

Yritystalous

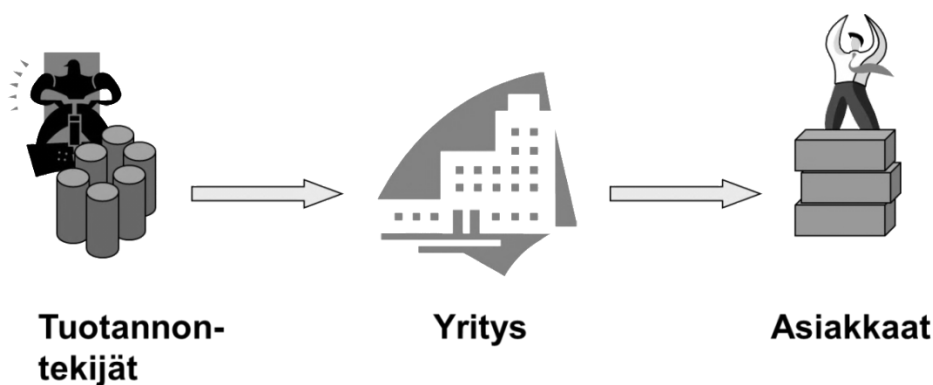
SISÄLLYSLUETTELO

1.	Yritystoiminnan perusteet	2
1.1	Yrityksen tehtävä	2
1.2	Talousprosessi	3
1.3	Sidosryhmät	5
1.4	Yritystoiminnan kannattavuus	2
1.5	Arvoketjut	4
2	Strateginen johtaminen	8
2.1	Strateginen ja operatiivinen suunnittelu	8
2.2	Toiminta-ajatus	9
2.3	Liikeidea	10
2.3.1	Mitä	10
2.3.2	Kenelle	11
2.3.3	Miten	11
2.4	Liiketoimintasuunnitelma	12
2.5	Toimintastrategia	13
2.6	Liiketoimintaympäristön analyysit ja SWOT	13
2.7	Riskien hallinta	15
3	Kilpailu	16
3.1	Viiden kilpailuvoiman malli	16
3.2	Kilpailustrategiat	17
4	Lähteitä ja lisämateriaalia	19

1. Yritystoiminnan perusteet

1.1 Yrityksen tehtävä

Yrityksen tehtävänä kansantaloudessa on saada aikaan **suoritteita** asiakkaille myytäväksi. Suoritteet eli hyödykkeet eli tuotteet voivat olla esim. tavaroita, ohjelmistoja, työmenetelmiä tai palveluita. Jotta suoritteita saadaan aikaan, tarvitaan **tuotannontekijöitä**. Tuotannontekijöitä on lyhytvaikutteisia (esim. raaka-aineet) ja pitkävaikutteisia (esim. työntekijät, koneet ja tilat). Yritys siis hankkii tuotannontekijöitä ja oman tuotantoprosessinsa avulla valmistaa niistä suoritteita, jotka se myy asiakkailleen.



Kuva 1. Yritys

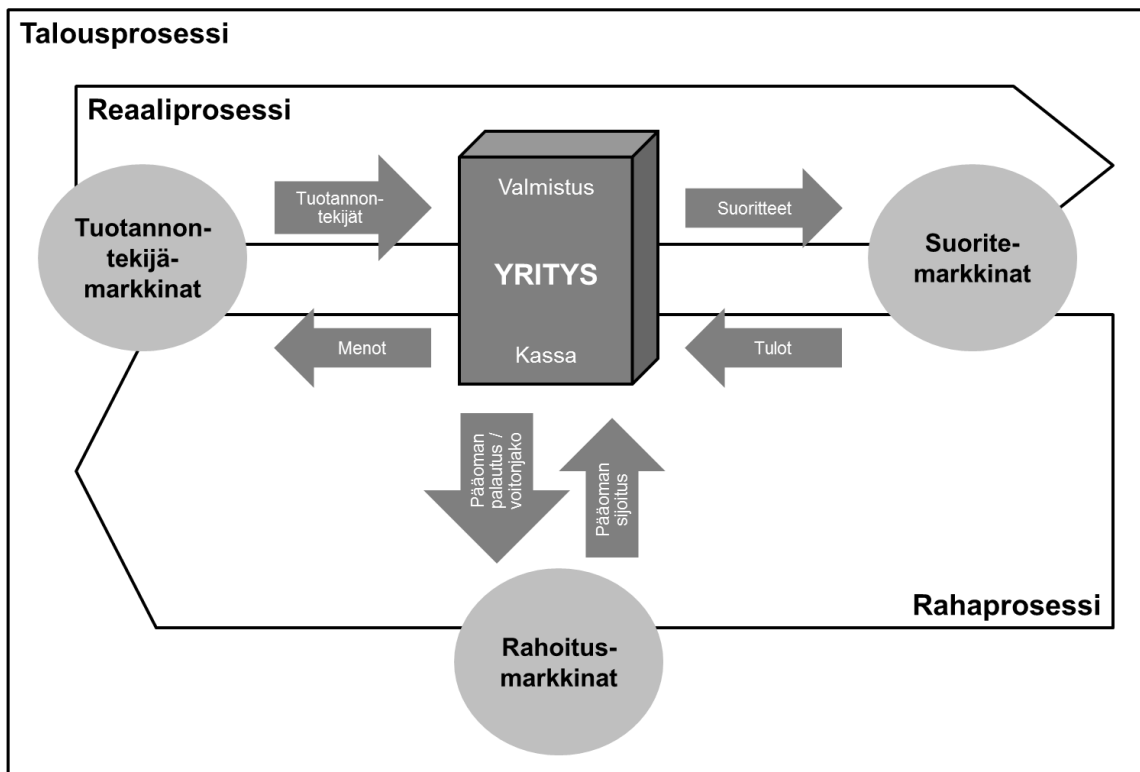
1.2 Talousprosessi

Yrityksissä pyritään toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti eli pyritään aikaansaamaan mahdollisimman suuri tuotos mahdollisimman pienin panoksin.

Yrityksen **talousprosessi** syntyy, kun suoritteita eli tuotteita myydään **suoritemarkkinoille**, mistä myyntitulona saatavalla rahalla ja osittain **rahoitusmarkkinoilta** saatavilla rahoilla peitetään suoritteiden valmistuksen aiheuttamat kustannukset ja saadaan haluttu voitto.

Yrityksen **reaaliprosessi** tarkoittaa varsinaista tuotantotoimintaa - tuotannontekijöiden hankkimista **tuotannontekijämarkkinoilta** ja niiden avulla tapahtuvaa suoritteiden aikaansaamista ja edelleen suoritteiden myyntiä suoritemarkkinoille.

Rahaprosessi kuvaa rahavirtaa suoritemarkkinoilta yrityksen kassan kautta tuotannontekijämarkkinoille.

