

Liiketoimintasuunnitelma luomulastenruokaa valmistavalle yritykselle

Kaisla Varsa



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Kaisla Varsa</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELI11KVA</p>
<p>Raportin nimi Liiketoimintasuunnitelma luomulastenruokaa valmistavalle yritykselle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Jukka Tikka</p>	
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on laatia luomulastenruuan valmistamista suunnittelevalle toimeksiantajayritykselle liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelmassa selvitetään yrityksen haasteita ja mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Liiketoimintasuunnitelmassa painotetaan raaka-ainehankintaa ja elintarvikelainsäädännön vaikutusta yrityksen toimintaan. Elintarvikelainsäädäntö on laaja, ja erityisesti luomutuotteet ja lapsille suunnatut elintarvikkeet ovat hyvin tiukasti valvottuja.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen Lastenruoka Oy, joka on perustettu 2013 kyseistä projektia varten. Projektissa ja sen suunnittelussa on mukana muitakin tahoja ja yrityksiä, mutta lopullisista yhteistyökumppaneista ei ole vielä varmuutta.</p> <p>Kirjallisuusosiossa kuvataan miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma ja miten sitä voidaan käyttää tehokkaasti hyödyksi liiketoiminnassa. Kirjallisuusosiossa painotetaan elintarvikealan toimijalle tärkeitä kohtia liiketoimintasuunnitelmassa. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu kirjallisuutta hyväksikäyttäen. Raportista selviää miten kehittämistehtävän lopputulokseen päädyttiin ja miten sitä työstettiin. Lisäksi siinä kuvataan liiketoimintasuunnitelman tulokset ja johtopäätökset.</p> <p>Opinnäytetyön työstäminen aloitettiin alkusyksyllä 2013 ja saatiin valmiiksi toukokuun 2014 alussa. Opinnäytetyö käsittelee jonkin verran lakeja ja säännöksiä, joten siinä tulkitaan oikeudellisia tekstejä. Lähdeaineistona käytetään lakeja ja niiden esitöitä, tulkintoja laeista, toimeksiantajan haastatteluita, alan kirjallisuutta, Internet-lähteitä, sekä aiheeseen liittyviä muita selvityksiä ja tutkimuksia.</p> <p>Laaditun liiketoimintasuunnitelman ja analyysien perusteella voidaan todeta, että yrityksellä on kaikki edellytykset menestyä liiketoiminnassaan ja heidän tuotteille on kysyntää. Elintarvikelainsäädäntö tulee ottaa huolellisesti huomioon kaikessa yrityksen toiminnassa.</p>	
<p>Asiasanat Liiketoimintasuunnitelmat, lastenruoat, luomuruoka, elintarviketeollisuus, biodynaaminen viljely, elintarvikelaki</p>	

Degree programme in Business

<p>Author Kaisla Varsa</p>	<p>Group or year of entry HELI11KVA</p>
<p>The title of thesis Business plan for a company producing organic children's food</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 52 + 3</p>
<p>Advisor Jukka Tikka</p>	
<p>This Bachelor's thesis deals with business plans. The aim of the study was to write how to create a good business plan when starting the business. The main purpose was thus to create a business plan for the case company that will start to produce children's food in Finland. Working with the Bachelor's thesis was started in mid autumn 2013 and completed at the beginning of May 2014. Source materials that were used to create the thesis were from the internet, books, interviews and acts of parliament.</p> <p>The case company is Suomen Lastenruoka Oy/ Baby Food Finland Oy that was established in 2013. The company is still searching for and negotiating with cooperating partners and the whole business idea isn't absolutely clear yet. The business plan was created to find out the company's challenges and opportunities.</p> <p>The thesis includes a theory section and a product that is the business plan. The theory section discusses the characteristics of creating a good business plan. It suggests what kind of topics it is important to discuss in a business plan and how widely they should be discussed. The product is the business plan for the case company. The business plan was written at the same time with the theory section. The case company is operating in the food industry. The business plan is underlining the importance of supplier relationship management and considering the food act in all activities of the company. The food act is wide and strict so it is important to manage it.</p> <p>The study was based on both quantitative and qualitative methods. Theme interviews were carried out with the financier and with the board member of the case company. Interviews helped to write about the case company and to illustrate the present situation of the company. The interviews showed that the representatives of the case company believe that the business idea will come true. Based on the composed business plan it is possible and likely to make the business work and profitable. However it is very important that the company will be precise with the food act that affects the industry.</p>	
<p>Key words Business Plans, children's foods, organic food, food industry, biodynamic agriculture, Food Act</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	3
1.1	Opinnäytetyön aihe	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	4
1.3	Opinnäytetyön rajaus	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
1.5	Keskeiset käsitteet	6
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	8
3	Liikeidea, visio ja arvot	9
3.1	Liikeidea	9
3.2	Visio.....	10
3.3	Arvot.....	10
4	Yrittäjä analyysit.....	12
5	PESTEL makroympäristön analyysi.....	13
5.1	Poliittinen ympäristö	14
5.2	Taloudellinen ympäristö	15
5.3	Sosiaalinen ympäristö.....	15
5.4	Teknologinen ympäristö	16
5.5	Ekologinen ympäristö	17
5.6	Lainsäädännöllinen ympäristö	18
6	Toimiala	20
7	Kilpailu ja kilpailijat.....	21
7.1	Toimialan kilpailudynamiikka	21
7.2	Kilpailijat.....	23
7.3	Kilpailuedut	24
8	Strategia.....	25
9	Yhteistyökumppanit.....	26
9.1	Sidosryhmät.....	26
9.2	Tavarantoimittajat.....	26
10	Segmentointi ja kohderyhmä	30
11	Markkinointi ja myyntityö	32

11.1	Markkinointi	32
11.2	Myyntityö	33
12	Henkilöstö ja tuotanto	34
13	Riskit ja niihin varautuminen	35
14	Yrityksen kannattavuus ja laskelmat	37
14.1	Kriittinen piste	37
14.2	Tulosbudjetti	38
14.3	Kassabudjetti	41
15	Kehitystehtävän toteutus	44
15.1	Kohdeyritys	44
15.2	Toteutus	45
15.3	Avoimet haastattelut	46
16	Pohdinta	48
16.1	Tulosten tarkastelu ja arviointi	48
16.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
16.3	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	49
16.4	Opinnäyteprosessin tavoitteiden saavuttaminen ja oman oppimisen arviointi	50
	Lähteet	53
	Liitteet	57
	Liite 1. Avoimen haastattelun haastattelurunko, Kai Mäkelä	57
	Liite 2. Avoimen haastattelun haastattelurunko, Juhani Ålander	58
	Liite 3. Suomen Lastenruoka Oy – Liiketoimintasuunnitelma	59

1 Johdanto

Luomuruoka on puhtaampaa ja ravintorikkaampaa. Yksipuolinen tehotuotanto, jossa eläimiä ei laidunneta ja käytetään kemiallisia lannoitteita ja torjunta-aineita, on johtanut kasvi- ja eläinlajien häviämiseen ja luonnon monimuotoisuuden heikkenemiseen. Tämän myötä ihmisten käyttämien raaka-aineiden sisältämät ravintoarvot ovat vähentyneet huomattavasti. Kun tämä huomattiin, alettiin kehittää luonnonmukaisempia tapoja viljellä ja kasvattaa eläimiä, jotta niiden ravintoarvot saataisiin taas kohdalleen ja luonnon monimuotoisuus heräisi henkiin. (Nuora yms. 2013, 13.)

Luomuruuan kulutus ja suosio kasvaa kokoajan, ja se kiinnostaa kuluttajia. Usein vanhemmat haluavat lapsilleen parasta ja puhtainta mahdollista ruokaa, joten luomulastenruuan kysyntä on suurta. Suomen markkinoilla on tällä hetkellä tarjolla kahden eri valmistajan luomulastenruokaa, mutta kumpaakaan ei valmisteta Suomessa. Tässä luvussa käydään läpi luomulastenruuan valmistusta Suomessa suunnittelevalle yritykselle tehdyn opinnäytetyön aihe, tavoitteet, rajaus ja rakenne.

1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyön aihe on liiketoimintasuunnitelma luomulastenruokaa valmistavalle yritykselle. Kirjallisuusosassa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa ja sen laatimista yleisesti. Kehitystehtävänä opinnäytetyön liitteenä on toimeksiantajayritykselle kirjallisuusosuuden avulla laadittu liiketoimintasuunnitelma.

Toimeksiantajayritys on vasta aloittamassa toimintaansa ja hanke on vielä suunnittelu- vaiheessa. Hanke on hyvin realistinen ja kotimaista luomulastenruokaa valmistavalle yritykselle on selvästi kysyntää markkinoilla. Toimeksiantaja on Suomen lastenruoka Oy. Yhtiö suunnittelee aloittavansa luomulastenruuan valmistuksen Suomessa syksyllä 2015. Opinnäytetyössä laadittu liiketoimintasuunnitelma jäsentää ja selventää aiottua liiketoimintaa kaikilla sen osa-alueilla: aina toiminnan aloittamisesta siihen, että lapsi saa herkullista luomulastenruokaa suuhunsa. Liiketoimintasuunnitelmassa painotetaan elintarvikelainsäädännön merkitystä toiminnassa sekä raaka-aine hankintaan liittyviä asioita.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa yrityksen johtoa suunniteltaessa sen toimintaa ja laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma, josta on aidosti hyötyä. Liiketoimintasuunnitelmassa painotetaan elintarvikealaan vahvasti vaikuttavaa lainsäädäntöä. Lainsäädännöllä voi olla vaikutusta siihen, millainen tehtaan tai siellä olevien koneiden tulee olla, ja miten tavarantoimittajat tulee valita, jotta voidaan varmistua raaka-aineiden laadusta. Elintarvikkeiden valmistukseen liittyvän sääntelyn sisällä nimenomaan lastenruoka ja luomu ovat tiukemmin säädeltyjä. Toimeksiantajayritys toivoo saavansa opinnäytteestä selville miten laki tulee ottaa huomioon ennen toiminnan aloittamista ja sen aikana.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyön rajaus valikoitui työn edetessä. Laatimisprosessia aloittaessa ei ollut vielä selvää, että opinnäytetyön kehitystehtävänä laaditaan liiketoimintasuunnitelma. Tarkoituksena oli aluksi laatia selvitys elintarvikelainsäädännön vaikutuksista yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi lainsäädäntöä on painotettu opinnäytetyössä ja liiketoimintasuunnitelmassa.

Liiketoimintasuunnitelma on laaja kuvaus yrityksen toiminnoista, joten sen avulla saadaan hyvä kuva aloittavan yrityksen toimista ja niihin vaikuttavista asioista. Mikäli kaikista toiminnoista kirjoittaa todella yksityiskohtaisesti, voi liiketoimintasuunnitelma paistaa suureksi. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus kertoa yrityksen kannalta merkityksellisimmät asiat jokaisesta osa-alueesta ja olla mahdollisimman tiivis. Opinnäytetyön rajallisen ajan ja koon, sekä toimeksiantajan toiveen vuoksi laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa rahoitus, riskit ja tutkimuksellinen segmentointi on jätetty pienemmälle huomiolle. Elintarvikealaan vaikuttavaa lainsäädäntöä ja raaka-aine hankintaa on sen sijaan painotettu.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa kerrotaan itse opinnäytetyöstä ja sen rajauksesta ja rakenteesta. Lisäksi siinä kuvataan keskeisimmät käsitteet lyhyesti. Seuraavissa tutkimuskirjallisuutta käsittelevissä kappaleissa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman teoriapohjaa, ja kerrotaan

millainen on hyvä ja toimiva liiketoimintasuunnitelma. Kirjallisuusosuutta kirjoittaessa on painotettu kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelman kannalta oleellisia teorioita. Lisäksi kirjallisuusosassa on painotettu lainsäädännön ja yhteistyökumppaneiden, kuten raaka-ainetoimittajien merkitystä liiketoiminnassa. Kehitystehtävän toteutus kappaleessa kuvataan yrityksen nykytilanne lyhyesti. Lisäksi siinä käydään läpi tehdyt avoimet henkilöhaastattelut vaihe vaiheelta sekä analysoidaan niitä. Pohdintaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksien luotettavuutta ja kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Kirjoittaja arvioi myös opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, kehitystehtävän omaava työ. Kehitystehtävänä on liiketoimintasuunnitelma, joka on opinnäytetyön liitteenä. Liiketoimintasuunnitelma on salaiseksi luokiteltavaa materiaalia, joten se ei sisälly opinnäytetyön julkaisuversioon. Liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu kirjallisuusosuuden avulla räätälöiden se toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Liiketoimintasuunnitelman voi rakentaa monella tapaa ja internetistä löytyy useita erilaisia pohjia ja ohjeita suunnitelman tekemiseen. Tähän opinnäytetyöhön on valittu Johannes Hesson 2013 kirjoittaman kirjan Hyvä liiketoimintasuunnitelma ehdottama rakenne. Rakenne ei ole täysin sama, vaan sitä on muokattu kohdeyrityksen toimintaan sopivaksi.

Työssä tulkitaan elintarvikelainsäädäntöä soveltaen niitä toimeksiantajayrityksen tilanteeseen. Tämän takia opinnäytetyötä varten on tutustuttu oikeustieteelliseen kirjallisuuteen. Oikeustiede on tutkivaa tiedettä, jossa tutkitaan oikeudellisia tekstejä. Oikeudellisissa menetelmissä olennaista ovat tulkinta-, punninta-, ratkaisu- ja oikeusnormit. Oikeustieteen tavoitteena on tutkia oikeusnormeja sekä niiden ajatussisältöjä. Lainopin keskeisen menetelmän voidaan siis tulkita olevan tulkinta. (Hirvonen, A. 2011, 40–42.) Kirjoitetun lainsäädännön lisäksi opinnäytetyössä tulkitaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja keskusteluita. Lisäksi haastateltiin ja keskusteltiin aiheesta paljon toimeksiantajayrityksen hallituksen jäsenten kanssa, sekä muiden projektissa mukana olevien tahojen kanssa.

1.5 Keskeiset käsitteet

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan perinteisesti liiketoimintaa aloittaessa. Sen voi laatia myös esimerkiksi liiketoiminnan kasvua suunniteltaessa rahoituksen saamisen apuvälineeksi. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yritystoiminnan suunnitelma sekä oletettavia tulevaisuuden mahdollisuuksista ja riskeistä mahdollisimman realistisesti. Lisäksi suunnitelmassa käydään läpi kaikki toimet, jotka on tehtävä yrityksen menestymisen eteen. (Hesso 2013, 10–11.)

Lastenruoka voi tarkoittaa mitä tahansa ruokaa, joka on tarkoitettu lapsille. Tässä opinnäytetyössä puhutaan lähinnä valmiista, kaupassa myytävistä lastenruokaelintarvikkeista. Lapsen kasvamisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää, että lapsi saa monipuolista ja ravitsevaa ruokaa (Hautala yms. 1999, 34).

Luomuruoka on puhtaampaa ja ravintorikkaampaa kuin tavallinen. Luomuviljely auttaa säilyttämään luonnon monimuotoisuutta. Luomu on lyhenne sanasta luonnonmukainen, mutta luomu-sanankäyttö on vakiintunut. Luomutuotannossa käytetään kasvien viljelyssä ja eläinten hoidossa mahdollisimman luonnonmukaisia menetelmiä. (Nuora yms. 2013, 13.)

Luomuelintarvikkeissa on pääosin luonnonmukaisesti tuotettuja raaka-aineita. EU:n luomuasetuksen mukaan vähintään 95 prosenttia tuotteen maatalouden raaka-aineista pitää olla luomua, jotta tuotetta voi kutsua luomutuotteeksi. Loput viisi prosenttia voi olla tavallisesti kasvatettua vain siinä tapauksessa, että raaka-ainetta ei saa luomuna. Luomuruuassa ei saa olla geenimuunneltuja ainesosia ja sallittujen lisäaineiden määrä on huomattavasti pienempi kuin normaaleilla elintarvikkeilla. (Helsingin Sanomat 2014.)

Elintarviketeollisuus on tuotannon kokonaisarvolla mitattuna neljänneksi suurin teollisuudenala Suomessa heti metalli-, metsä- ja kemianteollisuuden jälkeen. Suomessa on hieman vajaa 2000 elintarvikkeita jalostavaa yritystä, joista suurin osa on 1-4 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Isoja, yli 250 henkeä työllistäviä yrityksiä on reilu 20, joista moni mahtuu Suomen 50 suurimman yrityksen joukkoon. (Saarela yms. 2010, 14–15.)

Biodynaaminen viljely on yksi vanhimmista luomuviljelyn suuntauksista. ”Bios” tarkoittaa elämää ja ”dynamis” voimaa. Sen ajatuksena on rakentaa kokonainen maatala-kokonaisuus, jossa ravinteet kiertävät tehokkaasti. Tämä onnistuu esimerkiksi vuoroviljelyllä. Viljelyssä ei käytetä lainkaan kemiallisia lannoitteita tai torjunta-aineita. Lannoitukseen käytetään kompostia ja muita orgaanisia aineita. (Nuora yms. 2013, 8–10.)

Biodynaamisille tuotteille myönnetään Demeter-merkki, jonka käyttöä valvoo Suomessa Biodynaaminen yhdistys. Yhdistys on perustettu jo vuonna 1946, josta lähtien se on toiminut auttaakseen luonnon ja ihmisten toimivaa yhteiseloä. Biodynaamisessa viljelyssä on nimenomaan kyse huolesta tulevaisuutta ja ympäristöä kohtaan. Viljelyssä pohditaan esimerkiksi sitä, miten voimme hoitaa luontoa niin, että se kantaa ja ravitsee meitä vielä jatkossakin. (Biodynaaminen yhdistys.)

