

Strategiaa: Peruskoulun ala-asteen oppimäärä, muistiinpanoja

K Advisers Oy

Copyright © K Advisers Oy 2017. All rights reserved. No part of this document may be reproduced, distributed, stored in a retrieval system or translated into any language, in any form or by any means, electronic, mechanical, magnetic, optical, photocopying, manual or otherwise, without the prior written permission of K Advisers Oy.

K Advisers Oy is consulting company specialised in strategy and business planning, international operations and product management/marketing. More information from <http://www.k-advisers.com> or by email info@k-advisers.com.

Date	Changes	Author	Approved
28.8.2017	Initial version	TKa	TKa
3.9.2017	Version 2, commented by PH	TKa	TKa
5.5.2018	Version 3, some typos corrected	TKa	TKa

Sisällysluettelo

1. Joitakin kommentteja.....	4
2. Käytännöllistä teoriaa.....	4
3. Perusstrategiaa pienille.....	5
4. Kasvu.....	7
5. Sukupolvenvaihdos.....	9
5.1. Yrittäjän tavoitteiden tunnistaminen.....	9
5.2. Muiden sidosryhmäläisten odotukset.....	9
5.3. Arvonmääritys (valuaatio).....	9
5.4. Suunnitelma.....	10
6. Rahoitus.....	10

1. Joitakin kommentteja

Strategian ja liiketoiminnan johtaminen on melko yleisluontoista toimintaa ja se ei ole kovinkaan riippuvaista liiketoiminta-alueesta. Teollistumisen jälkeen toimintakentässä ei ole juurikaan tapahtunut suuria muutoksia, merkittävin tällä hetkellä vaikuttava megatrendi lienee digitalisaatio, mikä aiheuttaa suuria muutoksia toimintaympäristöön. Eräs oleellinen vaikuttava asia on yrityksen koko, pieni yritys tuskin voinee hallita markkinoita.

Suomessa on luokkaa 350000 yksityistä yritystä (poislukien maa- ja metsätalous). Merkittävää on se, että niistä noin 120000 on mikroyrityksiä. Kuitenkin kirjallisuus ja muu tutkimus perustuu siihen, että yritykset ovat suuria. Hallituksen toimenpiteet ja kaikki muu regulaatio perustuu siihen, että meillä on ainoastaan suuria yrityksiä joita kuitenkin on alle 600 (luvut Tilastokeskukselta ja Suomen Yrittäjiltä).

Näissä muistiinpanoissa keskitytään mikroyrityksiin.

2. Käytännöllistä teoriaa

Kolme termiä, jotka liittyvät oleellisesti yhteen: missio, visio ja strategia. Ne määrittelevät yrityksesi liiketoiminnan ja ne olisi ymmärrettävä läpi koko organisaation. Niiden on oltava jokapäiväistä leipää läpi koko yrityksen sisäisen arvoketjun ja jokaisen on ymmärrettävä mitä on tehtävä, jotta yritys täyttäisi missionsa.

Missio määrittelee syyn yrityksen olemassa oloon, eikä syytä ole olla vaatimaton. Suurin virhe on ajatella, että yrityksen tehtävänä on tehdä rahaa (osakeyhtiölaista huolimatta). Ei, yrityksen on tuotettava lisäarvoa asiakkailleen, jotain erityistä tai erityisellä tavalla. Rahantulo on tämän sivutuote. Missio määrittelee pitkäaikaisen asiakaslupauksen.

Seuraavaksi määritellään lyhyen aikavälin tavoite, visio, tyypillisesti kahden vuoden etäisyydelle. Kysymys kuuluu: "Missä haluan olla?". Tavoite määrittelee mitä ja missä haluamme olla kun olemme toimineet menestyksekkäästi. Vision on oltava todellinen ja mitattavissa, muuten se ei ole ymmärrettävä. Vaikka tavoite on kahden vuoden päässä, voidaan vuoden kuluttua määritellä uusi tavoite edelleen kahden vuoden päähän. Se on tavoite, jota koskaan ei saavuteta, "märkä uni".

Olet siis löytänyt polkusi ja tavoitteesi. Seuraavaksi on määriteltävä reitti sinne eli strategia. Strategia kuvaa mitä on tehtävä ja ennen kaikkea mitä ei pidä tehdä saavuttaaksesi vision. Se on tapa saavuttaa kilpailuetu ja voi tehdä sinusta voittajan.

