

OAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Sisällysluettelo

1.JOHDANTO

- **Menestyvän yrityksen perustaminen**
- **Perustamisprosessin kolme vaihetta**

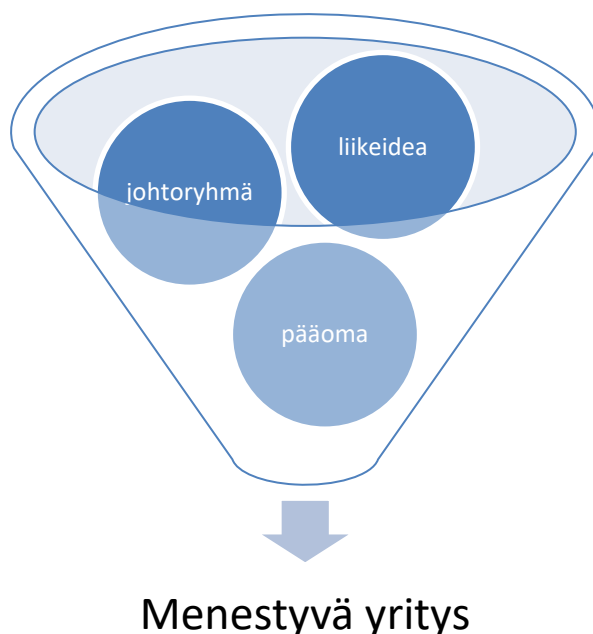
2.LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

3.LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ

- 1. Tiivistelmä**
- 2. Liikeidea**
- 3. Johtoryhmä**
- 4. Markkinointisuunnitelma**
 - **Markkinoiden koko ja kasvu**
 - **Kilpailijat**
 - **SWOT-analyysi**
 - **Kohdemarkkinoiden valinta**
 - **Markkinaosuus ja myyntimäärä**
 - **Asiakassuhteen hallinta**
- 5. Liiketoimintamalli/organisaatio**
 - **Strateginen suunnittelu**
 - **Keskittymisen tärkeys**
 - **Analyysit**
 - **Visio**
 - **Operatiivinen suunnittelu/Kehittämissuunnitelma vision tavoitteiden saavuttamiseksi**
 - **Organisaatio**
 - **Investoinnit**
 - **Tuotekehitys**
 - **Tuotanto**
 - **Make or buy –päätökset**
 - **Kumppanuudet**
- 6. Rahoitus**
 - **Kassavarojen tärkeys**
 - **Rahoitussuunnittelu liiketoiminnassa**
 - **Laskentatoimen perusperiaatteet**
 - **Tuloslaskelma**
 - **Tase**
 - **Kassavirran laskeminen**
- 7. Riskit**

1. JOHDANTO

Menestyvän yrityksen perustaminen



Kuva1. Menestyvä yritys perustetaan yhdistelemällä kolme tekijää

1. Liikeidea

Ilman liikeideaa ei synny liiketoimintaa. Se pitää testata ja sitä pitää kehittää eteenpäin. Potentiaaliset rahoittajat ja asiakkaat on saatava kiinnostumaan.

2. Pääoma

Liiketoimintaan tarvitaan rahaa. Perustajien varat riittävät harvoin eli tarvitaan ulkopuolisia sijoittajia. Liikeideaa on siis tarkasteltava myös sijoittajan näkökulmasta.

3. Johtoryhmä

Johtoryhmä on kasvavan yrityksen perustamisessa ratkaisevin tekijä. Uudet kasvuyritykset eivät ole yhden hengen yrityksiä, vaan niiden toteuttamiseen tarvitaan yleensä 3-5 taidoiltaan toisiaan täydentävää henkilöä. Toimivan johtoryhmän perustaminen on vaativa prosessi, joka vaatii aikaa, energiaa ja sosiaalisia taitoja. Johtoryhmän toimintaan palataan myöhemmin.

Perustamisprosessin kolme vaihetta:

1. Liikeidean kehittäminen

- ratkaisun kehittäminen johonkin asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan
- segmentin koon ja kannattavuuden arviointi
- etsitään sopivaa toteutus ryhmää ja kumppaneita, jotka kehittävät tuotetta/palvelua. Jos kyseessä on tuote, kehitetään yleensä toimiva prototyyppi. Tässä vaiheessa ei yleensä ole käytössä vielä pääomarahoitusta, vaan toiminta rahoitetaan omilla ja lähipiirin rahoilla tai julkisella apurahoilla (siemenrahoitus).
- tavoitteena tässä vaiheessa liikeidean kehittäminen niin selkeäksi ja vakuuttavaksi, että mahdolliset sijoittajat kiinnostuvat idean jatkokehityksestä.

2. Liiketoiminnan suunnittelu

- kokonaiskuvan muodostaminen liiketoiminnasta
- riskien arviointi (hahmotetaan erilaisia skenaarioita)
- alustavat budjetit ja suunnitelmat tuotekehitykselle, tuotannolle, markkinoinnille, jakelulle ja taloushallinnolle
- päätetään millaisia asiakassegmenttejä tavoitellaan, miten tuote/palvelu hinnoitellaan, mikä on yrityksen paras sijaintipaikka, make or buy –päätökset
- neuvot asiantuntijoilta, yhteys mahdollisiin asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin sekä tiedonhankinta kilpailijoista
- tämä vaihe päättyy, kun sijoittajat ovat valmiita rahoittamaan uuden yrityksen liiketoimintaa

3. Perustaminen ja kasvu (tuottava liiketoiminta -> vakiintunut yritys)

- yrityksen perustajan roolista toiminnan kehittäjän rooliin (yrityksen perustaminen, organisaation rakentaminen, tuotannon järjestäminen, mainonta ja suhdetoiminta, markkinoille tulo, kilpailuun vastaaminen, tuotannon laajentaminen, uudet kohderyhmät, uudet tuotteet)

2.LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Määritelmä:

LIKETOIMINTASUUNNITELMA ON KOKONAISVALTAINEN SUUNNITELMA, jonka sisältö kattaa paitsi yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilan kuvauksen, myös yhteenvedon yrityksen historiasta, ja kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen ja toimintaympäristön tulevaisuudesta (= visio), tavoitteista ja toimenpiteistä, joilla haluttu tila ja asema tulevaisuudessa ovat saavutettavissa.

- yrityksen omasta suunnitellusta toiminnasta itse laadittu kirjallinen esitys
- väline pääoman kasvattamiseksi (rahoittajat)

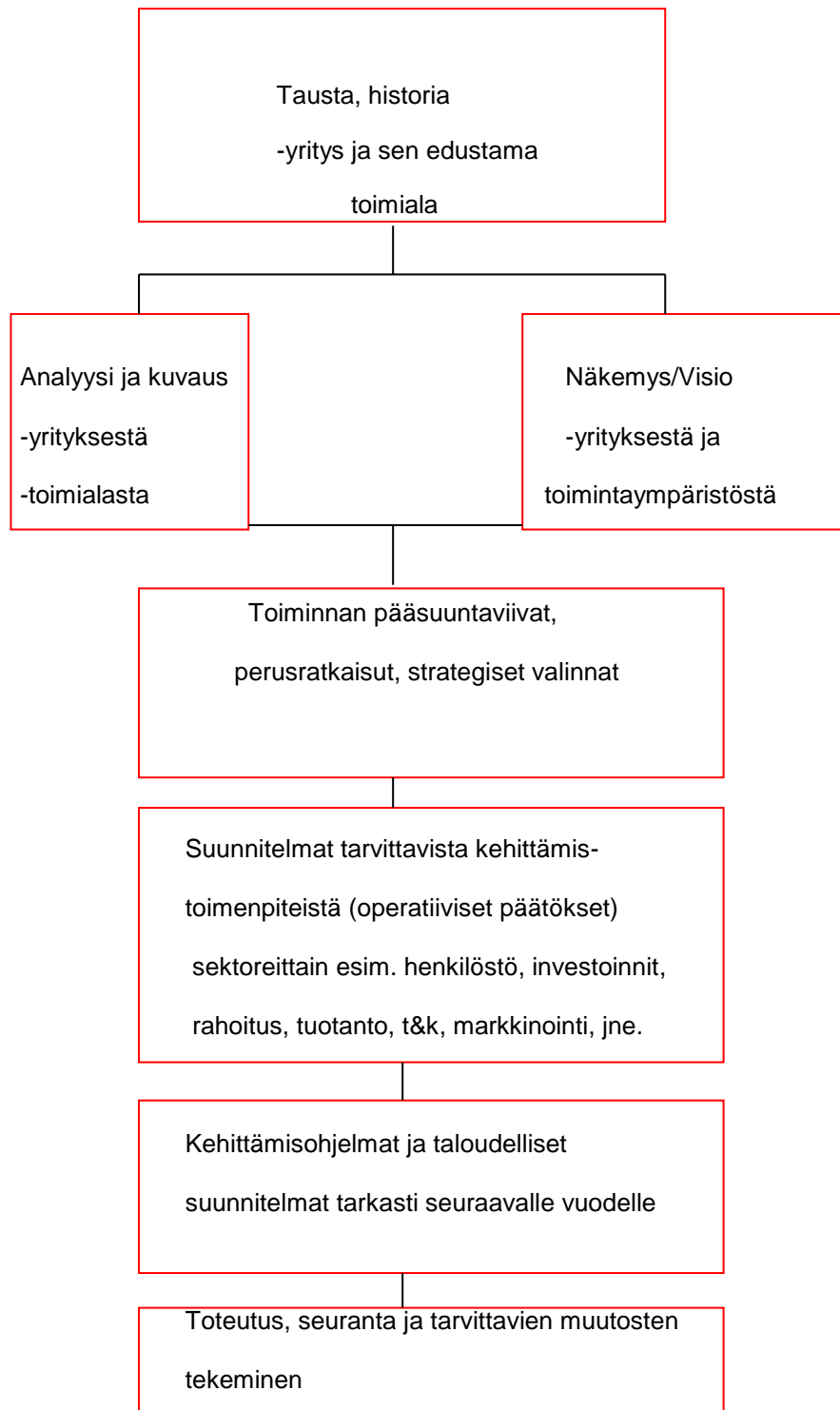
Saavutettavat hyödyt:

- + johtamisen ja yrityksen hoidon "käsikirjoitus", keskitytään olennaiseen
- + pakottaa yrityksen perustajat miettimään liikeideaansa järjestelmällisesti ja varmistamaan, että sillä on riittävän suuri markkinapotentiaali
- + paljastaa osaamisaukot ja auttaa täydentämään ne tehokkaasti
- + auttaa taloudellisenpuolen ja rahoituksen järjestelyissä
- + vähentää epävarmuutta yrityksen tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien suhteen (henkilökunnan motivointi)
- + "käyntikortti" ulospäin, joka kertoo olennaisen toiminnasta
- + helpottaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa, viestinnän väline
- + testaa liiketoiminnan ennen sen varsinaista toteuttamista!!

Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on:

- Kattava: Se sisältää kaiken, mitä yrityksen rahoittamista ja toiminnan kehittämistä varten tarvitsee tietää.
- Hyvin jäsennelty: Se on rakenteellisesti selkeä ja yksinkertainen.
- Ymmärrettävä: Se on kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi.
- Tiivis/lukijaystävällinen: Se on liitteineen alla 30 sivua.

Liiketoimintasuunnitelman rakenne:



3.LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ:

1. Tiivistelmä

Tiivistelmä antaa yleiskatsauksen toimialan taustasta ja kertoo olennaisen suunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelman muissa osissa kerrotaan tarkemmin tiivistelmässä mainituista asioista ja annetaan yksityiskohtaisempaa teknistä tietoa. Tiivistelmän tulee olla selkeä ja antaa olennainen tieto lukijalle, sekä herättää mielenkiinto, jotta lukija (sijoittaja) lukee koko suunnitelman. Tiivistelmä on muutaman sivun mittainen ja sen avulla on helppo pitää lyhyt suullinen esitys, jossa käydään läpi kaikki suunnitelman avainkohdat muutamassa minuutissa.

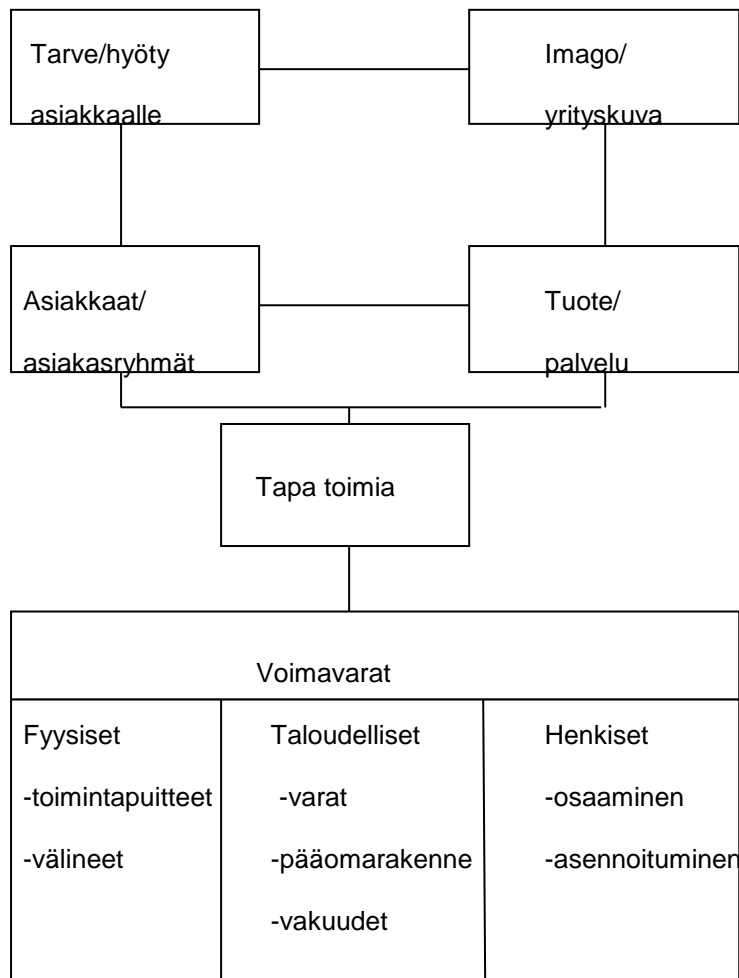
2. Liikeidea

Yrityksen täytyy osoittaa selvästi ja täsmällisesti, mitä hyötyä ideasta on asiakkaalle, millä markkinoilla se tuottaa hyötyä ja miten sillä ansaitaan rahaa. Idean kehittäminen kypsäksi liikeideaksi vaatii syvällistä tekniikan, asiakaskäyttämisen tai alan ymmärtämistä. Tarvitaan aikaa ja monien eri osapuolten työpanosta.