Elintarvikelaki on Suomen kokoava lakiteksti elintarvikealan säätelystä. Elintarvikelaki on säädetty 2006, mutta sitä on muutettu 2011 ja aiotaan yksinkertaistaa edelleen. Elintarvikelaki määrittelee Suomen erityispiirteet elintarvikelainsäädännön soveltamiseksi. Elintarvikelaissa on otettu huomioon EU:n lainsäädäntö ja se täydentää sitä. Elintarvikelain lisäksi EU:n ja Suomen lainsäädännössä on paljon muita säännöksiä, jotka tulkitsevat elintarvikelainsäädäntöä. (Elintarviketurvallisuusvirasto 2013.)

2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yleensä uutta organisaatiota perustettaessa. Hyvin tehdyn suunnitelman voi tiivistää A4-paperille. Pitkän suunnitelman laatiminen on aiheellista suunniteltaessa uutta tai kun halutaan luoda looginen, perusteltu ja yhdenmukainen suunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen toimii hyvänä oppimisprosessina ja strategian työkaluna. Suunnitelma perustelee miksi yritysidea pärjäisi markkinoilla. Se on hyvä väline myös rahoitusta hankkiessa. Suunnitelma kertoo yrityksen sen hetkisen tilanteen ja tavoitteen millaiseksi yritys aikoo tulla. Se kuvaa yksityiskohtaisesti toimet toiminnan käynnistämisestä, jatkamisesta ja kehittämisestä. Tärkeintä liiketoimintasuunnitelmassa on kuvata miten tavoitteisiin aiotaan päästä, mitä toimia ne vaativat sekä mitä mahdollisia haasteita liiketoiminnassa saattaa olla. (Hesso 2013, 8–13.)

Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi kaikki yritykseen liittyvät asiat. Suunnitelmassa voidaan pohtia yrittäjien henkilökohtaisia heikkouksia ja vahvuuksia, heidän tavarantoiminnan ja asiakkaiden ominaisuuksia ja käyttäytymistä, rahoitusta ja riskejä sekä kilpailijoiden toimintaa ja tuotteita. Hyvä liiketoimintasuunnitelma ottaa huomioon kokonaisuuden yrityksen sisällä vaikuttavista asioista aina sen toimintaympäristöön. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on looginen, ymmärrettävä, kattava, tiivis, asiapohjainen, selkeä ja jäsenneily. Toimialaan lainkaan perehtynytkin ihminen ymmärtää suunnitelman luettuaan yrityksen idean ja mahdollisuudet. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla totuudenmukainen ja realistinen. Tällä tavalla voidaan välttyä monilta karikoilta tiedostamalla ja varautumalla niihin jo ennen toiminnan aloittamista. (Ahonen yms. 2003, 34.)

Satojen yritysten perustamisessa mukana ollut liikemies Kai Mäkelä pitää liiketoimintasuunnitelmassa tärkeänä, että yrityksessä mukana olevat henkilöt hyväksyvät sen ja ovat siitä yhtä mieltä. Kaikilla tulee olla yhteinen päämäärä ja tavoite, johon pyritään johdonmukaisesti yhdessä. Hänen mukaan suunnitelman tulisi olla mukana hallituksen kokouksissa. Sen avulla voidaan seurata yrityksen etenemistä ja sitä tulee päivittää tarvittaessa. Suunnitelman tulee olla realistinen ja tiivis, noin parikymmentä sivua pitkä. Suunnitelma voi olla pidempikin, kunhan se ei sisällä turhia mitään sanomattomia lauseita. Mäkelän mukaan liiketoimintasuunnitelmaa ei kannata rakentaa valmiiksi annettuun pohjaan, vaan laatia yrityksen tarpeita vastaavaksi. (Mäkelä, K. 3.4.2014.)

3 Liikeidea, visio ja arvot

Ensimmäiseksi liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä kuvata liikeidea, yrityksen visio ja arvot. Pelkästään liikeidean lukemalla alasta tietämätönkin lukija saa selkeän kuvan koko liiketoiminnan laadusta ja ajatuksesta. Liikeidean lukemalla saa melko hyvän käsityksen siitä, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee sisältämään. Se on siis tavallaan tiivistelmä koko liiketoimintasuunnitelmasta. (Hesso 2013, 12.)

Visio kuvaa sitä, mihin yritys toivoo ja uskoo pääsevänsä. Arvot kertovat mitä yritys pitää toiminnassaan tärkeänä ja mitä se arvostaa. Rahoittaja tai mahdollinen asiakas peilaa yrityksen arvoja omiinsa ja usein erityisesti asiakkaille on tärkeää, että yrityksillä on samanlaisia arvoja kuin heillä. Myös rahoittajalle tämä voi olla tärkeää, mutta usein taloudellinen kannattavuus menee yhtenäisten arvojen edelle. (Barringer 2009, 92–93.)

3.1 Liikeidea

Liikeidean kuvaaminen on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Liikeideassa kerrotaan miten yritys saa tuotteet tai palvelut valmistettua, asiakkaan tietoon ja ostettavaksi. Liikeidea on ikään kuin tiivistelmä yrityksen strategiasta. Esimerkiksi elintarvikkeita valmistavalla yrityksellä strategiaan kuuluu tuotteiden valmistus aina raaka-aineiden hankinnasta valmiiseen tuotteeseen, markkinointiin ja siihen, että tuotteet lopulta ovat kaupan hyllyllä asiakkaiden ostettavissa. Liikeideakuvauksen on tarkoitus olla melko tiivis, joten strategian voi kuvata esimerkiksi kuviolla. Strategia käydään tarkemmin läpi liiketoimintasuunnitelmassa omassa kappaleessaan. Liikeideassa tuotteet tai palvelut, joita yritys tuottaa kuvataan niin selkeästi, että sekä mahdollinen asiakas että rahoittaja ymmärtävät niiden lisäarvon asiakkaalle sekä yritykselle. (Hesso 2013, 24.)

Tuotteelle tai palvelulle tulee olla tilaa ja kysyntää markkinoilla, ja sen tulee erottua jostainkin muista pärjätäkseen jo olemassa oleville samankaltaisille tuotteille tai palveluille. Parhaiten uusi tuote tai palvelu antaa lisäarvoa asiakkaalle tarjoamalla jotain uutta ja erilaista verrattuna kilpailijoihin. Jollekin asiakkaalle saattaa riittää pelkkä tuote, esimerkiksi lastenruokapurkki. Pelkkä tuotekin voi erota kilpailijoiden vastaavasta maulla, laadulla tai esimerkiksi ekologisilla raaka-aineilla. Kilpailijoista voidaan erottautua myös

nykypäivänä paljon käytetyn lisäpalvelun avulla. Lisäpalvelua voi olla esimerkiksi elintarvikealalla ylimääräinen tieto raaka-aineiden alkuperästä tai internetsivuilta löytyvillä resepteillä tai ravintotietoudella. (Barringer 2009, 36–37.)

Viimeisenä liikeideassa kuvataan kenelle yritys on ajatellut tuotteensa. Asiakkaat tulee määritellä siten, että yritys erottuu massasta. Lastenruokaa valmistavalle yritykselle ei siis riitä kohderyhmämääritelmäksi kaikki lapsiperheet, vaan kohderyhmä tulee kuvata tarkemmin. Myös segmentointi ja kohderyhmä käsitellään liiketoimintasuunnitelmassa omina lukuinaan, joten liikeidea osuudessa ei tarvitse paneutua aiheeseen kovin syvästi. (Hesso 2013, 25.)

3.2 Visio

Visio on tavoite, johon yritys pyrkii. Yritys valitsee toimintatapansa vision huomioiden jokapäiväisessä toiminnassa. Yrityksellä tulee olla selkeä tavoite, jotta se voi saavuttaa sen. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan toimia, joita yrityksen ja sen henkilökunnan tulee tehdä, jotta visioon päästään. Suunnitelmassa kuvataan myös haasteita, joita saattaa ilmetä matkalla kohti visiota. Visio voi olla kunnianhimoinenkin tavoite, mutta sen tulee olla saavutettavissa. (Hesso 2013, 27–28.)

Visio on hyvä tiivistää yhteen lauseeseen tai iskusanaan. Vision tulisi kuvata sidosryhmille, eli kaikille yrityksen kanssa kohtaaville, selkeästi ja lyhyesti yrityksen tavoite niin, että se jää mieleen ja säväyttää. Visiossa heijastuu usein myös yrityksen arvot. Jos yrityksen visio on esimerkiksi olla puhtainta ja laadukkainta luomulastenruokaa valmistava yritys, kuuluu sen arvoihin mitä todennäköisimmin yhteiskunnallisesta vastuusta huolehtiminen ja luonnosta välittäminen. (Barringer 2009, 92–93.)

3.3 Arvot

Niin sanotut hyvät yhteiskunnallisesti tärkeinä pidetyt arvot ovat korostuneet nykypäivän liiketoiminnassa. Suomalaisille tärkeimpiä ovat usein eettiset ja moraaliset arvot, kuten rehellisyys, vastuullisuus, toisten ihmisten arvostaminen ja kunnioittaminen. Erityisesti ympäristöstä ja luonnosta huolehtiminen ovat nousseet entistä tärkeämmiksi arvoiksi. Näiden arvojen nousu ihmisten ajatusmaailmassa on yksi merkittävä syy sille,

että esimerkiksi luomutuotteiden kysyntä ja täten myös tarjonta on kasvanut huomattavasti. Kuluttajat ovat yhä tietoisempia yrityksistä ja niiden taustoista. Ihmiset haluavat ostaa palveluita ja tuotteita yrityksiltä, joilla on yleisesti hyvinä pidettyjä arvoja tai samankaltaisia arvoja kuin itsellään. Hyviä arvoja noudattamalla yritykselle muodostuu sidosryhmien keskuudessa hyvä maine, joka on arvo jo itsessään. (Kautto yms. 2008, 81–86.)

Yritysten on hyvä määrittää arvot sidosryhmille. Arvot kannattaa tiivistää muutamaan sanaan tai lauseeseen, mutta niitä voi avata myös tarkemmin ja kertoa miten yritys toimii konkreettisesti edistääkseen arvoja. Yhteiskunnallisesti tärkeitä arvoja tulee noudattaa, mutta ne eivät vielä tuo yritykselle lisäarvoa. Niitä noudattamatta jättäminen voi sen sijaan aiheuttaa asiakkaiden tai muiden sidosryhmien menettämisen ja huonon maineen, josta voi olla hankala päästä eroon. (Hesso 2013, 28.)

Arvojen tulee olla jokaisen yrityksessä toimivan henkilön tiedossa, sillä niiden tulee kuvastaa kaikkien ajattelua, asenteita ja toimintatapaa ainakin työaikana. Yhteisesti hyväksytyt ja ymmärretyt arvot mahdollistavat yrityksen pääsyn vision mukaiseen toimintaan. Arvojen määrittämisessä on tärkeätä, että ne ovat aitoja yrityksen ajatuksia, eikä esimerkiksi pelkkiä konsultin määrittelemiä heittoja. (Kautto yms. 2008, 81–86.)

4 Yrittäjä analyysit

Yrityksen tärkein menestystekijä on ihmiset sen takana. Ilman yrittäjiä koko yritystä ei syntyisi. Yrittäjät voivat tarjota yritykselle rahallista panosta, työpanosta ja asiantuntijapanosta. Yrittäjäanalyysissä arvioidaan yrittäjien välineellisiä ja taloudellisia voimavaroja yritykselle. Analyysissä voidaan kertoa yrittäjien taustoista ja esimerkiksi koulutuksesta, sekä kerrotaan miksi henkilö on halunnut lähteä mukaan yritystoimintaan ja mikä häntä motivoi yrityksessä ja yrittäjyydessä. (YritysHelsinki 2013, 7.)

Yrittäjien henkilökohtaiset valmiudet ja ominaisuudet luovat pohjan onnistuneelle toiminnalle. Yrittäjien tulee tuntea toimiala, jolle aikoo yrityksen perustaa. Eri aloille vaaditaan erilaisia taitoja. Yleisesti hyviä yrittäjällä olevia ominaisuuksia on esimerkiksi luovuus, ahkeruus, oma-aloitteisuus, päättäväisyys, valmius ottaa riskejä ja myyntitaitoisuus. (YritysHelsinki 2013, 7.)

5 PESTEL makroympäristön analyysi

Yrityksen toimintaympäristön tasot voidaan ajatella kuvion 1 tapaan niin, että yritys on keskellä, kilpailijat sen ympärillä, sitten toimiala ja kauimmaisena makroympäristö. Tässä luvussa käsitellään makroympäristöä PESTEL -analyysin avulla. Kilpailijoita ja toimialaa käsitellään tarkemmin myöhemmin.



Kuvio 1. Yrityksen toimintaympäristön tasot (mukaillen Johnson yms. 2008, 54)

Liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan ympäristön vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen on hyvä hahmottaa nykyinen toimintaympäristö sekä odotettavissa olevat muutokset siihen. Ympäristötekijät ovat usein sellaisia, joihin yritys ei pysty itse paljon vaikuttamaan, mutta ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi selvittää yrityksen kannalta keskeisempiä tekijöitä, sillä kaikkia mahdollisia skenaarioita on mahdotonta selvittää. Esimerkiksi elintarvikealan yritykselle lainsäädäntö on merkittävä asia ja sen muutokset voivat johtaa jopa siihen, että toimintatapoja on muutettava. (Johnson yms. 2008, 54–55.)

Makroympäristöön kuuluu laajat ympäristölliset tekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin samassa ympäristössä toimiviin organisaatioihin. Makroympäristön vaikutuksia yritykseen

voidaan tarkastella esimerkiksi PESTEL -analyysin avulla. Analyysi tarkastelee yrityksen ulkoista ympäristöä ja sen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Analyysi ottaa kantaan yrityksen poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen, teknologiseen, ekologiseen ja lainsäädännölliseen ympäristöön. Osa-alueet eivät ole irrallaan toisistaan, vaan menevät osin päällekkäin ja vaikuttavat toisiinsa. Analyysin ideana on arvioida ja tunnistaa ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia sekä sieltä tulevia uhkatekijöitä. Kaikissa osa-alueissa tulee tarkastella paitsi nykyhetkeä, myös sitä miten tilanne on kehittynyt ja arvioida millaiseksi tilanne tulevaisuudessa kehittyy. (Johnson yms. 2008, 54–56.)

5.1 Poliittinen ympäristö

Poliittiseen ympäristöön ja yrityksen toimintaedellytyksiin vaikuttaa valtion hallinto ja sen päätöksenteko, jotka vaikuttavat esimerkiksi talouteen yleisesti tai yrityksen toimialaan. Näitä ovat muun muassa veropolitiikka, ulkomaankaupan säännökset, sosiaalipolitiikka ja tukitoimenpiteet, joita tarjotaan yrittämiseen. Tukitoimenpiteitä tarjoavat muun muassa Teknologian kehittämiskeskus Tekes tarjoamalla rahoitusta yrityksen tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin, sekä valtion omistama erityisrahoitusyhtiö Finnveran myöntämällä rahoitusta yritystoimintaan. (Johnson yms. 2008, 55.)

EU:n ja sen päätöksien vaikutus on Suomessa yrityksille suuri. Myös muut kansainväliset järjestelmät ja sopimukset vaikuttavat yritysten toimintaympäristöön. Ajankohtainen poliittinen tekijä on tällä hetkellä Venäjän ja Ukrainan tilanne, joka on kiristänyt EU:n ja Venäjän välejä. Tällä voi olla vaikutusta erityisesti Venäjällä toimiviin yrityksiin. (Pohjalainen 2014.)

PESTEL-analyysistä käytetään myös analyysiä, josta on jätetty lainsäädännöllinen ympäristö pois. Tällöin lainsäädännöllinen vaikutus on sisällytetty poliittiseen ympäristöön. Lainsäädäntö meneekin osittain päällekkäin poliittisen ympäristön kanssa. Elintarvikkealan toimijalle lainsäädännön vaikutus on suuri, joten se käydään omana kohtana läpi myöhemmin.

5.2 Taloudellinen ympäristö

Taloudellisen ympäristön analysoiminen on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa pohditaan ytimekkäästi mahdolliset taloudelliset ilmiöt, joilla olisi merkitystä menestyksekkään liiketoiminnanharjoittamisen kannalta. Yritykseen vaikuttavia ympäristön taloudellisia tekijöitä on esimerkiksi bruttokansantuote ja sen kehitys, suhdanteet, rahamarkkinat, globalisaatio ja työttömyysaste. Korkea työttömyys tarkoittaa tuotannollisten voimavarojen vajaata käyttöä. Tällöin valtion verotulot vähenevät ja toisaalta julkiset menot kasvavat työttömyyskorvausten maksuista. (Kamensky 2008, 140.)

Inflaatio, eli rahan arvon heikkeneminen, vaikuttaa yritysten tuotteiden hintoihin ja asiakkaiden ostovoimaan ja muuttaa näin tuotteiden ja palveluiden kokonaiskysyntää sekä kokonaistarjontaa. Ostovoiman heikentyminen voi olla kohtalokasta nimenomaan kalliimmille laatutuotteille, joita kulutetaan vähemmän silloin, kun rahaa ei ole niin paljon. Euroopan keskuspankki pyrkii pitämään euroalueen hintavakauden pitämällä inflaation 1,5-2 prosentissa. Keskuspankki voi kiristää rahamarkkinoita tarvittaessa nostamalla ohjauskorkoa. Mikäli ohjauskorkoa nostetaan, nousevat myös pankkien, yritysten ja valtion maksamat markkinakorot. (Hesso 2013, 38.)

