

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Kukkonen Ilari 1301198

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PARASKIT OY:LLE

Opinnäytetyö  
Elokuu 2016

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Liiketoimintasuunnitelman määritelmä .....	9
2.1	Liikeidea .....	11
2.2	Toiminta-ajatus, arvot ja visio .....	12
2.3	Osaaminen .....	13
2.4	SWOT-analyysi .....	14
3	Tuote .....	17
3.1	Bostonin matriisi .....	19
3.2	Tuotekehitys .....	20
4	Asiakas .....	21
5	Hinnoittelu .....	22
6	Myynti ja markkinointi .....	25
6.1	Organisaatiot ostajana .....	26
6.2	Markkinointiviestintä .....	27
6.3	Logistiikka .....	28
7	Kilpailu .....	28
8	Riskit .....	31
8.1	Operatiiviset riskit .....	32
8.2	Taloudelliset riskit .....	33
8.3	Vahinkoriskit .....	34
9	Talous .....	35
10	Toimintaympäristö .....	39
10.1	Taloudellinen ympäristö .....	40
10.2	Sosiaalinen ympäristö .....	40
10.3	Teknologinen ympäristö .....	40
10.4	Poliittinen ympäristö .....	41
11	Toimialamuutos .....	41
11.1	Leipomoalan toimialamuutos .....	41
11.2	Myyntityön muutos .....	43
12	Tulokset ja johtopäätökset .....	44
	Lähteet .....	47

### Liitteet

Liite 1	Toimiala-analyysi
Liite 2	Liiketoimintasuunnitelma



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Elokuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80230 JOENSUU  
013 260 600

Tekijä  
Ilari Kukkonen

Nimeke  
Liiketoimintasuunnitelma Paraskit Oy:lle

Toimeksiantaja  
Paraskit Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyö on liiketoimintasuunnitelma Paraskit Oy:lle, ja se on toteutettu yrityksen toimeksiannosta. Yritys myy ja markkinoi leipomoalan tuotteita. Liiketoimintasuunnitelma toimii työkaluna yrityksen strategisessa johtamisessa, sekä tulevaisuuden suunnittelemisessä. Työn tarkoituksena on auttaa yrittäjää kehittämään liiketoimintaansa kannattavammaksi

Opinnäytetyö on kaksivaiheinen, ja se koostuu teoriaosuudesta, sekä valmiista liiketoimintasuunnitelmasta. Työn teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintaan liittyviä asioita, kuten kilpailua, tuotetta, markkinointia ja riskejä. Teoriamateriaalit on kerätty kirjoista ja internetlähteistä. Toinen osio on itse liiketoimintasuunnitelma, joka käsittelee laajalaisesti yrityksen liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelma osuuden tiedot perustuvat yrittäjän haastatteluun ja häneltä saatuihin tietoihin.

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä pyrin huomioimaan liiketoimintaa harjoittavan yrityksen luonteen. Yrityksen luonteen vuoksi valmista liiketoimintasuunnitelmaa ei julkaista internetissä.

Opinnäytetyö on selkeä liiketoimintasuunnitelma, jota yrittäjä voi käyttää suunnitellessaan liiketoimintaa.

Kieli  
suomi

Sivuja 58  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 10

Asiasanat

liiketoimintasuunnitelma, leipomoala, yrittäjä, myyntityö



**THESIS**  
**August 2016**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Karjalankatu 3  
80230 JOENSUU  
FINLAND  
013 260 600

Author  
Ilari Kukkonen

Title  
Business Plan for Paraskit Oy

Commissioned by  
Paraskit Oy

Abstract

The purpose of this thesis has been to create a business plan for Paraskit Ltd, which is specialised in sellings and marketing bakery products. The business plan will help the company in their strategic management and planning. The thesis aims at helping the company to develop its profitability.

This thesis contains two parts: the theoretical background and the actual business plan. The theoretical section provides information about competition, product, marketing. The business plan broadly and thoroughly analyses the companys business. The information for the business plan was collected by interviewing the entrepreneur. Moreover, the entrepreneur provided ther types of data.

When creating the business plan, the type and business of the company were carefully considered. For this reason, the business plan will not be published in the Internet.

However, the thesis resulted in a clear business plan, which the entrepreneur can use to develop his business.

Language  
Finnish

Pages 58  
Appendices 2  
Pages of Appendices 10

Keywords  
business plan, bakery business, entrepreneur, sales work

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on liiketoimintasuunnitelma, jonka toimeksiantajana toimii Paraskit Oy. Opinnäytetyö on Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäyte, jossa kuvaan toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa. Yrittäjä saa liiketoimintasuunnitelmasta kirjallisen dokumentin, koska sellaista ei ole tehty yrityksen historian aikana, ja yrittäjä halusi toiminnastaan kirjallisen kuvauksen. Toimeksianto on mielenkiintoinen, koska olen seurannut Paraskitin toimintaa sivusta koko elämäni ajan ja lisäksi minua kiinnostaa leipomoteollisuus ja myyntityö eri vaiheineen.

Paraskit Oy on perustettu Nurmeksessa vuonna 1995 ja sen toimiala on leipomotuotteiden vähittäiskauppa. Yritys myy ja markkinoi Leipomon leipomotuotteita yritysasiakkaille kauppoihin. Yritys työllistää kaksi yrittäjää. Leipomoteollisuus on kovasti kilpailtu ala ja nykyhetken yleinen taloustilanne luo paineita myydä tuotteet edullisesti. Kilpailua ja haasteita kotimaiselle leipomoteollisuudelle tuo myös ulkomaiset koneella tehtävät raakapakastetuotteet. Kilpailun ollessa kovaa, on myös myyntityön oltava tehokasta tiedostaen markkinamuutokset ajanhelmolla.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen kuuluu liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden käsitteleminen, jotta valmista liiketoimintasuunnitelmaa on helpompi lukea ja ymmärtää asioiden laajempi merkitys. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin kuuluvat liikeidean yleiskuvaus, reaali-prosessin kuvaus, tuotteet, asiakkaat, hinnoittelu, markkinointi, myynti, kilpailu ja riskit. Tavoitteena on tehdä mahdollisimman selkeä ja käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma, jota voi hyödyntää nykyhetkessä ja tulevaisuuden suunnittelemisessa. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on ajankohtaista, koska yrittäjän jäädessä eläkkeelle viiden vuoden kuluessa leipomon on suunniteltava myyntitoimintaa uudelleen. Työssä pyrin luomaan yritykselle uusia innovaatioita.

Valmis liiketoimintasuunnitelma on työssä liitteenä. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään salaista tietoa yrityksen toimintaan liittyen, joten sitä ei julkaista julkisesti. Tieto on hyvin yksityiskohtaista, joten toimeksiantajan pyynnöstä liite jätetään julkaisematta.

Kehittämistyön merkitys on lisääntynyt, koska toimintaympäristö muuttuu entistä nopeammin ja yrityksen on pysyttävä mukana kilpailussa, tai oltava sen edelläkävijänä. Menestyjäyritykselle on luontaista, että ne pystyvät arvioimaan nykytilan ja tulevaisuuden muutosnäköyksen varautumalla muutoksiin ennakkoiden. Parhaimmillaan yritys toimii itse kehitystoiminnan kärkipäässä, jolloin yritys on kilpailijoita edellä. Tämä mahdollistaa uusia liiketoimintamalleja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13.)

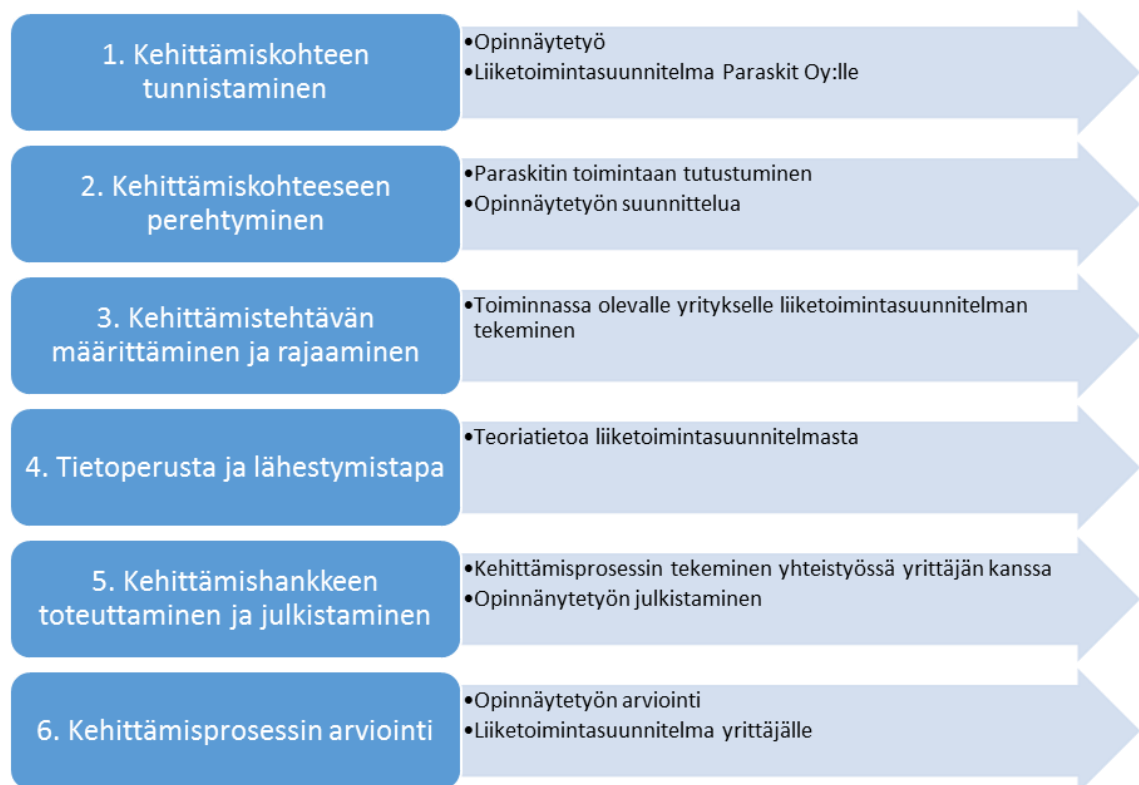
Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 12) ovat yhdessä todenneet, että yritys hyötyy kehittämistyöstä usein eri tavoin. Jatkuvan kehittämisen avulla yritys voi esimerkiksi

- saada aikaan kasvua ja parantaa tulosta
- keksiä uusia liiketoimintamalleja, tuotteita ja palveluita
- rakentaa monipuolisempia suhdeverkostoja
- oppia ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia ja kysynnän vaihteluita
- tehostaa toimintaansa kehittämällä prosesseja
- ymmärtää asiakkaiden mieltymyksen muutos
- löytää uusia asiakkaita, kohderyhmiä ja kansainvälistyä
- ratkaista olemassa olevia ongelmia, löytää niihin ratkaisu

Kehittämistyö on usein prosessi, joka kulkeutuu vaiheittain eteenpäin. Kehittämistyö prosessin avulla tehtynä auttaa hallitsemaan kokonaisuutta, koska prosessi etenee vaiheittain, jolloin tiedetään mitä pitää tehdä ennen seuraavaa vaihetta. Kehittämistyö on mahdollista toteuttaa muutostyön prosessina, joka etenee suunnittelusta toteutuksen kautta arviointiin. Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaaste, tavoite ja suunnitelma siitä, kuinka tavoitteeseen päästään. Toteutusvaiheeseen kuuluu itse työn toteuttaminen eli muutosprosessi.

Arvioinnissa huomioidaan muutostyön onnistuminen. (Ojasalo ym. 2015, 22-23.)

Teen opinäytetyön prosessimaisesti, koska se on tyypillistä kehittämistyölle. Seuraava kuvio esittää kehittämisprosessin etenemisen vaiheittain (Ojasalo ym. 2015, 24).



Kuvio 1. Kehittämisprosessin kulku

Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa etsitään mielekäs kehittämiskohde ja määritetään alustava tavoite. Kehittämistyö voidaan tehdä yrityksen toimeksiantona, joten kehittämistyötä tehdessä on tärkeää perehtyä yrityksen toimintamalleihin. (Ojasalo ym. 2015, 26.) Sain liiketoimintasuunnitelman tekemisen toimeksiantona Paraskit Oy:ltä, joten aihe on mielenkiintoinen opinäytetyön tekemisen kannalta. Tavoitteena on tehdä hyvä liiketoimintasuunnitelma, jota yritys voi hyödyntää nykyhetken toiminnan tehostamisessa, sekä jatkossa tulevaisuuden suunnittelussa.

Toisen vaiheen luonteeseen kuuluu kehittämiskohteeseen perehtyminen yksityiskohtaisemmin, jonka lisäksi aiheesta hankitaan lisätietoa. Ennen kehittämistyön aloittamista on tärkeä tuntea kehittämisen kohde. (Ojasalo ym. 2015, 28.) Kirjallisuuteen perehtyminen kannattaa aloittaa jo alkuvaiheessa, koska se auttaa projektin yleiskuvaa hahmottaessa, sekä luo suuntaa työlle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 110). Taustatiedon tutkiminen on äärimmäisen tärkeässä asiassa, hyvän lopputuloksen kannalta. Perehdyin erilaisiin liiketoimintasuunnitelman malleihin ja sisältöihin, joiden pohjalta suunnittelin opinnäytetyön tekemistä kehittämisprosessina. Tunnen Paraskit Oy:n historian hyvin, joten se helpottaa kehittämisprosessin tekemistä. Olen seurannut Paraskitin toimintaa aina, joten tiesin ennakkoon hyvin sen, kuinka yritys toimii. Toimialan ymmärrystä on kertynyt siinä määrin, että työn aloittaminen oli varsin luontevaa.

Kehittämistehtävässä määritetään kehittämisellä tähdättävään lopputulokseen eli mihin sillä pyritään (Ojasalo ym. 2015, 32). Tutkimusongelma ratkaisemisessa auttaa selkeästi ennalta määritelty ja rajattu aihe (Hirsjärvi ym. 2015, 126). Tämän kehittämistyön tarkoitus on luoda liiketoimintasuunnitelma, jota yritys voi hyödyntää liiketoimintaa harjoittaessaan. Pyrin siihen, että liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja hyödynnettävissä. Kehittämiskohteen rajasin valmiin liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Pyrin löytämään uusia kehittämisideoita yritykselle.