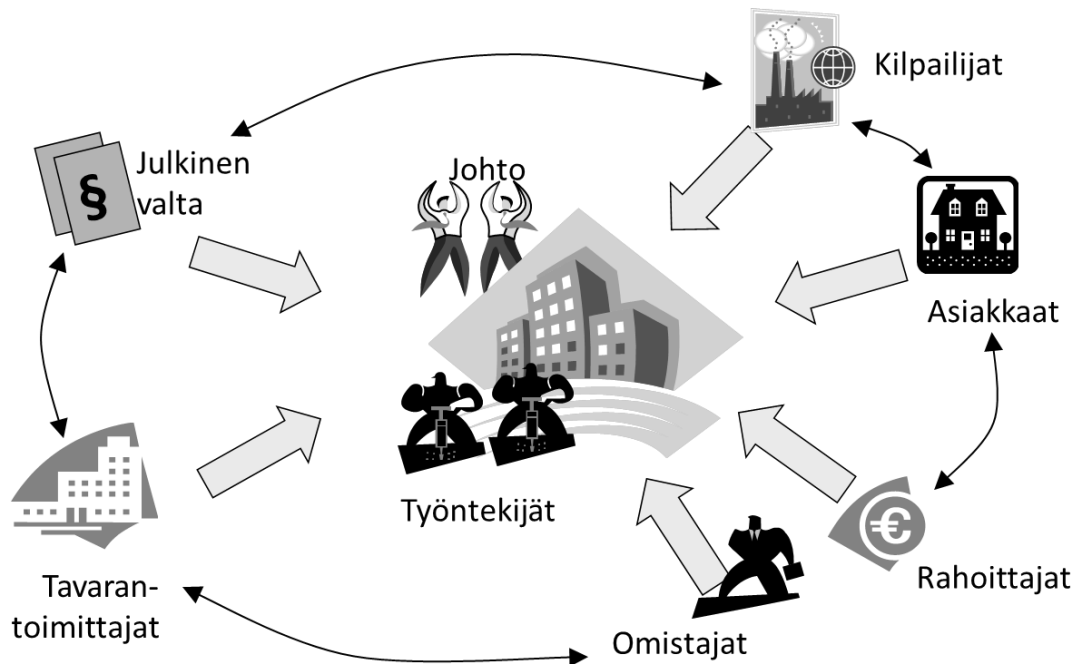


Kuva 2. Yrityksen talousprosessi

1.3 Sidosryhmät

Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia **yrityksen kanssa yhteistyössä olevia tahoja**. Sidosryhmät ovat kiinteästi mukana yrityksen toiminnassa. Sidosryhmiin eivät kuulu sellaiset tahot, jotka eivät ole välittömästi tekemisissä yrityksen kanssa (esim. toisten toimialojen yritykset tai kunnat, joissa yrityksellä ei ole toimintaa). Sidosryhmät muodostuvat yksityishenkilöistä, toisista yrityksistä ja yhteisöistä. Osa sidosryhmistä toimii yrityksen sisällä ja osa yritystä ympäröivillä markkinoilla.

Sekä yritys että sidosryhmät hyötyvät yhteistoiminnasta. Yritys on riippuvainen sidosryhmistään ja saa niiltä panoksia toimintansa pyörittämiseen (esim. työpanos, pääomaa, raaka-aineet). Myös **sidosryhmillä on omat intressinsä ajettavanaan yrityksen toimintaa liittyen**, ja korvauksena sidosryhmien panoksista yritys antaa niille vastikkeita (esim. palkkaa, tuotteita, asemaa).



Kuva 3. Yrityksen sidosryhmät

Yritys on oikeudellisesti muodostettu yksikkö, joka muodostuu ja toimii sidosryhmien yhteistyön ansiosta. Yrityksen ja sen sidosryhmien välinen yhteistoiminta on sopimusoikeudellista ja työoikeudellista toimintaa. Yritystoiminnan tavoitteena on saavuttaa sidosryhmien päämäärät ja ylläpitää yritystoiminnan ympärille koottua yhteistoimintaa.

Sidosryhmien merkitys yritykselle ja päinvastoin vaihtelee eri tilanteissa ja yrityksen toiminnan muuttuessa, esim. laajentuessa. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää tyydyttää sidosryhmien tarpeet. Sidosryhmät onkin huomioitava laadittaessa yrityksen strategioita ja toimintasuunnitelmia. Vaikka kaikki sidosryhmät ovat yrityksen toiminnalle välttämättömiä, niillä on eri aikoina eri määrä vaikutusmahdollisuuksia ja –valtaa yrityksen tuloksekkuuteen. Pahimmillaan jonkin sidosryhmän haluttomuus yhteistyön jatkamiseen saattaa merkitä yritystoiminnan päättymistä.

1.4 Yritystoiminnan kannattavuus

Yrityksen toiminnan ehdottomana edellytyksenä on toiminnan taloudellinen kannattavuus. Yrityksen on pystyttävä maksamaan tuotteiden tuottamisesta aiheutuvat kustannukset (=lyhyen aikavälin kannattavuus) ja sen lisäksi maksamaan korvausta saadulle pääomalle sekä tuottamaan voittoa (=pitkän aikavälin kannattavuus).

Yrityksen kannattavuutta mitataan sen tuloksella (tulos = tuotot – kustannukset). Jos tulos on positiivinen, yritys tuottaa voittoa, ja jos tulos on negatiivinen, yrityksen toiminta on tappiollista. Lisäksi yrityksen taloudelliseen toimintaedellytykseen vaikuttavat **likviditeetti**

(=maksukykyisyys), **vakavaraisuus** (= oman- ja vieraanpääoman suhde) ja **tuottavuus** (=tuotosten ja niiden aikaansaamiseksi käytettyjen panosten suhde).

Esimerkki 1: Tuottavuuskäsitteitä rautanauloja valmistavassa yrityksessä

<i>Tuottavuus:</i>	<i>Montako tuuman naulaa saadaan kilosta rautaa? (ainekäytön tuottavuus)</i>
<i>Kulutusluku:</i>	<i>Paljonko rautaa tarvitaan yhden naulan tuottamiseen?</i>
<i>Taloudellisuus:</i>	<i>Montako naulaa voidaan tuottaa yhdellä eurolla?</i>
<i>Yksikkökustannus:</i>	<i>Paljonko maksaa yhden naulan tuottaminen?</i>
<i>Tehokkuus:</i>	<i>Paljonko toteutuneet valmistusmäärät ovat suhteessa tavoitemääriin?</i>
<i>Kannattavuus:</i>	<i>Paljonko yritys saa voittoa (=hinta-kustannukset) yhdestä myydystä naulasta?</i>

Sidosryhmät ovat kiinnostuneita yrityksen kannattavuudesta ja haluavat seurata sitä omien odotustensa ja tavoitteidensa näkökulmasta. Omistajat ja rahoittajat ovat kiinnostuneet sijoitetun pääoman takaisinsaannista ja mahdollisesta yrityksen jälleenmyyntiarvosta. Yrityksen johto ja työntekijät ovat kiinnostuneet työpaikkansa pysyvyydestä. Julkinen valta on kiinnostunut yrityksen sekä sen omistajien ja työntekijöiden kyvykkyydestä maksaa veroja ja veroluonteisia maksuja. Tavarantoimittajat ja alihankkijat haluavat turvata asiakassuhteen.