Aluksi pitää testata idean uskottavuus; muodostaa käsitys markkinamahdollisuuksista, toteuttamiskelpoisuudesta ja idean uutuusarvosta. Esille tuleviin kysymyksiin ja mahdollisiin ongelmiin on haettava ratkaisut parantamalla ja tarkentamalla ideaa. Liikeidea on valmis rahoitettavaksi vasta sitten, kun se on niin konkreettinen, että se voidaan viedä markkinoille kohtuullisessa ajassa, ja kun sen riskit voidaan ennakoida suhteellisen luotettavasti (siemenvaihe).

Vakuuttava liikeidea vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Minkä hyödyn asiakas saa, ja minkä tarpeen idea täyttää?
Markkinamenestyksen taustalta löytyy aina tyytyväisiä asiakkaita eikä loistavia tuotteita. Asiakkaat ostavat tuotteen, koska he haluavat tyydyttää jonkin tarpeen tai ratkaista jonkin ongelman. Liikeideassa on selvitys siitä, minkä tarpeen idea tyydyttää ja missä muodossa. (Ainutlaatuinen myyntiväittäjä, Unique Selling Proposition, USP)
- Mitkä ovat markkinat?
Liikeidealla on taloudellista arvoa vain silloin, kun ihmiset haluavat ostaa tuotetta tai palvelua. Hyvässä liikeideassa on tarkka selvitys tuotteen/palvelun markkinoiden olemassaolosta sekä kohderyhmästä.
- Miten liikeidealla ansaitaan rahaa?
Selvitys rahan ansainta tavasta ja arvioidusta määrästä.



Asiakashyöty

Tuotteen tai palvelun asiakkaalle tarjoama hyöty määräytyy sen mukaan, mitä uutta tai parempaa siinä vaihtoehtoihin ratkaisuihin verrattuna. Se ratkaisee liikeidean markkinoilla menestymisen. Hyöty on suositeltavaa ilmaista aina numeroina, jos se on vain mahdollista. Asiakkaan on ymmärrettävä myyntiväittämän (USP) merkitys ja väittämän pitää olla ainutlaatuinen.

Esimerkkejä asiakashyödyistä:

Edullisempi Turvallisempi Luotettavampi Kätevämpi Juostavampi

Kevyempi Pienempi Yksinkertaisempi Helpompi Miellyttävämpi Nopeampi

Markkinat

Kun pohditaan kohdemarkkinoita, on selvítettävä niiden koko ja päätettävä ensisijaiset kohderyhmät/segmentit. Koon arvion pohjana voi käyttää Tilastokeskuksen, toimialajärjestöjen tai ammattilehtien keräämiä perustietoja. Näiden tietojen pohjalta pitäisi olla mahdollista määrittää kohdemarkkinoiden laajuus riittävällä tarkkuudella. Kohdesegmenttien määrittäminen on hankalaa ja tässä vaiheessa riittää alustava käsitys siitä, keitä kohdeasiakkaat ovat.

Myös kilpailijat täytyy tuntea ja liikeideasta tulisi käydä ilmi, miten ja miksi oma liikeidea on muita parempi.

Ansaintamalli

Klassinen ansaintamalli on se, että yritys ostaa tuotannontekijöitä ja näistä aiheutuu kustannuksia. Yritys valmistaa tuotannontekijöitä hyödyntäen tuotteen/palvelun ja myy sen asiakkaille ja saa tuottoja. Kaikki yritykset eivät noudata klassista mallia ja tästä syystä ansaintamalli on kuvattava. Esimerkiksi McDonald's ansaitsee rahaa käyttöoikeusmaksuista, joita se perii franchisen haltijoilta.

Uuden yrityksen tarkoituksena on siis tarjota ratkaisu markkinoilla olevaan ongelmaan eli täyttää jokin asiakkaan tarve. Tästä syystä liiketoimintasuunnitelman alussa kuvataan siihen liittyvää ratkaisua. Liikeidean kuvaamisen yhteydessä on luonnosteltu asiakkaan saamaa hyötyä, markkinoita ja ansaintamallia. Näistä asioita on tarkoitus täsmentää ja konkretisoida tässä liiketoimintasuunnitelman osassa.

Liikeidean ainutlaatuisuutta voidaan parantaa suojaamalla sitä patenteilla tai tekemällä yksinoikeuden takaavia sopimuksia strategisten kumppaneiden kanssa.

Useimmat hyvän liikeidean keksineet yritykset hakevat jollain tavalla suojaa ideoilleen immateriaalilainsäädännön avulla. Lainsäädännön perusajatuksena on estää ulkopuolisia tahoja hyödyntämästä keksijän henkisen työn tuloksia luvottomasti.

Suojaamismenetelmiä:

Patentointi

Patenteilla suojataan teknisiä keksintöjä. Keksinnön on oltava uusi ja olennaisesti erilainen tunnettuihin teknologioihin verrattuna. Lisäksi keksintöä ei saa olla julkistettu missään aikaisemmin. Patenttihakemus jätetään patenttiviranomaisille ja hakemus julkistetaan 18 kuukauden kuluttua hakemuksen jättämisestä, ellei patenttihakemusta peruta. Patentti on yleensä voimassa 20 vuotta hakemuksen jättämisestä siinä maassa, johon sitä on haettu. Patentoinnin kustannukset muodostuvat patenttihakemuksen laadinnassa käytettävästä asiantuntija-avusta sekä myönnettyihin patentteihin kohdistuvista vuosimaksuista. Keskimäärin

Suomessa haettavan patentin kustannukset ovat noin 3 500 euroa. Tämän lisäksi tulevat noin 150 - 900 euron vuosimaksut. Taloudellisesti vahvat kilpailijat pyrkivät estämään heille epäedullisen patentin myöntämisen. Patentoinnin yhteydessä on hyvä muistaa, että idea tulee aina patenttihakemuksen myötä julkiseksi. Tämä on tärkeää huomioida, jos patentin antaman suojan voi kiertää muuttamalla tuotetta tai prosessia vain vähän.

Esim.

Coca-Colan reseptiä ei ole patentoitu, koska patentti olisi voitu kiertää tekemällä reseptiin pieniä muutoksia vaikuttamatta itse tuotteen makuun. Mikäli Coca-Colan resepti olisi patentoitu, olisi patenttisuoja loppunut 20 vuoden kuluttua patentin hakemisesta – nyt resepti on pysynyt salassa jo yli 100 vuotta.

Hyödyllisyysmalli

Hyödyllisyysmalli eli ns. pikkupatentti muistuttaa suojamuotona patenttia, mutta sen voi saada helpommin kuin patentin. Se on voimassa 4 vuotta ja se voidaan uusia eräin rajoituksin. Sen etuna patenttiin on nopea voimaansaattaminen, mikä saattaa jossain tapauksissa olla tarpeen oikeustoimien aloittamiseksi kilpailijan loukkaavaa toimintaa vastaan.

Tavaramerkkisuoja

Tavaramerkki on tuotteen tai palvelun tunnus, jonka tarkoituksena on auttaa asiakasta erottamaan kilpailijoiden tuotteet toisistaan. Sen saamisen ehtona on se, että tavaramerkki erottuu olennaisesti muista markkinoilla olevista tavaramerkeistä. Tavaramerkki pätee ainoastaan siinä maassa, jossa sitä on haettu. Poikkeuksena tästä on kuitenkin EU:n alueella myönnettävä EU-tavaramerkki. Tavaramerkki voidaan uudistaa joka kymmenes vuosi erillisen hakemuksen avulla.

Mallisuoja

Mallisuoja on tarkoitettu suojaamaan tuotteen ulkonäköä tai ulkoista olemusta, ei teknisiä ominaisuuksia. Mallisuojan alaista tuotetta eivät kilpailijat saa valmistaa, tuoda maahan tai muutoin käyttää hyväksi. Edellytyksenä suojan saamiselle on, että tuotteen malli on uusi ja poikkeaa olennaisesti aiemmin tunnetuista. Suojan pituus on 5 vuotta ja se voidaan uusia kahteen kertaan 5 vuoden ajaksi.

Tekijäoikeus

Tekijäoikeudella voidaan suojata lähinnä kirjallisia tai taiteellisia teoksia, kuten kirjoja, musiikkia, elokuvia ja taidetta. Myös tietokoneohjelmat kuuluvat tekijäoikeuden piiriin. Toisin kuin immateriaalioikeuksia, tekijänoikeutta ei tarvitse erikseen anoa, vaan se syntyy automaattisesti teoksen valmistumisen myötä. Tekijänoikeuden voimassaoloaika vaihtelee uutisia koskevasta 12 tunnista aina

kirjoille ja taiteellisille teoksille myönnettävään 70 vuoden suojaan tekijän kuolemasta lukien.

Salassapitosopimus

Lain mukaan lakimiehet, kirjanpitäjät ja pankkien henkilökunta ovat velvollisia pitämään asiakkaan asiat luottamuksellisina. Samoin konsulteilta ja sijoittajilta edellytetään salassapitoa. Esiteltäessä esim. suojaamatonta tuotetta potentiaaliselle asiakkaalle tai yhteistyökumppanille kannattaa kuitenkin aina teettää erillinen salassapitosopimus.

Nopea toteutus

Luultavasti paras suoja idean varastamista vastaan on toteuttaa se nopeasti. Idean kehittäminen menestyväksi liiketoiminnaksi vaatii sekä suurta työpanosta että alalle tulon esteiden ylittämistä. Nopea toiminta saattaa estää tai ainakin vaikeuttaa idean mahdollisia kopioijia toteuttamasta sitä.

Liikeidean tarkistuslista:

- Mikä liikeideassa on uutta ja innovatiivista?
- Miten ainutlaatuinen liikeidea on? Voidaanko se suojata patentilla?
- Kuka on asiakas?
- Miksi asiakkaan pitäisi ostaa tuote tai palvelu? Minkä tarpeen se tyydyttää?
- Miksi tuote on vaihtoehtoisia tuotteita parempi?
- Mitkä ovat uuden yrityksen kilpailuedut ja miksi kilpailijoiden on vaikea jäljitellä niitä?
- Onko liikeidea toteutettavissa? Paljonko kehitystyötä se vaatii?
- Miten tuote tavoittaa asiakkaan?
- Miten tuotteella voi ansaita rahaa? Mitä kustannuksia siitä aiheutuu ja mikä hinta siitä voidaan periä?
- Kuinka suuret on markkinat?

3. Johtoryhmä

Yrityksen menestymiseen tarvitaan osaava ja innostunut johtoryhmä.

- Uuden yrityksen perustamisessa on paljon työtä ja tehtävien jako onnistuu parhaiten ryhmässä, josta löytyy toisiaan täydentäviä taitoja.
- Ulkopuoliset sijoittajat investoivat rahansa ennen kaikkea johtoryhmään, sillä idean menestyksen ratkaisevat lopulta ihmiset.
- Ryhmässä työkuorma jakautuu usean henkilön kesken, joten yhden ihmisen poisjäänti ei vaaranna koko yrityksen toimintaa.

Toimiva ryhmä tuottaa tuloksen, joka on selkeästi suurempi kuin yksittäisten jäsenten suoritusten summa.

Tehokkaan johtoryhmän tunnuspiirteet:

- koostuu toisiaan täydentävistä taidoista ja vahvuuksista
- omaa yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta – jokainen haluaa onnistua yhteisessä pyrkimyksessä
- käsittää ainakin kolme ihmistä ja yleensä korkeintaan kuusi
- omaa joustavan lähestymistavan ongelmiin
- pysyy koossa vaikeissakin tilanteissa
- ei luovuta ristiriitojen sattuessa, vaan uudistuu ja selvittää ongelmat toisella tai kolmannella yrittämällä

Ammattisijoittajat kiinnittävät huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Onko ryhmä työskennellyt aikaisemmin yhdessä?
- Onko ryhmän jäsenillä tarvittavaa osaamista ja kokemusta?
- Tuntevatko perustajat heikkoutensa, ja ovatko he valmiit korjaamaan ne?
- Tietävätkö perustajat tulevat roolinsa? Onko yrityksen omistusjärjestelyt määriteltä selkeästi?
- Onko ryhmä sopinut yhteisestä tavoitteesta?
- Ovatko ryhmän yksittäiset jäsenet täysin sitoutuneet yritykseen?

