



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**Liiketoimintasuunnitelman laatiminen
Case: Ideaparkin Makasiinit**

Hannele Kulmala ja Jussi Vuori

Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2005
Työn ohjaaja: Kirsi Tanner

TAMPERE 2005



Tekijä(t):	Hannele Kulmala ja Jussi Vuori	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen Case: Ideaparkin Makasiinit	
Title in English:	Writing a business plan Case: Ideaparkin Makasiinit	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Joulukuu 2005	
Työn ohjaaja:	Kirsi Tanner	Sivumäärä: 86

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tehtiin joulukuussa 2006 yleisölle avautuvalle liikekaupunki Ideaparkin Makasiineille. Ideapark on valmistuessaan pohjoismaiden suurin kauppakeskus ja se rakentuu Lempäälän Marjamäkeen, Tampere - Helsinki –moottoritien varteen. Makasiinit on rakentamisen, remontoinnin, asumisen, kodin ja vapaa-ajan tuotteista, yrityksistä ja brandeista koostuva ympärivuotinen myyntinäyttely Ideaparkin keskuspuiston tuntumassa, toisessa kerroksessa. Tilaa asiakasyrityksille Makasiinit –osastolla on yhteensä 5000 m².

Työn tavoitteena oli laatia Makasiineille liiketoimintasuunnitelma, joka palvelisi projektia eteenpäin vievän työryhmän tarpeita. Valmis liiketoimintasuunnitelma toimii projektin ohjenuorana ja sitä noudattamalla Makasiineista valmistuu visioidensa mukaisesti kannattava liiketoiminta. Aiheen valinta oli luontevaa, sillä molemmat tämän opinnäytetyön tekijät aloittivat työskentelyn projektin parissa syksyllä 2004. Tekijöistä Jussi Vuori työskentelee edelleen Makasiinien parissa toimien projektin vetäjänä ja joulukuussa 2006 valmistuvan osaston johtajana.

Opinnäytetyö on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, mikä on luonnollista liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Teoriaosuuden materiaali koostuu pääasiassa alan kirjallisuudesta, jota on olemassa runsaasti. Tietoa kerättiin myös internetistä, lehdistä ja erilaisista tutkimuksista. Yleistä näkemystä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tekijöille antoivat yrittäjyyden ja markkinoinnin opinnot Tampereen ammattikorkeakoulun proAkatemiassa sekä työskentely casessa raportoidun Makasiinit –projektin parissa.

Valmis työ luo pohjan Makasiinien liiketoiminnan suunnitteluun ja käynnistämiseen. Projektin työryhmä käyttää työtä runkona osastoa rakennettaessa ja kehitettäessä. Työn teoriaosio tarjoaa aloittavalle yrittäjälle perustiedot oman yrityksen perustamisesta sekä liiketoimintasuunnitelman laatimisesta yrityksen toimialasta riippumatta.

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Lähtökohtatilanne	7
2.1	Yrittämisen taustaa.....	7
2.2	Yritysmuodon valinta.....	8
2.2.1	Yritysmuodot	8
2.2.2	Yritysmuodon valintaan vaikuttavat tekijät.....	9
3	Toiminta-ajatus ja liikeidea.....	12
3.1	Toiminta-ajatuksen määrittely	12
3.2	Liikeidean sisältö	12
3.2.1	Omat liikeideat.....	14
3.2.2	Ostetut liikeideat	15
4	Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät	16
4.1	Sidosryhmät	16
4.2	Toimintaympäristö.....	16
4.3	Kysyntä	17
4.3.1	Kysynnän lajit	18
4.3.2	Kysyntäanalyysi.....	18
4.4	Kilpailu	19
4.4.1	Kilpailun tyypit eli markkinarakenteet	19
4.4.2	Kilpailuetu.....	19
4.5	Toimialan kehitys.....	20
5	Yrityksen strategia	21
5.1	Strategia	21
5.2	Visio.....	24
5.3	Arvot	24
6	Tuote- ja palvelusuunnitelma.....	26
6.1	Tuote	26
6.2	Tuotekehitys.....	27
6.3	Tuotteen elinkaari	28
6.4	Hyvä palvelu	29
6.5	Palvelun tuottaminen	30
6.6	Palvelun kehittäminen.....	31
7	Markkinointisuunnitelma.....	32
7.1	Markkinoinnin tehtävät.....	32
7.2	Markkinointistrategia.....	33
7.3	Markkinoinnin kilpailukeinot	33
7.3.1	Tuote kilpailukeinona	34
7.3.2	Hinta kilpailukeinona.....	35
7.3.3	Saatavuus kilpailukeinona	36
7.3.4	Viestintä kilpailukeinona	36
7.4	Segmentointi	37
7.5	SWOT-analyysi.....	38
8	Henkilöstösuunnitelma	40
8.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	41
8.1.1	Henkilöstöstrategia	41
8.1.2	Henkilöstöpolitiikka.....	42
8.1.3	Henkilöstöhallinto.....	42

8.2	Henkilöstön hankinta ja valinta	42
8.3	Työehtosopimukset	43
8.4	Motivaatio ja motivointi	44
9	Talous- ja rahoitussuunnitelma	46
9.1	Kannattava liiketoiminta	46
9.2	Oma pääoma	47
9.2.1	Yrittäjän oma sijoitus	47
9.2.2	Muut osakkaat	48
9.2.3	Pääomasijoittaminen	48
9.3	Vieras pääoma eli lainarahoitus	48
9.3.1	Lyhytaikainen vieras pääoma	49
9.3.2	Pitkäaikainen vieras pääoma	49
9.3.3	Vakuudet ja takaukset	50
9.4	Budjetti osana toiminnan kuvausta	50
10	Yhteenveto	52
	Lähteet	53
	Liite 1 Makasiinien liiketoimintasuunnitelma	56

1 Johdanto

Vuoden 2004 lopulla käynnistyi Tampereen ammattikorkeakoulussa projekti, jonka päämääränä oli myyntinäyttelyperiaatteella toimiva osasto liikekaupunki Ideaparkissa. Liityimme projektin työryhmään tehtävinämme osaston liiketoiminnan suunnittelu sekä projektissa toteutettavat markkinoinnilliset toimenpiteet tehden tiivistä yhteistyötä Ideaparkin henkilöstön kanssa.

Projektin edetessä kävi ilmi, että Ideaparkiin oli suunnitteilla vastaavalla idealla toimiva osasto, jonka tuotevalikoima olisi selvästi laajempi kuin TAMK:n suunnitelmissa. Nämä kaksi projektia yhdistettiin yhdeksi, työnimellä Ideaparkin Makasiinit eteneväksi kokonaisuudeksi kesällä 2005. Makasiinit aukeaa kuluttajille samaan aikaan yhdessä koko Ideaparkin kanssa joulukuussa 2006. Syksyllä 2005 Jussi Vuori ryhtyi vetämään Makasiinit –projektia Hannele Kulman jäädessä projektin suorittavan työn osalta taka-alalle.

Työssä mainittava Domipro Oy on Veli-Matti Vuoren perustama yhtiö, jonka varsinaisena toimialana on toistaiseksi liikkeenjohdon konsultointi. Jussi Vuori työskentelee Makasiinit –projektissa Domipro Oy:n nimiin. On luontevaa, että kyseinen yhtiö on jo projektin tässä vaiheessa mukana, sillä suunnitelmien mukaisesti Domipro Oy tulee olemaan Makasiinit –osaston liiketoimintaa harjoittava organisaatio.

Työskennellessämme TAMK:n projektissa heräsi ajatus yhteistyönä toteutettavasta opinnäytetyöstä. Koska tehtävänäme oli suunnitella ja pohjustaa visioidun osaston liiketoimintaa, valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi liiketoimintasuunnitelman. Työtä jatkettiin läpi vuoden 2005, vaikka projektit, niiden työryhmät ja omat asemamme näissä projekteissa vaihtelivat. Projektin saatua lopullisen muotonsa opinnäytetyömme lopulliseksi aiheeksi ja tarkoitukseksi asettui liiketoimintasuunnitelman laatiminen Ideaparkin Makasiineille, jonka työryhmältä saimme myös toimeksiannon työtä varten.

Aiheen valintaa tuki opintomme TAMK:n liiketalouden yrittäjyyden ja markkinoinnin koulutusohjelmassa eli proAkatemiassa. Opintojen aikana saamiemme perustietoja täydensimme yrityksen perustamista ja liiketoimintasuunnitelman laatimista käsittelevällä kirjallisuudella, jota on olemassa runsaasti. Tietoa saimme myös internetistä, alan lehdistä ja erilaisista tutkimuksista.

Lopullinen työ on kaksiosainen: ensimmäinen osa käsittelee yrityksen perustamista ja liiketoimintasuunnitelman laatimista. Yhdistelimme erilaisia liiketoimintasuunnitelmien runkoja tuottaen mielestämme johdonmukaisimman ja asiapitoisuudeltaan kattavimman vaihtoehdon. Kirjoittamamme runko toimii ohjeena aloittavalle yrittäjälle tai omaa liiketoimintaa suunnittelevalle alasta riippumatta.

Teoriaosa tukee erinomaisesti työn varsinaista tarkoitusta, toisena osana olevaa casea eli liiketoimintasuunnitelman laatimista Ideaparkin Makasiineille. Makasiinit –projektia viedään eteenpäin laatimamme liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma palvelee niin ikään valmista, joulukuussa 2006 avautuvaa osastoa markkinointi-, henkilöstö- ja palvelusuunnitelmien. Työmme toimii siis perustana Makasiinit -projektin eri vaiheille suunnitelmista käytännön toteutukseen.

2 Lähtökohtatilanne

2.1 Yrittämisen taustaa

Jokaisella on oma taustansa, mutta on joitakin asioita, jotka työntävät tai vetävät yrittäjäksi. Monella yrittäjäksi ryhtyvällä on jo työkokemusta jonkun muun alaisuudesta ja hänellä on koulutus kyseiseltä alalta. Yrittäjäperheen lapsella on luontainen positiivinen asenne yrittäjyyttä kohtaan. Yrittäjävanhempien lapsista tulee noin neljä kertaa suuremmalla todennäköisyydellä yrittäjiä verrattuna keskimääräisen suomalaisen perheen lapsiin. (Sutinen 1996: 44.)

Sutisen (2004: 49) mukaan suomalaisella yrittäjällä ei ole kovinkaan laajaa koulusivistystä. Vain alle 7 % kaikista yrittäjistä on akateemisesti koulutettuja. Tähän on yhtenä syynä yrittämisen suuret riskit. Akateemisesti koulutetulle tavallinen palkkatyö tarjoaa yleensä kohtuullisen palkan, hyvät mahdollisuudet edetä uralla sekä muut työhön liittyvät edut.

Yrittäjillä on joitakin ominaisuuksia, jotka ovat vahvempia kuin keskivertoväestöllä, kuten voimakas usko itseensä ja siihen mitä he tekevät. Lisäksi yrittäjä pyrkii jatkuvasti parempiin tuloksiin ja saavutuksiin, vaikkei näistä saisikaan suurempaa rahallista korvausta. (Sutinen 1996: 43) Yrittäjältä on löydyttävä riskinotto- ja paineensietokykyä sekä rohkeutta. Lisäksi eri osa-alueiden osaaminen, kuten toimialan ja markkinoinnin tuntemus on suureksi eduksi.

Yrittäjäksi ryhtymiselle on paljon erilaisia motiiveja, mutta useimmissa listauksissa ykkösenä komeilee riippumattomuus. Lisäksi seuraavat motiivit ovat usein ratkaisevassa asemassa: luovuuden kehittäminen; haasteellisuus; sekä halu kehittää omia ideoita. Raha ja taloudelliset syyt ovat motiiveja nekin, tosin harva yrittäjä pitää niitä keskeisinä tekijöinä yrittäjäksi ryhtymiselle. (Sutinen 1996: 46 – 47.)

2.2 Yritysmuodon valinta

2.2.1 Yritysmuodot

Yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimi

Yksinkertaisin tapa yrittää on perustaa toiminimi. Tämä ratkaisu on paras kun yrittämässä on yksi henkilö. Elinkeinoharjoittaja vastaa yrityksen toiminnasta koko omaisuudellaan ja hän saa päättää kaikista yrityksen asioista. Perustamiseen ei tarvitse omaisuudellista pääomaa. (TE-keskus 2004: 29, Holopainen 2001: 195 - 196, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Avoin yhtiö

Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Jokaisella yhtiömiehellä on yhtäläinen oikeus päätöksentekoon yrityksessä, lisäksi jokainen vastaa yhteisvastuullisesti koko omaisuudellaan yrityksestä. Perustamiseen ei tarvitse omaisuudellista pääomaa. (TE-keskus 2004: 29, Holopainen 2001: 197 - 198, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Kommandiittiyhtiö

Myös kommandiittiyhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä, joista ainakin yksi on vastuullinen yhtiömies ja yksi äänetön yhtiömies. Äänetön yhtiömies antaa rahallisen tai omaisuudellisen panostuksen yritykselle, mutta hänellä ei ole päätöksentekovaltaa. Vastuunalaiselta yhtiömieheltä ei vaadita omaisuudellista panosta. Kommandiittiyhtiö voidaan myöhemmin muuttaa osakeyhtiöksi. (TE-keskus 2004: 30, Holopainen 2001: 202 Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Osuuskunta

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme henkilöä. Osuuskunnan perustamisesta on tehtävä kirjallinen sopimus, joka sisältää osuuskunnan säännöt. Säännöissä määrätään myös osuusmaksun suuruus, jonka jokainen osuuskunnan jäsen on velvollinen suorittamaan. Jokaisella jäsenellä on yksi ääni ja kaikki ovat tasavertaisia. (TE-keskus 2004: 36, Holopainen 2001: 230 Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Osakeyhtiö

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampia henkilöitä. Osakkaiden on sijoitettava osakepääomaksi vähintään 8000 euroa. (Julkisen osakeyhtiön osakekanta on oltava vähintään 80 000 euroa.) Osakkeiden on oltava samansuuruisia. Osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön veloista tai varoista. Yhtiön asioista päättää hallitus, jossa on vähintään kolme jäsentä. Yrittäjät voivat nostaa palkkaa yrityksen tuotosta tai saada osinkoa voitosta. (TE-keskus 2004: 31, Holopainen 2001: 208 Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

2.2.2 Yritysmuodon valintaan vaikuttavat tekijät

Perustajien lukumäärä

Jos perustajia on vain yksi, on luonnollisin tapa perustaa toiminimi. Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat sopivia vaihtoehtoja, jos perustajia on kahdesta kolmeen. Kun perustajia on suurempi joukko, on vaihtoehtoina osuuskunta ja osakeyhtiö. Osakeyhtiön perustajana voi myös olla vain yksi osakas. (Sutinen 1996: 100, Holopainen 2001: 177, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Pääoman tarve

Toiminnan laatu ja laajuus määräävät pääoman tarpeen. Pienissä yrityksissä yhtiömuodon valinnalla ei ole kovinkaan suurta merkitystä pääomien hankinnassa. Jos pääoman tarve on suuri, päädytään usein osakeyhtiöön. Osuuskunnassa ei ole minimipääomaa ja avoimen yhtiön voi perustaa ilman rahallista pääomaa. (Sutinen 1996: 100, Holopainen 2001: 177, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Vastuu

Yksityinen elinkeinonharjoittaja ja henkilöyhtiön (avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön) yrittäjä vastaa yrityksen veloista ja vastuista koko omaisuudellaan. Osuuskunnassa jäsenen vastuu rajoittuu pääomapanokseen. Samoin on myös osakeyhtiön osakkaan lainmukainen vastuu. Käytännössä kuitenkin varsinkin yrityksen alkuvaiheessa yrittäjä joutuu joko laittamaan henkilökohtaista omaisuuttaan tai takauksia luottojen vakuudeksi. (Sutinen 1996: 100 - 101, Holopainen 2001: 177, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Toiminnan joustavuus

Joustavinta on yksityisellä elinkeinonharjoittajalla, joka tekee kaikki päätökset ja ratkaisut itse. Henkilöyhtiössä päätökset tekevät vastuunalaiset yhtiömiehet yksin tai yhdessä. Osuuskunnassa kaikilla on sananvalta, eli ratkaisut tehdään osuuskuntalaisten kesken. Osakeyhtiön asioita ajaa hallitus. Päätöksenteko jakautuu kuitenkin yhtiökoukousen, hallituksen ja toimitusjohtajan kesken osakeyhtiölain mukaisesti. Myös henkilöyhtiöissä ja osuuskunnassa voidaan nimittää toimitusjohtaja hoitamaan päivittäisiä juoksevia asioita. (Sutinen 1996: 100 - 101, Holopainen 2001: 178, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Jatkuvuus, laajenemismahdollisuudet

Toiminimi on jatkuvuuden kannalta kaikkein vaikein. Jos yrittäjä kuolee eikä sukupolvenvaihdosta ole tehty, toiminimi purkautuu, eikä kukaan toinen voi jatkaa samaa yritystä. Henkilöyhtiöissä voidaan yhtiömiehen osuus luovuttaa tai myydä, jos näin on yhtiösopimuksessa sovittu tai muut yhtiömiehet siihen suostuvat. Osuuskunnassa jäsenten määrä voi vaihdella, sillä jäsenyys on avoin. Osakeyhtiössä osakkaiden vaihtuminen ei vaikuta yrityksen olemassaoloon millään tavalla. (Sutinen 1996: 101 - 102, Holopainen 2001: 178, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

Voitonjako ja tappioiden kattaminen

Yksityinen elinkeinonharjoittaja saa kaiken yrityksen tuottaman voiton itselleen lyhentämättömänä. Hän on myös vastuussa kaikista veloista. Yksityinen elinkeinonharjoittaja ei voi maksaa itselleen eikä puolisolleen palkkaa.

Kommandiittiyhtiössä maksetaan ensin äänettömälle yhtiömiehelle yhtiösopimuksen mukainen voitto-osuus maksettuna olleelle panokselle. Tämän jälkeen vastuunalaiset yhtiömiehet jakavat voiton yhtiösopimuksen mukaisesti. Ääneton yhtiömies ei vastaa yhtiön tappioista. Avoimessa yhtiössä voitot ja tappiot jaetaan yhtiömiesten kesken lain tai yhtiösopimuksen mukaisesti.

Osuuskunnissa ei ole pääasiana kerätä voittoa vaan tarjota jäsenilleen palveluja. Voitosta jaetaan osuuskuntaan sijoitetun pääoman mukaan vain rajoitettu korvaus. Työosuuskunnissa voidaan maksaa myös palkkaa.

Osakeyhtiössä osakkaille maksetaan osinkoa, johon voidaan käyttää ainoastaan edellisen tilikauden voitto ja yhtiön muu vapaa pääoma. Voitoista ja tappioista vastaa yhtiö itse. Yhtiössä työskentelevälle osakkaalle voidaan maksaa palkkaa. (Sutinen 1996: 102 - 103, Holopainen 2001: 179, Yrityssuomi 2005, Finnvera 2005.)

3 Toiminta-ajatus ja liikeidea

3.1 Toiminta-ajatuksen määrittely

Yrityksen toiminta-ajatus määrittää sen, miksi yritys on olemassa tai miksi se on tarkoitus perustaa. Perusvaatimuksena tulisi olla, että toiminta-ajatus on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa. Lisäksi se on kaikkein vakain osa yrityksen strategiaa. Toiminta-ajatus eli missio on lyhyt kuvaus tuotteista, palveluista ja markkinoista, joihin yritys keskittyy. Toiminta-ajatus myös määrittää yrityksen merkitystä markkinoilla. (Lipiäinen 2000: 37, Kamensky 2000: 44 – 45, Sutinen 1996: 65.)

3.2 Liikeidean sisältö

”Liikeidea on kuvaus siitä, miten yrityksellä on tarkoitus tehdä rahaa” (Sutinen 1996:66).

Liikeidea on kaiken liiketoiminnan perusta. Se voi syntyä sattumalta tai se kehittyä hitaasti. Tutkimusten mukaan ne, joilla on pidempi kokemus omalta alaltaan keksivät ja kehittävät menestyvimmit liikeideat. Suuria ideoita löytyy tosin myös vasta-alkajilta. (McKinsey & Company 2000: 30.)

Ennen yrityksen perustamista on hyvä miettiä ja testata omaa liikeideaa. Liikeidean rakenne koostuu karkeasti ottaen siitä mitä tarjotaan, kenelle ja miten. Tuotteen, kohderyhmän yrityskuvan ja tavan toimia on sovittava yhteen ja tuettava toisiaan. (ks. Esim. Sutinen 1996:67) ”Idean kehittämiseen pitää käyttää yleensä runsaasti aikaa, ennen kuin siitä saadaan kypsä liikeidea. Tässä kehittämistyössä tarvitaan monien eri osapuolten työpanosta.” (McKinsey & Company 2000: 30.)

McKinsey painottaa, että idean kehittämisessä kannattaa käyttää hyväkseen suurta joukkoa muita ihmisiä, kuten esimerkiksi ystäviä ja asiantuntijoita. ”Mitä laajemmin ja syvällisemmin ideaa tarkastellaan, sitä selvemmin kyetään ilmaisemaan sen tuottamat hyödyt sekä mahdollisuudet menestyä markkinoilla”. (McKinsey & Company 2000: 30.)

Liikeidean kehittämiseen kuluva aika riippuu aina tapauksesta. Sen verran pitää osata hillitä intoaan päästä työn kimppuun, että suunnittelee ideansa huolellisesti. Mitä vieraampi ala on entuudestaan, sitä kauemmin tämä vaihe luonnollisesti kestää. (McKinsey & Company 2000: 30 - 31, Sutinen 1996: 69).

Ensimmäinen asia, jota pitää miettiä, on se *mitä tarjotaan*. Tuotteet voivat olla joko fyysisiä tuotteita tai palvelutuotteita. Mikä on se erikoisuus ja mitkä ovat vahvuudet, joilla erotutaan. Myös tuotteen imagoa kannattaa pohtia. (ks. esim. Sutinen 1996: 67.)