Valuuttakurssimuutokset tulee ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmassa, mikäli kauppaa tehdään vieraassa valuutassa. Valuuttakurssimuutokset voivat vaikuttaa haitallisesti yrityksen varoihin, velkoihin ja tulokseen. Yhteisen eurovaluutan ansiosta yhä harvemman yrityksen tarvitsee miettiä valuuttakurssimuutoksia, vaikka toimiikin ulkomailla. (Hesso 2013, 38.)

5.3 Sosiaalinen ympäristö

Kohdemarkkinan rakenteen ja sosiaalisen ympäristön ymmärtäminen on tärkeää liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen sijainti- ja vaikutusalueen väestörakennetta, tulojen jakautumista, koulutustasoa, ihmisten elämäntyyliä ja sitä mitä alueella asuvat pitävät tärkeänä ja merkittävänä työssä ja vapaaajalla. Myös poliittiset asenteet vaikuttavat arvoihin. Arvot muuttuvat ihmisillä jatkuvasti ja ne vaikuttavat heidän kulutustottumuksiin. Tämän vuoksi yrityksen tulee selvittää

liiketoimintasuunnitelmassa mahdolliset muutokset sekä niiden vaikutukset heidän tuotteidensa kysyntään. (Hesso 2013, 39–42.)

Suomessa yleisesti vaalitut arvot, kuten rehellisyys ja vastuullisuus, on kuvattu luvussa 2.1.3. Tällä hetkellä yhä nousussa oleva sosiaalisen ympäristön ilmiö on kulutuksen viihertyminen ja vastuullinen kulutus. Kuluttajat ovat yhä tietoisempia yritysten ympäristövaikutuksista. Lisäksi sosiaalisen media merkitys yritysten imagolle on suuri. Ihmiset jakavat erityisesti huonoja kokemuksiaan yrityksistä tai niiden tuotteista helposti ja näin ne saattavat levitä satojen ihmisten tietoisuuteen. Yrityksen kannattaa hyödyntää sosiaalista mediaa ja olla siellä aktiivinen. (Hesso 2013, 40.)

5.4 Teknologinen ympärisö

Teknologisen ympäristön merkitys riippuu toimialasta. Se on monen yrityksen perusta. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi analysoida ne olennaiset teknologian ilmiöt, jotka vaikuttavat nyt tai tulevaisuudessa yrityksen, asiakkaiden tai kilpailijoiden toimiin. Teknologisen ympäristön tekijöitä ovat esimerkiksi raaka-aineteknologia, valmistusteknologia, tuoteteknologia ja informaatioteknologia. (Hesso 2013, 43.)

Suomen valtio investoi tutkimuksiin melko paljon muihin maihin verrattuna. Vuonna 2011 investointeihin käytettiin noin 3,5 % bruttokansantuotteesta. Suurin osa, noin 70 %, on yritysten itse rahoittamaa tutkimusta ja loput 30 % julkisin varoin rahoitettua. Teknologian uudet keksinnöt voivat esimerkiksi parantaa tuotannon tehokkuutta tai tuotteiden laatua ja täten teknologian kehityksessä mukana pysyminen on kilpailun takia välttämätöntä. Nopeasti muuttuvan teknologian uudet keksinnöt saattavat tuoda kustannussäästöjä, mutta voivat myös lisätä niitä, jos esimerkiksi kehitetään uusi pakkaus, joka halutaan ottaa käyttöön. Tällöin saatetaan joutua uudistamaan koko pakkauskoneisto. (Kaitila & Ylä-Anttila 2012, 11–15.)

Älypuhelimien aikakaudella tulee huomioda mobiiliapplikaatioiden eli appsien mahdollisuudet. Appseilla yritys voi tuoda joko koko palvelunsa asiakkaan saataville tai tarjota päätuotteelleen lisäarvoa. Suosittuja appseja ovat esimerkiksi urheilusuorituksiin tai ra-

vintoon liittyvät mittaavat sovellukset. Usein sovelluksissa on ideana se, että tietoja voidaan jakaa sosiaalisessa mediassa. (Hesso 2013, 43.)

5.5 Ekologinen ympärisö

Ekologinen ympäristö käsittää sen yrityksen toiminta-alueen ympäröivän luonnon, jolla on vaikutusta yrityksen toimintaan tai toisinpäin. Tässä kohtaa voidaan analysoida muun muassa toimintaympäristön sääolosuhteita ja niiden vaihtelua, sijaintia ja ilmastot muutoksen vaikutuksia toimintaan. Myös luonnonsuojelulliset seikat kuten vesistöistä, maaperästä ja ilmanlaadusta huolehtiminen sekä jätteiden hävittäminen ja energiankulutus kuuluvat tähän kappaleeseen. (Kamensky 2008, 140.) Edellä mainittuihin vaikuttaa yrityksiä koskeva ympäristönsuojelulaki, sekä monet muut lait, joiden ekologisia vaikutuksista tuotantoon ja tuotteisiin on koottu tietoa kuviossa 2.



Kuvio 2. Yrityksiä koskevaa ympäristönsuojelulainsäädäntöä ja sen vaikutusta tuotantoon ja tuotteisiin (Teknologiateollisuus ry 2014)

Yritykset ovat vastuussa toimintansa vaikutuksista ympäristöön. Ympäristönsuojelulaila pyritään ehkäisemään ympäristölle haitallisia toimia. Yrityksiltä voidaan vaatia ympäristölupa sellaisista toimista, joissa on pienikin vaara ympäristön kannalta. Ympäristön suojelulain oikeudellinen vastuu voidaan jakaa tieto-, vahingonkorvaus-, kunnostus- ja rikosvastuuseen. Yritysten tulee olla selvillä aiheuttamistaan ympäristövaikutuksista,

korvata mahdolliset toiminnastaan ulkopuoliselle taholle aiheutuvat vahingot sekä korjata vahinko sen sattuessa mikäli mahdollista. Ympäristövahinkolaissa korvattavia ympäristövahinkoja ovat esimerkiksi veden, maaperän tai ilman saastuminen, sekä melusta, säteilystä ja hajusta aiheutuneet vahingot. Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä pohtia todennäköisyyksiä erilaisille ympäristövahingoille yrityksen toiminnassa. Lisäksi tulee ottaa huomioon millaisia rangaistuksia vahingoista käytännössä seuraisi yritykselle ja sen henkilöstölle, sekä miten vahingot vaikuttaisivat sen imagoon. Mitä tärkeämpiä luonto ja luonnonsuojelu ovat yrityksen imagolle, sitä tärkeämpiä nämä asiat on ottaa huomioon. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

Suomi on sijainniltaan monen yritysten kannalta hankala. Välimatkat ovat suuria ja ihmisiä vähän, joten volyymit ovat melko pieniä kotimaan markkinoilla. Raaka-aineiden tuontimatka ulkomailta on pitkä, joten hintakin kasvaa. Lisäksi kuljetukset kestävät kauan, joka tulee huomioida erityisesti helposti pilaantuvien raaka-aineiden ja tuotteiden kohdalla. Talvella maantiekuljetukset ovat entistä hitaampia pienempien nopeusrajoitusten ja liukkaan tien vuoksi. Suomessa ei tarvitse pelätä suuria luonnon katastrofeja, mutta vuodenaikojen vaihtelut tulee ottaa huomioon. Elintarvikkeiden kannalta suomalaisten raaka-aineiden saanti on hyvin vaihtelevaa eri vuodenaikoina. Viljely on herkkä sääolosuhteille ja epäsuotuisa sää saattaa tuhota jopa koko vuoden sadon. (Tarpila 1999, 22–24.)

5.6 Lainsäädännöllinen ympäristö

Yritystä perustettaessa on tärkeää tuntea sitä koskettava lainsäädäntö. Kaikkia yrityksiä koskevat tietyt lait kuten aiemmin mainittu ympäristönsuojelulaki ja työsuojelulaki. Eri yritysmuodoille on myös omia lakeja. Kuluttajille palveluita tai tuotteita tarjoavaa yritystä koskee kuluttajansuojalaki. Yrityksen harjoittamalla toimialalla voi olla omia lakeja kuten elintarvikelaki. Lisäksi yritykseen voi vaikuttaa välillisesti jokin laki, joka vaikuttaa esimerkiksi tavarantoimittajiin tai asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen. Lait muuttuvat, joten niitä kannattaa seurata esimerkiksi oman alan liiton kautta. Lakimuutosten seurauksena yritys saattaa joutua muuttamaan toimintatapojaan tai pahimmassa tapauksessa jopa koko toimintansa. (Hesso 2013, 45–46.)

Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu koko PESTEL-analyysin osa-alueet ja niiden tärkeimmät vaikuttajat. PESTEL -analyysiä laatiessa on hyvä muistaa, että sen on tarkoitus kuvata yrityksen laajaa toimintaympäristöä. Toimiala, kilpailija ja muut syvemmät analyysit käsitellään liiketoimintasuunnitelmassa omina lukuina.

Taulukko 1. PESTEL -analyysin osa-alueet

Poliittinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Tukitoimenpiteet • Veropolitiikka • Ulkomaankaupan säädökset
Taloudellinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Talouskasvu • Suhdanteet • Bruttokansantuote • Inflaatio • Valuuttamuutokset • Rahapolitiikka • Työttömyys
Sosiaalinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Arvot ja asenteet • Väestörakenne • Koulutustaso • Sosiaalinen media
Teknologinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Valmistusteknologia • Informaatioteknologia • Teknologian tutkimus • Teknologian kehityksen nopeus • Mobiilioplikaatiot
Ekologinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Ympäristösuojelulaki • Jätteet • Vahinkojen ja haittojen korvaus • Sää olosuhteiden vaikutukset • Yrityksen maantieteellinen sijainti
Lainsäädännöllinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädännön kehitys • Työntekijälait • Tuoteturvallisuus • Kuluttajansuoja

6 Toimiala

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee määrittää yrityksen toimiala. Toimiala kertoo mitä yritys tekee ja millä alalla se toimii. Kaupparekisteriin ilmoitettavassa toimialassa tulee ilmaista kaikki alat joilla yritys toimii tai saattaa toimia tulevaisuudessa. Tällä tavalla vältytään turhilta ja hankalilta muutoksilta myöhemmässä vaiheessa. Esimerkiksi osakeyhtiön halutessa muuttaa toimialaa tulee koko yhtiöjärjestyksestä muuttaa. Toimiala voidaan ilmoittaa myös yleistoimialana, joka kattaa kaiken laillisen liiketoiminnan. Tämä ei kuitenkaan ole suositeltavaa, sillä laaja toimiala saattaa vaikeuttaa toiminimen rekisteröintiä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014.)

Verottajalle Y-lomakkeella ilmoitettavan päätoimialan on oltava selvästi se, jota yritys pääasiallisesti harjoittaa. Tieto tulee lukemaan yritys- ja yhteisöjärjestelmässä. Päätoimialan on oltava yhtiöjärjestyksen mukainen toimiala ja se perustuu tilastokeskuksen TOL2008 mukaiseen toimialaluokitukseen. (Patentti- ja rekisterihallitus 2014.)

Barringerin (2009, 101) mukaan toimiala tarkoittaa ryhmää yrityksiä, jotka tuottavat samankaltaisia tuotteita tai palveluita. Liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa aluksi käsitellä toimialaa melko laajana käsitteenä ja hiljalleen syventää toimialaa pienemmäksi. Esimerkiksi luomulastenruokaa valmistavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa voidaan aloittaa kertomalla elintarvikealasta yleisesti, sitten syventyä lastenruokaan ja vasta tämän jälkeen luomulastenruokaan.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee kuvata yrityksen toimiala, sen koko ja kehitys, rakenne sekä toimialan ominaispiirteitä. Toimialan yleisen kehityksen kuvaus ja esimerkiksi keskimääräisen myynnin kehitys alan yrityksillä voi auttaa laskelmia tehdessä. Toimiala-analyysissä voi mainita asiakkaat ja ydinkilpailijat, mutta niitä ja toimialan kilpailudynamiikkaa tulee käsitellä tarkemmin luvussa kilpailu ja kilpailijat. Toimiala-analyysin tulisi sijoittua liiketoimintasuunnitelman alkuosaan, sillä monet myöhemmin tulevat kappaleet syventävät toimiala-analyysissä käytyjä asioita. (Barringer 2009, 101–115.)

7 Kilpailu ja kilpailijat

Liiketoimintasuunnitelman kilpailija-analyysissä kerrotaan yrityksen tärkeimmät kilpailijat ja analysoidaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Kilpailijoiden analysoimisesta voi oppia paljon. Kilpailijat ovat usein kauemmin markkinoilla olleita menestyviä tekijöitä. Kilpailija on Hesson (2013, 28) mukaan organisaatio, joka voittaa tai ainakin haastaa yrityksen sen asiakkaiden silmissä. Hyvä kilpailija-analyysi kertoo ulkopuoliselle lukijalle, että yrityksen perustajat ovat ymmärtäneet yrityksen kilpailullisen ympäristön ja ottavat sen huomioon toiminnassaan. (Barringer 2009, 134.)

Kilpailijoista voi hakea tietoa heidän omilta internetsivuilta tai esimerkiksi tehdä kysely, jonka avulla selvitetään asiakkaiden mielipiteitä kilpailijoista ja heidän tuotteista. Kilpailijoiden tuotteita tai palveluita voi itse hankkia ja vertailla mikäli se on mahdollista. Alaan liittyvät julkaisut ja uutisointi voivat myös antaa oleellista tietoa kilpailijoista. Ennen kilpailijoiden yksityiskohtaista analysointia liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä puhua toimialan kilpailudynamiikasta esimerkiksi Porterin laatiman viiden voiman työkalun avulla. Kilpailijoita voidaan luokitella monella eri tapaa. Yksi tapa on jaotella ne ydinkilpailijoihin, marginaalikirpailijoihin, potentiaalsiin kilpailijoihin ja tarvekilpailijoihin. Kaikilla näillä eri kilpailijoilla on oma merkityksensä yrityksen kannalta. Usein yritykset pohtivat vain ydinkilpailijoita, mutta on tärkeää tiedostaa myös muunlaiset kilpailijat. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee paitsi esitellä kilpailijat, arvioida myös yrityksen kilpailuetuja heihin nähden. (Harvard Business School Publishing 2014.)

7.1 Toimialan kilpailudynamiikka

Michael Porterin laatima viiden voiman työkalu, englanniksi five forces framework, on erinomainen työkalu toimialan kilpailudynamiikan tarkasteluun. Työkalu muodostuu viidestä osasta, jotka ovat: uudet tulokkaat toimialalla, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimialan kilpailu ja substituuttituotteet ja -palvelut. Porterin analyysin avulla kilpailun dynamiikka saadaan loogiseen viitekehykseen, jonka jälkeen voidaan kuvata yksittäisiä kilpailijoita. (Hesso 2013, 46–47.)

Uusien tulokkaiden uhka riippuu toimialasta. Toimiala on houkutteleva uusille kilpailijoille, jos odotettavat tuotot ovat suuret. Tällaisia toimialoja on sellaiset, joissa tavara-toimittajilla ja ostajilla on huono neuvotteluvoima, ja substituuttituotteita ja kilpailua on vähän. Toisaalta edellä kuvatut toimialat ovat usein sellaisia, joihin on hankala päästä esimerkiksi korkean pääomantarpeen, tuotteiden tai palveluiden patentoinnin, asiakasuskollisuuden tai tiukan lainsäädännön vuoksi. (Strategic Management Insight 2013.)

Tavarantoimittajien neuvotteluvoiman ollessa vahva, voivat toimittajat vaatia korkeampaa hintaa tai matalampaa laatua raaka-aineilleen. Tämä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tuottoihin. Tavarantoimittajilla on vahva neuvotteluvoima, mikäli toimittajia on vähän ja ostajia paljon, ja korvaavia raaka-aineita on hyvin vähän tai raaka-aineen vaihtaminen tulisi kalliiksi. Asiakkaiden neuvotteluvoiman ollessa vahva, voivat he vaatia alempaa hintaa ja parempaa laatua tuotteille. Tämä tarkoittaa huonompaa katetta ja tuottoja tuottajalle. Asiakkailla on vahva neuvotteluvoima silloin kun ostajia on vähän, substituuttituotteita on paljon ja toiseen toimittajaan vaihtaminen on halpaa ja vaivatonta. (Strategic Management Insight 2013.)

Substituuttituotteet ovat tuotteita, jotka eivät ole täysin samanlaisia kuin yrityksen tarjoama tuote tai palvelu, mutta tyydyttävät kuitenkin saman perustarpeen. Substituuttituotteet ovat uhka etenkin silloin, kun asiakkaat voivat helposti löytää substituuttituotteita halvempaan hintaan tai paremmalla laadulla, ja tuotteen vaihtamisesta ei aiheudu asiakkaille suuria kuluja. (Juvonen yms. 2005, 152.)

Toimialan tämänhetkinen kilpailu määrittelee kuinka kilpailualtis ja tuottava toimiala on. Kilpaillulla toimialoilla yritysten pitää kilpailla aggressiivisesti saavuttaakseen markkina-asemaa. Kilpailu on suurta kun kilpailijoita on paljon, asiakasuskollisuus ei ole suurta, kilpailijat ovat samankokoisia ja tuotteet ovat samankaltaisia ja substituuttituotteita on paljon. Toimialan kilpailudynamiikan arvioimisen jälkeen liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä esitellä ainakin tärkeimmät ydinkilpailijat. Myös muut kilpailijat on hyvä esitellä ja arvioida niiden vaikutusta yrityksen toimintaan. (Strategic Management Insight 2013.)