Miksi olemme olemassa? Mikä ja missä haluamme olla ja kuinka pääsemme sinne? Yksinkertaista!



Kuva 1: Strategiatila La Défensessä, Pariisissa

Kuullostaa yksinkertaiselta, mutta lisäksi on asioita, joita voisi kutsua strategisiksi muuttujiksi. Ne määrittelevät liiketoimintaympäristömme. Tässä joitakin:

- megatrendit, esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen muutokset
- onko allallasi orgaanista kasvua vai supistuvatko markkinat
- asiakkaat, nuo “häiriköt” jatkuvasti muuttuvine vaatimuksineen
- kilpailijat, kivet kengässä jotka jatkuvasti sotkevat liiketoimintaasi
- sääntely/viranomaiset jotka muuttavat ja ohjaavat pelin sääntöjä koko ajan

Kaikki nämä vaikuttavat suunnitteluusi ja herkkyys näiden havaitsemiseen täytyy säilyttää ja sitä pitää kehittää. Vain yksi asia säilyy, muutos.

3. Perusstrategiaa pienille

Esimerkiksi jo yli 60% Helsingin Yrittäjien jäsenyrityksistä on yhden miehen/naisen yrityksiä. Joukkoon kuuluu esimekiksi partureita ja putkimiehiä, jotka tekevät perustyötä yhteiskunnallemme, tärkeää muttei mediaseksikästä. Voimakkaasti kasvava osuus yhdenhenkilön yrityksissä ovat asiantuntijayritykset. Korkeasti koulutettuja henkilöitä, jotka ovat erikoistuneet johonkin niche alueeseen ja he myyvät omaa erikoisosaamistaan. On erittäin selkeää, että yksi yritysmaailmaan vaikutta megatrendi on se, että olemme menossa kohti itse itsensä työllistämistä. Aiemmin prototyyppiyrittäjä oli yli 50 vuotias mies ja Toyota Hiace, nykyisin lähempänä prototyyppiä on noin 40 vuotias nainen ja läppäri. Kysymys kuulukin tukeeko yhteiskuntamme ja sen sosiaaliset rakenteet edellä mainittua näkymää?

Viettäkö yksinyrittäjä unettomia öitä pohtiessaan megatrendien vaikutusta hänen liiketoimintaansa? Ei todellakaan! Ratkaisua kaipaa pikemminkin tietyt peruskysymykset:

- mitä tarpeita yritykseni pyrkii täyttämään (=missio)?
- mikä on sopivin yritysmento yritykselleni?

- millaiset tilat tarvitsen ja missä niiden olisi hyvä sijaita niille?
- miten järjestän kirjanpidon?
- millaisia investointeja tarvitaan käynnistykseen?
- miten yrityksen ensimmäinen vaihe rahoitetaan?
- mistä löydän ensimmäiset asiakkaani?

Yrityksen strategisen ajattelun peruskysymyksiä, joiden tulisi ohjata toimintaa koko ajan, ovat:

- ketkä ovat asiakkaamme?
- ketkä ovat kilpailijoitamme?
- miksi olemme kilpailijoitamme parempia?
- mikä tekee meistä erityisen (USP=unique selling point)?
- onko viestimme tarpeeksi vahva ja selkeä (USP)?
- Miten digitalous vaikuttaa liiketoimintaan ja ennen kaikkea miten varaudumme siihen?

