



Sisustussuunnitteluyrityksen perustaminen ja markkinointisuunnitelma



Joska, Katja

Keskikallio, Jenna

2009 Leppävaara

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Leppävaara

SISUSTUSSUUNNITTELUYRITYKSEN PERUSTAMINEN JA MARKKINOINTISUUNNITELMA

Katja Joska, Jenna Keskikallio
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2009

Katja Joska, Jenna Keskikallio

Sisustussuunnitteluyrityksen perustaminen ja markkinointisuunnitelma

Vuosi 2009 Sivumäärä 134

Sisustussuunnittelu alana on kasvanut paljon viime vuosina. Alan suhdanneherkkyydestä huolimatta alalle tulee koko ajan uusia yrittäjiä ja ammattiin valmistuu vuosittain paljon uusia opiskelijoita erilaisista kouluista ja opistoista. Anna-Kaisa Laitinen on juuri valmistunut sisustussuunnittelun artesaani, jonka on tarkoitus harjoittaa ammattiaan yksityisyrittäjänä. Tämän opinnäytetyön aiheena on Anna-Kaisa Laitisen sisustussuunnitteluyrityksen perustaminen ja markkinointisuunnitelma.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä toimeksiantajan käyttöön opas, jonka avulla hän voi perustaa yrityksensä. Työn tavoitteena oli tehdä yrityksen perustamisprosessista toimeksiantajalle helpompi ja nopeampi. Käytännön perustamistoimien lisäksi raportti sisältää selostuksen yrityssuunnittelusta yksityiskohtineen, yrityskuvakäsikirjan ja markkinointisuunnitelman. Tavoitteena on, että opinnäytetyössä selostetaan kaikki viranomaisten vaatimat yrityksen perustamisen käytännön toimet, jotka tulee ottaa huomioon yritystä perustettaessa. Yrityssuunnitteluosuus sisältää yrityksen liikeidean ja toimintatavat tavoitteineen ja visioineen. Yrityssuunnitteluosuuteen sisällytettiin myös rahoituslaskelmat, joiden tavoitteena on yrityksen kannattavuuden osoittaminen. Yrityskuvaosuuden tavoitteena oli tehdä yritykselle valmis ulkoinen ilme ja ulkoasu. Markkinointiviestintäsuunnitelma tehtiin yrityksen toiminnan alkuvaiheeseen. Suunnitelman tarkoitus oli antaa keinoja yrityksen tunnetuksi tekemiseen ja yrityksen tarjoamien palveluiden lanseeraukseen.

Kokonaisuudessaan raportin tavoitteena oli olla mahdollisimman käytännönläheinen ja siinä olevien tietojen helposti omaksuttavia. Opinnäytetyön teoreettinen tausta koostuu tapaustutkimuksen, markkinoinnin verkostoteorian, yrityskuvan luomisen ja markkinointiviestinnän teoriasta. Lähteinä työssä käytettiin eri alojen kirjallisuutta ja erilaisia elektronisia lähteitä.

Ensin opinnäytetyössä tutkittiin aiheeseen liittyvää teoriaa. Tämän jälkeen haastateltiin alan asiantuntijoita ja toimeksiantajaa sekä tutkittiin markkinoita muun muassa internetin avulla. Käytännön perustamistoimia kuvaava osuus, markkinointisuunnitelma ja yrityksen liiketoimintasuunnitelma tehtiin hyödyntämällä teoria-osuudesta, haastatteluista ja markkinoiden tutkimisesta kerättyjä tietoja kyseessä olevan yrityksen resurssien rajat huomioon ottaen. Kaikissa osuuksissa keskityttiin kuvaamaan niitä asioita, jotka ovat kyseiselle yritykselle merkittäviä.

Tuloksena opinnäytetyöstä syntyi sisustussuunnittelutoimiston perustamisen opas, joka sisältää yrityskuvakäsikirjan ja markkinointisuunnitelman. Työn lopulliset tulokset näkyvät vasta kun yritys on perustettu ja toiminta käynnistetty. Silloin yrittäjä käyttää työtä apunaan perustaessaan yritystä. Vasta yrittäjän palautteen jälkeen voidaan sanoa, kuinka hyvin työ on täytännyt tavoitteensa. Markkinointisuunnitelman tulokset näkyvät vielä myöhemmin, vasta kun suunnitelma on toteutettu ja yritys saa tuloksen toiminnan ensimmäiseltä tai parilta ensimmäiseltä vuodelta.

Asiasanat sisustussuunnittelutoimisto, markkinointiviestintä, design management, yrityskuva, markkinoinnin verkostoteoria, tapaustutkimus, yrityksen perustaminen

Katja Joska, Jenna Keskikallio

Establishing an interior design business and its marketing plan

Year	2009	Pages	134
------	------	-------	-----

The interior design industry has grown substantially in the last few years. Even though the state of business is fragile in case of changes in the trade outlook, the entrepreneurship is increasing and new designers are graduating from a variety of schools. Ms Anna-Kaisa Laitinen has just graduated as an interior designer and she is starting her own business as a consultant in interior design. The subject of this thesis is the establishment of Ms Laitinen's company including the marketing plan and strategies of the company.

The objective is that this thesis will function as guidance for Ms Laitinen when establishing her interior design office. The thesis will function as a manual when notifying authorities and it includes detailed information on company planning, a company image manual and a marketing plan. The company plan includes a company's business idea and policy including the objectives and vision. The plan also includes financial statements. The company image section includes a manual how all written and graphic material of the company should look. The marketing plan is for the first years of the company's operations and its purpose is to make the company known among the target group and to launch its services.

In conclusion the report's main purpose was that it would be practical and easy to use. The theoretical section is based on research (case studies), network marketing theories, creating company image theories and marketing communication theories. The sources consist of various literature from different fields and a variety of electronic sources.

The first phase of the thesis was to gather and analyze the relevant theory. After that the market research in a form of interviews and exploring electronic sources in the World Wide Web. The marketing plan, the company plan and other sections in the thesis were based on the information gathered from the theory, the interviews and the market research. The company's resources were considered and the objective was to process only the issues relevant for the company.

The result of this thesis was a guidebook for establishing a company, including a company image guidebook and a marketing plan. Ms Laitinen will use this thesis as a guidance through all stages involved in company establishment. The final results of the project can be seen after the company's activity has commenced and the company has been operating for a period of time. Only then can a proper evaluation be given and it is possible to estimate if the objectives have been accomplished and the expectations reached. An even more reliable measurement would be the first year's balancing of accounts. The results of the marketing plan can be evaluated after an even longer time, after the company's result from the first year or few years is available.

Key words interior design office, marketing communication, design management, corporate image, case study, establishing a company

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Aiheen valinta ja rajaus.....	8
1.2	Projektin tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3	Raportin rakenne	8
2	YRITYKSEN PERUSTAMISPROSESSI VIRANOMAISTEN NÄKÖKULMASTA	9
2.1	Yritysmuodon valinta	9
2.2	Ilmoitukset ja luvat viranomaisille.....	11
2.3	Arvonlisäverotus.....	12
2.4	Sosiaaliturva ja vakuutukset	13
2.5	Kirjanpito ja verotus.....	17
2.6	Rahoitus.....	18
3	TEOREETTINEN TAUSTA	24
3.1	Yrityssuunnittelu	24
3.1.1	Tehtävän määrittäminen ja yleiset toimintaympäristön kartoitukset	26
3.1.2	Tietolähteet	26
3.1.3	Toimiala-arviointi	26
3.1.4	Kilpailija-arvioinnit	27
3.1.5	Asiakasanalyysit	27
3.1.6	Muut arvioinnit.....	28
3.1.7	Toimialan menestymisen edellytykset.....	28
3.1.8	SWOT-analyysi	29
3.1.9	Visiointi	29
3.1.10	Keskeisimmät kysymykset	29
3.1.11	Tavoitteiden pohtiminen	30
3.1.12	Keinot tavoitteiden toteuttamiseksi.....	31
3.1.13	Seuranta	31
3.2	Markkinoinnin verkostoteoria	32
3.2.1	Verkostoitumisen tavoitteet ja lisäarvo verkostoitumisesta.....	32
3.2.2	Yritysyhteistyön perusmallit	35
3.2.3	Verkosto-osaaminen	36
3.2.4	PK -yritys verkostoituu	37
3.3	Yrityskuva	40
3.4	Markkinointiviestintä	43
3.4.1	Mainonta	44
3.4.2	Suhdetoiminta ja julkisuus	47
3.4.3	Menekinedistäminen	48
3.4.4	Henkilökohtainen myyntityö	48

	3.4.5	Internet markkinointiviestinnän välineenä	49
	3.4.6	Segmentointi	51
4		TAPAUSTUTKIMUKSEN TEORIASTA	52
	4.1.1	Tapaus.....	53
	4.1.2	Tapaustutkimuksen tyypit	53
	4.1.3	Tapaustutkimuksen vaiheet	54
	4.1.4	Tapaustutkimuksen ongelmat	57
5		SISUSTUSSUUNNITTELUYRITYKSEN PERUSTAMINEN CASE. DIVINE INTERIORS	58
	5.1	Yrityssuunnittelu	58
	5.1.1	Alustava liikeidea	58
	5.1.2	Yrityksen tiedot	59
	5.1.3	Yrityksen historia ja nykytilanne	60
	5.1.4	Yrityksen tulevaisuuden arvio.....	60
	5.1.5	Yrityksen tehtävä ja toiminnan päämäärä.....	60
	5.1.6	Toimintaympäristön arvioinnit.....	61
	5.1.7	SWOT-analyysi	75
	5.1.8	Riskien arviointi	77
	5.1.9	Keskeisimmät valinnat	78
	5.1.10	Tavoitteet	85
	5.1.11	Keinot liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseksi	85
	5.1.12	Seuranta	87
	5.2	Yritysmuoto	87
	5.3	Ilmoitukset ja luvat viranomaisille.....	88
	5.4	Arvonlisäverotus.....	89
	5.5	Sosiaaliturva	92
	5.6	Kirjanpito ja verotus.....	93
	5.6.1	Kirjanpitäjän valinta.....	93
	5.6.2	Yrittäjän tehtävät kirjanpidossa.....	94
	5.6.3	Laskutus.....	94
	5.6.4	Tositteiden järjestäminen	95
	5.6.5	Määräajat	96
	5.7	Kannattavuus ja rahoitus	97
	5.7.1	Perustamisbudjetti.....	97
	5.7.2	Kannattavuuslaskelma.....	100
	5.7.3	Myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle.....	101
	5.7.4	Myyntikate	102
	5.8	Yrityskuva	103
	5.8.1	Design Management.....	104
	5.8.2	Identiteetin tunnukset	104

5.8.3	Materiaalimallit.....	107
6	MARKKINOINTIVIESTITÄSUUNNITELMA (SUUNNITTELUPROSESSI)	110
6.1	Yritysanalyysi	110
6.2	Ympäristö- ja kilpailija-analyysi.....	111
6.3	Markkina-analyysi	111
6.4	Kilpailija-analyysi	111
6.4.1	Kilpailijoiden määrä	111
6.4.2	Kilpailijoiden luonne.....	112
6.4.3	Alalle tyypillisiä kilpailu- ja markkinointikeinoja	112
6.5	Swot -analyysi.....	113
6.6	Päämäärät ja tavoitteet	114
6.7	Strategiat markkinointimixin eri osille	114
6.7.1	Tuotteet ja palvelut	114
6.7.2	Hinta.....	115
6.7.3	Paikka	116
6.7.4	Promootio.....	116
6.8	Toimintasuunnitelma	116
6.9	Budjetti	117
6.10	Markkinointiviestinnän keinot.....	118
6.10.1	Mainonta.....	118
6.10.2	Menekinedistäminen.....	119
6.10.3	Henkilökohtainen myyntityö	119
6.10.4	Internet	120
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	124
	LÄHTEET	127
	KUVIOT.....	134

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Aihe valittiin toimeksiannon perusteella. Lisäksi aiheen valintaan vaikuttivat sen kiinnostavuus ja ala, jossa tuleva yritys toimii. Olemme molemmat kiinnostuneita niin oman yrityksen perustamisesta kuin sisustussuunnittelusta ja koko sisustusalasta. Raportista haluttiin mahdollisimman kattava, jotta toimeksiantaja voisi perustaa yrityksensä sen pohjalta. Aiheen ulkopuolelle päätettiin kuitenkin rajata kattava markkinatilannetutkimus ja yksityiskohtia yritysilme-käsikirjasta sekä yksityiskohtainen selostus messuille osallistumisesta.

1.2 Projektin tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoituksena on tehdä suunnitelma sisustussuunnittelutoimiston perustamiseksi. Suunnitelma sisältää kaiken tarvittavan tiedon, jotta toimeksiantaja pystyy perustamaan oman yrityksen. Suunnitelma sisältää myös yksityiskohtaisen markkinointiviestintäsuunnitelman ja yrityksen graafisen ohjeiston eli yritysilme-käsikirjan. Tutkimusongelmia ovat seuraavat: Mitä käytännön toimia yrityksen perustaminen vaatii? Kuinka lanseerata uusi sisustussuunnittelualan yritys?

1.3 Raportin rakenne

Raportin alussa esitellään tutkittavat ilmiöt eli toimeksiantaja Anna-Kaisa Laitinen ja sisustus-suunnittelu alana, sekä tarkastellaan niiden olennaisimpia piirteitä. Alan esittelyssä kerrotaan muun muassa alan koulutuksesta ja alalla toimivista yrityksistä. Raportin seuraavassa osiossa selostetaan mikroyrityksen perustamisprosessi viranomaisten näkökulmasta. Tähän osioon on kirjattu yrityksen käytännön perustamistoimet kuten ilmoitusten tekeminen viranomaisille sekä rahoituksen järjestäminen yritykselle. Teoreettinen tausta -osuudessa on esitelty aiheeseen liittyvä teoreettinen tausta. Aiheita ovat yrityssuunnittelu, markkinoinnin verkostoteoria, yrityskuvan rakentaminen, markkinointiviestintä ja tapaustutkimus. Taustatietojen ja teoreettisen osuuden jälkeen raportissa edetään kyseessä olevaan tapaukseen eli sisustus-suunnitteluyritys Divine Interiorsin perustamisen suunnitelmaan. Ensimmäisessä osuudessa kerrotaan yrityssuunnitteluprosessista eli liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Sen jälkeen kerrotaan yrityksen käytännön toimintaan liittyvistä asioista kuten yritysmuodon valinta ja kirjanpidon hoito. Tässä on myös kerrottu yrityksen kannattavuudesta ja rahoituksesta. Viimeisenä osuutena on kerrottu yrityskuvaan liittyvistä valinnoista. Tähän osuuteen sisältyy esimerkiksi suunnitelmat yrityksen logosta. Viimeisenä osuutena koko raportissa on Divine Interiorsin markkinointiviestintäsuunnitelma ensimmäiselle vuodelle. Se sisältää tarvittavat analyysit, markkinoinnin tavoitteet, markkinointimixin, budjetin ja keinot suunnitelman toteuttamiseksi. Raportin lopussa on yhteenveto ja pohdintoja projektin onnistumisesta.

2 YRITYKSEN PERUSTAMISPROSESSI VIRANOMAISTEN NÄKÖKULMASTA

Yrityksen perustamiseksi ei riitä pelkkä halu ja tahto toimia yrittäjänä, vaikka se onkin ehdoton edellytys yritystoiminnan aloittamiseksi. Yritystoiminnan aloittaminen vaatii lisäksi lukuisia erilaisia perustamistoimia. Yrityksen perustajan tulee ottaa huomioon muun muassa erilaiset juridiset perustamismuodollisuudet, ilmoitusten ja lupien tekeminen ja hankkiminen viranomaisilta, yritysidean suojaaminen, verotusasiat, mahdolliset työntekijöiden palkkaamiseen liittyvät muodollisuudet ja velvoitteet, sosiaaliturvasta huolehtiminen sekä kirjanpidon ja rahoituksen järjestäminen. Perustamistoimet ja niiden määrä vaihtelevat yritysmuodosta riippuen. Ensimmäinen askel yritystoiminnan aloittamisessa on liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Sen tekemiseen aloitteleva yrittäjä saa apua esimerkiksi Uusyrityskeskuksista ja TE-keskuksista. Liiketoimintasuunnitelman tekemisestä tässä raportissa lisää kohdassa

4.1. Yrityssuunnittelu. (Finnvera Oyj. 2008c)

2.1 Yritysmuodon valinta

Yhteiskunnan kannalta olisi tarkoituksenmukaista, että sekä pienet että suuret yritykset pystyisivät toimimaan mahdollisimman taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Kuitenkin eri yritysten välillä on merkittäviä eroja, joita aiheuttavat esimerkiksi yrityksen toiminnan laajuus, sitoutuneen pääoman ja riskien määrä, riskien kannettavuus, hallinnon määrä ja yrittäjän rooli yrityksessä. Tämän vuoksi yritysmuotoja on useita ja kaikkeen yritystoimintaan löytyy sopiva vaihtoehto. Henkilöyrityksiä ovat yksityinen toiminimi (elinkeinonharjoittaja), kommandiittiyhtiö sekä avoin yhtiö ja pääomayrityksiä ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. Eri yritysmuodoissa yrittäjän ja yrityksen sekä myös yrittäjän ja yhteiskunnan väliset oikeudet ja velvollisuudet on järjestetty hieman eri tavalla. Eroja on esimerkiksi sijoitettavan pääoman määrässä, varojen nostamisessa yrityksestä omistajille, verotuskysymyksissä ja voitonjaossa ja tappion kantamisessa. (Isokangas & Kinkki 2003, 180 - 181.)

Pienimuotoisessa yritystoiminnassa yksityinen toiminimi on sopivin vaihtoehto. Toiminimen perustaminen on yksinkertaisin tapa ryhtyä yrittäjäksi. Sen perustaminen ei vaadi kirjallisia sopimuksia, mutta ennen yrityksen perustamista on hyvä tehdä liiketoimintasuunnitelma. Elinkeinonharjoittajat työskentelevät hyvin itsenäisesti, mutta samalla myös kantavat kaiken vastuun yritystoiminnastaan koko omaisuudellaan. Yrittäjä ei voi nostaa palkkaa yrityksestään, mutta voi ottaa käyttöönsä varoja niin sanottuina yksityisottoina. Kirjanpidosta on huolehdittava kuitenkin lakien ja säädösten mukaisesti. Toiminimen kaltaisessa yritystoiminnassa on erityisen tärkeää henkilön oma työpanos ja sitoutuminen yritykseen. (Raatikainen 2006, 68 - 69.)

Avoimessa yhtiössä yrittäjiä on vähintään kaksi, jotka ovat tasavertaisessa asemassa keskenään. Yhtiömiehet voivat olla joko luonnollisia - tai juridisia henkilöitä, eli yksityisiä henkilöitä tai yrityksiä. Perustettaessa laaditaan yhtiösopimus, jonka allekirjoituksella avoin yhtiö syntyy. Kullakin yhtiömiehellä on vapaa päätöksenteko-oikeus yrityksen asioista sekä yhtäläinen henkilökohtainen ja solidaarinen vastuu yhtiön veloista. Avoimessa yhtiössä yhtiön tulos ja varallisuus jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona ja varallisuutena, näin ollen kutakin yhtiömiestä verotetaan kuten yksityistä elinkeinonharjoittajaa. (Isokangas & Kinkki 2003, 183 - 186.)

Kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä: vastuunalaisia ja äänettömiä. Perustettaessa kommandiittiyhtiötä tulee perustajina olla vähintään kaksi luonnollista tai juridista henkilöä, yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies toimii kuten avoimen yhtiön yhtiömies, kun taas äänetön yhtiömies vastaa vain sijoittamallaan panoksella. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole päätösvaltaa yhtiön asioihin, mutta etuoikeus voittoosuuteen. Yhtiötä verotetaan samoin kuin avointa yhtiötä. (Isokangas & Kinkki 2003, 186 - 187.)

Suurin osa yrityksistä on osakeyhtiöitä. Osakeyhtiössä perustajien lukumäärä on vähintään yksi luonnollinen tai juridinen henkilö. Omistajat eli osakkaat sijoittavat yritykseen osakepääomaa pääomapanoksenaan. Sijoituksella ostetaan osakkeita yrityksestä. Osakeyhtiössä osakas vastaa yrityksen riskeistä vain sijoittamallaan pääomapanoksella. Pääomayhtiössä sijoittajalla ei ole henkilökohtaista vastuuta yhtiön sitoumuksista. Käytännössä kuitenkin pienten osakeyhtiöiden osakkailta vaaditaan yleensä yhtiön lainojen vakuudeksi osakkaan henkilökohtaista omaisuutta tai takauksia. Osakeyhtiössä on yhtiöön sijoitetulle pääomalle asetettu alaraja toisin kuin henkilöyhtiöissä. Osakeyhtiöt jaetaan yksityisiin osakeyhtiöihin, joiden alaraja on 2500 € ja julkisiin osakeyhtiöihin, joiden sijoitetun pääoman alaraja on 80 000. Osakeyhtiötä perustettaessa on laadittava yhtiöjärjestys, mikä on vastaava asiakirja kuin henkilöyhtiöiden yhtiösopimus. Osakeyhtiö syntyy rekisteröintimerkinnällä kaupparekisteriin. Osakeyhtiön verotus on tasasuhteista (28 %) koko voitosta. Veron prosentuaaliseen suuruuteen ei siten vaikuta voiton suuruus, kuten henkilöyritysten verotuksessa. (Isokangas & Kinkki 2003, 188 - 189.)

Osuuskunta on yhteisöyritys, jonka tarkoituksena on jäsentensä taloudenpidon ja elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenomistajat osallistuvat sen toimintaan ja käyttävät hyväkseen osuuskuntansa palveluja. Osuuskuntaan voi kuulua luonnollisia ja juridisia henkilöitä. Osuuskunnan perustajia tulee olla vähintään kolme, jotka laativat osuuskunnalle säännöt. Tällöin sovitaan myös osuusmaksu, jonka jokainen liittyessään maksaa ja on kaikille yhtä suuri. Osuusmaksun saa erotessaan takaisin. Osuuskunta syntyy myös rekisteröinnillä kaupparekisteriin. (Isokangas & Kinkki 2003, 191 - 192.)

2.2 Ilmoitukset ja luvat viranomaisille

Yritystä perustettaessa, perustamisen eri vaiheissa tulee tehdä erilaisia ilmoituksia erinäisille viranomaisille. Ilmoitukset vaihtelevat riippuen muun muassa yrityksen toiminnasta ja yritysmuodosta. Toiminimeä perustettaessa viranomaisille jätettäviä ilmoituksia ja anottavia lupia on vähemmän kuin esimerkiksi osakeyhtiötä perustettaessa. Holopainen jakaa kirjassaan Yrityksen perustamisopas yrityksen perustamisprosessin eri vaiheisiin. Eri vaiheissa yrityksen perustajan tulee tehdä eri ilmoitukset viranomaisille. Yrityksen perustamisprosessi lähtee liikkeelle perustamispäätöksestä. Seuraavassa vaiheessa valitaan mahdolliset yhtiökumppanit ja yritysmuoto. Tämän jälkeen päätetään toiminimi, jonka jälkeen on mahdollista laatia perustamisasiakirjat. (Holopainen, 2001, 11-16)

Toiminimi

Toiminimeä päätettäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että toiminimi on riittävän yksilöllinen, jotta se erottuu tarpeeksi muista rekisterissä olevista nimistä ja tavaramerkeistä. Nimen ei tulisi koostua pelkästään yleisistä sanoista, ilmauksista, palvelun kuvauksesta tai paikannimistä. Esimerkiksi oman nimen käyttö yrityksen nimessä varmistaa usein nimen yksilöllisyyden. Yksityinen elinkeinoharjoittaja voi halutessaan liittää nimeen lyhenteen tmi, jolloin yrityksen yhtiömuoto selviää myös nimestä. Rekisterissä jo olevat nimet on listattu ja ne voi tarkistaa internetosoitteesta www.ytj.fi. Lisäksi nimeä miettiessä kannattaa tarkistaa mitkä internetverkkotunnukset eli domainit ovat vapaana. Tunnuksena ei välttämättä tarvitse käyttää yrityksen nimeä kokonaisuudessaan vaan tunnus voi olla vain osa nimeä tai sen lyhenne. Yritystä etsitään ja se muistetaan usein nimenomaan domainin perusteella. Suomalaisten fi-pääätteisten internetverkkotunnusten lista löytyy internetosoitteesta: www.domain.ficora.fi (Suomen Job's and Society ry 2007.)

Toimiala

Toiminimen päättämisen jälkeen se rekisteröidään eli tehdään perustamisilmoitus kaupparekisteriin perustamisilmoituslomakkeella. Perustamisilmoituksen käsittelymaksu on toiminimen perustajalle 65 euroa (2008). Rekisteröitäessä määritellään myös yrityksen toimiala. Toimialan tulee olla laillinen ja hyvien tapojen mukainen. Toimialan ei tarvitse rajoittua yhteen toimialaan vaan se voi olla laaja useita toimialoja käsittävä. Toimialassa määritellään, minkälaisia palveluja tuotetaan, kenelle ja millä tavoin. Yrittäjä ei saa harjoittaa toimialansa ulkopuolista toimintaa. Vaihtoehtoisesti voidaan rekisteröidä yritys yleistoimialalla toimivana yrityksenä. Asiakkaalle on kuitenkin mielekkäämpää, jos toimialasta selviää, mitä toimintaa yritys harjoittaa ja myös nimen valinta helpottuu, kun yleistoimiala ei sulje pois vaihtoehtoja. Lisäksi yritys löytyy paremmin erilaisista yrityslistauksista, jos sillä on hyvin määritelty toimi-

ala. Niillä aloilla, joilla se on pakollista, tehdään ennen perustamisilmoitusta elinkeinolupa-hakemus. (Suomen Job's and Society ry 2007.)

Edellä mainittujen ilmoitusten jälkeen yrityksen perustajan tulee hankkia mahdolliset toimitilat, ja mikäli kyseessä on elintarvikkeita myyvä tai tuottava yritys, huoneistot tulee hyväksyttää viranomaisilla. Kun yritystoiminta aloitetaan, tulee tehdä ilmoitukset verohallinnolle. Ennakkoperintärekisteriin ilmoittautuminen tehdään samalla perustamisilmoituslomakkeella kuin ilmoitus kaupparekisteriinkin. Poikkeuksena, jos yrityksellä on jo Y-tunnus, jolloin ilmoitus tehdään muutos- ja lopettamislomakkeella. Arvonlisäverollisen liiketoiminnan aloittamisesta tehdään ilmoitus vero toimistolle myös perustamisilmoituslomakkeella. Elinkeinoharjoittajan ei tarvitse ilmoittautua arvonlisäverolliseksi, jos liikevaihto on enintään 8500 euroa vuodessa. Ennakkoperintärekisteriin ilmoittaututtuaan yrityksellä työn teettäjä ei ole tehdystä työstä maksettavasta korvauksesta ennakonpidätysvelvollinen. Yrityksen tulee myös päättää tilikauden pituus ennen ilmoittautumista. Se on normaalisti 12 kuukautta, mutta se voi olla ensimmäisellä tilikaudella poikkeuksellisesti enintään 18 kuukautta mutta vähintään 6 kuukautta. (Suomen Job's and Society ry 2007.)

Kuuden kuukauden sisällä yrityksen perustamisesta tulee yrittäjän hankkia yrittäjän eläkevakuutus vakuutusyhtiöstä. Ehtoina eläkevakuutuksen hankkimiselle ovat, että yrittäjä on 18-64-vuotias, hän asuu Suomessa, hän on toiminut yrittäjänä vähintään neljä kuukautta 18 vuotta täytettyään ja yrittäjän vuositulot ovat vähintään 6054,55 euroa (v.2007), eikä yrittäjä kuulu muun eläkelain piiriin saman toiminnan perusteella. Yrittäjän eläkevakuutuksesta lisää kohdassa 3.1.4 Sosiaaliturva. Jos yrittäjä palkkaa työntekijöitä, tulee hänen näiden lisäksi ilmoittautua myös työnantajarekisteriin. Työnantajan tulee myös tietyin ehdoin hankkia tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus, työntekijän ryhmähenkivakuutus ja työntekijän eläkevakuutus. (Holopainen 2001, 36-39.)

2.3 Arvonlisäverotus

Arvonlisävero on kulutusvero, jonka sisällytetään tavarasta tai palvelusta pyydettävään myyntihintaan. Arvonlisävero on tarkoitettu kuluttajan maksettavaksi. Useimmista tavaroista ja palveluista arvonlisävero on 22 prosenttia. Ruokatarvikkeista ja rehuista arvonlisävero on 17 prosenttia. Kirjojen, lääkkeiden, liikuntapalveluiden, elokuvanäytösten, henkilökuljetusten, majoituspalveluiden, kulttuuri- ja viihdetilaisuuksien ja televisiolupien arvonlisävero on 8 prosenttia. 1.1.2007 - 31.12.2010 maksetaan 8 prosentin arvonlisäveroa kampaamopalveluista sekä pienistä korjauspalveluista, jotka kohdistuvat polkupyöriin, kenkiin, nahkatavaroihin, vaatteisiin tai liinavaatteisiin. (Verohallitus 2007)

Arvonlisäverovelvollisia ovat kaikki, jotka liiketoiminnan muodossa harjoittavat tavaroiden tai

palveluiden myyntiä. Palvelun myyntiä on esimerkiksi tarjoilu-, konsultointi- ja kuljetuspalvelu. Yrittäjä tilittää myynnin yhteydessä keräämänsä arvonlisäverot valtiolle maksamalla ne kuukausittain myyntiä seuraavan toisen kuukauden 15. päivään mennessä veroviraston tilille. Esimerkiksi elokuun 2007 arvonlisäveron eräpäivä on 15.10.2007. Kuitenkin jos yrityksen liikevaihto tilikaudessa jää alle 8 500 euron, sen ei tarvitse ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi. Yrityksen liikevaihdon suuruutta arvioitaessa kannattaa olla realistinen. Jos 8 500 euron raja kuitenkin ylittyy, yrittäjä joutuu maksamaan arvonlisäveron takautuvasti tilikauden alusta viivästysseuraamuksineen. Enää ei kuitenkaan tarvitse maksaa takautuvasti koko summaa, vaan pienyritysten kasvumahdollisuuksia tuetaan asteittain liukuvalla huojennussäännöllä. Huojennus pienentyy asteittain liikevaihdon kasvaessa ja lopullinen tilitettävä vero nousee vähitellen täyteen määrään 20 000 euron liikevaihdon kohdalla. (Linnakangas & Juanto 2004, 27 -28)

Arvonlisäverovelvolliseksi voi hakeutua vaikka liikevaihto on alle 8 500 euroa tilikaudessa. Yritys saa arvonlisäveron maksuohjeen, valvontailmoituslomakkeen, sekä maksu- ja täyttööhjeen verovirastosta perustamisilmoituslomakkeen rekisteröinnin jälkeen. Liiketoiminnan käynnistettyä yritys ilmoittaa verohallinnolle kuukausittain valvontatiedot arvonlisäverosta valvontailmoituslomakkeella. (Verohallitus 2007)

2.4 Sosiaaliturva ja vakuutukset

Yksityisen yrittäjän tulee aina huolehtia oman ja mahdollisten työntekijöiden sosiaaliturvan järjestämisestä. Itsenäisen ammatinharjoittajan sosiaaliturva sisältää yrittäjäeläkevakuutuksen ja yrittäjän työttömyysturvan sekä mahdollisesti tapaturmavakuutuksen, henkivakuutuksen ja sairausvakuutuksen. Lakisääteinen sosiaaliturva käsittää vain eläketurvan, muut ovat yrittäjälle vapaaehtoisia. (Holopainen 2001, 81-85)

Yrittäjäeläkevakuutus

Yrittäjän eläketurva määräytyy yrittäjien eläkelain YEL:n mukaan. Yrittäjän eläkevakuutukseen on oikeus, jos omistaa yrityksen ja myös työskentelee yrittäjänä. Omistussuhde ja myös yritysmuoto vaikuttavat eläkevakuutukseen. Eläkevakuutus turvaa yrittäjän toimeentulon silloin, kun yrittäjätoiminta päättyy työkyvyttömyyden, työttömyyden tai ikääntymisen vuoksi. Yrittäjän eläketurvaa ei voi korvata vapaaehtoisilla vakuutuksilla, mutta sitä voidaan täydentää muilla vakuutuksilla. (Suomen Job's and Society ry 2007).

Eläkkeen määrä ja eläkkeen maksu riippuvat vahvistetusta työtulosta. Yrittäjän työtulon suuruus määräytyy sen mukaan mitä maksettaisiin yhtä ammattitaitoiselle työntekijälle palkkaa. Työtuloaan määritelllessään yrittäjä arvioi työmääräänsä ja sen arvoa palkkana. Jos yrittämi-

sen olosuhteet muuttuvat, myös työtuloa voi muuttaa. Suuruudeltaan eläkevakuutusmaksu on 20,8 % työtulosta poikkeuksena yli 53 vuotiaat, joiden kohdalla osuus on 21,9 %. Uusi aloittava yrittäjä saa YEL-vakuutuksen piiriin siirtyessään 25 % alennusta neljän vuoden ajan. (Suomen Job's and Society ry 2007).

Työttömyyskassa

Eläkevakuutuksen lisäksi yrittäjä voi liittyä yrittäjien työttömyyskassan jäseneksi. Työttömyyskassaan liittyminen varmistaa yrittäjälle ansiosidonnaisen päivärahan työttömyyden sattuessa. Edellytyksenä on työssäoloehdon täyttyminen eli yrittäjä on ollut työttömyyskassassa vakuutettuna yrittäjänä vähintään 24 kuukautta työttömyyttä edeltäneiden neljän vuoden aikana. (Suomen Job's and Society ry 2007)

Ammatinharjoittajien ja yrittäjien työttömyyskassa - AYT on sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 1995 rekisteröimä työttömyyskassa. AYT:n lisäksi Suomessa toimii myös muita yksityisiä työttömyyskassoja. AYT on Vakuutusvalvontaviraston tilastojen mukaan Suomen nopein työttömyyskassa keskimääräisellä yhden päivän käsittelyajalla. Nopeasta käsittelyajasta on hyötyä silloin kun työttömyyden sattuessa rahan tarve on suuri. AYT on riippumaton itsenäinen työttömyyskassa. Kasaan voi liittyä kuka tahansa yrittäjä toimialasta ja yritysmuodosta riippumatta. Jäseniä kassalla oli keväällä 2008 9500. Liittyessään kasaan yrittäjä päättää työttömyysturvansa tason. Se saa olla enintään yhtä paljon kuin eläkevakuutuksen vahvistettu työtulo. Vähintään sen tulee olla 8520 euroa per vuosi. Vuosityötulon 5800 euroa ylittävästä osasta maksetaan jäsenmaksua 2,7 %. Yli 25000 vuosituloista peritään ylittävältä osalta 2,0 % jäsenmaksu. Jäsenmaksun maksaminen alkaa liittymiskuukauden alusta. Suoritus tehdään yhdessä, kahdessa tai neljässä erässä. (Pääskyvuori, K. 2008)

Päivärahat

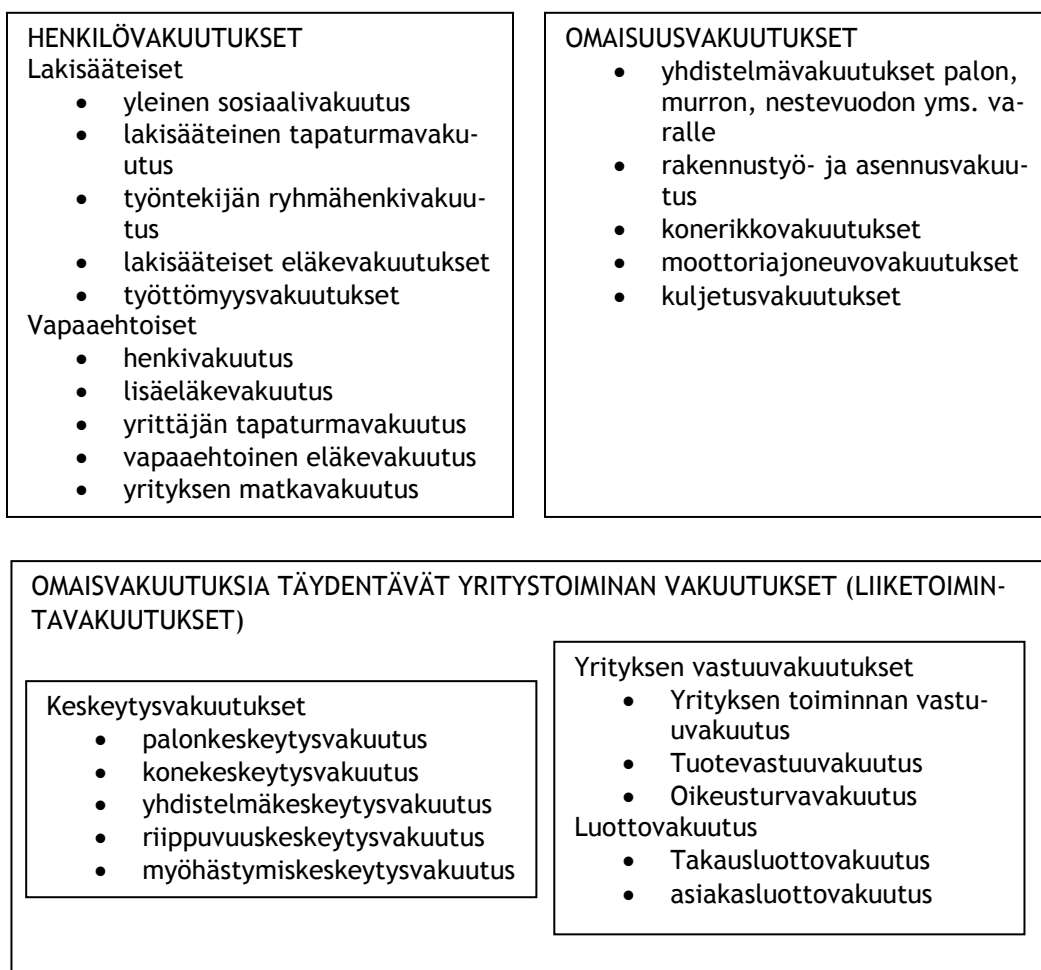
Kela voi lisäksi maksaa yrittäjälle äitiys-, erityisäitiys-, isyys tai vanhempainrahaa, osittaista vanhempainrahaa, erityishoitorahaa ja kuntoutusrahaa sekä sairauspäivärahaa. Sairauspäiväraha korvaa menetettyä ansiota kun yrittäjä ei kykene tekemään työtään sairastumisesta johtuen. Päivärahaan on oikeutettu 16-67-vuotias kolmen kuukauden työssäoloehdon täyttävä hakija. Jos sairaus jatkuu yli vuoden, on mahdollista hakea työkyvyttömyyseläkettä. Sairauspäivärahan omavastuu-aika on sairastumispäivä ja 9 seuraavaa arkipäivää. YEL-vakuutetuilla on lisäksi mahdollisuus saada omavastuuajan sairauspäivärahaa eli niin sanottua YEL-päivärahaa. Päivärahan saaminen edellyttää voimassaolevaa YEL-vakuutusta sairastumishetkellä. Myös sairasvakuutuksen päivärahat ja äitiyspäiväraha lasketaan edellä mainitun työtulon mukaan. (Holopainen, Levonen, 2006, 248, Suomen Job's and Society ry 2007)

Yrittäjän työterveyshuolto

Yrittäjä voi järjestää itselleen työterveyshuollon kunnallisen terveydenhuollon, yksityisen lääkäriaseman tai työterveyshuollon ammattihenkilön kautta. Korvauksen määrä on ehkäisevän terveyden huollon kustannuksista 60 prosenttia ja sairaanhoidon kustannuksista 50 prosenttia, mutta korvauksille on Kelan määrittämät enimmäismäärät, jotka voi tarkistaa Kelalta. Yrittäjällä tulee olla työterveyshuoltopalveluiden hoitamisesta sopimus ja toimintasuunnitelma. Korvausta yrittäjä hakee itse kuuden kuukauden sisällä kustannuksien maksusta. Poikkeuksena kuitenkin kunnallisella terveysasemalla järjestetty terveydenhuolto, jossa tapauksessa yrittäjä maksaa omavastuuosuuden ja terveyskeskus hakee korvauksen Kelalta. (Holopainen, Levo-
nen, 2006, 246-247)

Vapaaehtoiset vakuutukset

Yrittäjä voi vapaaehtoisesti hankkia vakuutuksen esimerkiksi omaisuusvahinkojen, yritystoiminnan keskeytymisen ja ulkopuolisille aiheutettujen vahinkojen varalta. Lisäksi yrittäjä voi hankkia oikeusturvavakuutuksen tai vakuutuksen tuotevastuuriskien vakuuttamiseksi. Yrittäjän kannattaa pyytää vakuutustarjouksia useammalta eri vakuutusyhtiöltä ja hyvän tarjouksen saamiseksi kaikki vakuutukset kannattaa keskittää samaan yhtiöön. (Raatikainen, 2006, 108-109)



Kuvio 1: Yrityksen vakuutukset
(Raatikainen, 2006, 109)

Kuten jo edellä mainittiin, lakisääteisistä henkilövakuutuksista yksin toimivaa yrittäjää koskevia ovat eläkevakuutus ja työttömyysvakuutus. Omaisuusvakuutukset ovat tarpeellisia yrityksillä joilla on paljon koneita, laitteita, kuljetuskalustoa tai erilliset toimitilat. Näistä auton liikennevakuutus on myös useimpia pienyrityksiä koskeva.

Auton lakisääteinen liikennevakuutus korvaa muille aiheutetut henkilö- ja omaisuusvahingot sekä ajoneuvon kuljettajalle ja matkustajille aiheutuneet henkilövahingot liikennevakuutuslain mukaan. Lakisääteinen liikennevakuutus on voimassa ETA-alueella ja kaikissa Vihreäkortti maissa. Ajoneuvon omaisuusvahingot; auton vauriot tai kuorman vauriot tulee halutessa vakuuttaa erikseen vapaaehtoisilla auto- ja omaisuusvakuutuksilla. Lakisääteinen Liikennevakuutus on pakollinen kaikille liikenteessä käytettäville autoille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003; If Vahinkovakuutusyhtiö 2008)

Keskeytysvakuutukset ovat tärkeitä erityisesti tuotannollisissa yrityksissä, joissa vahingot voivat tuotannon keskeydyttyä kasvaa hyvinkin suuriksi. Ne korvaavat siinä tapauksessa, jos yrityksen toiminta keskeytyy esimerkiksi tulipalon tai tapaturman takia. (Raatikainen, 2006, 108; Holopainen, Levonen, 2006, 250)

Vastuuvakuutukset korvaavat siinä tapauksessa jos yritys aiheuttaa toiminnallaan vahinkoa ulkopuoliselle ja joutuu vahingonkorvausvelvolliseksi. Tuotevastuuvakuutus korvaa tuotteen tai tuotteesta johtuvat henkilö- tai tavaravahingot. Oikeusturvavakuutus korvaa yritystoimintaan liittyvien mahdolliset oikeuskulut. (Raatikainen, 2006, 108, Holopainen, Levonen, 2006, 250)

2.5 Kirjanpito ja verotus

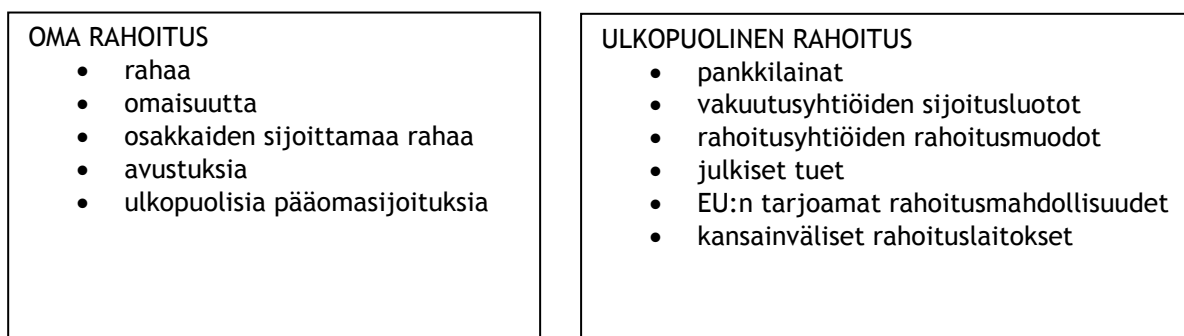
Kirjanpidossa kerätään ja järjestetään tositteet, rekisteröidään niiden tiedot tietyn menetelmän mukaan ja saadaan tulokseksi laskelmat yrityksen taloudesta. Kirjanpidon kokonaisuus muodostuu yrityksen tuotoista, kuluista, omaisuudesta, omista pääomista ja veloista. Kirjanpito tuottaa tietoa yrityksen pyörittämistä varten. Kaikki liike- tai ammattitoiminnan harjoittajat ovat kirjanpitovelvollisia kirjanpitolain mukaan ja yrityksen johto on vastuussa sen järjestämisestä. Kirjanpito pitää erillään yrityksen rahat yrittäjän omista rahoista, sekä samalla muiden yritysten rahoista. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2007)

Yrityksen olemassaoloaika jaetaan 12 kuukauden pituisiin tilikausiin, joilta tehdään tilinpäätös. Siinä selvitetään toiminnan tulos, jonka perusteella maksetaan verot ja jaetaan voitot yrityksen omistajille tai todetaan tappiot. Ja toisaalta selvitetään yrityksen varallisuusasema: omaisuus, omat pääomat ja otetut lainat. Kuukausittain ajan tasalla pidettävää kirjanpitoa sanotaan juoksevaksi kirjanpidoksi. Kirjanpidosta on olemassa tarkat lait, määräykset ja yleisesti hyväksytyt laskentaperiaatteet ja oletukset, joita noudattamalla kirjanpidosta tulee luotettava ja laskettavista tunnusluvuista vertailukelpoisia ja mielekkäitä. Kirjanpidosta saadaan tiedot sisäisen laskennan ja verotuksen pohjaksi. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2007)

Yrityksen verotus perustuu luotettavaan kirjanpitoon. Arvonlisäveroa maksetaan yrityksen myyntitulojen perusteella ja yrityksen tuloveroa kirjanpidon osoittamasta tuloksesta. Verotuksen näkökulmasta katsoen yksi kirjanpidon tehtävistä on yrityksen ja sen omistajan rahavirtojen erillään pitäminen. Veroviranomaisten lisäksi myös muut viranomaiset, esimerkiksi avustusten ja tukien myöntäjät käyttävät kirjanpidon tietoja yritystä koskevien päätöstensä tukena. Tietoja yrityksen tilasta tarvitsevat luonnollisesti myös omistajat itse. Kirjanpito on useimmitenärkevintä ulkoistaa eli antaa ammattitaitoisen ja osaavan kirjanpitäjän tehtäväksi. Kirjanpito voi olla joko yhdenkertainen tai kahdenkertainen. (Verohallitus 2008)

2.6 Rahoitus

Rahoitusta suunnitellessaan yrittäjän tulee päättää sijoitettavissa olevan pääoman määrä sekä mitä ja minkälaisia vakuuksia on käytettävissä. Myös niin sanottu rahan hinta eli koron ja luotonvarausprovisiot tulee selvittää. Rahoituksen tarve määritellään rahoituslaskelman avulla. Rahoituksen tarve tulee arvioida tarkasti ja yrittäjän kannattaa myös arvioida taloudellisen riskin suuruus eli kuinka paljon hän on valmis riskeeraamaan rahojen tai omaisuuden osalta. Rahoituslaskelmasta ilmenee myös alkupääoman tarve ja lähde toiminnan alkuvaiheessa. (Holopainen, 2001, 101) Käyttöpääoman tarvetta arvioidessa yrityksen on varauduttava 2-3 kuukauden palkka- ja vuokramenoihin ja muita kustannuksia vastaavaan summaan. Lisäksi on otettava huomioon kustannusylitysvaraus 5-10 % lisäys budjetoituun loppusummaan. (Raatikainen, 2006, 120)



Kuvio 2: Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot
(Raatikainen, 2006, 119)

Oma pääoma

Yrityksen rahoitus jaetaan tulorahoitukseen ja pääomarahoitukseen. Tulorahoitus on rahoitusta, joka saadaan kun myyntituloista vähennetään vastaavat menot. Pääomarahoitus jakautuu omaan pääomana ja vieraaseen pääomaan. Oman pääoman määrän suositellaan yleisesti olevan vähintään noin 20 % koko yrityksen rahoituksesta. Yleensä toivottavaa on noin 40 % oman pääoman osuus. Oma pääoma tarjoaa yritykselle turvaa silloin kun yrityksellä ei vielä ole myyntituloja. Omalla pääomalla voidaan pyörittää toimintaa ja rahoittaa investointeja kunnes liiketoimintaa alkaa tuottaa rahaa. Jos yrityksen kaupallistamisvaihe on pitkä ja tulorahoitusta kertyy vasta jonkin ajan kuluttua toiminnan aloittamisesta, on oman pääoman tarve suurempi. Omaa pääomaa ovat yrittäjän omat rahat eli säästöt ja omaisuus, yrityksen osakkaiden sijoittama raha, erilaiset avustukset ja ulkopuoliset pääomasijoitukset. (Finnvera 2008a; Holopainen, Levonen, 2006, 106-109)

Avustukset

Avustuksista merkittävimpiä ovat kehitysalueen investointituki sekä Työvoima- ja elinkeino-keskusten (TE-keskusten) maaseutuosastojen myöntämä rahoitustuki. Myös kunnat myöntävät joissain tapauksissa investointi- ja starttitukia. (Holopainen, Levonen, 2006, 106)

Pääomasijoitukset

Pääomasijoitus on keskipitkän aikavälin rahoitusta, joka annetaan listaamattomaan, nopeasti kasvavaan yritykseen osakeomistusta vastaan. Pääomasijoituksia tekevät Suomessa pääomasijoitusyhtiöt ja bisnesenkelit. Julkista pääomasijoitustoimintaa harjoittavat Aloituserahasto Vera Oy, Suomen teollisuussijoitus Oy ja Sitra. Suomen teollisuussijoitus oy sijoittaa valtion omaisuuden myynnistä kertyneitä varoja suomalaiseen yritystoimintaan. Kohteena ovat erityisesti alku- kasvuvaiheen yritystoiminta. Aloituserahasto Vera Oy sijoittaa innovatiivisiin aikaisen vaiheen yrityksiin. Se toimii täydentävä pääomasijoittajana siinä vaiheessa kun yrityksellä ei vielä ole julkisia tai yksityisiä pääomasijoittajia. Sitran PreSeed palvelu ohjaa uusia yrityksiä yksityisen pääomasijoituksen piiriin. PreSeed- palvelupaketissa on kolme työkalua; LIKSA, INTRO ja DIILI. LIKSA on liiketoimintasuunnitelman kehittämisrahoitus, INTRO on pääomasijoittajille suunnattu markkinapaikka ensisijoitusten toteuttamiseen ja DIILI tarjoaa kanavan uraa etsiville liiketoimintaosaajille, jotka ovat valmiita sijoittamaan aikaansa, osaamistaan ja rahaa yritykseen. Sitra kohdistaa omat uudet pääomasijoituksensa ohjelmien painopistealueille. (Holopainen, Levonen, 2006, 106-109)

Vieras pääoma

Alkutaipaleen investointeja, kuten toimitilojen ja tietotekniikan hankintaa, yritys voi rahoittaa oman pääoman lisäksi vieraalla pääomalla eli esimerkiksi lainoilla. Eri rahoittajia ovat esimerkiksi pankit, vakuutuslaitokset, sijoitustoimintaa harjoittavat yritykset kuten investointipankit, sijoitusyhtiöt, pääomasijoittajat, sijoitusrahastot ja arvopaperivälittäjät sekä rahoitus- ja luottokorttiyhtiöt, kiinnitysluottopankit ja erityisluottolaitokset. Niiden tarjoamia vieraan rahoituksen muotoja ovat pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, Finnvera Oyj:n tarjoamat lainat, TEL-takaisinlainaus, rahoitusyhtiöiden osamaksurahoitus, leasing-rahoitus, myyntisaatavien rahoitupalvelut eli factoring-rahoitus ja ostolaskurahoitus sekä erilaiset avustukset ja takaukset. Yleisin vieraan pääoman lähde on pankkilaina. Merkittävimpiä erityisrahoitusmuotoja ovat investointituki, PK-yritysten kehittämistuki sekä Finnveran Naisyrittäjälaina ja Pienlaina. Muita pienille enintään viisi henkilöä työllistäville yrityksille olevia ratkaisuja ovat esimerkiksi takausapu eli Finnveran kasvutakaus ja pientakaus. (Finnvera Oyj 2008a).