Sidosryhmillä on oltava mahdollisuus seurata yrityksen kannattavuutta. Ulkoisilla sidosryhmillä on mahdollisuus seurata kannattavuutta lakisääteiseen kirjanpidon pohjalta tehdyistä raporteista (=ulkoinen laskentatoimi). Yrityksen sisäisen päätöksenteon tueksi tehdään paljon tarkempia laskelmia, jotka ovat vain yritysjohton käytettävissä (=sisäinen laskentatoimi).

1.5 Arvoketjut

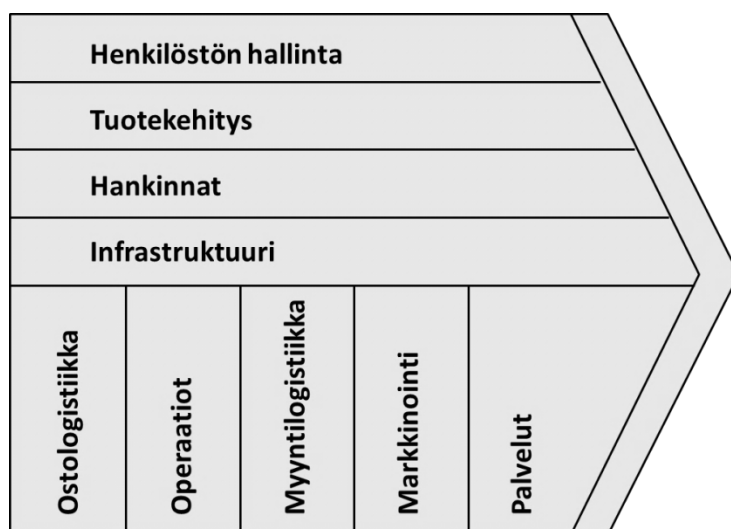
Yrityksen toiminta koostuu tieto-, pääoma- ja materiaalivirroista. Yrityksen työntekijät, koneet ja järjestelmät kasvattavat virtojen arvoa omalla panoksellaan, esim. työntekijä hitsaa rautakappaleita toisiinsa, jolloin materialista valmistuu tuote tai puolivalmiste. Jokainen tehty työvaihe kasvattaa valmistuskustannuksia ja toisaalta lisää mahdollisuuksia tehdä virheitä. Toimintoja tehostettaessa yrityksissä pyritään pääsemään eroon kaikista toiminnoista ja työvaiheista, jotka eivät kasvata asiakkaan tuotteesta kokemaa arvoa.

Porterin luomaa mallia yrityksen arvonmuodostusprosessista kutsutaan arvoketjuksi. Arvoketju alkaa raaka-aineen toimittajien toiminnoista. Ostajat ovat kiinnostuneita, mistä

myyjäyritys on hankkinut raaka-aineensa tai toimittamansa tavarat (esim. Reilun Kaupan tuotteet). Ketjun alkupää kiinnostaa eettisten kysymysten lisäksi myös kannattavuuden ja laadun näkökulmasta.

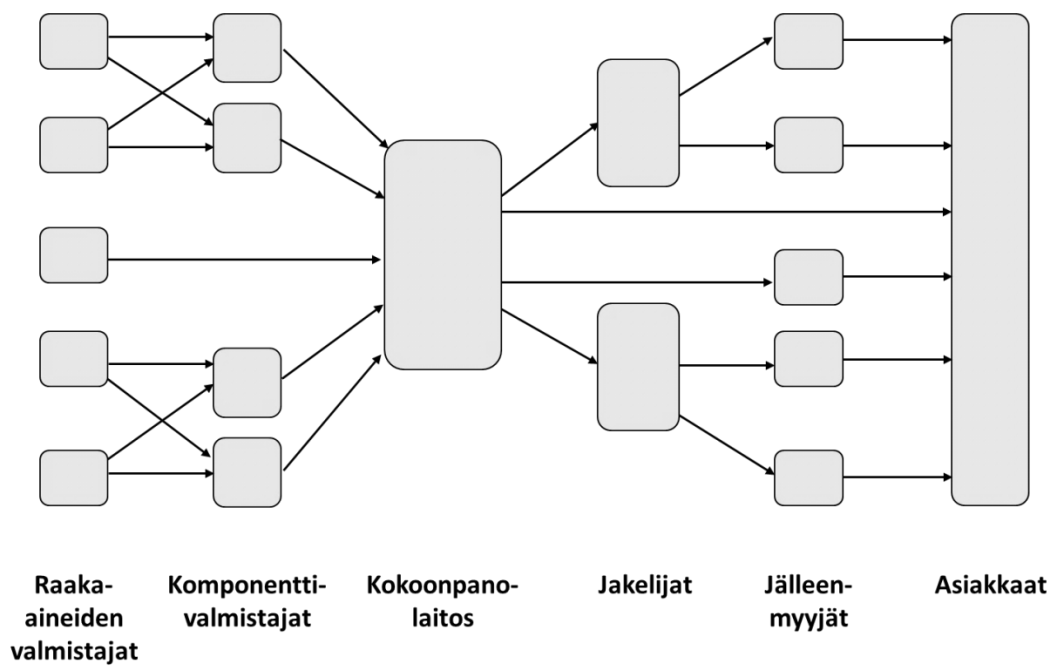
Seuraavassa vaiheessa arvoketjun kiinnostuksen kohteena on myyjäyrityksen sisäinen toiminta. Kokonaisketju alkaa suunnittelusta ja päättyy asiakaskohtaamisiin, ja arvon kasvattaminen määrittyy sen mukaan, miten paljon asiakashyötyä myyjäyrityksen tarjoukseen on syntynyt. Tavoiteltava asiakashyöty on sellaista asiakkaan kokemaa hyötyä, josta asiakas on valmis maksamaan. Asiakaslähtöisyys on tuonut ketjun loppupäässä selvästi esiin pyrkimyksen arvoketjun suunnittelun avulla palvella loppuasiakasta.

Yritys saavuttaa kilpailuetua pystymällä määrittelemään ja johtamaan arvoketjunsä kokonaisuuden ja siinä tarvittavan osaamisen ja sen kehittämisen maksimaalisesti. Yritys on kannattava, jos sen tuottama arvo eli kokonaistulot ylittävät tuotteen valmistuksesta aiheutuvat kustannukset. Arvoketju kuvaa tuotteen muodostumista vaihevaiheelta raaka-aineista valmiiksi tuotteeksi. Arvoketju pyritään pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja siksi siihen kannattaa jättää vain ne työvaiheet, jotka kasvattavat tuotteen arvoa. Mallin tarkoituksena onkin tehostaa valmistusketjun tehokkuutta jättämällä kaikki turhat työvaiheet pois myös todellisesta valmistusprosessista ja siten pienentää valmistuksen kokonaiskustannuksia.