Johtoryhmä tulisi koota siten, että kaikki tärkeimmät yrityksen toiminnassa tarvittavat osaamisalueet ovat edustettuina. Eri osaamisalueiden taidot voidaan selvittää vaihe vaiheelta käymällä läpi yrityksen organisaatio ja liiketoimintamalli. Ammatillisen osaamisen ohella tarvitaan myös pehmeitä taitoja, kuten viestintätaitoja sekä sosiaalisia taitoja. Apuna arvioinnissa voi käyttää erilaisia taulukoita.

Hyvin harvoin uusien yritysten perustajilla on mahdollisuus palkata tarvittavia johtoryhmän jäseniä ja samalla säilyttää yrityksen omistus vain itsellään.

Pettymysten välttämiseksi on suositeltavaa muodostaa jo alkuvaiheessa selvä käsitys tulevan yrityksen omistusjärjestelystä, ennen kuin ryhtyy keskustelemaan niistä sijoittajien kanssa. Yrityksen osakkeita jaettaessa kannattaa ottaa huomioon

jäsenten aikaisemmat ja tulevat työpanokset. Yleensä idean keksijällä ja tulevalla toimitusjohtajalla on oikeus muita suurempaan osakemäärään.

Johtoryhmän tarkistuslista:

- Keitä johtoryhmään kuuluu ja mitä ansioita heillä on (koulutus, työkokemus, menestys, maine liike-elämässä)?
- Mitä sellaisia kokemuksia ja taitoja johtoryhmällä on, joista on hyötyä liikeidean toteuttamisessa?
- Millaista kokemusta ja mitä taitoja johtoryhmältä puuttuu? Miten ryhmää pitäisi laajentaa ja keitä uusia jäseniä siihen tarvitaan?
- Onko johtoryhmä keskustellut jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista ja päässyt yksimielisyyteen yhteisestä tavoitteesta?
- Mikä motivoi ryhmän yksittäisiä jäseniä?

4. Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman tehtävänä on saada sijoittajat vakuuttuneiksi siitä, että liikeidealla on markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Markkinointisuunnitelmassa määritetään selvästi millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään(4 P:tä).

Suunnitelmaa tehdessä tyypilliset virheet tehdään kahdesta syystä. Ensinnäkin unohdetaan asettua tulevien asiakkaiden asemaan ja omaksua heidän ajattelutapansa ja tunneperäiset asenteensa. Toiseksi markkinoilla on monia sellaisia tekijöitä, joihin yrittäjä ei pysty vaikuttamaan suoraan. Esim. tuotteen tai palvelun menekkiä on vaikea arvioida. Markkinoiden ja kilpailijoiden huolellinen analysointi voi kuitenkin parantaa merkittävästi ennusteiden tarkkuutta.

Markkinointisuunnitelman pääkohdat:

- Markkina- ja kilpailija-analyysit. Tässä vaiheessa perehdytään aikaisempaa kartoitusta tarkemmin liikeidean markkinoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia
- Kohdemarkkinoiden määrittäminen
Määritetään kohdemarkkinat ja valitaan asiakasryhmä/t, jonka tarpeet tuote täyttää parhaiten ja jolle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten tarjottavana. Lisäksi mietitään, miten erottautua kilpailijoista (differointiin perustuva asemointi).
- Markkinointistrategian laadinta

Selvitetään kuinka asiakkaat tavoitetaan, millä tavalla heitä lähestytään ja miten asiakkaiden tavoittaminen varmistetaan tuotesuunnittelua, hinnoittelua, jakelua ja viestintää koskevilla toimenpiteillä (4 P).

- Asiakassuhteen hallinta
Mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista, kannattaa markkinointisuunnitelmaan kirjata myös ne toimenpiteet, joilla asiakassuhteita ylläpidetään ostouskollisuuden säilyttämiseksi.

Markkinoiden koko ja kasvu

Markkinoiden kokoa arvioidaan ennakoimalla asiakkaiden lukumäärää sekä tuotteen myyntiä. On helpompi arvioida jo olemassa olevien markkinoiden (parannettu tuote versio) kuin täysin uusien markkinoiden (innovaatio tuote) kokoa. Markkinoiden kokoa arvioitaessa on muistettava

- loogisuus
- luotettavien lähtötietojen käyttö
- lähteiden vertailu
- luovuus
- uskottavuuden tarkistus

Kilpailijat

Jokaisella yrityksellä on yleensä vastassaan kilpailijoita markkinoista riippumatta.

Selvitetään kilpailijoiden määrä ja suoritetaan jako

- ydinkilpailijoihin
- marginaalikirpailijoihin
- tarvekilpailijoihin
- potentiaalsiin kilpailijoihin

Ydinkilpailijoilla tarkoitetaan niitä kilpailijoita, joiden kanssa ollaan jatkuvasti vastakkain.

Marginaalikirpailijat tulevat esille ajoittain, eivätkä edusta yleensä merkittävää markkinavolyymiä liiketoimintasektorilla.

Tarvekilpailijat ovat sellaisia kilpailijoita, jotka eivät suoraan kilpaile yrityksen kanssa, mutta tyydyttävät toiminnallaan samaa tai samantyyppistä tarvetta kuin yritysikin.
(linja-autoliikennöinti/Finnair)

Potentiaalisia kilpailijoita ovat ne, jotka eivät vielä ole kilpailijoita, mutta on olemassa uhka siitä, että ne muuttuvat sellaisiksi.

Analysoi kilpailijat, selvitä vahvuudet ja heikkoudet sekä taloudellinen tilanne. Vertaa liikeideoita (varsinkin ydinkilpailijat). Erityisen tärkeää on kuvata, miksi ja miten oma yritys on kilpailijoita parempi. Analysoinnin apuna voi käyttää SWOT –analyysiä.

SWOT-analyysi

SWOT -analyysi on yleisesti käytössä oleva yrityksen analysoinnin ja eri vaihtoehtojen arvioinnin perusmenetelmä.

S= Strengths

W= Weaknesses

O= Opportunities

T= Threats

Yrityksen osa-alueet ja ominaisuudet luokitellaan vahvuuksiin ja heikkouksiin sen mukaan, kuinka ne yrityksessä ovat suhteessa kilpailijoihin. Kysymys ei siis ole niinkään absoluuttisista, vaan suhteellisista vahvuuksista ja heikkouksista.

Yrityksen *toiminta-ympäristö* ja siellä olevat seikat tarjoavat mahdollisuuksia ja toisaalta muodostavat myös uhkatekijöitä. Samoin tulevaisuuteen liittyy mahdollisuuksia ja uhkia.

Sama asia saattaa osaltaan olla *yrityksen vahvuus* ja osaltaan *heikkous*!

- Toiminnan fyysiset puitteet (sijainti, toimitilat, konekanta)
- Taloudellinen asema (maksuvalmius, vakavaraisuus, vakuudet jne.)
- Yrityksessä oleva osaaminen (markkinointitaito, tuotanto-osaaminen, materiaalihallinnon osaaminen, tuotekehitys-osaaminen, taloushallinnon osaaminen, johtamistaito, lakiasioiden hallinta, henkilöasioiden hallinta)
- Yrityksen ilmapiiri (usko yritykseen, kehittymishalu ja -kyky, motivoituneisuus, myönteisyys, sitoutuneisuus, vastuullisuus)
- Tuotteet/Palvelut (ajanmukaisuus, tekninen valmius, muodikkuus, soveltuvuus asiakkaiden tarpeisiin jne.)
- Markkinointi (asema markkinoilla, tieto markkinoista, myyntiorganisaatio, jakelutie, myynnin apuvälineet, myynnin edistäminen, suhdetoiminta, markkinoinnin suunnittelu)

- Tuotekehitys (tuotekehityksen asema ja merkitys, käytettävissä olevat resurssit, jatkuvuus jne.)
- Tuotanto (layout, tuotannonsuunnittelu, tuotannon ohjaus ja valvonta, työmenetelmät, välineet, apulaitteet, huolto, kunnossapito jne.)
- Materiaalitoiminnot (ostot (ostopaikat, ostomäärät, -sopimukset ja -ehdot, organisointi jne.), varastointi (varastojen hoito, koko, palvelukyky, varastoseuranta, jne.), kuljetukset (kuljetuskalusto, -tapa, kuljetusten suunnittelu)
- Talous/hallinto (kirjanpito, palkanlaskenta, veroasiat, hinnoittelu, tarjouslaskenta, jälkilaskenta, budjetointi, toimistorutiinit, perintä, sopimusasiat, tuotekohtainen laskenta jne.)
- Henkilöstöasiat (henkilöstöpolitiikka, -suunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, henkilöstöpalvelut, tiedottaminen, palkkaus, kehittäminen)
- Johto/organisaatio (johto-/avainhenkilöiden tausta, organisaation toimivuus, näkemys yrityksestä ja sen tulevaisuudesta, ajankäyttö, yrityssuunnittelu, johtamisote jne.)
- Yrityskuva/imago; yrityksen toimituskyky; laatu (tekninen/toiminnallinen)

Yrityksen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhkatekijät.

- Kysynnän ja yleensä toimialan kehitys
- Lainsäädäntö
- Yleinen mielipide, arvostusten muutokset
- Uusien kilpailijoiden ilmestyminen, nykyisten lopettaminen, omistajan vaihdokset jne.
- Muoti ja sen muutokset
- Uudet markkina-alueet tai käyttäjäryhmät
- Uudet tuotteet/palvelut
- Markkina-asema, kilpailijoiden toimenpiteet, asiakassuhteet
- Suhteet rahoittajiin, tavarantoimittajiin, julkiseen valtaan jne.
- Työvoima: saatavuus, pysyvyys jne.
- Teknologian kehittyminen: uudet tekniikat, automaatio jne.
- Yrityksen johto/avainhenkilöt: terveys, lähtö yrityksestä, onnettomuudet - yleensä henkilöriskit
- Toimittajien ja tuotteiden laatu sekä toimituskyky suhteessa kilpailijoihin
- Yrityskuva
- Asiakkaan neuvotteluvoima: onko asiakas onnistuttu sitomaan vai toisinpäin, onko riippuvuuden aikaansaaminen mahdollista?
- Tavarantoimittajien neuvotteluvoima: ollaanko riippuvaisia jostain tai joistain toimittajista, onko vaihtoehtoisia toimittajia?

Vastaukset kootaan esim. nelikenttään.

Yritys:

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhkatekijät

Kohdemarkkinoiden valinta

On tärkeää tunnistaa kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta kiinnostavimmat eli maksuvalmiit ja helposti tavoitettavat asiakkaat. Markkinointisuunnitelman tulee sisältää arvio kokonaismarkkinoista, kohdemarkkinoista ja markkinaosuudesta sekä näiden kehityksestä tulevaisuudessa.

Segmentointi:

Segmentointi on markkinoinnin perusta. Se on epäyhtenäisten markkinoiden jakamista toisistaan erottuviin ostajaryhmiin, joista yritys valitsee oman kohderyhmänsä, jolle suunnittelee ryhmän tarpeita ja toimintatapoja vastaavan markkinointiohjelman. Segmentointi on perustana kaikille kilpailukeinoille, siis myös tuotteelle. Tuotetta ei vain markkinoida segmenteille, vaan tuote ja koko toiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti.

Lähtökohdat:

- on löydettävä toisistaan ostamisen suhteen eroavat asiakasryhmät.
- on valittava mahdollisista kohderyhmistä ne, jotka ovat yritykselle suosiollisimmat

Segmentointiprosessin vaiheet:

1. Analysoidaan kysyntä ja potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytyminen
2. Selvitetään ostokäyttäytymisen taustalla olevat tekijät ja valitaan segmentointikriteerit (Tuotantohyödyke: makro- ja mikroprofiili; Kulutushyödyke: demografiset ja elämäntyyli tekijät)

3. Kokonaismarkkinat pilkotaan eri segmentteihin
4. Valitaan segmentointistrategia
5. Valitaan tavoiteltavat segmentit
6. Asemoidaan yritys/tuote markkinoille suhteessa kilpailijoihin
7. Suunnitellaan ja toteutetaan kullekin segmentille markkinaohjelma ja seurataan tuloksia

Kohdesegmentin valinnan päätöksenteon kriteerinä voidaan käyttää esim. markkinoiden kokoa, segmentin kasvumahdollisuuksia, tuotteen ja asiakkaiden tarpeiden välistä yhteensopivuutta tai mahdollisuutta erilaistaa tuote kilpaileviin tuotteisiin nähden.

Markkinaosuus ja myyntimäärä

Yksi suunnittelun tärkeimmistä kysymyksistä on, miten suuri markkinaosuus ja myyntivolyymi viiden ensimmäisen vuoden aikana pystytään saavuttamaan. Asemoinnin yhteydessä tehdyt ratkaisut ja arviot antavat viitteitä siitä, miten paljon eri segmenteistä voidaan tavoittaa asiakkaita. Tässä yhteydessä tulee miettiä pystytäänkö kilpailijoilta houkuttelemaan asiakkaita ja paljonko. Suurimman asiakashyödyn tarjoava yritys voittaa eniten asiakkaita kilpailijoiltaan, joskin tämä on vaikeampaa kuin mitä etukäteen on arvioitu.

Kun asiakasryhmät on valittu, tehdään *markkinointistrategia*, jolla tavoite pyritään saavuttamaan (4 P).

Tuote: mitä ominaisuuksia tuotteella pitää olla, jotta se täyttää olennaiset asiakastarpeet.

