



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Liiketoimintasuunnitelma Mast Markkinoinnille

Vestman, Katariina

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Liiketoimintasuunnitelma
Mast Markkinoinnille

Katariina Vestman
Matkailun koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Katariina Vestman

Liiketoimintasuunnitelma Mast Markkinoinnille

Vuosi 2013 Sivumäärä 38

Tämä opinnäytetyö on liiketoimintasuunnitelma urheiluvalmennus yritys Mast Markkinointi Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelman perustaksi tarkastellaan yrityksen toimintaa ja toimialaa, joka on hieman tuntematon suomalaisessa yritysmaailmassa. Työssä on pyritty hahmottamaan toimialan ongelmia, näkymiä tulevaisuudessa, sekä luomaan toimiva kehityssuunnitelma. Opinnäytetyön kunkin kappaleen alussa on teoriaosa, jonka jälkeen käsitellään Mast Markkinointi Oy:tä, analysoidaan tutkimuksessa havaittuja ongelmia ja esitetään ratkaisuvaihtoehtoja.

Tutkimustyön tavoitteena oli luoda liiketoimintasuunnitelma muutoksen tilassa olevalle yritykselle. Tutkimuksesta on hyötyä arvioitaessa yrityksen nykyistä toimintaa, laadittaessa kehityssuunnitelmia ja tarkasteltaessa erilaisten toimintojen järjestelyjä. Opinnäytetyöstä hyötty erityisesti yrittäjä Matti Vestman luodessaan kasvua yritykselleen. Kirjoittaja itse sai tutkimuksensa myötä vahvan teoriatietojen päivityksen liiketoiminnan harjoittamiseen. Tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus, sillä tutkimuskohteena oli selkeä tapaus, yritys. Yritystä tutkittiin sen todellisessa reaali maailman ympäristössä.

Mast Markkinointi Oy on vuonna 1994 perustettu, monialayritykseksi rekisteröity yritys. Työssä oli syytä tehdä selventävä katsaus yrityksen historiaan. Yrityksen historiaa ja nykyisyyttä tutkittaessa käytettiin hyödyksi yrittäjän haastattelua, yrityksen sisäisiä tietoja ja kirjoittajan omaa kokemuspohjaa yrityksessä työskentelystä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma, johon on sisällytetty yrityksen toiminnan kehittämisehdotuksia. Tutkimuksessa kartoitettiin kehittämistarpeita ajatellen yrityksen toivottua kasvua. Työssä tutkittiin myös toimialakohtaisia näkymiä, toimialaa tutkittaessa apuna käytettiin Suomen huippu-urheilun muutosryhmän raporttia Suomen huippu-urheilun tilasta.

Liiketoimintasuunnitelman luominen oli ajankohtaista, se toi esille toiminnan ongelmia ja tutkimus antaa näin tukea liiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvulle. Liiketoimintasuunnitelma on toteuttamiskelpoinen ja sitä voidaan käyttää myös pohjana tulevaisuudessa, uusia kehittämissuunnitelmia laadittaessa. Liiketoimintasuunnitelma tulisi päivittää toimintaolosuhteiden muuttuessa.

Asiasanat: Mast Markkinointi Oy, urheiluvalmennus, liiketoimintasuunnitelma, yritystutkimus, kehittämissuunnittelu

Katariina Vestman

Business Plan for Mast Markkinointi Ltd.

Year	2013	Pages	38
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis is a business plan for a sports coaching company Mast Markkinointi Ltd. As a starting point, company's functions and line of business, which may be rather unknown in the field of Finnish business, is observed. The problems regarding the line of business, prospects for the future, and a functioning development plan are discussed. Each chapter of the Bachelor's thesis begins with a theoretical part, after which Mast Markkinointi Ltd. is dealt with and the problems perceived in the research are analyzed while introducing alternative solutions.

The main aim of this Bachelor's thesis was to create a business plan for an altering company that would be useful when evaluating the company's present function, creating development plans and examining the arrangement of different business forms. This thesis mostly benefits the entrepreneur Matti Vestman, who is creating a growing business. This thesis discusses theoretical aspects of entrepreneurship. The substantiated research method for the study was a case study, because it was a clear case and a real company. The company was studied in its actual environment.

Mast- Markkinointi Ltd. is a multi-field enterprise founded in 1994, so it was justified to take a look at the company's history. When studying the past and present of the company, the entrepreneur's interview, inside knowledge and the writer's own experience from working for the company were utilized.

As a result of this research a business plan was created to which some suggestions to improve the company's activities were included. A chart of the development needs regarding the desirable progress of the company was put together. In the thesis, the prospects concerning the line of business were also examined. As a helpful source, the Finnish National Elite Sports Development Program's report regarding the state of Finnish elite sports was used.

Creating a business plan was topical, presented the functional problems and therefore supports business's development and growth. The business plan is feasible and it can be used as a basis in the future when creating new development plans. The business plan should be updated whenever the existing conditions of business activities change.

Key Words: Mast Markkinointi Ltd, sports coaching, business plan, enterprise research, development plan

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön rajaus ja lähtökohta	5
1.2	Työn tavoitteet ja menetelmät.....	5
2	Yrityksen historia	8
3	Yrityksen nykyinen toiminta	10
3.1	Toimialan kuvaus	13
3.2	Omistus, organisaatio ja henkilöstö.....	14
3.3	Toimitilat	14
3.4	Palvelut ja markkinointi	15
3.5	Kysyntä ja asiakkaat	17
3.6	Kilpailu	17
3.7	Seurantajärjestelmät ja taloudellinen	18
4	Yrityksen tulevaisuus.....	21
4.1	Tavoiteyrityskuva	22
4.2	Liikevaihto ja kannattavuustavoitteet	23
4.3	Markkinointi, kilpailu ja riskit.....	24
4.4	Tuotanto ja tuotekehitys	25
4.5	Yrityksen ja henkilöstön kehittäminen	26
4.6	Investoinnit ja rahoitus	27
5	Toimialakohtaiset näkymät	28
5.1	Huippu-urheilu ja valmennus	29
5.2	Kuntovalmennus	30
6	Pohdinta.....	30
	Taulukot	33
	Kuviot	34

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön rajaus ja lähtökohta

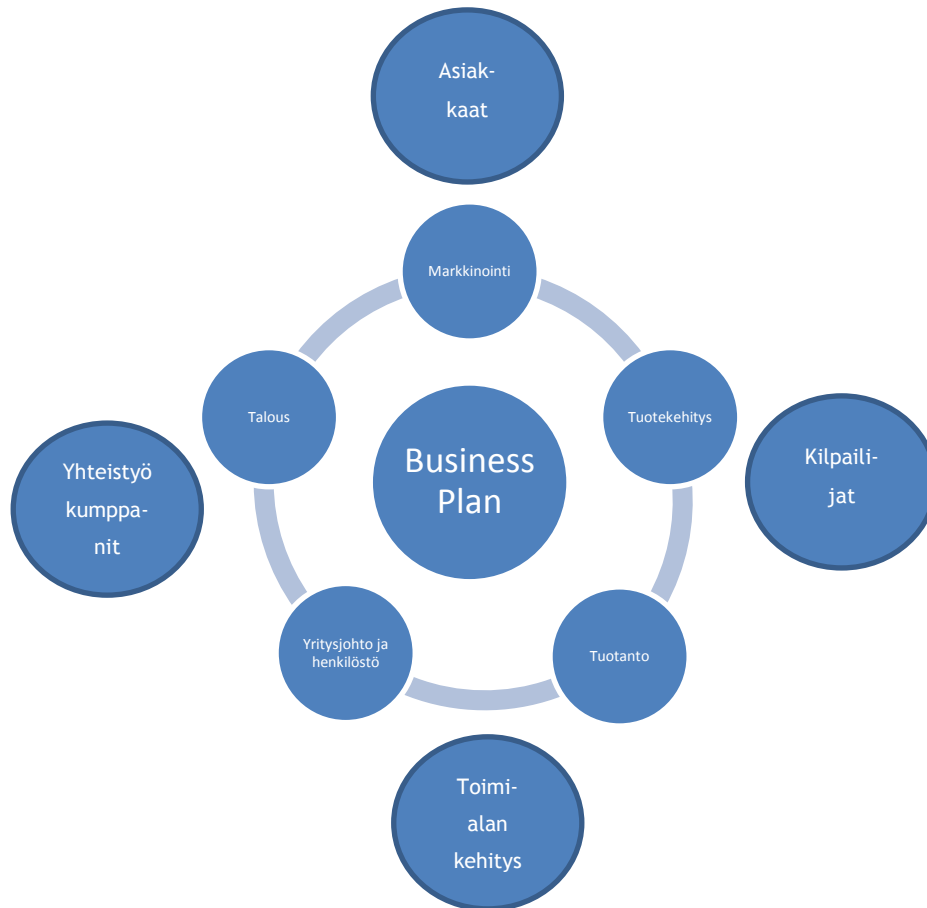
Opinnäytetyön toimeksiantaja Mast Markkinointi Oy, on vuonna 1994 perustettu monialayritys. Yrityksen tämän hetkinen pääasiallinen toimiala on urheiluvalmennus ja siihen liittyvät valmennus ja ravintokonsultaatio. Yrityksen liikeidea on muuttunut vuosien saatossa radikaalisti. Alun perin yritys tuotti myynti, markkinointi- ja konsultaatio palveluita metsäteollisuuteen, tämän aikakauden jälkeen yritys alkoi tuottaa elämysmatkailu palveluita. Yrityksen muuttuneen liikeidean ja toimiala vaihdoksen syystä on järkevää luoda selventävä katsaus yrityksen historiaan ja sen toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin.

Toimeksiannon mukaisesti tehtävänä on laatia yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Sen perustaksi työssä tarkastellaan yrityksen toimintaa ja toimialaa, joka on hieman tuntematon suomalaisessa yritysmaailmassa. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan toimialan ongelmia, näkymiä tulevaisuudessa, sekä luoda toimiva kehityssuunnitelma. Opinnäytetyön kunkin kappaleen alussa on teoriaosa, jonka jälkeen käsitellään Mast Markkinointi Oy:tä ja analysoidaan tutkimuksessa havaittuja ongelmia ja esitetään ratkaisuvaihtoehtoja.

1.2 Työn tavoitteet ja menetelmät

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee tarkastella yritystä ja sen ympäristöä kokonaisuutena. Usein yrityksessä pyrkii korostumaan vain jokin sen osa-alueista, toisaalta tämä ei ole huono asia, mutta tärkeiden alueiden kehittäminen ei saisi milloinkaan tapahtua toisten osa-alueiden kustannuksella. Jokaisella yksittäisellä toiminnan osalla on joukko tärkeitä asioita, joista on pystyttävät muodostamaan omat toimintalinjat. Toimintalinjat on saatava toiminaan yhdensuuntaisesti, jotta se onnistuisi, on niitä koskevista ratkaisuista koottava looginen kokonaisuus. Suunnitelmaa tehtäessä on osattava nähdä tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee hahmottaa yrityksen nykytilanne, mihin yritys on menossa ja miten se sinne pääsee. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 7).

”Toimiva yritys koostuu toisiaan tukevista ja täydentävistä toiminnan lohkoista, joita voidaan kuvata kuviolla.” (Johnsson ym. 2001, 5).



Kuvio 1: Toimiva yritys

Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta on hyötyä monissa eri tilanteissa ja yrityksen toiminnan vaiheissa. Suurin hyöty siitä on haettaessa rahoitusta, yrityksen perustamisvaiheessa, toimivan yrityksen strategiasuunnittelussa, vuosisuunnittelun yhteydessä, uusille urille lähdettäessä ja erilaisissa muutostilanteissa. Suunnitelmaa tehtäessä tulisi muistaa tehdä siitä toteutumiskelpoinen, suunnittelun tuleekin pohjautua kriittiseen oman toiminnan ja resurssien analysointiin ja markkinatiedon hankintaan (Johnsson ym. 2001, 6-8).

Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää fokuoimaan toimintaansa liiketoiminnan kannalta tärkeisiin asioihin. Kirjallisesti määritellyt tavoitteet toimivat muistilistana ja auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja niiden toteutuksen seurannassa. (Holopainen & Levonen 2003, 52).

Tavoitteena on laatia Mast Markkinointi Oy:lle liiketoimintasuunnitelma ja luoda toimintastrategia. Työskentelen itse kyseissä tutkimuskohteen yrityksessä. Aloittaessani vakituisesti yrityksessä työskentelyn yritys oli muutostilanteessa, uusia ideoita oli syntynyt liiketoiminnan uudistamiseksi ja yritykseltä puuttui strategia ja liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelma oli aloitettava perus asioista. Yritys oli kasvun vaiheessa ja yrittäjä tarvitsi rinnalleen tuoreita ajatuksia ja tukea omalle pohdinnalleen. Aloin kehittää yritystä yhdessä yrittäjä isäni Matti

Vestmanin kanssa ja samalla rakensin yrityksellemme liiketoimintasuunnitelmaa. Varsinainen suunnittelu alkoi elokuussa 2012.

Työssä on käytetty tapaustutkimusmenetelmää, menetelmän valinta oli selkeä, sillä kyseessä oli selkeä tutkimusongelma ja toimeksianto. Liiketoimintasuunnitelma on luotu kirjallisuuden, yrityksen sisäisten tietojen, kirjoittajan oman käytännön työn ja tunnuslukujen avulla. Tutkimuskysymys tutkimuksessa on: millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?

Tapaustutkimus tarkoittaa tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on tutkimusmenetelmänä yleinen liiketaloustieteessä ja psykologiassa. Tapaustutkimuksessa tutkitaan aina yhtä tai useampaa tiettyä tapausta. Tutkittava tapaus on usein yritys, yrityksen osasto, yhteisö, ihmisryhmä, perhe tai yksilö. Tapausta tarkastellaan sen todellisessa reaali maailman ympäristössään. Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat monipuolisia, näitä ovat muun muassa erilaiset dokumentit, arkistot, haastattelut ja havainnot. (Kananen 2012, 34-35.)

2 Yrityksen historia

Yrittäjän täytyy uskoa vahvasti itseensä, ammattitaitoonsa ja liikeideaansa. Yritystä perutettaessa tarvitaan myös riskinotto kykyä. Liikeidean ei välttämättä tarvitse olla erityinen ja ainutlaatuinen. Tärkeintä liikeideassa on, että sillä saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Liikeidean voi löytää jopa harrastuksesta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 10).

Mast Markkinointi Oy on Matti Vestmanin vuonna 1994 perustama yritys. Yrityksen perustamisen liikeideana oli mekaaniseen metsäteollisuuteen suuntautuva konsulttitoiminta. Yrityksen pääosaamisalueena oli kehittää sahausprosesseja optisten mittalaitteiden avulla. Yritys toimi vahvasti suomalaisen konenäkövalmistaja Inx- Systems Oy:n rinnalla ja Mast Markkinoinnin tilat sijaitsivat Keravalla. Vuoteen 2004 mennessä yritys oli myynyt ja ollut mukana luomassa noin 400 järjestelmää Suomalaisille, Virolaisille ja Ruotsalaisille sahoille, joista suurin osa oli integraatiosahoja.

Vuonna 2000 Mast Markkinointi Oy:n omistaja osti talon synnyinseudultaan Porlammilta. Seuraavana vuonna Vestmanin omistama yritys hankki talonsa naapuritontilta tyhjillään olleen 500- neliöisen kiinteistön, vanhan puusepänerstaan. Kiinteistöön alettiin suunnitella ihmisten kokoontumispaikkaa, Elämysverstasta. Elämysverstaan liikeidea oli tuottaa yrityksille kokous- ja elämyspalveluja. Vuonna 2002 lupa-asiat ja suunnitelmat olivat valmiina ja rakennushanke oli mahdollista aloittaa. Yritys kuitenkin jatkoi edelleen sahojen konsultointia ja muun muassa konsultoinnista saatavilla tuloilla rahoitettiin Elämysverstaan rakennushanketta. Yrityksen omistaja halusi toteuttaa rakentamisen mahdollisimman pitkälle omarahoitteisesti, jonka seurauksena rakentaminen kesti neljä vuotta. Ensimmäisten asiakkaiden saapuessa

tiloihin vuonna 2006 alkoi yrittäjä lopetella metsäteollisuuden konsultointia, ja viimeinen Mast Markkinointi Oy:n johtama projekti UPM- Kymmenen kanssa päättyikin vuonna 2008. Kahden vuoden aikana Elämysverstaan käyttöaste oli noussut sille tasolle, että se vastasi omista kuluistaan ja yrittäjä pystyi nostamaan palkkaa.

Urheilu on ollut Matti Vestmanin elämässä aina suuri ja vahvasti vaikuttava tekijä. Nuoruudessaan hän pelasi kansallisesti korkealla tasolla lentopalloa ja siirtyi myöhemmin punttisalien hämärään, painonnoston pariin. Monien vaiheiden ja vuosien jälkeen Vestman valmensi oman tyttärensä kansainvälisestikin menestyneeksi painonnostajaksi. Painonnosto oli syrjäyttänyt kaikki muut urheilulajit Vestmanin sydämessä. Tytärtään valmentaessa hän myös kouluttautui painonnoston huippuvalmentajaksi, joka on toiseksi korkein aste Suomen valmennusopinnoissa. Vestman toimi myös kouluttajana painonnosto- ohjaaja kursseilla, ja onnellisten sattumien kautta monialayrityksen omistajalle tarjottiin voimavalmentajan vakanssia Helsingin alueella toimiville alppihiihtoseuroille, vuosi oli 2009. Pitkien neuvotteluiden, vakavan harkinnan ja tarkkojen laskelmien tulosten jälkeen yritys alkoi suunnata resurssejaan valmennuspuolelle. Elämysverstaan tilat soveltuivat myös tulevaan liikeideaan mainiosti, sillä tilat sopivat myös leiritoimintaan. Vuonna 2010 Elämysverstaan tiloihin rakennettiinkin painonnostosali, jotta puitteet olisivat täydelliset.

Valmennustoimintaan siirtyminen oli yrittäjälle unelmien täyttymys, vaikka hän on joutunutkin kulkemaan kivisen tien ja raivaamaan itselleen arvostusta ja uskottavuutta muiden lajien keskuudessa. Vuodesta 2011 lähtien yrityksen liikevaihto koostui lähes kokonaan valmennustoiminnasta ja omien toimitilojen hankkiminen oli ajankohtaista. Vuonna 2012 yritys avasi ovet asiakkailleen, omiin Helsingin kaupungilta vuokraamiin tiloihin ja palkkasi vakituisen työntekijän omistajan lisäksi. Liiketoiminta kasvoi, tilat alkoivat käydä ahtaaksi, oli aika aloittaa isompien tilojen metsästys. Uudet tilat löytyivät Hakaniemen torin alapuolelta sijaitsevasta pommisuojusta. 775 neliötä puhdasta unelmaa alkoi muuntautua huippuvalmennukseen soveltuvaksi valmennuskeskukseksi. Toiminta uusissa tiloissa alkoi maaliskuussa 2013.

3 Yrityksen nykyinen toiminta

Taulukkoon 1 on koottu lyhyesti yrityksen perustiedot. Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa analysoin toimintaa tarkemmin.

Nimi:	Mast Markkinointi Oy
Kotipaikka:	Kerava
Perustamisvuosi:	1994
Toimiala:	Urheiluvalmennus
Omistus:	Matti Vestman 100 %
Liikevaihto:	Vuonna 2012 68 000 euroa Vuonna 2011 62 000 euroa Vuonna 2010 55 000 euroa
Henkilöstö:	2 vakituista

Taulukko 1: Yrityksen perustiedot

Liikeidean tarkoituksena on määritellä yrityksen oma tapa harjoittaa liiketoimintaa ja tehdä tulosta. Liikeidean on myös kuvattava yrityksen menestystekijöitä ja selvennettävä miten yrittäjyys voidaan muuttaa liiketoiminnaksi. Liikeideassa on huomioitava asiakkaat, kilpailuedut ja luonnollisesti yrityksen tuotteet. Asiakkaan tarpeet ovat liikeidean perusta ja sen on kerrottava miten ne aiotaan tyydyttää. Yrityksen koko toiminta, eli tapa toimia markkinoilla, tavoiteltu yrityskuva, tuotteet ja henkilöstö tulisi viestiä ja toimia samoin.

Brittiläinen filosofi Richard Norman on tiivistänyt liikeidean määritelmän ja yrityksen menestyksen takaavat elementit kolmeen kulmakiveen. Liikeidean on tiivistettynä vastattava kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten. Myöhemmin Normanin liikeideakäsitteeseen on lisätty myös neljäs kulmakivi: imago. Imago määrittelee tavan, millä asiakkaat saadaan ostamaan ja tämä on yritysmaailman kilpailussa menestymiselle olennaista. (Viitala & Jylhä 2006, 51).

Taulukkoon 2 on koottu Mast Markkinointi Oy:n voimassa oleva liikeidea. Taulukko selventää yrityksen toimintaa.

<p>Kenelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Urheiluseurat - Ammattiuurheilijat - Lapset ja nuoret urheilijat - Kuntourheilijat 	<p>Mitä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fysiikkavalmennusta (harjoitusohjelmat ja harjoitusten ohjaaminen) - Ravinto-opastusta - Koulutusta- ja konsultointia
<p>Miten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtaisesti ja yksilöllisesti - Mahdollisimman täydellinen palvelu samasta paikasta 	<p>Yrityskuva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisvaltainen - Erikoisosaaminen - Luotettava - Turvallinen - Asiakaslähtöinen

Taulukko 2: Mast Markkinointi Oy: n voimassa oleva liikeidea. (Matti Vestman 2013)

Yrityksen nykyinen toiminta perustuu kokonaisvaltaisesti kilpa- ja huippu-urheiluun tuotettaviin fysiikkavalmennus palveluihin. Yrityksen visiona ja päätavoitteina on olla yritys, joka tuottaa ja mahdollistaa täydelliset harjoitus- ja valmentautumispuitteet huippu-urheiluun. Yrityksen liikeidea yhteen lauseeseen tiivistettynä: Tuottaa kokonaisvaltaista fysiikkavalmennusta huippu- ja kuntourheiluun perinteisen painonnoston ympärille.

SWOT-analyysin nimi muodostuu englanninkielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysi on monipuolinen työväline liiketoiminnan suunnittelussa ja se soveltuu eri tarkoituksiin. Sitä voidaan käyttää muun muassa liikeidean muotoilun apuna ja yrityksen jatkuvaan kehitykseen. SWOT-analyysi on tilannearvio ja se soveltuu hyvin perusteeksi päätöksentekoon eri tilanteissa. Jos yritys tunnistaa toimintansa vahvuudet ja tarjolla olevat mahdollisuudet, on luonnollista luottaa vahvuuksien voimaan. Heikkouksien ja ympäristön luomien uhkien tarkastelun avulla yritys pystyy tunnistamaan ja varomaan ongelmatilanteita. (Viitala & Jylhä 2006, 59 - 60).