Toisena selvitetään *kenelle* tuote on tarkoitettu eli kohderyhmä. On mietittävä minkälaisia asiakkaita tavoitellaan ja mitkä ovat heidän tarpeensa. (ks. esim. Sutinen 1996: 67) Markkinamenestyksen taustalta löytyy aina tyytyväisiä asiakkaita eikä loistavia tuotteita. Asiakkaat ostavat tuotteen koska he haluavat tyydyttää jonkin tarpeen tai ratkaista jonkin ongelman. ”Liikeidean pitää olla ratkaisu ongelmaan, jota markkinoilla olevat mahdolliset asiakkaat pitävät tärkeänä”. (McKinsey & Company 2000: 33.)

Kolmanneksi tulee tarkastella *miten* kaikki aiotaan toteuttaa. Idean toteutukseen tarvitaan henkisiä, fyysisiä ja taloudellisia resursseja. Lisäksi on mietittävä miten tuote tai palvelu päätyy asiakkaalle. Eri asioiden käsitteleminen on oltava perusteellista ja realistista. (ks. esim. Sutinen 1996: 67.)

Liikeideamalli

Kun liikeidea kirjoitetaan paperille, se konkretisoituu myös yrittäjälle itselleen. Hänen on perusteltava ajatuksensa itselleen ja arvioitava idean loogisuutta.

Liikeidean malleja on useita erilaisia. Yksi käytetyimpiä on Seppo Hoffrénin malli:

Tarve/hyöty asiakkaalle

Miksi asiakas ostaa/tarvitsee yrityksen palveluita?

Imago

Miksi asiakas ostaa juuri meiltä/meidän yrityksestä?

Asiakkaat/asiakasryhmät

Ketkä tuotteita/palveluja ostavat?

Tuotteet/palvelut

Mitä ovat tarjottavat tuotteet/palvelut?

Tapa toimia

Mikä on yrityksen toiminnan “motto” ja mitkä ovat sen johtavat arvot?

Mikä on juuri tämän yrityksen toiminnalle tyypillistä?

Kuinka hoidetaan tuotekehitys ja markkinointi?

Kuinka hoidetaan tuotanto ja logistiikka?

Kuinka hoidetaan tuotteiden hinnoittelu?

Kuinka hoidetaan talous ja hallinto?

Kuinka yritystä tullaan johtamaan?

Yrityksen voimavaratFyysiset

Tilat/toimintapuitteet

Koneet/laitteet/osaaminen

Systemit

Oikeudet

Henkiset

Yrittäjät

Henkilöstö

Osaaminen

Asennoituminen

Motivaatio ja energiataso

Taloudelliset

Varat

Velat

vakuudet

(Hoffrén 1999: 10, Sutinen 1996: 68 - 69)

3.2.1 Omat liikeideat**Innovaatiot**

Ensiksi on hyvä määrittää mitä innovaatio oikeastaan tarkoittaa. Määritelmiä on useita, mutta tässä niistä kaksi:

- ”Innovaatio on keksintö, jota voidaan hyödyntää kaupallisesti”. (Wikipedia Vapaa tietosanakirja 2005)
- ”Innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote (tavara tai palvelu). Innovaatioita ovat myös käyttöön otetut uudet tai olennaisesti parannetut tuotantomenetelmät.” (Tilastokeskus 2005)

Liikeidean innovatiivisuus voi syntyä joko tuotteen tai palvelun tai siihen liittyvän liiketoimintamallin uutuudesta (McKinsey & Company 2000:31). Innovaatioiden kehittämiseen kuluu yleensä paljon rahaa, joten ne ovat harvoin uusien yritysten perustamisen taustalla. Kaikki innovaatiot eivät kuitenkaan vaadi suuria summia ja niitä voidaan kehittää pienemmälläkin panostuksella. (Sutinen 1996: 73.)

Kokemus

Suurin osa liikeideoista syntyy silloin, kun työskennellään toisen palveluksessa ja aletaan miettiä, miten jonkin asian voisi tehdä paremmin. Liikeideat voivat syntyä myös harrastuksesta tai muusta perehtyneisyydestä. (Sutinen 1996: 73.)

Markkina-aukko

Kun nykyisellä tarjonnalla jää jokin tarve tyydyttämättä, jää siihen paikka jollekin tuotteelle tai palvelulle. Tämä tyhjä paikka on markkina-aukko (tai markkinarako). Liikeideana voi olla esimerkiksi lisäpalvelu jo olemassa olevaan tuotteeseen, tai markkinoilta poistuu tarjontaa ja jättää jälkeensä markkinaraon. (Sutinen 1996: 73 - 74, Raatikainen 2004: 19.)

3.2.2 Ostetut liikeideat

Valmis yritys

Valmiin yrityksen ostamisessa on etunsa, kuten valmis yritystoiminta ja asiakaskunta. Toisaalta mahdollisia vastaantulevia ongelmia on paljon, kuten henkilöstökemiat, asiakkaiden suhtautuminen ja vastuut, joista ei ole ollut tietoa. Sukupolvenvaihdoksessa kynnyksensä alkaa yrittäjäksi on alhaisempi, sillä kokemusta alasta ja yrittäjyydestä on jo karttunut vanhempien myötä. (YTY- Yhdessä tehdään yrityksiä 2005, Sutinen 1996: 75 – 76.)

Franchising

Franchising perustuu valmiiseen liikeideaan, joka on kehitetty toimivaksi konseptiksi. Franchising-antaja luovuttaa franchising-yrittäjälle normaalisti kertakorvausta vastaan oikeudet konseptiin. Yrittäjät sitoutuvat ketjun toimintaohjeisiin ja noudattamaan yhteistä ulkoasua ja nimeä. He saavat ketjuorganisaatiolta osaamisen, koulutuksen, apua tilojen ja kaluston hankintaan sekä toiminnan aloittamiseen. (YTY- Yhdessä tehdään yrityksiä 2005, Sutinen 1996: 76 – 77.)

4 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

4.1 Sidosryhmät

Yrityksen sidosryhmiä ovat ne yritys-, yhteisö- ja ihmisryhmät, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yrityksen toiminta on riippuvaista sidosryhmistä ja ne vaikuttavat yrityksen toimintaa sekä päätöksentekoon. (Sutinen 1996: 15.)

Yrityksen sidosryhmiä:

- Asiakkaat
- Henkilökunta
- Sijoittajat
- Yhteistyökumppanit
- Kilpailijat
- Lähiyhteisö
- Viranomaiset
- Kansalaisjärjestöt
- Tavarantoimittajat
- Vuokranantaja
- Valtio
- Kunta

Toisten sidosryhmien kanssa yritys on tekemisissä päivittäin (esim. asiakkaat ja toimittajat) ja vastaavasti osa sidosryhmistä on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa harvemmin (esim. kunta ja rahoittajat). On mahdotonta kuitenkaan erotella, mikä sidosryhmä on yritykselle kaikkein tärkein ja mikä vähiten olennaisin. Yrityksen sidosryhmät ovat erittäin tärkeä osa toimintaympäristöä ja yrityksen onkin oltava jatkuvassa ja hyvinvoivassa vuorovaikutussuhteessa niihin kaikkiin.

4.2 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jaotella useallakin eri tavalla. Yksi vaihtoehto on jakaa ympäristö makro- ja mikroympäristöön. Makro- eli etäympäristö pitää sisällään demografiset (väestön rakenteeseen liittyvät) tekijät sekä taloudelliset, tekniset, poliittiset ja lainsäädännölliset suuntaukset. Mikro- eli lähiympäristöstä puhuttaessa käsitellään jatkuvasti ajankohtaisia, jokapäiväisiä sidosryhmiä eli kuluttajia, yhteistyökumppaneita ja kilpailijoita (Viitala & Jylhä 2001: 42).

Mika Kamensky (2000: 114 – 115) puolestaan jakaa yrityksen ympäristön analysoinnin kolmeen eri viitekeh्यkselliseen osioon. Ensimmäisen, ns. Porterin mallin mukaisesti tarkastellaan toimintaa kilpailuareenana jonka viisi pääryhmää ovat asiakkaat, toimittajat, nykyiset kilpailijat ja uusien kilpailijoiden sekä korvaavien tuotteiden uhat.

Toinen analyysi keskittyy yleisiin ympäristötekijöihin. Näitä ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Tästä mallista käytetään nimitystä PESTE-malli. Kolmantena Kamenskyn esittelemänä mallina on tarkastella toimintaympäristöä kaikkien eri sidosryhmien kautta huomioiden niiden vaikutukset toisiinsa sekä pohtia niiden rooleja tulevaisuudessa.

Kamensky kuitenkin huomauttaa (2000: 115), että vaikka eri viitekehukset menevät päällekkäin ja kertovat ajoittain samoista asioista hieman eri tavoin, on päällekkäisyys parempi vaihtoehto kuin analyysiin eksyvät aukkokohdat. Toimintaympäristöllä on yhtä kaikki keskeinen vaikutus yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, sen suunnitteluun ja menestymiseen. Yrityksen on pystyttävä arvioimaan ja analysoimaan ympäristön eri tekijöitä sekä niiden suhteita ja vaikutuksia omaan liiketoimintaansa. (Viitala & Jylhä 2001: 42.)

4.3 Kysyntä

Bergström & Leppänen (2003: 56) määrittelevät kysynnän seuraavasti: ”Kysyntä on se määrä hyödykettä, jonka yrityksen toimintalueen asiakkaat haluavat tiettyä aikana ostaa.” Toimialan kysyntään ja kysynnän määrään vaikuttavat tekijät voidaan jakaa seuraavasti:

- Ostajista johtuvat tekijät
- Yrityksistä johtuvat tekijät
- Yhteiskunnalliset tekijät

Kuten voidaan huomata, tekijät ja niiden jaottelu ovat hyvin samantlaiset kuin toimintaympäristöä tarkastellessa, eli nämäkin tekijät ovat ympäristötekijöitä. On muistettava, että kysyntä on sidottu tai sitoutunut ympäristötekijöihin, eikä se suinkaan ole irrallinen käsite (Bergström & Leppänen 2003: 56).

Yrityksen tuotteet, laatu, hinnat, mainonta ja erilaiset markkinointitoimenpiteet ovat keinoja, joilla yritys itse voi vaikuttaa kysyntään (Bergström & Leppänen 2003: 56). Näiden keinojen toteuttaminen edellyttää tosin markkinoiden tilanteen ja asiakastyytyväisyyden tunnistamista ja ennakoimista.

Kysyntä vaihtelee sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Pitkäaikaisina vaihteluina voidaan pitää suhdannevaihteluita ja erilaisia trendejä. Lyhytaikaisia vaihteluita ovat puolestaan muotivaihtelut, kausivaihtelut ja epäsäännölliset vaihtelut.

4.3.1 Kysynnän lajit

Kokonaiskysyntä muodostuu kulutuskysynnästä ja tuotantohyödykkeiden kysynnästä. Kulutuskysyntä on suoraa ja pitää sisällään kotitalouksien ja yksittäisten ihmisten kysynät. Kulutuskysynnän ominaispiirteitä ovat voittomotiivin puuttuminen ja suuri asiakaskunta.

Tuotantoyritysten, yksityisten organisaatioiden ja kaupallinen kysyntä muodostavat tuotantohyödykkeiden kysynnän. Tuotantohyödykkeiden kysynnän taustalla on yleensä taloudellinen voittomotiivi ja kysyntä on johdettua eli riippuvaista lopputuotteen kysynnästä.

Tuotantohyödykkeiden kysynnälle on tyypillistä rajoitettu asiakkaiden määrä jolloin tärkeää rooliin nousevat yritysmarkkinoidenkin arvostamat pysyvät asiakassuhteet. (Bergström & Leppänen 2003: 58 – 59.)

4.3.2 Kysyntäanalyysi

Yrityksen toimintaympäristöä selvittäessä on kysynnän analysointi hyvin tärkeää. Kysyntäpotentiaalin määrittelemiseksi on arvioitava markkinoiden koko, kasvuvauhti ja oma osuus markkinoista.

Kysyntäanalyysiä laadittaessa on helppo tehdä virheitä. Kokonaiskysyntä tulee helposti arvioitua liian pieneksi ja oma asema puolestaan liian vahvaksi. Yleisimmin syinä tähän ovat halu nähdä itsensä todellisuutta suurempana ja liian tuotekeskeinen markkinäkäsitys.

Tulevaisuudesta on pysyttävä myös hyvin perillä. Kysynnän ennustaminen epäonnistuu helposti yrityksen jatkaessa sokeasti saman trendin orjallista noudattamista ottamatta huomioon nousevia ja laskevia kysyntäsuuntia. (Kamensky 2000: 117.)

”Markkinoiden koko ja tuleva kasvuvauhti ovat usein keskeisiä vaikuttajia siihen, millaiseksi kilpailulaji ajan mittaan muodostuu” (Kamensky 2000: 117).

4.4 Kilpailu

Kilpailu ymmärretään liian usein negatiivisena osana toimintaympäristöä. Yritys on kuitenkin hyvin harvoin markkinoilla yksin ja sen onkin löydettävä oma erikoistumisalueensa käyttäen hyväksi omaa liikeideaansa ja omia vahvuuksiaan suhteessa muihin alan toimijoihin, joka tekee kilpailusta tärkeän tekijän yritysympäristössä. Ei kannata edes yrittää miellyttää kaikkia, sen sijaan on keskityttävä oman yksilöllisen kilpailuedun rakentamiseen. (Bergström & Leppänen 2003: 72 – 73.)

Kilpailun tyypit eli markkinarakenteet

Markkinoilla kilpailevien yritysten ja niiden tuotteiden samanlaisuuden aste (hetero- / homogeenisyys), kilpailevien yritysten lukumäärä, sijainti, koko ja kilpailuedut sekä kilpailun vapaus että uusien yritysten mahdollisuudet päästä markkinoille määrittelevät kilpailun tyypit eli markkinarakenteet. (Lampikoski ym. 1997: 64, Bergström & Leppänen 2003: 75.)

Monopoli

Markkinoilla on yksi toimija (usein julkisen vallan säätelemä), jonka toimintavapaus suhteessa muihin on näin ollen suuri. Tuotteet ovat korvaamattomia, mitä tulee niiden samankaltaisuuteen.

Oligopoli

Tuotteet voivat olla joko samanlaisia (homogeeninen kilpailu) tai erilaisia sekä erilaistettuja (heterogeeninen kilpailu). Yrityksiä on markkinoilla muutamia ja niiden toimintavapaus on vähäinen tai suurehko.

Polypoli

Polypolissa vallitsee joko homo- tai heterogeeninen kilpailu. Kilpailevien yritysten lukumäärä on suuri ja niiden toimintavapaus on käytännössä olematon. (Lampikoski ym. 1997: 65, Bergström & Leppänen 2003: 76.)

4.4.2 Kilpailuetu

Eri vaihtoehtoja vertaillessaan asiakkailla on hyvin itsekkäät motiivit; he pyrkivät löytämään itselleen mahdollisimman hyvän hyöty / kustannussuhteen tarpeensa tyydyttämiseen. Yritys on kilpailukykyinen, mikäli se pystyy vastaamaan mahdollisimman monelle kulluttajalle sellaisella arvo / kustannussuhteella, että asiakas on halukas maksamaan sen tuotteista ja palveluista. (Kamensky 2000: 199.)

Ollakseen parempi tai erilainen kuin kilpailijansa, yrityksen on keskityttävä kilpailuetunsa saavuttamiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Todellisia kilpailuetuja ovat vain ne tekijät, joita asiakas vertaa muihin saatavilla oleviin vaihtoehtoihin – asiakkaan kokemat arvot ja hyödyt. Yrityksen on oltava perillä omista osaamisalueistaan ja voimavaroistaan sekä tunnettava itsensä ja asiakkaansa kilpailijoita unohtamatta. (Kamensky 2000: 199 – 200.)

Yritys tarvitsee asiakkaan kokeman paremmuuden muihin nähden. Kilpailuetu muihin yrityksiin nähden voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen, eli kilpailuedun perustana on joko kustannusjohtajuus tai erilaistaminen.

Alhaiset kustannukset, halvat ostot tai ylivertainen tehokkuus tuovat yritykselle mahdollisuuden kilpailla hinnalla, jolloin yrityksellä on taloudellinen kilpailuetu. Toiminnallinen kilpailuetu saavutetaan tuotteiden hyvien ominaisuuksien (materiaali, ulkonäkö, suunnittelu jne.) myötä. Imagollisella kilpailuedulla puolestaan tarkoitetaan ostajien positiivista mielikuvaa yrityksestä, sen tuotteista, niihin liittyvistä palveluista ja maineesta. (Bergström & Leppänen 2003: 77 – 78.)

4.5 Toimialan kehitys

Yrityksen strategiavalintoihin vaikuttaa usein ratkaisevasti kyseisen toimialan kehitysvaihe. Toimialan kehitys alkaa siitä, kun uusi tuote tai palvelu tulee markkinoille ja ensimmäiset käyttäjät kokeilevat sitä. Tässä vaiheessa ei ole tai on vain vähän kilpailua. Hiljalleen tuote/palvelu saa lisää kokeilevia käyttäjiä ja kilpailu lisääntyy. Tässä kasvuvaiheessa tuotteet ovat vielä melko samanlaisia.

Toimialan rakenne muuttuu, kun ostajat alkavat muuttua valikoivimmiksi. Segmentoituminen on tärkeää, sillä kilpailijoita on paljon. Hinnat laskevat ja heikoimmat toimijat putoavat markkinoilta. Kypsymisvaiheessa ostajat vähitellen kyllästyvät tuotteen/palveluun ja ryhtyvät etsimään vaihtoehtoja. Tässä kehityksessä tehokkuus on yksi tärkeimmistä kilpailueduista, sillä markkinaosuuksista on kova taistelu, ja markkinointi muuttuu vaikeammaksi ja kalliimmaksi. Taantumisvaiheessa käyttäjät alkavat vähentyä ja kilpailijoita poistuu markkinoilta. Myös jakelukanavat erikoistuvat. (Finnvera 2001: 54.)

Oman toimialan kehitystä on hyvä analysoida ja suunnitella sen pohjalta yrityksen eri toimintamalleja ja tarveratkaisuja. Tarpeellista on myös miettiä missä vaiheessa kilpailijat ovat menossa. (Finnvera 2001: 54 – 55.)

5 Yrityksen strategia

5.1 *Strategia*

Strategian määritelmästä on useita tulkintoja. Sekä Hakanen (2004: 16 - 17) että Vanhala ym. (2002: 90) esittelevät kirjoissaan Mintzbergin yhteenvedon strategian määritelmästä. Mintzbergin näkemyksessä strategia tarkoittaa ainakin viittä eri asiaa:

Suunnitelma (plan) – tietoisesti muodostettu ja tavoiteltu toimintalinja tai -ratkaisu.

Perushahmo tai -kuvio (pattern) – yrityksen liiketoiminnassa havaittava tai tulkittu johdonmukaisuus tai peruslinja

Positio (position) – tietty asema tai paikka markkinalla ja toimintaympäristössä.

Näkökulma (perspective) – tapa tarkastella maailmaa, erityisesti yritystä ja sen ympäristöä.

Juoni (ploy) – peite- tms. toimet, joilla yritetään johtaa kilpailijoita harhaan tai parantaa omia kilpailuasemia.

Strategialla siis voidaan tarkoittaa mitä tahansa edellä mainituista näkökulmista tai niiden yhdistelmiä. Yleistetysti Hakanen (2004: 17) tiivistää strategian lauseeseen: ”Strategia on suunnitelma hyväksytyyn päämäärän saavuttamiseksi”.

Strategian päähuomio keskittyy tulevaisuuteen. Siihen, mitä täytyy tehdä, jotta yritys menestyy ja tekee tulosta. Strategiassa kiinnitetään huomiota sellaisiin asioihin ja toimintoihin, jotka ovat olennaisia yrityksen säilymiselle. (Kamensky 2000: 20) Strategisessa työskentelyssä perimmäinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen. Lisäksi tavoitteena on yrityksen osaamisen kehittäminen, oppiminen. (Hakanen 2004: 17.)

Strategia voidaan esimerkiksi määrittää yksinkertaisesti tarkoittamaan yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumien punaista lankaa.

Strategiset tavoitteet

Strategisten tavoitteiden tulee perustua yrityksen visioon ja tehtyihin strategiavalintoihin. Tavoitteet asetetaan eri osa-alueille.

Taloudelliset tavoitteet

Menestystä mitataan viime kädessä taloudellisten tavoitteiden avulla. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi kasvuun, kannattavuuteen, tulokseen, pääoma-arvoon tai vakavaraisuuteen. (Kamensky 2000: 191 - 193, Hakanen 2004: 121.)

Ulkoisen tehokkuus, asiakkaat, sidosryhmät

Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet ovat niitä asioita, joita yrityksen ja sen ympäristön välisestä suhteesta halutaan mitata. Asiakasnäkökulma on tärkein osa-alue, sillä sen tavoitteiden saavuttamisesta riippuu ratkaisevasti, onko mahdollista saavuttaa taloudelliset tavoitteet. On määriteltävä mitä asiakkaita ja markkinoita tavoitellaan ja miten pyritään erottumaan kilpailijoista. Tavoitteet liittyvät yleensä seuraavanlaisiin teemoihin: asiakassegmentit, tuotteen / palvelun ominaisuudet, asiakaspalvelu, imago, jälleenmyyjäsuhteet ja jakelutie. (Kamensky 2000: 193 - 194, Hakanen 2004: 122.)

Sisäinen tehokkuus, prosessinäkökulma

Prosessinäkökulma määrittää ne prosessit ja toiminnot, jotka yrityksen on hoidettava menestyäkseen hyvin visionsa saavuttamisessa. Tavoitteet liittyvät yleensä kehittämiseen (tuotteet, palvelut, markkinat), asiakasprosesseihin (asiakashallinta, markkinointi, myynti, asiakassuhteet) ja operatiivisiin prosesseihin (tilaus-toimitus, tuotanto, logistiikka) (Kamensky 2000: 194, Hakanen 2004: 122.)

Kehittämistavoitteet, henkilöstö

Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta realistisia eli toteutettavissa olevia. Tavoitteisiin on voitava uskoa. Tavoitteiden saavuttamista pitää seurata ja mitata säännöllisesti ja etukäteen sovitulla tavalla. (Kamensky 2000: 195, Hakanen 2004: 123.)

