

Eero Vesterinen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA HUONEKALUALAN CASE-  
YRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
2014

## LIIKETOIMINTASUUNNITELMA HUONEKALUALAN CASE-YRITYKSELLE

Vesterinen, Eero  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2014  
Ohjaaja: Keskinen, Arto  
Sivumäärä: 44  
Liitteitä: 0

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, huonekalualan yritys

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma jo olemassa olevalla huonekalualan kohdeyritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yrityksen eri osa-alueita ja rakentaa sille kattava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käsiteltiin yrityksen toimintaan liittyviä keskeisiä asioita. Tutkimuksen tavoitteena oli tehostaa ja monipuolistaa yrityksen liiketoimintaa, jotta se olisi kannattavaa 2000-luvun haastavassa liiketoimintaympäristössä.

Opinnäytetyö koostuu sekä teoriaosasta että empiriaosasta, jotka molemmat käsittelevät keskeisiä liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita. Teoriaosan tuotos pohjautuu alan erilaisiin kirjallisiin lähteisiin, joita olivat kirjalähteet ja Internet-lähteet. Empiriaosassa sovellettiin teoriaosassa käsiteltyjä asioita ja rakennettiin päivitetty liiketoimintasuunnitelma kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön yhteenvetona voidaan todeta, että rakennettu liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen kohdeyrityksen tulevaisuuden toiminnassa. Laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen tulevaisuuden toimintaa ohjaavana aineistona luoden helposti lähestyttävän, mutta kuitenkin riittävän tarkan ohjeistuksen kannattavalle liiketoiminnalle.

## A BUSINESS PLAN FOR A CASE FURNITURE COMPANY

Vesterinen, Eero

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

December 2014

Supervisor: Keskinen, Arto

Number of pages: 44

Appendices: 0

Keywords: business plan, company of the furniture industry

---

The purpose of this thesis was to create a business plan for a target company in the furniture industry that already exists. The meaning of this thesis was to search different sectors of the company and create a comprehensive business plan. Essential facts related to the company's actions were handled in the making of the business plan. The main goal of this thesis was to optimize and variegate company business so it would be profitable in the challenging environment of the 2000-century.

The thesis consists on both theory part and empirical part, which both handle different essential sectors of a business plan. The output of the theory part is based on diverse literary sources, such as book sources and Internet-sources. The matters addressed in the theory part were applied in the empirical part and a dated business plan for the target company was created.

As a summary of the thesis it can be noted that an established business plan is useful in the future actions of the target company. This business plan functions as an directional material for the company's future actions as an easily approachable yet precise instructions for the profitable business.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	7
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN .....	8
3.1	Yrityksen toimintaympäristön osat .....	8
3.1.1	Makroympäristön osat .....	8
3.1.2	Mikroympäristön osat .....	9
3.2	Yrityksen visio, liikeidea, strategia ja Swot-analyysi.....	11
3.2.1	Yrityksen visio .....	11
3.2.2	Liikeidea.....	12
3.2.3	Strategia.....	14
3.2.4	Swot-analyysi .....	15
3.3	Taloussuunnitelma .....	16
3.3.1	Talouselaskelma.....	16
3.3.2	Käyttöpääomatarvelaskelma .....	17
3.3.3	Investointilaskelma.....	17
3.3.4	Tulosbudjetti.....	18
3.4	Markkinointisuunnitelma.....	19
3.4.1	Tausta ja osatekijät .....	19
3.4.2	Kilpailijoiden ja markkinoiden analysointi .....	19
3.4.3	Oman markkina-alueen määrittäminen .....	20
3.4.4	Markkinointistrategian tekeminen.....	20
3.5	Yritystoiminnan riskit .....	21
3.5.1	Tausta ja riskien luokittelu .....	21
3.5.2	Riskianalyysi .....	22
4	CASE YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	23
4.1	Yrityksen toimintaympäristön osat .....	23
4.1.1	Makroympäristön osat.....	23
4.1.2	Mikroympäristön osat .....	24
4.2	Yrityksen visio .....	26
4.3	Yrityksen strategia .....	26
4.4	Swot-analyysi.....	28
4.4.1	Sisäiset vahvuudet .....	28
4.4.2	Sisäiset heikkoudet.....	29

4.4.3 Ulkoiset mahdollisuudet.....	30
4.4.4 Ulkoiset uhat .....	30
4.5 Taloussuunnitelma .....	31
4.5.1 Käyttöpääomatarvelaskelma .....	31
4.5.2 Tulosbudjetti.....	32
4.5.3 Investoinnit.....	35
4.6 Markkinointisuunnitelma.....	35
4.7 Yritystoiminnan riskit .....	37
4.7.1 Liikeriskit .....	37
4.7.2 Tuoteriskit .....	37
4.7.3 Henkilöriskit.....	38
4.7.4 Keskeytysriskit.....	38
4.7.5 Riskianalyysi .....	39
5 YHTEENVETO .....	43
LÄHTEET.....	44

## 1 JOHDANTO

Pienet ja keskisuuret yritykset eivät ole aina tietoisia oman toimintansa ja toimintonsa kokonaistehokkuudesta ja kustannusrakenteesta. Työntekijöiden työpanosta saatetaan kohdistaa liiketoiminnan kannalta turhaan toimintaan ja vanhanaikaisiin rutinoituihin työtapoihin, jolloin yrityksen työtehokkuus ei ole paras mahdollinen. Kiristynyt kilpailu markkinoilla, asiakkaiden heikkenevä ostovoima ja yritysten eri toimintojen kustannusten kasvaminen luovat haasteita liiketoiminnalle. Kustannusten ja tehokkuuden ajantasainen seuranta, nopea reagointi ja liiketoiminnan innovointi ovat välttämättömiä, jotta pysyttäisiin mukana alati muuttuvassa kilpailussa. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on turkulainen huonekalu- ja sisustusliike, joka on toiminut alalla pitkään.

Kaupankäynti internetin välityksellä on haastanut koko perinteisen kivijalkamyymälän. Tietotekniikkataitojen hyödyntäminen on ehdoton edellytys kilpailussa mukana pysymiselle. Muutosprosessin rajuus ja nopeus on yllättänyt koko kaupan alan. Panostukset eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömän suuret kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Innovatiiviset ratkaisut ja kiinnostus uudesta tekniikasta ja uusista kauppatavoista kiteytyvät myös Case-yrityksen liiketoimintasuunnitelman toteuttamisessa tulevaisuuden yritystoiminnassaan.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin liiketoimintasuunnitelman rakentumista teoriatiedon avulla. Tämän jälkeen teoriatiedon otsikointien perusteella luodaan rakenteeltaan samankaltainen kuvaus Case-yrityksen liiketoimintasuunnitelman rakentumiseksi. Case-yrityksen tietojen pohjalta luodaan opinnäytetyölle yhteenveto, jossa pohditaan työn ratkaisuja. Liiketoimintasuunnitelma koostuu vision, liikeidean, toimintaympäristön ja strategian havainnoimisesta ja päätöksistä. Näistä saatujen tietojen ja ratkaisujen perusteella rakennetaan taloussuunnitelma, markkinointisuunnitelma ja arvioidaan mahdolliset yritystoiminnan riskit ja uhat. Opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa ja monipuolistaa Case-yrityksen liiketoimintaa, jotta sen toiminta olisi kannattavaa 2000-luvun haastavassa liiketoimintaympäristössä.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

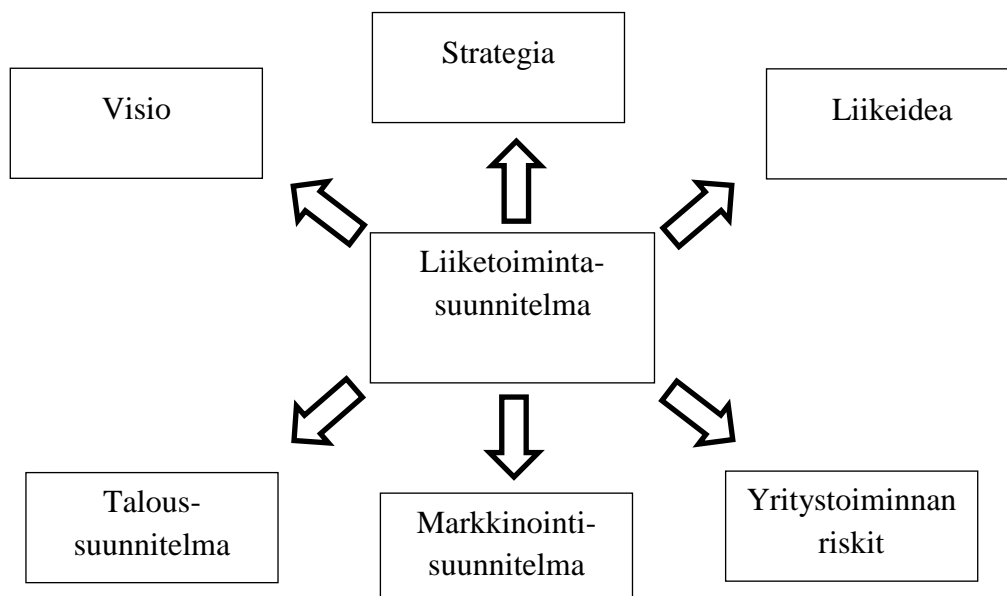
### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma Case-yritykselle. Siinä on tavoitteena tutkia Case-yrityksen eri osa-alueita ja rakentaa sille kattava ja toimiva liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käsitellään yrityksen toimintaan liittyviä keskeisiä asioita.

Opinnäytetyön pääongelmana on: Miten rakentaa liiketoimintasuunnitelma, joka kuvaa Case-yrityksen liiketoimintaa. Osaongelmia ovat: Mitkä asiat ovat keskeisiä kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta? Minkälaisena tutkimusmuotona liiketoimintasuunnitelma toteutetaan? Miten kohdeyritys hyötyy liiketoimintasuunnitelman toteuttamisesta?

### 2.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) on rakennettu tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden sisältämien keskeisten pääkohtien pohjalta. Tutkimuksen aiheena on liiketoimintasuunnitelma huonekalualan Case-yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmaa avataan kuviossa keskeisten pääotsikoiden avulla. Näitä ovat visio, liikeidea, strategia, taloussuunnitelma, markkinointisuunnitelma ja yritystoiminnan riskit.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

#### 3.1 Yrityksen toimintaympäristön osat

Yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan liiketoimintasuunnitelmassa sisäistä ympäristöä eli mikroympäristöä ja ulkoista ympäristöä eli makroympäristöä. Makroympäristöön kuuluvat taloudellinen, poliittinen, demografinen, kulttuurinen ja tekninen ympäristö.

Yrityksen mikroympäristöön kuuluvat asiakkaat, kilpailijat, yrityksen erilaiset toiminnot, ja muut sidosryhmät. (Koski & Virtanen 2005, 46.)

##### 3.1.1 Makroympäristön osat

Taloudellinen ympäristö tarkoittaa ulkoiseen talouteen liittyviä muuttuvia asioita. Näitä muuttuvia asioita ovat kotitalouksien käytettävissä olevat varat, työllisyyden taso, alueen taloudellinen rakenne ja alueen yleinen tulotaso.



Poliittinen ympäristö käsittää maan tai tietyn alueen normit ja lait, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Nämä poliittista ympäristöä ohjaavat järjestelmät ja asetukset rajoittavat yrityksen kokonaistoiminnan mahdollista esilletuontia ja asettaa liiketoiminnan toteuttamiselle tietynlaiset alueelliset ja poliittiset raamit.

Demografinen ympäristö käsittää yrityksen liiketoiminnallisen alueen väestölliseen muutokseen vaikuttavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat väestön ikä-, sukupuoli- ja koulutusjakauma, väestön sijaitseminen ja väestön tiheys ja kokonaismäärä.

Kulttuurisen ympäristön tutkimisessa on keskeistä eri maiden kulttuurierojen ja sosiaalisen kokonaisrakenteen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Kulttuuriseen ympäristöön kuuluvat uskonnot, ihmisten käyttäytyminen, käsitykset asioiden priorisoinnista, arvot ja sosiaaliset normistot. Liiketoiminnassa kulttuurisia eroja voi esiintyä esimerkiksi työnteon organisoinnissa ja uskonnossa. Tietyt maat ja kulttuurit painottavat työnteossa yhteisöllisyyttä, kun taas toiset voivat painottaa yksilöllisyyden tärkeyttä.

Tekninen ympäristö sisältää liiketoiminnan kannalta tärkeät infrastruktuuritekijät. Liiketoiminnan eri osa-alueille on yleisesti tärkeää kattavat infrastruktuuriset yhteydet, joita ovat erilaiset tietotekniikan- ja tietoliikenteen yhteydet. Näiden yhteyksien olemassaolo on ratkaisevaa liiketoiminnan sisäisen ja ulkoisen ajantasaisen toimivuuden järjestämiseksi. (Koski & Virtanen 2005, 46- 47.)

### 3.1.2 Mikroympäristön osat

Yrityksen tulee etsiä sen keskeisimmät asiakkaat ja asiakasryhmät. Asiakkaiden kartoittamisessa tulee ottaa huomioon niiden tarpeet, sijainti, tavoitettavuus ja profilointi. Asiakaskartoituksen avulla yrityksen on tarkoitus löytää kannattavimmat ja ostovoimaisimmat asiakkaat, joihin markkinointi ja myyntityö kohdistetaan. Täten profiloituista asiakkaista voidaan saada tulevaisuudessa yrityksen kanta-asiakkaita. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27.)

Todennäköisten asiakkaiden lisäksi yrityksen on myös huomioitava kilpailijansa eli yritykset, jotka toimivat saman toimialan markkinoilla, ja markkina-alueella yrityksen kanssa. Eri toimialoista saa tietoa esimerkiksi oman kunnan ja kauppa- ja teollisuusministeriön Internet-sivuilta. Yrityksen on tärkeää selvittää alan kilpailutilannetta pitkällä aikajänteellä. Siihen sisältyy toimialan kehittymisen ja mahdollisten alan uusien toimijoiden hahmottamista omalla markkina-alueella. Tämän tarkasteluun on työkaluna kilpailu- ja kilpailija-analyysi. (Raatikainen 2006, 91.) Kilpailu- ja kilpailija-analyysissä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat kilpailevia yrityksiä?
- Miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosina?
- Mitkä ovat yritysten vahvat puolet?
- Mitkä ovat heikot puolet?
- Mihin suuntaan yritykset ovat kehittymässä?
- Onko alalle tulossa uusia yrityksiä? Millaisia ne ovat?
- Mitkä ovat alalle tulijoiden vahvat ja heikot puolet?
- Miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina?
- Mitä johtopäätöksiä edellisiin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta pitäisi tehdä? (Raatikainen 2006, 91.)

Yrityksen erilaiset sisäiset toiminnot käsittävät toiminnan kokonaisuuden yrityksen sisällä, jossa yrityksen jokaisella työntekijällä on oma osansa toimintojen kokonaisketjussa. Toimintoihin liittyy tavoitteiden tietäminen, työtavan harkinta, kontrolliprosessit, työmenetelmien valinta ja työn suorittaminen. (Jalava, Palonen, Keskinen, Kontkanen 1999, 55.)

Yrityksen tulee olla jatkuvassa yhteydenpidossa asiakkaiden, kilpailijoiden ja työntekijöiden lisäksi myös muiden välttämättömien sidosryhmien kanssa. Muita sidosryhmien kohteita ovat yleisesti omistajat, julkinen valta, rahoittajat, alihankkijat ja tavarantoimittajat. Omistajien vaatimukset yrityksen toiminnalle ovat kannattavuus, yritystoiminnan jatkuvuus ja mahdolliset voitot sijoitettua rahamäärää kohden. Julkinen valta odottaa yritykseltä toiminnan lain mukaista suorittamista ja erilaisia maksuja ja ilmoituksia. Rahoittajien kanssa tehtävä yhteistyö käsittää yrityksen erilaisten

vakuuksien antamista rahoituslaitoksen antamaa lainaa vastaan. Rahoittajat edellyttävät yritykseltä maksuvalmiutta ja uskollisuutta lainan takaisinmaksua kohtaan. Alihankkijat ovat yrityksen toiminnan tuotteiden tai palvelujen tärkeä osa, ja he odottavat yritykseltä toiminnan pitkäaikaisuutta ja maksukykyä. Tavarantoimittajat ovat yrityksen tuotteiden siirtymisen välttämätön toimija, joka edellyttää yritykseltä pitkäaikaisia työsuhteita ja sujuvaa maksuliikennettä. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini, Viitala 1996, 60.)

### 3.2 Yrityksen visio, liikeidea, strategia ja Swot-analyysi

#### 3.2.1 Yrityksen visio

Vision avulla kuvataan yrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät. (Kehusmaa, K. 2010, 76.) Kehusmaa, K(2010, 76–77) mukaan hyvää visiota kuvataan usein seuraavilla sanoilla:

- innostava
- inspiroiva
- motivoiva
- haastava- liki mahdoton, mutta silti saavutettavissa
- toimintaa fokuosoiva
- selkeä
- mieleenpainuva

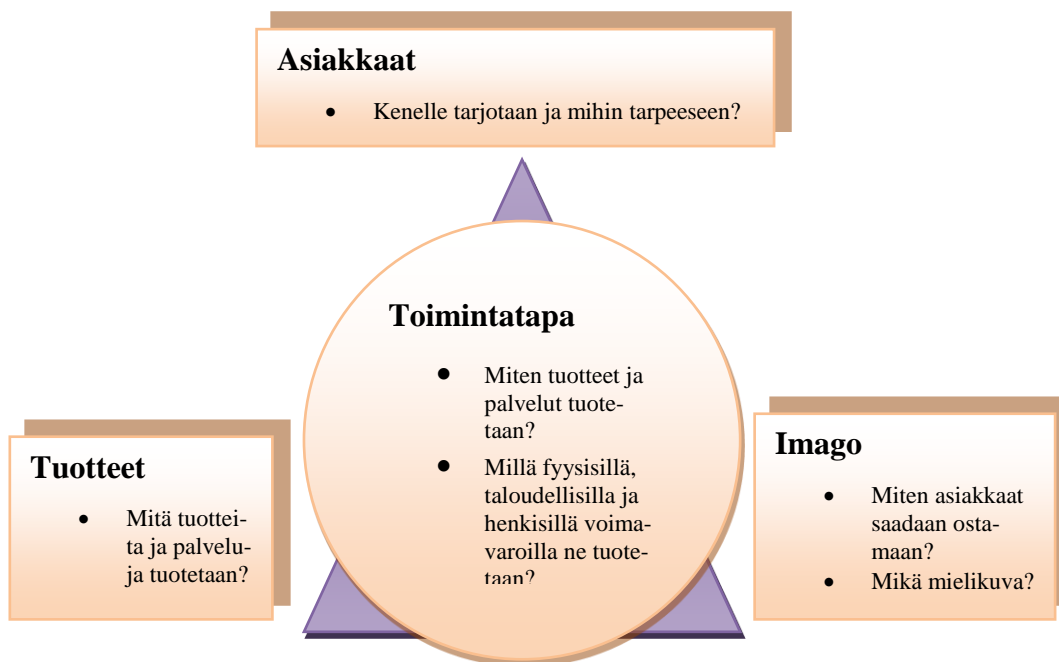
Visio luodaan yleisesti sen jälkeen kun yrittäjä on tarkastanut liikeidean mahdollisuuden ja toimivuuden alan markkinoilla. Yrityksen visio on näkemys yrityksen tilasta pitkällä aikajänteellä. Visio sisältää yrityksen tulevaisuuden näkymän kolmesta kymmeneen vuoteen. Siihen sisältyy myös yrittäjän oma henkilökohtainen tulevaisuuden näkemä. Yrittäjän tulee kuvailla visio itselleen mahdollisimman realistisesti, yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Vision tulee sisältää määrittelyn yrityksen liiketoiminnan kasvusta, laajuudesta, sidosryhmistä, kilpailutilanteesta, kilpailueduista ja yrityskuvasta. (Opetushallituksen etälukion [www-sivut](http://www.sivut) 2013.) Täten yrittäjä voi kuvailla luomansa vision raamit tärkeille sidosryhmille selkeästi, vakuuttavasti ja

asianmukaisesti. Huolellisesti tehdyn vision ja liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy saamaan liiketoiminnalleen sidosryhmiltään helpommin rahoitusta ja parantamaan omaa asemaansa yrityksen tulevaisuutta koskevissa neuvotteluissa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 29.)

### 3.2.2 Liikeidea

Liikeidean tavoitteena on määrittää yrityksen liiketoiminnan luonne ja sen synnyttämä tulos. Se kuvailee minkälaisia ja mitä palveluja ja tuotteita yritys tarjoaa omalle asiakaskunnalleen. Sen on myös tarkoitus rajata oma asiakaskunta ja kertoa minkälaista imagoa yrityksen on tarkoitus itsestään välittää. Lisäksi se kuvaa yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla toivottu liiketoiminta on tarkoitus saavuttaa.

Yrityksen liikeideassa on keskeistä asiakkaat, mahdolliset kilpailuedut, ja tuotteet sekä palvelut. Liiketoiminnan tarkoitus lähtee aina oman asiakaskunnan tarpeiden kartoituksesta. Asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan toimivuuden ja kannattavuuden elinehto ja niiden jatkuva tarpeiden kartoitus vaatii yrityksen toiminnan suuria ponnisteluja. Yrityksen kokonaistoiminnan eli henkilöstön, tuotteiden ja palveluiden, toimintatavat markkinoilla ja oman yrityskuvan tulisi olla keskenään sopusoinnussa, jotta yrityksen yhtenäinen sisäinen ja ulkoinen kokonaiskuva saavutetaan. Liikeidean tarkoituksena on korostaa yrityksen työntekijöiden ammattitaitoa ja yhteistyökykyä ja luoda toimiva ja kokonaisvaltainen eri näkökulmien tuotos, joka on joustava mahdollisille muutoksille. (Viitala & Jylhä 2010, 51.)



Kuvio 2. Liikeidea. (Viitala & Jylhä 2010, 52)

Esimerkkinä (Kuvio 2.) viitaten avaan kuvion jokaista osiota laajemmin. Asiakkuudessa panostus yksityis- tai yritysasiakkaisiin jakaa liiketoimintatavan. Yksityisasiakkaiden palvelupainotteinen liiketoimintamalli eroaa yritysasiakkaiden tyypillisestä tarjouskauppatavasta. Tuotteiden valmistuksessa vaihtoehtoina ovat pitkiin tuotantosarjoihin perustuva edullinen suurproduktio tai yksilöllisiin tarpeisiin perustuva pientuotanto. Itse tuotteen lisäksi palvelukonseptiin kuuluu asiakaslähtöinen ongelmaratkaisu ja toimiva jälkimarkkinointi. Yrityksen imagon luomisessa tavoiteltavana ominaisuutena on olla luotettava ja kiinnostava toimija muiden alan yritysten joukossa. Uusilla innovatiivisilla tuotteilla ja moderneilla toimintatavoilla saadaan asiakkaat kiinnostumaan ja ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita. Toimintatavassa tuotteiden ja palveluiden tuottaminen voidaan toteuttaa joko paikallisella tai globaalilla tasolla. Paikallisella tasolla korostuu kotimaisuus, yksilöllisyys ja tuotteiden rajallinen tuotantokapasiteetti. Globaalissa tuotannossa korostuu edullinen työvoima, massatuotannon edut ja kansainväliset markkinat.

### 3.2.3 Strategia

Strategia tarkoittaa yrityksen menetelmien ja ratkaisujen muodostamaa kokonaisuutta, jonka avulla pyritään saavuttamaan tulevaisuuden päämäärät ja tavoitteet. Yrityksen pitkäaikainen menestyminen perustuu laadittuun strategiaan, jonka tulevaisuuden tähtäimenä on olla uniikki toimija oman toimialan markkinoilla. (Kinkki & Isokangas 2003, 272.)

Strategian kolme eri tasoa ovat liiketoimintastrategia, yritysstrategia ja operatiivinen eli toiminnallisen tason strategia. Liiketoimintastrategiassa on kyse kilpailukyvyn varmistamisesta. Siinä on keskeistä kilpailuedun rakentaminen ja ylläpitäminen. Yritysstrategia käsittää liiketoiminnan laajuuden ja siinä päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta ja niiden karsimisesta. Operatiivisia strategioita tehdään kilpailustrategian laatimiseksi, ja niitä ovat esimerkiksi tutkimus- ja kehitysstrategia, tuotantostategia, markkinointistrategia ja asiakaspalvelustrategia. (Viitala & Jylhä 2010, 71.)

Yrityksen on pyrittävä löytämään strategia, jossa sen vahvuudet ja osaaminen pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Erilaisina strategian vaihtoehtoina yrityksillä ovat fokusointi, erikoistuminen ja hintajohtajuus. Fokusointi tarkoittaa keskittymistä tarkasti määritettyyn asiakkaaseen, jonka tarpeet ja intressit tiedetään ja pyritään toteuttamaan mahdollisimman tyydyttävästi. Erikoistumisen avulla yritys pyrkii joko palveluillaan tai tuotteillaan olemaan muita kilpailevia yrityksiä edellä, ja täten tyydyttämään asiakkaan tarpeet paremmin. Erikoistuminen voi liittyä esimerkiksi yrityksen vahvaan asiakaskunnan tuntemukseen tai yrityksen luomaan palveluun tai tuotteeseen. Hintajohtajuudessa on keskeistä se, että yritys pystyy myymään omaa tuotettaan muita kilpailijoita edullisemmin. Tämä vaatii yritystoiminnassa suurtuotannon, jotta tuotantokustannukset pystytään pitämään kilpailukykyisellä ja alhaisella tasolla. Täten hintajohtajuuden strategian käyttöönotto on käytännössä mahdollista ainoastaan suurilla tuotantopainotteisilla yrityksillä. (Iloniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 30–31.)

### 3.2.4 Swot-analyysi

Swot-analyysin tarkoituksena on tarkastella yritystä ja sen liiketoimintaympäristöä, jotta voidaan tehdä päätelmiä tarvittavista toimista. Sen avulla pystytään myös havainnoimaan ne asiat, joista tarvitaan enemmän tietoa ja mihin asioihin tulee pureutua tarkemmin. (Hakanen, M. 2004, 50.)

Swot-analyysi on tärkeä työkalu strategisessa suunnittelussa. Sen avulla yritys pystyy määrittelemään käsiteltävänsä aiheen heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet. Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet ovat sisältä lähteviä tekijöitä. Heikkouksissa käsitellään asioita, jotka heikentävät suunnitelmien tekemistä. Tässä voidaan analysoida esimerkiksi yrityksen toimintaa ja rakenteita. Vahvuuksissa kartoitetaan organisaation toiminnan rakenteita ja toimintatapoja. Yrityksen uhat ja mahdollisuudet ovat ulkoisia tekijöitä. Uhat ovat ympäröivästä yhteiskunnasta lähtöisin olevia todennäköisiä asioita yrityksen lähitulevaisuudessa, joita sen tulisi yrittää välttää. Yrityksen mahdollisuuksiin vaikuttavia asioita ovat ulkomaailman taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys ja niiden kehitys paikallisella tasolla. (OK - Opintokeskuksen www-sivut 2014.)

<p>Vahvuudet</p> <p>Organisaation positiivisia <b>sisäisiä</b> tekijöitä, jotka auttavat sitä menestymään ja toteuttamaan päämääränsä</p> <p>(Rakenna näille)</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Organisaation <b>sisäisiä</b> tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä</p> <p>(Korjaa)</p>
<p>Mahdollisuudet</p> <p><b>Ulkoisia</b> tekijöitä, joiden hyväksikäyttö auttaa organisaatiota menestymään entistä paremmin</p> <p>(Hyödynnä)</p>	<p>Uhat</p> <p>Organisaation <b>ulkoisia</b> tekijöitä, joiden vaikutuksesta menestyminen voi vaikeutua</p> <p>(Varaudu)</p>

Kuvio 3. SWOT-analyysi. (Hakanen, M. 2004, 50)

### 3.3 Taloussuunnitelma

#### 3.3.1 Talouslaskelma

McKinsey (2000, 105.) odottaa, että yrityksen pitäisi olla aina selvillä tärkeimmistä liiketoimintansa tilannetta kuvaavista luvuista, kuten liiketoiminnan tuloksesta, kassavirran kehityksestä sekä tulevien pääomatarpeiden suuruudesta.

Liiketoimintasuunnitelmaan pitäisi sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä sekä alustava rahoitussuunnitelma.

McKinseyn (2000, 111.) mukaan yrityksen taloudenpidossa käytetään yleisesti kolmea eri peruslaskelmaa. Nämä ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma. Tulos-



laskelma 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 sekä yrittäjille että sijoittajille, mitä kassavaroja yritys kulutti tai sai tiettyinä ajanjaksona.

Yrityksen taloudellisen suorituskyvyn kuvan luovat neljä eri tekijää, joita ovat vaka-  
varaisuus, maksuvalmius, tuottavuus ja kannattavuus. (Meretniemi & Ylönen 2008, 68.)

### 3.3.2 Käyttöpääomatarvelaskelma

Yrityksen juoksevat menoerät aiheuttavat käyttöpääoman tarpeen ja täten myös toimintaan tarvitaan rahaa. Käyttöpääoman määrä tulee ennakoida 2-3 ensimmäisen kuukauden ajanjaksolle ja se on toimialakohtainen. Yrityksen käyttöpääoman tarvetta vaativia yleisiä kuluja ovat:

- Markkinointimenot
- Yrityksen perustamiskulut
- Raaka-aineiden ostot
- Varasto
- Työntekijöiden palkat ja sivukulut
- Kiinteät kustannukset
- Yleiskustannukset

(Raatikainen 2006, 132–133.)

### 3.3.3 Investointilaskelma

Investointien luonteessa on keskeistä niiden peruuttamattomuus ja pitkäaikaisuus. Täten niiden hankinnassa tulee olla täsmällinen ja vertailevainen. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini, Viitala 1996, 73.)

Yrityksen pitkäaikaiseen käyttötarkoitukseen sisältyviin investointeihin kuuluu koneet ja laitteet, toimitilat ja sisustus sekä irtaimisto. (Koski & Virtanen 2005, 68.)

Toimitilan hankintavaiheessa tulee ottaa huomioon toimitilan sijainti, mahdolliset laajentamismahdollisuudet, ikä, kuntoluokitus ja yhteensopivuus oman liikeidean kanssa. Koneiden ja laitteiden hankinnassa merkitsee ikä, opastus laitteiden tehokkaaseen käyttöön ja varaosa- ja huoltopalvelut. Koneiden ostamisen sijasta on myös vaihtoehtona niiden vuokraus tai leasing-sopimus. (Raatikainen 2006, 131.)

Aineellisten käyttöomaisuusinvestointien lisäksi syntyy kuluja, joita kutsutaan yrityksen aineettomiksi investoinneiksi. Näitä kuluja syntyy vakuuksista, yrityksen perustamisesta, liiketoimintasuunnitelman tekemisestä, erinäisistä palveluista, markkinointitutkimisesta ja sen oheismateriaalin tuottamisesta. (Koski & Virtanen 2005, 68–69.)

#### 3.3.4 Tulosbudjetti

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään yrityksen tulosbudjetti, joka määrittää arvioidun tuloksen tehdyille budjettikaudelle. (Iloniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 53.)

Tulosbudjetin tehtävänä on auttaa yrittäjää havainnoimaan rahoituksen riittävyyttä pitkälle aikavälille, ja tarkastelemaan toiminnan synnyttämän omarahoituksen riittävyyttä toiminnan pyörittämiseksi. (Osuuspankin www-sivut 2013.)

Budjetoinnissa on tärkeää, että kaikki kulut ja tuotot huomioidaan. Kulut tulee arvioida vähän yläkanttiin, kun taas tuotot tulee arvioida hieman alakanttiin. Täten toiminnan kannattavuutta ei arvioida yläkanttiin ja pystytään ennalta huomioimaan mahdollinen kannattamattoman liiketoiminnan synty. (Iloniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 53.)

### 3.4 Markkinointisuunnitelma

#### 3.4.1 Tausta ja osatekijät

Markkinointisuunnittelun tekemisen taustalla vaikuttavat yrityksen liikeidea ja markkinointiajattelu. Markkinointisuunnitelman toteutuksessa tulee ottaa huomioon pitkän ja lyhyen aikajänteen suunnitelmat ja tavoitteet, ja niiden konkreettinen toteuttamistapa. (Viitala & Jylhä 2010, 116.)

Markkinointisuunnitelman laatimisessa tulee ottaa huomioon neljä eri osatekijää, joita ovat kilpailijoiden ja markkinoiden analysointi, oman markkina-alueen määrittäminen, markkinointistrategian tekeminen ja asiakassuhteet. (McKinsey & Company 2000, 68.)

#### 3.4.2 Kilpailijoiden ja markkinoiden analysointi

Markkinoiden ja kilpailijoiden analysoinnin kokonaisprosessin vaiheet ovat markkinoiden segmentointi, kilpailija-analyysin laadinta ja tuotteiden ja palveluiden kohdistaminen segmenteille.

Markkinoiden segmentoinnilla tarkoitetaan palvelujen ja tuotteiden erilaistamista, jossa otetaan huomioon segmentin tarpeet mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Segmentoinnin laadinnan avulla yrityksen on helpompi saavuttaa tuotteen ja palvelun tehokas jakelu ja myynti sekä kilpailuetu valitsemillaan markkina-alueillaan. (Koski & Virtanen 2005, 51.)

Kilpailuanalyysi sisältää liiketoiminnan kilpailun näkökulmat, kilpailijoiden määrän ja vastaa kysymyksiin:

- Mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot?
- Miten kilpailuetu saavutetaan?
- Millaista mielikuvaa kilpailusta yritetään viestiä sidosryhmille?

(Koski & Virtanen 2005, 53–54.)

Segmentoinnin kohdistamisella halutaan antaa yrityksen tuotteista ja palveluista mielikuva valituille asiakasryhmille, kilpailevia yrityksiä nähden. Tuotteen ja palvelun asemoinnin kriteerejä voivat olla esimerkiksi luontoystävällisyys, kestävyys, laadullisuus tai osoittaminen tietylle ikäryhmälle. (Koski & Virtanen, 2005, 59.)

### 3.4.3 Oman markkina-alueen määrittäminen

Yrityksen markkina-alueen määrittämisen perustana on oman markkinasegmentin valinta. Markkinasegmentti tulee olla yrityksen markkinointistrategian pohjana. Markkinointisegmentin valinnassa on keskeistä tuotteiden osoittaminen sellaisille asiakkaille, joiden keskuudessa yritys pystyy saavuttamaan parhaan mahdollisen kilpailuedun, muihin kilpailijoihin verrattuna. (Miettinen, Sutinen, Diov, Vornanen 1998, 107.)

Oman kohdesegmentin valinnan kriteerejä voivat olla:

- Mahdollisuus tuotteiden erilaistamiseen
- Kohderyhmän koko ja kasvumahdollisuudet
- Tuotteen yhteensopivuus asiakkaiden tarpeiden kanssa

(McKinsey & Company 2000, 74.)

### 3.4.4 Markkinointistrategian tekeminen

Markkinointistrategian toimenpiteiden avulla määritetään markkinointisuunnitelman halutut tavoitteet. Strategian toimenpiteet ryhmitellään yleisesti 4P-mallin mukaan, joiden osat ovat hinta, jakelu, tuote ja markkinointiviestintä. (McKinsey & Company 2000, 75.)

Hinnoitteluun vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Hinnoittelun ulkoisia tekijöitä ovat kilpailutilanne ja kysyntä ja sisäisiä tekijöitä ovat markkinoinnin ja tuotannon kustannukset ja tavoitteet. (Viitala & Jylhä 2010, 119.) Hinnoittelun kolme eri vaihtoehtoa ovat kustannuksiin perustuva hinnoittelu, kilpailijoihin perustuva

markkinahinnoittelu ja asiakkaan arvoon tai hyötyyn perustuva hinnoittelu. (Koski & Virtanen 2005, 64.)

Yrityksen tulee päättää tuotteiden ja palveluiden jakelussa se, että jakaako yritys itse vai käytetäänkö ulkoista yritystä. Palvelun tai tuotteen jakelukanavaan vaikuttavia tekijöitä ovat:

- asiakkaiden määrä?
- Tuotteen hankintatapa?
- Tuotteen tai palvelun ohjeistamisen tarve?
- Tuotteen hintaluokka?
- Yritykset vai yksityishenkilöt?

(McKinsey & Company 2000, 79–80.)

Tuote- ja palvelustrategian avulla nähdään yrityksen tuotteiden ja palveluiden tarjonta ja tulonsaanti. Sen tarkoituksena on kuvata niiden elinkaari ja valikoima sekä kertoa yrityksen toiminnan kanta kuluttajia ja tuotevastuuta koskeviin asioihin. (Koski & Virtanen 2005, 60.)

Koski & Virtanen(2005, 66.) mukaan markkinointiviestinnällä eli markkinakommunikaatiolla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään lisäämään tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Markkinointiviestintää ovat mainonta ja myyntitoiminta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi ja PR-toiminta.

### 3.5 Yritystoiminnan riskit

#### 3.5.1 Tausta ja riskien luokittelu

Riskien tunnistamiseen vaaditaan niiden analysoinnin ja niitä synnyttävien osatekijöiden tarkastelua. Niiden hallitsemiseksi yrittäjän täytyy tietää oikeat toimintavaihtoehdot, joiden avulla pystytään ennakoimaan niiden toteutumista ja kehittämään niiden torjuntaa. (Koski & Virtanen, 2005, 98.)

Yleisesti riskit voidaan jakaa:

1. Liikeriskit
  - Tekniset ongelmat, toimitusongelmat, lakot, kannattavuusongelmat
  - asiakasluotot, politiikkaan liittyvät ongelmat
2. Omaisuusriskit
  - kalustoon ja kuljetukseen liittyvät ongelmat
  - tulipalo, luonnon toimintaan liittyvät riskit
3. Rikokset
  - tietovarkaus, murto, ilkivalta
4. Keskeytysriskit
  - oman tai sidosryhmän toiminnasta johtuvat tulon väheneminen
5. Henkilöriskit
  - sairaus, työtapaturma
  - eroaminen ja eläkkeelle siirtyminen
6. Vahingonkorvausriskit
  - vahingonkorvaukset
  - toimintaan liittyvät vastuut

(Raatikainen 2006, 102.)

### 3.5.2 Riskianalyysi

Tarkka riskien analysointi ja arviointi helpottaa luomaan vaihtoehtoisia suunnitelmia, joiden avulla varaudutaan riskien toteutumiseen. Riskit havainnoidaan, arvioidaan ja näiden toimien perusteella luodaan riskien hallinnan toimenpiteet. Tässä prosessissa on hyvä käyttää taulukointia, jossa tarkastellaan keskeisiä riskejä ja toimia, joita käytetään niiden estämiseksi tai niitä vastaan. (Koski & Virtanen 99).

<b>Riski</b>	<b>Estotoimenpiteet</b>	<b>Vastatoimenpiteet</b>
Avainraaka-aineen hinnannousu	Suhteiden ylläpito tavarantoimittajiin	Tuonti ulkomailta, valmistus itse, vaihtoehtoisen materiaalin käyttö
Rahoitusneuvotteluiden kariutuminen	Hyvän liiketoimintasuunnitelman teko	Kulujen karsiminen, lainarahoituksen hakeminen, osakkeiden tarjoaminen henkilöstölle

Kuvio 4. Yrityksen riskianalyysi. (Koski & Virtanen 2005, 99)

## 4 CASE YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

### 4.1 Yrityksen toimintaympäristön osat

#### 4.1.1 Makroympäristön osat

Kaupan yleisenä kehitystrendinä on, että tarjonta muokkaa kysyntää. Viime aikojen suurimpia muutostekijöitä, ns. megatendejä, ovat olleet verkkokaupan nousu, kaupan ketjuuntuminen, suuryksikköjen määrän kasvu ja kaupan sääntelyn tiukentuminen. Haasteita tuovat myös väestön ikääntyminen ja maahanmuuton aiheuttamat muutokset kaupan liiketoiminnassa. Ostovoiman kehityksen taustalla on yleinen taloudellinen tilanne ja ylipäätään se, miten ostovoima suuntautuu kulutukseen. Elämyksellisyys, asioiden kollektiivinen kokeminen ja yhdessä tekeminen ovat monelle tietoinen vaihtoehto kuluttamiselle. Urbaani elämäntyyli ja kaupunkikeskustoissa eläminen ovat tulevaisuudessa nousussa. Erilaiset yhteisölliset lainaus- ja kierrätyspalvelut ovat osaltaan muokanneet kulutustottumuksia. Yhdyskuntarakenteen tiivistämisellä,

kuntarakenteen muutoksilla ja julkisen liikenneverkon tehostamisella on myös vaikutuksensa kaupan palveluverkkoon. Tilastokeskuksen väestöennuste osoittaa Varsinais-Suomeen yli 36000 asukkaan lisäystä (+8 %) vuodesta 2012 vuoteen 2035. Varsinais-Suomen väestömäärä oli vuonna 2012 yhteensä yli 468900 asukasta. Alueen suurin kunta on Turku, jossa asui noin 180200 asukasta. Turun kaupunkiseutu (Turku, Kaarina, Raisio, Lieto ja Naantali) asui 272000 asukasta, mikä on noin 58 % koko Varsinais-Suomen väestöstä. Eläkeikäisten (65-vuotiaat ja sitä vanhemmat) määrän arvioidaan kasvavan vuosina 2012 -2035 lähes 47500 asukkaalla. Samanaikaisesti työikäisten alle 65-vuotiaiden laskisi noin 11100 hengellä. Kyseisellä kehityksellä on ilmeinen vaikutus asukkaiden käytettävissä oleviin tuloihin ja sen myötä kulutukseen. Varsinais-Suomen väestö – ja työvoimakehityksen tärkein haaste on luonnolliseen väestönkasvun aikaansaaminen, työvoiman poistumasta aiheutuvan työvoimapulaa ehkäiseminen ja ikääntyvien ihmisten palveluiden turvaaminen. (Varsinais-Suomen liiton www-sivut 2014.)

Turussa on kaupallisina keskuksina Turun keskustan ohella Myllyn alue ja Skanssi sekä huonekalualalla omanaan Maskun keskittymä. Pienet sisustusliikkeet ovat sijoittuneet tiiviisti kaupungin keskustaan. Isot tilaa vievät ja parkkitilaa tarvitsevat huonekaluhallit sijoittuvat pääasiassa Ohikulkutien varteen Ikean tuntumaan sekä Skanssin alueelle. Huonekalualan toimijat ovat löytäneet paikkansa toistensa läheisyydestä, mikä on selkeä etu myös kuluttajalle. Nopea muutos asiakasvirtojen perässä on nähtävissä Kaarinan Krossin alueen tyhjennettyä ja huonekaluhallien siirrettyä Skanssin alueelle.

#### 4.1.2 Mikroympäristön osat

Turun keskustan sisustusliikkeet ovat Sisustajan Divaani, Sisustuksen Koodi, Otomaani, Sisustusliike Uniikki, Boknäs, Sisustusliike Stelliina ja joukko pienempiä putiikkeja. Tyypillisesti kaikki ovat toimineet alalla pitkään toimipaikkanaan Turun ydinkeskusta ja asiakaskuntanaan pääasiassa Turun talousalueen kodit. Painotuseroja liiketoiminnassa on Stelliinan ja Uniikin keskittyminen kodin tekstiileihin osaamisellaan muiden ollessa enemmänkin kodin yleiskalustajia. Myymälöiden mallistot täy-



dentävät toisiaan eikä keskinäistä hintakilpailua ole häiritsevästi. Tyypillisesti kaikki tarjoavat sisustussuunnittelua ja palvelukonsepti on viety pitkälle kotikäynteineen ja tuotelainauksineen. Tätä myös asiakkaat arvostavat näissä myymälöissä. Keskustan liikepaikan ja parkkipaikkojen keskinäinen merkitys näkyi Vähätorin kiinnostuksen muuttumisena liikepaikkana kahdessa vuodessa. Parkkipaikkoja ei rakennettu alueen kauppiaiden toiveista huolimatta tyhjälle Vähätorille liikkeiden eteen, vaikka parkkipaikat olisi ollut toteutettavissa asiakaspysäköintipaikkoina erillisellä kilvellä osoit- taen. Ottomaani lopetti kaksi vuotta sitten, Artek viime vuoden joulukuussa ja perin- teikäs muotiliike Donatello sulki ovensa 26.4.2014 31 vuotta toimittuaan. Sisustajan Divaani palvelee enää yksin torin reunalla. Vanha tunnettu sisustuskortteli on toteu- tuneen kaavoitusratkaisun myötä lakannut ja muuttunut ravintolamiljöökseksi. Parkki- paikathan eivät ole tällöin oleellinen asia liiketoiminnalle.

Kaikki keskustan sisustusliikkeiden liikehuoneistot ovat pienehköjä, liiketilavuokrat ovat kalliita ja liiketoimintaa pyöritetään perhevetoisesti ulkopuolisella myyntihenki- lökunnalla täydentäen. Liikkeiden ”henki” on pitkälti omistajiensa näköinen. Tätä myös asiakkaat arvostavat ja odottavat. Kokonaisuus on henkilökohtaisempi kuin hallimyyvälässä koskaan voi olla. ”Pieni on kaunista”-ajatus toteutuu näissä myy- mälöissä upeasti. Tutulle myyjälle kerrotaan kuulumiset, ilot ja surut, juodaan vaika- kapa kahvit. Sisustusprosessi on paljon enemmän kuin pelkät kalusteet. Palvelukon- septi lähtee liikkeelle asiakkaan vierailusta myymälässä ja johtaa usein kotikäynnin kautta suunnittelun syventymiseen. Myymälöiden mallistolta odotetaan tietysti kor- keaa laatua ja muotoilulta erottumista massasta. 50–60 -lukujen klassikot ovat kaik- kien haluamia, joten uustuotantoon ovat päässeet tunnettujen suunnittelijoiden pöytä- laatikkoon unohtuneet suunnitelmatkin. Tanskalainen sisustus on aina takuuvarmaa ihastusta aiheuttavaa muotokieltä. Kotimaiset pienet suunnittelutoimistot ovat myös kiitettävästi saaneet tuotteistettua innovaatioitaan valmiiksi myytäviksi tuotteiksi. Sisustusmyymälät ovat oivia paikkoja näille pienillekin uusille toimijoille koemark- kinoida tuotteitaan ennen laajempaa markkinointiponnistelua.

## 4.2 Yrityksen visio

Yrityksen visiona on toimia Turun keskustassa houkuttelevana sisustuksen erikoisliikkeenä, josta löytyy laadukkaat ja toimivat ratkaisut kodin sisustamiseen. Jo pitkään alalla toimineena ja asiakaskuntansa vakiinnuttaneena liikkeenä Turun keskusta nähdään ainoana oikeana liikepaikkana myös tulevaisuudessa, koska pysyvä ja tuttu liikepaikka on asiakkaille yksi tärkeimmistä arvoista ja yrityksen luotettavuuden mittari. Sijainti kaupungin keskustassa edesauttaa yrityksen tuotteiden näkyvyyttä asiakkaille ja mahdollistaa heräte- ja ikkunaostokset. Turun talousalue on Suomen kolmanneksi suurin Helsingin ja Tampereen jälkeen. Väestön keskittyminen kaupunkikeskuksiin on vääjäämätön kehitysilmio koko Suomessa. Turun alueen dynaaminen vetovoima mahdollistaa sisustusalan erikoisliikkeen toimintaedellytykset tulevaisuudessaakin.

Huonekalukauppa on yleisesti Suomessa voimakkaasti ketjuuntunut ja mallistot tätä kautta yksipuolistuneet. Huonekalujen volyymikauppa hinta edellä ei toimi sisustusliikkeessä, vaan asiakkaita yksilöllisesti palvelevat, räätälöidyt ratkaisut ovat kannattavan liiketoiminnan perusta. Myynnistä saatava myyntikate on helpoimmin saavutettavissa erikoistavaran myynnistä kuin volyymitavarakaupasta. Huonekalukauppa osana erikoiskauppaa muodostaa merkittävän osan vähittäiskauppaa. Yrittäjän innovatiivisella asenteen ja kovan työnteon avulla sisustusalan erikoisliikkeestä on saatavissa voittoa tuottava liiketoiminta.

## 4.3 Yrityksen strategia

Case-yrityksen strategian johtoaikutuksena on toimia luotettavana, asiakkaita erinomaisesti palvelevana sisustusliikkeenä, josta malliston erottuminen houkuttelevana kilpailijoiden vastaavasta mallistosta luo mahdollisuuden kannattavalle liiketoiminnalle. Toisen liikeidean matkiminen on lyhytnäköistä, eikä johda muuhun kuin hintakilpailuun. Huonekalujen lisäksi laadukas pientavaramallisto houkuttelee laatu-tietoisia asiakkaita lahjaostoksille. Lisäksi laadukkaat keittiön pienkoneet omalta osaltaan tekevät malliston monipuoliseksi. Saman katon alta löytyy näin kalusteet, matot ,

lahjatavarat, valaisimet ja kankaat ompelutöineen ja tarvittaessa verhoilijapalvelun yhteistyökumppanilta.

Kotimaisuus on tärkeä osa yhteistä tavoiteltavaa suomalaista hyvinvointia. Myymälän mallistossa on suomalaista, kansainvälisestikin tunnustettua huippusuunnittelua mm. Woodnotes, Secto Design ja Hanna Korvela. Kotimaisuus malliston valintakriteerinä ei valitettavasti enää riitä kattamaan koko mallistoa. Brändit ja tunnetut suunnittelijat ovat enenemässä määrin valintakriteerejä ihmisten ostopäätöksille. Tanska, Ruotsi, Italia, Saksa ja Ranska muodostavat malliston tärkeimmät tuontimaat.

Hintakilpailua vältetään kilpailijoiden kanssa, jolloin tavoiteltava, riittävä myyntikate saadaan pysymään ja liiketoiminnan edellytys tältä osin hallittavana. Jatkuvana tavoiteltavana asiana vähintään omalla liiketoiminta-alalla ja mahdollisesti koko Suomessa on yksinmyyntimallisto. Tähän on päästy teettämällä esim. oma sohva kotimaisella valmistamalla ja nimeämällä se itse. Samoin on käytetty huippupuuseppää oman sohvapöytämalliston kehittämisessä ja tuomisessa myyntiin.

#### 4.4 Swot-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunnan ammattitaito ja sen jatkuva ylläpito</li> <li>- Pitkät asiakassuhteet</li> <li>- Pitkälle kehitetty palvelukonsepti ja asiakaslähtöisyys</li> <li>- Liikkeen hyvä maine</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pieni henkilökunta</li> <li>- Henkilökunnan vaikea korvattavuus</li> <li>- Puutteelliset atk-aidot</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nettimarkkinointi ja sähköinen kauppa- paikka</li> <li>- Sosiaalisen median hyödyntäminen</li> <li>- Alan kilpailijoiden lopettaminen</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talouden matalasuhdanteen jatkuminen</li> <li>- Yleinen alueellinen kilpailutilanteen kiristyminen</li> <li>- Huonekalukaupan yleinen hintakuva kulluttajilla</li> <li>- Kansainvälisen nettikaupan aiheuttama hintaeroosio</li> </ul>

Kuvio 5. SWOT-analyysi Case-yrityksessä.

Yllä olevasta kuviosta nähdään Case-yrityksen sisäiset ja ulkoiset vahvuudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, koskien yrityksen nykytilaa.

##### 4.4.1 Sisäiset vahvuudet

Henkilökunnan ammattitaito ja tietämys on karttunut pitkien työsuhteiden kautta. Toimitusjohtajalla on myös rakennusalan työnjohtokoulutus ja muutaman vuoden työkokemus rakennusalalta. Tämä luo laaja-alaisen tuntemuksen ja kokemuksen rakentamisesta ja sisustamisesta. Toimitusjohtaja on lisäksi toiminut 6 vuotta huonekalukaupan liiton hallituksessa saaden kokonaiskuvan huonekalualan yleisestä toimivuudesta Suomessa. Henkilökunnan ammattitaitoa ylläpidetään aktiivisesti jatkuvalla

koulutuksella, messukäynneillä ja verkostoitumisella, tärkeimpinä kanavina ovat tällöin Turun kauppakamari, Turun yrittäjät ja Suomen Huonekalukaupan liitto.

Pitkään toimineena sisustusliikkeenä Case-yrityksellä on pitkät asiakassuhteet. Liikkeen hyvä maine on arvo, jota ylläpidetään pitkäjänteisesti ja vaalien. Pienimuotoiset sisustussuunnittelut hoidetaan myymälässä hyödyntäen kohteen valokuvia ja pohjapiirroksia. Kotikäynnit ja tuotelainaukset kuuluvat itsestään selvästi palvelukonseptiin ja syventävät näin asiakassuhdetta tehden sen luontevaksi ja mutkattomaksi. Vaativissa sisustusprojekteissa käytetään ulkopuolista sisustussuunnittelua tarpeen mukaan hyödyntäen ja Turun alueen sisustusalan ammattilaisten vahvaa verkostoa.

#### 4.4.2 Sisäiset heikkoudet

Pieni henkilökunta on toisaalta joustava ja nopea päätöksenteossa, mutta ongelmia tulee korvaavan henkilökunnan saamisessa esimerkiksi sairastapauksissa. Yrityksen liiketoimintaan kuuluvaa malliston uudistamista ja oikeanaikaisia sisäänostoja ei voi ulkoistaa. Tämän vuoksi ydinhenkilökunnan korvattavuus on vaikeaa ja liiketoiminta vaikeutuu henkilökunnan poissaolon aikana. Vuokratyövoimaa on periaatteessa saatavissa niihin erikoistuneilta yrityksiltä, mutta asiakaspalvelutehtävät vaativat yrityksen ja tuotteiden laaja-alaista tuntemusta. Tämän vuoksi korvaavan henkilökunnan käyttö on vaikeaa. Palvelutason ylläpitäminen ruuhka-aikoina on pienelle henkilökunnalle haastavaa. Tilanne vaatii tällöin myös joustavuutta asiakkailta.

Atk-taitojen kartuttaminen on puhuttanut pitkään, mutta aikaa kouluttamiselle ei ole löytynyt. Tämä puute on kuitenkin korvattu joustavalla yhteistyöllä mainostoimiston kanssa. Mainostoimisto toimii linkkinä yrityksen printti- tai nettimainonnan tuottamisessa. Näin pystytään tuottamaan innovatiivista ja korkeatasoista mainontaa kustannustehokkaasti. Tyypillisesti yrityksen mainosidea työstetään mainostoimistossa julkaisualustan mukaiseen ulkoasuun. Mainostoimistosta saadaan myös ideoita mainoksen rakenteeseen ja monipuolisuuteen. Esimerkiksi linkittämällä mainontaan yritysvideoita ja käyttämällä You Tube:a hyödyksi.

#### 4.4.3 Ulkoiset mahdollisuudet

Kaupankäynnin luonne on viime vuosina muuttunut voimakkaasti sähköiseen suuntaan. Nettikauppa on myös mahdollisuus pienyritykselle laajentaa asiakaskuntaa koko Suomeen ja kansainväliseksikin kaupaksi. Case-yrityksessä on tällä hetkellä menossa sähköisen kauppapaikan rakentaminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnin apuvälineenä. Facebook on mahdollistanut edullisen ja nopean mainoskanavan helpottaen myös pienyrityksen näkyvyyttä markkinoilla. Facebook-mainonta sisältää vastaavia työkaluja kuin Google-mainonta, mutta toimii halvempaan vaihtoehtona. Ulkoisena mahdollisuutena markkinaosuuden kasvattamisessa on alan kilpailijoiden liiketoiminnan loppuminen syystä tai toisesta. Tällöin on mahdollista saada lisää asiakkuuksia ja liikevaihdon kasvua.

#### 4.4.4 Ulkoiset uhat

Vuodesta 2008 lähtien jatkunut yleinen talouden matalasuhdanne on koetellut kovalla kädellä Suomen ja koko Euroopan taloutta ja kulutuskysyntää. Vaarana on, että lama pitkittyy edelleen. Valtion veronkorotukset siirtävät kuluttajien isojen huonekaluhankintojen ostopäätöksiä ja hankaloittavat sisustuskaupan kannattavuutta.

Perinteinen jaottelu sisustusmyymälöiden ja hallimyymälöiden välillä meni uusiksi Ikean Turun talousalueelle tulon myötä. Kilpailu ja sisustustuotteiden tarjonta kiristyi huomattavasti. Tällöin myös kuluttajien ostokäyttäytyminen muuttui.

Tiettyjen hallimyymälöiden korkeat alennusprosentit hämmentävät kuluttajien mielikuvaa hinnoittelusta ja sen perusteista. Huonekalualalla tämän tyyppinen mainonta on jatkunut vuosia eikä kuluttajavirastokaan ole saanut sitä kuriin. Kuluttajien luottamus hinnoittelun oikeellisuuteen on hämärtynyt.

Hintavertailu internetissä on tänä päivänä isolle osalle kuluttajista lähtökohtana ostopäätöstä tehtäessä. Toimivat maksujärjestelmät ovat tehneet ostamisesta ulkomailta turvallista ja tavaran toimitus Suomeen on nopeaa ja vaivatonta. Tavaran toimitus, varsinkin pientavaroiden, toimitus Euroopasta on halvempaa kuin Suomen sisäiset

kuljetukset. Pelkästään netissä toimivat liikepaikat ilman kivijalkamyymälää ovat kustannustehokkaita ja määrittelevät tänä päivänä hintatason myös pienissä sisustusalan erikoisliikkeissä. Tämä hintavertailun avoimuus heikentää Case-yrityksen kivijalkamyymälän kannattavuutta ja mahdollisuutta tuotteiden hinnoittelussa.

#### 4.5 Taloussuunnitelma

##### 4.5.1 Käyttöpääomatarvelaskelma

Case-yrityksen pääoma sitoutuu voimakkaasti näyttelykalusteisiin. Asiakkaiden ostopäätökset tehdään pääasiassa myymälän malliston perusteella ja vähäisessä määrin tuoteluetteloista. Erikoiskalusteiden näyttelyn rakentaminen on kallista ja jatkuva prosessi, joten sitoutuvan pääoman määrä on jaettava pitkälle aikavälille. Kuukauden käyttöpääomatarve on verrannollinen laskettaessa 12 kuukauden käyttöpääomatarvetta. Yrityksen käyttöpääomatarve kuukaudessa jakaantuu seuraavanlaisesti:

Liikehuoneistokustannukset(vastike)	4000€
Varastovuokra	250€
Yrityksen vakuutukset	150€
Sähkö	60€
Puhelin	100€
Atk-kustannukset	50€
Toimistokulut	50€
Palkat	6300€
Lainanhoitokulut	200€
Mainonta	350€
Kirjanpitokulut	700€
Polttoainekulut	150€
Yleiskustannukset	100€
Yhteensä	12460€

Taulukko 1. Käyttöpääomatarvelaskelma kuukaudessa

## 4.5.2 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin laskentaperusteena on käytetty 35 prosentin myyntikatetta ja perusteena on useamman vuoden keskimääräinen saavutettu myyntikate. Yrityksen tulosbudjetti on laskettu 12 kuukaudelle ja se jakaantuu seuraavasti:

TULOT:	
Tulot yhteensä 12kk	168000€
MENOT:	
Liikehuoneistokustannukset (vastike)	48000€
Varastovuokra	3000€
Yrityksen vakuutukset	1800€
Sähkö	720€
Puhelin	1200€
Atk-kustannukset	600€
Toimistokulut	600€
Palkat	75600€
Lainanhoitokulut	2400€
Mainonta	4200€
Kirjanpitokulut	8400€
Polttoainekulut	1800€
Yleiskustannukset	1200€
Yhteensä	149520€
Kustannusylitysvaraus 10 %	14952€
Menot yhteensä	164472€
Tulos ennen veroja	3528€
Verot 0 %	
Tulos	3528€

Taulukko 2. Tulosbudjetti 12 kuukaudelta vuonna 2014



Laskelmassa (Taulukko 2.) verojen osuus on 0 prosenttia, koska yrityksen viime tilikauden tulos oli tappiollinen ja suurempi kuin tulosbudjetin tulos. Tällöin tappiosta saa vähentää tuloksen eikä veroja tarvitse maksaa.

TULOT:	
Tulot yhteensä 12kk	184800€
MENOT:	
Liikehuoneistokustannukset (vastike)	48000€
Varastovuokra	3000€
Yrityksen vakuutukset	1900€
Sähkö	720€
Puhelin	1200€
Atk-kustannukset	600€
Toimistokulut	600€
Palkat	75600€
Lainanhoitokulut	2400€
Mainonta	3000€
Kirjanpitokulut	8600€
Polttoainekulut	1000€
Yleiskustannukset	1000€
Yhteensä	147620€
Kustannusylitysvaraus 10 %	14762€
Menot yhteensä	162382€
Tulos ennen veroja	22418€
Verot 20 %	4484€
Tulos	17934€

Taulukko 3. Tulosbudjetti 12 kuukaudelta vuonna 2015

TULOT:	
Tulot yhteensä 12kk	203280€
MENOT:	
Liikehuoneistokustannukset (vastike)	48000€
Varastovuokra	3000€
Yrityksen vakuutukset	2000€
Sähkö	720€
Puhelin	1200€
Atk-kustannukset	600€
Toimistokulut	600€
Palkat	75600€
Lainanhoitokulut	2400€
Mainonta	3700€
Kirjanpitokulut	9000€
Polttoainekulut	1200€
Yleiskustannukset	1500€
Yhteensä	149520€
Kustannusylitysvaraus 10 %	14952€
Menot yhteensä	164472€
Tulos ennen veroja	38808€
Verot 20 %	7762€
Tulos	31046€

Taulukko 4. Tulosbudjetti 12 kuukaudelta vuonna 2016

Vuosien 2015 ja 2016 tulosbudjettien ennusteessa on käytetty oletuksena myyntika-teprosentissa vuosittaista 10 prosentin kasvua.

### 4.5.3 Investoinnit

Yrityksen investoinnit ovat pääasiassa näyttelykalusteiden ostoa ja näyttelyn uudistamista. Kuukausibudjetointi toimii viitteellisenä, mutta tärkeänä investointipäätösten mittarina. Rahaa käytetään hankintoihin vasta kun kuukausibudjetti ylittyy. Yrityksellä on käytössään työsuhdeauto, jonka käyttö lopetetaan vuoden lopussa. Uutta autoa ei enää hankita.

### 4.6 Markkinointisuunnitelma

Mainonnan lisääminen on osoittautunut isoillekin toimijoille tässä markkinatilanteessa kalliiksi ja usein panostuksiin nähden tehottomaksi toimeksi. Liikkeen pitää näkyä, perinteinen printti korvautuu uusilla markkinapaikoilla. Internet on avannut pienillekin liikkeille mahdollisuuden edulliseen näkyvyyteen. Aktiivisuutta toki tarvitaan aivan eri tavalla kuin ennen. Facebook, twitter, blogit, instagram ovat kanavia, johon yrityskehittäjä on lähtenyt innokkaasti mukaan. Case-yritys on panostanut Facebookiin.

Liikevaihdon kasvua ei saada aikaiseksi muuten kuin suuntaamalla markkinointi oman markkina-alueen ulkopuolelle. Helsingin alueen vetovoima on nähtävä mahdollisuutena myös Turkulaiselle sisustusliikkeelle. Pääkaupunkiseudun kasvu on jatkuvaa ja jonne työpaikkojenkin keskittyminen näyttää vääjäämättömältä. Logistisesti Helsinki on luonnollinen suunta ja saavutettavuus ajallisesti on houkuttelevan lyhyt. Espoosta 1,5 tunnin ajomatka ruuhkattomaan Turkuun on monelle pääkaupunkiasujalle helpotus. Turun keskustan hienot ruokapaikat, mökit lounaisrannikon saaristossa ja Turun keskustan laadukas, tiivis tarjonta verrattuna laajaan Helsingin keskustaan vetävät jo nyt viikonloppuisin Turkuun ostoksille joukoittain ihmisiä. Tätä kehitystä on tuettava. Case-yrityksessä vierailevat pääkaupunkiseudun asukkaat pääasiassa viikonloppuisin tai satunnaisesti arkisin.

Sähköinen kauppapaikka kivijalkamyymälän rinnalla on hyvä täydentävä elementti, mutta ei viisastenkivi kannattavuudelle. Maltilla toteutettu kombinaatio näistä kahdesta elementistä luovat mahdollisuuden tulevaisuuteen ja markkinoiden laajentami-

seen resurssien muuten riittäessä kotimaan ulkopuolellekin. Lisäkauppa vaatii lisähenkilökuntaa, joten kustannusten noustessa kannattavuuden parantaminen on haastava yhtälö. Milloin on varaa henkilökunnan palkkaamiseen tai toisaalta vaakakupissa oma jaksaminen töiden lisääntyessä.

Facebook-mainonnalla saavutetaan suuret määrät ihmisiä kustannustehokkaasti. Työkaluna se on jatkuvasti kehityksen alla. Osumia voi jo tarkennella kaupunkikohtaisesti ja kohderyhmän ikä sekä sukupuoli ovat valittavissa. Case- yritys on hakenut painotuksen 34–54 vuotiaista sisustuksesta kiinnostuneista naisista Turun ja pääkaupunkiseudun asukkaista. Opiskelut on siinä iässä opiskeltu ja naimisiin menon jälkeen yhteinen koti vaatii kalustamista. Sisustusasioissa naiset ovat tunnetusti aktiivisempia kuin miehet. Tällä hetkellä Case-yrityksellä on Facebook-seuraajia noin 500 henkeä ja uusi mainos pyritään saamaan viikoittain nettiin. Twitter on myös loistava lyhyen mainosviestin viejä, jossa kuvankin saa kätevästi liitettyä mukaan, samoin erilaiset spesifioituneet, tiettyyn tyyliin tai asiaan erikoistuneet sisustusblogit ovat paljon seurattuja vaatien toki erikoisosaamista ja omistautumista kirjoittamiseen. Näissäkin aktiivisempia ovat naiset kuin miehet. Tätä laaja, aktiivinen, sisustava nettiyhteisö on myös loistava mahdollisuus pienelle sisustusliikkeelle liiketoimintansa esilletuomiseen. Tähän ihmisryhmään panostamme enenemässä määrin markkinointia. Mainoskustannukset Case-yrityksessä kuukausitasolla jakaantuvat seuraavasti:

Facebook - maksettu lisänäkyvyys - 1 mainos/viikko	- 100–200 Euroa
Printtimainonta - Turun Sanomat - Åbo Underrättelser - Turkulainen	- 200–400 Euroa

Kuvio 6. Mainoskustannusten jakaantuminen kuukaudessa.

Alennusmyyntikampanjat ovat oleellinen osa Case-yrityksen markkinointia. Asiakkaiden päätöksenteko on hidastunut, joten kampanja-aikoja on pidennetty. Normaalista viikon tai kahden viikon kampanjasta kuukauden mittaisiksi. Tämä strategia on toiminut hyvin alkuvuoden ajan.

## 4.7 Yritystoiminnan riskit

### 4.7.1 Liikeriskit

Yrityksen keskeinen liikeriski yritystoiminnan kannalta on asiakkaiden tavoittamattomuus ja sitä kautta kysynnän väheneminen ja loppuminen. Case-yrityksen nykyinen sijainti kaupungin keskustassa on hyvä, mutta houkutteleeko keskusta asiakkaita muutenkin? Kalliit parkkipaikat ja parkkipaikkojen väheneminen pyöräteiden tieltä tukee toisenlaista kehitystä. Markettien ilmaiset parkkipaikat houkuttavat erityisesti lapsiperheitä. Kaupankäyntiä tulee suorittaa perinteisen face to face- tyylin lisäksi myös internetin välityksellä. Asiakkaita on monenlaisia ja kaikilla on omat ostotansa ja tarpeensa. Valinta tehdään usein jo netissä ennen jalkautumista liikkeisiin. Tuotteiden markkinointi tulee järjestää monipuolisesti myymälämainonnalla, lehti-mainonnalla ja internetin eri kanavien välityksellä. Toinen liikeriski sisältää yritystoiminnan kustannukset ja tuotteiden oikeanlaisen hinnoittelun. Yrityksen tulee pysyä laskemaan sekä kiinteät että muuttuvat kustannukset mahdollisimman tarkasti. Tällöin voidaan seurata eri tuotesegmenttien hinnoittelusta saatavaa katetta ja mahdollista kykyä markkinoinnin lisäpanostuksiin. Päämääränä on hallittu, kannattava kasvu.

### 4.7.2 Tuoteriskit

Tuoteriski tarkoittaa Case-yrityksen kannalta sitä, että tuote ei miellytä asiakasta jollain tasolla. Tällöin aiheutuu helposti ylimääräisiä välillisiä ja välittömiä kustannuksia sekä yritykselle että asiakkaalle. Virhearvioita tapahtuu aina. Tärkeää on nopea reagointi ja tuotevalikoiman uudistaminen asiakaskysynnän varmistamiseksi. Tuotteen toimitusajan viivästyminen, erinäiset reklamaatiotilanteet ja yksilöllisesti toteu-

tettujen tuotteiden saaminen tavarantoimittajilta vaikkapa lomakausien aikana ovat tyypillisiä riskejä, joihin on varauduttava mahdollisuuksien mukaan. Reklamaatiot hoidetaan välittömästi niiden ilmettyä ja asiakkaan kannalta mahdollisimman joustavasti. Tuoteriskiä pystytään vähentämään olemalla tietoinen asiakkaiden tarpeista ja tavaroiden toimitusajoista. Laadun tulee olla aina erinomaisella tasolla. Tuotteen tilaus ja toimitusketju tulee sujua saumattomasti sillä tuotteet ovat usein arvokkaita, toimitusajaltaan pitkiä ja asiakkaan toiveiden mukaan tehtyjä. Case-yrityksen tulee täten olla tiiviisti yhteydessä tuotteen toimittajien, välikäsien ja asiakkaan kanssa, jotta pystytään reagoimaan mahdollisiin, sovitusta poikkeaviin tilanteisiin. Tällä hetkellä huonekalualan heikko kysyntä on saanut aikaan vaikeuksia myös tuotannossa. Henkilökuntaa on vähennetty tuotannosta ja toimitusajat esimerkiksi Italiasta ovat venyneet viikosta kahteen viikkoon, koska puolityhjiä rekkoja ei ajeta Euroopan halki.

#### 4.7.3 Henkilöriskit

Kohdeyrityksen merkittävin henkilöriski on se, että toimitusjohtaja menettää työkyvyn. Tämä voi tapahtua vakavan tapaturman tai sairastumisen johdosta. Tähän toimitusjohtaja voi varautua ottamalla yrittäjän eläkevakuutuksen, joka turvaa toimeentulon työkyvyttömyyden aikana. Henkilöriskin kohdistuessa toimitusjohtajaan, vaikutus on suuri koko liiketoiminnalle. Case-yrityksessä muiden työntekijöiden alle viikon poissaolot eivät aiheuta liiketoiminnan ylläpitämisessä ongelmia. Pidempiaikaisissa työntekijöiden poissaoloissa on korvaava henkilökunta saatavissa esimerkiksi vuokratyövoimaa välittävistä yrityksistä. Viime vuosien trendin seurauksena sisustusalan ammattilaisia on koulutettu enemmän kuin alalla on työpaikkoja.

#### 4.7.4 Keskeytysriskit

Keskeytysriskin huomioiminen on huonekalualan kohdeyritykselle olennainen. Keskeytysriski tulipalossa on aina vakava huonekaluliikkeessä. Jo pienet savuvahingot pilaavat tuotteen ja tekevät siitä myyntikelvottoman. Tärkeää onkin vakuuttaa liiketoiminta keskeytysvakuutuksella tämän riskin minimoimiseksi. Tämänhetkisen Suomen yleisen talouden matalasuhdanteen aikana asiakkaiden kulutus päätökset ovat

tiukentuneet. Case-yrityksen vanhojen ja uusien asiakkaiden mielikuviin ja ostopäätöksiin vaikuttaminen vaatii onnistunutta markkinointia, laadukkaita tuotteita ja erinomaista asiakaspalvelukykyä.

#### 4.7.5 Riskianalyysi

Riski	Estotoimenpiteet	Vastatoimenpiteet
Tuotteiden kysynnän väheneminen ja loppuminen.	Monipuolinen markkinointi ja kaupankäynti.	Tuotevalikoiman uudistaminen ja markkinointikeinojen päivittäminen.
Asiakkaan tyytymättömyys tuotteeseen tai toimitusaikaan.	Tilaus ja toimitusketjun virheetön toiminta.	Virheen etsintä tilaus ja toimitusketjussa ja yksilöllinen sopiminen toimenpiteistä asiakkaan kanssa.
Tuotteista saatavan katteen riittämättömyys kustannuksien kattamiseen.	Myyntikatteen ja kustannuksien seuranta kuukausitasolla.	Myyntikatteiden ja kustannusten tarkistus ja tarvittavat muutostoittoimenpiteet.

Kuvio 7. Riskianalyysi Case-yrityksessä.

Oheisen (Kuvio 7.) tietojen avulla avaan seuraavasti yrityksen riskianalyysin jokaista riskiä ja niiden estotoimenpiteitä ja vastatoimenpiteitä.

Riski: Tuotteiden kysynnän väheneminen ja loppuminen

Estotoimenpiteet:

Yrityksen tuotteiden tuloksekas markkinointi on edellytys kannattavalle liiketoiminnalle. Tärkeää on tuotteiden houkutteleva esillepano myymälässä ja hyvä myyjien perehtyminen myytäviin tuotteisiin. Tavaroiden esillepanon kierrätyksellä saadaan myymälä näyttämään uudelta ja houkuttevalta. Näyteikkunat ovat tässä erityisen

tärkeitä. Satunnaiset ostajat saadaan pistäytymään myymälään houkuttelevilla näyteikkunatarjouksilla. Mielenkiinto myymälään säilyy jatkuvilla, jonkin tuoteryhmän tarjouksilla. Houkuttelevat ja riittävän suuret hintamerkinnot ovat myös tärkeitä.

Asiakkaita pitää lähestyä monipuolisesti. Kanta-asiakkaita voidaan houkutella vain heille kohdennetuilla tarjouksilla ja säännöllisillä uutiskirjeillä. Näin voidaan kohdentaa mainontaa henkilökohtaisesti rajautuen myös pieneen tuoteryhmään. Tärkeän lehtimainonnan sijaan kustannustehokkaana mainosvälineenä sosiaalinen media kasvattaa koko ajan painoarvoaan.” Tykkääjät” ovat ihmisryhmä, joka pitää oikeasti saada käymään myymälässä eikä vain painamaan kotiruudulla nappia. Haaste on valtava ja onnistuessaan myymälän myynti nousee uudelle tasolle. Markkina-alue kasvaa jopa maan rajojen ulkopuolelle. Logistisesti rajoja ei enää ole. Kotimaassa Itella ja matkahuolto ovat panostaneet koko maan kattavat toimitukset kuntoon.