Taulukossa 3 esitetään Mast Markkinointi Oy:lle laadittu SWOT-analyysi. SWOT-analyysistä oli tarkoitus laatia käyttökelpoinen yrityksen liikeidean suunnittelussa, yritystä kehitettäessä ja toiminnan seurannassa. SWOT-analyysia on käytetty pohjana yrityksen kehityssuunnitelmaa laadittaessa.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen henkilöstöllä on monipuolinen ja laaja toimialan tietotaito - Yritys käyttää valmennusmetodinaan perinteistä painonnostoa, joka on erittäin harvinainen, ainutlaatuinen ja haluttu - Maine asiakasystävällinen - Palvelut ovat viety ja rakennettu lähelle asiakkaita - Asiakkaat luottavat yrityksen henkilöstön ammattitaitoon ja heidän ammattitaidostaan syntyvään turvallisuuteen 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksellä ei ole kunnollista markkinointisuunnitelmaa - Suomen urheilusta puuttuu raha - Tilojen hyödyntäminen aamusta iltaan hankalaa
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen sisällä monipuolinen ja vahva tietotaito, jonka käyttöön saanti on tärkeää - Yritys Suomen ainoa urheiluvalmennusyritys, jonka toiminta rakentuu perinteisen painonnoston ympärille - Lasten- ja nuorten harrastuksista karsiminen on niin sanotusti viimeisimpien asioiden listalla, talouden taantumisenkin yllättäessä - Ajatus siitä, että kautta-aikojen ovat ihmiset urheilleet, miksi ei tulevaisuudessakin luo pohjaa sille ettei alalta asiakkaita lopu - Yrityksen asiakkaiden, eli urheilijoiden saavuttaman menestyksen kautta 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ammattitaitoisten ja toimitusjohtajan vaativat kriteerit täyttävän henkilöstön löytäminen, sillä koulutettuja asiansa osaavia painonnostovalmentajia on Suomessa vain kourallinen - Jos henkilöstöä ei löydy, ei toiminta voi laajentua - Huonosta tuurista seuranneet tai valmennuksesta riippumattomat urheilijoiden loukkaantumiset voivat aiheuttaa yritykselle huonon maineen

avautuvat uudet mahdollisuudet - Monistaa konsepti muutamiin suurimpiin kaupunkeihin	
---	--

Taulukko 3: Mast Markkinointi Oy: n SWOT-analyysi

3.1 Toimialan kuvaus

Valmentajalla on merkittävä rooli yhteiskunnassa niin menestyksen, oppimisen kuin kasvatuksenkin näkökulmista. Valmennuksen tehtävä on kehittää urheilijaa ja auttaa menestymään uralla, tuottaa iloa, nautintoa ja auttaa taitojen oppimisessa. Riippumatta valmennuksen tavoitteista odotukset valmentajaa kohtaan ovat aina korkealla. Valmentaminen on urheilijan auttamista. Ei riitä, että valmentajalla on vahva lajitieto, tieto tekniikasta ja taktiikasta, vaan valmentaja tarvitsee myös aina johtamis- ja organisointitaitoja. Lajivalmennustieto antaa edellytyksen ohjeiden antamiselle, joka on luonnollisesti valmentajan keskeisin tehtävä, mutta häneltä vaaditaan työssään myös hyviä sosiaalisia taitoja, sekä vuorovaikutustaitoja. Valmentajan kuuluu olla ohjaava ja hänen tarvitsee osata tukea urheilijaa itsenäistymiseen. Hämäläisen. Lisäksi valmentajan työhön kuuluu harjoittelun suunnittelu ja organisointi, suoritusten analysointi, tukeminen harjoitus- ja kilpailutilanteissa, hallinnolliset tehtävät ja eettiset ratkaisut. (Conroy & Coatsworth 2006; Demers, Savard & Woodburn 2006; Hämäläinen 2003a, 2008b).

Jokainen kilpa- ja huippu-urheilija tarvitsee valmennusta. Urheilussa menestyminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä, ja valmennuksen tehtävä onkin suunnitella urheilijan harjoitukset, niin että jokainen harjoite tukee toistaan ja minimoi loukkaantumisien ja muiden ongelmien riskit. Väärin harjoittelu on urheilijan pahin riski. Liian kovaa tai liian kovilla tehoilla harjoittelu voi aiheuttaa rasitusvammoja tai yllärasitustilan urheilijassa, joista toipuminen ja palautuminen voi viedä useita kuukausia. Väärällä tekniikalla tehdyt harjoitukset lisää loukkaantumisen riskiä huomattavasti.

Jokaisella lapsella, nuorella ja aikuisurheilijalla kuuluisikin olla jokaisessa teknistä osaamista vaativassa harjoitteessa mukanaan valmentaja, joka valvoo jokaisen suorituksen oikeaoppisuutta ja turvallisuutta. Liian kevyesti harjoittelu ei luonnollisestikaan tuota kehitystä ja urheilijan urakin jää polkemaan paikoilleen. Valmentaja ja urheilija ovat kollegoita toisilleen ja heidän välillään kuuluu olla aukoton luottamus. Valmentajan kuuluu tuntea valmennettavansa, valmentajan on osattava lukea urheilijaansa kuin avointa kirjaa ja tiedettävä hänen sietokyvyn rajat niin henkisesti kuin fyysiselläkin tasolla. Urheilusuurituksessa yhtä merkittävässä

roolissa fysiikan kanssa on henkinen tila. Henkinen hyvinvointi ja iloinen mieli johtavat usein yhä parempiin fyysisiin suorituksiin.

3.2 Omistus, organisaatio ja henkilöstö

Yrityksen toiminta on organisoitava vastaamaan yrityksen toiminta- ajatusta, liikeideaa, strategiaa ja tavoitteita. Yritysten omistajien ja johtajien tehtävänä on määrittellä ja päättää mitä yritys tekee, miten se sen tekee sekä mitä asioita yritys tekee itse ja mitä se teettää muilla. (Viitala & Jylhä 2006, 195). Pienten yritysten organisaatio on tavallisesti hyvin yksinkertainen. Ylimmän johdon ja tuotannossa ja asiakkaiden läheisyydessä työskentelevien henkilöiden välissä on vain vähän tai useimmissa tapauksissa esimiehet ylimmän johdon ja tuotannon välistä puuttuvat kokonaan. (Viitala & Jylhä 2006, 197).

Mast Markkinointi Oy:n organisaatio on yksinkertainen. Omistaja, yrittäjä- ja toimitusjohtaja Matti Vestman työskentelee omalla erikoisosaamisalallaan eli valmentajan roolissa. Hän hoitaa myös pääosin harjoitusohjelmien suunnittelun, aikataulutuksen ja taloushallinnon. Yrittäjän viikkotunneista kuuluu myös paljon asiakkaiden kanssa puhelin keskusteluihin, erilaisten ongelmien ratkaisuun ja konsultointiin. Toinen vakituinen työntekijä Katariina Vestman vastaa valmentamisesta ja harjoitusohjelmien suunnittelusta. Hänen tehtäviin kuuluu myös avustaa yrityksen omistajaa laskutuksien hoitamisessa ja asiakkaiden konsultoinnissa.

Kirjanpito palvelut yritys on ulkoistanut ja kirjanpidosta vastaa Tommi Koven Ky. Yrityksen urheilijat harjoittelevat myös painonnostoharjoitteiden lisäksi pilatesta, joka on urheilijan kehonhallinnan ja tukilihaksiston rakentamisen kannalta tärkeä elementti. Pilates- tunnit yritys ostaa pilates- ohjaaja Perttu Kyyröltä. Osa asiakkaista harjoittelee myös erilaisia taitoja tasapaino harjoitteita, taito- ja tasapaino harjoitukset yritys on myös ulkoistanut ja palveluista vastaa Veera Koskelainen.

3.3 Toimitilat

Yrityksen kiinteistö- ja toimitilajohtamisen tarkoituksena on vastata yrityksen tarvitsemien tilojen hankkimisesta ja kehittämisestä. Nykyaikana se on aktiivista ja tiiviisti yrityksen toimintaan liitettyä toimintaa. Kiinteistö- ja tilajohtamisen ratkaisuilla voidaan tukea tehokkaasti liiketoiminnan onnistumista ja vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen tehtävänä on yrityksen käytössä olevien tilojen tehokas hyödyntäminen niiden käyttötarkoitukseen sopivalla tavalla, olivatpa tilat omia tai vuokrattuja. Myös työturvallisuus laki velvoittaa työnantajan ottamaan huomioon muutamia turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavia tekijöitä, kuten työympäristön rakenteet ja työtilat, työ- ja tuotantomenetelmät, työssä käytettävät koneet ja työvälineet ja laitteet. (Viitala & Jylhä 2006, 216 - 219).

Yrityksellä on vuokralla Elisa Oy:n omistamat tilat Helsingin Hakaniemessä. Tilat sijaitsevat maan alla, samassa yhteydessä on Hakaniemen parkkihalli, salibandykentät, yksityinen kuntosali ja lasten leikkiluola. Yrityksen vuokraamaan 775 neliön tilaan on rakennettu 13 painonostolavaa, pilates- ja taitovoimistelutila, kuntosali, leuanveto- ja erilaiset keskivartalo harjoitteet mahdollistavat telineet. Tilassa on varattu alue tulevalle painimolskille. Tiloihin tullaan rakentamaan myös joitain erikoisvalmisteisia harjoituslaitteistoja, jotka ovat malliltaan samankaltaisia kuin muun muassa Oslon olympiaharjoituskeskuksessa, eikä kyseisiä laitteistoja löydy vielä muualta Suomesta.

Yrityksen tilat ovat ainutlaatuiset Suomessa. Jo pelkästään tilojen sijainnin avaamat mahdollisuuksien ovet ovat rajattomat. Yrityksen tarkoitus oli rakentaa tiloista Suomen ensimmäinen painonostoharjoitteluun perustuva fysiikkatehdas, valmennuskeskus ja siinä se onnistui. Tilat soveltuvat nyt lajin kuin lajin fysiikkaharjoitteluun ja tavoite onkin saada tilojen käyttöaste mahdollisimman korkeaksi ja tehokkaaksi.

Yrityksellä on myös omistuksessa yli 500-neliöinen vanha puusepänerversta, Itä- Uudellamaalla sijaitsevassa Porlammien kylässä. Porlammille matkaa Helsingin keskustasta kertyy noin 100-kilometriä. Vanhasta puusepänerstaasta yrityksen omistaja on muokannut elämysverstaan, jossa on majoitustilat 12 hengelle, ryhmille soveltuvat ruokailutilat, luentotilat, ja moderni saunaosasto. Rakennuksesta löytyy myös hyvin varusteltu painonostosalin. Elämysverstaassa on järjestetty pienille ryhmille viikonlopun mittaisia painonostoleirejä ja tilat ovat soveltuneet toimintaan hyvin. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut harjoitussalin ahtauteen ja yrityksen on tulevaisuudessa tarkoitus rakentaa Elämysverstaalle uusi ja tilavampi harjoitussali. Muutostöiden jälkeen Elämysversta voi aloittaa toimintansa valmennusverstaana.

3.4 Palvelut ja markkinointi

Itävaltalais- Yhdysvaltalainen hallintotieteisiin erikoistunut kirjailija professori Peter Drucker lausui usein lainatun määritelmän, ”Markkinoinnin tavoite on tehdä myyminen tarpeettomaksi.” Markkinoinnin määritelmiä on lukuisia ja niiden joukosta onkin löydettävä jokaiselle itselleen selkeä ja ymmärrettävä määritelmä. Bergström ja Leppänen määrittivät Markkinoinnin Maailma teoksessaan markkinoinnin näin: ”Yrityksen ja mahdollisen ostajan tai muun kumppanin vuoropuhelua, jonka tavoitteena on kannattava myynti, asiakastyytyväisyys ja pitkäaikaiset asiakassuhteet”. (Bergström & Leppänen 2007, 9).