Perusstrategiat

Strategiatyössä liiketoimintajärjestelmän eri osa-alueille asetetaan tavoitteet ja valitaan yrityksen strategia. Strategisissa perusvalinnoissa yrityksellä katsotaan olevan kolme keskeistä vaihtoehtoa: kustannusjohtajuus, differointi eli erikoistuminen sekä fokusointi eli keskittyminen. (ks. esim. Kamensky 2000: 201.)

Kustannusjohtajuus tarkoittaa, että yrityksen kokonaiskustannukset ovat alhaisemmat kuin muilla. Tämä strategia on tyypillinen aloilla, joissa markkinat määrittävät hinnan. Menestyjä on se, joka pystyy alhaisimpiin kustannuksiin. (ks. esim. Kamensky 2000: 207.)

Erilaistamisen strategia tarkoittaa, että yritys pyrkii tyydyttämään tuotteillaan tai palveluillaan asiakkaidensa tarpeet paremmin kuin sen kilpailijat. Asiakas tuntee yrityksen olevan erilainen kuin muut saman alan yritykset ja on valmis maksamaan saamastaan lisäarvosta. Esimerkkeinä erikoistuneista yrityksistä ovat merkkitarvike- ja kaluste-yritykset. (ks. esim. Kamensky 2000: 216.)

Fokusointi tarkoittaa keskittymistä johonkin tarkasti määriteltyyn asiakaskuntaan, jonka tarpeet, halut ja intressit tunnetaan ja ne pystytään tyydyttämään tarkasti. Fokusstrategiassa yritys tietoisesti rajaa kysyntää ja kilpailua. (ks. esim. Kamensky 2000: 219.)

Strategian toteutus

Strategiaprosessi voi olla hankala toteuttaa. Tavoitteiden suunnitteluvaiheessa vallitsee tavallisesti yleinen innostus ja projekteja on helppo käynnistää. Muutos ei tapahdu itsestään heti kun suunnitelmat ovat paperilla. Tarvitaan muutosta toiminnassa ja määrätietoista työtä kehityksen aikaansaamiseksi.

Henkilöstön on tunnettava strategia ja tietää sen sisältö, jotta he voisivat toimia sen mukaisesti. Toimiva viestintä on olennaista strategian toteutuksessa. Viestintä auttaa yrityksen johtoa kertomaan strategiasta yrityksen eri tasoille ja yhdistämään kaikki samaan tavoitteeseen. Tärkeää viestinnässä on keskittyä kertomaan miksi näin on tärkeää tehdä, eikä vain kertoa mitä pitää muuttaa. (Hakanen 2004: 155.)

5.2 Visio

Visio on yrityksen tahdonilmaisu, mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Vision aikajänne voi vaihdella, mutta pienillä ja keskisuurilla yrityksillä se on tyypillisesti 3 - 5 vuotta. (ks. Esim. Lipiäinen 2000: 49, Hakanen 2004: 63) Hyvien visiotavoitteiden on oltava yksinkertaisia ja selkeitä sekä mitattavissa, jotta ne voivat toimia yrityksen toimintaa ohjaavina tekijöinä. Vision toteutuminen tarvitsee taakseen koko yrityksen henkilökunnan sitoutumisen. Henkilöstön on myös ymmärrettävä vision sisältö ja merkitys. Lipiäinen (2004: 51) kiteyttää näin, mitä asioita visiomääritys pääasiassa tarkoittaa:

- *Se antaa selkeän suunnan yrityksen liiketoiminnoille*
- *Se lisää tiimihenkeä*
- *Se motivoi ihmisiä*
- *Se antaa selkeät tavoitteet osakkeenomistajille, asiakkaille ja työntekijöille panostusta varten*

5.3 Arvot

Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Arvomaa- ilma ratkaisee yksilön ja yhteisön tekemät valinnat kaikessa toiminnassa. Yrityksen visioiden ja arvojen tulee olla samansuuntaisia. Lipiäinen (2000: 34) esittelee Hainesin (1998: 40 - 41) käytännön liike-elämän avainarvot, jotka löytyvät 26 arvon listasta. Näistä kyseisistä arvoista tulisi valita noin viisi, joita lähdetään työstämään. (Esim. Hakanen 2004: 65, Lipiäinen 2000: 30 – 34.)

Keskuskauppakamarin tekemässä yrityskulttuuritutkimuksessa (2004) yritysjohtojen edustajien mukaan yritysten kolme keskeisintä arvoa olivat asiakaslähtöisyys / asiakastyytyväisyys (46 %), luotettavuus (23 %) ja yksilön ja toimintaympäristön kunnioittaminen ja arvostaminen (22 %). Henkilöstön mukaan nämä kolme olivat asiakaslähtöisyys / asiakastyytyväisyys (24 %), kannattavuus / voiton tavoittelu (15 %) ja laadukkuus/laatu (12 %). Tulokset kertovat siitä, ettei suuressa osassa yrityksissä ole arvot koko henkilökunnan tiedossa. 27 % henkilöstöstä ei osannut sanoa mitään yrityksen arvoista, vaikka he kuitenkin tiesivät, että yritys oli määritellyt arvot. (Kauppakamari 2004.)

Yrityksen strategiassa ei pidä hyväksyä arvojen vastaista toimintaa. Arvoristiriidat vahingoittavat eniten asenteita, motivaatiota ja työ-moraalia. Arvot eivät vaadi ulkoista oikeutusta, vaan ne ovat merki-tyksellisiä organisaation sisäisesti ja tärkeitä organisaatiossa toimi-ville ihmisille. (Hakanen 2004: 65, Lipiäinen 2000: 35.)

6 Tuote- ja palvelusuunnitelma

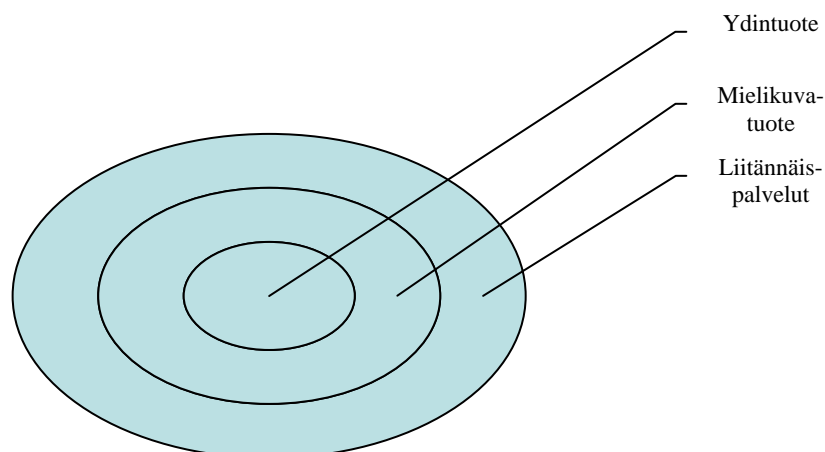
6.1 Tuote

Tuote on markkinoitava hyödyke. Tuote käsitteenä on laaja, sillä se tavallisesti koostuu useista osista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Asiakas ostaa mielihyvää ja hyötyjä, ei pelkästään tuotetta. Tuotteita voidaan ryhmitellä useallakin eri tavalla, mutta yksi tapa on ryhmitellä ne sisällön mukaan:

- Fyysiset tuotteet (tavarat esim. sänky, kirja)
- Palvelut (hieronta, lääkäri)
- Henkilöt (Madonna, Tarja Halonen)
- Paikat / paikkakunnat (Särkänniemi, Naantali)
- Taide (West Side Story – musikaali)
- Tapahtumat (Ilosaarirock, F1-osakilpailut)
- Aatteet / ideat (Animalia, WWW)

(Bergström & Leppänen 2000: 122 – 123, Lahtinen & Isoviita 1998: 131 – 132.)

Tuotekuvaan, eli siihen minkälainen mielikuva kuluttajalla on tuotteesta, vaikuttaa tuotekokonaisuus. Tuotekokonaisuus koostuu kolmesta eri kerroksesta (tuotteen kolmikerroksisuus), joita ovat ydintuote, mielikuvat tuote ja liitännäispalvelut. Ydintuote siis on se fyysinen tavara tai palvelu, jonka asiakas ostaa. Mielikuvat tuote on asioita, jotka lisäävät tuotteen arvoa asiakkaalle. Näitä ovat mm. tuotteen pakkaus, laatu, ominaisuudet, muotoilu jne. Liitännäispalvelujen avulla yritys voi muokata asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Näitä ovat esimerkiksi asennus, takuu, maksuehdot ja jälkihuoltopalvelut. (Lahtinen & Isoviita 1998: 132 – 133.)



Kuvio 1. Tuotteen kolmikerroksisuus

6.2 Tuotekehitys

Tuotekehityksen termiä käytetään kaikista uusiin tuotteisiin tähtävästä toiminnasta. Uusia tuotteita voivat olla täysin tuoreet ideat tai vanhoista edelleen kehitetyt. Tuotekehitys on erittäin tärkeää yrityksen menestykselle ja jopa olennaista sen jatkuvuuden kannalta. Tuotekehityksen merkitystä vahventavat Bergström & Leppäsen (2000: 128) mukaan seuraavat näkökohdat:

- *Tyydyttämättömät ja muuttuvat tarpeet vaativat uusia tuotteita*
- *Tuotekehityksellä voidaan löytää ratkaisu havaittuun tarpeeseen*
- *Uutuuksilla saadaan kilpailuetua tai erilaistutaan*
- *Uutuudet lisäävät voittoa*
- *Julkisen vallan vaateet ja toimenpiteet edellyttävät muutoksia*
- *Kilpailu vaatii jatkuvaa kehittelyä: on kallista epäonnistua*

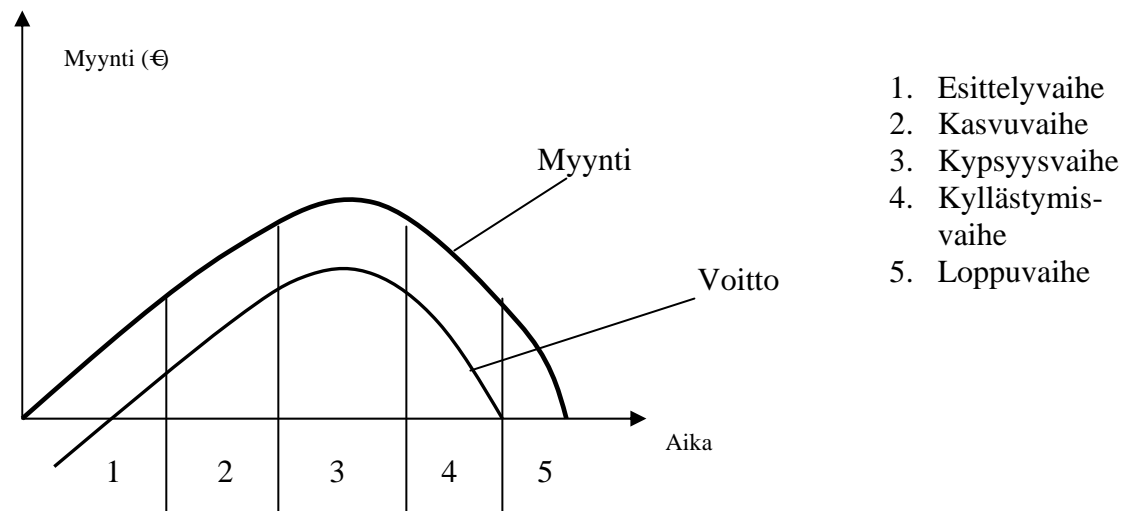
Tuotekehitys on aikaa ja rahaa vievää työtä ja siksi on tärkeää, että projekti on suunniteltu hyvin. Tuotekehitysprojektista voidaan erottaa neljä vaihetta:

1. Ideointi- ja arviointivaihe, jolloin yritetään saada aikaiseksi mahdollisimman paljon erilaisia ideoita. Ideoiden mahdollisuuksia markkinoilla arvioidaan ja mietitään niiden toteuttamiskelpoisuutta. Tuoteideoista on myös tehtävä mahdollisimman tarkat laskelmat kustannuksista ja tuotoista.

2. Kehittely- ja testausvaihe, jolloin kehitetään tuotteen ominaisuuksia ja rakennetaan strategioita. Tuotteelle suunnitellaan alustavasti mahdollista pakkausta ja nimeä sekä sitä miten tuote mahdollisesti sijoittuu markkinoille. Tuotteen ominaisuuksia, kuten esimerkiksi makua ja väriä testataan ja niistä voidaan tehdä myös kyselyä koehenkilöiltä. Lanseerauksen ajankohtaa ja budjettia on hyvä myös miettiä jo tässä vaiheessa.
3. Valmistelevien toimien vaiheessa mietitään loppuun tuotteen lanseeraukseen liittyviä asioita. Testien pohjalta saatujen tietojen valossa suunnitellaan nimi ja pakkaus, päätetään hinnoitteluperusteet ja ratkaistaan tuotteen saatavuus.
4. Lanseerausvaiheessa tärkeintä on panostaa viestintään. Tuotetta mainostavat mediat on mietittävä tarkkaan tuotteen kohderyhmän mukaisesti. Tästä vaiheesta alkaa tuotteen elinkaari. (Bergström & Leppänen 2000: 132 – 135.)

6.3 Tuotteen elinkaari

Tuotteen elinkaari on tuotteen markkinoillaoloajan pituus. Tavallisesti se kuvataan graafisena kuvaajana.



Kuvio 2. Tuotteen elinkaari

Elinkaaren muoto vaihtelee tuotteittain ja harvemmin löytyy täysin identtisiä elinkaaria. Kun tuote tulee markkinoille, sen myynnin kehitys on melko hidasta, eikä se tuota varsinaista voittoa (esittelyvaihe). Kasvuvaiheessa myynti tyypillisesti kasvaa nopeasti ja tuote tuottaa eniten. Kypsyysvaiheessa myynnin kasvu alkaa hidastua.

Kilpailu kiristyy ja voitot alkavat olla vähäisiä. Kyllästymisvaiheessa tuote alkaa jo olla tappiollinen, eikä siihen enää haluta panostaa. Loppuvaiheessa tuote on syytä vetää pois markkinoilta ja suunnata voimavarat uusiin tuotteisiin. (Bergström & Leppänen 2000: 156 – 157, Lahtinen & Isoviita 1998: 160 – 161.)

Kun yritys sen vaiheen, missä tuote milloinkin on, ne pystyvät suunnittelemaan tarkemmin markkinointia, se mahdollistaa myynnin enakoimisen ja arvioinnin siitä koska kannattaa lanseerata uusia tuotteita. (Lahtinen & Isoviita 1998: 160.)

6.4 Hyvä palvelu

Palvelun hyvyys tai huonous määrittyy sillä, miten asiakas kokee itsensä kohdelleen. Palvelutilanteesta syntyy asiakkaalle tunne ja tietty yleiskuva koko yrityksestä, sen tuotteista ja henkilökunnasta. Näin ollen yksittäisen myyjän vastuu nousee merkittävään asemaan. Palvelun tuottajan ja asiakkaan käsityksen hyvästä palvelusta tulisi-kin olla mahdollisimman lähellä toisiaan. ”Hyvä palvelu on jälkiteollisessa yhteiskunnassa erittäin oleellinen osa tuotteen lisäarvoa, jota sille kaupallisessa vaihdannassa tavoitellaan” (Rissanen 2005: 15 – 17).

Yritys voi perustamisvaiheessa määritellä hyvän palvelun osaksi toiminta-ajatusta ja strategiaa. Hyvää palvelun tasoa ei saavuteta ilman sille rakennettuja puitteita ja valmiuksia. Työkaluja ja hyvää palvelua tukevia elementtejä ovat mm. henkilökunnan perusteellinen perehdytys, riittävä määrä ja saatavuus, palautteen antamisen helpous, toimivat kassa- ym. sähköiset järjestelmät sekä tilojen yleinen miljö. Palvelua ei kuitenkaan voi tehdä varastoon ja säilyttää siellä, vaan hyvä palvelu luodaan yhdessä asiakkaan kanssa kaupallisessa vaihdantatilanteessa (Rissanen 2005: 17).

Hyvä palvelu on osa yrityksen ideologiaa ja imagoa, joka paistaa läpi kaikessa toiminnassa. Jo yhdellä lipsahduksella voi saada aikaan muutoksia mielipiteissä kuluttajien keskuudessa yritystä kohtaan ja sitä kautta koko liiketoimintaan. Koko henkilökunnan on siis sisäistettävä hyvän palvelun olemus ja oman yrityksen palvelukonseptin linjaukset.

6.5 *Palvelun tuottaminen*

Palvelu voi itsessään olla tuote tai antamassa varsinaiselle tuotteelle lisäarvoa. Oli kyseessä palvelutuote tai yksittäinen palvelutapahtuma, ne ovat olemukseltaan, tuottamiseltaan ja kehittämiseltään hyvin samanlaisia. Pääperiaatteena on, että palvelu tuotetaan aina asiakasta varten.

Palvelutuote tai –tapahtuma voidaan tarkemmassa tarkastelussa pilkkoa viiteen eri osa-alueeseen, eli sitä voidaan tarkastella prosessiteorian kautta. Tässä on kyse differoinnista, erilaistamisesta. Aiemmin tätä toteutettiin ainoastaan tuotekentässä, mutta nykyaikainen asiakas- ja palvelu suuntautunut toimintatapa edellyttää differoinnin ulottamista myös asiakkuuteen ja palveluun. (Rissanen 2005: 111, 118.)

Seuraavassa palvelun differoinnin viisi eri osa-alueita ja kuinka ne ilmenevät konkreettisesti palvelutilanteessa:

- Sosiaalinen prosessi
Myyjän ja asiakkaan välinen psykologinen ja viestinnällinen yhteys
- Tekninen prosessi
Tuotetta ympäröivä fyysinen ympäristö, palvelutapahtuman olosuhteet
- Taloudellinen prosessi
Periaatteessa koko tapahtumaketju tuotteen valmistuksesta asiakkaan aikaansaamaan kassavirtaan
- Oikeudellinen prosessi
Myyjän ja kuluttajan oikeudet ja velvollisuudet sekä näitä koskevat erilaiset lait, takuut
- Ekologinen prosessi
Tuotteen toimittaminen, pakkaus, energiatalous

(Rissanen 2005: 118.)

Palvelutapahtuma pitää siis sisällään useita eri prosesseja, joista jokainen käydään joko tiedostetulla tai tiedostamattomalla tasolla palvelutilanteessa läpi. Yksittäisen myyjän on siis pystyttävä palvelutilanteessa huomioimaan kaikki nämä palvelutapahtumasta differoidut osa-alueet pitääkseen tilanteen hallinnassaan ja pystyäkseen reagoimaan jokaiseen asiakkaan tekemään aloitteeseen ja kysymykseen.

6.6 *Palvelun kehittäminen*

Palvelu on koko yrityksen asia. Päälinjaukset ja hyvän palvelun resurssien luominen ovat yrityksen johdon tehtäviä, mutta on syytä muistaa, missä kohdassa ja keiden välille varsinainen palvelutilanne syntyy. Myös palvelun kehittäminen on kaikkien yrityksen henkilöstöportaiden tehtävä. Johto voi ylläpitää hyvää palvelua jatkuvalla perehdytyksellä ja motivoinnilla, yksittäinen myyjä puolestaan kantaa kortensa kekoon pitämällä huolta itsestään henkisesti ja fyysisesti sekä pyrkimällä saumattomaan yhteistyöhön kollegoidensa kanssa.

Palvelun kehittämistoimenpiteiden suunnittelu on siis yksi yrityksen keskeisiä toimintoja. Jotta tässä onnistuttaisiin, on yrityksen kyettävä hahmottamaan toimintaympäristönsä makrotason kehitysnäkymät. Kansantalouden kehitys, teknologian suuntautuminen ja yleiset mielipidevirtaukset sekä trendit ovat makrotason ilmiöitä, jotka mikrotasonkin yrityksen on otettava huomioon palveluita kehitettäessä, vaikka sillä ei olekaan niitä kohtaan minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. Niihin on siis vain sopeuduttava. Jos yrityksen johto ei seuraa aikaansa ja ympäristön tapahtumia, eivät sen edellytykset sopeutua vallitseviin oloihin ja tulevaisuuden näkymiin ole kovin hyvät. (Rissanen 2005: 39.)

7 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman laatiminen auttaa yrittäjää ymmärtämään markkinointitoimenpiteiden suunnittelun tärkeyden ja käytännön toteutuksen vaativuuden. Markkinointisuunnitelma sisältää perustelut segmenttien valitsemiseen sekä niille kohdistettujen markkinointitoimenpiteiden määrittelemisen, markkinoinnin organisoimisen ja toteutuksen. Tärkein osa markkinointisuunnitelmaa ovat kuitenkin markkinoinnin perinteiset kilpailukeinot, niiden käyttäminen ja kehittäminen.

Perusteellisesti laadittua markkinointisuunnitelmaa käytetään myös yritysten eri sidosryhmien vakuuttamiseen liikeidean toimivuudesta sekä potentiaalisista markkinoista, joiden tarpeita palvella tuloksekkaasti.

7.1 Markkinoinnin tehtävät

Markkinointi on keskeinen osa liiketoimintaa ja tärkeä yrityksen menestystekijä (Bergström & Leppänen 2003: 9). Markkinointia ei pidä käsittää ainoastaan myyntinä ja mainontana, sillä nämä edustavat vain konkreettista markkinointiajatuksen toteuttamista. Käsitteenä markkinointi on hyvin laaja ja on olennainen osa yrityksen kaikkia toimintoja taloushallinnosta asiakassuhteen hoitamiseen. (McKinsey & Company 2000: 67) Markkinoinnin kantavana ajatuksena ja tavoitteena on luoda yritykselle arvokkaita kanta-asiakkuuksia. Bergström & Leppänen (2003: 21 – 22) määrittelevät markkinoinnin tehtävät kysynnän kautta seuraavasti:

1. Kysynnän ennakointi ja selvittäminen

Markkinoijan on tunnettava nykyisten ja potentiaalisten ostajien tarpeet ja ostokäyttäytyminen: mitä, miten ja mistä asiakkaat ostavat, ja miksi heidän ostokäyttäytymisensä on sellaista.