Vieras pääoma voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Lyhytaikainen on maksettava takaisin vuoden sisällä. pitkäaikaisella lainalla takaisinmaksuaika on yli vuoden. Lainojen eri vakuuksia ovat

kiinnitys, pantti, takaus ja kovenantti. Korvoja ovat viitekorko eli tavallisimmin euribor ja pankkien omat prime-viitekorot. Rahan hinta muodostuu viitekoron ja marginaalin mukaan. Koron lisäksi lainanottaja maksaa luotonvarausprovision tai järjestyspalkkion (1-2 % lainan määrästä) sekä mahdollisesti toimitusmaksun pankin kuluista. (Raatikainen, 2006, 123)

Pankkilainat

Tavallisimmat pitkäaikaisen pankkilainan muodot ovat normaali euromääräinen luotto tai luottollinen sekkitili. Kun sekkitili avataan, määritellään luottoraja sekä luotto- ja talletuskorko. Ennen lainan myöntämistä pankki arvioi asiakkaan tuoman tuoton pankille sekä asiakassuhteeseen liittyvät riskit. Yrityslainan saantia helpottaakin, jos yrityksellä on hyvin tehty liiketoiminta- sekä rahoitussuunnitelma. Lisäksi pankit vaativat lainan vakuudeksi turvaavan vakuuden, joista mainittiin jo edellä. (Holopainen, Levonen, 2006, 109)

Vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot

Vakuutusyhtiöiden sijoituslaina on hyvin paljon pankkilainan kaltainen. Vakuuspolitiikka on kuitenkin hieman tiukempi kuin pankeilla. Sijoitusluottoja myönnetään yritysten käyttöpääomarahoitukseen ja investointien rahoittamiseen. Aloittavalle yritykselle voidaan myöntää niin sanottua starttilainaa. Starttilainan määrää riippuu vakuutus-suhteista kyseessä olevaan vakuutusyhtiöön. (Holopainen, Levonen, 2006, 109)

Eläkemaksujen takaisinlainaus

TEL-takaisinlainauksessa työnantaja voi lainata aikaisemmin maksamistaan TEL-maksuista kertyneen rahasto-osuuden. Rahasto-osuuden tulee olla kasvanut riittävän suureksi ennen kuin lainaa voi nostaa. Kukin eläkevakuutusyhtiö määrittelee itse rahasto-osuuden minimimäärän. Laina maksetaan takaisin kaksi kertaa vuodessa enintään kymmenessä vuodessa. (Holopainen, Levonen, 2006, 109)

Rahoitusyhtiöt

Rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot ovat hyvä vaihtoehto esimerkiksi pankkilainalle. Ne ovat kustannuksiltaan pankkilainan luokkaa, mutta eroavat vakuuksien osalta pankkilainoista. Luoton vakuutena toimii esimerkiksi laiteinvestoinneissa hankittu laite. Rahoitusmuotona on tällöin osamaksurahoitus tai leasing-rahoitus. Käyttöpääomarahoituksessa vakuutena taas toimivat yrityksen myyntisaatavat. Myyntisaatavien rahoitusta kutsutaan factoring-rahoitukseksi. (Holopainen, Levonen, 2006, 109)

Finnvera Oyj:n rahoitusmuodot

Finnvera Oyj:n tehtävänä on edistää ja kehittää suomalaisten yritysten toimintaa rahoittamalla yritysten toimintaa eri keinoin kuten lainoilla ja takauksilla. Finnvera toimii niin sanotusti täydentävänä rahoittajana. Sen tavoitteena on tarjota rahoitusta sellaisille yrityksille, joilla on riittävät kannattavuuden mahdollisuudet, mutta ei riittävää vakuus- tai omarahoitussuutta pankkilainan saamiseksi. Finnvera tekee tosin yhteistyötä pankkien kanssa myöntäen muun muassa yhteisiä rahoituksia. Finnveran tarjoamia rahoitusmuotoja ovat investointi- ja käyttöpääomalaina, kehittämislaina, naisyrittäjälaina, perustamislaina uuden yrityksen perustajalle, pienlaina, yrittäjälaina, Euroopan aluekehitysrahaston tuki, ympäristölaina ja pääomalaina. Tuki myönnetään tietyin perustein ja tietyillä ehdoilla eri yrityksille muun muassa yritysmuodosta, yrityksen koosta ja sijainnista riippuen. (Finnvera 2008a)

Erityisesti pk-yrityksille tarjottavia rahoitusratkaisuja on useita. Investointi- ja käyttöpääomalaina on tarkoitettu uusille ja toimiville pk-yrityksille erilaisten rakennus-, kone- ja laiteinvestointien sekä kasvun aiheuttamien käyttöpääomatarpeiden rahoittamiseen. Toinen tärkeä rahoitusmuoto on Naisyrittäjälaina, jota myönnetään yrityksille joissa enemmistö osakkaista on naisia tai joiden johdossa on nainen. Naisyrittäjälainaa myönnetään sekä toimiville enintään viisi henkilöä työllistäville, että toimintaansa aloitteleville yrityksille. Naisyrittäjälainaa voidaan käyttää investointeihin, käyttöpääomatarpeeseen, toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin tai yrityksen kehittämiseen. Naisyrittäjälainaa voi saada yhteensä enintään 35 000 euroa. Lainaa myönnetään yhdessä tai useammassa erässä. Myös Pienlaina on tarkoitettu Naisyrittäjälainan tavoin kone- ja laiteinvestointeihin, käyttöpääomatarpeisiin tai muihin toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin tai yrityksen kehittämiseen. Pienlainaa myönnetään aloittavan tai toimivan pienen yrityksen toiminnan rahoittamiseen yhteensä enintään 35 000 euroa yhdessä tai useammassa erässä. (Finnvera 2008a)

Finnveran tarjoaman Pientakauksen tarkoituksena taas on lisätä pk-yrityksen mahdollisuuksia saada lainaa ja nopeuttaa laina- ja takauspäätöksiä. Finnvera on tehnyt pankkien kanssa sopimuksen luotto- ja takausjärjestelyistä, jotka mahdollistavat pienten luottojen takaamisen riskinjaolla yhteistyössä pankin kanssa. Mukana sopimuksessa ovat Nordea Pankki Suomi Oyj, Sampo Pankki Oyj, Aktia Säästöpankki Oyj, Säästöpankki Optia sekä Okopankki Oyj. Pientakaus on tarkoitettu aloittelevalle tai jo olemassa olevalle enintään 50 henkilöä työllistävälle yritykselle. Kuten Naisyrittäjälainan ja Pienlainankin kohdalla maatalouden, metsätalouden tai rakennusliiketoiminnan perusrakoinnin toimialoilla toimivat yritykset eivät voi saada Pientakausta. Käytännössä Pientakauksen hakeminen tapahtuu niin, että yritys esittää luotto- ja takaushakemuksen pankille ja pankki arvioi yrityksen toimintaedellytykset ja vastavakuuksiin liittyvät riskit. Tämän jälkeen pankki tekee lainaan liittyvät takauspäätökset ja hyväksyt-

tää luoton myöntämiseen liittyvän takauspäätöksen Finnverassa. Finnveran hyväksynnän jälkeen luotto on nostettavissa (Finnvera 2008a).

Finnveralta haetaan lainoja ja takauksia täyttämällä ja palauttamalla hakemuslomakkeet lähimpään Finnveran aluekonttoriin. Pienlaina- ja naisyrittäjälainahakemukset voidaan täyttää ja lähettää myös Finnveran verkkosivuilla www.finnvera.fi. Kaikkien hakemusten käsittelyä nopeuttaa jos yrityksen liiketoimintasuunnitelma on hyvin tehty. Rahoituspäätöstä edeltää Finnveran yritystutkijan tekemä yritystutkimus, jossa selvitetään muun muassa yrityksen liiketoimintaa, omistusta, johtoa, taloutta, liiketoiminnan riskejä ja kilpailijoita sekä yrityksen kilpailukykyä. Näiden perusteella arvioidaan yrityksen tulevaisuuden menestymisedellytyksiä, rahoituksen riittävyyttä sekä yrityksen luoton takaisinmaksukykyä. Yrityksen lisäksi arvioidaan myös yrittäjän itsensä soveltuvuutta. (Finnvera 2008b).

Kaikkien Finnveran tarjoamien yksittäisten rahoitusten lisäksi yrityksen on mahdollista saada muutakin Finnveran rahoitusta ja lainaa on mahdollista täydentää työministeriön myöntämällä starttirahalla. Oman pääoman määrää voi lisäksi täydentää Finnveran tarjoamalla yrityslainalla, mutta hakijan tulee olla osakeyhtiön osakas, avoimen yhtiön yhtiömies tai kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies. Muita rahoitusmuotoja ovat esimerkiksi Kansainvälistymislaina ja Kansainvälistymistakaus, Vientitakaukset ja vientitakuut. (Finnvera 2008a; Holopainen, Levonen, 2006, 116)

Julkinen tuki

Suomessa yritystoimintaan myönnetään myös julkista tukea. Työministeriön myöntämä starttiraha on yleisin tukirahoitusmuoto ja sen tarkoituksena uuden yritystoiminnan syntymisen ja omaehtoisen työllistymisen edistäminen. Sillä pyritään varmistamaan yrittäjän toimeentulo yrityksen perustamisen alkuvaiheessa. Se ei siis ole tarkoitettu yrityksen toiminnan tai hankintojen rahoittamiseksi vaan toimeentulotueksi yrittäjälle. Starttiraha on tarkoitettu uusille yrittäjille, jotka aloittavat päätoimisen yrittäjyyden. Starttirahaa ei myönnetä kaikille vaan ehtoina ovat liikeidean kannattavuus ja yrittäjän riittäviksi arvioidut tiedot ja valmiudet, yrittäjäkokemus tai -koulutus. Joskus Starttirahan saaminen edellyttääkin jonkinlaisen yrittäjäkoulutuksen tai -kurssin suorittamista. Työvoimatoimisto käyttää usein Uusyritysten tarjoamaa asiantuntija-apua yritystoiminnan kannattavuuden arvioimiseksi. Hakemusta käsiteltäessä arvioidaan myös tuen tarpeellisuutta. Lisäksi yritystoimintaa ei saa aloittaa ennen tukipäätöksen varmistumista. Toiminnan aloittamiseksi katsotaan, jos yritys on rekisteröity ennakkoperintärekisteriin, eli yritys voi laskuttaa. (Suomen Job's and Society ry 2007).

Tukea myönnetään enintään kymmeneksi kuukaudeksi kahdessa erässä. Ensimmäinen tukijakso on enintään kuusi kuukautta. Toisen erän saaminen edellyttää yritystoiminnan kunnollista

käynnistymistä. Tuen suuruus on noin 500-650 euroa kuukaudessa. Tuki on verotettavaa, henkilökohtaista tuloa. Starttirahapäätöksen jälkeen yrittäjällä ei saa olla kyseessä olevan yritys-toiminnan ulkopuolisia tuloja, tai yrittäjä ei saa saada muita tukia kuten opintotukea. (Holopainen 2001, 182-184; Suomen Job's and Society ry 2007)

Muut rahoitusmuodot

TE-keskusten yritysosastojen tarjoamia tukia ovat Investointituki ja aloittamisvaiheen käynnistystuki, pienten ja keskisuurten yritysten kehittämistuki, tuki yritysten toimintaympäristön parantamiseen, investointituki ja kehittämistuki maataloustuotteiden jalostukseen ja markkinointiin. Kauppa- ja teollisuusministeriö myöntää kuljetustukea kuljetusten alueelliseen tukemiseen. TE-keskusten maaseutuosastot tarjoavat rahoitustukea maaseudun yritystoiminnan monipuolistamiseen. Investointitukea myönnetään käyttöomaisuuden kuten koneiden, laitteiden tai rakennusten ja maa-alueiden hankkimiseen tai niiden muutos- ja parannustöihin. Kulluttajille palveluja tuottavat yritykset kuuluvat investointituen piiriin vain silloin kun yritys on pienyritys ja alueen elinkeinorakenteen kehittämisen kannalta tärkeä. (Holopainen, 2001, 107). PK-yritysten kehittämistukea taas voidaan myöntää tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämishankkeisiin, liikkeenjohto- tai markkinointitaitojen kehittämishankkeisiin, kansainvälistymishankkeisiin tai yritysten perustamis- ja toimintaedellytysten selvittämistä koskeviin kehittämishankkeisiin. TE-keskusten kautta yrittäjä voi myös hakea EU:n myöntämää rahoitusta. Keskeisimpiä rahastoja ovat ESR (Euroopan sosiaalirahasto) ja EAKR (Euroopan aluekehitysrahasto). EU myöntää rahoitusta niin sanotuilla tavoitealueilla toteutettaviin kehittämistoimenpiteisiin. Tukea voi saada erilaisiin investointi- ja kehittämishankkeisiin. (Holopainen, 2001, 108-109)

Tekes eli teknologian tutkimuskeskus myöntää avustuksia ja lainoja yritysten tutkimus- ja kehityshankkeisiin. Tekesin tarjoaa muun muassa pääomallainaa teknologiayritysten perustamiseen sekä tuotekehitysavustusta, tuotekehityslainaa ja pääomaehtoista tuotekehityslainaa. Keksintösäätiö tukee keksintötoimintaa. (Raatikainen, 2006, 118-120; Holopainen, Levonen, 2006, 109-114)

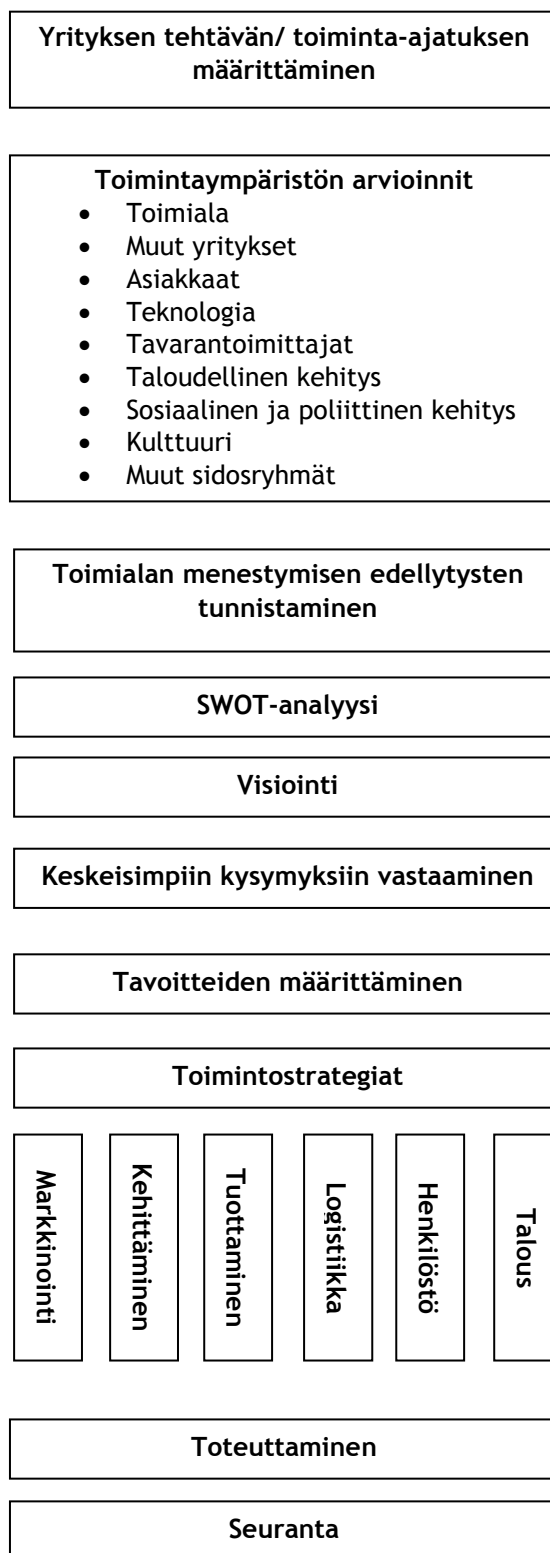
Kaiken vieraan pääoman ja ulkopuolisen rahoituksen ensisijaisena myöntämisen perusteena on yrityksen toiminnan kannattavuusarvio. Kannattavuusarvio perustuu liiketoimintasuunnitelmaan ja rahoitus- ja kannattavuuslaskelmiin. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma helpottaa siis aina rahoituksen saantia. Lisäksi kuten edellä mainittiin useimmat rahoittajat vaativat vähintään 20 prosentin omarahoitusosuutta. Vasta näiden jälkeen perusteluina käytetään vakuuksia ja takauksia. (Suomen Job's and Society ry 2007)

3 TEOREETTINEN TAUSTA

Teoreettisessa osuudessa on käsitelty yrityssuunnittelun, markkinoinnin verkostoteorian, yrityskuvan hallinnan ja markkinointiviestinnän teoriaa. Yrityssuunnittelu osuudessa kerrotaan liiketoimintasuunnitelman tekemisestä yritystä perustettaessa. Markkinoinnin verkostoteoria osuudessa on kerrottu erilaisista verkostoitumismalleista ja verkosto-osaamisesta. Yrityskuva osuudessa käsitellään muun muassa Design Management-toimintamallin hyödyntämisestä hallitun yrityskuvan saavuttamiseksi. Markkinointiviestintäosuudessa on yleistä markkinoinnin teoriaa sekä markkinoinnin eri keinot.

3.1 Yrityssuunnittelu

Yrityssuunnittelu on yrityksen eri toimintojen kokonaisvaltaista suunnittelua. Yrityssuunnittelu takaa, että yrityksessä tullaan pohtineeksi kaikkia toiminnan osatekijöitä. (Pitkämäki, 2000, 14) Kaikki yritystoiminta koostuu erilaisista toiminnoista. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja talous. (Raatikainen, 2006, 45) Toiminnot ovat yrityksen toimintastrategioita. Yrityksen tulee määritellä miten se kutakin toimintoa toteuttaa. Varsinkin yksin toimivan yrittäjän kannattaa keskittyä toimintojen osalta niihin, jotka ovat hänellä vahvaa osaamisaluetta, ja antaa muut esimerkiksi taloushallinto ulkopuolisen hoidettavaksi. Yrityksen toimintostrategioiden suunnittelu toteutetaan käytännössä tekemällä liiketoimintasuunnitelma, johon kirjataan tiivistetysti yrityksen toiminta kokonaisuudessaan. Liiketoimintasuunnitelma sisältää muun muassa yrityksen vision, päätavoitteet, liikeidean, strategian, menestystekijät ja tulolähteet sekä näkemyksen, joka ohjaa koko yrityksen ja sen henkilöstön toimintaa. Liiketoimintasuunnitelmasta löytyy myös yrityksen markkinointisuunnitelma, palvelujen kehittämisen ja tuottamisen suunnitelma sekä henkilöstö- ja taloussuunnitelmat. Markkinointisuunnitelmaan on muun muassa eritelty mitkä ovat yrityksen myyntitavoitteet, kuinka markkinointi toteutetaan käytännössä ja mitä markkinointimixiä yritys käyttää Liiketoimintasuunnitelma rakennetaan yrityksen toimintaympäristön arviointien ja niistä saatujen tulosten sekä yrityksessä tehtävän visioinnin varaan. Näitä tuloksia käytetään yrityksen toiminnan ohjaajina ja rakennuspalikoina. Liiketoimintasuunnitelman päätarkoituksena on toimia apuna yrityksen vahvuuksien ja kilpailuetujen kartoittamiseen. Suunnitelma on monipuolinen työkalu, joka toimii kaikkien päätösten perustana. Lisäksi kirjalliseen muotoon saatettu liiketoimintasuunnitelma välittää sidosryhmille, kuten rahoittajille tärkeää informaatiota. (Pitkämäki, 2000, 14; Holopainen, Levonen, 2006, 109, 51-56) Alla on kuvattu yrityssuunnittelun eri vaiheet.



Kuvio 3: Yrityssuunnittelun vaiheet

(mukaillen Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, Pitkämäki, 2000, 14)

3.1.1 Tehtävän määrittäminen ja yleiset toimintaympäristön kartoitukset

Yrityssuunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen tehtävän määrittämisestä. Yrityksen tehtävä kertoo mikä yrityksen toiminnan tarkoitus on ja miksi yritys on olemassa ja mikä on sen toiminnan päämäärä. (Pitkämäki, 2000, 21) Tärkein toiminnan päämäärä on kannattavuus, mutta toiminta-ajatusta pohdittaessa kannattaa miettiä mitä hyötyä yrityksen olemassa olosta on asiakkaalle. Mitä sellaista hyötyä yritys antaa asiakkaille mitä he eivät kilpailevilta yrityksiltä saa? (Raatikainen, 2006, 39)

Toiminta-ajatuksen määrittämisen jälkeen yrityksen tulee tehdä toimintaympäristön arvioinnit. Toimintaympäristön kartoitukset käsittävät toimiala-, kilpailija-, asiakas-, teknologia- ja toimittaja-arvioinnit. Lisäksi tulee arvioida alan taloudellista, poliittista ja sosiaalista kehitystä sekä kulttuurin ja muiden sidosryhmien vaikutusta toimintaympäristössä. Kartoituksen tarkoituksena on, että yritys löytää liiketoimintasuunnitelmaansa olennaisimmat yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ja pystyy yhdistämään ne luovaan ajatteluun. Arvioinneista saatujen tietojen avulla yrittäjä pystyy vielä hiomaan toiminta-ajatustaan ja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Kaikki muutokset yrityksen kilpailu- ja yhteistyöympäristössä sekä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien toiminnassa vaikuttavat yrityksen toimintaan joko välillisesti tai välittömästi. Näitä muutoksia yrityksen tulee arvioida jatkuvasti pystyäkseen päivittämään liiketoimintasuunnitelmaansa. Oleellisinta toimintaympäristön arvioinnissa on selvittää toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset Toimintaympäristön arviointi on yksinkertaisinta tehdä osana jokapäiväistä työtä. Näin saadaan tehokkaimmin kerättyä hyödyllistä ja oleellista tietoa. (Pitkämäki, 2000, 22; Raatikainen, 2006, 86-92).

3.1.2 Tietolähteet

Tärkeimmät tiedot yritys saa sidosryhmiltään kuten asiakkailta. Lisäksi tietoa voidaan hankkia esimerkiksi markkinatutkimuksella. Muita hyviä tietolähteitä ovat esimerkiksi lehtien ja ammattijulkaisujen toimialatiedotteet ja markkinatutkimukset, rahoittajien ja julkisten yhteisöjen toimialakohtaiset analyysit ja barometrit, kilpailijoiden yritys- ja tuote-esitteet esimerkiksi messuilta, näyttelyistä ja vastaavista tilaisuuksista, kilpailijoiden tuotteet, käynnit kilpailijoiden toimipaikoissa, kilpailijoiden mainokset, työpaikkailmoitukset sekä tuote- ja yritysittelyt, tavaran tai palveluiden toimittajat, alan seminaarit, konsultit ja kouluttajat, asiakkaiden odotukset sekä keskustelu ja vuorovaikutus kaikkien alalla työskentelevien ja mukana olevien kanssa. (Pitkämäki, 2000, 20)

3.1.3 Toimiala-arviointi

Toimiala-arvioinnissa keskeisimpiä selvityksen kohteita ovat Pitkämäen mukaan yrityksen asema toimialalla muiden yritysten joukossa, toimialan luonne ja olemus, kokonaiskysyntä, vienti ja tuonti, toimialan vaihe ja piirre, uusien tulokkaiden mahdollisuus ja vaikutukset, täydentävät tuotteet ja tulevaisuus. Erityisesti pienen yrityksen, jolla on vähän voimavaroja käytössään on tärkeää selvittää toimialansa piirteitä, jotta se voisi kohdistaa voimavaransa oikein ja tehokkaasti. Toimiala ja sen muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan ja ilman toimialan tuntemista yrityksen on vaikea luoda toimivaa strategiaa. (Pitkämäki, 2000, 21; Holopainen, Levonen, 2006, 21-22)

3.1.4 Kilpailija-arvioinnit

Yleisen toimiala-arvioinnin lisäksi yrityksen tulee arvioida muut toimialalla toimivat yritykset eli yrityksen kilpailijat. Kilpailutilanteen arviointi on tärkeää, jotta yritys tietäisi oman asemansa muiden yritysten joukossa. Lisäksi arvioinnilla pystytään selvittämään keskeisimmät menestymisen edellytykset alalla. Kaiken yrityssuunnittelun ja strategisen ajattelun päätehtävänä on kilpailuedun saavuttaminen. Kilpailuetu voi olla absoluuttista tai suhteellista. Absoluuttisella kilpailuedulla tarkoitetaan lähinnä johtavaa markkina-asemaa ja suhteellisella kilpailuedulla etua verrattuna toimialan muihin yrityksiin. Yrityksen asemaa kilpailutilanteessa pystytään arvioimaan selvittämällä kilpailutilannetta, kilpailutekijöitä, omaa yritystä, yrityksen markkina-asemaa ja omia vahvuuksia, menestystekijöitä ja kilpailuetuja. Kilpailutilanteen arviota pystytään täydentämään tuotekohtaisella arvioinnilla. Siinä selvitetään yrityksen jokaisen tuotteen kilpailuasema. Yrityksen kannattaa suhtautua positiivisesti muihin alalla toimiviin yrityksiin. Yritys pystyy oppimaan paljon muilta yrityksiltä, ennen kaikkea menestyviltä ja toimialan johtavilta yrityksiltä. Muiden yritysten tarkkailu antaa tärkeää tietoa siitä kuinka alalla pystyy menestymään, mitkä ovat menestymisen edellytyksiä. Asiakkaille ei ole tärkeää se, että yritys on parempi kuin muut yritykset vaan se, että yrityksen tuotteet vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. Yritys voi hyödyntää yhteistyötä muiden alalla toimivien yritysten kanssa ja yhdessä yritykset luovat toimialan yhteistä imagoa. (Pitkämäki, 2000, 39-50; Raatikainen, 2006, 91)

3.1.5 Asiakasanalyysit

Myös potentiaalisten asiakkaiden arviointi on tärkeä osa toimintaympäristön arviointia. Asiakkaiden arvioinnissa päätarkoituksena on selvittää mitkä ovat ne syyt, joiden perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä. Kun yritys tuntee asiakkaiden päätöksien ja ratkaisujen takana piilevät tekijät se voi rakentaa liiketoimintansa, tuotteensa ja palvelunsa asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Asiakasanalyysin avulla yritys voi Pitkämäen mukaan selvittää asiakkaiden ostomotiivit, löytää itselleen oikeat asiakkaat tai asiakasryhmät ja tunnistaa sen hetken, jolloin asiakkaan ratkaisu tapahtuu. (Pitkämäki, 2000, 51)

Pienen yrityksen tulee valita asiakasryhmikseen sellaisia, joiden odotuksiin se pystyy omalla osaamisellaan parhaiten vastaamaan. Näin yritys voi kohdistaa rajalliset voimavaransa tässäkin suhteessa tehokkaasti. Asiakassuhteen tulee olla sellainen, että molemmat osapuolet kokevut hyötyvänsä siitä. Eri asiakasryhmille voidaan suunnata eri tuotteita ja palveluita, myös markkinointi ja muu viestintä sekä esimerkiksi jakelukanavat voivat erota riippuen asiakasryhmästä. Näin pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Asiakasanalyysin tulokset kerätään tuote-asiakasmatriisiin, josta ilmenee se mitkä tuotteet ja ketkä asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta arvokkaimpia. (Pitkämäki, 2000, 52-59; Holopainen, Levonen, 2006, 65; Raatikainen 2006, 86)

3.1.6 Muut arvioinnit

Toimintaympäristön arviointiin sisältyy myös toimialalla mahdollisesti käytetyn teknologian arviointi. Teknologian kehittyminen vaikuttaa toimialaan ja kilpailutilanteeseen joskus hyvinkin merkittävästi. Uusi teknologinen ratkaisu tuo uusia yrityksiä markkinoille ja myös karsii yrityksiä, jotka eivät ole seuranneet kehitystä. Toimittaja-arvioinnin tarkoituksena taas on löytää yrityksen toimintaa parhaiten tukevat toimittajat. Tärkeää on myös arvioida alan taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen kehitys sekä kulttuurin ja muiden sidosryhmien vaikutus toimintaympäristössä. Taloudellinen kehitys vaikuttaa toimialaan ja yrityksen toimintaan joskus merkittävästikin. Suhdanteiden muuttuminen vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja varsinkin suhdanneherkillä aloilla muutokset voivat vaikuttaa hyvin ratkaisevasti yrityksen toimintaan. Erityisen herkkiä muutoksille ovat alat joiden tuotteet ja palvelut täyttävät asiakkaiden sekundaarisia tarpeita. Sosiaalisia vaikutuksia ja kulttuurin aiheuttamia muutoksia ovat muun muassa asiakkaiden kulutustottumuksien muuttuminen jatkuvasti esimerkiksi median vaikutuksesta. Muutokset voivat olla yrityksen kannalta positiivisia tai negatiivisia, mutta tärkeintä on, että yritys reagoi niihin ajoissa. Myös poliittisen ympäristön muutokset vaikuttavat yritystoimintaan. Esimerkiksi pienyritysten kannalta myönteinen muutos on ollut yrittäjyyteen kannustaminen ja yrittäjyyden tukeminen poliittisin päätöksin. Muiden sidosryhmien toiminnan kuten yrityksen henkilöstön, yrityksen johdon, omistajien, rahoittajien, valtion ja kunnan, tiedotusvälineiden, etujärjestöjen ja oppilaitosten analysointi antaa myös tärkeää tietoa yritykselle. Näiden arvioiminen auttaa muun muassa yritystä ymmärtämään, mitkä sidosryhmät tuottavat sille hyötyä ja mitkä eivät. (Pitkämäki, 2000, 62-78, Holopainen, Levonen, 2006, 65)

3.1.7 Toimialan menestymisen edellytykset

Toimintaympäristön arvioinnin jälkeen yrityksen on mahdollista tunnistaa ja määrittää mitä toimialalla menestyminen edellyttää. Kilpailija-arviointien ansiosta yrittäjä pystyy määrittämään ne alalla toimiville yrityksille yhteiset tekijät, jotka ovat johtaneet menestykseen. En-

simerkiksi minkäläinen palvelu tai minkäläinen toimipisteen sijainti ovat johtaneet menestykseen. Joillain toimialoilla esimerkiksi oikean teknologian käyttö voi olla menestyksen avain. Kartoittamalla menestykseen johtaneet toimintamallit ja käyttämällä niitä omassa toiminnassaan yrityksellä on mahdollisuus menestyä. (Pitkämäki, 2000, 78)

3.1.8 SWOT-analyysi

Selvitettyään menestymisen edellytykset yritys tekee SWOT- analyysin. SWOT-analyysi sisältää yrityksen vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) yrityksen omassa toiminnassa sekä mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats) yrityksen toimintaympäristössä. Pitkämäki listaa kirjassaan vahvuuksiksi tekijät, joilla yritys vahvistaa kykyään hallita kokonaisuutta, sopeutuu ympäristön muutoksiin ja epäjatkuvuuksiin, parantaa kykyä ja mahdollisuuksia selvittää ongelmat, kehittää osaamistaan, parantaa sosiaalisia taitoja eli kykyään tulla toimeen eri ihmisten kanssa ja suhdeverkostoaan, löytää entistä paremmin oman tapansa ja kanavansa toimia, lisää tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuutta, ylläpitää työyhteisön ja yrittäjän korkeaa suoritustavoitetta ja lisää sitoutumista yrityksen päämääriin. Vahvuuksia ja heikkouksia yritys voi löytää omista voimavaroistaan eli inhimillisistä, taloudellisista, fyysisistä, teknologisista ja organisatorisista voimavaroista. Inhimillisiä eli henkisiä voimavaroja ovat esimerkiksi yrittäjän tiedot, taidot ja osaaminen. Taloudellisia voimavaroja ovat rahat ja varauudet. Fyysisiä eli niin sanottuja välineellisiä voimavaroja ovat yrityksen käytössä oleva teknologia, koneet, laitteet ja toimitilat. SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet on ilmoitettava mahdollisimman konkreettisesti. Kun vahvuudet ja heikkoudet on tunnistettu, ne voidaan muuttaa tavoitteiksi ja toimenpiteiksi toiminnoittain (Pitkämäki, 2000, 79-85, Holopainen, Levonen, 2006, 24, Lloyd, 2007, 25-27).

3.1.9 Visiointi

Pelkkä toimintaympäristön kartoitus ei riitä hyvän liiketoimintasuunnitelman pohjaksi. Suunnitelmassa täytyy olla mukana myös yrittäjän oma näkemys ja visio. Visiointi on yrityksen toiveiden, haaveiden ja halujen pohtimista. Visiointi ei ole tietoisten päätösten kirjaamista paperille vaan yrityksen sisällä käytyjä keskusteluja, toisten työntekijöiden kuuntelua ja ympäristöstä saatujen vihjeiden arviointia. Yrityksen visio eli se minkälaisena yritys näkee itsensä tulevaisuudessa, ohjaa kaikkia valintoja ja ratkaisuja. Jos yrityksellä on selkeä visio, pystyy se myös tekemään tulevaisuuden kannalta oikeita ratkaisuja. (Pitkämäki, 2000, 86-87)

3.1.10 Keskeisimmät kysymykset

Toimintaympäristön arvioinnin ja visioinnin jälkeen yrityksen tulee vastata sen toiminnan ja strategian kannalta keskeisimpiin kysymyksiin. Näitä kysymyksiä ovat kenelle, mitä, missä,

millä imagolla ja miten eli millä toimintatavoilla ja suhteessa keneen. Tärkeintä on selvittää kenelle yritys myy eli ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä yritys myy eli mitkä ovat yrityksen tuotteet tai palvelut ja millä markkina-alueella yritys toimii eli missä yritys toimii maantieteellisesti. Lisäksi yrityksen tulee päättää minkälainen imago sillä on. Imagoon liittyvillä päätöksillä yritys asemoituu suhteessa kilpailijoihin ja määrittää minkälaisen mielikuvan yritys haluaa antaa itsestään asiakkaille. Mielikuviin yritys voi vaikuttaa soveltamalla muotoilujohtamisen eli Design Management-toimintamallia. Design Managementin käytöstä lisää kohdassa 4.3.1. Design Management. Toiminta-ajatus taas kertoo miten yritys toimii eli mitkä ovat yrityksen toimintatavat. Strategiat tulee päättää markkinoinnin, kehittämisen, tuottamisen, logistiikan, henkilöstön ja talouden osalta. Viimeinen tärkeä valinta on päättää suhteessa keneen yritys toimii eli minkälaisia suhdeverkostoja, kumppanuuksia, liittoutumia ja yhteistyösopimuksia sillä on. Kaikki edellä mainitut tekijät muodostavat yrityksen liiketoiminta-alueen eli liike-idean. Liikeidean kehittämisen lisäksi yrityksen tulee luoda itselleen strategia. Strategia luo perustan liiketoimintasuunnitelmalle ja juuri strategian avulla yritys erottuu kilpailijoistaan. Strategia tulisi olla luovan ajattelun tulos, joka toimii yrityksen koko toiminnan ohjaajana. Toimiva strategia takaa menestyvän yrityksen. (Pitkämäki, 2000, 88-90)

3.1.11 Tavoitteiden pohtiminen

Tavoitteiden pohtiminen on liiketoimintasuunnitelman strategisen osuuden viimeinen vaihe. Tavoitteisiin pyrkimällä yritys toteuttaa strategiaansa ja tehtävänsä. Toisaalta tavoitteiden tulisi vahvistaa SWOT-analysissä löydettyjä vahvuuksia ja parantaa heikkouksia. Yritys siis pyrkii tavoitteisiinsa kehittääkseen kilpailutekijöitään. Käytännössä tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että ne toteutuvat päivittäisiä työtehtäviä suorittamalla ja niiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä. Useimmiten tavoitteet ovat aikaan sidottuja. Ne eivät kuitenkaan saa olla pelkästään numeerisia. Pitkämäki listaa kirjassaan tavoitteiden toteutumisen epäonnistumisen syiksi seuraavat: tavoitteiden asettaminen on joko pelkästään lyhyt- tai pitkäjänteistä, tavoitteet sanellaan johdon toimesta henkilöstölle, tavoitteiden arviointi ei onnistu, yritys pitäytyy liian tiukasti tavoitteissaan, eikä esimerkiksi reagoi toimintaympäristön muutoksiin tai yksinkertaisesti yrityksen mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseksi ovat liian tiukat eli yritys on asettanut liian korkeita tavoitteita. Tavoitteita ei myöskään saada toteutetuksi jos koko henkilökunta ei ole tietoinen tavoitteista ja päämääristä. Kaikilla tulisi myös olla tarpeeksi valtuuksia tavoitteiden toteuttamiseksi ja koko henkilökunnan tulisi olla vastuussa tavoitteiden toteutumisesta, muuten vaarana on, että tavoitteiden toteutuminen jää puolitiehen. (Pitkämäki, 2000, 95)

Tärkeintä liiketoimintasuunnitelman tekemisessä on, että yritys tekee pohdinnat itse. Ulkopuolisten apua voidaan käyttää, mutta pääasiallisesti yrityksen oman henkilöstön tulisi kaikkien yhdessä paneutua suunnitteluun ja suunnitelman päivittämiseen tulevaisuudessa. Suunni-

telman laatiminen yhdessä parantaa myös yhteistyötaitoja yrityksen henkilökunnan keskuudessa sekä motivoi kaikkia työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännönsäällä suunnitelman tekemisessä on oleellista, että kaikki tulokset kirjataan ylös, jotta arviointitulokset eivät jäisi epämääräisiksi. Suunnitelmat ovat hyvä tehdä kirjalliseen muotoon, jotta niihin voidaan myöhemmin palata ja niitä voidaan tarvittaessa päivittää. Tulokset on kätevä kerätä erilaisiin taulukoihin, jolloin myös niiden päivitys helpottuu ja nopeutuu. (Pitkämäki, 2000, 99)

3.1.12 Keinot tavoitteiden toteuttamiseksi

Tavoitteiden asettamisen jälkeen yrityksen tulee pohtia keinoja niiden toteuttamiseksi. Näitä keinoja kutsutaan yrityksen toimintostrategioiksi. Käytännössä yrityksen tavoitteet toteutuvat eri toiminnoissa päivittäisessä työssä, strategisella tasolla. Eri toimintostrategioita ovat muun muassa markkinointi, kehittäminen, tuottaminen, logistiikka, henkilöstö ja talous. Markkinoinnin osalta liiketoimintasuunnitelmaa toteutetaan markkinointijärjestelyjä, hinnoittelua, maksuehtoja, markkinointiviestintää, myyninedistämistä, markkinointiteitä, jakeluteitä ja laatutasoa koskevilla valinnoilla. Kehittämisen osalta keinoja ovat kehityspuitteet, tuotekehitys, palveluiden kehitys ja osaamisen kehittäminen. Tuottamisen osalta liiketoimintasuunnitelmaa pystytään toteuttamaan hankintoja, tuotantoa, teknologiaa, prosesseja, tuotteiden ja palvelusten aikaansaamisen keinoja ja laatuja järjestelmää koskevilla valinnoilla. Logistiikan keinoja ovat muun muassa jakelutiet ja -kanavat. Henkilöstöä koskevia keinoja ovat henkilöstövalinnat, sosiaalistaminen, motivointi, sitouttaminen, palkitseminen, koulutus, henkilöstön johtaminen, organisointi, ulkopuolinen asiantuntemus ja omistajuuteen liittyvät valinnat. Talouspuolen keinoja ovat tuloslaskelmat, taselaskelmat, rahoitusratkaisut, kassahallinta, lyhyen ja pitkän tähtäimen investoinnit ja erilaiset talouden mittarit. Kun käyttöön on valittu yritykselle ja liiketoiminnalle sopivimmat keinot voidaan liiketoimintasuunnitelmaa toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeintä keinojen valinnassa on, että ne vastaavat yrityksen henkilökunnan osaamista. Jotkut toiminnot voidaan myös siirtää yrityksen ulkopuoliselle taholle. Ulkoistamalla toimintoja yritys voi keskittyä omaan osaamisalueeseensa. (Pitkämäki, 2000, 100, Raatikainen, 2006, 45-57)

3.1.13 Seuranta

Kun liiketoimintasuunnitelma on laitettu käytäntöön seuraa yrityssuunnittelun viimeinen ja jatkuvasti käynnissä oleva vaihe eli seuranta. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee jatkuvasti päivittää ja esimerkiksi toimintaympäristöä ja sen muutoksia tulee jatkuvasti seurata. Suunnitelman toteuttamisen onnistumista ja käytettyjen keinojen tehokkuutta tulee myös seurata. Yksinkertaisin tapa seurata toteutumisen onnistumista on avoin keskustelu yrityksessä henkilöstön kesken sekä yrityksen sidosryhmien kanssa. Tällä tavalla pystytään parhaiten selvittä-

mään kuinka tehdyt suunnitelmat ovat toteutuneet ja kuinka strategiaa, toiminta-ajatusta ja niin edelleen pystytään kehittämään vielä parempaan suuntaan. Näin pystytään kokoajan vastaamaan toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin. Välttyäkseen yritys-suunnittelun pahimmilta ongelmilta yrityksen tulee muistaa, että pelkän suunnitelman toteuttaminen ei riitä menestymiseen vaan yrityksen henkilökunnalta vaaditaan myös syvällistä pohdiskelua ja ajattelutyötä. Suunnitelmien tulee myös vastata yrityksessä olevaa osaamista, jotta niiden toteuttaminen ei osoittaudu liian hankalaksi tai toisaalta suunnitelmassa on aliarvioitu henkilökunnan osaamista ja toteutus ei anna mitään haasteita heille. Riittävät haasteet tulee myös varmistaa sillä, että henkilökunta saa tarpeeksi vastuuta. Tärkeää on myös varmistaa, että koko henkilökunta on tietoinen suunnitelmista ja yhteisistä tavoitteista ja tiedonkulkua on sujuvaa. Suunnitelman tekeminen ei myöskään saa viedä liikaa aikaa tai muita yrityksen resursseja. Suurinta resurssien hukkaa on jos toteuttaminen jää puolitehen. (Pitkämäki, 2000, 110)

3.2 Markkinoinnin verkostoteoria

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden välisiä erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyön osapuolet voivat olla joko muita yrityksiä, organisaatioita tai muita toimijoita, ja yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta melko tiukasti määriteltyihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin. (Pirnes, 2002, 7)

Nykyään yritysten toimintaympäristölle näyttävät olevan tyypillisiä yhä laajemmat markkinat, tuotteiden aikaisempaa nopeampi uusiutuminen ja teknologian kiivastahtinen kehittyminen. Näistä johtuvat vaatimukset yrityksille johtavat siihen, että ainoastaan suuret yritykset tai yrityskokoonpanot pystyvät riittävään resursointiin pystyäkseen samanaikaisesti täyttämään kaikki vaatimukset. Enemmän, laajemmalle, nopeammin kuvaa osuvasti tällä vuosikymmenellä asetettuja vaatimuksia yrityksille. Pysyäkseen kilpailukykyisenä maailmanmarkkinoilla yritykset hakevat tehokkuutta erilaisista verkostoyhteistyömalleista. Verkostoitumisessa on runsaasti ylittämättömiä kilpailuetuja. Tiedon saanti, riskin jakaminen ja toiminnassa saavutettavat suurtuotannon edut ja erikoistuminen ovat eduista tärkeimmät. Esimerkiksi pienelle yritykselle saattaa verkostoituminen olla ainoa mahdollinen tapa päästä ulkomaisille markkinoille tai muuten säilyä kilpailukykyisenä kovenevilla markkinoilla. Verkostoyhteistyö voi olla muun muassa markkinointiyhteistyötä, hankintayhteistyötä, tuotanto- tai tiedonhakupyhteistyötä. (Pirnes, 2002, 9)

3.2.1 Verkostoitumisen tavoitteet ja lisäarvo verkostoitumisesta

Uudessa markkinatilanteessa yritysten verkostoitumisella tavoitellaan parempaa taitotietoko-

koonpanoa kun mihin yritykset yksinään pystyvät tai/ja edullisempaa tuotantomallia yhteistyössä puhtaasti valmistukseen ja tuotekoonpanoon erikoistuneiden yritysten kanssa. Motiivina verkostoitumiseen on joko osaamisen lisääminen tai kokonaistaloudellisuuden parantuminen tai paremman kilpailuaseman tavoittelu näiden aihealueiden yhdistelmällä, kuin yksin toimimalla. Tarve verkostoitumiseen ei osaamisvarannon kannalta koske vain pieniä ja keskisuuria yrityksiä, vaan yhtä lailla kaikilla toimialoilla toimivia, kaikenkokoisia yrityksiä. Yhdistämällä eri yritysten osaaminen arvoketjuiksi, joiden avulla pystytään vastaamaan kuluttajien tai käyttäjien toivomuksiin nopeasti ja näitä toiveita parhaiten vastaavalla tavalla, pystytään rakentamaan jopa ylivertaisen kilpailukykyinen järjestelmä perinteisiin tuotantomalleihin verrattuna. Näitä verkosto-osaamisen malleja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin tuonnempana. (Pirnes, 2002, 10)

Kansainvälistymisen ja yhä kiihtyvän kilpailun myötä yritysten ja niiden toimintojen keskinäinen riippuvuus on lisääntynyt. Tuote- ja palvelumarkkinoiden kansainvälistyminen vaatii yritykseltä kehittyneempiä toimintatapoja, joilla voidaan parantaa tuottavuutta, toiminnan laatua ja asiakasjoustavuutta. Avainasemassa ovat asiakasohjautuvat toimintatavat, jotka edistävät yrityksen sisällä tapahtuvaa oppimista: tuotteita, palveluja ja prosesseja koskevia innovaatioita ja niiden jatkuvaa parantamista. Nykyinen kehitys johtaa päätelmään, että yrityksiltä edellytetään yhä tarkempaa ja nopeampaa vastaamista asiakkaiden tarpeisiin ja toivomuksiin. Edellytyksenä on yritysten yhteistyön ja verkostojen kehittämistä, jotta nopeutta ja joustavuutta saadaan parannettua. (Pirnes, 2002, 10-12)

Verkostoitumisen tuottama lisäarvo pitäisi ainakin pitkällä tähtäimellä kulminoitua yritykselle parempana kannattavuutena ja/tai kasvun mahdollistajana. Hyötyjen arviointi ei ole aina kovin helppoa ja lyhyellä tähtäimellä niitä ei edes kannata laskea. Kannattavuuteen ja kasvuun voidaan päästä useiden erilaisten alatavoitteiden kautta. Verkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt monenkeskisessä, eli enemmän kuin kahdenkeskisessä, yhteistyössä voivat olla tiedonvaihtoon, kustannusten jakamiseen, kriittisen massan saavuttamiseen, synergiaetujen saavuttamiseen, uusien liiketoimintojen kehittämiseen tai uskottavuuden parantamiseen liittyviä hyötyjä. Löyhimmillään yhteistyö on epävirallista: toinen toisiltaan, sekä yhdessä oppimista. Tämän kaltaisessa yhteistyössä tieto välittyy ja kehittyy mallioppimisen, tiedon auki puhumisen, konseptialisoinnin, sekä kehittämisen ja sisäistämisen kautta. Yhteistyö kehittyy strategisempaan suuntaan silloin, kun yhteistyö rakentuu yhteisen resurssienhallinnan (hankinnan ja kehittämisen) alueelle ja edelleen kun liiketoiminnallisella tasolla ryhdytään tekemään sellaista yhteistyötä, jossa tulos riippuu kaikkien osapuolten yrittäjäpanoksesta. Alihankintatyyppisen, kahden yrityksen välisen yhteistyön hyödyt kulmineituvat yleensä erikoistumisen, tehokkuuden ja joustavuuden tavoitteluun. (Varamäki, 2008, Tavio, H. 2008b)

Yksi näkökulma on tarkastella verkostoitumisen lisäarvoa yritykselle, sen elinkaaren eri vaiheissa. Toimialasta riippumatta yrityksiä perustetaan entistä enemmän verkostoitumisstrategiaan nojautuen eli yritykset rakentavat liikeideansa useiden yritysten osaamisen ja yhteistyön varaan. Peruste tähän on tarve löytää toiminnalle maksimaalinen tehokkuus ja joustavuus ja nopeampi pääsy markkina- ja jakelukanaviin. Perinteinen toimintatapa ei houkuttele, sillä korkeat kiinteät kustannukset, joustamattomuus ja tehottomuus eivät tarjoa riittäviä eväitä kansainväliselle kilpailulle. Kuten edellä jo todettiin, on kasvun hakeminen omalle yritykselle yksi perimmäisistä verkostoitumisen tavoitteista. Verkosto on kuitenkin samalla myöserittäin hyvä vaihtoehto pk-yritykselle kanavoida omaa kasvuaan verkoston muille yrityksille. Verkostoituminen tarjoaa pk-yritykselle mahdollisuuden kasvaa muullakin tavalla kuin pelkästään sisäisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys lisää ulkoisten yhteistyökumppaneiden määrää kysynnän kasvaessa. Puhutaan ns. yrityksen ulkoisesta kasvusta, joka mahdollistaa yrityksen liikevaihdon ja volyymin kasvun ilman työntekijämäärän kasvua. Tämä mahdollistaa sen, että dynaamisesta kasvuprosessista huolimatta yritys kykenee säilyttämään tietyn sisäisen stabiliteetin. Tämän kasvustrategian etuja ovat myös tehokkuuden ylläpitäminen ja kustannusten kurissa pitäminen kasvunkin aikana. (Varamäki, 2008, Tavio, H. 2008b)

Oppiminen liittyy aina keskeisesti verkostoitumiseen. Se voi jopa olla joko koko verkostoitumisen päätavoite tai sitten oppiminen tulee muiden tavoitteiden sivutuotteena. Kaikkein epäonnistuneimmissakin verkostoissa yrittäjät yleensä nimeävät oppimisen syntyneeksi hyödyksi. Verkostossa oppijatasoja on kaksi: siihen kuuluvat yksittäiset yritykset (yrittäjät) ja verkosto kokonaisuutena. Tutkimusten mukaan erityisesti yritysten välinen luottamus on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi oppimiselle. Tällä hetkellä puhutaan paljon siitä, että verkostoja pitäisi kehittää kokonaisuutena, eikä pelkästään yksittäisiä yrityksiä verkoston osana. Esimerkiksi kärkiyritysverkostoissa tämä tarkoittaa, että päähankkija kutsuu kaikki keskeiset toimijat yhteisiin kehittämispäiviin sen sijaan, että päähankkija kehittäisi pelkästään yhtä kahdenvälistä suhdetta yhden toimittajan kanssa kerrallaan. Yhteinen kehittäminen verkostossa luo tarpeen myös yhteiselle oppimiselle. Oppimisprosessia voidaan kuvata jatkumolla tarve - tieto - tulkinta - oppiminen - mukautuminen - käyttäytymisen muutos - kehittyminen. Kaikille menestyneille verkostoille on ominaista se, että ne pystyvät oppimaan ja mukauttamaan toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaisesti. (Varamäki, 2008, Tavio, H. 2008b)

Kun uuden tiedon tulva on suuri ja teknologia kehittyy huimaa vauhtia, on pienyrittäjän mahdollonta pysyä kärryillä läheskään siitä kaikesta, mistä pitäisi olla. Tiedonvaihto muiden yrittäjien kanssa on oiva mahdollisuus oppia uutta ja tätä tarkoitusta varten on varta vasten perustettu omia verkostoja. Esimerkiksi Pohjanmaalla on perustettu, joko yrittäjien itsensä tai ulkopuolisten hanketoimijoiden toimesta, monia kehittämisrenkaita, jossa joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toinen toistensa luona. Isäntäyritys esittelee toimintaansa ja voi nostaa esille erilaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Muu ryhmä pyrkii parhaansa mukaan esit-

tämään kritiikkiä, parannusehdotuksia ja virikkeitä kulloinkin isäntänä olevalle yrittäjälle. Yrittäjät pyrkivät oppimaan toistensa virheistä ja onnistumisista. Kehittämisenrenkaiden toimintamuotoina voivat tapaamisten lisäksi olla mm. erilaisen koulutuksen hankkiminen, seminaariosallistumiset, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailu ryhmässä. Oleellista tällaisessa oppimisrenkaassa on, ettei kilpailijoita ole samassa ryhmässä, sillä se halvaannuttaa avoimen keskustelun. Keskustelurinki on siinäkin mielessä erittäin hyödyllinen pienyrittäjälle, että yleensä hän on yksin yritykseen liittyvien lukuisten asioiden ja päätösten kanssa. Pienyrityksissä hallitustyöskentely on todella harvoin aitoa ja aktiivista. Pisimpään toimineella kehittämissrenkaalla on 14 vuotta takana. Yritysyhteistyön perusmalleista lisää seuraavassa. (Varamäki, 2008, Tavio, H. 2008b)

3.2.2 Yritysyhteistyön perusmallit

Yritysverkostoja ja -verkostosuhteita on lukuisia eri variaatioita, eivätkä valmiit patenttiratkaisut toimi välttämättä kovinkaan hyvin. Siksi ei ole itsestään selvää osoittaa sellaista verkostoitumismallia, jonka avulla osapuolet saisivat varmasti täyden hyödyn verkostoitumisesta; lisäksi osaamisvarantoaan tai parannetuksi kokonaistaloudellisuuttaan. (Pirnes s.13) Yritysyhteistyön perusmalleja ovat: kehittämissrenkas, yhteistyörensas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Yritysyhteistyön malleja voidaan tarkastella liiketoiminnan intensiivisyyden ja ryhmän sisäisen työnjaon suhteen. Intensiivisyys ilmaisee miten tiiviisti yhteistyöyritykset toimivat yhteistyössä ja ovat nivoutuneet toisiinsa. Hyvin löyhä yhteistyö keskittyy vain esimerkiksi vähemmän tärkeiden tietojen vaihtamiseen, kun taas hyvin tiivis yhteistyö näkyy ulospäin yhteisenä liiketoiminnan harjoittamisena. Sisäisen työnjaon ideana on yritysten erilaisuuden hyödyntäminen. Yhteistyön ideana on, että osallistuvat yritysosapuolet voivat keskittyä keskeisimmän osaamisensa kehittämiseen ja hyödyntämiseen tai saavat yhdessä lisää osto- tai markkinointivoimaa. (Pirnes, 2002, 13-14)

Kehittämissrenkas on erityisesti pienyritysten yhteistyömalli. Siinä joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toistensa luona. Isäntäyritys esittelee toimintaansa ja nostaa esille erilaisia mahdollisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Muu ryhmä esittää parhaansa mukaan kritiikkiä, parannusehdotuksia ja virikkeitä kulloinkin isäntänä toimivana yrittäjälle. Kehittämissrenkaiden toimintamuotoja ovat yrityskokousten lisäksi mm. koulutuksen hankkiminen, seminaarit, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailu ryhmässä. Parhaimmillaan kehittämissrenkas tarjoaa sen jäsenille mahdollisuuden oppia muilta sellaista käytäntöä, jossa nämä ovat itseä parempia. (Pirnes, 2002, 14-16)

Yhteistyörenskaan toiminnassa on olennaista, että ryhmällä on jokin yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus, kuten yhteinen vuokravientipäällikkö, -taluspäällikkö, toimitilat, yhdessä hankitut koneet tai laitteet, kuljetukset ja/tai muu logis-

tiikka. Yritykset eivät esiinny yhdessä ulospäin niin, että voitaisiin sanoa niiden harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. Kukin osallistuva yritys hyödyntää yhteistä resurssia omissa liiketoimissaan parhaansa mukaan. Yhteistyörengas tavoittelee yleensä yhteisin resurssihankinnoin kustannussäästöjä, mutta toinen potentiaalinen hyöty ja samalla tavoite yhteistyörengaan toiminnassa on kriittisen massan saavuttaminen, jolla yritykset pystyvät ylittämään tietyn kynnyksen, esimerkiksi vientikynnyksen. (Pirnes, 2002, 16-17)

Projektiryhmän toiminnalle on ominaista selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta, jossa yritykset edustavat ulospäin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuutta, joten edellisiin yhteistyömalleihin verrattuna projektiryhmän yhteistyö on huomattavasti strategisemmalla tasolla. Projektiryhmän on siis strateginen allianssi, eli liittouma, jolla voi olla yhteinen nimi. Esimerkiksi lentoyhtiöt ovat muodostaneet strategisia alliansseja koordinoitakseen lentotoimintojaan ja markkinointiaan yhteisen markkinointinimen, kuten One World, alle. Projektiryhmän tavoitteena on ryhmän yhteisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Siinä sisäinen erikoistuminen tuottaa kustannusetua, koska yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa. Asiakkailleen projektiryhmä pystyy usein tarjoamaan suuremman ja kiinnostavamman kokonaisuuden kuin yksittäinen yritys. (Pirnes, 2002, 18-19)

Yhteisyritys (joint venture) tarkoittaa yhdessä muodostettavaa yritystä, jonka tarkoituksena on saada yhdessä aikaan kokonaan uutta liiketoimintaa. Panostukset erottavat yhteisyrittäjien aikaisemmista yhteistyömalleista. Ne ovat yhteisyrittäjien yleensä strategisia, riskipitoisia, uutta luovia ja vasta pitkällä tähtäimellä hyödyiksi realisoituvia. Yhteisyrittäjien keskeinen tavoite on uuden yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Yhteisyrittäjien muodostavat tyypillisesti eri maissa toimivat yritykset esimerkiksi yrityksen uusille markkinoille menon yhteydessä. (Pirnes, 2002, 19-20)

Yhteisyksikkö on yhteistyömalleista kaikkein formaalisin ja sidoksiltaan tiukin. Siinä yritykset perustavat osakeyhtiön ja sijoittuvat itse tämän osakeyhtiön alle siten, että kaikki toiminta ulospäin kulkee ja näkyy tämän yhteisen yrityksen nimissä. Yritykset häivyttävät siten oman imagonsa ja olemassaolonsa sulautuen osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Pirnes, 2002, 20)

Yritysyhteistyön perusmallien lisäksi yritysyritysyrityöhön ja verkostojärjestelyyn voidaan sisällyttää myös erityissovelluksia, kuten ulkoistaminen, kumppanuus, franchising ja keiretsu -yritysyhteistyöliittymiä. (Pirnes, 2002, 22)

3.2.3 Verkosto-osaaminen

Verkosto-osaaminen tarkoittaa yritysten prosessien uudenlaista organisointia. Olennaista on huomata kuinka saavutettavat edut voivat koskea kaikkia organisaatioita, kuitenkin todelli-

suudessa vain harvojen valmiudet ja osaaminen riittävät niistä hyötymiseen. Peruseriaate on, että verkosto-osaamisen ideaa voidaan soveltaa hyvin laajasti ja hyvin erilaisissa ympäristöissä. Verkosto-osaamisen toimintamalli on kuitenkin erittäin vaikeasti ymmärrettävissä, sillä siinä on pystyttävä yhdistämään samanaikaisesti eri asioiden ääripäät, kuten hierarkkinen käsityksorganisaatiomalli ja tilanteesta ohjautuva, äärimmäisen joustava ja innovatiivinen yksilöllinen toimintatapa. Verkosto-osaamisen tekijät tunnetaan jo aika hyvin, vaikka niiden laajempaa yleistymistä onkin hidastanut toimintamallien monimutkaisuus ja vaikea sovellettaavuus käytäntöön. Tähänastisten näyttöjen perusteella kuitenkin tiedetään varmasti, että ainakin tietyillä ehdoilla pystytään hyvin suorittamaan tavanomaisia tuotepalvelukokonaisuuksia yli 30 prosenttiyksikköä kannattavammin kuin perinteisesti toimivat kilpailijat käyttäjän tai kuluttajan huomaamatta mitään olennaista eroa saamassaan palvelussa tai ostamassaan tuotteessa. (Pirnes, 2002, 47-49)

Verkosto-osaamisen teho perustuu lähinnä kolmeen keskeiseen tekijään: nopeuteen, joustavuuteen ja kitkan minimointiin. Verkostoperiaatteella toimivan yrityksen tehokkuus on sitä suurempi mitä nopeammin, joustavammin ja kitkattomimmin organisaatio pystyy vastaamaan kuluttajien ja käyttäjien tarpeisiin ja markkinoiden tarjoamiin uusiin haasteisiin. Kaikki nämä yhdessä tarkoittavat, että verkosto-osaajat pystyvät perinteisiä yrityksiä huomattavasti parempaan palveluun olennaisesti halvemmin kustannuksin. Yritykset voivat saada verkostojen kautta lisäarvoa, kuten tuoda yritykseen uutta erilaista osaamista, saada lisää kapasiteettia tai saada omaan toimintaan kriittistä arviointia. (Pirnes, 2002, 64)

Verkosto-osaaminen on nostettu viime aikoina yhdeksi keskeiseksi pk-yrittäjän menestystekijäksi. Verkosto-osaaminen on sosiaalista ja toiminnallista pääomaa, jota tullaan entistä enemmän arvostamaan tulevaisuudessa. Sitä tarvitaan verkostojen kokoonjuoksemiseen ja verkostojen johtamiseen. Konkreettisesti verkosto-osaaminen ilmenee mm. hyvinä sosiaalisina- ja vuorovaikutustaitoina, kykynä luottaa muihin, visointikykyä, kykyä käyttää hyväksi markkinainformaatiota, koordinoitiossaamisena, kokemuksena ja tietona erilaisista verkostomalleista ja onnistumisen edellytyksistä sekä haluna varata aikaa suhteiden hoitamiseen. Yritysten ja yrittäjien verkosto-osaamisen taso vaihtelee paljon ja se selittääkin hyvin pitkälle sitä, miksi toiset yritykset ja yrittäjät aktiivisesti hakeutuvat erilaisiin verkostoihin ja toiset haluavat pysyä niistä kaukana. (Varamäki, 2008, Tavio, H. 2008b)

3.2.4 PK -yritys verkostoituu

Vaikka pk-yritysten järjestelmällinen verkostoituminen on vielä uusi ilmiö, pk-yrityksistä 50 - 75 % ilmoittaa harjoittavansa pitkäaikaista yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Käytännön sovelluksia ja esimerkkejä on siis olemassa jo paljon. Usein verkostokeskustelussa unohdetaan, että yrityksillä on yhteistyösuhteita moneen suuntaan: asiakkaisiin, materiaalitoimitta-

jiin ja alihankkijoihin, palvelutoimittajiin, samalla tasolla oleviin muihin pk-yrityksiin, kilpailijoihin, oppilaitoksiin ja muihin sidosryhmiin. Yhteistyö voi olla joko kahdenkeskistä tai sitten useamman yrityksen ns. monenkeskistä. Edelleen yhteistyö voi olla hyvin löyhää ja vapaamuotoista tai hyvin strategista, pitkän tähtäimen ja paljon resursseja vaativaa, tai jotain muuta, näiden kahden ääripään väliltä. Yhteistyön formaalisuus voi vaihdella löyhistä suullisista sopimuksista kirjallisiin sopimuksiin ja intensiivisimmissä yhteistyön malleissa yhteistyö pohjautuu yleensä erilaisiin yritysjärjestelyihin. (Varamäki, 2008, Tavio, H. 2008b)

Verkostoitumisen aloittaminen voi olla hankalaa. Aloitteentekijänä verkostoitumisessa voi yhtä hyvin olla asiaansa sitoutunut ns. primus motor -yritys, eli ”alullepanija -yritys, tai vastaavasti julkinen tai yksityinen kehittäjätaho. Julkinen sektori onkin kartoittanut ja pyrkinyt edistämään erityisesti pk-yritysten verkostoitumista monilla aloilla. Verkostoitumista suunniteltaessa on hyväksyttävä, että se on aikaa vievää ja tulokset näkyvät usein vasta pitkällä aikajänteellä. Verkostoitumiselle onkin ominaista pitkäaikaisuus ja jatkuvuus. Siksi verkostoituminen tulee nähdä pikemminkin sijoituksena tulevaisuuteen, kuin lyhyen jätteen hyödynäkökohtien tavoitteluna. Se edellyttää luottamusta verkostoyhteistyökumppaneiden välillä, mikä ei synny hetkessä vaan vaatii oman aikansa.

Numminen ja Stenvall (2004) ovat kuvatessaan opetustoimen seudullisia verkostoja jakaneet verkostoitumisen seuraaviin vaiheisiin:

1. Ensin tarvitaan päätös yhteistoimintaan ryhtymisestä ja määritellään yhteistoiminnan tarkoitus, sekä ydin.
2. Solmitaan yhteistoimintasopimukset, laaditaan johtosääntö ja sovitaan verkoston pelisäännöistä.
3. Nimetään vastuulliset elimet, yhteistoiminnan johtoryhmä, verkoston vetäjä tai esimerkiksi koordinaattori.
4. Sovitaan verkoston toimintamuodoista, toiminnan sisällöstä, laajuudesta, sekä teknisistä ratkaisuista eli infrastruktuurista.
5. Panostetaan luottamuksen rakentumiseen. Huolehditaan sitoutumisen käynnistymisestä ja vahvistumisesta. Painotetaan tuntemisen tärkeyttä.
6. Parannetaan verkostovalmiuksia. Järjestetään verkoston jäsenille tilaisuuksia kontakteihin, yhteisiä tapaamisia: Pidetään aika ajoin yhdessä hauskaa.
7. Huolehditaan vastavuoroisuudesta verkostosuhteissa. Varmistetaan, että kaikki ovat mukana tosissaan ja että kaikki voivat hyötyä verkostosta. Haitat ja hyödyt yleensä tasoittuvat jollakin aikavälillä.

8. Varaudutaan verkostossa syntyviin ongelmiin esimerkiksi koulukulttuurien kohtaaminen. Puututaan ongelmiin heti alussa ja puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä.
9. Arvioidaan verkoston toimivuutta ja tuloksellisuutta. Raportoidaan verkoston päättäjille ja taustayhteisöille arviointien tuloksista.

(Numminen, Stenvall, 2004)

Tämänkaltainen verkoston muodostumisprosessi tai vaihemalli ei kuitenkaan ole ainoa tapa verkostoitua tai kehittää verkostoa. Käytännössä verkostojen muodot voivat olla hyvinkin vaihtelevia niin verkoston hierarkian, yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen tiiviiden ja strategisen merkityksen suhteen. Verkostoilla voidaan kuitenkin tunnistaa myös elinkaareen verrattavia tunnusmerkkejä. Tässä yhteydessä puhutaan usein verkoston elinkaarimallista. Yritysten verkostoituminen ei ole kertatapahtuma, vaan kehittyvä vuorovaikutusprosessi, johon verkostoituvat yrityksen tuovat oman panoksensa. Verkostot eivät synny sanelemalla vaan dynaamisissa prosesseissa. Tämän ymmärtäminen on käytännössä kriittinen osatekijä verkoston menestymiselle. (Tavio, H. 2008a)

Verkoston muotoutumisvaihetta pidetään yleisesti tärkeimpänä verkoston onnistumiselle. Muotoutumisvaihe vaihtelee kuitenkin merkittävästi verkostohankeen tai yritysten mukaan. Tätä muotoutumisvaihetta seuraa suunnitteluvaihe, jossa verkostolle luodaan toimintamuodot joko suunnitelmallisesti tai ne syntyvät luonnollisesti. Yhteistyön ja verkostoitumisen tarve perustuu verkoston jäsenten tarpeisiin. Verkostoitumisesta koettu hyöty ja sen tarpeellisuus vaikuttavat verkoston toimivuuteen ratkaisevasti. Verkostoitumisen perusongelmiin lukeutuu myös verkostojen johtaminen: miten johtaa verkostoa joka koostuu organisaatioista ja ihmisistä joihin ei ole suoraa hierarkista tai asemaan perustuvaa vaikutus- tai määräysvaltaa. Ratkaisu löytyy kuitenkin verkostojen pitkäjänteisessä yhteistyössä, jonka tulee olla kaikkien verkoston toimijoiden kannalta hyödyllistä ja tuottavaa. Keskiöön nousee tässä yhteydessä etenkin osaamisen hallinta ja johtaminen. (Tavio, H. 2008a)

Verkostoituminen edistää etenkin kasvua, mutta verkostoitumisen vaikutusta kannattavuuteen ei ole kyetty osoittamaan yksiselitteisesti. Tilastokeskuksen mukaan yritysten verkostoituminen vauhdittaa liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvua. Verkostoitumisen hyödyt eivät kuitenkaan tutkimusten mukaan jakaudu tasapuolisesti toimijoiden kesken. Verkostoitumisen edistämiseksi pk-yritys pitää verkostoitumisprosessien tuntemuksen ohella löytää myös verkostoon toimijoita. Yrittäjä- ja toimialajärjestöt pyrkivät edistämään jäsentensä verkostoitumista lukuisissa hankkeissa. Esimerkkinä voidaan pitää Naisyrittäjyyskeskus ry:n Opetusministeriön tuella toteutettua Network -iltaa, jonka suunnittelussa on pyritty vastaamaan yrittäjien toiveita ja tarpeita. Tapahtuman ideana on ollut auttaa yrittäjiä löytämään itselleen uusia bisneskumppaneita ja asiakkaita ja valaa rohkeutta sekä motivaatiota verkostoitumiseen. (Naisyrittäjyyskeskus, 2008) Alueelliset kauppakamarit pyrkivät osaltaan edistämään jäsen-

tensä verkostoitumista. Tukea tarjotaan yhteyksien löytämiseen sekä eri tilaisuuksissa että asiamiesten suoran neuvonnan avulla. Työelämän kehittämistehtävään liittyen sekä keskeisenä osana mm. yrittäjäkoulutuksia oppilaitoksen pyrkivät edistämään etenkin pienyritysten verkostoitumista. Tällöin vaihtoehtoina ovat mm. eri hankkeissa toimiminen, oppilaitosten neuvottelukuntatyöskentely ja eri koulutusten tarjoamat mahdollisuudet. (Tavio,H. 2008a)

3.3 Yrityskuva

”Yrityskuva voidaan määritellä mielikuvaksi, jonka jokin yhteisö tai yksilö muodostaa tietystä yrityksestä” näin määrittelee Kati Pauliina Pitkänen yrityskuvan kirjassa Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Toisaalta yrityskuvalla voidaan tarkoittaa myös sitä mielikuvaa, jonka yritys haluaa tietoisesti muodostuvan kohderyhmälle (2001, 15). Tässä viimeksi mainitusta käytetään kuitenkin usein nimitystä profilointi. Usein yrityskuvasta puhuttaessa käytetään myös käsitettä imago, yrityksen persoonallisuus, yrityksen identiteetti, yrityksen maine ja maineenhallinta. Yrityskuva tai yritysimage on kaikkien käsitysten summa, joita sidosryhmällä on yrityksestä. Se on niin sanottu skeema eli muistijälkiä ja assosiaatioita ihmisen mielessä. Image on siis subjektiivinen käsitys kohteesta. Yrityksen persoonallisuus on yritykselle ominaisten piirteiden summa. Yrityksen persoonallisuudenpiirteitä voivat olla esimerkiksi avoimuus, aktiivisuus, konservatiivisuus ja niin edelleen. Yrityksen identiteetti on niitä keinoja eli viestejä, joilla yritys tuo omaa persoonallisuuttaan esille. Nämä viestit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Esimerkiksi yrityksen nimi, viestinnässä käytetyt värit, palvelut, henkilökunta ja mainonta ovat osa yrityksen identiteettiä. Yrityksen maine on yrityksestä pitkällä aikavälillä syntyneet käsitykset sidosryhmien keskuudessa. Esimerkiksi hyvä maine tarkoittaa, että yleinen käsitys yrityksestä on hyvä. Ilmaisuilla maine ja maineenhallinta halutaan nimenomaan korostaa yrityskuvan merkitsevän kohderyhmän muodostamaa mielikuvaa yrityksestä. (Pitkänen, 2001, 16; Vuokko 2003, 103)

Yrityskuva ja maine ovat nykypäivänä tärkeitä yrityksen menestyksen edellytyksiä. Ne voivat luoda yritykselle merkittävää kilpailuetua suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin. Maineen ja yrityskuvan rakentamisen tulee aina perustua yrityksen identiteetille, arvoille ja tavalle toimia. Tyhjästä rakennettu yrityskuva ei ole uskottava eikä sen avulla pystytä antamaan luotettavaa kuvaa kohderyhmälle. Yrityksen menestymisen edellytys on luottamuksen saavuttaminen sidosryhmien silmissä. Siksi myös maineenhallinnan tulisi perustua luottamuksen tavoittamiselle. Käsitys yrityksestä vaikuttaa sidosryhmien päätöksentekoon ja hyvä imago houkuttelee sidosryhmäsuhteeseen yrityksen kanssa. Maineen perusta on aina todellisuudessa ja yrityksen todellisessa toiminnassa. Asiakasta ei pysty pitkällä tähtäimellä huijaamaan. Aidosti hyvä tuote ja palvelu luovat hyvää ja kestävästä yrityskuvaa. Huonolla tuotteella ei luoda hyvää mainetta, vaikka markkinointi olisi kuinka onnistunutta. Mielikuvilla pystytään kuitenkin tukemaan hyvän yrityskuvan muodostumista. Nykypäivänä kun erottuminen kilpailijoista on yhä

vaikeampaa, mielikuvista on tullut tärkeitä kilpailutekijöitä. Pelkillä fyysisillä tuotteilla ja palveluilla erottuminen on vaikeaa, koska markkinoilla on niin paljon samoja tuotteita myyviä yrityksiä. Lisäarvo tuotteille löytyy mielikuvista, arvoista, tunteista, elämyksistä, tarinoista ja luottamuksesta (Pitkänen, 2001, 16, 38; Vuokko, 2003, 104).

Maineeseen voidaan sanoa liittyvän kaksi ulottuvuutta; tunnettuus ja arvosteluiden antaminen. Menestyäkseen yritys tarvitsee hyvää tunnettua ja hyviä arvosteluita. Maine muodostuu asiakkaille ensisijaisesti omien kokemusten kautta. Seuraavaksi vaikuttavat muiden antamat arvostelut; kuulopuheet ja keskustelut. Kolmanneksi maineen muodostumiseen vaikuttaa media; yrityksen viestintä ja julkisuus. Yritys ei pysty lopullisesti vaikuttamaan siihen millainen maine, imago tai yrityskuva ihmisille yrityksestä muodostuu. Yritys pystyy vain antamaan niin sanottuja rakennusaineita näiden muodostumiseksi. Lopullisesti käsitys yrityksestä muodostuu yksilöllisesti jokaisen ihmisen mielessä riippuen ihmisen arvoista, asenteista, kokemuksista, tiedoista, odotuksista ja tunteista. (Pitkänen, 2001, 18, 28).

Pyrkiessään luomaan hyvää yrityskuvaa yrityksen tulee ottaa huomioon eri osa-alueita toiminnassaan. Tuotteiden osalta yrityksen maineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteiden tuonti ja tuontimaa, valmistusympäristö, tuotemerkki, tekninen laatu ja toimituskyky. Palvelutuotteiden osalta tärkeitä seikkoja ovat erityisesti palveluympäristö, palvelun saatavuus, innovatiivisuus, palvelun taso, tuoteominaisuudet ja niiden merkitys asiakkaalle sekä käyttö- ja palvelukokemukset. Toimintaympäristön osalta tärkeitä seikkoja ovat toimipaikan tai toimitilan ulkonäkö, sijainti, toimivuus, tyylikkyys ja siisteys. Myös välineistön tyyli, kunto, näkyvyys ja siisteys vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä. Hinnoittelu on tärkeässä osassa yrityskuvan luomisessa. Alennukset, hintataso, tarjoukset, tarjoustoiminta yleensä, tapa periä, laskutuskäytäntö ja reklamaatioiden hoito vaikuttavat sidosryhmille muodostuvaan mielikuvaan. Viestinnän osalta kannattaa kiinnittää huomiota viestinnän määrään, näkyvyyteen ja tyyliin sekä käytettyihin ilmoituksiin ja oheismateriaaliin, merkkiin, logoon ja grafiikkaan yleensä sekä viestinnän kohderyhmään, sanomana ja keinoihin sekä assosiaatioiden hyödyntämiseen viestinnässä. Henkilöstön käyttäytyminen, ystävällisyys, osaaminen, tapa palvella, nopeus, saavutettavuus, joustavuus, tyyli, käytös, sisäinen markkinointi ja yleinen toiminnan laatu ovat tärkeitä maineeseen vaikuttavia tekijöitä. Johtamisen osalta yrityksen maineeseen vaikuttavat yrittäjän oma tyyli, persoonallisuus, esiintyminen, harrastukset ja yleensäkin käyttäytyminen. Kiinnittämällä huomiota näihin seikkoihin yritys pystyy toimintansa kautta vaikuttamaan muodostuvaan yrityskuvaan. (Pitkämäki, 2000, 92; Pitkänen, 2001, 24; Vuokko, 2003, 101-129)

Yrityksen tulee maineenhallinnassaan ottaa huomioon myös kaikki sen eri sidosryhmät. Sidosryhmien mielikuvat yrityksestä vaikuttavat niiden toimintaan suhteessa yritykseen ja sidosryhmät myös vaikuttavat toistensa mielikuviin. Yrityksen eri sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, sijoittajat, rahoittajat, kilpailijat, viranomaiset, työmarkkinajärjestöt, yhteistyö-

kumppanit, puolueet, paikallisyhteisöt, tutkimus- ja koulutuslaitokset, media, rekrytoitavat, kansalaisjärjestöt ja muut omistajat (Pitkänen, 2001, 70). Yrityksestä muodostuu eri sidosryhmien silmissä erilainen kuva. Imago syntyy niiden tekijöiden perusteella, jotka ovat keskeisessä asemassa yrityksen ja sidosryhmän välillä. Esimerkiksi asiakkaalle muodostuu kuva yrityksestä pitkälti tuotteen tai palvelun luomien mielikuvien pohjalta. Asiakkaiden kohdalla yrityskuvan merkitys korostuu erityisesti palvelualan yritysten kohdalla ja silloin kun kilpailutilanne on kova ja yritysten tarjoamat tuotteet tai palvelut eivät juuri eroa toisistaan muuten kuin mielikuvatasolla. Imago on keskeisessä asemassa myös, jos kyseessä on tuotantohyödyke, jossa taloudellinen tai muu riski on suuri. Jos yrityksellä on hyvä maine, houkuttelee se myös hyviä työntekijöitä ja näin maineesta on hyötyä myös rekrytoinnin ollessa ajankohtaista. (Vuokko, 2003, 106).

Viestinnän hallitsemista muotoilun kautta ja visuaalisia elementeillä kutsutaan Design Managementiksi. Myös visuaalisen ilmeen tulee viestiä sitä todellisuutta mitä yritys on.

Design Management

Yritysmielikuviin vaikuttaa merkittävästi se miltä yritys näyttää konkreettisesti sidosryhmien silmissä. Design Management on yrityskuvan rakentamista visuaalisin keinoin. Design Managementin avulla yritys voi johtaa, hallita ja kehittää näkyvää yrityskuvaansa. Design Management perustuu siihen, että yrityksen visuaalinen identiteetti ja pysyvät, selkeät ulkoiset tunto-merkit nähdään merkittävänä kilpailuetuina. Tavoitteena on parantaa yrityksen markkina-asemaa visuaalisten keinojen kautta, viestimällä kohderyhmälle yrityksen tuotteista, palveluista, arvoista, kulttuurista ja historiasta. (Pitkänen, 2001, 100)

Design Managementista on suomenkielessä käytetty sanaa muotoilujohtaminen, mutta Design Managementissa on kyse paljon muustakin kuin konkreettisesta tuotemuotoilusta tai muotoiltavien tuotteiden markkinoinnista. Design Management on myös aineettomien palveluiden ja yrityksen toimintaideoiden sekä arvojen viestimistä, johtamista ja hallintaa. Design Management johtamismallin tuloksena yritykselle syntyy laadukas, yhtenäinen ja selkeä yrityskuva. Yritys hallitsee kaikkia lähettämiään viestejä ja näin tavoitetaan haluttu yrityskuva sidosryhmien mielissä. (Nieminen, 2003, 50)

Design Managementin piiriin tulee sisällyttää kaikki yrityksen näkyvät osa-alueet; tuotteet ja palvelut, fyysinen toimintaympäristö, henkilökunnan pukeutuminen ja käyttäytyminen sekä koko markkinointiviestintä. Design Management -asiantuntija Peter Gorbin jaottelussa Design Managementin neljä osa-aluetta ovatkin tuotedesign, viestinnän design, ympäristödesign ja yritysidentiteetin design (1999). Kaikki osatekijät -yrityksen tuotteet, viestintä, toimintaympäristö ja yritysidentiteetti-vaikuttavat siihen minkälainen kuva asiakkaalle ja muille sidosryhmille välittyy yrityksestä. (Nieminen, 2003, 53)

Eheä yrityskuva ja visuaalinen identiteetti ovat merkittäviä kilpailuetuja. Yrityskuvaa suunniteltaessa tulee aina lähteä liikkeelle yrityksen omasta identiteetistä ja toiminta-ajatuksista. Niiden ympärille rakennetaan eheä ja yhtenäinen yrityskuva. Yrityksen design -strategia ei voi olla irrallinen yrityksen muusta strategiasta vaan sen tulee olla samassa linjassa sen kanssa. (Nieminen, 2003, 55) Kuten edellä jo mainittiin nykypäivänä tuotteet ja palvelut eivät juuri eroa toisistaan fyysisiltä tai sisällöllisiltä ominaisuuksiltaan ja siksi mielikuvatekijät ovat tulleet yhä merkittävämpään asemaan. Design Management -toimintamallissa hyödynnetään juuri näitä mielikuvatekijöitä. Design Managementin käytön tavoitteena voi olla brandin rakentaminen, erottuvuus kilpailijoista, yrityksen arvojen ja identiteetin välittäminen, eheän ja harmonisen yrityskuvan luominen, tuotteen ja yrityksen tekeminen ymmärrettäväksi asiakkaalle ja/tai kannattavan myynnin tavoittelu (Nieminen, 2003, 54). Design managementin avulla kaikkia yrityksen lähettämiä viestejä pyritään hallitsemaan niin, että yrityksestä muodostuu haluttu eli hallittu, laadukas ja ymmärrettävä kuva. (Sillanpää, 2004)

Eroittuakseen kilpailijoistaan yrityksellä tulee olla omat identiteetin tunnukset. Näitä tunnuksia ovat yrityksen ja sen tuotteiden nimet, tuote/tavaramerkit, logo tai symboli, audiovisuaaliset tunnukset, tunnusvärit, kirjasintyyppi, typografia, sloganit ja tarinat. Nimeä pidetään usein yrityksen tärkeimpänä identiteetin tunnukseksi, koska se on useimmiten esillä, lausuttuna tai kirjoitettuna. Typografialla tarkoitetaan kaikkea painettua tekstiä ja kuvia, niiden muotoa. Yritys voi myös erottua kilpailijoistaan värivalinnoillaan. Esimerkiksi Fazerin sininen on kaikkien tuntema identiteetin tunnus. Tarinoilla tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy luomaan mielenpainuvan ja erottuvan identiteetin jonkun tarinan pohjalta. Nykypäivänä yritystarinat ovat hyvin yleisiä ja niiden on huomattu toimivan tehokkaasti yritysmielikuvien luojina. Identiteetin tunnusten tulee näkyä samanlaisina kaikessa yrityksestä ulospäin suuntautuvassa materiaalisissa ja viestinnässä: liikelahjoissa, opasteissa, kansioissa, mainonnassa, tuotepakkauksissa, kirjakuorissa, käyntikorteissa, saatelapuissa, henkilökohtaisessa viestinnässä, laskulomakkeissa, osoitetarroissa, tiedotteissa, kaikissa papereissa, piirtoheitinkalvoissa, tuoteilmoittelussa, työpaikkahakuilmoituksissa, messuilla ja työvaatteissa. (Sillanpää, 2004).

Identiteetin tunnusten käytöstä yritys luo graafisen ohjeiston eli yritysilmekäsikirjan. Se on ohjeisto siitä miten yritys esiintyy sidosryhmiensä silmissä. Yritysilmekäsikirjan eli graafinen ohjeiston avulla yritys pystyy koordinoimaan ja hallitsemaan graafista ilmetään. Yritysilmekäsikirja on yritykselle konkreettinen ja todellinen johtamisen työkalu. Sen tulee olla helposti koko henkilökunnan käytettävissä. (Nieminen, 2003, 58) Ohjeiston tulisi olla helposti päivitettävissä, joten se kannattaa tehdä sähköiseen muotoon.

3.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on kertoa yrityksestä, sen palveluista ja tuotteista, sekä toiminnasta asiakkaille ja muille sidosryhmille. Markkinointiviestinnällä on neljä keskeistä tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on tiedottaa nykyisille ja mahdollisille tuleville asiakkaille yrityksen olennaisimmat piirteet, toiminnot, sekä tuotteet ja palvelut. Toisena tehtävänä on vakuuttaa kohdeasiakkaille, että tarjottavat palvelut ratkaisevat asiakkaan ongelmat tai tyydyttävät asiakkaan tarpeet parhaiten tai paremmin kuin kilpailevat palvelut. Kolmantena tehtävänä on muistuttaa nykyisiä tai tulevia asiakkaita palvelun olemassaolosta ja kannustaa heitä käyttämään ja ostamaan palvelua. Markkinointiviestinnän tehtävä on myös ylläpitää yhteyttä asiakkaisiin sekä syventää olemassa olevaa asiakassuhdetta tarjoamalla tietoa uutuuksista ja opastamalla asiakkaita käyttämään palvelua. (Lämsä, Uusitalo, 2002, 116)

Markkinointiviestintään sisältyy erilaisia mahdollisia viestintätapoja, näitä yhdistelemällä syntyy yritykselle sopiva viestintämix. Tärkeimmät viestinnän lajit ovat palveluorganisaatiota ajatellen mainonta, suhdetoiminta ja julkisuus, menekinedistäminen, henkilökohtainen myyntityö ja internet. Viestinnällä on kokonaisvaltainen vaikutus asiakkaaseen. Kaikki se, mitä yritys kertoo itsestään ja suorituksistaan eri viestinnän keinoin ja eri -kanavissa, sekä kaikki, mitä tapahtuu asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa, vaikuttaa asiakkaan käsitykseen organisaatiosta. Tämän vuoksi markkinointiviestintää ja sen lajeja tulisikin tarkastella kokonaisuutena. Seuraavassa palveluyrityksen tärkeimmät viestintälajit on eritelty tarkemmin. (Lämsä, Uusitalo, 2002, 116)

3.4.1 Mainonta

Mainonta on markkinointiviestinnän muodoista kaikkein näkyvin ja julkisin. Mainonnalle tyypillistä on, että se on maksettua, suurelle yleisölle samanaikaisesti kohdistettua ja persoonatonta. Edellytyksenä mainonnalla on, että se on tunnistettava mainonnaksi. (Vuokko, 2003, 193)

Tavoitteet

Mainonnalla voi olla useita tehtäviä ja tavoitteita. Nämä tehtävät ovat pitkälti samoja kuin markkinointiviestinnän tehtävät yleensäkin. Lyhyesti sanottuna mainonnalla pyritään informoimaan, vakuuttamaan ja suostuttelemaan sekä muistuttamaan. (Vuokko, 2003, 195) Mainonnan tavoitteena voi olla tiedottaminen tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, hinnasta ja saatavuudesta. Toisaalta mainonnalla voidaan yrittää vaikuttaa kohderyhmän tunteisiin ja asenteisiin. Mainonnalla yritetään siinä tapauksessa luoda hyvää tuote-, laatu-, hinta- ja yrityskuvaa. Mainontaa siis käytetään design- ja brandmanagementin käytön välineenä. Mainontaa käytetään myös asiakassuhteiden luomiseen ja ostohalun herättämiseen. Mainontaa käytetään tällöin tuotteen tai palvelun käytöstä saatavien hyötyjen esittelyyn. Suoramainonnalla ja myymälämainonnalla pyritään vaikuttamaan suoraan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Ta-

voitteena on saada asiakkaat tekemään ostopäätös. Suoramainontaa käytetään myös asiakassuhteiden kehittämiseen. Mainonta voidaan nähdä myös pelkästään henkilökohtaista myyntityötä tukevana toimenpiteenä (Isoviita, Lahtinen, 2004, 124-145, Vuokko, 2003, 196).

Mainonnan tavoitteita voidaan kuvata myös niin sanotulla AIDA- kaavalla. Siinä mainonnan vaikutustavoitteet jaetaan neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa mainonnan tavoitteena on kiinnittää kohderyhmän huomio (attention). Toisessa vaiheessa mainonta herättää kohderyhmän kiinnostuksen tuotetta tai palvelua kohtaan (interest) ja kolmannessa vaiheessa mainonnan tulisi saada kohderyhmä haluamaan tuotetta (desire). Jos mainonta on onnistunut, neljännessä vaiheessa kohderyhmä toimii eli ostaa tuotteen (action). (Lahtinen, Isoviita, 2004, 124, Vuokko, 2003, 192-199). Mainonnan tavoitteet voivat vaihdella, mutta tärkeintä mainontaa suunniteltaessa on määrittellä tavoitteet tarkkaan. Ilman huolellista tavoitteiden määrittelyä ei voi mainontaa pystytäkään kunnolla suunnittelemaan, eikä vaikutuksia pystytäkään seuraamaan. (Vuokko, 2003, 200)

Mainonnan muodot

Eri mainosmuotoja ovat mediamainonta eli lehti-ilmoittelu, televisio-, radio-, elokuva-, ja ulko- ja liikennemainonta sekä suoramarkkinointi. Suoramarkkinoinnilla tarkoitetaan suoramainontaan ja verkkomediaa. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 126, Vuokko, 2003, 200) Mainonta voidaan kanavan sijaan luokitella myös sen tavoitteen mukaan. Tällöin puhutaan muun muassa ennako-, lanseeraus-, muistutus-, yrityskuva- tai brandimainonnasta. Kun luokitteluperusteena on mainonnan kohderyhmä, puhutaan kuluttajamainonnasta, business to business-mainonnasta ja kansainvälisestä mainonnasta. (Vuokko, 2003, 203)

Mainosmuotojen valintaa kutsutaan intermediavalinnaksi. Intermediavalinnan lisäksi yrityksen tulee tehdä intramediavalinta. Intramediavalinnalla tarkoitetaan yksittäisten mainosvälineiden valintaa. Jos yritys valitsee mainosmuodoksi esimerkiksi lehtimainonnan, tulee sen myös päättää missä lehdissä mainontaa tehdään. Usein mainontaa lähetetään useassa eri mediassa. Mainoskampanjan onnistuminen ei riipu pelkästään siitä onko kampanja hyvä vai huono vaan myös siitä käytetäänkö oikeaa mediaa eli onko mediavalinta onnistunut. Media valitaan sen perusteella pystytäänkö sen avulla toteuttamaan mainoskampanjan tavoite ja tavoitetaanko median avulla haluttu kohderyhmä haluttuna aikana. Median valintaan vaikuttavat myös mainostettavan tuotteen ominaisuudet. Median tulee tukea ja tuoda esille parhaalla mahdollisella tavalla tuotteen tai palvelun hyvät puolet. Mediaa valittaessa tulee miettiä myös sen tehokkuutta. Tärkeää on, että media on yhtä tehokas kuin kilpailijoiden käyttämä media. Tärkeää ei ole vain päättää mitä mediaa käytetään vaan myös miten sitä käytetään. Esimerkiksi miten usein välinettä käytetään eli mikä on toistotiheys ja missä paikassa mainos sijaitsee eli esimerkiksi missä kohdassa lehteä mainos sijaitsee tai minkä tien varressa ulkomainontaa on.

Lyhyesti mediapäätöksen tehtävänä on altistaa kohderyhmä mainokselle, varmistaa, että mainos nähdään ja kuullaan ja että se myös tulkitaan mainostajan haluamalla tavalla. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 126, Vuokko, 2003, 200-203, 210-211, 227-241)

Mainonnan suunnittelu

Mainonnan suunnittelu alkaa tavoitteen määrittämisellä eli määritellään, mikä vaikutus mainonnalla halutaan saada aikaan. Tavoitteen määrittäminen tulee tehdä mahdollisimman selkeästi, yksityiskohtaisesti ja käytännön taso huomioon ottaen. Seuraavaksi pohditaan millä keinoilla tavoitteisiin voidaan päästä ja lopuksi miten kohderyhmä saadaan huomaamaan mainos. Mainossanomaa suunniteltaessa mietitään millainen tuote tai palvelu on kyseessä ja mitkä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet, mikä on kampanjan kohderyhmä sekä minkälaisia kilpailijoita markkinoilta löytyy. Kun mainonnan kohderyhmä on täsmennetty valitaan sopivimmat sanomasisällöt ja -muodot, viestintäkanavat, mainonnan ajoitus ja budjetti. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 126, Vuokko, 2003, 211) Mainonnan suunnittelun apuna voi käyttää ulkopuolista apua; mainostoimistoja, mediatoimistoja tai muita mainonnan suunnittelupalveluja tarjoavia yrityksiä tai henkilöitä. (Vuokko, 2003, 212)

Budjetti

Mainontaa koskevia valintoja tehtäessä tulee ottaa huomioon myös viestinnän budjetti. Mediavalinnan tulee olla mahdollisimman taloudellinen, kuitenkin niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Budjetointimenetelmiä on erilaisia. Usein yritykset käyttävät eri menetelmien yhdistelmää. Yritys voi päättää budjetiksi tietyn prosenttiosuuden liikevaihdosta tai se voi käyttää mainontaan niin paljon kuin sillä on varaa tai mikä yksinkertaisesti ”tuntuu” hyvältä summalta. Toisaalta yritys voi ottaa mallia muista yrityksistä ja arvioida budjettinsa kilpailijoita matkien tai päättää, että markkinointiin käytetään tietty määrä enemmän kuin kilpailijat käyttävät. Tavoitemenetelmää käytetään silloin kun budjetti lasketaan sillä perusteella kuinka paljon päätettyjen tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Kaikkiin budjetointitapoihin liittyy omat ongelmansa muun muassa muuttuvien ja kilpailijoista eroavien tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien takia. Tärkeintä budjetoinnissa on kohdistaa käytössä olevat rahavarat oikein. Allokoinnilla tarkoitetaan resurssien jakoa eri viestintäkeinoille. Allokointi riippuu esimerkiksi viestinnän tavoitteista, yrityksen toimintaperiaatteesta, tuotteesta ja kohderyhmästä. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 126-127, Vuokko, 2003, 145-147, 228-235)

Ajoitus

Kuten jo edellä mainittiin mediavalinnan ja budjetoinnin lisäksi mainontaa suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös mainonnan ajoitus. Mainonta voidaan toteuttaa mainoskampanjan

muodossa. Mainoskampanja koostuu useasta perättäisestä mainoksesta ja se voi kestää muutamasta viikosta jopa vuosiin, jos on kyse esimerkiksi brandi- tai imagomainonnasta. Hyvä kampanja voi mennä pieleen jos ajoitus on huono. Ajoituksessa tulee ottaa huomioon koko kampanjan ajoitus, mutta myös yksittäisten mainosten ajoitus sekä eri medioiden käyttö eri aikoina. Mainonta voi kampanjassa keskittyä tietylle ajanjaksolle tai se voi olla jatkuvaa tai katkonaista. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 125-126, Vuokko, 2003, 237)

Seuranta

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi onnistunut mainonta vaatii yritykseltä ja sen henkilökunnalta varautumista mainoskampanjaan ja aktiivisuutta sen aikana. Mainoskampanjan aikana ja sen jälkeen on seurattava ovatko asetetut tavoitteet saavutettu ja olisiko jotain voitu tehdä toisin tai paremmin. Jos kampanjaa seurataan jo sen aikana, voidaan tehdyt virheet korjata ajoissa tai ne voidaan ennakoita. Mainoskampanjaa suunniteltaessa tulee aina huomioida myös monet mainontaa säätelevät säännöt, lait ja tavat. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 125)

Edut

Mainonnan etuja markkinointiviestinnän keinona ovat mainonnan nopeus ja tehokkuus sekä edullisuus. Nämä mainonnan edut perustuvat pitkälti siihen, että mainonta voi olla sekä massaluonteista, että hyvinkin henkilökohtaista. Mainonnan avulla voidaan tavoittaa hyvinkin suuri kohdejoukko. Lisäksi mainonta mahdollistaa monien eri viestimien käytön, mikä tekee siitä monipuolisen markkinoinnin keinon. Huonoja puolia ovat muun muassa mainonnan persoonattomuus ja toisaalta massamainonnassa mahdolliset hukkakontaktit. Lisäksi mainonnassa usein käytetty toisto saattaa ärsyttää ja kyllästyttää kohdeyleisöä. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 125, Vuokko, 2003, 245)

3.4.2 Suhdetoiminta ja julkisuus

Suhdetoiminta tarkoittaa määrätietoista toimintaa jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen sidosryhmien mielikuviin yrityksestä. Suhdetoiminnan tavoitteena on yleensä luoda yritykselle myönteinen imago. Sen avulla edistetään sidosryhmien kiinnostusta ja myönteistä suhtautumista organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita tai palveluita kohtaan. Tyypillisesti suhdetoimintaa harjoitetaan pyrkimällä vaikuttamaan yrityksen toimintaympäristössä avainasemassa oleviin henkilöihin erilaisilla tervehdyksillä esimerkiksi muistamalla merkkipäivät, lähettämällä esitteitä ja asiakaslehtiä sekä muuten hoitamalla suhteita tiedotusvälineisiin (Lämsä, Uusitalo, 2002, 118) Myös sponsorointi ja yleishyödyllisiin tapahtumiin osallistuminen on osa suhdetoimintaa. Suhdetoiminnan eli PR-toiminnan lähtökohtana ovat sidosryhmien asenteet ja mielipiteet. Suhdetoiminnan tavoitteena on tehdä yritys ja sen tuotteet tunnetuiksi, luoda

myönteistä mielikuvaa yrityksestä sekä muuttaa kielteisiä asenteita. Suhdetoiminta on tosiasioiden perustuvaa, suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa. (Opetushallitus 2003)

3.4.3 Menekinedistäminen

Menekinedistämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä joiden tarkoituksena on lisätä yrityksen myyntiä innostamalla myyjiä ja jälleenmyyjiä myymään enemmän. Menekinedistäminen voi olla myyjiin ja jälleenmyyjiin tai loppukäyttäjiiin kohdistuvaa. Myyjiin kohdistuvaa menekinedistämistä ovat muun muassa alennuskuponit ja arvosetelit, myyntipalkkiot, bonukset ja erilaiset pisteidenkeruujärjestelmät, myyjäkilpailut ja niistä saatavat palkinnot, ilmaiset tuotenäytteet ja -lahjat sekä statusluonteiset järjestelmät kuten niin sanotut ”huippumyyjien klubit”. Jälleenmyyjille suunnattuja myynninedistämiskeinoja ovat muun muassa auttaminen liikkeenhoidossa, kampanjoinnissa avustaminen, osallistuminen kilpailujen järjestelyihin, koulutus, bonusasiakkaiden palkitseminen sekä erikoisalennukset ja pidennetyt maksuajat. Tehokasta myynninedistämistä on myyjien palkitseminen hyvistä suorituksista. Loppukäyttäjiiin kohdistuvaa menekinedistämistä ovat tuote-esittelyt, tutustumistilaisuudet, tuotteiden kokeilumahdollisuus, ilmaisnäytteet, messut ja näyttelyt, erikoistarjoukset, alennukset, ostoedut, erilaiset kilpailut, liikepaikkamainonta, tyytyväisyystakuiden antaminen, asiakaskerhot ja -klubit sekä arvosetelit. Kun menekinedistäminen kohdistuu loppukäyttäjään, sen tavoitteena on tutustuttaa asiakas tuotteeseen ja yritykseen sekä nopeuttaa ostopäätöksen tekemistä. Toisaalta tavoitteena voi olla lisä- ja heräteostojen aikaansaaminen, uusien asiakkaiden hankkiminen, tuotteen käytön lisääminen ja asioinnin keskittäminen yritykseen, ostouskollisuuden ylläpito tai esimerkiksi tuote- ja yrityskuvan kehittäminen. (Isoviita, Lahtinen, 2004, 146-147)

3.4.4 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on kasvokkain tapahtuvaa yrityksen edustajan ja mahdollisten asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Sen tavoitteena on esitellä yrityksen tuotetta, vastata kysymyksiin ja saada aikaan myyntiä. Henkilökohtainen myyntityö on oman ja yrityksen osaamisen onnistunutta markkinointia ja sitä tekee jokainen yrityksen edustaja toimenkuvasta riippumatta. Henkilökohtaista myyntityötä käytetään erityisesti silloin kun tuotteen myyminen vaatii suuren informaatiomäärän välittämistä tai kun tuote on asiakkaalle erikseen räätälöity. (Vuokko, 2003, 192; Koulutusyhtiö Viestintävarma Oy; Opetushallitus 2008)

Suullinen, kirjallinen, sanaton ja visuaalinen viestintä sekä vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa onnistunutta henkilökohtaista myyntityötä. Onnistumisen avaimia henkilökohtaisessa myyntityössä ovat erilaisten myynti- ja asiakaspalvelutilanteiden hallinta, riittävät tiedot ja taidot sekä joustava eteneminen. Myös myyjän persoonalla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys. Tärkeintä on hyvän ensi- ja viimevaikutelman luominen, riittävä tarve-

kartoitus, sujuva argumentointi ja taitava vasta-argumenttien käsittely, asiakaslähtöisyys ja ratkaisujen myynti, sekä oikeanlainen asenne ja myyvyys. Henkilökohtaisella myyntityöllä on selkeitä etuja esimerkiksi mainontaan verrattuna, kuten henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen ja asiakassuhteiden kehittäminen. Henkilökohtainen myyntityö vaatii paljon henkilöresursseja, koska viestin vastaanottajana on usein vain yksi tai useampi henkilö. Henkilökohtaisen myyntityön vahvuuksia ovat yös, että sen kautta voidaan välittää hyvinkin henkilökohtaisesti räätälöity viesti ja sen kautta voidaan saada arvokasta tietoa asiakkaasta. (Vuokko, 2003, 192; Koulutusyhtiö Viestintävarma Oy; Opetushallitus 2008)

Tyypillisesti henkilökohtainen myyntityö sisältää henkilökohtaisia tapaamisia, sähköpostiviestintää ja puhelinkeskusteluja. Myyntiprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäiseksi on suunnittelu- ja valmisteluvaihe, kuten asiakkaan taustatietojen selvittäminen ja tulevan myyntineuvottelun valmistelu. Toisena on vuorossa yhteydenotto asiakkaaseen. Kolmantena vaiheena on myyntineuvottelu ja lopuksi neljäntenä on kaupan päättäminen ja mahdollisen sopimuksen allekirjoittaminen. Viidentenä on vielä tärkeä jälkihoitovaihe, jossa kaupan päättämisen jälkeen myyjän tulee vielä harjoittaa ns. jälkimarkkinointia varmistaakseen asiakkaan tyytyväisyys ja asiakassuhteen jatkuvuus. (Opetushallitus 2008)

Vaikkakin henkilökohtainen myyntityö on varsin merkityksellistä, on pohjustusviestinnällä ja muulla kaupankäyntiviestinnällä silti ratkaiseva merkitys ennen myyntiviestintää ja henkilökohtaista myyntitoimintaa (Rope, Vesanen, 2003, 190).

3.4.5 Internet markkinointiviestinnän välineenä

Verkkomedian eli Internet -mainonnan osuus eri medioiden käytöstä on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi. Verkkomainonnan etuna on erityisesti sen vuorovaikutteisuus. Virtuaaliyhteisöjen käyttö mainonnan välineenä on yleistynyt huomattavasti. Internet antaa mahdollisuuden toteuttaa koko ostoprosessi verkossa. Asiakas voi etsiä, muokata, tilata ja maksaa tuotteet tai palvelut Internetin välityksellä. Internet -mainonnaksi luokitellaan bannerit, kotisivut, sponsorointi, suorasähköpostimainonta, Product Placement (tuotenäkyvyys) ja erilaiset push- tekniikat kuten spotit. Banneri on verkkosivuun sijoitettu, usein kuvallisessa muodossa oleva mainos. Mainosta klikkaamalla siirrytään yleensä mainostettavalle sivulle. Bannerit ovat yleisin mainosmuoto internetissä, vaikka sen tehokkuus ei aina yllä halutulle tasolle. Uusimpana markkinointivälineenä Internetissä on hakukoneoptimointi eli hakukonemarkkinointi. (Rope, Vesanen, 2003; Uutistoimisto.com 2006)

Hakukoneoptimointi

Hakukoneiden kautta yrityksiä kotisivuille löytävät internetin käyttäjät ovat yrityksille aina potentiaalisia asiakkaita, koska he ovat aktiivisesti etsineet juuri kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluita. Hakukoneet ovat johtava aihehakemisto, kuten Keltaiset Sivut, mutta laajempi ja nopeampi. Hakukoneet ovat internetin tärkein informaationlähde. Yhä useammat ihmiset käyttävät työssään ja vapaa-ajan ostoksissa hakukoneita tietolähteen etsimisessä.

Internetin käyttäjät käyttävät hakukoneita löytääkseen kulloinkin tarvitsemansa informaation. Haku tapahtuu antamalla hakukoneille hakutermejä, yksittäisiä sanoja tai lauseita, ja näihin sisältyy avainsanoja, joiden perusteella hakukoneet hakevat indeksistään, ”lähdeluettelostaan”, ne nettisivut, joilla avainsanat esiintyvät. Hakukoneet tuottavat haun tuloksena hakukoneen tulossivun, jossa internet-sivustot esitetään siinä järjestyksessä, kun ne hakukoneen algoritmin mukaan ovat olennaisia käyttäjän antamille hakutermeille. Koska internet-käyttäjät vierailevat eniten tulossivujen ensimmäisellä sivulla, yleensä kymmenen relevanttimman hakutuloksen joukossa esiintyvillä sivustoilla, yritykset joutuvat käymään kovaa kilpailua saadakseen sivustonsa hakutulossivujen kärkeen. Sijoitus yrityksen toimintaan liittyvillä avainsanoilla tehtyjen hakujen hakutulosten kärjessä on myynnin kannalta yhä suuremmissa määrin tärkeää, monille, varsinkin puhtaille internet-yrityksille jopa elintärkeää. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi käytetään hakukoneoptimointia. Hakukoneoptimointi (SEO) on uusi markkinoinnin ala, jonka avulla pyritään luomaan sellaiset internet-sivustot, jotka yhtä aikaa sekä miellyttävät käyttäjiä että täyttävät ne muotovaatimukset, joita hakukoneet pitävät hyvien, hakutermeille relevanttien sivustojen merkinä. Lopulta hakukoneoptimointi tähtää sivulla kävijöiden määrään kasvuun. (<<http://hakukoneoptimointi.com/>>)

Internet-sivuston rakennetta analysoidessaan hakukoneet eivät kiinnitä huomiota sivuston ulkoasuun, koska hakukonerobotit näkevät ainoastaan tekstiä, eivät kuvia eivätkä asettelua. Sen sijaan hakukoneet suosivat sivuja, jotka on rakennettu selkeästi, johdonmukaisesti ja virheettömästi. Internet-sivustojen tekijät vastaavasti yrittävät tehdä nettisivuja, joiden arvelevat miellyttävän hakukoneita. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä avain onneen. Ensinnäkin, eri hakukoneet käyttävät erilaisia algoritmeja pisteyttäessään sivustoja, ja toisaalta jatkuvat algoritimpäivitykset muuttavat jo olemassaolevia sääntöjä. Vielä suurempi ongelma on, että pelkästään hakukoneille optimoidut sivut eivät usein ole ihmiskäyttäjän kannalta miellyttäviä eivätkä helppoja käyttää, mikä johtaa siihen, että sivustolla vierailevat asiakkaat eivät viihdy sivuilla, eivätkä palaa uudelleen. Tähän problematiikkaan tarjoaa ratkaisun hakukoneoptimointi, joka tänä päivänä on jo erittäin monipuolinen ala kattaen paitsi hakukoneita varten optimoinnin, myös kaiken sen, mikä liittyy kävijämäärän kasvattamiseen, kävijäuskollisuuden lisäämiseen sekä kävijöiden muuttamisen maksaviksi asiakkaiksi. Sisällön ja struktuurin optimointi nimenomaan hakukoneita varten on toki edelleen hakukoneoptimoinnin ensimmäinen ja tärkein vaihe - ilman hakukonenäkyvyyttä edes potentiaalisia asiakkaita ei saada käymään internet-sivuilla. (WordPress & themed by Hi Tech Blog 2006)

Hakukoneoptimointiprosessi on tiivistettynä seuraavanlainen: Sivuston struktuurin analysointi ja optimointi, jolla varmistetaan ns. hakukoneystävällisyys - varmistetaan, että hakukoneilla ei ole teknisiä vaikeuksia indeksoida koko sivusto. Tämän jälkeen sivustoille lisätään hakukoneoptimoitua sisältöä kiinnittäen huomiota oleellisiin avainsanoihin ja niiden esiintymisfrekvenssiin siten, että se yhtäaikaan palvelee hakukoneiden indeksointiprosessia sekä asiakkaiden tiedonsaantia, ja houkuttelee linkkejä muilta nettisivuilta. Sivuston sisäinen, relevantti eli olennainen linkitys on myös tärkeää. Sivuston jokainen tekninen yksityiskohta käydään läpi ja kiinnitetään huomioita HTML-koodiin, ja sen sisältämiin tageihin, ja varmistetaan niiden hakukoneoptimointi. Tällä tavoin on saatu hakukoneoptimointi alkuun; kokonaisvaltaiseen hakukoneoptimointiin liittyy vielä lukuisia eri osa-alueita, mukaan lukien brändäys, avainsanamarkkinointi, julkisuus, lehdistötiedotteet ja niin edelleen. Ammattimaiset hakukoneoptimointipalvelut korostavat niitä hakukoneoptimoinnin komponentteja, joiden avulla saavutetaan sivuston stabiili ja pitkäikäinen näkyvyys hakukoneissa, ja vähemmälle huomiolle jätetään sellaiset hakukoneoptimoinnin muodot, joilla saadaan ainoastaan hetkellinen näkyvyys aikaan. Hakukoneoptimoinnin ammattilaisten tulee ymmärtää syvällisesti hakukoneteknologia ja internet-sivustojen ohjelmointikielien kuten HTML ja PHP, ja tämä ymmärtämys täytyy yhdistää sivuston käyttäjien profilointiin sekä markkinointiin. (WordPress & themed by Hi Tech Blog 2006)

Hakukoneoptimointi voi toimia myös markkinoiden tasavertaistajana - hakukoneoptimoinnin avulla voivat myös pienet yritykset ja yksittäiset ammatinharjoittajat jälleen kilpailla suurten konglomeraattien ja ylikansallisten jättiläisyriyten kanssa - hakukoneet ovat ainakin vielä tänä päivänä objektiivisia ja neutraaleja, ja hakutulossivuilla pärjäävät ne internet-sivustot, joiden sisältö on arvokasta ja tekninen toteutus moitteeton. (WordPress & themed by Hi Tech Blog 2006)

3.4.6 Segmentointi

Segmentointi on yrityksen keskeinen strateginen kysymys. Markkinoinnin ja yrityksen muun toiminnan oikean kohdentamisen edellytyksenä on juuri suunnitelmallisesti toteutettu segmentointi. Segmentointi on asiakkaiden ryhmittelyä eri kriteerien mukaan, mikä edellyttää kokonaismarkkinoiden tarkkaa tuntemusta. Asiakkaat on kannattava segmentoida sellaisten kriteerien mukaan, jotka selittävät ostokäyttäytymisen eroja eri asiakasryhmien välillä. Asiakkaat ryhmitellään siten, että samaan ryhmään kuuluvilla on yhteisiä ja samanlaisia tarpeita ja että he reagoivat samalla tavalla yrityksen markkinointiviesteihin. Kun halutut segmentit on valittu. Kullekin syntyneelle ryhmälle suunnitellaan ja toteutetaan omat markkinointitoimet ja tuotteet, ja palvelut mukautetaan eri ryhmille heidän tarpeidensa mukaisiksi. Segmenttien luokitteluperusteeksi täytyy löytää kriteereitä, jotka vaikuttavat ryhmien tai yksi-

löiden ostokäyttäytymiseen. Segmentointikriteereiden perusteella syntyneiden ryhmien tulisi olla riittävän suuria, jotta markkinointitoimenpiteiden, sekä tuotteiden ja palveluiden erilais-taminen eri ryhmille olisi kannattavaa. Segmentointi on turhaa, jos sillä ei ole positiivista vai-kutusta yrityksen kannattavuuteen. Segmentit on oltava helposti, taloudellisesti ja tehokkaas-ti tavoitettavissa markkinointitoimien avulla. (Korkeamäki ym., 2002, 129)

Mahdollisia segmentointikriteerejä on paljon. Valittavat kriteerit vaihtelevat tilanteesta, tuotteesta ja palvelusta riippuen. Segmentointia voi käyttää jo olemassa oleviin asiakkaisiin tai tavoiteasiakkaita mietittäessä yrityksen suunnitteluvaiheessa. Kriteereinä voidaan käyttää ostotapaa esim. tuotteen/palvelun käytön määrää ja ostomotiiveja, tai asiakassuhdetekijöitä, kuten asiakassuhteen pituutta ja -vaihetta. Demografiset ja sosionomiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, perheen koko ja sen elinvaihe, koulutus, ammatti, sosiaaliluokka ja tulot, sekä va-rat ovat usein käytettyjä kriteerejä, sillä näiden tietojen saaminen on yleensä helppoa. Kui-tenkaan nykyisin ei uskota näiden tietojen selittävän ostokäyttäytymistä kovinkaan pitkälle, vaan näiden lisäksi käytetään elämäntyyllitekijöitä, kuten persoonallisuutta, asenteita, oston merkitystä ja viiteryhmän vaikutusta. Näin ostokäyttäytymistä selittäviä tekijöitä pystytään selittämään monipuolisemmin. Kun markkinat on jaettu segmentteihin, on vuorossa kohde-ryhmien valinta. Kohderyhmien valinta edellyttää, että kullekin valitulle ryhmälle suunnitel-laan oma markkinointiohjelma ja oma tuote- tai palvelukokonaisuutensa. (Korkeamäki ym., 2002, 135-136)

4 TAPAUSTUTKIMUKSEN TEORIASTA

Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava tapaus tai tapaukset. Tutkimuskysymys, tutki-musasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat tapauksen tai tapauksien määrittelylle. Ta-paustutkimus on hyvä tutkimustapa monimutkaisten ja muuttuvien kokonaisuuksien tutkimi-nessa verrattuna esimerkiksi survey-tutkimukseen. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa rikasta, monipuolista ja yhteen nivoutuvia rakenne- ja toimijasuhteita analysoivaa tietoa. Ta-paustutkimus monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös kutsua tut-kimusstrategiaksi. Tapaustutkimuksen voi toteuttaa eri metodein ja eri menetelmiä ja aineis-toja yhdistellen. Tapaustutkimus on enemmänkin lähestymistapa tai tutkimuksellinen näkö-kulma kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. (Eriksson & Koistinen, 2005, 3; Jokinen, Kuronen, 2008, Jokinen A. & Kuronen M. 2008)

Aikaisemmin tapaustutkimusta käytettiin lähinnä esitutkimusluonteisesti, survey-tutkimusta edeltävänä tai täydentävänä vaiheena. Nykyään tapaustutkimus on itsenäinen tutkimukselli-nen lähestymistapa. Tapaustutkimusta käytetään usealla eri tieteenalalla ja myös lähtökohdat ja tavoitteet eroavat toisistaan. Tapaustutkimukselle on vaikea antaa yhtä yhtenäistä määri-telmää. Tutkimustyyppin keskeisin tavoite on tapausten määrittely, analysointi ja ratkaisu.

Tutkittavien tapausten valinta, rajaus ja perustelu ovat siis todella tärkeitä. Tyypillistä tapaustutkimuksessa on, että tutkitaan ilmiöitä, jotka määräytyvät ajan, paikan tai jonkin muun kriteerin mukaan (Greswell, 1998, 61).

Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida monenlaisia menetelmiä käyttäen, samoin aineisto voi olla joko laadullista tai määrällistä. Tyypillinen piirre tapaustutkimukselle on, että ilmiöiden monimuotoisuus ja kompleksisuus otetaan huomioon, eikä ilmiöitä yritetä yksinkertaistaa liikaa (Jokinen A. & Kuronen M. 2008)

Erikssonin ja Koistisen mukaan tapaustutkimusta on hyvä käyttää tutkimustapana jos ”mitä-”, ”miten-” ja ”miksi-” kysymykset ovat tutkimuksessa keskeisellä sijalla. Tapaustutkimus on sopiva tutkimustapa myös jos tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, jos aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta tai jos tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson, Koistinen, 2005, 5). Tapaustutkimusta käytetään kaikilla tieteenaloilla. Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetyöt ovat usein tapaustutkimuksia, koska aiheet saadaan usein työelämästä, jolloin tutkimukset liittyvät johonkin tiettyyn organisaatioon tai yritykseen. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006)

4.1.1 Tapaus

Jotta tapaustutkimusta voidaan tehdä, tulee tietää mikä ”tapaus” on. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, tapahtuma, toiminto, prosessi, episodi, instituutio, maantieteellinen alue tai paikka. Yleisesti voidaan sanoa, että tapaus tulisi olla selkeästi rajattavissa muusta kontekstista tietyntyyppisenä kokonaisuutena. Toisaalta, joissain tapauksissa voidaan tutkia myös tapauksia, jotka ovat vaikeammin rajattavissa. Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos suuremmasta kokonaisuudesta, eikä tutkimuksen tarkoituksena ole pyrkiä yleistykseen. Tapaus voi olla tyypillinen ja edustava tai toisaalta ainutkertainen ja poikkeava tapaus, joka poikkeavuudessaan kertoo paljon tutkittavasta ilmiöstä. Tutkittavia tapauksia voi olla yksi tai useampia. Tutkimus voi olla myös useamman eri tapauksen vertailua. Tavoitteena on mieluummin selvittää yksityiskohtaisesti ja huolellisesti pienempää tapausta kuin yleisellä tasolla suurempaa kokonaisuutta. Tapauksen määrittäminen on hyvin tärkeä osa tapaustutkimusta. (Eriksson & Koistinen, 2005, 3; Jokinen A. & Kuronen M. 2008)

4.1.2 Tapaustutkimuksen tyypit

Tapaustutkimuksia on montaa eri tyyppiä. Erilaisia jaotteluja on lukuisia. Staken (1995, 3) jaottelussa tapaustutkimus jaetaan kolmeen eri tyyppiin: itsessään arvokas tapaustutkimus, jonka tavoitteena on selittää vain kyseistä tapausta; välineellinen tapaustutkimus, jonka avulla yritetään ymmärtää myös jotain muuta kuin vain kyseistä tapausta, ja kollektiivinen ta-

paustutkimus, jossa tutkimus on laajennettu koskemaan useaa tapausta. Jaottelukriteereitä Staken jaottelussa ovat tapauksen luonne, lukumäärä, tavoitteet ja tutkimukseen liittyvät perusoletukset. Muita tapaustutkimuksen tyyppejä ovat muun muassa kuvaileva tapaustutkimus, joka tarjoaa tietoa olemassa olevien käytäntöjen luonteesta ja muodosta sekä selvittävä tapaustutkimus, jonka avulla pyritään selvittämään sitä miksi tutkittava tapaus on juuri sellainen kuin se on, tai miksi se on kehittynyt juuri tietyllä tavalla. Selittävässä tapaustutkimuksessa on tavoitteena kehittää tai tuottaa teorioita, jotka selittävät tehtyjä havaintoja. Eksploratiivinen eli ”uutta löytävä” tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uusia teoreettisia ideoita, propositioita tai hypoteeseja niistä syistä, jotka tuottavat tiettyjä käytäntöjä. Intensiivinen tapaustutkimus on yhtä tai muutamaa tapausta tulkitseva ja ymmärtävä, tapauksen ainutlaatuisuudesta kiinnostunut tutkimus. Intensiivistä tapaustutkimusta käytettäessä tavoitteena on tutkia vain tiettyä tapausta, ei tehdä yleistyksiä. Ekstensiivinen tapaustutkimus taas on monen tapauksen vertailevaa ja selityksiä etsivää tutkimusta, jonka tavoitteena on useita tapauksia vertailemalla löytää tapauksia koskevia yhteisiä ominaisuuksia ja yleisiä teorioita sekä malleja. (Eriksson & Koistinen, 2005, 13).

4.1.3 Tapaustutkimuksen vaiheet

Tapaustutkimuksen keskeisiä vaiheita ovat: tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimusasetelman jäsentäminen, tapausten määrittely ja valinta, käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely, aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen, aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen sekä raportointitavan päättäminen. Järjestys ei aina ole ennalta määrätty ja tapaustutkimukselle on tyypillistä, että eri vaiheisiin palataan uudestaan ja tutkimus ei etene suoraviivaisesti samaa kaavaa noudattaen. Intensiivisen ja ekstensiivisen tapaustutkimuksen vaiheet eroavat hieman toisistaan. (Eriksson & Koistinen, 2005, 19)

Tutkimuskysymys ja tutkimusasetelma

Tutkimuskysymykset ohjaavat koko tutkimusta ja siksi niiden määrittely on hyvin tärkeää. Tutkimuskysymys saattaa kuitenkin muuttua tutkimuksen aikana, eikä se välttämättä ole tutkijan tiedossa heti tutkimuksen alussa. Tutkimuskysymyksestä voi riippua koko tutkimuksen onnistuminen. Tutkijan tulisi asettaa itselleen kahdentyyppisiä kysymyksiä; informaatio- ja asiakysymyksiä (Stake, 1995, 18-25). Informaatiokysymykset ovat käytännönläheisiä kysymyksiä, joihin tutkimuksen tekijät voivat itse vastata. Niiden tarkoituksena on selvittää asioita. Asiakysymysten avulla pohditaan tapaukseen liittyviä erityispiirteitä ja ongelmia tai organisoitua tutkimusta. Asiakysymyksistä muodostuu usein varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Informaatiokysymykset ovat usein keskeisessä asemassa itsessään kiinnostavassa tapaustutkimuk-

nessa ja asiakysymykset välineellistä tapaustutkimusta tehtäessä. (Eriksson & Koistinen, 2005, 20)

Tutkimusasetelma voi samoin olla erilainen riippuen tutkimuksen tavoitteista, tapausten lukumäärästä, tutkittavasta ajanjaksosta ja tutkimuskysymysten luonteesta. Erilaisia tutkimusasetelmia ovat Jensenin ja Rodgersin (2001, 237-239) jaottelun mukaan: poikkileikkaustutkimukset, ennen-jälkeen -tutkimukset, tilkkutäkkitutkimukset ja vertailevat tutkimukset. (Eriksson & Koistinen, 2005, 21-22)

Tapauksen valinta

Kuten jo aikaisemmin tuli ilmi tapaustutkimusprosessin tärkeimpiä vaiheita ovat tapauksen valinta ja täsmentäminen. Tapaustutkimuksessa tapauksen valinta tehdään niiden erityisyyden, ainutlaatuisuuden tai teoreettisen mielenkiinnon perusteella. Tutkittavan tapauksen valinta tulisi tehdä sillä perusteella mitä tapauksesta voidaan oppia. Tavoitteena on ymmärtää tapausta syvällisesti huomioiden siihen liittyvä konteksti. Tapausta valittaessa tuli myös ottaa huomioon tutkimuksen käytännön toteutus, kuinka vaikeaa tapauksen tutkiminen on käytännössä. Tutkittavat tapaukset voidaan määritellä tutkimuksen eri vaiheissa riippuen tutkimusasetelmasta ja muista tekijöistä. (Stake, 1995; Eriksson & Koistinen, 2005, 23)

Aineiston keruu

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että samassa tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistoja ja aineistolähteitä. Tätä kutsutaan aineiston triangulaatioksi. Aineistolähteitä voivat olla esimerkiksi haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnoinnit, erilaiset dokumentit ja niin edelleen. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullista, että määrällistä aineistoa. Aineistonkeruu on merkittävä osa tapaustutkimusta ja tutkijan tulisikin käyttää siihen riittävästi aikaa. Myös aineistojen dokumentointi on tärkeää, jotta esimerkiksi muiden tutkijoiden on mahdollista käyttää samaa aineistoa. Kenttäpäiväkirjan pitäminen eli omien muistiinpanojen tekeminen tutkimuksen etenemisestä on myös hyvä keino lisätä tutkimuksen uskottavuutta, ja sitä voi mahdollisesti käyttää myös aineistona tutkimuksessa. Kaikesta käytetystä aineistosta kannattaa ottaa kopiot. (Eriksson & Koistinen, 2005, 27-28)

Aineistojen analysointi

Tapaustutkimuksen haastavin vaihe voidaan sanoa olevan aineistojen analysointivaihe. Analyysia voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai aikaisemman teorian ohjaamana. Analyysi voidaan jakaa kahteen osaan: aineiston järjestämiseen ja tulosten tulkitsemiseen. Tärkeää on, ettei tutkija tässä vaiheessa pyri liikaa yksinkertaistamaan monimuotoisia tutkimustulok-

sia. Aineistoa tulee tutkia ainutkertaisuudessaan ja kontekstin huomioon ottaen. Tapaustutkimukseen sopivia analyysimenetelmiä on monenlaisia. Tärkeintä on, että tutkija valitsee omaan tutkimukseen; sen tutkimuskysymyksen ja tutkimusasetelmaan parhaiten sopivat tavat analysoida tuloksia. Erilaisia analyysimenetelmiä voidaan myös yhdistellä. Tätä kutsutaan menetelmien triangulaatioksi. Menetelmien triangulaation avulla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Erilaisia tapaustutkimukselle sopivia analyysimenetelmiä ovat muun muassa aineiston koodaus, kaavan etsiminen ja kaavan yhteensovittaminen, selityksen rakentaminen, aikasarja-analyysit, ristiintaulukointi, tapausten pareittain vertailu ja analyysi aineistolähteittäin. (Eriksson & Koistinen, 2005, 29-30, Jokinen A. & Kuronen M. 2008)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä vaan, sen tarkoituksena on lähinnä tuottaa yksityiskohtaista ja täsmällistä tietoa tutkitusta aiheesta tapausten avulla (Stake 1995, 7-8,). Jos tapaustutkimuksella tuotetaan teoreettisia yleistyksiä, perustuvat ne useampaan tapaukseen ja niiden vertailuun eli replikaatioon. Analyttisellä yleistämällä, josta puhutaan usein tapaustutkimuksen yhteydessä, tarkoitetaan sitä, että tuotettuja teoreettisia malleja käytetään muiden samantyyppisten tapausten selittämiseen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on parhaimmillaan tuottaa uusia käsitteellistämisen tapoja, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin ja syvällisemmin jotain ilmiötä. Vaikka näillä käsitteellistykset eivät olekaan suoraan yleistettävissä siirryttäessä kontekstista toiseen, voidaan niitä hyödyntää analyttisen ajattelun välineinä myös muissa tapauksissa. Riippuen teorian soveltuvuudesta tapausten selittämiseen, uusi tapaus voi joko vahvistaa tai heikentää luotua teoriaa. (Eriksson & Koistinen, 2005, 34-35; Jokinen A. & Kuronen M. 2008)

Raportointi

Tapaustutkimuksen raportointimalli riippuu siitä kenelle tutkimustuloksia halutaan erityisesti esitellä. Ilmaisutapa voi olla esimerkiksi lähinnä akateemiselle lukijakunnalle suunnattua tai suurta yleisöä houkuttelevaa. Raportissa voidaan tutkimuksen osat esitellä halutussa järjestyksessä. Usein tapaustutkimusraportti esitetään niin sanotussa kertomusmuodossa, joka innostaa lukemaan raporttia. Van Maanen (1998) luokittelee etnografisen tutkimuksen kertomustyypit seuraavalla tavalla: todenmukainen, tunnustuksellinen, impressionistinen, kriittinen, muodollinen, kirjallinen tai yhdessä kerrottu kertomus. Stake (1995, 127-128) jakaa tutkimusraportin rakenteen kolmeen eri tyyppiin: kronologinen kuvaus (todenmukainen kertomus), tutkijan näkemys tapauksen muodostumisesta ja sisällöstä (tunnustuksellinen kertomus) ja tapauksen eri ulottuvuuksien kuvaus yksi kerrallaan (impressionistinen kertomus). Tapaustutkimusraporteissa käytetään usein myös niin sanottuja tapausepisodeja, jotka ovat lyhyitä kuvauksia tai minitarinoita, joiden tarkoituksena on tiivistää raporttiin tapauksen kannalta oleelliset asiasisällöt ja merkitykset (Stake 1995, 127-128). Yin jaottelee raportointitavat viiteen eri tyyppiin: lineaaris-analyttinen, vertaileva, kronologinen, teoriaa kehittävä ja

käänteinen (2002). Oleellista tutkimusraportissa on kirjoittaa tutkimuksen keskeinen pääteilyketju, punainen lanka, juoni ja keskeisimmät argumentit mahdollisimman selkeään muotoon. Tärkeintä on selkeän käsityksen välittäminen lukijalle koko tutkimusprosessista. (Eriksson & Koistinen, 2005, 34-35). Tutkimustulosten merkitys ja oikeellisuus voidaan tuoda paremmin esille kun tulokset raportoidaan perusteellisesti. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006)

Arviointikriteerit

Tapaustutkimus on moninainen tutkimusmuoto ja siksi myös sen arviointiin voidaan käyttää erilaisia kriteereitä. Arviointikriteerit voivat liittyä niin nomoteettisen, postpositivistisen, realistisen, tulkitsevan, ymmärtävän, ideografisen kuin konstruktivistisenkin tutkimuksen ihanteisiin ja lähtökohtiin. Ensimmäinen arviointikriteeri on muun tutkimuksen tavoin, tutkimuskysymyksen kiinnostavuus ja merkittävyys. Kysymys voi olla kiinnostava monella eri tavalla, mutta erityisesti yhteiskunnallinen merkittävyys on hyvä kriteeri tutkimukselle. Tapauksen tulisi olla joko yleinen, yleisluontoista ilmiötä käsittelevä tai jollain tavalla tai jostain näkökulmasta erityinen ja ainutlaatuinen. Muita arviointikriteereitä ovat tutkimuksen suunnittelu, toteutus, rajaus ja riittävä analysointi. Tutkijan tulee myös tuoda ilmi, että oleellinen aineisto on käytetty ja tutkimus on huolellisesti loppuun saatettu. Myös edellä mainittu vakuuttava, luokitteleva, uskottava ja mielenkiintoinen raportointi on tärkeä arviointikriteeri. Arvioinnissa käytetään myös mittarina muun muassa triangulaation käyttöä tutkimuksessa eli sitä onko erilaisia metodologioita, teorioita, tutkijoita, aineistonkeruumenetelmiä tai erityyppisiä aineiston analyysimenetelmiä yhdistetty samassa tutkimuksessa. Tosin tulkitsevaan tapaustutkimukseen triangulaatio ei usein sovi. Tulkitsevan tutkimuksen voidaan sanoa olevan laadultaan hyvää kun sen ”joustavaa ja terpeen mukaan muokkautuvaa, teknisesti uteliasta ja monitaitoista, älyllisesti sisältörikasta, reklesiivistä ja hyvin kirjoitettua” (Eriksson, Koistinen, 2005, 41-43). Denzin ja Lincoln käyttävät tällaiseen tutkimukseen sopivaa ”bricolage” -käsitettä, joka viittaa siihen, että tutkimus on konstruktio, jonka tutkija tuottaa, ja jokainen tutkimus on ainutkertainen siinä mielessä, ettei toinen tutkija voi tehdä toisen tutkijan työtä täysin samalla tavalla (Denzin, Lincoln, 1994).

4.1.4 Tapaustutkimuksen ongelmat

Tapaustutkimuksen suurimpia haasteita ovat monimuotoinen kysymyksenasettelu sekä laaja ja monipuolinen aineisto. Yleinen ongelma tapaustutkimuksen kannalta on, että teoreettisten käsitteiden tai niin sanotun älyllisen rikkauden puuttuessa tutkimuksen lukija ei tiedä mihin tutkimukselliseen keskusteluun tapaus liittyy ja mitä uutta tietoa tutkimus tarjoaa. Epäselvä tapauksien määrittely taas saattaa aiheuttaa, ettei lukija tiedä mistä tapauksesta tutkimuksessa on kyse tai tapauksen määrittely muuttuu kesken tutkimuksen. Epäselvä tai liian yleinen

tutkimuskysymysten määrittely saattaa johtaa siihen, että myös tutkimusvastauksista tulee liian yleisiä eikä niillä ole mitään uutisarvoa. Puutteellinen aineiston analysointi, näyttö ja yhteyksien häviäminen taas saattaa aiheuttaa, että lukija ei tiedä minkälaiseen analyysiin esitetyt tulokset ja tehdyt johtopäätökset perustuvat. Heikot yhteydet aikaisempaan tutkimukseen aiheuttavat, ettei lukija tiedä missä tai onko kyseistä tapausta tutkittu aikaisemmin. Kuten jo edellä mainittiin, erittäin tärkeää on myös huomioida tutkimuksen raportointitapa. Mitäänsanomaton raportointi, jossa tapauksen mielenkiintoisuus, rikkaus ja elävyys katoavat aiheuttavat että lukijaa ei kiinnosta lukea raporttia. Kontribuution vähäinen pohdinta aiheuttaa että tutkimuksesta ei ilmene mitään johtopäätöksiä tai mitä uutta tutkimuksen avulla on saatu selville (Pettigrewin, 1997, 345-346).

5 SISUSTUSSUUNNITTELUYRITYKSEN PERUSTAMINEN CASE. DIVINE INTERIORS

5.1 Yrityssuunnittelu

Yrityksen koko toiminnan suunnitelma tehtiin kirjalliseen muotoon liiketoimintasuunnitelmaksi. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, että suunnitelma tehtiin yrittäjän ehdoilla, yrittäjää kuunnellen ja hänen kanssaan yhteistyössä. Kaikki liiketoimintasuunnitelmaan kirjatut päätökset ovat sellaisia, että yrittäjä on motivoitunut toteuttamaan ne. Tarkoituksena oli, että yrityksestä tulee perustajansa näköinen. Suunnitelma tehtiin pohtimalla yksityiskohtaisesti ja suunnitelmallisesti kaikkia yrityksen toiminnan osatekijöitä; markkinointia, tuotekehitystä, tuotantoa, logistiikkaa, henkilöstöä, ja taloutta. (Raatikainen, 2006, 45) Suunnitelmaan kirjattiin koko yrityksen toiminta tiivistetyssä muodossa ja sen on tarkoituksena toimia kaikkien yrityksessä tehtävien päätösten pohjana ja ohjaajana. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin kirjallisena ja tallennettiin sähköiseen muotoon, mikä mahdollistaa suunnitelman päivittämisen ja helpottaa suunnitelman seuraamista ja soveltamista käytännössä. Suunnitelmassa käytettiin myös paljon kaavioita, koska niitä on helppo päivittää kun markkinoissa, sidosryhmissä ynnä muissa tapahtuu muutoksia. Yrityksen markkinointisuunnitelma ja taloussuunnitelma on tässä raportissa kirjattu kohtiin 5.10. Markkinointiviestintäsuunnitelma ja 5.8. Rahoitus.

5.1.1 Alustava liikeidea

Liikeideana on tarjota sisustussuunnittelua valtaväestölle Turun seudulla. Pääasiallisesti kohderyhmää ovat Turun keskustassa asuvat asiakkaat. Palveluja tarjotaan ensisijaisesti yksityisille asiakkaille, mutta myös yritykset kuuluvat kohderyhmään. Tärkeimpiä tavoitteita suunnitteluille ovat toimivuus, ekologisesti ja ajallisesti kestävät ratkaisut, viihtyvyys ja tyylikkyys. Yritys suunnittelee sellaisia sisustuksia ja käyttää sellaisia tuotteita sekä tekee yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, jotka tukevat kestävästä kehitystä ja ympäristön suojelua.

Tarkoituksena on tarjota kokonaisvaltaisen suunnittelun lisäksi pienimuotoisempaa sisustus- ja somistusapua sekä suunnitteluapua internetissä. Tärkeä osa liikeidea on asiakaslähtöinen hinnoittelu eli edulliset pienimuotoiset suunnittelupalvelut sekä tuntihinnoittelun sijaan käytetyt valmiiksi hinnoitellut palvelupaketit. Palvelujen tulee olla myös keski- ja vähätuloisempien kuluttajien saatavilla. Tärkeä osa liikeidea on myös palvelujen saatavuuden helppous. Palvelujen saatavuus ja yhteydenotto yritykseen pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi suoramarkkinoinnin ja toimivien nettisivujen avulla. Yritys työllistää yhden henkilön eli yrittäjän itsensä. Yrityksen merkittävin voimavara on yrittäjän koulutuksella ja kokemuksen kautta hankittu osaaminen, tiedot ja taidot. Toimiakseen yritys tarvitsee auton kotikäyntejä varten, toimitilat ja tietotekniikkaa. Taloudellisia voimavaroja ovat yrittäjän oma alkupääoma sekä lainat. Yrityksen perustaja ei ole aikaisemmin toiminut yrittäjänä, mutta hän on saanut koulutusta yrittäjyyteen ja on aina ollut kiinnostunut yrittäjyydestä. Yrittäjällä on vahva halu toteuttaa ammattiaan itsenäisenä yrittäjänä.

5.1.2 Yrityksen tiedot

Liiketoimintasuunnitelman ensimmäiseen osaan kirjataan yrityksen yhteystiedot ja toiminnan perustiedot. Tietojen kirjaaminen on tärkeää, jotta ne ovat aina tarvittaessa helposti yrittäjän saatavilla. Yrittäjä täyttää tyhjäksi jätetyt kohdat yrityksen perustamisvaiheessa.

Nimi: Divine Interiors	
Osoite:	
Postinumero ja postitoimipaikka: Turku	
Puhelin: xxx	
Faksi: xxx	
Kotisivu: www.divineinteriors.fi	
Sähköposti: anna-kaisa.laitinen@divineinteriors.fi	
Laatijat: Jenna Keskikallio ja Katja Joska	
Laatimis- /päivytyspäivämäärä: 15.12.08	
Rekisteritiedot	Perustamispäivä: xxx
	Rekisteröintipäivä: xxx
	Rekisterinumero: xxx
	Liike- ja yhteisötunnus: xxx
	Yritysmuoto: toiminimi
	Toimialaluokitus: muotoilu
	Pankkiyhteydet: xxx
	Sijaintikunta: Turku

	Toimi- ja myyntipisteet: kotikonttori Turku
Toiminnan laajuus	Liikevaihto: 34 000
	Viennin määrä: 0
	Tuonnin määrä: 0
	Henkilöstömäärä: 1 henkilö
Omistus	Osakepääoma, osuuspääoma
	Osakkeen nimellisarvo
	Osakejakauma
Virallinen johto	Hallituksen jäsenet
	Toimitusjohtaja

Kuvio 4: Yrityksentiedot

(Pitkämäki, 2000, 112)

5.1.3 Yrityksen historia ja nykytilanne

Yrityksen perustamispäätös syntyi perustajan halusta toteuttaa omaa ammattiaan itsenäisenä yrittäjänä. Sisustussuunnittelijoille luonnollinen tapa työllistyä on perustaa oma yritys, koska alalla ei juuri ole suuria, useita suunnittelijoita työllistäviä yrityksiä. Toinen mahdollisuus olisi ollut hakeutua töihin esimerkiksi suuren sisustustavaratalon sisustussuunnittelijaksi. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan houkutellut Laitista. Hän kokee pystyvänsä paremmin ja monipuolisemmin toteuttamaan itseään omassa yrityksessä. (Laitinen, 2008. Toimeksiantajan haastattelu)

5.1.4 Yrityksen tulevaisuuden arvio

Tulevaisuudessa yrityksen on tarkoitus kasvaa ja työllistää yrittäjä kokopäiväisesti. Tarkoituksena on keskittyä yhä enemmän yksityisasiakkaisiin ja tarjota lisää palveluja internetin kautta. Uusi teknologia tarjoaa mahdollisesti uusia mahdollisuuksia tarjota sisustussuunnittelupalvelu verkossa. Myös ympäristöystävällisten ja kestävä kehitystä tukevien tuotteiden tarjonta ja arvostus tulee varmasti kasvamaan tulevaisuudessa. Yritykset kehittävät yhä enemmän tapoja tuottaa palvelu ympäristöä huomioiden ja Divine Interiors aikoo olla mukana tässä kehityksessä. Seuraamalla toimintaympäristönsä kehitystä yritys pystyy kehittämään uusia toimintatapoja.

5.1.5 Yrityksen tehtävä ja toiminnan päämäärä

Toiminnan tarkoituksena on tarjota sisustussuunnittelupalvelu niin sanotuille tavallisille keskituloisille ihmisille helposti ja vaivattomasti. Lisäksi tarkoituksena on tarjota asiakkaille mahdollisuus tukea kestäväää kehitystä ja ympäristön suojelua omien sisustusvalintojensa kautta. Toiminnan päämääränä on, että toiminta on kannattavaa ja, että yrittäjä saa siitä vähintään tuhannen euron tulot kuukausittain. Lisäksi tavoitteena on nettovarallisuuden kasvu eli, että toiminta kasvaa jatkuvasti ja tulevaisuudessa yrittäjä pystyy elättämään itsensä pelkästään omalla yritystoiminnallaan. Toiminnan päämääränä on myös tarjota yrittäjälle miellyttävä ja itsenäistä työskentelyä sekä itsensä kehittämistä ja oppimista tukeva työpaikka. Tärkeänä tavoitteena on myös tukea ilmaston muutoksen hidastumista muun muassa tarjoamalla asiakkaille mahdollisuus tehdä järkeviä ostopäätöksiä.

5.1.6 Toimintaympäristön arvioinnit

Yrityksen toimintaympäristön arvioinnit koostuvat toimiala-arvioinneista ja toimialan muiden yritysten eli kilpailijoiden arvioinneista. Arviointien päätavoitteena on selvittää alalla menestymisen edellytyksiä (Pitkämäki, 2000, 12). Tietoja arviointeihin on kerätty haastattelemalla sisustussuunnittelijoita, Sisustussuunnittelijat RY:n toiminnanjohtajaa ja toimeksiantaja Hanna-Kaisa Laitista. Lisäksi tietoja saatiin kilpailevien yritysten nettisivuilta, alan lehdistä ja sisustussuunnittelua käsittelevistä televisio-ohjelmista. Erityisesti keskityttiin selvittämään yrityksen asemaa toimialalla muiden yritysten joukossa. Lisäksi haluttiin selvittää toimialan luonne, olemus, vaihe ja oleelliset piirteet. Tärkeitä selvityksen kohteita olivat myös toimialan kokonaiskysyntä ja tulevaisuus sekä mahdollisten uusien tuotteiden ja toimijoiden vaikutus alaan. Toimintaympäristön arviointien tarkoituksena on, että yritys pystyy käyttämään tietoja hyväkseen niin, että se voi kohdistaa rajalliset voimavaransa oikein ja tehokkaasti. Toimivan strategian laatiminen vaatii kattavat toimintaympäristön arvioinnit. (Pitkämäki, 2000, 21; Holopainen, Levonen, 2006, 21-22).

Toimialan yleinen arviointi

Ala on kasvava ja hajaantunut toimiala. Alalla on paljon pieniä yrityksiä, mutta ei merkittäviä suuria markkinajohtajia. Yritykset toimivat usein paikallisesti ja tarjoavat usein palveluja joko yrityksille tai yksityishenkilöille. Asiakkaat eivät tunne palveluja tai niiden hintoja kovinkaan hyvin. Viime vuosina ala on saanut paljon huomiota median, tv:n ja lehtien kautta, mutta silti itse alalla toimivien yritysten toiminta on vielä asiakkaille vierasta. Palvelujen saatavuus ei ole kovinkaan hyvä vaikka alalla toimivia yrityksiä on kohtalaisen paljon, mutta ne ovat lähinnä vain sellaisten asiakkaiden käytössä, jotka osaavat itse etsiä palveluja ja ovat erityisen kiinnostuneita sisustussuunnittelusta. Alasta ollaan kiinnostuneita ja alalle tulee kokoajan uusia yrityksiä. Toisaalta ala on hyvin herkkä suhdanteiden muutoksille ja esimerkiksi talouden laskukausi vaikuttaa hyvin herkästi alan kasvunäkymiin. Nousukausina kiinnostus alaa

kohtaan kasvaa entisestään ja tulevaisuudessa varmasti yhä enemmän. Alan arvostus on suuri, mutta toisaalta asiakkaat päätyvät usein käyttämään rahansa esimerkiksi mieluummin sisustustuotteisiin kuin sisustussuunnitteluun. Asiakkaat päätyvät käyttämään ammattilaisen sijaan omia tai tuttaviansa taitoja kotinsa sisustamiseen. (Pitkämäki, 2000, 27-38; Martonen, 2007, Toiminnanjohtajan haastattelu; Laitinen, 2008. Toimeksiantajan haastattelu)

Toimialan muut yritykset

Turun alueella toimii internetin yrityshakukoneiden perusteella noin 30 sisustussuunnittelua tarjoavaa yritystä. Koko maassa yrityksiä on noin 300 kappaletta. (Yritystelet 2007; Fonecta Oy 2008; Directa Oy 2008; Eniro Oy 2006)

Yleisesti yritysten määrä Suomessa on kasvanut koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2006 maassa toimi 250 378 yritystä eli noin 14 000 enemmän kuin edellisellä vuonna. (Tilastokeskus 2005)

Suurin osa yrityksistä on yhden hengen työllistäviä, mutta alalta löytyy myös suurempia muutaman suunnittelijaa työllistäviä yrityksiä. Lisäksi löytyy yrityksiä, joissa muutaman eri alueella toimivaa sisustussuunnittelijaa tekee yhteistyötä. Joissain tapauksissa suunnittelijat toimivat saman nimen alla toisissa tapauksissa kaikilla on oma toiminimi, ja yhteistyö ilmenee lähinnä yhteisinä nettisivuina. Lisäksi esimerkiksi jotkut suuret tavaratalot, huonekaluliikkeet ja rautakaupat tarjoavat sisustussuunnittelupalvelua omille asiakkailleen. Suunnittelijat ovat joko näiden yritysten palkollisia tai yksityisyrittäjiä, jotka tarjoavat palvelujaan näille yrityksille.

Alalle tyypillisiä kilpailukeinoja ovat mieltymyksiin vetoaminen eli yritykset esittelevät vanhoja suunnittelutöitä ja pyrkivät niiden avulla houkuttelemaan asiakkaita. Yritykset pyrkivät siis myymään aikaisemmilla meriiteillä. Kustannukset pyritään minimoimaan toimimalla esimerkiksi omassa kodissa ilman erillistä toimipaikkaa. Kokemus ja hyvä yrityskuva ovat merkittäviä kilpailukeinoja. Menestyneimpiä yrityksiä ovat alalla pitkään toimineet. Asiakaspalvelu ja ystävällisyys ovat todella tärkeitä kilpailukeinoja. Onnistuneen sisustussuunnittelun tekeminen vaatii hyvää kontaktia asiakkaaseen ja asiakkaan mieltymysten kartoittamista. Jos asiakas kokee tulevansa hyvin toimeen suunnittelijan kanssa, kokee hän myös, että suunnittelutyö on onnistunut. Lisäksi miellyttävästä palvelukokemuksesta kerrotaan herkästi ystäville ja tuttaville ja sitä kautta yrityksen asiakaskunta laajenee. Myös nopeus on tärkeä kilpailuvaltti. Tavallinen tapa toimia alalla on tarjota kokonaisvaltaista sisustussuunnittelua koko kotiin tai yrityksen kaikkiin tiloihin. Kotisuunnittelut toteutetaan kotikäynneillä. Hinta perustuu kotikäyntiin kuluneeseen tuntimäärään, kilometrikorvauksiin ja tehtyihin piirustuksiin. Edullisimmillaan suunnittelupalvelua voi saada rakennusliikkeistä ja isoista tavarataloista. Tällöin tuntihinta on kolmestakymmenestä eurosta ylöspäin. Yleisesti hintataso alalla on 40-60 euroa per tunti. Jotkut maineikkaat suunnittelijat voivat pyytää jopa 150 euroa per tunti. Tuntihinnoittelun

lisäksi alalla on yleisesti käytössä tunti hinnoittelu, jolloin suunnittelulle sovitaan kokonaishinta ennen työn aloittamista. Yritysten välinen verkostoituminen on alalla erittäin tärkeää. Suurin osa asiakkaista saadaan hyvän maineen ja suusta suuhun markkinoinnin avulla. Hyväksi kilpailukeinoksi on myös havaittu verkostoituminen esimerkiksi sisustustuotteita myyvien yritysten kanssa. Näin tuotetaan vielä suurempaa arvoa asiakkaille. Yritykset toimivat usein paikallisesti. Asiakkaat valitsevat itseään lähellä olevan yrittäjän, koska kotikäynneistä laskutetaan myös matkakorvaukset. Suunnittelijoista osa on erikoistunut erityisesti rakennussuunnitteluun ja remontointiin ja osa pintasuunnitteluun. Suurin osa suunnittelijoista tekee suunnitelmia sekä uudis- että remonttikohteisiin. Osa yrittäjistä on suunnittelun lisäksi erikoistunut johonkin erityispalveluun esimerkiksi sisustustekstiilien valmistukseen. (Hokka. 2008; <<http://www.elinavainio.fi/index.html>>; <<http://www.ahokoski.fi/>>; <<http://www.shokka.fi/>>;)

Kilpailija-analyysi

	Sisustussuunnittelija Elina Vainio	Suunnittelutoimisto Jaana Ahokoski	Sisustussuunnittelu Sanna Hokka	Divine Interiors
Imago	Konservatiivinen, asiakaslähtöinen, selkeä	Persoonallinen, ammattitaitoinen, raikas	Selkeä, yksinkertainen, paikallinen	Nuorekas, helposti lähestyttävä, ympäristöasiat tiedostava
Asiakkaat	Yksityisasiakkaat	Yritykset, yhteisöt, yksityisasiakkaat	Yritykset, yksityiset	Yksityiset, yritykset
Tuotteet	Konsultoiva kotikäynti, väri- ja materiaalisuunnitelma, yhden tilan sisustussuunnitelma, sisustuksen kokonaissuunnitelma	Väri- ja materiaalisuunnitelma, kalustesuunnitelma, tekstiilisuunnitelma, valaistus suunnitelma, kokonaisvaltainen sisustussuunnitelma ja sen osat, konsultointi, palvelut yhteistyökumppaneilta	Tilaratkaisut, valaistus suunnitelma, kiintokalustesuunnitelmat, väri- ja materiaalisuunnitelmat, tekstiili ja huonekalut	Sisustuksen kokonaissuunnitelma, yhden tilan suunnitelma, väri- ja materiaalisuunnitelma, kalustesuunnitelma, tekstiilisuunnitelma, valaistus suunnitelma, konsultointi, palvelut yhteistyökumppaneilta
Maantieteellinen toiminta-alue	Turun seutu	Turun seutu	Naantali, Turun seutu	Turun keskusta ja lähialueet
Yhteistyö	Lattia-, laatta- ja tapettiyrityksiä, rautakaupan kanssa työsopimus	Mittatilaushuonekalumyyjiä, keramiikkataiteilija, rautakauppa, mattokauppa, verhoilyritys, markkinointi- ja mainontayritys, kuntosalit		Kangas- ja verhokauppa, verhoilyritys, kylpyhuone-, keittiöliike, sisustusliike, huonekaluliike, valaisimien erikoisliike, tapettifirman, taidetaulujen välitysfirma, käsityötaiteilija

Vahvuudet	-Hyvä näyttö aikaisemmista töistä, kauniit työt -Lisätulot rautakaupan suunnitteluneuvonnasta -Sisustussuunnittelijat Ry:n jäsen -Yhteistyökumppaiteita -Keskittynyt yksityisasiakkaisiin	-Hyvä näyttö aikaisemmista töistä -Paljon kokemusta yksityisasiakkaista -Ammattitaitoiset, hienot nettisivut -Uudistuva ja ajanhermolla pysyvä -Hyvin näkyvissä, Sisustussuunnittelijat Ry:n jäsen -Hyvät yhteistyökumppanit	-Kokemus -Sisustussuunnittelijat Ry:n jäsen	-Tuoreet ajatukset -Ajantasalla oleva koulutus -Hyvät, kattavat nettisivut -Hyvät verkostot
Heikkoudet	-Ei yritysasiakkaita, pieni kohderyhmä -Ei ole ehtinyt kertyä paljoa kokemusta, koska on nuori -Kokelas yhdistyksen jäsenenä	-Ei suuria yritysasiakkaita -Kokelaana yhdistyksen jäsenenä	-Ei kokemuksia suurista yritysasiakkaista -Huonot nettisivut, vain vähän näyttöä aikaisemmista töistä -Kokelaana yhdistyksen jäsenenä -Ei yhteistyötä muiden yritysten kanssa	-Vain vähän kokemusta -Ei paljoa näyttöä aikaisemmista töistä -Ei jäsenenä Sisustussuunnittelijat Ry:ssä -Ei korkeakoulutusta -Ei kokemusta yrittäjänä
Hinta	-35 euroa per tunti -tuntihinnoittelu	-59 euroa per tunti -pääasiassa urakkahinnoittelu, arvioitu työtuntimäärä, sisustettavan kohteen laajuus, suunnitelman sisältö -tarjoukseen perustuvia	-48-50 euroa per tunti -urakkahinnoittelu	-pakettihinnoittelu

Kuvio 5: Kilpailija-analyysi

(Pitkämäki, 2000, 124; Sisustussuunnittelijat SI Ry 2008; Hokka 2008; Vainio 2008;

<<http://www.elinavainio.fi/index.html>>; <<http://www.ahokoski.fi/>>;

<http://www.shokka.fi/>)

Kilpailija-analyysin yrityksistä suurimmalla osalla on kohderyhmänään sekä yrityksiä, että yksityisasiakkaita. Imagoiltaan yrityksissä oli vain pieniä eroja. Yritykset muistuttavat hyvin paljon toisiaan ja erottuvat siinä suhteessa toisistaan hyvin heikosti. Myös tuotteet ovat lähes identtisiä. Osa yrityksistä oli tehnyt tuotteistaan valmiita palvelupaketteja ja enemmän yksittäisille asiakkaille räätälöityjä palveluja. Yrityksille on yhteistä myös paikallisesti toimiminen ja yrityksen personoituminen yhteen henkilöön. Kaikki yritykset analyysissä ovat yhden henkilön yrityksiä. Suurimmat erot löytyvät verkostoitumisessa. Osa yrityksistä on verkostoitunut näkyvästi ja moneen eri sidosryhmään. Osalla yrityksistä ei ollut ollenkaan yhteistyökumppaneita. Vahvuuksia yrityksillä olivat nimenomaan hyvät verkostot ja lisäksi laaja kokemus. Ja vastaavasti niiden puuttuminen olivat merkittäviä heikkouksia.

(<<http://www.elinavainio.fi/index.html>>; <<http://www.ahokoski.fi/>>;

<<http://www.shokka.fi/>>; Hokka 2008)

Asemointikaavio

Elina Vainio on valinnut keskitien linjan. Tarkoitus on tarjota vähän kaikkea ja kohtalaisella hinnalla. Suunnittelutoimisto Jaana Ahokoski ja Sisustussuunnittelija Sanna Hokka luottavat pystyvänsä hinnoittelemaan tuotteensa korkeammalle, koska he profiloituvat selkeämmin trendejä seuraavan ja klassiseen tyyliin luottavan asiakkaan yrityksiksi. (Hokka 2008; Vainio 2008; <<http://www.elinavainio.fi/index.html>>; <<http://www.ahokoski.fi/>>; <<http://www.shokka.fi/>>)

Markkinoiden kehitysnäkymät

Markkinoiden kehitysnäkymät ovat positiiviset. Kiinnostus alaa kohtaan on kasvanut muun muassa median vaikutuksesta ja yhä useampi asiakas haluaa kokeilla sisustussuunnittelijan palveluja. Yrityksiä tulee markkinoille kokoajan lisää ja riskinä tulevaisuudessa voikin olla yritysten ylitarjonta. Yrityksille onkin elintärkeää keksiä uusia ideoita, tuotteita ja toimintatapoja, joilla erota kilpailijoista. Tuotekehitys nouseekin tulevaisuudessa varmasti yhä tärkeämpään asemaan markkinoilla. Myös kiinnostus alalle töihin hakeutumisesta on kasvanut suuresti ja yhä useampi nuori pyrkii opiskelemaan sisustussuunnittelua. Kiinnostus sisustussuunnittelua kohtaan on myös muoti-ilmio ja alkuinnostuksen jälkeen markkinoiden tilanne tulee varmasti rauhoittumaan. Ala on kuitenkin löytänyt paikkansa ja suunnittelijoiden käyttö on tullut jäädäkseen. (Martonen 2007)

Asiakkaat

Divine Interiorsin asiakkaat löytyvät pääasiassa Turun kaupunkialueelta ja ympäröivistä lähiöistä sekä muualta Turun seudulta. Turun seutu käsittää Turun kaupungin ympäristökaupunkineen. Turun seutukunta käsittää vuodesta 2009 lähtien Suomen lounaisimman osan 11 kuntaa. Turun väkiluku oli vuonna 2007 175 286, joista työkäisiä oli noin 86000. Turun seutukunnan väkiluku on noin 300 000. Yrityksiä alueella on noin 17 000. Turku on asukasluvultaan Suomen viidenneksi suurin kaupunki ja Turun seutu Suomen kolmanneksi suurin väestökeskittymä, joten potentiaalisia asiakkaita on paljon. (<Turun seudun kehittämiskeskus 2008; turun kaupunki 2008)

Asiakkaat ovat kiinnostuneita sisustamisesta, mutta heillä ei ole tietoa, taitoa tai aikaa itse sisustaa kotiaan tai somistaa juhliä varten. Asiakkaat eivät välttämättä ole aikaisemmin käyttäneet sisustussuunnittelupalveluita, koska eivät ole löytäneet sopivaa ja sopivan hintaista yritystä. Asiakkaat tekevät ostopäätöksensä taloudellisesta ja ympäristönäkökulmasta. Päätökseen vaikuttaa siis se kuinka paljon palvelu maksaa ja kuinka paljon se tukee kestävästä kehitystä ja kuinka vähän se rasittaa ympäristöä. Ilmaston lämpenemisen vuoksi yhä useampi kuluttaja haluaa tehdä valveutuneita ostopäätöksiä ja ne eivät pelkää koske esimerkiksi elintarvikkeita vaan myös esimerkiksi sisustustuotteita ja palveluiden tuottamista. Ostopäätö-

tökseen vaikuttavat myös palvelun saatavuus ja se kuinka hyvin palvelu tuntuu sopivan asiakkaan omaan makuun ja omiin mieltymyksiin. Divine Interiors tavoittaa asiakkaat pääasiassa internetin ja kotiin kannettavan suoramainonnan avulla. Muita kanavia ovat mahdollinen satunnainen lehtimainonta ja puhelinluettelon keltaiset sivut. Internetissä yritys tavoittaa asiakkaat omien kotisivujensa, yrityshakukoneiden ja Googlen kautta.

Yrityksen potentiaalisia asiakkaita ovat ainakin toiminnan alkuvaiheessa sekä yritykset, että yksittäiset kuluttajat. Tuotekehityksen ja markkinoinnin osalta painotus on kuitenkin yksityisasiakkaissa ja asiakasarvioinneissa on keskitytty tarkastelemaan yksityisasiakkaita. Potentiaaliset asiakkaat jaettiin neljään ryhmään toivotun palvelun perusteella. Ensimmäisen ryhmän asiakkaat ovat kiinnostuneita kokonaisvaltaisesta sisustuksesta. Nämä asiakkaat haluavat kokonaisvaltaisen suunnittelun yhteen huoneeseen, koko asuntoon, taloon tai yritykseen. Usein tällaiset kohteet ovat uusia rakennuksia, joissa suunnittelutyö aloitetaan tyhjästä. Tällainen toimeksianto voi koskea esimerkiksi pelkän keittiön tai yrityksen aulan sisustusta. Useimmiten asiakkaat haluavat käyttää sisustussuunnittelijaa vain yhden huoneen sisustamisessa. Useimmiten syynä ovat rahalliset seikat. Yrityksissä taas sisustussuunnittelijan käyttö koetaan tärkeäksi vain esimerkiksi asiakkaille näkyvissä tiloissa. Tämän asiakasryhmän asiakkaat haluavat usein jättää suunnittelun lisäksi myös käytännön toteutuksen ammattilaisen käsiin. Toisen asiakasryhmän asiakkaat ovat kiinnostuneita pienimuotoisemmasta sisustuspalvelusta. Mahdollisesti he haluavat vain hieman konsultointia tai esimerkiksi pelkän valonkäyttö- tai värisuunnitelman. Nämä asiakkaat ovat itse halukkaita toteuttamaan ja suunnittelemaan sisustustaan, mutta haluavat vain hieman ammattilaisen ohjausta. Kolmas asiakasryhmä on asiakkaat, jotka haluavat suunnittelijan avuksi juhliin tai yritystilaisuuksiin pöytien ja muun somistuksen suunnittelijaksi ja toteuttajaksi. Tämä asiakasryhmä ei useinkaan aikaisemmin ole kuulunut sisustussuunnittelijoiden asiakaskuntaan vaan somistukset on tilattu esim. catering- yrityksiltä tai tehty itse. Ryhmä on kuitenkin hyvin potentiaalinen Divinen Interiorsin kaltaiselle pienelle yritykselle. Myös tähän ryhmään kuuluvia potentiaalisia asiakkaita löytyy sekä yritysasiakkaita, että yksityisistä asiakkaista. Neljännen ryhmän asiakkaat ovat lähinnä, ainakin alkuun, kiinnostuneita ainoastaan internetissä toteutettavasta suunnitteluavusta. He eivät ole aikaisemmin käyttäneet sisustussuunnittelupalveluita tai eivät halua käyttää suunnitteluun paljoakaan rahaa, mutta ovat uteliaita tutustumaan alaan.

Asiakkaat odottavat sisustussuunnittelun usein vastaavan omaa makua ja mieltymyksiä. Suunnittelun halutaan myös toteutuvan kohtalaisen lyhyessä ajassa. Yksityisasiakkaat odottavat yritysasiakkaita enemmän, että heidän omaa mielipidettä kysytään. Somistusapua käyttävät toivovat trendikkyyttä ja erityistä nopeutta. Ostopäätökseen ja sen ajankohtaan vaikuttaa sekä yritysasiakkailla monet eri asiat. Ostopäätökseen voi johtaa esimerkiksi kotiin tullut suoramarkkinointimainos, ystävän suosittelu, kaunis koti sisustuslehdessä tai sisustussuunnitteluohjelma televisiossa. Yrityksissä ostopäätökset sisustussuunnittelun osalta tehdään usein

pomon päätöksestä tai yhteisen kokouksen jälkeen. Tällöin motiiveina ostopäätökselle ovat usein imagolliset asiat tai henkilökunnan ja asiakkaiden viihtyvyys. (Pitkämäki, 2000, 126; Suomen Job's and Society ry 2007, Martonen 2007)

Useimmat Divine Interiorsin potentiaalisista asiakkaista eivät ole aikaisemmin käyttäneet sisustussuunnittelijan palveluja. Asiakkaat ovat kiinnostuneita sisustuksesta ja lukevat mahdollisesti paljon sisustuslehtiä ja katsovat sisustusohjelmia. Yleensä asiakkaat korvaavat sisustussuunnittelija-palveluiden käytön sisustamalla itse kotiaan tai käyttämällä ystäviään ja tuttaviansa apuna. Useimmiten asiakkaat käyttävät suunnittelijan palveluja kerran ja seuraavan kerran vasta pitkän ajan kuluttua. Tarjoamalla somistuspalvelua yritys voi saada enemmän pysyviä ja usein ostavia asiakkaita. Käyttäessään sisustussuunnittelijaa he löytävät etsimänsä palvelut yleensä internetin, puhelinluettelon tai ystävien ja tuttavien suositusten perusteella. Valinta tehdään yleensä omien mieltymysten ja maun sekä suositusten perusteella. Myös hinta vaikuttaa merkittävästi päätökseen. Asiakkaiden päätökseen voi vaikuttaa markkinoinnilla, suhdeverkostoilla ja hinnoittelulla. (Martonen 2007.)

Muiden sidosryhmien analysoiminen

Divine Interiorsille oleellisia sidosryhmiä ovat kumppanit, rahoittajat, kunta, valtio, tiedos-
tusvälineet ja sitä kautta julkinen mielipide, etujärjestöt ja oppilaitokset. Alla olevassa kaaviossa on arvioitu eri sidosryhmien odotuksia ja panosta suhteessa yritykseen, mahdollisia muutoksia sidosryhmässä, uhkia sidosryhmän taholta ja mahdollisuuksia, joita sidosryhmä tarjoaa yritykselle. Kaaviota on helppo päivittää kun sidosryhmissä tapahtuu muutoksia.

Sidosryhmä	Sidosryhmän kuvaus	Sidosryhmän odotukset yritykseltä	Sidosryhmän antama panos ja hyödyntäminen	Mahdolliset muutokset sidosryhmässä, sen odotuksissa tai vaatimuksissa	Uhat sidosryhmän taholta	Sidosryhmän tuemat mahdollisuudet. Miten yritys toimii
Kumppanit	Sisustustuotteita myyvät yritykset, rautakauppa, taidekauppa, valaisin liike, kangaskauppa	Yhteinen markkinointi, markkinointi yhteistyökumppanin kautta, suositukset, positiiviset vaikutukset myyntiin	Lisää suunnittelujen määrää suositusten avulla ja lisäämällä yrityksen tunnettuutta, antaa lisäarvoa suunnitteluille, mahdollistaa massiivisemmän markkinoinnin	Muutokset liikeideassa, tuotevalikoimassa, poistuminen markkinoilta	Kumppanin toiminnan ja tuotteiden laaduntasolaskee	Markkinoidaan muiden yritysten kautta ja kanssa, käytetään suunniteluissa hyviä tuotteita ja suosittelaa asiakkaille taitavia luotettavia tekijöitä
Rahoittajat	Pankki ja Finnvera	Odotuksina realistinen liikeidea,	Pääoma	Korkojen kasvu, maksuehtojen muut-	Korkojen kasvu, maksuehtojen	Haetaan pankista pankkilainaa ja Finnveralta Nais-

		toiminnan kannattavuus ja myynnin kasvu, lainan takaisin maksu		tuminen, pankin fuusioituminen tms.	kiristyminen, rahoittajan konkurssi	yrittäjyytlainaa.
Tiedotusvälineet, julkinen mielipide	Lehdet, TV- ja radio-ohjelmat,	Mahdolliset mielenkiintoiset jutunaiheet	Kirjoitus yrityksen avajaisista tms.. Lisää tunnettuutta ja myönteistä mielikuvaa yrityksestä.	Lisää uusia medioita	Kielteinen julkisuus, ei kiinnostusta yritystä kohtaan	Tarjotaan juttuaiheita lehtiin ja muihin medioihin. Kiinnostava aihe on esimerkiksi kestävä kehityksen tukeminen, naisyrittäjyys, nuori yrittäjä tai laaja yhteistyö pienyrittäjien kesken
Kunta	Turku	Mahdollinen työllistäjä, veronmaksaja	Mahdolliset tuet uusille yrityksille ja yksityisyrittäjille	Verotuksen kiristyminen, rakentaminen	Verotuksen kiristyminen	Seurataan sidosryhmän muutoksia ja hyödynnetään esimerkiksi uusia säädöksiä ja etuja
Valtio	Suomi	Mahdollinen työllistäjä, veronmaksaja	Mahdolliset tuet uusille yrityksille ja yksityisyrittäjille, uudet lait jne.	Verotuksen kiristyminen, uudet lait ja säädökset	Verotuksen kiristyminen, uudet lait ja säädökset	Seurataan sidosryhmän muutoksia ja hyödynnetään esimerkiksi uusia säädöksiä, lakeja ja etuja
Etujärjestöt	Ympäristöjärjestöt	Kiinnostuneita yrityksen ympäristölähtöisestä liikeideasta ja suunnittelutöistä, joissa käytetään sellaisia materiaaleja, jotka tukevat ympäristön suojelua sekä kestävä kehitystä.	Positiivinen huomio ja julkisuus sekä suosituksia	Etujärjestön saama kielteinen julkisuus, etujärjestön tunnettuuden kasvu, vaatimukset yritystä kohtaan ympäristölähtöiseen suhteen muuttuvat	Kielteinen julkisuus	Yritys voi tehdä lahjoituksia etujärjestölle ja yhteistyötä sen kanssa ja näin saada positiivista julkisuutta, laajemmat verkostot ja järjestö mahdollisesti suosittelee yritystä potentiaalisille asiakkaille
Oppilaitokset	Käsi- ja taideteollisuusalan oppilaitokset Turun alueella	Opiskelijoille mahdollisuus työskennellä suuremmissa projekteissa apuna tai saada omia uusia tekstiili- ja sisustus tuotteita ja -	Tarjoaa opiskelijoita ja opiskelijoiden töitä; tuoretta tietoa yrityksen käyttöön	Opiskelijat valmistuvat ja heistä tulee merkittävämpi osa yrityksen yhteistyöverkostoa	Opiskelijoista tulee yrityksen kilpailijoita, opiskelijoiden tuotteet tuottavat pettymyksen yrityksen omille asiakkaille	Hyödynnetään opiskelijoita suurissa projekteissa ja hyödynnetään uusia materiaaleja ja ideoita Käytetään suunnittelutöissä opiskelijoiden töitä ja opiskelijoita apuna suurissa

		ideoita markkinoille asiakkaiden käyttöön				töissä
--	--	---	--	--	--	--------

Kuvio 7: Muiden sidosryhmien analysoiminen

(Pitkämäki, 2000, 128)

Yksi tärkeimpiä Divine interiorsin sidosryhmiä ovat yrityksen kumppanit eli yritykset joiden kanssa Divine Interiors tekee yhteistyötä. Yhteistyö ilmenee lähinnä yhteisinä markkinointitoimenpiteinä ja vastavuoroisena suositusten antamisena. Molemmat osapuolet odottavat yhteistyöltä myynnin kasvua ja lisää tunnettua. Kumppanit ovat yritykselle myös eräänlainen haaste. Kumppaneiden valinta tulee tehdä tarkasti ja heidän toimintaansa tulee seurata. Kumppanit saattavat muuttaa toimintatapojaan tai palvelujen ja tuotteiden taso saattaa laskea. Asiakkaalle annettu suositelu joka johtaa pettymykseen voi yritykselle suureksi tappioksi.

Toinen tärkeä sidosryhmä ovat yrityksen rahoittajat. Rahoittajat ovat kiinnostuneita yrityksen menestymisestä ja seuraavat yrityksen toimintaa tarkasti. Hyvät suhteet rahoittajiin helpottavat tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittavan lisärahoituksen saantia.

Tiedotusvälineet ovat sidosryhmänä yritykselle mielenkiintoisia, koska ne tarjoavat yritykselle parhaimmillaan ilmaista mainontaa. Juttu paikallislehdessä voi herättää asiakkaiden kiinnostuksen paljon tehokkaammin kuin satoja euroja maksava ilmoitus samaisessa lehdessä. Toisaalta negatiivinen julkisuus voi yhtä lailla aiheuttaa todella suuren asiakaskadon.

Kunta ja valtio vaikuttavat yrityksen toimintaa sidosryhmänä lähinnä säädöksiä, lakien ja mahdollisten etujen kautta. Divine Interiors toimii erittäin suhdanneherkällä alalla ja siksi kunnassa ja valtiossa tapahtuvia muutoksia tulee seurata tarkasti ja muutoksiin pitää pyrkiä reagoimaan myös ennakkoon.

Yritys voi myös tehdä yhteistyö erilaisten etujärjestöjen kanssa. Divine Interiorsin kannalta mielenkiintoisimpia ovat erilaiset ympäristöjärjestöt. Niiden kautta yritys voi saada samalla lailla positiivista julkisuutta kuin tiedotusvälineiden kautta. Järjestöt ovat myös hyviä suositelijoita ja niiden kautta voidaan löytää lisää uusia asiakkaita. Oikeiden järjestöjen valinta yhteistyökumppaneiksi on tärkeää. Joskus erilaiset järjestöt voivat saada mittavissa määrin negatiivistakin julkisuutta. On tärkeää, ettei tätä negatiivista julkisuutta yhdistetä yritykseen.

Yhtenä sidosryhmänä Divine Interiorsilla on oppilaitokset. Divine Interiors voi helposti tehdä yhteistyötä sisustusalan oppilaitosten kanssa koska yrittäjä on juuri valmistunut ja hänellä on

hyvät kontaktit ainakin omaan opiskelupaikkaan. Yrittäjä voi esimerkiksi ottaa harjoittelijoita yritykseensä ja saada näin merkittävää hyötyä oppilaitoksista. Lisäksi yritys voi tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa, joissa opiskelijat suunnittelevat uusia tuotteita ja materiaaleja kuten tekstiilejä ja huonekaluja. Laitinen voi myydä näitä tuotteita yrityksensä kautta. Erityisesti yritys edistää sellaisten tuotteiden myyntiä, jotka ovat ympäristön suojelua suosivia. Oppilaitosten kanssa yhteistyön tekeminen luo yritykselle hyvää mainetta ja kiinnostusta kuluttajien silmissä. Oppilaitosten kautta asiakkaille tarjotaan jotain aivan uutta ja uniikkia.

Muiden tekijöiden arvioiminen

Sidosryhmän arviointien lisäksi yrityksen tulee toimintaympäristön arvioinneissaan arvioida myös muita yritystoimintaan vaikuttavia yrityksen ulkopuolisia tekijöitä. Divine Interiorsille oleellisia tekijöitä ovat kuluttajien käyttäytyminen, poliittinen kehitys, taloudellinen kehitys ja teknologia. Alla olevaan kaavioon on kuvattu näiden tekijöiden aiheuttamat oleelliset tekijät, mahdolliset muutokset tekijässä, jotka vaikuttavat toimialalla menestymiseen, mahdolliset uhat ja mahdollisuudet, joita tekijä aiheuttaa.

Tekijä	Mitkä ovat yrityksen toimintaan vaikuttavat olennaiset tekijät?	Mitä muutoksia on odotettavissa? Minkälaisia epäjatkuvuuksia tekijä aiheuttaa toimialan menestymisen edellytyksissä?	Minkälaisia yrityksen välittömään toimintaan vaikuttavia uhkia on olemassa?	Mitä yrityksen kilpailuasemaan vaikuttavia mahdollisuuksia tekijä luo? Mikä on tekijän aiheuttama myönteinen vaikutus yrityksen välittömässä toiminnassa? Miten yritys aikoo ne hyödyntää?
Kuluttajien käyttäytyminen	Kuluttajien ostokäyttäytyminen ja intressit, arvot	Kulutustottumusten muutokset, muutokset asiakkaiden odotuksissa ja trendeissä, uudet kiinnostuksen kohteet ja harrastukset, arvojen muuttuminen, rahan käyttökohteet muuttuvat	Kiinnostus sisustusalaan kohtaan laskee merkittävästi, elintaso laskee niin, että kuluttajilla ei ole varaa panostaa sisustamiseen	Yhä useampi kuluttaja kiinnostuu sisustamisesta ja käyttää enemmän rahaa kotiin ja sisustamiseen, arvot muuttuvat niin, että ihmiset haluavat viettää enemmän aikaa kotona.
Poliittinen kehitys	Uudet lait ja säädökset	Lakeja ja säädöksiä muutetaan kokoajan ja osa muutoksista saattaa vaikuttaa yritystoimintaan	Poliittiset päätökset, kuten uudet lait, jotka vaikuttavat negatiivisesti yritystoimintaan	Uudet lait ja säädökset, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen toimintaan. Uudet edut yrittäjille.
Taloudellinen kehitys	Nousu- ja laskusuhdanteet	Esimerkiksi lama aiheuttaa yrityksille suuren tarpeen päivittää liikeideaa ja muuttaa toimintaa	Laskukausi tai lama, joka johtaa kuluttajien vähentyneeseen kulutukseen	Taloudellinen nousukausi saa kuluttajat käyttämään enemmän rahaa sisustuksen kaltaisten toisarvoisten tarpeiden täyttämiseen
Teknologia	Uudet teknologiset ratkaisut	Internetin kehittyminen ja mahdollisuus	Toimintaa rakennetaan liikaa teknologisesti	Kokoajan tulee uusia kehittyneempiä ratkaisuja mitä

		suus käyttää sitä joka puolella, uudet myynti- ja markkinointimahdollisuudet internetissä, uudet kehittyneemmät suunnitteluohjelmat, reskontraohjelmat, tietotekniikan kehittyminen	an varaan ja ongelmien sattuessa koko yritys menee toimintakyvyttömäksi. Yritys ei pysy kehityksen mukana ja kilpailijat saavat etumatkaa ottamalla ratkaisut ensimmäisinä käyttöön	seuraamalla yritys voi parantaa kilpailukykyään entisestään ja muokata liikeideaansa
--	--	---	---	--

Kuvio 8: Muiden tekijöiden arvioiminen

(Pitkämäki, 2000, 117, 127)

Kuluttajien ostokäyttäytyminen vaikuttaa suoraan yrityksen myyntilukuihin. Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat muun muassa uudet trendit ja kiinnostuksen kohteet sekä arvoja muuttuminen. Median luomat trendit vaikuttavat kuluttajien intresseihin ja harrastuksiin. Esimerkiksi television sisustusohjelmat ovat lisänneet alan kiinnostusta sekä asiakkaiden ja yrittäjien määrää. Trendit vaikuttavat myös niin, että kuluttajat haluavat muuttaa sisustustaan yhä useammin. Uudet värit ja suunnittelijoiden tuotteet innostavat kuluttajia sisustamaan kotinsa uusiksi joka kevät ja syksy. Arvojen muuttuminen aiheuttaa muutoksia asiakkaiden tarpeissa ja odotuksissa. Jos yleiset arvot muuttuvat enemmän kotia ja perhettä arvostaviksi myös kiinnostus kodin ulkonäköä ja sisustusta kohtaan kasvaa. Toisaalta arvot voivat vaikuttaa myös negatiivisesti kiinnostukseen sisustussuunnittelua kohtaan. Myös muutokset siinä kuinka paljon asiakkailla on rahaa käytössään vaikuttaa ostokäyttäytymiseen. Sisustussuunnittelun kaltainen tuote jätetään ensimmäisten joukossa ostamatta, jos rahaa on käytössä vain vähän. (Pitkämäki, 2000, 65-66)

Taloudellinen ja poliittinen kehitys aiheuttavat yritykselle haasteita. Esimerkiksi lama ajaa Divine Interiorsin kaltaiset palvelualan yritykset ahdinkoon, koska yritys ei täytä kuluttajien primääritarpeita ja näiden palvelujen käyttö vähenee merkittävästi kun taloudellinen tilanne huononee. Laskusuhdanteeseen varautuessaan yrityksen kannattaa päivittää liikeideaansa ja miettiä kuinka houkuttaa asiakkaita käyttämään vähentyneitä varojaan sisustussuunnittelun kaltaiseen ei elintärkeään palveluun. Tuotekehitys on lama-aikaan varautuessa erityisen tärkeää. Yrityksen tulee kehittää tuotteitaan ja hintojaan niin, että palvelut menevät kaupaksi. Erityisesti käytännönläheisiin ratkaisuihin panostaminen on tärkeää. Lisäksi markkinointia voidaan systemaattisesti kohdistaa korkeatuloisille kuluttajille esimerkiksi mainostamalla heille suunnatuissa lehdissä tai kohdistamalla suoramainontaa oikeille asuinalueille. Poliittiset päätökset vaikuttavat yrityksen toimintaan lähinnä juuri taloudellisista näkökulmista, mutta uusilla lailla ja säädöksillä voi olla muitakin vaikutuksia. Esimerkiksi Euroopan unioniin liittyminen vaikutti monen yrityksen liiketoimintaan niin negatiivisesti kuin positiivisestikin. Poliittisen kehityksen positiivisista vaikutuksista hyvä esimerkki on valtion päätökset tukea yksi-

tyisyrittäjyyttä ja naisyrittäjyyttä Suomessa. Nämä päätökset ovat auttaneet montaa yrittäjää. (Pitkämäki, 2000, 64-65, 66-68)

Uudet teknologiset ratkaisut vaikuttavat nykyaikana merkittävästi yritysten toimintaan ja kilpailukykyyn. Internetin kehittyminen ja mahdollisuus internetin käyttöön kokoajan kodin ulkopuolellakin luo yrityksille paljon uusia mahdollisuuksia. Divine Interiors voi tarjota yhä enemmän palveluja internetissä ja voi hyödyntää esimerkiksi kuvia ja videokuvaa kotisivuillaan. Sisustussuunnittelijalle elintärkeä työväline on myös suunnitteluohjelma, jotka myös kehittyvät kokoajan paremmiksi ja työtä paremmin tehostaviksi. Tulevaisuudessa tällaisissa sisustusohjelmissa voi olla sellaisia ominaisuuksia, joista ei vielä edes tiedetä. Muutkin liiketoiminnan kannalta tärkeät ohjelmat kuten reskontra-ohjelmat tulevat kehittymään ja yksinkertaistamaan yrittäjän toimintaa. Tietotekniikan kehittyminen yleensäkin esimerkiksi koneiden nopeutuminen ja mobiilipalveluiden yleistyminen avaavat täysin uusia mahdollisuuksia yritykselle. (Pitkämäki, 2000, 62-64)

Menestymisen edellytysten tunnistaminen

Ympäristöanalyysien jälkeen yritys pystyy arvioimaan mitkä ovat mahdollisia menestymisen edellytyksiä toimialalla. Näitä menestymisen edellytyksiä ovat hyvä verkostoituminen, kilpailukykyiset hinnat, paikallinen sijainti, hyvä yrityskuva, tehokas markkinointi ja valmiit palvelupaketit. Hyvällä verkostoitumisella tarkoitetaan yhteistyötä erilaisten alan yritysten kanssa. Esimerkiksi sisustustavaroita myyvän liikkeen, kangaskaupan, kaakelikaupan, verhoiluliikkeen ja rakennusfirman kanssa tehdyt yhteistyösopimukset tuottavat varmaa etua asiakkaalle. Kilpailukykyiset hinnat ovat tärkeitä, koska asiakkaat eivät halua maksaa paljoa aineettomista hyödykkeistä. Hintoja voidaan saada kilpailukykyisemmiksi erilaisilla kampanjoilla ja tarjoamalla esimerkiksi palvelupaketteja ja edullisempia hintoja silloin kun asiakas ostaa enemmän. Pakettihinnoittelu on asiakaslähtoisempää kuin perinteinen tuntihinnoittelu. Jotkut asiakkaat pelkäävät sisustussuunnittelun maksavan paljon ja, että suunnittelun lopuksi saa yllättävän ison laskun. Pakettihinnoittelu houkuttelee myös sellaisia asiakkaita käyttämään yrityksen palveluja. Paikallinen sijainti oli useimpien alan yritysten käyttämä kilpailukeino. Yrityksen tulee olla helposti asiakkaiden tavoitettavissa ja matkakorvausten takia asiakkaat useimmiten valitsevat yrityksen, joka on heitä itseään lähellä. Suurin osa Divine Interiorsin asiakkaista asuu Turun kaupunkialueella, joten keskeinen sijainti on eduksi. Yrityskuvalla on sisustussuunnitteluyritykselle erityisen suuri merkitys koska yritys myy mielikuvia ja visuaalisia asioita. Asiakas tekee ostopäätöksensä usein juuri sillä perusteella ”miltä yritys näyttää”. Jos yritys vastaa yrityskuvaltaan asiakkaan mieltymyksiä, on asiakkaan näköinen väreiltään ja muulta ulkoiselta ilmeeltään, asiakas uskoo suunnittelijan myös pystyvän toteuttamaan hänelle sopivan sisustuksen. Tehokas markkinointi varmistaa asiakkaiden tavoittamisen ja rohkaisee sellaisiakin asiakkaita kokeilemaan sisustussuunnittelua, jotka eivät ole aikaisemmin rohjen-

neet sitä tekemään. Valmiit palvelupaketit havaittiin olevan merkittävä kilpailuetu alalla. Valmiiden palvelupakettien avulla yrityksen on helpompi hinnoitella tuotteensa ja asiakkaat, joille ala on vieras saavat paremman käsityksen siitä mitä heillä on mahdollisuus ostaa. (Pitkämäki, 2000, 78)

Tietojen hankinta

Toimintaympäristön kartoituksessa tärkeimmät tiedot saatiin sidosryhmiltä ennen kaikkea potentiaalisilta asiakkailta. Lisäksi tutkittiin alan lehtiä ja kirjallisuutta sekä alaan liittyviä internet-sivuja sekä kilpailijoiden internetsivuja, sisustus suunnitteluohjelmia televisiossa ja muuta markkinointimateriaalia. Tärkeitä tiedonlähteitä olivat myös yrittäjän itsensä haastattelu ja Sisustus suunnittelijat Ry:n toiminnanjohtajan Kirsi Johanna Martosen haastattelu.

5.1.7 SWOT-analyysi

Koska yritystä ei vielä ole olemassa SWOT-analyysin on koottu arviot niistä asioista, jotka ovat yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia toiminnan alussa.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuoreus • Energia-into • Ammattitaito-koulutus • Helppo saatavuus, tavoitettavuus • Maantieteellinen sijainti • Internet, hyvät kotisivut • Valmiit tuotepaketit • Somistus- ja kattauspalvelu • Pakettihinnoittelu • Ympäristöystävällisyys • Kestävän kehityksen tukeminen • Hyvät verkostot 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kokemattomuus • Yksityisyrittäjyys • Pienuus • Rajoitetut resurssit, ei mahdollisuutta tehdä suuria suunnittelutöitä • Tuotteen aineettomuus • Suhdanneherkkä ala
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvumahdollisuudet liikevaihdon aj henkilöstön suhteen • Kasvava ala ja markkinat • Uusi teknologia • Paljon pieniä yrityksiä=hyvät mahdollisuudet verkostoitua • Ei suuria kilpailijoita, jotka veisivät kaikki asiakkaat • Taloudellinen kehitys=nousukausi • Ihmisten kulutuskäyttäytymisen muutokset alalle suotuisaan suuntaan 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat • Kilpailutilanne • Nuori ala • Ihmisten kulutuskäyttäytymisen muutokset alalle haitalliseen suuntaan • Trendimuutokset • Taloudellinen kehitys-lama

Kuvio 9: SWOT-analyysi
(Pitkämäki, 2000, 79-85)

Yrityksen inhimillisiä vahvuuksia voidaan sanoa olevan tuoreus ja yrittäjän into sekä energia. Yritys on uusi ja yrittäjä on vastavalmistunut. Yrittäjällä on paljon tuoreita ja raikkaita ideoita eikä suunnittelutöistä varmasti tule toistensa kaltaisia. Suunnittelija ei ole vanhoihin kaavoihin kangistunut ja töiden tekemiseen riittää intoa ja energiaa kun kaikki on uutta ja mielenkiintoista. Myös tuore koulutus ja ammattitaito tarjoavat etulyöntiaseman yritykselle. Yrittäjällä on käytössään alan uusimmat tiedot ja taidot. Fyysisiä voimavaroja ovat muun muassa se, että yritys on helposti tavoitettavissa hyvien internet-sivujen ja suoramarkkinoinnin ansiosta. Internetistä yritys löytyy usealla hakukoneella ja hakusanoilla. Kotisivut ovat selkeät ja helpokäyttöiset ja niistä löytyy yrityksen yhteystiedot helposti. Sivut sisältävät paljon informaatiota ja sivuilla tarjotaan monenlaisia palveluja. Monille kilpailijoille juuri nettisivujen

huonous on suuri heikkous, joiden takia moni potentiaalinen asiakas jättää palvelun ostamatta tai ostaa palvelun kilpailevalta yritykseltä. Suoramarkkinoinnin ansiosta asiakas saa yrityksestä tietoa suoraan kotiinsa ja yhteydenotto käy luontevasti puhelimitse tai internetin kautta. Lisäksi yritys löytyy puhelinluettelon Keltaisilta sivuilta, perinteisestä puhelinluettelosta sekä internetistä. Myös maantieteellinen sijainti eli konttori Turun keskustassa on vahvuus. Yrityksellä on paljon potentiaalisia asiakkaita lähellä. Kilpailijoihin nähden parhaat kilpailuedut ovat valmiit tuotepaketit ja pakettihinnoittelu sekä pienempien somistuspalvelujen tarjoaminen asiakkaille. Niiden avulla yritys erottuu kilpailijoistaan. Usein asiakkaita huolestuttaa palvelun kalleus ja ikävät yllätykset työn päätteeksi. Valmiiksi etukäteen hinnoitellut tuotteet helpottavat palveluiden valintaa ja houkuttelevat uusia asiakkaita käyttämään sisustus suunnittelupalveluja. Palvelut tarjotaan osittain internetissä ja palvelut voi tilata internetin kautta sekä maksaa siellä verkkopankin kautta. Asiakkaan on mahdollista saada myös hintatiedot nettipalvelussa. Ympäristön huomioiminen ja kestävän kehityksen tukeminen ovat selkeitä vahvuuksia yritykselle. Ihmiset arvostavat yhä enemmän tiedostavia yrityksiä ja haluavat kuluttaa sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka tukevat kestävästä kehitystä. Eettinen ajattelu lisää myös yrittäjän motivoitumista työhönsä. Verkostoituminen samoja ajatuksia tukevien yritysten kanssa ja ylipäättään tehokas yhteistyö muiden yritysten kanssa on myös todellinen vahvuus Divine Interiorsilla. Verkostoitumisen avulla Divine Interiors pystyy keräämään arvokasta tietoa pystyäkseen varautumaan ympäristön muutoksiin ja kehittämään osaamistaan. Verkostoitumisen avulla yrittäjä kehittää sosiaalisia taitojaan ja saa ideoita tuotteiden kehittämiseen.

Yrityksen heikkouksia sen sijaan ovat yrittäjän kokemattomuus, niin yrittäjänä kuin sisustus suunnittelijana. Monella alalla menestyvällä yrittäjällä on monen vuoden kokemus ja hyvät näytöt aikaisemmista töistä. Kokemuksen korvaaminen esimerkiksi tuoreen koulutuksen tuomilla eduilla on haaste, mutta ei mahdotonta. Myös yksityisyrittäjäyys voidaan lukea heikkoudeksi, koska se tekee yrittäjästä varsin haavoittuvasen. Esimerkiksi Laitisen sairastuessa on koko liiketoiminta vaarassa. Samaan heikkouteen liittyy yrityksen pienuus eli se, että yrityksessä työskentelee vain yksi suunnittelija. Toisaalta pienuudella tarkoitetaan myös rahallisen pääoman vähyyttä. Pääoman vähäisyys aiheuttaa vaikeuksia esimerkiksi silloin kun asiakkaille on maksuvaikeuksia. Toisaalta yrityksen pienuus merkitsee rajoitettuja resursseja. Rajoitetut resurssit merkitsevät, että suunnittelijalla ei aina ole mahdollisuutta ottaa vastaa kaikkia suunnittelutöitä, jos ne ovat liian suuria. Myös tuotteen aineettomuus voi varsinkin kokemattomalle yrittäjälle koitua yrityksen heikkoudeksi. Tuotetta ei voi etukäteen näyttää asiakkaalle, varsinkaan kun yrittäjällä ei ole paljoa referenssejä.

Suurin mahdollisuus yrityksellä on mahdollisuus kasvaa. Yritys on pieni, joten tilaa kasvulle on paljon. Lisäksi ala on ainakin tällä hetkellä kasvava, joka tarjoaa paljon mahdollisuuksia yritykselle. Uusi teknologia tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia kasvulle ja liikeidean kehittämi-

selle. Myös se, että alalla toimii paljon pieniä yrityksiä, tarjoaa paljon mahdollisuuksia erityisesti verkostoitumisen kannalta. Pienet yritykset voivat verkostoitua keskenään ja näin yhteistyön kautta saada merkittävää kilpailuetua. Toisaalta alalla ei myöskään ole juuri ollenkaan suuria yrityksiä, jotka veisivät pieniltä toimijoilta asiakkaita.

Uhia ovat uudet kilpailijat ja vanhojen kilpailijoiden kasvu sekä kilpailijoiden vahvat liittoumat. Yleensäkin kilpailutilanteen muutokset voivat olla uhaksi yritykselle. Myös alan nuoruus voi olla uhka, koska vielä ei varmasti tiedetä mihin alan kehitys suuntaa. Alku on ollut sisustusosalalle menestyksenkäs, mutta vain aika näyttää onko kyseessä pelkästään muoti-ilmiö ja minkälaiseksi ala vakiintuu. Muut uhat liittyvät yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kehitykseen. Ihmisten kulutuskäyttäytymisen muutokset ja trendimuutokset saattavat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan jos kiinnostus sisustusalaan kohtaan laskee. Lama aiheuttaa Divine Interiorsin kaltaiselle palveluyritykselle vaikeuksia, koska kuluttajat käyttävät lama-aikana vähäisiä varojaan primääritarpeita täyttäviin tuotteisiin ja palveluihin.

5.1.8 Riskien arviointi

Yritys toimintaan liittyy aina omat riskinsä. Osa liittyy yrityksen omaan käytännön toimintaan, osa yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin. Divine Interiorsin kaltaiselle yritykselle merkittäviä riskejä. Ne yrittäjän tulee ottaa eri tavoin huomioon varautumalla niihin eri keinoin. Tietyt riskit yritys voi välttää kokonaan ja toisten kohdalla tulee miettiä keinoja minimoida riskin aiheuttamat mahdolliset haitat.

Tulipalo saattaa aiheuttaa yritykselle suuria kuluja. Yritys tulee vakuuttaa mahdollisen tulipalon varalta. Vaikka yritystoimintaa harjoitetaan yrittäjän kotona, yrittäjän kannattaa hankkia kotivakuutuksen lisäksi kattavampi vakuutus korvaamaan esimerkiksi siinä tilanteessa jos keskeneräiset työt tuhoutuvat tulipalossa. Kotivakuutus kattaa vahingot tiettyyn rajaan asti. Sen ylittävälle osuudelle yrittäjän kannattaa hankkia erillinen vakuutus. Varsinkin myöhemmässä vaiheessa, kun yritystoiminta laajenee, on se välttämätöntä.

Asiakkaiden mahdollinen maksukyvyttömyys tulee huomioida siinä tapauksessa jos asiakkaita laskutetaan vasta työn valmistuttua. Paras tapa minimoida tämä riski on laskuttaa asiakkaita etukäteen, mutta kirjoittaa toimeksiantosopimuksia, jotka velvoittavat yrittäjän saattamaan työt päätökseen. Esimerkiksi internetissä tapahtuva pienimuotoinen suunnittelu Divine Interiorsin kannattaa aina laskuttaa etukäteen.

Yrittäjän sairastuminen lamaannuttaa koko yritystoiminnan, koska kyseessä on yhden henkilön yritys. Tämä riskin aiheuttamat kustannukset saadaan minimoitua hankkimalla sairausvakuutus tai sairauspäivärahaa Kelalta.

Kysynnän kasvu yllättäen niin suureksi etteivät yrityksen resurssit riitä. Tämä voi tulla kyseeseen lähinnä internetsuunnittelun osalta. Muissa tapauksissa yrittäjä voi pyrkiä lykkäämään suunnittelutöitä vähemmän ruuhkaksiin ajankohtiin. Riskiltä pystytään välttymään myös verkostoitumalla muiden alalla toimivien kanssa. Tällä tavalla voi kriisitilanteessa ohjata asiakkaat muiden yritysten luokse ja näin välttyä pettyneiltä asiakkailta. Toinen vaihtoehto on palata kriisitilanteissa toinen tuttu suunnittelija avuksi. Tällöin suunnittelu hoidetaan oman yrityksen kautta, joka on aina parempi vaihtoehto. Näin asiakkaita ei niin helposti menetetä muille yrityksille.

5.1.9 Keskeisimmät valinnat

Toimintaympäristön arviointien jälkeen voidaan tehdä yrityksen kannalta keskeisimmät valinnat. Nämä valinnat ovat vastauksia kysymyksiin kenelle, mitä, minkälaisella imagolla, miten, millä markkina-alueella ja suhteessa keneen? (Pitkämäki, 2000, 86-102) Nämä valinnat tulee tehdä suhteessa yrityksen visioon. Visiossa kiteytyy yrityksen toiveet, haaveet ja halut. Visio kertoo missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio ohjaa kaikkia yrityksen valintoja ja ratkaisuja. Yrityksen kohderyhmä, tuotteet, imago, toimintatavat, toimintapaikka ja yhteistyökumppanit valitaan sillä perusteella mikä yrityksen visio on.

Kohderyhmä

Yrityksen asiakkaita ovat yksityiset valtaväestöä edustavat kuluttajat. Perheelliset ja sinkut keskituloiset kaupunkialueella asuvat 25-65-vuotiaat kuluttajat, jotka ovat kiinnostuneita sisustamisesta sekä kestävästä kehityksestä tukevista ja ympäristöä vähän rasittavista tuotteista. Lisäksi toiminnan alkuvaiheessa kohderyhmää ovat myös pienet ja keskisuuret yritykset.

Tuotteet

Yritys tarjoaa sisustussuunnittelupalveluja koteihin ja yrityksiin sekä somistuspalvelua juhliin ja muihin tilaisuuksiin. Sisustussuunnittelupalvelut tarjotaan valmiina palvelupaketteina.

Tuotteita on neljä erilaista:

1. Kokonaisvaltainen sisustussuunnittelu

Koko talon tai asunnon sisustussuunnittelu. Vaihtoehtoisesti esimerkiksi yhden tai kahden huoneen suunnittelu. Työ sisältää toteutusvalmiin suunnitelman piirustuksiin. Suunnitelma sisältää valo-, väri- ja materiaalisuunnitelmat.

2. Konsultointi

Konsultointi sisältää sisustusneuvonnan asiakkaan kotona. Konsultointi ei sisällä piirustuksia vaan neuvoja esimerkiksi värien, valojen, materiaalien ja huonekalujen käytöstä. Palvelu on tarkoitettu asiakkaille, jotka ovat itse kiinnostuneita sisustamisesta, mutta haluavat asiantuntijalta neuvoja pienempiin yksityiskohtiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tapettivalinnat, kirjahyllyn paikka, verhojen malli jne.

3. Valo-, väri- tai materiaalisuunnittelu

Valo-, väri- tai materiaalisuunnittelu sisältää suunnittelun piirustuksineen, väri- tai materiaalikarttoineen. Kartat ovat huonekohtaisia. Värikartta sisältää ehdotukset maali ja tekstiiliväreistä. Materiaalikartta sisältää ehdotukset tekstiilien materiaaleista ja muista pintamateriaaleista. Suunnitelman perusteella asiakas voi ostaa esimerkiksi oikean väriset verhot tai hankkia sohvan kokonaisuuteen sopivasta materiaalista. Valokäyttöpiirustuksen perusteella asiakas pystyy muuttamaan huoneen valaistusta ja näin saada kokonaan uuden ilmeen tilaan. Palvelu on tarkoitettu asiakkaille, jotka eivät halua muuttaa koko tilan sisustusta vaan haluavat vain hieman piristystä tilaan tai yhtenäisyyttä eri tekijöiden välille. Suunnitelma voidaan tehdä asiakkaan suunnittelu-toimistolle toimittamien kuvien perusteella tai kotikäynnin perusteella. Kotikäynti on hinnoiteltu erikseen.

4. Somistuspalvelu

Somistussuunnittelu sisältää somistuksen suunnittelun ja toteutuksen esimerkiksi juhlapaikalle, juhlapyhiksi kotiin tai yritystilaisuuksiin. Erikoisuutena kattaukset esimerkiksi ylioppilasjuhliin tai syntymäpäiville.

5. Suunnitteluapu internetissä

Internetissä tapahtuva suunnittelu toteutetaan forumin kautta ja asiakkaan sivuille lataamien kuvien avulla. Palvelu tuo asiakkaille lisäedun ja yritykselle merkittävän kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Käytännössä asiakas lataa sivulle kuvan huoneesta jonka sisustamiseen hän haluaa neuvoja. Kuva tallentuu suunnittelijan käyttöön vasta kun asiakas on maksanut suunnittelun verkkokaupassa. Kuvan liitteenä asiakas lähettää viestin mahdollisista toiveistaan, ongelmakohtista ja omista mieltymyksistään sisustuksen suhteen. Vastauksen suunnittelija lähettää asiakkaan sähköpostiin viikon kuluttua tilauksesta. Suunnitelma sisältää neuvoja huonekalujen asettelusta ja valinnasta, valaistuksesta, värien käytöstä ja materiaalivalinnoista. Mahdollisesti suunnittelija lisää mukaan värimalleja, jotka toimivat apuna kun asiakas itse sisustaa huoneen.

Kaikissa suunnitteluissa pyritään ottamaan huomioon ympäristönäkökulma. Suunniteluissa käytetään ympäristön kestävää kehitystä tukevia tuotteita ja ympäristöystäväl-

lisiä materiaaliratkaisuja. Esimerkiksi valosuunnitelmissa panostetaan energiaa säästäviin ratkaisuihin. Toinen merkittävä huomioon otettava asia on ratkaisujen käytännöllisyys. Käytännöllisyys yhdistettynä ympäristölähtöisyyteen ovat lähtökohtia kaikille sisustussuunnitelmille.

Tuotteiden hinnoittelu

Tuotteiden hinnoittelu on Divine Interiorsille merkittävä kilpailuetu ja markkinointikeino. Tuotteet on pakettihinnoiteltu mikä eroaa kilpailijoiden tavasta hinnoitella tuotteet. Normaalitapa hinnoitella sisustussuunnittelupalveluita on tuntihinnoittelu. Pakettihinnoittelu on kuitenkin paljon asiakaslähtoisempää, koska näin asiakas saa tarkan budjetin suunnittelutyölle. Tuntihinnoittelu on usein ylimalkaista ja asiakas saa lopulliset kulut tietoonsa vasta suunnittelutyön päätteeksi. Tämä aiheuttaa asiakkaissa epävarmuutta ja mahdollisesti saa monet jopa epäroimään ostopäätöksessään. Alle on lueteltu Divine Interiorsin palvelupakettien hinnat ja hinnoittelun perusteet.

1. Kokonaisvaltainen yhden huoneen tai koko huoneiston suunnittelun hinta muodostuu huoneiden lukumäärästä ja kiinteästä hinnasta per piirustukset. Yhden huoneen suunnittelu maksaa 350 € huoneen koosta riippumatta. Hinta on laskettu sillä perusteella, että yhden huoneen suunnitteluun menisi suunnittelijalta yksi työpäivä eli 7 tuntia. Näin tuntipalkaksi tulisi 50 €. Tuntipalkka on alan keskimääräistä tuntipalkkaa korkeampi, mutta näin suunnittelija saa lisää liikkumavaraa jos joku suunnittelu vie enemmän aikaa. Piirustusten kiinteä hinta on 60 €. Piirustusten hinta ei muutu huonelukumäärän kasvaessa, joten asiakkaalle on suhteessa edullisempää tilata useamman huoneen suunnittelu yhdellä kertaa. Suunnittelutyön hintaan lisätään mahdollinen toteutuksen hinta. Toteutus on urakkahinnoiteltua. Hinta muodostaa suunnittelijan omasta tuntipalkasta 40€/tunti ja mahdollisten rakennusmiesten, maalareiden tai muun ”ulkopuolisen” avun palkoista. Toteutuksen sisältävien palveluiden hintaan lisätään materiaalien ja tuotteiden kustannukset.
2. Konsultoinnin hinta on kiinteä hinta 100 € per huone. Hinta perustuu arvioon, että yksittäinen konsultointi vie noin 2 tuntia aikaa.
3. Valo-, väri- tai materiaalisuunnitelman hinta muodostuu kiinteästä hinnasta 40 € per piirustus tai kartta. Hinta muodostuu arviosta, että kartan tekeminen vie suunnittelijalta noin tunnin. Suunnittelijalla on valmiita malleja, joita hän voi käyttää ja soveltaa eri asiakkaiden kohdalla. Tuote on haluttu hinnoitella alas koska tarjoamalla asiakkaille pienimuotoista suunnittelua edullisesti, saadaan heidät mahdollisesti käyttä-

mään yrityksen palveluita kattavammin tulevaisuudessa. Jos värikartan tekeminen vaatii kotikäynnin, lisätään sen hinta 40 € tunti hintaan.

4. Somistuspalvelu on tuntihinnoiteltua, koska tilan suuruutta ja somistusten laajuus vaihtelee niin merkittävästi. Tuntihinta on 35 €. Hinta on sama suunnittelun ja toteutuksen osalta. Hintaan lisätään materiaalikustannukset. Kattauspalvelu on hinnoiteltu niin, että yhden pöydän somistuksen suunnittelu ja toteutus maksaa 50 €. Hinta on sama pöydän koosta riippumatta. Pienemmillä tilauksilla kustannetaan suuremmat ja näin pystytään palvelemaan asiakasta paremmin ja tarjoamaan selkeä pakettihinta. Hintaan lisätään materiaalikustannukset.
5. Internetissä tapahtuvan suunnittelun hinta muodostuu asiakkaan sivustolle lataamien kuvien lukumäärästä. Yhden kuvan lataaminen maksaa asiakkaalle 15 €. Tuote maksetaan verkkomaksuna, joten siitä ei kerry yritykselle laskutuskustannuksia. Hinta perustuu arvioon, että suunnittelutyö ei vie paljoa aikaa, koska kyseessä on vain pieni-
muotoinen sisustusneuvonta, joka ei sisällä piirustuksia tai värikarttoja.

Kaikkiin kotikäynnin vaativiin suunnittelutöihin lisätään kilometrikorvaukset 0,40 € per kilometri. Hinta perustuu arvioon, että suunnittelijan auto kuluttaa noin 7 litraa bensiiniä per 100 kilometriä ja bensiinin hinta on 1,50 € litra. Hintaan on lisätty mahdolliset auton huoltokustannukset sekä rekisteri- ja vakuutuskustannukset.

Imago

Asiakkaat tuntevat Divine Interiorsin paremmin kuin he tuntevat kilpailevat yritykset. Asiakkaiden silmissä yritys on nuorekas, ammattitaitoinen ja ympäristöasioissa tiedostava. Yrityksen palvelut ovat helposti saatavilla ja edullisia. Yritys on profiloitunut voimakkaasti yrittäjään itseensä. Yrityksen profiiliin ja imagoon liittyvistä valinnoista lisää kohdassa 6.8. Yrityskuva.

Toimintatavat

Suunnittelutyö alkaa asiakkaan yhteydenotosta mahdollisen markkinointitoimenpiteen jälkeen tai asiakkaan löydettyä yritys internetistä, puhelinluettelosta tai muusta lähteestä. Asiakas voi ottaa yritykseen yhteyttä puhelimitse, sähköpostitse tai yrityksen kotisivujen kautta. Yhteydenoton jälkeen suunnittelija ja asiakas sopivat tapaamisen. Yleensä tapaaminen sovitaan sisustettavaan kohteeseen. Useimmiten suunnittelija tulee siis kotikäynnille asiakkaan luokse, mutta pienemmissä suunnittelutöissä ja somistustöissä tapaaminen voidaan sopia myös muualle. Joissain tapauksissa toimeksianto voi tapahtua myös puhelimitse. Tapaamisessa kartoite-

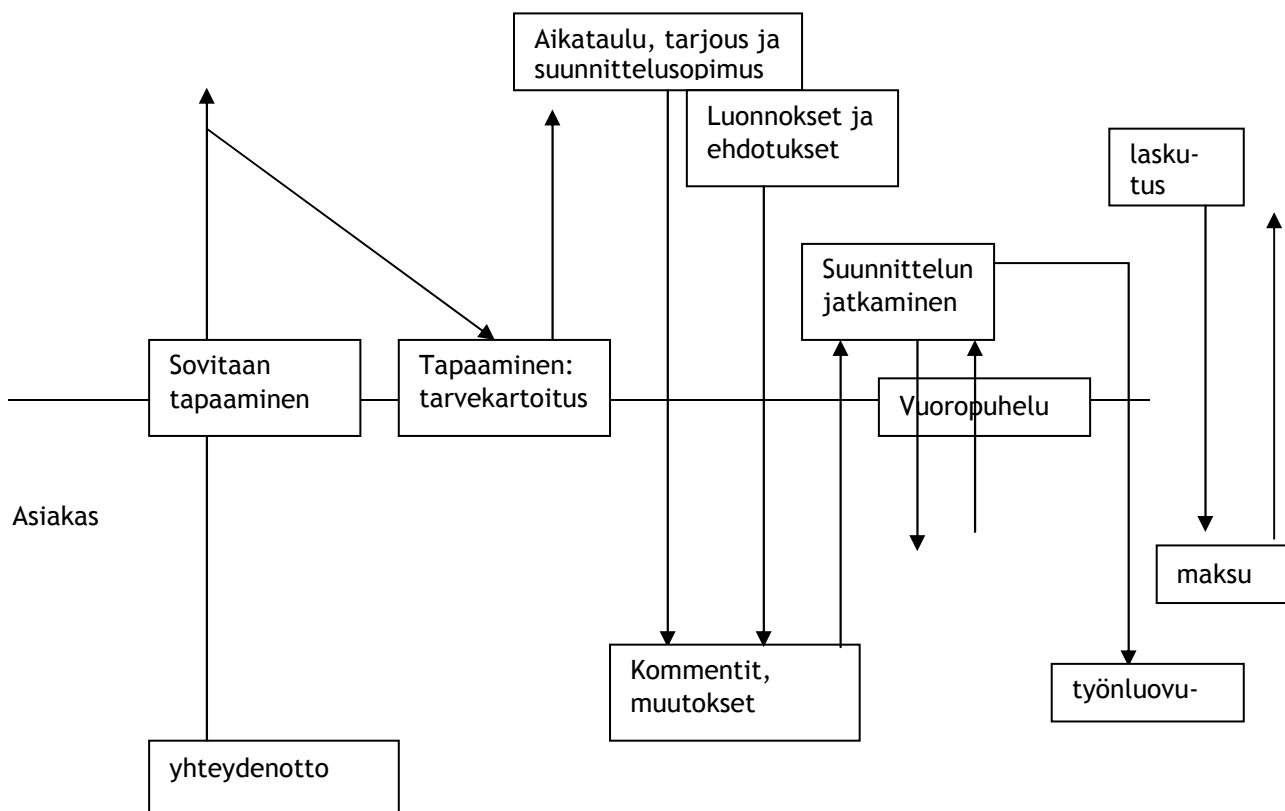
taan työn laajuus sekä asiakkaan tarpeet, toivomukset ja tavoitteet sekä mahdolliset kohteen ongelmakohdat. Kaikki tarvittavat piirustukset, kuten pohja-, sähkö ja rakennuspiirustukset, käydään läpi ja laaditaan luettelo suunnitteluun vaikuttavista tekijöistä. Kotikäynnin jälkeen asiakas viimeistään päättää kuinka laajamittaista palvelua hän haluaa ostaa. Asiakkaan kanssa käydyn keskustelun perusteella suunnittelija antaa tarjouksen aikataulusta ja suunnittelukustannuksista. Suunnittelija laatii tehtävästä suunnittelusopimuksen, josta ilmenee ainakin sovitut tehtävät, aikataulu ja palkkio. Sopimuksen kirjoittamisen jälkeen suunnittelija aloittaa varsinaisen suunnittelutyön. Suunnittelun ja piirustukset yrittäjä tekee kotitoimistollaan. Piirustukset hän tekee ainakin alkuun käsin. Suunnittelija toimittaa asiakkaalle luonnoksia suunnitelmasta työn laajuudesta riippuen. Asiakas kommentoi ehdotuksia ja suunnitelmaan tehdään mahdolliset muutokset, jonka jälkeen sisustussuunnittelija jatkaa suunnittelua. Yksityiskohtia tarkistetaan molemmiin puolin esimerkiksi puhelimitse, jotta suunnitelma vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita ja toiveita. Mieluisaksi hiottua suunnitelmaa aletaan toteuttaa etsimällä sopivia materiaaleja, huonekaluja ja niin edelleen. Lopullinen suunnitelma voidaan antaa paperilla, kuvina tai se voi muotoutua prosessin aikana pikkuhiljaa, jolloin se ei missään vaiheessa oikeastaan tule paperille. Suunnittelun pohjalta suunnittelija valitsee ja hankkii materiaalit sekä toteuttaa sisustuksen, mikäli toteutus sisältyy toimeksiantoon. Materiaalien etsinnän ja hankinnan yrittäjä tekee itsenäisesti tai yhdessä asiakkaan kanssa. Jos toteutus ei sisälly toimeksiantoon asiakas tekee toteutuksen ja materiaalihankinnat itse piirustusten perusteella. (Laitinen. 2008. Toimeksiantajan haastattelu; Sisustussuunnittelijat SI Ry 2008).

Suunnittelu voi koostua myös ainoastaan konsultoinnista, johon ei sisälly piirustuksia vaan ainoastaan suunnittelijan antamat neuvot ja vinkit. Konsultoinnissa suunnittelija menee asiakkaan luokse ja antaa suullisia neuvoja sisustuksen toteuttamiseen. Kattaus- ja somistuspalvelussa suunnittelija kartoittaa asiakkaan toiveita useimmiten puhelimitse tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi niin, että asiakas tulee suunnittelijan kotitoimistoon. Kartoituksen jälkeen suunnittelija hankkii tarvittavat tarvikkeet ja materiaalit. Asiakas saattaa tilata kattauksen esimerkiksi ylioppilasjuhliin, jolloin suunnittelija menee tekemään kattauksen hyvissä ajoin ennen juhlien alkamista. Somistuspalvelu toimii samalla tavalla, mutta siinä suunnittelija menee useimmiten katsastamaan somistettavan tilan ennen varsinaista toteutusta. Suunnittelupalvelu verkossa koostuu pelkästään konsultoinnista. Konsultointi tapahtuu, joko pelkästään keskustelufoorumien kautta tai asiakkaan internetsivuille lataamien kuvien avulla. Kokonaisvaltainen yhden huoneen suunnittelu vie aikaa 10-15 tuntia, kotikäynti 1-2 tuntia ja konsultointi 1-2 tuntia. Internetkonsultointi vie suunnittelijalta 15 minuutista puoleen tuntiin. (Laitinen. 2008. Toimeksiantajan haastattelu; Raatikainen, 2006, 38-59). Varsinaisen suunnittelun ja toteutustyön loputtua, toimeksiannon jälkeen yritys lähettää laskuttaa asiakasta. Laskutuksesta kerrottu tarkemmin kohdassa 5.6.3. Laskutus.

Markkinointi hoidetaan Divine Interiorsissa pääasiallisesti internet-sivujen kautta, mutta lisäksi yrityksellä on ilmoittelua internetissä, lehdistä ja tulevaisuudessa mahdollisesti radiossa. Yrityksellä on myös ajoittain suoramainontaa kotiin jaettavien esitteiden muodossa. Tuotekehitys tapahtuu asiakkailta saaden palautteen perusteella ja seuraamalla markkinoita. Yrittäjä kehittää kokoajan palveluitaan ja suunnittelee uusia mahdollisia palvelupaketteja. Varsinkin somistuspalvelu yksityisasiakkaille on verrattain tuore palvelumuoto ja siksi kehitysmahdollisuuksia on monia. Tuotekehityksen yhteydessä yrittäjä kehittää myös hinnoittelu rakennetta, jotta pakettihinnoittelu saadaan vastaamaan mahdollisimman hyvin todellisia kustannuksia. Keskustelufoorumien kautta tehty konsultointi on maksutonta. Yritysten kohdalla toimintatavat ovat samat, paitsi, että Internet-palvelua tarjotaan vain yksityisasiakkaille ja työt ovat tarjouskotiin pohjautuvia.

Alla olevalla kuviolla on kuvattu tyypillisen palveluprosessin vaiheet Divine Interiorsissa

Suunnittelija



Kuvio 10: Palveluprosessin vaiheet

Toiminta-alue

Yrityksen maantieteellinen toiminta-alue on Turku ja Turun lähiympäristö. Yrityksen fyysisellä sijainnilla on suuri merkitys asiakkaiden tavoittamisen kannalta. Turun alue on Divine Interiorsin kaltaiselle yritykselle hyvä valinta, koska se on kasvualue ja siellä on paljon potentiaalisia asiakkaita. (Raatikainen, 2006, 92-93)

Verkostoituminen

Pienenä yrityksenä Divine Interiorsin on elintärkeää käyttää verkostoitumista hyväkseen pysyäkseen toimintakykyisenä ja saadakseen lisää näkyvyyttä. Verkostoitumisen aloittaminen ei ole helppoa, eikä yksinkertaista. Siihen tarvitaan sinnikkyyttä ja pitkäjänteistä työtä. Verkostoitumista suunniteltaessa on hyväksyttävä, että se on aikaa vievää ja tulokset näkyvät usein vasta pitkällä aikavälillä. (Tavio, H. 2008b)

Yritysverkostoja ja -verkostosuhteita on lukuisia eri variaatioita, eivätkä valmiit patenttiratkaisut toimi välttämättä kovinkaan hyvin. Siksi ei ole helppoa osoittaa yhtä sellaista verkostoitumismallia, jonka avulla osapuolet saisivat varmasti täyden hyödyn verkostoitumisesta. Divine Interiors voisi käyttää hyväkseen ainakin verkostoitumismallia kehittämisrengas, muiden muassa yhteisten messukäyntien, tutustumismatkojen, asiantuntija vierailujen ja yhteisen koulutuksen hankkimisen yhteydessä. Sisustusallalla on tärkeä pysyä trendien aallon harjalla ja yhdessä tämä on helpompaa ja kustannus tehokkaampaa. Parhaimmillaan kehittämisrengas tarjoaa sen jäsenille mahdollisuuden oppia muilta sellaista käytäntöä, jossa nämä ovat itseä parempia. Divine Interiors voisi perustaa yhdessä muiden samankaltaisten sisustussuunnittelun yksityisyrittäjän kanssa kehittämisrengas, jossa he jakavat hyviä ja huonoja kokemuksiaan työhönsä liittyen ja käyvät yhdessä muun muassa messuilla kotimaassa, sekä ulkomailla. (Pirnes, 2002, 14-16.)

Projektiryhmä voisi olla Divine Interiorsille toinen mahdollinen verkostoitumisen malli. Projektiryhmän toiminnalle on ominaista selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta, jossa yritykset edustavat ulospäin yhteiseksi kokemaansa liiketoimintakokonaisuutta. Projektiryhmän tavoitteena on ryhmän yhteisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Siinä sisäinen erikoistuminen tuottaa kustannusetua, koska yritykset voivat keskittyä ydinsaamiseen. Asiakkailleen projektiryhmä pystyy usein tarjoamaan suuremman ja kiinnostavamman kokonaisuuden kuin yksittäinen yritys. Divine Interiors voisi muodostaa projektiryhmän esimerkiksi sisustustavaraliikkeen, huonekaluliikkeen, keittiö- ja kylpyhuoneliikkeen ynnä muiden samankaltaisten yritysten kanssa, jotka yhdessä muodostaisivat täyden kokonaisuuden kodin sisus-

tamiseen ja remontointiin. Näille valituille yrityksille voisi olla yhteistä vihreät ekoratkaisut, joita Divine Interiorskin edustaa. (Pirnes, 2002, 18-19.)

Yleisesti yrityksen kannattaa tehdä yhteistyötä erilaisten sisustusalaalla olevien yritysten kanssa. Hyviä yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi kangas- ja verhokaupat, verhoilijat, kylpyhuone- ja keittiöliikkeet, kodin sisustustuotteita myyvät yritykset, huonekaluliikkeet, valaisimien erikoisliikkeet, tapettifirmat, taidetauluja välittävät yritykset, käsityötaiteilijat, rautakaupat ja remonttiyritykset. Pyrkimällä yhteistyöhön eri osa-alueiden erikoisosaajien kanssa, Divine Interiors pystyy tarjoamaan asiakkaalle kattavamman palvelukokonaisuuden. Yhteistyösopimukset voidaan solmia, joko puhtaasti liiketoimintaan liittyvien suhteiden kautta tai jo aikaisemmin luotujen ystävyyssuhteiden kautta. Kuten jo edellä mainittiin, sopivat yhteistyökumppanit löytyvät pitkän prosessin tuloksina.

Verkotoitumista suunnitellessa kannattaa lukea markkinoinnin verkostoitumisteoria tämän raportin sivuilta 28 - 33 ja käydä läpi niissä mainittuja kohtia. Verkoston muotoutumisvaihetta pidetään yleisesti tärkeimpänä verkoston onnistumiselle. Käytännössä verkostojen muodot voivat olla hyvinkin vaihtelevia niin verkoston hierarkian, yhteistoiminnan, vuorovaikutuksen tiiviyn ja strategisen merkityksen suhteen. Yritysten verkostoituminen ei ole kertatapahtuma, vaan kehittyvä vuorovaikutusprosessi, johon verkostoituvat yrityksen tuovat oman panoksensa. Verkostot eivät synny sanelemalla vaan dynaamisissa prosessissa. Tämän ymmärtäminen on käytännössä kriittinen osatekijä verkoston menestymiselle. Erityisesti verkoston muodostumisessa kannattaa ottaa huomioon kumppaneiden valinta, jotta verkostosta tulee toimiva ja luotettava. (Tavio, H. 2008b)

5.1.10 Tavoitteet

Yrityksen tavoitteina talouden osalta on ensinnäkin yrityksen kannattavuus. Tavoitteena on, että liikevaihto ensimmäisenä vuonna on vähintään 33 000 euroa. Tuottavuudella tarkoitetaan aikaansaadun tuotoksen suhdetta sen aikaansaamiseksi tarvittuun panokseen. Tuottavuuden tavoitteet on kirjattu kohtaan 5.7.2. Kannattavuuslaskelma: Myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle. Toiminnan tavoitteena on, että palvelut ovat helposti asiakkaiden saatavilla. Asiakaspalvelu on ystävällistä ja yritys on helposti lähestyttävä. Suunnittelutyöt valmistuvat ajallaan ja internetsivut ovat aina ajan tasalla. Liiketoiminnan seurannan osalta tavoitteena on, että liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään kahdesti vuodessa. Tarkka myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle löytyy kohdasta 5.2.5. Kannattavuuslaskelma.

5.1.11 Keinot liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseksi

Alla olevaan taulukkoon on kirjattu lyhyesti ne keinot, joilla Divine Interiors toteuttaa liiketoimintasuunnitelmaansa. Taulukosta näkyy siis kuinka yrityksessä hoidetaan talouteen liittyvät asiat ja markkinointi, minkälainen työyhteisö yrityksessä on, miten palvelujen tuottaminen käytännössä toteutetaan, minkälainen on yrityksen toiminnan kehitys tulevaisuudessa ja miten tuotteet on hinnoiteltu. Taulukossa asiat on kuvattu hyvin lyhyesti, jotta ne voidaan helposti myös päivittää tai muuttaa. Taulukko antaa nopeasti kuvan yrityksen toiminasta yleisellä käytännön tasolla. Lisää eri toiminnoista on kerrottu tuonnempana.

Talous	<p>Rahoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • omat säästöt • Pankkilaina • Finnveran laina <p>Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat, joilla seurataan yrityksen kannattavuutta tilivuositain</p> <p>Taloushallinto ulkoistettu taloushallinnon ammattilaiselle</p>
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> • Suoramarkkinointi • Kotisivut • Google-mainonta • Keltaiset sivut • Mainokset, esitteet yhteistyöyrityksissä • Yhteiset markkinointitoimenpiteet yhteistyöyritysten kanssa • Messut (tulevaisuudessa) • Yrityksen nimi
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys työllistää vain yrittäjän itsensä • Yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa
Tuottaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kotikäynnit • Yrityskäynnit • Internet-suunnittelu • Tilaukset ja yhteydenotot puhelimitse, sähköpostitse ja kotisivujen kautta • Tilaukset ja laskutus ym. suunnittelijan toimistokoneella • Yhteistyö sisustusalan yritysten kanssa • Yhtenäinen ja selkeästi esillä oleva yritysilme
Kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Alkuvaiheessa päätettyjen toimenpiteiden toteuttaminen • Toiminnan kasvu
Hinnoittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Valmiit suunnittelupaketit ja pakettihinnoittelu. Poikkeustapauksissa tuntihinnoittelu.

Kuvio 11: Keinot liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseksi

(Pitkämäki, 2000, 132)

5.1.12 Seuranta

Yritys seuraa toimintaansa ja liiketoimintasuunnitelman toteutumista päivittämällä liiketoimintasuunnitelmaansa puoli vuotta toiminnan aloittamisen jälkeen. Yritys seuraa omassa toiminnassaan muun muassa budjetin ja tavoitteiden toteutumista. Lisäksi yritys seuraa toimintaympäristön muutoksia kuten muutoksia kilpailutilanteessa ja yhteiskunnallisessa kehityksessä. Kilpailijoiden osalta yritys seuraa muun muassa kilpailijoiden mainontaa, uusia liikeideoita ja uusien yritysten tuloa markkinoille sekä kilpailijoiden poistumista markkinoilta. (Pitkämäki, 2000, 111-120). Asiakkaissa tapahtuvia muutoksia, esimerkiksi mieltymysten osalta, yrittäjä seuraa keskustelemalla asiakkaidensa kanssa. Yhteistyökumppaneiden kanssa käydyt keskustelut antavat myös arvokasta tietoa asiakkaista ja markkinoista. Lisäksi yrittäjä seuraa alan lehtiä ja käy alan messuilla hakemassa uusia ideoita ja keräämässä tietoa markkinoista.

5.2 Yritysmuoto

Yritysmuodoksi valitaan toiminimi, sillä se on yksinkertaisin tapa ryhtyä yrittäjäksi ja sallii aluksi pienimuotoisen toiminnan. Lisäksi se on yleinen tapa toimia sisustussuunnittelualalla. Sen perustaminen ei vaadi kirjallisia sopimuksia, mikä helpottaa yrittäjäksi ryhtymistä. Kuitenkin se vaatii muun muassa liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Vaikka elinkeinonharjoittajat työskentelevät hyvin itsenäisesti, täytyy muistaa, että samalla he myös kantavat kaiken vastuun yritystoiminnastaan koko omaisuudellaan. Yrittäjä ei voi nostaa palkkaa yrityksestään, mutta voi ottaa käyttöönsä varoja niin sanottuina yksityisottoina. Ja pitääkin pitää huoli siitä, että yritystoiminnasta saa valmiiksi ennakkoon päätetyn summan joka kuukausi, jotta yritystoiminta todella olisi kannattavaa. Toiminimessä on myös huolehdittava kirjanpidosta lakien ja säädösten mukaisesti, kuten muissakin yritysmuodoissa. Toiminimen kaltaisessa yritystoiminnassa on erityisen tärkeää henkilön oma työpanos ja sitoutuminen yritykseen. (Raatikainen, 2006, 68-69)

Yksityisessä toiminimessä yrittäjiä on vain yksi, joten hän saa täysin vapaasti päättää yritystä koskevista asioista. Yrittäjä voi myös vapaasti edustaa yritystään, eli tehdä sitoumuksia, kuten ottaa velkaa yrityksen nimiin. Vaikka yritys helposti samaistetaankin itse yrittäjään, oikeudellisesti yritys on kuitenkin oma itsenäinen yksikkönsä, jolla on omat tulot, menot, varat ja velat, joita ei saa sekoittaa yrittäjän omiin henkilökohtaisiin tuloihin, menoihin, varoihin ja velkoihin. Käytännössä tämä erotetaan kirjanpidon avulla. Normaalin toiminnan aikana yrittäjän ja yrityksen varat on erotettu toisistaan, mutta yritystoiminnan vaikeutuessa voidaan yrittäjän henkilökohtaista varallisuutta käyttää yritystoiminnassa syntyneiden velkojen kattamiseen. (Isokangas, Kinkki, 2002, 182)

Verotuksessa yritys muodostaa yrittäjälle yhden tulolähteen muiden tulojen kanssa. Yrityksen tulos lasketaan tällöin yhteen yrittäjän muiden tulojen kanssa ja häntä verotetaan tulojen yhteismäärän perusteella. Verotus on siten samanlaista kuin kenellä tahansa yksityisellä henkilöllä. Myös varallisuuden osalta yrittäjää verotetaan samojen periaatteiden mukaan kuin yksityistä henkilöä, eli yrityksen varallisuus lisätään yrittäjän omaan varallisuuteen ja häntä verotetaan kokonaisvarallisuuden perusteella. (Isokangas, Kinkki, 2002, 183)

Yksityisyrittäyksillä on myös huonot puolensa, sillä kuten jo mainittu yrittäjällä on henkilökohtainen vastuu yrityksen veloista. Näin ollen konkurssin sattuessa se saattaa usein merkitä yrittäjälle taloudellisia tappioita. Mahdollisesti myös maineen menetyksiä, sillä yrityshän keskittyy yrittäjän ympärille, jolloin se toimii pääosin yrittäjän omasta asiantuntemuksesta, ideoista, resursseista, pääomista ja vakuuksista. (Isokangas, Kinkki, 2002, 183)

5.3 Ilmoitukset ja luvat viranomaisille

Yrityksen toiminimeksi valittiin Divine Interiors. Toiminimen valintaan vaikuttivat nimen yksilöllisyys ja erottuvuus. Nimen haluttiin erottuvan kilpailevien yritysten nimistä ja sen haluttiin myös olevan huomiota herättävä sekä yrityksen liikeideaa ja toiminta-ajatusta kuvaava. Yrityksen nimeen liittyvistä valinnoista lisää kohdassa 5.8.1. Design Management. Valittu toiminimi toimii hyvin myös internetverkkotunnuksena kun sitä käytetään yhteen kirjoitettuna. Toiminimen valinnan jälkeen se rekisteröidään eli tehdään perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Tätä varten täytetään perustamisilmoituslomake, jota käytetään myös ennakkoperintärekisteriin ilmoittautuessa kun yritystoiminta aloitetaan. Yksityinen elinkeinoharjoittaja käyttää lomaketta Y3. Yksityisen elinkeinonharjoittajan on pakko tehdä ilmoitus vain jos yritystoimintaa harjoitetaan pysyvissä toimitiloissa, erillisissä liiketiloissa. Täytetyt perustamisilmoituslomakkeet toimitetaan täytettynä liitteineen PRH:n kaupparekisterin PatRek-asiakaspalvelupisteeseen (Arkadiankatu 6 A, Helsinki), TE-keskusten yrityspalvelupisteeseen, maistraattiin tai verohallinnon palvelupisteeseen. Perustamisilmoituksen voi lähettää myös postitse osoitteella PRH - Verohallinto, Yritystietojärjestelmä, PL 2000, 00231 Helsinki. (Yrityssuomi 2007a).

Toiminimeä rekisteröitäessä tulee myös ilmoittaa yrityksen toimiala. Divine Interiorsin toimialaksi valittiin sisustusala. Se on toimialana tarpeeksi kattava, mikä, antaa yrittäjälle liikkumisvaraa yritystoiminnan suhteen, mutta toisaalta se kuitenkin kuvaa hyvin kyseessä olevan yrityksen toimintaa. Toimialassa määritellään myös, että yritys tarjoaa sisustussuunnittelu, tilasuunnittelu ja somistuspalveluja kotitoimistosta käsin keskituloisille 25 -65-vuotiaille kuluttajille. Käytännössä suunnittelut toteutetaan kotikäynneillä, mutta osin myös internetin kautta. Kyseessä oleva yrittäjä koki, ettei yritystä kannata rekisteröidä yleistoimialana koska

yritystoiminta tulee aina kytkeytymään jotenkin sisustusalaan; sisustussuunnitteluun tai sisustustuotteiden myyntiin tai muuhun sellaiseen. Yrittäjä toimii ainakin alkuun omissa asuintiloissaan, joten toimitilan hankkiminen ei ollut tarpeen. Myöskään kyseessä ei ole elintarvikkeita myyvä yritys, joten toimitilojen hyväksyttäminen viranomaisilla ei ollut tarpeen. Yritys ilmoittautuu samalla perustamisilmoituslomakkeella, jota käytetään toiminimen rekisteröintiin, myös ennakkoperintärekisteriin. Tilikauden pituudeksi yritykselle valitaan 12 kuukautta.

Kuuden kuukauden sisällä Divine Interiorsin perustamisesta tulee yrittäjän hankkia yrittäjän eläkevakuutus vakuutusyhtiöstään. Ennen vakuutuksen hankkimista tulee hänen olla toiminut yrittäjänä vähintään neljä kuukautta. Toisena ehtona vakuutuksen hankinnalle on, että yrittäjän vuositulot ovat vähintään 6054,55 euroa (v.2007). Yrittäjän eläkevakuutuksesta lisää kohdassa 5.5. Sosiaaliturva. (Suomen Job's and Society ry 2007)

5.4 Arvonlisäverotus

Kaikki verohallinnon tarvitsemat tiedot uudelta yritykseltä käyvät selville perustamisilmoituslomakkeesta. Lomakkeen saa verohallinnon toimipisteistä, Patentti- ja rekisterihallituksesta, TE -keskuksista, maistraateista tai Internetistä osoitteesta www.ytj.fi. Internetistä löytyvät myös lomakkeen täyttöohjeet. Verovirastot auttavat lomakkeen täyttämässä ja myös mahdollisesti jo valittu kirjanpitäjä osaa auttaa tässä yhteydessä. Yrittäjän tulee varmistaa verovirastosta perustamisilmoituksen täytön yhteydessä pitääkö yritys merkitä liiketoiminnan perusteella arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin tai työnantajarekisteriin ja mitä velvoitteita mahdolliset rekisteröinnit tuovat. Liiketoiminnan käynnistyttyä yrittäjä ilmoittaa verohallinnolle kuukausittain valvontatiedot arvonlisäverosta ja yrityksen maksamista palkoista, jos toiminta on arvonlisäverollista tai yritys maksaa säännöllisesti palkkaa työntekijöille. Nämä tiedot merkitään yhteiseen valvontailmoitukseen, jonka verovirasto on lähettänyt yrityksen rekisteröitymisen jälkeen. Yrittäjälle helpoin vaihtoehto on antaa valvontailmoitus verohallinnolle sähköisesti Tyvi-palvelun kautta. Lisätietoja Tyvi-palvelusta saa Internetistä osoitteesta www.vero.fi/tyvi. Valvontailmoituksessa työnantajasuoritusten tiedot ilmoitetaan ilmoittamiskuukautta edeltävältä kuukaudelta ja arvonlisäveron tiedot sitä edeltävältä kuukaudelta. Jos kuitenkin alustavien laskujen mukaan vuosittainen arvonlisäveroraja ei mene umpeen, voi yritys olla ilmoittautumatta arvonlisäverovelvolliseksi. Mahdollisen yrityksen turvana on huojennussääntö, jonka vuoksi koko summalta ei tarvitse maksaa veroja takautuvasti. (Verohallitus 2007)

Divine Interiors ilmoittautuu arvonlisäverovelvolliseksi kirjallisella ilmoituksella verovirastolle. Ilmoitus on tehtävä ennen toiminnan aloittamista. Arvonlisäverovelvollisen liiketoiminnan aloittamisesta tehdään ilmoitus perustamisilmoituslomakkeella. Jos yrityksellä on jo Y-tunnus, ilmoittautuminen tehdään muutosilmoituslomakkeella. Y-tunnus, eli yritys- ja yhtei-

sötunnus on viranomaisten yritykselle ja yhteisölle antama tunnus, joka korvaa ennen käytössä olleen kaupparekisterinumeron, säätiörekisterinumeron ja LY-tunnuksen. Yritys- ja yhteisötunnuksessa on seitsemän numeroa, väliviiva ja tarkistusmerkki eli se on muotoa 1234567-8. Y3 on yksityisen elinkeinonharjoittajan perustamisilmoituslomake ja Y6 on yksityisen elinkeinonharjoittajan muutos- ja lopettamisilmoituslomake. Täytetyt ilmoituslomakkeet lähetetään liitteineen postitse osoitteella: PRH - Verohallinto, Yritystietojärjestelmä, PL 2000, 00231 Helsinki. Ilmoituksen voi toimittaa myös PRH:n kaupparekisterin PatRek-asiakaspalvelupisteeseen osoitteella Arkadiankatu 6 A, Helsinki tai TE-keskusten yrityspalvelupisteeseen, maistraattiin tai verohallinnon palvelupisteeseen. Perustamisilmoituksen saavuttua PRH:lle tai verovirastoon, yritykselle annetaan Y-tunnus. Kun yritys on merkitty arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, tulee yrityksen laskuihin ja muihin verovelvollisten välisiin asiapapereihin merkitä myyjän arvonlisäverotunniste (Y-tunnus). Kyseiset lomakkeet voi täyttää ja tulostaa myös Internetissä yritys- ja yhteisötietojärjestelmän kotisivuilla: <http://www.ytj.fi/>. (Yrityssuomi 2007b)

Verovirasto lähettää kerran vuodessa maksuohjeet veron maksamista varten. Maksuohjeessa ilmoitetaan veronkantoyksikön tilinumero sekä maksajakohtainen viitenumero verojen maksamista varten. Viitenumero tulostetaan maksuohjeeseen myös viivakoodina. Viitenumero ei sisällä kohdekuukautta. Sen vuoksi viitenumerolla voi maksaa veroja eri kohdekuukausille. Samalle kohdekuukaudelle voi myös maksaa useita suorituksia. Arvonlisäveron ja työnantajasuoritusten maksu kohdistuu oikealle kohdekuukaudelle, kun vero maksetaan eräpäiväkuukauden aikana. Arvonlisäverovelvollinen laskee itse kuukausittain suoritettavan arvonlisäveron ja maksaa sen veroviraston tilille viimeistään kalenterikuukautta seuraavan toisen kuukauden 15. päivänä. Jos kalenterikuukauden tilitettävä vero maksetaan myöhästyneenä, verovelvollisen on oma-aloitteisesti maksettava veronlisäystä. Arvonlisävero maksetaan arvonlisäveron maksuohjeella. Viitenumero on aina tallennettava arvonlisäveroa maksettaessa. (Yrityssuomi 2007b)

Arvonlisäverovelvollinen antaa verovirastolle kuukausittain tiedot verojen määräytymisperusteista yhteisellä valvontailmoituksella. Valvontailmoitus annetaan verovirastolle viimeistään ilmoituskuukauden 15. päivänä. Valvontailmoituksella ilmoitetaan arvonlisäveron tiedot toiseksi edeltävältä kuukaudelta. Esim. huhtikuun 15. päivä annettavalla valvontailmoituksella ilmoitetaan arvonlisäverotiedot helmikuulta. Arvonlisäverovelvolliset antavat kuukausittain valvontailmoituksen verovirastoon. Valvontailmoitus annetaan jokaiselta kalenterikuukaudelta silloinkin, kun toiminta on tilapäisesti keskeytynyt tai kun kohdekuukaudelta laskettu arvonlisävero on negatiivinen. Valvontailmoitus lähetetään lomakkeeseen merkittyyyn osoitteeseen postitse. Ilmoituksen voi jättää myös lähimpään veroviraston palvelupisteeseen tai verotoimistoon. Valvontailmoitus katsotaan annetuksi silloin kun se on jätetty postin kuljetettavaksi verovirastolle osoitettuna. Valvontailmoituksen voi antaa myös internetin välityksellä Tyvi-

palvelun kautta. Tyvi-palveluun liittyminen edellyttää ensimmäiseksi Tyvi-operaattorin valitsemista. Tyvi-operaattori on palveluyritys, joka välittää ilmoitusliikennettä yritysten ja tiedon vastaanottajien välillä. Tyvi-operaattorin www-sivuilla on ilmoittautumislomake, jonka täyttämällä hakija saa kirjeitse käyttäjätunnuksen ja salasanan. Yhdellä käyttäjätunnuksella esimerkiksi tilitoimisto voi antaa usean asiakkaan valvontailmoitukset. Arvonlisäverojen ja työnantajasuoritusten tiedot voi antaa erikseen. Valvontailmoituksen voi joko täyttää Tyvi-operaattorin www-sivuilla tai muodostaa sen suoraan esim. kirjanpito-ohjelmistosta. (Yrityssuomi 2007c)

Myös laskua koskevat vaatimukset täytyy ottaa huomioon arvonlisäverotuksessa. Arvonlisäverolaki sisältää luettelon yritysten pakollisista yleisistä laskumerkinnöistä. Nämä pakolliset laskumerkintöjä ovat:

- laskun antamispäivä
- juokseva tunniste
- myyjän arvonlisäverotunniste (Y-tunnus)
- ostajan arvonlisäverotunniste käännetyn verovelvollisuuden tilanteissa ja yhteisökaupassa
- myyjän ja ostajan nimi ja osoite
- tavaroiden määrä ja luonne sekä palvelujen laajuus ja luonne
- tavaroiden toimituspäivä, palvelujen suorituspäivä tai ennakkomaksun maksupäivä
- veron peruste verokannoittain ja yksikköhinta ilman veroa ja hyvitykset ja alennukset (jos eivät yksikkö hinnassa)
- verokanta
- suoritettavan veron määrä
- verottomuuden tai käännetyn verovelvollisuuden peruste
- tiedot uusista kuljetusvälineistä
- maininta käytettyjen tavaroiden sekä taide-, antiikki- ja keräilyesineiden tai matkatoimistojen - marginaaliverotusmenettelystä
- merkintä verollisen sijoituskullan myynnistä
- muutoslaskussa viittaus aikaisempaan laskuun.

Merkinnät myynnin verottomuudesta, käännetystä verovelvollisuudesta, marginaaliverotusmenettelyn soveltamisesta, uusista kuljetusvälineistä ja sijoituskullan verollisuudesta tehdään vain silloin, kun kyse on tällaisesta myynnistä, tällaisen menettelyn soveltamisesta tai näiden tavaroiden myynnistä. Kaikkia edellä mainittuja laskumerkintöjä ei tarvitse tehdä laskuun, jos kyseessä on määrältään vähäinen lasku toisin sanoen jos laskun loppusumma on enintään 250 euroa. Tällöin noudatetaan kevennettyjä laskumerkintöjä. Edellä mainittuja laskumerkintöjä ei myöskään tarvitse tehdä laskuun, jos asianomaisen toimialan kauppatavan tai laskun lähet-

tämistä koskevien teknisten olosuhteiden vuoksi kaikkia pakollisia veloitteita on hankala noudattaa. Kevennettyjä sisältöedellytyksiä ei sovelleta tavaroiden yhteisömyyntiin, yhteisö-hankkijan harjoittamaan jälleenmyyntiin, tavaroiden kaukomyyntiin eikä tavaroiden myyntiin, jotka kuljetetaan Suomesta toiseen jäsenvaltioon ja jotka myyjä asentaa tai kokoaa siellä. Lisäksi kevennetyt sisältövaatimukset koskevat vähittäiskaupassa tai muussa siihen rinnastettavassa lähes yksinomaan yksityishenkilöille tapahtuvassa myyntitoiminnassa annettavia laskuja. Tässä tapauksessa laskun loppusummalla ei ole merkitystä, se voi siis ylittää 250 euroa (verollinen loppusumma). Vähittäiskauppaan rinnastettavaa myyntitoimintaa harjoittaa esimerkiksi kioski, suutari, kampaamo tai hautaus toimisto. Kevennetyt laskumerkinnät riittävät myös tarjoilupalvelu- ja henkilökuljetuslaskuissa, lukuun ottamatta edelleen myytäväksi tarkoitettuja palveluita. Lisäksi kevennetyt laskumerkinnät ovat riittävät pysäköintimittareiden ja muiden vastaavien laitteiden tulostamisissa tositteissa. (Yrityssuomi 2007d)

Seuraavat tiedot on oltava laskuissa, jos niihin sovelletaan kevennettyjä laskumerkintöjä:

- laskun antamispäivä
- myyjän nimi ja arvonlisäverotunniste (Y-tunnus)
- myytyjen tavaroiden määrä ja luonne sekä palvelujen luonne
- suoritettavan veron määrä verokannoittain tai veron peruste verokannoittain

Kevennetyn sisältövaatimuksen laskuissa on siten mahdollista ilmoittaa hinnat arvonlisäverolisina, jos suoritettavan veron määrä on merkitty. Veron perustetta ei siis tarvitse ilmoittaa. (Yrityssuomi 2007d)

5.5 Sosiaaliturva

Laitinen hankkii yrittämisen turvaksi alkuun lakisääteinen sosiaaliturvan eli yrittäjän eläketurvan, yrittäjän työttömyysturvan ja vakuutuksen autolle. Koska hän työskentelee yksin yrityksessään, ei hänen tarvitse miettiä työntekijöiden sosiaaliturvaa. Myöhemmin hän voi hankkia lisäksi halutessaan esimerkiksi tapaturmavakuutuksen, henkivakuutuksen ja sairaskorvauksen.

Yrittäjäeläkkeen määrä ja eläkkeen maksu riippuvat vahvistetusta työtulosta. Laitisen kohdalla työtulon määräksi arvioitiin 12000 € vuodessa, koska työ on vain osa-aikaista. Myös mahdolliset sairaskorvauksen päivärahat ja äitiyspäiväraha lasketaan työtulon mukaan. Myöhemmin, jos yritystoiminnan olosuhteet muuttuvat Laitinen voi muuttaa nyt arvioimaansa työtuloa. Suuruudeltaan eläkevakuutusmaksu on 20,6 % työtulosta. Uusi aloittava yrittäjä saa YEL-vakuutuksen piiriin siirtyessään 25 % alennusta neljän vuoden ajan. Laitiselle eläkemaksu on siis 1854 euroa vuodessa ensimmäisen neljän vuoden ajan.

Laitinen liittyy AYT:n työttömyyskassaan turvatakseen toimeentulonsa myös työttömyyden sattuessa. Laitinen päättää työttömyysturvansa talon määrittämällä työtulokseen eläkevakuutuksensa vahvistetun työtulon. Jäsenmaksua Laitinen maksaa 12000euron työtulostaan 2,7 % eli 167,40 euroa vuosittain. Laitinen päättää maksaa maksun neljässä osassa.

Yrittäjän työttömyyspäivärahan hakulomakkeen voi täyttää internetissä osoitteessa <http://www.ayt.fi/suomi/ayt.html> tai postittaa lomakkeen osoitteeseen Ammatinharjoittajien ja yrittäjien työttömyyskassalle (AYT) osoitteeseen Ratavartijankatu 2, 00520 Helsinki. (Suomen Job's and Society ry 2007, Pääskylvuori, K. 2008)

Työterveyshuoltonsa Laitinen järjestää terveyskeskuksen kautta. Sairastuessaan hän voi hakea Kelalta sairauspäivärahaa.

Autonsa Laitinen vakuuttaa vain pakollisella liikennevakuutuksella. Tulevaisuudessa hän voi halutessaan hankkia kattavamman vakuutuksen oman auton vaurioiden varalta. Se on tarpeen kun asiakasmäärät kasvavat ja auton käyttö lisääntyy. Pakollinen liikennevakuutus maksaa pienikokoisesta käytetystä Laitiselle käyttöön sopivasta autosta noin 600 € vuodessa. Auton vakuutuksen lisäksi tulee se rekisteröidä. Rekisteröintejä suoritetaan katsastuspaikoilla, vakuutusyhtiöissä, autoliikkeissä ja rahoitusyhtiöissä. Rekisteröinti maksaa liitteettömänä 10,20 euroa ja liitteellisenä 15 euroa. (Ajoneuvohallintokeskus AKE, 2008)

Laitisen ei tarvitse vakuuttaa toimitilaansa, koska hän toimii omassa kodissaan, joka on kotivakuutettu.

5.6 Kirjanpito

5.6.1 Kirjanpitäjän valinta

Kirjanpito on jokaisen yrityksen velvollisuus. Se on kuitenkin parasta antaa ammattitaitoisen kirjanpitäjän käsiin, jos ei siitä itsellä ole koulutusta tai kokemusta. Kirjanpitäjä hoitaa -kuukausikirjanpidon, sisältäen päivä- ja pääkirjan, tuloslaskelman, taseen ja ALV-raportin, myös tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Kirjanpitäjää on helpointa lähteä etsimään internetistä, esimerkiksi Googlesta hakusanalla kirjanpitäjä ja tehdä tarjouspyyntö muutamille potentiaalisille ehdokkaille. Myös Keltaiset Sivut kannattaa käydä läpi, sillä kaikilla pienimmillä kirjanpitotoimistoilla ei välttämättä ole omia Internet-sivuja. Kirjanpitäjää voi myös hakea taloushallintoliiton nettisivuilla tilitoimistohaun avulla osoitteessa:

<http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/tilitoimistohaku/>. Pienyrittäjänä on edullisinta valita kirjanpitäjä, joka toimii kotoa käsin, sillä silloin hintoihin eivät sisälly turhaan esimerkiksi toimiston vuokratulot. Kirjanpitäjää valittaessa kannattaa kysyä onko kirjanpitäjällä KLT-tutkinto. KLT -tutkinto luo valmiudet toimia tilitoimistoalan vaativissa asiantuntijatehtä-

vissä. Pienessä yrityksessä tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Lisäksi kannattaa varmistaa, että tilitoimisto on Taloushallintoliiton jäsenoimisto, ja että se on auktorisoitu. Auktorisointi on Suomen Taloushallintoliitto ry:n antama tunnustus, sen omaavan toimiston omistajat ovat rehellisiä ja hyvämaineisia sekä vakavaraisia ja kirjanpito toiminnan vastaavana hoitajana on KLT -kirjanpitäjä, ja toimistolla muutenkin riittävä kokemus. Lisäksi kannattaa tiedustella muiden yritysten kokemuksia kyseisestä kirjanpitäjästä tai toimistosta. Tärkeää on myös miettiä puhuuko tilitoimiston henkilöstön kanssa "samaa kieltä" ja pystyykö toimisto vastamaan omiin palveluodotuksiin. Kannattaa muistaa, että verovelvollinen on itse vastuussa mahdollisista tilitoimiston tekemistä virheistä. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2007)

5.6.2 Yrittäjän tehtävät kirjanpidossa

Vaikka varsinaisen kirjanpidon hoitaa kirjanpitäjä, on yrittäjän huolehdittava itse ainakin seuraavista kirjanpitoon liittyvistä asioista. Yrityksen perustamisesta lähtien pitää huolehtia siitä, että liiketapahtumia kuvaava aineisto kootaan ja säilytetään. Säilytettävä kirjanpitoaineisto on yleensä paperia, kuten lasku, tiliote, kuitti käteis- tai korttimaksusta, kassapäätteen tarkkailunauha, sopimus, liikekirje tai oikeuden päätös. Kirjanpitoaineisto voi kuitenkin olla myös paperitonta eli sähköinen tallenne, kuten tiliotetiedosto, viitteellisten suoritusten tiedosto, maksettavien laskujen tiedosto, tiedosto lähetetyistä laskuista, skannattujen ostolaskujen tiedosto, sähköinen ostolasku jne. Kaikki paperit ja tiedostot, jotka syntyvät, kun asioidaan toisten yritysten, asiakkaiden, pankkien ja viranomaisten kanssa ovat kirjanpitoaineistoa. Tämä aineisto järjestetään liiketapahtumien todisteista koostuvaksi tositeaineistoksi ja kirjeenvaihdoksi. Tositteiden pitää olla alkuperäisiä, kirjanpitovelvolliselle osoitettuja, luettavia ja tositteen antajan nimellä ja osoitteella varustettuja. Tositteiden merkintöjen on oltava niin selkeitä ja pysyvällä tavalla tehtyjä, että tositteesta selviää, minkälainen liiketapahtuma on kyseessä. Lämpökirjoitintekniikalla tulostettu "haaleneva" kuitti ei kelpaa kirjanpitoon. Tällaisesta tositteesta on otettava valokopio tai liikkeestä on pyydetävä säilyvällä tavalla kirjoitettu kuittijäljennös. Tositteissa tulee olla seuraavat tiedot: päiväys (luovutus-, lasku- tai maksupäivä), mitä ja keneltä on ostettu, kun on kyse ostosta, mitä ja kenelle on myyty, kun on kyse myynnistä, sekä maksutositteesta pitää näkyä maksaja, maksun saaja ja maksun syy. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2007)

5.6.3 Laskutus

Kuten jo edellä kohdassa 5.4. Arvonlisäverotus mainittiin, yrityksen laskuissa tulee olla arvonlisäverolain mukaan laskun antamispäivä, laskun numero (juokseva tunniste), myyjän arvonlisäverotunniste (Y-tunnus), mahd. ostajan arvonlisäverotunniste, myyjän ja ostajan nimi ja osoite, palveluiden laajuus ja luonne, suorituspäivä ja ennakkomaksun maksupäivä, veron peruste (veroton hinta, johon alv lisätään) verokannoittain ja yksikköhinta ilman veroa ja hyvi-

tykset ja alennukset (jos eivät yksikkö hinnassa), verokanta, suoritettavan veron määrä, sekä verottomuuden tai käännetyn verovelvollisuuden peruste.

Jos sovelletaan kevennettyjä laskumerkintöjä, laskuissa on oltava vain seuraavat tiedot: laskun antamispäivä, myyjän nimi ja arvonlisäverotunniste (Y-tunnus), myytyjen tavaroiden määrä ja luonne, sekä palvelujen luonne, suoritettavan veron määrä verokannoittain tai veron peruste verokannoittain. Kevennettyt laskumerkinnät ovat mahdollisia, jos laskun suuruus ei ylitä 250 euroa tai jos lasku koskee vähittäiskauppaa ja lähes yksinomaan yksityishenkilöille tapahtuvaa myyntiä. Kevennettyt laskumerkinnät koskevat siis myös Divine Interioria. Kevennetyn sisältövaatimuksen laskuissa on siten mahdollista ilmoittaa hinnat arvonlisäverollisina, jos suoritettavan veron määrä on merkitty. Veron perustetta ei siis tarvitse ilmoittaa. Tositemerkintöjä voi, kannattaa ja joskus pitääkin täydentää. Esimerkiksi edustuskulutusitteesen merkitään ketkä ja miksi olivat kestittävinä.

Suurin osa Divine interiorsin asiakkaista maksaa ostamansa palvelut laskulla. Käytännössä laskutus tapahtuu niin, että Laitisella on valmis tilauspohja, johon täytetään tilaus siinä vaiheessa kun siitä sovitaan asiakkaan kanssa. Lomakkeesta näkyy asiakkaan tiedot, ostettu tuote tai palvelu ja sen hinta. Tilauslomakkeelta Laitinen siirtää tilauksen valmiille lasku-pohjalle, joka hänellä myös on tietokoneellaan. Laskupohjassa näkyy asiakkaan tiedot, nimi ja osoite, ostettu tuote ja sen hinta sekä maksuehdot, laskun päivämäärä ja eräpäivä, viivästyskorko sekä maksutiedot. Lasku tulostetaan kahtena kopiona, joista toinen jää yritykselle arkistoitavaksi alkuperäistilauksen kanssa ja toinen postitetaan asiakkaalle. Maksuehdot ovat kaikille 14pv netto. Osa palveluista maksetaan internet-kaupassa verkkopankin kautta, jolloin raha siirtyy yrityksen tilille muutaman päivän sisällä.

5.6.4 Tositteiden järjestäminen

On tärkeää muistaa, että liiketoimintaan liittyvät tositteet kuuluvat kirjanpitoon. Kirjanpitoon eivät kuulu yrityksen omistajan tai hänen perheensä menot tai tulot.

Paperitositteet pitää järjestää aikajärjestykseen kirjanpitoa varten. Järjestäminen on selkeintä silloin, kun tositteet lajitellaan laatunsa mukaan eri sarjoihin; esimerkiksi kopiot myyntilaskuista numerojärjestykseen tai tositetiedot sisältävä myyntilaskupäiväkirja numerojärjestyksessä, alkuperäiset ostolaskut päiväjärjestykseen, tiliotteet pankeittain numerojärjestykseen, käteiskassatositteet päiväjärjestykseen ja muistiotositteet. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2007)

Laki vaatii pitämään tositteet järjestyksessä. Apuvälineitä, kuten mappeja ja erilaisia kansioita kannattaa käyttää apuna, kun tositteita järjestetään kirjauskuntoon ja tarkistetaan. Yri-

tyksen asioita hoitavalta kirjanpitäjältä kannattaa kysyä neuvoa joustavimman menetelmän löytämiseksi. Epämääräisten paperikasojen järjestäminen kirjauskuntoon vaatii paljon aikaa ja vaivaa. Sen vuoksi tositeaineisto kannattaa pitää koko ajan järjestyksessä, silloin siitä voidaan tehdä kirjanpito nopeasti. Järjestyksessä olevista tositteista löytyvät myös helposti tiedot, joita esimerkiksi maksuliikkeen ja perinnän hoitamisessa tarvitaan.

5.6.5 Määräajat

Kirjanpidon on oltava ajan tasalla. Käteisellä rahalla tapahtuneiden maksujen kassakirjanpitoa on pidettävä päiväkohtaisesti vähintään viikoittain. Muutoin kirjanpitoa on pidettävä kuukausikohtaisesti tai neljän viikon jaksoilta. Kirjanpidon kirjaukset on tehtävä valmiiksi lain mukaan viimeistään neljän kuukauden kuluessa kalenterikuukauden tai jakson päättymisestä. Esimerkiksi tammikuun kirjanpidon on oltava valmis toukokuun loppuun mennessä. Tilinpäätös on tehtävä neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Kuitenkin arvonlisäverovelvollisen kohdalla kunkin kuukauden kirjanpito on tehtävä kuukauden ja 15 päivän kuluessa, jotta kirjanpidosta saadaan tiedot veron tilittämistä ja ilmoittamista varten. Pitkään on ollut jo olemassa hankkeita, jotka soisivat jatkossa aivan pienimmille yrityksille harvemman alvtietojen raportoinnin ja tilityksen, mutta niiden toteutumisesta aivan lähitulevaisuudessa ei ole merkkejä (17.10.2007). (Suomen Taloushallintoliitto ry 2007)

Jos yrityksessä liikkuu käteistä rahaa, on kassakirja täytettävä päiväkohtaisesti vähintään keran viikossa. Kassakirja on käteistapahtumien tiliote. Paras järjestely on kassan täsmäyttämisen päivittäin.

Sähköiseen taloushallintoon siirtyneessä pienenkin yrityksen kirjanpidossa tietoa liiketapahtumista tulee koko ajan järjestelmiin ja myös raportit ovat koko ajan ajantasaisia. Pienissä paperitositteilla toimivissa yrityksissä varsinainen, aika- ja asiajärjestykseen tuleva kirjanpito tehdään usein kertatyöskentelynä, sitten kun kuukauden kaikki tositteet ovat käytettävissä. Aineiston toimittamisesta kirjanpitäjälle kannattaa keskustella käytännöllisimmän tavan löytämiseksi. Kirjaamisrutiineihin kuuluvat kirjauksen päivääminen sekä tositenumeron, vientiselityksen ja liiketapahtuman rahamäärän merkitseminen kirjanpitoon. Kun tositteet ovat kirjanpidossa tositenumerojärjestyksessä, täytyy samalla aikajärjestysvaatimus. Kirjanpidon pitämiseen tarvitaan tietotekniikkaa. Laki toki hyväksyy myös kuivamustekynällä kirjanpitokirjaan tehdyn kirjanpidon. Kirjanpitoon merkitseminen tarkoittaa vientien tallentamista kirjanpito-ohjelmaan. Osa kirjanpidosta voidaan järjestää sillä tavalla, että kirjanpidon kirjaukset valmistuvat samalla, kun tositetietoja käsitellään, eikä erillistä tallentamista kirjanpitoon tarvita, tästä tutuimmat esimerkit ovat myyntilaskutuksen puolella. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2007)

5.7 Kannattavuus ja rahoitus

Divien Interiorsille todennäköisimpiä rahoituslähteitä sen yritystoiminnan luoteen takia ovat yrittäjän omat rahat ja omaisuus sekä mahdollisten muiden osakkaiden sijoittama raha. Avustuksia on vaikea saada, koska yritys ei tee suuria investointeja. Pääomasijoittajista todennäköisimpiä vaihtoehtoja ovat Suomen Teollisuussijoitus Oy ja Aloitusrahoitus Vera Oy sillä perusteella, että yrityksen tarjoamat pakettihinnoitellut tuotteet ja internet-palvelu ovat uusia alalla.