Kuva 4. Yrityksen arvoketju

Tuotteiden valmistaminen raaka-aineista valmiiksi tuotteeksi käsittää usein hyvin monia työvaiheita ja valmistusketjussa on mukana useita yrityksiä. Tuotteiden jalostuminen alkaa usein ennen omassa yrityksessä tapahtuvia toimintoja ja jalostuminen jatkuu edelleen sen jälkeen. Oman yrityksen arvoketju onkin osa laajempaa kokonaisuutta, jota kutsutaan arvoverkoksi. Asiakasarvoa kasvatetaan siis koko arvoverkossa.



Kuva 5. Yritys osana tuotteen arvoketjua

2 Strateginen johtaminen

2.1 Strateginen ja operatiivinen suunnittelu

Suunnittelu voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu on yrityksen suurien linjojen, esim. liikeidea ja strategia, määrittämistä (=oikeita asioita) ja operatiivinen suunnittelu on valittujen strategioiden käytännön toteutusta (=asioiden tekemistä oikein). Strategisessa suunnittelussa voidaan pohtia muutamien vuosien, jopa kymmenen vuoden, päähän ulottuvia asioita, kun taas operatiivisessa suunnittelussa suunnittelun aikajakso voi vaihdella kuukaudesta muutamiin tunteihin.

Strateginen suunnittelu kuuluu ylimmän johdon vastuulle. Pääpaino on yrityksen kehittämisessä pitkällä aikavälillä. Tavoitteena strategisessa suunnittelussa on tulevaisuuden voitot ja haasteena tulevaisuuden ennustamisen vaikeus. Työkaluina strategisessa suunnittelussa ovat esim. visiot, toiminta-ajatus, liikeideat, päämäärät.

Strategisen suunnittelun prosessi:

Yrityksen toiminta-ajatus		
Määrittelee perustuotteen tai palvelun, ensisijaisen markkina-alueen ja pääasiallisen teknologian		
Kilpailuetuanalyysi	Mahdollisuuksien ja uhkien analyysi	
Sisäinen toimintaympäristö	Ulkoinen toimintaympäristö	
-rahoitusresurssit, markkinointi, tuotanto-osaaminen, teknologia	- kilpailijoiden koko ja osaaminen, toimittajat ja asiakkaat	
Markkina-aseman vertailu ja analyysi		
Toiminta-ajatuksen tarkistus ja liikeidean määrittely		
Yrityksen päämäärien ja tavoitteiden vahvistaminen		
Strategiset vaihtoehdot:		
markkinasegmentit ja kilpailukeinojen valinta		
Strategian toimeenpano ja resurssien uudelleensuuntaus		
Resurssien uudelleenallokointi	Aikaansaannosten seuranta	Muutostrendien seuranta

Operatiivisessa suunnittelussa keskitytään ratkaisemaan tämän hetken ongelmia ja se kuuluu toiminnoista vastaaville tahoille. Operatiivinen suunnittelu perustuu strategisiin suunnitelmiin ja olemassa oleviin faktoihin. Siinä keskitytään voiton tekemiseen lyhyellä tähtäimellä. Operatiivisen suunnittelun apuna ovat esim. budjetit, tulostavoitteet, kampanjat, painopisteet.

2.2 Toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatus kertoo, miksi kyseinen yritys on olemassa. Toiminta-ajatus on pohjana kaikelle yrityksen suunnittelulle ja toiminnalla. Se ohjaa yrityksen johtamista ja strategista suunnittelua. Toiminta-ajatus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Missä liiketoiminnassa olemme?
- Ketkä ovat meidän asiakkaamme?
- Miksi tämä organisaatio on olemassa?

Hyvin määritelty toiminta-ajatus kertoo, mitä organisaatio haluaa saavuttaa. Lisäksi se kertoo keiden asiakkaiden kanssa organisaatio on tekemisissä nyt ja tulevaisuudessa. Se innostaa tavoittelemaan päämäärää, vaikka päämäärää ei koskaan täydellisesti saavutettaisi. Lisäksi hyvä toiminta-ajatus innostaa toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Toiminta-ajatus on yksi yrityksen pysyvimpiä asioita ja hyvä toiminta-ajatus voi olla voimassa koko yrityksen olemassa olon ajan. Sen on siis pystyttävä ohjaamaan toimintaa myös toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. Lisäksi sen pitää mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen. Jotta toiminta-ajatus ei rajoita yrityksen toimintaa eikä sitä pidä muuttaa muutaman vuoden välein, sen tulee olla suhteellisen vapaasti muotoiltu.

Esimerkki 2: Toiminta-ajatuksia

<i>IBM</i>	<i>Ratkaisee suurten organisaatioiden tiedon varastointi-, siirto- ja prosessiongelmia.</i>
<i>Nokia</i>	<i>Paikasta riippumattoman ihmisten välisen tiedonkulun helpottaminen.</i>
<i>Elisa</i>	<i>Tarjoaa tietoliikennepalveluja nopeaan, tehokkaaseen ja turvalliseen viestintään.</i>
<i>Metso</i>	<i>Engineering Customer Success</i>
<i>Tulli</i>	<i>Suojaa yhteiskuntaa torjumalla terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuvia uhkia sekä huumeiden ja muiden vaarallisten aineiden salakuljetusta ja talousrikollisuutta .</i>

2.3 Liikeidea

Liikeidea on toiminta-ajatusta konkreettisempi suunnitelma siitä, millä käytännön keinoilla yritys tekee rahaa. Liikeidea on kuitenkin vielä suhteellisen lyhyt kuvaus. Ollakseen toteuttamiskelpoinen liikeidean pitää perustua yrittäjän osaamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Liikeideaa määritettäessä on muistettava, että yrityksen menestyminen on aina seurausta tyytyväisistä asiakkaista ja siitä, että asiakkaat haluavat maksaa tuotteista. Liikeideasta on käytävä selkeästi ilmi missä, miten ja miksi kyseinen liikeidea on parempi kuin kilpailijoiden liikeideat.