2. Kysynnän luominen ja ylläpito

Yritys luo kysyntää tekemällä tuotteista kilpailijoista erottuvia. Ostohalukkuutta ja kysyntää luodaan omalle kohderyhmälle suunnatun mainonnan ja myynninedistämisen avulla.

3. Kysynnän tyydyttäminen

Yrityksessä kehitetään jatkuvasti asiakkaiden tarpeista lähtien uusia tuotteita ja toimintatapoja. Kysynnän tyydyttämistä on myös tavaroiden ja palveluiden saatavuudesta huolehtiminen sekä asiakaspalvelun sujuvuus että henkilöstön osaaminen.

4. Kysynnän säätely

Kysyntää pyritään sopeuttamaan tarjontaan esimerkiksi tasoittamalla sesonkihuippuja hinnoittelun avulla. Kysyntää voidaan myös ohjailla tuotteesta toiseen tavarantoiminnan puutteellisuuden tai jopa virheellisyysden vuoksi.

7.2 *Markkinointistrategia*

Markkinointistrategia on olennainen osa markkinointisuunnitelmaa ja sitä kautta liiketoimintasuunnitelmaa. Siinä selvitetään, millä periaatteilla varmistetaan menestyminen kilpailussa ja mihin tulevaisuudessa panostetaan. Markkinointistrategia määrittää lisäksi ne toimenpiteet, joilla markkinoinnilliset tavoitteet pyritään saavuttamaan (McKinsey & Company 2000: 75).

Strategia laaditaan toiminta-ajatuksen ja liikeidean perusteella ja sitä käsitellään markkinoinnin perinteisiä kilpailukeinoja – tuote, hinta, saatavuus ja viestintä - silmällä pitäen. Myös SWOT-analyysi ja segmentointi ovat hyvin laaditun markkinointistrategian peruspilaria.

Markkinointistrategia pitää sisällään myös analyysit kilpailutilanteesta ja kilpailijoista sekä kannattavuudesta, jotka tässä työssä käsitellään omina kokonaisuuksinaan.

7.3 *Markkinoinnin kilpailukeinot*

Perinteisen markkinointiajattelun taustalla ovat kilpailukeinot, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaaseen. Markkinoinnin kilpailukeinot ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Näistä käytetään yleisesti termiä 4 P (product, price, place, promotion). Yritys käyttää kilpailukeinoja yksilöllisesti, jolloin niistä syntyy markkinointimix eli kilpailukeinojen yhdistelmä. (Kinkki & Isokangas 1999: 152 – 153.)

7.3.1 Tuote kilpailukeinona

Yrityksen määriteltyä asiakasryhmät, on sen tehtävä päätös, millä tuotteilla kysyntään pyritään vastaamaan ja asiakkaan tarve tyydyttämään. (Bergström & Leppänen 2003: 165) Tuotekäsité on hyvin laaja. Nykyisin ei enää markkinoida pelkkää tuotetta, vaan asiakkaalle pyritään tuotekokonaisuuden muodossa tuottamaan lisäksi mahdollisimman paljon lisäarvoa.

Tarjoomalla tarkoitetaan joko yrityksen tuotevalikoimaa, jota se tarjoaa kuluttajille tai yksittäisen tuotteen markkinoinnillista kokonaisuutta. Tarjoomaa suunniteltaessa yritys toteuttaa tuotepolitiikkaa. Tuotepolitiikka käsittää sekä suunnitelmalliset että operatiiviset tarjoomaan kohdistetut toimenpiteet. (Bergström & Leppänen 2003: 168.)

Toimiva tuotekokonaisuus määritellään lajitelman ja valikoiman kautta. Lajitelma käsittää yhteisesti yrityksen markkinoimat tuotteet ja osoittaa tuotteiston leveyden, valikoima on puolestaan vaihtoehtoja yhden tuoteryhmän sisällä ja kertoo paljon tuotteiden markkinoinnin syvyydestä. (Bergström & Leppänen 2003: 169.)

Boston Consulting Group on kehittänyt tuotesalkku- eli portfoliomatriisin, joka esittelee yrityksen neljä tuotetyyppiä ja niiden yhteensopivuuden. (Bergström & Leppänen 2003: 170) Näitä tuotetyyppejä tutkimalla yritys pysyy selvillä kunkin tuotteen tilanteesta suhteessa markkinoihin. Yrityksen on tunnistettava tuotteiden vahvuudet ja heikkoudet sekä pystyttävä jopa ennakoimaan lajitelman sisällä tapahtuvia muutoksia.

Boston Consulting Groupin neljä tuotetyyppiä:

- Tuotteet, joista yrityksen tulisi päästä eroon. Näiden kohdalla markkinat eivät enää kasva ja suhteellinen markkinaosuus on pieni.
- Tuotteet, jotka tuottavat yritykselle tulosta, vaikka markkinat eivät enää kasvaisikaan.
- Elinkaarensa alkuvaiheessa olevat tuotteet, joiden kehitys on epävarmaa markkinoiden kasvunopeuden ollessa kuitenkin hyvä.
- Tuotteet, joilla on hyvä markkinaosuus ja kasvava kiinnostus markkinoilla.

7.3.2 Hinta kilpailukeinona

Hinta muodostaa asiakkaalle tuotteen arvon. Liian alhainen hinta saattaa antaa vaikutelman alhaisesta laadusta. Liian korkealla hintatasolla voi puolestaan olla myyntiä rajoittava ja näin ollen kilpailuasetelmaa silmällä pitäen heikentävä vaikutus. (Bergström & Leppänen 2003: 213.)

Kannattavuutta saadaan paremmaksi hintaa nostamalla sillä edellytyksellä, ettei lisähinta vähennä tuotteen menekkiä. Hinta vaikuttaa siis myös tuottavuuteen. Hintaa on myös asemoitava kullekin kohderyhmälle sopivaksi. (Bergström & Leppänen 2003: 214.)

Ei ole mitenkään epätavallista, että asiakkaan silmään pistää tuotteessa ensimmäisenä juuri hinta. Varsinkin euron tultua valuutaksi on suomalaisilla kuluttajilla yleisesti sellainen käsitys, että uusi valuutta on nostanut tuotteiden hintoja. Hintaa vaikuttaakin suoraan käsitukseen myyjästä. Toisille yrityksille hinta on ainoa olennainen kilpailukeino, toisille taas lähes merkityksetön kilpailukeino muiden joukossa (Sipilä 2003: 25.)

Hinnoittelustrategia

Hinnoittelustrategia pitää sisällään hinnoittelun suunnitelmalliset vaiheet ja sen, kuinka niistä on päästy lopulliseen hinnan muodostukseen ja hinnoittelupäätöksiin. Hinnoittelustrategian pääkomponentit ovat seuraavat: hinnoittelun lähtökohdat ja tavoitteet; päätökset hintatasosta ja hinnoittelumenetelmistä; sekä operointiperiaatteet kilpailutilanteessa (Sipilä 2003: 71).

Sitä hintaa, jonka asiakas maksimissaan on tuotteesta valmis maksamaan, voidaan pitää korkeimpana mahdollisena hintana. Tämä ajattelutapa poikkeaa perinteisemmästä, suoraan kustannusten perusteella määriteltävästä hinnoitteluperiaatteesta.

Yrityksen käyttämä hinnoittelustrategia riippuu yrityksen tavoitteista, eli haluaako se tunkeutua markkinoille nopeasti edullisella hinnalla (penetraatiostrategia) vai saada jo alkuvaiheessa parhaan mahdollisen tuoton (kermankuorintastrategia). Hinnoittelustrategia määräytyy usein alan mukaan, eli esimerkiksi alalla, jolla asiakkaat ovat tottuneet penetraatiohinnoitteluun, voi olla vaikeaa toteuttaa maksimaalisen tuoton tavoittelua ja päinvastoin.

7.3.3 Saatavuus kilpailukeinona

”Saatavuudella varmistetaan, että tuote on asiakkaiden ulottuvilla niin, että ostaminen on helppoa ja että yrityksen liiketoiminnalle ja markkinoinnille asetetut tavoitteet toteutuvat.” (Bergström & Leppänen 2003: 234.)

Hyvä saatavuus luo edellytykset muiden kilpailukeinojen onnistuneelle hyödyntämiselle. Tuote on oltava saatavilla oikeassa paikassa oikealla tavalla ja kohderyhmälle oikein hinnoiteltuna. Yrityksen jakelua koskevien päätösten tavoitteena on siis poistaa ostamisen esteet (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997: 173).

Jakelukanavan valintaan vaikuttavia tekijöitä:

- Mahdollisten asiakkaiden lukumäärä
- Ovatko asiakkaat yrityksiä vai yksityishenkilöitä?
- Miten tuote / palvelu hankitaan?
- Tarvitaanko henkilökohtaista opastusta?
- Mihin hintaluokkaan tuote kuuluu?

Taulukko 1 Yhteenveto saatavuuden käsitteistä (Bergström & Leppänen 2003: 235)

Käsite	Soveltaminen	Sisältö
Saatavuus	Tavarat, palvelut	Ostamisen helpottaminen
Markkinointikanava	Tavarat, palvelut	Tuotteen tai tiedon tie loppuasiakkaalle
Jakelutie	Tavarat	Tuotteen tie loppuasiakkaalle
Logistiikka	Tavarat	Koko tavara- ja tietovirran toteutus
Fyysinen jakelu	Tavarat	Kuljetus ja varastointi
Jakelu	Tavarat	Tuotteen toimittaminen
Ulkoinen saatavuus	Tavarat, palvelut	Toimipaikan saavutettavuus
Sisäinen saatavuus	Tavarat, palvelut	Asiainnin helpottaminen toimipaikassa

Saatavuudessa jakeluun ja logistiikkaan liittyvät käsitteet kertovat siitä, kuinka fyysinen tuote on saatettu asiakkaan ulottuville. Jakeluun ja logistiikkiin ratkaisuihin liittyvät myös tuotteiden toimitukset ostotapahtuman jälkeen. Ulkoinen ja sisäinen saatavuus sekä markkinointikanava puolestaan liittyvät tuotteiden ohella toimipaikassa ja sen ympäristössä tehtäviin ratkaisuihin. (Taulukko 1)

7.3.4 Viestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestinnällä saatetaan markkinoiva yritys, sen tuotteet ja hinnat sekä saatavuus kuluttajien tietoisuuteen. Sen avulla on mahdollista kertoa valituille kohderyhmille ostopäätöstä edistävää tietoa ja vaikuttaa halutun päätöksen syntymiseen. (Siukosaari 1997: 15.)

Markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Viestintäkeinoja painotetaan kohderyhmän, toimialan, myytävän tuotteen ja erilaisten tavoitteiden mukaan. Esimerkiksi kulutushyödykkeitä markkinoitaessa tavoitellaan kerralla suurta joukkoa kuluttajia, jolloin luontevinta on käyttää joko joukkoviestimiä (TV, lehdet ym.) tai suoramarkkinointia. (Bergström & Leppänen 2003: 273 – 274.)

7.4 Segmentointi

Bergström & Leppänen (2003: 131) tiivistävät segmentoinnin perusidean seuraavasti: ”Segmentointi on epäyhdenäisten markkinoiden jakamista toisistaan erottuviin ostajaryhmiin, joista yritys valitsee oman [omat] kohderyhmänsä, jo[i]lle se suunnittelee ja toteuttaa ryhmän tarpeita ja toimintatapoja vastaavan markkinointiohjelman.”

Yritykselle on taloudellista kohdistaa markkinointiaan eri kuluttajaryhmille eri tavoin, sillä kuluttajien ostokäyttäytymiset eroavat toisistaan suuresti. (Bergström & Leppänen 2003: 130) Yrityksen on siis valittava kenelle, mitä, miksi ja milloin se haluaa markkinoida. Segmentti on yrityksen oma valinta, ei sattuman tulosta (Bergström & Leppänen 2003: 131).

Kuluttajamarkkinoiden segmentointiperusteita:

- Demografiset tekijät
 - Tulot
 - Ikä
 - Sukupuoli
- Psykograafiset tekijät
 - Arvot ja mielipiteet
 - Harrastukset ja elämäntapa
- Maantieteelliset tekijät
 - Alueellinen jaottelu
- Ostokäyttäytyminen
 - Käyttökerrat
 - Käyttötilanne
 - Lojaalius
 - Ostoperuste

(Valtion tieteellinen tutkimuslaitos 2005¹)

¹ Alkuperäinen lähde Keller K. L. Strategic Brand Management

Segmentointia tehtäessä on lisäksi otettava huomioon markkinoinnin perinteiset kilpailukeinot. Tuotteet, hinta, saatavuusratkaisut ja viestintä voivat olla erilaisia eri segmenteille. Koko segmentointiprosessi on siis suunniteltava asiakaslähtöisesti ja on pystyttävä tunnistamaan eri asiakasryhmät. (Bergström & Leppänen 2003: 131.)

Onnistuessaan segmentointi mahdollistaa keskittymisen (yritys toimii kapasiteettinsa puitteissa), säästää voimavaroja kohdentamalla voimavaransa kannattaville markkina-alueille ja sitä kautta parantaa kannattavuutta. (Lampikoski ym. 1997: 113) Jos kriteerien tuloksena syntyy asiakasryhmiä, jotka ovat sisäisesti mahdollisimman yhdenmukaisia mutta silti niin suuria, että niitä pystytään palvelemaan tehokkaasti, voidaan segmentointia pitää onnistuneena (McKinsey & Company 2000: 72).

7.5 SWOT-analyysi

SWOT- eli nelikenttäanalyysi on työkalu, jolla yritys tarkastelee nykytilannettaan ja sitä kautta pyrkii määrittelemään omaa toimintaympäristöään ja sen näkymiä. SWOT tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat).

Analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset ja vertaa niitä kriittisen itsearvioinnin kautta omiin vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa. Sitä kautta yritykselle selviää kuva nykytilanteesta. Yrityksen on lisäksi mietittävä miten se käyttää hyväkseen toimintaympäristön tarjoamat menestymismahdollisuudet (Pitkämäki 2000: 79) ja kuinka se pystyy minimoimaan erilaiset alalla vallitsevat uhkatekijät.

Vahvuudet ja heikkoudet luovat yhdessä edellytykset liiketoiminta-alueen hallintaan ja yrityksen menestymiseen, kun heikkoudet ja uhat puolestaan estävät sitä. Eli yritys hyödyntää vahvuuksillaan ulkoisia mahdollisuuksia ja lisää heikkouksillaan ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2000: 80.)

Johtopäätökset SWOT-analyysistä:

- Miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen?
- Miten heikkouksia voidaan poistaa?
- Miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää?
- Miten uhkia voidaan torjua?

(TEKES 2005)

Vaikka SWOT-analyysi on yksi suosituimmista ja tunnetuimmista yritysten käyttämistä markkinoinnillisista työkaluista, ei sen laatiminen ole aina aivan yksinkertaista. Kuten aiemmin jo todettua, todenperäisen SWOT-analyysin laatiminen edellyttää ehdotonta itsekritiikkiä ja rehellisyyttä omaa liiketoimintaa ja toimintaympäristöä kohtaan. Lisäksi on tunnettava hyvin yrityksen ympäristö ja pyrittävä tarkkaan ja rationaaliseen raportointiin ympäröivään sanahelinän sijasta. (Kamensky 2000: 171.)

8 Henkilöstösuunnitelma

Onnistuneen henkilöstöhankinnan lähtökohtana on huolellinen suunnittelu. Suunnittelu pitää sisällään määrittelyn liiketoiminnan edellyttämästä henkilökunnan määrästä ja osaamisesta. On tärkeää, että oikeat ominaisuudet ja osaamisalueet täyttävä henkilö sijoitetaan juuri hänelle sopivaan tehtävään. Henkilöstöä valittaessa on suunniteltava myös tulevaisuutta ja otettava huomioon mahdolliset toimenkuvan muutokset. (Holopainen, Levonen 2003: 351.)

Henkilökunnaksi luetaan kuuluvaksi ne, jotka ovat työsopimussuhteessa yritykseen. He ovat yrityksen johdon valvonnan alaisia ja tekevät työtään vastiketta vastaan. Vastikkeita ovat rahapalkka ja erilaiset luontoisedut.

Yritys ostaa työsopimuksen asettamalla ehdoilla työntekijän työpanoksen, tiedot, taidot ja kokemuksen yrityksen käyttöön taloudellista korvausta vastaan. Työntekijät eivät kannata yritystoimintaan liittyvää riskiä. Heidän tehtävänä on vastata omalta osaltaan työsopimuksen täyttämisestä. (Kinkki & Isokangas 1999: 65.)

Henkilöstön asema, rooli ja johtaminen yrityksessä ovat olennaisesti muuttuneet viimeisen sadan vuoden aikana. Nykyään työntekijälle ei enää riitä, että hän toteuttaa annettuja ohjeita varmasti, luotettavasti ja tehokkaasti. Työntekijältä edellytetään laadukkaan ja tehokkaan työpanoksen sekä luotettavuuden lisäksi itsensä, työnsä ja työympäristönsä kehittämistä. (Viitala & Jylhä 2001: 153.)

Henkilöstö on yrityksen kriittisin menestystekijä. Sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen on syytä uhrata vähintään saman verran huomiota ja voimavaroja kuin esimerkiksi tuotantoteknologiaan tai markkinointiin. Yhä useammin työntekijä on yrityksessään oman toimintakenttänsä paras ja jopa ainoa asiantuntija. (Viitala & Jylhä 2001: 153, 154.)

Voimavarana henkilöstö on hauras, sillä mikäli yrityksen koko henkilökunta vaihtuisi kerralla, yrityksen toiminta mitä suurimmalla todennäköisyydellä loppuisi. (Viitala 2004: 10.)

8.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Käsite henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä motivaation ylläpitoon.

Henkilöstöjohtaminen on kaikkea lyhyen tähtäimen operatiivisesta tarkastelusta pitkän aikavälin strategisesta suunnitteluun ja tarkasteluun, jotka molemmat ääripäät on johdon kyettävä huomioimaan ja saatava ne tukemaan toisiaan. Lyhyen aikavälin henkilöstöjohtaminen konkretisoituu työtä tekeviin ihmisiin, joiden kanssa johdon on päästävä välittömään vuorovaikutukseen. Pitkällä aikavälillä puolestaan henkilöstöjohtaminen on erilaisten johtamisprosessien suunnittelua ja toteuttamista. Nämä kaksi ulottuvuutta rajaavat henkilöstöjohtamisen toiminnan ja sisällön määräävät tekijät. (Viitala 2004: 14 – 15.)

Henkilöstöjohtamisen organisointi ja siihen tehtävät panostukset määräytyvät pitkälti yrityksen koon mukaan; pienemmissä yrityksissä henkilöstötoiminnoista vastaavaa henkilöä tai yksikköä ei ole lainkaan, vaan niistä vastaa yleensä yrittäjä tai muu yrityksen johto. Isommissa organisaatioissa henkilöstötoimintojen ohjaamista varten on parhaimmassa tapauksessa perustettu kokonainen osasto, jonka pääsääntöinen tehtävä on keskittyä henkilöstöön liittyviin kysymyksiin ja ongelmiin sekä niiden ratkaisemiseen. (Viitala 2004: 17.)

Muita henkilöstöjohtamisen organisointia ohjaavia tekijöitä ovat yrityksen toimiala ja sen kehittyminen, kilpailutilanne, yritysstrategia liikeideoineen, yrityksen taloudellinen tilanne, visio, arvot sekä henkilökunnan rakenne, koulutustaso ja osaaminen. (Viitala 2004: 17) Voidaan siis huomata, että henkilöstöjohtaminen on erittäin olennainen osa koko yrityksen liiketoimintaa, kehittymismahdollisuuksia ja kilpailukykyä.

8.1.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan kirjallista tai ei-kirjallista, yleensä liiketoimintastrategiaan kytkeytyä henkilöstöresurssien johtamisen pitkän tähtäimen suunnitelmaa. Siinä arvioidaan tulevaisuuden henkilöstön määrälliset ja laadulliset tarpeet ja esitetään suunnitelmat niiden täyttämiseksi. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen 2002: 312.)

8.1.2 Henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöpolitiikka laaditaan yleensä henkilöstöstrategian pohjalta. Henkilöstöpolitiikka ohjaa yrityksen henkilöstöhallintoa ja sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintaperiaatteita, joita yrityksen henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan, jotta henkilöstöstrategian tavoitteet saavutettaisiin. Henkilöstöpolitiikka ohjaa käytännössä henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden toteuttamista yrityksessä.

Henkilöstöpolitiikka kuvaa työsuhteen pelisääntöjä sekä minimitasoa, johon työnantaja on vähintään sitoutunut erilaisissa henkilöstöpalveluissa ja muissa henkilöstöasioissa. (Vanhala ym. 2002: 312.)

8.1.3 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto on henkilöstöjohtamisen operatiivinen taso eli sillä tarkoitetaan päivittäisten tai satunnaisten henkilöstörutiinien hoitamista riippumatta niiden suorittajasta. Pähkinäkuoressa henkilöstöhallinnon tehtävämäärittely on työntekijöiden hankkiminen ja pitäminen yrityksessä. (Vanhala ym. 2002: 313.)

8.2 *Henkilöstön hankinta ja valinta*

Kun yrityksellä on selvä käsitys siitä, minkälaisia henkilöitä se tarvitsee, alkaa varsinainen hankinta- ja valintaprosessi. Tavallisimpia työvoiman hakumenetelmiä ovat lehti-ilmoittelu, työvoimaviranomaiset, työnvälityspalvelut, oppilaitokset ja rekrytointimessut.

Valintaprosessin tavoitteena on etsiä hakijoista tehtävään soveltuvimmat henkilöt, jota kutsutaan työhaastatteluun ja erilaisiin testeihin. Haastattelussa tulee selvittää henkilön pätevyys, henkilöhistoria, motivaatio ja odotukset, haastateltavan minäkuva, terveydentila ja palkkatoivomus sekä muut työsuhteen ehtoihin liittyvät odotukset.

Valintaprosessin päätteeksi tehdään työsopimus, jossa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena vastiketta vastaan.