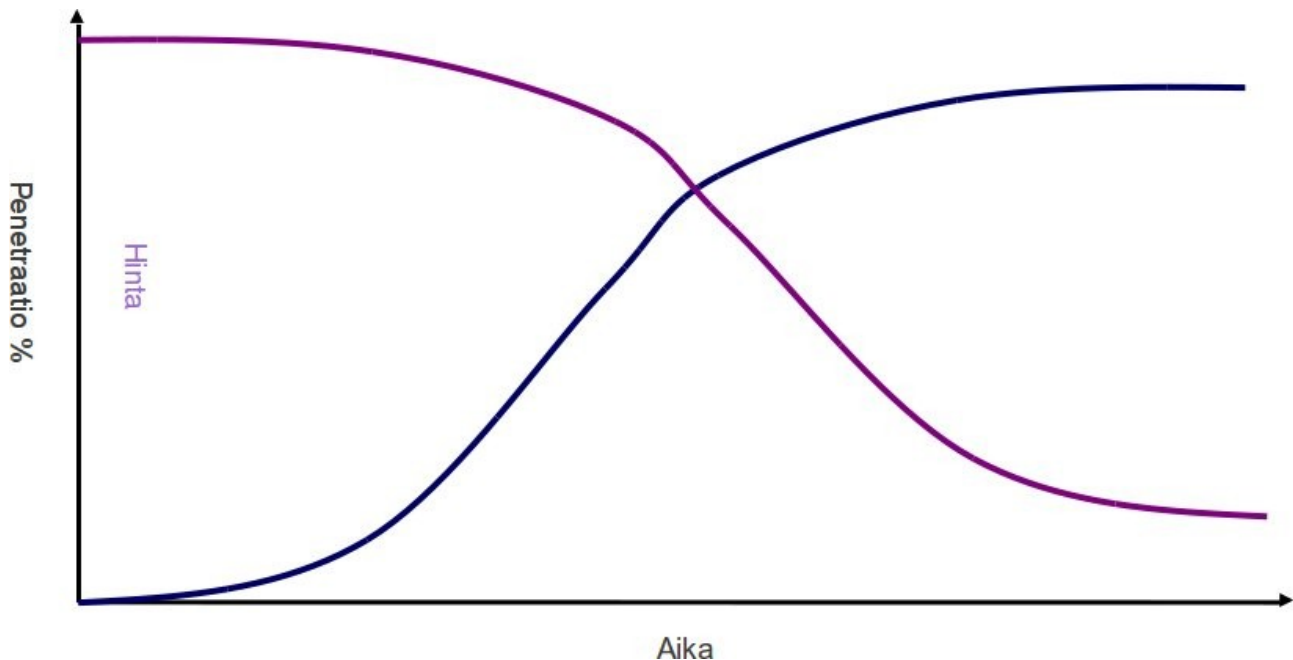
Kun nämä kuusi peruskysymystä (ja niiden vastaukset) ovat selkeät, yritys pääsee jo pitkälle. Jopa niin pitkälle, että kasvu voi olla seuraava askel.



Kuva 2: "Oikeaa" yritystoimintaa Nauvossa

4. Kasvu

Markkinoiden orgaaninen kasvu toimii vain rajoitetun ajan. Yritystoiminta orgaanisen kasvun aikana on helppoa ja huoletonta, teoriassa. Markkinoiden tasainen kasvu saattaa kehittää tietynlaista "laiskuutta" ja huolettomuutta organisaatioon, joka saattaa kostautua myöhemmin. Lisäksi kasvukautena tehdyistä huonoista päätöksistä saatetaan maksaa kovaa hintaa myöhemmin. Yrittäjän (strategiset) taidot mitataan kun markkinat alkavat saturoitumaan.



Kuva 3: Tuotteen elinkaari ja hintavaikutukset (violetti käyrä)

Joka tapauksessa kasvun hakeminen tarkoittaa myös investointeja. Lisäresursseja tarvitaan, koska yrittäjällä on 24 tunti (ja ehkä lounastunti) aikaa vuorokaudessa. Toisaalta taas uuden työntekijän palkkaaminen yksinyrittäjälle on todella suuri riski. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu rekrytoinnista aiheutuvia kuluja.

Rahan jakoa



Lähde Eteran palkkalaskuri
 Mun LibreOffice Calc laskee
 yksityiskohtia hieman erilailla
 mutta iso kuva on sama

	Kululaskentaa	Verot	Vakuutukset
Keskipalkka	18.35 /h		
Asiantuntija	50 /h	33	
	50		
Vuosiloma	4.5	1.49	
Työnantajan maksut			
Sairausvakuutusmaksu	1.13		
TyEI	10.36		
Tapaturmavakuutus	0.49		
Työttömyysvakuutus	0.44		
Ryhmähenkivakuutus	0.04		
Yhteensä	12.46		12.46
Työntekijän maksut			
TyEI	3.11		3.11
Työttömyysvakuutus	0.35		0.35
Verot	17.98	17.98	
Palkka	32.02		
Laskutus			
Tuntihinta	100		
ALV	24	24	
Työnantajan tulo	33.04		
Karhu		43.47	
Eläkevakuuttajat			15.92
Tarkistus	124.45		