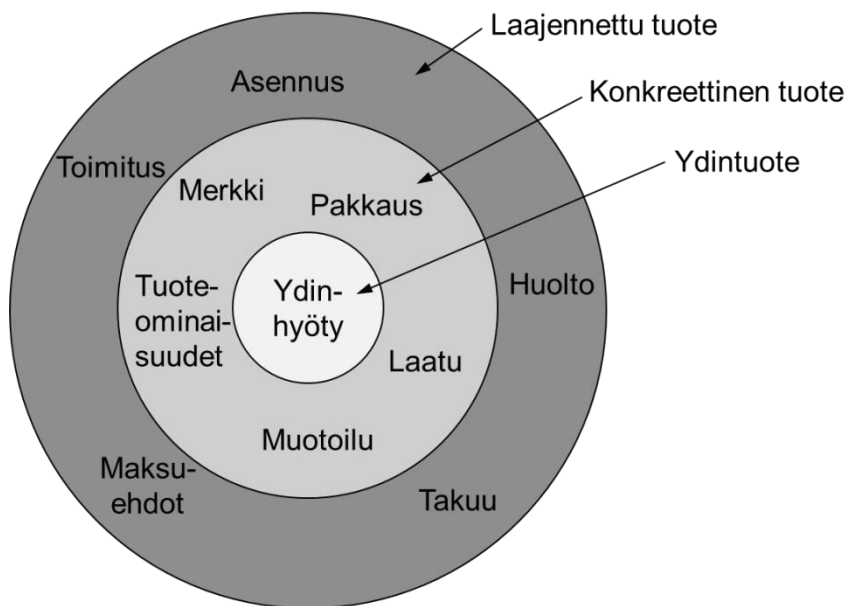
Liikeidea vastaa kolmeen kysymykseen, joiden on oltava tasapainossa keskenään:

- **mitä?**
- **kenelle?**
- **miten?**

Lisäksi liikeideassa kannattaa käsitellä yrityksen haluttua **imagoa**. Tällä tarkoitetaan sitä, millainen mielikuva yrityksestä halutaan antaa ulospäin eli miksi asiakas haluaisi olla tekemisissä juuri tämän yrityksen kanssa.

2.3.1 Mitä

Ensimmäinen kysymys MITÄ kertoo minkä asiakkaan tarpeen yritys aikoo tyydyttää tai ongelman ratkaista. Käytännössä yritys ratkaisee asiakkaan ongelmia tai täyttää tarpeita tarjoamalla asiakkaalle omia tuotteitaan (esim. tavaroita, ohjelmistoja, työmenetelmiä, palveluita). Tässä tuote on kuitenkin ymmärrettävä laajemmin kuin pelkästään konkreettisena tuotteena. Asiakkaan tarve tai ongelma voi liittyä laajennettuun tuotekäsitteeseen (esim. asiakas haluaa tietokoneen käyttövalmiina kaikki ohjelmistot asennettuina ja asetukset tehtynä) ja yrityksen kilpailuetu voi löytyä muista tekijöistä kuin konkreettisesta tuotteesta.



Kuva 6. Kolmetasoinen tuote (Kotler)

Liikeideassa ei määritetä asiakkaiden tarpeita tai ongelmia eikä varsinaisia tuotteita kovin tarkasti.

2.3.2 Kenelle

Toinen kysymys KENELLE kertoo kenelle tuotetta markkinoidaan eli mitkä ovat yrityksen markkinat ja kohderyhmät.

Liikeideaa määritettäessä on selvitettävä onko yrityksen tarvitsemia markkinoita olemassa, minkä kokoiset ne ovat, missä ne ovat ym. (=markkinapotentiaali). Selvitysten pitää olla perusteltuja ja pohjautua totuudenmukaiseen tietoon (esim. tilastokeskuksen tietoihin).

Jos markkinapotentiaali on riittävä, on valittava yritykselle ensisijaiset kohderyhmät. Liikeideassa on pystyttävä perustelemaan miksi juuri kyseiset ryhmät hyötyvät yrityksen tuotteista ja siksi olisivat valmiita asiakassuhteeseen yrityksen kanssa.

2.3.3 Miten

Kolmas kysymys MITEN kertoo millä periaatteilla yritys toimii eli mikä on sen toimintamalli. Tyypillisin toimintatapa on raaka-aineiden ostaminen toimittajilta ja niistä maksaminen, tuotteiden valmistaminen tuotantolaitoksessa ja työntekijöille palkan maksaminen, tuotteen myyminen asiakkaalle ja myyntitulojen saaminen asiakkaalta hänen maksaessa tuotteesta. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa mahdollinen toimintamalli, vaan erilaisia toimintamalleja on paljon.

Esimerkki 3: Erilaisia liiketoimintamalleja

Yrityksen toiminta voi perustua vahvasti alihankkijoiden käyttämiseen. Esim. insinööritoimisto ottaa hoitaakseen talonrakennusprojektin ja ostaa kunkin vaiheen työpanoksen kyseisen alan yrittäjiltä (kirvesmiehet, perustuksen tekijät, muurarit, LVI-asentajat, sähköasentajat ym.). Insinööritoimisto on kuitenkin asiakkaalle vastuussa kaikista projektiin liittyvistä asioista.

Yritys voi harjoittaa kauppaa näkemättä myymiänsä tuotteita missään vaiheessa. Tällöin yrittäjä ostaa tuotteita toimittajilta A, B ja C, mutta jättää tuotteet säilytettäväksi toimittajien varastoihin. Kun yritys saa myytyä tuotteet asiakkaalle X toimittaja A, B tai C toimittaa tuotteen suoraan asiakkaalle.

Yritys voi toimia franchising periaatteella. Tällöin yritys antaa liiketoimintamallinsa ja nimensä toimiluvanhaltijan käyttöön käyttöoikeusmaksuja vastaan.

Internetsivustoja ylläpitävä yritys voi pitää sivustojen käyttämisen ilmaisena ja rahoittaa toiminnan mainoksia myymällä.

2.4 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma (jatkossa LTS) on työkalu, jonka avulla liikeideaa kehitetään järjestelmällisesti tarkemmaksi suunnitelmaksi. Lisäksi LTS on tärkeä työkalu yrityksen rahoituksen järjestämisessä tai osakkaiden hankkimisessa. Se voi olla edellytyksenä lainarahan tai avustusten saamiseksi (esim. TEKES:in myöntämän rahoituksen edellytyksenä on se, että LTS on tehtynä). LTS:aa on hyvä tarkastella aika ajoin yrityksen toiminnan aikana, esim. jos yritystoimintaa ollaan laajentamassa tai siihen ollaan tekemässä muutoksia taikka jos liiketoimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia.

Hyvä LTS antaa liiketoiminnasta kaiken oleellisen tiedon selkeässä ja tiivistetyssä muodossa. Se pohjautuu yrityksen liikeideaan, jota LTS:ssa tarkennetaan konkreettisemmilla suunnitelmilla. Se sisältää tietoa yrityksen perustamiseen ja jatkossa yrityksen toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännöistä. Lisäksi LTS:ssä otetaan kantaa mm. kustannuksiin, myyntiin ja kannattavuuteen.

LTS ei ole yhtä ainoaa oikeaa rakennetta, vaan sen pitää sisältää kyseisen yrityksen kannalta oleelliset asiat. Internetistä löytyy paljon erilaisia LTS malleja.

LTS on dokumenttina jäsennelty, yksinkertainen, yksiselitteinen ja lukijaystävällinen. Sen kirjoitusasu on yksinkertainen ja helppolukuinen myös kyseistä toimialaa tuntemattomille lukijoille. Dokumentissa käytetyt kuvat ja taulukot ovat helposti ymmärrettäviä ja yksinkertaistettuja. LTS sivumäärä liitteet mukaan lukien on korkeintaan 30.