7.2 Kilpailijat

Ydinkilpailijoita ovat kilpailijat, jotka tarjoavat samanlaisia tai lähes täysin samanlaisia tuotteita kuin yritys. Nämä kilpailijat ja niiden toiminnan ymmärtäminen on tärkeää, sillä he kilpailevat samoista asiakkaista. Ydinkilpailijoiden kanssa kilpailu on päivittäistä ja jatkuvaa, joten heidän toimintaa ja sen vaikutusta omaan toimintaan tulee seurata tiiviisti. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee pohtia miten yritys aikoo erottautua asiakkaiden silmissä jo olemassa olevilta, lähes samanlaisia tuotteita tai palveluita tarjoavilta yrityksiltä. Näiden yritysten asiakkaat ovat niitä, joita perustettava yritys yrittää kaapata itselleen. Mitä suurempi asiakasuskollisuus alalla on, sitä hankalampaa kaappaaminen on. (Stutely 2002, 89.)

Marginaalikirpailijat tarjoavat samankaltaisia tuotteita yrityksen kanssa, mutta ne poikkeavat jollain tavalla. Marginaalikirpailijoiden tuotteet tyydyttävät tarvekirpailijoiden tapaan saman tarpeen, mutta toisin kuin tarvekirpailijoiden tuotteet, ne ovat kuitenkin samankaltaisia. Marginaalikirpailijoiden arvioimisessa tärkeää on pohtia tuotteiden verrattavuutta ja vaihtoehtoisuutta, eli kuinka todennäköisesti asiakas ostaa marginaalikirpailijan tuotteen korvatakseen yrityksen tarjoaman. Substituuttituotteista on puhuttu enemmän toimialan kilpailudynamiikkaa käsittelevässä kappaleessa. Marginaalikirpailijoita voi olla myös sesonkien aikaiset kilpailijat, jotka ovat kilpailijoita yritykselle vain esimerkiksi joulun alla. (Stutely 2002, 89.)

Potentiaaliset kilpailijat ovat olemassa olevia toimijoita, jotka saattavat tulevaisuudessa alkaa tarjota samanlaisia palveluita tai tuotteita yrityksen kanssa. Potentiaaliset kilpailijat ovat myös mahdollisesti tulevaisuudessa perustettavia samankaltaisia tuotteita tai palveluita tarjoavia yrityksiä. Potentiaalisia kilpailijoita on hankala arvioida. Yksi vaikuttava tekijä on kuitenkin toimialan houkuttelevuus ja uusien tulokkaiden uhan arvioiminen, josta puhuttiin aiemmin toimialan kilpailudynamiikka luvussa. (Stutely 2002, 89–90.)

Tarvekirpailijoilla tarkoitetaan sellaisia toimijoita, jotka tyydyttävät asiakkaan saman tarpeen, mutta tuote on täysin eri. Tästä hyvä esimerkki on juna ja lentokone. Molemmilla asiakas pääsee pitkän matkan yhdestä paikasta toiseen, mutta kulkumuoto on täy-

sin eri. Nämä yritykset eivät siis suoraan kilpaile samalla alalla, mutta voivat kuitenkin viedä yrityksen potentiaalisia asiakkaita. (Stutely 2002, 89–91.)

7.3 Kilpailuedut

Kilpailijoiden esittelyn ja arvioimisen jälkeen on luontevaa arvioida omia kilpailuetuja suhteessa kilpailijoihin. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus kertoa miksi yritys pärjää markkinoilla, joten tässä kohtaa tulee arvioida nimenomaan omia vahvuuksia kilpailijoihin nähden. (Hesso, 76.)

Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden paremmuutta verrattuna samankaltaisiin markkinoilla tarjottaviin tuotteisiin. Etu saavutetaan lisäämällä tuotteen arvoa asiakkaan silmissä jollain ominaisuudella, joka on parempi kuin kilpailevan tuotteen. Kilpailuedusta puhuttaessa mainitaan usein joko hinnalla tai laadulla kilpaileminen, mutta kilpailuetua voi saavuttaa myös monella muulla tapaa. Etu voi perustua joko sisäiseen tai ulkoiseen ympäristöön, mutta parasta olisi, mikäli se perustuisi molempien hyödyntämiseen. Ulkoisessa ympäristössä huomioitavia asioita on esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden, hintojen ja teknologian muuttuminen. Kilpailuetua saavuttaa se yritys, joka osaa hyödyntää ja ennustaa muutoksia ja niiden seurauksia. Sisäisessä ympäristössä kilpailuetua voi syntyä esimerkiksi innovaatioiden avulla. Innovatiiviset yritykset luovat usein uusia tapoja kilpailla ja saavuttavat sillä tavalla kilpailuetua. (Hesso, 76–77.)

Kilpailijoiden arvioimisessa on tärkeää löytää sellaiset kilpailijat, joilla on samankaltainen strategia yrityksen kanssa. Tällaiset yritykset perustavat kilpailuetunsa samoihin tekijöihin. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen luo pohjan kilpailuedun löytämiselle. Seuraavassa luvussa esitetyn strategian avulla eri kilpailuetujen lähteet yhdistetään pelisuunnitelmaksi, jonka avulla pyritään kohti visiota. (Hesso 2013, 48, 76.)

8 Strategia

Strategia kuvaa sitä mihin organisaatio pyrkii ja millä toimilla se pääsee tavoitteeseensa. Strategisen suunnittelun suuntaviivat ovat saman sisältöisiä kuin liiketoimintasuunnitelma, joten strategiaa voidaan suunnitella ja toteuttaa suunnitelman avulla. Liiketoimintasuunnitelmissa termiä strategia käytetään erilaisissa merkityksissä. Joskus termi viittaa tapaan kasvaa tai pyrkiä tuottavammaksi. Joskus strategia kuitataan sisällyttämällä se liikeidean määrittelyyn. Strategia ja sen määrittely on tärkeä osa liikeidea ja täten sen kuvaamiseen tulisi antaa oma luku liiketoimintasuunnitelmassa. (Hesso 2013, 176.)

Strateginen suunnittelu on vakiintunut tarkoittamaan toiminnan suunnittelua pitkällä aikavälillä. Strategiassa puhutaan usein 2-10 vuoden suunnitelmista. Yrityksen strategisessa suunnittelussa keskitytään siihen, minkälainen sen tulevaisuus ja toimintaympäristö on. Lisäksi siinä pohditaan mitkä ovat yrityksen olemassaolon edellytykset, vahvuudet ja heikkoudet ja minkälaisia toimenpiteitä kilpailijat suunnittelevat sekä miten yritys pystyy varmistamaan kilpailukykynsä nyt ja tulevaisuudessa. (Lehtonen 2004, 210–211.)

Strategista suunnittelua johtaa yrityksen hallitus. Vaikka strategia on pitkän tähtäimen tavoite, kannattaa se käydä läpi ja päivittää tarvittaessa vuosittain. Hallitus valitsee yrityksen toiminnassa strategianmukaiset toimet huomioiden tavoitellun ja hyväksytyt riskitason. Pitkän tähtäimen suunnitelmat sisältävät jonkin verran olettamia. Suunnitelmien toteutumisen varmistamiseksi tarvitaan seurantajärjestelmä, jonka avulla seurataan strategian toteutumista ja suunnitelmien etenemistä. (Leppiniemi 2014.)

Liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään omista luvuistaan lähes kaikkia strategian osia. Aiheita käsitellään yleisellä tasolla. Strategiaa käsittelevässä kappaleessa aiheita käsitellään yrityksen käytännötoiminnan kannalta ja kuvataan toimet, joita yritys tekee asioiden eteen. Havaitut uhat ja heikkoudet voidaan hyvän strategian avulla muuttaa mahdollisuuksiksi. Strategia ei ota kantaa kaikkiin skenaarioihin, vaan kertoo sen mihin yritys haluaa päästä ja millä toimilla se sinne pääsee tämän hetkisestä tilanteesta. Yritys voi laatia myös laajempia eri tasojen tai osastojen strategioita, mutta niitä ei ole tarkoituksen mukaista laittaa liiketoimintasuunnitelmaan. (Stutely 2002, 97–98.)

9 Yhteistyökumppanit

Liiketoimintasuunnitelmaan voi tarvittaessa laatia oman kappaleen yhteistyökumppaneista. Yhteistyökumppaneista voi esitellä yhteistyötahoja ja yhteistyön laatua. Ulkopuolisille näytettävään liiketoimintasuunnitelmaan ei tule toki laittaa tietoa ulkopuolisista tahoista ilman heidän lupaan. Yhteistyöstä on tarkoitus olla hyötyä molemmille osapuolille. Yhteistyössä on myös omat riskinsä, kun kaksi eri tavalla toimivaa organisaatiota alkaa työskennellä yhdessä. Tämän vuoksi yhteistyötä tehdessä on tärkeää tehdä hyvät sopimukset ja varmistaa, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet yhteistyön samalla tavalla. Sopimuksista ja niiden laatimisesta on lisää kappaleessa riskit ja niihin varautuminen. (Hesso 2013, 57.)

9.1 Sidosryhmät

Erilaiset sidosryhmät ja kontaktit ovat nykypäivänä todella tärkeitä yrityksen menestystekijöitä. Ilman sidosryhmiä suurin osa yrityksistä ei toimisi. Sidosryhmällä tarkoitetaan kaikkia yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön vaikuttavia toimijoita, eli kaikkia tahoja, joiden kanssa yritys on tekemisissä jollain tavalla suoraan tai välillisesti. Sidosryhmiä ovat siis esimerkiksi asiakkaat, sijoittajat, kilpailijat, toimittajat ja omistajat. (Kautto yms. 2008, 61.)

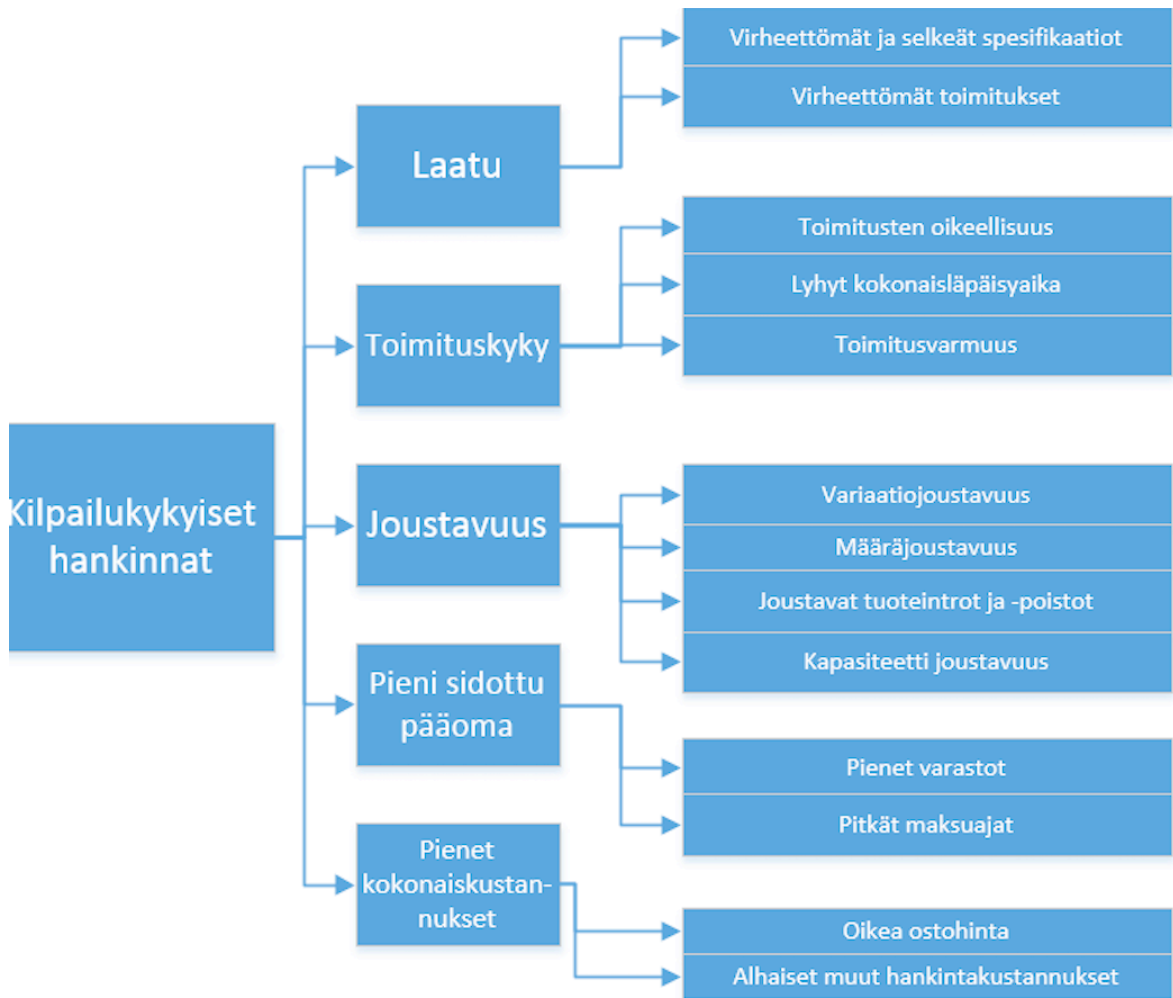
Liiketoimintasuunnitelmassa voi mainita tärkeimmät yhteistyökumppanit ja niiden merkityksen yrityksen toiminnassa. Liiketoiminnassa on omat lukunsa kilpailijoille, yrittäjille itselleen ja asiakkaille. Tämän vuoksi yhteistyökumppaneita käsittelevässä luvussa puhutaan usein esimerkiksi tavarantoimittajista ja erilaisissa mahdollisissa yhteistyöprojekteissa mukana olevista sidosryhmistä. (Hesso 2013, 92.)

9.2 Tavarantoimittajat

Toimien ulkoistaminen ja ydinliikeideaan keskittyminen on nykyään yleistä. Yhteistyökumppaneita voi olla esimerkiksi erilaiset kirjanpito, lakiapu, markkinointi, siivous- ja kunnossapito, turvallisuus ja kulunvalvonta tai kuljetuspalvelut. Ulkoistamalla toimintoja yritys voi keskittyä siihen mitä parhaiten osaa ja ulkoistaa toimet sellaisille organisaatioille joiden ydinosaamista se on. (Stutely 2002, 85.)

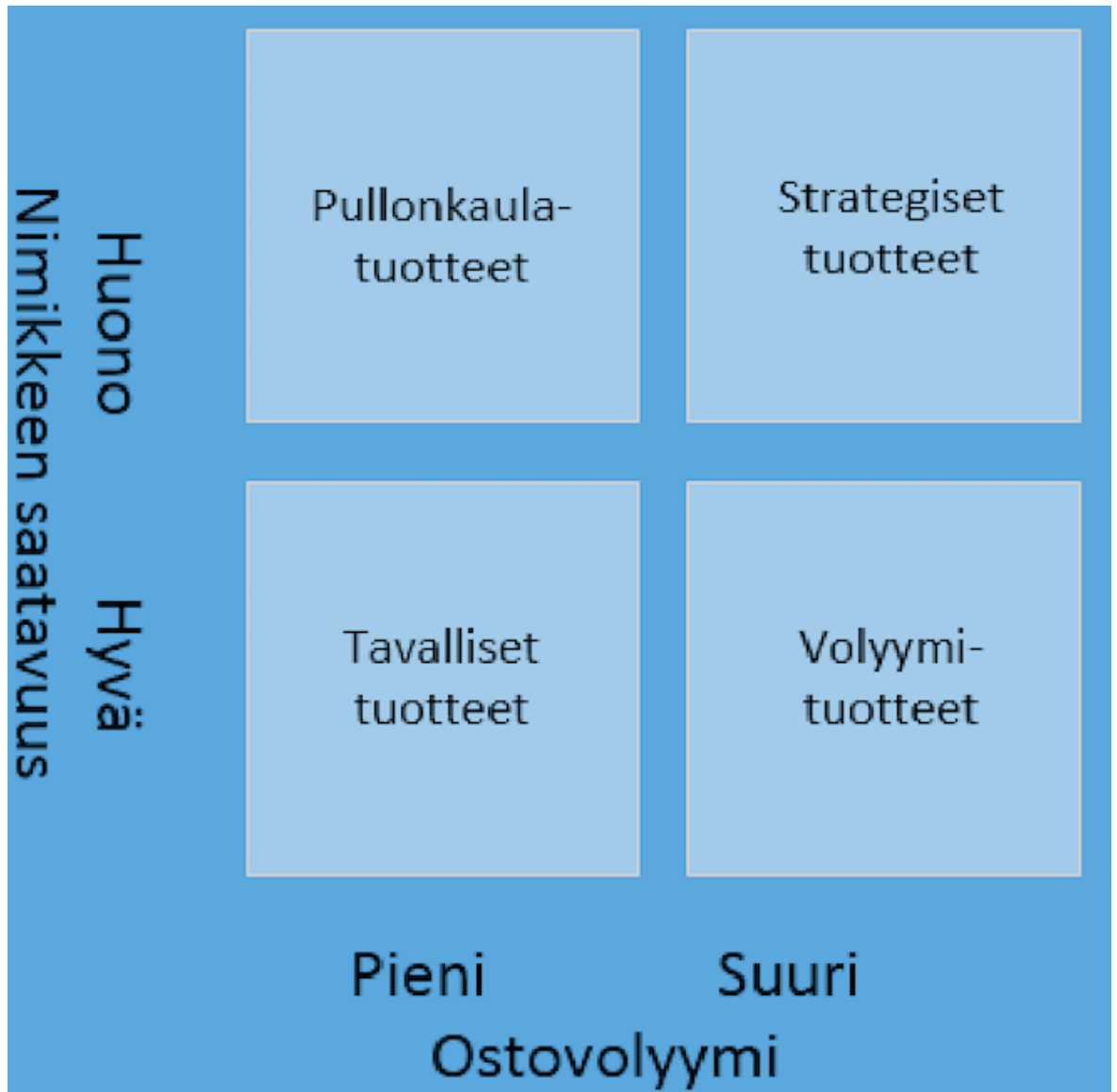
Toimittajat ovat tahoja, jotka toimittavat yritykselle raaka-aineita tai palveluita, joiden avulla yritys tuottaa tuotteensa tai palvelunsa. Materiaalien ja palveluiden hankintojen osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on tyypillisesti noin 40 – 80 %. Toimittajasuhteet ja niiden laatu riippuu paljon toimialasta. Suhteeseen vaikuttaa myös tavarantoimittajien neuvotteluvoiman määrä, josta on puhuttu aiemmin luvussa toimialan kilpailudynamiikka. Hyvät välit tavarantoimittajien ovat tärkeitä. Kilpailuttaminen voi olla silloin tällöin hyvä idea, mutta tulee muista, ettei halvimmalla saatu raaka-aine kuitenkaan aina tule yritykselle loppupeleissä halvimmaksi. (Stutely 2002, 84.)

Elintarvekelalla on tärkeää löytää luotettavia raaka-aine toimittajia, joiden laatuun voi luottaa. Raaka-aineiden ollessa pilalla menee lopputuote pilalle ja yritys kärsii tappioita. Myös toimituksesta voi koitua ongelmia, jos tuote tulee väärään aikaan tai sitä tulee virheellinen määrä. Kilpailukykyisen hankinnan osa-alueet on esitelty kuviossa 3. Hankintojen tulee olla laadukkaita, toimituskyvyn ja joustavuuden on oltava hyvää, ja niistä tulisi koitua mahdollisimman pienet kokonaiskustannukset. Lisäksi hankinnat saisivat sitoa vain pienen pääoman. Tähän voidaan päästä esimerkiksi pienillä varastoilla ja neuvottelemalla mahdollisimman pitkät maksuajat toimittajilta. (Lehtonen 2004, 84–85.)



Kuvio 3. Kilpailukykyiset hankinnat (mukaillen Lehtonen 2004, 85)

Tavarantoimittajan valintaan vaikuttaa myös raaka-aineen merkitys yrityksen toiminnassa. Raaka-aineet voidaan jakaa Kuvion 4 mukaan tavallisiin tuotteisiin, pullonkaulatuotteisiin, volyymituotteisiin ja strategisiin tuotteisiin. Erilaiset raaka-aineet vaativat erilaisia hankintojen johtamistapoja. Yrityksen on tärkeää pohtia mihin raaka-aineluokkaan mikäkin raaka-aine kuuluu ja pohtia toimittajayhteistyötä tämän kannalta. Pullonkaulatuotteissa saatavuus on huonoa ja ostovolyymi on pieniä, tällöin yrityksen tulee varmistaa saatavuus vaikka se maksaisi paljon. Tavallisissa tuotteissa saatavuus on hyvä ja ostovolyymi pieni, joten näitä tuotteita tulee käsitellä tehokkaasti ja kohdistaa hankinnan resursseja näin kriittisempiin tuotteisiin. Strategisissa tuotteissa saatavuus on huono ja volyymit isoja, joten näiden tavarantoimittajien kanssa tulee kehittää hyvä ja pitkäaikainen yhteistyö. Volyymituotteissa saatavuus on hyvä ja ostovolyymit suuria, joten näitä raaka-aineita hankkiessa voi harkita ostopolitiikkaa ja esimerkiksi kilpailuttaa toimittajaa useammin tai kehittää toimittajien kanssa avointa yhteistyötä. (Lehtonen 2004, 93–101.)



Kuvio 4. Ostosalkkuanalyysi (mukaillen Lehtonen 2004, 93)

Hankintojen hallintaan vaikuttaa toimittajien lukumäärä. Mitä enemmän toimittajia on, sitä hankalampaa ja kalliimpaa niitä on hallinnoida ja yhteistyön kehittäminen on vaikeaa. Mikäli raaka-aineiden hankintojen osuus kokonaiskustannuksista on suuri, kannattaa niitä pohtia jo liiketoimintasuunnitelmassa. Hankintoihin liittyy vahvasti myös tilauspisteen ja -tavan määrittäminen. Yrityksen tulee miettiä milloin ja minkä verran myyntiä tapahtuu, jotta ostot voidaan kohdistaa niin, että tarvittavat raaka-aineet ovat käytettävissä oikeaan aikaan. Raaka-aineita ei tule ostaa lojumaan varastoon, mutta ne eivät saa loppua kesken. Ostoja budjetoitaessa tulee suunnitella myös ostojen suuruudet ja niiden vaikutus ostohintaan. Nämä asiat menevät kuitenkin jo niin syvällisiksi, ettei niistä ole tarvetta puhua liiketoimintasuunnitelmassa. (Eklund & Kekkonen 172–173.)

10 Segmentointi ja kohderyhmä

Minkään yrityksen tuotteet tai palvelut eivät ole tarkoitettu koko maailman väestölle. Tärkeää on, että yritys tarjoaa valitulle kohderyhmälle kiinnostavaa ja lisäarvon tarjoavaa palvelua tai tuotteita. Tämän vuoksi yrityksen tulee ymmärtää sen asiakkaita. Segmentointi tarkoittaa kuluttajien tai yritysasiakkaiden jakamista erilaisiin ryhmiin tietyn kriteerein. (Hesso 2013, 88.)

Segmentointia varten tulee arvioida yrityksen markkina-alueen kysyntää ja ostokäyttäytymistä. Markkina-alue voi olla hyvin erikokoinen riippuen liiketoiminnan laadusta. Markkina-aluetta, sen rakennetta ja kokoa arvioidessa tulee pohtia kuinka pitkälle yritys ja sen tuotteet tai palvelut vaikuttavat, ja esimerkiksi kuinka kaukaa asiakas on valmis lähtemään hakemaan yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Markkinoiden koon ja rakenteen arvioimiseen kuuluu esimerkiksi kotitalouksien määrä, perheiden koko, huoneistojen koko ja alueen tulotaso. Ostokäyttäytymisessä voidaan analysoida esimerkiksi tyypillistä ostopahtumaa, siihen vaikuttavia tekijöitä, ostajaa ja keskiostoksen kokoa. Aloittava yritys voi analysoida ja haastatella esimerkiksi jonkun kilpailijan asiakkaita. Tällä tavalla saadaan selville mitä lisäarvoa kilpailija tuo asiakkaalle ja mitä asiakas toisaalta toivoisi enemmän ja millä tavalla yritys voi antaa enemmän lisäarvoa. Ostokäyttäytymistä pohdittaessa voidaan käsitellä sitä miten asiakas huomaa tarpeen ja mikä johtaa itse ostopäätökseen. (Hesso 2013, 50.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä käydä läpi tyypillisen asiakkaan ostopäätösprosessi. Tällä tavalla yritys saa tarkemmin kohdistettua oikeanlaiset markkinointitoimenpiteet oikeaan aikaan oikealle kohderyhmälle. Asiakkaan ostopäätös syntyy monen vaiheen summana. Siihen vaikuttaa ostajan demografiset tekijät, sosiaaliset tekijät ja psykologiset tekijät. Ostopäätösprosessiin kuuluu tyypillisesti viisi eri vaihetta: tarpeen tunnistaminen, tiedonkeruu, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös sekä oston jälkeinen toiminta. (Hesso 2013, 92.)

Ensin asiakas tunnistaa tarpeen jonkin ärsykkeen kuten mainoksen laukaisemana. Tarpeen tunnistettuaan asiakas aloittaa tiedonkeruun ja vertaa erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi internetissä. Onkin hyvin tärkeää, että yrityksellä on hyvät ja houkuttelevat inter-

netsivut ja ne nousevat eri hakusanoilla korkealle esimerkiksi Googlessa. Vertailun jälkeen jäljelle jää muutama vaihtoehto, joiden joukosta asiakas valitsee ostettavan tuotteen tai palvelun. Tässä korostuu lisäarvon tuottaminen suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Kun asiakas on saanut tarpeeksi informaatiota ostopäätöksen tueksi, hän tekee kaupan. Liiketoimintaa laatiessa on tärkeää pohtia missä asiakkaan ostopäätös syntyy. Tällä tavalla osataan panostaa oikeaan paikkaan. Oston jälkeinen toiminta ja tyytyväisyys ovat tärkeitä, jotta asiakkaasta saadaan pysyvä. (Hesso 2013, 92–95.)

Yrityksen tulee valita segmentointikriteeri, jonka avulla muodostetaan kohderyhmät. Segmentointi tapoja on useita. Yrityksen tulisi löytää mahdollisimman hyvä tapa jakaa potentiaaliset asiakkaat toisistaan poikkeaviin ryhmiin. Segmentointikriteerit voi jakaa sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla esimerkiksi demografisiin kriteereihin, elämäntyylikriteereihin ja asiasuhdekriteereihin. Demografisiin kriteereihin kuluttajamarkkinoilla kuuluu esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus ja ammatti. Yritysmarkkinoilla niihin kuuluvat toimiala, toimipaikkojen lukumäärä, henkilöstön määrä tai liikevaihto. Elämäntyylikriteereihin kuuluu kuluttajamarkkinoilla esimerkiksi motiivit, asenteet, harrastukset ja kiinnostukset, kun taas yritysmarkkinoilla esimerkiksi arvot, yrityskulttuuri ja yrityksen toimintatapa. Asiakassuhdekriteereihin kuuluu molemmilla markkinoilla esimerkiksi ostomäärät, ostotiheys, ostojen arvo ja ostouskollisuus. Yrityksen kohderyhmä on se segmentti tai ne segmentit joista se haluaa asiakkaita ja rupeaa siksi kohdentamaan strategian mukaista kysynnänluontia heihin, eli markkinoimaan tuotetta tai palvelua heille. Kohderyhmän analysoimisessa tulee myös pohtia millainen markkinointi toimii heille parhaiten. (Hesso 2013, 90.)

11 Markkinointi ja myyntityö

Tässä luvussa käsitellään markkinointia ja myyntityötä. Liiketoimintasuunnitelmassa nämä osa-alueet voidaan hyvin jakaa omiksi luvuiksi ja molemmat ovat tärkeitä kokonaisuuksia yrityksen toiminnassa. (Hesso 2013, 100.)

11.1 Markkinointi

Kohderyhmän kiinnostus yritystä ja sen tuotteita kohtaan herätetään markkinoinnilla. Nykyaikainen markkinointi on hyvin monikanavaista ja vaihtoehtoja on paljon. Markkinointibudjetti ja -tapa riippuvat paljon yrityksen koosta ja sen asiakkaista. Tämän vuoksi kohderyhmä on määritelty aiemmassa liiketoimintasuunnitelman luvussa. Myös myöhemmin käsiteltävä myyntitavoite vaikuttaa markkinointisuunnitelmaan. Myyntitavoitteeseen pääseminen on markkinoinnin päätavoite. (Hesso 2013, 100–101.)

Markkinointi toteuttaa yrityksen strategiaa ja strategia vaikuttaa siihen millaista markkinoinnin tulee olla. Fokusoitunut, tietyn kohderyhmän tarpeet täyttävä yritys ei kilpaile halvalla hinnalla, vaan luo kysyntää kohderyhmässä tuomalla esiin sen erityisen hyödyn, jonka asiakas saa tuotteesta tai palvelusta. Eettisiä tuotteita myyvän yrityksen markkinoinnissa korostuu laatu, tuotteiden alkuperä ja niiden tuotannon eettinen kestävyys. Mainosmateriaalit voidaan valmistaa kierrätysmateriaaleista ja osa tuotoista voidaan esimerkiksi lahjoittaa luomutuotannon edistämiseen Suomessa. (Hesso 2013, 102.)

Mainonnan tulee puhutella kohderyhmää. Mainonta jaetaan perinteiseksi media- ja suoramainontaan. Lisäksi voidaan hyödyntää messutapahtumia ja toimipaikkamainontaa. Mediamainonnasta verkkomainonnan suosio on kasvanut. Markkinointiviestinnän tulee kuvata yrityksen strategiaa sana-, kuva-, ja värivalinnoissa ja myös markkinointikanavien valinnassa. Markkinointiviestinnän suunnittelussa tulee pohtia mitä kanavia halutaan käyttää, mikä markkinoinnin tavoite ja viesti on, ja miten strategia saadaan näkyviin mainonnassa. Mainonnan tuloksekkisuuden seuranta on tärkeää. (Hesso 2013, 116.)

Markkinoinnin suunnittelua voi tehdä pitkällä aikavälillä strategisesti tai operatiivisesti lyhyellä aikavälillä esimerkiksi erilaisilla kampanjoilla. Yrityksen tulee olla valmis myös

muuttamaan pitkälle aikavälille suunniteltua markkinointistrategiaa markkinoiden muuttuessa. Markkinointisuunnitelman tulee olla selkeä, mitattavissa, saavutettavissa ja saavuttamiseen on laadittava aikataulu. (Hesso 2013, 102.)

Markkinoinnissa tärkeintä on tuote. Liiketoimintasuunnitelmaan voi laatia oman luvun, jossa esitellään yrityksen tuotteet. Hyvään tuotteeseen kuuluu ydintuotteen lisäksi avustavia osia ja mielikuvatuote. Avustavia osia voi olla esimerkiksi merkki, muotoilu ja pakkaus. Mielikuvatuotteita on esimerkiksi takuu, jälkimarkkinointi tai VIP-asiakkuus. Kun kohderyhmä on analysoitu tarkasti ja ydintuotteen ympärille on lisätty avustavia osia ja mielikuvatuotteita, kokee asiakas saavansa niistä lisäarvoa. Asiakas ei osta pelkästään tuotetta vaan pikemminkin elämyksen. Lisäpalvelua voi tarjota esimerkiksi internetsivuilla, joihin voi laittaa erilaisia tietoja tuotteesta ja kohderyhmää kiinnostavista asioista tai perustaa esimerkiksi VIP-asiakkaille oman klubin. (Hesso 2013, 107–114.)

Sosiaalisenmedian hyödyntäminen on nykyään tärkeää. Markkinointiin kuuluu myös tuotteen tai palvelun saatavuus. Jotta asiakas ostaisi tuotteen, tulee hänen löytää se. Ulkoinen saatavuus käsittää liiketoiminnan laadusta riippuen esimerkiksi yrityksen sijainnin, näkyvyyden hakukoneissa, selkeät yhteystiedot ja aukioloajat. Sisäiseen saatavuuteen liittyy myös toimitilojen asiakaslähtöisyys ja henkilöstö. (Hesso 2013, 107–114.)

11.2 Myyntityö

Myyntityö kerää markkinoinnin luoman kysynnän kassavirraksi. Myyntitilanteessa lunastetaan asiakaslupaus. Henkilökohtaisen myyntityön tulee olla yrityksen arvojen mukaista, aktiivista ja jatkuvasti kehittyvää tuloksellista vuorovaikutusta. Kerran hankittu asiakas kannattaa pitää. Vanhan asiakkaan tyytyväisenä pitäminen on helpompaa ja halvempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Tyytyväiset asiakkaat voivat parhaimmassa tapauksessa hankkia uusia asiakkaita suosittelemalla ja kehumalla yritystä. Suomessa elintarviketeollisuudessa tuotettujen tuotteiden myyntikanavia ei ole kovin paljon. Elintarvikkeita valmistavat ja maahantuovat yritykset myyvät tuotteitaan lähinnä vain isoille ketjuille ja muutamille pienemmille kaupoille, joten myyntityö on erilaista. (Hesso 2013, 130.)

12 Henkilöstö ja tuotanto

Tuotannosta ja henkilöstöstä voi laatia omat luvut varsinkin, jos yritys on suuri. Pienessä yrityksessä henkilöstö on saatettu käydä läpi jo yrittäjäänalyysissä. Liiketoimintasuunnitelman henkilöstöä koskevassa luvussa voi käsitellä henkilöstön tarvetta ja rakennetta. Lisäksi lukuun kuuluu henkilöstökustannukset, henkilöstön osaaminen ja kouluttaminen, työsuhteiden muodot ja työhyvinvointi. (Hesso 2013,146–147.)

Tuotannosta kannattaa laatia liiketoimintasuunnitelmaan prosessikaavio, mikäli se on mahdollista. Prosessikaavio yksinkertaistaa ja tiivistää tuotannon prosessin vaihe vaiheelta yhteen kaavioon. Tuotanto kappaleen sisältö riippuu paljon yrityksen toiminnan laadusta. (Barringer 2009, 185.)

Tuotantoa ovat kaikki ne vaiheet, jotka sisältyvät yrityksen tuotteen tai palvelun saamiseksi asiakkaan kulutettavaksi. Liiketoimintasuunnitelmassa voidaan puhua tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja tekomekanismeista. Tuotteiden tai palveluiden tuotannossa korostuu yrityksen strategia. Esimerkiksi fokuusoituva yritys toteuttaa tuotannossaan asiakaslähtöisyyttä. Panostus tietyn kohderyhmän tarpeiden täyttämiseksi kilpailijoita paremmin maksaa. Tuotannossa se näkyy esimerkiksi henkilöstön, materiaalien ja tuotantovälineiden laadussa. Alustava tuotantosuunnitelma on sisällöltään osin samankaltainen kuin markkinointikappaleessa puhuttu sisäinen saatavuus. Siihen kuuluu toimitilojen ja henkilöstön sopivuus yrityksen strategiaan. (Hesso 2013, 142–143.)

Tuotantoprosessiin ja -tapaan vaikuttaa tuotettavan asian ominaisuudet kuten koko, yksilöimisen tarve ja laatu sekä tuotantovolyymit. Mikäli tuotetta valmistetaan tehtaassa, tulee tehtaan pystyä vastaamaan tuotteen asettamiin vaatimuksiin. Tuotteen valmistamiseen tarvitaan raaka-aineita, työvoimaa, koneita ja taitoa valmistaa tuotteita. Tuotannossa on useita vaiheita joista muodostuu tuotantoprosessi. Kaikki tuotannon vaiheet on syytä analysoida tarkasti, jotta koko tuotantoprosessi ja yrityksen muut osa-alueet toimivat saumattomasti. Tuotannossa on tärkeää olla toimiva seurantajärjestelmä, josta voidaan koko ajan seurata prosessin etenemistä ja häiriön ilmaantuessa paikantaa ja korjata se nopeasti. Myös tuotannon määriä, hävikkiä ja muita lukuja on hyvä seurata säännöllisesti ja puuttua niihin tarvittaessa. (Lehtonen 2004, 66–68.)

13 Riskit ja niihin varautuminen

Yrittäminen jo sanana kuvaa yritystoiminnan riskiä. Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa ja se sisältää ajatuksen siitä, että jotain epätoivottua voi tapahtua henkilölle itselleen, jollekin toiselle henkilölle tai omaisuudelle. Riskien tunnistaminen, niihin varautuminen ja analysointi ovat tärkeitä. Erilaisia riskejä tulee käsitellä ja varautua niihin eri tavalla. (Juvonen yms. 2005, 1.)

Riskit ovat erilaisia yrityksen perustamis-, aloitus-, kasvu- ja muutostilanteissa. Riskeihin voi varautua yritystoimintaa aloittaessa parhaiten laatimalla kattavan liiketoimintasuunnitelman. Riskit voidaan jakaa yksityiskohtaisesti esimerkiksi henkilöriskeihin, omaisuusriskeihin, vastuu- ja kehitysriskeihin, tietoriskeihin ja liiketoimintariskeihin tai tiivistetysti liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit liittyvät yritystoimintaan kilpailullisilla markkinoilla. Tyypillisiä liikeriskejä ovat esimerkiksi asiakkaiden maksuvaikkeudet, tavarantoimittajien toimitusvaikeudet, yrityksen kannattavuuteen liittyvät ongelmat ja taloudellisen ympäristön tapahtumat. Vahinkoriskejä ovat sellaiset riskit, jotka kohdistuvat johonkin yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- ja riippuvuusvahingot ja henkilöstöriskit. (Hesso 2013, 168–169.)

Hyvä riskianalyysi luettelee yrityksen riskit ja analysoi miten niihin kannattaa varautua. Riskienhallinnalla tarkoitetaan riskeihin liittyvää päätöksentekoa ja toimeenpanoja, jotka perustuvat riskien arvioimiseen ja laskemiseen. Riskien laatua ja niihin varautumiskeinoa miettiessä on tärkeää miettiä riskin vakavuutta ja sen todennäköisyyttä. Lisäksi riskienhallintakeinon valintaan vaikuttaa sen hinta ja siitä saatava hyöty. Riskienhallinnan hyöty yritykselle on sen turvallisuuden ja toimintavarmuuden lisääntyminen. (Juvonen yms. 2005, 18–22.)

Riskin voi yrittää välttää, pienentää, jakaa tai siirtää sen. Riskin välttäminen on paras vaihtoehto, mikäli se ei tule liian kalliiksi. Riskejä voi välttää esimerkiksi käyttämällä asiantuntijoita tarkastamaan asioita, kuten lakimiestä tarkistamaan erilaiset sopimukset. Aina riskin välttäminen ei kuitenkaan onnistu. Joidenkin riskien olemassaolo on hyväksyttävä ja niiden toteutumista voi vain yrittää pienentää. Riskiä voi pienentää esimerkik-

si kouluttamalla henkilöstöä erilaisiin tilanteisiin ja rakentamalla toimitilat turvallisiksi. Riskiä voi jakaa esimerkiksi hankkimalla useita rahoituslähteitä, tavarantoimittajia, asiakkaita ja toimipisteitä. Tällä tavalla yritys ei ole riippuvainen yhdestä toimipisteestä tai yhdestä sidosryhmästä. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan usein vakuuttamista. Riski siirretään vakuutusyhtiölle. Tiedyt vakuutukset ovat pakollisia yrityksille, mutta vapaaehtoisten vakuutusten tarve kannattaa kartoittaa heti yritystoiminnan alkuvaiheessa. Riskiä voi siirtää myös palkkaamalla ulkopuolisen tahon tekemään työn, joka on liian vaarallinen tai asiakastytyväisyyden laskemisen riski itse tehtynä on liian suuri. (Hesso 2013, 170–172.)

Yritykset laativat ja allekirjoittavat toiminnassaan useita sopimuksia. Sopimus on aina kahden tai useamman oikeuskelpoisen osapuolen välinen. Sopimuksen avulla osapuolet sopivat tarkat säännöt yhteistyön laadusta ja siitä, miten sopimus velvoittaa osapuolia. Hyvällä sopimuksella voidaan välttyä useilta ongelmilta, joten huolellinen sopimuksen teko on erinomainen keino välttää riskejä. Sopimuksen avulla voidaan myös siirtää riskejä toiselle osapuolelle. Esimerkiksi raaka-ainetoimittajien kanssa voidaan sopia erilaisista vaaranvastuulausekkeista, jotka määrittelevät sen kuka on vastuussa tavaran vahingoittumisesta, siihen liittyvistä kuluista ja muista velvoitteista missäkin toimituksen vaiheessa. (Vuorijoki 2002, 37–39 .)

14 Yrityksen kannattavuus ja laskelmat

Hyvän liikeidean lisäksi onnistuminen vaatii talouden suunnittelua ja sen seurantaan. Laskelmat ovat tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Laskelmissa suunniteltu liiketoiminta konkretisoituu kun yrityksen visio ja tavoitteet määritellään rahassa. Kannattavan yrityksen toiminta perustuu kannattavaan hinnoitteluun, kustannusten laskentaan ja seurantaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 3.)

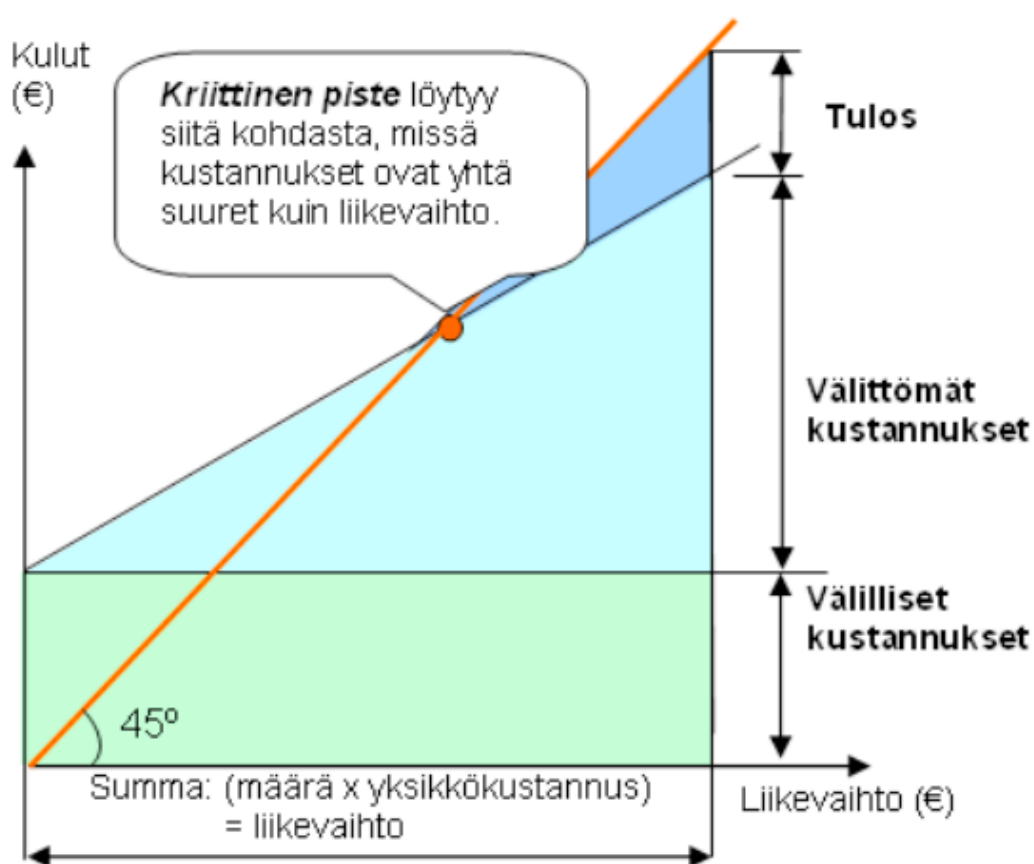
Liiketoimintasuunnitelmaan voi sisällyttää useita erilaisia laskelmia. Sopivat laskelmat tulee valita liiketoiminnan laatu, sekä tilanne huomioon ottaen. Toiminnassa olevalla yrityksellä on käytössään erilaisia lukuja aiemmilta vuosilta ja vähintäänkin edellisten vuosien kirjanpito. Nämä ovat hyvä lähtökohta arvioidessa muutosten vaikutusta laskelmiin. Aloittelevalla yrityksellä ei ole lukuja edellisiltä vuosilta. Tämän vuoksi mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen arviointi kuluista ja menoista on tärkeää. (Barringer 2009, 210.)

14.1 Kriittinen piste

Katetuottolaskennan avulla voidaan selvittää millaista tulosta yritys tekee sekä yrityksen että tuotteiden tasolla. Kriittinen piste kertoo katetuottolaskennassa sen kohdan, jolloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi, eli jolloin kokonaistuotot ja kokonaiskustannukset ovat yhtä kuin nolla. Kriittisen pisteen ylitettyä yritys alkaa tehdä tuottoa. Kriittisen pisteen kaavalla voidaan selvittää myös tuotteen tai yrityksen kulurakenne. Laskureiden avulla voidaan myös kokeilla, miten muuttuvien kulujen määrän vaihtelu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. (Hesso 2013, 155.)

Kustannukset koostuvat välillisistä ja välittömistä kustannuksista. Välilliset kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka eivät ole riippuvaisia yrityksen tuottamasta määrästä tai liikevaihdosta. Nämä kulut ovat olemassa siis vaikka yritys ei tuottaisi yhtään tuotetta. Tämän vuoksi välilliset kustannukset on kuvattu kuviossa 5 vaakasuorasti. Vastaavasti muuttuvat eli välittömät kustannukset ovat sellaisia kustannuksia, jotka kasvavat suoraviivaisesti ylöspäin mitä enemmän yritys valmistaa tuotteita. Tällöin tarvitaan luonnollisesti enemmän raaka-aineita ja välitöntä työtä. (Opetushallitus 2003.)

Kriittisen pisteen voi laskea matemaattisen yhtälön avulla, varmuusmarginaalia käyttämällä tai graafisesti. Yhtälössä kiinteät kustannukset jaetaan yksikkökohtaisella katteella. Tällä tavalla saadaan selville, montako yksikköä kriittisen pisteen saavuttamiseksi tulee valmistaa. Graafisesti esitettynä kriittinen piste on kuviossa 5 esitetyssä kohdassa, jossa välittömien kustannusten ja tuloksen suorat halkaisevat toisensa. Tämän jälkeen yrityksen toiminta on kannattavaa ja ylimenevä osa on yrityksen tulosta. Tuotannollisen yrityksen tulos on normaalisti noin 2-10 prosenttia. Kriittisessä pisteessä yrityksen liikevaihto on yhtä suuri kuin sen tulos, josta on vähennetty välilliset ja välittömät kustannukset. (Opetushallitus 2003.)



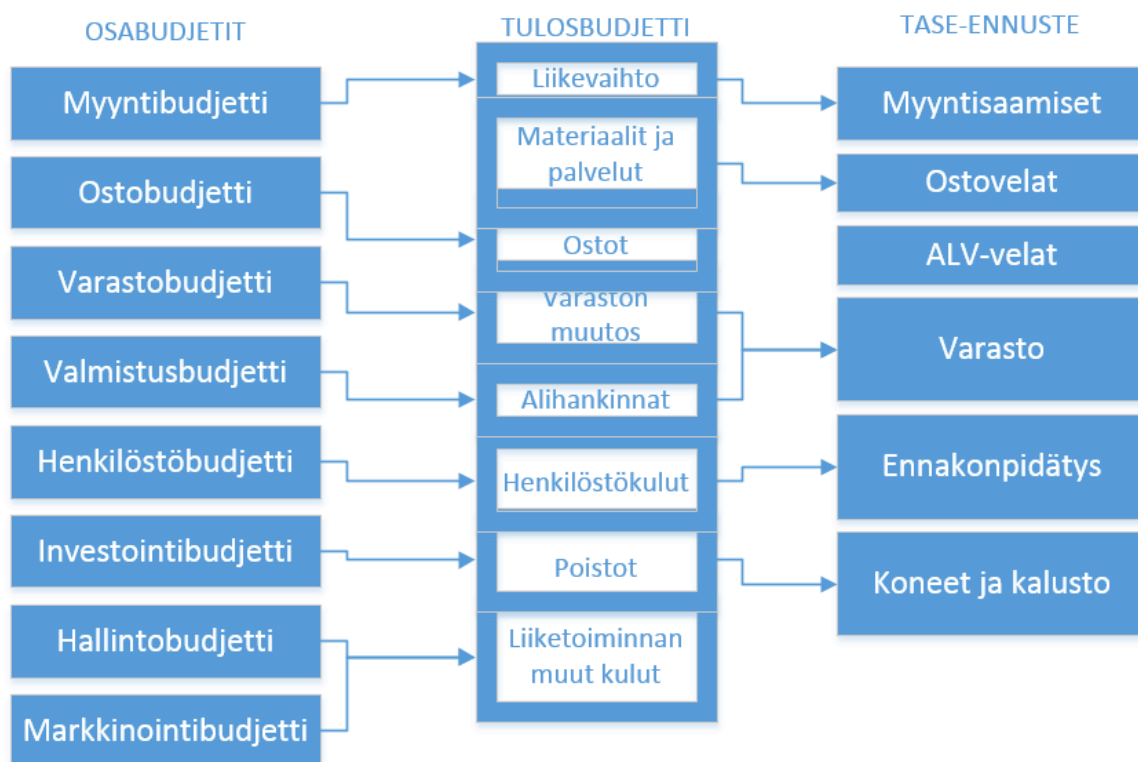
Kuvio 5. Kriittinen piste graafisesti esitettynä (Opetushallitus 2003)

14.2 Tulosbudjetti

Perinteisesti budjetilla tarkoitetaan yritykselle tai sen osaston toimintaa varten laadittua mahdollisimman hyvän taloudellisen tuotoksen omaavaa, tietyllä ajanjaksolle toteutetuksi tarkoitettua rahamääräistä toimintasuunnitelmaa. Budjetti liitetään nykyään yhä enemmän yrityksen johtamiseen. Se on yrityksen toiminnan ohjausväline, jonka tulee

kuvata riittävän yksityiskohtaisesti yrityksen toimintojen tavoitteita sekä resurssien suunnittelua. Budjetin on tarkoitus olla joustava ja parempiin suorituksiin kannustava. Budjetti yhdistää yrityksen eri toiminnot yhdeksi yritystoiminnan kokonaiskuvaukseksi. Budjetti laaditaan yleensä yhdeksi vuodeksi eteenpäin, mutta se voidaan jakaa myös pienempiin ajanjaksoihin. Usein käytetään rullaavaa budjettia, joka tarkoittaa sitä että se päivitetään esimerkiksi kuukauden päätyttyä niin, että aina 12 kuukautta eteenpäin on budjetoituna. Budjetin toteutumisen seuranta ja mahdollisten poikkeamien analysointi on tärkeää. Budjettia tulee voida myös muuttaa tarvittaessa. (Leppiniemi 2014.)

Budjettia laatiessa tulee ottaa huomioon yrityksen toimiala ja sen liiketoimintaympäristö. Tämän vuoksi laskelmat ovat liiketoimintasuunnitelman lopussa. Budjetin laatimiseen tarvitaan tarkkoja ja yksityiskohtaisia ennusteita sekä arviointia markkinoiden kysynnästä ja yrityksen kapasiteeteista. Budjetti tulee laatia huolellisesti ajan kanssa. Keskeisimmät budjetit ovat tulosbudjetti, kassabudjetti ja tase-ennuste. Tulosbudjetissa suunnitellaan tulevat tuotot ja kustannukset. Kassabudjetin avulla varmistetaan, että yrityksen rahat riittävät toteuttamaan budjetin tavoitteet. Kassa-, rahoitus- ja tulosbudjettiin vaikuttaa erilaiset osabudjetit. Kuviossa 6 on esitetty osabudjettien suhdetta tulosbudjettiin ja tase-ennusteeseen. (Leppiniemi 2014.)



Kuvio 6. Osabudjettien yhteys tulosbudjettiin (mukaan Eklund & Kekkonen 171)

Tulevan tilikauden toimintaa voi helposti suunnitella tulosbudjetin avulla. Siinä korvamerkitään rahaa erilaisiin osabudjetteihin. Tulosbudjetin avulla rahaa ohjataan niihin toimintoihin, jotka mahdollistavat pitkällä tähtäimellä yrityksen visioon pääsemisen. Tulosbudjetti laaditaan tuloslaskelman muotoon, josta budjettiluvut sitten viedään kirjanpitojärjestelmään. Näin budjetinseuranta on helpompaa, koska kauden toteutuneet luvut raportoidaan usein kirjanpidon järjestelmistä. Osabudjeteista saadaan luvut vastaaville tuloslaskelman riveille. (Hesso 2013, 158–159.)

Kuvion 7 tapaan tulosbudjetin ylimmälle riville tulee myyntituotot, jota varten tulee arvioida myynnin tavoitteet, sillä ne määrittävät muita budjetin eriä kuten osto- ja valmistusbudjettia. Myynnin arvioiminen voi olla hankalaa yritystoimintaa aloittaessa. Myyntiä voi arvioida esimerkiksi määrittelemällä myytävän tuotteen kokonaismarkkinat ja arvioida sitten kuinka monen prosentin markkinaosuuden yritys uskoo saavansa tästä myynnistä. Myynnin tavoitteiden arvioimisen jälkeen voidaan budjetoida ostot. Näin saadaan laskettua muuttuvat kulut, jotka vähennetään myyntituotoista ja saadaan myyntikate. (Eklund & Kekkonen 172–173.)

Myyntikatteesta vähennetään kiinteät kulut, joihin kuuluu muun muassa rakennukset, koneet ja hallinto. Tämän jälkeen saadaan käyttökate. Yrityksen kannattaa laatia erillinen investointibudjetti, mikäli sillä on paljon koneita ja laitteita. Mitä suurempi investointi on, sitä todennäköisemmin siihen kuuluu myös rahoituksen suunnittelu. Investointi voidaan jakaa poistoiksi usealle vuodelle sen käyttöiänarvion mukaan. Poistojen lisäksi ulkopuolisella rahoituksella hankituista investoinneista tulee korkokustannuksia. Poistojen ja korkojen vähennyksen jälkeen tulosbudjettista saadaan tulos ennen veroja. Tästä voidaan vielä vähentää välittömät verot, jolloin päästään tulokseen. (Eklund & Kekkonen 172–173.)

MYYNTITUOTOT

– Muuttuvat kulut

MYYNTIKATE

– Kiinteät kulut

KÄYTTÖKATE

– Poistot

– Korot

TULOS ENNEN VEROJA

– Välittömät verot

TULOS

Kuvio 7. Tulosbudjetin rakenne (mukaillen Hesso 2013, 159)

Yrityksen johto on asettanut tulosbudjettia laatiessa yritykselle tulostavoitteen, jolla tarkoitetaan tulosta ennen veroja. Laskelmien jälkeen tulosta verrataan asetettuun tavoitteeseen ja budjettia tai tulostavoitetta saatetaan joutua tarkistamaan. Luvusta voidaan esimerkiksi laskea, paljonko se on myyntituotosta. Tavoiteltu prosenttimäärä riippuu yrityksen strategiasta ja esimerkiksi toiminnan alussa investoinnit pienentävät sitä. (Eklund & Kekkonen, 178.)

14.3 Kassabudjetti

Maksuvalmius eli kassabudjetti on lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti. Kassavirtalaskelmien avulla varmistetaan, että yrityksen rahoituksessa havaitaan kaikki oleellinen ja rahat riittävät tulosbudjetin mukaisten kustannusten maksamiseen lyhyellä aikavälillä. Kassavirtalaskelmaan merkitään mihin rahaa menee ja mistä sitä tulee. Tämän jälkeen voidaan arvioida rahan riittävyttä ja tarvittaessa lainata sitä. Aloittavassa yrityksessä maksuja tulee maksettavaksi ennen kuin myyntituloja alkaa virrata kassaan. Rahavirta jää usein negatiiviseksi ja yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta. (Eklund & Kekkonen 2014 186.)

Kassavirtalaskelmassa tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut muutetaan maksuperusteiseksi, eli ne merkataan siihen hetkeen jolloin raha oikeasti lähtee kassasta tai tulee sinne.

Yrityksen likvideihin rahoihin voi vaikuttaa esimerkiksi nopeuttamalla saatavien realisoitumista tai pidentämällä omaa maksuaikaa. Tulosbudjetista tulevien lukujen lisäksi kassabudjettiin otetaan mukaan investointien maksutapahtumat ja pääomasijoituksista ja -palautuksista johtuvat erät. Erona tulosbudjettiin on se, että kassavirtalaskelmissa käytetään arvonalisäverollisia lukuja. Lisäksi kassabudjettiin kirjataan verojen maksut. (Hesso 2013, 160.)

Kassavirtalaskelman laatiminen auttaa yrittäjää miettimään missä määrin investointeihin tarvitaan ulkopuolista rahoitusta ja mikä sen hinta, eli korko, on. Investoinnit rahoitetaan tilanteen ja strategian mukaan joko tulorahoituksella tai ulkopuolisen rahoituksen avulla. Laskelmilla saadaan myös selville likvidien rahojen riittävyys erikoistilanteissa esimerkiksi kesälomien aikana. Kassavirtalaskelmaa seurataan kuukausitasolla. Ennakoimalla jokaisen kuun kassan tilannetta laskelmilla voidaan välttyä maksuvaikeuksilta. Maksuvaikeuksista voi seurata vaikeuksia saada rahoitusta. (Hesso 2013, 160.)

Kuvion 8 tapaan kassavirtalaskelma aloitetaan merkitsemällä kassan tilanne tilikauden alussa. Tämän jälkeen siihen lisätään kassaanmaksut ja vähennetään kassastamaksut. Saadusta summasta vähennetään vielä lainojen lyhennykset ja omistajien yksityisnostot, ja lisätään lainojen nostot ja omistajien sijoitukset. Näin saadaan kassa kuukauden lopussa. Kassaanmaksuja syntyy esimerkiksi myynnistä, sijoitustuotoista, mahdollisista avustuksista, omaisuutta myydessä, omistajien sijoituksista, lainojen nostoista ja esimerkiksi vakuutuskorvauksista. Mikäli yrityksen kassaan tulee enemmän kun sieltä lähtee, on kassavirta positiivinen. Kassastamaksuja syntyy esimerkiksi kun maksetaan palkkoja ja muita henkilöstömenoja, korkomenoja, investointeja tai ostoja. Kassastamaksut tulisi yrittää jakaa tasaisesti niin, etteivät isot kertamaksut rasita kassaa kerralla liikaa. (Hesso 2013, 161.)

KASSA KUUKAUDEN ALUSSA

+ Kassaanmaksut

– Kassastamaksut

YHTEENSÄ

– Lainojen lyhennykset

+ Lainojen nostot

+ Omistajien sijoitukset

– Omistajien yksityisnostot

KASSA KUUKAUDEN LOPUSSA

Kuvio 8. yrityksen kassabudjetti karkeasti (Mukaillen Hesso 2013,161.)

Kassabudjetin laatimista varten tulee tietää myyntien ja ostojen maksuehdot, palkanmaksun ajankohdat ja erilaiset sopimusehdot. Esimerkiksi myynnin maksuehdon ollessa 14 pv netto kuukauden myynnistä puolet saadaan rahana kassaan kuluvana kuuna myynnin kassaan maksuina ja puolet seuraavan kuun aikana. Seuraavan kuukauden aikana saatavat kassaanmaksut jäävät kuluvan kuukauden tase-ennustukseen myyntisäämisiksi. (Eklund & Kekkonen 2014 186.)

15 Kehitystehtävän toteutus

Tässä luvussa käydään läpi kehitystehtävän, eli liiketoimintasuunnitelman toteutusprosessia. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan toimeksiantajayrityksestä lyhyesti. Opinnäytetyö on ensisijaisesti toiminnallinen työ, sillä siinä laaditaan toimeksiantona yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Tarpeelliset tiedot yrityksestä ja hankkeesta saadakse opinnäytetyön laatija haastatteli yrityksen hallituksen jäseniä, joten luvussa käydään läpi myös haastattelujen teko.

15.1 Kohdeyritys

Toimeksianto yritys on Suomen Lastenruoka Oy (Baby Food Finland Ltd) (Y-tunnus 16142644). Yritys on vuonna 2013 perustettu suomalainen osakeyhtiö. Yhtiö on perustettu valmistamaan luomu- ja biodynaamisia lastenruokia suomessa. Suomen Lastenruoka Oy tulee olemaan ainoa pohjoismaisessa omistuksessa oleva lastenruokaa valmistava yritys. Yhtiölle on tärkeää taata tuotteiden laatu turvallisuus ja luonnonmukaisuus.

Projekti on ollut yrittäjien ajatuksissa jo pidemmän aikaa, mutta alkuvuodesta 2014 suunnitelmat ovat alkaneet hiljalleen näyttää mahdollisilta toteuttaa. Yrityksen pääomistaja ja rahoittaja on suurliikemies Kai Mäkelä. Yhtiön alustavaan hallitukseen kuuluvat tällä hetkellä Mäkelän lisäksi asianajaja Hannu Kokko, Suomen luomukeskus Oy:n toimitusjohtaja Satu Tarima sekä Jani Ålander ja Juhani Ålander. Hallitusta täydennetään tärkeimpien yhteistyökumppani valintojen jälkeen. Myös yrityskonsultti ja -kouluttaja, hallitusammattilainen ja sijoittaja Matti Lainema on ollut mukana projektissa.

Lopullisia yhteistyökumppaneita ei ole vielä valittu. Alustavia sopimuksia on kuitenkin jo tehty eurooppalaisten johtavien luomutuottajien kanssa. Lisäksi luomutuotteita maahantuovan Suomen luomukeskus Oy:n kanssa on puhuttu mahdollisuuksista toimittaa raaka-aineita. Myös kahden eri suomalaisen elintarvikealan yrityksen kanssa on puhuttu mahdollisesta yhteistyöstä. Projektin suunniteltu aikataulu on tiukka, mutta mahdollinen. Tuotteiden reseptit tullaan kehittämään keväällä 2014 yhteistyökumppaneiden kanssa. Tehtaan sijoittamispaikkaa ei ole vielä löyty lukkoon, mutta tehtaasta on tehty laskelmia ja suunnitelmia. Mäkelä tulee olemaan hankkeen yksi rahoittaja, mutta muita

rahoittajia ja yhteistyökumppaneita etsitään vielä. Projektin kokonaisrahoituksen olisi aikataulun mukaan oltava koossa viimeistään syksyllä 2014. Tehtaan suunnitellaan aloittavan toimintansa syksyllä 2015, jonka jälkeen tuotteet lanseerataan Suomessa ja myöhemmin myös Ruotsissa ja mahdollisesti Venäjällä.

15.2 Toteutus

Kehitystehtäväksi valittiin liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Yrityksen toiminnan aloittaminen on vielä suunnitteluvaiheessa ja siinä on monta muuttuvaa tekijää. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus kuvata tämän hetkistä tilannetta osakkaille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille. Liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus muokata myöhemmin, kun lopulliset yhteistyökumppanit ja projektin tarkempi eteneminen selviää.

Opinnäytetyössä kehitystehtävänä laadittu Suomen Lastenruoka Oy:n liiketoimintasuunnitelma on tämän opinnäytetyön liitteenä 3. Liiketoimintasuunnitelma sisältää useita liikesalaisuudenpiiriin luettavia asioita, joten liiketoimintasuunnitelmaa ei sisällytetä opinnäytetyön julkaisuversioon. Opinnäytetyötä laadittiin syksystä 2013 loppuukevääseen 2014. Aluksi laatija tutustui aiheeseen liittyvään lähde- ja tutkimusmateriaaliin. Alun perin oli tarkoitus laatia raportti elintarvikelainsäädännön vaikutuksesta yritykseen, mutta melko pian kirjoittamisen aloittamisen jälkeen kehitystehtäväksi valikoitui liiketoimintasuunnitelman tekeminen, jossa painotetaan elintarvikelainsäädäntöä sekä raaka-aine toimittajiin liittyviä seikkoja. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittiin helmikuusta 2014 alkaen.

Kirjallisuusosuuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman laatimista ja hyvää liiketoimintasuunnitelmaa. Kirjallisuusosaa ja kehitystehtävää laadittiin rinta rinnan. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu kirjallisuusosa huomioon ottaen. Liiketoimintasuunnitelman laatimista varten haastateltiin kahta hallituksen jäsentä. Toinen haastateltavista on yrityksen päärahoittaja ja useita yrityksiä perustanut liikemies Kai Mäkelä. Koska Mäkelä on ollut mukana niin monessa yrityksen perustamisessa ja liiketoimintasuunnitelman laatimisessa, kysyttiin häneltä Suomen Lastenruoka Oy:n lisäksi mielipiteitä myös liiketoimintasuunnitelmista yleisesti.

Toiselta haastateltavalta hallituksen jäseneltä Juhani Ålanderilta kysyttiin Suomen Lastenruoka Oy:n tietoja ja tilannetta liiketoimintasuunnitelman laatimista varten. Molemmat haastattelut toteutettiin avoimena haastatteluna. Avointen haastattelujen tarkoitus oli antaa opinnäytetyön laatijalle lisää tietoa toimeksiantajayrityksestä ja sen tilanteesta, sekä projektissa mukana olevista henkilöistä. Kaikkia hallituksen jäseniä ei ollut tarvetta haastatella, sillä tarvittavat tiedot saatiin kahdelta.

15.3 Avoimet haastattelut

Haastattelu tarkoittaa suomen kielessä tutkimuksen tiedonkeruutapaa, jossa henkilöiltä kysytään heidän mielipiteitä tutkittavasta asiasta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto. Menetelmänä haastattelu perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen. Keskustelunomaisissa, vapaissa keskusteluissa tutkija pääsee lähemmäs haastateltavaa ja tämän ajatusmaailmaa. Vapaamuotoisen haastattelun aikana voidaan suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada näin selville vastausten taustalla olevia motiiveja tai tarkentaa vastausta tarvittaessa. Haastatteluissa on monia ongelmia. Tietojen, uskomusten ja arvojen tutkiminen on hankalaa, sillä tuloksiin sisältyy aina tulkintaa. Lisäksi tuloksia voidaan harvoin yleistää, sillä otos on usein pieni. Haastattelun raportoinnissa on myös omat haasteensa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 11–12, 41.)

Tutkimushaastattelulla on erilaisia alakohтия. Eri tavat poikkeavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Tähän vaikuttaa muun muassa se, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Haastatteluiden nimiä sekoitetaan usein toisiinsa ja niitä käytetään hyvin vaihtelevasti eri lähteistä riippuen. Monissa haastattelutyypeissä on yhteneväisyyksiä ja haastattelu saattaa olla monen tyypin sekoitus. Tutkimushaastattelun alalajeja on lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu ja teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu. Strukturoimattomasta haastattelusta voidaan vielä käyttää erilaisia nimityksiä kuten avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Avointa, eli strukturoimatonta haastattelua käytetään kun halutaan haastatella tiettyjä valittuja henkilöitä, jotka osaavat kertoa aiheesta. Keskustelu voi olla jopa lähellä tavanomaista kes-

kustelua. Haastattelijalla on kuitenkin hyvä olla kysymysrunko, jotta kaikki halut aiheet käsitellään. (Hirjärvi & Hurme 2006, 46.)

Opinnäytetyön tekemiseen on käytetty kahta avointa haastattelua yrityksen rahoittajalle sekä yrityksen hallituksen jäsenelle. Avoimen haastattelun avulla keskustelu oli avointa ja vain aihe alueet ja avustavat kysymykset oli ennalta laaditut. Tällainen haastattelutapa tuntui luontevalta ja keskustelua sai helposti ohjattua haluttuun suuntaan. Ensin haastateltiin rahoittajaa ja myöhemmin hallituksen jäsentä. Myöhempään haastatteluun lisättiin ja muokattiin kysymyspatteristoa ensimmäisen haastattelun perusteella. Opinnäytetyön laatija kirjoitti ensin teorian haastattelusta, jonka perusteella hän laati sopivat kysymyspatteristot. Haastattelujen haastattelurungot ovat liitteissä yksi ja kaksi. Molemmat haastattelut suoritettiin haastateltavien kotona rauhallisessa ympäristössä. Haastattelut nauhoitettiin, sillä tällä tavalla ne sujuivat nopeasti ja ilman katkoja. Nauhoitus helpotti myös haastatteluiden purkua.

16 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan ja arvioidaan ensin opinnäytetyön tuloksia, tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Seuraavaksi esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia ja viimeiseksi arvioidaan vielä opinnäytetyöprosessin tavoitteiden saavuttamista ja laatijan omaa oppimista prosessin aikana.

16.1 Tulosten tarkastelu ja arviointi

Opinnäytetyön kehitystehtävänä laaditun liiketoimintasuunnitelman perusteella Suomen Lastenruoka Oy:n liikeidea on kannattava, kunhan se löytää oikeat yhteistyökumppanit ja saa tuotteensa ihmisten tietoisuuteen. Lastenruokamarkkinoilla on kysyntää uudelle luomutuotemerkille ja erityisesti kotimaisuus tulee olemaan Suomen Lastenruoka Oy:n etu. Tuotemerkki tulee tarvitsemaan ison brändäyksen ympärilleen, jotta se saadaan kohderyhmän tietoisuuteen. Liiketoimintasuunnitelmaan laadittujen arvioiden ja laskelmien totuudenmukaisuus selviää vasta toiminnan alkaessa.

Toimintaa aloittaessa ja sen aikana yrityksen tulee muistaa ottaa huomioon elintarvikelain asettamat vaatimukset. Yritys haluaa tulla tunnetuksi laadukkailla ja turvallisilla tuotteilla, joten sen tulee huolehtia tarkasti kaikkien hygienia- ja terveystuotteiden täyttämistä ja ylittämistä. Tuotteiden reseptit tulee suunnitella huolellisesti ammattilaisten kanssa. Luomu- ja erityisesti Demerter-raaka-aineita on tarjolla rajoitetusti, joten yritykselle tulee olemaan tärkeitä kehittää tavarantoimittajasuhteita.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta on kirjoitettu paljon, vaikka se on ilmiönä melko tuore. Erityisesti internetistä löytyy useita pohjia ja ohjeita liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Kuten monet muutkin tutkimukset ovat osoittaneet, on tämänkin opinnäytetyön kirjallisuusosuuden perusteella selvää, että erityisesti aloittavan yrityksen kannattaa laatia liiketoimintasuunnitelma jäsentääkseen oman ja ympäristön toimintaa ja niiden vaikutusta toisiinsa. Liiketoimintasuunnitelma on myös hyvä johdon ja hallitustyöskentelyn työväline ja sitä tulisi seurata ja päivittää tarvittaessa.