Rahoitusyhtiöiden osamaksurahoitus, leasing-rahoitus, myyntisaatavien rahoitupalvelut eli factoring-rahoitus ja ostolaskurahoitus eivät ole Divine Interiorsin kaltaiselle yritykselle kovinkaan käyttökelpoisia, koska yritys ei tee suuria kone- tai laiteinvestointeja eikä se tee suuria tuoteostoja. TEL-takaisinlainaus ei sovellu Divine Interiorsille, koska yrityksessä ei ole yrittäjän lisäksi muita työntekijöitä. TEL-takaisinlainaus ei myöskään sovellu Divine Interiorsin rahoitusmuodoksi, koska lainan saaminen edellyttäisi tietyn rahasto-osuuden kertymistä, eikä juuri perustetulla yrityksellä tätä osuutta tietenkään ole kertynyt. Myöskään Työministeriön myöntämä Starttiraha ei sovellu Divine Interiorsille, koska se on tarkoitettu päätoimiselle yrittäjälle eikä yrittäjällä saa olla yritystoiminnan ulkopuolisia tuloja. Yritystoiminta ei myöskään saa olla alkanut ennen Starttirahan hakemista, joten Laitinen ei voi hyödyntää Starttirahaa tulevaisuudessakaan ellei perusta kokonaan uutta yritystä. (Raatikainen, 2006, 118-121; Holopainen, Levonen, 2006, 109-114)

Laitinen saa edullisimman lainan Finnveralta ja pankilta, koska hänellä ei esimerkiksi ole merkittävää asiakassuhdetta mihinkään vakuutusyhtiöön, mikä mahdollistaisi niin sanotun starttilainan saannin vakuutusyhtiöiltä. Pankkilainan Laitinen ottaa, koska Finnveran lainan on tarkoitus vain täydentää yrityksen rahoitusta ja Laitisella ei ole yrityksessä muita osakkaita. Pankkilainan takaaajina toimivat Laitisen vanhemmat. Laitisella oli omia yrityksen perustamiseen varattuja säästöjä 5000€, joka kattaa suositellut 20 % koko rahan tarpeesta. Divine Interiorsilla on myöhemmin mahdollisuus saada vielä lisää lainaa Finnveralta esimerkiksi tulevaisuuden investointeihin. Lisäksi Laitisen on mahdollista hakea pankkilainaa tai muita rahoittajia yritykselle. Myöhemmin, kun yrityksen toiminta on päässyt kunnolla käyntiin, voidaan harkita yritysmuodon muuttamista esimerkiksi osakeyhtiöksi. Uusien rahoittajien myötä myös yrityksen kasvumahdollisuudet lisääntyvät.

5.7.1 Perustamisbudjetti

Perustamisbudjetista ilmenee kuinka paljon kustannuksia ja investointeja kertyy ennen yritystoiminnan aloittamista ja sen alkutaipaleella. Laskelmasta ilmenee mitä tulee hankkia ennen kuin toiminta voidaan aloittaa ja kuinka paljon rahavaroja se vaatii. Laskelmasta ilmenee siis

myös ne kulut joita on jo ennen toiminnan aloittamista siinä vaiheessa kun kuluja ei vielä voida ollenkaan kattaa omilla myyntituloilla. Rahantarpeen lisäksi laskelmasta ilmenee rahan lähteet eli se mistä yrityksen rahoitus muodostuu ja millä edellä mainitut kulut katetaan. Tarkoituksena on myös, että rahoittaja näkee laskelmasta kuinka paljon yritys meinaa hakea lainaa ja mihin tarkoitukseen sekä kuinka paljon yrittäjä meinaa itse panostaa yritykseen rahallisesti. Rahoituslaskelman avulla yrittäjä pystyy näkemään ottamansa taloudellisen riskin suuruuden ja pystyy suunnittelemaan sen jakautumisen tasaisesti. (Uusyrittäjäkeskus. 2008). Perustamisbudjetti on tässä tehty yrityksen toiminnan ensimmäisille kolmelle kuukaudelle, joiden aikana yritykseen ei vielä oletettavasti kerry myyntituloja.

PERUSTAMISBUDJETTI	
INVESTOINTILASKELMA	
INVESTOINNIT	
Liiketilat	-
Koneet ja laitteet	
Auto	12 000 €
Tietokoneet, oheislaitteet, ohjelmistot	1210€
Puhelin, Internet-liittymä	340 €
Irtaimisto ja sisustus	
Toimistokalusteet	1000 €
Toimistotarvikkeet	200 €
Yhteensä	14750
Kustannusylitysvaraus 10 %	1475
Investoinnit yhteensä	16225 €
RAHAN TARVE 3kk	
Yrityksen perustamiskulut	
Toiminimen rekisteröinti	65 €
Markkinointi	
Auton teippaukset	350 €
Google-mainonta	20 €
Keltaisten sivujen ilmoitus	50 €
Esitteet, suoramainokset	500 €
Käyntikortit, kirjekuoret	200 €
Vuokrat	-
Palkat	
3 kuukaudelta	3000 €
Yleiskustannukset 3 kuukaudelta	
Puhelin	30 €
Sähkö	20 €
Internet	10 €
Yrityksen vakuutukset (autovakuutus)	150 €
YEL ja muut vakuutukset (25%) yrittäjätulosta	750 €
Kirjanpito	50 €
Ajoneuvovero	25 €
Auton rekisterimaksu	10 €

Auton huolto	50 €
Tietokoneen ym. huolto	10 €
Materiaalikustannukset	300 €
Yhteensä	5990 €
Kustannusylitysvaraus 10 %	599 €
Rahan tarve 3 kk yhteensä	6589€

Kuvio 12.: Perustamisbudjetti

(Uusyrittäjäkeskus. 2008; Raatikainen, 2006, 138-140)

RAHOITUSTARVELASKELMA			
Investoinnit	16225 €	Omat rahasijoitukset	5500 €
Rahan tarve ensimmäiset 3kk	6589 €	Finnveran Naisyrittäjyysslaina	12000 €
Kustannusylitysvaraus	2281 €	(laina-aika 5 v., korko 5 %)	
		Pankkilaina	8000
		(laina-aika 5 v., korko 10 %)	
Rahan tarve yhteensä	25095 €	Pääoma yhteensä	25500

Kuvio 13: Rahoitustarvelaskelma

(Uusyrittäjäkeskus 2008; Raatikainen, 2006, 138-140)

Investointilaskelmasta ilmenevät ne investoinnit, jotka yrittäjä tekee ennen yritystoiminnan aloittamista. Koska yrityksen liiketiloina toimii yrittäjän oma koti, ei yrityksen tarvitse investoida liiketiloihin. Suurin investointi yrityksellä on auto, joka on yrittäjälle välttämätön, jotta hän voi tehdä kotikäyntejä asiakkaiden luokse. Autoon yritys investoi 12 000 euroa. Muut kone- ja kalustekulut koostuvat toimistoon hankittavista laitteista. Tietokoneen hinnaksi arvioitiin 800 € ja monitoimilaitteen, joka sisältää tulostimen, faxin ja skannaus- sekä kopiokoneen, hinnaksi arvioitiin 110 €. Osto- ja myyntireskontra ohjelmaa yrittäjä ei hanki ainakaan aluksi, koska liiketoiminta on niin pienimuotoista. Ohjelmistojen hinta koostuu muun muassa Office-paketista ja virustorjuntaohjelmasta. Yhteensä ohjelmistojen hinnaksi arvioitiin 300 €. Suunnittelu- tai arkkitehtiohjelmaa yrittäjä ei hanki ainakaan alkuun koska ohjelmat ovat niin kalliita. Niihin investoidaan mahdollisesti vasta myöhemmin liiketoiminnan käynnistyttyä kunnolla. Todennäköisesti Laitinen hankkii tällöin Archicad nimisen ohjelman, jonka käyttö on hänelle tuttua. Ohjelman hinta noin 45 000 euroa. Toinen vaihtoehto on Autocad- ohjelma, joka on hieman edullisempi eli noin 10 000 euroa. Yritykseen hankittava internet-yhteys on langaton mobiililaajakaista. Se mahdollistaa internetin käytön myös toimiston ulkopuolella, esimerkiksi autossa. Laite maksaa 10 euroa, asennus on ilmainen ja yhteys maksaa 30 euroa kuukaudessa. Puhelimen hinnaksi arvioitiin 300 €. Irtaimistoon ja kalusteisiin tehdyt investoinnit koostuvat sisustukseen ja toimistotarvikkeisiin sijoitetuista varoista. Sisustuksen kustannukset koostuvat toimistokalusteista ja muusta sisustuksesta. Sisustuksella on tärkeä merkitys kyseisellä alalla toimivassa yrityksessä, koska se luo haluttua mielikuvaa yrityksestä asiakkaille. Kalusteisiin ja muuhun sisustukseen arvioitiin käytettävän 1000 euroa. Toimistotarvikkeisiin rahaa varataan 200 euroa. Toimistotarvikkeet sisältävät tulostuspapereita, kynät, tu-

lostemusteet, kansiot ja niin edelleen. Kymmenen prosentin kustannusylitysvarauksella investointien arvoksi tulee yhteensä 16 225 euroa. (Laitinen, 2008. Toimeksiantajan haastattelu)

Rahantarvelaskelmasta ilmenee yrityksen juoksevat kulut toiminnan ensimmäiseltä kolmelta kuukaudelta. Laskemalla kulut kolmelle kuukaudelle varmistetaan, että rahat riittävät niin kauan kunnes kuluja pystytään kattamaan yrityksen myyntituloilla.

Divine interiorsin perustamisennot koostuvat perustamisilmoituksen käsittelymaksusta, joka on toiminimen perustajalle 65 euroa. Markkinoinnin kustannukset koostuvat auton ”mainosteippauksista”, Google-mainonnasta, keltaisten sivujen ilmoituksesta, esitteiden ja suoramainontamainoksien kustannuksista sekä käyntikorttien ja kirjekuorien painokustannuksista. Yrityksen internet-sivut tekee Laitisen tuttu ilmaiseksi ja Laitinen huolehtii itse niiden ylläpidosta, joten niistä ei aiheudu yritykselle kuluja. Vuokratuloja yrityksellä ei ole koska se toimii yrittäjän kotona. Palkat-kohtaan on kirjattu yrittäjälle varatun palkan määrä. Henkilöstökustannuksia yrityksellä ei ole, koska yrittäjä on ainakin alkuun yrityksen ainoa työntekijä. Yleiskustannuksista ilmenee viestintään, vakuutuksiin, kirjanpitoon ja autoon menevät kuukausittaiset kulut. Materiaalikustannuksilla tarkoitetaan suunnittelutöihin, kansioihin ja karttoihin tarvittavia papereita ja muita materiaaleja. Niiden hinnaksi arvioitiin 100 euroa kuussa. Laskelmasta ei löydy vaihto- ja rahoitusomaisuutta, koska yrityksellä ei ole alkuvarastoa tai kassaa. Kymmenen prosentin kustannusylitysvarauksella rahan tarve ensimmäiselle kolmelle kuukaudelle on 6889 euroa.

Rahoitustarvelaskelmasta ilmenee yrityksen rahan tarve ja rahan tarpeen täyttävä pääoma. Kymmenen prosentin kustannusylitysvarauksella rahantarve eli investoinnit ja käyttöpääoma kolmelle kuukaudelle ovat yhteensä 25 095 euroa. Oman pääoman osuus Divine Interiorsin rahoituksesta on 20 % koko rahoituksesta eli 5500 euroa yrittäjän omia säästöjä. Vieraan pääoman osuus yrityksessä koostuu pankkilainasta ja Finnveran Naisyrittäjälainasta. Tavoitteena on, että Finnveran lainan osuus kaikesta vieraasta pääomasta on noin puolet. Yrittäjä ottaa yritystä varten lainaa pankista 8 000 euroa. Finnveran lainalle haetaan viiden vuoden laina-aikaa viiden prosentin korolla ja pankkilainalle haetaan viiden vuoden laina-aikaa kymmenen prosentin korolla. Pankkilainan takaajina toimivat yrittäjän vanhemmat. Yhteensä pääomaa kertyy 25 500 euroa eli yrityksen toiminnan alkutaipaleen kustannukset pystytään kattamaan hyvin. (Finnvera 2008a)

5.7.2 Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelman avulla voidaan määritellä se kriittinen piste, jolloin yrityksen tulot ovat riittävät sen menoihin nähden. Laskelman avulla pystytään siis arvioimaan yrityksen myyntitavoite. Kannattavuuslaskelmasta ilmenevät kulut ovat myynnistä riippumattomia kulu-

ja eli sellaisia kuluja, jotka tulee aina ottaa huomioon myyntitavoitteita ja hinnoittelua pohdittaessa. Sen lisäksi, että arvioidaan myynnin suuruus, tulee myös arvioida kuinka nopeasti toiminnan aloittamisesta riittävä myynti saavutetaan. Kannattavuuslaskelman yhteydessä tulee pohtia yksittäisten palvelujen hinnoittelua. (Suomen Job's and Society ry 2007)

KANNATTAVUUSLASKELMA	Kuukaudessa	Vuodessa
Minimitulostavoite	0	0
+Poistot	334 €	4000 €
=RAHOITUSTULOSTARVE	334 €	4000 €
+Lainojen korot	117 € €	1400
=KÄYTTÖKATETARVE	450 €	5400 €
+Oma palkka	1000 €	12000€
+Sivukulut (YEL-vakuutukset, Vuositulo:12000€, alennus 25%)	155€	1854€
+Viestintäkulut (puhelin, internet)	50€	600€
+Kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus jne.	50€	600€
+Materiaalikustannukset	100 €	1200€
+Toimistokulut	80€	960€
+Matka- ja autokulut, päivärahat	142€	1700€
+Markkinointi	260€	3120€
+Koulutus, kirjat, lehdet	20€	240€
+Työttömyyskassamaksu	20€	240€
+Muut kiinteät kulut		
=MYYNTIKATETARVE	2327 €	27914€
=Liikevaihto	2335 €	28000€
+Alv	514 €	6160€
=Kokonaismyynti/laskutus	2849 €	34160€

Kuvio 14: Kannattavuuslaskelma

(Uusyrittäjäkeskus 2008; Raatikainen, L. 2006, 138-140)

Kannattavuuslaskelmasta ilmenee, että kyseisen yrityksen tulee myydä palveluja 34 140 euron edestä vuodessa eli noin 2845 euron edestä kuukaudessa, jotta toiminta olisi kannattavaa. Liikevaihdon tulee olla ennen veroja 27 000 euroa vuodessa. Vaikka toiminimi ei ole yrityksenä itsenäinen verovelvollinen, verot on huomioitu laskelmassa koska yrittäjän täytyy maksaa verot omista tuloistaan. Yrittäjän palkkaan liittyvät sivukulut on otettu huomioon 35 %:n suuruusena. Lainojen lyhennykset ja lainojen korot on laskettu laina-aikojen ja lainankorkojen perusteella. Yleiskustannukset perustuvat arvioihin. Alla olevasta taulukosta ilmenee palvelukohtainen myyntitavoite per kuukausi ja vuosi.

5.7.3 Myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle

	Kpl per kuukausi	yksikköhinta	Yhteensä per kuukausi	Yhteensä per vuosi
Kokonaisvaltainen suunnittelu 1 huone	4	350	1400	16800
Konsultointi	8	100	800	9600
Väri-, materiaali-,	4	40 e	160	1920

ja valokartat				
Internet-suunnittelu	5	10 €	50	600
Somistuspalvelu (1h)	10	35 €	350	4200
Kattauspalvelu	1	50 €	50	600
			2810	33720

Kuvio 15: Myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle

(Laitinen 2008)

Myyntitavoite on tässä esimerkissä laskettu niin, että Laitinen tekisi kuukaudessa neljä kokonaisvaltaista suunnittelua yhdelle huoneelle, kahdeksan konsultointia, neljä väri-, materiaali- tai valokarttaa, viisi internetsuunnittelua, yhden somistuksen ja yhden kattauksen. Viikossa kokonaisvaltaisia sisustuksia kertyisi siis yksi, konsultointeja kaksi ja internetsuunnitteluja, somistuksia ja kattauksia viikossa yhteensä 3-4 kappaletta. Kokonaisvaltainen suunnittelu vie aikaa 10-15 tuntia huoneesta riippuen. Kotikäynti vie aikaa 1-2 tuntia. Viikossa ehtii tehdä noin kaksi kokonaisvaltaista yhden huoneen suunnittelua. Hinnaksi kokonaisvaltaiselle suunnittelulle määriteltiin 350 euroa per huone. Vaikka suunnittelujen viemä aika vaihtelee, määriteltiin tuotteelle kiinteä hinta. Vähemmän aikaa vievät suunnittelut maksavat takaisin ne suunnittelut, jotka vievät arvioitua kauemmin aikaa. Jos suunnitteluja kertyy kuukaudessa keskimäärin neljä kappaletta, tienaa suunnittelija niillä vuodessa noin 16 800 euroa. Konsultointi vie aikaa 1-2 tuntia. Kiinteä hinta konsultoinnilla on 100 euroa. Kahdeksan konsultointia kuukaudessa tuottavat siis noin 9600 euroa vuodessa. Pelkkä konsultointi ei sisällä piirustuksia. Yksittäisen piirustuksen; väri- materiaali- tai valokartan hinta on 40 euroa. Vuodessa ne tuottavat 1920 euroa, jos suunnittelija tekee karttoja neljä kappaletta kuukaudessa. Internet-suunnittelu maksaa asiakkaalle 10 euroa per kuva. Arvion mukaan suunnittelija tekee suunnittelun kuukaudessa viidestä kuvasta. Somistuspalvelu on tuntihinnoiteltua. Hinta on 35 euroa per tunti ja somistuksia on arvioitu kertyvän kuukaudessa keskimäärin yksi kappale, joka kestää noin kymmenen tuntia. Kattauspalvelu maksaa 50 euroa per pöytä ja niitä suunnittelija tekee kuukaudessa arvion mukaan yhden. Yhteensä nämä palvelut tuottavat vuodessa 5400 euroa. Kuukaudessa kaikki palvelut tuottavat tämän esimerkin mukaan 2810 euroa ja vuodessa 33 720 euroa mikä riittää kattamaan kannattavuuslaskelmasta ilmenevän kokonaismyyntitavoitteen 32 940 euroa. Näiden laskelmien perusteella yritystoiminta siis vaikuttaa kannattavalta.

5.7.4 Myyntikate

Myyntikate tarkoittaa tuotteen tai palvelun myynti- ja ostohinnan välistä erotusta. Palvelun kohdalla myyntikate kertoo kuinka paljon palvelun hinnasta jää jäljelle aine- ja palkkakustannusten jälkeen. (Raatikainen 2006, 134)

Myyntikate kokonaisvaltaiselle suunnittelulle	
Tuotteen myyntihinta	350 €
Muuttuvat kustannukset	
-ainekustannukset (piirustusvälineet ja materiaalikartat)	20 €
-palkkakustannukset (20 €/tunti, työn kesto 10 h)	200 €
Myyntikate	130 €

Kuvio 16: Myyntikate kokonaisvaltaiselle suunnittelulle

Myyntikatteen suuruus kyseisen tuotteen kohdalla riippuu kohteen suuruudesta ja sitä kautta tarvittavien työtuntien määrästä. Kahdenkymmenen euron tuntipalkalla ja kymmenen työtuntia vaativan kohteen kohdalla palvelun tuottaminen on selvästi kannattavaa. Kustannusten jälkeen tuottoa jää vielä 100 euroa. Yli jäävällä summalla voidaan esimerkiksi kustantaa sellaisten suunnitelmien kustannuksia, jotka vievät odotettua enemmän aikaa.

5.8 Yrityskuva

Divine Interiorsin kaltaisen yrityksen on vaikea kilpailla markkinoilla esimerkiksi pelkästään hinnan avulla. Yrityskuvan ja mielikuvien avulla yritys voi saada merkittävää kilpailuetua. Divine Interiorsin profilointi perustuu yrityksen identiteetille, arvoille ja tavalle toimia. Hyvä maine muodostuu ensisijaisesti asiakkaan kokemusten kautta ja siksi yrittäjä panostaa erityisesti hyvään asiakaspalvelun ja onnistuneeseen palvelukokemukseen. Hyvää tunnettua yritystä pyrkii saavuttamaan yhteistyöyritysten kautta sekä yhteistyön kautta, jota se tekee oppilaitosten ja ympäristöjärjestöjen kanssa. Hyvää mainetta yritys tavoittelee myös oman mainontansa kautta ja esiintymällä positiivisesti ja ympäristöasioista kiinnostuneena julkisuudessa. Tärkeimpänä hyvän yrityskuvan luojana toimivat hyvät tuotteet eli palvelut, jotka on räätälöity kohderyhmälle sopiviksi. Tuotteiden ja palveluiden kohdalla on kiinnitetty erityisesti huomiota palveluvarmuuteen eli palvelut ovat helposti asiakkaan saatavilla ja suunnittelun saa lyhyellä toimitusajalla. Asiakkaille on tarjolla valmiita palvelupaketteja, mikä on hyvin asiakaslähtöistä. Lisäksi yritys tarjoaa sellaisia tuotteita (somistus- ja kattauspalvelu) mitä alalla toimivat yritykset eivät tavallisesti tarjoa. Hinta-laatusuhteeseen on kiinnitetty huomiota siten, että tuotteet on hinnoiteltu mahdollisimman kilpailukykyisesti ja tuotteet ovat valmiiksi hinnoiteltuja. Lisäksi kiinnitetään aina erityistä huomiota tuotteen eli suunnittelutyön laatuun ja tavoitteena on aina suurin mahdollinen hyöty asiakkaalle. Suunnittelutöissä tavoitteena on sisustuksen toimivuus yhteen sovitettuna asiakkaan toiveiden ja mieltymysten kanssa. Tuotteiden ja hinnoittelun avulla halutaan vakuuttaa asiakkaat siitä, että sisustamisen ei tarvitse olla kallista tai turhaa vaan, että edullisestikin voi luoda kauniin ja toimivan sisustuksen. Oikeilla ratkaisuilla voidaan parantaa arjen laatua. Yrityksen toimintaa kuvaavia sanoja ovat asiakaslähtöisyys, ajallisesti ja ekologisesti kestävä ratkaisu, käytännöllisyys ja edullisuus. Muutos- ja kehityskykyä pidetään yllä verkostoitumalla ja seuraamalla aktiivisesti

markkinoita. Verkostoitumalla yrittäjä saa arvokasta tietoa kilpailijoistaan ja alalla muuten toimivista yrityksistä. Lisäksi yrittäjä seuraa alan lehtiä ja mahdollisia tutkimuksia sekä muoti- ja sisustusmarkkinoiden kehitystä muutenkin. Näin hän pysyy perillä alan trendeistä ja asiakkaiden toiveista. Yritys seuraa myös yleistä teknologian ja yhteiskunnan kehitystä pystyäkseen varautumaan mahdollisiin muutoksiin ja myös hyötymään niistä. Julkista kuvaa Divine Interiorsin kaltaisen yrityksen kannattaa pohtia lähinnä niin, että sen olisi toisinaan hyvä saada julkisuutta esimerkiksi paikallislehdessä. Näin asiakkaat muistavat yrityksen ja sen tarjoamat palvelut. Julkisuus on usein mainontaa tehokkaampi ja tietysti myös edullisempi markkinointikeino. Yrittäjän täytyy omassa toiminnassaan aina muistaa, että hänen käyttäytymisensä on kytketty yrityksen julkiseen kuvaan. Yhteiskuntavastuu ilmenee Divine Interiorsin kohdalla yhteistyönä ympäristöjärjestöjen kanssa ja toisaalta yrityksen päivittäisessä työssä veron maksuna ja yhteiskunnallisesti vastuullisena yritystoimintana. Erityisesti yritys pyrkii vaikuttamaan yrityskuvaansa hallitsemalla viestintäänsä visuaalisten elementtien kautta eli Design Management-toimintamallia hyväksikäyttäen. (Pitkänen, 2001, 24).

5.8.1 Design Management

Divine Interiorsille tärkeä kilpailukeino on vahva, selkeä ja yhtenäinen yrityskuva. Kaikkia yrityksen visuaalisia viestejä pyritään hallitsemaan ja niiden avulla halutaan välittää sidosryhmille tietynlainen kuva yrityksestä ja sen arvoista. Mielikuvatekijöiden avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan paremmin kun itse myytävät palvelut eivät juuri eroa toisistaan. Seuraava osio toimii yrityksen graafisena ohjeistona eli yritysilmekäsikirjana. Siihen on kirjattu tärkeimmät ohjeet siitä miten yritys esiintyy graafisen materiaalinsa kautta sidosryhmien silmissä eli miten Divine Interiorsin graafista asua käytetään erilaisissa yhteyksissä. Ohjeistosta on helppo tarkistaa esimerkiksi mitä fonttia yritys käyttää tai miltä värien logossa tulee näyttää. Ohjeisto säilytetään sähköisessä muodossa, jotta sitä on helppo päivittää.

5.8.2 Identiteetin tunnukset

Design Managementia toteutetaan omien identiteetin tunnusten kautta. Näitä identiteetin tunnuksia ovat yrityksen nimi, logo, tunnusvärit, kirjasintyyppi ja typografia. Identiteetin tunnukset esiintyvät samanlaisina kaikessa Divine Interiorsista ulospäin suuntautuvassa materiaalissa ja viestinnässä. (Sillanpää, 2004, 51-62)

Nimi

Divine Interiorsin nimi antaa suuntaa yrityksen koko visuaaliselle ilmeelle. Nimi on yrityksen tärkein identiteetin tunnus. Nimestä selviää heti yrityksen toimiala ja se kertoo suunnittelijan tyylistä. Nimi on suomalaisenkin suuhun helppo ääntää, vaikka se on vieraskielinen. Nimellä

haluttiin myös erottua kilpailijoista. Suurin osa kilpailijoista käyttää yrityksen nimessä suunnittelijan omaa nimeä esimerkiksi sisustussuunnittelija Maija Meikäläinen. Nimestä haluttiin myös kohtalaisen lyhyt ja helposti muistettava. Nimen haluttiin luovan mielikuvan hienoista, lähes jumalaisista sisustuksista. Jumalaisen voidaan ajatella viittaavan myös ympäristön huomioimiseen ja huolen kantamiseen maapallon tulevaisuudesta. Tekstityyppi valittiin yrittäjän mieltymysten mukaan ja hänen sisustustyyliinsä mukaan. Kirjasin tyylin haluttiin sopivan yhteen nimen kanssa. Feminiininen notkea, pyöreä käsialatyyppi ohjaa ajatuksia sisustussuunnittelun pariin. Logossa on käytetty kursivoituina fontteja: Bookman Old Style ja Franklin Gothic Book. Fonttia Franklin Gothic Book käytetään kirjasintyyppinä kaikissa yrityksen kirjallisissa materiaaleissa ja viestinnässä. (Nieminen, 2004, 90-92)

Logo ja liikemerkki

Divine Interiorsin logo, eli yrityksen nimi kirjoitusasussaan, ja liikemerkki muodostavat yhtenäisen kuvion eli yritystunnuksen. Kokonaisuudesta puhutaan tässä logona (Nieminen, 2004, 96-97). Divine interiorsin logo suunniteltiin sellaiseksi, että siitä ilmenee heti minkä alan yrityksestä on kyse. Logo on yrittäjän maun mukainen ja näin kuvastaa myös hänen sisustustyyliään. Väriytyksen haluttiin olevan yksinkertainen, mutta raikas. Turkoosi on myös suunnittelijan lempiväri ja trendikäs väri. Värillä haluttiin myös viitata taivaaseen ja veteen. Tavoitteena oli luoda mielenyhtymiä ympäristöön ja jumalaiseen. Logoa tulee aina käyttää niin, että sen ympärille jää tarpeeksi tilaa, jotta kokonaisuudesta tulisi tyylikäs eikä liian ”tunkkainen”. Kaikissa materiaaleissa käytetään alla olevassa muodossa olevaa digitaalista originaalia. Painotöissä käytetään vektoroituja tiedostoja, jotka kestävät skaalaamisen. Logoa käytetään aina samassa muodossa, ei suhteessa leveämpänä tai korkeampana. Logoa ei myöskään tule käyttää liian pienenä, jotta yksityiskohdat näkyvät selkeinä. Logo asemoidaan erilaisissa materiaaleissa eri kohtiin riippuen materiaalin sisällöstä. Eri mallit on esitelty edempänä. Alla on Divine Interiorsin logo värillisenä ja mustavalkoisen versiona.

Kuvio 17: Värillinen logo



Kuvio 18: Mustavalkoinen logo



Tunnusvärit

Väreinä yritys käyttää materiaaleissaan kahta eri turkoosin sävyä ja kahta eri harmaan sävyä. Varsinaisena tunnusvärinä toimii logossa käytetty turkoosi. Turkoosilla halutaan viitata veden, ilmaan ja taivaaseen. Tarkoituksena on luoda mielenyhtymiä luotoon ja taivaallisuuteen; nimen jumalaiseen. Harmaan sävyillä ja mustalla tekstillä on pyritty luomaan mielikuvia tyylikkyyteen, selkeyteen ja yksinkertaisuuteen. (Nieminen, 2004, 103-106). Värit esiintyvät kaikessa yrityksen materiaaleissa aina samanlaisina. Teksti logossa on aina mustalla.

Typografia

Typografialla tarkoitetaan yrityksen kaikkia graafisia elementtejä, painettua tekstiä ja kuvia, ja niiden muotoa. Yrityksen graafinen ilme muodostuu siis typografiasta. Yrityksen typografi-

aa ovat yrityksen kaikissa materiaaleissa käytetyt kuvat, värit tekstityypit, symbolit, viivat ja linjat. (Nieminen, 2004, 98-99) Divine Interiors käyttää kaikissa materiaaleissa kahta eri fonttia: Bookman Old Style ja Franklin Gothic Book. Jälkimmäistä käytetään kaikissa kirjoitetussa materiaalissa ja ensimmäistä niin sanottuna tehostefonttina.

5.8.3 Materiaalimallit

Yrityksen graafinen ilme esiintyy samanlaisena ja yhtenäisenä sen kaikessa kuvallisessa materiaalissa. Alla ovat mallit yrittäjän käyttämästä käyntikortista, yrityksen lehtimainoksesta keltaisilla sivuilla ja muissa lehdissä, kirjekuoresta ja kirjepaperista. Yllä olevien mallien lisäksi yhtenäistä ilmettä käytetään kaikissa yrityksen kuvallisissa materiaaleissa esimerkiksi yrityksen laskulomakkeissa, kaikissa papereissa, kansioissa, esitteissä, toimiston ovikyltissä, nettisivuilla, messumateriaaleissa, suoramainonta-mainoksissa ja muussa mainonnassa.

Kuvio 19: Käyntikortti



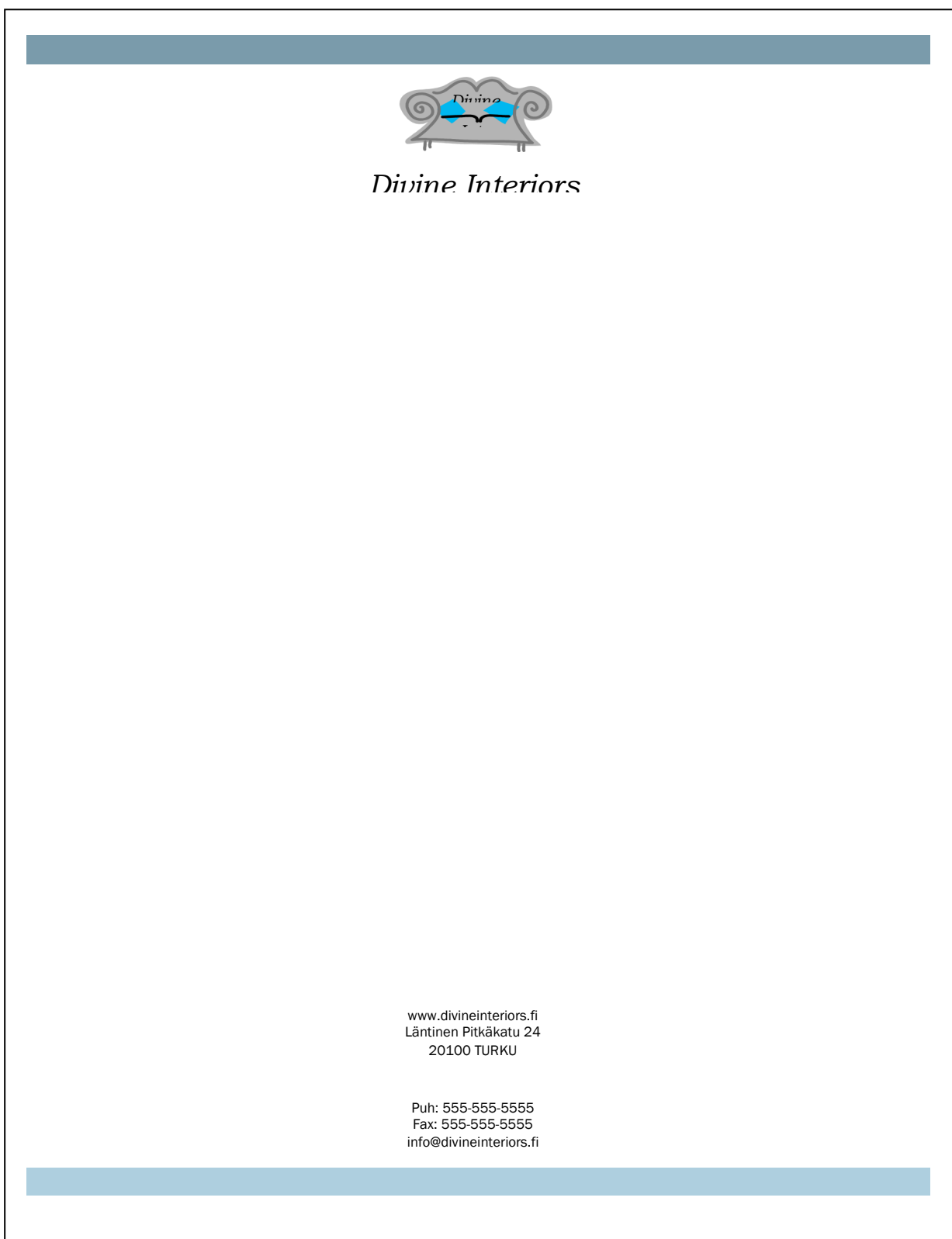
Kuvio 20: Lehti-ilmoitus



Kuvio 21: Kirjekuori



Kuvio 22.: Kirjepaperi



6 MARKKINOINTIVIESTITÄSUUNNITELMA (SUUNNITTELUPROSESSI)

Markkinointisuunnitelman tekeminen lähtee liikkeelle liiketoiminnan määrittelystä, joka sisältää erinäisiä analyysejä. Alle on kirjattu Divine Interiorsin kannalta oleelliset analyysit. Tilanneanalyysi on jätetty pois, koska yritys on uusi ja vasta menossa markkinoille, eikä sillä ole vielä tunnettuutta, eikä olemassa olevia asiakkaita.

6.1 Yritysanalyysi

Divine Interiorsin vahvuus ovat ympäristön huomioon ottavat valinnat, mikä ilmenee yrityksen toiminnassa siten, että suunnittelija pyrkii aina valitsemaan luonnonmukaisia, ympäristöystävällisiä, kestävästä kehitystä kunnioittavia tuotteita suunnitelmiinsa. Ympäristönäkökulma ilmenee myös yhteistyönä samat arvot omaavien yritysten kanssa. Divine Interiorsin toinen vahvuus on uudenlainen hinnoittelujärjestelmä, joka houkuttelee asiakkaita, jotka haluavat heti internetsivuja tai yrityksen esitettä selaillessaan tietää mahdolliset kustannukset ja hintatason. Kilpailevissa yrityksissä hinnat tulevat asiakkaitten tietoon vasta yhteydenoton tai tarjouspyynnön yhteydessä tai vasta työn valmistuttua. Divine Interiors hinnoittelee palvelunsa valmiiksi paketeiksi. Kiinteät pakettihinnat sisältävät varsinaisten palvelujen lisäksi useimmiten myös muun muassa matkakustannukset. Valmiista palvelupaketeista asiakas voi valita mieleisensä, esimerkiksi yhden huoneen sisustamisen tai pöydän kattauksen. Palveluja saa toki neuvotella pakettien ulkopuoleltakin. Pakettihinnoittelun lisäksi yritys pyrkii painamaan hinnat mahdollisimman alas. Tavoitteena on houkutella uusia asiakkaita kokeilemaan sisustussuunnittelijan käyttöä. Myös yrityksen internet-palvelut ovat yrityksen vahvuus, sillä ne houkuttelevat asiakkaita vuorovaikutukseen ja houkuttelevat palamaan uudelleen sivuille ja myös yrityksen varsinaisiksi asiakkaita. Internet-sivut sisältävät kysymys palstan, jossa suunnittelijalta saa kysyä omaa sisustustaan askarruttavat kysymyksen tai muun sisustukseen liittyvän kysymyksen ja suunnittelija vastaa parhaan kykynsä mukaan. Toinen palvelu on, että sivuille voi ladata kuvan, joka sisältää sisustusongelman, jonka ratkaisemiseksi suunnittelija voi antaa vinkkejä. Yleisesti sivuihin on panostettu ja ne löytyvät helposti hyvien hakusanojen ansiosta.

Divine Interiorsin heikkous on yrittäjän kokemattomuus toimia yrittäjänä. Yrittäjän tulee pystyä vastaamaan asiakkaittensa tarpeisiin halutulla tavalla, sillä kilpailu on alalla kovaa, eivätkä markkinat ole järin suuret. Epäonnistumisiin ei ole varaa. Yrittäjä on uusi alalla, eikä hänellä näin ollen ole vielä tunnettuutta. Yritys voi helposti hukkua palveluntarjoajien suureen massaansa. Heikkoutena voisi nähdä myös varsinaisten toimitilojen puuttumisen, ne voisivat toimia hyvänä käyntikorttina yritykselle. Pieni kotitoimisto ei välttämättä aja samaa asiaa. Heikkous on myös pienehkö markkinointibudjetti, sillä yritys toimii ainakin aluksi osa-

aikaisena eikä markkinointiin ole varaa panostaa massiivisesti. Jos yritys haluaa tulevaisuudessa penetroitua markkinoille kunnolla, on näkyvämpi markkinointi tarpeen.

6.2 Ympäristö- ja kilpailija-analyysi

Sisustussuunnittelu on Sisustussuunnittelijat SI ry:n Toiminnanjohtajan Kirsi Johanna Martosen mukaan alana kasvava ja sen käyttäjäkunta laajenee koko ajan, näin ollen alalla on paljon mahdollisuuksia. Uhka kuitenkin on alan suuri suhdanneherkkyys, sillä kodin sisustuksesta karsitaan ensimmäisten joukossa talouden ajautuessa taantumaan. Sisustusohjelmat ja muu sisustukseen liittyvän median lisääntyminen lisäävät potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta sisustussuunnittelijan palveluja kohtaan. Sisustuksen korostuminen mediassa on lisännyt mahdollisuuksia asiakasmäärän kasvun kannalta, mutta myös tuonut uhan alalle palveluntarjoajien lisääntyessä yhtä huimaa vauhtia. Alalla erottautuminen on vaikeaa, koska palveluntarjoajat ovat ulospäin hyvin samankaltaisia. Kuitenkin buumi, joka on tuonut alalle paljon uusia tekijöitä, on alentanut palveluntarjoajien tasoa. Useat suunnittelijat ovat kouluttautuneet vain stailaajiksi sisustusarkkitehtien ja -suunnittelijoiden sijaan, mikä saattaa uhata palvelun yleistä tasoa. (Martonen 2007)

6.3 Markkina-analyysi

Divine Interiorsin asiakkaat löytyvät pääasiassa Turun kaupunkialueelta ja ympäröivistä lähiöistä sekä muualta Turun seudulta. Turun seutu käsittää Turun kaupungin ympäristökaupunkineen. Turun seutukunta käsittää vuodesta 2009 lähtien Suomen lounaisimman osan 11 kuntaa. Turun väkiluku oli vuonna 2007 175 286, joista työikäisiä oli noin 86000. Turun seutukunnan väkiluku on noin 300 000. Yrityksiä alueella on noin 17 000. Turku on asukasluvultaan Suomen viidenneksi suurin kaupunki ja Turun seutu Suomen kolmanneksi suurin väestökeskittymä, pääkaupunkiseudun ja Tampereen seudun jälkeen. Turku on siis melko suuri ja kokoajan kasvava markkina-alue. (Turun seudun kehittämiskeskus 2008; Turun kaupunki 2008).

6.4 Kilpailija-analyysi

6.4.1 Kilpailijoiden määrä

Turun alueella toimii internetin yrityshakukoneiden perusteella noin 30 sisustussuunnittelua tarjoavaa yritystä. Koko maassa yrityksiä on noin 300 kappaletta. (Yritystele 2007; Fonecta Oy 2008; Directa Oy 2008; Eniro Oy 2006) Yleisesti yritysten määrä Suomessa on kasvanut koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2006 maassa toimi 250 378 yritystä eli noin 14 000 enemmän kuin edellisenä vuonna. (Tilastokeskus 2005)

6.4.2 Kilpailijoiden luonne

Suurin osa yrityksistä on yhden hengen työllistäviä, mutta alalta löytyy myös suurempia muutamana suunnittelijaa työllistäviä yrityksiä. Lisäksi löytyy yrityksiä, joissa muutamana eri alueella toimivaa sisustussuunnittelijaa tekee yhteistyötä. Joissain tapauksissa suunnittelijat toimivat saman nimen alla toisissa tapauksissa kaikilla on oma toiminimi ja yhteistyö ilmenee lähinnä yhteisinä nettisivuina. Suunnittelijoista osa on erikoistunut erityisesti rakennussuunnitteluun ja remontointiin ja osa pintasuunnitteluun. Suurin osa suunnittelijoista tekee suunnitelmia sekä uudis- että remonttikohteisiin. Osa yrittäjistä on suunnittelun lisäksi erikoistunut johonkin erityispalveluun esimerkiksi sisustustekstiilien valmistukseen.

6.4.3 Alalle tyypillisiä kilpailu- ja markkinointikeinoja

Yksi alalle tyypillisistä markkinointikeinoista on asiakkaiden mieltymyksiin vetoaminen. Suunnittelijat esittelevät vanhoja suunnittelutöitään ja pyrkivät niiden avulla houkuttelemaan asiakkaita ostamaan palveluita. Tätä keinoa käytetään erityisesti internetissä. Kokemus ja hyvä yrityskuva ovat merkittäviä kilpailukeinoja. Menestyneimpiä yrityksiä ovat alalla pitkään toimineet. Asiakaspalvelu ja ystävällisyys ovat todella tärkeitä kilpailukeinoja myös markkinoinnin kannalta. Onnistuneen sisustussuunnittelun tekeminen vaatii hyvää kontaktia asiakkaaseen ja asiakkaan mieltymysten kartoittamista. Jos asiakas kokee tulevansa hyvin toimeen suunnittelijan kanssa, kokee hän myös, että suunnittelutyö on onnistunut. Lisäksi miellyttävästä palvelukokemuksesta kerrotaan herkästi ystäville ja tuttaville ja sitä kautta yrityksen asiakaskunta laajenee. Myös nopeus on tärkeä kilpailuvaltti. Suunnittelijan odotetaan olevan käytettävissä lähes heti halutessa ja valmis suunnittelutyö halutaan nopeasti. Suunnittelutyö ei saa esimerkiksi viivästyttää remonttia tai talonrakennusprojektia. Tavallisin tapa toimia alalla on tarjota kokonaisvaltaista sisustussuunnittelua koko kotiin tai yrityksen kaikkiin tiloihin. Kotisuunnittelut toteutetaan kotikäynneillä. Kotikäynneillä suunnittelija saa mahdollisuuden markkinoida tuotteitaan henkilökohtaisesti. Suunnittelija ja saa kotikäynnillä erinomaisen mahdollisuuden tarjota asiakkaalle juuri hänelle sopivia tuotteita ja palveluita. Hän voi tarjota mahdollisia lisäpalveluita kuten suunnittelun toteutusta tai kertoa uutuustuotteista tai mahdollisista kampanjoista. Verkostoituminen on tärkeää myös markkinoinnin kannalta ja yhteistyökumppanit tulee valita tarkkaan omaa yrityskuvaa täydentäviksi. Yhteistyökumppanit markkinoivat vastavuoroisesti toisiaan. Suuri osa asiakkaista saadaan hyvän maineen ja suusta suuhun markkinoinnin avulla. Yritykset toimivat usein paikallisesti. Asiakkaat valitsevat itseään lähellä olevan yrittäjän, koska kotikäynneistä laskutetaan myös matkakorvaukset. Kustannukset pyritään minimoimaan toimimalla esimerkiksi omassa kodissa ilman erillistä toimipaikkaa.

6.5 Swot -analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • hinnoittelu • ympäristöystävälliset valinnat • vuorovaikutteiset internet-palvelut • nuorekas ilme 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • kokemattomuus alalla • tuntemattomuus • pieni näkyvyys markkinoilla • pieni markkinointibudjetti • ei erillistä toimitilaa, mikä vähentää näkyvyyttä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • alan kiinnostuksen kasvu • alueella suuri määrä potentiaalisia asiakkaita • kohderyhmässä paljon Internetiä käyttäviä 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • alan suhdanneherkkyys • internet-yhteyksien vaihteleva toimivuus ja hitaus • paljon kilpailevia palveluntarjoajia

Kuvio 23: SWOT-analyysi markkinointiviestinnän näkökulmasta

Divine Interiorsin hinnoittelu on markkinoinnin kannalta merkittävä vahvuus. Asiakkaat näkevät suoraan mitä eri palvelut tulevat heille maksamaan ilman erillisiä tarjouspyyntöjä. Tämä saattaa edistää asiakkaiden päätöstä valita Divine Interiors, sillä yritys vaikuttaa rehelliseltä ja avoimelta, eikä hintatiedusteluihin kulu aikaa. ympäristöystävälliset valinnat ovat nykyään ilmastonlämpenemisen vuoksi ajankohtaisia ja näiden painottaminen markkinoinnissa on vahvuus. Varsinkin nuoret ja aikaansa seuraavat kuluttajat arvostavat ympäristölähtöisyyttä. Vahvuutena markkinoinnissa on myös vuorovaikutteiset internet-palvelut, jotka tarjoavat mahdollisuuden lisämarkkinointiin ja tuovat myös positiivista vaihtelua muihin palveluntarjoajiin verrattuna. Kohderyhmässä on paljon internetiä käyttäviä, mikä mahdollistaa monipuolisen internetmarkkinoinnin. Nuorekas ilme on vahvuus markkinoinnissa, sillä se vetoaa kohderyhmään ja viestii myös edullisesta palveluntarjoajasta. (Laitinen 2008)

Heikkouksia markkinoinnin kannalta ovat kokemattomuus ja tuntemattomuus alalla. Divine Interiorsilla ei ole valmista asiakasjoukkoa, eikä verkostoa, jonka avulla penetroitua helposti markkinoille. Mainonta ei ole vielä tuttua, eikä esimerkiksi yrityksen logo herätä asiakaskun-

nassa reaktiota. Divine Interiorsin täytyy luoda tunnettuutta mahdollisimman tehokkaasti yhtenäisen markkinoinnin avulla. Divine Interiors on pieni yritys, jolla markkinoinnillisesti pieni näkyvyys markkinoilla. Sillä on myös pieni markkinointibudjetti, mikä tuo paineita markkinoinnin kekseliäisyyteen ja täsmällisyyteen. Heikkoutena on myös erillisten toimitilojen puute, mikä vähentää markkinoinnillista näkyvyyttä entisestään. Se luo myös paineita äkillisten asiakastapaamisten varalle, sillä tilojen tulisi olla aina edustus kunnossa. (Laitinen 2008)

Alan kiinnostuksen kasvu mahdollistaa sen, että markkinointi tavoittaa suuremman joukon kiinnostuneita mahdollisia tulevia asiakkaita. Internetiä käytetään yritysten tarkasteluun ja monipuolinen ja kiinnostava Internet-markkinointi houkuttelee asiakkaita. Turun alueella on suuri määrä potentiaalisia asiakkaita, jotka myös löytävät Divine Interiorsin helposti internet-markkinoinnin avulla. Hyötyä on myös Keltaisien sivujen -markkinoinnista, sillä Turun -alueen puhelinluettelot jaetaan laajalle alueelle. (Laitinen 2008)

Sisustussuunnittelualan suhdanneherkkyys tulee huomioida markkinoinnin suunnittelussa siten, että suhdanteiden mahdollisiin muutoksiin varaudutaan. Markkinointi on kohdistettava aina oikeaan aikaan, eikä sitä voi suunnitella kovin pitkälle etukäteen, etteivät markkinointiin varatut rahat mene hukkaan. Uhkana ovat myös internetyhteyksien toimivuus ja hitaus. Internetmarkkinointi täytyy tämän vuoksi suunnitella siten, yrityksen kotisivuja voi selailla vaivatta myös hitaammalla koneella tai yhteydellä. Markkinoinnin kannalta uhkana on alati kasvava kilpailijoiden määrä, joka tekee kilpailijoiden massasta erottautumisen entistä vaikeammaksi. Näin ollen markkinoinnin täytyy olla kilpailijoista eroavaa, kekseliästä ja houkuttelevaa. (Martonen 2007)

6.6 Päämäärät ja tavoitteet

Markkinoinnin ensisijaisena tavoitteena on tavoittaa mahdollisimman paljon potentiaalisia asiakkaita kohderyhmästä ja tehdä yritys ja sen tuotteet tunnetuksi. Ilmoittelun avulla halutaan erityisesti houkutella asiakkaita yrityksen internetsivuille ja sitä kautta houkutella heitä yrityksen asiakkaiksi. Lisäksi tavoitteena on lisätä ihmisten kiinnostusta sisustussuunnitteluun yleensä. Asiakkaiden halutaan näkevän sisustussuunnittelu hyödyllisenä, viihtyvyyttä ja käytännöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Tarkoituksena on, että asiakkaat eivät pidä suunnittelua kalliina ja uskovat, että suunnittelijan avulla he voivat pitkällä tähtäimellä säästää kun turhat ja kalliit hankinnat jäävät tekemättä. (Laitinen 2008)

6.7 Strategiat markkinointimixin eri osille

6.7.1 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen päätuote on yksinkertaiset sisustussuunnittelu palvelut kotitalouksille: pintasomistus tai kokonaisvaltaisempi sisustussuunnittelu. Lisäksi yritys tarjoaa somistus- ja kattauspalvelua juhliin ja tapahtumiin. Sisustussuunnittelu toteutetaan kotikäynneillä ja osittain verkossa. Suunnittelutyön ja piirustukset yrittäjä tekee kotitoimistossaan. Palvelu voi sisältää pelkän suunnittelun tai myös materiaalien hankinnan ja valinnan. Materiaalien etsinnän ja hankinnan yrittäjä tekee itsenäisesti tai yhdessä asiakkaan kanssa. Internet-palvelun tarjoaminen antaa asiakkaalle lisäedun ja yritykselle kilpailuedun muihin yrityksiin nähden lisäten vuoro vaikutusta yrittäjän ja asiakkaan välillä. Tuotteita markkinoidaan valmiina tuotepaketteina. Se selkeyttää kuvaa tarjotuista palveluista ja tekee palveluiden valinnan asiakkaalle helpommaksi. Divine Interiorsin tarjoama somistus- ja kattauspalvelu ei ole tyypillinen sisustussuunnittelijoiden tarjoama tuote. Yrityksen kannattaa siis käyttää sitä markkinointikeinona ja houkutellessa asiakkaita myös sellaisia, jotka eivät normaalisti tulisi käyttäneeksi sisustussuunnittelijoiden palveluita. Myös Internetissä tapahtuva suunnittelu on uutuus alalla, joten sitä kannattaa markkinoida näkyvästi. Varsinkin kotisivuilla kannattaa mainostaa tuotetta tehokkaasti, koska silloin sivuille eksyvä asiakas saattaa hetken mielihoiteesta koittaa palvelua. Sen jälkeen asiakas koittaa ehkä muitakin yrityksen tuotteita. Kolmas tärkeä markkinoinnin näkökulma tuotteiden osalta on ympäristönäkökulman esiintuominen. Divine Interiors panostaa suunnitelmissa ekologisesti ja ajallisesti kestäviin valintoihin ja se kannattaa tuoda markkinoinnissa esille. Ihmiset haluavat tehdä kestävästä kehitystä tukevia ja ilmastonmuutosta hidastavia hankintoja. Nämä asiat vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin ja niihin kannattaa vedota markkinoinnissa.