Aihealueen hyvä tunteminen on tärkeää kehittämistyön lopputuloksen kannalta. Vaiheessa neljä muodostetaan tietoperusta. Tietoperusta muodostetaan koamalla yhteen kehittämistyössä tarvittava oleellinen tieto. Tietoperustassa kuvataan keskeiset teoriat ja ne toimivat viestinnän pohjana. (Ojasalo ym. 2015, 34). Kokosin työtä varten oleelliset tiedot kirjoista, internetistä ja yrittäjää haastatteleamalla.

Toteutin kehittämishankkeen prosessin mukaisesti, pyrkien tuottamaan uusia innovaatioita. Valmis opinnäytetyö julkaistaan ja yrittäjä saa itselleen opinnäytetyön teoriaosuuden, sekä valmiin liiketoimintasuunnitelman.



Kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi. Arviointia ja ohjausta tehdään koko työn ajan, koska sen on tarkoitus ohjata työskentelyä ja toimia palautteena. Loppuarvioinnin tarkoituksena on osoittaa se, kuinka kehittämistyössä on onnistuttu. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Kehittämisprosessin tuloksena syntyvän valmiin opinnäytetyön arvioi työtä ohjaava opettaja. Valmiin liiketoimintasuunnitelman käyn yrittäjän kanssa läpi kuunnellen hänen mielipiteensä työstä.

## 2 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä

Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen ohjekirjana, jota tarvitaan yritystoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä. Sen avulla yrittäjä hahmottaa ja organisoii toimiaan, pohtien samalla kannattavuutta. Aloittavan yrityksen on syytä huomioida yrityksen perustamisesta syntyvät investointikulut, sekä laskea tulevia säännöllisiä kuluja ennakoiden. Näitä ovat palkanmaksu, vuokranmaksu, myynti- ja markkinointikustannukset, puhelin, auto, vakuutukset ja tuotantokustannukset tuotteista, eli kuluja joita yritystoiminnalla pitäisi pystyä kattamaan. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu kannattavuuslaskelmat, jotta tiedetään tuotteiden ja palveluiden hinnoittelumalli, joka kattaa menot. Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys voi saada rahoitusta, koska rahoittajat vaativat liiketoimintasuunnitelmaa, että he voivat arvioida toimintaedellytyksiä. (Yritys-Suomi 2016.)

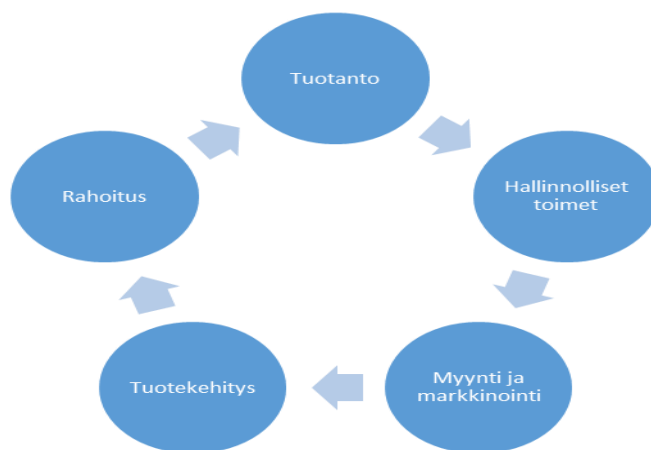
Liiketoimintasuunnitelman keskeiseen sisältöön kuuluu:

- Liikeidea eli mitä, miten ja kenelle myyt.
- Vahvuudet eli yrittäjän osaaminen, koulutus, toimialatuntemus ja motivaatio.
- Tuotteet ja tarjottavat palvelut, jossa huomioidaan kilpailuympäristö, laatu, kilpailuetu, hinta ja kate.
- Asiakkaat ja markkinat, ostokäyttäytyminen, tavoittaminen, määrä, markkinatilanne alalla, kysyntä, tarjonta, kilpailijat ja yleinen taloustilanne.
- Rahoitus, investoinnit, pääoman tarve ja rahoituksen saatavuus.

- Laskelmat, kannattavuuslaskelma, myyntikatteen tarve ja hinnoittelu

Liiketoimintasuunnitelmaa pitää päivittää ja kehittää toiminnan edetessä. Liiketoiminnan kasvaessa muutokset liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa tehdä kirjallisesti, että tiedot pysyvät ajan tasalla. Liiketoimintasuunnitelma on työkalu, jota hyödynnetään kaikin mahdollisin keinoin. (Yritys-Suomi 2016.)

Yritys koostuu useista toiminnoista, jotka ovat kytköksissä toinen toiseensa. Keskeiset toimintakokonaisuudet ovat hallinto, tuotanto, tuotekehitys, rahoitus ja markkinointi. Menestyäkseen yrityksen on kehitettävä osa-alueita yhdenmukaisesti liittäen toiminnot toisiinsa. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoiminta, lähtökohdat ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma on työkalu yrityksen kehittämiseksi, jossa kuvataan yrityksen tila nykyhetkestä tulevaisuuteen. Yleisesti katsoen toimintaa suunnitellaan kaksi-kolme vuotta eteenpäin. Kuviossa 2. havainnollistan kytkökset. (Liiketoimintasuunnitelma 2016.)



Kuvio 2. Yrityksen toiminnot. (Liiketoimintasuunnitelma 2016.)

Liiketoimintasuunnitelmasta on useita hyötyjä yritykselle, koska sen avulla toimintaa voidaan suunnitella, jakaa ajatukset sidosryhmille ja hakea rahoitusta. Laatiessa suunnitelmaa joutuu miettimään yritystoimintaa kokonaisuudessaan kaikki osa-alueet huomioiden. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja siinä on keskitytty olennaiseen. Yrityksen koosta riippuen hyvä ja selkeän liiketoimin-

tasuunnitelman pituus on yleensä 10-30 sivua. Tiivis suunnitelma on johdonmukainen ja siinä on yrittäjän näkemys ja ennakkointia tulevaisuudesta. (Liiketoimintasuunnitelma 2016.)

## 2.1 Liikeidea

Liikeidea kuvaa yrityksen tavan tehdä liiketoimintaa ja tulosta. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa liikeidea. Liikeidea kuvataan tarkasti, jotta sen arvioiminen ja kehittäminen on jatkossa mahdollista. Liikeideassa yritys kuvaa omat tuotteet ja palvelut, asiakkaat, sekä kilpailuedut. Tärkeää on selvittää, kuinka asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä omalla toiminnalla, koska liikeidea perustuu asiakastarpeisiin. Yrityksen toiminnan täytyy olla kokonaisuudessaan yhtenäistä, jotta hyvä liikeidea toimii myös käytännössä. (Viitala & Jylhä 2014, 42.) Usein ongelmien löytäminen ja niitä aiheuttavat syyt on vaikeampaa huomata, kuin ratkaista ne. (Hougaard 2005, 9.)

Hyvässä liikeideassa tiivistyvät kolme asiaa: mitä, miten ja kenelle, sekä imago. Yrityksen tuotteet ja palvelut liittyvät mitä-kysymykseen, koska siinä selviää mitä on tarkoitus myydä. Henkilöstönäkökulma tulee ilmi miten-kysymyksessä, koska siinä huomioidaan henkilöstön osaaminen, oma toiminta ja organisaation johtaminen, sekä prosessit. Asiakasnäkökulma tulee esille kenelle-kysymykseen vastattaessa, koska siinä pohditaan asiakastarpeita tuotteiden ja palveluiden osalta. Nykyisin liikeideassa pohditaan myös imagon tärkeyttä, koska sen merkitys on kasvanut asiakkaan valitessaan tuote. (Viitala ym. 2014, 42-43.)

Toimiva liikeidea muodostuu markkinoinnin ja tuotannon yhteensopivuudesta. Yritys analysoi sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, koska se auttaa toiminnan suunnittelemisessa. Sisäiseen analyysiin kuuluvat osaaminen, laitteet, pääoma ja suhdeverkosto. Ulkoisessa analyysissä huomioidaan markkinat, kysyntä ja kilpailutilanne. Liikeideaa pohtiessa yritys miettii tuotteen ja palvelun ainutlaatuisuutta, asiakkaita, trendejä, markkina-aluetta, sekä organisaation toimintaa. Toimintaympäristön analysointi kannattaa tehdä huolellisesti, koska

näin saadaan selvitettyä kilpailutilanne ja markkinoiden kylläisyys. (Viitala ym. 2014, 44.)

## **2.2 Toiminta-ajatus, arvot ja visio**

Toiminta-ajatus eli missio on peruste yrityksen toiminnalle, kiteyttäen yrityksen toiminnan ja olemassaolon. Toiminta-ajatus kulkee yrityksen toiminnan mukana koko yrityksen toiminta-ajan. Toiminta-ajatus motivoi omistajia ja henkilöstöä kehittämään toimintaa, sekä auttaa visioon pääsemisessä. (Hyppänen 2013, 49.) Strategia on suunnitelma, jolla pyritään päämäärään, eli haluttuun visioon (Keränen & Granqvist 2013, 2-4). Organisaation toiminta-ajatus voi olla laadukaiden tuotteiden tuottaminen edullisesti.

Arvoista ilmenee yrityksen toimintaperiaate. Arvojen merkitys on suuri yrityksen johtamisen kannalta. Arvot voivat muuttua, jos toiminnassa tapahtuu suuria ja merkittäviä muutoksia, mutta normaalisti ne ovat pysyviä. Arvojen määrittelyssä huomioidaan niiden toimivuus kokonaisvaltaisesti. Arvojen todellinen luonne ilmenee vaikeissa tilanteissa. Yrityksen arvot liittyvät usein asiakkaisiin, henkilökuntaan, tuotteisiin tai tulokseen. Arvojen täytyisi olla organisaation itse valitsemia, jolloin niiden huomioiminen toteutuu paremmin liiketoiminnassa. (Hyppänen 2013, 49-50.)

Vision tarkoittaa tavoitetilaa yrityksen tulevaisuuteen. Vision odotetaan toteutuvan tulevaisuudessa pidemmällä ajanjaksolla, joten se ohjaa toimintaa. Visio on parhaimmillaan selkeä, vakuuttava ja todenmukainen, jolloin se kannustaa koko organisaatiota toiminnan kehittämiseen. Vision on tarkoitus vedota tunteisiin ja järkeen, joten yrityksen täytyy välillä tarkastaa sen vaikuttavuus pitkän ajanjakson vuoksi. (Hyppänen 2013, 50)

Organisaation aloittaessa strategiaprosessia, sen täytyy ensin selvittää sisäisiä ja ulkoisia sidoksia. Ulkoisilla sidoksilla tarkoitetaan toimialaa, markkinoita ja kilpailijoita. Sisäiset sidokset ovat yrityksen omia toimintoja, kompetenssia ja ta-

loudellista kykyä. Molemmat sidokset analysoidaan, jotta tehokkaan strategia-prosessin suorittaminen olisi mahdollista. Strategian suunnittelussa voi käyttää tasapainotettua tuloskorttia, johon sisältyy talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma. Tuloskortissa huomioidaan nykyhetken ja tulevaisuuden lisäksi myös menneisyys (Hyppänen 2013, 52-54.)



Kuvio 3. Tasapainotettu tuloskortti.

Kuviossa 3. on mallinnettu tasapainotettu tuloskortti, jonka tarkoitus on kuvata yrityksen suunnitelma tavoitteineen. Mittaristoa käytetään tavoitejohtamisen aputyökaluna. Tuloskortti luodaan tukemaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

### 2.3 Osaaminen

Yrityksen johtajalta odotetaan tunteiden hallitsemista ja niiden tiedostamista, korkeaa motivaatiota ja muiden huomioon ottamisen kykyä. Lisäksi oma jaks-

minen on tiedostettava. Yrittäjän rooliin kuuluu johtaminen, ongelmanratkaisu ja mallin näyttäminen (Hyppänen 2013, 13-28). Yrittäjän tieto, taito ja tahto muodostavat keskeisen osaamisen kolmion, jonka kaikkia osa-alueita hyödynnetään yritystoiminnassa.

Yrittäjän täytyy huolehtia myös omasta jaksamisestaan osana työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät sisäisesti ja ulkoisesti. Kokonaisuuteen kuuluu työyhteisön hyvinvointi, johtaminen, arvostus, palkitseminen, työn haasteet ja raskaus, terveydentila ja voimavarat. Työhyvinvointia lisää työn mielekyys terveessä ja rakentavassa ilmapiirissä. Hyvinvoiva yrittäjä saa aikaan parempaa tulosta ja asiakastyytyväisyyttä, jonka vaikutuksena tapaturmat ja tyytymättömyys vähenevät. Yrittäjä saattaa työskennellä yhtäjaksoisesti pitkiäkin aikoja, jos varsinaista työaikaa ei ole. Jaksamisen kannalta huomioidaan oikeudenmukaisuus, palkka, oman itsensä motivointi, ilmapiirin avoimuus ja yksityiselämän yhdistäminen työelämään. Työhyvinvointiin liittyy TYKY-toiminta eli työkyvyn ylläpitäminen, jota lisää oma ammatillinen osaaminen, koulutus, terveys, arvot ja asenne. (Hyppänen 2013, 165-168.)

Tiedolla yrittäjä osaa suorittaa perustehtävän, velvoitteet, suunnitelmat ja oikeudet. Taidon avulla organisoidaan, kehitetään ja hoidetaan erityistilanteet. Tahdolla rakennetaan tulevaisuutta ja parannetaan nykyhetkeä. (Hyppänen 2013, 101.)

## **2.4 SWOT-analyysi**

SWOT analyysi on nelikenttäanalyysi, jota voi hyödyntää liiketoimintaa suunniteltaessa. SWOT- lyhenne tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT analyysin avulla voidaan tiivistetysti esittää yrityksen asema suhteessa markkinoihin. Yrittäjä kuvaa taulukoihin omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Uusyrityskeskus 2007-2011.)

Vahvuudet kohdassa käsitellään yrityksen osaaminen liiketoiminta-alalta, jolla se toimii, sekä yrittäjän tai yrittäjien henkilökohtainen osaaminen. Osaaminen

voi muodostua koulutuksella, hyvällä työkokemuksella, harrastusten tai tietotaidon ja suhteiden kautta. Vahvuudet kohtaan kirjataan myös esimerkiksi hyvät ja laadukkaat tuotteet, hyvä liiketoimintapaikan sijainti, suuri asiakaskunta, nopea reagointikyky markkinoilla ja hyvä maine. (Nuoret Yrittäjät, YritysHelsinki & Opetus.tv. 2016.)

