



LIIKETOIMINTASUUNNITELMA TERVEITÄ ELÄ- MÄNTAPOJA EDISTÄVÄLLE VAATEKAUPPA- KAHVILA MYMES OY:LLE

Marianne Kankaisto

Tampereen ammattikorkeakoulu
Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys, Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys, Proakatemia

MARIANNE KANKAISTO:

Liiketoimintasuunnitelma terveitä elämäntapoja edistävälle vaatekauppa-kahvila Mymes Oy:lle

Ohjaajan nimi: Elina Merviö
Sivumäärä: opinnäytetyö 85, liitteet 51
Valmistumisaika: Marraskuu 2011

Opinnäytetyö on tehty terveitä elämäntapoja edistävälle vaatekauppa-kahvila Mymes Oy:lle. Mymes Oy on luonnolliseen ruokaan sekä inspiroiviin urheilullisiin vaatteisiin erikoistunut yritys, jonka tavoitteena on antaa ihmisille hyvä olo. Marianne Kankaiston sekä hänen äitinsä Marketta Kankaiston on tarkoitus perustaa yhdessä kyseinen yritys Tampereelle.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tarvittava käytäntöön vietävä teoriaperusta liiketoimintasuunnitelman tekoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma terveitä elämäntapoja edistävälle vaatekauppa-kahvila Mymes Oy:lle teoriapohjan avulla.

Sekä kahviloiden että vaateliikkeiden kohdalla on paljon kilpailua Tampereella, ja siksi liiketoimintasuunnitelma tulee tehdä tarkoin. Opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelman teoria etenee yrityksen perustiedoista rahoitukseen ja riskeihin asti. Liiketoimintasuunnitelman teoriaan on haettu uutuusarvoa sinisen meren strategiasta sekä elämysteollisuudesta. Tuotoksessa kilpailija-analyysia on syvennetty haamuasioinneilla. Lähdemateriaalina on käytetty ajankohtaisia lähteitä, kuten seminaariesitelmiä ja lehtiartikkeleita kirjallisuuslähteiden lisäksi.

Mymes Oy:lle luotu liiketoimintasuunnitelman teoria soveltuu ohjeistukseksi liiketoimintasuunnitelmaa tekeville. Sinisen meren strategian ja elämysteollisuuden viitekehysten avulla voi aikaansaada erinomaista lisäarvoa tuotteille ja palveluille. Lisäksi luotuja haamuasiointilomakkeita voi käyttää kilpailija-analyysin tekoon tai oman yrityksen palvelun laadun tarkkailuun. Opinnäytetyön tuotoksena tehdyn liiketoimintasuunnitelman avulla Mymes Oy:n yrittäjät voivat viedä yritysidean käytäntöön.

Jatkotoimenpiteenä Mymes Oy:lle laaditaan yksityiskohtainen markkinointisuunnitelma. Mymes Oy:n liiketoimintasuunnitelmaa tulee myös jatkuvasti päivittää, jotta se toimisi liiketoiminnan ohjeistuksena. Tulevaisuudessa tulee tuottaa hyvinvointiluennot, joita tullaan järjestämään Mymes Oy:n toimitiloissa.

Avainsanat: liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, kahvila, vaatekauppa, yrityksen perustaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship, Proacademy

MARIANNE KANKAISTO:

Business Plan for a Clothing Store – Coffee Shop Mymes Ltd.

Number of pages: thesis 85, appendices 51
Supervisor: Elina Merviö
Month and year of completion: November 2011

The thesis is made for Mymes Ltd., which is a business combining a health food and clothing store and a coffee shop. Mymes Ltd. will specialize in natural food and inspiring sport clothes. Mymes Ltd. aims to give people a good feeling. Marianne Kankaisto and her mother Marketta Kankaisto are planning to set up the company together in Tampere.

The objective of the thesis is to provide the theoretical basis for the business plan. The purpose of the thesis is to draw up a business plan for a business which combines sales of health products and sports clothing with a coffee shop: Mymes Ltd.

There is a lot of competition among coffee shops and also among clothing stores. That is why the business plan should be done carefully. The theory of business planning starts from basic information about the company and ends with the company's financial and risk analysis. The Blue Ocean Strategy and the Experience Economy give some novelty value to the theory of business planning. In this thesis the competitor analysis has been deepened with some Mystery Shopping. Source materials used in the theory section include up-to-date sources, such as seminar presentations and journal articles, in addition to literature sources.

The created theory is also a useful guide for others who are making a business plan. The Blue Ocean Strategy and the Experience Economy as a frame of reference create added value to products and services. In addition, the created Mystery Shopping forms can be used for analysing the competitors or monitoring the quality of a company's own services. The business plan for Mymes Ltd. enables the entrepreneurs to go ahead with establishing the business in practice.

A detailed marketing plan will be made for Mymes Ltd. as a further step. Mymes Ltd's business plan must also be constantly updated, so that it would function as a guideline for the business operations. In the future, Mymes Ltd's wellness lectures will be productized.

Key words: business plan, entrepreneurship, café, clothing store, business establishment

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 YRITTÄJÄT JA YRITYS.....	9
3 YRITYSMUODOT	11
3.1 Henkilöyhtiöt.....	11
3.2 Osakeyhtiö ja osuuskunta	13
3.3 Yhtiömuotojen vertailu	14
4 TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA.....	17
5 TUOTTEET JA PALVELUT.....	19
5.1 Tuotteistus.....	20
5.2 Elämysteollisuus.....	23
6 MARKKINAT JA ASIAKAS.....	27
6.1 Asiakas.....	27
6.2 Hinnoittelu	29
7 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMIALAN KEHITYS	32
8 YRITYKSEN SIJAINTI	34
9 KILPAILU	36
10 STRATEGIA.....	38
10.1 SWOT-analyysi	39
10.2 Sinisen meren strategia.....	39
11 MARKKINOINTI	44
11.1 Markkinointitavoitteet ja -strategia	46
11.2 Markkinointiviestintä	46
11.2.1 Digitaalinen markkinointi	49
11.2.2 Mainonta, myyntityö, SP ja PR	55
11.3 Markkinoinnin mittareita, seuranta & analysointi	57
12 TUOTANTO JA LOGISTIIKKA.....	61
13 ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	62
14 TALOUDEN SUUNNITTELU	64
14.1 Palkanlaskenta ja vakuutukset	64
14.2 Kirjanpito ja tilintarkastus.....	66
15 RAHOITUSSUUNNITELMA.....	68
15.1 Laskelmat.....	68
15.2 Rahoituslähteet	71
16 RISKIT	75
17 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
LÄHTEET	81

1 JOHDANTO

Työn tausta ja tarve

Kilpailu on suurta niin kahviloiden kuin vaateliikkeidenkin kohdalla Tampereella. Kilpailutilanteen takia kyseisille aloille ei aivan helposti saa rahoitusta. Edellä mainittujen syiden takia tarkoin tehty liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisen tärkeää. (Tanner 2011.)

Valitsin opinnäytetyöni aiheen omien tulevaisuuden suunnitelmieni pohjalta sekä koulutukseeni sopien. Pitkäaikaisin haaveeni on ollut työskennellä muodin parissa. Lisäksi toinen suuri intohimoni on hyvinvoinnin parissa työskentely. Urheilu sekä puhdas, luonnollinen ruokavalio kiehtovat minua.

Olen opintojeni aikana kypsyttellyt ajatusta vaatekaupan perustamisesta. Alkuperäinen ajatus oli perustaa vaateverkkokauppa, jossa myytäisiin ulkomaalaisia isoja merkkejä, joita ei vielä ole Suomessa saatavilla. Tällaisia merkkejä on esimerkiksi Inditex Groupiin kuuluvat Bershka ja Stradivarius. Kuitenkaan kyseisten franchising-ketjumerkkien saaminen Suomeen ei ole yksinkertaista. Halun lähteä Suomen markkinoille täytyisi tulla heiltä itseltään, ja toiminnan pitäisi olla franchising-pohjaista Suomessa. Lisäksi tulevien yhtiökumppaneideni tulevaisuuden suunnitelmat olivat hyvin epävarmoja.

Itse halusin jatkaa vielä haaveeni toteuttamista jossakin muodossa. Äitini Marketta Kankaisto alkoi samoihin aikoihin puhua jättävänsä silloisen työpaikkansa. Hän halusi lähteä uudelleen yrittäjäksi ja mieluiten perustaa perheyrityksen asiakaspalvelun parissa. Keskustelumme pohjalta syntyi idea kahvilasta, johon yhdistyi oma ideani vaatekaupasta. Keväällä 2011, kun Marketan irtisanoutuminen tuli ajankohtaiseksi tämän opinnäytetyön kanssa, päädyin tekemään opinnäytetyöni liiketoimintasuunnitelman terveitä elämäntapoja edistävälle vaatekauppa-kahvilallemme. Opinnäytetyöni ansioista pääsemme hyvältä pohjalta suoraan alkuun liiketoiminnassamme valmiin liiketoimintasuunnitelman kanssa. Lisäksi idea vaatekaupan sekä kahvilan yhdistämisestä on tuore. Lisäksi tällä hetkellä luonnollisuus on suuri trendi.

Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tarvittava käytäntöön vietävä teoriaperusta liiketoimintasuunnitelman tekoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma terveitä elämäntapoja edistävälle vaatekauppa-kahvila Mymes Oy:lle teoriapohjan avulla. Teoriaosuus liiketoimintasuunnitelmasta toimii apuna muillekin liiketoimintasuunnitelmaa tekeville. Mymes Oy:n liiketoimintasuunnitelma toimii opinnäytetyön tuotoksena.

Rajaus

Liiketoimintasuunnitelman teoriaa on käsitelty siltä osin, miten se parhaiten palvelee vaatekauppa-kahvilan perustamista. Opinnäytetyö etenee yrityksen perustiedoista ja eri yhtiömuodoista rahoitussuunnitelmaan sekä riskeihin asti. Liiketoimintasuunnitelman teoria painottuu erityisesti kilpailijoista erottuvan strategian luomiseen sekä markkinointiin ja rahoituksen järjestämiseen. Strategiakohdassa on perehdytty sinisen meren strategiaan, joka sopii hyvin vaatekauppa-kahvilan tapaiselle idealle yhdistää toimialoja. Kuten opinnäytetyön teoriasta käy ilmi, markkinointi on aloittavalle yritykselle kriittinen tekijä, jotta yritys saadaan ihmisten tietoisuuteen ja tavoitetaan oikeat kohderyhmät. Tuotteiden ja palveluiden kohdalla on syvennytty tuotteistukseen ja elämysteollisuuteen. Elämysteollisuus toimii viitekehyksenä kokonaisvaltaisen elämyspalvelun tuottamiseen. Kilpailijoiden tarkan kartoittamisen avulla yritys pystyy löytämään kohderyhmänsä sekä asemoimaan itsensä kilpailijoihin nähden. Kuten aiemmin mainitsin, kilpailu on suurta kahviloiden ja vaateliikkeiden osalta Tampereella. Rahoitukseen on paneuduttu, koska rahoituksen saaminen on ensisijaisen tärkeää kyseisen vaatekauppa-kahvilan perustamisessa.

Tuotos, Mymes Oy:n liiketoimintasuunnitelma, on tehty teoriaosuuden pohjalta. Tuotoksessa on perehdytty erityisesti kilpailija-analyysiin suuren kilpailun takia. Kilpailija-analyysissä on suoritettu muutaman pahimman kilpailijan kohdalla haamuasiointi. Mymes Oy:n liiketoimintasuunnitelman löytyy liitteenä (liite 1).

Aikaisemmat tutkimukset

Tutkin viimeisen parin vuoden sisällä tehtyjä opinnäytetöitä, jotka sivuavat oman opinnäytetyöni aihetta. Lähimpänä omaa aihettani on Riikka Pitkäsen vuonna 2010 tekemä liiketoimintasuunnitelma Leppävirtaan perustetulle Aku & Ada Oy:lle. Kyseessä on nuorten aikuisten vaatteita myyvä shop-in shop – vaatekauppa. Pitkäsen tutkimuksen mukaan Aku & Ada Oy:lle löytyy markkinoita. Lisäksi Pitkäsen mukaan hänen opinnäytetyönsä toimii ohjenuorana muille yrityksistä perustamassa oleville.

Vaatekaupan liiketoimintasuunnitelman ovat tehneet myös Ilona Rantanen ja Anne Nokipii. Rantanen on tehnyt vuonna 2010 aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Toiminnallisessa osassa on tehty liiketoimintasuunnitelma Lappeenrantaan perustettavalle naisten vaatteita Italiasta tuovalle vaatekaupalle. Rantanen päätyi siihen, että kyseiselle vaateliikkeelle olisi markkinoita. Rantasen mukaan itse teoria sopisi muillekin alkaville yrittäjille ohjenuoraksi. Nokipii on tehnyt vuonna 2008 Jyväskylään perustettavalle vaateliike Morenossille liiketoimintasuunnitelman. Myyntiartikkelina on Latalaisesta Amerikasta tuotavat vaatteet. Kyseisen nimistä liikettä ei tällä hetkellä löydy Google-hakukoneesta. Nokipiin mukaan yritys jäi odottamaan perustamistaan maailman synkän taloustilanteen takia. Lisäaikaa tarvittiin myös maahantuonnin kilpailuttamiseen ja sopivan toimitilan löytämiseen.

Lisäksi on tehty opinnäytetyöt Inditex Groupin Bersha- ja Massimo Dutti -vaatemerkkien maahantuontimahdollisuuksista Suomeen. Zola Mukkosen vuonna 2011 tekemä ”Massimo Dutti -nimisen tuotemerkin tuonti Suomeen franchisingin avulla” -opinnäytetyössä on maahantuonnin lisäksi pohdittu myös liiketoimintasuunnitelmaa ja paneuduttu franchising-yrittämiseen. Johtopäätöksissä Mukkonen on varma, että Massimo Dutti -merkin Suomeen tuonti kannattaa. Hänen mielestään opinnäytetyöstä on apua franchising-yrittäjyyttä miettiville. Laineen Pauliinan ja Avikaisen Tytin vuonna 2010 tekemässä ”Kansainvälisen vaateliikkeen laajentuminen Suomen markkinoille: case: Bershka” -opinnäytetyössä on keskitytty kartoittamaan Bershka-merkin mahdollisuuksia laajeta Suomeen sekä tarkemmin Lahden alueelle.

Yhteenvetona opinnäytetyössä monien mielestä olisi hyvä, jos Bershka laajentuisi Suomeen.

Kahvilatoimintaan liittyviä liiketoimintasuunnitelmia opinnäytetyönä on tehty paljon. Tutkimistani opinnäytetöistä minun opinnäytetyötäni lähimpää sivuava on Ville Kyyrösen vuonna 2010 tekemä ”Perustettavan Smoothie Barin kilpailija-analyysi Tampereen alueelle” – opinnäytetyö. Kyyrösen päätyi siihen, että markkinoille pitäisi mennä nyt, koska olosuhteet ovat otolliset. Kyyrösen mukaan smoothie-myyjiä ilmestyy varmasti lähiaikoina markkinoille. Kyyrösen sanoo alalla olevan paljon kilpailua ja että pelkällä smoothiella ei pärjää. Tulisi olla laaja terveellinen valikoima. Kyyrösen mukaan hänen opinnäytetyönsä teoria toimii hyvänä ohjenuora muillekin kilpailija-analyysejä tekeville.

Lisäksi Tampereelle perustetusta Torikahvila Kahvelille on tehty opinnäytetyö kannattavuudesta ja hinnoittelusta vuonna 2010. Tekijänä on Jyri Löytty. Tampereen alueen osalta on tehty myös ”Liikeidea – menestymisen salaisuus?” – opinnäytetyö, jossa tutkittiin kirjallisen liikeidean toteuttaminen Tampereen keskustan kahviloissa. Työ tehtiin vuonna 2006 ja tekijänä on Sari Ahola sekä Terhi Kovalainen. Opinnäytetyön yhteenvetona vertailussa pärjäsivät parhaiten ne, joilla oli kirjallinen liikeidea tai ainakin se oli mietittynä.

Kestävää kehitystä painottavia opinnäytetöitä on ainakin ”Ekologisen kahvila-konseptin liiketoimintasuunnitelma”, joka on tehty helsinkiläiselle Kahvila Pistoulle. Työn on tehnyt vuonna 2011 Hanna-Leena Grundstén. Kyseistä kahvilaa ei ainakaan tällä hetkellä löydy Googlen ensimmäisen sivun hakutuloksista. Opinnäytetyön arvioinnin perusteella liiketoimintasuunnitelmassa tehdyt laskelmat ovat liian yleisellä tasolla.

Lisäksi on tehty ”Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kestävän kehityksen arvoja noudattavalle kahvila-ravintolalle” -opinnäytetyö vuonna 2010. Kyseinen liiketoimintasuunnitelma on tehty Helsinkiin perustettavalle yritykselle. Työn ovat tehneet Elsa Maija Crockatt ja Sini Heini Johanna Hyökki. Opinnäytetyön johtopäätöksissä sanotaan ekologisuuteen painottuvien yritysten ajan olevan nyt, ja että niitä tulee koko ajan lisää markkinoille.

2 YRITTÄJÄT JA YRITYS

Yrittäjän tausta, koulutus, työkokemus ja osaaminen vaikuttavat yrittäjän valmiuteen perustaa yritys. Moni yrittäjä tulee perheyrityksestä ja on näin päässyt osaksi yrittäjyyttä jo pienestä pitäen. Myös elämäntilanne ja yrittäjän persoonallisuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat vaikuttavat yrityksen perustamisvalmiuteen. Yrittäjäksi voi ryhtyä esimerkiksi ammattiosaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen tai harrastuksen pohjalta. Vaihtoehtona on myös esimerkiksi perheyrityksen jatkaminen. (Raatikainen 2011, 22 - 25.)

Perustiedot yrityksestä

Tilastokeskuksen sivuilta toimialaluokituksista voi etsiä yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin kuvaavan toimialan (Tilastokeskus 2008). Toimialasta tulisi näkyä selvästi, millä alalla yritys toimii, esimerkiksi ajoneuvojen korjaus, huolto ja kauppa. Toimialan määrittelyssä tulisi olla kaikki ne alat, joilla yritys toimii tai aikoo toimia. Toimialaa ei kuitenkaan kannata kirjoittaa liian laveaksi, sillä se saattaa vaikeuttaa toiminimen rekisteröintiä. Toiminimisuoja määräytyy viime kädessä yrityksen pääasiallisen toimialan perusteella. Toimialan määrittelyyn viimeiseksi voi laittaa lausekkeen ”ja kaikki muu laillinen liiketoiminta”. Tällöin ei tule rajoitettua tulevaisuuden mahdollisuutta laajentaa muille toimialoille päätoimialan lisäksi. (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2010.)

Jotkin toimialat ovat luvanvaraisia. Luvallisia toimialoja ovat esimerkiksi ajoneuvojen katsastus ja alkoholin anniskelu. Lista luvanvaraisista toimialoista löytyy esimerkiksi Yritys-Suomen sivuilta (2011.) Luvat tulee hankkia ennen toiminnan aloittamista. Jotkin toimialat vaativat toiminnan rekisteröimistä (kuten kiinteistövälittäjät) ja jotkin alat vaativat hyväksymistä (kuten parturit). (Keskuskaupakamari 2011, 13.)

Yrityksen nimen täytyy olla tarpeeksi yksilöllinen, eikä se saa koostua pelkästään yleisistä sanoista, ilmauksista, palvelun kuvauksesta tai paikannimestä. Nimen tulee olla riittävän lyhyt ja selkeä, helposti äännettävissä ja kirjoitettavissa oikein. Yrityksen nimen tulee erottua muista yritysrekisterissä olevista yrityk-

sistä. Käytössä olevat nimet voi tarkistaa osoitteesta www.ytj.fi. (Raatikainen 2011, 77; Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 18.) Osittain tai täysin keksitty yrityksen nimi antaa eniten vapauksia, koska silloin voi itse päättää, millaisen mielikuvan haluaa nimen perusteella syntyvän. Jos haluaa toimia varman päälle, niin kannattaa kehitellä täysin keksitty nimi, sillä se on helpoin rekisteröidä. Esimerkiksi "Itella" on täysin keksitty nimi, joka ei rajaa edes toimialaa. Sitä vastoin nimi "Teippitalo" kertoo jo paljon toimialasta. (Parantainen 2008, 63.)

3 YRITYSMUODOT

Yritystä perustettaessa on tärkeää, että valitaan yrityksen tarpeisiin sopiva yritysmuoto, sillä esimerkiksi verokohtelu vaihtelee yhtiömuodoissa. Henkilöyhtiöstä vaihtoehtoina ovat yksityinen elinkeinoharjoittaja eli toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Lisäksi on olemassa yhtiömuodot osakeyhtiö (yksityinen tai julkinen) sekä osuuskunta. (Keskuskauppakamari 2011, 14.)

3.1 Henkilöyhtiöt

Toiminimi

Yksityinen elinkeinoharjoittaja eli toiminimi voi olla joko ammatinharjoittaja tai elinkeinoharjoittaja. Toiminimi on yhden henkilön nimellä. Yrittäjä on vastuussa koko omaisuudellaan yritystoiminnan velvoitteista, lisäksi hänellä on täysi päättävä valta yrityksen asioihin. (Kyläkallio 2009, 66.) Yritystoimintaa harjoitetaan joko yksin tai perheenjäsenten kesken. Toiminimelle ei tarvitse valita hallitusta, toimitusjohtajaa eikä tilintarkastajaa. Yritystoiminnan aloittaminen ei vaadi kuin ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle sekä Verohallitukselle. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 15.) Yksityinen elinkeinoharjoittaja ei voi maksaa itselleen palkkaa verotuksellisista syistä. Hän voi kuitenkin nostaa yrityksen varoja yksityisottoina. (Keskuskauppakamari 2011, 14 - 16.) Toiminimeä verotetaan elinkeinotoiminnan tuloksena (EVL), joka jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi. Pääomatuloksi katsotaan elinkeinotoimintaan kuuluneelle nettovarallisuudelle laskettua 20 % vuotuista tuottoa. Jäljelle jäävä osuus on ansiotuloa. (JSL Partners Oy 2011.)

Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä tulee olla vähintään kaksi tasavertaista yhtiömiestä, jotka voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Yhtiömuodon tulee ilmetä yrityksen nimestä joko sanoilla ”avoin yhtiö” tai jotenkin muutoin. (Kyläkallio 2009, 66.) Yhtiömiehet voivat halutessaan sijoittaa yhtiöön yhtiöpanoksen. Yhtiömiehet vastaavat yhtiön sitoumuksista koko omaisuudellaan. (Suomen Uus-

yrittäjäkeskukset ry 2011, 15.) Yhtiömiehet sopivat keskenään voiton ja tappion jaosta. Palkkaa voi nostaa kohtuullisen määrän. (Keskuskaupakamari 2011, 14.) Vastuunalaiset yhtiömiehet valitsevat tilintarkastajan, joka tarkastaa yhtiön kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 15). Avointa yhtiötä verotetaan EVL:n mukaan. Yhtiön tulos jaetaan yhtiömiesten tuloksi. (JSL Partners Oy 2011.)

Yhtiömiesten keskeiset oikeudet ja velvoitteet määräytyvät yhtiösopimuksen mukaan. Mikäli sopimuksessa ei ole asiasta sovittu, sovelletaan lakia. Yhtiömiehellä on oikeus hoitaa yhtiön asioita itsenäisesti. Kuitenkaan avoimen yhtiön toimialaan tai tarkoitukseen kuulumattomiin toimiin ei saa ryhtyä ilman kaikkien yhtiömiesten suostumusta. Toisella yhtiömiehellä on oikeus kieltää (kielto-oikeus) toista yhtiömiestä ryhtymästä yksittäiseen toimenpiteeseen. Kielto-oikeus ei ole pätevä, mikäli yhtiösopimuksessa on niin päätetty tai mikäli kyseisestä toimenpiteestä on päätetty yhtiömiesten kokouksessa yhtiösopimuksen mukaisesti. Vaikka johonkin toimenpiteeseen vaadittaisiin useamman yhtiömiehen suostumus, on se mahdollista suorittaa yhden yhtiömiehen toimesta seuraavassa tapauksessa: Kyseessä on kiireellinen ja avoimen yhtiön turvallisuuden vaalimisen tai avointa yhtiötä uhkaavan vahingon välttämisen kannalta välttämätön toimenpide. Tai yhtiömiestä, jonka suostumusta vaadittaisiin, on sairauden tai jonkin muun takia estynyt antamaan suostumustaan. (Kyläkallio 2009, 66 - 67.)

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä, vastuunalaisia sekä äänettömiä yhtiömiehiä. Yhtiömiehenä voi olla niin luonnollisia henkilöitä kuin oikeushenkilöitä. (Kyläkallio 2009, 76.) Kommandiittiyhtiössä voi olla yksi tai useampia vastuunalaisia sekä äänettömiä yhtiömiehiä. Vastuunalaiset yhtiömiehet ovat vastuussa yhtiön sitoumuksista koko omaisuudellaan ja päättävät yhdessä sen asioista. Äänettömät yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön yhtiöpanoksen. Äänettömien yhtiömiesten vastuu rajoittuu vain sijoitettuun panokseen. (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 15.) Yhtiömiehet sopivat keskenään voiton ja tappion jaosta. Palkkaa voi nostaa kohtuullisen määrän. (Keskuskaupakamari 2011, 14.) Kommandiittiyhtiötä verotetaan EVL:n mukaan. Yhtiön tulos jaetaan vastuullis-

ten yhtiömiesten tuloksi. (JSL Partners Oy 2011.) Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta hoitaa yhtiön asioita eikä kiello-oikeutta. Kommandiittiyhtiön nimesä tulee esiintyä sana ”kommandiittiyhtiö” tai lyhenne ”Ky”. (Kyläkallio 2009, 76.) Vastuunalaiset yhtiömiehet valitsevat tilintarkastajan, joka tarkastaa yhtiön kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 15).

3.2 Osakeyhtiö ja osuuskunta

Osakeyhtiö

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö tai yhteisö. Perustajat lähes aina merkitsevät yhtiön osakkeita, jolloin tulevat siihen mukaan osakkeenomistajina. Yksityisessä osakeyhtiössä osakepääoman tulee olla vähintään 2 500 €. Merkintähinnan voi myös maksaa osittain tai kokonaan muulla omaisuudella (jota kutsutaan apporttiomaisuudeksi). Osakkeenomistajat ovat vastuussa yhtiön sitoumuksista vain siihen sijoittamallaan pääomalla. Osakkaiden kannattaa laatia keskenään erimielisyyksien varalta osakassopimus. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 16.) Voitonjako suoritetaan jakamalla osakkaille osinkoja. Osakkaille voidaan myös maksaa palkkaa. (Keskuskauppakamari 2011, 14.) Osakeyhtiötä verotetaan EVL:n mukaan. Osakeyhtiö on verovelvollinen, verokanta on 26 %. Osakkaat ovat verovelvollisia osingoistaan. Osakeyhtiöstä kannattaa nostaa palkkaa siihen saakka, että osakkaan verokanta jää alle 26 %. (JSL Partners Oy 2011.)

Osakkeenomistajien päätäntävalta riippuu heidän osakkeidensa keskeisestä äänivallasta. Osakeyhtiölle valitaan toimitusjohtaja joko perustamisilmoitusta tehdessä tai osakkeenomistajien yhtiökokouksessa nimeämä hallitus valitsee toimitusjohtajan. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 16.) Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa. Yhtiökokouksella on ylin päätösvalta. Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä sekä valvoo kirjanpidon järjestämisestä. Hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat aiheuttamistaan vahingoista, jotka he ovat toiminnallaan yhtiölle tahallisesti tai tuottamuksellisesti tuottaneet. (Keskuskauppakamari 2011, 17.) Osakkaat valitsevat yhtiölle tilin-

tarkastajan, joka tarkastaa yhtiön kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 16).

Osuuskunta

Osuuskunnan perustamiseen vaaditaan vähintään kolme henkilöä tai yhteisöä. Osuuskunnan jäsenet sijoittavat yritykseen sovitun kaikille samansuuruisen osuuspääoman, jonka he saavat takaisin erotessaan tai kun heidät erotetaan. Jäsenet ovat vastuussa osuuskunnan sitoumuksista vain siihen sijoittamallaan pääomalla. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 16.) Osuuskunnan tarkoitus ei ole tuottaa voittoa vaan tarjota jäsenilleen palveluita. Ylijäämä voidaan kuitenkin palauttaa jäsenille sen mukaan, miten he ovat osuuskunnan palveluita käyttäneet. Osuuskunnassa voidaan maksaa sen jäsenille palkkaa työpanoksen mukaan. (Keskuskauppakamari 2011, 14 - 15.)

Jokaisella osuuskunnan jäsenellä on pääsääntöisesti yksi ääni osuuskunnan asioista päätettäessä (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 16). Osuuskunnan jäsenten muodostamalla osuuskunnan kokouksella on ylin päätäntävalta. Jäsenet valitsevat osuuskunnalle hallituksen ja tämä valitsee toimitusjohtajan. Hallitus vastaa osuuskunnan hallinnosta, kirjanpidosta sekä muun toiminnan järjestämisestä. Toimitusjohtaja hoitaa juoksevaa hallintoa. Hallitus ja toimitusjohtaja ovat vahinkovastuullisia. (Keskuskauppakamari 2011, 17.) Jäsenten valitsema tilintarkastaja valvoo osuuskunnan tilinpäätöstä sekä sitä, että hallitus ja toimitusjohtaja ovat toimineet moitteettomasti (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 16).

3.3 Yhtiömuotojen vertailu

Seuraavan taulukon (Taulukko 1) avulla olen verrannut, mitä asiakirjoja kukin yhtiömuoto vaatii laadittavaksi. Lisäksi olen kerännyt kunkin yhtiömuotojen perustamiseen vaadittavan kauppakamarimaksun määrän sekä pääoman tarpeen.

Yhtiömuoto	Laadittavat asiakirjat	Kauppakamarimaksu (€)	Pääoman tarve (€)
Toiminimi	Perustamisilmoitus kaupparekisteriin	75	0
Avoin yhtiö	Perustamisilmoitus kaupparekisteriin Kirjallinen yhtiösopimus	180	Ei pääomavaatimusta
Kommandiittiyhtiö	Perustamisilmoitus kaupparekisteriin Kirjallinen yhtiösopimus	180	Ei ole määritetty minimipääomaa äänettömälle yhtiömiehelle (vastuunalaiselta yhtiömieheltä ei vaadita yhtiöpanosta)
Osuuskunta	Perustamisilmoitus kaupparekisteriin Perustamiskirja, joka sisältää säännöt Hallituksen kokouspöytäkirja	350	Ei ole määritetty minimipääomaa
Osakeyhtiö	Perustamisilmoitus kaupparekisteriin Perustamissopimus, jossa liitteenä yhtiöjärjestys (kannattaa laatia myös osakassopimus)	350	2 500

TAULUKKO 1. Eri yhtiömuotojen asiakirjat, kauppakamarimaksut ja pääoman tarve (Keskuskauppakamari 2011, 14; Kyläkallio 2009, 66 – 139; Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 15 -16)

Seuraavan taulukon (taulukko 2) avulla olen verrannut, kenelle mikäkin yhtiömuoto sopii. Taulukosta käy ilmi myös, montako perustajaa kukin yhtiömuoto vaatii.

Yhtiömuoto	Perustajia	Kenelle
Toiminimi	1 / perhe	Yksinyrittäjät, puolisoille yhteisesti tai pienet perheyrietykset. Liiketoiminta ei sisällä suuria riskejä. Yrittäjä on vastuussa koko omaisuudellaan yrityksen velvoitteista.
Avoin yhtiö	Vähintään 2	Vastuunalaisten yhtiömiesten kesken vallitsee luottamus (yhteisvastuu). Yhtiömiehet ovat koko omaisuudellaan vastuussa yhtiön velvoitteista. Soveltuu pienillä tai keskisuurille perheyrietyksille.
Kommandiittiyhtiö	Vähintään 2	Vastuunalaiset yhtiömiehet ovat koko omaisuudellaan vastuussa yhtiön velvoitteista.
Osakeyhtiö	Ei rajoitettu	Tyypillinen keskisuurille ja suuryrietyksille, mutta soveltuu hyvin myös pienelle yrietykselle. Osakas voi rajata henkilökohtaista vastuutaan yrietyksen sitoumuksista. Vastuu rajoittuu minimissään osakepääomaan. Edellyttää laajempaa perehtymistä lainsäädäntöön ja on hallinnollisesti muita yhtiömuotoja raskaampi. Soveltuu kaikenlaiseen liiketoimintaan.
Osuuskunta	Vähintään 3	Tavoitteena ei ole tuottaa voittoa, vaan tarjota palveluita osuuskunnan jäsenille. Jäsen voi rajata henkilökohtaista vastuutaan yrietyksen sitoumuksista. Vastuu rajoittuu minimissään sijoitettuun pääomaan. Soveltuu verkostoituneeseen liiketoimintaan. Soveltuu myös työvoimavaltaisille aloille, joilla on vähäinen pääomantarve ja tavoitteena on työllistyä osuuskunnan kautta.

TAULUKKO 2. Eri yhtiömuotojen soveltuvuus (Keskuskauppakamari 2011, 17; Kyläkallio 2009, 66 – 138; Suomen Uusyrietykeskukset ry 2011, 15 - 16)

4 TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksesta käy ilmi, miksi yritys aiotaan perustaa. Toiminta-ajatus on yleensä muutaman lauseen pituinen lyhyt kuvaus liiketoiminnan perusideasta. (Ilmoniemi 2009, 52.) Toiminta-ajatuksen tulisi lähteä asiakkaan tarpeesta (Opetushallitus 2011).

Esimerkiksi Tampereellakin toimivan kahvila-ravintolan (luokittelee kuitenkin itsensä Smootilaksi), Shasan toiminta-ajatus on seuraavanlainen: Haluamme levittää tietoa paremmasta ruuasta ja sen kautta tulevasta hyvinvoinnista. Missiomme on ”Suomi foodeille”! Haluamme todella kertoa, kuinka paljon apua meille on ollut, kun löysimme luomun ja superfoodit. Tarkoituksenamme ei ole pyytää tai vaatia ketään luopumaan mistään, toivomme että voisimme näyttää kuinka helppoa ja hyvää joitakin epäterveellisiä aineita olisi korvata hyvillä vaihtoehdoilla. (Shasa 2011.)

Liikeidea

Liikeidea vastaa ainakin seuraaviin kysymyksiin: Mikä asiakkaan ongelma ratkaistaan? Miten yritys ratkaisee tämän ongelman ja millaisella ansaintalogiikalla? (Keskuskauppakamari 2011, 8.) Ilmoniemen mukaan liikeidea vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Lisäksi liikeidea on lyhyt kuvaus, miksi yritys on olemassa, mitä tarpeita varten yritys ja sen tuotteet on tehty sekä millä tuote- tai palvelutarjoomalla tarpeet tyydytetään. Liikeideassa määritellään myös yrityksen asiakasryhmä ja tapa harjoittaa yritystoimintaa. (Ilmoniemi 2009, 52.) Liikeidean ytimessä kuuluisi olla lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (Keskuskauppakamari 2011, 8).

Liikeidean voidaan sanoa olevan valmis, kun se on niin konkreettinen, että sen voi viedä melko nopeasti markkinoille. Lisäksi riskit tulee olla kartoitettuna ja niiden tulee olla hallittavia. (Keskuskauppakamari 2011, 8.)

Rahoittajat perehtyvät ensimmäisenä tulevan yrityksen liikeideaan. Mikäli liikeidea ei ole tarpeeksi hyvä tai tarpeeksi hiottu, eivät rahoittajat kiinnostu yrityksestä. (Keskuskauppakamari 2011, 8.)

5 TUOTTEET JA PALVELUT

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee määrittää, mitkä ovat yrityksen tuotteet ja palvelut. Lisäksi tulee määritellä, mitkä ovat tuotteiden ja palveluiden vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin ja palveluihin. (Ilmoniemi 2009, 53.) Tuote voi olla esimerkiksi kilpailijoitaan halvempi, laadukkaampi tai kestävämpi. Tuote voi olla aivan uusi markkinoilla, tai palvelu voi olla vertaansa vailla. Toimitus voi olla muita nopeampi tai helpommin järjestetty. Tuotteiden saatavuus voi olla kilpailijoita parempi. (Keskuskauppakamari 2011, 8.) Lähtökohtana on, että asiakkaallasi on jokin ongelma, jonka tuotteesi ratkaisee, muutoin on hankala saada menestyvää liiketoimintaa (Parantainen 2009, 40).

Palveluun sisältyy yleensä vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, vaikkei asiakas aina välttämättä ole henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Palvelut ovat ainakin jossain määrin aineettomia; palvelut koetaan. Tärkein palveluun liittyvä resurssi on henkilöresurssit. Palvelun yleisiin peruspiirteisiin kuuluu seuraavia seikkoja: Ensinnäkin palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista. Toiseksi palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Kolmanneksi myös asiakas osallistuu tuotantoprosessiin jonkin verran. Selvä esimerkki palvelusta on kampaamopalvelut. Itse asiassa lähes mistä tahansa tuotteesta saadaan tehtyä palvelu, jos myyjä mukauttaa ratkaisun asiakkaan tarpeisiin. (Grönroos 2000, suom. Tillman 2001/2003, 78 – 83.)

Suomessa hyvä palvelu ei ole itsestään selvyyttä. 14.10.2011 Aamulehden julkaisemassa artikkelissa ”Tässä ovat Tampereen viiden ja neljän tähden ruokaravintolat” Vesa Laitinen (Valon ravintolakriitikko ja Aamulehden uutispäällikkö) kertoo kokemuksistaan Tampereen ruokaravintoloissa. Hän sanoo ruuan olevan hyvää ja puitteiden muutoinkin edustavia, mutta palvelun tason olevan huono. Laitinen toivoisi palvelulta vilpittömyyttä, ihmisläheistä kohtaamista ja osaamista. Hänen palvelukokemuksiinsa kuuluu kuitenkin tapauksia, jolloin tarjoilija ei ole pyytänyt anteeksi läikyttämänsä vettä ja kun tilauksen perään ei kyselyt ollenkaan.

Heikosta palvelun laadusta puhuu myös Parantainen: ”Jos asiakas sattuu haluamaan huippulaatua, hän on Suomessa pulassa. Täältä ei ole helppo löytää kunnon palvelua, oli siitä valmis maksamaan mitä tahansa.” (2008, 165.)

Seuraava taulukko (taulukko 3) kuvaa fyysisten tavaroiden ja palveluiden välisiä eroja.

Fyysiset tavarat	Palvelut
konkreettisia	aineettomia
homogeenisia	heterogeenisia
tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
asia	toiminto tai prosessi
ydinarvo tuotetaan tehtaassa	ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	asiakkaat osallistuvat tuotantoprosessiin
omistajuus siirtyy	omistajuus ei siirry

TAULUKKO 3. Palveluiden ja fyysisten tavaroiden väliset erot (Grönroos 2000, suom. Tillman 2001/2003, 81)

Parantaisen mukaan (2007, 154) hyvä tuote ratkaisee olemassa olevan ongelman vetoamalla ihmisen perusvietteihin. Tuote esimerkiksi lisää rahaa (ahneus), säästää aikaa (kärsimättömyys) tai helpottaa elämää (laiskuus).

5.1 Tuotteistus

Tuotteistuksen tarkoitus on kasvattaa palvelun katetta. Tuotteistuksen avulla palvelu paketoituu konkreettiseksi tuotteeksi. Tämä siksi, että ihmiset haluavat ostaa esineitä. Tuotteistuksella erotut kilpailijoistasi ja parhaimmillasi teet tuotteistasi vertailukelvottomia kilpailijoihin nähden. (Parantainen 2009, 41 - 42.) Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, te-

hokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa ja helpommin monistettavissa kuin tuotteistamaton palvelu (Parantainen 2007, 38).

Parantainen määrittelee tuotteistuksen työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimintakelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11). Tuotteistukseen tarvitaan tarkkaa dokumentointia markkinoinnista, myynnistäkin, sopimuksista ynnä muista kaikista palveluun tai tuotteeseen liittyvistä alueista. Dokumentointi on edellytys sille, että palvelutuotetta voidaan monistaa. Osaamisen monistamiseen voidaan käyttää apuna esimerkiksi työohjeita, koulutusmateriaalia tai työharjoittelua. Franchising-yritykset, kuten Wayne's Coffee, perustuvat juurikin palvelukonseptin monistamiseen. (Parantainen 2007, 12 - 17.)

Esimerkiksi merkkivaatemalliston tuotteistamisessa on seuraavia vaiheita:

- asiakaskohderyhmän eli segmentin tarpeiden selvittäminen
- perustuoteaihioiden ideoiminen
- tuotekehitysvaihe
 - prototyyppi
 - malli
 - värit
 - pakkaus
 - tuotemerkki
- markkinoinnilliset perusratkaisut
 - hinta
 - jakelukanavan määrittely
 - markkinointiviestintä
- lanseeraussuunnitelman tekeminen eli tuotteen markkinoille vienti
- seuranta onnistumisesta

(Raatikainen 2011, 85.)

Palvelutuote (= tuotteistettu palvelu) sitä vastoin muodostuu aineettomista sekä aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista, taidoista, tunteista, tunnelmista ja maineesta. Palvelutuotteen rakentamiseen kuuluu myös palvelua tuottavat hen-

kilöt, palveluprosessi ja – ympäristö. Palvelun tuotteistamiseen kuuluu aina konkretisointia, mikä helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. (Raatikainen 2011, 85.)

Tuotteistuksen alku ja juuri:

1. Kuinka erotut kilpailijoistasi, niin että asiakkaan on helppo valita juuri sinun palvelusi?

Lupaa ratkaista asiakkaan ongelma. Tee se niin, että asiakas pysähtyy ihmettelemään lupasta. Lupauksen jälkeen on hyvä antaa myös takuu. Takuu pistää sinut vastuuseen lupauksestasi. Hyvä myyjä osaa myös asemoida palvelutuotteensa kilpailijoihin nähden. Kunnan lupaus saa asiakkaan uteliaaksi ja jopa epäuskoiseksi, se on helposti mitattavissa, se erottuu kilpailijoiden lupauksista ja houkuttaa ostamaan. Esimerkiksi Copterlinen lupaus on ”18 minuuttia Tallinnaan”.

2. Miten paketoit palvelujasi asiakkaasi elämää helpottaviksi kokonaisuuksiksi?

Esimerkiksi matkatoimistot paketoivat hotellin, lennot ja aktiviteettejä samaan pakettiin.

3. Kuinka poistat asiakkaalta riskin tunteen, joka estää häntä ostamasta?

Pienikin yksityiskohta voi saada asiakkaan perääntymään kaupasta. Riskiä voi poistaa esimerkiksi vakuutuksilla, selkeillä toimitusehdoilla ja kiinteällä hinnalla.

(Parantainen 2007, 13 – 14.)