Opinnäytetyön perusteella liiketoimintasuunnitelmaa ei välttämättä kannata laatia min-kään valmiin pohjan mukaan, vaan muokata tärkeimmät aihealueet yrityksen kannalta toimivaksi kokonaisuudeksi. Liiketoimintasuunnitelmassa on yleisesti kuitenkin hyvä käsitellä ainakin liikeidea, visio, arvot, yrittäjä analyysi, ympäristön analyysi, toimialan analyysi, asiakas analyysi, arvioida kilpailijoita, esitellä omat tuotteet tai palvelut ja kertoa yrityksen strategiasta. Lisäksi laskelmat ovat hyvin tärkeitä. Liiketoiminnan laadun ja tilanteen huomioiden liiketoimintasuunnitelmassa voidaan painottaa yritykselle tärkeimpiä kohtia.

16.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kehitystehtävänä laadittu liiketoimintasuunnitelma on laadittu yhden yrityksen tarpeita varten, joten se ei ole yleistettävissä muihin yrityksiin. Kirjallisuusosassa käsitelty yleinen asia liiketoimintasuunnitelmasta ja sen laatimisesta on yleistettävissä muidenkin liiketoimintasuunnitelmaa laativien yritysten tilanteeseen. Kirjallisuusosassa on painotettu elintarvikealan yritykselle tärkeitä kohtia, joten erityisesti aloittelevat elintarvikealan yritykset voivat käyttää teoriaosaa oman liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuna.

Kohdeyrityksen tilanteessa oli opinnäytetyön laatimisen aikaan monta epävarmaa asiaa ja tilanne muuttui jonkin verran myös laatimisprosessin aikana. Tämän vuoksi laadittuun liiketoimintasuunnitelmaan ei saatu jokaiseen kohtaan kovin paljon asiaa, vaan yhtiön tulee pohtia niitä lisää jatkon selvittyä tarkemmin. Liiketoimintasuunnitelmasta olisi voinut saada luotettavamman haastattelemalla useampaa hallituksen jäsentä ja erityisesti mahdollisia yhteistyökumppaneita. Tällä tavalla liiketoimintasuunnitelmaan olisi saatu myös ulkopuolisen näkemys yrityksestä ja sen mahdollisuuksista. Segmentointia ja kohderyhmää käsittelevästä kappaleesta olisi saanut mielenkiintoisemman haastattelemalla esimerkiksi teemahaastatteluin mahdollisia asiakkaita ja selvittämällä heidän odotuksiaan luomulastenruualta ja asenteita kotimaisuutta ja luomua kohtaan.

16.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Liiketoimintasuunnitelmia on tutkittu paljon. Kirjallisuus käsittelee kuitenkin lähinnä liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia ja sen sisältöä. Liiketoimintasuunnitelmasta

voitaisiin kirjoittaa enemmän siitä, kuinka sitä kannattaa hyödyntää yritystoiminnan edetessä niin, ettei se jäisi lojumaan laatikon pohjalle.

Suomen Lastenruoka Oy:n toiminnan suunnittelu on vielä niin alkuvaiheessa, että kehittämisen- ja jatkotutkimuskohteita on useita. Jatkotutkimukset riippuvat paljon siitä miten projekti lopulta etenee ja keitä siihen saadaan yhteistyökumppaneiksi.

Elintarviketalona yrityksen tulee laatia hygieniaohje. Lisäksi kilpailijoista voidaan laatia laajempi kilpailija-analyysi, jossa voidaan haastatella kilpailijoita ja heidän asiakkaita. Myös laajempi asiakasselvitys luomulastenruuan kiinnostuksesta auttaisi segmentointia ja kohderyhmän valintaa, ja näin myös markkinoinnin suunnittelua. Lastenruoka on mielenkiintoinen markkinointikohde, sillä sitä markkinoidaan eri henkilölle kuin sen loppukuluttaja on. Demeter-tuotteita ei ole Suomessa paljon ja moni ei välttämättä tiedä mitä ne ovat. Tämän vuoksi olisi hyvä selvittää kohderyhmän tietoisuus Demeter-tuotteista ja kartoittaa kuinka paljon markkinoinnissa tulee kertoa Demeteristä.

Mikäli lastenruokatehdas päätetään rakentaa alusta asti itse, on sitä varten jo laadittu laskelmat ja tehty suunnitelmat. Suunnitelmat teki Hämeen ammattikorkeakoulun Mechanical Engineering and Production Technology opiskelijat. Toimintaa aloittaessa erilaisten sopimusten huolellinen teko on tärkeää. Yrityksen kannattaa palkata osaava asianajaja laatimaan ja suunnittelemaan erilaiset sopimukset. Toiminnan alettua voidaan tehdä erilaisia seurantatutkimuksia yrityksen kehityksestä. Mikäli toiminta aloitetaan pienemmällä kapasiteetilla ja toimintaa laajennetaan myöhemmin, kannattaa yrityksen laatia laajentumisohjelman ja uusi liiketoimintasuunnitelma.

16.4 Opinnäyteprosessin tavoitteiden saavuttaminen ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyön laatija kokee oppineensa opinnäytetyöprosessissa paljon. Ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamista hän luki todella paljon materiaalia elintarviketuotannosta, elintarvikelainsäädännöstä ja luomutuotannosta. Liiketoimintasuunnitelmista hän luki teoriaa enemmän vasta aloitettuaan opinnäytetyön laatimisen. Opinnäytetyön tekijä on tehnyt ennen opinnäytetyötä yhden liiketoimintasuunnitelman ryhmätöinä HAAGA-HELIA:n kurssilla. Tällöin ryhmä sai suunnitelmasta palkinnon, joten liike-

toimintasuunnitelman laatiminen tuntui hyvältä vaihtoehdolta. Opinnäytetyön tekijä koki syventävänsä liiketoimintasuunnitelmasta aiemmin oppimiaan asioita, kun sai tehdä koko suunnitelman itse ja lukea enemmän kirjallisuutta liiketoimintasuunnitelman tekemisestä.

Opinnäytetyön laatijan opintosuuntana on kansainvälinen kauppa ja logistiikka. Lisäksi hän luki lähes kaikki juridiikan kurssit. Tämän vuoksi aiheeksi valittiin aluksi elintarvikelainsäädäntö. Lainsäädännöstä kirjoittaminen tuntui kuitenkin raskaalta ja opiskelija päätti vaihtaa kehitystehtäväksi liiketoimintasuunnitelman keskusteltuaan yhtiön jäsenten kanssa. Opinnäytetyötä laatiessa opiskelija pystyi hyödyntämään kouluajalla oppimiaan asioita, sekä syventämään juridiikan, logistiikan ja kansainvälisen kaupan opintoja.

Opinnäytetyön aloittaminen oli aluksi hankalaa, sillä laatija oli samaan aikaan töissä ja muutama kurssikin oli vielä suorittamatta. Opiskelija ilmoittautui opinnäytetyöprosessiin syksyllä 2013 ja tällöin oli myös ensimmäinen tapaaminen ohjaajan kanssa. Materiaalia hän alkoi lukea pikkuhiljaa jo loppukesästä ja syksyllä 2013. Opiskelija osallistui myös opinnäytetyöleirille, jossa hän oppi paljon asiaa opinnäytetyön kirjoittamisesta ja tutkimusmenetelmistä. Tällöin aihe ei ollut vielä selkeä.

Varsinainen kirjoitusprosessi alkoi alkuvuodesta 2014. Kirjoittaminen sujui melko nopeasti ja vaivattomasti kun oli perehtynyt kirjallisuuteen hyvin. Maaliskuussa 2014 opiskelija osallistui toiselle opinnäytetyöleirille. Tällä kertaa opinnäytetyö eteni leirin aikana todella paljon. Huhtikuussa palautuspäivän lähentyessä opiskelija kirjoitti opinnäytetyötä lähes päivittäin, kun sai vähennettyä työvuoroja. Huhtikuussa tehtiin myös molemmat avoimet haastattelut. Huhtikuun lopussa opinnäytetyötä vielä hiottiin ja se lähetettiin arvioitavaksi myös toimeksiantajayritykselle. Korjausten jälkeen opinnäytetyö lähetettiin arvioitavaksi toukokuun alussa.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli hankalampaa ja aikaa vievempää kuin opiskelija osasi odottaa. Erityisen hankalaa oli tiivistää tärkeät asiat pariinkymmeneen sivuun. Kirjallisuusosuuden kirjoittaminen oli myös haastavaa, sillä se haluttiin kirjoittaa nimenaan samaan muotoon kuin kehitystehtävänä tehty liiketoimintasuunnitelma. Kirjallisuutta aiheesta löytyi paljon. Internetistä löytyi enemmän materiaalia liiketoimin-

tasuunilman kirjoittamisesta kuin kirjoista, joten kirjallisuusosan osalta opinnäytetyössä käytetään paljon internetlähteitä.

Opinnäytetyötä laatiessa tulee aina tehtyä jonkin verran ylimääräistä tai turhaa työtä. Opinnäytetyön aiheen vaihtumisen vuoksi opiskelijasta tuntui, että hän luki paljon materiaalia luomutuotannosta, elintarvikeprosesseista ja erityisesti elintarvikelainsäädännöstä, joita ei lopulta sisällytetty opinnäytetyöhön. Luetusta materiaalista oli kuitenkin paljon hyötyä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Luetun kirjallisuuden avulla opiskelija ymmärsi toimialaa paremmin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa yrityksen johtoa suunniteltaessa toimintaa ja laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma, josta on aidosti hyötyä. Yrityksen johto on tyytyväinen laadittuun liiketoimintasuunnitelmaan ja uskoo, että siitä on hyötyä. Projektin aikataulujen ja yhteistyökumppaneiden selvittyä laadittua liiketoimintasuunnitelmaa aiotaan päivittää. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin.

Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romeo, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Restamarks Oy. Helsinki.

Barringer, B.R. 2009. Preparing Effective Business Plans – An Entrepreneurial Approach. Pearson Education Inc. New Jersey.

Biodynaaminen yhdistys. Viljely. Luettavissa: <http://biodyn.fi/viljely/>. Luettu: 25.3.2014.

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

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Ympäristövastuut. Luettavissa: <http://pda.ek.fi/www/fi/ymparisto/ymparistovastuu.php>. Luettu: 1.4.2014.

Elintarviketurvallisuusvirasto 2013. Elintarvikelainsäädäntö. Luettavissa: <http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus+ja+myynti/elintarvikelainsaadanto/>. Luettu: 23.2.2014.

Harvard Business School Publishing 2014. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Luettavissa: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/>. Luettu: 11.4.2014.

Hautala, L., Savikoski, A. & Taskinen, T. 1999. Lasten luomuruoka Päiväkoti Huvikummun arkea ja juhlaa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Helsingin Sanomat 2014. Mikä on luomuelintarvike?. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kuluttaja/Mikä+on+luomuelintarvike/a1395644047274>. Luettu: 25.3.2014.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Hansaprint Oy. Vantaa.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirvonen, A. 2011. Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17. Helsinki. Luettavissa:

http://www.helsinki.fi/oikeustiede/tutkimus_ja_julkaisut/julkaisut/yleinen_oikeustiede/hirvonen_mitka_metodit.pdf. Luettu: 9.11.2013.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8. Edition. Pearson Education Limited. London.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V.M., Salonen, T & Vuori, H. 2005. Yritysten riskienhallinta. Yliopistopaino. Helsinki.

Kaitila, V. & Ylä-Anttila, P. 2012. Investoinnit Suomessa Kehitys ja kansainvälinen vertailu. Luettavissa: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1267.pdf>. Luettu: 28.3.2014.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menetyksen timantti. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Kautto, M., Lindholm, A., Mitronen, M. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum. Helsinki.

Lehtonen, J-M. 2004. Tuotantotalous. WSOY. Vantaa.

Leppiniemi, J. 2014. Mitä jokaisen hallituksen tulee tietää budjetista. Kauppalehti. Luettavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/hallitustyo/operatiivinen-suunnittelu/mita-jokaisen-hallituksen-tulee-tietaa-budjetista>. Luettu: 21.4.2014.

Mäkelä, K. 3.4.2014. Rahoittaja, hallituksen jäsen. Suomen Lastenruoka Oy. Avoinhaastattelu. Helsinki.

Nuora, M. & Pöytäniemi, E. 2013. Tarinoita Suomalaisesta luomusta. Kurmakka – Organic Food Oy. Espoo.

Opetushallitus 2003. Välineosaaminen, kannattava yritys. Luettavissa: http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/liiketoimintaprosessi/kannattava_yritys.html. Luettu: 20.4.2014.

Patentti- ja rekisterihallitus 2014. Toimiala. Luettavissa: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysyty/toimiala.html>. Luettu: 1.4.2014.

Pohjalainen 2014. SVKK seuraa Ukrainan tilannetta. Luettavissa: <http://www.pohjalainen.fi/uutiset/maakunta/svkk-seuraa-ukrainan-tilannetta-1.1573201>. Luettu: 27.3.2014.

Saarela, A., Hyvönen, P., Määttä S. & von Wright, A. 2010. Elintarvikeprosessit. 3. Uudistettu painos. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Strategic Managment Insight 2013. Porter`s Five Forces. Luettavissa: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces.html>. Luettu: 11.4.2014.

Stutlely R. 2002. The definitive business plan. Second edition. Bell & Bain Ltd. Glasgow.

Suomen Lastenruoka Oy. Etusivu. Luettavissa: <http://luomulastenruoka.fi>. Luettu: 2.3.2014.

Tarpila, J-E. 1999. ECR ja elintarviketeollisuuden toimitusketjun tiedonhallinta. Painotalo Casper. Helsinki.

Teknologianteollisuus ry 2014. Lainsäädännön taustaa. Luettavissa:

<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/palvelut/lainsaadannon-taustaa.html>. Luettu:
28.4.2014.

Vuorijoki, J. 2002. Lakiopas sopimuksen tekemiseen. WSOY. Helsinki.

YritysHelsinki 2013. Opas yrittäjyyteen 2013. Forssa Print. Forssa.

Ålander, J. 14.4.2014. Hallituksen jäsen. Suomen Lastenruoka Oy. Avoinhaastattelu.
Espoo.

Liitteet

Liite 1. Avoimen haastattelun haastattelurunko, Kai Mäkelä

Kai Mäkelä. Rahoittaja ja hallituksen jäsen. Suomen Lastenruoka Oy, 3.4.2014 Kuusi-
saari. Helsinki.

1. Nimi ja ikä
2. Koulutustausta
3. Kauan olet ollut mukana yritystoiminnassa?
4. Miten valitset rahoituskohteet?
5. Montako yritystä olet ollut perustamassa?
6. Oletko ollut laatimassa liiketoimintasuunnitelmia?
7. Millainen on mielestäsi hyvä liiketoimintasuunnitelma?
 - Mitä kaikkea tulee sisällyttää?
 - Missä vaiheessa tulisi tehdä?
 - Kuinka pitkä?
8. Oletko ollut aiemmin mukana luomu tai elintarvikealan yrityksessä?
9. Miksi uskot luomuun ja sen menestymiseen?
10. Käytätkö itse luomua?
11. Millä aikataululla uskot projektin etenevän?
12. Uskotko että projektiin lähtee mukaan isoja yhteistyökumppaneita?
13. Mitkä ovat projektin onnistumisen suurimmat riskit?
14. Raaka-aine hankinnasta on puhuttu ainakin Green Railin kanssa, kuinka paljon ko-
timaisia raaka-aine toimittajia tulisi saada?
15. Olisiko vielä jotain lisättävää liiketoimintasuunnitelman laatimisesta tai yrityksen
tilanteesta josta haluaisit vielä kertoa?

Liite 2. Avoimen haastattelun haastattelurunko, Juhani Ålander

Juhani Ålander. Hallituksen jäsen. Suomen Lastenruoka Oy. 18.4.2014. Espoon keskus, Espoo.

1. Kertoisitko itsestäsi hieman?
2. Mitä kokemuksia sinulla on yrittäjyydestä?
3. Miksi uskot luomun menestymiseen?
4. Kertoisitko Suomen Lastenruoka Oy:n tilanteesta omin sanoin?
5. Kerro liikeidea lyhyesti
6. Mitkä ovat yrityksen visio ja arvot?
7. Onko luonnonmukaisuus yksi tärkeimmistä arvoista?
8. Mikä on projektin suunniteltu aikataulu?
9. Mitä asioita toivotte, että painotetaan Suomen Lastenruoka Oy:n liiketoimintasuunnitelmassa?
10. Mistä lastenruokien pääraaka-aineet aiotaan hankkia?
11. Kuinka paljon yritetään hankkia kotimaisia raaka-aineita?
12. Koetteko luomuraaka-aineiden hankinnan haastavaksi?
13. Koetteko elintarvikelainsäädännön haastavaksi?
14. Olisiko vielä jotain lisättävää Suomen Lastenruoka Oy:stä tai sen tulevaisuudesta?

Liite 3. Suomen Lastenruoka Oy – Liiketoimintasuunnitelma

(Salaiseksi luokiteltu materiaali, ei julkaisuversiossa)