Kuva 4: Uudesta työntekijästä aiheutuvat kulut ja sivukulut

Kuvan oleellinen viesti on se, että jos palkkaat asiantuntijan ja hänen palkkansa on 50€/h. Yritys laskuttaa hänen palveluistaan 100€/h sekä ALV 24% niin yritykselle jää 33€/h. Toivottavasti työntekijän työajan laskutus lähentelee 100% ja muita isompia investointeja ei tarvita, kuten esimerkiksi työkalut ja/tai työtilamuutokset.

Edellä nähdystä laskelmasta johtuen yrittäjät pyrkivät välttämään rekrytointia ja hakevat muunlaisia ratkaisuja pienentääkseen taloudellista riskiään.

Tyypillisiä vaihtoehtoja ovat:

- alihankinta
- partneroituminen (kilpailijan kanssa)
- team-yrittäjyys

Pari sanaa team-yrittäjyydestä. Terminä se on melko uusi, mutta sitä on tehty jo iät ja ajat.

Se tarkoittaa, että kaksi tai useampia yrityksiä toimii yhden nimen/brändin alaisena ja asiakas näkee vain pääbrändin. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi lisäämään työvoimaa projektissa. Kehittyneemmässä käytössä sillä laajennetaan yhden brändin palvelu/tuotevalikoimaa. Joitakin huomioitavia asioita:

- teamin välinen sopimus tehtävä ennen ensimmäistä tarjousta
- hyvä tarina, jos on kyseessä tuote-/palvelulaajennus.

5. Sukupolvenvaihdos

Yrittäjä ei elä ikuisesti, ei edes kahta kertaa eli luopumispäivä on edessä joka tapauksessa. Sukupolvenvaihdos tai yhden henkilön yrityksen myynti on erittäin vaikeaa varsinkin jos se on asiantuntijapalveluita. Jos kyseessä on tavarakauppa, niin asia on yksinkertaisempi. Muissa tapauksissa yrityksen brändin arvon on oltava erityisen korkea. Tärkeää on myös varata riittävästi aikaa prosessille, 1 vuosi on lyhyt aika.

5.1. Yrittäjän tavoitteiden tunnistaminen

Kaikilla sidoryhmään kuuluvilla on odotuksia tilanteesta johtuen ja nämä on tunnistettava sekä ymmärrettävä. Yrittäjä pohtii:

- millaisen eläketurvan yrityksen myynti tuo? Tyypillisesti odotukset eivät ole realistisia.
- haluaako hän jäädä pienosakkaaksi yritykseen?
- Yleisesti: millaisen perinnön hän jättää yrityksen kautta ja miten ne suhtautuvat uuden yrittäjän arvomaailmaan

5.2. Muiden sidosryhmäläisten odotukset

Yritykseen liittyy aina sidosryhmiä, esimerkiksi perheenjäsenet ja (avain)henkilöstö joiden odotukset on ymmärrettävä ja niitä tulee kunnioittaa.

5.3. Arvonmääritys (valuaatio)

Yksityisyrittäjän arvonmääritys on aina haastavaa. Omistajan puolelta yrityksen arvoon on sisäänrakennettuna paljon tunnetta. Loppujen lopuksi yrityksen arvonmääritys on melko

suoraviivaista, toisinaan jopa brutaalia laskentaa. Tyypillisiä tapoja arvonmääritykseen ovat esimerkiksi:

- tuottoarvo, joka perustuu käyttökatteeseen
- nykyarvomenetelmä jonka perusteena on tulevaisuuden tuotto-odotukset
- substanssiarvo jonka pohjana on yrityksen tase (ehkä yksinkertaisin)
- vertailuhinta, perustuu vastaavanlaisiin yrityskaappoihin

Tässä vaiheessa on syytä käyttää alan asiantuntijoita. Toisaalta, oikea hinta on sellainen, että ostaja ja myyjä ovat tyytyväisiä.