Tuotteistaa voi vaikka jonkin sivuvaikutuksena tai jopa haittana pidetyn seikan. Esimerkiksi Applen aikanaan markkinoille tuomaan iPod Shuffle MP3-soittimeen ei mahtunut näyttöä, minkä takia käyttäjän oli vaikea valita kappaleiden soittajärjestys. Apple osasi kuitenkin kääntää tämän haitan menestykseksi käyttäen kappaleiden satunnaista soittajärjestystä myyntiargumenttina. Myös niukkuus voi olla kysynnän kasvattamisen avain. Hennes & Mauritzin kuuluisuuksien kanssa tehdyt erikoismallistot myydään loppuun mielettömän nopeasti. Syynä halvan hinnan lisäksi on etukäteen rajattu määrä. Madonnan mallisto myytiin loppuun jopa 15 minuutissa. Tuotteistaa voi myös räätälöimällä: esimerkiksi yleisesti paketoitujen tuotteiden kohdalla voi käyttää räätälöintiä erottumiskei-

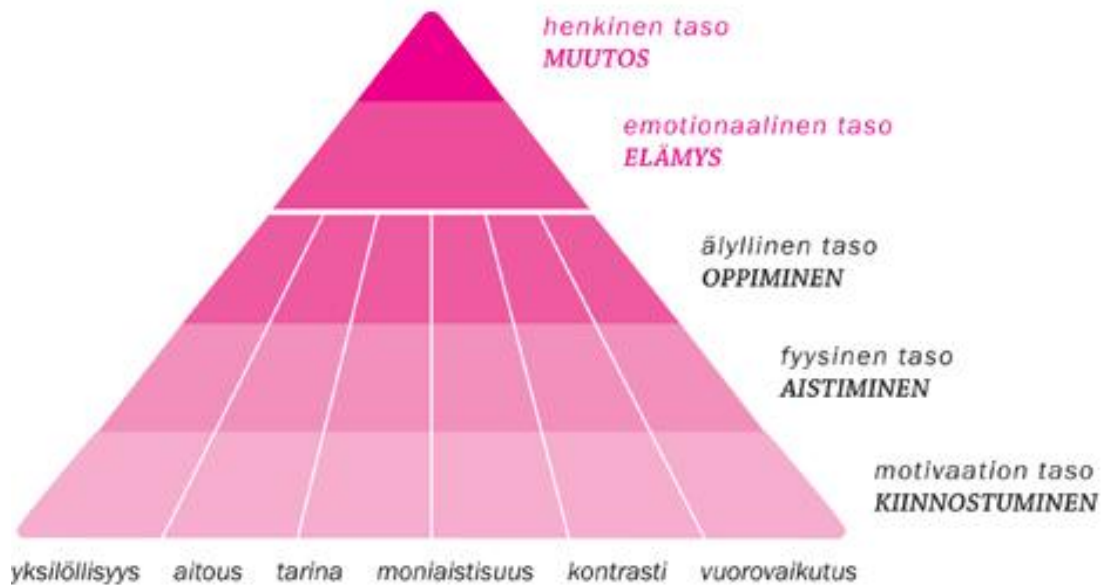
nona. Smoothieta voidaan tarjota räätälöitynä niin, että asiakas saa itse päättää, mitä aineksia smoothieen tulee. (Parantainen 2008, 106, 237, 281 – 282.)

5.2 Elämysteollisuus

Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat Miika Saari sekä Teemu Reni ovat tuotteistaneet opinnäytetyönään elämyspalvelun, Murhamysteeri-illalliset. Heidän opinnäytetyössään ”Elämyspalvelun tuotteistaminen: case Murhamysteeri-illalliset” elämyspalvelut on kuvattu hyvin tuotteistettuina palveluina, jotka tuottavat lisäarvona asiakkaalle elämyksiä. (2009, 16.)

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (2009) määrittelee elämyksen moniaistiseksi, merkittäväksi ja unohtumattomaksi kokemukseksi, joka voi tuottaa kokijalleen henkilökohtaisen muutoskokemuksen. Koettu ja opittu voidaan omaksua osaksi omaa persoonaa tai elämyksen kokeminen voi johtaa oman maailmankuvan muuttumiseen. Elämys on subjektiivinen kokemus ja useiden eri tekijöiden summa.

Elämysteollisuuden piiriin lasketaan tällä hetkellä matkailu, kulttuuri- ja viihdeteollisuus sekä liikunta ja urheilu. Elämystalouden ajatus lähtee siitä, että asiakas haluaa maksaa enemmän saamastaan kokemuksesta. Elämystalouden idea lähtee asiakkaan tarpeesta, mutta on samalla yritykselle hyvä mahdollisuus saada enemmän katetta pienemmällä asiakasmäärällä. Elämystuote on tuote, jonka ostamalla, kuluttamalla, käyttämällä tai kokemalla asiakas voi saada elämyksellisen kokemuksen. Elämystä ei voida taata, mutta palvelun tarjoaja voi luoda elämykselle otollisen ympäristön. Elämystuotteeseen liittyy vahvasti aitous ja yksilöllinen räätälöinti, vuorovaikutteisuus, arjesta poikkeavuus sekä moniaistisuus. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2009.)



KUVIO 1. Elämyskolmio (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2009)

Elämyskolmio (kuvio 1) on työkalu, jonka avulla voidaan edistää tuotteen elämyksellisyttä. Elämyskolmiota tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: tuotteen elementit ja asiakkaan kokemus. Jotta tuotetta voidaan sanoa elämykselliseksi, tulisi sen sisältää kuusi erilaista elementtiä: yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Niiden avulla asiakkaan kokemus etenee parhaimmillaan eri kehon tasojen kautta kohti elämystä ja ehkä jopa muutokseen. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2009.)

Elämyksen elementeistä yksilöllisyydellä tarkoitetaan ainutlaatuisuutta ja ainutkertaisuutta. Toista samanlaista tuotetta ei ole muualla. Yksilöllisyys näkyy tuotteiden räätälöinnissä, asiakaslähtöisyydessä ja joustavuudessa. Aitous elämys-tuotteen kohdalla tarkoittaa tuotteen uskottavuutta. Tuote on aito, jos asiakas kokee sen aitona. Aitouteen liittyy läheisesti myös tarina. On tärkeää sitoa eri elementit toisiinsa tarinan avulla. Tällöin kokemuksesta tulee mukaansatempaava. Hyvä tarina antaa tuotteelle ja kokemukselle sosiaalisen merkityksen sekä sisällön ja asiakkaalle syyn kokea kyseinen tuote. Tarina on tuotteen juoni, ja hyvässä tarinassa on faktan ja fiktion elementtejä ja se puhuttelee. Moniaistisuus tarkoittaa sitä, että tuote on koettavissa mahdollisimman monin aistein. Parhaimmillaan tuote koetaan kaikin aistein; makuja, visuaalisuutta, tuoksuja, tuntoaistimuksia ja ääniä. Aistiärsykkeiden tulisi myös olla harmoniassa keske-

nään, jotta ne tukevat tuotteen mukaansatempaavuutta. Kontrastilla elämysteollisuudessa tarkoitetaan erilaisuutta asiakkaan näkökulmasta. Tuotteen tulisi olla asiakkaan arjesta poikkeavaa. Asiakkaan on voitava kokea jotain uutta ja eksoottista. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan vuorovaikutusta tuotteen, muiden kookijoiden ja tuottajan kanssa. Vuorovaikutukseen liittyy yhteisöllisyyden tunne, koetaan jotain yhdessä. Toisaalta vuorovaikutukseen liittyy myös yksilöllisyyden luominen, sillä henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on suuri rooli kokemuksessa. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2009.)

Kokemuksen tasot jaetaan motivaation, fyysiseen, älylliseen ja henkiseen tasoon. Motivaation tasolla luodaan asiakkaalle odotuksia tuotetta kohtaan, halu ja valmius osallistua sekä kokea. Motivaatio synnytetään esimerkiksi markkinoinnin avulla. Jo tuotteen markkinoinnissa tulisi olla mahdollisimman paljon elämyksellisiä elementtejä. Fyysisellä tasolla asiakas kokee aistiensa kautta. Tuote siis otetaan vastaan, havaitaan, koetaan, tunnetaan ja tiedostetaan. Fyysisellä tasolla mitataan tuotteen teknistä laatua, käytettävyyttä sekä toimivuutta. Älyllisellä tasolla käsitellään ympäristön antamat aistiärsykkeet. Älyllisellä tasolla päätämme, olemmeko tyytyväisiä tuotteeseen. Hyvä tuote tarjoaa oppimismahdollisuuden. Kuitenkin emotionaalisella tasolla koetaan varsinainen elämys. Tavoitteena on saada asiakkaassa aikaan positiivinen tunnereaktio, jolla on merkitystä yksilölle. Henkisellä tasolla elämys voi saada aikaan yksilössä henkilökohtaisen muutoskokemuksen. Yksilö voi kokea muuttuneensa ihmisenä, omaksuneensa osaksi persoonansa tai maailmankuvaansa jotakin uutta tai kehittyneensä. Elämyksen kautta voi esimerkiksi hankkia uuden harrastuksen tai omaksua uuden ajattelutavan. Esimerkiksi sohvaperuna voi saada inspiraation urheiluun. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2009.)

The Progression of Value



KUVIO 2. Bulkista kohti elämystuotetta (The 4th Stage 2008)

Kuvio 2 kuvaa arvon muodostumista. Maatalouden aikakautena kahvipapuja myytiin sellaisenaan differoimattomana bulkkitavarana [= Massatavara (suomisanakirja 2011).]. Tuolloin markkinahinta tuli saneltuna. Teollisuuden aikakautena kahvipavut jauhettiin, pakattiin, laitettiin tuotemerkkileima päälle ja varastoitin sekä kuljetettiin kauppaan myytäväksi. Differoinnilla hintaa saatiin nostettua. Palvelutaloudessa kahvi tarjoillaan kahvilassa palveluna. Näin kahvi differoituu taas lisää ja hintaa saadaan nostettua. Elämystaloudessa differoidutaan luomalla kahvin ympärille kahvilakulttuuri. Starbuck-Kahvila on malliesimerkki kahvilakulttuurin luomisesta. Starbuck-kahvilassa tarjoillaan monia räätälöityjä kahvijuomia, kahvilassa voi levähtää ja kuunnella musiikkia. (The 4th Stage 2008.)

6 MARKKINAT JA ASIAKAS

Markkinoita analysoidessa tulee määrittellä, millainen suhde on kysynnällä ja tarjonnalla (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 35). Millainen on yrityksen markkinaosuustavoite, ja miten kysyntä tulee kehittymään seuraavien vuosien aikana? (Opetushallitus 2011).

Markkina-aluetta määrittäessä kuvataan yrityksen maantieteellinen toiminta-alue, joka voi olla esimerkiksi joku tietty kunta, koko Suomi tai vaikkapa Pohjoismaat (Ilmoniemi 2009, 52). Väestön määrästä ja ikärakenteesta alueittain sekä kunnittain löytyy tietoa Tilastokeskuksen verkkosivuilta. Esimerkiksi Suomen ennakkoväkiluku kesäkuun 2011 lopussa on ollut 5 385 633 henkeä. (Tilastokeskus 2011.)

Markkinatutkimusten tekemistä kannattaa harkita tarkoin, sillä ihmiset saattavat sanoa toista ja tehdä toista. Esimerkiksi HS-Gallupin mukaan vain yksi kymmenestä suomalaisesta haluaa lisää valmisruokia. Kuitenkin juuri valmisruokien menekki on kasvussa koko ajan. Parantaisen mukaan luotettavia tuloksia saa selville vain tarkkailemalla ja kokeilemalla. Vasta käytännössä kokeilemalla ideoiden toimivuus selviää oikeasti. (Parantainen 2008, 227 - 230.) Lisäksi aitojen asiakkaiden antama palaute on markkinatutkimuksia arvokkaampaa. Esimerkiksi verkkokauppa Amazonin asiakkaat saavat arvioida ja kommentoida tuotteita Amazonin verkkokaupassa. Tällöin asiakkaat toimivat tavallaan Amazonin myyjinä. (Apunen & Parantainen 2011, 109 – 111.)

6.1 Asiakas

Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen elinehto, sillä heidän kauttaan tulee yrittäjien palkka (Ilmoniemi 2009, 22). Yrityksen tulisikin ajatella toimintaansa asiakasjohtoisesti eikä tuotejohtoisesti (Juslén 2009, 71).

Asiakkaita voivat olla toiset yritykset tai yhteisöt tai kuluttajat. Mikäli yritys myy

tuotteitaan usealle asiakasryhmälle, on hyvä miettiä, mikä ryhmistä on niin sanottu pääryhmä. (Ilmoniemi 2009, 52.) Mitä tarkempi kohderyhmä, sen helpompaa on markkinointi (Parantainen 2008, 58). Kannattaa määritellä kolme tärkeintä kohderyhmää ja nimetä konkreettisesti kustakin ryhmästä yksi tai muutama potentiaalinen asiakas. Yritystoiminnan alussa on järkevää keskittyä helpoimmin saavutettavissa oleviin ja / tai todennäköisimmin tuotteen tai palvelun ostavaan asiakasryhmiin. (Suomen Uusyrittyskeskukset ry 2011, 34 – 35.)

Ostajapersoona (voidaan kutsua myös kohderyhmäpersoonaksi tai asiakasprofiiliksi) on yksityiskohtainen profiilikuvaus, joka edustaa jotain suurempaa ostajaryhmää. Ostajapersoonien tietotarpeet vaihtelevat asiakkuuden vaiheiden mukaan. (Juslén 2009, 146 - 149.) Alla on listattu ostajapersoonan luomiseen tarvittavia tietoja:

- perustiedot: kohderyhmän koko ja kehityssuunta
- demografiset tiedot: ikä, sukupuoli, koulutus, käytettävissä oleva varallisuus, perheen koko jne.
- elämäntyylytiedot: mikä motivoi? harrastukset, kiinnostuksen kohteet, vapaa-ajanviettotavat jne.
- mediankäyttö-mix: kohderyhmän parhaiten tavoittavat mediat, asenteet teknologiaa kohtaan ja todennäköinen reaktio markkinointiviesteihin eri kanavissa

Tietojen pohjalta voi luoda konkreettisen kohderyhmäpersoonan. (Takala 2007, 111.)

Ostotottumuksien kohdalla tulee selvittää, mistä asiakkaat yleensä löytävät ja etsivät ostamansa tuotteet ja palvelut (Suomen Uusyrittyskeskukset ry 2011, 35). Lisäksi, paljonko asiakkaat ovat valmiita laittamaan rahaa kyseisiin hankintoihin vuodessa ja kuinka usein yleensä ostetaan sekä kuka tekee lopullisen ostopäätöksen. Näiden lisäksi haetaan suuntaviivoja, miten tottumukset ovat muuttumassa. (Raatikainen 2011, 86.)

Asiakas kokee saavansa arvoa, kun asiakkaan tavoitteet tulevat saavutetuksi hänen odottamallaan tavalla. Professori Kristian Möller jakaa arvonmuodostuksen kolmeen osaan: perusarvoon, differoivaan lisäarvoon sekä tulevaisuuden

arvoon. Perusarvoon kuuluu kaupan perustoiminnot, kuten kaupan siisteys ja tuotteiden saatavuus. Jos perustasolla asiat eivät ole kunnossa, asiakas saa negatiivisen ostokokemuksen ja useimmiten asiakassuhde päättyy. Jotta asiakas siirtyisi perustasolta differoivalle lisäarvon tasolle, tulee perustason olla kunnossa. Lisäarvoelementteihin kuuluu esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmä. Vankka perustaso ja onnistunut differointi johtavat ostojen keskittämiseen ja ostouskollisuuden lisääntymiseen. Tulevaisuuden varalta tulee jatkuvasti hankkia tietoa muuttuvasta ikärakenteesta, asiakkaiden elämäntyylistä, tarpeista, etnisisistä ryhmistä ja niin edelleen. Tietoa on analysoitava ja tehtävä siitä asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja. (Kautto, Lindblom, Mitronen 2008, 30 - 32.)

Asiakkaan arvostamia tekijöitä ovat esimerkiksi tervehtiminen, iloisuus, kuunteleminen, kiitollisuus ja se, ettei asiakasta jätetä tyytymättömäksi. Sitä vastoin asiakasta ärsyttäviä tekijöitä ovat odottelu, hoputtaminen, asiantuntemattomuus ja massakohtelu. (JSL Partners Oy 2011.)

6.2 Hinnoittelu

Hinnoittelu kannattaa tehdä helpoksi, sillä ostamisen pitää myös olla helppoa. Asiakas ei välttämättä uskalla ostaa tuotetta tai palvelua, jos lopullista hintaa ei ole tiedossa. (Parantainen 2009, 41; Parantainen 2008, 308.) Ensinnäkin tulee selvittää yleinen hintataso kyseisellä alalla sekä tarkemmin muiden vastaavien tuotteiden tai palveluiden tarjoajien hintataso. Jos palvelu tai tuote on kilpailijoita heikkolaatuisempi, voidaan käyttää halvempaa hintaa kilpailukeinona. Muussa tapauksessa hinnalla kilpailu ei kannata. Kannattavuus- ja katetuottolaskelmilla määritellään pohjahinta tuotteille tai palveluille. Sitten tulee miettiä, miten haluaa hinnoittelunsa sijoittuvan kilpailijoihin nähden. Hintataso kannattaa miettiä tarkkaan, sillä hintatasoa on vaikea nostaa myöhemmin, kun asiakkaat ovat jo totuneet tiettyyn tasoon. (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 29.) Tuotteen hintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi välittömät kustannukset (valmistuskustannukset), välilliset kustannukset (muista palveluista aiheutuvat kustannukset), yrityksen tavoitteet ja julkinen valta (Raatikainen 2011, 87).

Muuttuvat kustannukset ovat hankinta- ja valmistuskustannuksia, jotka välittömästi vaikuttavat tuotteen hintaan tuotteen valmistusmäärän mukaan. Kiinteitä kustannuksia syntyy riippumatta siitä, kuinka paljon tuotetta valmistetaan. Kiinteitä kustannuksia on esimerkiksi liiketilojen vuokra ja markkinointikustannukset. Myyntituottojen tulisi kattaa kaikki muuttuvat ja kiinteät kulut sekä jättää voittoa yritykselle. Tuotteen omakustannushinta saadaan laskemalla kaikki tuotteen valmistukseen liittyvät välittömät kustannukset ja osuus välillisistä kustannuksista. (Raatikainen 2011, 87 – 88.)

Katetuottohinnoittelun malli:

myyntituotot

-muuttuvat kustannukset

= katetuotto (myyntikate)

-kiinteät kustannukset

= tulos

(Raatikainen 2011, 88.)

Markkinatilannehinnoittelun lähtökohtana on se, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Kyseinen hinnoittelu on yleistä tänä päivänä. Myös maksuehtoja voidaan käyttää kilpailukeinona. Hintaporrastuksia käytetään myydessä samaa tuotetta eri hinnoin eri asiakkaille. Porrastusta voidaan toteuttaa esimerkiksi myydessä ennakkolippuja halvemmalla. (Raatikainen 2011, 88 - 89.)

Muita hinnoittelukeinoja ovat esimerkiksi kilpailusuuntautunut kermankuorinta-hinnoittelu, jossa hinnoitellaan tuotteet kilpailijoihin nähden kalliiksi. Imagohinnoittelussa hinnoittelu pohjataan tuotteen imagoon, hyötyhinnoittelu pohjautuu asiakkaan saamaan hyötyyn. (JSL Partners Oy 2011.)

Hinnan esittämistavalla voidaan vaikuttaa hinnan houkuttelevuuteen. Kun hinnan ympärille pyritään luomaan tiettyä mielikuvaa, puhutaan psykologisesta hinnoittelusta. Keinoina tämäntyyppiseen hinnoitteluun voidaan käyttää esimerkiksi

- ”vähän alle” – hintoja

- hinta ilmoitetaan pientä yksikköä kohden, kuten 2,90 € / 100 g
- paketoituja hintoja
- pilkottuja hintoja

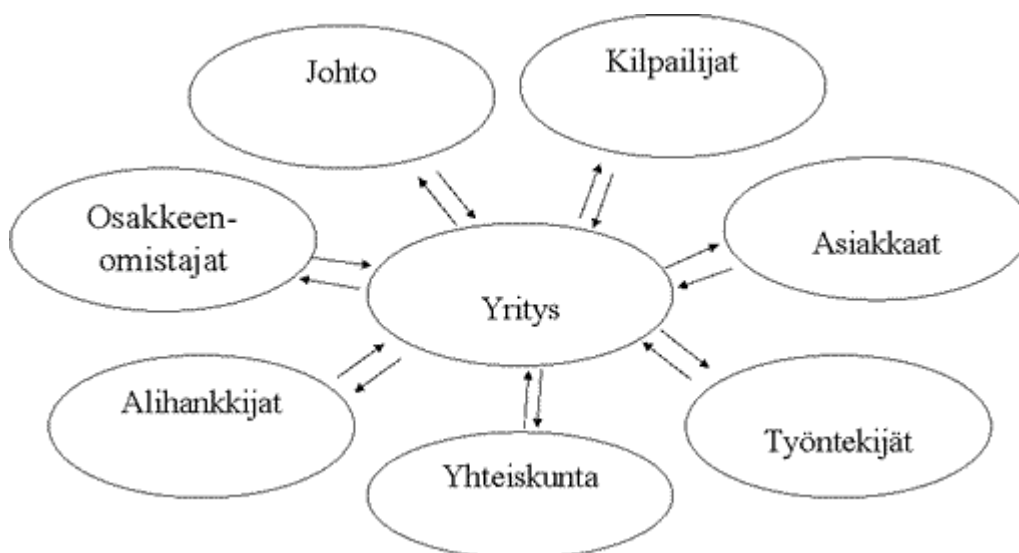
(Raatikainen 2011, 88.)

Ostajien mielestä hinta kertoo myös laadusta. Ilmiötä kutsutaan nimellä haloilmiö, joka tarkoittaa sitä, että yleisvaikutelma peittää kaiken muun alleen. Tällöin tuotteiden ja palveluiden todelliset ominaisuudet hämärtyvät ja sekoittuvat keskenään. Esimerkiksi Los Angeles Times -lehdessä (14.1.2008) julkaistussa tutkimuksessa osallistujat arvioivat kalliimman viinin halvempaa viiniä paremman makuiseksi. Kyseessä oli kuitenkin sama viini molemmissa tapauksissa. (Apu-rinen & Parantainen 2011, 13 – 28.)

Hintojen kohdalla tulee miettiä myös käytetäänkö alennuksia. Yleisesti käytettyjä hintojen alennuksia ovat esimerkiksi seuraavat: Ravintola-alalla käytetään lounashinnastoa lounasaikaan, pakettitarjoukset sekä vähittäiskaupan alalta tuttu sesonkialennusmyynnit. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 29.) Muita tavallisimpia alennusmuotoja ovat käteis- kanta-asiakas, ennakkotilausalennus sekä alennus suuresta ostoerästä (Raatikainen 2011, 89).

7 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMIALAN KEHITYS

Liiketoimintaympäristö voidaan jakaa makro- ja mikroympäristöön. Makrotasoon kuuluu esimerkiksi taloudelliset, poliittiset, lainsäädännölliset, teknologiset, sosiaaliset tekijät ja kulttuuritekijät. Lisäksi makroympäristössä vaikuttaa globalisaatio, eettiset ja ekologiset tekijät sekä trendit (esimerkiksi kierrätys ja tulospalkkaus ovat trendejä) ja megatrendit (Jos ilmiö sisältää globaalisia vaikutuksia ja se muodostuu useista samaan suuntaan kehittyvistä trendeistä, kyseessä on megatrendi.). (Jylhä & Viitala 2006, 54, 58.) Taloudellinen tekijä on esimerkiksi ostovoiman kasvuun liittyvät asiat, poliittinen tekijä on puolueiden vero-ohjelmat, tekninen tekijä on esimerkiksi sähköinen asiointi jne. PESTE-analyysissä yrityksen toimintaympäristöä analysoidaan makroympäristön näkökulmista. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 58 – 59.) Mikroympäristöön kuuluvat yrityksen lähiympäristön tekijät, kuten kilpailijat ja yhteistyökumppanit (Jylhä & Viitala 2006, 54).