Nykyisin on erittäin suosittua myös vuokrata työvoimaa henkilöstöväilystä harjoittavalta yritykseltä. Työvoiman vuokraus on toimintaa, jossa yritys tai sen osa taikka yksityinen henkilö merkittävässä määrin vastiketta vastaan tarjoaa työnantajana työntekijöitään suorittamaan toisen teettämää, teettäjän elinkeinotoimintaan liittyvää työtä. (Holopainen & Levonen 2003: 352 – 356.)

8.3 Työehtosopimukset

Työehtosopimus (TES) on ammattiliiton ja työnantajaliiton välinen sopimus niistä työehdoista, joita kyseisellä alalla noudatetaan. Työehtosopimus sitoo sopimuksen solmineiden ammattiliittojen jäseniä sekä niitä työnantajia, jotka kuuluvat työnantajaliittoon.

Jos työsopimus on joiltakin osiltaan ristiriidassa alan työehtosopimuksen kanssa, on työsopimus näiltä osiltaan mitätön. Noudatettaviksi tulevat niiden sijaan työehtosopimuksen vastaavat määräykset.

Työntekijä ei voi luopua hänelle lain mukaan kuuluvista oikeuksista työsopimuksessa. Työrauhavelvollisuuden rikkomisesta voidaan yksittäinen työnantaja ja/tai työntekijöiden sekä työnantajien yhdistys tuomita hyvityssakkoon. (Työministeriö 2005.)

Lisäksi on olemassa ns. yleissitovia työehtosopimuksia. Tällaiset laajat sopimukset sitovat myös järjestäytymättömiä työnantajia ja niiden palveluksessa olevia työntekijöitä. (Kitkatta.net)

Yleissitova työehtosopimus

Yleissitovalla työehtosopimuksella tarkoitetaan työehtosopimusta, jota jokainen kyseisellä alalla toimiva työnantaja on vähimmäistasona velvollinen noudattamaan solmimissaan työsuhteissa. Myös työnantajaliittoon kuulumaton työnantaja on velvollinen noudattamaan yleissitovaa työehtosopimusta. (Kitkatta.net)

Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 7 §:n mukaan työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen (yleissitova työehtosopimus) määräyksiä. (Finlex 2005.)

8.4 Motivaatio ja motivointi

Ihmisen toimintaan ja suorittamisen tasoon vaikuttaa aina motivaatio. Motivaatio on toiminnan moottori ja suuntaaja. Ilman motivaatiota ihminen saattaa suoriutua tehtävistään heikosti, vaikka hänen valmiutensa olisivat muuten hyvät. Yrityksessä on tärkeää kehittää niin työntekijöiden motivaatiota kuin valmiuksiakin. (Viitala & Jylhä 2001: 156.)

Ihmisen toiminta ja käyttäytyminen vaihtelee tilanne- ja tapauskohtaisesti niin työ- kuin muussakin elämässä. Toimintaan vaikuttavat:

- Synnynnäiset tekijät, joita ovat muun muassa persoonalliset piirteet sekä henkiset ja fyysiset ominaisuudet.
- Kokemuksen ja ympäristön myötä muokkautuneet tekijät, joita ovat eletyt kokemukset, havainnot, oppiminen ja muut asiat, jotka vaikuttavat ihmisen arvoihin, tarpeisiin, asenteisiin ja motivaatioon.

(Viitala 2004: 150.)

Ihmisen motivaatioon vaikuttavat sekä tunteet että järki. Työmotivaatio muodostuu kolmesta tekijäryhmästä:

Persoonallisuus

1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset
2. Asenteet
 - työtä kohtaan
 - itseä kohtaan
3. Tarpeet
 - liittymisen tarve
 - arvostuksen tarve
 - itsensä toteuttamisen tarve

Työn ominaisuudet

1. Työn sisältö
 - työn mielekkyys, vaihtelevuus
 - vastuu, itsenäisyys
 - palaute, tunnustus

2. Saavutukset, eteneminen

- saavutukset
- kehittyminen

Työympäristö

1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät

- palkkaus, sosiaaliset edut
- työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus)

2. Sosiaaliset tekijät

- johtamistapa
- ryhmäkiinteys, -normit
- sosiaaliset palkkiot
- organisaation ilmapiiri

(Viitala 2004: 150 – 151)

Motivaation synnyttäminen toisessa ihmisessä ei ole yksinkertaista. Motivaation vahvistaminen liittyy vahvasti tuntemuksiin ja intuitiivisiin kokemuksiin. Kun esimies yrittää vaikuttaa alaisensa motivaatioon, ovat hänen asenteensa ja arvostuksensa työntekijää kohtaan suuressa roolissa. Palaute on aina annettava työntekijän toiminnasta ja tuloksista, ei persoonasta.

Onnistuminen itsessään tuo useimmille ihmisille tyydytyksen tunteen, mutta positiivinen palaute tavallisesti voimistaa sitä. Jokaiselle on tärkeää olla hyväksytty ja arvostettu. Myönteinen palaute lisää myös onnistumisen uskoa ja riskinottohalua. (Viitala 2004: 161) Jo vilpitön kiitos ja hyväksyvä suhtautuminen työntekijän suoritukseen lisää hyvinvointitunnetta. Usko omiin kykyihin ja taitoihin kasvaa myönteisen palautteen myötä ja tällöin myös mahdollinen kritiikki on helpompi ottaa vastaan. (Viitala 2004: 161.)

Negatiivinen palaute voi nostaa kapinahenkeä ja pyrkimystä parempaan, mutta ei kaikissa tapauksissa. Se voi myös lamaannuttaa ja ahdistaa sekä lisätä epävarmuutta itsestään ja työstään. (Viitala 2004: 161) Työmotivaatiota voivat heikentää myös liian vähäpätöiset tai liian vaativat tehtävät. Palautteen antamatta jättäminen sen sijaan synnyttää tunteen, että työllä ei ole mitään arvoa eikä merkitystä. (Viitala 2004: 162.)

9 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Hyvä kannattavuus, riittävän korkea omavaraisuus ja hyvä maksuvalmius ovat menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä. Ne sekä mahdollistavat menestyksellisen toiminnan sekä ovat sen seuraus. Ilman tervettä taloudellista toiminnan kivijalkaa ei ole mahdollista selviytyä hyvälläkään liikeidealla. (Viitala & Jylhä 2001: 121) Rahoitus ei ole erillinen kysymys irrallaan varsinaisesta liiketoiminnasta, päinvastoin. (Suomen Yrittäjät ry. 1997: 22.)

Yrityksen toimintaan joudutaan sitomaan pääomia usein jo ennen myyntituottojen kertymistä yritykseen. Palveluperusteista liiketoimintaa käynnistettäessä tarvitaan pääomaa liiketilan perustamiseen, palkkojen maksamiseen ja markkinointiin. Toimintaa aloittaessaan yritys tarvitsee siis myyntituloja korvaavaa rahoitusta. (Kinkki & Lehtisalo 1998: 140.)

9.1 Kannattava liiketoiminta

Liiketoiminnassa tavoitellaan hyvää kannattavuutta ja taloudellisuutta. Kannattavuus muodostuu omasta toiminnasta aiheutuneiden tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Kannattavuuden analysointia varten on olemassa erilaisia mittareita kuten rahamääräinen voitto, kate tai voittoprosentit laskettuna liikevaihdosta tai sijoitetun pääoman tuotto prosentti.

Taloudellisuus liittyy tuotannontekijöiden tehokkaaseen hyödyntämiseen ja käytön kustannuksiin. Mitä alhaisemmin kustannuksin kykenemme tuotteen tai palvelun tuottamaan, sitä taloudellisempaa toimintamme on. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 42.)

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuutta osoittavana tunnuslukuina käytetään omavaraisuusastetta. Omavaraisuusaste osoittaa, kuinka suuri osa rahoitustarpeesta on hoidettu omistajan sijoituksilla ja yritykseen jätetyillä voitoilla. Mitä suurempi on omavaraisuusaste, sitä vähemmän yrityksellä on velkaa. Näin ollen se välttyy myös suurilta korkokustannuksilta.

Omavaraisuusaste = $\text{Oma pääoma} \times 100 / (\text{Oma pääoma} + \text{Vieras pääoma})$ (Tomperi 2004: 97.)

Maksuvalmius taas viittaa kykyyn selviytyä juoksevista menoista. (Viitala & Jylhä 2001: 121.)

9.2 Oma pääoma

Yrityksen oma pääoma muodostuu yritykseen sijoitetusta pääomasta sekä tulorahoituksesta kertyneestä yritykseen jätetystä pääomasta. Pääomaa kertyy myös omaisuuden arvonnousujen kautta. (Suomen yrittäjät 2005.)

Oma pääoma on yrityksen kannalta merkittävää, sillä oma pääoma on aidoimmin mukana kantamassa riskiä onnistumisesta tai epäonnistumisesta. (Holopainen & Levonen 2003: 112.)

Oma pääoma jakautuu sidottuun ja vapaaseen omaan pääomaan. Sidottua omaa pääomaa on osakepääoma, jonka yrityksen omistajat ovat sijoittaneet yhtiöön. Vapaa oma pääoma muodostuu lähinnä kertyneistä voittovaroista ja niistä muodostetuista rahastoista.

Vapaata omaa pääomaa voi käyttää voitonjakoon, kun taas sidottua omaa pääomaa ei voi ottaa ulos yhtiöstä vaan se pysyy ns. vakuutena yhtiön vastuista. (Suomen Yrittäjät 1997: 216.)

9.2.1 Yrittäjän oma sijoitus

Yrittäjän hankkeeseen sijoittama pääoma on tärkeä kahdesta syystä: Oma rahallinen sijoitus antaa rahoittajille uskottavuutta hankkeeseen. Lisäksi eräät liikeideat vaativat toimiakseen merkittävää omaa pääomaa.

Pääomarakenteet vaihtelevat merkittävästi eri toimialoilla. Vähemmän pääomaa sitovalla palvelualalla voi omaa pääomaa olla helposti 60 – 70 prosenttia yrityksen kaikista pääomista. Teollisuudessa 30 prosentin osuutta pidetään Suomessa tyydyttävänä. Kaikkein suurimpia vaihtelut ovat kaupan alalla; vähittäiskaupassa oman pääoman osuus voi olla 5 – 50 %, tukkukaupassa se on tavallisimmin 20 – 30 %. (Sutinen 1996: 123.)

Yrittäjän oma sijoitus tulisi kaikissa tapauksissa olla kuitenkin vähintään 20 prosenttia koko hankkeen pääomantarpeesta. (Holopainen & Levonen 2003: 112.)

Keskimäärin oman pääoman osuus kaikista pääomista on Suomessa nykyisin alhainen, sillä vieraan pääoman hankkiminen on helpompaa ja joustavampaa kuin oman pääoman hankkiminen. (Kinkki & Isokangas 1999: 61.)

9.2.2 Muut osakkaat

Muut osakkaat tuovat hankkeeseen mukaan arvokasta riskirahaa ja mahdollisesti jonkin erityisalan asiantuntemusta. Pääosakkaalla tulisi kuitenkin aina olla ehdoton määräamisvalta yrityksessä, sillä yrityksen arvon noustessa tai toisen osapuolen työpanoksen heiketessä tasaomistus aiheuttaa vaikeita tilanteita, joissa äänivalta saatetaan joutua ostamaan liiankin kalliisti. (Holopainen & Levonen 2003: 112.)

9.2.3 Pääomasijoittaminen

Pääomasijoittaminen on sijoitusten tekemistä sellaisiin julkisesti noteeraamattomiin yrityksiin, joilla on hyvät kehittymismahdollisuudet. Pääomasijoittaja ei ole pysyvä omistaja, vaan pyrkii irtautumaan yrityksestä sovitun suunnitelman mukaisesti. Pääomasijoitukset tehdään ensisijaisesti oman pääomanehtoisina sijoituksina tai välirahoituksena. Pääomasijoittajan tarkoituksena on tarjotun lisäarvon myötä edistää yrityksen arvonnousua. Arvonnousu realisoidaan irtautumisvaiheessa, jolloin pääomasijoitusyhtiö luopuu osuudestaan kohdeyrityksessä. (Suomen pääomasijoittajat ry 2005)

Pääomasijoittajan mukanaolo lisää yrityksen uskottavuutta sen muihin sidosryhmiin nähden ja parantaa myös muun rahoituksen saamisen mahdollisuutta. Pääomasijoittaja on lähes aina vähemmistösjoitaja yrityksessä. (Suomen pääomasijoittajat ry 2005)

Suomalaisia pääomasijoitusyhtiöitä:

Sitra
Nordia Management
CapMan
Sentio Invest

9.3 *Vieras pääoma eli lainarahoitus*

Vieras pääoma on saajan käytössä vain etukäteen tarkkaan sovitun laina-ajan ja sille maksetaan ennen lainan myöntämistä sovittua korkoa. Laina-aika ja korko ovat osapuolten kesken vapaasti sovittavissa. Yrityksen on huolehdittava lainavarojen kohdistamisesta toimintaansa pääoman ja korkojen takaisinmaksun ajallaan suorittamisen edellyttämällä tarkkuudella. (Kinkki & Isokangas 1999: 61.)

Yrityksessä käytettävä vieras pääoma jaetaan tarkastelussa takaisinmaksuajan mukaan kahteen alaryhmään; lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan.

Lyhyt- ja pitkäaikaisen luoton ero on niiden irtisanomis- ja takaisinmaksuajoissa. Lyhytaikaiseksi vieraaksi pääomaksi määritellään takaisinmaksuajaltaan alle yhden vuoden pituinen velkasuhde. (Sutinen 1996: 127.)

9.3.1 Lyhytaikainen vieras pääoma

Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi ostovelat, sekkitililuotot ja vekselivelat. Sekkitililuotossa yritys saa velaksi rahaa, ostoveloissa tavaraa tai raaka-aineita, jotka se maksaa vasta myöhemmin. Lyhytaikaisella vieraalla pääomalla rahoitetaan pääsääntöisesti ainoastaan lyhytvaikutteisia menoja eli tuotannontekijöitä.

Etuina lyhytaikaisen vieraan pääoman käytössä yritykselle ovat sen joustavuus sekä saatavuus muita rahoitusmuotoja nopeammin ja helpommin. Merkittävin haitta puolestaan on lyhytaikaisen vieraan pääoman korkeat kustannukset muihin rahoitusvaihtoehtoihin verrattuna. (Kinkki & Lehtisalo 1998: 145.)

9.3.2 Pitkäaikainen vieras pääoma

Pitkäaikaisen vieraan pääoman muotoja ovat erilaiset lainat, jotka lankeavat maksettaviksi yritykselle vasta vuosien kuluttua. Näillä rahoitetaan pääasiallisesti pitkävaikutteisia hankintoja, kuten suurempia koneita ja laitteita sekä toimitiloja.

Yritykselle pitkäaikainen vieras pääoma saattaa osoittautua hyvin edulliseksi. Vieraalle pääomalle maksetut korot ovat Suomen verolainsäädännön mukaan vähennyskelpoisia. Inflaation iskiessä velan reaaliarvo vähenee, sillä korkojen vähennyskelpoisuudesta johtuen velan nimellisarvo on koko ajan vakio.

Vieraan pääoman lyhennykset ja korot ovat maksettava takaisin määräajassa, mikä saattaa aiheuttaa taloutensa kanssa taistelevalle yritykselle vaikeuksia, varsinkin heikompina aikoina. (Kinkki & Lehtisalo 1998: 145 – 146.)

9.3.3 Vakuudet ja takaukset

Vakuudella tarkoitetaan velkojalle pantattua esinevakuutta tai annettua takausta, jonka tarkoituksena on velan takaisin maksu, jos velallinen ei jostakin syystä siitä pysty suoriutumaan.

Takauksessa on kyse siitä, että takaussitoumuksen antaja menee velallisen puolesta vastuuseen velan maksamisesta velkojalle. (Holopainen & Levonen 2003: 107.)

Lista erilaisista vakuuslajeista ja takauksista:

Reaalivakuudet (kiinteistöt, tontit, asunto-osakkeet)
 Talletukset ja korkopaperit (määräaikaistalletukset, sijoitustilit, obligaatit, kuntatodistukset, joukkovelkakirjat)
 Arvopaperit
 Yrityskiinnitykset
 Aineettomat oikeudet (patentit, valmistusoikeudet, tekijänoikeudet, tavaramerkit)
 Takuutalletukset, ennakkomaksu, omarahoitusosuus, pankkitakaus
 Takaukset
 Henkilötakaus
 Yritystakaus
 Myyntisaamiset, rahoitussopimukset
 Kovenantit

(Suomen Yrittäjät 1997: 79 – 81.)

9.4 *Budjetti osana toiminnan kuvausta*

Budjetti on numeroin ilmaistu toimintasuunnitelma eli tavoitelaskelma, joka kertoo millaiseen taloudelliseen tulokseen yritys tai sen osa tietyssä ajanjaksona pyrkii. Se on yrityksen operatiivisen johdon työväline ja sen tehtävänä on avustaa johtoa toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja tarkkailussa. Budjetti on myös tärkeä henkilökunnan sitouttamisen väline. (Kinkki & Lehtisalo 1998: 101; Viitala & Jylhä 2001: 137.)

Budjetti selventää:

- Millaiseen tulokseen on realistista päästä.
- Millaisia panostuksia tulokseen pääseminen edellyttää.
- Miten tavoiteltu toiminta on rahoitettavissa.
- Sen, onko kasvu taloudellisesti optimaalista.

(Viitala & Jylhä 2001: 138.)

Yrityksellä on erilaisia budjetteja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän. Pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetit. Tulosbudjetit ilmaisee yrityksen kannattavuustavoitteen budjetitajanjaksolle. Rahoitusbudjetit on maksuperusteinen ja sen avulla yritys pyrkii turvaamaan likviditeettinsä mahdollisimman edullisesti. Erilaiset budjetit ovat erinomainen työkalu sidosryhmien vakuuttamiseen toiminnan uskottavuudesta.

Pääbudjettien lisäksi budjettijärjestelmään kuuluu osa- tai alabudjetteja. Ne on perinteisesti määritelty yrityksen keskeisille toiminnoille. Alabudjetteja ovat myynti-, osto-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 207 – 212.)

Budjetointi on budjetin käyttöä yritysohjauksen apuvälineenä. Budjetointi pitää sisällään budjettien suunnittelun ja laatimisen sekä niiden käytön operatiivisen johdon toimesta. Lisäksi budjetointi on budjettien toteutumatarkkailua, mahdollisesti budjetin ja toteutuman välille syntyvien erojen analysointia ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 208.)

10 Yhteenveto

Liiketoimintasuunnitelma on hyvin tärkeä työkalu aloittavalle yrittäjälle. Se konkretisoi kaavailun liikeidean ja opastaa yrittäjää ottamaan huomioon kaikki pienimmätkin yksityiskohdat. Liiketoimintasuunnitelma luo myös yleiskuvaa suunnitellun liiketoiminnan kannattavuudesta, ainutlaatuisuudesta ja kilpailueduista. Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen sidosryhmille idean toimivuudesta ja menestymismahdollisuuksista. Nykyisin varsinkin rahoittajien vakuuttaminen uuden liiketoiminnan kannattavuudesta vaatii päteviä perusteluita.

Liiketoiminnan suunnittelu ei ollut meille opintojemme ansiosta uusi asia, mutta perusteellisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen opinnäytetyönä antoi hyvän kuvan sen haastavuudesta ja kokonaisvaltaisuudesta, työ siis opetti tekijäänsä. Työn tekeminen antoi meille molemmille hyvät lähtökohdat oman liiketoiminnan käynnistämiseen ja auttoi edelleen ymmärtämään, kuinka välttämätöntä huolellinen suunnittelu on.

Ideaparkin Makasiineille laatimamme liiketoimintasuunnitelma on saanut projektin työryhmältä erinomaista palautetta. Sitä käytetään koko projektin työskentelyn ja suunnittelun perustana matkalla kohti visioiden toteutumista.

Lähteet

- Bergström, Seija; Leppänen, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Finlex – valtion säädöstietopankki [online] [viitattu 16.8.2005] (<http://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/>)
- Finnvera 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma business plan. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Finnvera 2005 [online] [viitattu 5.6.2005] www.finnvera.fi/index.cfm?id=1010
- Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö Menestyksenä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy
- Hoffrén, Seppo 1999 (päivitetty 2002): Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Copyright Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Enconsults Oy 1998 [online] [viitattu 20.8.2005] [www.te-keskus.fi/web/ktmyht.nsf/UNID/B4B357B197500D13C2256FB8003F063B/\\$file/Perustettava](http://www.te-keskus.fi/web/ktmyht.nsf/UNID/B4B357B197500D13C2256FB8003F063B/$file/Perustettava)
[Julkaistu painettuna: Hoffrén, Seppo 1999. Perustettavan liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki: Oy Edita Ab]
- Holopainen, Tuulikki; Levonen, Anna-Liisa 2003. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita.
- IdeaPark [online] [viitattu 1.8.2005] www.ideapark.fi
- Kamensky, Mika 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Keskuskauppakamari 2004. Yrityskulttuuri 2004 [online] [viitattu 1.9.2005] www.kekkuskauppakamari.fi/kkk/julkaisut/jalausunnnot/selvitykset/jatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/
- Kinkki, Seppo; Isokangas, Jouko 1999. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: WSOY.
- Kinkki, Seppo; Lehtisalo, Anneli 1998. Yritystietous. Porvoo: WSOY
- Kitkatta.net [online] [viitattu 3.8.2005] www.kitkatta.net/valmis/kiikari/tyoehtosopimus.html
- Lahtinen, Jukka; Isoviita, Antti 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Avaintulos Oy ja Jukka Lahtinen

- Lampikoski, Kari; Suvanto, Pirkko; Vahvaselkä, Irma 1997. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: Weilin&Göös.
- Lipiäinen, Toivo 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituohannella. Kaupunkitohtorit Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Neilimo, Kari; Uusi-Rauva, Erkki 2001. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Opetushallitus, Etälukio 2005.[online] [viitattu 1.9.2005]
www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=40
- Oulutech [online] [viitattu 16.8.2005] www.oulutech.fi
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppa kaari.
- Raatikainen Leena 2004: Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rissanen, Tapio 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 – Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY (Ekonomia –sarja).
- Siukosaari, Asko 1997. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Suomen pääomasijoitusyhdistys ry [online] [viitattu 16.8.2005] www.fvca.fi
- Suomen Yrittäjät ry. 1997. Yrityksen rahoitusopas. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Suomen Yrittäjät ry [online] [viitattu 16.8.2005] www.yrittajat.fi
- Sutinen, Mika 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, yrityspalvelut.
- TE-keskus 2004: Yrityksen perustamisopas. Helsinki: Edita Prima Oy
- Tilastokeskus 2005 [online] [viitattu 24.8.2005]
www.stat.fi/til/inn/kas.html
- Teknologian kehittämiskeskus [online] [viitattu 16.8.2005]
www.tekes.fi/julkaisut/opas/aloitus/swot.html
- Tomperi, Soile 2004. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. Helsinki: Edita.