Heikkoudet sarakkeeseen merkitään yrittäjän ja yrityksen heikkoudet, kuten koulutuksen puutteellisuus tai kokemattomuus yrittäjänä. Heikkoutena voi olla myös liian pienet resurssit yrityksen kehitykseen, pieni tuotevalikoima, huono johtamiskulttuuri, huono markkinatuntemus, vähäinen rahoitus, lainsäädännöstä seuraavat velvoitteet luvanvaraisissa erikoistuotteissa, yrittäjällä ei ole suhteita, huono työvoiman saatavuus tai vaikeasti tuotettavat erikoistuotteet. (Nuoret Yrittäjät, YritysHelsinki & Opetus.tv. 2016.)

Mahdollisuuksia voivat olla visio ja suunnitelmat tulevaisuuteen. Tulevaisuuden näkymä voi olla mahdollisuus, jos ennalta tiedetään kysynnän muutos markkinoilla joka aiheuttaa lisäkysyntää tuotteille. Mahdollisuuksiin luetaan myös työvoiman palkkaaminen osa-aikaisesta kokoaikaiseksi, laajentaa yritystoimintaa toiseen toimipisteeseen, paikkakunnille tai ulkomaille, laajentaa yritystoimintaketjutoiminnaksi tai tehdä omista huipputuotteista oma brändi. Mahdollisuudet voivat olla havaittuja tavoitteita, joihin yritys pyrkii. Mahdollisuudet pitää pyrkiä hyödyntämään tehokkaasti liiketoimintaa toteuttaessa. (Nuoret Yrittäjät, YritysHelsinki & Opetus.tv. 2016.)

Uhka voi kohdistua suoraan yrittäjään tai yritykseen. Uhkana voi olla heikko taloustilanne, kova kilpailu alalla, tuotteiden hintataso markkinoilla, huono liiketoimintapaikan sijainti, lama, valuuttakurssimuutokset, rahoituksen vaikea saatavuus, toimitilojen vuokranantaja lopettaa sopimukset ja yleiset sopimusriskit. Globalisaation tullessa markkinoille tulee uusia kilpailijoita, jotka voivat tuoda mukanaan halpatuotteita edulliseen hintaan samalle markkinalle. Tuotteet eivät ole välttämättä niin laadukkaita, mutta hinnan ollessa alhainen yhä useampi kuluttaja ostaa edullisen vaihtoehdon. SWOT analyysiä käytetään yrityksen sisäisten asioiden kehittämisessä. (Nuoret Yrittäjät, YritysHelsinki & Opetus.tv. 2016.)

Kuviossa 4. on esitetty selkeä SWOT-analyysimalli (Rikoksentorjuntaneuvosto 2013).

SWOT	Edistää tavoitteita +	Haittaa tavoitteita -
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

Kuvio 4. SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä tehdessä yrittäjän kannattaa käydä nelikenttä huolellisesti läpi. Toiminnan kehittämisen kannalta huomioi vahvuutesi hyödyntämällä ja vahvistamalla niitä. Heikkouksia ei voi kokonaan poistaa, mutta korjaa löydetyt heikkoudet jolloin niiden merkitys pienenee. Mahdollisuuksista hyötyy koko yritys, joten käytä resurssit tehokkaasti niiden liittämässä liiketoimintaan. Uhat voivat olla ennalta-arvaamattomia tai tiedostettuja. Suunnittele toimintaa hyvin varautumalla uhkiin, joihin voit vaikuttaa.



### 3 Tuote

Yritystoiminnan perustana on tuote, jota halutaan ostaa. Hyvä tuote on erilainen ja parempi kuin kilpailijoiden vastine. Menestyäkseen yrityksen on vastattava muutoksen ja haasteisiin. (Viitala ym. 2014, 146.) Ideoiden huomaaminen, joissa on todellista kaupallista potentiaalia, on haasteellista. Yrittäjät voivat pohtia asiaa tuotteen hyödyllisyyden, erilaisuuden, hinnan ja bisnesmallin mukaisesti, jotta päätöksiä osataan tehdä viisaasti. Markkinoille pitäisi pystyä luomaan uusia innovaatioita ja asiakasryhmiä, eikä vain keskittyä kasvattamaan nykyisiä asiakkaita. (Chan Kim & Mauborgne 2000, 3-6.)

”Tuotteeseen kilpailukeinona (tuotemix) kuuluvat lajitelma ja valikoima, tuotesuunnittelu, tuotteen ominaisuudet ja laatu, nimi, malli sekä pakkaus” (Vahvaselkä 2009, 183).

Tuotteen kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan nimellä tuotemix. Tuote voi olla fyysinen tavara tai palvelu ja tuotteen tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarve. Tuote on mahdollista kuvata kerroksittain. Ydintuote on se, mitä ollaan ostamassa kuvaten tarvetta. Lisäetuja ovat esimerkiksi takuu ja laatu, joiden avulla tuote erottautuu kilpailijoista. Kokonaisuudessaan tekijöistä muodostuu toiminnallinen tuote. (Vahvaselkä 2009, 183.)

Palvelutuotteen luonteeseen kuuluu ydinpalvelu, lisäpalvelu, sekä tukipalvelu. Ydinpalvelussa asiakas ostaa tarvitsemansa palvelun eli tyydyttää tarpeensa. Lisäpalvelu voi olla saatavuutta tai muuta palvelua, joka on välttämätöntä palvelun tuottamisessa. Tukipalvelut ovat keino erottautua markkinoilla kilpailijoistaan eli näitä voivat olla kustomointi tai kanta-asiakas edut. (Vahvaselkä 2009, 183.)

Tuotedifferoinnilla yritys erilaistaa tuotteensa kilpailijoiden tuotteista. Differoinnilla voidaan hakea laatua, makua tai toimipaikan sijaintiin perustuvaa erilaistamista, jolloin myös kuluttajat tietävät eron. Differointi voi olla myös keinotekois-

ta, jossa kuluttajat uskovat tuotteen ollessa erilaisia, vaikka ne olisivatkin konkreettisesti täysin sama tuote. (Miettinen, Linnosmaa & Kannisto 2010, 133.)

Markkinoilla voi olla myynnissä useita vaihtoehtoistuotteita, jolloin yritys hyötyy tuotteen erilaistamisesta. Kun myytävät tuotteet ovat täysin samanlaisia, kuluttaja valitsee edullisemman eli yritykset kilpailevat asiakkaista edullisella hinnalla, jolloin kalliit tuotteet eivät käy kaupaksi. Hintaa voidaan nostaa tuotteen erilaistamisella, jolloin asiakas maksaa tuotteesta mielellään enemmän. Tuotteen erilaistamisen hyöty tulee, jos asiakas kokee saavansa siitä arvoa eli he pitävät tuotetta parempana kuin edullisempia vaihtoehtoja. Tuotteen erotessa huomattavasti toisista tuotteista, asiakas ei miellä sitä enää korvaavaksi tuotteeksi, jolloin hyödyke kilpailee uusista asiakkaista uusilla markkinoilla. (Miettinen ym. 2010, 133.)

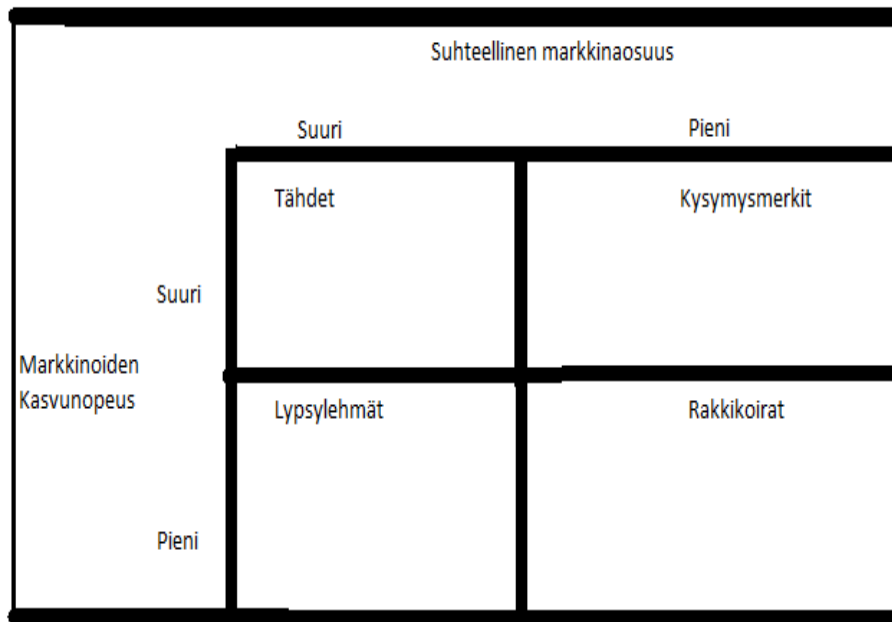
Tavaramerkkien avulla yritykset erottautuvat kilpailijoista, joten tavoitteena voi olla merkkitavaran kehittäminen. Yritys pyrkii luomaan mielikuvia tuotteesta, joka vetoaa asiakkaisiin. Kuluttajat valitsevat tuotteen usein arvojen mukaisesti. Yritys voi madaltaa ostamiseen vaikuttavia tekijöitä mielikuvatekijöillä, joita ovat nimi ja merkki. (Vahvaselkä 2009, 184.)

Brandilla identifioidaan tuotteet tai palvelut erilaistaen ne kilpailijoiden tuotteista ja palveluista. Tarkoituksena on luoda helposti tunnistettava tuote, josta syntyy positiivisia mielikuvia. Brandi voi olla esimerkiksi nimi tai merkki, johon kuluttajat yhdistävät laadun, tunnistettavuuden ja arvon. Brandin avulla yrityksen luovat kysyntää markkinoille saaden asiakasuskollisuutta. (Vahvaselkä 2009, 186.)

Yritys voi pyrkiä luomaan brandin tuotteesta, tuoteryhmästä tai itse yrityksestä. Tuoteryhmäbrandi on hyvä vaihtoehto, jos yrityksellä on useita tuoteryhmiä, jotka liittyvät toisiinsa. Tuotebrandin kehittäminen huomioidaan, mikäli tuotteet poikkeavat toisistaan tai jos tuote on jo kehittynyt brandiksi. Brandi syntyy kuluttajien mielessä, joten markkinoinnissa kannattaa huomioida media, sponsorointi ja tapahtumat. (Vahvaselkä 2009, 188-189.)

### 3.1 Bostonin matriisi

Portfolioita tehdessä hyvänä työkaluna toimii Bostonin matriisi, johon voidaan kuvata strategiset bisnesalueet tai yksittäiset projektit tai tuotteet. Bostonin matriisi on Boston Consulting Groupin nelikenttäanalyysi, jossa kuvataan yrityksen tuotteiden sijoittumista markkinoiden kasvunopeuden ja suhteellisen markkinaosuuden muodostamassa nelikentässä. Tuote luokitellaan nelikenttään kysymysmerkkiksi, tähdeksi, koiraksi tai lypsylehmäksi. (Maunula & Raiko 2010,11.)



Kuvio 5. Bostonin matriisi. (Mikkonen 2013).

Kuvion 5. mukaisesti tähtien markkinaosuus on suuri nopeasti kasvavilla markkinoilla. Tuote on suosittu ja siitä saadaan hyvä kate. Tähtituotteita on yrityksellä vain vähän ja ne ovatkin usein klassikoita. Lypsylehmien markkinaosuus on suuri, mutta markkinan kasvunopeus pieni. Tuote on kannattava suuren myynnin vuoksi. Rakkikoiran markkinaosuus, sekä markkinan kasvunopeus on pieni, joten tuotteen myyntiaikaa voi lisätä kasvojenkohotuksella hetkeksi, mutta myynti kannattaa lopettaa sen jälkeen kokonaan, jolloin tilalle tuodaan paremman katteen omaava tuote. Kysymysmerkkien markkinaosuus on pieni, mutta markkinoiden kasvunopeus suuri, jolloin tuotteen markkinointia on lisättävä

myynnin lisäämiseksi. Tuotetta voi jatkokehittää, mutta se vaatii yritykseltä resursseja. (Mikkonen 2013.)

### **3.2 Tuotekehitys**

Tuotekehityksellä yritys uudistaa toimintaansa kehittämällä tuotteita paremmiksi tai poistamalla tuotteen valikoimastaan. Yritys voi organisoida tuotekehityksen omaksi toiminnoksi, koska se vaatii resursseja. Tuotekehityksen tarkoituksena on kehittää tuote vastaamaan mieltymyksiä ja parantaa vanhoja tuotteita. Tuotekehitys on erityisen nopeaa elintarvikealalla, jossa trendien vaikutus tulee selkeästi ilmi. Uutuuksien voidaan mainostaa olevan terveellisempiä ja luontaisesti tehtyjä. Tuotekehityksellä yritys voi parantaa kustannustehokkuutta, laatua, asiakastyytyvääisyyttä ja omaa kilpailuetua. (Viitala ym. 2014, 146.)

Palvelualoilla kehittäminen on tärkeää asiakastyytyvääisyyden vuoksi. Tuotekehityksen avulla markkinoilta saadaan asiakkaita, koska entiset asiakkaat ostavat uudistetun tuotteen mielellään. Tuotekehityksen rooleihin kuuluu vanhan tuotteen markkinointi uusille asiakkaille, nykyisille asiakkaille kehitetään uusia tuotteita, sekä uusi tuote uusille asiakkaille. Kehitykseen liittyy olennaisesti innovaatiot. Innovaatioprosessi etenee ideasta toteutukseen ja arvon luomiseen. Innovaatio voi olla tuoteinnovaatio tai palveluinnovaatio. (Viitala ym. 2014, 148.)

Yrityksen noudattaessa laatujärjestelmää saadaan useita hyötyjä. Hyödyt ilmenevät koko yrityksen toiminnassa kuten tuotteiden laadussa, palvelualltiudessa, tuloksessa, asiakastyytyvääisyydessä ja sidosryhmä yhteistyössä. Jatkuvan kehittämisen luonteeseen kuuluu tavoitteen asettaminen, toimenpidesuunnittelu ja käytäntöön vieminen, onnistumisen mittaaminen, sekä arviointi ja parantaminen. (Hyppänen 2013, 98.)

## 4 Asiakas

Yritys tarvitsee asiakkaita menestyäkseen kilpailussa. Asiakashallintajärjestelmä voi olla yrityksen strateginen valinta, jolloin se näkyy yrityksen toimintatavoissa kuten asiakasseurannassa ja suunnittelussa. Yrityksen pitää pystyä antamaan asiakkaalle arvoa ja liittää asiakaslähtöisyys koko toimintaketjuun, jonka seurauksena huomio kiinnittyy myös asiakasjohtamiseen. (Viitala ym. 2014, 74.).