KUVIO 3. Sidosryhmät (Opetushallitus 2011)

Kuvio 3:ssa on kuvattu Opetushallituksen esimerkki yrityksen sidosryhmistä. Sidosryhmät vaihtelevat kuitenkin yrityksittäin (Opetushallitus, 2011). Asiakkaat ovat luonnollisesti yrityksille tärkeitä; ilman asiakkaita ei ole toimivaa yritystä. Asiakkaita on myös yleensä hankittava jatkuvasti lisää. Myös työntekijät ovat työvoimaiselle yritykselle elintärkeitä. Osakkeenomistajat odottavat saavansa

yrittäjien laittamilleen rahoilleen vastinetta. Yhteiskunnan osalta esimerkiksi valtio ja kunnat voivat tarjota yrityksille palveluitaan, kuten vuokratilat. Alihankkijoihin voi kuulua esimerkiksi tavarantoimittajat. Yrityksen tulisi löytää tarpeisiinsa sopiva ja luotettava tavarantoimittaja, jonka kanssa yhteistyö luonnistuu hyvin. (Raatikainen 2011, 43 – 44.)

Alkavan pienen yrittäjän tärkeitä sidosryhmiä ovat kirjanpitäjä, atk-tukihenkilö, vakuutusyhtiö, pankkisuhteet, tilintarkastaja sekä juristi. Panos-tuotos-teorian mukaan yrittäminen on jatkuva prosessi, jossa yrityksen eri sidosryhmät antavat yritystoiminnan käyttöön oman panoksensa. Sidosryhmän panos voi olla fyysinen, taloudellinen tai henkinen. Sidosryhmät myös odottavat saavansa sovittua vastinetta luovutetusta panoksesta. (Siikavuo 2009, 32 - 33.)

Toimialan kehitys

Toimialan kehityksen osalta tulee määritellä, miten markkinatilanne on kehittynyt viime vuosina ja miten toimialan markkinatilanteen arvioidaan kehittyvän tulevaisuudessa. Lisäksi on hyvä selvittää, millainen osuus tuonnilla ja viennillä on sekä miten viennin ja tuonnin osuuden arvioidaan kehittyvän toimialalla lähitulevaisuudessa. (Opetushallitus 2011.)

8 YRITYKSEN SIJAINTI

Yrityksen sijainnin tulisi olla siellä, missä markkinat ovat. Sijaintiin vaikuttavia tekijöitä ovat:

- kustannustekijät
- markkinat
- työvoima
- energia
- raaka-aineet
- kuljetusreitit
- ympäristövaikutukset
- ilmasto
- luonnonolosuhteet
- lainsäädäntö
- visiot
- pääoma

Tulee myös ottaa huomioon mahdollinen tulevaisuuden laajentumistarve. (Raatikainen 2011, 92 – 93, 131.)

Tampereella varsinkin vaateliikkeet, ravintolat ja kahvilat hakeutuvat vilkkaaseen ydinkeskustaan. Kalleimmilla paikoilla pysyvät nuorison vaateliikeketjut, kultasepäniikkeet ja ravintolat. Tätä vastoin varsinkin pienten vaate- ja kenkäliikeryittäjien kohdalla vaihtuvuus on suuri kalleimmilla alueilla. Aamulehden artikkelissa (Heiskanen & Kauranen 2011, A 08) jaettiin Tampereen ydinkeskusta vuokrahintojen mukaan.



KUVA 1. Tampereen keskustan liiketilöjen vuokrahinta-alueet (Catellan markkinakatsaus kevät 2011, muokannut Heiskanen & Kauranen 2011)

Tampereen keskustan kallein vuokra-alue (punaisella merkattut alueet kuvassa 1) Hämeenkadulla (Rautatieasemalta Sokokselle asti) sekä kauppakeskus Koskikeskuksen ensimmäinen kerros ovat 40 – 80 € / m². Halvimmat vuokrat (vihreällä merkattut alueet), 9 – 17 € / m², ovat ydinkeskustan hiljaisemmilla paikoilla Satamakadun, Näsilinnankadun ja Satakunnan suunnilla sekä Kytälässä. Keskihintaisia vuokrahintoja ovat Kuninkaankadun 35 – 50 € / m² (keltaisella merkattu alue). Kelan talo, Hallituskatu sekä Veratehtaankadun ja Suvantokadun väliin jäävät alueet ovat 15 – 30 € / m² (sinisellä merkattut alueet). Tampereen vuokrattavia liiketiloja löytyy esimerkiksi Toimitilat-verkkosivuilta sekä Kauppalehden verkkosivuilta.

9 KILPAILU

Kilpailutilannetta analysoidessa tulee kuvata markkinoiden yleistä kilpailutilannetta sekä tarkemmin suoria ja epäsuoria kilpailijoita. Suorat kilpailijat kilpailevat samassa tuoteryhmässä tai samasta kuluttajien tarpeesta kilpailevassa ryhmässä. Epäsuorat kilpailijat pyrkivät tyydyttämään samojen kuluttajien samoja tarpeita kuin kyseessä oleva yritys, mutta epäsuorat kilpailijat käyttävät eri menetelmiä. Esimerkiksi elokuvateatteri kilpailee ravintoloiden, keilauksen ynnä muiden vapaa-ajanviettokehteiden kanssa. (Takala 2007, 115.) Kilpailijoita verrataan poimimalla niiden vahvuuksia ja heikkouksia (Ilmoniemi 2009, 52). Lisäksi on hyvä selvittää, mitä myynninedistämistoimenpiteitä ja mainosvälineitä kilpailijat käyttävät. Kilpailijoista kannattaa mainita kolmesta viiteen pahinta kilpailijaa. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 35.) Lisäksi on hyvä kertoa, mihin suuntaan kilpailijat ovat kehittymässä sekä onko alalle tulossa uusia yrityksiä ja miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina (Raatikainen 2011, 91).

Kilpailijoiden analysoinnin apuna voidaan käyttää haamuasiointia (vrt. englanniksi mystery shopping). Marckwort Koulutusyhtiöt määrittelee haamuasiointin tutkimusmenetelmäksi, jossa koulutetut tutkija-asiakkaat asioivat yrityksessä, havainnoivat saamaansa palvelua ja arvioivat objektiivisesti, vastaako palvelu sille ennalta asetettuja kriteereitä. Tutkimusten avulla voi seurata ja kehittää palvelua sekä myyntiosaamisen laatua. (2011.) Mielestäni haamuasiointia voi hyödyntää myös kilpailijoiden analysointiin ja vertailuun. Luomani haamuasiointilomakkeet löytyvät liitteestä 1, kohdasta kilpailu. Haamuasiointilomakkeet ovat tehty mukaillen Markku Luolan Mystery Shopping selvitystä (2009), Niina Lipposen ”Millaista palvelua Tampereen Vilasta saa?” – opinnäytetyön haamuasiointikaavaketta (2010) sekä Sanna Viinikaisen haamuasiointitutkimukseen pohjautuvaa markkinoinnin suunnittelua kahvila-ravintola Caterinalle – opinnäytetyön haamuasiointikaavaketta (2006).

Yrittäjän tulisi pystyä erottautumaan kilpailijoistaan jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 35). Jos tuotteet ja palvelut eivät eroa kilpailijoista, asiakkaalle tulee valinnan vaikeus. Lisäksi asiakas tekee

ostopäätöksensä kahden samanlaisen kilpailijan välillä hinnan mukaan. Tällöin halvemmallalla tarjoava voittaa. Kilpailijoista erottumiseen voi käyttää seuraavia keinoja:

1. Yhdistele palveluja poikkeuksellisesti
2. Paketoi palvelusi toisin kuin muut
3. Hinnoittele palvelusi muista poikkeavasti
4. Jakele palvelua eri kanavia pitkin
5. Tee palvelustasi muita helpommin ostettava

(Parantainen 2007, 167 - 168.)

Erottua voi hakeutumalla alojen välimaastoon. Välimaastoideoita syntyy, kun ihmiset ovat onnistuneet yhdistämään jotkin alat ja ovat saaneet alojen välisten yhteyksien ansioista uusia, luovia oivalluksia. Välimaastoon pääsee yhdistämällä yhden alan käsitteitä jonkin toisen alan käsitteisiin. (Johansson 2005, 33.)

Medici-ilmiö kirjassa (2005) on mielenkiintoinen keino, jonka avulla voi kyseenalaistaa ajattelutapoja oletusten hylkäämisellä. Idea on peräisin Michael Michal-
kon kirjasta *Cracking Creativity* (2001). Keino toimii seuraavasti:

Ensin tulee miettiä kyseessä olevaan tilanteeseen / tuotteeseen / käsitteeseen liittyviä oletuksia. Sitten kirjoitetaan nämä oletukset ylös ja mietitään niille vastakohtat. Näistä päinvastaisista oletuksista koetetaan tehdä mielekkäitä ratkaisuja. Jokin niistä voi synnyttää parhaimmillaan kilpailuetua tuovan ratkaisun. (Johansson 2005, 83 - 84.)

Kilpailijan markkinointia on mahdollista kääntää myös omaksi hyödyksi. Eräs suomalainen pizzeria oli mainostanut ikkunakyltissään seuraavasti: "Rohkea ja voittamaton Viikinki syö meillä." Tähän vastapäinen kebab-kioski vastasi: "Meillä uskaltaa syödä kuka tahansa." (Parantainen 2008, 68.)

10 STRATEGIA

Strategia tarkoittaa yrityksen suuntaviivojen, tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen määrittelyä. Strategian avulla yritys voi hallita muuttuvaa toimintaympäristöään. Yrityksen perustaminen ja sen johtaminen ovat strategiatyötä. Uusklassisen taloustieteen mukaan strategiset päätökset ovat rohkeita ja riskin sisältäviä aloitteita. (Jylhä & Viitala 2006, 69, 386.)

Arvot ovat yrityksen sisäinen perusta. Niistä selviää, mikä yritykselle on tärkeää ja ne ohjaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen, jonka arvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys, tulee perustaa toimintansa asiakastarpeisiin ja asiakkaiden toiveisiin. (Jylhä & Viitala 2006, 69, 379.)

Missio on yrityksen perustehtävä. Käsite on läheinen toiminta-ajatukselle. Mission avulla voidaan pitää yrityksen olemassaolon tarkoitus paremmin mielessä. Kameroita valmistavan yrityksen missio / toiminta-ajatus voi olla ”muistojen talentaminen” eikä vain ”valmistamme hyviä kameroita”. (Jylhä & Viitala 2006, 69 - 70.)

Visio on tulevaisuudenkuva yrityksestä. Visio pohjautuu arvoihin. Vision määrittelyssä tarvitaan kykyä käyttää mielikuvitusta, tulisi päästä ensimmäistä mielikuvaa pidemmälle, yli ilmeisten vaihtoehtojen. Visiota voidaan pitää suunnanäyttäjänä sekä yrittäjälle itselleen että henkilöstölle. (Jylhä & Viitala 2006, 70, 388.)

Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivinen strategia. Yritysstrategiassa päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta. Liiketoimintastrategialla haetaan kilpailuetua yritykselle. Operatiivinen eli toiminnallinen strategia laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Osa operatiivista strategiaa ovat markkinointistrategia ja tuotantostrategia. (Jylhä & Viitala 2006, 71, 379.)

Strategian laatimisen ja suunnittelun ohje:

- missä olet nyt / lähtökohdat
- minne haluat mennä
- miten pääset sinne
- kehitä mittarit
- menoksi

(Jylhä & Viitala 2006, 71.)

10.1 SWOT-analyysi

Strateginen suunnittelu on hyvä aloittaa SWOT-analyysillä (Raatikainen 2011, 171). Vahvuudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään sekä toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet puolestaan estävät yrityksen menestymistä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa olevia ulkoisia tekijöitä: Mahdollisuuksiaan hyväksi käyttämällä yritys menestyy entistä paremmin. Uhat taas toteutuessaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja olemassaolon. Analyysien tekeminen on vasta osa sisäisen tilan sekä toimintaympäristön tarkastelua. Jotta analyyseistä olisi hyötyä liiketoiminnan suunnittelemisen kannalta, niistä on tarpeen tehdä käytäntöön meneviä johtopäätöksiä. (Ilmoniemi 2009, 30.)

10.2 Sinisen meren strategia

Punaisilla merillä tarkoitetaan kaikkia jo olemassa olevia toimialoja. Punaiset meret ovat tunnettuja markkinoita. Toimialojen rajat on määritetty ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Siniset meret tarkoittavat sitä vastoin kaikkia niitä aloja, joita ei ole vielä olemassa; eli ne ovat tuntemattomia markkinoita. Sinisille markkinoille ominaista on hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet. Useimmat siniset meret luodaan punaisten merien joukkoon laajentamalla olemassa olevia toimialarajoja. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 24 - 25.)

Chan Kim ja Mauborgne ovat tutkineet 108 yrityksen uusia lanseerauksia. Heidän selvityksen mukaan sinisen meren strategian luomiset vaikuttivat ylivoimaisesti enemmän voittoon kuin punaisen meren luomiset. Punaisen meren lanseerauksia oli 86 % ja sinisen meren lanseerauksia 14 %. Kuitenkin sinisen meren luomisilla oli jopa 61 % vaikutus voittoon, kun taas punaisen meren luomisilla vain 39 % vaikutus voittoon. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 27 – 28.)

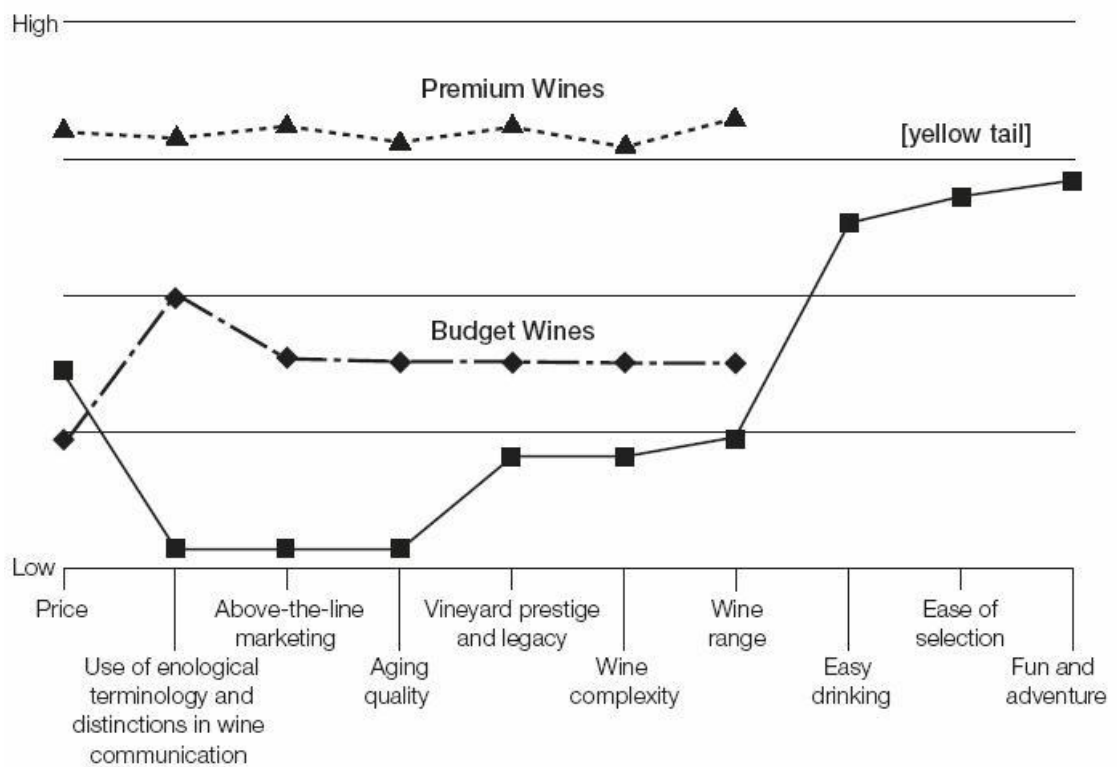
Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin <i>tai</i> pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan differointi <i>ja</i> pienet kustannukset

TAULUKKO 4. Punaisen ja sinisen meren strategioiden eroja (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 39)

Taulukossa 4:ssä on kuvattu punaisen ja sinisen meren strategioiden pääpiirteitä. Punaisen meren strategia perustuu kilpailuun ja siihen, että kilpailun olosuhteet on valmiiksi annettu. Tätä näkemystä kutsutaan strukturalisestiseksi näkemykseksi eli ympäristödeterminismiksi. Punaisen meren strategiassa valitaan joko differointi tai kustannusten pienentäminen. Sinisen meren strategia sitä vastoin perustuu siihen, että markkinarajat ja toimialarakenteet voivat olla muokattavissa. Tällöin voidaan valita sekä differointi että kustannusten pienentäminen, kun uudessa markkinatilassa kilpailusta tulee merkityksetöntä. Näkemystä kutsutaan rekonstruktionistiseksi näkemykseksi. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 38 – 39.)

Chan Kimin ja Mauborgnen mielestä taloudelliset olosuhteet viittaavat yhä suurempaan sinisten merien tarpeeseen. Strategiaprofiilin avulla voidaan havainnollistaa markkinoiden nykytilannetta; sitä mitkä ovat kilpailijoiden tällä hetkellä käyttämät kilpailukeinot verrattuna sinisen meren strategialla luotuihin kilpailukeinoihin. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 40, 50.)

The Strategy Canvas of [yellow tail]



KUVIO 4. Yellow Tail – viinin strategiaprofiili (arvokäyrä) verrattuna perinteisiin laatuviiniin ja edulliseen viiniin (Raymond Seah Blog 2006)

Kuviossa 4 on kuvattu Yellow Tail – viinin strategiaprofiili kuvattuna verrattain perinteisiin laatuviiniin ja edulliseen viiniin. Vaaka-akseli kertoo tekijöistä, joilla alalla kilpaillaan. Yleisesti viiniteollisuudessa kilpailukeinoina on ollut

- hinta
- viiniopillinen terminologia ja kunniamaininnat
- tavanomainen markkinointi
- viinin pitkä kypsytys
- viinitarhan arvovaltaisuus ja perinteet
- viinin maun kompleksisuus ja kehittyneisyys

- laaja valikoima viinejä eri rypäleistä eri makuihin

Yllämainittuja tekijöitä pidetään tärkeänä markkinoitaessa alan asiantuntijoille viiniä ainutlaatuisena, erityisiin tilanteisiin sopivana juomana. Kuvioon 4 Pysty-akselille on kuvattu, minkä tasoisena kyseistä kilpailutekijää tarjotaan. Perinteisesti laatuviinien strategiaprofiili on hyvin samanlainen; hinta on korkea, mutta niin on myös muutkin kilpailukeinojen tasot. Laatuviinien strateginen profiili noudattaa klassista differointistrategiaa. Samoin edulliset viinit ovat perinteisesti hyvin samanlaisia strategiaprofiililtaan; ne ovat edullisia ja muita kilpailutekijöitä on panostettu vain vähän. Edulliset viinien edustajat ovat klassisia kustannuksilla kilpailijoita. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 47 – 49.)

Kun strateginen painopiste siirretään kilpailijoista vaihtoehtoihin, toimialan asiakkaista ei-toimialan asiakkaisiin, voidaan lisätä uusia kilpailukeinoja strategiaan. Yellow Tail – viini erottuu kilpailijoistaan uusilla kilpailukeinoillaan: nauttimisen helppoudella, valinnan helppoudella ja hauskuudella sekä seikkailumielillä. Lisäksi Yellow Tail joko poisti kokonaan itseltään perinteisiä kilpailukeinoja tai ainakin painotti niitä vain vähän. Näin Yellow Tail saavutti myös oluen ja valmiiksi sekoitettujen cocktailien ystävät, kun viinin mausta tehtiin mutkatonta ja helposti lähestyttävää. Yellow Tail – viinien etiketeistä poistettiin kaikki ”ylimääräinen” ja pakkaukset tehtiin erottuvan keltaisiksi. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 47 – 49.)

Arvokäyrän luomisen apuna voi käyttää neljää avainkysymystä: mitä poistetaan, korostetaan, supistetaan ja luodaan. Kysymykset kyseenalaistavat toimialan perinteisiä malleja. Ne kannustavat samalla differointiin sekä kustannusten pienuuteen, jolloin on mahdollista vapautua arvon ja kustannusten välisestä valintatapakosta.

1. Mitkä toimialalla itsestään selvinä pidettäviä tekijöitä tulisi *poistaa*? Nämä tekijät voivat jopa olla sellaisia, joita asiakkaat eivät enää arvosta ollenkaan.
2. Mitä tekijöitä tulisi *supistaa* selvästi alan normaalitasoa vähäisemmäksi? Onko jotain ominaisuutta hiottu niin hyväksi, että se on jo turhankin hyvä?

3. Mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla on totuttu yleensä? Näin vältetään siltä, että asiakas joutuu tekemään kompromisseja, valitessaan sopivaa tuotetta.
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi *luoda*, joita alalla ei ole koskaan aikaisemmin tarjottu? Näin luodaan uutta kysyntää ja mahdollistetaan uudenlainen hinnoittelu.

Erityisen tärkeitä ovat *poistaminen* ja *luominen*, sillä niiden avulla saadaan muutettua nykyisiä kilpailun pelisääntöjä. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 51 – 57.)

Poista	Korosta
-viiniopillinen terminologia ja kunniamaininnat -pitkä kypsytys -mainonta	-hinta verrattuna halvimpiin viineihin -myymälöiden saaminen mukaan
Supista	Luo
-viinin kompleksisuus -viinivalikoima -viinitarhan arvovaltaisuus	-nauttimisen helppous -valinnan helppous -hauskuus ja seikkailumieli

TAULUKKO 5. Yellow Tail – viinin nelikenttä (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007, 58)

Taulukko 5 on esimerkki neljän kysymyksen (poista, korosta, supista ja luo) käyttämisestä Yellow Tail – viinin kohdalla. Yellow Tail on poistanut terminologiaa, kunniamainintoja, kypsytysaikaa ja mainontaa. Korostuksen kohteena on hinta sekä myymälöiden saaminen mukaan. Supistettu on viinin kompleksisuudesta, viinivalikoimasta ja viinitarhan ylistämisestä. Uutena on viinin nauttimisesta sekä valinnasta tehty helppoa ja mukaan on otettu hauskuus ja seikkailumieli.