6.7.2 Hinta

Yrityksen hinnoittelu on Divien Interiorsin tärkeimpiä kilpailuvaltteja, sillä tuotteet ovat pääsääntöisesti hinnoiteltu valmiiksi paketeiksi. Hinnat on määritelty paketeittain, mutta asiakkaat voivat myös neuvotella palveluja myös pakettien ulkopuolelta. Hinnat ovat esillä internetiä-sivuilla ja suunnittelija voi kertoa asiakkaalle heti, jo ennen toimeksiannon aloittamista, kuinka paljon työlle tulee hintaa. Lopullisten kustannusten selviäminen jo ennen työn aloittamista on alalla harvinaista. Yleensä asiakkaalle selviää laskun summa vasta kun suunnittelu on jo tehty. Valmiiksi hinnoitellut tuotepaketit ovat hyvä markkinointikeino ja tehokas tapa erottua kilpailijoista. Pakettihinnoittelun lisäksi palvelut on pyritty hinnoittelemaan mahdollisimman kilpailukykyisiksi. Käyttämällä edullisia hintoja markkinoinnin välineenä pyritään houkuttelemaan myös sellaisia asiakkaita, jotka eivät ole aikaisemmin käyttäneet sisustussuunnittelupalveluja tai eivät halua käyttää suuria määriä rahaa sisustamiseen. Hinnan avulla markkinoitaessa täytyy kuitenkin olla varovainen, jotta ei jouduta hinnoittelemaan työtä kannattamattoman alas. Kokonaisvaltaisen suunnittelun hintaa ei kannata hinnoitella liian alas, mutta pienimuotoisempia ja alalla uudentyypisiä suunnitteluja voidaan hinnoitella edullisiksi asiakkaiden houkuttelemiseksi.

6.7.3 Paikka

Yritys sijaitsee kuitenkin Turun keskustassa hyvien yhteyksien varrella ja yrittäjällä on lyhyt matka kotikäynneille Turun keskustaan ja Turun lähiympäristöön. Toisaalta keskeinen sijainti voi olla keino pysyä mukana trendeissä ja seurata muutoksia kaupungin sisutusliikkeissä ja muissa alan yrityksissä. Yritys on ”keskellä kaupunkia-perillä trendeistä”. Keskeistä paikkaa voidaan markkinoida edullisuudella, koska valtaosalle asiakkaista kotikäyntien kilometrikorvaukset jäävät pienemmiksi. Suunnittelija, jonka toimipiste on kaukana väestökeskittymistä, joutuu laskuttamaan enemmän kotikäynneistä. Toisaalta lyhyet välimatkat ovat myös ekologisesti parempi vaihtoehto. Yrityksen toimitiloja itsessään ei käytetä markkinointikeinona, koska yrityksen tilat ovat yrittäjän omassa kodissa. Tilat eivät esimerkiksi näy kadulle eikä yrityksellä ole näyteikkunaa tai muuta sellaista, joka toimisi markkinoinnin keinona.

Yrityksen sijaintia voidaan pohtia myös virtuaaliselta kannalta. Internetsivut voidaan ajatella olevan markkinointipaikka, jonka hyvä tai huono ”sijainti” määrittyy sillä perusteella kuinka helposti sivut ovat Internetin lukuisista markkinointipaikoista löydettävissä. Internet-sivujen kautta yrittäjä saa kontaktin asiakkaaseen samaan tapaan kuin kauppias saa liikkeessään kadulla. Internet-sivut ovat usein ensimmäinen kontakti asiakkaaseen ja niiden kautta asiakas saa yrityksestä ensi vaikutelman sisustuspalveluja etsiessään.

6.7.4 Promootio

Näkyvyyttä lisätäkseen Divine Interiors käyttää apuna suoramainontaa ja ilmoittelua, menekinedistämistä ja Internet-mainontaa. Internet on tärkein väylä, sillä sisustuspalvelujen käyttö on usein harkittu valinta ja tällöin palveluntarjoajia todella etsitään ja vertaillaan. Mainonta sisältää muun muassa suoramainontaa ja mainoksen esimerkiksi Keltaisilla Sivuilla. Suoramainontaa käytetään muistuttamaan palvelujen olemassaolosta. Menekinedistämistä käytetään messujen ja erikoistarjouksien muodossa. Markkinoinnin keinoista kerrotaan tarkemmin edempänä.

6.8 Toimintasuunnitelma

Divine Interiorsin markkinointi perustuu suureksi osaksi yrityksen internet-sivuihin. Pienen budjetin takia kotisivuja hyödynnetään markkinoinnin välineenä mahdollisimman kattavasti. Kotisivut tehdään valmiiksi ennen yrityksen perustamista niin, että ne ovat käyttövalmiit ja näyttävä markkinoinnin väline jo heti toiminnan alussa. Yrityksen perustamisvaiheessa laiteetaan myös heti ilmoitus Suomen Keltaisille sivuille ja mainos Google-hakukoneen yhteyteen. Näin asiakkaat löytävät yrityksen helposti. Autoon, jota yrittäjä käyttää päivittäin, teipataan

yrittäjän logo ja yhteystiedot. Näin auto toimii jatkuvasti liikkuvana mainoksena. Suoramarkkinointi toteutetaan tekemällä esitteitä, jotka asiakkaat saavat suoraan koteihinsa tai yhteistyöyritysten kautta. Suoramainonta toteutetaan niin, että resurssien rajoissa yrittäjä itse huolehtii mainoksien levittämisen ja jos varat riittävät niitä voidaan myös postittaa. Itse esite/mainos on suunnittelijan itse suunnittelema yksinkertainen paperiliuska, josta ilmenee yrityksen nimi, yhteystiedot ja sen tarjoamat palvelut. Esitteen yksinkertaisuus on suunniteltua ja sillä pyritään houkuttelemaan asiakkaiksi myös sellaisia, jotka eivät ole aikaisemmin uskaltaneet käyttää sisutussuunnittelupalveluja niiden kalliin hinnan takia. Yhteistyöyrityksille annetaan myös samoja mainoksia, joita he voivat antaa asiakkaille. Suoramainokset jätetään ihmisten koteihin hieman toiminnan aloittamisen jälkeen, jotta asiakkaat voivat mahdollisesti tunnistaa yrityksen sen autosta tai ilmoituksista Suomen Keltaisilla sivuilla sekä löytää yrityksen Internetistä. Edellä mainittujen lisäksi yrittäjän käyntikortti ja logolla varustetut kirjekuoret ja -paperit toimivat markkinoinnin välineinä. Myöhemmin palveluita markkinoidaan kotisivuilla ja suoramainonnalla erityistarjouksien avulla. Erityistarjous voi olla esimerkiksi olla, että jos asiakas ostaa kahden huoneen suunnittelun tulee suunnittelun hinta suhteessa edullisemmaksi kuin jos asiakas tilaisi vain yhden huoneen suunnittelun. Tulevaisuudessa kun yritystoiminta on lähtenyt käyntiin, yritys osallistuu sisustusalan messuille, mikä on tehokas tapa hankkia uusia asiakkaita.

6.9 Budjetti

Divine Interiors käyttää markkinointiin 260 euroa kuukaudessa. Nämä kulut koostuvat suoramarkkinointimainosten sekä yhteistyöyrityksissä olevien mainosten tulostus- ja toimituskuluista, Google-mainonnan kuluista, Keltaisten sivujen ilmoituksen kustannuksista, kotisivujen ylläpitokuluista sekä internetin hakukoneissa näkymisestä aiheutuvista kuluista. Kotisivuja yrittäjä pitää yllä itse, joten niistä ei kerry kustannuksia kuin yrittäjän oman palkan verran. Tässä on arvioitu, että Laitinen käyttää kotisivujen päivittämiseen kaksi tuntia viikossa. Suomen Keltaisille sivuille laitettu ilmoitus maksaa 180 €/vuosi. Kyseessä on niin sanottu reitti-ilmoitus, joka sisältää yrityksen yhteystiedot, aukioloajat, lähialueen kartan, www- ja sähköpostilinkit sekä yrityksen logon. Alla olevaan taulukkoon on kuvattu markkinoinnin kustannukset per kuukausi.

Yrityksen markkinoinnin kuukausibudjetti	
Suoramarkkinointi esitteet	100€
Google-mainonta	85 €
Suomen Keltaisten sivujen ilmoitus	15 €
Kotisivut	60 €
Yhteensä	260 €

Kuvio 24: Yrityksen markkinoinnin kuukausibudjetti

Yrityksen perustamisvaiheessa mainontaan käytetään yhteensä 1120 euroa. Nämä kustannukset on eritelty alla olevaan taulukkoon.

Yrityksen perustamisvaiheen markkinointi	
Auton teippaukset	350 €
Google-mainonta	20 €
Keltaisten sivujen ilmoitus	50 €
Esitteet, suoramainokset	500 €
Käyntikortit, kirjekuoret	200 €
Yhteensä	1120 €

Kuvio 25.: Yrityksen perustamisvaiheen markkinointi

6.10 Markkinointiviestinnän keinot

Käytettävät markkinointiviestinnän keinot on oltava Divine Interiorsille hyvin edulliset, mutta tehokkaasti toimivat ja näkyvyyttä lisäävät. Yrityksellä ei ole varsinaista näkyvää liiketilaa, joka sinänsä toimisi markkinoinnin keinona. Koska yritys on pieni, sekä liikutaan pienin budjetin rajoissa, on oltava hyvin kekseliäs ja kustannustehokas valituissa ratkaisuissa. Hyvät suhteet ja verkostoituminen muiden tahojen kanssa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tärkeimpinä markkinoinnin keinoina yritys käyttää mainontaa, menekinedistämistä, henkilökohtaista myyntityötä ja internetiä

6.10.1 Mainonta

Mainonnanmuodoista Divine Interiors käyttää ilmoittelua, suoramainontaa ja verkkomainontaa. Pienen yrityksen pieni mainosbudjetti luo tiettyjä rajoitteita ja siksi esimerkiksi tv- tai radiomainonta ei olisi kannattavaa. Toisaalta yritys myös tavoittelee pieniä asiakasmääriä rajallisten resurssiansa takia, joten massiivinen mainonta ei ole tarpeellista. Tärkeintä on mainonnan oikea osuvuus. Mainontamuodot on valittu kohderyhmää silmällä pitäen. Tarkoituksena on mainonnalla tavoittaa niin sanottuja tavallisia ihmisiä. Mainosmuodot on valittu sillä perusteella, että oletetaan ihmisten tavallisimmin hankkivan tietoa puhelinluettelosta, postin seasta ja internetistä. Ilmoittelu tapahtuu puhelinluettelon Keltaisten Sivujen ja internetin yrityshakukoneiden välityksellä. Ilmoittelussa tärkeää on tuoda esiin yritysille, joten ilmoitukset ovat tarkkaan suunniteltuja ja keskenään yhtenäisiä (ks. Design management). Suoramainontaa yritys tekee kotiin jaettavilla esitteillä. Kyseessä on yksinkertainen ja edullinen printti, jonka jakelun yrittäjä voi ainakin alkuun hoitaa itse. Kohderyhmä valitaan asuinpaikan perusteella. Lisäksi Divine Interiors mainostaa yhteistyöyritystensä avulla. Yhteistyöyrityksille jaetaan Divine Interiorsin esitteitä, joita he voivat edelleen jakaa asiakkaille.

Tärkein mainonnanväline Divine Interiorsille on kuitenkin internet ja omat internet-sivut (ks. 5.10.7 Internet markkinoinnin välineenä)

6.10.2 Menekinedistäminen

Menekinedistämisen keinoista Divine interiors hyödyntää messuille osallistumista. Kustannukset saadaan minimoitua käyttämällä hyväksi suhdeverkostoa. Osallistuminen messuille yhdessä toisen tai useamman sisustussuunnittelijan kanssa on parempi vaihtoehto kuin yksin oman messuosaston hankkiminen. Toinen vaihtoehto on jakaa osasto esimerkiksi huonekaluja tai tapetteja myyvän yrityksen kanssa. Yhdessä yrittäjät voivat hankkia ison messuosaston, jonka avulla he saavat enemmän näkyvyyttä. Yritysten liikeideoiden tulee kuitenkin erota toisistaan niin etteivät he kilpaile samoista asiakkaista. Tavoitteena on houkuttaa osastolle paljon asiakkaita, joiden tarpeita yritykset voivat eri tavoin täyttää.

Toisena menekinedistämisen keinona Divine Interiors käyttää erikoistarjouksia ja niin sanottuja pakettitarjouksia. Erikoistarjoukset ovat sesonkiluontoisia. Esimerkiksi keväällä kun ihmiset ovat erityisen kiinnostuneita kodin laittamisesta, tarjotaan suunnittelutöitä erikoishinnalla. Myös erikoistarjouksien osalta yritys voi hyödyntää yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Esimerkiksi yhteiset kampanjat, joissa Divine Interiors tarjoaa suunnittelutyötä ja esimerkiksi tekstiilikauppa materiaaleja säästävät kummankin yrityksen resursseja. Yhdessä yritysten on mahdollista tehdä tehokkaampia ja laajempia kampanjoita. Lisäksi mukana olevien yritysten asiakkaat löytävät myös muiden mukana olevien yritysten tuotteet ja palvelut. Tarjous voi esimerkiksi olla: ”Tilaa sisustussuunnittelija kotiisi ja saat 20 % alennuksen Kangaskaupan tuotteista”.

6.10.3 Henkilökohtainen myyntityö

Divine Interiors käyttää henkilökohtaista myyntityötä lähinnä muun markkinoinnin tukena. Käytännössä henkilökohtainen myyntityö toteutetaan suunnittelutöiden kotikäyntien ja muiden tapaamisten yhteydessä. Tavoitteena on saada aikaan lisämyyntiä. Asiakkaalle kerrotaan yrityksen tarjoamista palveluista yksityiskohtaisemmin kuin esimerkiksi esitteestä tai kotisivuilta käy ilmi. Asiakas, joka on esimerkiksi ostanut kokonaisvaltaisen suunnittelun voi olla kiinnostunut somistuspalvelusta, mutta ei ehkä ole tietoinen sen olemassaolosta tai ei tiedä miten voisi itse hyödyntää sitä. Laitisella on erinomainen mahdollisuus tarjota palveluitaan asiakkaalle kun hänellä on kotikäynnin ja haastatteluiden jälkeen hyvin kattava kuva asiakkaan tarpeista ja toiveista. Tyytyväinen asiakas on helppo saada ostamaan lisää yrityksen tarjoamia palveluita.

6.10.4 Internet

Pienen yrityksen kannattaa tehokkaasti käyttää hyödykseen Internetiä markkinoinnin välineenä, muun muassa sen kustannustehokkuuden takia. Verkkomedian eli Internet -mainonnan osuus eri medioiden käytöstä on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi, mikä on myös järkevä syy panostaa Internet-markkinointiin. Divine Interiorsin kannattaa käyttää markkinointivälineinään Internetissä ainakin kotisivuja, mainosta Google -hakukoneessa ja hyödyntää hakukoneoptimointia eli hakukonemarkkinointia. Seuraavassa esitellään tarkemmin mitä asioita tulee ottaa huomioon kyseisten keinojen käytössä ja niiden suunnittelussa. (Uutistoimisto.com 2006)

Kotisivut

Divine Interiorille tärkein viestintäkanava Internetissä ovat omat kotisivut, jotka toimivat niin yrityskuvan luomisen kuin muun markkinoinnin välineenä. Yrityskuvan rakentamisen osalta kannattaa ottaa huomioon, että nykypäivänä yhä useampi kuluttaja muodostaa käsityksensä yrityksestä pelkästään yrityksen verkkopalvelun perusteella (Pitkänen, 2001, 179). Verkkosivut ovat usein ensimmäinen kontakti yritykseen ja visuaalisesti ne ovat merkittävässä asemassa muodostamassa yrityskuvaa. Verkkosivuja suunniteltaessa tulisikin erityisesti ottaa huomioon niiden välittämät mielikuvat yrityksestä eri sidosryhmille. Ammattimaisten kotisivujen suunnittelu ja viimeistely ei ole aivan yksinkertaista ja monta asiaa pitää ottaa huomioon. Tämän vuoksi Divine Interiorsin kotisivut suunnitellaan tutun ammattilaisen kanssa yhteistyössä. (Rope, Vesanen, 2003, 17 - 57)

Ensiksikin kotisivuja tehtäessä on tärkeää valita hyvä Internet-osoite. Osoitteen tulisi olla asiakkaille mahdollisimman looginen ja helposti löydettävissä. Divine Interiorsin tapauksessa osoite: www.divineinteriors.fi, on paras ratkaisu sillä siinä on yksinkertaisesti yrityksen nimi ja domaintunnus .fi, joka on monille tutuin domainnimi suomalaisen- ja suomessa toimivan yrityksen yhteydessä. (Rope, Vesanen, 2003, 17 - 57)

Kotisivujen visuaalista ilmettä suunniteltaessa ja teknistä rakennetta tehtäessä Divine Interiorsin on otettava huomioon tiettyjä seikkoja, jotta sivuista saataisiin kaikki hyöty irti. Ensinnäkin kotisivujen tulisivat olla yksinkertaiset, oletuksena ettei asiakkailta ole käytössään uusinta internet-tekniikkaa. Monimutkaiset ratkaisut vain hermostuttavat tietoja hakevia asiakkaita, eivätkä houkuttele potentiaalisia asiakkaita yrityksen asiakkaiksi. Toisekseen kun kyseessä on sisustusalan yritys, sivujen esteettisyys ja käytännöllisyys luovat ensimmäisen vaikutelman suunnittelijan tyylistä ja taidoista. On siis ensiarvoisen tärkeää suunnitella sivut yrityksen näköisiksi. Muiden yritysten kotisivujen tarkastelu voi olla hyödyllistä omia kotisivuja suunnitellessa. Täytyy kuitenkin muistaa, että omia kilpailijoita ei kannata kopioida jos halu-

aa erottua asiakkaiden silmissä, vaan vinkkiä voi ottaa oman alan ulkopuolisilta yrityksiltä. Tärkeintä on, että sivuja toteutettaessa ajatellaan asiakasta, ei hienostelua tai turhaa sana-helinää, vaan selkeät, toimivat sivut, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet ja puhuvat yrityksen puolesta. Sivuja tehdessä on hyvä käyttää ammattilaisen apua, sillä sivujen tulisi säilyttää kiinnostavuutensa ja kestää ajan hermolla monta vuotta eteenpäin. Sivujen kiinnostavuus on tärkeää, jotta asiakkaat muistavat yrityksen ja haluavat palata sivuille uudelleen. Myös sivujen ylläpito on tärkeää. Päivittämättömät sivut eivät anna yrityksestä hyvää kuvaa. (Rope, Vesanen, 2003, 17 - 57)

Internet -sivuja voidaan sanoa yrityksen visuaaliseksi mainosvälineeksi. Kuten jo edellä mainittiin, erityisesti sisustusalan yrityksen on kiinnitettävä huomiota sivuston yleisilmeeseen ja visuaalisuuteen, sillä se on ratkaiseva tekijä sivuston toimivuudelle ja asiakkaan kiinnostuksen herättämiselle. Visuaaliseen toimivuuteen vaikuttavat erilaisten elementtien asettelu, sivuston taustavärit, sekä värien kontrastit. Tässä tulee ottaa huomioon design management ja ymmärtää internetsivusto osana yrityksen viestinnällistä peruslinjaa. Sivustossa tulee olla aivan samat teemat, värit ja viestinnälliset perusviestit kuin muussakin viestinnässä. Sivustoille tulevan kävijän on välittömästi tunnistettava yrityksen sivut muun yrityksen viestinnän kanssa yhteneviksi, mikä hän muistaa muuta viestintää nähneensä. Internet -sivujen suunnittelussa hyvä sääntö on, että sivun oleellinen sisältö mahtuu niin kutsuttuun perusnäyttöön yhdellä kertaa ilman skrollaamista eli selaamista. Sivujen visuaalisuuteen liittyvät oleellisesti myös kuvat. Netissä kuvat ovat tärkeämmät kuin tekstit. Kuvien kautta saadaan sivut näyttämään kiinnostavilta, vaikka netistä haetaankin lähinnä informaatiota. Pelkkä teksti ei innosta asiakasta jäämään sivuille vaan sivuihin tutustuminen käy kävijälle raskaaksi ja tylsäksi. Tosin Divine Interiorsin sivuilla kiinnostavuuden lisäksi kuvat kertovat myös enemmän yrityksen työstä, sen laadusta ja -tasosta, kuin ylistävät tekstit. Divine Interiorsin kannattaakin käyttää paljon kuvia näyttääkseen asiakkaalle tähänastisia töitä, sekä antaakseen hyvän vaikutelman. Hyvä lisä on laittaa yhteystiedot näkyviin jokaiseen aukeavaan ikkunaa, jotta asiakkaan ei tarvitse niitä erikseen hakea. Muutenkin jotta sivustoille yleensä tulisi kävijöitä, on internet-osoitteen oltava näkyvissä kaikessa yrityksen perusmateriaalissa ja mainosviestinnässä.

Vaikka internetviestintä ei olekaan henkilökohtaista mainontaa tulee siellä olevat viestit rakentaa niin, että sivuilla kävijä kokee viestit juuri hänelle tarkoitetuiksi. Tämä toteutetaan sinuttelumuodolla, toimintakehotuksilla, kiitoksilla ja muilla elementeillä, jotka ovat selkeitä henkilökohtaisia viestejä. Mitä henkilökohtaisemman vaikutuksen internetsivusto luo, sen mukavamman ja kotoisamman oloiseksi ne koetaan.

Divine Interiorsin tapauksessa Internet-sivuilla tulee olla paljon kuvia, mutta tekstiä ei pidä unohtaa sillä se on laukaiseva elementti yrityksen sivujen löytymiseen hakukoneen avulla. Tekstiä tulee miettiä, jotta siellä on paljon sanoja, jotka voisivat olla mahdollisia hakusanoja

potentiaalisten asiakkaidensa hakiessa sisustussuunnittelijaa. Kun asiakas hakee informaatiota tai palveluntarjoajia, hän yleensä hakee tietoa eri hakukoneiden kautta. Näin ollen on tärkeää, että yritys rakentaa sivustoilleen hakusanat kaikkiin sellaisiin käsitteisiin, joita potentiaaliset asiakkaat mahdollisesti käyttävät etsiessään palveluntarjoajia. Mitä enemmän yritys saa sivustoilleen tutustujia ja mahdollisia asiakkaita, sitä parempi ja kattavampi tämä hakusanajärjestelmä on. (Rope, Vesanen, 2003, 61 - 75)

Kotisivuille voi rakentaa elementtejä, joiden kautta ne saadaan vuorovaikutteisiksi. Esimerkiksi asiakaspalautepalsta, kysymys-vastaus -palsta, kilpailuja tai muuta sellaista. Divine Interiorsin kohdalla kysymys-vastaus -palsta toteutetaan asiakkaiden vakuuttamiseksi ja sitouttamiseksi. Lisäksi sivuille tehdään palvelu, johon asiakas voi ladata kuvan omasta sisustusongelmastaan. Kuvan perusteella suunnittelija antaa asiakkaalle sisustusneuvoja. Divine Interiorsin sivuille laitetaan myös kohta yritykseen, sen tuotteisiin ja alaan liittyville uutisille. Se kertoo asiakkaalle, että sivustoja päivitetään ja yritys seuraa aikaansa sekä tarjoaa asiakkaalle kokoajan jotain uutta. Uutis-palsta asettaa yrittäjälle toki myös haasteen, koska vastaavasti vanhentuneet uutiset antavat asiakkaalle negatiivisen viestin. (Rope, Vesanen, 2003, 71)

Sivujen toimivuutta tulisi myös mitata. Divine Interiorsille hyvä ja helppo mittari on kotisivujen kävijämäärän seuraaminen. Jos sivustoilla ei ole tarpeeksi kävijöitä, se on oire erityisesti siitä, että hakusanajärjestelmää ei ole pystytty tekemään toimivasti niin, että internetin käyttäjät tulisivat sivulle hakiessaan yritykseen tai sen alaan liittyvää tietoa. Kävijämäärän pienuus, varsinkin jos se on vähenemään päin, on myös oire siitä, että sivustoa ei ole uusittu, jolloin asiakkaita ei kiinnosta tulla sivuille uudestaan. (Rope, Vesanen, 2003, 123 - 128.)

Kotisivuilla kävijöistä kannattaisi kerätä myös muutakin tietoa kuin määrällistä kävijämäärätietoa. Internetin käyttäjien tarkempi profiloiminen heidän keskeisten taustojensa kautta auttaa Divine Interiorsia selvittämään sivujensa käyttäjäryhmän ja antaa tietoa yrityksen palveluista kiinnostuneesta potentiaalisesta joukosta. Olisi myös tärkeää selvittää, mitä asioita kotisivuilla kävijät Internetissä katsovat. Kuinka moni on mistäkin elementistä kiinnostunut, kuinka moni pyytää esimerkiksi lisäinfoa ja mistä asiasta. Näin saadaan elintärkeää tietoa internetsivuston kehittämiseksi. Kävijöitä kannattaisi houkutella antamaan myös yhteystietonsa tai esimerkiksi vain sähköpostiosoitteensa yrityksen mahdollisia sähköpostikirjeitä varten. Niiden avulla voisi antaa tarjouksia ja vaikka vinkkejä kodin sisustukseen ja näin houkutella heitä yrityksen asiakkaiksi tai suosittelemiksi ystävilleen. (Rope, Vesanen, 2003, s.129-135)

Google-hakukone

Kotisivujen lisäksi Divine Interiors voi hyödyntää internetiä mainostamalla Google - hakukoneen yhteydessä. Google -hakukoneen yhteydessä voi mainostaa ostamalla mainostilaa hakutulosten vierestä. Kun ihmiset tekevät Google -hakuja, yrittäjän valitsemilla hakusanoilla ilmestyy yrityksen mainos hakutulosten viereen. Mainonta on siis kohdistettu juuri niille ihmisille, jotka ovat yrityksen tuotteista kiinnostuneita. Esimerkiksi kun potentiaalinen asiakas laittaa hakusanaksi Googleen ”sisustussuunnittelu” ilmestyy hakutulosten viereen Divine Interiorsin mainos. Mainoksesta voi olla linkki esimerkiksi yrityksen kotisivuille tai yrityksen yhteystietoihin. Mainokset voidaan myös kohdistaa esimerkiksi tietyllä paikkakunnalla hakuja tekeville. Näin Divine Interiors voi esimerkiksi kohdistaa mainoksensa vain Turun alueella hakuja tekeville. Valitsemalla napsautuskohtaisen mainontavaihtoehdon yrittäjä maksaa vain silloin, kun käyttäjät napsauttavat kyseistä mainosta. Näin kulukustannuksetkin pysyvät pienelle yritykselle suotuisina. Päiväbudjetiksi voi asettaa esimerkiksi viisi euroa ja jokaisesta napsautuksesta joutuu maksamaan korkeintaan kymmenen senttiä. AdWordsin sivuilla voi tehdä kustannusarvion, jonka avulla yritys voi laskea avainsanojen hinnan ja tarvittavan budjetin. Google tarjoaa käyttäjille startti- ja standardipaketteja. Divine Interiorsille sopivin vaihtoehto on starttipaketti, koska tarkoituksena on mainostaa yhtä palvelua yksinkertaisessa muodossa ja yrittäjä ei ole ennen käyttänyt internet-mainontaa. Starttipaketin avaaminen maksaa yritykselle viisi euroa. Divine Interiorsin täytyy muistaa, että kun ostaa mainostilaa, täytyy varmistaa, että erottuu muiden mainostajien joukossa. Tällöin käytössä ovat yhtäläiset keinot kuin muussakin visuaalisessa mainonnassa eli värit, viestisisällöt ja kuvat. Internet mahdollistaa myös liikkuvien elementtien käytön, jotka harkitusti toteutettuna voivat olla varsin tehokkaita myös Google-mainonnassa. (Google, Inc. 2008a; Google, Inc. 2008b)

Hakukoneoptimointi

Hakukoneoptimointi on suomenos sanoista: search engine optimization (SEO). Käytännössä se tarkoittaa web-sivujen sijoitusten parantamista hakukoneiden hakutuloksissa ja sen todennäköisyyden kasvattamista, että hakija klikkaa hakutulosta. Hakutuloksia pyritään parantamaan kullakin sivulla halutuilla hakusanoilla, joiden arvellaan tuovan arvokkaita kävijöitä. Tämän lisäksi hakukoneoptimointi tekee sivut yleisemminkin hakukoneystävällisiksi, jolloin ne sijoituvat paremmin myös odottamattomilla hakusanojen yhdistelmillä eli ns. pitkän hännän hakulauseilla. (Raittila, A. 2008)

Pienenä yrityksenä Divine Interiorsin kannattaa käyttää hyödyksi hakukoneoptimointi tehdesään Internet-sivujaan. Kuten teoria puolella todettiin hakukoneoptimointi voi toimia markkinoiden tasavertaistajana, sillä sen avulla voivat myös pienet yritykset ja yksittäiset ammattiharjoittajat jälleen kilpailla suurten yritysten kanssa - hakukoneet ovat ainakin vielä tänä päivänä objektiivisia ja neutraaleja, ja hakutulossivuilla pärjäävät ne internet-sivustot, joiden

sisältö on arvokasta ja tekninen toteutus moitteeton. (WordPress & themed by Hi Tech Blog, 2006)

Hakukoneoptimointi on helpointa antaa ammattilaisen käsiin jo kotisivuja tehdessä. Divine Interiorin kannattaa valita kotisivujen tekijäksi ammattilainen joka taitaa myös hakukoneoptimoinnin tai hyödyntää ohjeita esim.

http://nettibisnes.info/hakukoneoptimointi/#hakukoneoptimointi_on -sivuilta. (Raittila, A. 2008; Rope, Vesanen, 2003)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Projektin aikana meille selvisi kuinka moninainen prosessi yrityksen perustaminen on. Pelkät viranomaisten vaatimat käytännön toimet vaativat paljon aikaa ja vaivaa. Lisäksi strateginen suunnittelu ja varsinkin markkinoinnin suunnittelu vievät paljon aikaa ja resursseja. Niitä ei voida toteuttaa kiireesti ilman perinpohjaista suunnittelua. Projektin laajuus yrityskuva- ja markkinointisuunnitelma-osuuksineen yllätti, vaikka olimmekin varautuneet isoon työhön. Rahoitussuunnitelma-osuus osoittautui meille haastavimmaksi, koska emme kumpikaan ole opinnoissamme suuntautuneet rahoitukseen. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen vaati paljon yhteistyötä toimeksiantajan kanssa, koska yrityksestä haluttiin perustajansa näköinen. Alalla toimimisesta oleellisimpana piirteenä havaittiin verkostoitumisen tärkeys. Markkinointisuunnitelman osalta merkittävin havainto oli internetin tärkeys markkinointikeinona.

Kattava teoriaosuus osoittautui työn kannalta hyväksi, koska Case-osuudessa pystyimme keskittymään vain tapauksen kannalta oleellisiin seikkoihin. Kuitenkin toimeksiantaja löytää tarvittaessa lisää tietoa kyseessä olevasta aiheesta teoriaosuuden puolelta.

Käytännön perustamistoimien kuvaaminen kattavasti vaati suuren osuuden työstä. Jälkikäteen ajateltuna sen osuutta olisi voinut yrittää pienentää ja keskittyä työssä enemmän esimerkiksi markkinointiosuuteen. Viranomaisten vaatimat käytännön toimet on kuvattu kattavasti alan kirjallisuudessa ja melko kattavasti Internetissäkin. Toisaalta me keräsimme työhön juuri kyseessä olevalle yritykselle tarpeellisen tiedon ja keskityimme yritykselle oleellisiin seikkoihin. Näin toimeksiantajan ei itse tarvitse etsiä hänelle tärkeää tietoa laajasta tietomäärästä. Työhön on myös käytetty paljon lähteitä, joita yrittäjä voi käyttää hyödykseen etsiessään tietoa. Käytännön toimien osalta toinen ongelmakohta on tietojen vanhentuminen. Tulimme pohtineeksi työtä tehdessämme, että jotkut tiedot saattavat vanheta kovinkin nopeasti. Esimerkiksi eri rahoitusmahdollisuudet tai viranomaisten vaatimat ilmoitukset saattavat muuttua ennen kuin toimeksiantaja ehtii käyttämään työtään hyväkseen. Joka tapauksessa työ voi kuitenkin toimia tukena yritystä perustettaessa ja sen avulla toimeksiantaja ainakin tietää mitä hänen tulisi tietää ja mistä tietoa voi mahdollisesti etsiä.

Yrityssuunnittelu osuuden markkina-analyysinä tehdessämme havaitsimme, että alalla toimivat yritykset ovat yllättävän samankaltaisia keskenään. Koimme, että kilpailijoista erottuminen esimerkiksi hinnoittelun keinoin on alan yrityksille merkittävä kilpailuetu. Alalla toimivan yrittäjän kattaakin kokoajan pohtia keinoja erottua kilpailijoista ja keksiä poikkeavia tapoja toimia ja markkinoida yritystään. Kohtalaisen tuoreella alalla uusien keinojen keksiminen ei välttämättä vaadi kovinkaan paljon ponnisteluja. Toiseksi merkittäväksi kilpailukeinoksi osoitautui verkostoituminen. Sen avulla yritys pystyy muun muassa minimoimaan riskejä ja vähentämään yrittäjän taakkaa. Verkostoituminen on kuitenkin hidas prosessi ja yhteistyösuhteiden luominen vie aikaa.

Tiivis yhteistyö toimeksiantajan kanssa teki yrityssuunnittelu- ja yrityskuvaosuuksien tekemisen ylipäättään mahdolliseksi. Ilman toimeksiantajan omia näkemyksiä ei yrityksestä olisi tullut yrittäjän itsensä näköistä ja hänelle mieluista.

Kattava markkinointitutkimus olisi ollut hyödyllinen niin yrityssuunnitteluosuuden kuin markkinointisuunnitelmaosuuden kannalta. Se olisi antanut kattavamman kuvan markkinoista ja kilpailijoista sekä paremmat valmiudet kehittää yrityksen palveluja paremmin asiakkaiden odotuksia vastaavaksi.

Markkinointiviestintäosuudesta ja siihen liittyvistä markkinoiden analyyseistä tuli tunne, että pienilläkin markkinointitoimenpiteillä yrittäjä pystyisi helposti erottumaan kilpailijoistaan ja saamaan tunnettuutta markkinoilla. Markkinointiviestinnän määrä ainakin tarkastelussa olleiden yritysten kohdalla oli varsin vähäistä.

Jälkikäteen ajateltuna markkinointisuunnitelma ei kuitenkaan kata kaikkia niitä toimia, joita uuden yrityksen täytyisi tehdä tullessaan markkinoille. Se antaa vain vinkejä mitä markkinoinnin keinoja kannattaa yrityksen alkumetreille käyttää, mutta ei, miten ja milloin konkreettisesti toimitaan juuri yrityksen lanseerauksen yhteydessä. Näin ollen toimeksiantajan täytyy miettiä tarkkaan täydellinen markkinointisuunnitelma aikatauluineen perustamisajankohdan tarkennuttua.

Kokonaisuudessaan työn tekeminen herätti kysymyksen kannattaako tämän tyyppistä yritystä alkuunkaan perustaa. Perustaminen vaatii suurta alkupääomaa ja siksi perustamiseen liittyy suuri riski. Kilpailu alalla on kovaa ja markkinat ovat kovin suhdanneherkät. Toiminnan saaminen kannattavaksi vaatii paljon työtä ja hyvää mainetta. Laskusuhdanne alalla saattaa merkitä suuria vaikeuksia pienelle yritykselle. Raportin työstämisen loppuvaiheessa maailmalle iski kova talouskriisi, mikä vahvisti ajatuksiamme siitä, että yrityksen perustaminen saattaa osoitautua uudelle yrittäjälle varsin haastavaksi.

Opinnäytetyölle alussa asetetut tavoitteet saavutettiin. Tuloksena työstä syntyivät käyttökel-
poiset yrityksen perustamisen opas, yrityskuvakäsikirja ja markkinointisuunnitelma Anna-Kaisa
Laitisen yritykselle. Laitinen valmistui opinnoistaan keväällä 2008, joten ajankohta yrityksen
perustamiselle oli opinnäytetyön valmistuessa otollinen. Lopulliset työn tulokset nähdään vas-
ta kun toimeksiantaja käyttää työtä käytännössä apunaan perustaessaan yritystään. Markki-
nointisuunnitelman tulokset nähdään vasta kun yrityksen toiminta on käynnistynyt kunnolla ja
markkinoinnin tuloksia pystytään arvioimaan.

LÄHTEET

Painetut julkaisut:

Creswell, J. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design; Choosing Among Five Traditions*. London, New Delhi: Thousand Oaks, Sage Publications.

Denzin, N. & Lincoln, Y. *Handbook of Qualitative Research*.

Eriksson P. & Koistinen K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus.

Holopainen, T. 2001. *Yrityksen perustamisopas - Käytännön perustamistoimet*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Holopainen, T. Levonen, A-L. 2006. *Yrityksen perustajan opas-silta yrittäjyyteen*. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Isokangas, J., Kinkki, S. 2003. *Yrityksen perustoiminnot*. Vantaa: Werner Soderström Osakeyhtiö.

Isoviita, A. Lahtinen, J. 2004. *Markkinoinnin perusteet*. Tampere: Avaintulos.

Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen, Selinheimo. 2002. *Asiakasmarkkinointi*. Porvoo: WS Bookwell.

Linnakangas & Juanto, *Arvonlisäverotus ja muu kulutusverotus*. 2004. Helsinki: Talentum

Lloyd, D. 2007. *Business Plans*. Lontoo: Hodder Education.

Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima.

Nieminen, T. 2004. *Visuaalinen markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Numminen, U., Stenvall, K. 2004. *Seudulliseen yhteistyöhön. Opetustoimen seudullisia verkostoja*. Helsinki: Hakapaino.

Pettigrew, A.M. 1997. *What is a processual analysis*. *Scandinavian Journal of Management*. 13. painos. Elsevier

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Kauppakaari ja Ari Pitkämäki.

Pitkänen, K.P. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Helsinki: Edita.

Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Rope, T., Vesanen, J. 2003. 100 keinoa hyödyntää Internetiä. Juva: WSOY.

Sillanpää, S. 2004. Design Management-muotoilujohtaminen. 3.painos. Seppo Sillanpää.

Stake, R. 1995. The art of case study research. Sage Thousand Oaks, CA.

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2007. Yrityksen perustamisopas- Käytännön perustamistoimet. 17. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja kenot. Porvoo: WS Bookwell.

Yin, R. 1994. Case study research: Design and methods. 2. painos. Sage. Newbury Park, CA.

Elektroniset lähteet

Ajoneuvohallintokeskus AKE, Rekisteröinti, <http://www.ake.fi/AKE/Rekisterointi/>. (Luettu 10.10.08)

Directa Oy. 2008a. Tulokset haulla: sisustussuunnittelu. [www-dokumentti].
<<http://www.020300200.com/yrityshaku/sisustussuunnittelu/>>. (Luettu 15.1.08)

Directa Oy. 2008b. Tulokset haulla: sisustussuunnittelu, joissa osoite tai ilmoitettu toimialue on: turku [www-dokumentti].
<http://www.020300200.com/yrityshaku/sisustussuunnittelu/turku/25/>>. (Luettu 15.1.08)

Eniro Oy (publ.). 2006. Keltaiset sivut. [www-dokumentti].
<http://keltaisetsivut.eniro.fi/query?what=cs&lang=&ax=&search_word=sisustussuunnittelu&geo_area=turku>. (Luettu 15.1.08)

- Finnvera Oyj. 2008a. Investoinnit. [www-dokumentti].
<<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1015>>. (Luettu 9.12.08, 15.1.08)
- Finnvera Oyj. 2008b. Lainojen ja takausten hakeminen. [www-dokumentti].
<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1499>> (Luettu 9.12.2007)
- Finnvera Oyj. 2008c. Löydä oikea yritysmuoto. [www-dokumentti].
<<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1009>>. (Luettu 9.12.2007)
- Fonecta Oy, 2008a, Fonecta, Inoa-yrtyshakukone, [www-dokumentti].
<http://www.inoa.fi/companySearch.do?search_type=company&level=1&new_search=true&searchWord=sisustussuunnittelu&subSearchType=>. (Luettu 15.1.08)
- Fonecta Oy, 2008b, Fonecta, Inoa-yrtyshakukone, [www-dokumentti].
<http://www.inoa.fi/companySearch.do?search_type=company&level=1&new_search=true&searchWord=sisustussuunnittelu+Turku&subSearchType=&x=44&y=13>. (Luettu 15.1.08)
- Google, Inc. 2008a. Ansaitse näyttämällä sivustoosi liittyviä mainoksia. [www-dokumentti].
<https://www.google.com/adsense/login/fi/?hl=fi&sourceid=aso&subid=ww-fi-ha&utm_medium=ha&utm_term=google%20mainonta&gsessionid=Xq8nWMsQW40>. (Luettu 31.1.2008)
- Google, Inc. 2008b. Mainosta yritystäsi Googlessa. [www-dokumentti].
<<https://adwords.google.com/select/Login>>. (Luettu 31.1.08)
- <<http://www.ahokoski.fi/>> [www-dokumentti]. (Luettu kevät 2008)
- <<http://www.elinavainio.fi/index.html>> [www-dokumentti]. (Luettu kevät 2008)
- <<http://www.shokka.fi/>> [www-dokumentti]. (Luettu kevät 2008)
- If Vahinkovakuutusyhtiö. 2008. Liikennevakuutus. [www-dokumentti].
<http://www.if.fi/web/fi/commercial.nsf/noframes/C89261D893A5266BC1256CBC0035DA81?OpenDocument>. (Luettu 10.10.08)
- Jokinen A. & Kuronen M. 2008. Tapaustutkimus. [www-dokumentti].
<<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/tapaustut.htm>> (Luettu 16.10.08)

Koskela, T., Strömberg, L. Helsinki 15.3.2007. Sisustusarkkitehdit SIO Ry Toimintakertomus 2006. [PDF-dokumentti]

<http://www.finnishdesigners.fi/open/data/editorial_images/SIO%20toimintakertomus%2006.pdf>. (Luettu 3.12.2007)

Koulutusyhtiö Viestintävarma Oy. 2008. Myyntitaito. [www-dokumentti].

<<http://www.viestintavarma.com/myyntitaito.php>>. (Luettu 15.1.08)

Muotohiomo, Design Forum Finland. 2008. [www-dokumentti].

<http://www.designforbusiness.fi/dfbsanasto?cm_print_version=1>. (Luettu 3.12.2007)

Naisyrittäjyyskeskus, 2008. [www-dokumentti].

<<http://www.naisyrittajyyskeskus.fi/index.php?k=5589>> (Luettu 15.1.08)

Opetushallitus. 2003. Markkinointisuunnitelma. [www-dokumentti].

<<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mainonta.htm>> (Luettu 17.1.08)

Opetushallitus, Etälukio. 2008. Markkinointiviestintä. [www-dokumentti].

<<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=303>>. (Luettu 15.1.08)

Pääskyvuori, K. YAP Oy, 2008, [www-dokumentti]. <http://www.ayt.fi/suomi/ayt.html> (Luettu 7.10.08)

Raittila, A.2008, Nettibisnes.Info,Oppaita ja vinkkejä Internet-markkinointiin, Hakukoneoptimointi lyhyesti [www-dokumentti]

<http://nettibisnes.info/hakukoneoptimointi/#hakukoneoptimointi_on>(Luettu 10.12.08)

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [www-dokumentti]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html> (Luettu 16.10.08)

Sisustussuunnittelijat SI Ry. 2008a. [www-dokumentti].

<<http://www.sisustussuunnittelijat.com/>> (Luettu 10.12.08-30.11.08)

Sisustussuunnittelijat SI Ry. 2008b. Jäsenet [www-dokumentti].

<www.sisustussuunnittelijat.com/jasenet.html>, (Luettu 18.10.2008)

Sisustussuunnittelijat SI Ry. 2008c. Palvelee [www-dokumentti].

<<http://www.sisustussuunnittelijat.com/palvelee.html>>, (Luettu 18.10.2008)

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2003, Liikennevakuutus, [www-dokumentti].

<<http://www.stm.fi/Resource.phx/vastt/henki/hvlii/index.htm>> (Luettu 10.10.08)

Suomen Job's and Society ry Toimitus: Uusyrittysverkosto, Valto Loikkanen, Uusyrittyskeskukset. 2007. Yrityksen perustamisopas. [PDF-dokumentti]

<http://uusyrittyskeskus.tx.fi/main/administrator/components/com_ebooks/storage/Perustamisopas_2007.pdf> (Luettu 10.1.2008, 10.2.2008)

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2007a. Kirjanpidon ABC eli mitä jokaisen pitää tietää kirjanpidosta. [www-dokumentti].

<http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/>. (Luettu 10.1.08, 15.1.08)

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2007b. Valinnasta tarkemmin. [www-dokumentti].

<http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/palveluista_sopiminen/_/#anchor-6314>. (Luettu 10.1.08, 15.1.08)

Tavio, H. Turun aikuiskoulutuskeskus, 2008a, Pk-yritys verkostoituu, [www-dokumentti],

<http://www.edupoli.fi/oppivapienyrittys/yritys_verkostoituu.htm> (Luettu 20.11.08)

Tavio, H. Turun aikuiskoulutuskeskus, 2008b, Pk-yritys verkostoituu, [www-dokumentti],

http://www.edupoli.fi/oppivapienyrittys/verkostossa_oppii.htm> (Luettu 20.11.08)

Tilastokeskus. 2005.[www-dokumentti]. <http://www.stat.fi/til/syr/2006/syr_2006_2007-11-29_tie_001.html>. (Luettu 15.1.08)

Turun seudun kehittämiskeskus. 2008. Turun seutu, [www-dokumentti],

<http://www.turunseutu.fi/public/default.aspx?nodeid=14256&culture=fi-FI&contentlan=1>>;

Turun kaupunki. 2008. Turku.info, [www-dokumentti],

<<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=4899&culture=fi-FI&contentlan=1>>

Uusyrittyskeskus. 2008. Rahan tarve. [www-dokumentti].

<http://www.uusyrittyskeskus.tx.fi/calc/calc_sheet1_logout.php>. (Luettu 10.1.08, 15.1.08)

Uutistoimisto.com, 2006, Hakukoneoptimointi (SEO), hakukonemarkkinointi (SEM). [www-

dokumentti], <<http://www.uutistoimisto.com/internetmarkkinointi.php>> (Luettu 10.12.08)

Varamäki, E. 2008, Lisäarvo pk-yritysten keskinäisestä verkostoitumisesta - verkostoissa myös oppii, [www-dokumentti], <http://www.edupoli.fi/oppivapienyritys/verkostossa_oppii.htm> (Luettu 20.11.08)

Verohallitus. 2008. Tietoja arvonlisäverotuksesta. [www-dokumentti]. <http://www.vero.fi/default.asp?article=840&domain=VERO_MAIN&path=5,40&language=FIN> . (Luettu 15.1.2008)

Verohallitus. 2007. Verohallituksen julkaisu 190.07, Aloittavan yrittäjän kysymyksiä arvonlisäverosta. [PDF-dokumentti]. <<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=597;199057>> (Luettu 13.1.2008, 16.2.08)

WordPress & themed by Hi Tech Blog, 2006, Mitä on hakukoneoptimointi? [www-dokumentti], <http://www.hakukoneoptimointi.com/> (Luettu 10.12.08)

Yrityssuomi. 2007a. Perusilmoitus kaupparekisteriin. [www-dokumentti]. <<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15549>> (Luettu 10.1.08, 15.2.08)

Yrityssuomi. 2007b. Arvonlisäverovelvolliseksi ilmoittautuminen. [www-dokumentti]. <<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15707>> (Luettu 10.1.08, 15.2.08)

Yrityssuomi. 2007c. Arvonlisäverovelvollisen valvontailmoitus. [www-dokumentti]. <<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15709>> (Luettu 10.1.08, 15.2.08)

Yrityssuomi. 2007d. Laskua koskevat vaatimukset arvonlisäverotuksessa. [www-dokumentti]. <<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=15711>> (Luettu 10.1.08, 15.2.08)

Yritystele. 2007a. Hakutulokset haulla: Sisustussuunnittelu. <http://www.yritystele.fi/query?what=yf&search_word=sisustussuunnittelu&area=&Hae=Hae> . (Luettu 15.1.08)

Yritystele. 2007b. Hakutulokset haulla: Sisustussuunnittelu Turku. <http://www.yritystele.fi/query?what=yf&search_word=sisustussuunnittelu&area=turku&Hae=Hae> . (Luettu 15.1.08)

Julkaisemattomat lähteet

Hokka, S. Sisustussuunnittelijan puhelinhaastattelu 24.11.08. Sisustussuunnittelu Sanna Hokka t:mi. Maarianhamina.

Laitinen, A-K., 2008. Toimeksiantajan haastattelut kevät 2008, 21.10.08, 16.10.08. Turku

Lempinen, K., 2007, Sisustussuunnittelijat SI ry:n lehdistötiedote, lokakuu 2007

Martonen, K. H. 2007. Toiminnanjohtajan haastattelu 10.12.2007. Sisustussuunnittelijat SI ry. Helsinki

KUVIOT

Kuvio 1: Yrityksen vakuutukset	16
Kuvio 2: Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot	18
Kuvio 3: Yrityssuunnittelun vaiheet	25
Kuvio 4: Yrityksen tiedot	59
Kuvio 5: Kilpailija-analyysi	63
Kuvio 6: Asemointikaavio	64
Kuvio 7: Muiden sidosryhmien analysoiminen	68
Kuvio 8: Muiden tekijöiden arvioiminen	71
Kuvio 9: SWOT-analyysi	75
Kuvio 10: Palveluprosessin vaiheet	83
Kuvio 11: Keinot liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseksi	86
Kuvio 12: Perustamisbudjetti	98
Kuvio 13: Rahoitustarvelaskelma	99
Kuvio 14: Kannattavuuslaskelma	101
Kuvio 15: Myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle	102
Kuvio 16: Myyntikate kokonaisvaltaiselle suunnittelulle	103
Kuvio 17: Värillinen logo	106
Kuvio 18: Mustavalkoinen logo	106
Kuvio 19: Käyntikortti	107
Kuvio 20: Lehti-ilmoitus	107
Kuvio 21: Kirjekuori	108
Kuvio 22: Kirjepaperi	109
Kuvio 23: SWOT-analyysi markkinointiviestinnän näkökulmasta	113
Kuvio 24: Yrityksen markkinoinnin kuukausibudjetti	117
Kuvio 25: Yrityksen perustamisvaiheen markkinointi	118