5.4. Suunnitelma

Prosessin suunnitelmassa on hyvä olla ainakin seuraavat asiat:

- taseen siivous, jos ei ole jo tehty
- miten johdon vaihto toteutetaan
- tuleeko muutoksessa taloudellista sitouttamista (avain)henkilöstölle
- mikä on lopullinen tavoite?
- Kuinka tavoite saavutetaan? MBO?Liiketoimintakauppa? Yrityskauppa?

Sukupolvelvenvaihdoksen tapahtuessa perheen sisällä huolellisella verosuunnittelulla voidaan säästää paljon. Huomioitavaa on myös se, että verottajalla on oma standardikaavansa yrityksen valuaation ja se pohjautuu taloudelliseen historiaan. Myös tämän vuosi asiantuntijat ovat tarpeen.

6. Rahoitus

Yritys tarvitsee joskus ulkopuolista rahoitusta, esimerkiksi uuden kehittämiseen rai jo pelkästään käyttöpääomaa. Pienelle yritykselle ulkoinen rahoitus voi olla haaste. Ensimmäiset vaihtoehdot rahoitukselle ovatkin **yrittäjän oma kukkaro** sekä **pankki**. Jälkimmäisessä tapauksessa vakuudet on oltava kunnossa, jopa ylimitoitusta vaaditaan.

Julkista rahoitusta on saatavissa eri valtiollisilta toimijoilta. Näitä ovat esimerkiksi **ELT/TE-keskukset, Finnvera** ja **TEKES**. Kaikilla on tuotteita eri yritysten vaiheisiin ja tavoitteisiin, mutta yksi yhteinen piirre tuissa on, ne tähtäävät enemmän tai vähemmän vientiin, minkä olisi hyvä näkyä myös yrityksen tavoitteissa.

Tyypillisesti **ELY/TE**-tukia käytetään yrityksen tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Ne ovat de-minimis tukia mikä tarkoittaa jos tukia on saatu aiemmin, se vähentää uuden tuen kokoa. Yläraja on 15000€ mikä voidaan käyttää esimerkiksi ulkopuolisten asiantuntijoiden kuluihin mutta ei yrityksen omiin palkkakustannuksiin.

Finnvera:lla on useita tuotteita, esimerkiksi pankkitakuita. Yksi tärkeä palvelu on sukupolvenvaihdoksen tukeminen/rahoitus.

TEKES:illä on useita tuotteita tuotekihityksestä viennin tukemiseen.

Yrityksen suunnitellessa strategisia liikkeitä, kuten tuote/palvelu portfolion laajennusta, uusia markkina-alueita, lisärekrytointeja ja niin edelleen on olemassa hyvä ulkopuolinen rahoituskanava, **FIBAN**, suomalainen businessenkelijärjestö. He saattavat investoida jos tarina ja suunnitelmat ovat hyvässä kunnossa. Yleensä he ostavat osuuden yrityksestä ja osallistuvat hallitustyöskentelyyn. Tämä tuo suotavaa ulkopuolista näkemystä yrityksen toimintaan.

Melko uusi tulija rahoitusmarkkinoilla on **joukkorahoitus**. Se on periaatteeltaan melko yksinkertainen. Siinä kerätään nimensä mukaisesti sijoituksia yleisöltä. Summat ovat tyypillisesti pieniä, mutta kun joukko kasvaa rahat määrät kasvavat sen mukana. Rahoituksen kohteena eivät ole pelkästään yritykset vaan esimerkiksi myös erilaiset kulttuuritapahtumat. Joukkorahoitustyyppisiä on erilaisia, esimerkiksi vastikkeellinen lähjoitus projektille tai hankkeelle, vertaislainapalvelu ja niin edelleen.

Joukkorahoitus on erittäin suosittua start-up genressä. Se ei ole kuitenkaan pelkästään start-up:ja varten, vaan myös vanhemmat yritykset voivat käyttää sitä. Usenmiten sitä käytetään kehitysprojekteissa joissa on korkeampi riski kuin tavallisesti.



Kuva 5: Raha puhuu.

Yritysrahoitusmarkkinat Suomessa ovat vielä melko huonosti kehittyneet. Tähän onkin ilmaantunut joukkorahoitustyyppisiä toimijoita joiden päämotiivi tuntuu olevan ottaa yrityksestä kaikki mahdollinen irti. Niitäkin voi käyttää kunhan ymmärtää pelin hengen ja osaa varautua siihen.