Työministeriö [online] [viitattu 3.8.2005]

www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/01_tyosuhteet/09_tyohtos_opimustoiminta/index.jsp

Valtion tieteellinen tutkimuskeskus [online] [viitattu 16.8.2005]

www.vtt.fi/rte/dms/brandi/rakentaminen/segmentointi.html

Vanhala, Sinikka; Laukkanen, Mauri; Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

Viitala, Riitta; Jylhä Eila 2001. Menestyvä Yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

YTY- Yhdessä tehdään yrityksiä 2005. [online] [viitattu 13.8.2005]

www.nuoriyrittaja.fi/ny_ideoita.html

Wikipedia Vapaa tietosanakirja 2005 [online] [viitattu 24.8.2005]

fi.wikipedia.org/wiki/Innovaatio

Yritys-suomi 2005 [online] [viitattu 5.6.2005]

www.yrityssuomi.fi/liston/perustajaninfo/

Liite 1 Makasiinien liiketoimintasuunnitelma



Sisällys

Sisällys.....	57
1 Toiminta-ajatus ja liikeidea	58
1.1 Domipro Oy:n historia.....	58
1.2 Ideapark	58
1.3 Makasiinit	58
1.4 Makasiinien toiminta-ajatus	60
1.5 Makasiinien liikeidea.....	60
2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät	63
2.1 Sidosryhmät	63
2.2 Toimintaympäristöanalyysi	64
2.3 Kysyntäanalyysi.....	68
2.4 Kilpailuanalyysi.....	69
3 Makasiinien strategia.....	70
3.1 Makasiinien strategiset ratkaisut	70
3.2 Visio.....	71
3.3 Arvot.....	72
4 Tuote- ja palvelusuunnitelma	73
4.1 Tuotesuunnitelma	73
4.2 Palvelusuunnitelma.....	75
5 Markkinointisuunnitelma.....	76
5.1 Markkinointisuunnitelma ja markkinointistrategia	76
5.2 Markkinoinnin kilpailukeinot	76
5.2.1 Tuote kilpailukeinona	76
5.2.2 Hinta kilpailukeinona	77
5.2.3 Saatavuus kilpailukeinona	78
5.2.4 Viestintä kilpailukeinona	79
5.3 Segmentointi	80
5.4 SWOT-analyysi	81
6 Henkilöstösuunnitelma	82
6.1 Makasiinien työntekijät	82
6.2 Työ Makasiineissa	82
6.3 Työyhteisö	83
6.4 Puitteet	83
7 Talous- ja rahoitussuunnitelma.....	84
Lähteet	86

1 Toiminta-ajatus ja liikeidea

1.1 *Domipro Oy:n historia*

Domipro on osakeyhtiö, jonka perusti Veli-Matti Vuori vuonna 1995. Veli-Matti Vuori omistaa yhtiön koko osakekannan ja toimii yhtiön toimitusjohtajana. Yhtiön toimiala on toistaiseksi kaupparekisterin mukaan liikkeenjohdon konsultointi. Domipro Oy:n kaupallinen toiminta on ollut vuoteen 2005 asti vähäistä Veli-Matti Vuoren yhtiön ulkopuolisten projektien, toimeksiantojen ja palkkatöiden vuoksi. Hänet tunnetaan parhaiten pitkästä urastaan Teknologiakeskus Hermian palveluksessa. Jussi Vuori työskentelee Domipro Oy:ssä toistaiseksi ilman osakkaan asemaa.

1.2 *Ideapark*

Ideapark on Suomen ensimmäinen liikekaupunki, joka rakentuu Lempäälän Marjamäkeen, Tampere-Helsinki-moottoritien varteen, n. 10 minuutin ajomatkan päähän Tampereen keskustasta. Valtava Ideapark on ostoskeskuksen, katetun kaupunkimiljöön ja elämyksellisen matkailukohteen yhdistelmä, jonka vetovoima perustuu kiehtoviin kaupunginosiin sekä kotimaisten että ulkomaisten huippubrandien myymälöihin. Se on yrittäjien ja uusien ideoiden kohtauspaikka, joka muuttaa käsitykset kodin ja vapaa-ajan kaupan rakenteesta. Ideapark tulee toimimaan myös erilaisten messujen ja tapahtumien järjestäjänä.

Ideapark tulee valmistuessaan olemaan yli kolme kertaa Helsingin Messukeskuksen kokoinen (n. 14 hehtaaria katettua myymäläpinta-alaa) ja se sijoittuu pääkaupunkiseudun ulkopuolisen ostovoiman keskipisteeseen; kahden tunnin lähimatkailuetaisyydellä asuu yli kaksi miljoonaa ihmistä. Alueen läpi kulkee 80 % Suomen pohjois-etelä-suuntaisesta maantie- ja rautatieliikenteestä. (Ideapark 2005.)

1.3 *Makasiinit*

Makasiinit on pinta-alaltaan n. 5000 m²:n kokoinen osastokokonaisuus Ideaparkin keskuspuiston tuntumassa, rakennuksen toisessa kerroksessa. Se tarjoaa kodin, asumisen, remontoinnin, rakentamisen sekä piharakentamisen laadukkaita tuotteita ja palveluja tuottaville yrityksille markkinapaikan tuotteidensa luonnollisessa ympäristössä.

Osasto toimii eräänlaisena messuosaston ja myymälän yhdistelmänä, jossa yritysten on mahdollista hankkia haluamansa määrä myymäläpinta-alaa hyvin kilpailukykyiseen hintaan verrattuna esim. messuosastohintoihin tai täysin oman myymälän perustamiskustannuksiin. Yritys voi siis vuokrata tilaa Makasiineista yhdestä neliöstä aina satoihin neliöihin asti. Vuoden 2006 aikana valmistuva Ideaparkin Makasiinit tarjoaa yrityksilleen huipputason tilat, puitteet, sijainnin ja henkilökunnan.

Kuluttajille Makasiinit tarjoaa em. tuoteryhmien kokonaisuuksia, jotka ovat asiakkaan nähtävillä ympäri vuoden. Osaston läpi kulkee ”pääkatu”, jonka varrella asiakas näkee mm. keittiö- ja saunamaailmat, useiden eri talotehtaiden ja hirsirakentajien julkisivuja sekä erilaisia piharatkaisuja. Asiakkaille luodaan viihtyisä ympäristö eri vaihtoehtojen vertailemiseen ja ostopäätöksen tekemiseen. Viihtyvyyttä luodaan erityisesti luontevilla, selkeillä ja tyylikkäillä tuotteiden esillepanoilla, laadukkaalla ja helposti saatavissa olevalla palvelulla, asiakaskahvilalla sekä erilaisilla teemaviikoilla ja tapahtumilla.

Makasiinit –projektia työstää työryhmä, joka koostuu organisaatioita Kiinteistöosaakeyhtiö Ideapark, Teräselementti Oy sekä Domipro Oy edustavista henkilöistä.

1.4 Makasiinien toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on yritystoiminnan peruslinjaus, missio. Toiminta-ajatus kertoo sen, miksi yritys on olemassa tai miksi se on tarkoitus perustaa. Makasiinien kohdalla toiminta-ajatusta ja sen määrittelyä voidaan pitää toimivana työkaluna selkeyttämään projektin olemusta kaikille projektissa mukana oleville ja siihen mukaan tuleville. Se toimii eräänlaisena perehdyttäjänä osaston auetessa 2006 joulukuussa kaikille siinä mukana oleville.

Makasiinien toiminta-ajatusta pitää tarkastella kahdelta suunnalta; Asiakas- / yhteistyöyritysten kannalta sekä kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta.

- Yhteistyöyritykset: Makasiinien toiminta-ajatuksena on tarjota yrityksille toistensa tuotteita täydentävä, brandeiltaan laadukas, jatkuva ja edullinen vaihtoehto satunnaisten messujen ja yksittäisten myymälöiden sijaan.
- Kuluttajat: Makasiinien toiminta-ajatuksena on luoda valtakunnallisesti ainutlaatuinen, kokonaisuuksista koostuva, miljööltään viihtyisä ja kotoisa kodin remontoimisen, rakentamisen ja sisustamisen esittelytila ja myymälä, joka tarjoaa asiakkailleen tuotteiden ja palveluiden lisäksi lukuisia elämyksiä ja ideoita kodin seinien sisä- ja ulkopuolelle.

1.5 Makasiinien liikeidea

Liikeidea on toiminta-ajatuksen verrattuna konkreettisempi ja laajempi kokonaisuus. Liikeidea selkeyttää ja perustelee laatijalleen ajatustensa loogisuutta ja yhteensopivuutta. Se toimii siis yrittäjien oman kehitystyön välineenä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan liikeidea määrittelee sen, miten yrityksellä on tarkoitus tehdä rahaa.

Toinen liikeidean kirjallisen dokumentoinnin funktio on yrityksen ulkoisten sidosryhmien vakuuttaminen hankkeen kannattavuudesta ja uskottavuudesta, lisäksi se kertoo esim. rahoittajille ja tässä tapauksessa Makasiinien tuleville yhteistyöyrityksille tiivistetysti selkeän menestymisen mahdollisuuden.

Kappale ”Makasiinit” aiemmin kertoo jo paljon Makasiinien liikeideasta, mutta seuraavassa asiaa lähestytään kolmesta eri näkökulmasta; mitä, kenelle ja miten.

Vastaavalla idealla toimivaa osastoa ei Suomesta toistaiseksi löydy, ja se täyttääkin asiakkaidensa tarpeen laadukkaiden tuotteiden muodostamasta kokonaisuudesta, yhdestä paikasta josta saa kaiken talopakettista kiukaaseen. Makasiinit pyrkii siis arvostettuihin ja korkealuokkaisiin brandeihin, eikä halua luoda asiakkailleen kuvaa jälleen uudesta rautakaupasta.

Kilpailuetu juuri rautakauppoihin ja erilaisiin kodin kalustemyymälöihin saavutetaan kokonaisuuksilla, laadulla, korkeatasoisella palvelulla ja toisiaan täydentävien tuotteiden ja yritysten muodostamilla synergiaeduilla.

Makasiineissa jokainen osaston tarjoama tuote on konkreettisesti esillä, esimerkiksi talotehtaat tuovat paikalle osan jonkin mallinsa julkisivua, pihakota kasataan osastolle ja saunat rakennetaan käyttövalmiiseen tilaan. Edelleen myyntitoiminta tulee erittäin suurilta osin olemaan toimitusmyyntiä, eli Makasiineissa asiakas tekee ostopäätöksen, hänen kanssaan laaditaan kauppakirja ja tuote / tuotteet toimitetaan valitsemaansa paikkaan.

Ideapark itsessään toimii valtavan kokonsa ja mediassa saavuttamansa huomion turvin kilpailuetuna, josta hyötyvät kaikki sen tiloissa toimivat yritykset Makasiinit mukaan lukien. Ideapark kerää vuositasolla miljoonia kävijöitä, joista suurinta osaa odotetaan löytävän myös Makasiinit, onhan osaston sijainti hyvin keskeinen koko Ideaparkia ajatellen.

Makasiinien tavallinen asiakas on hyvin tai kohtalaisesti toimeen tuleva, laatutietoinen ja perhekeskeinen mukavaa asumista ja vapaa-aikaa arvostava kuluttaja. Hän on perustamassa tai remontoimassa kotiaan tai vapaa-ajan asuntoaan, tai hankkimassa em. toimenpiteisiin liittyviä tarvikkeita tai hyödykkeitä ”kovan tavaran”, käyttötavaran piiristä.

Makasiinien asiakas ansaitsee siis vähintään kohtalaisesti ja on valmis investoimaan itseensä kodin tyylikkyyden ja mukavuuden kautta. ”Ihannesiakkaan” ominaisuutena voidaan lisäksi pitää halua saada kotiinsa inhimillinen annos luksusta. Vaikka Makasiinit perustaakin laatuun, ei sen tarkoituksena ole karkottaa asiakkaitaan ylihinnoittelulla, vaan osastolle pyritään luomaan mahdollisimman optimaalinen hinta - laatu -suhde.

Yhteistyöyrityksiltä edellytetään sitoutumista toisiinsa ja osastoa hallinnoiviin tahoihin. Yritysten on pystyttävä toimimaan yhteistyössä keskenään suunnitteluvaiheesta aina jatkuvaan liiketoimintaan asti, sillä saumaton yhteispeli kaikkien osastolla toimivien organisaatioiden kesken on ehdoton edellytys toimivan osaston saumattomalle asiakaspalvelulle.

Osaston sisustukselliset ratkaisut ja suunnittelun toteuttaa ammattilainen (tässä tapauksessa arkkitehti). Mukana suunnittelussa ovat tietysti myös Teräselementti ja Domipro.

2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

2.1 Sidosryhmät

Makasiinien kannalta erittäin ratkaiseva sidosryhmä ovat tilojen tarjoajat eli ne, jotka tekevät liiketoiminnan kyseisellä paikalla ylipäänsä mahdolliseksi. Osaston tilat – kuten koko liikekaupunginkin tilat – omistaa Kiinteistöosakeyhtiö Ideapark. Tältä tilat on vuokrannut Teräselementti Oy, joka siis hallinnoi tiloja. Domipro Oy:n rooli on tilojen myynti asiakasyrityksille sekä osaston avauduttua liiketoiminnan ylläpito ja johtaminen.

Toisen hyvin olennaisen sidosryhmän muodostavat Domipro Oy:n hankkimat asiakasyritykset, jotka siis toimivat osaston tuotteiston toimittajina. Käytännössä osastokokonaisuus ja sen ulkoasu muodostuu asiakasyritysten tuotteista, joten hyvät välit ja huolella laaditut sekä räätälöidyt sopimukset takaavat toimivan, viihtyisän ja houkuttelevan kokonaisuuden. Tämä on se seikka, joka saa kolmannen sidosryhmän – kuluttaja-asiakkaat – vakuuttuneeksi osaston laadukkuudesta.

Kuluttaja-asiakkaat ratkaisevat loppujen lopuksi Makasiinien liiketoiminnan kannattavuuden. Heille luodaan mahdollisuus tarkastella, arvioida ja vertailla tuotteita käytännössä, jolloin he jo luovat mielikuvan yritysten tuotteista, vaikei ostopäätöstä syntyisikään juuri sillä hetkellä. Mikäli kuluttaja päätyy hankkimaan Makasiinien edustaman tuotteen, pitää se yritysasiakkaat tietoisena osaston myyntiä edistävästä vaikutuksesta. Makasiinien asiakasyrityksille aikaansaama myynnin positiivinen kehitys todistaa taas sen, että osastokokonaisuus toimii ja yhteistyötä Makasiinien kanssa kannattaa jatkaa. Näin ollen kuluttajilla on tärkeä rooli asiakasyritysten pitämisessä osastolla ja Makasiinien jatkuvuudessa.

Kuluttajien tyytyväisyyden ylläpitämiseen panostetaan erityisesti laadukkaalla ja pitkälle viedyllä palvelulla, josta vastaa koulutettu ja perehdytetty henkilökunta. Makasiinit puolestaan vaalii henkilöstöään modernilla ja monipuolisella työympäristöllä, tasokkaasti johdettulla organisaatiolla, kilpailukykyisellä palkkatasolla ja kouluttamis- sekä etenemismahdollisuuksilla.

Näiden neljän edellä mainitun sidosryhmän kanssa Makasiinit ovat tekemisissä päivittäin. Ideaparkin kanssa tehtävä yhteistyö on ilmeistä, onhan Makasiinit osa tätä valtavaa liikekaupunkia. Yhteistyö ilmenee ainakin markkinoinnillisesti sekä logistisesti. Asiakasyrityksille on raportoitava tuotteidensa kiinnostavuudesta, mahdollisista puutteista ja huollon tarpeesta, joten päivittäinen yhteydenpito näihin yrityksiin on välttämätöntä. Osasto on auki kuluttajia varten ja heille onkin luotava parhaat mahdolliset puitteet ostopäätöksen edesauttamiseksi, jossa henkilökunnalla on suuri rooli.

2.2 Toimintaympäristöanalyysi

Ideapark - Marjamäki

Ideaparkin Makasiinien fyysinen toimintaympäristö on vähintäänkin mielenkiintoinen. Rakentuva liikekaupunki luo puitteet, joita vastaavia ei Suomesta toistaiseksi löydy. Ostoskeskuksia eri mittakaavoissa on lähiseuduillakin useita, mutta Ideaparkin kaupunkimaisuus kävelykatuineen, vanhoine kaupunkeineen, erikokoisine myymälöineen ja liikuntamahdollisuuksineen luo kuluttajalle kuvan jopa idyllisestä vaihtoehdosta tunnelmaltaan usein niin kylmille ja kulmikkaille kauppakeskuksille. Elämykselliset ja viihtymiseen liittyvät tekijät ovat alusta lähtien otettu huomioon suunnittelussa.

Ideapark toimii kotina useiden kotimaisten ja kansainvälisten huipputuotteiden myymälöille laajalta alalta erilaisia päivittäis- sekä käyttötavaroita. Kokonaisuudessa myymälät täydentävät toisiaan ja näiden välille syntyy tervettä kilpailua. Miljöötekijöinä keskuspuisto, kahvilat ja ravintolat luovat rauhoittavaa ilmapiiriä ostamisen ohessa. Ideapark antaa liiketoimintaa käynnistelevälle yritykselle mitä otollisimman kasvualustan ja suuren asiakasvirran, jossa yritys ja asiakas helposti löytävät toisensa. Liiketoimintaa pidempään harjoittaneelle yritykselle puolestaan Ideapark on mitä parhain mahdollisuus laajentaa toimintaa turvallisesti ja ilman huolta siitä, etteivät asiakkaat löytäisi kohdetta.

Fyysiseltä sijaintinsa kannalta ratkaisevin tekijä Ideaparkin olemassaololle, saavutettavuudelle ja suurille asiakasmäärille on Helsinki-Tampere – moottoritie. Moottoritien ansiosta sekä Tampereen, Pirkanmaan että Etelä-Suomen suurten kaupunkikeskusten kuluttajien on helppo löytää Ideapark. Kehä III:lta matkaan Marjamäkeen kuluu n. 1 h 15 min, Turusta vastaava aika on puolisentoista tuntia. Tampereen keskusta matkaa kertyy 12 kilometriä. Runsaan 200 kilometrin säteellä asuu 3,5 miljoonaa suomalaista, joka on 65 % koko väestöstä. Tämä tarkoittaa Ideaparkin sijoittuvan pääkaupunkiseudun ulkopuolisen ostovoiman keskipisteeseen. (Ideapark 2005, Marjamäki 2005.)



Kuva 1. Ideaparkin sijainti (Ideapark 2005.)

Pirkanmaa ja Lempäälä

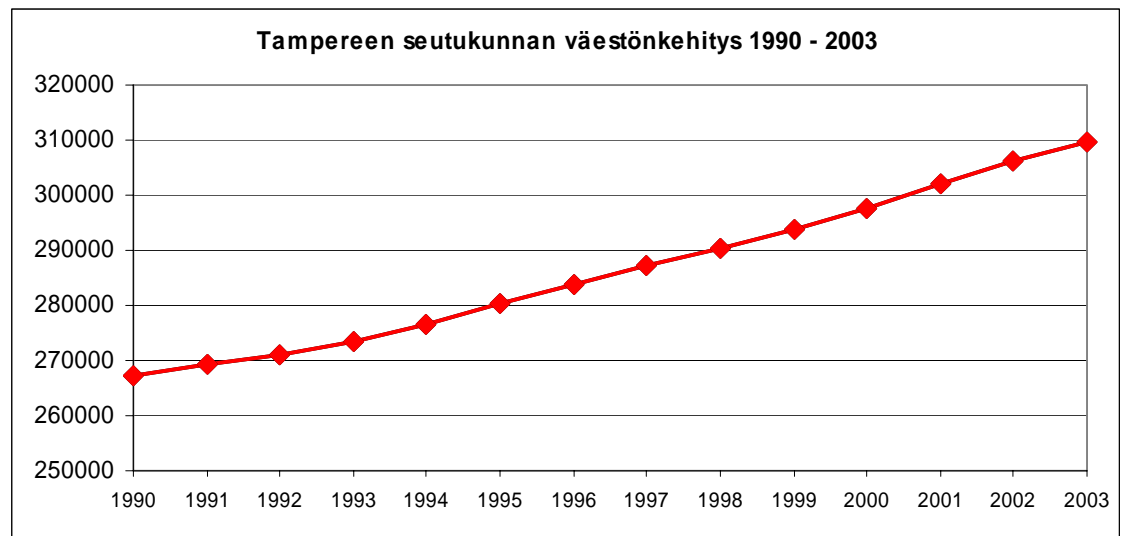
Vaikka Ideapark tavoitteleeekin asiakkaita koko Etelä-Suomen alueelta, löytyy sen tärkein kuluttajakunta Pirkanmaalta, jonka keskus on sekä hallinnollisesti että väestöllisesti Tampere. Pirkanmaan internet-sivuilla kuvataan maakuntaa seuraavasti:

Pirkanmaa maamme toiseksi suurimpana maakuntana on nykyaikainen teollisuuden, kaupan, palvelujen ja koulutuksen keskittymä. Se tarjoaa asukkailleen työtä ja hyvinvointia, monipuoliset liikenneyhteydet ja miellyttävän elinympäristön.

Maakunta koostuu 33 kunnasta, joista 11 on kaupunkia, sekä kuudesta seutukunnasta. Pinta-ala on vuonna 2005 n. 14 700 km² ja asukkaita vuoden 2004 syyskuussa 460 544.