Nykyaikainen markkinointi perustuu ostavaan asiakkaaseen ja palvelujen käyttäjään. Yrityksen on tunnettava mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeet, asenteet, elämäntapa ja ostotavat. Yritysten on kannattavampaa keskittyä niihin asiakkaisiin, joiden tarpeet he pystyvät

tydyttämään, kuin markkinoida kaikkea ja kaikille. Jotta yrityksen on mahdollista onnistua tässä, on heidän löydettävä ensin sopiva kohderyhmä ja luoda asiakassuhteita. Löydettyään mahdolliset uudet asiakkaat, yritys tiedottaa heille toiminnastaan ja tuotteistaan tavoitteenaan saada kokeiluostajia. Kokeiluostajista pyritään samaan ostavia asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2007, 17).

Toinen nykyaikaisen markkinoinnin tärkeä tavoite ja toiminnan lähtökohta on jo luotujen asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen. Yrityksille on useimmissa tapauksissa paljon edullisempaa huolehtia nykyisistä asiakassuhteista, kuin käyttää voimavaroja koko ajan uusien ostajien hankintaan. Pyrkimys on saada asiakkaasta kanta-asiakas, joka käyttää yritystä pääostopaikkanaan. Näin ollen nämä asiakkaat ostavat yrityksestä usein ja enemmän. (Bergström & Leppänen 2007, 17).

Palveluiden ja fyysisten tuotteiden myyntiin pätee monet samat keinot ja ajatukset, palveluilla on kuitenkin muutamia erityisiä piirteitä, jotka tulisi huomioida palvelujen markkinoinnin ja myynnin osalta. Palvelun tehtävä on ratkaista asiakkaan ongelma, ratkaisun tuottaa asiantuntija ja ratkaisun järjestämisessä hyödynnetäänkin yrityksen asiantuntevaa henkilöstöä. Erialaisten ratkaisumahdollisuuksien kuvaileminen ja esittely onkin palveluyrityksen markkinointia. Palvelusta syntyy vasta lopullisesti tuote, kun palvelu on saatu asiakkaan käyttöön. Palvelun markkinointi on mielikuvien, odotusten ja lupauksen myyntiä. Vasta asiakkaan käytössä oleva palvelu muuttuu lupauksesta todelliseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 129).

Yritys tuottaa fysiikkavalmennus palveluita erilajien urheilijoille. Tällä hetkellä yritys vastaa lähes jokaisen pääkaupunkiseudulla urheilevan alppihiihtäjä nuoren fysiikkavalmennuksesta. Valmennuspalvelut ovat kaikenkattavia, palveluihin kuuluu huolehtia urheilijoiden fysiikkaharjoitusten lisäksi heidän ravinto-ohjauksesta, lihahuollon ohjauksesta ja konsultoida ongelmatilanteissa, liittyen elämään huippu-urheilijana. Yrityksen ajatuksena on, että valmentajan on oltava henkisesti läsnä lähestulkoon 24-tuntia vuorokaudessa.

Yrityksen asiakkaista osa on niin sanottuja etävalmennettavia, jotka viettävät vain osan vuodestaan yrityksen lähivalmennuksessa. Etävalmennustyöhön sisältyy harjoitusohjelmien suunnittelu ja lähes jokapäiväinen konsultaatio harjoittelun toteuttamiseen. Etävalmennuspalveluihin kuuluu myös mahdollisesti urheilijan luokse matkustaminen, sekä harjoitusvideoiden ja harjoituspäiväkirjojen analysointi.

Kuntovalmennuspalvelu toimii pääosin samoin keinoin kuin urheiluvalmennus. Yrityksen tuottaman henkilökohtaisen kuntovalmennuspalvelun tavoite on tarjota kuntoilijalle turvallinen tapa harjoitella painonnostoa ja samalla kehittää asiakkaan fyysisiä ominaisuuksia, parantaa vaivoja, ja mahdollistaa hauskan ja vaativan harrastuksen harjoittaminen.

Yrityksellä ei ole toiminnassa olevaa markkinointi suunnitelmaa, joka on tiedostettu ongelmaksi. Yritys ei ole voinut tai saanut mahdollisuutta palveluidensa markkinointiin tilojen puutteen vuoksi, sillä kysyntä on ollut tarjontaa suurempi ilman markkinointiakin. Uudet toimitilat mahdollistavat toiminnan laajenemisen ja markkinointi tulee ajankohtaiseksi.

3.5 Kysyntä ja asiakkaat

Yrityksen kysyntä perustuu asiakkuuden menestykselliseen hoitamiseen. Tämä korostuu erityisesti palveluyrityksissä. Yrityksen tulee saada mahdollisimman suuri osuus asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja lompakosta. (Storbacka & Lehtinen 2006, 38).

Yrityksen palveluiden kysyntä on kasvanut tasaisesti hyvien työnäyttäjien ansiosta. Yrityksen urheilijoiden menestyminen on taannut kysynnän pysymisen hyvällä tasolla ilman markkinointia. Urheilussa selkein laadunmittari on urheilijan kehittyminen ja menestyminen. Yrityksellä on useita jo pitkään jatkuneita asiakassuhteita ja he ovat myös yrityksen liiketoiminnan tulijalka. Yrityksen pääasiakaskunta on alppihiihtäjät ja yritysjohtajat.

Kysyntää on myös lisännyt yrityksen maine asiakaslähtöisenä ja joustavana yrityksenä. Henkilöstö pyrkii aina palvelemaan asiakastaan henkilökohtaisesti, jokainen asiakas on yritykselle samanveroinen ja yhtä kallisarvoinen.

3.6 Kilpailu

Vain harvoin yritys saa olla toimialallaan yksin vastaamassa ostajien tarpeisiin. Kilpailu on nykyaikana kovaa monilla aloilla ja kilpailu onkin yhtä olennainen tekijä yrityksen ympäristössä kuin kysyntä. Vaikka kysyntää riittäisikin, on kilpailu usein niin armostonta, että uuden yrityksen on lähes mahdotonta saada ääntänsä kuuluviin. Varmin ja lähes ainoa keino löytää markkinoilta jalansija on löytää oma vahva erikoistumisalueensa ja olla näkyvästi erilainen kuin muut yritykset. Ne yritykset, jotka yrittävät miellyttää kaikkia ei useinkaan markkinoilla menesty. Menestykset avain on sillä, joka uskaltaa erikoistua ja näin ollen pystyy tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet paremmin kuin kilpailevat yritykset. (Bergström & Leppänen 2007, 39).

Yhdysvaltalainen liiketaloustieteen professori kehitti 1980-luvulla yrityksen strategiaopit, jotka vaikuttavat yritysten strategia- ajattelussa edelleen. Porterin strategiaoppien mukaan yrityksen kilpailustrategia muotoutuu sen perusteella, kenelle yritys tuotteitaan tarjoaa ja millä sen aikomus on erottautua muista yrityksistä. Strategiaoppien perusstrategiat ovat kustannustehokkuus, jolla tavoitellaan toimintaa alhaisemmilla kustannuksilla kuin muut alan

yrietykset, erilaistaminen eli differointi, joka perustuu päätökseen keskittyä korkeaan laatuun ja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja keskittäminen eli fokusointi, jonka tarkoitus on keskittyä markkinoiden kapeaan osaan ja pyrkiä hallitsemaan tuon kapean osan tarjoamalla kyseisellä markkina- alalla arvostettuja erityisetuja. (Viitala & Jylhä 2006, 75 - 76).

Pääkaupunkiseudulla toimii noin kymmenkunta huippu-urheilun valmennukseen keskittyneitä yritystä. Mast Markkinointi on kuitenkin ainoa yhtiö, jonka valmennusmetodi pohjautuu ja rakentuu pääosin perinteisen painonnoston ympärille. (Yritysrekisteri 2013). Painonnosto on vanha perinteinen laji, joka kehittää voimaa, nopeutta ja äärimmäistä kehon hallintaa. Jo antiikin ajoista erilajien urheilijat ovat käyttäneet apuharjoitteenaan painonnostoa, kuntosalilaitteet syrjäyttivät kuitenkin painonnoston 1980-luvulla helppoudellaan. Kuntosalilaitteilla lihasvoiman harjoittelu ei vaadi minkäänlaista tekniikkaa tai edes välttämättä ohjaajaa ja se helpottaa, joidenkin mielestä myös nopeuttaa lihaksiston kehittämistä. Painonnosto lajina on teknisesti vaikea ja erään Saksalaisen urheilututkimuksen mukaan myös vaikein. Juuri siitä syystä painonnostoa kartetaan ja myös turvallisuusriskit ovat olleet usein esillä. Yritys onkin joutunut usein toimimaan painonnoston puoltajana ja todistamaan erilaisten muun muassa lisenssi vakuutus tilastojen valossa painonnoston turvallisuutta.

Suurissa ja menestyksessä urheilumaissa luovuttiin kuntosalilaitteilla harjoittelusta kuitenkin nopeasti. Huippu-urheilijat siirtyivät takaisin perinteiseen ja hyväksi todettuun harjoitusmenetelmään, painonnostoon. Suomessakin on havaittavissa merkkejä asian ymmärtämisestä ja osa urheilijoista on jo uskaltanut siirtää negatiiviset ajatukset lajista sivuun ja palanneet fysiikkaharjoittelun alkulähteille. Kilpailijoihin nähden yritys on etulyöntiasemassa, sillä se on maamme ainoa huippu-urheilun valmennukseen keskittyvä yksityinen yritys, jonka asiakkaiden harjoitusohjelmat rakentuvat painonnostoliikkeiden ympärille.

Urheiluvalmennus ala on toki tunnettu myös Suomessa, mutta liiketoimintana urheiluvalmennus tuntematon. Suomesta löytyy kasapäin yrityksiä, jotka tuottavat valmennuspalveluita, mutta yksityisiä valmennuskeskuksia Suomesta ei löydy. Myös kansainvälisesti tarkasteltuna yksityiset valmennuskeskukset ovat harvassa. Suurin osa valmennuskeskuksista on valtion tai säätiöiden omistuksessa, jotka eivät tavoittele voittoa.

3.7 Seurantajärjestelmät ja taloudellinen

Yrityksen taloushallinnon tuottamalla tiedolla on keskeinen tehtävä yrityksessä. Tieto auttaa yrityksen johtoa suunnittelussa, asioiden toteutuksessa ja toteutuksen arvioinnissa. Toinen tärkeä tehtävä on auttaa yrityksen lähitulevaisuuden tavoitteiden saavuttamista. Kolmas merkittävä tehtävä liittyy yrityksen jokapäiväisten tehtävien hoitamiseen. Taloudellinen tieto muodostaa perustan johdon päätöksiin jokaisella yrityksen osa-alueella. Laskentatoimen tuot-

tamista laskelmista tavallisimmat yrityksen johtamisessa hyödynnettävät laskelmat ovat kannattavuuslaskelmat, hinnoittelulaskelmat, budjetit ja investointilaskelmat.

Kannattavuuslaskelmien tehtävä on laskea kannattavuutta. Katetuotto yksinkertainen laskea, tuotteiden tai palveluiden myynnistä saaduista tuloista vähennetään myynnin aikaansaamiseen laitettut kustannukset. Kustannusten määrittäminen on usein kuitenkin se hankalin vaihe ja tekee myös katteen laskemisesta hieman monimutkaista. Usein on vaikea määritellä mitkä kaikki kustannukset liittyivät juuri tiettyyn tuloeraan tai toimintaan. Täsmällinen tieto kustannuksista on kuitenkin merkittävässä osassa, kun yrityksen kannattavuutta kehitetään. (Viitala & Jylhä 2006, 297 - 300).

Hinnoittelu on yrityksen liiketoiminnan kannalta erittäin keskeistä. Hinnoittelu vaikuttaa aivan suoraan yrityksen voittoon ja kasvumahdollisuuksiin. Hinta on silloin oikea, kun se aiheuttaa sellaisen kysynnän, että yrityksen kasvuvauhti ja kannattavuus ovat tavoitteiden mukaiset. Hinnoittelussa on käytössä kolme päähinnoittelumenetelmää. Täydellinen markkinaperusteisuus merkitsee, että hinta on otettu suoraan markkinoilta. Yritys pyrkii asettamaan omat kustannuksensa tähän hintaan, mutta saavat yleisen tiedon siitä, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Täydellinen kustannusperusteisuus hinnalle merkitsee taas tuotteen kustannuksien laskemista tarkasti ja siihen päälle lisättyä mekaanista katetta. Kolmas hinnoittelun lähestymistapa on tavoitekustannuslaskentaan perustuva hinnoittelu. Lähtökohta on markkinoilta saatava hinta, josta vähennetään voittotavoite. Näiden erotukseksi jäävä summa on sallittu kustannusmeno. Viimeiseksi mainittu hinnoittelumenetelmä on ollut yrityksissä eniten käytetty viime vuosikymmenen aikana. Hinta on myös aina psykologiaa ja joissakin tuotteissa hinta liittyykin vain tuotemielikuvaan ja silloin hinnan määräytymisen lähtökohtana ei olekaan enää kustannukset. (Viitala & Jylhä 2006, 305 - 306).

Budjetti on yrityksen toimintasuunnitelma, joka on ilmaistu lauseiden sijaan numeroina. Budjetin avulla optimoidaan resurssien käyttöä tavoitteeksi asetetun taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Budjetit laaditaan yrityksen organisaatiorakenteen mukaan esimerkiksi yritys, yksikkö, toiminta ja projektikohtaisesti. Pidemmän aikavälin budjettia nimitetään niin sanotuksi kehysbudjetiksi. Kehysbudjetissa huomioidaan muun muassa tulevat investoinnit, mahdolliset henkilökunnan muutokset kuin myös taloussuunnittelu. Pitkän aikavälin budjetit päivitetään ajan kuluessa. Budjetoinnilla annetaan selkeät ja realistiset numeerisesti seurattavat tavoitteet. Seuraamalla poikkeamia budjetoinnin ja toteutumien välillä saadaan viitteet toiminnan kehittämiseen tai suunnittelun kehittämiseen huomioiden reaalitilanteen. Budjetoinnin avulla voidaan määrittää selkeät vastualueet. Yritysten käyttämä osa-alueittain budjetointi toimii myös välineenä sitouttaa henkilökunta tavoitteiden saavuttamiseksi. Rahoitusbudjetti on paljolti riippuvainen myyntibudjetista. Rahoitusbudjetin seuranta antaa viitteen yrityksen rahoituksen suunnitteluun ja kassanhallintaan. (Viitala & Jylhä 2006, 306 - 309).

Hinnoittelu on ollut yrityksessä haastavaa, sillä se toimii alallaan lähes yksin. Suomessa ei tunneta entuudestaan painonnostotuntien hintaa tai valmennuskeskuksen tilojen käyttöön kohdistuvaa hintaa. Yritys on luonut oman hintalinjansa ja luottanut työnsä arvostukseen. Hinnoittelu on jouduttu toteuttamaan osaltaan ”mutu” tuntumalla, sillä vertailukohtia ei ole ollut. Hinnoittelu on pohjautunut myös muiden yksilöllisen urheiluvalmennuksen hintojen vertailuun ja kannattavuuslaskelmiin.

Yrityksen taloudellisen tilanteen seurannasta vastaa yrityksen tilitoimisto, joka lähettää yritykseen kuukausittain yrityksen tuloslaskelman ja taseen. Yrittäjä, joka myös vastaa yrityksen taloushallinnosta omalta osaltaan tarkkailee yrityksen taloudellista tilaa lähes päivittäin. Yri-

tykseltä puuttuu varsinainen asiakasrekisteri, joka mahdollistaisi yrityksen asiakaskunnan paremmin hahmottamisen. Välttämättä yritys ei kuitenkaan tarvitse erillistä asiakasrekisteriä, sillä henkilöstö raportoi viikoittain asiakkailleen, kuinka harjoittelu on toteutunut. Samalla henkilöstö itse pääsee seuraamaan suunnitelmien toteutumista.

4 Yrityksen tulevaisuus

”Pysyvästi parhaat yritykset säilyttävät ydinarvonsa ja tarkoituksensa, mutta sopeuttavat liiketoimintastrategioitaan ja toimintatapojaan toimintaympäristön muutosten mukaisesti. ne säilyttävät ytimen ja turvaavat samalla edistymisen.” (Collins 2006, 268).

Yrityksen vastuullinen johtaminen on vastuunottoa yrityksen kannattavasta toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen menestyminen on usein riippuvainen ympäristöstä, yhteiskunnassa kulloinkin vallitsevasta yleisestä taloudellisesta tilanteesta. Yrityksen tulevaisuutta koskevilla valinnoilla päätöksenteon vastuullisuus on avainasemassa. Tulevaisuuden ennustaminen on haasteellista, mikä vaikeuttaa päätöksentekoa. Yrityksen tulevaisuuden suunnittelun pohjaksi kerätään tietoa eri lähteistä ja seurataan aktiivisesti erilaisia signaaleja, asiakaspalautteita ja yleisiä yhteiskunnallisia suuntauksia huomioiden. Kerättyjen tietojen pohjalta laaditaan tulevaisuuden suunnitelmia, joissa mahdollisuudet, uhkat ja riskit on tarkasti analysoitu. Tulevaisuuden suunnitelmiin pohjautuen suunnitellaan yrityksen tulevaisuuden kuvaa, haetanko kasvumahdollisuuksia, vahvistetaanko nykyistä tilauskantaa ja kannattavuutta. Usein, etenkin suuremmissa yrityksissä strategisena tavoitteena on kannattava kasvu, kun taas pienyrittäjät usein kokevat, että pitävät yrityksen sopivan pienenä itse hallittavana toimintana. (Viitala & Jylhä 2006, 330 - 336)-

Kuviossa 2 tarkastellaan kasvuyritysten tyypillisiä tunnusmerkkejä



Kuvio 2: Kasvuyrityksen tunnuspiirteet. (Elinkeinoelämän keskusliitto)

4.1 Tavoiteyrityskuva

”Miksi pyrkiä parhaaksi? on siis miltei turha kysymys. Jos tekee työtä, jota rakastaa ja josta välittää, olipa syy mikä hyvänsä, kysymys ei kaipaa vastausta - Ei pidä kysyä, miksi, vaan miten.” (Collins 2006, 286).

Yrityksen tavoitteena on olla suomen johtavin urheiluvalmennus yritys ja yksityinen valmennuskeskus. Yritys keskittää voimavaransa juniori- ja huippu-urheiluun ja pyrkii tuottamaan mahdollisimman täydelliset palvelut valmentautumiseen. Huippu-urheilu valmennuksen rinnalla kulkee kunto-urheilijoiden henkilökohtainen valmennuspalvelu, joka on jo osoittautunut yritykselle taloudellisesti kannattavaksi.

Suurimmaksi osaksi yrityksen toiminta perustuu valmennuskeskuksena toimimiseen. Yritys on luonut toimitiloihinsa valmennuskeskuksen, joka ei kalpene kansainvälisessäkään vertailussa. Yrityksen tavoitteena on saada valmennusrinkiinsä jo huipulla olevia eri lajien ammattilaisena urheilevia urheilijoita, ja alkaa toimia heidän valmennuksensa rinnalla. Toimitiloihin luodaan harjoituspaikkojen lisäksi hierontapalvelut ja yksinkertainen versio palautumista nopeuttavasta kylmähoito huoneesta. Ammattilaisena urheilevat voivat harjoitella aamuisin ja aamupäivisin, jolloin koulussa ja työssä käyville jäävät vapaiksi ilta-ajat, näin myös toimitilojen käyttöaste saadaan kohoamaan.

Yrityksen on ehdottoman tärkeää keskittyä myös juniori-urheiluun. Nuorisourheilutyö on tulevaisuutta ajatellen arvokasta ja kannattavaa. Yritys on jo onnistunut rakentamaan noin kahdenkymmenen lapsen- ja nuoren valmennusringin, jotka harjoittelevat säännöllisesti ympäri vuoden yrityksen valmennuksessa. Urheilijat ovat omissa ikäluokissaan menestyneitä ja menestyksen avulla kiinnostus yritystä kohtaan on lisääntynyt kovaa vauhtia. Nuoret urheilijat tulevat myös jatkamaan palveluiden käyttöä ja ovat tulevaisuudessa yrityksen kaipaamia ammattilaisia.

Osa yrityksen liiketoiminnasta perustuu kunto-urheiluun tuotettavista palveluista. Yritys on alkanut tuottaa omien toimitilojen löydyttyä henkilökohtaisia valmennuspalveluita kunto-urheilijoille. Tämän hetkisessä tilanteessa kunto-urheilijat harjoittelevat pääosin yksityistunneilla ja näin ollen valmentajien tunnit loppuvat viikossa kesken. Yritys on alkanut rakentamaan asiakkaistaan ”business clubia”. Yrityksen kunto-urheilijat ovat hyvin toimeentulevia kiireisiä yritysmaailman ihmisiä, joille urheilu on tärkeää ja työssään jaksamiseksi panostavat myös paljon omaan hyvinvointiinsa. Yritys on ollut vahvoilla juuri joustavuuden takia, mutta liiketoiminnan kannattavuuden kannalta lähes tuhannen neliön tilat ovat saatava joka tunnilta tehokkaampaan käyttöön. Yritys onkin luonut business club konseptin, joka aloittaa toiminnan elokuussa. Yritys lopettaa yksityistunnit ja kunto-urheilijat alkavat harjoitella yhdessä ryh-

mässä. Klubi iltoja tulee olemaan kolme viikossa, internetissä toimivasta varausjärjestelmästä asiakas voi varata tuntinsa ja myös katsoa kuntosali vuoronsa. Kuntosalille asiakas voi halutesaan mennä käytännössä milloin vain.

Laadun ja määrän yhdistäminen on hankalaa, mutta tuottoisinta. Yrityksen suurin haaste on ollut painonnostoryhmien pienet koot, jolloin tuotto on jäänyt helposti toivottua pienemmäksi. Yritys aikoo ottaa painonnostoharjoittelun rinnalle toisen vanhan ja perinteikkään lajin; painin. Yrityksen tiloihin rakennetaan seuraavien viikkojen aikana täysimittainen painimolksi, joka mahdollistaa painiharjoitusten aloittamisen. Yritys on löytänyt toimintaansa sopivan henkilön valmentajaksi. Paini tulee sisältymään oman urheilijatallin fysiikkaharjoitteluun, mutta molskilla alkaa pyöriä myös eri lajien joukkueiden painiharjoitukset. Paini on mainio kehohallinta ja voimantuotto laji jokaiselle urheilua harrastavalle. Painimolskille yritys saa kerralla kaksikymmentä asiakasta, jolloin tilojen käyttöaste kohoaa merkittävästi.

Yrityksen luoma valmennuskeskus on täydellinen helmi ilman valmennustakin. Valmentajien niin kuin kenen tahansa työntekijän on joskus levättävä ja yrityksen valmentajat pitävätkin lepopäivänsä viikonloppuisin, jolloin toimitila seisoo tyhjillään. Yrityksellä on tarkoituksena aloittaa tilan vuokraaminen urheiluseuroille, niin sanottuna raakatilana. Urheiluseurat voivat vuokrata tilat kokonaan käyttöönsä ilman valmennuspalveluita. Seurat voivat hyödyntää tilojen tarjoamia harjoituspaikkoja ja välineistöä seuran omien valmentajien valvonnassa. Vuokraustoiminnalla yritys saa tehokkaasti myös viikonloppu tunnit tuottoisiksi.

4.2 Liikevaihto ja kannattavuustavoitteet

”Pysyvästi parhaat yritykset eivät ole olemassa pelkästään tuottaakseen rahaa osakkeenomistajilleen. Todella suurenmoisessa yrityksessä voitot ja kassavirta merkitsevät samaa kuin vesi ja ravinto ihmiselle. Ne ovat elämän kannalta ehdottoman välttämättömiä, mutta ne eivät ole elämän tarkoitus.” (Collins 2006, 267).

Mast Markkinointi Oy:n liikevaihto oli vuonna 2012 68.000,00 euroa. Yhtiö toimi tuolloin Helsingin kaupungilta vuokraamissa pienissä ja puutteellisissa tiloissa. Toimitilojen puutteellisuuden vuoksi yrityksellä ei ollut mahdollisuutta kasvuun. Uusien toimitilojen myötä liikevaihdon kasvu on mahdollista, se on selkeä tavoite ja siihen yrityksenä uskomme. Uudet tilat mahdollistavat uusien palvelumuotojen tarjoamisen esimerkiksi painiharjoittelun. Yritys on jo löytänyt painipalveluista vastaavan valmentajan, joka aloittaa yrityksen palveluksessa 1.9.2013.

Toivottu ja tavoiteltu liikevaihdon kasvu on lisännyt kustannuksia. Tilavuokran nousu, työntekijöiden lisääminen, investoinnit tiloihin ja laitteisiin tulorahoituksella tekee vuodesta 2013 taloudellisesti raskaan ja tiukan. Investointien kohdistuessa kasvun myötä lähes yksinomaan

vuodelle 2013 on haastavaa, kannattavuutta ja liikevaihdon huomattavaa nousua yritys tavoitteleekin vuodelle 2014.

Yhtiön pääasiakaskunta on ollut tähän saakka alppihiittäjät ja yritysjohtajat. Painiharjoittelupalvelujen myötä liikevaihdon kasvua haetaan jääkiekon ja jalkapallon puolelta. Toinen kasvusektori on tilojen vuokraaminen toisten valmentajien käyttöön ja seurojen käyttöön. Uusien palvelujen tuottaminen aloitetaan syksyllä.

Liikevaihdon kasvu yrityksessä tullaan tekemään hallitusti ja taloudellisesti kannattavasti. Tavoitteena koko toiminnan ajan on ollut, solmia ainoastaan sellaisia sopimuksia, jotka ovat toiminnallisesti ja taloudellisesti meille järkeviä ja kannattavia. Tämä tarkoittaa pääasiassa sitä, että sopimusten tulee olla pitkäkestoisia. Pitkäkestoiset sopimukset takaavat asiakkaan maksimaalisen hyödyn ja myös yritys voi rakentaa tulevaisuuttaan taloudellisesti. Taloudellisessa mielessä tulevaisuus näyttää hyvältä, sillä yrityksen palvelujen kysyntä ylittää tällä hetkellä selvästi tarjonnan. Yritys ei kuitenkaan koe tilannetta ongelmana, vain uskoo vanhaan viisauteen ”kukaan ei mene tyhjään ravintolaan”. Tulevaisuus tuo tullessaan aivan varmasti alalle kilpailua, joka on yrityksen kannalta hyvä. Näin asiakkaat saavat mahdollisuuden vertailla toimintaa ja Mast Markkinointi Oy uskoo menestyvänsä kilpailussa hyvin, pitkän kokemuksen ja oppimisen kautta löydetyn vakaan asiantuntevuuden johdosta. Yritys lähtee tavoittelemaan seuraavan kahden vuoden aikavälille 15 % vuosittaista liikevaihdon kasvua ja uskoo sen olevan realistinen, uusien palvelumuotojen myötä.

4.3 Markkinointi, kilpailu ja riskit

Yrityksen ei ole tähän asti tarvinnut varsinaisesti markkinoida palveluitaan millään keinoin. Sana on kiertänyt urheilu piireissä ja asiakkaita on riittänyt. Omien toimitilojen löydyttyä yrityksen kulut ja kannattavuustavoitteet ovat nousseet ja markkinointi on tullut ajankohtaisesti. Yritys ei missään tapauksessa halua toiminnastaan magneetikortilla toimivaa ”massa” kuntosalia, vaan yritys haluaa liikeidean puitteissa pysyä asiantuntevana ja yksilöllisenä valmennus yrityksenä.

Laajentaessaan toimintaansa tila vuokraustoimintaan ja painiharjoitusten aloittamiseen yritys tarvitsee jonkinlaisen suunnitelman markkinoinnin toteuttamiseen. Asiaa on pohdittu ja tutkittu yrityksen sisällä ja päätynyt siihen, että toimivin keino on suorat kontaktit. Henkilöstö on aloittanut pääkaupunkiseudun urheiluseurojen määrän kartoituksen ja mahdollisten lajien valinnan, joihin yritys tulee keskittämään markkinoinnin. Ensimmäinen avoimien ovien päivä tullaan järjestämään kuukauden sisällä, johon kutsutaan seurojen valmennuspäälliköt. Avoimien ovien päivässä esitellään yrityksen toiminta ja palvelut. Tarkoituksena on markkinoida uusia tuotteita, eli vuokraustoimintaa ja painiharjoituksia. Mast Markkinointi Oy:n toimit

johtaja Matti Vestman ja valmentaja Katariina Vestman luovat yhdessä yritykselle markkinointisuunnitelman vuoden 2013 loppuun mennessä. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa hyödynnetään tässä liiketoimintasuunnitelmassa esille tulleita ajatuksia yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista.

Olellisena osana riskien hallinnassa on mahdollisuuksien ja riskien tunnistaminen. Tunnistamisen jälkeen mahdollisuudet ja riskit analysoidaan ja sen jälkeen määritellään keinot, joilla ne hallitaan. Riskejä voidaan eliminoida, pienentää, siirtää, varautua tai ottaa niitä hallitusti. Toiminnan riskejä ovat: korvausvastuu, henkilöstö ja omaisuusvastuu. Ulkopuolisia riskejä ovat: markkina- ja poliittiset riskit. (Viitala & Jylhä 2006, 343).

Osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön puuttuminen tulevaisuudessa on suuri riski yrityksen kasvun esteenä. Painonnoston ammattivalmentajia ei ole kuin kourallinen Suomessa, ja siitä kourallisestakin vain muutama kykenee valmennukseen perustuvaan liiketoimintaan. Yrityksen ainoa mahdollisuus on kouluttaa itse oma henkilökunta, mahdollisesti entisistä jo uran lopettaneista urheilijoistaan. Yrityksen tulisikin hyödyntää oppisopimus mahdollisuutta ja kouluttaa oppisopimuksella itselleen alan osaajia.

4.4 Tuotanto ja tuotekehitys

Yrityksen toiminta perustuu siihen, että sillä on tuote tai palvelu, jota asiakkaat haluavat ostaa. Kilpailukyvyyn ja haluttavuuden varmistamiseksi on tuotetta tai palveluita kehitettävä jatkuvasti. Uusia markkinoita saadaan hankkimalla uusia asiakkaita, mutta myös sillä, että vanhat asiakkaat ostavat uusia tuotteita tai palveluita. Tuotteiden tai palvelujen uudistaminen toteutetaan usein myös kopioimalla tai tuomalla toimintamalleja muualta maailmasta. Patentsuojatun tuotteen rikkominen on kuitenkin kiellettyä. Palvelualoilla uutuuksina Suomeen tuotuja ovat esimerkiksi henkilökohtainen liikuntavalmennus.

Suurissa yrityksissä on tuotekehityksessä omat organisaationsa. Pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä useimmiten yrityksen omistajan ideoinnin aktiivisuus tuotteiden tai palvelujen kehittämisessä on avainasemassa. Tavoitelluinta ja liiketoiminnan menestymisen takeena ovat uudet innovaatiot, kaupallisesti menestyvät keksinnöt. Innovaatiot voivat olla prosessi tai palveluinnovaatioita. (Viitala & Jylhä 2006, 156).

Valmennuspalveluiden tuottaminen on omanlaisensa tuotantoala. Yrityksen on varmistettava, että tuote vastaa mielikuvia ja tyydyttää asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaan tyytyväisyydestä kertoo parhaiten asiakkaan fyysisten ominaisuuksien kehittyminen. Tuotannossa on otettava huomioon, että vaikka yritys kasvaa tuotteen kuuluu pysyä laadukkaana ja yksilöllisenä. Laatu ja yksilöllisyys ovat avainsanoja valmennuksessa.

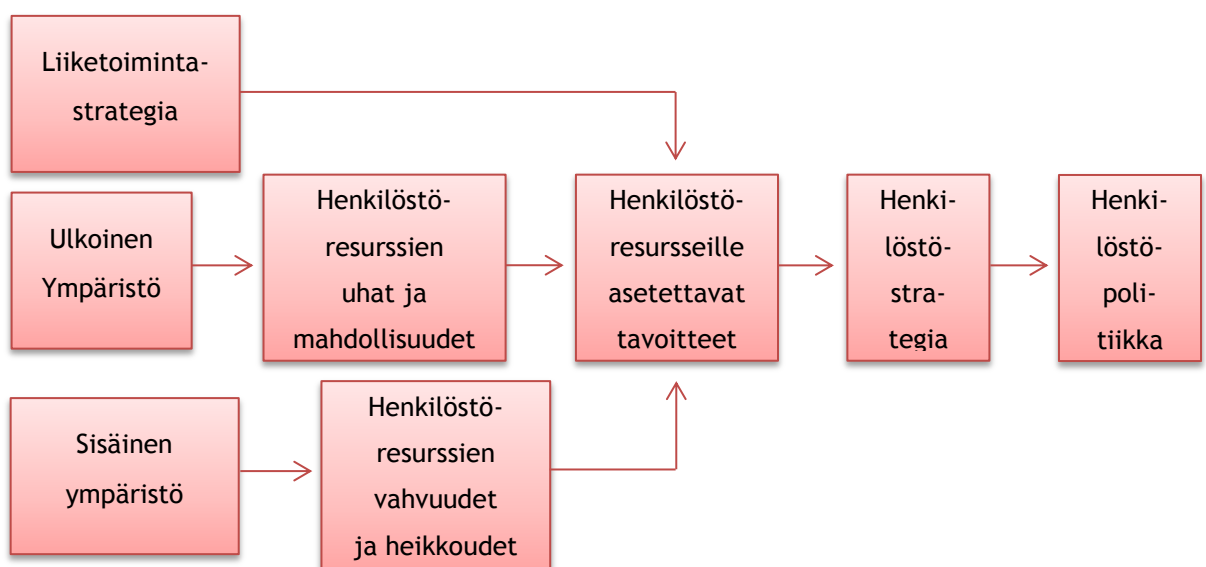
Urheiluvalmennuksessa, kuin missä tahansa muussa yritystoiminnassa on pysyttävä kehityksessä mukana. Valmennustietous lisääntyy kokoajan, harjoitusmenetelmät ja laitteistot kehittyvät. Yrityksen tulee kehittää tuotettaan jatkuvasti. Valmennustuotetta kehittäessä olennaisinta on kehittää valmentajien tietoja ja taitoja. Yrityksen toinen valmentaja Katariina Vestman loi oman urheilu-uran aikana loistavat kansainväliset suhteet, joita yrityksen tulee hyödyntää valmennustuotteen kehityksessä. Kansainvälisistä suhteista on ollut hyötyä muun muassa yrityksen rakentaessa toimitiloistaan toimivaa harjoituskeskusta.

Urheilijan kehityksen salaisuus piilee uusien ärsykkeiden löytämisessä, jolloin tuotetta on kehitettävä lähes jatkuvalla syötöllä. On muistettava, että jokainen asiakas on yksilö, eikä ole vain yhtä oikeaa menetelmää harjoitella. Jokaiselle urheilijalle on löydettävä paras mahdollinen ja yksilöllisesti sopiva menetelmä.

4.5 Yrityksen ja henkilöstön kehittäminen

Nykyisin yrityksen tärkein voimavara ja menestymisen edellytys on osaava, motivoitunut henkilöstö. Henkilöstön merkitys yrityksen menestymisessä on saanut yhä suuremman merkityksen, sillä yrityksen tulos on aina riippuvainen ihmisistä. Palkitseminen on merkityksellinen hyvän työmotivaation ylläpitäjä, se koostuu kuitenkin muistakin elementeistä kuin pelkästä palkasta. Tällaisia ovat esimerkiksi mahdollisuus monipuoliseen koulutustarjontaan, kannustava ja oikeudenmukainen työilmapiiri, sekä sopivat haasteet ja resurssit. (Viitala & Jylhä 2006, 220 - 234).

Kuviossa 3 esitellään henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa.



Kuvio 3: Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa. (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 2002)

”Osaaminen vanhenee nopeammin kuin asiakkuudet, ja voikin olla perusteltua rakentaa organisaatioita, jotka ylläpitävät vakaita suhteita asiakkaisiin, mutta vaihtavat aina tarpeen mukaan asiakkuuksien hoitamiseen tarvittavaa osaamista. On tärkeää, että asiakas ja yrityksen edustaja lukevat samasta käsikirjoituksesta, jotta vuorosanat eivät mene sekaisin” (Storbacka & Lehtinen 2006, 76, 139).

Yritystä kehitetään tavoitellen hallittua kasvua. Yrityksen toimitusjohtaja vastaa laajalti yrityksen toiminnasta. Yrityksen ollessa kasvun vaiheessa hänelle on kertynyt liikaa töitä ja päivät ovat hajanaisia. Kiireen takia on vaarana, että yrityksen kokonaishallinta kärsii. Kehitystoimenpiteenä toimitusjohtaja jakaa tulevaisuudessa selkeät vastualueet Katariina Vestmanille. Katariina Vestman ottaa vastuun yrityksessä tunnistettujen kehitystoimenpiteiden käynnistämisestä. Kehitystoimenpiteet toimeenpannaan vuoden 2013 loppuun mennessä.

Kehityskohteita ovat töiden aikataulutus paremmin ennakoivaksi, harjoitusaikojen ja ryhmien rakentaminen Internetissä toimivassa järjestelmässä, vanhan tekstiviestikäytännön sijaan, yrityksen kotisivujen laatiminen ja harjoitusmaksujen muuttaminen kuukausimaksu järjestelmäksi yrityksen kassatulojen vakauttamiseksi. Tällä hetkellä yritys laskuttaa käyntimäärien mukaan, joten tuloksen ja myynnin ennakointi on vaikeaa. Tekstiviesteillä harjoitusaikojen sopiminen asiakasmäärän kasvaessa on lähes mahdotonta, työlästä ja turhaa aikaa vievää. Keskustelut ovat käynnissä medianomi Inka Hellin kanssa yrityksen kotisivujen rakenteesta, sisällöstä ja järjestelmästä. Nykyaikaistettaessa yrityksen toimintaa on sosiaaliseen mediaan astuminen myös tärkeää. Profiili facebookissa tavoittaa kuluttajat helpommin ja varmemmin kuin kotisivut. Yrityksen facebook- sivustosta tulee vastaamaan Katariina Vestman.

Henkilöstä kehitetään jatkuvasti osallistamalla urheilu- ja liikunta, sekä ravitsemusseminareihin. Pysymällä jokapäiväisessä toiminnassa lähellä asiakaspintaa saadaan luotettavaa ja yritykselle tärkeää asiakas palautetta. Näistä saatuihin signaaleihin pohjautuen hankitaan ja kehitetään henkilöstön osaamista. Katariina Vestmanin kouluttaminen ammattivalmentajaksi on yrityksen vuosien 2014- 2016 tavoite. Kansainvälinen yhteistyö on myös jo käynnistynyt ja yrityksen henkilöstö on onnistunut laajentamaan kansainvälisiä suhteitaan entisestään, ja niitä vahvistetaan ja tiivistetään vuoden 2014 aikana. Pitkän aikavälin tavoitteena on kouluttaa oppisopimuksella uusia, päteviä ja osaavia lajin valmentajia.

4.6 Investoinnit ja rahoitus

Rahoitus yrityksissä muodostuu tulorahoituksesta ja pääomarahoituksesta. Yrityksen perustamis- ja alku vaiheessa rahoitus muodostuu pääomarahoituksesta. Tulorahoitusta saadaan vasta, kun yrityksen myyntituotot ovat kunnolla käynnistyneet. Yrityksen alkuvaiheessa rahoi-

tuksen suunnittelussa on huomioitava perustamiskustannukset ja toiminnan investointikustannukset. (Kotro 2007, 15 - 17; Raatikainen 2011, 118).

Yritystoiminnan vakiinnuttua investoinnit pyritään tekemään liiketoiminnan tuotolla. Liiketoiminnan pitäisi tuottaa siten, että kustannusten kattamisen ja voitonjaon lisäksi jäisi mahdollisuus investointeihin. Investoinneilla hankitaan yritykselle pitemmän aikavälin hyötyä. Investointeja ovat esimerkiksi tila ja laitehankinnat. Investointien päätöksenteon pohjaksi laaditaan erilaisia kannattavuus- ja investointilaskelmia. Investoinnit tuottavat useimmiten yritykselle merkittäviä kassamenoja lyhyellä aikavälillä ja tuottavat vasta pitkän aikavälin kuluessa. (Viitala & Jylhä 2006, 309 - 310).

Yrityksissä on usein haasteena rahan riittäminen toiminnan menoihin ja investointeihin. Eriyisesti haasteita rahoitustoiminnassa, voi olla yrityksen perustamisvaiheessa ja liiketoiminnan kasvuvaiheessa. Yrityksen johdon on ratkaistava rahoitustoiminnan perusta, paljonko tarvitaan rahaa toiminnan menoihin ja investointeihin, tarvitaanko ulkopuolista rahoitusta ja mikä on tavoiteltu oman ja vieraan pääoman suhde. (Viitala & Jylhä 2006, 315 - 317).

Vuoden 2013 liiketoiminnan kasvu, uusien tilojen hankinta ja kunnostaminen sekä toimintaan liittyvät laiteinvestoinnit ovat aiheuttaneet merkittäviä kassamenoja. Tulorahoituksella toimiminen on edellyttänyt erittäin tarkkaan harkittuja investointeja ja kassatulojen seuranta. Rahoitus pyritään jatkossakin toteuttamaan tulorahoituksella, mutta toiminnan vakiintuessa tarvittaessa investointeihin haetaan ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi rahoittamalla lyhytaikaisella lainalla. Näkemyksenä yrityksessä on, että kyseisellä liiketoimintasektorilla muu kuin tulorahoitus ei ole järkevää. Lähivuosina ei ole tarvetta mittaviin laiteinvestointeihin. Vuonna 2014 investoinnit kohdistuvat pääosin henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen.

5 Toimialakohtaiset näkymät

Toimialakohtaisia näkymiä tarkastellaan analysoimalla ympäristöstä ja muista eri signaaleista saatuja tietoja ja näkymiä. Tietojen analysoinnissa vastuullinen johtaminen tunnistaa ja huomioi mahdollisuuksien lisäksi monenlaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä. Tällaisia riskejä voi olla esimerkiksi yrityksen toiminnan kannalta tärkeiden laitteiden rikkoutuminen ja tärkeiden avainhenkilöiden siirtyminen kilpailijan palvelukseen. Realistinen toimialakohtaisten näkymien tunnistaminen eli mahdollisuuksien ja riskien tunnistaminen eli riskien hallinta on tärkeä osa yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamista ja turvaamista. (Viitala & Jylhä 2006, 342).

”Urheilu, huippu-urheilu. Jo antiikin ajoista ihmiset ovat kilpailleet urheilussa ja ovat halunneet rakentaa kehostaan vahvoja ja lihaksikkaita. Aina on urheiltu, miksi siis ei tulevaisuudes-

sakin?” (Matti Vestman 2012). Suomessa onkin perustettu huippu-urheilun muutosryhmä, joka työskentelee Suomalaisen huippu-urheilun kehityksen eteen, ryhmään on koottu eri lajeista Suomalaisia urheiluvaikuttajia ja asiantuntijoita. Muutostyöryhmä julkaisi raportin Suomalaisen huippu-urheilun tilasta, sen tulevaisuudesta ja kehityskohdista vuonna 2012. (Huippu-urheilijan muutosryhmän loppuraportti 2012).

Suomen huippu-urheilun tila on tällä hetkellä erittäin surullinen, ja se saa paljon mediassakin huomiota. Päättäjät pohtivat ratkaisua suomalaisen urheilukulttuurin nostamiseksi jälleen maailman kärkimaiden joukkoon ja uskomukseni mukaan myös valtion tuki ja yksityisen sektorin tuki urheilijoille tulee nousemaan. Raha on ongelma urheilumaailmassa aivan, kuten muussakin yritysmaailmassa. Rahoituksen puuttuessa myös valmennus on kärsinyt ja arvioni mukaan myös hieman ammattitaidottomat valmentajat ovat talkoovoimin valmentaneet urheilijoita aina juniorisarjoista aikuisurheilijan ikään.

Yksityisen huippu-urheiluvalmennusyrityksen näkymät ovat siis hyvät. Ahdinko urheilun tilasta maassamme on avannut päättäjien ja urheilijoiden itsensä silmät. Lapsien ja nuorten vanhemmat ovat heränneet valmennuksen heikkoon tasoon jo aiemmin. He ovat ryhtyneet kyseenalaistamaan valmennuksen tasoa ja ovat valmiita maksamaan, jotta heidän lapsensa saisi ammattitaitoista valmennusta ja avaimet urheilun huipulle. On tärkeää, että ammattitaitoinen lajivalmentaja vastaa vain lajivalmennuksesta ja urheilijan fysiikan rakentaa valmentaja, joka on omassa lajissaan ja työssään ammattilainen.

5.1 Huippu-urheilu ja valmennus

Huippu-urheilu on tärkeä osa kulttuuria ja yhteiskuntaa, sitä tarvitaan kansankunnan vuoksi. Kansallinen identiteetti ja ”brändi” rakentuu osakseen menestyvän huippu-urheilun pohjalta. Huippu-urheilu luo myös kehyksen arvokkaalle kansainväliselle yhteistyölle. Muutostyöryhmän työn tavoitteena on että, valmennuksen rooli ja laatu vahvistuu, siihen tarvitaan siis valmennuskeskusten ja urheiluakatemioiden välisen yhteistyön selkiytymistä ja vakiintumista. Tavoite olisi että toiminta ulottuisi koko urheilijan polulle, näin urasuunnittelu, opiskelun ja valmennuksen yhdistäminen paranee ja apu on aina lähellä. (Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti 2012).

Urheiluvalmennus on haastavaa kasvatuksellista työtä. Urheilija on usein kuin iso lapsi ja valmentajan tehtävä on kasvattaa tätä. Valmennustyön onnistumista ei takaa pelkästään mainiot harjoitusmenetelmät ja ohjelmat vaan valmentajan on osattava olla myös lähellä urheilijaa henkisellä tasolla. Valmentajan on myös opittava tuntemaan urheilija läpikotaisin, jotta tuloksia voidaan saavuttaa. Haasteellisuus kasvaa kun valmentajan ja urheilijan välit ovat lähei-

set ja lämpimät, mutta silti valmentajan kuuluu olla vahva auktoriteetti, muuri jota vasten seistä ja oraakkeli, joka löytää vastauksen kysymykseen kuin kysymykseen.