2.5 Toimintastrategia

Yritykselle tehdään toimintastrategia, joka kuvaa ne yrityksen valitsevat menetelmät ja ratkaisut, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa sille tulevaisuuteen asetetut tavoitteet ja päämäärät. Eli strategia on toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen tehtävänä on erottaa yritys kilpailijoistaan. Hyvä strategia on helppo muistaa, ymmärtää ja sisäistää. Strategian toteuttaminen on helpompaa, jos sen toteuttajat ovat sisäistäneet sen.

Strategioiden laatimisessa päähuomio on tulevaisuudessa. Tavoitteena on suunnitella se, miten yrityksen menestys tulevaisuudessa varmistetaan. Hyvän strategian tekeminen edellyttää kykyä löytää tärkeimmät ja olennaisimmat asiat sekä kykyä muodostaa tilanteesta kokonaiskuva. Lisäksi on pystyttävä tekemään perusteltuja ja harkittuja valintoja hyvien vaihtoehtojen välillä.

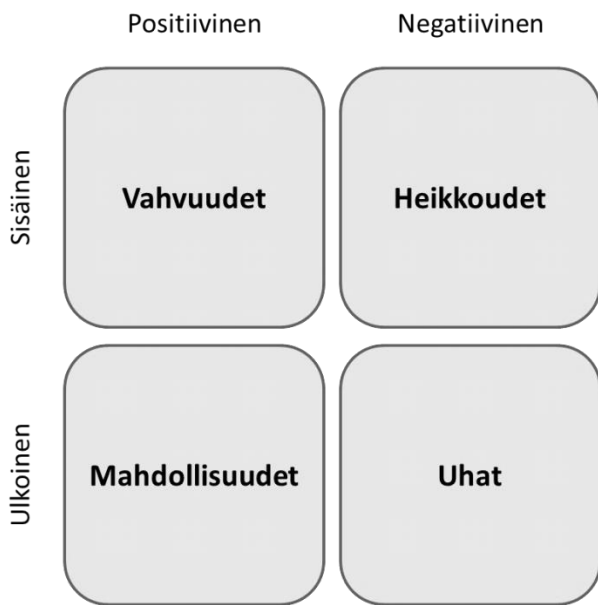
Yrityksen strategiat tehdään muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti; asiakasvaatimukset muuttuvat ja kovenevat, teknologia kehittyy, kilpailu kovenee, markkinat kasvavat ja kansainvälistyvät, yritystoiminta monimutkaistuu jne. Yrityksen onkin reagoitava toimintaympäristönsä muuttumiseen tarkistamalla ja päivittämällä strategiansa tietyin aikavälein. Strategiaa suositellaan tarkistettavaksi aina toimintaympäristössä tapahtuneiden isohkojen muutosten yhteydessä tai vähintään kerran vuodessa. Strategioiden tarkistaminen ja tarvittaessa pienimuotoinen päivittäminen tai suurien muutosten tekeminen on edellytyksenä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiselle tai sen parantamiselle.

2.6 Liiketoimintaympäristön analyysit ja SWOT

Yrityksessä kerätään paljon liiketoimintaan liittyvää tietoa strategisen suunnittelun pohjaksi. Tietoa kerätään useista lähteistä sekä yrityksen sisältä että ulkoa. Useista lähteistä kerätty tieto voi olla varsin hajanaista ja siinä voi olla paljon pieniä irrallisia yksityiskohtia. Käsittelemättömänä tämä tieto voi olla hyvin vaikeaselkoista. Yksittäisten tietojen merkitystä kokonaisuuteen voi olla vaikea hahmottaa eikä tilanteesta saa tietojen perusteella hyvää kokonaiskuvaa.

Yhdistämisen ja analysoimisen jälkeen kerätyt tiedot voivat olla hyvin arvokkaita ja käyttökelpoisia. Analyysien tuloksia voidaan käyttää yrityksen päämäärien, tavoitteiden ja strategioiden määrittämisen perustana. Yhteenvetoanalyyseillä voidaan yhdistää eri lähteistä kerättyjä tietoja järjestelmällisesti. Liiketoimintaympäristön analysoimiseen on olemassa monenlaisia menetelmiä, joista SWOT on yksi yleisimmistä.

SWOT-analyysissä yhdistetään yrityksen liittyviä sisäisiä ja ulkoisia asioita. Sisäinen tieto kuvastaa nykyhetkeä ja ulkoinen tieto tulevaisuutta. Analysoitavat asiat määritetään myös joko positiivisiksi tai negatiivisiksi. Analyysi tehdään yleensä 2x2 matriisin muotoon. Onnistuneen SWOT:in tekeminen edellyttää asioiden faktoihin perustuvaa ja objektiivista tarkastelua.



Kuva 7. SWOT analyysi

SWOT:ssa yritykseen liittyvät asiat jaetaan vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Menetelmän nimi tulee näiden tekijöiden englanninkielisistä nimistä Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdoluudet) ja Threats (uhat).

Vahvuudet ovat vahvasti riippuvaisia yrityksen omasta toiminnasta. Ne ovat positiivisia asioita, jotka omalta osaltaan merkittävästi edistävät yrityksen menestystä ja parantavat sen kilpailukykyä. Yrityksen kannattaa hyödyntää maksimaalisesti omia vahvuuksia yritystoiminnassaan. Joskus vahvuuksia kannattaa jopa edelleen vahvistaa, jotta saavutettu kilpailuetu paranisi entisestään.

Myös heikkoudet ovat yrityksen omien vaikutusmahdollisuuksien piirissä. Ne ovat negatiivisia asioita, jotka heikentävät yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Ne ovat asioita, joita kilpailijat pyrkivät hyödyntämään oman asemansa parantamiseksi. Yrityksen pitää tunnistaa omat heikkoutensa ja pyrkiä lieventämään niitä tai pääsemään niistä kokonaan eroon. Jos tämä ei onnistu, kannattaa heikkouksiksi määritettyjä asioita pyrkiä välttämään mahdollisuuksien mukaan.

Mahdollisuudet ovat yrityksen ulkopuolisista tekijöistä riippuvia asioita, joihin yritys ei omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Ne voivat liittyä esim. lainsäädäntöön, yhteiskunnan toimintatapoihin, luonnonilmiöihin, ihmisen fysiologiaan tai fysiikan lakeihin.

Mahdollisuudet ovat positiivisia asioita, joihin tarttumalla ja joita hyödyntämällä yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Yrityksen kannattaa siis yrittää löytää mahdollisuuksia ja pyrkiä hyödyntämään niitä.

Myös uhat ovat yrityksestä riippumattomia tekijöitä. Ne ovat yrityksen kannalta negatiivisia asioita ja niistä aiheutuu yrityksen toiminnalle haittaa. Koska uhat eivät ole yrityksen

vaikutuspiirissä, niitä ei voi poistaa kokonaan. Yrityksen kannattaa kuitenkin nähdä vaivaa uhkien kiertämiseksi tai lieventämiseksi.