Asiakaslähtöisyyden perustana on asiakastarpeiden tunnistaminen, joka tapahtuu tutustumalla toimintaympäristöön, koska yritysten pitää reagoida muutokseen ennakoivasti. Proaktiivinen eli ennakoiva toimintatapa antaa yritykselle kilpailuedun kilpailijoihin nähden, koska kysyttäessä asiakkailta heidän tarpeitaan saadaan vastauksena se, mitä tarvitaan. Valmiin tuotteen tullessa markkinoille asiakkaat haluavat jo erilaisen tuotteen. (Viitala ym. 2014, 75-76.)

Yrittäjän täytyy huomioida toiminnassaan myös asiakaskannattavuus eli asiakkuuden kannattavuutta siitä saatavien tuottojen ja siihen menevien kulujen välillä. Toimintatapojen muutoksella voidaan kehittää kustannustehokkaita malleja, jotka vastaavat tarpeisiin tuoden samalla säästöä. Toimintatapojen täytyy olla yhteneviä organisaation toiminnassa. Yrityksen sisäiset kehityskeskustelut ja organisaation verkostoituminen voivat toimia työkaluina toiminnan kehittämiseksi. (Hyppänen 2013, 95-96.)

Ostokäyttäytyminen ohjaa kuluttajaa päätöksen tekemisessä, sekä yrityksen tapaa toimia vastatakseen tarpeeseen. Ostokäyttäytyminen ohjaa miten, mitä ja mistä ostetaan. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ärsykkeet, kuten markkinointi, taloudellinen tilanne, sekä henkilön ominaisuudet. Kuluttajan tarpeet ja motiivit vaikuttavat ostokäyttäytymiseen, jonka vuoksi yrityksen on tuotava markkinoille tuotteita, joista luodaan markkinoinnin avulla mielikuvissa tarpeellisia tuotteita. (Bergström & Leppänen 2013, 100-101.)

Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa demografiset-, psykologiset- ja sosiaaliset tekijät. Näistä muodostuu elämäntyyli, joka ohjaa ostokäyttäytymistä kohti ostoprosessia ja ostopäätöstä. Demografiset tekijät vaikuttavat ostokäyttäytymiseen eniten, jonka vuoksi kuluttajien ostokäyttäytymistä analysoitaessa huomio kannattaa kiinnittää erityisesti demografisiin tekijöihin. Asiakaskohderyhmän demografisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä ja ikärakenne, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka ja asuinmuoto, perheen elinvaihe ja koko, sekä tulot ja ammatti. (Bergström ym. 2013, 102-104.)

Psykologiset- ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat ostokäyttäytymiseen myös päällekkäin, koska käytökseen vaikuttaa myös vuorovaikutus. Psykologisia tekijöitä ovat tarpeet, motiivit, arvot ja asenne, sekä innovatiivisuus. (Bergström ym. 2013, 105). Sosiaaliset tekijät liittyvät yksilön elämäntyyliin, jolloin huomio kiinnittyy ryhmiin, joissa kuluttaja toimii sekä siitä aiheutuvia vaikutuksia ostokäyttäytymiseen. Sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi perhe, harrastukset, ystävät, arvostukset, yhteisöt, kulttuuri ja sosiaaliluokka. (Bergström ym. 2013, 116-117.)

## **5 Hinnoittelu**

Yrityksen täytyy määritellä hinta oikein, jotta se voi pärjätä kilpailussa. Yritys määrittelee suoritteiden tuottamiskustannukset, jonka avulla hinta määritellään kattamaan tuottamisesta syntyneet kustannukset, huomioiden kannattavuuden ja kilpailukyvyn. Tavoitehintaa asetetaan sellaiseksi, jolla yritys pärjää kilpailussa ja pääsee taloudelliseen tavoitteeseensa. Hinnoittelumallina voi käyttää kustannuksiin perustuvaa kustannusperusteista hinnoittelu menetelmää, markkinoiden yleiseen hintatasoon perustuvaa markkinahintaperusteista menetelmää tai kannattavuuteen perustuvaa kannattavuusperusteista menetelmää. Yritys valitsee hinnoittelumenetelmäkseen omalle suoritteelleen sopivimman vaihtoehdon. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 185.)

Markkinaperusteinen hinta-asetanta perustuu markkinoiden hintatasoon. Yleinen hintataso huomioiden määritetään hinnalle yläraja. Markkinahinta on ikään kuin ohjehinta. Hinnoittelumalli käy hyvin tuotteille, jonka vastineita kilpailijoilta on jo markkinoilla, koska hinnoilla on valmiiksi viitehinnat. Tuotteet ovat usein osto- ja valmistusmääriltään suuria, kuten elintarvikkeita. (Neilimo ym. 2012, 191.)

Kustannusperusteinen hinnoittelumalli perustuu tuottamiskustannuksiin. Myyntihinnan on ylitettävä tuottamiskustannukset, jonka lisäksi siihen sisällytetään kannattavuustavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelumalli sopii erityisesti yksilöllisten tuotteiden hintaa määriteltäessä. Kustannusperusteista hintaa määriteltäessä apuna käytetään kate- tai omakustannushinnoittelu menetelmää. Kate-tuottohinnoittelussa hinnassa huomioidaan muuttuva yksikkökustannus, johon lisätään tavoitteellinen katetuotto kattamaan kiinteitä kustannuksia ja voittoa. Hinta määräytyy niin, että se kattaa kaikki muuttuvat kustannukset ja mielellään ainakin osan kiinteistä kustannuksista. Omakustannushinnoittelussa hinta pohjautuu omakustannusarvoon ja siihen lisätään kate voittoa varten. Omakustannushinnoittelussa hinta kattaa kustannukset, sekä tuo voittoa. Myyntihinta muodostuu siis kokonaiskustannusten avulla. Kustannus- ja markkinaperusteisten hinnoittelumallien erossa korostuu hinnoittelun huomion kiinnittäminen kustannuksiin tai markkinahintaan. (Neilimo ym. 2012, 191-192.)

Tuotteelle voidaan laskea kustannusperäinen myyntihinta tavoitekustannuslaskennan avulla, jossa tuotteen omakustannusarvoon lisätään tavoitevoitto. Varsinainen hinnoittelu ei kuitenkaan ole näin helppoa, koska hintaan vaikuttaa ulkoinen kilpailukykyinen markkinahintataso. Markkinahinnan tullessa ulkoa, tuotteen tulos määräytyy markkinahinnan ja tuotteen kustannusten erotuksena, jolloin riskinä on hinnan painuminen liian alhaiseksi. Tavoitekustannushinnoittelussa hinnoittelun lähtökohtana on tuotteen ulkoinen markkinahinta. Tavoitekustannuslaskennan lasketaan niin, että ulkoisesta markkinahinnasta vähennetään tavoitevoitto, jolloin saadaan selville tavoitekustannus. Mikäli tuotteen toteutuneet kustannukset ylittävät tavoitekustannustason, kustannuksia on saatava pienennettyä. (Neilimo ym. 2012, 137.)

Hintapäätökset kuuluvat yrityksen strategiseen johtamiseen. Hintaa määrittäessä huomioidaan suoritteiden tekemisestä syntyvät kustannukset ja vastaavan tuotteen hintataso markkinoilla, koska tiedon avulla selvitetään hintataso, mikä on mahdollista saavuttaa. Hintaa määritellään niin, että se vastaa yrityksen hintatavoitteisiin ja haluttu katetaso saavutetaan. (Neilimo ym. 2012, 185.)

Hinnoittelulla voidaan tavoitella uusia markkinaosuuksia tai torjua kilpailijoita. Tuotteen hintaan vaikuttaa se, onko tuote vakiotuote, osittain omaleimainen tuote vai kokonaan omaleimainen tuote. Hinnoittelussa on useita erilaisia lähestymistapoja, esimerkiksi seuraavanlaisia:

- hinnan alentaminen tai hinnan korottaminen
- hinnan erilaistaminen eli differointi (kausivaihtelut, alueet, asiakkaan ostokyky jne.)
- mielikuvahinnoittelu (1,90 € / 2,10 € tai laadun korostaminen)
- oligopoli- ja monopolihinnoittelu
- sopimukseen perustuva hinnoittelu
- kilpailijoiden pois ajaminen markkinoilta
- laatu-, premium hinnoittelu
- polkumyyntihinnoittelu

Hintaa määritellessä lähestymistavasta riippumatta, on huomioitava kustannukset, markkinahinta ja tavoitteet. (Neilimo ym. 2012, 185-186.)

Yrityksen kehittäessä uuden tuotteen tai tuotemallin markkinoille, sillä voi olla mahdollisuuksia hinnoitella tuote kalliiksi. Markkinatilannetta on kuitenkin seurattava, koska kilpailijat pyrkivät tuomaan markkinoille vastaavia tuotteita saadakseen osuutensa markkinoista. Tilanteeseen vaikuttaa markkinoiden oletettu kasvuvauhti. (Bergström ym. 2013, 88.)



## 6 Myynti ja markkinointi

Markkinoinnin tarkoituksena on luoda kysyntää. Markkinointiin kuuluu markkinointiohjelmien suunnitteleminen ja toteuttaminen, joiden avulla luodaan kysyntää, kilpailuetuja, markkinoidaan tuotteita- ja palveluita ja tuodaan arvoa asiakkaalle. Markkinointiohjelmaan kuuluu eri toimenpiteiden yhdistäminen kokonaisuudeksi, jota kutsutaan kilpailukeinojen yhdistämiseksi. Kilpailukeinot voidaan jakaa McCarthyn tekemän mallin mukaisesti, jota kutsutaan 4P:n markkinointimix malliksi. (Vahvaselkä 2009, 180.)

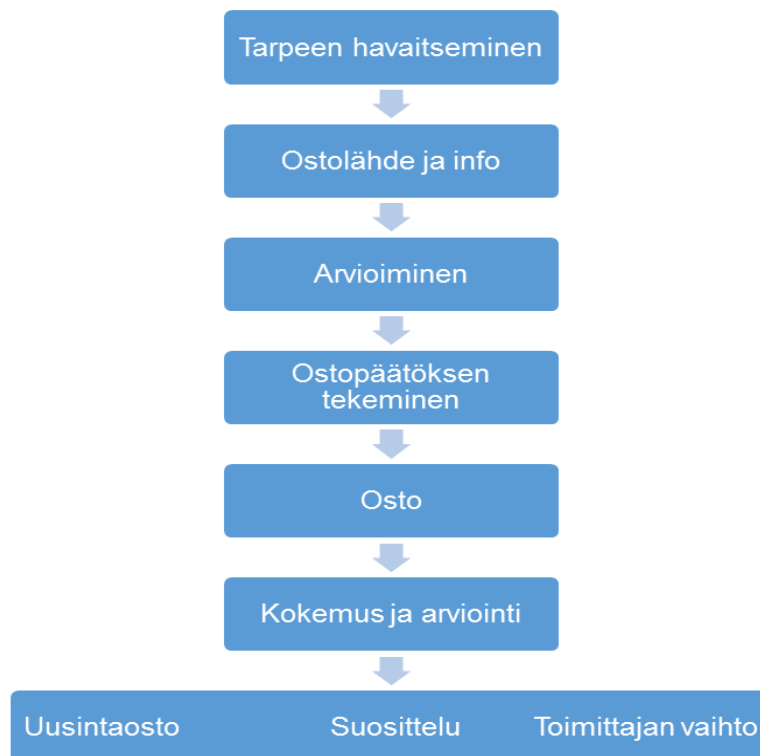
Markkinointimix 4 P.			
Tuote (Product)	Hinta (Price)	Viestintä (Promotion)	Saavutettavuus (Place)
-Valikoimat	-Listahinta	-Myynninedistäminen	-Kanavat
-Laatu	-Alennus	-Mainonta	-Kattavuus
-Suunnittelu	-Osamaksu	-Myyntivoima	-Lajitelma
-Ominaisuudet	-Maksuajat	-Suhdemarkkinointi	-Sijainti
-Nimi	-Maksuehdot		-Varasto
-Koko			-Kuljetus
-Takuu			-Palvelu

Kuvio 6. McCarthyn kehittämä markkinointimix.

Yrityksen pitää pyrkiä luomaan tuote, joka vastaa kokonaisuudeltaan markkinointimixin osa-alueita. Hyvän tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös viestintä ja saavutettavuus on huomioitava. Laadukas tuote markkinoi itse itseään kuluttajien keskuudessa. ”Markkinoinnin kulmakiviä ovat tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja asiakassuhdetyö” (Viitala ym. 2014, 98).

## 6.1 Organisaatiot ostajana

Organisaatioissa ostoprosessi on samankaltainen kuin kuluttajien henkilökohtainen ostoprosessi. Organisaatioiden ostaminen on systemaattista, joten ostoprosessin vaiheistaminen on helpompaa. Ostavan organisaation päätöksenteossa vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen ominaisuudet ja kokonaisuus, luotettava toimitus ja saatavuus, myyjän luotettavuus ja avoimuus, hintataso ja ketju ehdot, laatu ja oston jälkeiset palvelut. (Bergström ym. 2013, 147-149.) Kuviossa 7. on esitelty ostoprosessin kulku pääpiirteittäin.



Kuvio 7. Organisaatio ostajana (Bergström ym. 2013, 149).

## 6.2 Markkinointiviestintä

Markkinoinnin haasteena on tiedostamattomien eli piilevien tarpeiden löytäminen. Emootiotarve voi olla tunnepohjainen, jolloin sen tiedostaminen on haastavaa markkinoinnin kannalta. Markkinoinnilla herätellään kuluttajien mielenkiintoa tuotteita kohtaan korostamalla ominaisuuksia. (Bergström ym. 2013, 106.) Mainonstrategiaan kuuluu viisi tärkeää kohtaa, joita ovat tavoite, kohderyhmä, peruslupaus, lisäväättämä ja tuotteen persoona. (Vahvaselkä 2009, 233).

Mainosvälineeksi valitaan väline, jonka avulla kohderyhmä tavoitetaan taloudellisesti ja tehokkaasti. Mainosmuotona voi olla media- tai suoramainonta tai myynninedistäminen ohjelmineen. (Vahvaselkä 2009, 235).