Hinta: mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa ja mitä hinnoittelustrategialla pyritään saavuttamaan.

Jakelu: miten tuote toimitetaan asiakkaalle.

Markkinointiviestintä: millaista viestintää käytetään, jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan vakuuttuneeksi tuotteen hyödyistä.

Asiakassuhteen hallinta

Yrityksen perustamisvaiheessa tulee keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan. On kuitenkin pohdittava myös sitä, miten tulevia asiakassuhteita hoidetaan, etenkin

mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista. Asiakkaat pyritään pitämään yrityksen tuotteiden ja palvelujen käyttäjinä. Uskollinen asiakas suosittelee yritystä myös muille.

Yksi olennainen osa asiakassuhteen hallintaa on erottaa toisistaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat (20/80 sääntö). Tämän jälkeen yritys voi ryhtyä toimenpiteisiin kannattavien asiakkaiden pitämiseksi ja kannattamattomien asiakkaiden kehittämiseksi tuottavammiksi. Kannattamattomat asiakkaat ovat yleensä pieni ryhmä, joka kuluttaa yrityksen resursseja myyntituottoja enemmän. Yleensä nämä asiakkaat tehdään kannattavammaksi nostamalla hintoja ja vähentämällä niihin panostettuja myyntiresursseja.

Markkinointisuunnitelman tarkistuslista:

- Onko ainutlaatuinen myyntiväittäjä tarkka ja asiakkaan näkökulmasta laadittu?
- Millaisista asiakkaista kohdesegmentti koostuu? Miksi juuri tämä segmentti kiinnostaa yritystä?
- Miten suuret ovat kokonaismarkkinat? Miten suuret ovat ne markkinat, joista yritys on kiinnostunut? Miten ne kehittyvät?
- Ketkä ovat kilpailijoita? Mitä korvaavia tuotteita on tarjolla?
- Miten markkinaosuuden ja myyntimäärän odotetaan kehittyvän?
- Millainen hinta tuotteelle on asetettu?
- Mitä jakelukanavia yritys aikoo käyttää?
- Millaista mainontaa tullaan käyttämään? Kuinka paljon se maksaa?
- Mitä mahdollisia esteitä markkinoille pääsyyn liittyy, ja kuinka ne ylitetään?
- Kuinka asiakassuhdetta hallitaan?

5. Liiketoimintamalli ja organisaatio

STRATEGINEN SUUNNITTELU

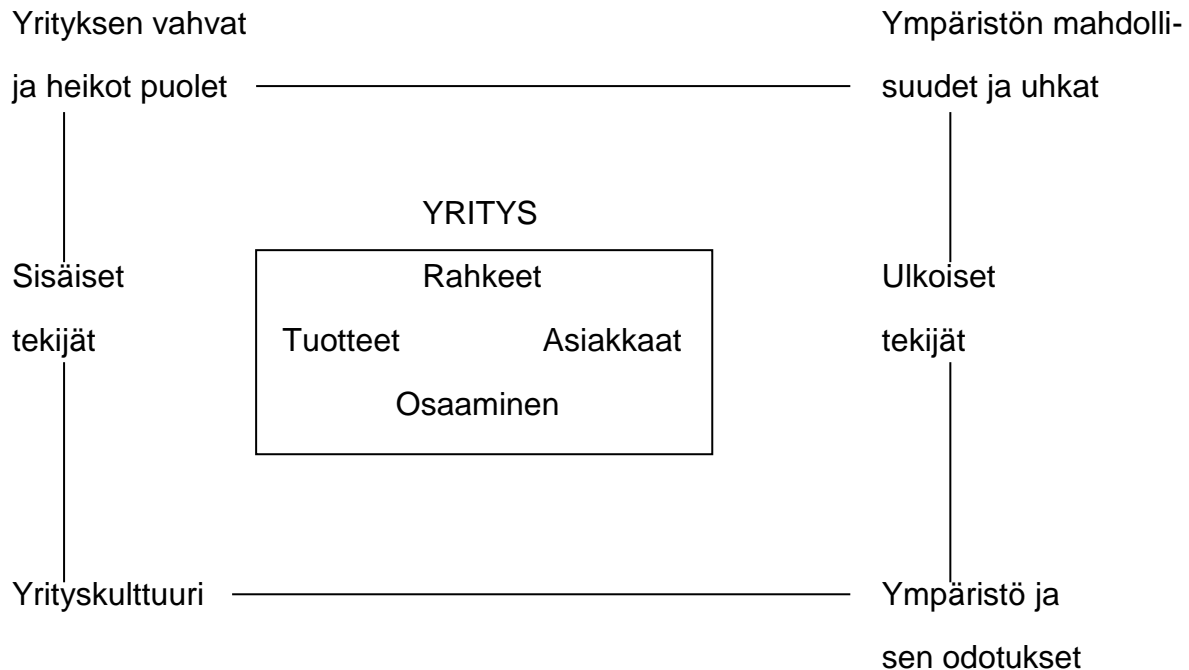
Strategia on kaikki ne asiat, jotka ovat keskeisiä yrityksen olemassaolon kannalta. Siihen kuuluvat yrityskokonaisuutta koskevat ulkoiset ja sisäiset, kokonaisuuden kannalta olennaiset tekijät.

Strateginen suunnittelu on:

- yrityksen tarkoituksen selvittämistä ja konkretisointia
- näkemyksen luomista yrityksen toimintaan vaikuttavista ulkoisista tekijöistä

- näkemyksen luomista yrityksestä tulevaisuudessa
- toimintalinjojen luomista ja toimintatapojen valintaa sekä toimintasuunnitelman laadintaa

Strategia valinnan perusytälö voidaan kuvata seuraavasti:



Markkinointisuunnitelmassa määritellään asiakashyöty ja yrityksen olemassaolon tarkoitus asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen tulee päättää, mitä toimintoja tarvitaan kyseisen asiakashyödyn tuottamiseksi ja miten näistä toiminnoista voidaan koota liiketoimintamalli. Kaikki tuotteen valmistamiseen tai palvelun tuottamiseen kuuluvat vaiheet on suoritettava järjestelmällisesti ja taloudellisesti ja ne on suunniteltava koordinoituksi prosessiksi, jotta yritys toiminnallaan tuottaa taloudellista hyötyä sekä asiakkaalleen että omistajalleen. (HUOM. Arvoketju ajattelu). Strategisen suunnittelun tuloksena syntyneen liiketoimintamallin toimivuus edellyttää, että yritys tietää, miten yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat toisiinsa. Tähän liittyviä tärkeitä operatiivisia näkökohtia ovat esim. tehtävien jako, henkilöstösuunnittelu, make or buy –päätökset jne.

Yrityksessä tapahtuvien toimintojen ja niiden välisten suhteiden järjestelmällisestä kuvauksesta syntyy liiketoimintamalli. Se kattaa toiminnot, joiden avulla yritys saa tuotteen tai palvelun tuotetuksi ja toimitetuksi asiakkaille. Toiminnot ryhmitellään yleensä selkeyden vuoksi toimintokokonaisuuksiin eli funktioihin.

Esim.



Edellä kuvattu yleinen malli tulee muokata yrityksen liiketoimintaan sopivaksi. Esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen kannattaa jakaa tuotantovaihe ostoihin, raaka-aineiden käsittelyyn, komponenttien tuotantoon ja kokoonpanoon. Lisäksi saattaa olla välttämätöntä jakaa jakeluvaihe kuljetuksiin sekä tukku- ja vähittäismyyntiin.

Sopiva malli riippuu toimialasta ja yrityksestä. Vaikka yritykset valmistaisivat tai myisivät täsmälleen samoja tuotteita, voi liiketoimintamalli olla hyvinkin erilainen. Yrityksen tulee laatia itselleen looginen ja kattava, mutta samalla yksinkertainen malli.

Keskittymisen tärkeys

Yksi tärkeimmistä liiketoimintamallia koskevista kysymyksistä on, mihin tehtäviin/tuotteisiin/business-alueisiin tulisi keskittyä itse ja mitkä pitäisi jättää muiden eli tavarantoimittajien, asiakkaiden tai kumppaneiden hoidettavaksi tai kokonaan pois toiminnasta. Johtoryhmän tehtävänä on selvittää, mihin toimintoihin henkilöstön kannattaa käyttää aikaansa, jotta saavutetaan paras mahdollinen asiakashyöty ja saadaan etumatkaa kilpailijoihin nähden. Uuden yrityksen avainsana on keskittyminen. Kun yritys on selvittänyt liiketoimintamallinsa vaiheet, sen on keskityttävä hoitamaan itse niitä toimintoja, jotka se osaa paremmin kuin muut. Erikoistuminen ydinalueisiin on nykyään nähtävissä monilla toimialoilla. Näiden strategisten päätösten tekemisen tukena voidaan käyttää apuna erilaisia analyysi – malleja.

Analyysit

A. Liiketoiminnan kehittämissuunnan valinta

Lähdettäessä miettimään toiminnan ydinalueita, kannattaa miettiä jo tulevia kehitystavoitteitakin; mihin suuntaan toimintaa kehitetään tulevaisuudessa. Laajennetaanko tuote-/palveluvalikoimaa vai supistetaanko? Laajennetaanko asiakaskuntaa vai supistetaanko?

Vaihtoehdot voidaan esittää matriisin avulla:

	Suppeampi tuote/palv. valikoima	Nykyisen laajuinen tuote/palv.val.	Laajempi tuote/palv. valikoima
Suppeampi asiakaskunta			
Nykyisen laajuinen asiakaskunta		YRITYS NYT	
Laajempi asiakaskunta			

On syytä miettiä tarkoin, mihin suuntaan toimintaa kannattaa kehittää. Ratkaisu on merkittävä ja valinnan perustelut on hyvä kirjata ylös. Strateginen valinta, jossa toimintaa aiotaan tulevaisuudessa kehittää esimerkiksi niin, että sekä valikoima että asiakaskunta laajenevat, tulee vaikuttamaan myös sen operatiivisiin päätöksiin. Tarvitaan mahdollisesti lisää henkilökuntaa, uusia investointeja, rahoitusta jne. Muutoksen jälkeen perusstrategiakin (differointi, kustannusjohtajuus) on saattanut muuttua.

KILPAILUETU			
KILPAILU- KENTTÄ		Alhaiset kustannukset	Asiakkaan havaitsema ainutlaatuisuus
	Laaja kohdealue	1. Kustannus- johtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3A. Kustannus- painotteinen kes- kittymisstrategia	3B. Differointi painotteinen kes- kittymisstrategia

B. Muut strategiset valinnat

Keskeisiä strategisia valintoja ovat mm. päätökset yrityksen toiminnan muutoksista sekä yrityksen roolin määrittely markkinoilla.

Muutos toiminnassa; mihin suuntaan muutos tapahtuu:

- jakelutietä asiakkaan suuntaan (tuotantoyritys hankkii itselleen vähittäiskaupan)
- integraatio taaksepäin eli hankitaan hallintaan tavarantoimittajia tai laajennetaan toimintaa tavarantoimittajien suuntaan (kalustealan yritys perustaa sahan)
- yritysoston kautta uudelle toimialalle
- kasvatetaanko tuotantokapasiteettia, käytetäänkö alihankintaa kasvun takaamiseen
- hoidetaanko markkinointi, asennukset jne., itse vai hoitaako ne ulkopuolinen
- valmistetaanko varastoon vai tehdäänkö tilauspohjalta

Yrityksen on mietittävä myös oman *roolinsa määrittelyä* markkinoilla:

- markkinajohtaja vai kakkostoimittaja
- aktiivinen edelläkävijä vai seurailija
- tuotteiden kehittäjä vai jäljittelijä
- aggressiivinen hyökkääjä vai "hissukseen eläjä"
- yhteistyöhön pyrkivä vai "yksineläjä"

Millaisia *ominaisuuksia* halutaan yritykseen liitettävän:

- luotettava
- joustava
- osaava, ammattitaitoinen
- kohtuuhintainen
- palveluhenkinen
- toiminnassaan asiakaslähtöinen
- toimituskykyinen
- laadukas

Seuraavaksi tiivistetään keskeiset strategiset valinnat, laaditaan yrityksen tavoite imago ja määritellään ratkaisut keskeisiin linjakysymyksiin.

C. Liiketoimintasektorit/strategiset business- alueet

Liiketoiminnan keskeisiä strategisia kysymyksiä ovat vähien voimavarojen oikea kohdentaminen ja käyttö. Strategisen suunnittelun keskeisiä kohtia on kokonaisuuteen keskittyminen. Ongelmana on usein se, että eri toimintasektoreiden tilanne ja näkymät saattavat olla hyvinkin erilaisia. On löydettävä koko yksikön ja yksittäisen liiketoimintasektoreiden väliltä järkevä tapa pilkkoa liiketoiminta strategisten toimenpiteiden kannalta järkeviksi kokonaisuuksiksi. Näin löydetään parhaiten kunkin osa-alueen menestystekijät. Yrityksen liiketoiminta on jaettava suunnittelun ja päätöksenteon kannalta järkeviin tuote-markkinalohkoihin.

Määrittelyn apuna käytetään tuote-markkinamatriisia. Tuote-markkinamatriisissa sarakkeet muodostuvat tuotteista/tuoteryhmistä/palveluista ja rivit markkinalohkoista/asiakasryhmistä/asiakkaista.