2.7 Riskien hallinta

Yritystoimintaan liittyy aina epäonnistumisen mahdollisuus. Riski voi liittyä mihin tahansa yrityksen toiminnassa, esim. rahoitukseen, henkilöstöön, alihankkijoihin, toimittajiin, kehitykseen, hankintaan, tuotantoon, logistiikkaan ja kiinteistöihin. Riskiä aiheuttavat aika (ennustaminen vaikeaa), asiakkaat (voivat esim. muuttaa mielensä tai mennä konkurssiin) ja muut sidosryhmät (voivat esim. kiristää vaatimuksiaan tai jättää täyttämättä velvollisuutensa). Yrityksen on hallittava riskejä eli sillä on oltava selkeä käsitys omaan yritystoimintaan mahdollisesti liittyvistä riskeistä ja näkemys siitä, miten yritys suhtautuu riskeihin.

Riskien hallinta pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa siten, että **riskin toteutuminen on mahdollisimman epätodennäköistä**. Ennaltaehkäisystä huolimatta joskus joku riski saattaa kuitenkin toteutua. Riskien hallintaan kuuluu myös näihin tilanteisiin varautuminen suunnittelemalla miten toimitaan, jotta **riskin toteutuessa vahingot jäisivät mahdollisimman vähäisiksi**.

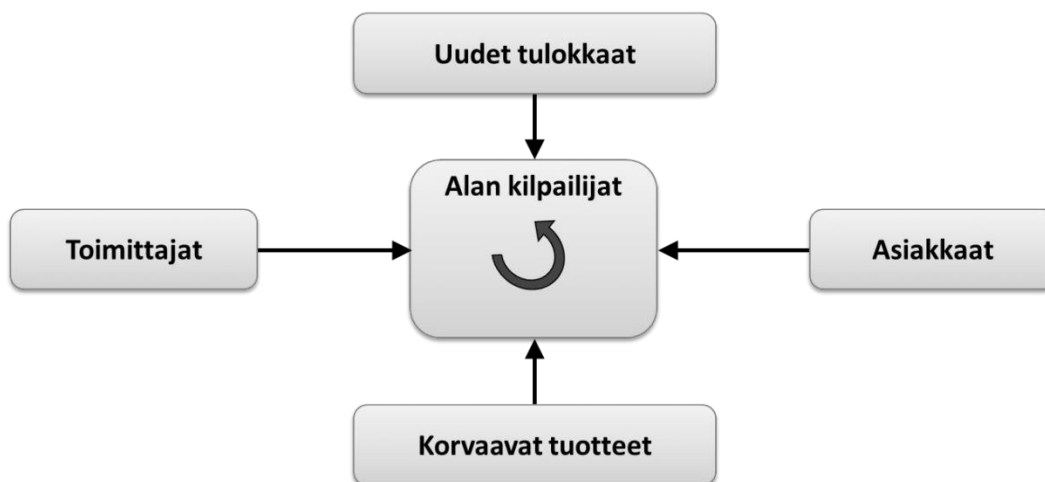
Riskien hallinnassa on kolme erillistä vaihetta. Ensimmäisenä vaiheena on **riskien tunnistaminen**. Tunnistaminen on tärkeää, koska tunnistamaton riski vastaan ei voi taistella. Toisena vaiheena on **riskien arviointi**. Tässä vaiheessa arvioidaan sekä tunnistettujen riskien todennäköisyys että riskin toteutuessa niistä mahdollisesti aiheutuvan vahingon suuruus. Viimeisenä vaiheena on **toimintasuunnitelman tekeminen riskien hallitsemiseksi**. Yritys voi suhtautua riskeihin monella tavalla. Hyvin usein riskit pyritään välttämään eli pyritään estämään riskin toteutuminen, mutta tämä ei ole ainoa eikä aina edes paras toimintatapa. Riskiä voidaan myös pienentää esim. muuttamalla toimintatapaa, vaihtamalla toimittajaa tai kehittämällä tuotetta edelleen. Yritys voi yrittää myös jakaa riskin jonkun toisen tahon kanssa (esim. maksaa alihankkijalle suunnittelusta osan projektin päättyessä ja osan vasta sen jälkeen, kun yritys on toimittanut tuotteita omille asiakkailleen) tai siirtää riskin kokonaan jollekulle toiselle. Joskus toiminnasta saatava hyöty on niin merkittävä, että riskistä huolimatta toimintaa kannattaa jatkaa alkuperäisen suunnitelman mukaan (esim. kehitteillä oleva uusi tuoteominaisuus voi viivästyttää aikatauluja tai aiheuttaa laatuvirheitä, mutta koska onnistuessaan ominaisuus tuo merkittävää kilpailuetua, kannattaa riski kantaa).

3 Kilpailu

Yrityksellä on aina kilpailijoita. Yrityksen asiakkailla on tarpeita, joita voivat tyydyttää, ja käytännössä yleensä myös tyydyttävät, myös muut yritykset. Kilpailutilanteen tekee vaikeaksi se, että kilpailijat voivat tarjota asiakkaille samanlaisia tai erilaisia ratkaisuja asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan. Kilpailutilanteeseen vaikuttavat monet muuttujat, jotka pitää huomioida. Lisäksi yrityksellä on mahdollisuus kilpailla hyvin erilaisilla strategioilla.

3.1 Viiden kilpailuvoiman malli

Porter on kehittänyt analyysimallin toimialan kilpailutilanteen arvioimiseksi, ns. viiden kilpailuvoiman malli. Porter jakaa liiketoimintaympäristön viiteen kilpailuun vaikuttavaan voimaan, joita kaikkia on seurattava jatkuvasti ja aika ajoin analysoitava tarkemmin.



Kuva 8. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter)

Alan kilpailijoilla tarkoitetaan alan sisäistä kilpailua eli alalla tällä hetkellä olevia toimijoita, jotka omilla tuotteillaan täyttävät saman asiakastarpeen tai auttavat asiakasta ongelmansa ratkaisemisessa. Nykyisestä kilpailutilanteesta pitää arvioida mm. miten kypsä toimiala on ja paljonko alalla on toimijoita. Lisäksi kannattaa arvioida oman yrityksen roolia kilpailukentässä (suurin/pienin, kilpailee hinnalla/laadulla/toimitusehdoilla ym.).

Asiakkailla on neuvotteluvoimaa, jolla he vaikuttavat toimialan kilpailutilanteeseen. Asiakkaiden neuvotteluvoimaan vaikuttaa lähinnä asiakkaiden määrä toimittajiin verrattuna ja se, kuinka helppoa toimittajan vaihtaminen käytännössä on. Jos asiakkailla on suuri neuvotteluvoima, voivat he vaikuttaa paljonkin yksittäisen yrityksen toimintaan sekä koko toimialan yritysten keskinäisiin voimasuhteisiin.