Urheiluvalmennuksessa kunnianhimo on olennainen asia. Valmentajalla ja urheilijalla on oltava yhteinen motiivi ja tavoitteet on asetettava korkealle. Toisinaan valmentaja kohtaa työssään haluttomia urheilijoita, joilla ei ole tarvittavaa kunnianhimoa menestykseen. Valmentajan on osattava löytää keinot saadakseen urheilijan yltämään aina parhaaseensa ja rikkomaan omia rajojaan. Valmennustyössä on oltava periksi antamaton ja pikku tarkka. Jokainen päivä on omanlaisensa ja työssä onkin osattava heittäytyä jokaiseen päivään täydellä tarmolla.

5.2 Kuntovalmennus

Suomalaisen liikunnan toimintaympäristö on murroksessa ja liikuntatottumukset muuttuvat. Huippu-urheilun muutostyöryhmä onkin asettanut yhdeksi visiokseen Suomen olla liikkuvain kansa vuonna 2020. Kansallisen liikuntatutkimuksen (2009-2010) selvitti, että 43 % (424 000) lapsista ja 14 % (459 000) aikuisista harrastaa liikuntaa ja on mukana urheiluseurojen toiminnassa. (KIHUn julkaisusarja nro. 31 2012).

Kuntovalmennus on urheiluvalmennukseen verrattavaa työtä, mutta paremmin tarkasteltuna nämä kaksi alaa eroavat toisistaan paljon. Kuntovalmennuksessa asiakas toivoo yleensä hänen fyysisten ominaisuuksien kehittyvän, jotta hän jaksaisi paremmin esimerkiksi työelämässä. Toinen yleinen toive on erilaisten vaivojen ja kipujen helpottaminen tukilihaksiston rakentamisen avulla. Kuntovalmennuksessa asiakas on usein jo aikuinen ihminen, jolla on selkeät tavoitteet ja vahva motiivi omiin tarpeisiinsa.

Kuntovalmennuksessa valmentajan on osattava suhtautua ja toimia harjoitustilanteissa eritavalla kuin urheiluvalmennus tilanteissa. Valmentaja on kuntovalmennus tilanteessa kuuntelija ja innostavan harjoituksen luoja. Kuntovalmennuksessa valmentajan on muistettava, ettei asiakas tähtää maailmanmestaruuteen, vaan asiakkaalle on jäätävä virkeä mieli ja hyvä olo harjoituksen päätyttyä. Kuntovalmennus asiakkaat tulevat ennen kaikkea harjoitukseen hakemaan lisää energiaa arjen haasteisiin.

6 Pohdinta

Opinnäytetyö liiketoimintasuunnitelma Mast Markkinointi Oy:lle oli opettavainen, mutta haasteellinen matka. Aloittaessani vakituisen työskentelyn elokuussa 2012, yrityksen liiketoiminta oli aivan eri tasolla, kuin se on nyt, yhdeksän kuukautta myöhemmin. Pienessä ajassa tapahtui paljon ja ajatukset oli pyrittävä pitämään edes jollain tasolla kasassa. Havaittuani yritykseltä puuttuvan liiketoimintasuunnitelman, tuntui luonnolliselta alkaa työstää sitä. Koin löytäneeni

”win-win” tilanteen. Pystyn hyödyntämään opintojani työuralla, perheyrityksessä ja pystyn myös hyödyntämään työtä opiskeluideni päättöön saattamisessa. Aloitin opinnäytetyöni teon ehkä hieman väärään aikaan, kun yrityksen toiminnassa oli odotettavissa muutosta. Tästä johtuen työni tekeminen oli toisinaan sekavaa ja sitä oli vaikeaa pitää kasassa. Tutkimusongelma harhaili aika ajoin, mutta lopulta onnistuin mielestäni tavoitteessani.

Käytännöstä teoriaan ja teoriasta käytäntöön ja niiden kahden välillä taiteilua, siltä nämä yhdeksän kuukautta ovat tuntuneet. Pidän opinnäytetyötäni koko ajan mukana matkassa rakentaessani isäni, yrittäjä Matti Vestmanin rinnalla Suomen ensimmäistä yksityistä fysiikka valmennuskeskusta. Yrityksen liiketoiminnan selkeyttäminen tarvitsi myös opinnäytetyötäni, olen vahvasti sisällä yrityksessä ja sen toiminnassa, mutta näen asiat kuitenkin eri tavalla kuin yrittäjä itse. Olin oikea henkilö tuomaan uusia näkökulmia ja luomaan yrityksen toiminnasta mustaa valkoiselle.

Uusien, omien toimitilojen löytyminen sai aikaan yrityksen toiminnassa ja opinnäytetyössäni ison murroksen. Opinnäytetyön tekeminen jäi rakennus- ja luomistyön ajaksi tauolle, olihan samaan aikaan hoidettavana varsinainen työni, valmentaminen. Ideoita ja visioita sateli, ja pää oli pyörällä useaan otteeseen, niin yrittäjällä kuin minulla itsellenikin. Vaikeidenkin hetkien ja monien turhautumisen tunteiden jälkeen ajatukset liiketoiminnasta ja konseptista selkiytyi. Toiminta uusissa tiloissa alkoi pyöriä ja arki lähti käyntiin, koin siis oikeaksi hetkeksi kaivaa myös projektini, opinnäytetyöni mapista ö takaisin pöydälle. Paljon olisi vielä työtä jäljellä liiketoimintasuunnitelman täydentämiseksi. Päällimmäisenä työnä koen markkinointisuunnitelman rakentamisen. On kuitenkin ollut mahtavaa ja ainutkertaista olla näinkin nuorena ja kokemattomana luomassa oikeaa aitoa liiketoimintaa ja nähdä sen toimivan. Opinnoistani koen olleeni hyötyä, tuodessani tiettyjä näkökulmia toiminnan järkevöittämiseen. En voi sanoa olevani valmis lähtemään yksin yrittäjäksi, mutta minusta on opintojeni ja työni kautta kasvanut hieno alku tulevaisuuden yrittäjäksi. Opintojen kautta olen oppinut havaitsemaan liiketoiminta maailmassa erilaisia signaaleja, haistelemaan tulevia trendejä ja ymmärtämään kannattavuuslaskelmien realiteetit. Opinnäytetyöni myötä suljen yhden oven takanani opiskelun tiellä, mutta samalla avaan oven ikuiselle kehittymiselle ja oppimiselle liike-elämässä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8 painos. Helsinki: Edita Oy.

Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Miksi toiset menestyvät ja toiset eivät? 9. painos. Karisto Oy

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita Oy

Johansson, R. Karjalainen, L. & Ruuska, M. 2001. iiketoimintasuunnitelma. 5. painos. Kuopio: Finnvera Oyj.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki: Edita Oy

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Oy.

Rouvinen P. & Ylä- Anttila, P. 2004. Palveluyrittäjyys kasvaa nopeimmin ja työllistää eniten. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, keskusteluaiheita No. 913

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 7. painos. Porvoo: WSOY.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1994. Liiketoiminta ja johtaminen, KY Palvelu Oy

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Oy

Sähköiset lähteet:

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Valmentajakysely. Kuvaus suomalaisten valmentajien taustoista ja valmentajauran aikaisista oppimistilanteista. Luettu 10.5.2013.
http://www.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2012_blo_valmentaja_sel55_11011.pdf

Olympiakomitean kotisivut. Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti 2012. Luettu 10.5.2013.
http://noc-fi-bin.directo.fi/@Bin/46aa0650f87e62fcd95dd0d458d1b792/1368733839/application/pdf/6112727/HuMu_loppuraportti_www.pdf

Suomen yritysrekisterin hakupalvelu. Haku: Urheiluvalmennus. Luettu 10.5.2013
<http://www.yritysrekisteri.com/?page=hakutulos>

Julkaisemattomat lähteet:

Vestman, M. Toimitusjohtaja. 30.8.2012. Mast Markkinointi Oy. Helsinki

Vestman, M. Toimitusjohtaja. 4.2.2013. Mast Markkinointi Oy. Helsinki

Taulukot

Taulukko 1: Yrityksen perustiedot	10
Taulukko 2: Mast- Markkinointi Oy: n voimassa oleva liikeidea.....	11
Taulukko 3: Mast- Markkinointi Oy: n SWOT- analyysi.....	13

Kuviot

Kuvio 1: Toimiva yritys.....	7
Kuvio 2: Yrityksen kasvu	21
Kuvio 3: Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa	26

Liitteet

Liite 1: Mast Markkinointi Oy:n budjetti 2013	36
Liite 2: Yrityksen työtuntien jakauma.....	38

Liite 1: Mast Markkinointi Oy:n budjetti 2013

Mast- Markkinointi Oy:n budjetti vuodelle 2013	
Myynti Alv 0 %	144.000,00
Kiinteät kulut	
Vuokra	20.400,00
Sähkö	1.300,00
Palkat (sivukuluineen)	65.000,00
2 työntekijää koko vuoden	
1 työntekijä palkataan 1.9.	
Alihankinta ostot	3.500,00
Pilatesvalmennus	
Taitoalennus	
Investoinnit Alv 0 %	
Uuden tilan remontti	14.000,00
Työvälineet Alv 0 %	
Painonnosto välineet	12.000,00
Kuntolaitteet	13.000,00
Peilit	1.300,00
Leuanvetolaitteet	2.000,00
Painimolski	5.000,00
Muuta	6.000,00

Kirjanpitolpalvelut	
Vakuutukset	
Puhelin	
Siivouspalvelut	
Kaikki kulut yhteensä	143.500,00

Liite 2: Yrityksen työtuntien jakauma

	Matti Vestman	Katariina Vestman
Valmennustyö	30 h/vko	20 h/vko
Taloushallinto/suunnittelu	12,5 h/vko	5 h/vko
Opiskelu	7,5 h/vko	5 h/vko
<hr/> Työaika	<hr/> 50 h/vko	<hr/> 30 h/vko
Valmennus työ tunnit jakautuvat lähi- ja etävalmennukseen		
Lähivalmennus	60 %	100 %
Etävalmennus	40 %	0 %

Viikko aikataulu

Sunnuntai

- Edellisen viikon raportointi (miten harjoittelu on toteutunut, kehitys etenee)
- Seuraavan viikon viikkosuunnitelman teko
- Harjoitusohjelmien teko
- Maanantain harjoittelu aikataulujen suunnittelu ja urheilijoille informointi tekstiviestillä

Maanantai

- Harjoitukset
- Urheilijoiden kanssa yhteydenpito; miten viikko on alkanut, miten viikko jatkuu
- Harjoitusohjelmien teko-

Tiistai

- Harjoitukset
- Illalla vanhempien soittomahdollisuus
- Keskiviikon pilates-ryhmien kasaus ja yhteys pilates valmentajan kanssa
- Harjoitusohjelmien teko

Keskiviikko

- Lajivalmentajien kanssa puhelinkeskustelut
- Harjoitukset

- Harjoitusohjelmien teko
- Valmentajien omat harjoitukset (valmentajat itse testaavat uusia esimerkiksi teknisiä muutoksia)
- Opiskelu

Torstai

- Harjoitukset
- Harjoitusohjelmien teko
- Urheilijoiden kanssa yhteydenpito

Perjantai

- Harjoitukset
- Laskutusasiat, talousasiat, suunnittelutyö, opiskelu
- Urheilijoiden kanssa yhteydenpito

Lauantai

- Vapaa