Hyvän strategian kolme piirrettä ovat seuraavat: Arvokäyrällä on painopiste ja se on erilainen kuin kilpailijoilla. Lisäksi strategisen profiilin motto tulisi olla selvillä ja sen tulisi olla vakuuttava. (Chan Kim & Mauborgne 2005, suom. Tillman 2007,59.)

11 MARKKINOINTI

Markkinointisuunnitelmassa määritellään, miten yrityksen tuote tai palvelu myydään, kuinka mahdolliset asiakkaat saavat tietoa yrityksestä ja mitä keinoja markkinoinnissa käytetään. Lisäksi missä ja miten yritys tavoittaa asiakkaat. Varsinkin aloittavan yrityksen on hyvä pohtia kaikkein tehokkaimpia ja edullisimpia markkinointitapoja. (Ilmoniemi 2009, 53.) Tärkeä on muistaa, että markkinointi on paljon muutakin kuin mainontaa (Juslén 2009, 71). Käytännössä markkinointi on yksi yritystoiminnan vaikeimmista asioista, mutta juuri markkinoinnin kautta syntyy yrityksen tulovirrat (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 30).

Jari Parantaisen mukaan markkinointi on monistettua myyntipuhetta. Markkinoinnin tarkoituksena on myydä (Parantainen 2009, 209; Parantainen 2007, 84.) Markkinoinnin tehtäviä ovat kysynnän ennakointi ja selvittäminen, kysynnän luominen ja ylläpitäminen, kysynnän tyydyttäminen sekä kysynnän säätely (Bergström & Leppänen 2009, 24 - 25). Markkinoinnin tehtävänä on vastata asiakkaan tarpeisiin ratkaisemalla jonkin asiakkaan ongelman niin, että asiakkaalle syntyy arvon kokemus. (Juslén 2009, 144 - 145). Asiakkaan näkökulmasta myymälän koko toiminta sekä kaikki tapahtumat ennen ja jälkeen kaupassa asiointia ovat markkinointia (Kautto, Lindblom, Mitronen 2008, 32).

Markkinoinnissa on nähtävissä erilaisia aikakausia. Markkinointi 1.0:n ajatus on tuotelähtöinen ja markkinointi 2.0:n pääpaino on asiakkaissa. Nykyaikaisen markkinointi 3.0:n idea lähtee arvoista. (Kartajaya, Kotler, Setiawan 2011, 20.)

Uuden ajan teknologian aikakauteen kuuluu niin tietokoneet, matkapuhelimet kuin avoin lähdekoodi. Markkinointi 3.0:ssa ihmisiin suhtaudutaan henkisinä ja tuntevina ihmisinä. Eettiset näkökulmat ovat pinnassa, ja kuluttajat haluavat samastua yrityksiin, joilla on sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristön kannalta kestävä arvot. Markkinointi 3.0 aikakauden yrityksillä on vahva missio, visio ja arvot. Maailmanlaajuinen talouskriisi antaa entistä enemmän merkitystä markki-

nointi 3.0 ajatusmaailmalle. Kestävän kehityksen arvot koskettavat ja antavat toivoa ihmisille. (Kartajaya, Kotler, Setiawan 2011, 18 - 19.)

Massamedioista ollaan siirtymässä pienempien kohderyhmien palvelemiseen, jonka varsinkin internet mahdollistaa. Markkinoinnissa on tärkeää tulla löydetyksi ja aikaansaada vuorovaikutusta sekä sitoutumista. Asiakkaat ”Googlettavat” tietoa, minkä takia sisältö on tärkeä tekijä markkinointiviestinnässä. Läpinäkyvyyden ansiosta markkinointiviestinnän tulee olla myös aitoa. Netissä kontrolli ei ole enää markkinoijan käsissä vaan asiakas voi jalostaa markkinointiviestintää eteenpäin. Internetin aikakautena tiedottaminen ja markkinointi ovat yhdistyneet esimerkiksi yhteisöllisten medioiden, verkkosivujen ja blogien ansiosta (käsitteet ovat selitetty tuonnempana kohdassa digitaalinen markkinointi). Markkinointi tulee liittää entistä lujemmin osaksi koko liiketoimintaa ja asiakaspalvelua. Markkinoinnista tulee asiakassuhteiden aikaansaamisen ja ylläpitämisen väline ja sen tärkeimpänä tehtävänä on luoda asiakastyytyväisyyttä. (Juslén 2009, 41 - 42, 71 - 82.)

Markkinointi 3.0:n työkaluja:

- ei kysytä Googlelta vaan kaverilta
- sosiaaliset mediat osto- ja myyntipaikkoina
- web-selailusta tulee mahdollisesti sosiaalista selailua
- banneriklikkailu vähenemässä
- asiakaspalvelun tärkeys tulee korostumaan
- tulevaisuuden yritys antaa kuluttajien luoda brändin lopullisen muodon
- crowdsourcing
- tulevaisuuden yritys herättää vahvoja tunteita puolesta ja vastaan
- tuotteiden ostaminen Facebookista
- ryhmäostaminen – > hintaa vähennetään kun ostajia on enemmän

(Kartajaya, Kotler, Setiawan 2011, 44; Vassi 2010.)

Elämme vielä pitkälti markkinointi 2.0 aikaa mutta osa toimijoista on jo siirtynyt uuden ajan markkinointi 3.0:aan. Moni toimii kuitenkin vielä markkinointi 1.0:n mukaan. (Kartajaya, Kotler, Setiawan 2011, 17.)

11.1 Markkinointitavoitteet ja -strategia

Hyvän markkinointitavoitteen voi määritellä esimerkiksi SMARTin avulla. SMART tulee sanoista saavutettavissa, mitattava, aikasidonnainen, relevantti ja tarkka. (Korpi 2010, 73.) Ensinnäkin tulee lähteä siitä, miksi ylipäättään toteutamme markkinointia ja millä resursseilla. Tulee miettiä, mitkä ovat markkinoinnin roolit, tehtävät ja budjetti. Sitten tulee määrittää, mitkä ovat markkinointitoimenpiteiden tavoitteet ja mittarit. (Takala 2007, 101.)

Markkinointistrategia toimii kaiken asiakkaisiin liittyvän päätöksenteon ja tekemisen pohjana (Juslén 2009, 143). Opetushallituksen mukaan (2010) yrityksen markkinointistrategiassa selvitetään, millä periaatteilla varmistetaan menestyminen kilpailussa ja mihin tulevaisuudessa panostetaan. Alkavan yrityksen kohdalla markkinointistrategian lähtökohtana toimii liikeidea sekä toiminta-ajatus. Markkinointistrategiaa pohjataan yrityksen toimintaympäristön analyysiin sekä yritysanalyysiin, kuten SWOT-analyysiin. Yrityksen rakenne ja toiminta sekä kysyntä, tarpeet ja kilpailu vaikuttavat markkinointistrategian valintaan.

11.2 Markkinointiviestintä

Markkinointi kannattaa kohdistaa hyvin, varsinkin jos kyseessä on pieni yritys, jolla ei ole varaa tv, radio ynnä muihin kalliisiin kampanjoihin. Jos tietää asiakkaansa nimeltä, kannattaa markkinointi kohdistaa suoraan heille vaikka markkinomalla suoraan kotiovelle. (Parantainen 2008, 58.)

Markkinointiviestinnän tavoitteita ovat

- tuotteen ja / tai yrityksen tunnetuksi tekeminen
- asenteisiin vaikuttaminen
- yrityskuvan parantaminen
- ostoalttiuden luominen
- tilausten hankkiminen
- myynnin aikaansaaminen

(JSL Partners Oy 2011.)

Markkinointiviestintä on onnistunut, kun vastaanottaja

- Kohtaa= viesti tavoittaa ja se huomataan
- Tulkitsee= kohderyhmä ymmärtää, mitä markkinoija yrittää sanoa.
- Hyväksyy= viesti on kohderyhmän mielestä uskottava, ja se jättää muisti-jäljen.

(Takala 2007, 138.)

Tämän päivän markkinointisuuntaus engagement-markkinointi tarkoittaa lyhykäisyydessään ihmisten osallistamista yrityksen asiaan. Engagement-markkinointiin liittyy vahvasti vuorovaikutus, jakaminen ja suhde yrityksen brändiin. Brändin tehtävänä on auttaa erilaistamaan yrityksen tuotteet, jotta kuluttaja pystyy nopeasti tunnistamaan sen muista samankaltaisista tuotteista. Brändissä on paljon kyse mielikuvista. Kohderyhmä kokee brändin / yrityksen kiehtovaksi, palkitsevaksi ja uutisen arvoiseksi. Kohderyhmä sitoutuu omilla ehdoillaan ja itseään varten yrityksen asiaan. Engagement-markkinoinnissa pyritään luomaan win & win -tilanne, joka tarkoittaa tilannetta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Asiakassuhteen eteneminen brändin / yrityksen tunnistamisesta uskollisuuden ja suositteluvaiheeseen seuraavasti:

”1. Tunnistaminen (En ole kuullut teistä aikaisemmin.)

2. Muistaminen (Muistan teidät.)

3. Tunnettuus (Kyllä, olen nähnyt teidät usein.)

4. Mielikuva (Tiedän, mitä edustatte.)

5. Mieltymykset (Olette valintalistanne.)

6. Kokeilu (Näyttäkää, mitä osaatte.)

7. Ensioisto (Toivon, etten tule pettymään.)

8. Uusintaosto (Olette ensimmäinen valintalistallani.)

9. Uskollisuus (Brändin rakastaja)

10. Suosittelu (”Brand evangelist”)

Engagement-markkinointi ei pääty ostotapahtumaan vaan jatkuu asiakkaan sitouttamisena uudelleen ostoihin ja myös suositteluna tuttaville. (Takala 2007, 21, 118 – 119.)

Engagement-markkinoinnin toteutusvaiheet:

1. (Tuotteistamisesta tuttu) Lupaus, joka
 - Saa asiakkaan uteliaaksi ja jopa epäuskoiseksi
 - aidosti rikastuttaa kohderyhmän elämää
 - on kohderyhmän omaksuttavissa
 - On helposti mitattavissa
 - Erottuu kilpailijoiden lupauksista ja houkuttaa ostamaan

Lupaukseen liittyy myös takuu, esimerkiksi rahat saa takaisin, jos palvelu ei miellytä. Lisäksi on hyvä olla varatakuu, joka on varasuunnitelma, jos jostain syystä lupausta ei pystytä pitämään. Näin poistetaan tehokkaasti asiakkaan epävarmuutta. (Parantainen 2007, 73, 76; Takala 2007, 32.)
 2. Persoonallisuus, joka on helposti tunnistettavissa.
 3. Visuaalisuus, joka nousee esiin massasta ja dramatisoi lupauksen tekstin, äänen, liikkuvan kuvan, vuorovaikutuksen jne. keinoin uudella ja kuttavalla tavalla.
 4. Osallistumismahdollisuus, joka vie asiakkaan ja tämän ystävät osaksi tarinaa.
 5. Lahja, joka palkitsee heti.
- (Takala 2007, 35.)

Engagement-markkinoinnissa tärkeää on, että viesti eri kohtaamispaikkojen (medioiden) välillä on yhtenäistä ja johdonmukaista. Viestin tulisi johtaa toimintaan. Karkeana esimerkkinä linja-autopysäkillä on mainos uudesta lehdestä. Linja-auton istuimen selkänojamainoksessa kehoitetaan tilaamaan lehti. Tilauksen voi tehdä heti ohjeiden mukaan matkapuhelimella. Tilauksen tehtyä saa välittömästi ilmaisen ”kännykkälogon”. (Takala 2007, 55.)

Hyvä esimerkki engagement-markkinointikampanjasta on Kanadan Vancouverissa toteutettu nykytaiteen gallerian kampanja. Gallerian haasteina olivat riittämättömän tunnettuus ja ihmisten negatiiviset ennakoasenteet nykytaidetta kohtaan. Nykytaide aiheuttaa monissa ahdistusta, kun kuvitellaan, että nykytaidetta tulisi tulkita tietyllä yhdellä oikealla tavalla. Kampanjassa viisikymmentätuhatta pinssiä kiinnitettiin käsin väliaikaiseen seinään, joka kiersi koko gallerian. Jokaisessa pinssissä oli jokin sana, joka saattoi viitata reaktioon, jonka nykytaide yleisössä synnyttää. Yleisö sai vapaasti poimia mukaansa niin monta pinssiä

kuin halusi. Seinässä pinssien alla luki ”Tämä on nykytaidetta”. Kampanja levisi läpi kaupungin, ja ihmiset kulkivat pinssit vaatteissaan ja kertoivat niiden tarinaa eteenpäin. Pinssit hävisivät seinältä jo 36 tunnin kuluttua taideteoksen julkistamisesta. Pinssejä näkyi katukuvassa vielä kuukausiakin myöhemmin. (Takala 2007, 34.)

11.2.1 Digitaalinen markkinointi

Media Contacts Oy:n johtaja Ismo Tenkasen (entinen TNS Gallupin mediatutkija) kertoo erään tutkimuksen ilmentävän, että 18 - 24-vuotiaista ainoastaan joka toinen seuraa enää päivälehteä. Lisäksi toisen tutkimuksen mukaan 7 – 14-vuotiaat lapset luopuvat mieluummin televisiosta kuin internetistä. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 164 - 165.)

Yrityksen verkkosivut

Kun on kehittämään yritykselleen verkkosivuja, tulee ensin päättää ketä varten internet-toimipaikka rakennetaan ja millaisia tavoitteita verkkosivuilla on. Omien verkkosivujen tehtävänä voi olla esimerkiksi joku tai jotkin seuraavista:

- saada asiakkailta tilaus tuotteesta tai palvelusta
- vastaanottaa asiakkailta tuotteeseen liittyvä tiedustelu
- saada asiakas liittymään uutiskirjeesi postituslistalle
- tuote-esitteiden toimittaminen asiakkaille
- uutuustuotteen tunnettuuden lisääminen
- nykyisen tuotteen tietoisuuden lisääminen tai tuotteeseen liittyvien mielikuvien muuttaminen
- tiedottaa nykyisiä asiakkaita tuote- tai palvelumuutoksista
- luoda tai muuttaa brändimielikuvaa
- oikaista julkisuudessa esitettyjä virheellisiä tietoja
- kasvattaa sijoittajien mielenkiintoa
- ansaita mainostuloja

Verkkosivuilla voi olla useampikin tehtävä. Tärkeätä on, että verkkosivu tähtäävät aina toimintaan. (Juslén 2009, 153, 155 -156.) Näin ostajaehdokkaat saa-

daan askeleen lähemmäksi kauppaa. Tapahtumaa nimetään konversioksi. (Parantainen 2008, 208.)

Verkkosivujen suunnittelussa tulee huomioida hakukonenäkyvyys, yhteensopi-
vuus ja käytettävyys. Ihmisten lisäksi sivustoja tutkivat hakukonerobotit. Haku-
konerobotteja kannattaa auttaa löytämään sivusto, sillä mitä helpommin ne löy-
tävät sivun, sitä korkeammalle hakutuloksissa sijoittuu. Oikein rakennetut verk-
kosivut sijoittuvat Googlen hakutuloksissa ensimmäisellä sivulla. Vain harva
”googlettaja” viitsii katsoa ensimmäistä sivua pidemmälle. Verkkosivujensa ha-
kutulosten parantamiseksi voi hankkia Google AdWords – mainontaa, jossa os-
tetaan tiettyjä hakusanoja. (Juslén 2009, 156 -157; Parantainen 2009, 214 -
215.)

Yhteisöllinen media / sosiaalinen media

Sosiaalisen median nimi viittaa ihmisen tarpeeseen liittyä toisiin ihmisiin. Mas-
lowin tarvehierarkiassa sosiaalisuus on jo kolmantena fysiologisten ja turvalli-
suuteen liittyvien tarpeiden jälkeen. Sosiaaliset mediat ovat avoimia, osallistu-
miseen perustuvia kohtaamispaikkoja, joissa käyttäjät voivat tuottaa, julkaista,
arvioida ja jakaa sisältöä. (Juslén 2009, 116.) Jotta media olisi sosiaalinen,
edellyttää se kommunikaatiota vähintään kahden henkilön välillä (Leponiemi,
Soininen, Wasenius 2010, 36). Sosiaalisen median tarkoitus liiketoiminnassa on
saada ihmiset suosittelemaan (Vassi 2010). Sosiaalisen median käsite on kui-
tenkin melko lavea. Yhteisöllisen median käsitteessä yhteisöllisyys edellyttää
sitä, että kyseessä oleva media tuo yhteisön jollakin tavalla näkyviin ja säilyttää
sen ydinrakenteen. Yhteisöllisen median tulisi synnyttää yhteisön tai yhteenkuu-
luvuuden tunteen. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 36, 38.)

Yhteisöllisen median avulla voi mennä sinne, missä asiakkaat ovat jo valmiiksi.
Ihmisten osallistumiseen yhteisölliseen mediaan vaikuttaa monet seikat. Nielsen
Companyn vuoden 2010 tammikuussa tekemän globaalien tutkimusten mukaan
keskiarvolta yhteisöllisen median käyttö on ollut noin 5,5 h. Yhteisölliseen medi-
aan osallistumisen motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi sisäisinä tekijöinä jaka-
misen nautinto ja uteliaisuus. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi saatu
tunnustus, vastavuoroisuus ja yhteistyö. Tietenkin henkilön oma persoonalli-

suus vaikuttaa sekä olosuhdetekijät. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 22, 24, 45.)

Yhteisöllisen median soveltuvuus yrityksen käyttöön (laskeva järjestys):

- tunnettavuuden kasvattaminen
- maineen kasvattaminen
- PR-suhteiden hoito
- verkkoliikenteen kasvattaminen
- hakukonesijoituksen parantaminen
- asiakastuen parantaminen
- myyntiliidien (kontaktoituja potentiaalisia asiakkaita) aikaansaaminen
- uusasiakashankinnan säästöt
- asiakastuen säästöt
- myynnin kasvattaminen

(Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 74.)

Kolme keskeistä sosiaalisen median muotoa ovat verkottumispalvelut, sisällön julkaisupalvelut sekä tiedon luokittelu- ja arviointipalvelut (Juslén 2009, 117 – 125). Tarkennuksena termeihin Tero Leponiemen määrittelyn mukaan verkottumispalvelut ovat sekä sosiaalisia medioita että yhteisöllisiä medioita. Kuitenkin sisällön julkaisupalvelut sekä tiedon luokittelu- ja arviointipalvelut ovat ensisijaisesti vuorovaikutteisia medioita. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 38.) Verkottumispalveluiden tehtävänä on edistää yhteisöjen muodostumista ja yhteisön jäsenten välistä kanssakäymistä (Juslén 2009, 117).

Verkottumispalveluita ovat esimerkiksi Facebook, Google+, LinkedIn ja Twitter. Facebook on maailman laajin yhteisöpalvelu. Käyttäjiä on vahvistettu olevan yli 500 miljoonaa. Uusimpien arvioiden mukaan määrä on noussut vuoden aikana yli 750 miljoonaan. (Google+ pääsi 25 miljoonan käyttäjään reilussa kuukaudessa 2011, A 06.) Vassin mukaan nuoret suomalaiset naiset käyttäisivät jopa yli viisi tuntia päivässä Facebookia (2010). Kuitenkin Yhdysvalloissa määrä on alkanut laskea, mikä voi olla merkki trendin muuttumisesta (Google+ pääsi 25 miljoonan käyttäjään reilussa kuukaudessa 2011, A 06). Onnistuneesti käytettynä Facebook voi tarjota yritykselle monia mahdollisuuksia kohdata ja ohjata

asiakkaita sen tuotteiden ja palveluiden luokse. Sekä osto- että suosittelutodennäköisyys kasvavat, kun henkilö on kyseisen yrityksen fani Facebookissa. Facebookissa käyttäjiä voidaan profiloida melko tarkasti, ja siksi Facebook-mainostus pystytään kohdentamaan suhteellisen hyvin. Facebook-Connect-rajapinnan avulla Facebook voidaan kytkeä muihin sivustoihin ja vaikka myynninohjausjärjestelmään. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 24, 53.)

Facebookissa olevat yritykset keräävät Facebook-sivulleen ”tykkääjiä” eli toisin sanoen faneja. Oheisessa taulukossa (taulukko 6) on selvitetty syitä, miksi Facebookin käyttäjät haluavat olla jonkin yrityksen fani Facebookissa.

Ystävät saavat tietää, mitä tuotteita käyttäjä tukee	41 %
Käyttäjä saa itselleen tarjouksia ja kuponkeja	37 %
Käyttäjä saa tietoa uutuustuotteista	35 %
Käyttäjä saa tietoa yrityksestä	31 %
Käyttäjä löytää muita ihmisiä, joilla on samat mielenkiinnon kohteet kuin hänellä	28 %

TAULUKKO 6. Miksi Facebook-käyttäjistä tulee faneja? (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 35)

Google+ :ssa käyttäjiä jaetaan Circles-palvelun avulla ryhmiin. Google+ tarjoaa laadukasta kuvien jakamista ja videopuhelumahdollisuus Circles-ryhmien välillä. (Google+ pääsi 25 miljoonan käyttäjään reilussa kuukaudessa 2011, A 06.) Liike-elämän verkostona toimiva LinkedInillä on ollut vuonna 2010 yli 65 miljoonaa käyttäjää. Yhteisön jäsenenä voi julkaista oman ansioluettelon, kertoa työkokemuksestaan, osaamisestaan ja koulutuksestaan. LinkedInissä käydään työelämän keskusteluita, ja sitä voi käyttää hyödyksi rekrytoinnissa. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 55 - 56.) Twitter sopii reaaliaikaiseen uutistapahtumien seurantaan 140 merkin pituisine viesteineen. Twitteri on reaaliaikaisuutensa ansiosta nopea tapa yritykselle kohdata ja palvella asiakkaitaan akuuteissa tarpeissa. Sekä osto- että suosittelutodennäköisyys kasvavat kun henkilö on ky-

seisen yrityksen seuraaja Twitterissä. (Google+ pääsi 25 miljoonan käyttäjään reilussa kuukaudessa 2011, A 06; Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 54.)