Internetmainonta on tehokasta, koska se toimii nopeasti, se on muokattavissa, jonka lisäksi se toimii vuorovaikutteisesti. Verkkomainontaa voi tehdä bannereilla tai pop-up mainosikkunoilla. Promootiosivustolla voidaan mainostaa uutta tuotetta kampanjan ajan, kun tuotteelle halutaan suuri näkyvyys. Hakukonemarkkinoinnin avulla saadaan nostettua hakutulosten määrää, koska ne nostavat haetun asian hakulistan kärkijoukkoon. (Vahvaselkä 2009, 236). Lisäksi kuluttajien siirtyessä yhä enemmän internettiin, kannattaa mainontaa tehdä myös sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa.

Myynninedistämällä avustetaan henkilökohtaista myyntityötä, jonka lisäksi se tukee mainontaa, suhde- ja tiedotustoimintaa. Kohderyhmänä ovat myyntihenkilöt, jakelutie ja kuluttajat. Myynninedistämisen tavoite on myydä tuote jakeluporhalle, kauppaan ja kuluttajalle. Myynninedistämisohjelmilla rakennetaan positiivista tuotekuvaa, joka lisää kiinnostavuutta tuotteeseen. Myynninedistäminen jakelutiehen kohdennettuna voi olla esimerkiksi tuotekoulutus, myyntikilpailu, messut, tuote-esittely, esitteet ja esittelyaineistot. Myynninedistäminen kuluttajiin kohdennettuna voi olla esimerkiksi maistiainen, alennus, arvonta tai näyte. Kuluttajien mielenkiintoa herätellään ostamaan uusia tai jo myynnissä olevia tuotteita. (Vahvaselkä 2009, 240-241).

Tiedotus- ja suhdetoiminnalla pyritään aikaansaamaan korkea luottamus yritystä kohtaan. Tarkoituksena on luoda tunnettavuutta, sekä lisätä myönteistä ilma-

piiriä yritystä kohtaan. Suhdetoiminnan kohderyhmiä ovat henkilökunta ja ulkoiset sidosryhmät. Keinoina käytetään henkilökohtaista viestintää, jolla pyritään luomaan vaikutus. Suhteiden lisäksi keinoina käytetään kirjallista viestintää, sidosryhmätapahtumia, liikelahjoja, sponsorointia ja lobbausta. Tiedotustoiminnassa käytetään apuna mediaa, joka auttaa laajan näkyvyyden tavoittamisessa. (Vahvaselkä 2009, 242).

### **6.3 Logistiikka**

Logistiikalla tarkoitetaan materiaalivirran siirtämistä asiakkaalle, tavoitteenaan mahdollisimman tehokas materiaalin ja palveluiden siirto koko toimitusketjussa. Logistiikkastrategia kannattaa suunnitella hyvin osana yrityksen toimintaa, koska ketjussa tapahtuvat pysähdykset eivät lisää tuotteen arvoa, jonka lisäksi ne tuovat lisäkustannuksia. Logistiikan suunnittelulla pyritään poistamaan arvoa laskevat vaiheet. (Viitala ym. 2014, 160.)

Toimitusketju on yritystoiminnan keskeisimpiin kuuluvia asioita. Sen tuloksena asiakas saa tuotteen tai palvelun sovitusti. Toimitusketjuun kuuluu erilaiset toiminnot, kuten hankintatoimi, valmistus, kuljetus ja rahansiirto. Toimitusketju kulkee siis raaka-aine tuottajista aina loppuasiakkaalle saakka. Toimitusketjun hallinnassa huomioidaan kilpailukyky, tehokkuus, kannattavuus, avoimuus ja tiedon välitys. Ketjun osat, joita ei ole kannattavaa tehdä itse, suositellaan ulkoistettavaksi. (Viitala ym. 2014, 156-157.)

## **7 Kilpailu**

Kilpailu on yrityksen tärkeimpiä toimintaympäristön tekijöitä, koska kysyntää taivotta kilpailevat yritykset samalla toimialalla. Tuotteella voi olla kova kysyntä, mutta useiden yritysten tarjotessa vastaavaa tuotetta, kysyntä ei riitä jokaisen yrityksen tuotteelle. Yrityksen on oltava ajan hermolla seuraten ympäröiviä

markkinoita, jotta markkinamuutokseen voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (Perustietoa Yrittäjälle 2016.)

Porterin viiden kilpailuvoiman mukaan toimialalla, jolla markkinakannattavuus on hyvä, on odotettavissa kilpailun lisääntymistä. Uudet yritykset pyrkivät markkinoille, jolloin kilpailu muuttuu. Alalle tulon esteenä voi olla suuret kustannukset, menot, lainsäädäntö tai myytävät tuotteet ja niiden valmistamiseen tarvittava tekniikka. Mikäli alalle tulemiseen ei ole esteitä, markkinoilla olevien yritysten on huomioitava suunnitelmissaan mahdollinen kilpailu, joka seuraa uusista kilpailijoista. Markkinoilla tapahtuvan kilpailun lisäksi myös potentiaalinen kilpailu voi vaikuttaa hintatason alhaalla pitämisessä. (Miettinen ym. 2010, 131-132.)

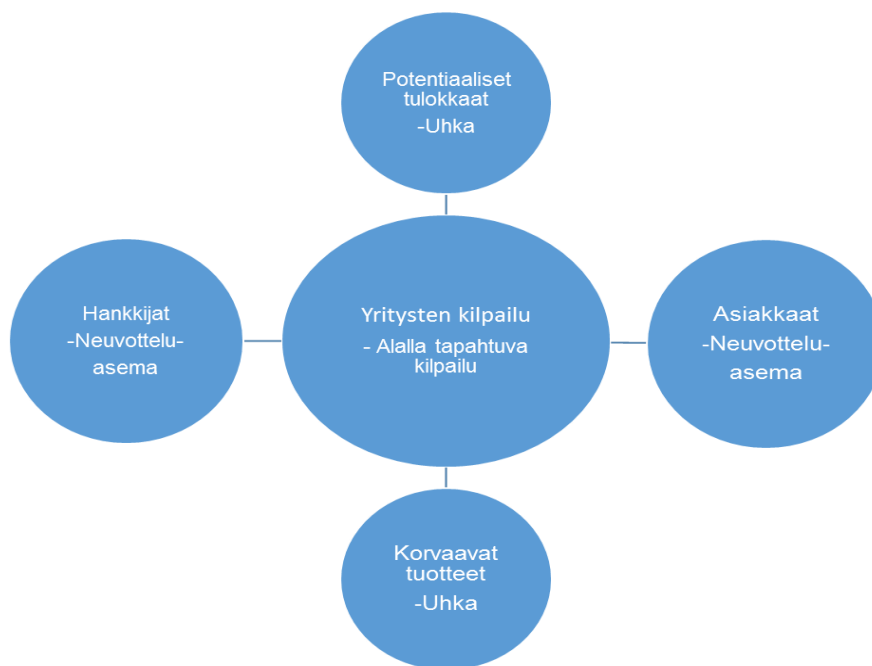
Yritys ei voi palvella markkinoilla jokaista, vaan sen on löydettävä oma markkinarako, johon se voi erikoistua. Yrityksen pitäisi löytää markkinoilta asiakasryhmä, jonka tarpeisiin se pystyy vastaamaan. Markkinapotentiaali selvitetään usein uutuustuotteella, ja sillä tarkoitetaan suurinta ostajien määrää. (Bergström ym. 2013, 81.)

Kilpailun luonne voi olla rauhallista tai aggressiivista. Yrityksen kannattaa tehdä kilpailijaseurantaa, jossa määritetään vaarallisimmat kilpailijat. Tietoa kannattaa kerätä järjestelmällisesti ja mahdollisimman paljon, koska tietoa hyödyntämällä yritys voi luoda omaa kilpailuetua muihin nähden. Kilpailijoista kannattaa selvittää lukumäärä, sijainti, liikevaihto, tuotteet, asiakasryhmät, kilpailuedut, vahvuudet ja heikkoudet. (Perustietoa Yrittäjälle 2016.) Tuotteella, jolla on suuri markkinapotentiaali, yrityksen kannattaa käyttää resursseja sen edelleen kehittämiseen. (Bergström ym. 2013, 82).

Kilpailun luonteeseen vaikuttaa yritysten lukumäärä alalla. Kun markkinoilla on useita toimijoita, voi kuluttajat tehdä valintoja eri valmistajien hyödykkeiden välillä. Yritykset kilpailevat asiakkaista kovasti, ja kilpailukeinona voi olla esimerkiksi hinta, laatu tai tuotteen ominaisuudet. Kilpailuun vaikuttaa myös yritysten markkinaosuudet, joten onkin mahdollista, että markkinoilla toimivista yrityksistä muutama suurin toimija ohjaa toimintaa ja hinnoittelua. Suuret markkinajohtaja yritykset pystyvät hinnoittelemaan tuotteen hinnan alhaisemmaksi suuren vo-

lyymin vuoksi kuin pienet haastajat, koska kyseessä on mittakaavaetu. (Miettinen ym. 2010, 131.)

Yrityksen kilpailuetu voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen. Taloudellinen kilpailuetu tarkoittaa, että yritys voi kilpailla hinnalla. Etu voi muodostua alhaisista kustannuksista tai tehokkaasta toiminnasta. Toiminnallinen kilpailuetu liittyy tuoteominaisuuksiin. Tuote voi olla laadukkaampi, tehokkaampi tai muotoilultaan parempi kuin kilpailijoiden vastineet. Imagollinen etu syntyy ostajien mielikuvista, jos yritys tai tuotemerkki vaikuttaa ensisijaisesti tuotteen valintaan. Michael E. Porterin kilpailuetumalli on saavuttanut suosion ja sitä käytetään edelleenkin paljon. (Bergström ym. 2013, 87-88.)



Kuvio 8. Porterin kilpailumalli.

Porterin kilpailumallissa toimialarakenne ja kilpailuvoimat vaikuttavat yrityksen kilpailuasemaan. Kilpailuvoimia ovat markkinatulokkaat, olemassa olevat vaihtoehdot tuotteet, hankkijat sekä asiakaskunta. (Bergström ym. 2013, 88.)

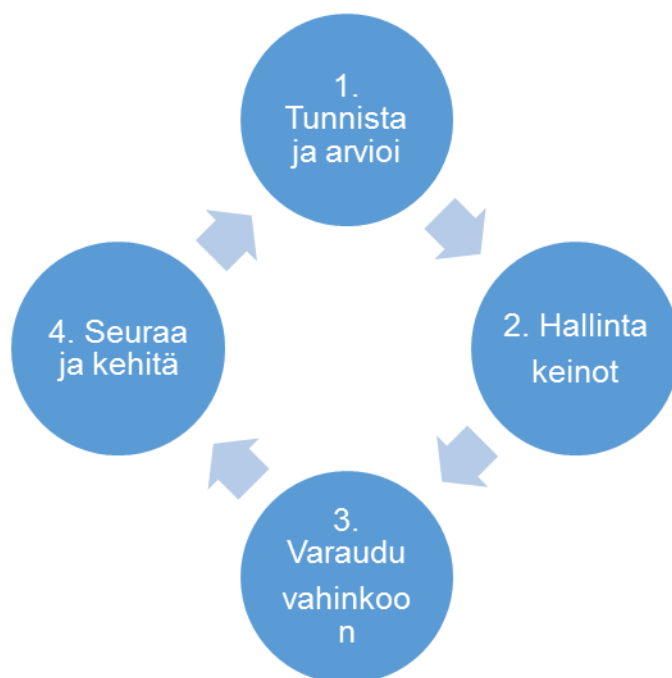
Porterin kilpailustrategian mukaan yritys voi keskittyä kustannusjohtajuuteen, erilaistamiseen tai keskittymiseen pohjautuvilla strategioilla. Kustannusjohtajuuden mukaan yrityksellä on matalat yksikkökustannukset, jolloin tuotteiden hinnat ovat alhaisia. Erilaistamiseen markkinoille tuodaan tuotteita, joiden ominaisuuks-

sia asiakkaat arvostavat eniten, hinnasta välittämättä. Keskittymisessä yritys myy pienelle segmentille tuotteita edullisesti, tai tuotteet ovat yksilöllisiä. Yrityksen menestymiseen riittää oikean markkinaraon löytäminen, jossa ei ole suurta kilpailua. (Bergström ym. 2013, 88-89.)

## 8 Riskit

Yritystoimintaa liittyy useita erityyppisiä riskejä, jotka voivat näyttäytyä taloudellisena, toiminnallisena tai turvallisuuden liittyvänä. Johtamistyön yksi tärkeimpiä asioita on riskienhallinta, koska sen avulla huolehditaan yrityksen jatkuvuudesta ja tuloksen teko kyvystä. (Viitala ym. 2014, 340.) Riskit voidaan jakaa operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin (Suomen riskienhallintayhdistys 2013).

Viitala ym. (2014, 340) esittämän kuvion 9. mukaisesti, riskienhallinta kannattaa tehdä seuraavassa järjestyksessä



Kuvio 9. Riskienhallinta.

Riskienhallinta täytyy nähdä kokonaisuutena, jolloin se liitetään strategian, toimintojen ja talouden alueisiin. Riskienhallinnan tavoitteena on yritystoiminnan jatkuvuuden varmistaminen, sekä omaisuuden, henkilöiden ja tiedon turvaaminen. Riskienhallinta on päivittäistä yritystoiminnan hoitamista, koska hyvin hoidettu riskihallinta tukee kannattavuuden lisäksi myös yritykseen tehtyjä sijoituksia. (Viitala ym. 2014, 340-341.) Käytännössä riskienhallintaan tarvitaan mukaan myös henkilökunnan panos, jotta toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset osataan huomioida osana riskienhallintaa (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2013).

Riskeihin pitäisi osata varautua tunnistamalla ne, jonka jälkeen riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida. Riskien hallinnassa etsitään keinoja riskin poistamiselle, välttämiseksi tai pienentämiseksi. Epävarmuustekijöiden hallintakeinojen jälkeen voidaan tehdä suunnitelma mahdollisesti tapahtuvalle riskille. Riskien todennäköisyyttä ja toteutumista on seurattava koko ajan, koska jokaista riskiä ei voi poistaa, eikä kaikkia tunnisteta. Uusia haasteita riskienhallintaan tuovat uudet liiketoimintamallit, ulkoistaminen ja laaja-alainen verkostoituminen. (Viitala ym. 2014, 340.)

## **8.1 Operatiiviset riskit**

Operatiivisia riskejä ovat henkilö, tieto, tuote ja projektiriskit. Operatiiviset riskit liittyvät päivittäiseen toimintaan, joka voi aiheutua johtamisen puutteellisuudesta, henkilökunnan tekemisestä tai yrityksestä riippumattomista tapahtumista. Operatiivinen riski voi näyttäytyä välittömästi. (Viitala ym. 2014, 342.)

Henkilöriskit voivat liittyä osaamiseen, työsuhteeseen, työkyvyn ylläpitoon tai avainhenkilöihin. Henkilöriskit kohdistuvat yrityksen henkilöstöön, ja pienessä yrityksessä henkilöriskien vaikutus on merkittävä. Yrityksen avainhenkilöön kohdistuvasta riskistä voi seurata pahoja haittavaikutuksia yritystoiminnalle. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.)

Tietoriskit liittyvät kriittiseen tietoon, kuten tuotteisiin ja projekteihin. Tärkeitä tietoja ovat asiakastiedot, tuotekehitys ja tulevaisuuden suunnitelmat. Tietoriskien



hallinnalle ominaista on johtaminen, toimintatavat, henkilöstön toiminta ja tiedon suojaaminen. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Tietoriski voi olla väärän tiedon levittäminen, virheellinen tieto, varastettu tieto tai tiedon katoaminen, johon voi varautua varmistustallennuksilla (Viitala ym. 2014, 343.)

Tuotteisiin liittyviä riskejä voivat olla tuotekehitys- ja ideat, tuotanto, myyntiriskit. Tuoteriskeihin voi varautua tuotteen suojaamisella, koska tuote on voi olla yrityksen menestyksen kulmakivi. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Tuoteriski voi ilmetä tuotevahinkona eli viiallisena tuotteena, suunnittelussa tapahtuneesta virheestä tai esimerkiksi tuotteen kopioinnilla, jolloin loukataan tuoteoikeuksia. (Viitala ym. 2014, 343).

Projektiriski voi olla kehitysprojekti- tai toimitusprojektiriski. Projektiriskin hallinnalle ominaista on todenmukaiset lupaukset, toimitusajat ja sopimukset. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Projektiriski voi ilmetä myös riippuvuusriskinä yrityksen ollessa riippuvainen jostakin ulkoisesta sidosryhmästä, kuten toisesta yrityksestä, tavarantoimittajasta tai alihankkijasta (Viitala ym. 2014, 344).

## **8.2 Taloudelliset riskit**

Taloudellisia riskejä ovat liikeriskit, sopimus- ja vastuuriskit, asiakkaan maksukyvyttömyys, luottotappio, liikevaihdon jääminen liian alhaiseksi, kustannusten toteutuminen odotettua korkeampana, sekä sukupolvenvaihdosriskit.

Liikeriskit, jotka ovat osa suuri osa liiketoimintaa ja ne liittyvät usein päätöksien tekemiseen. Liikeriskeihin sisältyy rahoitus, kustannus, henkilöstö, myynti ja tuotantoriskit. Liikeriskejä voi hallita sopimuksilla, tiedon suojaamisella, luottokelpoisuuden tarkistamisella ja hyödyntämällä erilaisia asiantuntijapalveluita. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Rahoitusriskit syntyvät, mikäli rahaa ei saada riittävästi tai jos yrityksen vakuutukset eivät ole kunnossa, tai ne puuttuvat kokonaan. (Vahvaselkä 2009, 309).

Sopimus- ja vastuuriskeihin kuuluu sopimukset, vastuu, ehdot, prosessi ja tulokinta. Riskiä voi hallita kirjallisilla ja lainmukaisilla sopimuksilla, vahingonkor-

vauksilla ja sopimussakoilla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Sopimusten noudattamatta jättämisestä ja sopimussakoista voi yritykselle seurata erityisen pahoja taloudellisia vaikeuksia (Viitala ym. 2014, 340).

Sukupolvenvaihdosriskejä voidaan katsoa taloudellisista ja yritykseen liittyvistä tekijöistä. Sukupolvenvaihdosriskiin liittyy yrittäjän oma rooli, suhteet, koulutus ja osaaminen. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Sukupolvenvaihdokseen voi liittyä myös osaamispääomariski, jos yrityksen toiminta pohjautuu yrittäjän kokemukseen (Viitala ym. 2014, 343).

### **8.3 Vahinkoriskit**

Vahinkoriskejä on keskeytys-, palo-, rikos- ja ympäristöriskit.

Keskeytysriski on haasteena etenkin pienille yrityksille, koska liikeympäristö uudistuu nopeasti, jolloin pienen yrityksen voi olla haastavaa vastata kilpailuun. Toiminnan varmuus lisää yrityksen toiminnan jatkumista. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Pienen yrityksen on reagoitava nopeasti markkinamuutoksiin riskin välttämisen vuoksi.

Paloriskit voivat kohdistua yrityksen tuotantotiloihin, varastoon tai laitteisiin. Tulipalo voi lähteä sähköviasta tai tuhopoltosta. Paloriskejä voidaan hallita järjestyksellä, turvalaitteilla ja valvonnalla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Riskiä voidaan pienentää varautumalla siihen siirtämällä valmiit tuotteet toiseen varastoon tai jakaa riskiä hyvällä vakuutuksella.

Rikosriskit kohdistuvat yritykseen tai henkilöstöön. Riskiä voi hallita turvalaitteilla, valvonnalla ja turvallisuusohjeilla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Rikosriskejä ei voi välttää kokonaan, mutta hyvin ohjeistettu henkilökunta osaa toimia oikein rikosriskin tapahtuessa. Toimitiloihin voi asentaa lukituslaitteita kulun estämiseksi.

Ympäristöriski tarkoittaa ympäristöön tapahtuneita vahinkoja, jotka voivat olla seurausta väärin käsittelyistä kemikaaleista tai työskentelytavoista (Viitala ym.

2014, 340). Ympäristöriskit syntyvät siis usein yrityksen omasta virheellisestä toiminnasta. Ympäristöriskejä on kemikaalit, jätteet ja päästöt niiden levitessä luontoon. Yrityksen on huomioitava raaka-aineet, kierrätys ja vastuu ympäristöstä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.)

## 9 Talous

Yritysten toimintaympäristö on ollut muutoksessa viime vuosina, kun kansainvälinen kilpailu lisääntyy, tuote- ja palvelumarkkinoiden sääntely muuttuu ja samalla kehittyä uusia markkinoita. Muutokset ja nopea teknologian kehittyminen on tehnyt tulevaisuuden ennakkoinnista entistä haastavampaa. Muutoksen seurauksena yritykset joutuvat uudelleen arvioimaan menestystekijöitään ja suunnitelmiaan. Yritysten on oltava entistä tehokkaampia vastaamaan muuttuvaan kulluttajakäyttäytymiseen joustavuuden ja oman erikoisosaamisen avulla. Menestymisessä auttaa toimintamalli, joka suuntautuu asiakkaaseen, sekä laadun huomioiminen tuotannosta aina palveluun saakka. (Neilimo ym. 2012, 12.)

Liiketoimintastrategia suunnitellaan yleensä kolmesta viiteen vuoteen ohjaamaan toimintaa, sekä lisäksi pitkä ajan suunnitelman, jonka pituus on yli viisi vuotta. Lyhyen tähtäimen suunnitelma laaditaan pitkän tähtäimen suunnitelman pohjalta, ja se keskittyy seuraavaan vuoteen. Lisäksi kalenterivuoden ollessa tilivuosi, voidaan toimintasuunnitelma budjetiteineen tehdä jo syksyllä. Yritykset pyrkivät suunnittelemaan toimintaa vuosiksi eteenpäin, koska se auttaa yritystä kokonaisuuksien hahmottamiseen ja toiminnan ohjaamiseen. Tulevaisuuden ennakkointi on vaikeaa ja markkinamuutokset voivat tapahtua nopeasti, joten suunnitelmien toteutumista täytyy arvioida vähintään puolivuositain. Arvioinnissa huomioidaan toteutunut suunnitelma, sekä mahdollisesti muuttuneet organisaation sisäiset- ja ulkoiset tekijät, jonka jälkeen suunnitelmaa voidaan muokata uudelleenlaiseksi. (Hyppänen 2013, 58-59.)

Talousjohtaminen tarkoittaa yrityksen johtamista kohti sen taloudellisia tavoitteita. Toimintasuunnitelman toteuttamisen jälkeen talouslukuja täytyy arvioida ja

eroja analysoida. (Neilimo ym. 2012, 10-11.) Toimintasuunnitelman avulla laaditaan budjetti eli taloussuunnitelma. Budjetti suunnitellaan koko yrityksen seuraavan vuoden tuloille ja menoille, ja sen tavoitteet esitetään numeerisesti. Budjettia luodessa pohditaan keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joiden avulla pyritään takaamaan yrityksen kannattavuus vuositasonalla. Budjetointi toimii työkaluna, jolla ohjataan toimintaa ja seurantaa. (Hyppänen 2013, 59.)

Yritykset tarvitsevat rahoitusta esimerkiksi toimitiloihin, koneisiin ja välineisiin, sekä liiketoiminnan harjoittamiseen kuten varastojen ylläpitoon ja kassavaroihin. (Viitala ym. 2014, 388). Rahoitus on mahdollista järjestää useista lähteistä, kuten itseltä, pankeilta tai rahoitusyhtiöitä. Rahoituksen suunnittelussa huomioidaan päärahoittajan rahoituksen osuus, korkotaso, vakuudet, takaisinmaksusuunnitelma, sekä tulorahoituksen alkamisen nopeus. (Viitala ym. 2014, 54.)

Rahoituksen saamiseksi yrittäjän on tehtävä laskelmia menoista ja tuloista. Rahoituslaskelman avulla selvitetään hankintatarpeet, että yritys voi toimia. Kannattavuuslaskelman avulla hahmotetaan yrityksen myyntitavoite. Rahoitus- ja kannattavuuslaskemia tarvitaan, koska niiden avulla voidaan arvioida taloudellista kannattavuutta. Laskelmien avulla voidaan varmistua siitä, toimiiko yritys realistisella pohjalla. (Yritys-Suomi 2016.)

Rahoituslaskelmien avulla yrittäjä voi tarkastella toiminnan kannattavuutta ja todenmukaisuutta. Rahoituslaskelmaan sisältyy hankinnat ja kulut, joita ei saada katettua myyntituotoilla. Rahoituslaskelmassa huomioidaan esimerkiksi palkat ja vuokrat ja laskelmaan merkitään myös lainan määrä. Kannattavuuslaskelmalla hahmotetaan myyntitavoitteita, jossa selvitetään myynnin määrän tarve tietyllä ajanjaksolle, jotta toiminnalla saadaan katettua kulut. Kannattavuuslaskelmalla saadaan selvitettyä, kuinka paljon myyntiä täytyy tehdä tietyssä aikana tietyllä hinnalla, jotta toiminta on kannattavaa kattaen kulut ja tuottaen voittoa. Rahoituksen saamisen edellytyksenä on realistinen rahoitus- ja kannattavuuslaskelma. (Yritys-Suomi 2016.)

Yritys voi saada lainaa toiminnan kehittämiseen. Lainaa voidaan käyttää investointeihin, kuten laitteisiin tai toimitiloihin, käyttöpääomatarpeiden rahoittami-

seen tai yritysjärjestelyihin. Laina pitää maksaa takaisin, jonka lisäksi edellytyksenä on taloudellisten laskelmien tekeminen. (Yritys-Suomi 2016.)

Investoinneissa yritys sijoittaa rahaa kohteeseen, jota aikoo kehittää. Investointi voidaan määritellä niin, että se koskee menoja, jotka ovat suuria rahamäärältään ja tulolle on pitkä odottamisaika. Pitkä sitoutumisaika lisää investoinnista aiheutuvaa riskiä. Investoinnin pitää sopia yrityksen strategiaan ja tulevaisuuden suunnitelmiin, koska niiden merkitystä taloudellisesti ei voi vähätellä. Investoinnin epäonnistuessa koko yrityksen liiketoiminta on vaarassa loppua. (Neilimo ym. 2012, 206.)

Hyvässä investointisuunnitelmassa määritetään seuraavat asiat:

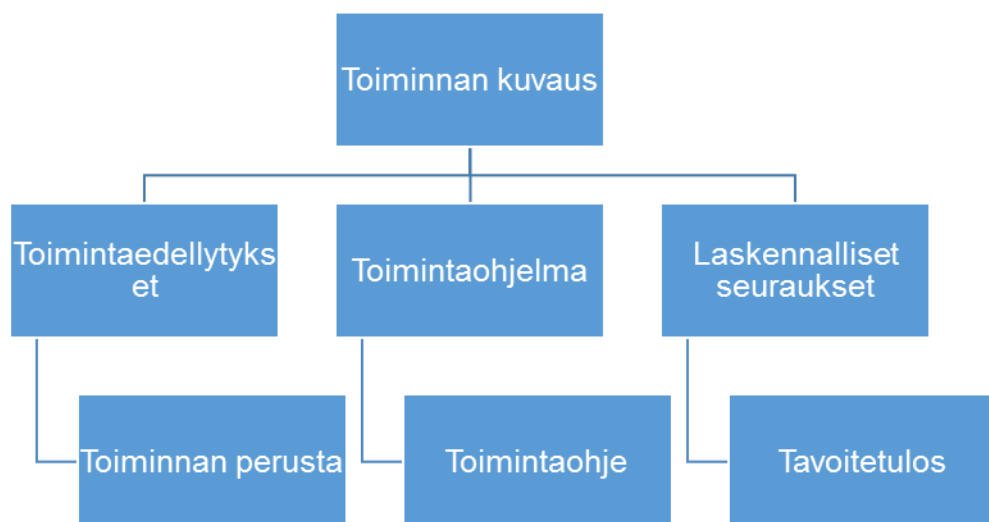
- Investointitarve
- tavoitteiden määrittäminen
- kartoitetaan ideoita ja vertaillaan investointivaihtoehtoja
- tehdään investointilaskelmia
- huomioidaan pääomantarve ja rahoituksen järjestäminen
- huomioidaan riskit
- lopulliset päätökset
- edetään suunnitelmallisesti eteenpäin ja seurataan toteutumista

Investointeja voidaan rahoittaa vieraalla- tai omalla pääomalla, tulorahoituksella, sekä avustuksilla ja yritystuella. (Neilimo ym. 2012, 208-209.)

Yrityksellä voi olla useita budjetteja, jota kutsutaan kokonaisuudessaan budjetti-järjestelmäksi. Pääbudjetteja on tulos- ja rahoitusbudjetit. Tulosbudjetista selviää kannattavuustavoite ja se kootaan suoriteperusteiden eli menojen ja tulojen mukaisesti, joita voivat olla esimerkiksi myynti, osto- ja investointibudjetti. Suoriteperusteessa myynti kirjataan tuloksi heti kun tuote myydään, riippumatta maksuajankohdasta. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen, jonka avulla turvataan yrityksen maksuvalmius. Maksuperuste tarkoittaa sitä, että myynti kirjataan kirjanpitoon silloin kun rahat saadaan yritykselle. Budjetointi toimii yrityksen koko-

naisuuden ohjauksen apuvälineenä. Budjetointiprosessiin kuuluu sen laatiminen, vertailu, valinta ja tarkkailu. (Neilimo ym. 2012, 230.)

Budjettisuunnittelun perustana toimii toimintavaihtoehtojen tunteminen. Budjetin suunnittelussa huomioidaan laskennalliset seuraukset ja kuvataan tavoite tulos. Oheisessa kuvassa esitetään budjetoinnin laatimista kokonaisuudessaan. (Neilimo ym. 2012, 232.)



Kuvio 10. Budjetin laatiminen.

Yritys hyötyy budjetoinnista laajamittaisesti. Budjetoinnin avulla yritys etenee suunnitelmallisesti kohti taloudellisia tavoitteita selkeyttäen yrityksen toimintaa, luoden keskustelupintoja ja toimien informaation pohjana toiminnan kehittämiseen. Lisäksi budjetti motivoi yrittäjää tavoitteiden saavuttamisessa. (Neilimo ym. 2012, 235.)

Budjettikauden ollessa 12 kuukautta, se voidaan jaksottaa lyhyemmiksi osiksi, joita ovat kuukausi, neljännesvuosi ja puolivuosisjaksot. Budjetointia seurataan kuukausitasolla tarkastelemalla toteutunutta ja tavoitesuunnitelmaa. (Hyppänen 2013, 59.) Budjetin osittaminen ja jatkuva seuranta mahdollistavat toimintamuu-  
tosten lisäksi havaitsemaan ongelmia.

Suunnitellusta budjetista huolimatta, budjettipoikkeamien syntyminen on mahdollista. Poikkeaman syynä voi olla heikosti laadittu budjettisuunnitelma, joka ei

vastaa toimintaa todellisuudessa tai se on epärealistinen toiminnan kannalta. Lisäksi poikkeamia voi aiheutua toimintaympäristön muutoksen seurauksena tai väärinarviointina. (Neilimo ym. 2012, 245.)

Yrittäjän kannattaa käyttää ammattitaitoista kirjanpitäjää, jolloin yrittäjä voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa, koska näin toimittuna yritys säästää resursseja, sekä rahaa. Yrityksen kannattaa kilpailuttaa tilitoimistot huomioiden omat tarpeet. Yrittäjän kannattaa kuitenkin tehdä itse osaamisensa mukaan päiväraportit ja laskutukset. (Nuoret Yrittäjät ym. 2016.)

Yrittäjä voi seurata toiminnan kehitystä erilaisista tietolähteistä. Sisäisiä tietolähteitä ovat kirjanpito, tunnusluvut kuten liikevaihto, kannattavuus, sijoitetun pääoman tuotto ja omavaraisuusaste, myyntiraportit sekä asiakastiedot ja palautteet. (Bergström ym. 2013, 96.)

## **10 Toimintaympäristö**

Yrityksellä on liiketoimintaympäristö, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan ulkoisesti sekä sisäisesti. Liiketoimintaympäristöön kuuluu poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö, jonka voi ilmaista myös PESTE-analyysinä. Yrityksen täytyy nähdä liiketoimintaympäristö kokonaisuutena, jolloin se ulottautuu yrityksen ulkopuolelle luoden uusia resursseja, kilpailua ja kysyntää. (Yvi 2012.) Toimintaympäristö voi poiketa maan sisäisesti suuriakin määriä esimerkiksi kilpailun tai trendien suhteen. Kilpailu voi olla alueellisesti kovempaa Länsi-Suomessa kuin Pohjois-Suomessa, jonka lisäksi trendit vaihtuvat alueittain. Lisäksi kulutustottumusten muutokset vaihtelevat alueittain maan sisällä. (Viitala ym. 2014, 44.)

## **10.1 Taloudellinen ympäristö**

Yrityksen taloudelliseen ympäristöön kuuluvat ostovoiman kehitys eli yleinen talouskasvu, suhdanteet, rahamarkkinatilanne, inflaatio, työvoiman ja politiikan kehitys (Yvi 2012). Talouden kehitys ja tilanne vaikuttavat tuotteiden kysyntään ja hintaan. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeä tietää, onko tuotannontekijöiden hintoihin tulossa muutoksia, joihin voi ennakoitua varautua. Korkotason muutos ja inflaatio voivat vaikuttaa kysyntään, joten asia on hyvä selvittää suunnitelmia tehdessä. Elintason nousu vaikuttaa myönteisesti ostokykyyn sekä kysyntään. (Markkinointisuunnitelma 2016.)

## **10.2 Sosiaalinen ympäristö**

Asiakastarpeiden muuttuessa yrityksen on reagoitava nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Yrityksen on seurattava ympäröiviä markkinoita, ja reagoitava nopeasti ympärillä tapahtuvaan muutokseen. Muutos täytyy omaksua ja siihen on vastattava kilpailussa mukana pysyäkseen. (Ojasalo ym. 2015, 13.) Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu väestörakenne, sosiaalinen rakenne, tulojen jakautuminen, kulutustottumukset ja arvot, sekä asenteet (Yvi 2012).

## **10.3 Teknologinen ympäristö**

Teknologiseen ympäristöön sisältyy raaka-aineita, myyntiä, markkinointia, jakelua, valmistusteknologiaa ja tuotantoa (Yvi 2012). Toimintaympäristön muutokset ovat tänä päivänä erittäin nopeita. Yritysten verkostoituminen, digitalisaatio, tuotantolaitteiden kehittyminen ja globalisaatio muokkaavat toimintaa, johon on reagoitava pärjätäkseen kilpailussa. Yritystoiminnassa tiedon määrä kasvaa ja sen oikeanlainen hallinta, sekä käyttäminen on tärkeässä roolissa kilpailussa mukana pysymisessä. Yrityksen pitää osata poimia itselleen merkittävä tieto eli täsmätieto. Täsmätieto palvelee yrityksen omaa toimintaa, koska se on merkittävää tietoa toiminnan kannalta. Kiristyvässä kilpailussa uusi tieto auttaa kehittämään uusia tuotteita ja vastaamaan paremmin asiakastarpeisiin. Muutoksen



ollessa nopeaa, tulevaisuutta on yhä vaikeampi ennakoida, joten yrityksen on reagoitava nopeasti ja tehokkaasti muutokseen. (Ojasalo ym. 2015, 13.)

## **10.4 Poliittinen ympäristö**

Poliittisella ympäristöllä tarkoitetaan valtio hallintoa, veropolitiikkaa, sosiaalipoliittikkaa, koti- ja ulkomaankaupan säännöksiä ja kansainvälistä lainsäädäntöä (Yvi 2012). Poliittiset päätökset voivat vaikuttaa yritystoimintaan useilla eri tavoilla, ja asenne yritystoimintaan näyttäytyy usein poliittisissa päätöksissä. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä kannattaa huomioida myös lainsäädännön muutostilanteet. Muutoksia voi olla työturvallisuuteen liittyvät muutokset, ympäristösäännökset, tuoteturvallisuusmuutos tai kuluttajien suojeluun liittyvät lainsäädännön muutokset. (Liiketoimintasuunnitelma 2016.)

## **11 Toimialamuutos**

Kirstyvässä kilpailussa toimialojen muutokset näkyvät entistä selkeämmin yritystoiminnassa. Yritysten on huomioitava muutoksen merkitys suunnitellessaan tulevaisuutta. Toimialamuutos voi vaikuttaa yritykseen niin paljon, että yrityksissä on tehtävä uusia strategisia linjauksia.

### **11.1 Leipomoalan toimialamuutos**

Leipomoalalla haasteena on kannattavuus, koska kotimaisten leipomotuotteiden kysyntä on laskussa. Kysynnän hidastumiseen on vaikuttanut ulkomaiset tuotteet, hintakilpailu, kuluttajien mieltymys muutokset korvaaviin tuotteisiin ja yleisen taloustilanteen seurauksena ostovoiman heikentyminen. Kilpailutilanne alalla on kova, joten pienten leipomoiden on erikoistuttava pysyäkseen mukana kilpailussa. Pienten ja keskisuurten leipomoiden kilpailutekijöinä ovat erikois-

tuotteet, paikallisuus ja tuoreus, kun suuret leipomot keskittyvät tehokkuuteen ja alhaisempiin hintoihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Leipomotuotteiden myyntiin vaikuttaa yleinen ruoan kulutussuuntaus ja uudet vaatimukset kuluttajilta. Kaupoissa lisääntyneet paistopisteet lisäävät suosioita, kun samanaikaisesti pakatut tuotteet käyvät huonommin kaupaksi. Lisäksi tuotteiden ulkomailta tuominen on kovassa kasvussa. Leipomoteollisuus on Suomessa merkittävä työllistäjä, koska ala työllistää noin 8000 henkilöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Paistopistetuotteiden ja raakapakasteiden myynti on kasvanut vauhdilla. Leipomoala on murroksessa, joten yrityksiltä odotetaan enemmän muutoskykyä. Raakapakasteista valtaosa on ulkomailta tuotua, mutta nyt tarjolle on tullut myös kotimaisia vaihtoehtoja. Pakastetuotteiden säilymisen vuoksi yritysten on helpompi globalisoitua. Paistopisteiden lisäksi haasteita ovat tuoneet kauppojen omat tuotemerkit ja edullinen hintataso. Ihmisten hintamielikuva on muuttunut kauppojen tehdessä suuria hinnanmuutoksia ja alennuksia elintarvikkeisiin, jolloin edullinen tuote saa enemmän arvoa. (Hyrylä 2015, 71.) Kauppoihin on entistä vaikeampi saada myytyä tuotteita hintakilpailun vuoksi, mutta laadukas kotimainen käsintehty tuote kiinnostaa kuluttajia (Kukkonen 2016).

Menestymisen kannalta kotimaisten yritysten on erikoistuttava, tehtävä enemmän yhteistyötä sekä alihankintaa. Kilpailussa mukana pysyäkseen yritysten pitää uudistua, erikoistua ja vastata kuluttajien kysyntään. Menekkiä pyritään lisäämään uudistamalla tuotteita, pakkauksia ja korostamalla kotimaisuutta, tuoretta, sekä paikallisuutta. Kuluttaja-asiakkaat ostavat tuotteita usein trendien mukaisesti, joita ovat tällä hetkellä terveelliset ja hyvinvointia lisäävät tuotteet. Lisäksi kuluttajat vaativat myös laktoosittomia, luomu ja gluteenittomia tuotteita. Tuotekehityksen pitäisi ottaa huomioon myös nuoret, koska heidän suosimansa välipalat vievät osan leipomomarkkinoilta. (Hyrylä 2015, 72-73.)

Kilpailun ollessa kovaa, korostuu myös kustannustehokkuus. Teknologian avulla uusia tuotteita voidaan valmistaa entistä tehokkaammin ja edullisemmin. Uuden teknologian katsotaan olevan kehysuuntana alan muutokseen, koska sen avulla myös tuotteiden laatu ja tuottavuus paranevat. Digitalisaatiota pitäisi hyö-

dyntää enemmän markkinoinnissa, kuten internetissä ja sosiaalisessa mediassa ajankohtaisen kuluttajatiedon selvittämiseksi. Yritysten pitää hahmottaa kokonaisuus tehokkaammin ja osata hallita sitä. Osaamisen puolelta kehittämistä löytyy tuotteistamisessa ja asiakkaiden muuttuvissa kulutustottumuksissa. Liitteessä 1. on Leena Hyrylän tekemä toimialan SWOT-analyysi leipomoteollisuudesta työ- ja elinkeinoministeriölle syksyiltä 2015. Olennaista on huomata, että vahvuuksissa mainitaan leivän keskeinen asema ruokakulttuurissa, jatkuva kehitystyö, korkeatasoinen ja tehokas tuotanto. Mahdollisuuksina nähdään erikoistuminen, trendit, terveellisyys ja hyvinvointi, jotka ovat mediassa esillä päivittäin. Onkin hyvin todennäköistä, että leipomotuotteet löytyvät jatkossakin ruokapöydistä, sillä tuotteita pyritään kehittämään. Uhkana nähdään mm. leipomotuotteiden lisääntynyt ulkomaantuonti, kova kilpailutilanne ja lisääntyneet paistopisteet kaupoissa. (Hyrylä 2015, 74-75.)

Toimialan muuttuessa nopeimman palautteen yritys saa markkinakentältä suoraan asiakkailta, jonka lisäksi muutosta voi seurata ammatti- ja yleislehdistä, tuotehakemistoista, messuilta, internetistä ja julkaisusarjoista.

## **11.2 Myyntityön muutos**

Leipomo- ja myyntitoimiala on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana varsin paljon. Teknologian kehittyminen, asiakaslähtöisyys ja hintakilpailu ovat luoneet toimialalle uusia haasteita, joiden huomioiminen yritystoiminnan suunnittelussa täytyy ottaa huomioon. Markkinatilanteen seuraaminen ja siihen reagoiminen auttaa yritystä pärjäämään kovenemassa kilpailussa.

Myyntityö on vaikuttamista, jossa on tavoitteena siirtää innostus asiakkaaseen. Myyjän tehtävänä on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan, jolloin kumpikin osapuoli on tyytyväinen lopputulokseen. Asiakassuhteiden merkitys on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina, koska tyytyväinen asiakas on yritykselle kustannustehokas. Myyntityössä muutos näkyy myös siten, että yritykset pitävät asiakkaistaan entistä parempaa huolta. Itse myyntityö on muuttunut viime vuosina merkittävästi, koska asiakkaat ovat vaativampia, haluten parannuksia tuotteisiin. (Juntunen 2013, 13-14.)

Myyntityön katsotaan perustuvan vuorovaikuttamiseen, josta syntyy arvostus. Myyntityötä tehdään lähtökohtaisesti asiakasta ajatellen, jolloin vaikuttamisen taito nousee esille. Hyvä asiakassuhdeluottamus tuo yritykselle pitkäaikaisia asiakkaita, joten luottamuksen rakentaminen on tärkeää. Nykyisin myyjät katso- taan osaksi tiimiä, joten tiimiajattelu on saanut uudenlaisen merkityksen. (Juntunen 2013, 15.)

Myyntiprosessit muuttuvat tulevaisuudessa yhä enemmän teknologian kehitty- misen lisäksi myös myynnin johtamisessa. Yritykset verkostoituvat vahvemmin, joka luo monimuotoisuutta muuttaen arvoketjua. Työ on muuttunut avoimeksi, joka tuo mukanaan uudenlaisen haasteen. Hyvällä myyjällä täytyy olla laaja- alainen tietämys ja näkemys asioista, koska yksityiskohtien tietämys on vain osa myyntiä. Reagointi -ja ratkaisukyky on osa laajempaa kokonaisuutta. Teho- kas reagointikyky on tarpeen tahdin muuttuessa nopeammaksi ja työn projekti- luontoisemmaksi. (Juntunen 2013, 28-29.)

## **12 Tulokset ja johtopäätökset**

Liiketoimintasuunnitelma on työkalu muutamaksi vuodeksi eteenpäin, ja työ aut- toi havaitsemaan toiminnassa tarvittavia muutoksia suunnitellessa liiketoimintaa eteenpäin. Opinnäytetyön tekeminen auttoi itseäni, sekä yrittäjää hahmotta- maan uudelleen toiminnan kokonaiskuva. Opinnäytetyötä tehdessä keskustelin yrittäjän kanssa muutamista toimintaan liittyvistä asioita, joita pohtimalla asioihin tuli uusia näkökulmia. Toiminnan kehittämisen kannalta joskus on hyvä miettiä omaa toimintaa uusien näkökulmien vuoksi, ettei pysähdy katsomaan liikaa pai- kalleen.

Aloitin pohtimaan opinnäytetyön aihetta kesällä 2015. Aihetta miettiessäni kuu- lin, että Paraskit Oy haluaisi kirjallisen liiketoimintasuunnitelman. Idea kehittyi mielessä talveen 2016, jolloin sain liiketoimintasuunnitelman tekemistä toimek- siannon. Työ lähti etenemään hyvää vauhtia korkean motivaationi vuoksi, koska halusin tehdä liiketalouden opinnot nopeasti valmiiksi.

Keväällä 2016 aloitin keräämään laajalti teoria materiaaleja liiketoimintasuunnitelmasta, sekä perehdyin Paraskitin toimintaan. Suunnittelin yhdessä toimeksiantajan kanssa liiketoimintasuunnitelmaa valmiiseen internetistä löytyvään pohjaan liiketoimintasuunnitelma.com sivustolla. Kirjoitin samanaikaisesti teoriamateriaaleja ja koostin niistä hyvää kokonaisuutta. Haasteena koin työn rakenteen, koska alussa minulle oli epäselvää työn järjestys. Selvitin rakennetta internetistä löytyvillä materiaaleilla, jonka jälkeen sain idean kiinni ja työ lähti etenemään uudelleen. Vaikeuksien jälkeen työlle syntyi selkeä runko, jota muotoilin tarpeen vaatiessa uudelleen.

Työ eteni luotettavasti ja pieniä haasteita lukuun ottamatta aikataulun mukaisesti, koska tein työn esivalmistelut hyvin. Aikataulutukseni auttoi työn tekemisessä, koska rytmitin tekemisen osaksi päivittäistä toimintaa. Selkeän rytmin vuoksi pystyin keskittymään opinnäytetyön sisältöön, ja näin ollen valmiista työstä tuli omasta mielestä hyvä. Opinnäytetyötä tehdessä sain kattavan kokonaiskuvan Paraskitin liiketoiminnasta, jonka seurauksena työn tekeminen oli mielekästä.

Tuotepuolella olisi kehittämisen paikkoja, koska asiakkaiden mieltymykset muuttuvat nopeasti, ja kilpailussa pärjätäkseen yrityksen pitää olla markkinoilla luomassa kysyntää ensimmäisten joukossa. Toimialalla tapahtuvat muutokset ovat pääosin seurausta teknologian kehittymisestä, sekä asiakkaiden maku- mieltymysmuutoksesta. Tuotepuolella tuotteita voi erilaistaa enemmän kilpailijoista erottautuakseen. Tuotekehityksen tärkeyttä ei pidä vähätellä, vaan se on huomioitava osana tulevaisuuden suunnitelmia.

Asiakaslähtöisyys on erittäin tärkeässä asemassa asiakastarpeiden tunnistamisessa, joka täytyy osata huomioida myös markkinoinnissa. Ostokäyttäytymistä tutkimalla markkinointia voi viedä alueittain eteenpäin, joka lisää myyntiä. Ostokäyttäytyminen vaihtelee laajasti eri puolilla suomea. Hinnittelussa huomio tulisi kiinnittää markkinoiden hintatasoon, koska elintarvikemarkkinat ovat kovasti kilpaillut, sekä varsin laaja-alaiset. Valtaosa tuotteista on differoituja, joten se auttaa kilpailussa pysymisessä. Differointi pitäisi muistaa myös markkinoinnissa ja mainonnassa, koska sillä voi selittää tuotteen kovemman hintatason.

Toimiala on kovasti kilpailtu, joten haasteita riittää tulevaisuudessa yhä enemmän. Porterin teorian toimialan rakenne ja omat kilpailuvoimat vaikuttavat kilpailuasemaan, joten kokonaisuuden hahmottamisella ja toimintoja yhdistelemällä voidaan luoda uusia menestystekijöitä.

Riskejä tutkiessa löytyi muutamia riskejä, joihin täytyy varautua ennaltaehkäisevästi. Kaikkiin riskeihin ei voi kuitenkaan varautua, joten riskien kartoittamisesta on hyötyä. Osaan löydetyistä riskeistä havahduttiin välittömästi, jolloin riskiä saatiin pienennettyä tai siirrettyä.

Talous ja budjetointi osioiden tekeminen oli haastavaa, koska yritys ei tarvitse rahoitusta ja tiedon saaminen yrittäjältä oli vaikeaa. Rahoitus- ja 3 vuoden tulossuunnitelma tekeminen osoittautui näin ollen mahdottomaksi.

Liiketoimintasuunnitelman ja teorian avulla luotu opinnäytetyö on selkeä, jota yrittäjä voi käyttää hyödyksi nykyhetken tarkastelussa, sekä tulevaisuuden suunnitelmissaan.

## Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Chan Kim, W. & Mauborgne R. 2000. Knowing a Winning Business Idea-When You See One. Harvard Business Review. <http://www.business-plans-4-you.com/free-gifts/KnowingAWinningBusinessIdeaWhenYouSeeOne.pdf>. 6.5.2016
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hougaard, S. 2005. The Business Idea-The Early Stages of Entrepreneurship. Springer Science & Business Media. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=urXm6heUNvEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=business+idea&ots=dHHyA6W8Mg&sig=YGLvTsXbGvKOiuRUQf4dWoDAU7s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=business%20idea&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=urXm6heUNvEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=business+idea&ots=dHHyA6W8Mg&sig=YGLvTsXbGvKOiuRUQf4dWoDAU7s&redir_esc=y#v=onepage&q=business%20idea&f=false). 6.5.2016
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hrylä, M. 2015. Leipomoteollisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2560/22\\_TOIMIALARAPORTTI\\_Leipomoteollisuus\\_2015.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2560/22_TOIMIALARAPORTTI_Leipomoteollisuus_2015.pdf). 4.5.2016
- Juntunen, M. 2013. Myynnin johtamisen muutos ja tulevaisuus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013112618332>. 8.6.2016.
- Keränen, T. & Granqvist, N. 2013. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. <http://esseepankki.proakatemia.fi/files/2013/11/Strategisen-johtamisen-areena-ja-horisontti1.pdf>. 6.5.2016
- Kukkonen, A. 2016. Yrittäjä. Paraskit Oy. Haastattelu 4.5.2016.
- Liiketoimintasuunnitelma. 2016. Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa. [http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fa-il=yritystoiminnan\\_kehittamisessa\\_tarvitaan\\_liiketoimintasuunnitelmaa.htm](http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fa-il=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm). 3.5.2016
- Markkinointisuunnitelma. 2016. Toimintaympäristö. [http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/minipages/taloudellinen\\_kehitys.htm](http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/minipages/taloudellinen_kehitys.htm). 3.5.2016
- Maunula, M. & Raiko, A. 2010. Idea- ja innovaatioportfolion hallinta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/61631/nbnfi-fe201005111841.pdf?sequence=3>. 11.5.2016
- Miettinen, A., Linnosmaa, I. & Kannisto, K. 2010. Toimiva talous-Kuluttaja, yritys ja kansantalous. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mikkonen, H. 2013. Yritysanalyysi. <http://yritys.hannummikkonen.com/yrikoulu/markyrit.html>. 11.5.2016
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Nuoret Yrittäjät, YritysHelsinki & Opetus.tv. 2016. Kirjanpito ja talouden suunnittelu.

- [https://www.youtube.com/watch?v=NbBwkfQViF0&index=1&list=PLTucN4zpbWZnb\\_99gGN7NQdheTjl9fPqJ](https://www.youtube.com/watch?v=NbBwkfQViF0&index=1&list=PLTucN4zpbWZnb_99gGN7NQdheTjl9fPqJ). 9.5.2016
- Nuoret Yrittäjät, YritysHelsinki & Opetus.tv. 2016. Liikeidean tiivistelmä ja SWOT-analyysi. [https://www.youtube.com/watch?v=0Vq9r-34GaA&index=1&list=PLTucN4zpbWZnb\\_99gGN7NQdheTjl9fPqJ](https://www.youtube.com/watch?v=0Vq9r-34GaA&index=1&list=PLTucN4zpbWZnb_99gGN7NQdheTjl9fPqJ). 3.5.2016
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät-uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Perustietoa yrittäjälle. 2016. Yrityksen toimintaympäristö. Google Sites. <https://sites.google.com/site/yritysta12/toimintaympaeristoe-1>. 3.5.2016
- Rikoksentorjuntaneuvosto. 2013. SWOT analyysi. [http://www.turvallisuussuunnittelu.fi/material/images/turvallisuussuunnittelu/turvallisuussuunnittelu/6FzUWAsGF/SWOT\\_uusi\\_470.png](http://www.turvallisuussuunnittelu.fi/material/images/turvallisuussuunnittelu/turvallisuussuunnittelu/6FzUWAsGF/SWOT_uusi_470.png). 3.5.2016
- Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2013. Riskienhallinta. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinta>. 4.5.2016
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Leipomoalan haasteena kannattavuuden parantaminen. Työ- ja elinkeinoministeriö. [https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2015?119950\\_m=119577](https://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2015?119950_m=119577). 4.5.2016
- Uusyrittäjäkeskus. 2007-2011. Liiketoimintasuunnitelma. [https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business\\_plan&subpage=business\\_idea](https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=business_idea). 3.5.2016
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen-Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Yritys-Suomi 2016. Lainat. <https://www.yrityssuomi.fi/palvelu/-/palvelu/lainat>. 11.5.2016
- Yritys-Suomi. 2016. Liiketoimintasuunnitelma. <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>. 3.5.2016
- Yritys-Suomi. 2016. Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. <https://www.yrityssuomi.fi/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat>. 11.5.2016
- Yvi. 2012. Liiketoimintaympäristö. <http://www.yvi.fi/sanakirja/251-liiketoimintaymparisto-business-environment>. 3.5.2016



## 8 Toimialan SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monipuolinen ja monimuotoinen leipomoteollisuus</li> <li>• Perheyrittäjyys ja kansainvälistyneet suuryritykset</li> <li>• Paikallisuus, rikkaan leipäkulttuurin ylläpitäminen</li> <li>• Suhteellisen vakaat markkinat, leivän keskeinen asema ruokakulttuurissa</li> <li>• Ammattitaitoinen henkilöstö, osaavan työvoiman saatavuus, kouluttautumismahdollisuudet</li> <li>• Osaaminen; kaura-, ruis- ja täysjyvätuotteet, hapankorput, erikoisruokavaliot, ravitseminen, pakasteleivonta, gluteenittomuus</li> <li>• Korkeatasoinen, tehokas tuotanto ja hygienia, ruokaturvallisuus ja vastuullisuus</li> <li>• Kattavat leipomotuotevalikoimat, ml. uutuustarjonta ja sesonkituotteet</li> <li>• Jatkuva toimintojen ja tuotteiden kehitystyö</li> <li>• Toimivat logistiset järjestelmät ja kylmäketjut</li> <li>• Kotimaiset raaka-aineet, hyvä vesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suurin osa yrityksiä pieniä</li> <li>• Keskimäärin vaatimaton kannattavuus</li> <li>• Liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen heikkous kansallisesti ja kansainvälisesti</li> <li>• Pienet kotimarkkinat</li> <li>• Korkeat työvoimakustannukset</li> <li>• Pienet valmistus- ja toimitussarjat/määrät</li> <li>• Sääntely</li> <li>• Vähäinen kokemus ja kiinnostus kansainvälistymisestä</li> <li>• Ylikapasiteetti ns. perustuotteissa</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutokset kuluttajien elämäntavoissa, kulutuksessa ja valinnoissa</li> <li>• Erikoistuminen, uusien lisäarvotuotteiden kehittäminen</li> <li>• Digitaalisuus, myös kuluttajatiedon hyödyntämisessä</li> <li>• Kansainvälistyminen ja vienti erikoistuotteilla, pakastevienti</li> <li>• Kotimaisuuden arvostus sekä lähi- ja luomuruuan kysynnän kasvu</li> <li>• Teknologioiden ja innovaatioiden hyödyntäminen, tuotekehitys</li> <li>• Trendit, kuten terveellisyys ja hyvinvointi, helppokäyttöisyys, luonnollisuus, gastronomia, kestävä kehitys ja vastuullisuus</li> <li>• Yhteistyö ja verkostoituminen, alihankinta myös muille toimialoille, uudet toimintamallit</li> <li>• Uudistuminen, palvelujen lisääminen, HoReCa -kaupan kasvu</li> <li>• Viestinnän kehittäminen ja brändäminen, kuluttajasuhteen vahvistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisääntynyt leipomotuotteiden tuonti ja kireä kilpailutilanne</li> <li>• Luontaisen kasvu puute</li> <li>• Kaupan vahva neuvotteluasema ja kaupan omat merkit</li> <li>• Myymäläleivonta ja paistopisteiden lisääntyminen</li> <li>• Kuluttajien käyttäytymisen muutokset, kuten välipalaistuminen</li> <li>• Korvaavien tuotteiden lisääntyvä tarjonta</li> <li>• Kustannusten nousu</li> <li>• Omistaja- ja sukupolvenvaihdokset</li> </ul>

Kuvio 11. Toimialan SWOT-analyysi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Ei julkinen

Ei julkinen

Ei julkinen

Ei julkinen

Ei julkinen

Ei julkinen

Ei julkinen



Ei julkinen

Ei julkinen