Myös toimialan toimittajilla on neuvotteluvoimaa, jolla he voivat vaikuttaa toimialan kilpailutilanteeseen. Toimittajien neuvotteluvoima on riippuvainen siitä, paljonko toimittajia on toimialan yrityksiin verrattaessa ja kuinka helppoa toimittajan vaihtaminen on. Jos toimittajien neuvotteluvoima on suuri, voivat he vaikuttaa toimialan kilpailutilanteeseen merkittävästikin.

Nykyisten alalla toimivien kilpailijoiden lisäksi toimialalle voi tulla uusia tulokkaita, jotka voivat muuttaa toimialan kilpailutilannetta merkittävästi. Joillakin toimialoilla uudella kilpailustrategialla toimiva tai uudenlaisia tuotteita tarjoava toimija voi ottaa merkittävän markkinaosuuden. Toisten toimialojen houkuttelevuus on taas hyvin heikko eikä uusia toimijoita todennäköisesti alalle enää tule. Toisaalta toimiala voi olla varsin houkutteleva, mutta alalle tulemisen vaikeuden vuoksi uusien toimijoiden aloittaminen voi olla hyvin epätodennäköistä. Kilpailutilannetta analysoitaessa on arvioitava kuinka houkuttelevalta toimiala näyttää ulkopuolisista. Lisäksi on arvioitava kuinka helppoa alalle tuleminen tai siltä lähteminen on.

Viidentenä kilpailutilanteeseen vaikuttavana tekijänä on mahdollisten korvaavien tuotteiden aiheuttama uhka. Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan tuotteita, joilla asiakas voi tyydyttää sen tarpeensa tai ratkaista sen ongelmansa, johon yrityksen nykyinen tuote on tarkoitettu. Korvaavat tuotteet voivat olla kokonaan uudenlaisia tuotteita taikka olemassa olevia tuotteita, joita käytetään uudella tavalla. Tätä kilpailutekijää analysoitavassa on arvioitava mitä vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkailta on toimialan nykyisille tuotteille. Lisäksi pitää seurata teknologian, työtapojen ym. kehittymistä ja niiden antamia mahdollisuuksia.

3.2 Kilpailustrategiat

Menestyäkseen markkinoilla yrityksen on pystyttävä luomaan itselleen kilpailuetua. Sen on siis kyettävä luomaan ylivoimaista arvoa asiakkailleen. Tämän se voi tehdä kahdella tavalla:

1. Kasvattamalla asiakkaan hyötyä suhteessa kustannuksiin.
2. Alentamalla asiakkaan kustannuksia suhteessa hyötyyn.

Yrityksellä voi olla paljon vahvoja puolia kilpailijoihin verrattaessa. Porterin mukaan yrityksen kilpailussa menestyminen perustuu kuitenkin joko alhaisiin kustannuksiin tai differointiin eli erilaistamiseen. Yrityksen onkin valittava kilpailustrategiansa näistä vaihtoehdoista.

Strategiat ovat erilaisia ja valittavan strategian on perustuttava toisaalta alaan liittyviin faktoihin ja toisaalta yrityksen omiin tavoitteisiin. Omaan strategiaan valitessaan yrityksessä on pohdittava millainen kustannuspohja yrityksellä on ja toisaalta minkälaista kohdealuetta yritys lähtee tavoittelemaan.

	<i>Alhaiset kustannukset</i>	<i>Korkeat kustannukset</i>
<i>Laaja kohdealue</i>	Kustannusjohtajuus	Differoituminen
<i>Kapea kohdealue</i>	Keskittyminen kustannuspainotteinen differointipainotteinen	

Kuva 9. Yrityksen kolme perusstrategiaa (Porter)

Porterin kilpailustrategiassa kohdealueella tarkoitetaan asiakaskunnan laajuutta. Laajuudella voidaan käsittää maantieteellistä laajuutta, tarpeiltaan tai odotuksiltaan hyvin erilaisia asiakkaita tai asiakasryhmiä, kielialuetta tms.

Kustannusjohtajuus perustuu toiminnan kustannusten minimoimiseen. Kustannustehokkuutta voidaan hakea esim. tekemällä hankinnat isoissa erissä, automatisoimalla valmistustoiminnan ja tinkimällä laadusta. Kustannusjohtajuuteen pyrkivät yritykset eivät panosta kovinkaan paljoa tuotekehitykseen, vaan tyytyvät olemassa oleviin tuotteisiin, ostavat uusia tuotteita muualta tai kopioivat muita. Kustannusjohtajuuden vaarana on esim. tuotetarjonnan tai valmistusmenetelmien vanhentuminen.

Differoituminen perustuu erikoistuotteiden tai erilaisten toimintatapojen hyödyntämiseen, jolloin asiakas saa ”parempia” tuotteita kuin muilta kilpailijoilta. Differointiin keskittyvä yritys panostaa uusien tuotteiden ja toimintatapojen kehittämiseen, jolloin toimintakustannukset ovat korkeampia kuin kustannusjohtajilla. Koska tuotteet ovat erikoistuotteita ja niiden antama asiakashyöty on halpatuotteita parempi, ovat asiakkaat myös valmiita maksamaan tuotteista korkeampaa hintaa eikä yrityksen tarvitse kilpailla hinnoilla. Differoitumisstrategialla pyritään saavuttamaan myös merkkiuskollisuutta, joka omalta osaltaan mahdollistaa korkeampien asiakashintojen pitämistä. Tämän strategian riskinä on esim. kopioinnin kohteeksi joutuminen, jolloin tuotteen tarjoama etu menetetään ja asiakashinnat laskevat.

Keskittymisstrategioissa yritys valitsee tietyt asiakasryhmät, joiden erikoistarpeiden mukaan se kehittää strategiansa. Tällä tavalla yritys pystyy tyydyttämään tiettyjen asiakasryhmien tarpeet paremmin. Keskittymisstrategiassakin pyritään hakemaan etua joko kustannussäästöistä tai differoitumisesta. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä tarjotaan valituille asiakasryhmille heidän näkökulmastaan edullisia tuotteita. Säästöjä haetaan kohderyhmän arvostamista asioista tinkimättä, jolloin kustannukset saattava olla korkeampia kuin varsinaisilla kustannusjohtajilla. Differoitumispainotteiset keskittyvät tarjoavat valitsemilleen asiakasryhmille erityisesti suunniteltuja tuotteita. Tämä strategia voi johtaa marginaalisiin asiakasryhmiin ja korkeisiin kustannuksiin, mutta asiakkaiden maksamat korkeat hinnat korvaavat strategiasta seuranneet korkeat kustannukset.

4 Lähteitä ja lisämateriaalia

Etälukio – Opetushallitus. Yrittäjän lähiverkot. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=36>

Etälukio – Opetushallitus. Liikeidea ja rahoitus.
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=40>

Kinkki Seppo ja Isokangas Jouko. Yrityksen perustoiminnot.

Raatikainen Leena. Liikeideasta liikkeelle.

Venture Cup Finland. Liikeidea ja sen esittäminen.
<http://web.venturecup.fi/index.php?id=304>

Viitala Riitta ja Jylhä Eila. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet.