

**VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANNON LAITOS**

Jarkko Savolainen

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN AVULLA YRITTÄJYYTEEN
Case Autoimport**

Tuotantotalouden
pro gradu tutkielma

Vaasa 2006

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
TIIVISTELMÄ	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Yleistä	5
1.2. Tavoite ja rajaus	6
1.3. Tutkimusote	7
2. YRITYSIDEA	10
2.1. Yleistä 10	
2.2. Asiantuntijoiden käyttö yritysidean kehittämissä 12	
2.2.1. Yleisneuvontaa antavat organisaatiot	13
2.2.2. Erikoistuneet neuvontaorganisaatiot	14
3. YRITYSIDEASTA TOIMIVAKSI LIIKEIDEAKSI JA YRITYKSEKSI	16
3.1. Liikeidea strategisessa ajattelussa	16
3.2. Liikeidea yrityksen liiketoiminnan käsitteenä	17
3.3. Autoimportin liikeidea	20
3.3.1. Autoimportin historiaa	20
3.3.2. Nykytilanne autokaupassa	21
3.3.3. Autoimportin toiminta	21
3.3.4. Visio	25
3.3.5. Tavoitteet	25
4. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	26
4.1. Mikä liiketoimintasuunnitelma on?	26
4.2. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	27
4.2.1. Liiketoimintasuunnitelman sisällön suunnitteluprosessi	27
4.2.2. Liiketoiminta suunnitelman rakenne	29

5. AUTOIMPORTIN LIKETOIMINTASUUNNITELMA	31
5.1. Yrittäjätiimi	31
5.2. Organisaatorakenne	31
5.3. Markkinointisuunnitelman laadinta	34
5.3.1. Markkinointisuunnitelman pääkohdat	34
5.3.2. Markkina- ja kilpailija-analyysi	34
5.3.3. Markkinointistrategian laadinta	36
5.4. Taloudellinen suunnittelu, pääoman tarve ja rahoitus	38
5.4.1. Autoimportin tuloslaskelma vuodelle 2003	39
5.4.2. Autoimportin tase vuodelle 2003	47
5.4.3. Autoimportin kassavirtalaskelma ajalle vuodelle 2003	48
5.5. Pääoman tarve	49
5.6. Yrityksen rahoitus yksityiseltä pääomasijoittajalta	51
5.7. Riskit	52
5.8. Vahvuudet ja heikkoudet	55
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
LÄHDELUETTELO	58

Liitteet:

Liite 1	Kannattavuuslaskelma 1
Liite2	Kannattavuuslaskelma 2

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Jarkko Savolainen
Tutkielman nimi:	Liiketoimintasuunnitelman kautta yrittäjyyteen
Ohjaajan nimi:	Josu Takala
Tutkinto:	KTM
Laitos:	Tuotannon laitos
Oppiaine:	Tuotantotalous
Opintojen aloitusvuosi:	1997
Tutkielman valmistusvuosi:	2006

Sivumäärä: 68

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu tutkielman tavoitteena on osoittaa liiketoimintasuunnitelman tekemisen tärkeys uuden yritystoiminnan suunnitteluvaiheessa. Tutkielmassa kuvataan yritystoiminnan alkutaipaleen suunnittelun eri vaiheita. Tutkimusotteena on toimintanalyttinen ote, joka soveltuu parhaiten oman case yrityksen tutkimiseen.

Työn tavoitteena on selvittää oman liikeidean kannattavuus ja selvittää onko yritysidea kannattava perustaa vierasta pääomaa käyttäen. Tutkimuksessa käytetyt kustannus ja katearviot perustuvat jo toiminnassa olleiden yritysten haastatteluihin sekä omiin arvioihin.

Tutkimuksen tulokseksi todettiin markkinoiden hintaeron kaventuvan liian nopeasti liiketoiminnan aloittamiseksi tässä mittakaavassa ja liiketoiminnan olevan liian kannattamatonta yrityksen toimiessa käytetyillä oletuksilla. Kannattavuusarvioiden tekemisessä todettiin tuonnin hintaeron pienenevän melko nopeasti ja tämän vaikutus myöhempään kysyntään todettiin liian suureksi riskiksi.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaista mahdollisia liikeideoita tutkiessa tulevaisuudessa.

AVAINSANAT: Liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, kannattavuus

1. JOHDANTO

1.1. Yleistä

Suomalainen autokanta on ollut raskaasti verotettu 1960-luvulta lähtien, jolloin valtio alkoi verottaa raskaasti suomalaista autokantaa. Suomalainen autokanta on ollut muihin eurooppalaisiin maihin verrattuna iäkästä ja käyttöarvoltaan matalampaa kuin useimmissa muissa länsimaissa. Suomessa on suosittu poikkeuksellisen paljon japanilaisvalmisteisia autoja verrattuna muihin länsimaihin, koska japanilaisvalmisteiset autot ovat pystyneet tarjoamaan edulliseen hintaluokkaan kilpailukykyisiä vaihtoehtoja Suomen markkinoille.

Keskiverto suomalainen auton omistaja on ajanut tähän mennessä noin 10 vuoden ikäisellä autolla, mutta keskimääräinen autojen keski-ikä on noussut hienoisesti pitemmällä aikajänteellä tarkasteltuna. Syynä tähän autojen nousseeseen keski-ikään on ollut Suomen erittäin paljon keskimääräistä pidemmät autojen käyttöajat sekä varsin maltillinen uusien autojen myynti.

Suomen liityttyä Euroopan Unioniin autoihin kohdistuva verotus laski odotetusti yksittäisen kansalaisen tehtyä verovalituksen tämän ollessa vastoin Euroopan Unionin perusperiaatteita. Suomen valtio on alentanut kahdesti autoverotustaan ja tähän mennessä tapahtuneet verouudistukset ovat olleet melko maltillisia, mutta silti autoilevan kansanosalle suotuisia. Tulevina vuosina onkin luvassa melko suurella todennäköisyydellä lisää autoveron alennuksia. Tarkemmista ajankohdista ei ole tällä hetkellä vielä tietoa, mutta vuoteen 2010 mennessä autoverotus on entistä lähempänä muita Euroopan maita.

Ensimmäisen autoveronalennuksen merkitys suomalaisen autokantaan oli lähinnä se, että ensimmäistä kertaa kannatti tuoda maahan ulkomailta käytetty auto, kunhan valitsi Suomessa korkeassa arvossa olevan merkin ja mallin. Lähinnä tuonti keskittyi tässä vaiheessa tiettyihin Saksalaismerkkeihin jotka olivat säilyttäneet käytettynäkin arvoaan

keskimääräistä paremmin. Suomalaiset automarkkinat pystyivät ensimmäistä kertaa harkitsemaan ostomielessä ulkomaan markkinoiden hintatasoa ja tarjontaa.

Autojen tuontiin ulkomailta liittyviin perusteluihin kuului myös edullisemman hinnan lisäksi korkeampi varustelutaso sekä autojen teknisen kunnon paremmuus verrattuna Suomessa vastaavan ikäisiin autoihin verrattuna. Autojen tuontimäärät ensimmäisen verouudistuksen jälkeen olivat kohtuullisia, mutta varsinainen piikki tuontimääriin tuli toisen verouudistuksen myötä jonka jälkeen valtaosa Suomeen kuljetuista autoista on saapunut. Autojen maahantuontia on suoritettu niin tähän erikoistuneiden yritysten kuin yksityisten henkilöiden toimesta. Auton maahantuonti ei ole kielitaitoiselle ja hieman seikkailunhaluiselle ihmiselle ylitsepääsemätön suoritus, mutta Suomessa on kosolti henkilöitä, jotka eivät ole valmiita tähän toimenpiteeseen. Näitä henkilöitä silmälläpitäen tutkin ja suunnittelen yrityksen perustamisen.

Yrityksen tulee tuottaa voittoa. Perusedellytys on, että yritystoiminta tuottaa riittävästi rahaa, jotta toimintaa voidaan jatkaa. Suunnittelu on se avain, jolla perustettavan yrityksen riskejä ja ongelmia voidaan jo etukäteen pienentää. Toimiminen ilman suunnitelmia, puutteellisen tiedon varassa, aiheuttaa sen että joudutaan ottamaan suhteettoman suuria ja kalliiksi käyviä riskejä. Tehtyjen tutkimusten mukaan suurin syy epäonnistumiseen yritystoiminnassa on toimiminen puutteellisen markkinainformaation varassa (Koskinen, 1982: 21–22, yrityksen perustamisopas 31).

Yrityksen perustamisen kannalta on oleellista yritysideo löytyminen ja yrityksen toiminta-ajatuksen muodostuminen. Toiminta-ajatuksen tarkennukset eli liikeideat ovat ne keino joilla yritysideo päästään varsinaisiin suunnitelmiin. Näitten selkeätajujen suunnitelmien avulla voidaan keskittyä varsinaisiin arviointeihin ja tutkimuksiin, joilla saadaan minimoitua riskejä parempien onnistumisedellytysten saavuttamiseksi.

1.2. Tavoite ja rajaus

Tutkielman tavoitteena on kuvata aloittavan pienyrityksen taivalta liikeideoista liiketoimintasuunnitelman kautta liiketoimintaa. Tutkielmassa olennainen osa on

liiketoimintasuunnitelma, jonka perusteella suunnitellaan autokaupan alalle visioidun Autoimportin liiketoiminta. Tutkielman tavoitteena on tutkia liikeidean kannattavuutta uuden yrityksen perustamista silmälläpitäen. Yrittäjyyden muotona on käytetty tiimiyrittäjyyttä. Tutkielmassa kiinnitetään huomiota käytännönläheisyyteen, jotta se käsittelee uuden yrityksen perustamista niin että sitä voidaan käyttää hyväksi yritystä perustettaessa.

Rajaus

1. Yrityksen perustamiseen liittyvissä tutkielmissa on useimmiten pyritty etsimään niitä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka tekevät jostain henkilöstä menestyvän yrittäjän, ei tähän tutkielmaan huomioida yrittäjän persoonaan liittyviä tekijöitä, vaan oletetaan yrittäjän olevan riittävän pätevä tiedollisilta, taidollisilta ja henkisiltä ominaisuuksiltaan.

2. Yritystoiminnan laskelmissa ei oteta huomioon mahdollisten takuuasioiden hoitoa.

1.3. Tutkimusote

Suomessa tuotantotalouden tutkimusotteet on perinteisesti jaoteltu Neilimon ja Näsin nelijakoisen typologian mukaan käsiteanalyttiseen, päätöksentekometodologiseen, toiminta- analyttiseen ja nomoteettiseen tutkimusotteeseen (Olkkonen 1994: 60–61).

Liiketaloustiede soveltavana ja käytännönläheisenä tieteenä on kuitenkin jatkuvasti talouselämässä tulevien uusien haasteiden edessä ja näin ollen nykyisin useissa liiketaloudellisissa tutkimuksissa konstruktioivinen tutkimusote on todettu vastaavan parhaiten tutkimuksen suorittamiselle asetettuja tavoitteita. Esimerkkejä konstruktioivisista tutkimuksista löytyy lähinnä teknisistä tieteistä, lääketieteistä ja operaatioanalyysistä (Kasanen & Lukka & Siitonen 1991: 301–315).

Konstruktiivinen tutkimus voi käsittää kvantitatiivista sekä kvalitatiivista ainesta. Konstruktiivinen tutkimus on tyypillisesti case-tutkimusta, suppeaan tutkimuskohteiden määrään pohjautuvaan. Tavoitteena on saavuttaa yksittäisen tai harvojen tutkimuskohteiden tasolla syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä kuin mikä on mahdollista keräämällä laajoja aineistoja (Kasanen ym. 1991:314–318).

Ongelmana on konstruktiivisessä tutkimuksessa tutkimustulosten yleistäminen, jota voidaan suorittaa vain rajoitetusti. Konstruktiivisen tutkimuksen eli ongelmaratkaisun (konstruktiolla tarkoitetaan oliota, joka antaa ratkaisun, ajatusmallin johonkin täsmennettyyn ongelmaan) yleistäminen on kuitenkin luonteeltaan erilaista kuin tilastollinen päättely otoksen perusteella (Kasanen ym. 1991: 314–318).

Tämän tutkielman rakenne on juuri konstruktiivinen, koska käsitellään case – tapauksen kautta ja niihin pyritään rakentamaan toimivat ratkaisumallit. Konstruktiivisen tutkimuksen mukaan vaihejako Kasanen ym. mukaan on seuraava:

1. Relevantin tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen
2. Ensiymmärryksen hankinta tutkimusotteeseen
3. Innovaatiovaihe, ratkaisumallin konstruoiminen
4. Ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisu
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

Konstruktiivista tutkimusta muistuttaa Neilimon & Näsin typologiassa toiminta-analyttinen tutkimusote. Molemmissa edellytetään organisatoristen prosessien syvällistä ymmärtämistä, jotta muutos todella saataisiin läpiviedyksi käytännön tasolla (Kasanen ym. 1991:315- 318).

Tärkeänä erona on kuitenkin se, ettei toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritä minkään konstruktion luomiseen. Toiminta-analyttinen tutkimus on painopisteeltään voimakkaasti empiiristä tutkimustapa, jossa ensisijaisesti pyritään ilmiön

ymmärtämiseen ja mahdollisen teorian kehittämiseen, kun taas konstruktivisessa tutkimuksessa itse konstruktion kehittäminen on koko tutkimusprosessin avainkohta (Olkkonen 1993: 42–63).

2. YRITYSIDEA

2.1. Yleistä

Hyvän liikeidean löytäminen on olennaista yrityksen perustamisen kannalta. Tämän onnistumiseksi tarvitaan selkeä toiminta-ajatus tukemaan liikeideaa. Toiminta-ajatuskin on useimmiten liian laaja-alainen sinänsä käytettäväksi liiketoiminnan pohjana. Toiminta-ajatuksen pohjalta luodaan liikeidea tai – ideoita, joilla on selkeä tavoite ja ne voidaan kohdentaa markkinoille sopiviksi. Oman yrityksen perustamisen taustalla ovat myös ne arvot, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka ohjaavat henkilöä yrittämiseen ja oman ammatin harjoittamiseen.

Miten yrittäjäksi tullaan? Usein kuullaan sanottavan, että joku on syntynyt kauppiaksi tms. Toisaalta puhutaan koulutuksen merkityksestä ja että nykyään pärjää vain korkeasti koulutettu yrittäjä, joka pystyy käyttämään hyväkseen tekniikan viimeisiä saavutuksia. Totuus lienee näiden kahden ääripään välissä (Gibb & Ritchie 1982: 29).

Herättäjä motivaatio
Ideoiden etsiminen – etsitään ideoita joita voisi toteuttaa
Idean valinta – kuningasajatuksen löytäminen
Resurssienidentifiointi – mitä on – mitä tarvitsen
”Neuvottelut” – rahoitus jne.
Syntymä ja menestyminen – organisaation luominen, yritysmuoto jne.

Kuva 1. Yrityksen perustamiseen johtava prosessi (Gibb & Ritchie 2000: 31).

Yrityksen perustamisprosessi ei ole kiinteä prosessi, vaan kaikki sen osatekijät muuttuvat koko prosessin ajan. Yrityksen perustamisprosessi on perustajan päätöksestä lähtevä asia. Se ei suoranaisesti ole kohdennettavissa mihinkään ajanhetkeen vaan sen toteutuminen on enemmän taikka vähemmän systemaattisen harkinnan ja perustamisprosessin tuloksena. Merkittävä osa yrityksen tulevaisuuteen vaikuttavista päätöksistä tehdään yritysideoita ja sen toteutustapaa harkittaessa ja suunniteltaessa.

Mikä aiheuttaa sen että ihminen aloittaa oman yritystoimintansa? Syitä tähän on varmasti lukemattomia, joita ei tässä käsitellä.

Tähän liittyen voidaan todeta, että lähtöorganisaatiolla on varmasti merkittävä herättäjä motivaation ja tietotaidon syntymiseen ja heräämiseen. Niin sanotut Spin-offs yritykset perustetaan siten että aiemmasta työpaikasta kokemuksensa hankkinut henkilö perustaa oman yrityksen ja hyödyntää palveluksessa saamia taitoja ja suhteita.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että useimpien omaperäisten ja menestyvien liikeideoiden kehittelijällä on jo useiden vuosien kokemus kyseiseltä alalta. Idean kehittäminen kypsäksi liikeideaksi vaatii syvällistä tekniikan, asiakaskäyttäytymisen tai alan ymmärtämistä. Esimerkiksi Gordon Moore ja Robert Royce olivat työskennelleet useita vuosia Fairchild Semiconductors- yrityksessä, ennen kuin he perustivat Intelin. Kuitenkin myös vasta-alkajat voivat keksiä käänteentekeviä ideoita. Steve Jobs ja Steve Wozniak keskeyttivät opintonsa perustaakseen Applen ja Fred Smith keksi FedEx-kuljetuspalvelun idean opiskeluaikoinaan (McKinsey & Company 2000: 30).

Liikeidean tulee tarjota ratkaisu ongelmaan, jota markkinoilla olevat potentiaaliset asiakkaat pitävät olennaisena. Usein yrittäjät tekevät virheen tarjoamalla ratkaisuksi vain teknisiä yksityiskohtia. Itse varsinainen tuote tai palvelu ei ole koskaan itse hyöty, vaan kyky tarjota etua asiakkaalle. Palvelun tai tuotteen asiakkaalle tarjoama hyöty määräytyy sen mukaan, mitä uudenlaisia tai parempaa siinä on vaihtoehtoisin ratkaisuihin verrattuna. Asiakkaiden kokeman hyödyn määrä ratkaisee liikeidean markkinoilla menestymisen.

Kaiken liiketoiminnan ytimenä ovat ne liike-ideat, joita kehittämällä liiketoimintaa harjoitetaan. Näitä voidaan ryhmitellä esimerkiksi seuraavasti:

- palveluideat (elämysmatkat, kampaamot, kuriiritoiminta jne.)
- valmistusideat (alihankintayritys, valmistusmenetelmät jne.)
- tuoteideat (keksinnöt, mallit jne.)
- markkinointi-ideat (myyntimenetelmät jne.)

Varsinainen ideoiden hankinta on vapaata. Itse suunnittelemaansa ja kehittelemiään ideoita on oikeus hyödyntää vapaasti omassa yritystoiminnassaan. Liiketoiminnan ainutlaatuisuutta turvataksaan voi yrittäjä suojata sitä patenteilla tai tekemällä yksinoikeuden takaavia sopimuksia strategisten kumppaneiden kanssa.

Useimmiten hyvän liikeidean keksineet yritykset hakevat jollain tavalla suojaa ideoilleen immateriaalilainsäädännön avulla. Lainsäädännön perusajatuksena on estää ulkopuolisia tahoja hyödyntämästä keksijän henkisen työn tuloksia luvattomasti (McKinsey & Company 2000: 54).

Yritysidea ei yleensä jalostu niin että sitä vaalii unelmana mielessään, vaan itse idean kantavuus on selvitettävä tietoa hakemalla ja tutkimalla. Uuden yrittäjän yritysidea on useimmiten hänen oma oivalluksensa. Useimmiten sen luomat virikkeet ovat yrittäjän omassa ammattitaidossa tai hänen markkinoilla havaitsemisissaan puutteessa.

2.2. Asiantuntijoiden käyttö yritysidean kehittämisessä

Yritysideaa pohiessa kannattaa hyödyntää alaa tuntevien asiantuntijoiden ja luotettavien tuttavien kanssa, jotta ei ajaututtaisi epärealistisiin suunnitelmiin. Realistisuuden tärkeyttä kuvaa hyvin se että ainoastaan yksi epärealistinen oletus muitten oikeansuuntaisten arvioiden joukossa saattaa riittää romuttamaan koko hankkeen. Uuden yritysidean perustaminen vaatii paljon erilaista tietoa. Uuden yrityksen henkiset voimavarat saattaa olla usein rajalliset. Uudella yrittäjällä ei ole käytettävissään kaikkia

perustamisessa tarvittavia tietoja ja näin ollen erilaisten tieto- ja neuvontapalveluitten hyödyntäminen on todettu erityisen tärkeäksi yrityksen käynnistysvaiheessa.

Alkavan yrityksen käytettävissä olevat neuvonta- ja palveluorganisaatiot voidaan jakaa yleisneuvontaa tarjoaviin organisaatioihin sekä tiettyihin ongelma-alueisiin tai erityiskysymyksiin erikoistuneisiin organisaatioihin.

2.2.1. Yleisneuvontaa antavat organisaatiot

Perinteisenä yleisneuvontaa antavana tahona ovat olleet kunnalliset elinkeinoasiamiehet, jotka ovat olleet pää- tai sivutoimisesti elinkeinotoimeen erikoistuneita yritysasiainmiesiä tai yritysneuvoja. Näiden perinteisten elinkeinoasiamiesten virkojen vastapainoksi kunnat ovat perustaneet osakeyhtiömuotoisia yrityspalveluyhtiöitä, jotka tarjoavat monipuolisempia palveluita kuin pelkän elinkeinoasiamiehen palvelut. Etuna aikaisempaan elinkeinoasiamiehen käyttöön yrityspalveluyhtiöillä ovat olleet kuntien virka- ja luottamushenkilöjärjestelmään verrattuna ovat olleet esimerkiksi nopeampi päätöksenteko ja parempi joustavuus toiminnassa yli poliittisten puoluerajojen.

Kauppa ja teollisuusministeriön tarjoamat TE- keskuskeskukset toimivat alueellisesti edistäen sekä uusien että jo toimivien yritysten toimintaa 15 eri elinkeinokeskuksessa. TE-keskuskeskukset tarjoavat aloittavalle yritykselle ammattitaitoista opastusta tärkeimpiin kysymyksiin liittyen alkavaan liiketoimintaan. TE- keskuskeskukset antavat konsultaatiota mm. rahoitussuunnitelmien laatimiseen ja tarkastelevat kokonaistilannetta riippumattomina asiantuntijoina, mikä on asiakkaan kannalta huomattava etu. TE- keskuskeskukset tarjoavat mahdollisuuden eri rahoitusmahdollisuuksien kartoittamiseen niin TE- keskuskeskuksista kuin muista ulkopuolisista mahdollisuuksista. TE- keskuskeskukset tarjoavat kokonaisvaltaista opastusta ja neuvontaa eri osa-alueille ja yrityksen myöhempiä kehitysvaiheita silmällä pitäen. TE- keskuskeskukset tarjoavat monipuolisia koulutusohjelmia eri kehitysvaiheissa oleville yrityksille alueellisesti.

Uusyrityskeskukset perustettiin 1980- luvun lopulla Suomeen Isosta Britanniasta tuodun toimintamallin mukaisesti uusien yritysten ja pysyvien työpaikkojen luomiseksi.

Uusyrityskeskusten toiminnan pyrkimyksenä on ohjata ja tukea yrittäjiksi aikovia tai jo toimintansa aloittaneita, mutta toimintojensa muuttamista harkitsevia pienyrittäjiä. Varsinaisena valtakunnallisena kattojärjestönä uusyritystoiminnalle toimii Suomen Jobs & Society ry.

Uusyrityskeskusten asiantuntijoiden tarjoaman avun lisäksi myös mukana olevien yrittäjien osaamista ja kokemusta on mahdollisuus käyttää aloittavilla yrittäjillä. Uusyrityskeskusten toimintaperiaatteena on siirtää verkostomaisen toiminnan etuja kustannustehokkaasti. Tällä hetkellä toimii 30 uusyrityskeskusta eri puolella Suomea ja asiantuntijaverkostoon kuuluu 1000 henkilöä.

Teknologiakeskuksia on tällä hetkellä maassamme 22 varsinaista teknologiakylää tai –keskusta. Teknologiakeskuksille yhteisenä piirteenä niillä on viralliset ja toimivat yhteydet johonkin yliopistoon, korkeakouluun tai tärkeään tutkimuskeskukseen. Teknologiakeskuksia ovat alueellisia osaamiskeskustoja, joiden tavoitteena on tukea teknologiapohjaisten yritysten perustamista, kehittymistä sekä kansainvälistymistä. Teknologiakeskusten toimenkuvaan kuuluu aktiivinen teknologian siirto ja liikkeenjohdon erityisosaamisen siirto keskuksissa toimiviin yrityksiin.

Teknologiakeskukset ovat toiminnaltaan palveluyrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille tai niiden kehityksyksiköille toimitiloja, erilaisia yhteispalveluita, kuten esimerkiksi koulutukseen ja konsultointipalveluihin liittyen sekä yhteisiä markkinointitoimintoja. Teknologiakeskuksiin suuntautuvista yrityksistä valtaosa on ns. korkean teknologian yrityksiä ja niitä tukevia erilaisia palveluyrityksiä kuten esimerkiksi suunnittelu, kirjanpito ja konsulttitoimistoja.

2.2.2. Erikoistuneet neuvontaorganisaatiot

Teknologian kehittämiskeskus toiminta-ajatuksena on toimia yritysten ja tutkimuslaitosten tutkimus- ja tuotekehitysprojektien rahoittaja ja aktivoija. Toiminnan pääasiallisena tavoitteena on edistää uusien kansainvälisesti kilpailukykyisten tuotteiden aikaansaamista, lisätä tuotantoa ja vientiä ja turvata näin ollen yhteiskunnan hyvinvointia. Teknologian kehittämiskeskuksella on kuudessa kaupungissa ulkomailla

toimipisteet, ja Suomessa toiminta on yhteistyössä TE- keskusten alueellisten toimipisteiden kanssa. Teknologian kehittämiskeskuksen palvelut aloittaville teknologiayrityksille ovat monipuoliset, mikäli aloittava yritys täyttää Teknologian kehittämiskeskuksen kriteerit. Teknologiyrityksen tarjoamat rahoituspalvelut ovat kohdistettu aloittaville teknologiayrityksille, jotka tavoittelevat asiakkaitaan kansainvälisiltä markkinoilta.

Patentti ja rekisterihallituksen toiminta on kaksitahoista useimmilla sen toiminta-alueilla. Samaan aikaan virasto myöntää hakijalle yksinoikeuksia kuten esimerkiksi patenteja, tavaramerkkejä ym. toisaalta tätä yksinoikeutta rajoitetaan tarkasti määritellyksi ajaksi ja siitä ilmoitetaan julkisesti muille yrityksille.

Patentilla suojataan määrätyn ongelman teknistä ratkaisua. Saadessaan patentin yrittäjällä on oikeus kieltää muilta patenttiin liittyvä ammattimainen liiketoiminta sisältäen niin valmistuksen, myynnin kuin maahantuonninkin. Yrittäjällä on oikeus myydä oma patenttinsa muiden käyttöön eli lisensoida oma keksintönsä ja saada tästä neuvottelemansa korvaus.

3. YRITYSIDEASTA TOIMIVAKSI LIIKEIDEAKSI JA YRITYKSEKSI

3.1. Liikeidea strategisessa ajattelussa

Liikeidea on liiketoiminnan suunnittelun ja ohjauksen tärkeä apuväline, joka auttaa hahmottamaan yritystoiminnan olennaisimmat asiat ja hallitsemaan kokonaisuuden. Yrityksen toimintaa tulee suunnitella pitkällä aikavälillä, mikä on vaikeaa muun muassa jatkuvan ja nopeutuvan muutoksen takia. Strategialla yritys määrittelee, miten se toimii muuttuvissa markkinaolosuhteissa. Liikeidean määrittäminen on strateginen ratkaisu. Yrityksen aloittaessa toimintaansa ja kehittäessään toimintaansa liikeideatkin uusiutuu. Yritys pyrkii näkemään tulevat tekemällä havaintoja ja tulkintoja toimintaympäristöstään. Toimintaympäristöään ei voi hallita, mutta suunnasta voi olla tietoinen. Vision eli selkeän suuntanäkymän muodostaminen on keskeistä yritystoiminnan alkuvaiheessa.

Toiminta-ajatus ja liikeidea käsitteiden sisällöstä ei ole täyttä yksimielisyyttä. Toisesta näkökulmasta tarkasteltuna niiden voisi katsovan tarkoittavan samaa asiaa, toisesta näkökulmasta tarkasteltuna käsitteiden välille löytyy eroavaisuuttakin. Voisi sanoa, että toiminta-ajatus määrittää yrityksen perussuunnan eli sen mitä tekee. Liikeidea puolestaan määrittelee tarkemmin menestystekijät (mitä–kenelle – miten).

Strategiassa yrityksen perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Se on itse asiassa joukko päätöksiä, jotka koskevat yrityksen tavoitteita ja keskeisiä toimintasuunnitelmia (Laukkanen & Vanhala 1992: 46-47).

Keskeistä strategiassa on liiketoiminnan määrittely ja sen perustaminen liiketoimintaympäristössä esiintyviin tehtäviin tai ongelmiin, jotka yritys voi järkevästi ottaa ratkaistakseen. Ideaalisesti strategia siten kokoaa ja kohdistaa yrityksen resurssit niin että syntyy ainutlaatuinen, kestävä kilpailuasema, joka ottaa huomioon yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, ympäristön odotetut muutokset sekä kilpailijoiden toimintamahdollisuudet. Tällä perinteisellä tavalla määriteltynä strategia on yrityksen

peruslinja, ” punainen lanka”, hyvä tai huono suunnan näyttäjä syntyvien tulosten perusteella arvioiden. Strategia on jotain, joka on yritysjohton mielessä ja sieltä käsin vaikuttaa toimintaan (Laukkanen ym. 1992:47).

3.2. Liikeidea yrityksen liiketoiminnan käsitteenä

Liikeidea on eräänlainen kuvaus yrityksen menestystekijöistä. Siinä etsitään tekijöitä, joiden varaan yritys voi rakentaa toimintansa pidemmällä aikavälillä. Koska mikään yritys ei voi kaikkea kaikille, on sen määriteltävä mitä markkinoidaan, kenelle ja millä tavalla markkinoidaan. Aloittavan yrityksen kehitellessään liikeideaansa se joutuu pohtimaan, missä seikoissa se voi olla ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna eli mihin sen omaleimaisuus perustuu.