Pirkanmaa on Suomen teollisuuden ydinaluetta, jonka nousevina kasvun aloina ovat informaatioteknologia ja terveysteknologia unohtamatta perinteisiä vahvoja tukijalkoja: puunjalostusta ja metalliteollisuutta, kemian- ja kumiteollisuutta sekä elintarvike- ja tekstiiliteollisuutta. Elinkeinojen, yrityselämän, koulutuksen ja kulttuurin kehitystä tukevat Tampereen yliopisto ja teknillinen korkeakoulu, ammattikorkeakoulut sekä yli 30 ammatillista oppilaitosta. Teknologia- ja uusmediakeskukset ovat taustavoimina uudelle innovatiiviselle yritystoiminnalle.

Kulttuurin, vapaa-ajan, konferenssien, näyttelyiden, festivaalien, messujen sekä matkailun aloilla Pirkanmaa tarjoaa kansainvälisesti korkeatasoisia tapahtumia ja palveluja.



Kuvio 1. Tampereen seutukunnan väestönkehitys (Tilastokeskus, väestötilastot 2005.)

Kuvaajasta voidaan yksinkertaisesti todeta, että muuttoliike Pirkanmaalle on ollut ja näyttäisi jatkuvan kasvavana. Esimerkiksi vuonna 2002 tulomuutto Pirkanmaalle oli 18867 asukasta, lähtömuutto 16020 ja näin ollen Pirkanmaan nettomuutoksi muodostui 2847 asukasta.

Koko maakunnassa väkiluvun ennakoidaan kasvavan seuraavan 20 vuoden kuluessa noin 475000 asukkaaseen eli runsaat kuusi prosenttia. Tämä on selvästi enemmän kuin keskimäärin koko maassa, jossa kasvu lienee noin kaksi prosenttia. Erilaisten arvioiden mukaan noin vuonna 2025 sekä Pirkanmaan että koko Suomen väkiluku on suurimmillaan. Tilastokeskuksen mukaan Tampereen seutukunnassa on kasvua edelleen ainakin vuoteen 2030 asti. (Pirkanmaan liitto 2005.)

Maakuntansa Pirkanmaan ohella myös Ideaparkin emokunta Lempäälä on viime vuosina esitellyt nousujohteisia väestömääriä. Vuonna 1990 Lempäälän väkiluku oli 14564 (Pirkanmaan liitto 2005), josta se nousi vuoden 2004 loppuun mennessä 17733:een (Lempäälän kunta 2005). Näin ollen Lempäälän väkiluku on kasvanut vajaassa 15 vuodessa yli 3000:lla. Lempäälä on siis Pirkanmaan ohella väestöllisesti positiivisesti kehittyvää aluetta. Lisäksi Ideapark luo Lempäälän kuntaan useita satoja uusia työpaikkoja, joka on omiaan edelleen virkistämään kunnan taloutta.

Tarkastellessa Lempäälän väestörakennetta käy ilmi seuraavaa: ”Valtakunnalliseen väestöpyramidiin verrattuna Lempäälässä on enemmän lapsia ja keski-ikäisiä, mutta vähemmän opiskelikäisiä nuoria ja vanhuksia.” (Lempäälän kunta 2005) Tämä tarkoittaa suoraan, että työssäkäyvän ja tulotasoltaan korkeamman väestön osuus Lempäälässä on verrattain korkea pienempituloisten opiskelijoiden ja eläkeläisten osuuden jäädessä valtakunnallista keskiarvoa pienemmäksi. Makasiinien segmentti onkin lähinnä keski-ikäiset ja vähintään kohtalaisesti toimeentulevat kuluttajat, jotka ovat valmiita sijoittamaan asumisen ja vapaa-ajan kautta saatavaan hyvinvointiin.

2.3 Kysyntäanalyysi

Kysyntäpotentiaalin määrittäminen Makasiinien kohdalla on haastavaa. Tuoteportfolion ollessa laaja voi kuitenkin kuvitella yksittäisten tuoteryhmien saavan oman kysyntänsä, jolloin koko osaston yhteinen kysyntä muodostuisi suureksi. Markkinoita tarkastellessa tulee muistaa, että Ideaparkin Makasiinit toimii yrityksiä yhteen keräävänä organisaationa, joiden tuotteista koostuu kuluttajille tarjottava osastokokonaisuus. Näin ollen Makasiinit lähinnä luo markkinoita niille alan toimijoille, jotka mukana osastolla tuotteineen tai palveluineen ovat.

Ylipäänsä markkinat rakentamisen, remontoinnin ja asumisen aloilla ovat kasvavat, tästä kertoo mm. suuren yleisön kiinnostus näiltä aloilta tuotettuun mediaan. Alalta tuotetaan nykyisin huomattava määrä televisio-ohjelmia ja asumisen, remontoinnin ja puutarhahoidon aikakauslehdet ovat kasvattaneet levikkiään vuodesta 1995 (207329) vuoteen 2004 (664454) yli 450000 kappaletta (Aikakauslehtien liitto 2005). Tämän perusteella Makasiinien kysyntä tulee olemaan suurta, eikä sitä myöskään varmasti vähennä asuntojen keskimääräisen koon kasvaminen Pirkanmaalla viime vuosina.

2.4 Kilpailuanalyysi

Makasiinit luo asiakasyrityksilleen markkinapaikan, jolla parantaa omaa kilpailuetuaan Pirkanmaalla. Osa yrityksistä on jo edustettuna lähiseudulla, jolloin osasto edelleen laajentaa näiden yritysten näkyvyyttä. Osalle yrityksistä puolestaan Pirkanmaa on markkina-alueena täysin uutta. Näille Makasiinit on hyvä kasvualusta Ideaparkin tuottamien valtavien asiakasmäärien myötä.

Tavoitteena on myös saada mukaan yrityksiä, jotka ovat tähän asti toimineet lähinnä maahantuojan ominaisuudessa tuotteiden ollessa edustettuna muita alan tuotteita edustavien yritysten tuoteportfoliossa. Edustamalla näitä yrityksiä ja niiden tuotteita omana kokonaisuutenaan Makasiineilla on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan ja samalla tuottaa lisäarvoa sekä suoraan kasvattaa kyseisten yritysten markkinaosuuksia sekä Pirkanmaalla että sitä kautta koko Suomessa.

Itse osaston kanssa kilpailevien yritysten lukumäärä on varsinkin Pirkanmaalla rajallinen. Merkittävät vastaavia tuotteita edustavat toimijat lähialueilla ovat kotimaiset Starkki ja K-rauta sekä saksalainen Bauhaus. Näiden konsepti on osittain identtinen Makasiinien kanssa. Liikeidean mukaisesti Makasiinit erottuu näistä tarjoamalla suurelta osin toimitusmyyntiperusteisesti laajempia kokonaisuuksia välttämällä kooltaan ja hintatasoltaan pienempien tuotteiden edustamista ja myymistä.

Näin ollen yksittäinen yritys näyttelee osastolla suurempaa roolia ja saa osakseen enemmän huomiota ja näkyvyyttä kuluttajilta kuin em. toimijoilla. Yhteistyö Makasiinien ja asiakasyritysten välillä on hyvin läheistä ja päivittäistä, ja sitä pyritään kehittämään tiiviin yhteydenpidon sekä keskustelun kautta. Yksittäistä yritystä arvostetaan siis osastoa ylläpitävien tahojen toimesta korkealle, kun vastaavasti Starkin, K-raudan ja Bauhausin tuhansien tuotteiden valikoimissa yksittäinen yritys tuotteineen helposti jää todella vähälle huomiolle ja on ainoastaan ”yksi tuote muiden joukossa”.

3 Makasiinien strategia

”Strategia on suunnitelma hyväksytyyn päämäärän saavuttamiseksi”. Tähän teesiin nojaten voisi todeta liiketoimintasuunnitelman olevan työkalu strategian määrittämiseksi. Yritys tai sen perustajat määrittävät toiminnalleen tavoitteet, visiot, toimintamallit ja arvot, joiden pohjalta liiketoimintasuunnitelma rakentuu.

Strategian voisi kuvailla kuitenkin olevan enemmän toimintaa ohjaavan kuin pelkän liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelma on hyvin jäykkä työkalu ja vaikka siitäkin on jokaisella yrityksellä oma versionsa, noudattelee se aina samoja linjoja. Laadukas ja perusteellinen liiketoimintasuunnitelma vaatii erilliset suunnitelmat markkinoinnista, taloudesta, henkilöstöstä ja tuotepolitiikasta.

Strategia pyrkii puolestaan vastaamaan kysymykseen ”miten”, jolloin perinteisestä liiketoimintasuunnitelmasta ja sen osa-alueista saadaan enemmän irti pohdiskelun kautta. Strategia kertoo siis esimerkiksi syyt tiettyihin markkinoinnillisiin ratkaisuihin päätymiseen.

3.1 *Makasiinien strategiset ratkaisut*

Makasiinien strategia perustuu hyvin yksinkertaisiin ja perustavaa laatua oleviin näkökulmiin. Itse idea Makasiineista pyrkii täysin uudenlaisen kauppapaikan luomiseen ja tulevaisuuteen katsomiseen. Ajatusta toteutetaan kovalla työllä ja yrittäjähenkisellä otteella. Sitoutuminen työn tekemiseen ja yhteiseen päämäärään on ollut työryhmälle itsestänselvyys projektin alusta asti. Tavoitteena on luoda sekä organisaatioita että yksityishenkilöitä kiinnostava konsepti, joka muuttaa kuluttajakäyttäytymistä ja oman alansa kauppapaoja.

Makasiinien suhtautumista kilpailijoihinsa voidaan pitää ideaansa perustuvan uuden luomisen kannalta poikkeuksellisenä. Osittain tai kokonaisvaltaisesti Makasiinien kanssa kilpailevien organisaatioiden kanssa on neuvoteltu ja neuvotellaan edelleen jopa yhteistyöstä. Makasiinit ei siis halua salailla tekemisiään, sillä usko omaan asiaan on työryhmällä todella kova.

Peruslinjana Makasiinien toiminnassa on rauhallinen mutta samalla aktiivinen, yhteistyöhön ja neuvotteluihin perustuva ihmisläheinen tapa edetä. Toimintaympäristöä tarkastellaan avoimesti eri vaihtoehtoja tutkien. Makasiinien terve itsekkyyks ilmenee yrityksiä valittaessa, jolloin mihin tahansa ei lähdetä vaan lähestytään niitä, mitä itse haluamme. Osaston rungon ollessa kasassa tarkastellaan mahdollisuutta ottaa avoimempi linja yrityksiä ja jopa kokonaisia tuoteryhmiä kohtaan.

3.2 *Visio*

Tässä vaiheessa projektia voisi määritellä kolme eri aikaan ja aikatauluihin sidottua visiota; ensimmäinen vuoden päähän osaston avaamiseen, kahden vuoden päähän vuoden toiminnan jälkeen sekä viiden vuoden päähän.

Joulukuu 2006:

Osasto on rakennettu yhdessä tavoiteltujen yritysten kanssa pitäen sisällään halutut tuoteryhmät ja aukeaa kuluttajille aikataulussa yhdessä Ideaparkin kanssa. Osasto herättää kiinnostusta kuluttajissa sekä yrityksissä ja löytää oman kävijäkuntansa välittömästi avautessaan, lisäksi osasto omine organisaatioineen ja henkilökuntineen on valmis toimimaan, vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin ja käynnistämään hyvinvoivan ja kannattavan liiketoiminnan.

Joulukuu 2007:

Makasiinit on löytänyt jalansijansa rakentamisen ja remontoinnin alalla oman uudistuksenhaluisen toimintamallinsa kautta. Osastolla mukana olevat yritykset ovat saaneet sekä välitöntä että välillistä hyötyä liiketoimintaansa Makasiinien avulla. Makasiinit on vakiinnuttanut osaavan henkilökunnan, saanut kanta-asiakkaita ja tuntee erityisesti Pirkanmaalla osaavana ja hyvin palvelevana rakentamisen, remontoinnin, kodin, asumisen ja vapaa-ajan pysyvänä myyntinäyttelynä.

Joulukuu 2010:

Makasiinit on valtakunnallisesti tunnettu brandi ja valmis laajentamaan sekä kehittämään toimintaansa sekä tuotteiston että fyysisen toimintaympäristönsä osalta. Osasto tunnetaan asiantuntemuksestaan, hyvästä palvelustaan ja on merkittävä toimija alallaan. Osasto kiinnostaa huomattavasti kuluttajia, yrityksiä, mediaa ja julkisia organisaatioita, kutakin eri motiivien kautta.

3.3 Arvot

Yritysten arvopohja on yleensä hyvin identtinen poiketen lähinnä toimialojen välillä. Teollisuudessa laatu ja tehokkuus ovat suuressa arvossa, palvelualalla puolestaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakaslähettäisyys asetetaan useimmiten etusijalle. Näiden perinteisten arvojen lisäksi yritys voi määrittellä omat erityiset arvonsa, joihin se koee henkilöstönsä sitoutuvan tehokkaammin. Makasiinien erityiset, yksilölliset arvot tarkennetaan työryhmän toimesta myöhemmin, mutta perustavaa laatua olevat arvot Makasiinien kohdalla voisi katsoa olevan seuraavat:

- Asiakaslähettäisyys
- Laadukkuus
- Palvelu
- Edun tuottamien asiakasyrityksille
- Stabiili, luotettava ja kannattava liiketoiminta

4 Tuote- ja palvelusuunnitelma

4.1 Tuotesuunnitelma

Makasiinien tuoteportfolio tulee siis käsittämään erilaisia kodin, rakentamisen, remontoinnin ja muun asumiseen liittyvän vapaa-ajan tuotteita. Tällä hetkellä, marraskuussa 2005, asiakasyritysten hankinta on vasta alkutekijöissään, joten lopullinen valikoima ei ole tiedossa. Edellä mainittuja tuoteryhmiä voidaan kuitenkin alustavasti tarkentaa, eli Makasiinien tavoittelemat tuotteet tämän hetken suunnitelmien mukaisesti ovat seuraavat:

- Talopaketit
- Keittiökokonaisuudet
- Kylpyhuonekokonaisuudet
- Saunat, kotikylpylät ja porealtaat
- LVIS (lämpö, vesi, ilma, sähkö)
- Ovet ja ikkunat
- Tulisijat
- Pinta & väri
- Vihersisustus
- Pihaan grillit, kodat, huvimajat, mökit, altaat
- Hirsirakentaminen

Varsinaiseen sisustukseen liittyviä tuotteita ei Makasiinit tule tarjoamaan, sillä tämän tyyppisiä tuotteita tulee olemaan esillä useissa muissa Ideaparkin sisäisissä myymälöissä. Näin ollen esimerkiksi huonekalut eivät ole osa Makasiinien valikoimaa. Harkinnan alla on muutamia tuoteryhmiä, joiden edustus Makasiineissa on pitkälti kiinni kyseisten alojen yritysten halukkuudesta olla osa Makasiineja. Näitä aloja ovat esimerkiksi puutarhanhoito ja –koneet sekä kotiteatterit.

Kuten jo todettua, lopullisen tuotevalikoiman tulevat sanelemaan Makasiinien asiakasyritykset, joilla periaatteessa on oikeus toimittaa vuokraamalleen osastolle haluamansa tuotteita, yleistä ja johdon puolesta valvottua linjaa tietysti noudattaen. Yhteinen, toinen toistaan täydentävä ulkoasu ja tuotevalikoima ovat etu sekä asiakkaille (viihtyvyys ja selkeys), osastoa hallinnoiville elimille ja tietysti pääasiassa asiakasyrityksille.

Fyysisten tuotteiden ohella asiakkaille on tarjolla osaston tuotteisiin ja aloihin liittyviä aineettomia palveluita. Kuluttajien kiinnostus ja tiedonjano rakentamiseen ja remontointiin liittyvissä asioissa on ehtymätön. Näihin kysymyksiin pyritäänkin tarjoamaan vastauksia Makasiinien toimesta, ja mikäli vastausta ei ole suoralta kädeltä antaa, hankitaan se asiakkaalle osaston ulkopuolelta. Makasiinien yhtenä ohjenuorana voidaankin pitää tarjontaa sekä fyysisten tuotteiden että niihin liittyvien ongelmien ja ratkaisujen synteessä.

Tuotteiden, niiden oheispalveluiden ja neuvontapalveluiden lisäksi Makasiinit tarjoaa erilaisia suunnittelupalveluita. Kiinnostuksen kodin remontointia kohtaan myös suunnittelu- ja arkkitehtipalvelut ovat kasvattamassa suosiotaan. Yhä useammin kuluttaja on valmis maksamaan talonsa sisätilojen suunnittelusta tai ammattilaisen suorittamasta piha-arkkitehtuurivalinnoista.

Palvelupaketti

Makasiineihin mukaan lähtevät yritykset suhtautuvat tiloihinsa eri tavoin. Yritys voi perustaa aivan uuden esittelypisteen, josta toimisi vaikkapa koko Pirkanmaan edustus, toimia perinteiseen messutyylisiin tai rakentaa ”kylmän” myyntinäyttelytilan, jossa yrityksen omaa henkilökuntaa ei ole. Valitsemastaan mallista riippuen yrityksellä on mahdollisuus hankkia osastotilan ohella ns. palvelupaketti.

Palvelupakettiin sisällytetään niitä asioita, joita asiakasyrityksen osaston toimiminen tarvitsee, mutta yritys ei niihin itse syystä tai toisesta halua panostaa tai vaikuttaa, ja toisilla siihen ei välttämättä ole edes mahdollisuuksia. Paketti on toistaiseksi työn alla, mutta siihen sisällytetään henkilökunta (kokoaikainen, edustuksellisille osastoille osa-aikainen), logistiikka- ja varastointipalvelut sekä tietyt markkinoinnilliset toimenpiteet. Palvelupakettia tarjotaan yrityksille tilanmyynnin yhteydessä erillisenä kokonaisuutena.

4.2 *Palvelusuunnitelma*

Tässä vaiheessa suunnitelmia asiakaspalvelusta kaavaillaan tasoltaan kiitettävää ja hyvin asiantuntevaa. Näin ollen henkilökunnan valintaan tullaan panostamaan vuoden 2006 kesän ja syksyn aikana. Koko henkilökunnalta ei odoteta täydellistä tuntemusta rakentamisen ja remontoinnin aloilta, huomiota kiinnitetään aluksi henkilön asiakaspalveluominaisuuksiin. Asiantuntemusta henkilökunnalle luodaan asiakasyritysten kanssa järjestetyissä perehdytystapahtumissa. Henkilökuntaa pyritään lisäksi kouluttamaan jatkuvasti osaston avautumisen jälkeen.

Olellainen osa Makasiinien tulevaa palvelua ja palvelusuunnitelmaa on osaston keskipisteeseen suunnitella oleva palvelupiste / info. Tämän yhteydessä toimisi osaston ”komentokeskus”, josta henkilökunta olisi tavoitettavissa ja ohjailtavissa. Palvelupisteestä löytyisi lisäksi yritysten yhteystietoja, esitemateriaalia jne. Ylipäänsä kaikki osastolla oleva tieto on tarkoitus tiivistää tähän pisteeseen, josta se olisi sekä henkilökunnan että kuluttajien haettavissa. Palvelupisteen yhteyteen on tarkoitus avata myös ”infokahvila”, johon haettaisiin mahdollisesti ulkopuolinen yrittäjä.

5 Markkinointisuunnitelma

5.1 *Markkinointisuunnitelma ja markkinointistrategia*

Ideaparkin Makasiinien markkinointisuunnitelmaa tarkastellessa on otettava huomioon markkinointi sekä yrityksille että kuluttaja-asiakkaille. Asiakasyrityksille suunnattava markkinointi on ajankoh- taista varsinkin vuoden 2006 alkupuolella, toki markkinointia on pystyttävä jatkamaan edelleen osaston auettua. Kuluttaja-asiakkaita tullaan lähestymään kesän ja syksyn 2006 aikana kun tiedetään, mi- hin suuntaan Makasiinien yritysportfolio kehittyä.

Markkinointi potentiaalisia asiakasyrityksiä kohtaan on yksinkertais- ta, vaikkakin todella haastavaa. Kuten todettua, asiakasyritykset ovat ratkaiseva ja avainasemassa oleva sidosryhmä joka on pystyttävä vakuuttamaan idean toimivuudesta. Näille yrityksille markkinoita- van tuotteen perusrunko on kiinteä ja yritysten onkin loppujen lo- puksi itse oivallettava Makasiinien tarjoamat mahdollisuudet. Kulut- taja-asiakkaille kohdistettava markkinointi on puolestaan monipuoli- sempaa sekä helpommin toteutettavaa yritysrunon ollessa tiedossa.

Makasiinien markkinointisuunnitelma laaditaan hyvin perinteisillä työkaluilla, jotka jo teoriaosuudessa esiteltiin. Kuten lähes kaikki yritykset, myös Makasiinit pyrkii vaikuttamaan asiakkaisiinsa mark- kinointimixin eli neljän eri kilpailukeinon (tuote, hinta, saatavuus, viestintä) yhdistelmän kautta. Nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä tarkastellaan SWOT-analyysin kautta. Lisäksi tarkastellaan Maka- siinien kohdalla toteutettavaa markkinointistrategiaa sekä segmen- toidaan tulevaa asiakaskuntaa.

5.2 *Markkinoinnin kilpailukeinot*

5.2.1 Tuote kilpailukeinona

Asiakasyritykset

Asiakasyritysten kohdalla markkinoitava tuote on siis kaikessa yk- sinkertaisuudessaan pinta-ala. Makasiinit vuokraa tilaa muutamista neliöistä aina satoihin neliömetreihin asti 1 – 5 vuoden mittaisilla sopimuksilla. Neliöhinta on hyvin kilpailukykyinen verrattuna mes- sutilaan tai oman myymälän vuokraan vaikkapa keskikaupungilta.

Tuote saa lisäarvoa Makasiinien tarjoamasta henkilökunnasta, toisiaan täydentävien alojen mukana olevien yritysten luomasta synergiasta, osaston Ideaparkin ja Makasiinien yhdistetystä mainonnasta ja matalasta organisaatiosta, jossa asioihin vaikuttaminen on helppoa. Asiakasyrityksille on muistutettava, että ostopäätös ei välttämättä synny paikan päällä osastolla, vaan se jää kypsymään. Makasiinit voi siis vaikuttaa ostopäätökseen joko välittömästi tai välillisesti.