Sisällön julkaisupalveluiden olemassaolon tarkoitus on tarjota kenelle tahansa kanava julkaista omaa sisältöä kaikkien nähtäväksi internetissä. Googlen omistama Youtube on suosituin suoratoistovideopalvelu. Sivustolle voi ladata omia videoita ja katsoa muiden videoita. Toisena videopalveluna mainittakoon Vimeo, jonka videolaatu on Youtubea parempi. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 58.) Kuvapalveluna ja verkkoyhteisönä toimivassa Flickrissä voi jakaa kuvia ja videoita sekä arvioida ja kommentoida muiden tuotoksia. Muita vastaavia palveluita on esimerkiksi Googlen Picasa ja suomalainen Kuvaboksi. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 56 – 57.)

Tiedon luokittelu- ja arviointipalveluiden tarkoituksena on tarjota välineitä järjestellä internetissä olevaa tietoa ja toisaalta arvioida internetissä julkaistun tiedon laatua yhteisön avulla. Tiedon luokittelu- ja arviointipalveluita on muun muassa Diggin, Blogispotti, Squidoon, Delicious ja Technorati. (Juslén 2009, 117, 121 – 124.)

Blogi

Blogi on päiväkirjan tyyppiseen muotoon kirjoitettu päivämääräsidonnainen julkaisu. Blogi on yleensä julkinen ja sitä voi muut kommentoida. Yksi blogin tärkeä elementti on rss-syöte, jonka avulla blogia voidaan lukea ilman itse blogisivulle siirtymistä. Ilmaisia blogialustoja ovat esimerkiksi Wordpress ja Blogger. Kuitenkin yrityksen käyttöön ehkä järkevämpi valinta on tehdä blogi omille sivuille (www.yritys.fi/blogi). (Korpi 2010, 22 – 23, 32.) Yhden blogitekstin pituus on yleensä korkeintaan viisisataa sanaa (Juslén 2009, 228).

Tässä syitä, miksi yrityksen kannattaa perustaa itselleen blogi:

- ”bloggaamisessa” pääsee nopeasti alkuun
- alhaiset kustannukset
- vuorovaikutteinen kanava
- kanava vaikuttajiin
- parantaa hakutuloksia

- hyvä linkitettävyyys muihin sivustoihin
- mahdollistaa hyödyllisen sisällön tarjoaminen mainostamatta
- sen avulla voi luoda omaa kilpailijoista erottuvaa profiilia
- auttaa rakentamaan mielipidejohtajuutta

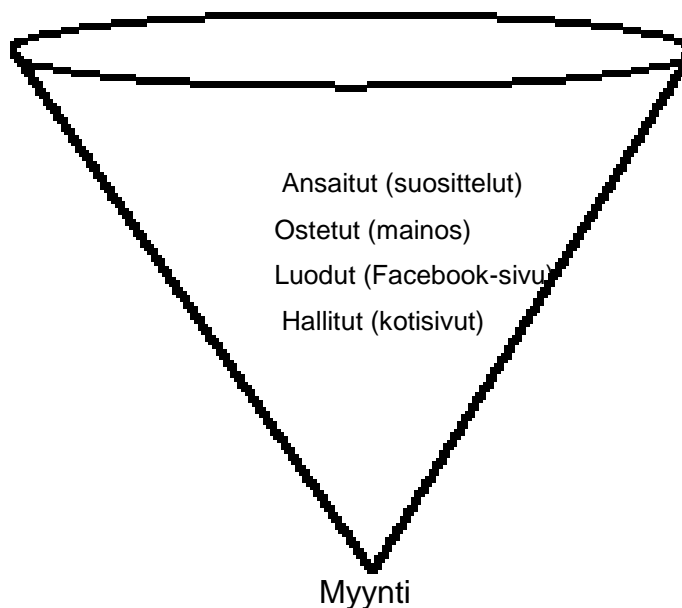
(Juslén 2009, 205 – 207; Korpi 2010, 23.)

Sähköiset alennuskupongit

Suurin osa ryhmäosto- eli diilipalveluista perustuu siihen, että kun tarpeeksi moni kuluttaja sitoutuu tiettyyn takarajan mennessä ostamaan tietyn tuotteen tai palvelun, yrittäjä pystyy tarjoamaan siitä suuren alennuksen. Kuluttaja maksaa tuotteen tai palvelun sähköisesti ja saa sähköisen lahjakortin, joka tulee lunastaa kyseiseltä yritykseltä tietyn aikarajan sisällä. Ryhmäostopalvelu kerää kuluttajan maksuista komission [= palkkio (SuomiSanakirja 2011)] ja maksaa loput yrittäjälle. (Lähde 2011, A 13.) Sähköisten alennusten käyttämisestä ei yritykselle jää juuri mitään katetta. Hyötynä onkin uusien asiakkaiden houkuttelemineen. Ongelmaksi voi koitua henkilöt, jotka menevät tarjousten perässä eivätkä jatka asiakassuhdetta tarjouksen jälkeen. (Junttila 2011, A 09.)

Groupon on alansa suurin ryhmäostopalvelu. Sen omistama Citydeal on Suomessa suosituin toimija. Muita diilipalveluita Suomessa on Offerium (lähinnä pääkaupunkiseudulla toimiva), Kimppadiili, Facediili, Waucher ja Delium. Myös Nokia on suunnittelemassa omaa ryhmäostopalvelua. (Junttila 2011, A 09; Lähde 2011, A 13.)

Nykymarkkinointi perustuu asiakkaan tarpeisiin pohjautuvaan sisältöön ja sen helposti löydettävyyteen hakukoneista ja sosiaalisista medioista. Tarvittavan tiedon tulee olla löydettävissä silloin, kun asiakas sitä tarvitsee, oli kanava mikä tahansa. Nykymarkkinoinnin taloudellinen tehokkuus perustuu siihen, että käytetään ilmaisia tai hyvin edullisia markkinointivälineitä. Samalla markkinoinnin voi kohdistaa hyvin tarkasti. Markkinointia pidetään investointina, joka tuottaa tuloksia pitkän ajan kuluessa. (Juslén 2009, 67, 134, 138.)



KUVIO 5. Myyntisuppilo (Vassi 2010)

Myyntisuppilo (kuvio 5) kuvaa eri verkkomedioiden vaikutusta ostopäätökseen. Asiakkaiden tuotteesta / palvelusta tekemät suosittelut muille kerää eniten myyntiä. Ostetut mediat, kuten hakukonemainonta vaikuttaa seuraavaksi eniten myyntiin positiivisesti. Yrityksen luomat mediat, kuten Facebook-sivut vaikuttavat toiseksi vähiten myyntiä kasvattaen. Hallitut mediat, kuten yrityksen omat verkkosivut tuottavat vähiten myyntiä edellä mainituista.

11.2.2 Mainonta, myyntityö, SP ja PR

Mainonta käy usein suhteettoman kalliiksi osaksi markkinointiviestintää. Mainonta voidaan määritellä maksetuksi tiedottamiseksi. Perinteisiä mainosvälineitä ovat esimerkiksi televisio, lehtimainos ja radio. Puhelinluettelon keltaiset sivut ovat tänä päivänä hyödytön kanava markkinoida. Edellä mainittujen perinteisten mainosvälineiden lisäksi massamainontaan kuuluu myös ulkomainonta, internet-mainonta, telemarkkinointi ja sähköpostimarkkinointi. Mainontaa on jatkuvasti enemmän, joten mainokset hukkuvat massaan. Ihminen osaa nykyään ohittaa mainontaa ja siihen on kehitelty jo työkalujakin (roskapostisuodatin jne.). (JSL Partners Oy 2011; Juslén 2009, 131 – 132; Parantainen 2009, 208, 209.)

Ulko- ja liikennemainontaa ovat kadunvarsimainokset, yrityksen autot, valomainokset yms. Myymälämainontaa luovat myymälän julkisivu, kalusteet ja esimerkiksi myymälän henkilökunta. (JSL Partners Oy 2011.)

Suoramarkkinointia voi olla sähköpostiviestien, kirjeiden ja tekstiviestien lisäksi myös esimerkiksi televisio- tai lehtimainos, jos ne tähtäävät joko ilmoittautumiseen tai tilaukseen. Suoramarkkinoinnin avulla viestin saa kohdistettua tarkasti ja viestin voi räätälöidä jopa asiakaskohtaisesti. Uutuuksista informoiminen on nopeaa, ja vain osuneista viesteistä maksetaan. Parhaimmillaan asiakas reagoi viestiin heti tilaamalla tai ilmoittautumalla. Lisäksi suoramarkkinoinnin tehokkuutta voi mitata ensin rajallisella joukolla ennen kuin viestin lähettää laajalle kohderyhmälle. (Parantainen 2009, 210.)

Myyntityö

Myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin perustuvaa viestintää myynnin aikaansaamiseksi (JSL Partners Oy 2011). Henkilökohtainen myyntityö on tehokas tapa vaikuttaa asiakkaaseen. Myyjä pystyy vastaan asiakkaan kysymyksiin välittömästi ja näin poistamaan asiakkaan epävarmuutta. (Parantainen 2009, 208.) Myyntityö hoitaa lopullisen kaupan tekemisen (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 30). Myyntityötä on myös jälkimarkkinointi. Asiakasta tulee kiittää, kanta-asiakassuhdetta tulee kehittää sekä lisämyyntiin tulee panostaa. Jälkimarkkinointi on tärkeää, koska uuden asiakkaan hankkiminen on kymmenen kertaa kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen asiakkaana. Lisäksi menetetyin asiakkaan takaisin saaminen on jopa kolmekymmentä kertaa kalliimpaa kuin, että kyseinen asiakas pysyisi asiakkaana. (JSL Partners Oy 2011.)

SP (Sales Promotion) = Menekinedistäminen

Kuluttajiin kohdistuvan menekinedistämisen tavoitteina voi olla saada kuluttajat kokeilemaan uutta tuotetta, lisätä tuoteuskollisuutta, lisätä tuotteen käytön määrää, nopeuttaa ostopäätöstä, saada aikaan heräteostoja tai saada uusia asiakkaita. Yrityksen menekinedistämistoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi messuille osallistuminen tai sponsorointi. Yleisin kuluttajille suunnattu menekinedistämiskeino on hintaan liittyvä, kuten alennuskupongit tai tarjoukset. (Opetushallitus

2010.) Lisäksi tuote-esittelyt ja maistiaisets sekä kilpailut ovat menekinedistämistoimenpiteitä (JSP Partners Oy 2011).

PR (Public Relations) = Suhdetoiminta

Suhdetoiminnan tavoitteena on tehdä yritys ja sen tuotteet tunnetuiksi, luoda myönteistä kuvaa sekä muuttaa kielteisiä asenteita. Suhdetoiminnan piiriin kuuluvat yrityksen ulkoiset sidosryhmät sekä yrityksen sisäiset sidosryhmät, kuten henkilöstö. (Opetushallitus 2010.) Sisäistä suhdetoimintaa ovat esimerkiksi mehen luominen, hyvä palvelu, työmotivaation kehittäminen (JSL Partners 2011).

11.3 Markkinoinnin mittareita, seuranta & analysointi

Engagement-markkinoinnissa mittareiden painopiste siirretään tunnettavuus- ja asennemittareista kohti tasapainotettua mittaristoa, jossa tunnettavuus- ja asennemittareiden lisäksi otetaan huomioon myös toiminnalliset ja taloudelliset lisäarvon mittarit. Tunnettuusmittarina voi olla esimerkiksi spontaani tunnettuus, asennemittarina voidaan käyttää esimerkiksi haluttavuutta, käyttäytymismittarina voi toimia esimerkiksi pöytävarausten määrä ja taloudellisena mittarina esimerkiksi markkinoinnin ROI. (Takala 2007, 26, 108.)

Budjetointilaskelmia

Markkinointibudjettia laadittaessa apuna voidaan käyttää lifetime value – ajattelumallia. Lifetime value tarkoittaa sitä aikaa, jona asiakas ostaa yritykseltä. Siinä lasketaan koko se tuotto, mitä asiakas tuottaa yritykselle koko asiakkuuden elinkaaren aikana.

Esimerkkutilanne:

- keskimääräinen kuukausimyynti per asiakas on 5 000 € / kk
- 40 % viimeisen kahden vuoden aikana saaduista asiakkaista on yhä aktiivisia
- 60 % asiakassuhteista on päätynyt viimeisen kahden vuoden aikana
- suorat kustannukset per asiakas ovat 4 000 € / kk

Keskimääräinen asiakassuhteen pituus:

$$100 \% / 60 \% = 1,67 \text{ v} = 20 \text{ kk}$$

keskimääräinen myynti per asiakassuhde (asiakassuhteen kestoaikana):

$$20 \text{ kk} * 5\,000 \text{ €} = 100\,000 \text{ €}$$

keskimääräiset kustannukset per asiakassuhde (asiakassuhteen kestoaikana):

$$20 \text{ kk} * 4\,000 \text{ €} = 80\,000 \text{ €}$$

keskimääräinen asiakassuhteen arvo (lifetime value):

$$100\,000 \text{ €} - 80\,000 \text{ €} = 20\,000 \text{ €}$$

Eli 20 000 € on maksimikustannus, joka voidaan käyttää yhden asiakkuuden hankkimiseen.

Voitto per asiakkuus:

asiakkuuden arvo (lifetime value) 20 000 € - ylläpitämisen kustannukset 15 000 € = voitto 5 000 €

(Takala 2007, 93 – 94.)

ROI (Return On Investment) = markkinointi-investoinnin tuottoaste:

ROI lasketaan jakamalla kyseessä olevan kampanjan avulla syntynyt yhteenlaskettu nettokatetuotto markkinointikustannusten loppusummalla. Esimerkiksi yksi seminaariosallistuja tuottaa tuloa 150 €. Markkinointikustannuksia on kaikkiaan 4 000 €. Seminaariin osallistuu kaikkiaan 36 henkilöä. Tällöin markkinointi-investoinnin tuottoaste on $36 \times 150 \text{ €} - 4\,000 \text{ €} = 35 \%$. (Juslén 2009, 355.)

CPO (Cost Per Order) = asiakashankintakustannus:

CPO mittaa, kuinka paljon yhden asiakkaan hankkiminen on tullut maksamaan. Markkinointikustannukset jaetaan saatujen asiakkaiden määrällä. Esimerkiksi markkinointikustannukset ovat 4 000 € ja saatuja asiakkaita on 36. Asiakkuudenhankintahinta on tällöin $4\,000 \text{ €} / 36 = 111,11 \text{ €}$. (Juslén 2009, 354.)

Yrityksen verkkosivut

Digitaalista viestintää on hyvin helppo mitata. Mittareita ja seurantajärjestelmiä on lukuisia ja niitä tulee jatkuvasti lisää. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 62.) Yrityksen verkkosivujen kohdalla tulee seurata seuraavia perusasioita: Sivustolle tuleva liikenne kertoo, kuinka paljon kävijöitä on tietynä aikana käynyt sivustolla. Liikenne kertoo kiinnostuksesta kyseisen yrityksen liiketoimintaan ja

käytettyjen markkinointitoimenpiteiden tehosta. Toinen seurattava asia on, mistä kävijät tulevat ja mistä lähteistä tulleet kävijät ovat toimineet toivotulla tavalla. Potentiaalisista asiakkaista saadaan tietoa tarkastelemalla, kuinka paljon tuotteisiin tai palveluihin liittyviä, yksilöytyjä lisätietopyyntöjä, esitilauksia tai materiaalin latauksia on syntynyt. Uusien asiakkaiden määrää on hyvä myös seurata. Lisäksi tulee seurata sitä, miten asiakkaat etenevät sivustoillasi; kuinka moni yksittäiselle sivulle tuleva tekee sen toimenpiteen, johon häntä kyseisellä sivulla kehoitetaan. Konversiota seurataan absoluuttisen määrän lisäksi konversioprosenttina ($K \% = \text{konversiot kpl} / \text{kävijät kpl} \times 100$). (Juslén 2009, 347 – 348.) Alla oleva taulukko 7 antaa mallin, jolla voi seurata verkkosivujen markkinointitehoa.

Liikenteen lähde	kävijät kpl	myyntiliidit kpl	konversio % kävijöistä	uudet asiak- kaat kpl	konversio % liideistä
suora liikenne					
linkit muilta sivustoilla					
oma blogi					
twitter					
facebook					
google luonnolliset					
google adwords					
YHTEENSÄ:					

TAULUKKO 7. Yksinkertainen malli verkkosivujen markkinointitehon seuraamiseen (Juslén 2009, 349)

Lisäksi on olemassa useita erilaisia verkkosivujen sekä yhteisöllisten medioiden seurantaan ja mittaamiseen käytettäviä työkaluja. Näitä on esimerkiksi:

- Google Alerts, Google Blog Alerts, Google Analytics
- Twitterin seurantaan: TweetBeep, TweetDeck, Annonations, Trendistic, Tweetreach, Klout

(Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 31, 62 - 63.)

Asiakkuudenhallinta

Yhteisöllisen asiakkuudenhallinnan (Asiakkuudenhallinta = CRM = customer relationship management) piirteisiin kuuluu olla siellä, missä asiakaskin on, konversiokeskeisyys, jatkuva dialogi ja suhteen ylläpito sekä asiakkuuden jalos-

taminen. Asiakkuudenhallinnasta vastaa koko henkilöstö ja yhteisön jäsenet. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 169.)

Myynninohjaus ja asiakkuudenhallintajärjestelmiä ovat esimerkiksi:

- Salesforce on asiakkuudenhallinnan ja myynninohjausjärjestelmien edelläkävijä. Sen voi integroida mm. Facebookiin ja Twitteriin. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 63 - 64.) Salesforce sopii pienen tai keskisuurten yrityksen käyttöön (Parantainen 2009, 214).
- Foursquare sopii pienen yrityksen kanta-asiakasohjelmaksi. Palvelun avulla voi palkita uskollisia asiakkaita ja saada heidät suosittelemaan yritystä eteenpäin. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 64.)
- Radian 6:n avulla voi pitää kirjaa, mitä yrityksestä puhutaan ja samalla kartoittaa potentiaalisia asiakkaita. Sillä voi seurata blogeja, keskustelukommentteja, Facebook-sivuja ja Twitter-viestejä. (Leponiemi, Soininen, Wasenius 2010, 62.)
- Pienelle yritykselle voi riittää esimerkiksi Excel-tilukko suuren asiakastietokannan sijaan (Parantainen 2009, 213).

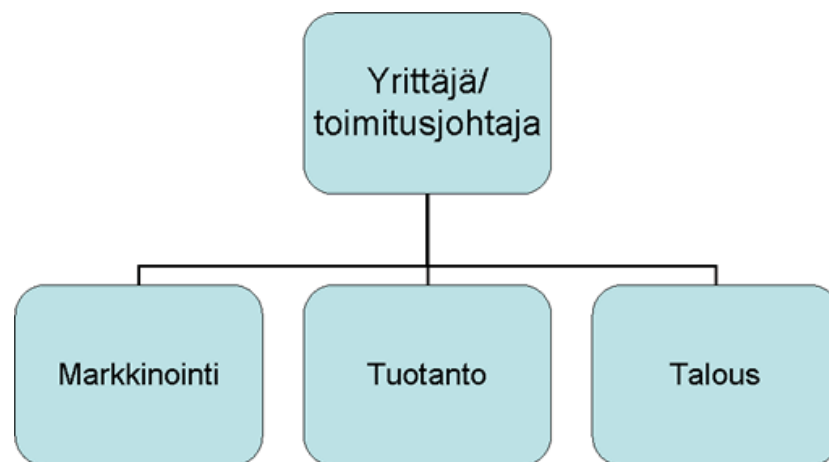
12 TUOTANTO JA LOGISTIIKKA

Tuotannontekijöihin kuuluu raaka-aineet, työ, tuotantokoneet ja – laitteet, toimitilat, tietotaito sekä usein tarvitaan myös energiaan ja vettä. Kulutustavarat kuuluvat tyypillisesti varasto-ohjautuvaan tuotantoon. Kaikkia yrityksen koneita ja laitteita ei välttämättä tarvitse ostaa omaksi, vaan niitä voi vuokrata. Tämän päivän ajatukseen kuuluu, että tuotantoprosessista karsitaan kaikki mahdolliset väliportaot pois, jolloin voidaan edetä nopeasti tuotteen valmistuksesta tuotteen myyntiin. Pyritään mahdollisimman pieniin varastoihin sekä nopeaan kysynnän vaihteluihin reagointiin. (Raatikainen 2011, 49 - 51.)

Logistiikka tarkoittaa toimitusketjujen, materiaali-, tieto- ja rahavirtojen hallintaa raaka-ainelähteeltä lopulliselle kuluttajalle niin, että asiakkaiden vaatimukset täytetään sekä yrityksen tavoitteet toteutuvat. Logistiikkaan kuuluvat tuotteiden ja raaka-aineiden hankinnat eli ostot, jakelu eri asiakasryhmille, kuluttaja- ja tukkupakkauksien kehittäminen, varastointi, tuotanto, kuljetukset sekä jätehuolto ja kierrätys. Onnistuneet sisäänostot eli hankinnat ovat kriittinen tekijä kaupan alan yritykselle. Ostojen ohjauksessa voidaan käyttää esimerkiksi ABC-analyysiä. A-tuotteet ovat tärkeimpiä ja kysytyimpiä tuotteita, kun taas C-tuotteet ovat harvoin kysytyjä, mutta kuitenkin tarpeellisia tuotteita. Tuotteiden ja raaka-aineiden varastointi sitoo pääomaa, joten kannattaa harkita tarkoin, minkä verran pitää tavaraa varastossa. On siis pyrittävä varmistamaan, että varaston kierto on riittävän nopea, jotta ylimääräisiltä kustannuksilta säästyttäisiin. Tarpeen mukaan esimerkiksi osa tuotteista tulee poistaa valikoimasta huonon menekin takia. (Jylhä & Viitala 2006, 165; Raatikainen 2011, 51 - 52.)

13 ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Pienyritysorganisaatio muodostuu yleensä yrittäjäjohtoisesti, jolloin hänen alaisuudessaan olevat vastaavat suoraan hänelle tekemisistään. Pienorganisaatiossa yrityksen työt eivät ole paljoa eriytyneet toisistaan ja johtajat usein osallistuvat itse toteutettavaan työhön. (Opetushallitus 2011.) Seuraava kuvio 6 kuvaa pienyritysorganisaation rakennetta. Johtaja hoitaa joko täysin itse yrityksen markkinointia, tuotantoa ja taloutta tai ainakin osallistuu kyseisiin toimiin.



KUVIO 6. Pienyrityksen organisaatiorakenne (Opetushallitus 2011)

Tänä päivänä ihmisten johtamista korostetaan enemmän asioiden johtamisen sijaan (Raatikainen 2011, 163). Alla on lueteltu edellä mainittujen johtamistyylien piirteitä.

Ihmisten johtaminen eli leadership:

- oikeiden asioiden tekemistä
- suunnattu organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen
- ottaa kantaa organisaation kehittämiseen
- korostaa joustavuutta ja muutosta
- osaa kysyä ja kyseenalaistaa, vaatiiko organisaation menestyminen jatkossa uusia vahvuuksia ja rakenteita
- suuntautuu usein yli organisaation toimintarajojen
- ihmiskeskeistä

(Raatikainen 2011, 163.)

Asioiden johtaminen eli management:

- asioiden tekemistä oikein
- suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen
- ottaa kantaa organisaation toimintaprosessiin
- korostaa vakautta, ennustettavuutta ja valvontaa
- keskittyy vähittäisiin parannuksiin ja perinteisten vahvuusalueiden hiomiseen entistä paremmiksi
- johtaa toimintojen suuntaisesti
- tuloskeskeistä

(Raatikainen 2011, 164.)

Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö. Tulee varmistaa riittävä koulutus ja ammattitaito sekä henkilöstön motivoinnista, viihtyvyydestä ja jaksamisesta tulee myös huolehtia. Rekrytoidessa henkilökuntaa tulee heidät perehdyttää työhönsä hyvin ja antaa tarvittava koulutus. Työsopimuksessa tulee sopia tarkoin työhön kuuluvat tehtävät ja vastuut. (Raatikainen 2011, 109 - 110.) Työsopimukseen on hyvä perehtyä työsopimuslaissa. Työsopimuksessa kannattaa sopia myös koeajasta, jonka sisällä kumpikin osapuoli voi irtisanoa työsopimus välittömästi. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 28.) Työntekijän palkkataso tulee määritellä vähintään valtakunnallisen, yleissitovan työehtosopimuksen mukaisesti. Valtion säädöstietopankista, Finlexistä löytyy työehtosopimukset. Lisäksi tulee varautua maksamaan loma- ja sairausajan palkat. (Raatikainen 2011, 109 - 110.)

Työnantajan tulee myös järjestää lakisääteinen terveydenhuolto työntekijöilleen. Erittäin tärkeää on muistaa pitää kehityskeskusteluita henkilöstön kanssa, jotta heidän toiveensa tulevat kuulluksi ja heille voidaan auttaa kehittymään työssään. Tyky-päivien (tyky = työkyky) kautta tai esimerkiksi liikuntaseteleillä työnantaja tukee työntekijänsä hyvinvointia. Lisäksi tänä päivänä työyhteisöissä on korostunut tiimityöskentelyn malli. Siinä tiimit tekevät töitä tiiviisti toistensa taitoja täydentäen luoden näin synergiaetua yksin työskentelyyn nähden. (Raatikainen 2011, 53 – 54, 109 - 110.)

14 TALOUDEN SUUNNITTELU

Taloussuunnittelun avulla voidaan varmistaa liiketoiminnan elinkelpoisuus sekä menestymismahdollisuus (Jylhä & Viitala 2006, 294). Periaatteessa yrityksen ainoa tavoite on luoda voittoa omistajalleen (Ilmoniemi 2009, 27). Tärkeimpiä kysymyksiä ovat kannattaako tuote ja yritys sekä riittävätkö rahat (Viitala 2006, 93).

Johdon laskentatoimen eli yrityksen sisäinen laskentatoimen avulla johto pystyy ohjaamaan yrityksen toimintaa kohti taloudellisia tavoitteita. Tavallisimpia yrityksen sisäisessä johtamisessa hyödynnettäviä laskelmia ovat kannattavuus-, hinnoittelu- ja investointilaskelmat sekä budjetit. Budjetit ovat yrityksen euromääräisiä toimintasuunnitelmia. Lisäksi yrityksen johto ja esimerkiksi sijoittajat seuraavat yrityksen taloudellista tilaa erilaisten tunnuslukujen, kuten myyntikateprosentin, voittoprosentin ja sijoitetun pääoman tuotto-prosentin avulla. Laskelmista on kuitenkin hyötyä vain, jos niitä seurataan ja päivitetään säännöllisesti. (Jylhä & Viitala 2006, 220, 298, 300, 306.)

Hyvin järjestetty talouden seurantajärjestelmä tuottaa arvokasta tietoa siitä, minkä verran rahaa on sidottu tuotannontekijöihin, miten paljon yrityksellä on likvidiä pääomaa ja kuinka paljon rahaa menee velkojen maksuun. Aloittavalle yrittäjälle tyypillistä on pääomatarpeen alimitoittaminen. Siksi menosumat kannattaa arvioida yläkanttiin. (Raatikainen 2011, 56 -57, 138.)

14.1 Palkanlaskenta ja vakuutukset

Palkanlaskennassa ylläpidetään henkilökisteriä, josta ilmenevät henkilötiedot, työsopimuksen tiedot, verotiedot ja tiedot muista palkkaan liittyvistä pidätyksistä. Palkkakortista näkee samalle henkilölle maksetut palkat ja korvaukset. Palkkalistassa puolestaan on luettelo kaikkien palkansaajien yhteystiedoista. Työntekijälle annetaan palkkaerittely, jossa näkyy palkanmaksuperusteet ja palkkalaskelma. Palkka.fi -palvelun avulla pienyrittäjä voi hoitaa palkanlaskennan il-

maiseksi. (Raatikainen 2011, 110, 167.) Usein kuitenkin palkanlaskenta ja työnantajailmoitukset kannattaa jättää tilitoimiston hoidettavaksi (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 28).

Yrittäjällä ei ole varsinaisesti muita pakollisia vakuutuksia kuin yrittäjäeläkevakuutus (YEL), ellei toimiala vaadi muita. Eläkevakuutus edellyttää työntekoa yrityksessä, se turvaa toimeentulon yrittäjän lopettaessa yritystoiminannan työttömyyden, työttömyyden tai ikääntymisen vuoksi. Omaiset saavat perhe-eläketurvaa yrittäjän kuollessa. Aloittava yrittäjä saa 48 ensimmäiseltä kuukaudelta 25 % alennuksen YEL-maksuista. (Raatikainen 2011, 111; Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 25 – 26.) . Vuoden 2011 alle 53-vuotiaan yrittäjän YEL-vakuutusmaksu on 21,6 % työtulosta. 53 vuotta täyttäneen yrittäjän maksu sitä vastoin on 22,9 %. (Suomen Yrittäjät 2010.)

Kuitenkin työntekijöitä palkattaessa mukaan astuu työntekijöiden työeläkevakuutus (TyEL). Vuoden 2011 TyEL:n mukainen vakuutusmaksu on 22,5 % bruttopalkoista. Työnantaja pidättää TyEL-maksun työntekijän palkasta ja maksaa sekä työnantajan että työntekijän maksun. Työntekijän osuus alle 53 – vuotiaalta on 4,7 %. 53 vuotta täyttäneeltä maksu on 6,0 %. Lisäksi työntekijälle tulee ottaa tapaturmavakuutus, jonka suuruus vaihtelee 0,3 %:sta 8 %:iin, ja ryhmähenkivakuutus sekä työttömyysvakuutus. Lisäksi työnantaja maksaa pakollisen sosiaaliturvamaksun työntekijöille maksamistaan palkoista. Vuonna 2011 sosiaaliturvamaksu on 2,12 %. (Raatikainen 2011, 109; Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 27; Suomen Yrittäjät 2010.)

Vapaaehtoisia vakuutuksia ovat esimerkiksi seuraavat: Tapaturmavakuutus, joka on suositeltava ottaa. Se on yritykselle vähennyskelpoinen, ja se kattaa myös vapaa-ajan. Joskus yhteistyökumppani voi edellyttää vastuuvakuutuksen ottamista. Arvokkaat työvälineet ja koneet kannattaa vakuuttaa sekä liiketilat esimerkiksi ilkivallan varalta. Keskeytysvakuutus voi olla joissain tapauksissa kannattava ottaa. Oikeusturvavakuutus korvaa asianajo- ja oikeudenkäyntikulut, jotka voivat johtua esimerkiksi palkkaerimielisyyksistä tai toimitussopimuksista. Yrittäjä voi ottaa myös sairaskuluvakuutuksen. (Suomen Uusyrityskeskukset

ry 2011, 25 - 27.) Vakuutusyhtiöitä kannattaa kilpailuttaa, ja valita sitten yksi, johon keskittää vakuutuksensa (Raatikainen 2011, 108).

14.2 Kirjanpito ja tilintarkastus

Yrityksen ulkoiseen laskentatoimeen kuuluu kirjanpito (Tomperi 2010, 10). Jokainen, joka harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa, on kirjanpitovelvollinen. Kirjanpidossa on noudatettava hyvää kirjanpitotapaa. Yrityksen tulee pitää kahdenkertaista kirjanpitoa; ainoastaan ammatinharjoittajan ei tarvitse noudattamaa kahdenkertaista kirjanpitoa. (Kyläkallio 2009, 142.) Yrittäjä voi itse pitää omaa yksinkertaista kirjanpitoaan, mutta suositeltavaa on hankkia kirjanpito ulkopuoliselta ammattitaitoiselta kirjanpitotoimistolta. Suosituksia kannattaa kysellä muilta yrittäjiltä. Pienen aloittavan yrittäjän kirjanpitokustannukset ovat vuodessa noin 1 000 – 3 000 €. (Järvensivu 2009, 64.)

Nykyaikana suositellaan käytettävän sähköistä taloushallintoa. Juoksevan kirjanpidon hoito perustuu tositteisiin. Tositteita ovat myyntilaskut, ostolaskut, palkkalaskelmat ja tiliotteet. (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 31.) Myyntireskontrassa seurataan asiakkaiden maksusuorituksia ja ostoreskontrassa seurataan ostolaskuja. Kummatkin reskontrat toimivat osakirjanpitoa siten, että tieto siirretään osaksi liikekirjanpitoa. Varastokirjanpito on yhteydessä myynti- ja ostoreskontraan. Lisäksi palkanlaskennasta saadaan tietoa kirjanpitoa varten. (Raatikainen 2011, 166 – 167.)

Tilikauden päätyttyä tulee laatia tilinpäätös ja toimintakertomus. Pienyrityksen tilinpäätökseen sisältyvät tuloslaskelma, tase sekä tilinpäätöksen liitetiedot. (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 31.) Tilintarkastajaa ei tarvita pienessä aloittavassa yrityksessä. Mikäli kuitenkin tilintarkastaja valitaan, tulee hänen olla HTM- (Kauppakamarin valitsema) tai KHT-tilintarkastaja (Keskuskauppakamarin valitsema). (Järvensivu 2009, 64.) Tilintarkastajan on oltava pätevä ja riippumaton yrityksen johdosta (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 31). Tilintarkastaja valvoo vuosittain kirjanpitäjän toimia sekä yleisesti yhtiön hallintoa. Tilin-

tarkastaja maksaa pienelle yrittäjälle noin 200 – 400 € vuodessa. (Järvensivu 2009, 64.)

Pienimmät yhteisöt voivat olla valitsematta tilintarkastajaa tietyin ehdoin. Kahtena peräkkäisenä tilikautena täytyy enintään yksi seuraavista: taseen loppusumma ylittää satatuhatta euroa, liikevaihto ylittää kaksisataatuhatta euroa tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 16.)

15 RAHOITUSSUUNNITELMA

Yritys tarvitsee rahoitusta investointeihin, käyttöpääomaan ja toiminnan käynnistämisen muihin kuluihin (Viitala 2006, 101). Yrityksen tuottojen tulee olla pitkällä aikavälillä kustannuksia suuremmat, jotta toiminta olisi kannattavaa ja yritys menestyisi markkinoilla. Lisäksi toiminnan on oltava tuottavaa eli sisäinen toiminta tulisi olla tehokasta. Yrityksen tulisi olla myös vakavarainen, mikä tarkoittaa sitä, ettei yritys ole ottanut liikaa velkaa suhteessa tuotto-odotuksiin. Yrityksen tuli kyetä selviytymään päivittäisten menojen lisäksi velkojen lyhennyksistä sekä koroista. Käytettävissä olevaa rahaa kutsutaan likviditeetiksi. (Jylhä & Viitala 2006, 294 - 296.)

15.1 Laskelmat

Rahoituslaskelman avulla voidaan tehdä suunnitelma, mistä tarvittava pääoma hankitaan. Laskelmat tulee olla tehtynä ennen rahoituksen hakemista. (Keskuskaupakamari 2011, 29.) Mitä enemmän yrittäjä itse pystyy sijoittamaan rahaa yritykseen, sitä helpompi on rahoittaa investointeja ja sitä paremmin yritystoiminta pääsee käyntiin (Viitala 2006, 102). Alla on esiteltyä tarvittavia laskelmia.

Investointi- ja käyttöpääomantarvelaskelman avulla selvitetään toiminnan käynnistämisen hinta. Tarve saadaan seuraavasti:

investoinnit käyttöomaisuuteen
 + käyttöpääoma toiminnan alussa
 + kustannusylitysvaraus
 = rahan tarve yhteensä.

(Raatikainen 2011, 134.)

Alkuinvestointeihin kuuluu yritystoimintaan tarvittavien koneiden, laitteiden ja toimitilojen hankinnat eli käyttöomaisuus. Käyttöomaisuuden investointilaskelmaan tulee tehdä realistiset laskelmat seuraavista:

Liiketilat

- kiinteistö, tontti, osakkeet, rakennus (ostohinta)
- liiketilojen korjaus- ja muutostyöt

Koneet ja laitteet

- ostohinta
- asennus, korjaus- ja muutostyöt

Kalusto- ja kuljetusvälineet

- ostohinta
- asennus, korjaus- ja muutostyöt

Irtaimisto ja sisustus

- toimistokalusteet
- toimistotarvikkeet
- muut tarvikkeet

(Keskuskauppakamari 2011, 22.)

Lisäksi tulee muistaa kustannusylitysvaraus, joka on yleensä 5 – 10 % investointien kokonaissummasta (Raatikainen 2011, 134).

Käyttöpääoman tarvelaskelma on hyvin erilainen riippuen toimialasta. Käyttöpääomaa vaativat esimerkiksi:

- yrityksen perustamiskulut
- aloittavan yrityksen markkinointikulut
- raaka-aineiden ostomenot
- tuotantoprosessiin liittyvät kustannukset
- varastoon hankitut tai valmistetut tuotteet
- työntekijöiden palkat henkilöstösivukuluineen
- myyntisaamiset eli asiakkailta saamattomat suoritukset
- kuukausittaiset kiinteät kustannukset, kuten johdon palkka sivukuluineen, vuokra ja lämmitys
- yleiskustannukset, kuten vakuutusmaksut, puhelin ja tietoliikenneyhteydet
- pienyrittäjän omaan elämiseen tarvittava raha ja muut kulut, kuten eläketurva

(Raatikainen 2011, 132 – 133.)

Alussa on tärkeä saada heti myyntiä, jotta saadaan tulorahoitusta yritykseen. Alkavan yrityksen käyttöpääoman tarvetta arvioitaessa tulisi varautua vähintään 2 – 3 kuukauden palkka- ja vuokramenoihin sekä muuhun käyttöpääoman tarpeeseen. (Jylhä & Viitala 2006, 318.)

Käyttöpääoman tarvetta voidaan pienentää seuraavin keinoin:

- lyhentämällä raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja valmiiden tuotteiden varastossaoloaika
- lyhentämällä tuotantoprosessin läpimenoaika eli aikaa tilauksen saantihetkestä toimitushetkeen tai aikaa valmistuksen alkamisesta työn valmistamiseen
- neuvottelemalla asiakkaiden kanssa lyhyemmät maksuajat myyntisaamisille
- neuvottelemalla tavarantoimittajien kanssa pidempiä maksuaikoja ostoveloiille
- alentamalla kiinteiden kulujen määrää

Lisäksi luotollinen pankkitili auttaa maksuvalmiuden hallinnassa (Raatikainen 2011, 133, 139).

Myyntikate eli tuotteen tai palvelun myynti- ja ostohinnan välinen erotus, kertoo liikevaihdon ja muuttuvien kulujen välisen erotuksen. Myyntikatteella on katettava kaikki yrityksen kustannukset, jotta toiminta olisi kannattavaa. Myyntikatetarve voidaan selvittää laskemalla yritykselle nollatulos, eli tilanne jossa ei ole voittoa eikä tappiota:

Minimitulostavoite + / - 0

+ poistot

= rahoitustulostarve

+ lainojen korot, provisiot

+ verot

= käyttökatetarve

+ toiminnan kiinteät kulut

+ vuokrat

+ kiinteät palkat sivukuluineen

= myyntikatetarve

Poistot ovat aloittavalla yrityksellä vähintään lainojen lyhennysten suuruiset. Veroja ei huomioida, koska tulos on + / - 0. Tulosta voidaan parantaa lisäämällä myyntiä, nostamalla myyntihintaa, alentamalla muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Katetuottoprosentilla saadaan selville, kuinka monta prosenttia katetuotto on myyntituotoista. Katetuottoprosentti = $100 \times \text{katetuotto} / \text{myyntituotot}$. (Raatikainen 2011, 134 – 135.)

Lisäksi yrityksen kannattaa tehdä maksuvalmiuden seurantaan kassa- eli maksuvalmiusbudjetti (Viitala 2006, 172). Myyntilaskelman avulla jaotellaan myynti eri asiakasryhmille ja tuoteryhmille (Uusyrittäjäkeskus Helsinki 2011).

15.2 Rahoituslähteet

Yrityksen rahoitus jaetaan yleensä tulo- sekä pääomarahoitukseen. Tulorahoitus kertyy myyntituloista vähennettynä vastaavat menot. Pääomarahoitus jakautuu omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Omaa pääomaa ovat omistajan sijoitukset, joita voivat olla oma raha tai omaisuus. Useimmiten yritystoiminnan aloittamiseen tarvitaan oman rahoituksen lisäksi myös vierasta rahaa. Vieraspääoma jakautuu lyhytaikaiseen (vuoden sisällä maksettavaa) ja pitkäaikaiseen (yli vuoden mittaiseen). Vierasta pääomaa voi olla esimerkiksi pankkilaina, rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot tai julkiset tuet. Lainarahoituksen kohdalla tulee huomioida tarvittavat vakuudet ja muut lainaehdot. (Viitala 2006, 101 - 102.) Rahoitustavasta riippumatta kannattaa tarvittava rahoitus arvioida tarkasti. Lisäksi tulee määrittellä henkilökohtaisen riskin suuruus eli paljonko on valmis sijoittamaan yritystoimintaan varojen menettämisen varalta. (Suomen Uusyrittäjäkeskus ry 2011, 13.)

Leasing-rahoitus tarkoittaa pitkäaikaista vuokrausta. Se sopii hyvin esimerkiksi atk-laitteisiin, joiden tekniikka muuttuu nopeasti. Factoring-rahoituksen avulla yritys pystyy myymään myyntisaamisensa rahoitusyhtiölle ja näin jouduttamaan yritykseen tulevaa rahavirtaa. Ostolaskurahoituksella sitä vastoin yritys voi saada lisää aikaa omien laskujensa maksuun. (Raatikainen 2011, 119.)

Pankit ja Finnvera

Pankkilaina on yleisin ja yleensä myös ainoa rahoitusmuoto aloittavalle yrittäjälle. Pankista lainaa haettaessa kiinnitetään huomiota erityisesti seuraaviin seikkoihin:

- suunnitelmat ja laskelmat
- johdon kyvykkyys (johdon tausta, koulutus ja kokemus)
- yrityksen liikeidea
- omistajien kyvykkyys
- toimiala
- kilpailijat
- asema markkinoilla
- yrityksen toimintaan kohdistuvat riskit
- rahoitusriskit

(Keskuskauppakamari 2011, 23.)

Toinen alkavalle yrittäjälle yleinen rahoituslähde on Finnveran myöntämät lainat. Finnvera mahdollistaa rahoituksen saannin sellaisille yrityksille, joilla on riittävät kannattavuuden mahdollisuudet, mutta ei välttämättä riittävää vakuus- tai omarahoitusosuutta. Pankit sekä Finnvera tekevät rahoituksia yhteistyössä. Ensisijaisena rahoituksen myöntämisen perusteena on toiminnan kannattavuusarvio, joka perustuu liiketoimintasuunnitelmaan ja laskelmiin. Yleensä lisäksi edellytetään noin 20 – 30 % omarahoitusosuutta. (Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011, 13.)

Alle viisi työntekijää työllistäville yrityksille sopii hyvin pien- ja naisyrittäjälaina (Keskuskauppakamari 2011, 28). Naisyrittäjälainaa voi hakea, mikäli yritystä johtaa nainen ja naiset ovat enemmistöosakkaina yrityksessä. Naisyrittäjälainan määrä on 3 000 - 35 000 €. Rahoituspäätökseen vaikuttavat yrityksen tavoitteet, kehittämissuunnitelmat, markkinatilanne sekä erityisesti paikallinen kilpailutilanne. Arvioinnin kohteena ovat myös yrityksen liiketoiminnan vaatima kokonaisrahoitus ja omarahoitusosuuden riittävyys. Naisyrittäjälainan kohdalla edellytetään yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. Lisäksi yrittäjän henkilökohtaisen talou-

den tulee olla kunnossa. Rahoitushakemuksen voi tehdä Finnveran verkkosivuilta sähköisestä asioinnista. (Naisyrittäjälaina-esite 2010.)