Esim. Autohuolto Oy

Liiketoimintasektorit ovat tuote-markkinamatriisin muodossa seuraavat:

	TUOTE/TUOTERYHMÄ/PALVELU			
Asiakasryhmä	Katsastus korjaukset	Kolari- korjaukset	Maalaukset	
Vakuutus- yhtiöt		1.	2.	
"Auto- jobbarit"	3.		4.	
Paikkakunnan yli 3 v:n ikäisten autojen omistajat	5.	6.	7.	

Harmaat solut = ei liiketoimintaa

Voidaan todeta, että Autohuolto Oy:llä on näin ollen seitsemän liiketoiminta-aluetta seuraavasti:

- 1) Kolarikorjaukset vakuutusyhtiöille
- 2) Maalaukset vakuutusyhtiöille
- 3) Katsastuskorjaukset "autojobbareille"
- 4) Maalaukset "autojobbareille"
- 5) Paikkakuntalaisten yli 3 vuotta vanhojen autojen katsastuskorjaukset
- 6) Paikkakuntalaisten yli 3 vuotta vanhojen autojen kolarikorjaukset
- 7) Paikkakuntalaisten yli 3 vuotta vanhojen autojen maalaukset

Tuote-markkinamatriisiin avulla saadaan enemmän tietoa liittämällä liiketoiminta-alueisiin lisätietoa esim. seuraavasti:

	TUOTE/TUOTERYHMÄ/PALVELU			
Asiakasryhmä	Katsastus korjaukset	Kolari- korjaukset	Maalaukset	Yhteensä
Vakuutus- yhtiöt		1. LV 120 000 MyK 45 000	2. LV 15 000 MyK 4 200	LV 135 000 MyK 49 200
"Auto- jobbarit"	3. LV 33 000 MyK 10 000		4. LV 25 000 MyK 5 000	LV 58 000 MyK 15 000
Paikkakunnan yli 3 v:n ikäisten autojen omistajat	5. LV 100 000 MyK 20 800	6. LV 33 000 MyK 11 500	7. LV 8 300 MyK 1 600	LV 141 300 MyK 33 900
Yhteensä	LV 133 000 MyK 30 800	LV 153 000 MyK 56 500	LV 48 300 MyK 10 800	LV 334 300 MyK 98 100

LV = Liikevaihto, MyK = Myyntikate

Tuote-markkinamatriisia laatiessasi muista:

- 1) Jaa yrityksen toiminta riittävän moneen alueeseen, jotta eri liiketoiminta-alueet saadaan erotetuiksi.
- 2) Pyri laatimaan mahdollisimman suppea tuote-markkinamatriisi, jotta sillä on käyttöä suunnitteluvälineenä.

D. Portfolioiden hahmottaminen

Portfolioanalyysit ovat tekniikoita, joissa yksinkertaisten kehysten avulla kartoitetaan yrityksen eri tuotteita ja toimintoja (strategisia business- alueita) sekä näiden avulla pyritään määrittelemään voimavarojen kohdentamista.

Boston Consulting Groupin kasvu-markkinaosuusmatriisin perusolettamuksena on , että kannattavuus ja markkinaosuus ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Se kuvataan seuraavasti

		MARKKINAOSUUS	
		Suuri	Pieni
KASVUNOPEUS	Suuri	TÄHTI	KYSYMYS- MERKKI
	Pieni	LEHMÄ	KOIRA

- Lypsylehmät ovat liiketoiminta-alueita/tuotteita, joilla suuri markkinaosuus yhdistyy alhaiseen markkinoiden kasvunopeuteen. Tunnusomaista on, että lypsylehmät ovat tuotteina jo varsin valmiita. Niiden kehittämiseen ei juurikaan panosteta. Siksi niillä onkin yleensä hyvä tulorahoitus, jota voidaan käyttää kehittyvien alueiden rahoittamiseen.

- Koirat ovat liiketoiminta-alueita, joiden suhteellinen markkinaosuus on pieni ja markkinoiden kasvu on alhainen. Ne eivät yleensä tuota tulorahoitusta, koska niiden kilpailuasema on heikko.
- Tähdet ovat liiketoiminta-alueita, joilla on korkea suhteellinen osuus nopeasti kasvavilla markkinoilla. Ne vaativat kuitenkin paljon satsauksia, eikä niiden tulorahoitusvaikutus ole vielä merkittävä. Niiden kilpailuasema on kuitenkin niin vahva, että niihin kannattaa panostaa.
- Kysymysmerkit ovat alueita, joilla on alhainen osuus suhteellisen nopeasti kasvavilla markkinoilla. Ne vaativat paljon pääomia, koska niiden kilpailuasema on huono. Ala/markkinat ovat kuitenkin niin kiinnostavat, että niihin kannattaa panostaa.

Portfolio ajattelun logiikan mukaisesti ihannetapauksissa lypsylehmiä käytetään tekemään kysymysmerkeistä tähtiä, jotka aikanaan sitten muuttuvat lypsylehmiksi. Nämä muuttuvat aikanaan koiriksi, jotka poistetaan valikoimasta. Yrityksessä pitäisi olla toimialoja kaikissa lohkoissa.

E. Strategiayhteenveto

Strategisen suunnittelutyön tulokset voidaan koota vielä yhteenveto –analyysin avulla.

Ennen tämän tekemistä on jäsennetty:

- yrityksen perusstrategia (kustannusjohtajuus/differointi)
- liiketoiminnan kehittämissuunta
- muut strategiset valinnat
- liiketoimintasektorit
- portfoliot

Ratkaisut voi tiivistää esim. SWOT -pohjaiseen taulukkoon:

	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	HYÖDYNNÄ	KEHITÄ/ KORJAA
Uhkatekijät	VARAUDU/ ENNAKOI	VÄLTÄ/ TORJU

Strategisen suunnittelun jälkeen luodaan yrityksen visio ja tämän jälkeen alkaa vision toteuttamisen suunnittelu eli operatiivisen päätökset.

Visio

Visiolla tarkoitetaan kuvaa yrityksestä tietyssä ajanhetkenä tulevaisuudessa. Visiota laadittaessa on hahmotettu se, millaiseksi yrityksen halutaan ja uskotaan kehittyvän. Näkemys toimialan kehityksestä ja näkemys yrityksen mahdollisuuksista muodostavat puitteet vision laadinnassa. (Visio EI ole utopia.)

Visio on merkittävä apuväline, koska

- Se on päämäärä, jota kohden yritysjohtaja yritystään luotsaa. Ilman päämäärää ei ohjaaminen onnistu.
- Sen avulla voidaan kuvata yrityksen tulevaisuutta eri sidosryhmille ja näin saavuttaa paremmin sidosryhmien luottamus yritykseen.
- Vision avulla voidaan jäsentää tavoitteet yrityksen toiminnalle ja määritellä kehittämistarpeet.

Ennen yrityksen vision tekemistä tehdään visio toimialasta ja markkinoista (mitä markkinoilla tulee tapahtumaan).

Yrityksen visio perustuu, paitsi huomioon otettuihin realiteetteihin yrityksen toimintaympäristöstä ja toimialalla tapahtuvista muutoksista, myös näkemykseen yrityksen edellytyksistä niin fyysisten puitteiden, taloudellisten seikkojen kuin myös yrityksessä olevien henkisten resurssien suhteen.

On hyvä asettaa visio sitä jäsennettäessä mitattavissa olevan tavoiterakenteen muotoon. Tavoitteet voidaan asettaa esimerkiksi seuraavasti (Ansoff):

Liiketoiminnallisia päämääriä			Liiketoimintaa tukevia päämääriä
Kannattavuus-päämäärä	Ulkoinen kilpailukyky	Sisäinen kilpailukyky	Muut päämäärät
voitto	markkinaosuus	maksuvalmius	henkilöstön viihtyvyys
sijoitetun pääoman tuotto (ROI)	kasvu	vakavaraisuus (OPO/VPO)	
kustannukset (mukut/kikut)	myyntimäärä	kiertonopeus	sidosryhmien tyytyväisyys
investointien tuottoaste	joustavuus	osaaminen	luovuus
	toiminta-aste	toimitilat	
	yrityskuva	teknologia	uudistumiskyky
	organisaation toimivuus		

Tämän lisäksi täytyy kartoittaa toimintaan ja toimintatapaan liittyvät muutostarpeet.

Tavoitevisio voidaan määritellä seuraavasti:

Visio on jäsennetty kokonaiskuva yrityksestä tiettynä ajanhetkenä tulevaisuudessa.

Se on niin pitkälle ja perusteellisesti realiteetit huomioon ottaen hahmotettu, että

- mahdollisuudet sen saavuttamiseen ovat olemassa
- se pystytään välittämään henkilöstölle ja ulkopuolisille.

Esimerkki visiosta:

Yritys: Metallituote Oy		
Vuosi	2010	2015
Liikevaihto(Me)	5,0	15,0
Henkilöstö:	3	8
- toimihlöt	14	29
- työntekijät		
Toimintasektorit:		
-alihankinta (Me)	2,0 (40%)	1,5 (10%)
- omat tuotteet	3,0 (60%)	13,5 (90%)
Tuote/SBA 1	2,0 (40%)	3,0 (20%)
Tuote/SBA 2	0,5 (10%)	5,0 (33%)
Tuote/SBA 3	0,5 (10%)	-
Tuote/SBA 4	-	3,0 (20%)
Tuote/SBA 5	-	2,5 (17%)
Kotimaa (Me)	5,0 (100%)	10,0 (67%)
Vienti (Me)	-	5,0 (33%)
Tunnusluvut:		
Käyttökate	6%	15%
ROI	10%	25%
Current ratio	1,2	1,6
Omavaraisuusaste	20%	35%
toimitilat	1000m ²	2000m ²
	vuokra	oma
Jne.		

SBA=Strateginen business-alue

MUISTA!

Visio on oltava, muuten toiminta on tavoitteetonta.

Visiolla on valtaa, se ohjaa ajattelua.

Vision on oltava realistinen ja uskottava.

OPERATIIVINEN SUUNNITTELU/Kehittämissuunnitelma vision tavoitteiden saavuttamiseksi

Yrityksessä käydään läpi kehittämistarpeet osa-alueittain verraten niitä koko ajan visioon ja purkaen tavoitetilaa toimenpiteiksi.

Organisaatio

Liiketoimintamallin ohella yrityksen tulee pohtia myös sisäiseen organisaatioon liittyviä asioita. Yritys jakaa vastuualueet selvästi ja suunnittelee organisaatorakenteen, johon aluksi sisältyy vain muutama taso. Organisaatorakenne kehittyy liiketoiminnan vaatimuksien mukaan ja sen on oltava joustava ja kyettävä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Nopeasti kasvavan yrityksen on tärkeää suunnitella järjestelmällisesti henkilöstötarpeitaan. Henkilöstön osalta käydään läpi henkilöstön määrä ja jakautuminen eri toiminnoille, sekä arvioidaan ammattitaitoa ja asennoitumista. Saatujen tietojen pohjalta määritellään kehittämistarpeet, niin määrälliset kuin laadulliset, jotka on hoidettava jo nykyisten tehtävien hoidon kuin tulevien tehtävien hoidon kannalta.

Kun kehittämistarpeet on määritelty, on mahdollista laatia kehittämisohjelma. Ohjelman sisältö käydään henkilökohtaisesti läpi ja tarjotaan mahdollisuus esittää toivomuksia oman kehittämisohjelman sisällöstä (kehityskeskustelut).

Henkilöstöjohtaminen on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa:



Henkilöstöstrategia:

- Pitkän aikavälin suunnitelma
- Määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet
- Keinovalikoima ja aikataulu tavoitteiden saavuttamiselle

Henkilöstöpolitiikka:

- Millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon (määrä, rakenne, koulutus, osaaminen)?
- Miten työntekijöitä rekrytoidaan?
- Miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään (perehdyttäminen, arviointi, kehittäminen)?
- Miten henkilöstöä palkitaan (palkkaus, muut palkitsemiskeinot)?
- Miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan johtamisen keinoin?
- Miten työntekijöitä tarvittaessa sijoitetaan uudelleen tai irtisanotaan?

Investoinnit (laskut erillinen materiaali)

Strategian toteuttaminen vaatii henkilöstön lisäksi koneita, rakennuksia jne. Yrityksessä jäsennetään investointien suorittamisperiaatteet, jolloin määritellään toteutettaville investoinneille asetettavat vaatimukset esimerkiksi tuottoprosentin tai takaisinmaksuajan suhteen. Samoin on sovittava yrityksen investointiohjelma toteuttamisajankohtineen ja menettely, jolla investointien kannattavuus perustellaan ennen investointipäätöksen tekoa sekä päätökset, ketkä ovat oikeutettuja ja minkälaisia investointipäätöksiä tekemään.

Investointitarpeet hahmotetaan koko suunnittelukaudelle ja ainakin seuraavalle vuodelle. Investoinnit hahmotetaan verraten koko ajan tarpeita suhteessa määriteltyyn visioon.

Menettelytapa esim.:

- luetteloidaan kaikki investoinnit, jotka saattavat suunnittelukaudella tulla kysymykseen
- luokitellaan luettelossa esitetyt investoinnit tarpeellisiin ja välttämättömiin/korvausinvestointeihin ja uusinvestointeihin

	Tarpeellinen	Välttämätön
Korvausinvestointi		
Uusinvestointi		

Näin saadaan esille tärkeysjärjestys.

- pohditaan välttämättömille investoinneille edullisin suorittamistapa käyttäen hyväksi esim. arvoanalyysitekniikkaa. Erityisesti uusinvestointien osalta arvioidaan kriittisesti eri vaihtoehtojen lisäksi perusteita investoinnin suorittamiselle.
- näiden pohdintojen jälkeen voidaan laatia investointiohjelma

Tuotekehitys

Tuotekehityksen tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on jatkuvasti kilpailukykyinen tuote/palveluvalikoima. Tuotepäätökset ovat aina yritykselle strategisista päätöksistä, joita ei tulisi tehdä impulsiivisesti, vaan niiden tulisi perustua harkintaan ja selvityksiin. Tuotekehitys koskee myös olemassa olevia tuotteita/palveluja. Jäsennetään kehittämistarpeet verraten kilpailijoihin ja asemaan markkinoilla ja toisaalta muistaen yrityksen visio. Luodaan tuotekehitykseen kehittämisohjelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen.

Mietitään:

- kuinka tuotekehitys hoidetaan tällä hetkellä
- mikä on organisaatio
- mitkä ovat resurssit
- mikä on toimintatapa

Tuotekehitysprojekti sisältää tyypillisesti seuraavia vaiheita:

Vaihe	Markkinointi/Laskenta	Tuotanto
Ideointi	-markkinointitutkimukset -oivallukset -kilpailija-analyysit -alustava tuotekalkyyli eli laskelma kannattavuudesta	-perustutkimus -muu tutkimus -oivallukset
Ideoiden karsinta	-kysynnän selvitykset	-kannattavuusarviot
Ideoiden arviointi	-asiakkaan hyöty -tuotespesifikaatiot eli tuoteerittelyt eri segmenteille	-tekniinen toteutettavuus -tuotekonsepti, alustava muotoilu -valmistuskonsepti
Liiketaloudellinen analyysi	-myyntituotot -markkinointikustannukset -kannattavuus	-tuotantokustannukset -investoinnit
Tuotteen kehittäminen ja testaus	-pakkaus- ja nimitestit -koemarkkinointi	-prototyytit ja mallikappaleet -koetuotanto
Liiketoimintasuunnitelma	-myyntiorganisaatio valmis -markkinointisuunnitelma (4p)	-tuotantosuunnitelma -mahdollinen patentti tai mallisuoja

Lanseeraus	-markkinointi -asiakassuhteen hallinta	-tuotanto
------------	---	-----------

Kriteerit tuoteideoiden arvioinnissa:

Markkinointikriteerit	Tuotanto/teknologia-kriteerit	Taloudelliset kriteerit
1.Markkinoiden koko	Innovaatioaste	Investointien tarve
2.Kasvupotentiaali	Kilpailuetu	Odotetut myyntitulot
3.Nykyiset/uudet asiakkaat	Aikaetu kilpailijoihin	Voitto -% liikevaihdosta
4.Kilpailun määrä	Patentoitavuus	ROI
5.Kilpailun voimakkuus	Tuotteen elinkaari	Kustannus/hintasuhde (KTP)
6.Asiakkaiden hintatietoisuus	Tutkimus know-how'n määrä	Kassavirta
7.Teknisen palvelun tarve	Teknologiakokemus	
8.Olemassa olevien myyntikanavien sopivuus	Tekninen sopivuus	Takaisinmaksuaika
9.Loppukäyttöalueiden määrä	Kilpailevat teknologiat	
10.Vaikutus nykyisiin tuotteisiin	Muiden resurssien tarve	Menetykset muissa tuotteissa

Tuotanto

Tuotannon tehtävänä on tuottaa yrityksen tuotteiden/palvelujen valmistus/toteutus taloudellisesti ja oikeaan aikaan. Tuotanto on sektori, johon yleensä yrityksen mittavimmat investointitarpeet liittyvät.

Monet tekijät vaikuttavat yrityksen strategiaan. Jos yritys on valinnut *differoinnin* strategiakseen, tuotetekniset seikat painottuvat ja tuotanto käynnistyy usein vasta asiakkaan tilauksen pohjalta. *Kustannusjohtajuuteen* tähtäävä yritys puolestaan painottaa suurtuotannon etuja ja teknologian kehittämistä. Myös sijaintipaikalla voi olla merkitystä (tuotanto edullisempien tuotantokustannusten maahan).

Tuotantomuoto vaikuttaa merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn, toiminta-tapaan ja johtamiseen, ja sen ratkaisevat muun muassa tuote, valmistustekniikka ja jakelutie. Tuotantomuodot voidaan jakaa tuotteen, valmistusaloitteen tai valmistusprosessin jatkuvuuden mukaan eri tyypeihin.

Tuotantomuodot:

Tuotteen mukaan:

Tilaustuotanto	Vakiotuotanto
----------------	---------------

Valmistusaloitteen mukaan:

Asiakasohjautuva tuotanto	Varasto-ohjautuva tuotanto
---------------------------	----------------------------

Valmistusprosessin jatkuvuuden mukaan:

Kappaletavaratuotanto	Prosessotuotanto
Yksittäistuotanto	Sarjatuotanto
	Yhtenäistuotanto

Millaisia ovat yrityksen tuotannon kehittämistarpeet:

- Tehdäänkö kaikki itse/alihankintana?
- Ovatko tuotannon tilat ja välineet suhteessa vaatimuksiin? Pystytäänkö niillä tuottamaan kilpailukykyisesti?
- Onko tuotannon henkilöstöllä, johdolla ja työntekijöillä ajan tasalla oleva ammattitaito, asennoituvatko he oikein?
- Ovatko työmenetelmät tehokkaat/oikeat?
- Onko tuotannossa pullonkaulatekijöitä?
- Onko tuotannonsuunnittelu kunnossa?
- Onko tuotannon palkkausjärjestelmä motivoiva?
- Kuinka toimii tarjouslaskenta, entä jälkilaskenta?
- Ovatko tuotekohtaiset kustannukset ja työajat tiedossa?
- Ovatko toimitilajärjestelyt (layout) kunnossa?
- Onko toiminta rationaalista?
- Kuinka toimii tuotannonohjaus/valvonta?
- Millainen on tuotannon organisaatio?
- Mikä on tuotannon asema yrityksessä?
- Millainen on tuottavuus?

Hahmotetaan nykytila ja visio huomioiden hahmotellaan kehittämistarpeet ja kehittämisohjelma.

Make or buy –päätökset

Yritys keskittyy yleensä omaan ydinosaamiseensa. Valitun ydinalueen ulkopuoliset toiminnot, kuten kirjanpito ja henkilöstöhallinto, kannattaa yleensä siirtää yrityksen ulkopuolella hoidettaviksi.

Make or buy –päätöksiä tehdessä tulee harkita laajasti kaikkia niihin liittyviä etuja ja haittoja. Tavarantoimittajien kanssa solmittuja sopimuksia ei voi useinkaan irtisanoa lyhyessä ajassa, ja monia kumppaneita on vaikea korvata uusilla. Päätöksenteossa tulisi soveltaa seuraavia kriteereitä:

- *Strateginen merkitys*: yrityksen perustamispäätöksen taustalla on aikomus tarjota jotain tuotetta/palvelua kilpailijoita paremmin oman osaamisensa avulla. Tämä osaaminen on yritykselle strategisesti tärkeä alue, minkä vuoksi se tulisi pitää omassa valvonnassa. Esim. teknologiayritys ei juurikaan ulkoista tutkimus- ja tuotekehitystoimintaansa, eikä kulutustavaroiden valmistaja luovuta markkinointia kolmannen osapuolen hoidettavaksi.
- *Paras toimittaja*: yrittämisessä vaaditaan usein taitoja, joita ei löydy johtoryhmästä. Tästä syystä johtoryhmän tulee miettiä jokaisen toiminnon osalta, kannattaako yrityksen tehdä se itse vai olisiko edullisempaa teettää se erikoistuneella alihankkijalla. Elektronisia laitteita kehittäväällä yrityksellä on elektroniikan asiantuntemusta, muttei välttämättä tarvittavaa valmistusosaamista. Erikoituneet yritykset kykenevät usein tekemään tehtävän muita paremmin ja edullisemmin, koska niillä on tarvittavaa kokemusta ja suuremmat tuotantomäärät.
- *Saatavuus*: ennen ostopäätöksen tekemistä on selvitettävä, onko tuotetta tai palvelua saatavilla markkinoilta tarvittavien vaatimusten mukaisena. Yrityksen kannattaa käydä neuvotteluja useiden tavarantoimittajien kanssa löytääkseen parhaat ostoedut. Tavarantoimittajia voidaan usein myös auttaa parantamaan tarjouksiaan ottamalla ne mukaan jo tuotekehitysvaiheessa.

Materiaalitoiminnot

Materiaalitoimintoihin kuuluvat:

- ostot
- varastointi
- kuljetukset
- materiaalikirjanpito
- huolinta ja tullaus
- materiaalien ohjaussysteemit

Materiaalitoimintojen tehtävänä on ohjata materiaalivirta kokonaistaloudellisesti edullisimmalla tavalla läpi yrityksen.

- Raaka-aineisiin sitoutuneen pääoman pienentäminen tehokkaan ohjauksen ja materiaalien standardoinnin avulla.
- Varastointi- ja materiaalinkäsittelykustannusten pienentäminen. Materiaalien tilaaminen, vastaanotto, tarkastukset, varastointi ja jakelu vaativat yllättävän runsaasti resursseja.
- Korkea palvelutaso eli materiaalien hyvä saatavuus tarvittaessa.
- Puutekustannusten pienentäminen. Seisokit ja myöhästymiset aiheuttavat usein runsaasti kustannuksia.

Kehittämistarpeita mietittäessä käydään läpi:

- Mikä on materiaalitoimintojen merkitys yrityksessä?
- Kuinka on organisoitu?
- Mikä on edullisin ostoerä? Vaihtoehtoiset ostopaikat? Ostoehdot?
- Millaiset ovat varastotilat/varastoinnin apuvälineet? Toimiiko varastokirjanpito? Onko varastonkierto halutunlainen? Kuinka kuljetukset hoidetaan? Edullisin kuljetustapa? Kuljetetaanko itse vai käytetäänkö ulkopuolisia palveluja? Toimiiko kuljetusten suunnittelu?

Materiaalitoiminnostakin hahmotetaan kehittämistarpeet ja tehdään kehittämisohjelma.

Kumppanuudet

Jokaisella yrityksellä on muiden yritysten kanssa liikesuhteita, joiden laatu ja tiiviys vaihtelevat satunnaisesta suhteesta aina läheiseen yhteistyöhön ja keskinäiseen riippuvuuteen johtavaan strategiseen liittoutumaan. Yhteistyöllä on etunsa ja haittansa:

- Satunnaiset kumppanuudet eivät velvoita kumpaakaan osapuolta ja molemmat osapuolet voivat lakkauttaa kumppanuuden nopeasti ja vaivattomasti. Satunnaiset kumppanuudet ovat tavallisia massamarkkinatuotteiden, yksinkertaisten palvelujen ja vakiokomponenttien markkinoilla, koska niillä löytyy helposti vaihtoehtoisia toimittajia ja ostajia.
- Tiiviille kumppanuudelle on ominaista osapuolten suuri riippuvuus toisistaan ja niissä on kyse erikoistuotteista tai –palveluista tai suurista toimitusmääristä. Kumppanuuden osapuolen on vaikea vaihtaa kumppania. Ostajan on vaikea saada toiselta toimittajalta nopeasti suuria määriä erikoiskomponentteja ja toisaalta myyjän vaikea löytää muita ostajia lyhyellä varoitusajalla. Tämän

tyyppisen suhteen etuina ovat sen turvallisuus sekä mahdollisuus keskittyä omiin vahvuuksiin ja hyötyä samalla kumppanin vahvuuksista.

Kumppanuuden syntymisen edellytyksenä on molempia osapuolia hyödyttävä tilanne, riskien ja sijoitusten välinen tasapaino sekä kumppanuuden irtisanomismahdollisuus tarvittaessa.

Liiketoimintamallin ja organisaation tarkistuslista:

- Millainen liiketoimintamalli yrityksellä on?
- Mitä liiketoimintamallin toimintoja yritys tekee itse ja mitkä se ostaa? Mihin yritys keskittyy nyt ja tulevaisuudessa?
- Mistä toiminnoista organisaatio koostuu ja miten se on organisoitu?
- Mitkä arvot ja normit ovat ominaisia yritykselle?
- Keiden kumppaneiden kanssa yritys toimii? Mitä etuja yhteistyö antaa yritykselle ja sen kumppaneille?

6. Rahoitus

Uuden yrityksen rahoitukseen liittyy kolme tärkeää kysymystä. Ensimmäiseksi tulee rahoitussuunnitelman avulla arvioida, miten paljon yrityksen käynnistämiseen ja menestyksellisen yritystoiminnan kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Toinen kysymys on, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa toimintansa päivittäiseen hoitamiseen eli pystyäksään selviytymään lyhytaikaisista veloista ja muista maksuista. Kolmas kysymys liittyy tarvittavien varojen hankintaan.

Kassavarojen tärkeys

Hyvässäkin taloudellisessa asemassa oleva yritys voi olla maksukyvytön, ellei se suunnittele rahoitustaan asianmukaisesti. Tuote saattaa olla täysin valmis ja sillä on asiakkaita, kirjanpito osoittaa voittoa ja tulevien tuottojen perusteella laskettuna yritys voi olla hyvin arvokas, mutta kassatilanteesta johtuen sillä ei ole varaa maksaa kuukauden lopussa palkkoja, vuokria eikä muitakaan laskuja. Myyntisaamisia voi olla niin paljon, että ne riittäisivät laskujen maksuun, mutta maksuehtojen takia pankkiin ei kerry kuukauden loppuun mennessä riittävästi rahaa. Hyvin menestyvä yritys ei pysty vastaamaan veloistaan ja on siten maksukyvytön.

Edellä kuvatussa tapauksessa tunnusomaista on se, ettei terveestä tuottotilanteesta ole apua, mikäli yrityksen kassassa ei ole rahaa. Yrityksen täytyy nopeasti löytää uusia rahoittajia ja tämä ei ole lyhyellä aikavälillä helppoa. Huolellinen maksuvalmiussuunnittelu olisi paljastanut tulevan tilanteen kuukausia etukäteen ja näin rahoituksen järjestämiseen olisi jäänyt aikaa.

Likviditeetti ongelmien välttämiseksi yrityksen pitää tietää milloin ja miten se saa tarvittaessa rahaa. Uudelle yritykselle tulee kustannuksia ennen kuin se alkaa saada tuottoja, joten rahaa kuluu nopeammin kuin sitä saadaan eli kassavirta on negatiivinen. Se säilyy negatiivisena, kunnes yritykseen tulevat maksut ovat yhtä suuret kuin sen maksamat laskut, jolloin saavutetaan kassavirran kriittinen piste. Koko tätä pistettä edeltävä negatiivinen kassavirta pitää rahoittaa etukäteen. Jos yritykselle arvioidaan kertyvän miljoonan euron suuruinen negatiivinen kassavirta, yrityksen pitää varmistaa, että sillä on käytettävissään vähintään sen verran rahoitusta ennen toiminnan käynnistämistä. Muussa tapauksessa yritys joutuu ennen pitkään maksuvaikeuksiin.

Rahoitussuunnittelu liiketoimintasuunnitelmassa

Yrityksen tulee olla aina selvillä tärkeimmistä liiketoiminnassa tilannetta kuvaavista luvuista, kuten liiketoiminnan tuloksesta, kassavirran kehityksestä sekä tulevien pääomatarpeiden suuruudesta.

Suunnitelmassa tulisi olla tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä sekä alustava rahoitussuunnitelma. Sen pitäisi vastata seuraaviin kysymyksiin

- Miten paljon yritys tarvitsee rahaa ja milloin?
- Kuinka paljon yritys todennäköisesti tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiintuessa?
- Mitkä ovat ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oletukset?

Rahoitussuunnitelman tulee sisältää

- kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase
- ennusteet 3-5 seuraavaksi vuodeksi ja ainakin yhdeksi vuodeksi kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen

Uusien yritysten rahoituslähteet:

Kun pääoman tarve on selvitetty, on seuraavaksi mietittävä tarvittavien varojen lähde. Kaikkea pääomaa ei tarvita heti, vaan tarve jakautuu yrityksen eri kehitysvaiheisiin.

	Siemenvaihe	Käynnistys	Kasvu	Irtaantumisvaihe
Hlökohtaiset säästöt				
Lainat lähipiiristä				
Valtion tuki				
Kiinnelainat				
Leasing				
Pankkilainat				
Pääomasijoitukset				
Pörssi				

Tärkeimmät pääoman lähteet

Vieras pääoma (VPO)

- Yksityisiltä henkilöiltä saatavat lainat
- valtion tuki, kuten tutkimus-, työllistämis- tai kehittämisohjelmat
- kiinnelainat
- leasing
- pankkilainat

Oma pääoma (OPO)

- omat säästöt
- pääomasijoitukset; sijoitusyhtiöt tai yksityiset sijoittajat
- muiden yritysten myöntämät varat, esim. tutkimusyhteistyötä varten
- listautumisen yhteydessä tapahtuva osakeanti

Yksityishenkilöiltä saatavat lainat

- Sopiva käyttökohde: siemenrahoitus
- Vaatimukset: ystävät/sukulaiset ovat valmiita sijoittamaan varojaan riskipitoiseen kohteeseen
- Edut: prosessi yksinkertainen ja epävirallinen, ehdot ovat joskus hyvin edulliset, henkilökohtainen suhde lainanantajaan ja korot voidaan vähentää verotuksessa
- Haitat: lainamäärä on usein rajallinen, ystävät ja sukulaiset joutuvat ottamaan riskin ja lainanantaja saattaa puuttua liiaksi yritystoimintaan henkilökohtaisten suhteiden takia

Valtion tuki

- Sopiva käyttökohde: kaikki liiketoiminnan vaiheet
- Vaatimukset: tietoisuus mahdollisuuksista ja ehtojen täyttäminen

- Edut: ehdot yleensä hyvin edulliset (korottomat lainat, pitkän takaisinmaksuajat tai jopa avustukset)
- Haitat: prosessi on joskus byrokraattinen, lisäksi pitkät odotusajat ja raportointivelvollisuus

Kiinnelainat

- Sopiva käyttökohde: investoinnit kiinteistöihin ja tuotantovälineisiin kuten koneisiin
- Vaatimukset: kiinnityskelpoinen omaisuus
- Edut: helposti määritettävät ja suhteellisen edulliset pitkäaikaiset ehdot, ei aiheuta yrityksen omistussuhteiden muutoksia, korot verotuksessa vähennyskelpoisia, pitkä takaisinmaksuaika
- Haitat: kiinnitetyn kohteen täydellinen rahoitus on harvoin mahdollista, koska kohde ei kelpaa vakuudeksi täydestä arvosta

Leasing

- Sopiva käyttökohde: esim. koneiden, laitteiden ja ajoneuvojen rahoitus
- Vaatimukset: leasing kohteen pitää olla helposti myytävissä edelleen, joten erikoiskoneet eivät tule kysymykseen
- Edut: saadaan rahoitus koko kohteelle, ei aiheuta yrityksen omistussuhteiden muutoksia, korot voidaan vähentää verotuksessa ja mahdollisuus palauttaa tai vaihtaa kohde, jos yrityksen vaatimukset kohteen suhteen muuttuvat
- Haitat: rajoittuu kohteen pitoaikaan, korkeammat korot kuin muissa rahoitusmuodoissa, joskus leasingkauden päätteeksi lunastusmaksu

Pankkilainat

- Sopiva käyttökohde: lyhytaikainen käyttöpääoma kaikissa yrityksen vaiheissa
- Vaatimukset: vakuutena saamiset eli asiakkailta tulevaisuudessa saatavat maksut
- Edut: hyvin joustava, voidaan mukauttaa nykyisiin tai kausittaisiin tarpeisiin, ei yrityksen omistussuhteiden muutoksia ja korot voidaan vähentää verotuksessa
- Haitat: vakuudet ja yrityksen maksukyvyllä asetettavat vähimmäisvaatimukset

Pääomasijoitusyhtiöt

- Sopiva käyttökohde: kaikissa yrityksen toiminnan vaiheissa
- Vaatimukset: perusteellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma, kasvuhakuinen yritys, sijoittajien tulee kyetä luopumaan omistuksestaan listautumisen yhteydessä tai myymällä yritys kilpailijalle, asiakkaalle tai tavarantoimittajalle
- Edut: johtoryhmän neuvonta ja aktiivinen tuki, apu irtautumisvaiheessa, ei juoksevia kuluja, kuten korkoja tai lainojen lyhennyksiä

- Haitat: neuvottelut haastavia ja aikaa vieviä, yrityksen omistussuhteet muuttuvat ja riski yrityksen johtovastuun menettämisestä, jos yhdessä asetettuja tavoitteita ei saavuteta

Yksityiset pääomasijoittajat ei businessenkelit

- Sopiva käyttökohde: varsinkin siemen- ja kehitysvaihe
- Vaatimukset: sijoittajasta riippuen samat kuin yksityishenkilöiden lainoissa ja pääomasijoitusyhtiöillä
- Edut: yleensä paremmat ehdot kuin pääomasijoitusyhtiöillä
- Haitat: vähemmän aikaa ja energiaa auttaa johtoryhmää vaikeina aikoina

Laskentatoimen perusperiaatteet

Yritys käyttää kolmea eri peruslaskelmaa; nämä ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma.

Tuloslaskelma näyttää yrityksen taloudellisen tuloksen tilikauden ajalta, joka tavallisesti on vuosi. Tase taas edustaa yrityksen taloudellista tilannetta tilinpäätöspäivänä, joka on usein vuoden viimeinen päivä. Yritystä suunniteltaessa ja perustettaessa tärkein laskelma on kuitenkin kassavirtalaskelma. Se osoittaa yrittäjälle ja sijoittajille, mitä kassavaroja yritys kulutti tai sai tiettyinä ajanjaksona.

Tuloslaskelma

Tuloslaskelmassa esitetään kaikki tilikaudelle kohdistuvat yrityksen tuotot ja kulut. Se osoittaa yrityksen tilikauden aikana harjoittaman toiminnan tuloksen ja toiseksi se osoittaa, mistä yrityksen tulos koostuu.

Esim.

tuhatta euroa	01012010-31122010
Liikevaihto	1240
Liiketoiminnan muut tuotot	80
Materiaalit ja palvelut	
aineet, tarvikkeet ja tavarat	400
ulkopuoliset palvelut	80
Henkilöstökulut	390
Poistot ja arvonalentumiset	50
<u>Liiketoiminnan muut kulut</u>	<u>40</u>
<i>Liikevoitto</i>	360
Rahoitustuotot ja -kulut	
rahoitustuotot	12
<u>rahoituskulut</u>	<u>58</u>
<i>Voitto ennen satunnaisia eriä</i>	314
Satunnaiset erät	
satunnaiset tuotot	10
<u>satunnaiset kulut</u>	<u>20</u>
<i>Voitto ennen tilinpäätössiirtoja</i>	304
<i>ja veroja</i>	
<u>Verot</u>	<u>126</u>
<i>Tilikauden voitto</i>	178

Tuloslaskelman erät

- Liikevaihto: koostuu yrityksen kaikkien tuotteiden ja palvelujen myynnistä saamista arvonlisäverottomista tuotoista
- Liiketoiminnan muut tuotot: tähän erään luetaan yrityksen varsinaisen toiminnan ulkopuolelta saamia tuottoja, kuten vuokria, avustuksia ja omaisuuden myynnistä saatuja tuottoja
- Materiaalit ja palvelut: aineet, tarvikkeet ja tavarat sisältää yrityksen toiminnassa tarvittavien materiaalien käytöstä koituneet kulut (raaka-aineet, komponentit, tuotannossa tarvittavat aineet jne.). Ulkopuoliset palvelut sisältävät esim. tuotannon alihankintoja ja työvoiman vuokrauskuluja.
- Henkilöstökulut: kaikki henkilöstön työllistämiseen liittyvät palkat ja sivukulut, kuten sosiaaliturvamaksut ja erilaiset vakuutusmaksut
- Poistot ja arvonalentumiset: poistot ovat laskennallisia kuluja, jotka heijastavat yrityksen omaisuuden arvossa ajan mittaan tapahtuvaa heikkenemistä.
- Liiketoiminnan muut kulut: tämä on sisällöltään laaja erä, johon kirjataan yleensä yritystoiminnan muita kuluja kuten vuokria, asianajopalkkioita, mainostoimistokuluja ja omaisuuden myynnistä koituneita tappioita.
- Rahoitustuotot ja -kulut: tuottoihin luetaan yrityksen saamat osingot muista yrityksistä sekä sijoituksista saatavat korkotuotot. Kuluihin sisältyvät lainoista ja tilien ylityksistä maksetut korot.
- Satunnaiset erät: tähän erään sisältyvät yrityksen tavallisesta toiminnasta poikkeavat kertaluonteiset ja määrältään olennaiset tuotot ja kulut. Näitä ovat esim. liiketoimintayksikön myynti tai rangaistusluonteiset sakot.
- Verot: yritystä verotetaan niiden verotettavan tulon perusteella.
- Tilikauden voitto: tilikauden tulos on tilikauden tuottojen ja kulujen erotus. Tulos on yrityksen menestyksen tärkeimpiä mittareita.

Tase

Tase osoittaa yrityksen taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä. Se osoittaa, mistä yrityksen käytössä oleva pääoma on peräisin ja mihin se on sitoutunut.

Esimerkki yksinkertaisesta taseesta:

tuhatta euroa	31.12.2009	1.1.2009
Vastaava		
<u><i>Pysyvät vastaavat</i></u>		
Aineettomat hyödykkeet	0	0
Aineelliset hyödykkeet	370	370
Sijoitukset	0	0
<u><i>Vaihtuvat vastaavat</i></u>		
Vaihto-omaisuus	55	50
Saamiset	35	30
Rajoitusarvopaperit	0	0
<u>Rahat ja pankkisaamiset</u>	<u>270</u>	<u>20</u>
<i>Vastaavaa yhteensä</i>	730	450
 Vastattavaa		
<u><i>Oma pääoma</i></u>		
Osakepääoma	10	10
Rahastot	0	0
Edellisten tilikausien voitto	90	59
Tilikauden voitto	178	31
<i>Pakolliset varaukset</i>	0	0
<u><i>Vieras pääoma</i></u>		
Pitkäaikainen	354	290
<u>Lyhytaikainen</u>	<u>98</u>	<u>60</u>
<i>Vastattavaa yhteensä</i>	730	450

Taseen erät

- Pysyvät vastaavat koostuvat aineettomista ja aineellisista hyödykkeistä sekä sijoituksista, jotka on tarkoitettu pitkäaikaiseen käyttöön. Aineettomia hyödykkeitä ovat esimerkiksi patentit, lisenssit ja tavaramerkit, ja aineellisia hyödykkeitä ovat koneet, ajoneuvot ja tietokoneet sekä maa-alueet ja kiinteistöt. Sijoituksiin luetaan tavallisesti osuudet muissa yrityksissä, jotka on hankittu tukemaan yrityksen varsinaista toimintaa.
- Vaihtuvat vastaavat erään kuuluu vaihto-omaisuus, joka muodostuu valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden sekä raaka-aineiden varastosta, saamiset eli asiakkaille lähetetyt laskut, joista ei ole vielä saatu suoritusta sekä likvidit varat, kuten nopeasti rahaksi muutettavat arvopaperit, kassavarat ja pankkisaamiset.
- Oma pääoma muodostuu yrityksen omistajien sijoittamasta osakepääomasta ja rahastoista sekä nykyisten ja edellisten tilikausien aikana kertyneistä voitoista ja tappioista. Tavallisesti uuden yrityksen omaa pääomaa kuluu kertyviin tappioihin, ennen kuin yritykselle alkaa kertyä voittoja.
- Pakolliset varaukset ovat seuraavina tilikausina koituvia menoja, joihin yritys on sitoutunut. Esimerkiksi tehtaan lopettamispäätöksen vuoksi tulevaisuudessa koituvat kustannukset merkitään tähän erään.
- Pitkäaikainen vieras pääoma on velat, jotka erääntyvät yli vuoden kuluttua.
- Lyhytaikainen vieras pääoma erääntyy maksettavaksi vuoden sisällä.

Taseen rakenne riippuu voimakkaasti yrityksen toimialasta. Paperitehtaan pitää investoida koneisiin ja kalustoon paljon enemmän kuin liiketoiminnan konsultointia harjoittavan yrityksen.

Kassavirran laskeminen

Kassavirta on yrityksen tuottojen todellinen mittari, joka osoittaa, tuottaako yrityksen liiketoiminta rahaa vai kuluttaako se sitä. Se voidaan laskea joko suoraan laskemalla yrityksen kassaan maksut ja kassasta maksut tai se voidaan johtaa epäsuoralla menetelmällä taseesta ja tuloslaskelmasta. Kun yritystä ollaan kehittämässä, saattaa kassavirta olla ajoittain myös negatiivinen. Tällöin negatiivisen kassavirran kokonaismäärä edustaa yrityksen rahoitustarvetta.

Esimerkki kassavirran laskemisesta suoralla menetelmällä:

Tuhatta euroa	kuukausi	1	2	3	4	5	6	7
Myyntituotot								
Saadut tilaukset		-	100	150	80	210	130	120
Laskutus					100*	150	80	210
Saadut maksusuoritukset								100**
Kulut								
Materiaalit		10	30	50	40	140	60	70
Palkat		50	50	50	50	50	50	50
Mainostaminen		20	20	50	40	30	20	20
Vuokrat		10	10	10	10	10	10	10
Muut		10	10	10	10	10	10	10
Verot		0	0	0	0	0	0	0
Korot		2	2	2	2	2	2	2
Kustannukset yhteensä		102	122	172	152	242	152	162
Kassavirta								
Kassavirta		-102	-122	-172	-152	-242	-152	-62
Poistot		-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Voitto/tappio		-142	-162	-212	-192	-282	-192	-102
Investoinnit								
Rakennukset		500	500	300	140	0	0	0
Kassavirta								
Vapaa kassavirta		-600	-620	-470	-290	-240	-150	-60
Kassavirta		-602	-622	-472	-292	-242	-152	-62
Kumulatiivinen kassavirta		-602	-1224	-1696	-1988	-2230	-2382	-2444
*Lasku kuukauden 2 tilauksesta lähetetään ** Maksusuoritus kuukauden 2 tilauksesta saadaan								

Oheinen taulukko osoittaa, miten kassavirta lasketaan suoraan yrityksen kassanmaksujen ja kassasta maksujen perusteella. Välituloksena saatava vapaa kassavirta muodostaa myöhemmin pohjan yrityksen arvon määrittämiselle.

Tulot –kohdassa otetaan huomioon vain todella saadut rahat. Mukaan ei lasketa myyntisaamisia eikä vahvistettuja tilauksia, vaan ainoastaan asiakkaiden maksamat laskut.

Menot –kohdassa otetaan huomioon vain todella kassasta maksetut rahat. Yritys tarvitsee tuotteen valmistuksen ja asiakkaan maksusuorituksen välisen ajallisen etäisyyden vuoksi käyttöpääomaa. Kun asiakas tilaa koneen, yrityksen on ensin käytettävä rahaa sen valmistukseen eli esim. raaka-aineisiin, valmiisiin komponentteihin, tuotantoon ja kuljetukseen. Nämä kassasta maksut korvautuvat sitten, kun maksu saadaan, väliajalle on hankittava rahoitusta.

Kun yritys kasvaa, sen vaihto-omaisuus lisääntyy. Tästä syystä kasvavalla yrityksellä voi olla negatiivinen kassavirta, minkä vuoksi yritys tarvitsee rahoitusta. Yritys tarvitsee rahaa toiminnan ylläpitämisen myös tuleviin investointeihin. Näillä investoinneilla on välitön vaikutus kassatilanteeseen, ellei hankinnoissa käytetä leasingjärjestelyjä tai toimitusluottoja.

Kun yritys tuottaa riittävästi kassavirtaa rahoittaakseen investointinsa, siitä on tullut tulorahoitteinen. Vakiintuneet yritykset toimivat yleensä tulorahoitteisesti, mutta uusien yritysten pitää yleensä rahoittaa kasvunsa ulkopuolisilla varoilla, kuten lainalla tai omalla pääomalla.

Rahoituksen tarkistuslista:

- Minkä oletuksen varaan liiketoimintasuunnitelma perustuu?
- Kuinka paljon yritys tarvitsee pääomaa ennen kriittisen pisteen saavuttamista?
- Miten paljon yritys tarvitsee rahaa pahimmassa tapauksessa?
- Mistä yritys saa tarvitsemansa pääoman?
- Miltä yritys näyttää sijoittajien näkökulmasta?
- Millaista tuottoa sijoittajat voivat odottaa?
- Miten sijoittajat voivat realisoida voittonsa?

7. Riskit

Jokaiseen yritykseen ja etenkin uusiin kasvuyrityksiin liittyy aina suuria riskejä. Riskien avoin tarkastelu liiketoimintasuunnitelmassa parantaa sijoittajien luottamusta yritykseen; he näkevät, että liikeideaa on mietitty kunnolla ja että suunnitelma ei perustu liian optimistisiin arvioihin.

Tyypillisesti riskit syntyvät joko yrityksen omasta toiminnasta tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Riskejä kannattaa yrittää tunnistaa ajoissa ja niitä tulee arvioida jatkuvasti (esim. SWOT –analyysin avulla). On mietittävä myös toimenpiteitä, mihin yritys tarvittaessa ryhtyy riskin välttämiseksi/rajoittamiseksi.

Esimerkkejä riskeistä:

Yrityksessä:

- Yrittäjään ja henkilökuntaan liittyvät riskit ja niihin varautuminen (tapaturmat, työkyky, sairastuminen, työpaikan vaihto, henkilövalinnat, osaaminen, asiantuntijoiden käyttö, jne.)
- Omaisuuteen liittyvät ja niihin varautuminen (tulipalot, vuotovahingot, laiterikot, tietoturva-asiat, rikollinen toiminta, kuljetusvahingot, jne.)
- Toimintaedellytyksiin liittyvät riskit ja niihin varautuminen (koneet ja laitteet, raaka-aineiden saanti, jätteet ja päästöt, toimitilat, tuotteiden ja palvelujen laatu, kysyntä ja kilpailu, jne.)
- Talouteen liittyvät riskit ja niihin varautuminen (kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius, jne.)

Ympäristössä:

- Yrityksen sidosryhmiin liittyvät riskit ja niihin varautuminen (asiakkaat, rahoittajat, alihankkijat, viranomaiset, yrityksen riippuvuudet, sopimus- ja vastuuasiat, jne.)
- Myynti/kysyntä jää odotettua pienemmäksi
- Kilpailija tuo markkinoille vaihtoehtoisen ja edullisemman tuotteen
- Toimialan kehitys (tekninen ympäristö, poliittinen ympäristö, jne.)

Herkkyysanalyysi

Riskien arvioinnissa on kyse ennustamisesta, koska riskejä pystytään arvioimaan vain tiettyjen oletusten pohjalta. Herkkyysanalyysin tarkoituksena on eritellä yksittäisten riskitekijöiden vaikutusta yrityksen tulokseen tai pääoman tarpeeseen. Pyritään löytämään tärkeimmät riskit ja keskitytään niiden torjumiseen.

Esim. rahoitustarpeen herkkyysanalyysi riskitekijöiden suhteen

Rahoitustarpeen lisäys vuonna 2010:

- Markkinaosuus -10% yksikköä
- Myyntihinta -10%
- Tuotantokustannukset +10%
- Palkkakustannukset +20%
- Euribor –korko +3% yksikköä

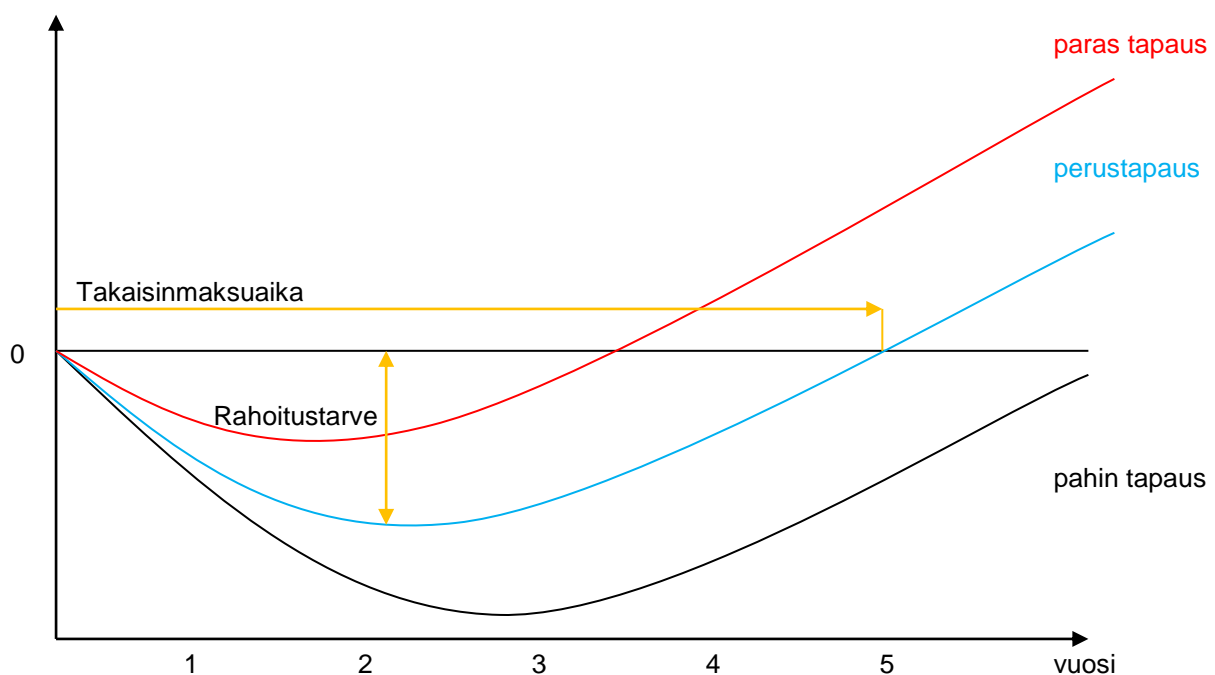
Yrityksen rahoitustarpeeseen vaikuttavat eniten markkinaosuuden ja myyntihinnan muutokset. Sen sijaan koron muutoksilla on verrattain pieni vaikutus.

Liiketoimintasuunnitelmassa riskit esitetään yleensä muutamien erilaisten olosuhteita kuvaavien skenaarioiden muodossa. Tavallisimmin käytetään kolmea eri skenaariota:

- pahin tapaus: mitä tapahtuu, jos riskit ja kielteiset odotukset toteutuvat
- perustapaus: mitä todennäköisimmin tapahtuu
- paras tapaus: mitä tapahtuu, jos myönteiset odotukset toteutuvat ja yritys kykenee hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet.

Kumulatiivinen

kassavirta



Eri skenaariot auttavat näkemään liiketoiminnan mahdollisia kehityssuuntia ja osoittavat, miten paljon yritys tarvitsee pääomaa eri tilanteissa. Skenaariot antavat johtoryhmälle ja mahdollisille sijoittajille kattavan kuvan yrityksen tulevaisuudesta.

Pahin skenaario antaa lisäksi tarkempia tietoja liiketoiminnan vakaudesta ja siihen liittyvistä kokonaisriskeistä.

Perusskenaariosta tulisi esittää yksityiskohtainen kuvaus, kun taas muista riittää yhteenvetoanalyysi, jossa selvitetään kolme tärkeintä tunnuslukua:

- rahoitustarve, miten paljon pääomaa tarvitaan toiminnan rahoittamiseksi
- kriittisen pisteen saavuttamisaika, milloin kassavirta kääntyy positiiviseksi
- sisäinen korkokanta, kuinka suuri on sijoituksen tuotto

Riskien tarkistuslista:

- Mitkä riskit uhkaavat yritystä?
- Miten näihin varaudutaan ja miten niiden vaikutus minimoidaan?
- Millainen määrällinen vaikutus yksittäisillä riskeillä on?
- Miten yritys selviytyy, jos pahin skenaario toteutuu?