Kuluttaja-asiakkaat

Ne tuotteet, joita kuluttaja-asiakkaille markkinoidaan, määräytyvät asiakasyritysten ollessa selvillä. Liikeidean mukainen perusajatus on, että tuotteisto koostuu kodin, rakentamisen, remontoinnin, asumisen ja vapaa-ajan tuotteista. Nämä tuotteet täydentävät toisiaan luoden asiakkaille mahdollisuuden hankkia saman katon alta kaiken, mitä kodin perustamiseen tai remontointiin tarvitaan.

Asiakkaat löytävät Makasiineilta lukuisan määrän kontakteja jotka ainakin vievät ostopäätöksen muodostamista eteenpäin. Esimerkkinä voidaan ottaa omakotitalon rakentamista harkitseva perhe: Makasiinit tarjoaa vaihtoehtoja maamme johtavista talotehtaista, joiden julkisivuja pyritään saamaan konkreettisesti esille osastolle. Kun päätös talopakettin tuottajasta on syntynyt, asiakas voi valita useista eri keittiö- ja kylpyhuonetoimittajien valikoimista mieleisensä. Esillä asiakkaille ovat myös saunat, LVIS-tuotteet ja piharakentaminen. Valikoimaa täydentävät lisäksi erilaiset suunnittelu- ja neuvontapalvelut, jotka Makasiinit tuottaa.

Tuotevalikoimaa kehitetään osaston avauduttua asiakkailta saadun palautteen ja henkilökunnan kokemusten perusteella. Tavoitteena on luoda yhtenäinen, tyylikäs ja kuluttajan kannalta selkeä osasto.

5.2.2 Hintakilpailukeinona

Asiakasyritykset

Hinnaltansa yritysten vuokraamat neliöt ovat siis verrattain edullisia. Satunnainen messu-, esittely- tai näyttelytilan vuokraaminen on todella kallista ja hintaa edelleen lisäävät osaston ylläpitokulut kuten henkilökunta. Makasiinien ideana on jatkuvuus ja pitkät sopimukset, joten neliökohtainen hinta on alhainen. Yrityksen varaamat neliöt hinnoitellaan varaamansa tilan koon, sijainnin ja tuotteen ominaisuuksien perusteella.

Tilasta tehdyn vuokrasopimuksen lisäksi asiakasyrityksille tarjotaan ns. palvelupakettia, johon räätälöidään yrityksen tarpeiden mukainen palvelukokonaisuus henkilökunnasta, logistiikkapalveluista, hallinnosta, sähköisistä palveluista, osaston ylläpidosta jne.

Kuluttaja-asiakkaat

Hinta on toinen tekijä, joka on asiakasyritysten käsissä. Yritykset hinnoittelevat omat tuotteensa linjansa mukaisesti, ja Makasiinit ei puutu yksittäisten yritysten hinnoitteluun. Osaston sisäisten yritysten on toki tarkkailta muiden hinnoittelua, jotta yhtenäinen linja säilyy. Makasiinit ei halua olla ylihinnoiteltu eikä alennusmyymälä, vaan pyrkimys on pitää yllä hyvää hinta – laatu –suhdetta.

5.2.3 Saatavuus kilpailukeinona

Asiakasyritykset

Makasiinien olennaisia saatavuudellisia kilpailutekijöitä ja puolesta-puhujia on muutamia, joista tärkein lienee aika. Yleensä näyttely-, messu- tai myyntiosasto kasataan kiireellä ja se näkyy kohderyhmälle huolimattomuutena ja epätarkkuutena. Makasiinien osasto saadaan Ideaparkilta käyttöön arvioiden mukaan loppukeväästä, jolloin sopimuksen tehneet yritykset voivat alkaa suunnitella ja jopa toteuttaa omaa osastoaan Makasiinien alueellisten suunnitelmien pohjalta. Näin ollen yrityksille jää parhaillaan yli puoli vuotta aikaa toteuttaa tilojaan edustuskuntoon.

Osastojen eri rakennusosat on helppo tuoda paikalle Ideaparkin ollessa vielä tyhjillään, jolloin asiakkaista ja muista yrityksistä sekä liiketiloista ei aiheudu esteellisyyksiä. Makasiinien liiketoiminnan käynnistyessä toisessa kerroksessa tavaroiden toimitus osastolle toteutetaan keskuspuiston puoleisen seinustan avoimen seinän kohdalta.

Makasiinit pyrkii myös järjestämään yrityksille, joiden tuotteet voidaan kokonsa puolesta kaupata ja antaa kuluttaja-asiakkaan mukaan paikan päällä, Ideaparkin sisäisiä logistiikkapalvelun. On edelleen kuitenkin muistettava, että Makasiinit tulee toimimaan pääsääntöisesti toimitusmyynnillä, ei niinkään perinteisen myymälämallin tapaan.

Kuluttaja-asiakkaat

Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla ostamisen kynnyksen madaltamisen ohella on ajateltu myös kokonaisuuksien hahmottamista ja ostopäätöksen kypsyttämistä sekä kohdistamista vaihtoehtokokonaisuuksien avulla. Lisäksi yhtenä osaston periaatteena on, että mikäli tieto ei osastolta valmiina löydy, se etsitään. Makasiinit siis hoitaa asiakkaan puolesta tiedonhaun. Myynti on siis toimitusperusteista, jolloin asiakkaan ei tarvitse varautua siirtelemään tavaroita omin neuvoin. Tuotteet toimitetaan Makasiinien asiakasyrityksien toimesta asiakkaalle kotiin haluamanansa ajankohtana.

Itse Ideaparkin ja sen Makasiinien saavuttaminen fyysisesti on yksinkertaista ja helppoa. Liikenneyhteydet ovat mitä parhaimmat uudehko Helsinki – Tampere –moottoritien ansiosta. Ideaparkin tontille raivattiin tilaa 30 hehtaaria, joka näkyy suoraan valtavana määränä parkkipaikkoja. Makasiinit löytyy keskeltä Ideaparkia, keskuston varrelta, ja yläkertaan vievät liukukäytävät molemmin puolin osastoa. Osaston suunnittelu tähtää siihen, että saman tuoteryhmän tuotteet ovat samalla alueella, esimerkkinä keittiö- ja saunamaailmat. Asiointi tehdään kuluttajalle helpoksi opastuksilla, avaruudella, henkilökunnalla, selkeydellä, rationalismilla sekä infopisteen ja kahvilan yhdistelmällä.

5.2.4 Viestintä kilpailukeinona

Asiakasyritykset

Potentiaalisille asiakasyrityksille kohdistettu viestintä tapahtuu tois- taiseksi internet-sivujen ja esitemateriaalin avulla. Tilamyynnin alkuvaiheessa Makasiinit pyrkii rajaamaan viestintää niiden yritysten suuntaan, joiden ajatellaan parhaiten sopivan osaston toimittajiksi. Osaston yritysten rungon muodostuttua viestintää laajennetaan tarpeen tullen laajemmaksi ja jopa massoille suunnattavaksi.

Kuluttaja-asiakkaat

Suoranaisen markkinointiviestinnän tarvetta arvioidaan tarkemmin osaston avauduttua asiakkaille. Nähtäväksi jää, kuinka paljon yksin Ideaparkin vetovoima saa aikaan. Todennäköistä kuitenkin on, että Makasiinit tulee näkymään sekä printti- että sähköisessä mediassa, varsinkin vuoden 2006 loppupuolella Ideaparkin avautumisen läheisyydessä.

Makasiinit pyrkii viestimään itsestään omana kokonaisuutena kuitenkin osana Ideaparkia. Makasiinien viestinnässä pyritään saattamaan kuluttajien tietoisuuteen osasto juuri sellaisena, kuin se on. Yhdistetty mainonta on suuri etu kulujensa puolesta erityisesti asiakasyrityksille.

5.3 Segmentointi

Makasiinien on monia eri segmenttejä, mutta niillä on tekijöidensä puolesta paljon yhteistä. Erot ilmenevät lähinnä ikärakenteessa ja alueellisessa jaottelussa. Yhdistäviä tekijöitä puolestaan ovat arvo-pohja, varallisuus ja yleinen elämäntapa. Segmentointia tarkennetaan edelleen asiakasyritysten kanssa tehtyjen sopimusten ja osaston tuoteportfolion perusteella.

Kaikkia Makasiinien segmenttejä lähestytään yleisesti hyväksytystä linjasta poiketen yhdistetysti ja samankaltaisesti. Markkinointi on pitkälti linjassa Ideaparkin markkinoinnin kanssa, eli tältä osin sekä Makasiinien että Ideaparkin segmentoinnit kohtaavat. Makasiinien omat kuluttajamarkkinointikanavat ovat sekä perinteiset että sähköiset mediat, jotka eivät juuri anna mahdollisuuksia lähestyä eri segmenttejä eri tavoin.

Näin ollen ratkaisevampaa olosuhteiden ja ympäristön (Ideapark) vuoksi on markkinoida tarkkaan valituilla työkaluilla oikeassa mediassa, kuin lähestyä eri segmenttejä eri kanavien kautta. Segmenteille yhteisesti kohdistetun kuluttajamarkkinoinnin ja –mainonnan toteutus perustuu laadukkuuteen ja uskottavuuteen, joka jo itsessään kertoo asiakkaille Makasiinien tavoittelemista kohderyhmistä. Suoraan sanottuna Makasiinit ei tavoittele niitä asiakkaita, jotka eivät ole valmiita sijoittamaan omaan elämänlaatuunsa ja vapaa-aikaansa asumisensa kautta.

Makasiinien segmentointia teoriaosuudessa esiteltyjen kuluttajamarkkinoiden segmentointiperusteiden mukaisesti:

- Demografiset tekijät:
Kohtalaisesti tai hyvin toimeentulevat, yli 25-vuotiaat, miehet ja naiset
- Psykograafiset tekijät:
Perhekeskeisyys, kodin arvostaminen, hyvinvointi, terve arvomaailma, uudistumishalukkuus, kiinnostus itsenäiseen rakentamiseen ja remontointiin / asioiden itsensä kannalta mahdollisimman helppo läpivienti, halukkuus ”avaimet käteen” –periaatteeseen

- Maantieteelliset tekijät:
Ensisijaisesti Pirkanmaan alueella asuvat kuluttajat, hyvien liikenneyhteyksien ja tuotevalikoiman myötä myös kaikki Suomen eteläisen puoliskon kuluttajat
- Ostokäyttäytyminen:
Kanta-asiakkaat (2 – 5 käyntiä / ostotapahtumaa vuodessa), kerralla kodin kuntoon laittavat, tietyn tuoteryhmän piiristä ostopäätöstä tekevät, vain tietoa hakevat

5.4 SWOT-analyysi

Strenghts (Vahvuudet)	Weaknesses (Heikkoudet)
<ul style="list-style-type: none"> • Ideaparkin vetovoima • Liikenneyhteydet • Työryhmän yhteistyö, sitoutuminen, motivaatio ja eri alojen osaaminen perustamisvaiheessa • Työryhmän omaava suuri kontaktiverkko potentiaalisista asiakasyrityksistä • Osaston monipuolisuus – mahdollisuus tarjota sekä yrityksille että kuluttajille mahdollisuuksia laidasta laitaan • Osaston vakaa talous (ei myynnin ailahtelua, sopimukset asiakasyrityksen kanssa tuovat tasaisen tulon) • Kasvava ala 	<ul style="list-style-type: none"> • Työryhmän tietotaito rakentamisen ja remontoinnin alalta • Työryhmän kokemus myyntinäyttelyn perustamisesta ja messutoiminnasta • Heräteostosten puuttuminen • Ei ”rautakauppamaista” myyntitoimintaa – saattaa saada aikaan pettäneitä asiakkaita • Sijainti Lempäälän kunnassa (uskottavuusongelma?) • Osa yrityksistä ja kuluttajista edelleen epäuskoisia Ideaparkia kohtaan
Opportunities (Mahdollisuudet)	Threats (Uhat)
<ul style="list-style-type: none"> • Toimia erinomaisena työnantajana matalan ja sosiaalisen organisaation ansiosta – hyvä palvelu • Saavuttaa valtakunnallisesti tunnetun brandin asema • Kasvavan kiinnostuksen myötä isommat tilat tai jopa ketjuuntuminen • Toisiaan täydentävien alojen ja tuotteiden aikaansaama synergiaetu • Suuri asiakasyritysten määrä – kuluttajien kiinnostus • Tuoda sekä osastolla että työryhmässä oleville yrityksille ja yksittäisille henkilöille taloudellista menestystä sekä merkittäviä referenssejä 	<ul style="list-style-type: none"> • Osasto ei vastaa asiakasyrityksien odotuksia • Ei tapahdu riittävää asiakasyritysten myynnin kehitystä • Kuluttajat eivät ymmärrä myyntinäyttelyn, myymälän ja messuosaston yhdistelmää • Ideaparkin maineen huonontuessa myös Makasiinien imago kärsii • Liiallinen ja dramaattinen kilpailu asiakasyritysten kesken • Suuri asiakasyritysten määrä - päätöksenteko • Osasto ei täyty – tyhjä tila avaamishetkellä ei anna hyvää vaikutelmaa

6 Henkilöstösuunnitelma

Makasiinien henkilöstösuunnittelua vaikeuttaa se, että tässä vaiheessa ei vielä tiedetä Makasiinien yrityksiä eikä sitä, kuinka moni niistä haluaa tuottaa paikalle oman myyntiedustajansa / henkilöstönsä hoitamaan yrityksensä edustuksen. Lopullisessa henkilöstösuunnitelmassa vaikeutena on se, että kaikki perustuu puhtaasti arvioihin, sillä myyntihistoriaa ei ole.

Henkilöstön määrää määriteltäessä voidaan käyttää apuna erilaisia mittareita, jotka perustuvat em. arvioihin. Yksi tällainen mittari, joka auttaa hahmottamaan tarvittavan henkilökunnan määrää, voisi olla esimerkiksi asiakastapahtumat / työntekijätunti. Aluksi on myös hyvä palkata osa-aikaisia myyjiä, joiden viikkotuntimäärää voidaan sitten myyntien kasvaessa lisätä. Makasiinien henkilökunta tullaan hankkimaan lehti-ilmoituksilla ja oman verkoston kautta.

6.1 Makasiinien työntekijät

Makasiinien henkilöstön tulee olla hyvin samanhenkistä kuin Makasiinien asiakkaiden, jotta he ymmärtävät mahdollisimman hyvin ostajien tarpeet. Työntekijöiden on oltava sanavalmiita, palveluhenkisiä, osaavia ja ammattitaitoisia. Lisäksi heidän tulee olla motivoituneita ja sitoutuneita sekä työhönsä että Makasiinien arvoihin.

6.2 Työ Makasiineissa

Tavoitteena on että työ Makasiineissa on mielekästä ja tuloksellista. Työntekijöillä on selkeä tehtävä- ja vastuujako. Makasiinit ottaa huomioon palautteenannon tärkeyden. Palaute on aitoa ja välitöntä. Makasiinit antaa henkilökunnalleen mahdollisuuksia kehittyä työssä erilaisten koulutusten avulla ja kannustaa heitä eteenpäin ja parempiin tuloksiin. Tätä tukevat myös puolivuositaiset kehityskeskustelut esimiehen kanssa. Makasiinit noudattavat kaupan alan työehtosopimusta.

6.3 Työyhteisö

Makasiinien henkilöstöä johdetaan ihmisläheisesti. Sisäinen viestintä pyritään luomaan mahdollisimman toimivaksi ja avoimeksi. Yhdessä kehitetään toimivat vaikuttamis- ja osallistumistavat. Tavoitteena on hyvä yhteishenki ja innostava työilmapiiri. Henkilökuntaa motivoidaan henkilökohtaisilla ja yhteisillä tavoitteilla sekä sillä, että kaikki voivat luottaa yhteisiin toimintaperiaatteisiin. Makasiinit järjestävät henkilökunnalleen henkilökuntakokousten lisäksi yhteisiä illanviettoja sekä työntekijöiden kiinnostuksen mukaan mahdollisuuksia liikuntaharrastuksiin.

6.4 Puitteet

Työntekijöille on omat taukotilat, joiden viihtyisyyteen he saavat itse vaikuttaa. Tietokoneet ja muut tarvittavat työvälineet huolletaan säännöllisesti, jotta niiden toimivuus voidaan taata. Työssä pyritään pitämään tarpeeksi henkilökuntaa, joka vaikuttaa motivaatioon ja siihen, ettei yksittäinen henkilö kuormitu liikaa.

7 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Makasiinit

Makasiinia työstetään tällä hetkellä kolmelta eri taholta. Tilat omistaa Kiinteistöosakeyhtiö Ideapark, Ideaparkilta ne on vuokrannut Teräselementti Oy ja niitä myy Domipro Oy. Yhteistyö näiden kolmen toimijan kesken takaa hyvin pienet taloudelliset riskit, sillä pääomia ei käytännössä tarvita. Osastosta ei makseta minkäänlaista varausmaksua ja toiminta on pitkälle vuoteen 2006 aineetonta. Mahdolliset ensimmäiset merkittävät kulut ovat ajankohtaisia osaston fyysisessä perustamis- ja rakentamisvaiheessa, joiden tarkkaan ajankohtaan sekä suuruuteen on toistaiseksi hyvin vaikea puuttua.

Varsinaisen osastoon kohdistuvan pääomantarpeen puuttuminen toimii myös myyntivalttina asiakasyrityksiä kohtaan. Yrityksiä ei tarvitse sitouttaa toimintaan edellyttämällä valtavien ennakoiden maksamista. Yrityksiltä tullaan perimään ainoastaan kohtuullista varausmaksua, joka hyvitetään myöhemmin peritystä vuokrasta.

Makasiinit alkaa saada vuokratuloa asiakasyrityksiltä osaston avautuessa kuluttaja-asiakkaille. Samaan aikaan käynnistyy vuokranmaksu edelleen Koy Ideaparkille. Näin ollen Ideaparkille tilitettävä vuokra on suoraan tulorahoitettua, riippuen tietysti tilojen vuokrasasteesta. Lähtökohta on, että osaston nettoneliöt (se ala, jolta asiakasyrityksiltä vuokraa peritään) tuottavat bruttoneliöistä (koko osaston pinta-ala) maksettavan vuokran pienellä tuotolla.

Koska tiloja vuokrataan eri hintaisina eri perusteilla, ei toistaiseksi voi sanoa, paljonko osaston odotetaan pinta-alaltaan tuottavan. Asiakasyrityksille vuokrattavia nettoneliöitä on tämän hetkisten suunnitelmien mukaan n. 4000. Yhden neliön hinta liikkuu vuokratavasta kokonaisalasta, sijainnista ja tuotteistosta sekä muista (esim. palvelullisista) ominaisuuksista riippuen välillä xxx - xxx €/kk. Koska neliön hinta laskee asiakasyrityksen vuokraaman tilan kasvaessa, voisi keskimääräisen kuukausittaisen neliöhinnan Makasiineissa arvioida olevan n. xxx €. Näin ollen nettoneliöt tuottaisivat tiloja hallinnoivalle organisaatiolle arviolta xxx €/kk. Ideaparkille bruttoneliöistä kuukausittain tilitettävä neliöhinta on xxx €/kk, jolloin kuukausittainen tilavuokra kokonaisuudessaan on xxx €

Domipro Oy

Domipro Oy:n rooli on toistaiseksi Makasiinien tilojen myynti asiakasyrityksille. Myynnin toimeksiantaa Teräselementti Oy, jonka kanssa laaditaan provisioperusteinen sopimus korvauksesta vuokrattuista neliöistä. Näillä myyntipalkkioilla kerätään pääomaa osaston mahdollisia rakennus- ja perustamiskuluja sekä henkilöstökuluja varten. Domipro Oy:n kulut ovat myyntivaiheessa hyvin pienet koostuen lähinnä yhteydenpito- ja matkustuskuluista asiakkaisiin.

Osaston avautuessa Domipro Oy:n rooli korostuu yrityksille palvelu- ja tarjoavana organisaationa. Vuokrattavien neliöiden oheen kaavailtu, erilliseen hintaan kaupattava ”palvelupaketti” on Domipro Oy:n suunnittelema ja ylläpitämä. Makasiinien avauduttua kuluttajille tiloja hallinnoisi tällöin Teräselementti Oy ja osaston johtamisesta, ylläpidosta ja henkilökunnasta vastaisi puolestaan Domipro Oy, jonka tulot koostuisivat tämän hetken suunnitelmien mukaisesti ensi sijassa palvelupakettien myynnistä ja niiden tuomista varoista. Mikäli käy ilmi, että Makasiineihin mukaan lähtevistä yrityksistä suuri osa ei koe palvelupakettia tarpeelliseksi, tarkastellaan Domipro Oy:n roolia osaston ylläpidosta korvausten osalta uudestaan.

On edelleen todettava, että Makasiineja rakentavien ja kehittävien organisaatioiden väliset lopulliset hallinnolliset ratkaisut eivät ole varmasti tiedossa. Makasiinien kehitystyötä viedään läpi Ideaparkin, Teräselementti Oy:n ja Domipro Oy:n henkilöstöstä koostuvan työryhmän toimesta ja päällimmäisenä on vielä projekti keskenään sovitulla pelisäännöllä läpi kohti yhteistä päämäärää, joka on osaston avaaminen kuluttajille joulukuun 1. 2006.

Lähteet

Aikakauslehtien liitto 2005 [online] [viitattu 15.10.2005] www.aikakauslehdet.fi

Ideapark 2005 [online] [viitattu 12.10.2005] www.ideapark.fi

Lempäälän kunta 2005 [online] [viitattu 13.10.2005]
www.lempaala.fi/tilastotiedot

Marjamäki 2005 [online] [viitattu 12.10.2005] www.marjamäki.fi

Pirkanmaan liitto 2005 [online] [viitattu 12.10.2005] www.pirkanmaa.fi

Väestötilastot 2005 [online] [viitattu 13.10.2005] www.tilastokeskus.fi