Pääomasijoittaja

Pääomasijoittaja tulee yhdeksi omistajaksi yhtiöön sijoittamansa summan ansiosta. Suomen Bisnesenkelit ry:n bisnesenkelit sijoittavat joko yksin tai ryhmissä 10 000 – 150 000 €. Sijoitus kestää 2 – 4 vuotta. Lisäksi bisnesenkelit voivat tuoda yritykseen yritysosaamistaan. (Keskuskauppakamari 2011, 23, 28.) Ulkopuolisen sijoittajan kanssa tulee aina sopia, miten tuotto maksetaan sijoitetulle pääomalle (Raatikainen 2011, 139).

Starttiraha

Yleisin tukirahoitus on starttiraha. Starttiraha on päätoimiselle yrittäjälle tarkoitettu toimeentulotuki yritystoiminnan alkuvaiheeseen. Sitä voidaan myöntää myös useammalle samassa yrityksessä työskentelevälle yrittäjälle. (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry:n 2011, 13.) Starttirahaa myönnetään vuonna 2011 553 - 885 € kuukaudessa enintään 18 kuukauden ajaksi (Keskuskauppakamari 2011, 27). Starttirahaa verotetaan, kuten henkilökohtaista, verotettavaa tuloa. Kannattaa olla ajoissa yhteydessä paikalliseen työ- ja elinkeinotoimistoon starttirahakysymyksissä. (Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 14.)

Starttirahan myöntämisen edellytyksiä:

- yrittäjäkokemus tai koulutus
- alkava yritys on päätoiminen tulonlähde
- ei muita tulonlähteitä kuin kyseinen alkava yritystoiminta, eikä muita tukia
- mahdollisuudet kannattavuuteen
- tarpeellisuus toimeentulon kannalta
- yritystoiminta ei ole alkanut
- ei vääristä kilpailua

(Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry 2011, 14.)

Usein rahoituksen antamisen vastineeksi vaaditaan vakuuksia. Niitä voi olla esimerkiksi kiinnitys, pantti, henkilövakuus, kuten takaus tai konvenantti. Kiinnitys voi olla esimerkiksi kiinteistön kiinnitys. Yleensä vakuusarvo on 70 – 80 %.

Yrittäjä voi pantata panttauskelpoista irtainta omaisuutta, kuten arvopapereita. Velan takaaja joutuu maksamaan velan, mikäli lainan ottanut yritys ei sitä saa maksettua. Konvenentti on melko uusi vakuusmuoto. Siinä lainasopimukseen liitetään ehto siitä, että yritys sitoutuu ylläpitämään tietyt taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset koko lainan ajan. Konvenantti on ikään kuin yritysvakuus. (Raatikainen 2011, 123.) Takauksia voi myöntää esimerkiksi Finnvera sekä pankit (Keskuskauppakamari 2011, 25).

16 RISKIT

Riskillä tarkoitetaan vahingon tai tappion uhkaa (Raatikainen 2011, 102). Riskit kuuluvat luonnollisena osana yritystoimintaa; niitä on otettava, jos haluaa menestyä. Suuriakin riskejä voidaan ottaa, mikäli ne on perusteltu riittävällä varautumisella. (Keskuskauppakamarit 2011, 25.)

Seuraavana on esiteltynä eri riskityyppejä (riskit vaihtelevat toimialoittain):

Liikeriskejä:

- tuotanto / palvelut: omien tuotteiden kysyntä voi alkaa laskea kilpailijoiden tuotteiden uudistuessa
- markkinoinnissa tulee olla tarkkana, ettei anna kilpailijastaan tai kilpailijansa tuotteista väärää kuvaa
- maksuvalmiusriski: yrityksen tulee seurata jatkuvasti kassavirtaa ja lyhytaikaisia saataviaan, jottei se joudu kassakriisiin
- kauppараjoitukset, poliittiset riskit, asiakasluotot, takaukset
- tekniikkaan liittyvät ongelmat, lakot, inflaatio

Henkilöstöriskit:

- vääränlaisen henkilön rekrytointi
- työsopimus
- avainhenkilöriski
- sairastumiset, tapaturmat
- irtisanoutuminen

Sopimus- ja vastuuriskit:

- korvausvastuu toiselle vahingosta
- ympäristövastuu

Omaisuusvahinkoriskit:

- tulipalo, vuoto, myrsky
- kone-, kuljetus-, kalustovahinko

Rikosriskit:

- murto, ryöstö, tietovarkaus, teollisuusvakoilu

Keskeytys- ja riippuvuusvahingot:

- asiakkaan omaisuusvahinko

- viranomaismääräys
- omasta tai tavarantoimittajasta johtuvat tulojen menetykset

Tietoriskejä ovat esimerkiksi tiedon häviäminen tai leviäminen.

Vahingonkorvaus-, sopimus- ja vastuuriskit:

- tuotevastuu
- ympäristövastuu

(Järvensivu 2009, 360 – 365; Raatikainen 2011, 102.)

Pienessä yrityksessä henkilöriskit korostuvat. Uusien työntekijöiden hankkiminen vie aikaa ja rahaa paljon. Yleisin riski ovat liikeriskit, jotka ovat kertaluonteisia ja vaikeasti vakuutettavia. Riskienhallinnalla voidaan säästää kustannuksia, sillä etukäteen ongelmiin puuttuminen on halvempaa kuin ongelmien selvittäminen jälkikäteen. (Järvensivu 2009, 360.) Riskeiltä voidaan suojautua välttämällä, pienentämällä, jakamalla, siirtämällä tai jättämällä riski omalle vastuulleen. Välttäminen on tehokas riskiltä suojautumiskeino. Ei kannata esimerkiksi myydä tuotetta maksuvaikeuksissa olevalle yritykselle tai henkilölle. Paloriskiä voidaan pienentää esimerkiksi palo-ovin, jolloin vahingon sattuessa joudutaan mahdollisimman vähäisiin menetyksiin. Tavarantoimittajan toimitusvarmuuteen liittyvää riskiä voidaan jakaa etsimällä vaihtoehtoisia tavarantoimittajia. Riskin siirtämistä on esimerkiksi leasing-koneiden käyttö. Yleisin tapa siirtää riski on ottaa vakuutus. (Raatikainen 2011, 104 – 107.)

Työkaluna riskien selvittämiseen on riskianalyysi. Siinä määritellään yrityksen toimintaan liittyvät riskit, millä toimenpiteillä niihin varaudutaan, miten ne voitaisiin välttää sekä voidaanko vahingon varalle ottaa vakuutus. (Raatikainen 2011, 104.) Alla on kuvattu esimerkkitaulukko (taulukko 8) yrityksen riskianalyysistä. Taulukkoon on listattu mahdollisia riskejä jaoteltuina riskityyppeihin (kuten liikeriskit, omaisuusriskit). Riskeille on määriteltä toimenpiteet riskin ennaltaehkäisemiseksi ja riskin toteutuessa. Lisäksi on mainittu mahdollisesti riskin varalle otettu vakuutus.

Riski	Toimenpiteet	Vakuutus
Omaisuusvahingot <ul style="list-style-type: none"> • tulipalo • murto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sammutusvälineet • hälytysjärjestelmä 	<ul style="list-style-type: none"> • Palovakuutus • murtovakuutus
Liikeriskit <ul style="list-style-type: none"> • virheinvestointi • kilpailijoiden toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu • mainonta 	
Henkilöstövahingot <ul style="list-style-type: none"> • tapaturma 	<ul style="list-style-type: none"> • huolellisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaturmavakuutus
Jne.	Jne.	jne.

TAULUKKO 8. Riskianalyysi (Raatikainen 2011, 105)

17 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteenani oli luoda tarvittava käytäntöön vietävä teoriapohja liiketoimintasuunnitelman tekoon. Teorian avulla sain luotua hyvän ohjenuoran yritykseni perustamiseksi liiketoimintasuunnitelman muodossa. Liiketoimintasuunnitelma teoria on hyvin laaja, eikä sen rajaaminen ollut helppoa. Markkinoinnin avulla yrityksen asiakkaat löytävät yrityksen ja yritykselle syntyy tulovirrat. Nykyaikana markkinointi 3.0 aikakaudella keskittyy erityisesti internet-markkinointiin ja täsmällisemmin sanottuna sosiaaliseen mediaan. Edellä mainittujen syiden takia työssäni markkinoinnin teoria on laaja ja erityisesti painottunut sosiaaliseen mediaan.

Sinisen meren strategian teoria sekä elämysteollisuus toimivat opinnäytetyöni viitekehyksinä. Halusin ottaa kyseiset teoriat mukaan työhöni, koska niiden avulla liiketoimintaan saa nykyaikaista ja tulevaisuuteen suuntaavaan trenditietoa, jonka avulla voi erottua kilpailijoista ja menestyä markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelman teorian luomisen ansiosta sain päivitettyä tietojani liiketoiminnasta. Erityisen opettavaista minulle oli taloushallinnon teoria, sillä se ei ole ollut vahvimpia puoliani.

Tarkoitukseni oli tehdä liiketoimintasuunnitelma aloittavalle Mymes Oy:lle teoriapohjan avulla. Teorian avulla sain kehitettyä hyvin Mymes Oy:n liikeideaa ja vastattua tärkeisiin liiketoiminnan suunnitteluun kuuluviin kysymyksiin. Haamuasioinnit kilpailijoiden toimipisteissä auttoivat minua hahmottamaan hyvin kilpailutilanteen. Laaja-alainen kilpailijoiden kartoitus teki kilpailija-analyysistä erittäin pitkän osion liiketoimintasuunnitelmaan. Sinisen meren strategian ja elämysteollisuuden viitekehykset auttoivat minua luomaan Mymes Oy:lle kilpailuetua. Liikeidean painopisteiksi muodostuivat välimaastoidea, luonnollisuus sekä sydämellinen palvelu. Kahvilapuolella painotetaan laadukasta lähi- ja luomuruokaa, superfoodeja sekä vähähiilihydraattisuutta. Vaatekaupan puolella panostetaan niukkuuteen sekä pop-up-merkkeihin.

Elämyksellisyyttä luodaan palvelun lisäksi esimerkiksi sisustuksella. Liikkeen luodaan viihtyisä tunnelma. Asiakkaita hemmotellaan kirkasvalolampulla ja mukavalla sohvalla sekä lukemisella. Elämyksellisyyttä luodaan myös yrityksemme aidolla tarinalla. Vaatekauppa-kahvila konseptina itsessään on yksilöllinen ja arjesta poikkeava elämys. Parhaimmillaan asiakkaamme saavat inspiraation muuttaa elämäntapojaan.

Prosessi

Huhti-, touko- ja kesäkuun 2011 aikana rajasin aiheeni ja etsin lähteitä opinnäytetyöhöni. Varsinaisen opinnäytetyön teon aloitin kesäkuussa. Kirjallisuuteen perehtymisen lisäksi hahmottelin tuolloin alustavan sisällysluettelon. Heinä- ja elokuu kului teorian kirjoittamisprosessiin sekä yritysidean työstämiseen. Loin silloin myös haamuasiointilomakkeet kilpailija-analyysia varten sekä kartoitin Tampereen keskustan liiketilojen hintatasoa. Elokuun aikana asioimme yhdessä tulevan yhtiökumppanini Marketta Kankaiston kanssa kilpailijoidemme toimipaikoissa. Suoritimme silloin haamuasiointit muutamissa pahimmiksi kilpailijoiksi kokemissamme yrityksissä. Syyskuussa aloitin myyjän työt Stocker & Skandinavian Design – vaateliikkeessä. Syys-lokakuun aikana vierailimme Marketan kanssa erilaisissa kahvila- ja vaatetusalan tapahtumissa. Lisäksi syys-lokakuussa viimeistelin vielä opinnäytetyöni teoriaosuutta ja loin teorian pohjalta liiketoimintasuunnitelman Mymes Oy:lle.

Koko opinnäytetyön tekoprosessi oli kohdallani hyvin pitkä. Pitkä aika oli hyväksyi siinä mielessä, että yritysidea kypsyi samalla. Toisaalta pitkäjänteinen työskentely tuotti paljon stressiä ja ajoittaista väsymystä loputtomalta tuntuvan työn takia.

Soveltuvuus ja jatkokehitys

Luomani liiketoimintasuunnitelman teoria soveltuu ohjenuoraksi liiketoimintasuunnitelmaa tekeville. Sinisen meren strategian ja elämysteollisuuden viitekehysten avulla liiketoimintaan voi saada erinomaista lisäarvoa tuotteilleen ja palveluilleen. Lisäksi luomiani haamuasiointilomakkeita voi käyttää kilpailija-analyysin tekoon tai oman palvelun laadun tarkkailuun.

Tekemäni Mymes Oy:n liiketoimintasuunnitelman avulla voimme viedä yritys-idean käytäntöön. Mymes Oy:n perustaminen tulee olemaan ajankohtaista noin vuoden sisällä. Olen erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhöni, ja olen entistä vakuuttuneempi siitä, että haluan yrittäjäksi. Odotan innolla tulevaa vaatekauppa-kahvilayrittäjyyttä yhdessä äitini kanssa.

Jatkotoimenpiteenä tulee Mymes Oy:lle luoda tarkempi markkinointisuunnitelman markkinointi 3.0:n sekä engagement-markkinoinnin pohjalta. Mymes Oy:n liiketoimintasuunnitelmaa tulee myös jatkuvasti päivittää, jotta se toimisi liiketoiminnan ohjenuorana. Tulevaisuudessa tulee tuotteistaa hyvinvointiluennot, joita aletaan järjestää liikkeessämme.

LÄHTEET

Apurinen, A. & Parantainen, J. 2011. Gurumarkkinointi. Helsinki: Talentum.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Suomentanut Tillman, M. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2000. Suomentanut Tillman, M. 2001 / 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo/Helsinki: WSOY.

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, P., Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Johansson, F. 2004. Suomentanut Tillman, M. 2005. Medici-ilmiö. Helsinki: Talentum.

Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin – Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.

Jylhä, E. & Viitala R. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Kautto, M., Lindblom, A., Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kartajaya, H., Kotler, P., Setiawan, I. 2010. Suomentanut Heiskanen, M. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum.

Korpi, T. 2010. Älä keskeytä minua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Tampere: Werkkommerz.

Leponiemi, T., Soininen, J., Wasenius, R. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kauppakamari Oy. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Parantainen, J. 2008. Pölli tästä: 101 rusinaa bisnespullasta. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Takala, T. 2007. Markkinoinnin musta kirja – Totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. Porvoo: WSOYPro.

Tomperi, S. 2010. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Artikkelit:

Google+ pääsi 25 miljoonan käyttäjään reilussa kuukaudessa. Uutiset Kotimaa. Aamulehti 4.8.2011. A 06.

Heiskanen, T. & Kauranen, A. 6000 euron vuokraan on myytävä 5550 pitsaa. Uutiset Tampere&naapurit. Aamulehti 19.7.2011. A 08.

Junttila, J. Alennuksia kytätään nyt netistä eikä postiluukusta. Uutiset Talous. Aamulehti 20.7.2011. A 09.

Lähde, A. "Kun sai niin halvalla!" Hyvä arki. Aamulehti 24.8.2011. A 13.

Metsähalmes, F. Kauppalasku kallistuu ensi vuonna 86 euroa. Aamulehti. Uutiset. 23.10.2011. A 04.

Asiantuntijat

Tanner, J. Yritysneuvoja. Käynti 7.6.2011. Ensimetri. Tampere.

Digitaaliset ja verkkolähteet:

Aamulehti 14.10.2011. Tässä ovat Tampereen viiden ja neljät tähden ruokaravintolat. Luettu 14.10.2011.

<http://www.aamulehti.fi/Ruoka/1194701040377/artikkeli/tassa%20ovat%20 tampereen%20viiden%20ja%20neljan%20tahden%20ruokaravintolat.html>

Finnvera. 2010. Naisyrittäjälaina. Naisyrittäjälaina-esite (pdf) 6 / 2010. Tulostettu 26.9.2011. <http://www.finnvera.fi/Lainat/Naisyrittajelaina>.

Kauppalehti. 2011. Toimitilat. Luettu 23.10.2011. <http://toimitilat.kauppalehti.fi>.

LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. 2009. ElämysABC. Julkaistu 24.7.2009. Luettu 22.9.2011.

<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=166>.

LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. 2009. Elämyskomio. Julkaistu 9.12.2009. Luettu 22.9.2011.

<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=3615>.

Luola, M. Chef Luola – Ruokaluola Oy. 2009. Mystery Shopping selvitys: Raasepori ja Hanko (pdf). Matkailualan selvitysten julkistamistilaisuus 19.11.2009 Meriturva, Lohja. Tulostettu 16.10.2011.

www.luoko.fi/Liitetiedostot/MYSTERYSHOPPINGraaseporihanko.pdf.

Marckwort Koulutusyhtiöt. 2011. Mystery shopping. Luettu 16.10.2011.
<http://www.marckwort.fi/mystery-shopping.html>.

Opetushallitus. Etälukio. Yrittäjyysväylä. Johtajuus yrityksen eri kehitysvaiheissa. Luettu 21.9.2011. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=267>.

Opetushallitus. Etälukio. Yrittäjyysväylä. Sidosryhmät. Luettu 18.7.2011.
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=227>.

Opetushallitus. 2011. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen (doc). Tulostettu 20.6.2011.
http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm.

Opetushallitus. 2010. Laadi markkinointisuunnitelma (doc). Tulostettu 26.9.2011.
http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika_on_ms.htm.

Opetushallitus. 2010. Markkinointisuunnitelma. Luettu 4.8.2011.
http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika_on_ms.htm.

Raymond Seah Blog. 2006. Strategy Canvas of Yellow Tail. Kirjoitettu 24.7.2006. Luettu 18.7.2011. <http://www.raymondseah.com/blog/?p=9>.

Shasa. 2011. Meidän tarina. luettu 5.9.2011. <http://www.shasa.fi/meidan-tarina/>.

Suomen Yrittäjät. 2010. Työnantajan ABC. Työnantajamaksut. Tärkeitä lukuja. Päivitetty 21.12.2010. Luettu 17.10.2011. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/tyonantajamaksut/tarkeita-lukuja-2011/>.

SuomiSanakirja. 2011. Luettu 15.10.2011. <http://suomisanakirja.fi/bulkkitavara>.

SuomiSanakirja. 2011. Luettu 10.10.2011. <http://suomisanakirja.fi/komissio>.

The 4th Stage. 2008. The Experience Economy is Alive & Well. Tulostettu 11.10.2011. <http://www.the4thstage.com/2008/06/04/the-experience-economy-is-alive-well/>.

Tilastokeskus. 2011. Suomen ennakkoväkiluku kesäkuun lopussa 5 385 633. Julkaistu 26.7.2011. Luettu 4.8.2011.
http://www.stat.fi/til/vamuu/2011/06/vamuu_2011_06_2011-07-26_tie_001_fi.html.

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus 2008. Luettu 25.7.2011.
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>.

Toimitilat. 2011. Luettu 23.10.2011. http://www.toimitilat.fi/main_vapaat.php.

Uusyrittyskeskus Helsinki 2007 - 2009. Liiketoimintasuunnitelma. Päivitetty 5.6.2011. Luettu 20.6.2011.
https://liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=business_idea.

Wäläkky Keski-Savon Uusyrittyskeskus ry. 2011. Alustava liiketoimintasuunnitelma (pdf). Tulostettu 20.6.2011.
<http://www.walacky.fi/upload/File/ALUSTAVA%20LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN%20MALLI.pdf>.

Yritys- ja tietojärjestelmä. 2011. Y-lomakkeet. Perustamislomakkeet. Osakeyhtiön perustamispaketti (Y1 + liite 1 + muut perustamisasiakirjat). 5/2010. Tulostettu 25.7.2011. <http://www.ytj.fi/palvelut/y-lomakkeet/perustamisilmoituslomakkeet>.

Yritys-Suomi. 2011. Luvat ja ilmoitukset. Luettu 25.7.2011.
<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/luvat-ja-ilmoitukset>.

Yritys-Suomi. 2011. Palkkatuki. Luettu 20.6.2011.
<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palkkatuki>.

Konferenssi- ja seminaariesitelmät:

JSL Partners Oy. 2011. Myynti ja markkinointi toiminnan lähtökohtana. Luento. Yrittäjäkurssi. 12. ja 13.9.2011. Hotelli Victoria. Tampere.

JSL Partners Oy. 2011. Yrityksen perustaminen. Luento. Yrittäjäkurssi. 1.9.2011. Hotelli Victoria. Tampere.

Vassi, R. 2010. Digitaalinen markkinointi. Esitelmä. Tulimyrsky 17.11.2010. Sokos Hotel Ilves Ballroom. Tampere.

Opinnäytetyöt:

Ahola, S. & Kovalainen, T. 2006. Liikeidea – menestymisen salaisuus? Kirjallisen liikeidean toteuttaminen Tampereen keskustan kahviloissa. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Avikainen, T. & Laine, P. 2010. Kansainvälisen vaateliikkeen laajentuminen Suomen markkinoille: case: Bershka. Liiketalouden koulutusohjelma & kansainvälisen kaupan koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Crockatt, E. & Hyökki, S. 2010. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kestävän kehityksen arvoja noudattavalle kahvila-ravintolalle. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Grundstén, H-L. 2011. Ekologisen kahvilakonseptin liiketoimintasuunnitelma: Case: Kahvila Pistou. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kyyrönen, V. 2010. Perustettavan Smoothie Barin kilpailija-analyysi Tampereen alueella. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lipposen, N. 2010. Millaista palvelua Tampereen Vilasta saa? Palvelun laadun kartoitus haamuasiakastutkimuksen keinoin. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Löytty, J. 2010. Kannattavuus ja Hinnoittelu: Torikahvila Kahveli. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mukkonen, Z. 2011. Massimo Dutti -nimisen tuotemerkin tuonti Suomeen franchisingin avulla. Muotoilun koulutusohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Nokipii, A. 2008. Vaateliike Morenoss liiketoimintasuunnitelma. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pitkänen, R. 2010. Liiketoimintasuunnitelma Aku & Ada Oy:lle. Liiketoiminnan koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ranta, I. 2010. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Liiketalouden koulutusohjelma. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Reini, T. & Saari, M. 2009. Elämispalvelun tuotteistamine: case: Murhamysteeri-illalliset. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Viinikaisen, S. 2006. Haamuasiointitutkimukseen pohjautuvaa markkinoinnin suunnittelua kahvila-ravintola Caterinalle. Matkailu-, ravitsemus- ja talousalan koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Oppaat:

Keskuskauppakamari, Yrityksen perustajan opas 2011.

Suomen Uusyrityskeskukset ry 2011.