Liikeideaan sisältyy tekijöitä kolmesta osasta:

- a) markkinat tai markkinalohko
 - b) tuotteet ja/tai palvelut
 - c) rakenne, voimavarat, tapa toimia.
- (Jahnukainen ym.1987:16).

A. Markkinat ja niiden vaatimukset

Yrityksen on toimintaansa suunnitellessaan lähdettävä asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Yrittäjän on mietittävä keitä olisivat me ihmiset tai yritykset, jotka käyttäisivät yrityksen tuotteita, mitkä olisivat heidän tarpeensa ja ongelmansa ja miten asiakasryhmä on saavutettavissa ja löydettävissä (Kettunen 1985:27–28).

Kukaan ei voi tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita. Yrityksen on tarkoin määriteltävä, millaisia asiakkaita se tavoittelee. Mitä sekalaisempi on yrityksen asiakasrakenne, sitä vaikeampi yrityksen on kohdistaa palvelujaan ja käyttää hyödykseen asiakkaita palvelujen tuottamisessa. Usein näyttää toteutuvan väite, että yritys, joka pyrkii palvelemaan kaikkia asiakasryhmiä, ei pysty palvelemaan mitään ryhmää kunnolla, vaan

menettää kaikkien luottamuksen (Joutsenkannas 1989:23). Yrityksen on opittava luopumaan tietyistä asiakkaista voidakseen palvella tehokkaammin omaa asiakaskuntaansa.

B. Tuotteet

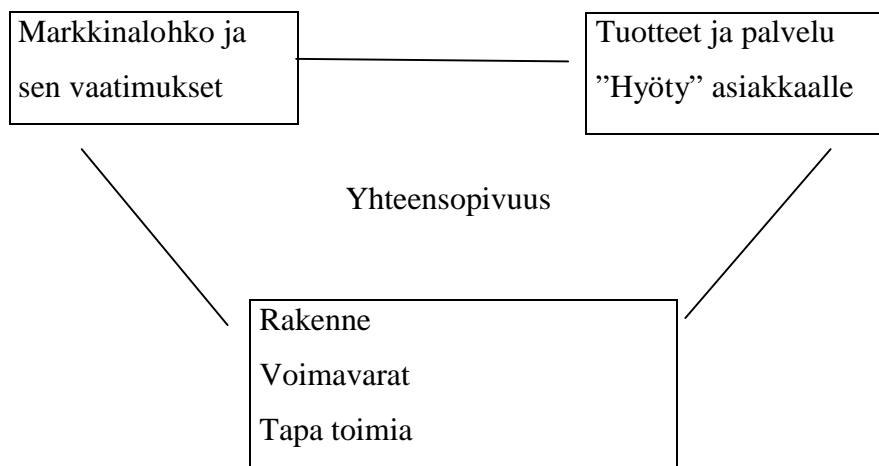
Tuotteet eivät useinkaan ole vain tavara, joka vaihtaa kaupassa omistajaa, vaan jotakin enemmän. Myy yritys mitä tahansa, asiakkaat eivät ole ostamassa tuotteita vaan ratkaisuja omiin tarpeisiinsa. Yrityksen tuotteiden on siksi oltava asiakkaan tarpeisiin sopivia. Yrittäjän on mietittävä, mikä on tuotteiden hyöty asiakkaille, mitä heidän ongelmiaan tuote voi ratkaista tai mitä ilon ja onnen tunteita se voi ihmisissä nostattaa (Kettunen 1985:28). Tuotteen, oli se sitten tavara tai palvelus, täytyy se löytää asiakkaansa.

Yrityksen tuoteratkaisuihin vaikuttaa huomattavasti kilpailu. Käytännössä ei riitä, että kerrotaan oman tuotteen olevan tietynlainen, koska potentiaaliset asiakkaat eivät tarkastele tuotteita absoluuttisessa mielessä. Tuotteen mittarina on aina sen asemoituminen kilpaileviin tuotteisiin (Rope 1987:87–88).

C. Yrityksen tapa toimia

Yrityksen rakenne, tekniikka, sijaintipaikka, osaaminen ovat kolmas liike-idean osa. Yrittäjän on mietittävä sellainen toimintatapa, joka vastaa sekä asiakkaan että tuotteen vaatimuksia. (Kettunen 1985:37). Oikean toimintatavan löytäminen alkavaan kilpailutilanteeseen on menestyksen perusta.

Markkinat ja tuotteet määrittelevät yrityksen toiminnan konkreettiset puitteet ja organisaation rakenne ja voimavarat kuvaavat, miten tätä toimintaa toteutetaan. Menestykselliselle liiketoiminnalle on oleellista liikeidean eri osien yhteensopivuus. Liikeidean kaikkien osien pitää tukea toisiaan, ja ne ovat sille tarpeellisia. Toimivassa liikeideassa ei ole tarpeettomia osia (Norman 1982:45–46; Kettunen 1985:28; Jahnukainen ym. 1987:16).



Kuva 2. Liikeidean pääosat.(Jahnukainen ym. 1987:16)

Yritystä voidaan kuvata myös kolmijalkaisella jakkaralla, jossa istuinosa kuvaa liiketoimintaa ja jalat

- markkinoita
- tuotteita/palveluja
- liiketoiminnan pyörittämistä eli johtamista

Kolmijalka on helppo säätää tasapainoon vaikeassakin maastossa, mutta ehdoton vaatimus on, että jalkoja on kolme, ja että ne ovat samaa suuruusluokkaa ja vahvuutta. Muuten tasapaino horjuu (Park, Chapin- Park 1978: 13–14). Yrittäjä, joka hallitsee kolmijalkansa tasapainon, on kehittänyt itselleen liikeidean.

Liikeidea edustaa yrityksen todellista tapaa toimia ja olla kannattava. Tämä merkitsee sitä, että liikeidea ei ole valmis ennen kuin se on käytännössä toteutunut. Liikeidea

edustaa yrityksen pitkäaikaista ja usein ylivoimaista osaamista, joka takaa se menestymisen markkinoilla. Tämä ylivoimainen osaaminen tai kyky saattaa perustua hyvin monen osaamisen osatekijään lähtien voimavaroista, organisaatiosta, tuotteista, oikeasta markkinasegmentoinnista tai useimmiten näiden taitavasta yhdistelystä. Joskus voidaan myös havaita, että näennäisesti yksinkertaisista tekijöistä koostuvan liikeidean ylivertauus piilee jokaisen osatekijän konkreettisessa osaamisessa läpi koko organisaation (Jahnukainen ym. 1987:17).

3.3. Autoimportin liikeidea

3.3.1. Autoimportin historiaa

Autoimportin historia alkoi siten, että Jarkko Savolainen sai idean käytettyjen autojen tuomisesta ja näiden myymisestä keväällä 2002. Ideaan johti Suomen autoverotuksen kevennyksen avaamat uudet mahdollisuudet ja aiemmat kokemukset omista hakuprosesseista. Asiaa selviteltiin ja keskusteltiin eri tahojen kanssa mahdollisista uhkakuvista ja riskeistä.

Syyskuussa 2002 Jari Salomäki, Jarkko Savolaisen ystävä, innostui ideasta ja ryhtyi selvittämään Jarkon kanssa käytännön toimintojen järjestelyitä ja idean taloudellisia vaikutuksia. Asiasta oli kiinnostunut myös Juha Aho, joka oli tullut tutuksi aikaisemmilta hakuikoilta. Hankkeeseen saatiin mukaan myös Juha Aho ja hän toi mukanaan uusia näkökulmia idean kehittelyyn. Juha Ahon rooliksi yrityksessä soviteltiin avustaa tilanteen näin vaatiessa tuntikorvausta vastaan.

Heti projektin alkuvaiheessa oli jo selvää, että liikeidean toteuttaminen vaatisi useita kymmeniä tuhansia euroja rahaa välittömästi. Tässä vaiheessa projektia kolmella nuorella ei ollut mahdollisuutta saada riittävästi rahaa kasaan, joten heidän tarvitsi löytää ulkopuolinen sijoittaja. Lähipiiristä löytyi onneksi Pekka Mätäkkä, varakas eläkeläismies, jolta oli myynyt omat tuottaneet yrityksensä jo pois siirtynyt eläkepäivien viettoon.

Osapuolten kesken käytiin nopeasti neuvotteluja, joiden ansiosta kirjoitettiin osakassopimus ja pystyttiin perustamaan yhtiö. Yhtiömuodoksi valittiin osakeyhtiö. Yhtiön nimeksi annettiin Autoimport oy.

3.3.2 Nykytilanne Autokaupassa

Hallituksen talouspoliittinen ministeriövaliokunta sopi 17.12.2002 että eduskunnalle annetaan autoverolain muutosesitys, jonka mukaan ensi vuoden alusta lähtien uusista ja käytettyinä maahantuotavista autoista maksettaisiin 24- 26% vero verohinnasta. Nykyisin uusien autojen vero on 29 %. Muutos merkitsisi autoveron alennusta noin kuudenneksellä (Valtionvarainministeriön tiedote 139/2002).

Nykytilanne on johtanut siihen että tulee olemaan kahden erihintaisia kulkuneuvoja markkinoilla. On edelleenkin olemassa ns. suomiautoja joidenka arvo on entisellään sekä sitten ulkomailta tuotuja, jonkin verran edullisempia kuin vastaavat suomalaisyksilöt. Ulkomailla myytävät ajoneuvot eroavat suomalaisista vastaavista talvivarusteluiden puutteellisuudella jotka ovat täällä mahdollista tehdä pienillä muutostöillä. Autokantojen kunnoissa on myös eroavaisuuksia ilmastosta ja käyttötavoista johtuen. Esimerkiksi suomalainen autokanta on ruostuneempaa kuin vastaavan ikäinen keskieurooppalainen.

3.3.3. Autoimportin toiminta/liikeidea

Autoimportin liiketoiminnassa toimitaan 2 hengen yrittäjätiimin voimin sekä myyntitoiminnassa yksi avustava työntekijä. Autoimportin toiminta koostuu Saksasta ostettujen autojen ostamisesta ja näiden myymisestä omalla liikepaikallaan. Autoimportin toiminta muodostaa ratkaisun, jossa asiakkaat saavat ostaa joko jo valmiina olevan automallin liikkeen valikoimasta tai mikäli valikoimasta ei löydy sopivaa niin omien kriteerien mukaisesti ”tilata” sopiva malli avaimet käteen periaatteella. Autoimportin ideana on tarjota asiakkaille halvempia ja parempia vaihtoehtoja kuin mitä Suomen markkinoilla on tarjota. Autoimportin toiminnan vahvuutena ovat nopeat toimitukset sekä matalat kiinteät kustannukset Autoimport on

liiketyypiltään puhtaasti välitykseen ja kauppaan perustuva yritys. Autojen varaosien myyntiä eikä korjaamotoimintaa harjoiteta yrityksessä. Näin ollen Autoimport eroaa täyden palvelun autotaloista ulkoisilta puitteiltaan.

Autoimportin liikeidea perustuu ulkomailta haettujen autojen kauppaan ja välittämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että yrityksen henkilöt hakevat autonkuljetusrekalla tai yksittäisiä autoja ulkomailta myyntitarkoituksessa. Jokapäiväisellä tasolla tämä tarkoittaa että toimenkuvaan kuuluu muun muassa aktiivinen markkinoiden tarkkailu niin paikanpäällä kuin Suomestakin käsin. Tarkoituksena on siis löytää laatuyksilöitä, jotka ovat hinnaltaan sekä laadultaan tuomisen arvoisia.

Hyvien yksilöiden löytäminen on yleensä aikaavievää ja haastavaa toimintaa. Tämän takia varsinaisen etsiminen on kohdistettava tietylle alueelle ja järjestellä yhdyshenkilö myös kohdemaahan, joka auttaa tarvittaessa tietyn yksilön tarkistamista.

Varsinaiseksi kohdemaaksi kulkuneuvojen hakuun on valittu Saksa, kohdemarkkinoiden runsaan valikoiman ja hyvien ja edullisten kulkuyhteyksien takia. Aktiivinen liikkuminen maiden välillä on mahdollista halpalentoyhtiöiden tarjotessa ennakkovaraajalle lippuja edullisesti hyvissä ajoin ennakkoon varaten. Varsinainen kohteitten hakuprosessi on suunniteltava etukäteen kustannusten pitämiseksi järkevällä tasolla. Liikkuminen paikan päällä on tehtävä vuokratulla autolla taikka erikseen hakuja varten ostetulla autolla. Kaupankäyntiä voi harjoittaa niin yritysten kuin yksityisten henkilöiden kanssa. Molempien osapuolien kanssa kaupankäynti onnistuu käytännössä lähes yhtä helposti, kunhan pitää huolen kauppatavaran kunnan huolellisesta tarkastuksesta ja tarvittavista auton dokumenteista.

Varsinaisen kaupan tapahduttua ja kulkuneuvon vaihdettua omistajaansa ja on edessä kulkuvälineen kuljettaminen Suomeen. Mikäli ajoneuvo siirretään Saksassa ajamalla satamaan, niin tässä tapauksessa tarvitaan erilliset siirtokilvet, jotka haetaan sikäläisestä katsastuskonttorista. Auton saavuttua Suomeen meriteitse on edessä katsastus ja verojen maksu kulkuneuvoon. Katsastusta varten tarvitsee kaikissa kulkuneuvoissa lisätä merkinantovalot. Katsastuksen jälkeen auto toimitetaan veronviranomaisen käsittelyyn, joka arvioi ajoneuvoon kohdistuvan veron määrän. Verojen maksun jälkeen

kulkuneuvolle myönnetään suomalaiset kilvet, jonka jälkeen on mahdollista luovuttaa uudelle omistajalle. Ulkomailta tuotuja ajoneuvoja on myös mahdollista kaupata verovapaana kauppatavarana, mutta tällöin ei saa aloittaa auton maahantuonti käsittelyä.

Tämän jälkeen maahantuotu yksilö joko luovutetaan tilaajalle suoraan taikka toimipisteeseen myyntiä varten. Myytäviin yksilöihin asennetaan talvea varten lohkolämmitin ja talvirenkaat. Lisäksi kaikkiin maahantuotuihin tehdään kuntotarkastukset ja perushuollot sisältäen öljyjen vaihdot ja muine kuluvineen perusosineen. Tämän jälkeen maahantuotu yksilö joko luovutetaan tilaajalle tai vaihtoehtoisesti asetetaan myytäväksi toimipisteeseen.

Autoimportin tullessa markkinoille uutena yrityksenä on ensiluokkaisen tärkeätä että myyntipiste on helposti saavutettavissa. Päädyimme valitsemaan myyntipisteen sijainniksi Automarket keskittymän läheisyydessä olevan parkkipaikka-alueen jonka onnistuimme neuvottelemaan pitkällisten neuvotteluiden jälkeen. Saavutettavuuden kannalta sijainti on ihanteellinen runsaan liikenteen takia, sekä helpon havaittavuuden kannalta.

Autoimportin liikeideaa kartoitettaessa käytettiin apuvälineenä (Lehtipuro & Kangasaho & Niemelä, 1999: 57) kysymyslomaketta.

Markkinat ja asiakkaat

Autoimportin vastaus

Ketkä ovat potentiaaliset asiakkaat?

Keskisuomen talousalueella asuvat
käytettyä tuontiautoa haluavat

Liikevaihto, henkilökunnan määrä,
toimiala, toiminta-alue?

360000, 3kpl, autokauppa,
Jyväskylässä

Miksi potentiaaliset asiakkaat ostaisivat
tuotettamme (tarve)?

Asiakkaat pystyvät valitsemaan va-
litsemaan laadukkaista vaihtoehto-
ista yksilön joka on hintalaadultaan s
uomalaista parempi

Ketkä ovat tärkeimmät kilpailijanne?	Kilpailijamme ovat autoliikkeet ja yksityiset autontuojat
Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.	Vakiintuneet asiakassuhteet, vaihto autojen ottaminen. Hinnoittelu suhteessa Autoimporttiin
Myytävä tuote	
Mitä tuotetta myymme?	Edullinen ja laadukas tuontiauto käyttövalmiina.
Mikä on ydinosaamisemme?	Monipuolinen tuotteiden ja markkinoiden tuntemus
Mikä on kilpailuetumme?	Kilpailijoihin verrattuna kustannusetu asiakkaille
Vastaavatko tuotteet asiakasryhmien tarpeita?	Tuomme asiakkaille parempia vaihtoehtoja
Mitä hyötyä tuotteestamme on asiakkaille?	Markkinoilla kymmeniä potentiaaliasiasta kiinnostuneita asiakkaita
Yrityksen toimintatapa	
Millä organisaatorakenteella ja miten toimimme?	Yrittäjätiimi, johon kuuluu 2 henkilöä + tuntitekijä + ulkopuolinen rahoittaja

Palkkaammeko vakituista tai tilapäistä työvoimaa?	Useimmat toiminnot yksittäisiä poikkeuksia huolimatta hoidetaan itse
Miten hoidamme tukitoiminnot, esimerkiksi taloudelliset asiat ja markkinoinnin.	Tarkoituksena on käyttää tuttuja alan osaajia
Taloudelliset voimavarat (rahoitus) ja fyysiset toimitilat, koneet, laitteet)?	Rahoitus hankitaan businessenkeliltä. Vuokraamme myyntipisteen, jonne hankitaan käytännöllinen myyntipiste, huoltoja varten vuokrataan autotalli

3.3.4. Visio

Kaikki laadukkaista tuontiautoista Suomessa kiinnostuneet pääsevät tutustumaan laajentuneisiin markkinoihin kohtuullisin kustannuksin. Autoimportin tavoitteena on pitää toiminta optimaalisena ja markkinatilanteeseen sopivana. Autoimportin tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka tyytyväisenä saamaansa palveluun levittää positiivista palautetta eteenpäin. Tarkoituksenamme on asioinnin helppous ja joustavuus asiakkaan tarpeitten mukaan.

3.3.5. Tavoitteet

Autoimportin tavoitteena on saada liiketoiminta riittävän kannattavaksi kahden vuoden aikana verrattuna palkkatyöstä saatavaan tuloon. Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta on olennaista saada kiertonopeus alkuvaiheessa riittävän korkeaksi.

Liiketoiminta perustaa kilpailuetuun avautuneesta tilasta automarkkinoilla. Tarkoituksena on käyttää kilpailuetua hyväkseen sen olemassa olon ajan.

4. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

4.1. Mikä liiketoimintasuunnitelma on?

Liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa yrittäjän laatimaa kirjallista dokumenttia, jossa kuvataan uuden yrityksen perustamisessa tarvittava sisäiset ja ulkoiset elementit ja strategiat.

Sahlmanin (1997) mukaan liiketoimintasuunnitelma on kriittisten, toisistaan riippuvien osien yhteensovittamista. Nämä osat ovat:

1. Ihmiset
2. Liiketoimintaympäristö
3. Ympäristö
4. Riskit ja tuotto

Mallin taustana on oletus, että menestyvillä yrityksillä on resursseja, jotka ovat helposti identifioitavissa, mutta vain yrittäjätiimin sovellettavissa. Parhailta yrityksillä mallin kaikki neljä komponenttia ovat kohdallaan ja keskenään sopivasti yhdistettyjä. Todellisuudessa valitettavan harvoin tapaa tällaisia yrityksiä (Sahlman 1997).

Kattava liiketoimintasuunnitelma sisältää useita osakokonaisuuksia, joissa esitellään yrityksen toiminnan perusulottuvuudet loogisesti ja toisiaan täydentävästi. Uuden yrityksen suunnitelmassa esitetyt perustiedot ja tavoitellun toiminnan kuvaukset ovat etupäässä visionäärisiä hahmotelmia. Toimivalla yrityksellä on tässä suhteessa se etu, että sen historia antaa mahdollisuuden edes jossain määrin konkretisoida toiminnan linjoja ja tavoitteiden tasoja (Vanhala & Laukkanen & Koskinen. 1999: 72).

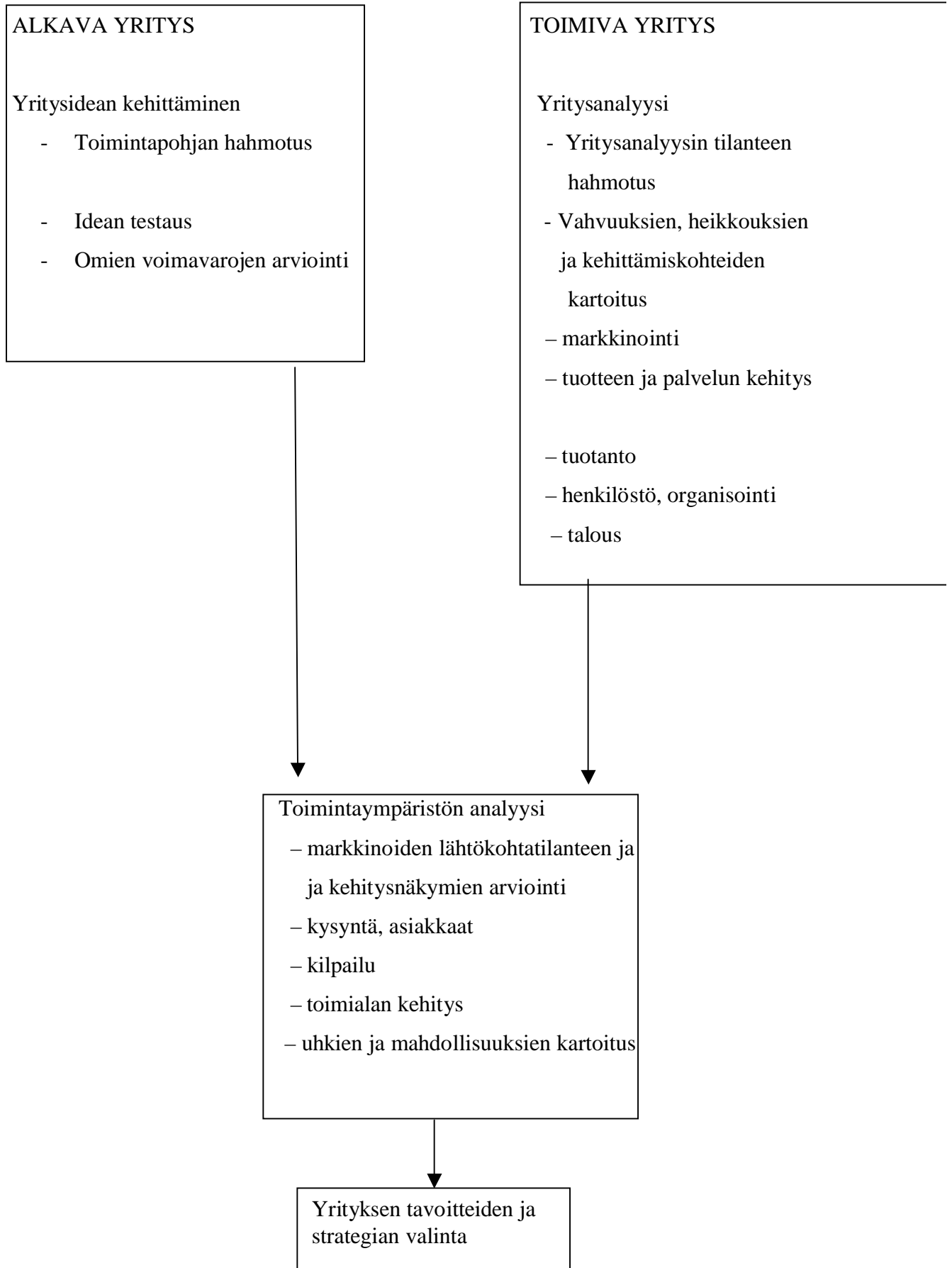
4.2. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

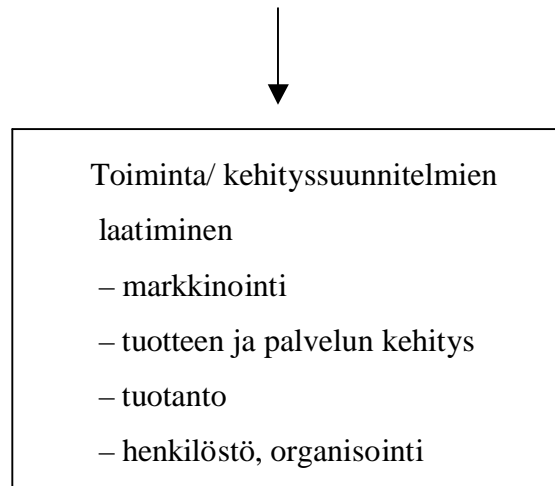
Liikeidean kehittäminen antaa hyvän lähtökohdan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Yrityksen on kuitenkin tehtävä paljon työtä, ennen kuin liiketoiminta voidaan käynnistää ja sijoittajat voivat tehdä lopullisen rahoituspäätöksen. Liiketoimintasuunnitelma on se työkalu, jonka avulla liikeideaa voidaan järjestelmällisesti kehittää kohti varsinaista liiketoimintaa (Mckinsey & Company, 2000:47).

Liiketoimintasuunnitelma tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista (Mckinsey & Company, 2000: 48).

4.2.1. Liiketoimintasuunnitelman sisällön suunnitteluprosessi

Liiketoimintasuunnitelman sisällön suunnitteluprosessi kaaviona Keran työkirjan mukaisesti:





Kuva 3 (Lehtipuro ym. 1999:55)

4.2.2. Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelman rakenne mukailtuna eri lähteistä noudattaa suunnilleen seuraavaa rakennetta:

1. Tiivistelmä
2. Liikeidea
3. Johtoryhmä/Yrittäjätiimi
4. Markkinointisuunnitelma
5. Taloudellinen suunnittelu, pääoman tarve ja rahoitus
6. Riskit

5. AUTOIMPORTIN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

5.1 Johtoryhmä/yrittäjätiimi

Yrittäjätiimi on erittäin tärkeä uudelle yritykselle. Uuden yrityksen perustamisprosessissa on paljon työtä ja tehtävien jako onnistuu parhaiten ryhmässä, jossa löytyy toisiaan täydentäviä taitoja. Yrityksen perustamisvaiheessa tulee jatkuvasti eteen uusia ongelmia ja erilaista potentiaalia hyödyntävä ryhmä löytää parhaimmat ratkaisut. Ryhmätyöskentelyssä tehtävät jakautuvat usean eri henkilön kesken, joten yhden henkilön tilapäinen tai pysyvä poisjäänti ei vaaranna koko yrityksen toimintaa.

Mckinseyn & Companyn(2000:62) toimittamassa kirjassa Ideasta Kasvuyritykseksi – käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen kuvataan tehokkaan johtoryhmän tunnuspiirteet. Toimiva ja tehokas johtoryhmä:

1. Koostuu toisiaan täydentävistä taidoista ja vahvuuksista
2. Omaa yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta – jokainen haluaa onnistua yhteisessä pyrkimyksessä
3. Käsittää ainakin kolme ihmistä ja yleensä korkeintaan kuusi
4. Omaa joustavan lähestymistavan ongelmiin
5. Pysyy koossa vaikeissakin tilanteissa
6. Ei luovuta ristiriitojen sattuessa, vaan uudistuu ja selvittää ongelmat toisella kolmannella yrittämällä

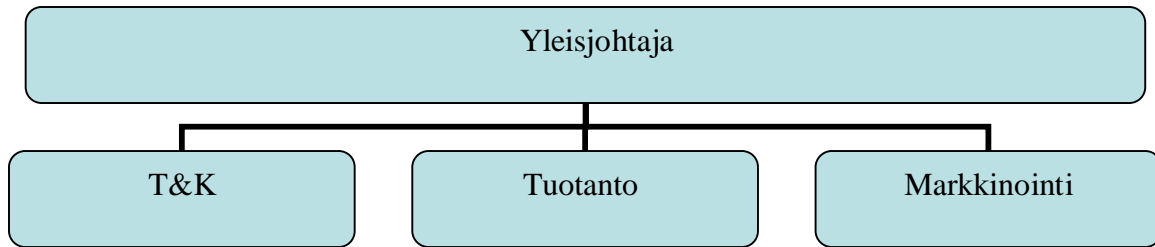
Varsinaisen yrittäjätiimin kokoaminen ei suinkaan ole yksinkertainen prosessi. Mitenkä saada kootuksi tilanteeseen ryhmä, jonka tuottavuus keskinäisen synnergian avulla on moninkertainen, jossa on monitaitoista kyvykkyyttä ja jossa ei ole heikkoa lenkkiä. Hyvää yrittäjätiimiä voidaan verrata urheilurintamalla hyvään joukkueeseen tai hyvään kentälliseen, joilla on tavoitteena pelata samaan maaliin yhteistyön avulla. Jotta yhteistyö peli toimisi optimaalisesti, kaikkien kyvykkyyksistä pitäisi saada paras mahdollinen hyöty irti.

Autoimportin yrittäjätiimiin kuuluu kolme henkilöä, joilla kaikilla on kokemusta autokaupan teosta ja autojen tekniikan tuntemusta. Jokainen henkilöistä on ollut mukana autojen tuontiprojekteissa useita vuosia. Jo projektin suunnittelun alkuvaiheessa, kun Jarkko Savolaisella oli olemassa vain näkemys Autoimportista, hän pyrki valitsemaan mahdolliset yhtiökumppanit siten että ne tukevat hänen osaamistaan. Kaikilla yrittäjätiimin jäsenillä on erilaiset erikoisosaamisalueensa, joista muodostuu toimiva kokonaisuus.

Yhtiökumppaneiden valintaa on syytä miettiä riittävän tarkasti. Lehtipuro ym.(1999:42) kuvaavat asiaa jopa aviopuolison valintaan rinnastattevana asiana. Tärkeimmistä perusasioista on oltava samaa mieltä. Yrityksen keskeisten arvojen määrittely onkin ensimmäinen lähtökohta yrityksen perustamisessa. Ne luovat pohjaa yrityksen keskeisille toimintaperiaatteille. Näiden periaatteiden pohjalle rakentuu yhteiset toimintatavat ja menestys.

5.2. Organisaatorakenne

Liiketoimintamallin ohella yrityksen tulee pohtia myös sisäiseen organisointiin liittyviä asioita. Uuden yrityksen ei tarvitse laatia monimutkaista kaaviota koko organisaatiosta. Muutaman ihmisen organisaatiossa ei ole tärkeintä organisaatiokaavioiden piirtäminen vastuualueista vaan erikseen sopiminen kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. Muutaman ihmisen organisaatiossa riittää koordinointiin yksittäisen yrittäjän muodostaman liiketoimintatiimin henkilökohtainen yhteydenpito ja osallistuminen eri toimintoihin. Tästä huolimatta useimmiten on paikallaan hahmotella yksinkertainen organisaatorakenne, johon sisältyy vain muutama taso. Räsänen, (1994: 77) kuvaa funktionaalisen eli toimintokohtaisen organisaatorakenteen seuraavasti:



kuva 4 Toimintokohtainen organisaatorakenne (Räsänen, 1994 : 77)

Yleisjohtajan (Toimitusjohtaja) alaisuuteen rakentuu omiksi toimintoikseen tuotanto, markkinointi ja tuotekehitys, joiden tuloksista johtajalle vastaavat toimintojen vastuuhenkilöt, esimerkiksi myyntijohtaja. Toimialakohtainen organisaatorakenne muodostaa tyypillisen kokonaisuuden, jonka puitteissa yhden alan liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Aloittavassa muutaman hengen yrityksessä henkilökohtainen yhteydenpito ja selkeä vastuualueiden jakaminen riittävät tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Erittäin tärkeätä varmistua siitä, että pienessä yrityksessä on riittävä määrä kuhunkin tehtävään tarvittavaa kyvykkyyttä. Esimerkiksi kolmen huippuohjelmoijan IT- yritys, jonka resursseissa ei ole myyntitaitoa, tuskin menestyy. Vastaavasti loistavien myyntitykkien yritys ilman tuotetta tuskin onnistuu tekemään kovaa tulosta.

Työnjaon tekemisessä on oleellista tehdä sellainen joka olisi kaikkien osapuolten kannalta mahdollisimman hyvä. Työnjaon tulee mahdollistaa kokonaisuus jossa saadaan kaikki asiat tehtyä. Tiimin yhteisenä tavoitteena on oltava maksimitehokkuus, joka ei saa unohtua kenenkään henkilökohtaisten mielihalujen takia. On kuitenkin syytä muistaa että tiimin tehokkuus lähtee hyvistä yksilösuorituksista. Usein käytettynä sanontana on pidetty tiimityön osalta että tiimi on niin vahva kuin sen heikoin lenkki on. Tämän takia jo työnjakoa tehdessä tulee pystyä kommunikoimaan avoimesti siitä mitä asioita kohtaan yksilön motivaatio suurin, eli mitä hän haluaa tehdä. Samalla on hyvä selvittää kunkin

tiimin jäsenen vahvoja ja heikkoja puolia. Tämän tyyppisten keskusteluiden pohjalle tulee rakentaa kokonaisuus, joka tukee yksilöiden haluja ja tarpeita ja on kokonaistehokkuuden kannalta paras mahdollinen. Hyvin toimiva tiimi koostuu avoimesti keskustelevista, toisiaan tukevista ja motivoituneista ihmisistä. Paraskaan idea ei ilman näitä asioita ota tuulta alleen (Knight 1994; Tyebjee. 1984).

Autoimportin yrittäjätimiin kuuluu kolme henkilöä, joilla kaikilla on kokemusta autokaupan teosta ja autojen tekniikan tuntemusta. Jokainen henkilöistä on ollut mukana autojen tuontiprojekteissa useita vuosia. Jo projektin alkuvaiheessa, kun Jarkko Savolaisella oli olemassa vain liikeidea Autoimportista, hän pyrki valitsemaan mahdolliset yhtiökumppanit siten että ne tukevat hänen osaamistaan. Kaikilla yrittäjätimin jäsenillä on erilaiset erikoisosaamisalueensa, joista muodostuu toimiva kokonaisuus.

Jarkko Savolainen on kauppatieteiden ylioppilas, joka opinnoissaan loppusuoralla tehden parhaillaan lopputyötään tuotantotalouden oppiaineelle. Hän valmistuu kauppatieteiden maisteriksi syksyllä 2006. Jarkko on opiskellut tutkintonsa puhtaasti kaupallisia aineita lukien ja on ollut tiiviisti mukana autontuontiprojekteissa. Hän tuntee henkilökohtaisesti kymmeniä ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita tuontiautojen ostamisesta.

Jari Salomäki on koulutukseen ylioppilas ja hän opiskelee tällä hetkellä vientiasentajaksi Hervannan ammattikoulussa erikoistuen hydraulikka-asennuksiin. Jari on ollut mukana useiden eri rallitiimien teknisenä neuvonantajana. Jarin päärooli tiimissä on vastata autojen teknisestä kunnosta ja arvioida mahdollisia kuluttajansuojariskejä kaupankäynnin yhteydessä. Hän tuntee henkilökohtaisesti kymmeniä ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita tuontiautojen ostamisesta

Juha Aho koulutukseltaan vastapainotrukkien asentaja ja hän työskentelee tällä hetkellä Jungheinrichilla trukkien matka-asentajana. Juhan vahvuutena on erilaisten peltikorjausten teko, mikä mahdollistaa myös lievästi kolaroitujen auton tuonnin ja näiden jälleenmyynnin. Koko tiimi on tehnyt yhteistyötä aiemmin autojentuonti projekteissa.

5.3. Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä osista. Sijoittavat täytyy saada vakuuttuneeksi siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittajien ohella myös yrityksen johtoryhmä haluaa varmistua siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse kirjata täydellistä markkinointisuunnitelmaa, eikä se ole mahdollistakaan, koska on käytettävissä vain muutama sivu. Tärkeintä on määrittää selvästi, millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään (McKinsey & Company, 2000:67).

5.3.1. Markkinointisuunnitelman pääkohdat

Autoimportin markkinointisuunnitelma rakentuu yleiseen markkinatutkimukseen, joka on syntynyt yrittäjätöihin aktiivisen autontuontiharrastuksen pohjalle.

Autoimportin markkinointisuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Markkina- ja kilpailija-analyysi
2. Markkinointistrategian laadinta

5.3.2. Markkina- ja kilpailija-analyysi

Liiketoiminnan menestys lähtee liikkeelle markkinoiden tuntemisesta: Onko markkinoilla tilaa tuotteelle, eli löytyykö sille ostajia. Ja edelleen, mitkä ovat tuotteen kilpailijat ja niiden ominaisuudet. Porterin (1980:23) mukaan toimialan voittopotentiali voidaan määrittää viiden kilpailuvoiman avulla. Nämä kilpailuvoimat ovat: samankaltaisia tuotteita myyvät kilpailijat, saman arvoketjun toimittajat ja asiakkaat, korvaavien tuotteiden myyjät, alalle tulevat uudet yritykset.

Autoimportin liikeideana on tuoda maahan laadukkaita tuontiautoja Keski-Suomeen. Markkinoiden tutkiminen alkoi huolellisella tutustumisella paikallisten liikkeiden tarjontaan ja hintatasoon. Suomessa tuontiautojen määrä ovat kasvamassa melko räjähdysmäisesti verouudistuksen jälkeen. Vuonna 2002 Suomeen oli tuotu 4629 kulkuneuvoa ja ennusmerkit suurelle nousulle ovat näköpiirissä.

Autoimportin valttikorttina verrattuna isoihin täyden palvelun autotaloihin on kilpailuetu liittyen vaihtautojen hinnoitteluun. Autoimport ei suoranaisesti tarjoudu ottamaan vastaan vaihtautoja kuten useimmat isot autoliikkeet ja pitää näin hinnoittelupolitiikan uuden hintapolitiikan mukaisena.

Isojen autotalojen tuontiautot olivat hinnoiteltu lähes kanta-auto hintatason mukaisesti ja hintaeroa Autoimportin omiin kustannuslaskelmiin oli tuhansia euroja.

Autoimportin suunnitelmana ei ole kilpailla näin ollen isojen autotalojen kanssa samoilla hinnoittelukriteereillä.

Autoimportin kanssa kilpailijoita ovat muut autojen tuontiin ulkomailta erikoistuneet yritykset sekä yksityiset ihmiset, jotka harrastivat autojen tuontia kuten me itsekkin. Tutkiessamme paikallista hintatasoa sanomalehdissä ja kierrellessämme muutamissa paikallisissa jo maahantuontia tekevissä liikkeissä, totesimme markkinoilla olevan hintatason melko korkeaksi pyyntihinnoiltaan verrattuna omiin laskelmiimme. Arvioidessamme menekkiä omalle tuonnille toimme muutamia yksilöitä yksityisenä tuontina maahan, joita sitten kaupittelimme hintaan joidenka arvioimme kattavan kaikki liiketoiminnan pakolliset kulut. Tämän karkean pienen markkinatestin perusteella totesimme, että markkinoilla on erittäin paljon tuontiautoista kiinnostuneita ihmisiä, jotka olivat tosissaan ostamassa kulkuneuvoa itselleen.

Tutkiessamme tarkemmin potentiaalisinta ostajaryhmää, totesimme että kyseessä olivat jo hieman varttuneemmat henkilöt keskimäärin, jotka kokivat ulkomailta autonkaupan olevan liian monimutkaista tai eivät omanneet riittävästi aikaa itse hakuja varten. Koska palveluumme kuului myös mahdollisuus tilata tietty malli tilauksesta, totesimme

erityisesti vanhemman ikäpolven, arviolta 40–60 vuotiaiden olevan kiinnostuneimpia tästä palvelumuodosta, joka vaatisi tarkempaa etsimistä kohdemaan markkinoilla.

Ensisijaisena tarkoituksenamme on kuitenkin kaupata itsellemme kaikista kannattavimpia automalleja, joista Suomessa on pulaa johtuen kovista hintapyynteistä tietyissä arvostetuimmissa automalleissa. Tällä tarkoitetaan lähinnä isoja ja kalliimpia saksalaismalleja joita myytiin lamavuosina maltillisimmin. Näistä laatuautojen maineessa olevista noin 10 vuoden ikäisistä käytetyistä oli kaikista suurin kysynnän ja tarjonnan hintaero. Lähinnä huomiomme keskittyi muutamaan automerkkiin joidenka tuonti Saksasta oli kannattavinta, Mercedes- Benz, Audi ja BMW:n osalta oli mielessämme suurin hintaero Suomeen tuotuna verot maksettuna verrattuna vastaaviin suomalaispyyntihintoihin.

5.3.3. Markkinointistrategian laadinta

Markkinointistrategiasta on esitetty monia eri määritelmiä. Yleisesti ja erittäin paljon käytetty on Philip Kotlerin esittämä määritelmä. Sen mukaan markkinointi on se yrityksen toiminnan osa-alue, joka tunnistaa tyydyttämättömiä tarpeita ja mielihaluja sekä arvioi näiden tarpeiden ja halujen ja merkityksen yritykselle. Markkinointi valitsee yrityksen kohdemarkkinoiksi ne osat kokonaismarkkinoita, jotka sopivat parhaiten yritykselle. Markkinointi päättää palveluista ja tuotteista, joita yritys tarjoaa kohdemarkkinoilleen (Kotler, 1990: 17).

Markkinoinnin suunnittelu vaikuttaa yritykseen monella eri tavalla ja herättää mielenkiintoisia kysymyksiä. Markkinointistrategia muodostaa markkinointi suunnitelman ytimen. Se on tarkoituksen mukainen, yhdenmukainen ja käyttökelpoinen joukko periaatteita, joiden avulla yritys toivoo kilpailuympäristössään pääsevänsä pitkän aikavälin asiakas ja voittotavoitteisiinsa. Markkinointistrategian on otettava huomioon yrityksen asema markkinoilla, eli onko se yritysmarkkinajohtaja, haastaja, seuraaja vai markkinaraon hyödyntäjä. Tämä on yksi markkinointistrategian tärkeimmistä tehtävistä (Kotler, 1990: 302).

Autoimportin markkinointistrategiana on käyttää markkinarakoa kilpailuetunaan. Kilpailuedun käsitettä kuvaa hyvin Rope et al. (1992: 100), jonka mukaan markkinoinnin kilpailukeinoja ovat kaikki ne tuotteeseen liittyvät ratkaisut ja menetelmät, joilla yritys menestyy markkinoilla vallitsevassa kilpailutilanteessa ja saavuttaa kilpailuetuja. Tätä asiakkaan arvostamaa ja tuotteessa kokemaa ylivoimaisuutta joka on perustana hänen valinnalleen, kutsutaan kilpailueduksi.

4P: n malli

Markkinoinnissa käytettäviä kilpailukeinoja hallitsee näkemys neljästä kilpailukeinosta. Nämä ovat tuote(product), hinta(price), saatavuus(place) ja viestintä(promotion). Kun näitä kilpailukeinoja yhdistellään, saadaan yhdistelmä jota kutsutaan markkinointimixiksi (Mannermaa, 1993:131). Se sopii parhaiten tilanteisiin, joissa hyödynnetään kulutushyödykkeiden joukkotuotantoa ja jossa tarjontaa ei tarvitse sopeuttaa yksilöllisiin asiakkaisiin, mutta merkittäviä tekijöitä ovat sen sijaan hinta ja saatavuus (Freust, 1999: 35).

Tuote on yrityksille se väline jota pidetään yleensä markkinoinnin perustana. Niiden avulla yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaittensa toiveet ja tarpeet ja tuote käsitteenä voi tarkoittaa konkreettisten tavaroiden lisäksi myös monenlaisia palveluja (Mannermaa, 1993:131).

Hinnalla on markkinoinnissa nykypäivänä yhä merkittävämpi rooli, mutta se on kuitenkin edelleen vain yksi kilpailukeinoista. Asiakkaan arvostuksesta tuotteeseen riippuu se, miten tärkeä hinnan merkitys on kilpailutekijänä eli, miten asiakas omalla ostokäyttäytymisellä arvostaa (Mannermaa, 1993: 148). Hinnoittelun yksi tärkeimmistä tekijöistä on se, että sen tulee olla aktiivista. Sen tulee elää asian uutuuden, luovuuden, kilpailutilanteen, vaihtoehtojen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan (Sipilä, 1995:79).

Saatavuudella tarkoitetaan toimintaa, joka pyrkii saamaan aikaan myyntiä tuotteiden ja yritysten myönteisiä piirteitä tunnetuksi tekemällä. Sen tarkoituksena on siis saada alulle ja auttaa sitä prosessia, joka johtaa eri vaiheiden kautta tuotteen ostamiseen ja mahdolliseen kilpailuedun saavuttamiseen (Mannermaa, 1993: 177).

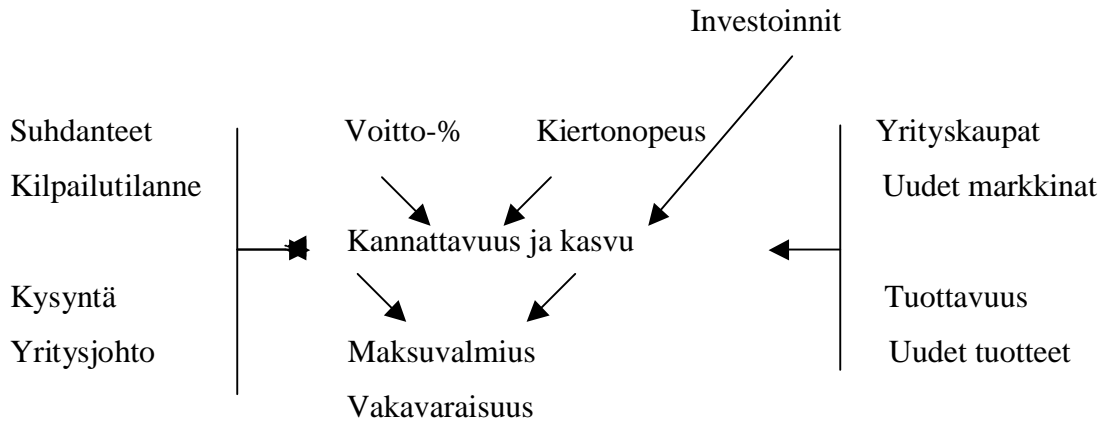
Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan toimintaa, joka pyrkii saamaan aikaan myyntiä tuotteiden ja yrityksen myönteisiä piirteitä tekemällä. Sen tarkoituksena on siis saada alulle ja auttaa sitä prosessia, joka johtaa eri vaiheiden kautta tuotteen ostamiseen ja mahdolliseen kilpailuedun saavuttamiseen. (Mannermaa 1993: 177).

5.4. Taloudellinen suunnittelu, pääoman tarve ja rahoitus

Yrityksen taloudellisen suorituskyvyn perustekijät ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. Kannattavuus on keskeinen taloudellisen suorituskyvyn mittari, joka kuvaa yrityksen kykyä tuottaa voittoa. Maksuvalmius osoittaa yrityksen kyyn selvittää maksuvelvoitteistaan niiden tullessa maksuun. Vakavaraisuus osoittaa yrityksen rahoitusrakenteen terveyden (Laitinen, 1998: 313).

Talousresurssien menestyksen itsearvioinnissa arvioidaan nykyisten liiketoimien kassavirtaa ja kykyä kantaa velat tai pääomakustannukset (Levy & Weitz, 1998:185). Näiden merkitys korostuu autokaupassa, sillä ilman kassavirtaa ei voida hoitaa autovarastoon sitoutuneesta pääomasta syntyneitä velvoitteita.

Laitinen (1992: 275–276) selittää yrityksen taloudellista menestystä mm. kannattavuudella ja kasvulla, joihin vaikuttavat yrityksen reaali prosessi ja yrityksen ulkopuoliset tekijät. Kannattavuuden ja kasvun tunnuslukuihin sisältyy moniulotteista reaali prosessin informaatiota, joka pyritään kiteyttämään tunnusluvuksi.



Kuva 5 Yrityksen taloudellisen menestyksen selittäminen (Laitinen 1992:275)

Taloudellinen suunnittelu jaetaan yleensä lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen taloudelliseen suunnitteluun. Tällöin lyhyen tähtäimen suunnittelulla tarkoitetaan korkeintaan vuodeksi eteenpäin tehtyä suunnitelmaa. Pitkän tähtäimen taloudellisella suunnitelmalla tarkoitetaan puolestaan yhdestä viiteen vuoteen eteenpäin tehtyä suunnitelmaa. Taloudellisen suunnittelun tärkeimmät työvälineet ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma.

5.4.1. Autoimportin tuloslaskelma vuodelle 2003

Tuloslaskelman budjetissa lähdettiin siitä liikkeelle, montako autoa pitäisi myydä arvioimallamme katteella jotta päätyisimme 0 tulokseen ensimmäisen vuoden osalta. Myyntihinnan arvioimisessa käytimme Tullista saamiamme veroarvioita, jotka perustuivat autoliikkeiden pyyntihintoihin. Arvioimme sopivaksi myyntihinnaksi vähentää tullin arvioista tuhat euroa ja näillä hinnoilla arvioimme kaupankäynnin olevan otollisinta. Seuraavaksi siirryimme arvioimaan ostokustannuksia malleittain. Ostohintojen määrittely perustui aikaisempaan kokemukseemme markkinoiden hintatasosta. Käytettyjen autojen arvon määrittelyssä on otettava huomioon useita asioita jotka vaikuttavat käypään hintaan. Yleiskunnon arviointi, aikaisempi huoltohistoria, tarvittavat korjaukset ja ajettu kilometrimäärä ovat olennaisia auton ostohintaa määriteltessä ja jotka kaikki antavat näin ollen oman eroavaisuutensa auton arvoon ja siitä kannattavaan määrään maksaa. Lisäksi autohintaan määräytyy erikseen myyjän

motiivi myydä autoa, kuinka nopeasti hän haluaa tehdä kaupat ja mahdollinen tinkimisvara.

Näin ollen hintojen määrittely perustuu arvioihin sekä ostojen ja myynnin osalta, joiden oletamme olevan keskimääräisiä kullekin mallille. Eri merkkien ja mallien välillä on olemassa kysyntä ja kannattavuuseroja ja tämän takia poimimme malleja joista on suhteessa eniten kysyntää ja poimimme niistä kannattavimmat mallit myyntikatelaskelmaan. Laskelmissamme on melko suuria eroja eri mallien kannattavuuden välillä ja keskiarvokatteen laskeminen ja sen käyttäminen on mielestämme perustelua tässä tapauksessa. Saamissamme laskelmissa keskimääräiseksi myyntihinnaksi muodostui 12 678 euroa ja ostohinnaksi matkojen ja kaikkien hankintaan liittyvien kulujen jälkeen 11 042 euroa. Keskimääräiseksi myyntikatteeneksi saimme 1636 euroa, joka on prosentteissa 14.7 %.

Päästäksemme tavoittelemamme 0 tulokseen ensimmäisen vuoden aikana tarvitsi selvittää kiinteitten kustannusten määrä ja siihen tarvittava myynnin kriittinen piste. Yritystoiminnasta saatava myyntikatetarve on 102 362 euroa jonka saavuttamiseksi liikevaihdoksi tarvitsee saada 696 340 euroa. Autoimportin kaikki liikevaihto kertyy autojen välityksestä ja tähän liikevaihtoon pääsemiseksi tarvitsee kauttamme kulkea 55autoa.

Yrityksen vuokraamalla liikepaikalle ostetaan toimipisteeksi kompakti hirsimökki 3000 eurolla. Tämän lisäksi yrityksen käyttöön ostetaan 1000 eurolla autojen etsintää varten oma kulkuneuvo, joka tulee halvemmaksi kuin vuokra-auton käyttö säännöllisesti. Lisäksi auton huoltoja varten tarvitsee ostaa työkaluja ja kannettava tietokone.1500 eurolla.

Perustamiseen liittyvät kulut on ryhmitelty alla olevaan kaavioon (liite taakse kaikista mahdollisista kuluista) Yrityksen alkuvarasto koostuu autosta joidenka arvo on 50 000 euroa. Merkittävimpänä yksittäisenä kulueränä ovat matkakulut jotka ovat arvioitu olevan 650 euroa/ per henkilö/ matka. Matkat tehdään 2 hengen ryhmässä ja matkan tarkoituksena on tuoda vähintään 2 autoa matka ja tähän pohjautuen laskelmat ovat tehty.

Rahan tarve

Investoinnit

		Ennen aloitusta	1 vuoden aikana
Aineettomat hyödykkeet	Perustamismenot(osakepääoma+rekmaksu)	700	8000
	Muut(esim liikearvo)	0	0
Koneet ja kalusteet	Tuotantovälineet (hirsimökki, 2 kannettavaa, ”etsintäauto, työkaluja huoltoihin	5500	
	Kalusteet”	1000	
	Puhelin + fax	150	
	Asennukset	100	
Liikeirtaimisto	Toimistotarvikkeet	150	150
	Muut	200	1000

Käyttöpääoma 1-3 kk

	Alkumainonta	500	100
Vuokrat	Toimistotiloista/takuuvuokrasta	1000	5500
	Laitevuokrat/Leasing		
Palkat	Työntekijöiden palkat	1000	11000
	Yrittäjän oma toimeentulo	2000	22000

Vaihto ja rahoitusomaisuus	Alkurahasto	47508 (4 Autoa)	
	Kassa	22492	
Rahan tarve yhteensä		82300	47750

Rahan lähteet

Ennen aloitusta 1 vuoden aikana

Oma Pääoma	Osakepääoma	0	
	Omat sijoitukset	0	
	Omat koneet	1000	
	Muut	0	
Lainapääoma	Osakaslaina	81300	(30000)
	Pankkilaina	0	0
	Muut	0	0
Muu tulorahoitus			
Rahan lähteet yhteensä		82300	(30000)

Käyttöpääoman suhde liikevaihtoon on noin 12 %, mikä on keskimääräinen autojenvähittäiskaupalle.

Autoimportin kannattavuuslaskelma

Rahan tarve	Yrittäjän verotettavat ansiotulot	0	0
	Liikevoitto	0	0
	Yrityslainojen lyhennykset ja korot	300	3600

Käyttökädetarve		300	3600
------------------------	--	-----	------

Kiinteät kulut	Yrittäjän eläkevakuutus(Yel)	0	0
	Työttömyysvakuutus(2.5 %)	50	600
	Muut yrityksen vakuutukset	150	1800
	Työntekijöiden palkat	1000	12000
	Palkkakustannusten sivukustannukset	332	3984
	Vuokrat(myös leasing)	450	5400
	Sähkö/Vesi	50	600
	Puhelin/Internet	180	2160
	Kirjanpito	50	600
	Toimistokulut	30	360
	Markkinointi	100	1200
	Muut	100	1200
Kiinteät kulut yhteensä		2492	2492
Käyttökädetarve+		300+2492 =2792	3600+2990 4

Kiinteät kulut=Myyntikatetarve			= 33504
55 kpl/v	Ostot	43688	524260
a/ 835 eu	Toimenpiteet Suomessa	3827	45925
a/ 675 eu	Matkakulut 55: n mukaan	3093.75	37125
	Verot	0	0
Liikevaihtotavoite		54407	652884
	Arvonlisävero	11969	143547
Kokonaismyyntitavoite		66376	796036

Tuloslaskelman budjetoinnissa lähdettiin siitä että autoja saadaan myytyä 55 kappaletta keskihintaan 12 678 euroa.

Budjetoitu tuloslaskelma 2003/12

Tuloslaskelma vuodelle 2003,

Tuloslaskelma		2003
Liikevaihto		697290
Varastojen muutos		0
Valmistus omaan käyttöön		0
Liiketoiminnan muut tuotot		0
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	55*10367	570185
Varastojen muutos		
-Aineet ja tarvikkeet		0
-Muu vaihto-omaisuus		0
Ulkopuoliset palvelut	100+600=700	700
Materiaalit ja palvelut yhteensä	570885	
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot		36000
Henkilösivukulut sis el.		3984
Eläkekulut		
Muut henkilösivukulut		600
Henkilöstökulut yhteensä		44160
Poistot ja arvonalentumiset		
- Rakennukset		150
- Koneet ja kalusto		150
Suunnitelman mukaiset poistot		450

Arvon alentumiset pysyvien

vastaavien hyödykkeistä

Poistot ja arvonalentumiset yhteensä **750**

Liiketoiminnan muut kulut

- markkinointi 1700
- muut liikekulut(kaikki m) 60120

Liikevoitto **21575**

Rahoitustuotot ja kulut

Tuotot osuuksista omistusyhteisyrityksissä 0

Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista 0

Muut korko ja rahoitustuotot 0

Korkokulut ja muut rahoituskulut 3600

Rahoitustuotot ja kulut yhteensä 0

Voitto ennen satunnaisia eriä **17775**

Satunnaiset erät

Satunnaiset tuotot 0

Satunnaiset kustannukset 3000

Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja **14775**

Tilinpäätössiirrot

Tuloverot

Muut välittömät verot

Tilikauden voitto

5.4.2. Autoimportin tase vuodelle 2003

TASE**Pysyvät vastaavat**

Aineettomat hyödykkeet

Perustamismenot	7800
-----------------	------

Liikearvo	0
-----------	---

Aineelliset hyödykkeet

Maa- ja vesialueet	
--------------------	--

Rakennukset ja rakennelmat	3000
----------------------------	------

Koneet ja kalusto	3500
-------------------	------

Muut aineelliset hyödykkeet	
-----------------------------	--

Ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat	
--	--

Sijoitukset

Osuudet saman konsernin yrityksissä	0
-------------------------------------	---

Saamiset saman konsernin yrityksiltä	0
--------------------------------------	---

Osuudet omistusyhteisyrittäyksiltä	0
------------------------------------	---

Muut osakkeet ja osuudet	0
--------------------------	---

Muut saamiset	0
---------------	---

Omat osakkeet ja osuudet	0
--------------------------	---

5.4.3. Autoimportin kassavirtalaskelma vuodelle 2003

Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelman arviot perustuvat keskimääräisiin hankintamenoihin ja myyntituloihin. Myyntiarvio pohjautui 55 auton vuosimyynnille.

Kassabudjetti vuodelle 2003 kuukausittain

	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Varasto arvo/ määrä	47508/ 4								
Alkukassa	22492								
Kassanmaksu t									
Myynnit	50712/ 4	76068	88746	50712	63390	63390	50712	38034	3803 4
Kassastamak sut									
Ostot	38128	57192	57192	57192	57192	57192	57192	19070	5719 2
Muuttuvat kust.	6040	9060	9060	9060	9060	9060	9060	3020	9060
Kiinteät kust	2492	2492	2492	2492	2492	2492	2492	2492	2492
Yhteensä	46660	68744	68744	68744	68744	68744	68744	24582	6874 4
Loppukassa	26544	33868	53870	35838	30504	25150	7118	20570	- 1014 0
Varasto lopussa	4	4	3	3	4	5	7	6	9

	10	11	12
Varasto alussa			
Alkukassa			
Kassanmaksut			
Myynnit	50712	38034	38034
Kassastamaksut			
Ostot	19070	19070	19070
Muuttuvat kust.	3020	3020	3020
Kiinteät kust	2492	2492	2492
Yhteensä	24582	24582	24582
Loppukassa	15990	29442	42894
Varasto lopussa	7	6	5

Kassaan on tullut vuoden 20 402 euroa lisää.

Varaston arvo on kasvanut 11877 eurolla.

Yht 32 279 euroa arvoa lisää.

Muuttuvat kustannukset: haku+varustelukulut

5.5. Pääoman tarve

Autoimportin tapauksessa suurimman rahan tarpeen muodostaa liiketoiminnan edellyttämän autovalikoiman hankkiminen ja varaston ylläpitäminen. Koska suunnitelmissamme oli käydä kauppaa melko pienellä voluumilla ja pienehköllä pääomalla, tarvitsemme vastapainoksi nopeata varastonkiertoa. Suurimman rahantarpeen liiketoiminnan käynnistämiseen aiheuttavat:

1. Autoihin sitoutunut pääoma
2. Matkakustannukset ulkomaille
3. Kiinteät kulut yritystoimintaan liittyen Suomessa

Käytettyjen autojen kaupassa sitoutuu merkittävästi käyttöpääomaa ja sen merkitys sijoitetun pääoman tuotolle on merkittävä. Autojen tuonnin yleistyessä ja keskimääräisen hintatason alentuessa on olennaista pitää varaston kiertoa nopeana kannattavuuden saamiseksi. Autoimportin menestymisen kannalta on merkittävää realistisen ja riittävän myyntikatteen saavuttaminen. Autoimportin kannattavuuslaskelmien perustana on käytetty arvioita, jotka ovat pohjautuneet tullin antamiin verotusarvoihin, autoliikettein hintapyyntöihin sekä yksityishenkilöiden hintapyyntöjä vertailemalla.

Samoin ostohinnan määrittelyt ovat perustuneet arvioihin vallitsevasta hintatasosta eri myyntilähteitä seuraten. Käytettyjen autojen kaupassa on huomioitavaa, että jokainen yksilö on poikkeaa kunnoltaan, varustelultaan ja ajokilometreiltään yms historialtaan ja hinnat ovat tapauskohtaisia. Käyttämämme arviot perustuvat keskiarvo oletuksiin.

Autoimport tekemien laskelmien perusteella poimimme potentiaaliset automallit, joilla on kysyntää autokantaamme sekä joidenka tuonti on taloudellisesti kannattavaa. Laskelmiemme keskimääräiseksi ostohinnaksi autolle saimme 11 042 euroa ja vastaavaksi myyntihinnaksi 12 678 euroa. Autoimportin liiketoiminnan aloitusvaiheessa alkuvarastoon kuuluu 5 tuontiautoa. Liiketoiminnan aloittamista varten yritys tarvitsee toimipisteen, jossa myytävät ovat esillä ja sekä pieni liikehuoneisto tukikohdaksi. Liikkeen myyntipisteen sijainniksi saimme sovittua kauppakeskuksen läheisyyden parkkipaikan jonne ostimme kompaktin hirsimökin 3000 eurolla. Toimipisteen ja huoltoja varten tarvittavan autotallin vuokra on 5400 euroa vuodessa. Liiketoiminnan muihin merkittäviin aloituskustannuksiin kuuluvat toimistokalusteiden, atk laitteiden, puhelimien, yms toimistotavaroiden ostoa 1600 euron edestä. Muihin kuluihin esim kartat, työkalut, yms varten varattu 1000 euroa kustannuserä.

Merkittävä kuluerä liiketoimintaan liittyen on matkakustannukset Saksaan. Matkalle lähdetään aina 2 hengen ryhmällä virheinvestointien minimoimiseksi ja paremman kannattavuuden saamiseksi. Lentolippuja on varattu halpalentoyhtiöltä etukäteen

nopeitten toimitusten takaamiseksi. Hinta-arviona on käytetty 50 euroa per lippu hintaa. Lippuja varataan joka viikolle 2 hengelle. Matkakulujen pienentämiseksi kohdemaahan ostetaan yrityksen käyttöön oma käyttöauto 1000 eurolla autonvuokrauskulujen välttämiseksi. Matkakustannukset liite 1.

Yrityksen liiketoiminnan aloittamisen perustamiskulut ovat noin 700 euroa tarvittavien paperitöineen. Muita liiketoiminnan kustannuksia ovat markkinointikustannukset, jotka muodostuvat alun lehtimainonnalla 200 eurolla. Markkinoinnin kannalta on olennaista saada näkyvyyttä internetin myyntipalstoilla. Suosituimman ilmoitussivun kulut ovat 100 euroa kuussa ja tällä varmistetaan valtakunnallinen näkyvyys. Kirjanpito hoidetaan tilitoimiston kautta ja tämä on kustannuksiltaan 600 euroa tämän suuruusluokan yrityksessä. Merkittävänä kulueränä ovat yhteydenpitokulut, joita on kertyy vuodessa 2160 euron edestä. Puhelinkulut ovat suuruuteen vaikuttaa kontaktointi ulkomaille. Vakuutuskuluja omaisuuden turvaksi on otettava 1800 euron edestä.

5.6. Yrityksen rahoitus yksityiseltä pääomasijoittajalta

Perinteinen pääomasijoittaminen on alkavien, nuorten ja suurten kasvupotentiaalin omaavien yrittäjien omaavien yritysten rahoittamista. Rahoittajat ovat valmiita sijoittamaan kohdeyritykseen huolimatta suurista epävarmuustekijöistä, joita hankkeeseen liittyy. Kompensaationa suuresta riskitasosta sijoittajat vaativat investoinneilta merkittävää vuosituottoa. Yleensä tämä tuottotavoite liikkuu 10–100 prosentin vuositasolla pääomasijoittajasta riippuen.

Aloittavien pienyritysten rahoitustarvetta voivat olla kattamassa ns bisnesenkelit, varakkaat yksityishenkilöt, jotka ovat yksin tai ryhmässä valmiita ottamaan merkittäviä riskejä pienyrityksen perustamisvaiheessa. Bisnesenkeli sijoittaa yritykseen oman pääomaehtoisen panoksen, ja samalla tämä varallisuutensa usein itsekin yrittäjänä koonnut yksityishenkilö voi tukea ja opastaa yrittäjää yrityksen karikkoisella alkutaipaleella (Studia generalia, 1999).

Autoimportin kolmen hengen yrittäjähengellä ei ollut mahdollista toteuttaa liikeideaa oman pääehtoisesti. Pankkilainan ottamisen sijasta päätimme etsiä yksityisen pääomasijoittajan, bisnesenkelin, Pekka Mätäkän, joka löytyi nopeasti lähipiiristä. Esitimme hänelle liikeidean, josta hän oli erittäin kiinnostunut. Näin ollen Autoimportin liiketoiminta rahoitetaan yhtiön alkuvaiheessa Pekka Mätäkän lupaamalla lainarahalla. Autoimportin tavoitteena on kyetä maksamaan velkansa 3-4 vuoden sisällä ja toimimaan tämän jälkeen ilman velkarahoitusta.

5.7. Riskit

Jokaiseen riskiin ja etenkin kasvuyrityksiin, liittyy aina suuria riskejä. Yritystä perustetta riskit halutaan ehkä jakaa sijoittajien kanssa, jolloin riskien perusteellinen ja avoin tarkastelu parantaa sijoittajien luottamusta yritykseen. Kun riskit sisällytetään liiketoimintasuunnitelmaan, näkevät mahdolliset sijoittajat, että liikeideaa on mietitty perinpohjaisesti ja että suunnitelmat eivät perustu liian optimistisiin arvioihin. Mikäli riskejä ei käsitellä lainkaan, sijoittavat voivat arvioida omien kokemustensa pohjalta tälläistä liiketoimintasuunnitelmaa hyvinkin ankarasti tai jopa hylätä sen kokonaan. Vaikka yritys suhtautuu riskeihin avoimesti, sen ei tulisi kuitenkaan sortua pessimismiin ja antaa niille liikaa tilaa liiketoimintasuunnitelmassa (McKinsey & Company, 2000: 123).

Liiketoiminta sisältää riskejä, markkina tai kilpailuriskin, taloudellisen riskin sekä teknisen riskin. Riskianalyysin tulisi vastata kysymykseen: Saako yrittäjä ja yrittäjätiimi ”homman” pakettiin? (Zimmerer & Scarborough. 1996:86).

Markkinapaikan epävarmuus, monien tekijöiden summana, edustaa uuden liiketoiminnan suurinta riskiä. Yleinen talouspoliittinen tilanne: yhteiskuntapoliittinen, laillinen ja tekninen ympäristö annetulla alalla; sekä pääomamarkkinat ovat kaikki tekijöitä, jotka vaikuttavat liikeidean toteuttamismahdollisuuteen. Iskukykyisen yrittäjän tulee kehittää keinot, joilla pystytään toimimaan elämään mahdollisen kaaoksen aiheuttajien kanssa (Zimmerer ym.1996:481).

Lehtipuro ym.(1999: 162) kuvaa alkavan yrittäjän riskienhallintaprosessia seuraavasti:

1 TUNNISTA RISKIT JOTAIN	2 ARVIOI RISKIT	3 TEE NIILLE
Jäsentele ja luetteloi ne: Yrityksen toimintaa ja jatkuvuutta uhkaaviin. Yksityistalouttasi uhkaaviin. Omaa henkilöäsi ja perheesi henkilökohtaista turvallisuutta uhkaaviin.	Kuinka todennäköisesti riskit toteutuvat. Minkälaiset ja kuinka laajat vaikutukset niiden toteuttamisella on.	Poista Pienennä Pidä tietoisesti omalla vastuullasi Hajoita Lisää joustavuutta (varajärjestelmät) Siirrä muualle (va kuuta)

Kuva 6. Alkavan yrittäjän riskienhallintaprosessi (Lehtipuro 1999: 162)

Autoimportin liiketoiminta riskeistä puhuttaessa voidaan helposti viitata edellä mainittuihin markkina, taloudellisiin sekä tekniseen riskiin. Kaikki nämä riskit ovat tunnistettavissa yksinkertaisella analyysillä.

Markkinariskinä Autoimportilla on muun autontuonnin määrän kasvaminen liian suureksi. Autoimport on perustettu sillä ajatuksella, että markkinoilla on ylikysyntää tuontiautoille ja että autontuonnin kannattavuus säilyy riittävällä tasolla. Mikäli hintaero pienenisi huomattavasti, ei Autoimportin tuotteille olisi enää riittävää potentiaalista kysyntää. Myös useiden vastaavanlaisten tuontiliikkeiden perustaminen samalle markkina-alueelle nähdään Autoimportin kannalta markkinariskinä.

Taloudellinen riski Autoimportin tapauksessa liittyy velkarahalla ostettuihin tuontiautoihin. Tuontiautojen kustannusedukkuus suhteessa suomiautoihin on tällä

hetkellä selkeä, mutta markkinahintojen muutokset on syytä pitää mielessä muuttuvassa markkinatilanteessa. Koska Autoimportin investoinnit autovarastoon kymmeniä tuhansia euroa, muodostavat ne merkittävän taloudellisen riskin. Taloudellisena riskinä Autoimportissa nähdään Suomessa tapahtuvan autokaupan suhtautumisen tuontiautoihin ja heidän yksityiselle kuluttajalle antamat yleiset mielipiteet muualta tuoduista kulkuneuvoista. Yksityisen kuluttajan ostopäätökseen ostaa tuontiauto vaikuttaa sen jälleenmyyntiarvo ja autoliikkeiden suhtautuminen uutta kauppaa tehdessä.

Tekniset riskit kuuluvat olennaisena osana Autoimportin yritystoimintaan. Teknisiin riskeihin kuuluu varsinaisen kauppatavaran maahan toimittaminen kustannusedullisesti ja toimivasti. Tuontiautojen kuljettaminen laveteilla isommissa erissä tulee kyseeseen, mikäli oma siirtotarve on riittävä ja aikataulullisesti sopiva. Autoimportin suunnitelmana on kuljettaa toimitukset yksittäiskuljetuksina alkuvaiheessa ja muuttaa kuljetuslogistiikkaa tilanteen mukaan.

Autoimportin liiketoiminnan keskittyessä käytettyjen autoihin, tekniset riskit kauppatavaran kunnossa ja toimivuudessa ovat olennaisia. Ennen varsinaisen tuotteen ostoa Autoimport tarkastaa auton teknisen kunnan tarkastuslistansa mukaisesti ja tässä vaiheessa todetaan tarkastelevan yleinen tekninen kunto, mahdolliset kunnostuskustannukset ja tuonnin kannattavuus. Jokainen käytetty auto on yleiskunniltaan, varustelultaan ja hintapyynnöltään ja todelliselta kauppahinnaltaan aina eri tapaus. Autoimportin liikeidean perusajatuksena on ollut keskittyä laadukkaisiin ja varustetasoltaan suomalaista parempien yksilöiden tuomiseen ja näin ollen oikeiden yksilöiden valikoiminen Suomeen myytäväksi on erittäin tärkeätä yritystoiminnan menestymisen kannalta. Mikäli Autoimport pystyy valitsemaan maahantuontiin teknisesti hyvät ja toimivat yksilöt, tekniset riskit ovat minimoitu tuotteeseen liittyen. Teknisenä riskinä tuotteeseen liittyen voidaan myös pitää asiakaspalvelua kaupantekotilanteessa. Huonolla palvelulla voidaan tahrata Autoimportin tuotteen imagoa.

5.8. Vahvuudet ja heikkoudet

Autoimportin liiketoiminnan vahvuutena näemme vankan osaamisen liittyen toimitusprosessin tehokkuuden ja organisoinnin kannalta. Olemme saaneet luotua toimivat kontaktit autojenhankinta kanaviin liittyen. Näin ollen pystymme toimimaan luotettavammalla pohjalla sikäläisten jälleenmyyjien kanssa, joista olemme saaneet positiivisia kokemuksia. Potentiaalisten asiakkaiden taholta olemme saaneet signaaleja tuotteidemme kiinnostavuudesta koskien tuomiemme autojen hyvää kuntoa ja tarkkaa auton historiaa. Tämä puolestaan kertoo Autoimportin toiminnan perusajatuksesta, jossa vain meille itsellemme kelpaava tuote on mielestämme asiakkaillemme riittävän hyvä. Autoimportin yrittäjäjäsenten vahvuutena pidetään korkeaa sitoutumista ja sinnikkyyttä hakea pitkällä tähtäimellä parhaita vaihtoehtoja asiakkaillemme. Yrittäjäjäsenten osaaminen yrityksen logistiikassa ja teknisessä ymmärryksessä on vahva osaamisvaltti.

Autoimportin liiketoiminnan vahvuutena ovat pienen yrityksen toiminnan edut verrattuna isommalla organisaatiolla toimivat yritykset. Autoimportin vahvuutena näemme että pystymme tarjoamaan yksilöllistä palvelua paremmin kuin isommissa autokaupoissa asioivat. Autoimportin vahvana puoleksi voidaan laskea myös hyvä toimipaikan sijainti keskeisellä, näkyvällä paikalla.

Autoimportin liiketoiminnan heikkoutena on aikaisemman yritystoiminnan puute yrittäjäparilla ja näin ollen yrityksen alkuvaiheessa tulee esille paljon selvitettäviä ja vieraita asioita kuin yritystoimintaa jo aikaisemmin harjoittaneilla. Autoimportin toiminnan heikkoudeksi voidaan laskea myös organisaation haavoittuvuus. Liiketoiminnassa sisältyy paljon matkustamista ja näin ollen toimintakenttä on laaja. Tämä muodostaa ongelman asiakkaiden saavutettavuudessa yrittäjäkaksikkoon. Tätä ongelmaa lievittääksemme on palkattu erikseen henkilö, joka vastaa erikseen esittelystä ja myymisestä paikanpäällä. Tämä henkilö on tavoitettavissa aina tarpeen vaatiessa.

Autoimportin toiminnan heikkoutena on nähtävänä usein aloittavien yrittäjien ongelma rahoituksen riittävydestä ja riittääkö tämä melko pieni alkupääoma riittävän kannattavan toiminnan pyörittämiseen. Autoimportin toiminnan perusajatuksena on käyttää hyväkseen markkinapohjaista kilpailuetua edukseen, mutta kuinka liiketoiminta sujuu, kun tämä hintaero erimaista tuotujen kulkuneuvojen osalta pienenee. Autoimportin menestys on riippuvainen siis yleisestä hintakehityksestä melko voimakkaasti, mikä ei ole yrityksen toiminnan kannalta hyvä asia. Autoimportin yrittäjäkaksikon ominaisuuksista

Autoimportin toiminnan mahdollisuuksina on riittävä kysyntä tuotteille ja vakiintuneen osuuden saaminen markkinoilta. Autoimportin liiketoiminta voi avata markkinoita myös muiden tuotteiden maahantuontikaupalle.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Olimme siis tutkimassa liikeideana autojen maahantuonti kauppaan liittyen. Liikeidea on yrityksen ydin, lähtökohta. Monet liikeidean saaneet ihmiset kuitenkin jättivät yrityksen perustamisprosessin liikeideavaiheeseen, koska eivät voi saada tukea riittävästi suunnitteluhankkeeseen.

Tiimiyrittäjyys on potentiaalinen vaihtoehto varsinkin aloittavien yrittäjien kesken idean koska idean kehittäminen tiimissä on helpompaa kohti liiketoimintasuunnitelmaa ja sen jäsentely on helpompaa. Tiimiyrittäjyyden etuna on myös rahoituksen helpompi saaminen. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä käydään läpi yrityksen liikesuunnitelmaa monelta eri taholta ja yrittäjälle syntyy varmasti uusia näkymyksiä ideansa toteuttamisen kannattavuudesta. Liiketoimintasuunnitelman tekemisen tuleva yrittäjä saa tietoa uutta tietoa hankkeensa vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelman tekeminen saattaa kuulostaa monimutkaiselta projektilta mutta käytännössä liiketoimintasuunnitelman tekeminen on melko yksi selkeä ja mielenkiintoinen prosessi johonka paneutumista ei kannata jättää väliin.

Autoimportin liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tärkeimmäksi huomion kohteeksi muodostui myyntikatteen alarajan määrittely, joka määrittelee pitkälti yrityksen menestysmahdollisuudet. Autojen maahantuontikaupan todettiin olevan melko suhdanneherkässä tilanteessa, jolloin pääomien sitomien muuttuvaan kilpailutilanteeseen on melko epävarmaa pidemmälle aikajänteelle suunniteltuna. Yritysidea Autoimportin toiminnasta tässä muodossa pääomaa sitoen todettiin olevan liian riskialtista hintaeron kaventuessa tuontimäärien kasvaessa. Ideaa autojen maahantuonnista ei pidetty kuitenkaan täysin tyrmätty ja esiin nousi kulkuneuvojen toimittaminen puhtaasti saatujen tilauksien pohjalta, jolloin omaa pääomaa ei sitoutuisi liiketoimintaan.

LÄHDELUETTELO

Freust, O(2001).*One-to-one Marketing*.Helsinki.Wsoy.

Garvin, David A (1983). *Spin-offs and new Firm Formation Process*, California Management Review.

Gibb, Allan & John Ritchie (1982). *Understanding the Process of starting small Businesses; European Small businesses*; European Small Business Journal.

Jahnukainen, Iiro, Christian Junnelius & Lena Sonkin. (1987). *Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta*. Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino, Espoo.

Joutsenkangas, Tapio (1989). *Esimiestyö palveluyrityksessä*. Amer- yhtymä Oy Weilin+ Göösin kirjapaino, Espoo.

Kasanen, Eero , Kari Lukka & Arto Siitonen (1991). *Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 40:3.

Kettunen, Perttu (1980). *Yrittäjäkirja*. Suomen Yrittäjien Keskusliitto.ry. Länsisavo Oy.

Knight, Russell M (1994). *Criteria used by Venture Capitalists: A Cross Cultural Analysis*. *International Small Business Journal* 13.1.

Koskinen, Antero (1982). *Oman yrityksen perustaminen esiraportti I I*.

Kotler, Philip (1990). *Markkinoinnin käsikirja*. Rastor julkaisut. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kotler, Philip, Gary Armstrong & John Saunders &-Verinica Wong. (1996). *Principles of Marketing*.Prentice Hall Europe.

Mannermaa, K(1993). *Moniulotteinen markkinointi*. Ekonomia-sarja. Weilin+ Göös.

Mckinsey & Company (2000). *Ideasta kasvuyritykseksi*. WSOY: Porvoo.

Norman, Bowie (1982). *Business ethics*. NJ. Prentice Hall.

Laitinen, Erkki (1998). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Kauppakaari Oy. Jyväskylä.

Laukkanen, Mauri & Sinikka Vanhala (1992). *Liikkeenjohtamisen perusteet*.
Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Lehtipuro, Katriina , Elisa Kangasaho& Terttu Niemelä (1999). *Uskalla sinäkin*.
Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Levy, Michael & Barton A.Weitz (1998). *Retailing Management*, 3 th International
Edition. McGraw-Hill.

Olkkonen, Tauno (1993). *Liiketaloustieteen tutkimusotteet, johdatus teollisuustalouden
tutkimustyöhön*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Park, William R & Sue Chapin – Park (1978). *How to succeed in your own business*.
John Wiley & Sons. New York.

Porter, Michael E (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, New York/ London.

Rope, Timo (1987). *Asiakaskeskeinen markkinointi – näkemyksiä ja sovelluksia*. Amer
yhtymä Oy Weilin+ Göösin kirjapaino, Espoo.

Rope, Timo (1992). *Nykyaikainen markkinointi*. Espoo. Weilin + Göös.

Porter, Michael E. (1980). *Corporate strategy*. The free Press. New York/London.

Sahlman, William A (1997). *How to write Great Business plan*. Harvard Business review July- August (1997).

Sipilä, J. (1996). *Asiantuntijapalvelujen markkinointi*. 2 painos. Wsoy, Porvoo.

Studia generalia, (1999). *Pääomat tuottamaan- kenen ehdoilla?* Juha-Pekka Kallunki-Jukka Perttunen.

Tyebjee, Tyzoon T. & Albert V Bruno. (1984). *A model of venture capitalist investment activity*. Management Science, vol 30:9.

Vanhala, Sinikka , Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (1999). *Liiketoiminta ja johtaminen*, 3 painos KY-Palvelu Oy.

Vuokko, Pirjo (1996). *Markkinointiviestintä*. WSOY: Juva.

Zimmerer, Thomas W. Scarborough & M Norman (1996). *Entrepreneurship and the New Venture formation*. Prentice Hall International, Inc.

Elektroninen lähde:

Sahlman William A. (1997). *How to write Great Business plan*. Harvard Business review. July- August 1997

Tekijätön teos:

Valtionvarainministeriön tiedote 139/2002

Liite 1

Kannattavan toiminnan edellytykset

Myyntikatetarve

Tulos	+/-0
+lainanlyhennykset	6000
=rahoitustulostarve	6000
korot	0
verot	0
Käyttökattotarve	3600
Kiinteät kulut	78504
=Myyntikatetarve	82104
+ muuttuvat kulut	3000(hatusta)
=Myynnin krp(alv 0%	85104
Myynnin krp(22%)	103826

Tämä tarkoittaa että Autoimportin olisi saatava verollista myyntiä:

- kuukaudessa 8530 eu

Vuosittaisen myyntikatetarpeen ollessa 102362 Eu, myynnin kriittisen pisteeksi muodostuu:

$$\text{Myynnin krp} = \frac{\text{Myyntikatetarve}}{\text{Myyntikate \%}} * 100$$

Kate 1630

$$\frac{103826 * 100}{14.7} = 706305 \text{ EU/ 12 kk josta kuukausimyynniksi tulee 58028 eu.}$$

14.7

Tällä katteella vuoden aikana tulisi tehdä 55 kauppaa vuodessa

Saatava kate/ myyntikate%	Myyntikatetarve	Tarvittava liikevaihto 0 tulokseen	Vuodessa kauppoja
2605 eu/ 23.6 %	103826	439940	34
2030 eu/ 18.3%	103826	567355	44
1630eu/ 14.7 %	103826	706305	55
1230eu/ 11.1 %	103826	922180	73

Myyntikatteella on erittäin suuri merkitys liiketoiminnan kannattavuuteen. Autoimportin arvioimaan katteella vuoden aikana tarvitsee tehdä 55 kauppaa vuoden aikana. Tarkoituksena on osoittaa myyntikatelaskelmalla automarkkinoiden tilannetta, jossa on erittäin merkittäviä eroja mallien tuonnin kannattavuuden välillä. Markkinat elävät jatkuvasti hintojen tasaantuessa tuontimäärien kasvaessa. Menestyvän autojenmaahantuontia harjoittavan yrityksen tulee pystyä ennakoimaan markkinatilannetta ja tutkia eri markkinoiden eroavaisuuksia hinnoissa eri mallien osalta. Jotta yritys pystyy toimimaan kannattavasti, sen täytyy löytää jatkuvasti uusia kannattavia malleja, joiden hintataso ja kysyntä ovat tukevat maahantuontia.

Myyntikatelaskelma

Autojen osto ja myyntihintalaskelmat vuoden 2003 tietojen perusteella (Kulkuneuvojen verotustiedot ovat poimittu Tullin sivuilta, malleissa käytetyt arvot perustuvat keskiarvohintapyynteihin ja ajokilometreihin)

Myyntihinta arvio perustuu autoliikkeitten pyyntihintojen ja yksityisten pyyntihintojen raja-arvoon. Tullin laskemiin verotusarvoihin on käytetty autoliikkeiden hintatietoja.(Tullin antama verotusarvo -1000 EU on Autoimportin arviona käyvästä kauppahinnasta)

Allaolevassa taulukossa on listattu vuoden 2003 alun hintatietojen perusteella malleja, joidenka tuonti on ollut kannattavaa Autoimportin laskelmien perusteella. Oheisesta taulukosta on

laskettu keskimääräinen myyntikate, jota on käytetty tuloslaskelmassa hyväksi.

Myyntikatelaskelmassa eri mallien välillä voidaan huomata suuria eroja tuonnin kannattavuudessa.

Myyntikatelaskelmassa on käytetty kahta eri mallia myyntihinnalle:

1. Ensimmäisessä laskelmassa myyntihinnaksi on määritelty Tullin keskimääräinen veroarvio- 1000 euroa (Autoimportin arvio käyvästä todellisesta myyntihinnasta)
2. Toisessa arviossa myyntihintana on käytetty tullin keskimääräistä verotusarviota

Auton malli vuosimalli,	Hankintakulut: Ostohinta Saksassa + tuontikulut + veroarvio	Myyntihinta =Tullin laskema verotusarvo- 1000 e	Myyntikate	
Audi 100 2.6, 94	4500+1510+4400 = 10410	12530-1000 =11430	1020	potentiaalinen tuontimalli
Audi A4 2.6, 95,	5500+1510+4920 =11930	13909-1000 =12909	979	potentiaalinen tuontimalli
Audi A6 2.6 Tdi, 94	5500+1510+6907 =13917	18871-1000 =17871	3954	Markkinarako
Bmw 320, 91	2800+1510+2705 =7015	7698-1000 =6698	-317	Tuonti ei kannattavaa
Bmw 325 coupe, 92	4000+1510+4350 =9860	12296-1000 =11296	1436	tuonti kannattavaa
Bmw 525 tds Touring, 94	3400+1510+4282 =9192	11700-1000 =10700	1508	tuonti kannattavaa
Ford Escort Rs 2000 16 v, 92	2000+1510+2072 =5582	5859-1000 =4859	- 723	tuonti ei kannattavaa
Mb 300 Ce, 90	5000+1510+4590 =11102	13660-1000 =12660	1558	tuonti kannattavaa
Mb C 180, 94	6000+1510+4935	15440-1000	1955	tuonti

	=12445	=14440		kannattavaa
Volvo 850 Glt, 93	5000+1510+4764 =11274	13467-1000 =12467	1193	Potentiaalinen tuontimalli
WW Golf Vr6, 92	3000+1510+2753 =7263	7784-1000 =6784	-479	tuonti ei kannattavaa

Katelaskelmasta eri mallien välillä voidaan huomata suuria eroja tuonnin kannattavuudessa.

Laskelma on suuntaa-antava arvioihin ja perustuva. Taulukkoon on merkitty kannattavat tuontimallit, joista on laskettu siis keskimääräiseksi myyntikatteeksi

A) 1630 e -> Myyntikateprosentiksi 14.7

B) 2630 e -> Myyntikateprosentiksi 23.8

Keskiarvokulut ovat 11042 e kannattavien mallien tuomisesta, ostoista vähennetty matkakulut

675 e = 10367 e

Hankintakulut ilman matkoja ja varusteluita 9532 e

Myyntihinta 12678 e

Matkakulut (Laskentaperusteina käytetty 4 päivää kestävä matka, matkakuluja laskettu 2 hengen mukaan)

Matka lentokentälle Suomessa, 25 e

Lentoliput (Varataan ennakkoon joka viikoksi lento halpalentoyhtiöiltä, joita käytetään matkatarpeen mukaan) Lentoyhtiönä käytetty Ryanairia, 2henkilöltä lento Tampere-Frankfurt viikoittain $50 \times 2 = 100$ e

Polttoainekulut, 120 e, laskennallinen keskiarvo 1500km keskiarvon mukaan

Matka+majoituskulut ($25 \text{ e} \times 3 \text{ yöpymistä} \times 2 \text{ henkeä}$)= 150 e

Puhelinkulut(etukäteän ja paikanpäällä) 30 e

Paperiasioiden hoito 150 e

Ruoka 50 e/henkilö

Laivakuljetus Suomeen Fastferries laivalla Rostockista Hankoon:

Auto 120 e, Hakija 170 e $\times 2 = 340$ e, Muut 50 e

Hakukulut per auto 1350 e, laskettu 2 hengen hakumatkakuluilla (Kiinteisiin kuluihin laskettu 3 matkaa 2 hengeltä)

Toimenpiteet Suomessa:

Autonkuljetus (luvat, bensiini) 60 e

Katsastusmuutokset, 40 e,

Maahantulokatsastus, 85 e

Talvivarustelu (Lohkolämmitin, talvirenkaat 400 e)

Autoille itsetehtävät tarvittavat perushuollot 150 eu, sisältää nesteitten vaihto, tarvittavat kulutusosat

Muut 100 e

Laskennalliset pakolliset kulut per tuotu ajoneuvo 835 e

Hakukulut+ toimeenpiteet $1350/2 + 835 = 1510$ e