Vastatoimenpiteet:

Kivijalkamyymälän tuotevalikoima on löydettävä yrityksen kotisivuilta, mutta missä muodossa? Selvää on, että runsas kuva-aineisto houkuttelee. Liian tarkka tuotekuvaus saattaa kuitenkin siirtää asiakkaan vaikkapa ulkomaiseen nettikauppaan. Oman nettikaupan perustaminen näyttää olevan lähes ainoa vaihtoehto vastata tähän haasteeseen. Tällöin saadaan tärkeää kuva-aineistoa tuotteista yksilöidysti mittoineen ja hintoineen näkyviin. Nettikauppa toimii siis myös luettelonomaisesti tuotevalikoimaa selaillen vaikka varsinaista kauppaa ei tehtäisikään.

Tavoiteltavana onkin, että pientavara yksiselitteisenä voitaisiin siirtää nettikauppaan ja tyypillisesti kokeilua vaativat, isokokoiset, helposti rikkoutuvat ja rahdiltaan kalliit tuoteryhmät ostettaisiin kivijalkamyymälästä. Nettimyymälöissä hinnoittelu yhtenäistyy vertailtavuuden helppouden vuoksi. Erottumista on löydettävä tuotevalikoimasta. Oman alan kilpailijoiden seuranta on tässä kilpailussa osa tuotestrategiaa. Uutuusarvo tuotevalikoimassa on aina kilpailuetu.

Asiakkaan tyytymättömyys tuotteeseen tai toimitukseen:

Estotoimenpiteet:



Jotta välttyttäisiin asiakkaan pettymyksiltä tuotteeseen on asiantuntevan myyjän tehtävä kaikki mahdollinen. Tarkka tuotekuvaus käytetyistä materiaaleista ja mahdollisesti työtavoista on selvitettävä asiakkaalle ennen tilausta. Erityisesti verhoilluissa tuotteissa käytettävien verhoilukankaiden ominaisuudet ovat tyypillisesti selvitettäviä asioita. Kankaan puhdistettavuus, hankauskesto, käyttöolosuhteet ja valonkesto ovat lopputuotteen oikean valinnan avainsanoja.

Tuotteiden toimitusaika on jatkuvasti muuttuva määre. Liian tiukka aikataulu on usein tyytymättömyyttä aiheuttava aihe. Mikäli viivästyksiä toimituksessa ilmenee, on myyjän viipymättä ilmoitettava niistä tavaran tilaajalle. Hyvä kauppatapana on pieni ilmoitus odotettavasta toimitusajasta asiakkaalle tilausvahvistuksen tultua myyjälle. Tämä auttaa myös ostajaa varautumaan tuotteen tuloon oikea-aikaisesti.

Vastatoimenpiteet:

Mikäli kaikesta varautumisesta huolimatta toimitusketjussa ilmenee ongelmia, nopea reagointi on tärkeää. Reklamaatioita sattuu aina, mutta niiden tyylikkäällä hoitamisella saattaa satunnainen asiakas muuttua tyytyväiseksi kanta-asiakkaaksi. Mahdolliset takuuajat ovat selvitettävä ja tuotteiden hoito-ohjeet seurattava toimituksen yhteydessä. Näillä toimenpiteillä toteutuu laadukas tavaran toimitusketju.

Tuotteista saatavan katteen riittämättömyys kustannuksen kattamiseen:

Esto- ja vastatoimenpiteet:

Muuttuvista kuluista erityisesti kuljetuskustannukset ovat erityisesti tarkkailtavia kustannuksia. Yksittäiset, asiakkaille tilattavat tuotteet joudutaan hinnoittelemaan ehkä tietämättä todellisia kuljetuskustannuksia. Pakkauskoot voivat olla yllätys. Rikkoutumisvaaran vuoksi rahtihinnoittelu voi olla erilaista kuin normaalisti. Tavaran-toimittajalta on hyvä hankkia kaikki rahtihinnoittelun todelliset tekijät ennen hintatarjouksen tekemistä asiakkaalle, jolloin tuotteen hinnoittelu voidaan myös perustella asiakkaalle.

Myytävien tuotteiden hinnoittelua ohjaa usein valmistajan ohjeellinen suositushinnasto. Tämä on käytännössä markkinahinta, josta kampanjoidaan määrääjain. Kampanja-ajat määräytyvät tarkkailemalla kilpailijoiden toimia, sesonkia ja mahdollisesti

tulevia tuoteuudistuksia. Kilpailijoista erottuva tuotesegmentti estää hintakilpailua, mutta ei välttämättä takaa myynnin riittävää volyymiä. Kuluttajia houkuttavien, oikeahintaisten tuotteiden valikoima on yritykselle elintärkeä. Kate on saatava niin kalliimmista, harvoin myytävistä tuotteista sekä tärkeistä volyymituotteista. Design tuotteissa tyypillisesti uutuusarvo kestää noin kaksi vuotta, nykyään jopa vähemmän aikaa, jonka jälkeen valmistaja saattaa levittää jakeluketjun marketteihin tai ketjukauppoihin. Markkinointi muuttuu tällöin hinta-edellä massamarkkinointiin. Erikoismyymälän kilpailuetu on tällöin menetetty ja päätös tuotevalikoiman uudistamisesta on tehtävä pikaisesti. Uusia, innovatiivisia tuoteuudistuksia myös odotetaan löytyvän erikoismyymälöistä. Tähän haasteeseen erikoismyymälän on jatkuvasti vastattava.

Yleinen taloustilanne on siirtänyt kalliimpien kulutustavaroiden hankintaa joko kokonaan tuonnemmaksi tai saanut asiakkaat siirtymään edullisempiin tuotteisiin. Kalliimmissa tuotteissa voidaan tavoiteltava kate asettaa pienemmäksi kuin halpatuotteissa. Kertaostoksessa saatavat eurot ovat tässä merkitsevä kriteeri. Tuotteen valmistaja pyrkii myös aktiivisesti tuoteinnovaatioilla laskemaan lopputuotteen hintaa, jolloin kuluttaja saa laadukkaita tuotteita halvemmalla. Kalliimmissa kulutustuotteissa valmistusmaa on yhä enemmän kuluttajien valintoja ohjaava valintakriteeri. Kaluste-hankinnoissa Tanska, Ruotsi ja Italia ovat valmistusmaina huipulla. Kotimainen kalustevalmistus sinnittelee mukana. Hyvällä suunnittelulla päästäisiin varmasti mukaan kilpailuun ja saataisiin asiakkaita houkuttelevia tuotteita. Valmistusosaamista kyllä löytyisi. Pienet tuotantosarjat nostavat kuitenkin usein yksikkökustannuksia kilpailijamaihin verrattuna. Toisaalta designilla on aina hintansa. Hinta on osa sen houkuttelevuutta.

Tuotevalikoimasta täytyy kuitenkin löytyä edullisia tuotteita, jotta hintamielikuva liian kallista tuotteista ei tule merkitseväksi. Erikoismyymälän valintakriteereinä asiakkaalle täytyy korostua laatu, tuoteuutuudet ja asiakaslähtöinen, hyvä palvelu. Oikeanlaisella, erottuvalla tuotevalikoimalla pyritään saavuttamaan riittävä myyntikate ja myynnin volyymi kannattavalle liiketoiminnalle.

## 5 YHTEENVETO

Case-yritykselle tehty liiketoimintasuunnitelma on validi, sillä sen rakenne on samankaltainen sekä teoria- että empiriaosiossa. Se myös selvittää työlle asetettujen pääongelman ja osaongelmien sisältöä kattavasti. Työn reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä. Työn teoriaosiossa lähteinä on käytetty pääasiallisesti alan kirjallisuutta. Empiriaosiossa saadut tiedot ovat lähtöisin kohdeyrityksen kirjanpidosta ja haastatellamalla yrityksen toimitusjohtajaa ja muuta henkilökuntaa.

Laadittu liiketoimintasuunnitelma on toteutettu käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Se toimii yrityksen tulevaisuuden toimintaa ohjaavana aineistona luoden helposti lähestyttävän, mutta kuitenkin riittävän tarkan ohjeistuksen kannattavalle liiketoiminnalle. Onnistuminen ei ole varmaa ponnisteluista huolimatta, mutta yrittäjä ei ole yrittäjä jolle olisi valmis kantamaan näitä riskejä.

Case-yrityksen liiketoimintaympäristö on haastava koko maan yleisen taloustilanteen takia. Alan kilpailu on kireää ja hinnoittelu läpinäkyvää. Huonon taloustilanteen vaikutukset näkyvät sekä valmistajien että myyjäliikkeiden talousvaikeuksina ja siitä johtuvina toimitusvaikeuksina.

Sähköinen liikepaikka on toteutettava mahdollisimman pian, jolloin asiakaskunnan laajennus mahdollistaa liikevaihdon kasvun. Monipuolinen kohdennettu markkinointi Turku-Helsinki alueen ihmisille takaa laajennetun asiakaspiirin. Jatkuva asiakasyhteys ihmisiin sosiaalisen median välityksellä on muuttanut liiketoimintatapoja aktiiviseen, osallistuvaan suuntaan. Tällöin muutokset ovat nopeita ja ennalta arvaamattomiakin. Muutos on jatkuvaa ja mielenkiintoisia esimerkiksi internetin blogisuositukset saattavat nostaa jonkin tuotteen myyntihitiksi hetkessä.

Turun keskusta-alueen pienyritysten yhteisillä markkinointitapahtumilla ylläpidetään keskustan houkuttelevuutta. Edullisia parkkipaikkoja riittävän lähellä keskustan liikkeitä tarvitaan tulevaisuudessa. Keskusta kehittyy hitaasti, mutta oikeaan suuntaan. Turun keskusta on hieno, arvostettu liikepaikka, jossa tarvitaan pienyrittämisen panna.

## LÄHTEET

EDU - Opettajan verkkopalvelu 2013. Viitattu 26.9.2013.  
[www2.edu.fi/yrittajyyssvayla](http://www2.edu.fi/yrittajyyssvayla)

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint.

Iloniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Painosalama Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita.

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: Werner Söderström.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Helsinki: WSOY. Viitattu 10.11.2013. <http://harrihei.pbworks.com/f/Ideasta+kasvuyritykseksi.pdf>.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.

Miettinen, A., Sutinen, M., Diov, P. & Vornanen, J. 1998. Pk-yrittäjän menestystekijät. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

OK- Opintokeskuksen www-sivut. Viitattu 22.5.2014. [www.ok-opintokeskus.fi](http://www.ok-opintokeskus.fi)

Osuuspankin www-sivut. 2013. Viitattu 27.11.2013. <https://www.op.fi>.

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

Varsinais-Suomen liiton www-sivut. Viitattu 10.2.2014. [www.varsinais-suomi.fi](http://www.varsinais-suomi.fi)

Vesalainen, J., Försti, Y., Nieminen, P., Soini, M. & Viitala, J. 1996. Aloitanko oman? Helsinki: Ajatus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.