

Hyvän liiketoimintasuunnitelman kriteerit konsultin ja rahoittajan näkökulmasta

Katja Laitinen

Opinnäytetyö

Lokakuu 2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma



Tekijä(t) Laitinen, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 5.10.2015
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hyvän liiketoimintasuunnitelman kriteerit konsultin ja rahoittajan näkökulmasta		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Riku Ojanperä		
Toimeksiantaja(t) Perustettava yritys, Laitinen, Katja & Järvinen, Elina		
Tiivistelmä <p>Aiemmin laaditun liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessin seurauksena aloittavat yrittäjät halusivat tietää tarkemmin, mitä eri sidosryhmät arvostavat hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa. Suunnitelma on sekä yrittäjän työkalu että viestintäväline eri sidosryhmien kanssa, mutta pääasiallisesti mallit ja pohjat painottuvat yrittäjän omaan tarpeeseen. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää hyvän liiketoimintasuunnitelman kriteerit ja laatia ne listaksi sidosryhmän jäsenten näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Liiketoimintasuunnitelmaa pyrittiin ymmärtämään syvällisemmin erityisesti sidosryhmien näkökulmasta. Tavoitteena oli laatia lista niistä ominaisuuksista ja asioista, jotka tekevät liiketoimintasuunnitelmasta vakuuttavan sidosryhmien mielestä. Tutkimuksen aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemat saatiin viitekehystä ja niiden pohjalta keskusteltiin asiantuntijoiden kanssa. Ensimmäinen haastateltava valikoitiin taustansa ja uransa perusteella, mutta muut haastateltavat valittiin lumipallo-otannan avulla eli ensimmäinen haastateltava suosittelee asiantuntijoita, jotka olisivat hänen mielestään sopivia aiheen kannalta.</p> <p>Tuloksista selvisi, että tärkeintä suunnitelmassa on prosessi eikä lopputulos. Kaikkien haastateltavien mielestä yrittäjän on tärkeää kerätä tietoa ja analysoida se realistisesti sekä miettiä tarkasti tuotteen tai palvelun antama asiakashyödyn, markkinatilanteen ja oman tuotteen tai palvelun edut kilpailijoihin nähden. Liiketoimintasuunnitelman itsessään pitäisi olla tiivis, realistinen ja looginen kokonaisuus, jota ulkopuolinen lukija ymmärtää. Tuloksia voidaan käyttää pintapuolisesti, koska eri toimialojen liiketoimintasuunnitelmat ovat sisällöltään hyvin erilaisia. Kriteerilista on suuntaa-antava ja toimii yleisenä ohjenuorana yritysten liiketoimintasuunnitelmille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, yritysstrategia, yrityssuunnittelu, yritystoiminta, yritystoiminnan käynnistäminen		
Muut tiedot		



Author(s) Laitinen, Katja	Type of publication Bachelor's thesis	Date 5.10.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 44	Permission for web publication: x
Title of publication Criteria of a good business plan from a perspective of a consultant and a financier		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Ojanperä, Riku		
Assigned by Katja Laitinen & Elina Järvinen		
Abstract <p>Due to an earlier process of making a business plan, the start-up entrepreneurs wanted to get detailed information of what things are appreciated by interest groups in a good business plan. Business plan is often both a tool for the entrepreneur and a communication aid for an interest group. However, the models and basic ideas are related to the entrepreneur's own need. The thesis explores the criteria of a good business plan from an interest group's standpoint.</p> <p>The research method was qualitative method. The thesis specifically examined a business plan and intended to understand the value of the content of a good plan. The goal of the thesis was to create a list of the key points of a good business plan valued by an interest group. The material was collected using a theme interview. The framework defined the themes that made up the structure of the interview. The first interviewee was selected for his background and career. He has over 20 years' knowledge of writing business plans and sparring business managements. The other interviewees were selected by the first interviewee's recommendation.</p> <p>The result show that the most important thing related to a plan is the process itself, not the end result. The entrepreneurs should gather information that is realistic and analyze the information well. They should know the value of the product that makes the customer buy it and compare their company to competitors and markets. A business plan should be a compact, realistic and logical entirety that a reader understands. The results of the thesis can be used superficially because the same business plan does not do the trick in other industries. The criteria are mostly guidelines for a good business plan.</p>		
Keywords/tags (subjects) business plan, business idea, company strategies, business planning, entrepreneurship, starting a business		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymys	5
2.2	Tutkimusote, tiedon keruu ja analysointi	7
3	Liiketoimintasuunnitelma	8
3.1	Liiketoimintasuunnitelman merkitys.....	8
3.2	Suunnitelman runko	10
3.3	Liikeidea	12
3.4	Toimintaympäristö ja markkinat.....	16
3.5	Talouselaskelmat	20
4	Tutkimuksen tulokset	23
4.1	Haastattelujen toteutus.....	23
4.2	Suunnitelman ulkonäkö	25
4.3	Liikeidean kuvaus.....	26
4.4	Toimintaympäristön kuvaus.....	28
4.5	Talouselaskelmien laajuus ja tarkkuus	31
5	Johtopäätökset	33
6	Pohdinta	36
	Lähteet	40

Liitteet

	Lista kriteereistä	42
--	--------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1. Business Model Canvas	12
Kuvio 2. Liikeidean osatekijöiden vaikutus toisiinsa	13
Kuvio 3. Liikeideamalli	14

1 Johdanto

Suomessa on alkuvuonna 2015 perustettu 3 600 yritystä Uusyrityskeskusten avulla. Jokainen näistä yrityksistä on laatinut liiketoimintasuunnitelman, jota tarvitaan starttirahan hakemiseksi. (Pettersson 2015.) Liiketoimintasuunnitelma on tärkeässä osassa yritystä suunniteltaessa ja perustettaessa, mutta sitä tarvitaan myös olemassa olevien yritysten kehittämiseen ja uudistamiseen. Suunnitelman laatiminen vaatii aikaa, tarkkaa ja laajaa tiedonkeruuta ja olennaisimpien asioiden kirjaamista ylös. Yrittäjän on tärkeää hioa liikeideansa niin, että se tuottaa tulosta ja menestyy tämän päivän hektisillä markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan sekä omien ajatusten selkeyttämiseksi että rahoituksen hakemiseksi. Suunnitelma myös toimii työkaluna yritystoiminnan pyörittämisessä.

Liiketoimintasuunnitelmia on laadittu jo vuosikymmenien ajan, ja sekä prosessia että sisältöä on tutkittu ja muokattu tarpeiden mukaan. Aiemmin Suomen yhteiskunta on pyörinyt kysynnän ja tarjonnan perusteella, tuotteita on tuotu markkinoille asiakkaiden tarpeisiin ja tarpeita on luotu sinne, missä niitä ei ole aiemmin ollut. Siten myös liiketoimintasuunnitelmat ovat painottaneet tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja tuottamista. Nykyään kauppojen hyllyt pursuavat tavaraa, palveluita pystytään räätälöimään asiakkaan tarpeiden mukaan ja toimialojen rajat ovat hämärtyneet. Myös liiketoimintasuunnitelmien tarpeellisuus ja sisältö ovat muuttuneet tuotekehityspainotteisesta asiakaslähteisiksi, ja yritykset pyrkivät ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmia. Vanhojen liiketoimintasuunnitelmien rinnalle on kehitetty erilaisia menetelmiä suunnitella yritystoimintaa ja esimerkiksi start up -yritysten määrä on kasvanut vuosien aikana ja luonut uuden trendin yrityksen perustamisessa.

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on muistettava, kenelle suunnitelmaa laaditaan. Useimmiten suunnitelma toimii työkaluna liikeidea suunniteltaessa ja jäseneltäessä. Se myös testaa liikeidean toimivuuden paperilla. Kuitenkin suunnitelmaa tarvitaan myös rahoitusta haettaessa, on rahoitus sitten yksityistä tai julkista. Tämä opinnäytetyö keskittyy erityisesti liiketoimintasuunnitelmaan, joka on laadittu sidosryhmiä varten. Koska suunnitelma toimii viestintävälineenä esimerkiksi pankin tai Finnveran kanssa, on tärkeää panostaa suunnitelman ulkonäköön ja sisältöön. Suunnitelma on usein ensimmäinen asia, joka esittelee liikeidea ja yrityksen toimintatapoja, ja vasta tämän jälkeen yrittäjä itse pääsee keskustelemaan ideastaan ja yrityksestään.

Liiketoimintasuunnitelmasta on kirjoitettu paljon. Ulkomailta virtaa tällä hetkellä paljon uusia ajatuksia ja mielipiteitä aina suunnitelman ulkonäöstä sen sisältöön ja painotuksiin. Start up -kulttuuri on kehittänyt uusia tapoja jäsentää ja esitellä omaa liikeideaansa, ja tämä on muuttamassa suunnitelmaprosessia tämän päivän vaatimuksiin sopivaksi. Yritysten pitää kehittyä ja luovia oikeaan suuntaan koko ajan muuttuvassa markkinakentässä. Globalisaatio ja markkinoiden laajentuminen ovat luoneet haasteita, joihin ketterät ja oppivat yritykset pystyvät vastaamaan. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä työkalu olemassa oleville yrityksille suunnitella ja kehittää omaa toimintaansa.

Tärkeää on tietää, mitä sidosryhmät haluavat tietää yritysideaasta ja suunnitelmasta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiantuntijoilta, mikä suunnitelmassa on oleellista ja mihin yrittäjän kannattaa panostaa. Mitkä ovat hyvän liiketoimintasuunnitelman kriteerit?

2 Tutkimusasetelma

Keväällä 2015 laadittiin myöhemmin perustettavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Prosessin aikana huomattiin, että laatimisprosessia pitää tutkia syvällisemmin ja saada esiin eri asiantuntijoiden mielipiteitä suunnitelman sisällöstä ja tarkkuudesta. Perustajat halusivat myös selvittää, mitä asioita liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä painottaa ja mitkä asiat nykyään ovat vähempiarvoisia. Myös näkökulman saamista suunnitelmaan pidettiin tärkeänä.

Koska yritystä ei ole vielä perustettu, mutta se on kuitenkin aloittamassa pilotivuottaan syksyllä 2015, perustajat kokivat, että tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa pitää kehittää toimivammaksi ja samalla kehittää liikeideaa. Kuitenkin ongelma on muodostunut, etteivät yrityksen perustajat tarkalleen tiedä, mitä liiketoimintasuunnitelman pitäisi sisältää ja millä näkökulmalla suunnitelmaa tulisi laatia. He ovat tutustuneet erilaisiin suunnitelmanlaatimistyökaluihin ja saaneet tietoa ja apua Uusyrityskeskuksesta. Kuitenkin tietoa on valtavasti, mikä on saanut perustajat hämilleen.

Seuraavassa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä se, miten tätä ongelmaa tullaan tutkimaan.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymys

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä dokumentti ja työkalu yrittäjälle. Suunnitelman avulla yrittäjä pystyy jäsentämään ajatuksiaan ja testaamaan liikeidean toimivuutta. Tämän lisäksi suunnitelma toimii viestintävälineenä eri sidosryhmien kanssa. Suunnitelman laatimisprosessin aikana yrittäjä tutustuu syvällisesti ideaansa, olemassa oleviin markkinoihin ja kilpailijoihin sekä potentiaaliin asiakkaisiin.

Laatimisprosessista ja liiketoimintasuunnitelmista on kirjoitettu paljon, kuten Osterwalderin Business Model Generator ja Hesson Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Eri yhteisöt, asiantuntijat ja neuvontapalvelut ovat julkaisseet materiaalia suunnitelman sisällöstä ja rakenteesta sekä valmiita pohjia, joille yrittäjä voi hahmotella ideaansa. Internetistä löytyy paljon eri yhteisöjen julkaisemia ohjelmia, joiden avulla yrittäjä voi tarkastella liiketoimintasuunnitelmaansa. Muun muassa Yritys-Suomi ja Liiketoimintasuunnitelma.fi tarjoavat suunnitelmapohjia virtuaalisesti.

Eri sidosryhmät tarkastelevat liiketoimintasuunnitelmaa erilaisista näkökulmista. Kirjat, oppaat ja internetsivut antavat erilaista tietoa ja painottavat eri asioita suunnitelman sisällöstä ja rakenteesta. On jopa herännyt keskustelua liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuudesta. Leppäsen (2013, 13) mielestä liian varhain laadittu suunnitelma saattaa antaa väärän mielikuvan liikeideasta ja yrityksen markkinoista. Kuitenkin suunnitelmaa tarvitaan esimerkiksi starttirahan hakemiseen. Aloittavan yrittäjän onkin vaikea sisäistää, mitä asioita eri sidosryhmät arvostavat liiketoimintasuunnitelmassa.

Tutkimusongelmaksi nouseekin se, ettei ole olemassa selkeää ymmärrystä siitä, mitä eri sidosryhmän jäsenet tarkastelevat liiketoimintasuunnitelmassa. Mitä asioita, ominaisuuksia tai kriteereitä esimerkiksi business-enkelit arvostavat hyvässä suunnitelmassa? Onko olemassa yhteneväisiä asioita, esimerkiksi kassavirtalaskelmia, joita jokainen sidosryhmästä pitää tärkeänä? Näiden kysymysten pohjalta nousevat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä tietoja ja asioita eri sidosryhmät pitävät tärkeinä hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa?
2. Millaisen listan voi laatia hyvistä liiketoimintasuunnitelman kriteereistä?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää hyvän liiketoimintasuunnitelman kriteerit. Erilaisten kirjallisten lähteiden ja haastattelujen avulla pyritään tutkimaan liiketoimintasuunnitelmaa erilaisista näkökulmista. Näistä näkökulmista kasataan lista niistä asioista ja ominaisuuksista, joista rakentuu yrittäjälle ja sidosryhmille mahdollisimman toimiva ja selkeä työkalu.

2.2 Tutkimusote, tiedon keruu ja analysointi

Tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, koska tutkimus pyrkii syvälliseen näkemykseen liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja rakenteesta (Kananen 2014, 16–17). Jokainen liiketoimintasuunnitelma on yksilöllinen, eri toimialoilla painotetaan eri sisällöllisiä asioita ja eri sidosryhmän jäsenet tarkastelevat eri asioita liiketoimintasuunnitelmassa. Siksi liiketoimintasuunnitelman sisältöä pyritään tutkimaan ymmärrettävästi ja kokonaisvaltaisesti. Tutkimus pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään ja lopuksi antamaan tulkinnan liiketoimintasuunnitelman sisällön kriteereistä listan muodossa (Kananen 2014, 18).

Teoreettisessa viitekehyksessä aineistoa kerätään kirjallisuudesta, oppaista ja videojulkaisuista. Tutkimus pyrkii tarkastelemaan liiketoimintasuunnitelman sisältöä mahdollisimman monesta näkökulmasta, ja siksi aineistoa kerätään sekä vanhemmasta kirjallisuudesta että lähivuosina julkaistuista videoista ja kirjallisuudesta. Tieteelliset julkaisut täydentävät saatua viitekehystä ja antavat lisänäkökulmaa aiheeseen.

Tiedonkeruu toteutetaan teemahaastattelun avulla. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa ollaan suorassa yhteydessä haastateltavan kanssa ja jossa tutkijalla on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa varsinaisessa haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja vastaukset eivät ole si-

dottuina vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava kertoo omat näkemyksensä omin sanoin. Haastattelu tulee etenemään viitekehuksesta kerättyjen teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34, 47–48.)

Tiedonkeruusta saatu aineisto puretaan tekstitiedostoiksi, joita on helppo koodata ja joista on helppo luokitella teemat omiksi kokonaisuuksiksi. Aineiston analyysi alkaa jo haastattelutilanteissa, kun pyritään etsimään havaintoja ilmiöiden useudesta ja toistuvuudesta. Tämän avulla voidaan kohdistaa haastattelujen teemoja esiin nousseisiin asioihin. Saatua aineistoa luokitellaan, tiivistetään ja selvennetään, ja siitä tulkitaan merkityksiä. Tämän avulla aineisto muutetaan narratiiviseen eli kertomukselliseen muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136–137, 141.)

3 Liiketoimintasuunnitelma

Tässä luvussa käsitellään liiketoimintasuunnitelman ulkonäköä ja sisältöä tarkemmin. Sisällön tarkasteluun on valittu kolme tärkeää osa-aluetta: liikeidea, toimintaympäristö ja talouslaskelmat. Nämä osa-alueet löytyvät jokaisesta liiketoimintasuunnitelmasta, oli se kirjoitettu isolle tuotantoyritykselle tai pienelle asiantuntijapalveluyritykselle. Pois on jätetty esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin suunnittelu, koska nämä poikkeavat merkittävästi toisistaan toimialasta riippuen.

3.1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys

Liiketoimintasuunnitelma on tiivistetty kirjallinen esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. Siitä tulee ilmi yrityksen ydinosaaminen, tulonlähteet, strategia ja menestystekijät. *Hyvä liiketoimintasuunnitelma osoittaa ne tekijät, joiden avulla yritys rakentaa toimintansa ja joiden kautta se menestyy.* Suunnitelma

toimii työkaluna, jonka avulla yrittäjä pystyy hallitsemaan kokonaisuutta. Sen avulla määritellään yrityksen markkina-asema, resurssitarpeet sekä vahvuudet ja heikkoudet. Resurssitarpeita on erilaisia, esimerkiksi henkilöstö, rahoitus ja markkinointi. Suunnitelma voi toimia myös perustana päätöksen tekemiselle. (Pitkämäki 2000, 9–10.)

Pitkämäen (2000) mukaan hyvä suunnitelma antaa sidosryhmille luotettavan kuvan yrityksen toiminnasta. Pelkkä suullinen esitys ei välttämättä vakuuta rahoittajaa, vaan huolellisesti laadittu suunnitelma, joka sisältää realistisen liiketoiminnan ja menestystekijät, voi antaa uskottavamman kuvan yrityksestä. (Mts. 9–10.)

Suunnitelma on aina tehtävä omista lähtökohdista. Ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia, jonka pohjalle jokainen yritys voi laatia oman liiketoimintasuunnitelmansa. Yrityksen on suunnitelmaa tehtäessä noudatettava omia lähestymis- ja työskentelytapojansa. Suunnitelman voi tehdä systemaattisesti, mutta eri osa-alueisiin joutuu palaamaan takaisin suunnitelman laatimisen edetessä. (Pitkämäki 2000, 13–14.)

Blackwellin (2008) mukaan suunnitelman tulee olla selkeä, tiivis, loogisesti etenevä ja todenmukainen. Lauserakenteet kannattaa pitää lyhyinä ja selkeinä, ja käsitellä yksi asia kerrallaan. Adjektiiveja kannattaa käyttää maltillisesti ja jaotella teksti kappaleisiin. Suunnitelmasta on löydettävä vain oleelliset asiat. (Mts. 5–6.)

Avainkysymyksiä liiketoimintasuunnitelman laatijalle ovat seuraavat (Finch 2010, 2):

- Mitä varten suunnitelma laaditaan?
- Kenelle suunnitelma on ja mitä heiltä halutaan?

Näitä kysymyksiä kannattaa miettiä, ennen kuin alkaa kirjoittamaan liiketoimintasuunnitelmaa. Halutaanko, että henkilö, joka lukee suunnitelman, haluaa sijoittaa yritykseen tai alkaa osakkaaksi? Vai haetaanko suunnitelmalla tukea tai apurahaa? Suunnitelma voidaan kirjoittaa myös avuksi yritystoiminnan pyörittämiseen. (Finch 2010, 2.)

3.2 Suunnitelman runko

Ensimmäinen asia, joka yrittäjän kannattaa tehdä, on jäsentää liiketoimintasuunnitelman runko. On mietittävä pääotsikot ja tärkeimmät pääkohdat niin, että suunnitelma etenee loogisesti. Tällöin voidaan siirtää eri osioita paikasta toiseen, jotta suunnitelman luettavuus ja tarinallisuus paranee. (Finch 2010, 17.)

Hyvä esimerkkirakenne liiketoimintasuunnitelmalle on seuraava (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015, 12–13):

- liikeidean kuvaus
- osaamisen kuvaus
- tuotteen kuvaus
- asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet
- toimiala ja kilpailutilanne
- markkinat
- markkinointi ja mainonta
- riskit
- immateriaalioikeudet

- talouslaskelmat.

Tällaista rungon rakennetta ei kuitenkaan tarvitse täysin seurata, vaan kannattaa laatia oman näköinen ja vakuuttava suunnitelma (Finch 2010, 19).

Yleisesti suunnitelma sisältää paljon yksityiskohtia. Esimerkiksi erilaiset raportit, tarkemmat laskelmat ja tekniset kuvaukset voidaan lisätä suunnitelman loppuun liitteeksi. Mutta jos haluaa korostaa tai selittää suunnitelmassa jotakin tiettyä asiaa, voidaan yksityiskohta lisätä tiivistettynä suunnitelmaan. Tässä on muistettava pitää tiivistelmä selkeänä ja järkevän pituisena. (Finch 2010, 20–21.)

Vaihtoehtoisesti liiketoimintaa voi mallintaa Alex Osterwalderin kehittämän Business Model Canvasin avulla (ks. kuvio 1). Tämä ”liiketoimintakangas” voidaan laatia yhdelle A4-arkille, ja siitä selviää liiketoimintamalli kokonaisuudessaan. Kangas koostuu yhdeksästä laatikosta, jotka kuvaavat perustietoja liikeideasta. Kankaalle merkitään asiakaskohderyhmät ja se, mitä arvoa asiakas saa tai minkä ongelman tuote tai palvelu ratkaisee, miten asiakkaat tavoitetaan ja miten asiakassuhdetta ylläpidetään. Näiden lisäksi kankaalle tulevat verkostot, yrityksen resurssit, tärkeimmät tehtävät liiketoiminnan ylläpitämiseksi sekä tulo- ja kustannusrakenteet. Kankaan täyttämisen voi aloittaa joko asiakaskohderyhmästä, asiakashyödyistä tai yrityksen resurssien kautta. (Leppänen 2013, 128–130; Business Model Canvas Explained n. d.)

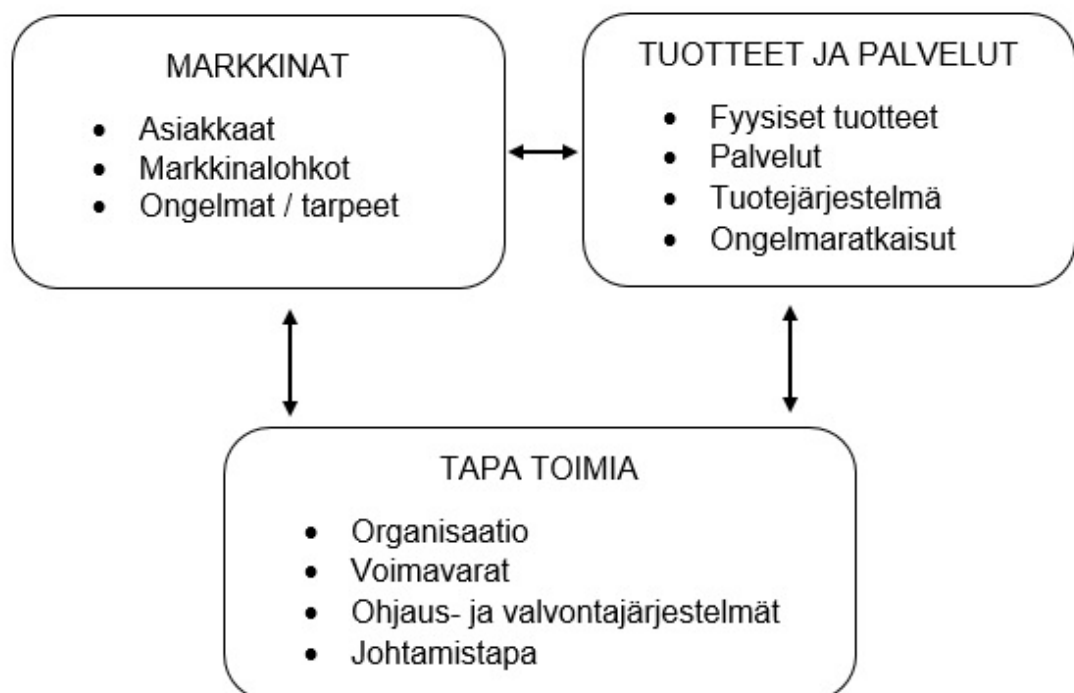
Yhteistyökumppanit ja verkostot	Tärkeimmät tehtävät	Asiakashyödyt	Asiakassuhteen ylläpito	Asiakaskohderyhmät
---------------------------------	---------------------	---------------	-------------------------	--------------------

	Avain-resurs- sit		Myynti- ja jakelukanavat	
Kulurakenne			Tulolähteet	

Kuvio 1. Business Model Canvas (Business Model Canvas Explained n. d.)

3.3 Liikeidea

Liikeidea on kuvaus siitä, miten yritys aikoo menestyä ja miten se ansaitsee rahaa. Liikeidea kertoo, mitä tuotteita, palveluita tai näiden yhdistelmää se aikoo tarjota, keitä sen asiakkaat ovat ja millä markkinoilla yritys aikoo toimia sekä miten yritys on järjestänyt organisaationsa, johtamisensa ja toimintamallinsa. Kuviossa 2 on jäsenneily, miten kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. (Holopainen 2015, 12–14.)



Kuvio 2. Liikeidean osatekijöiden vaikutus toisiinsa (Holopainen 2015, muokattu)

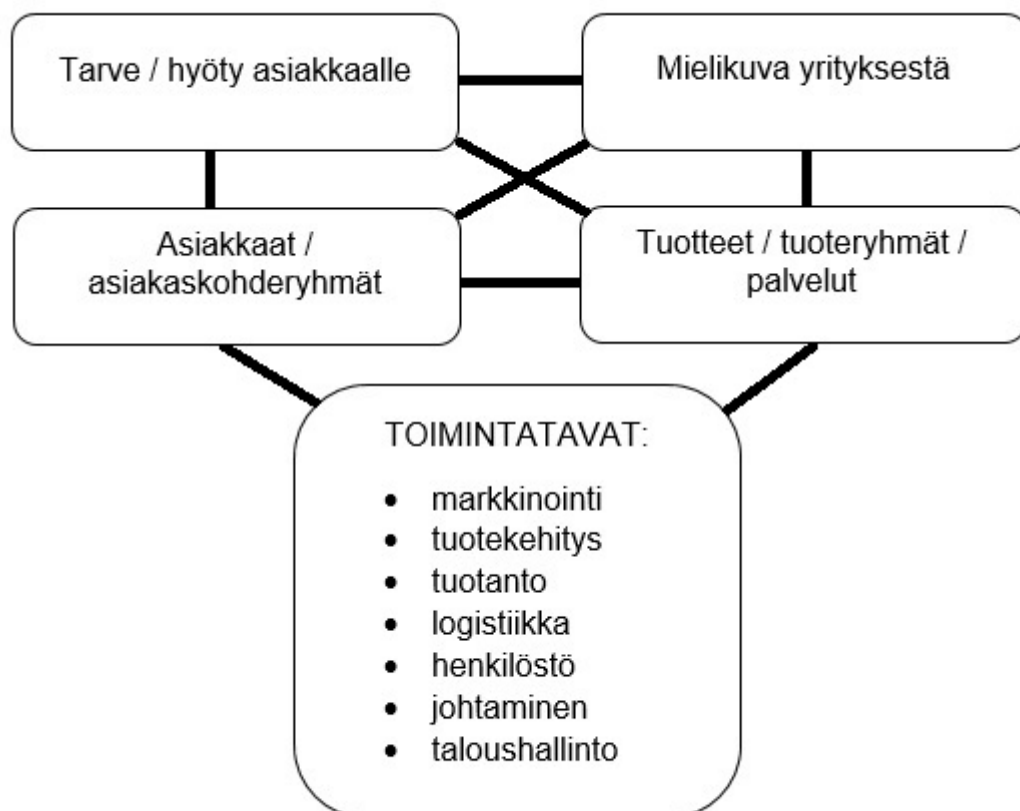
Liikeidea siis vastaa kolmeen tärkeään kysymykseen: mitä, kenelle ja miten. Se myös kuvaa yrityksen toimintatapoja. Vaikka tuote tai palvelu olisi samantapainen kuin kilpailijalla, juuri toimintatapa erottaa oman yrityksen kilpailijoista. Oma yritys voi käyttää tuotteen valmistuksessa alihankkijoita, kun kilpailija valmistaa tuotteen itse. Liikeideaa mietittäessä kannattaa myös miettiä omat ylivoimatekijät, jotka ovat ne asiat, jotka tarjoavat hyötyä asiakkaalle. (Liiketoimintasuunnitelma: Liikeidea (ohje) 2014.)

Liikeidealla on monta tapaa syntyä. Yrityksen voi ostaa, tai yrittäjä voi jatkaa perheyrittystään. Myös valmiita liikeideoita voi ostaa tai perustaa franchising-yrityksen. Idea voi tulla koulutuksen, ammatillisen osaamisen tai harrastuksen kautta. Yrittäjä saattaa huomata selkeän markkinaraon tai tehdä hyvän keksinnön, jonka perusteella voi aloittaa yrityksen. Yrittäminen voi olla omatahtoista tai pakon sanelemaa. Työttömyys, asuinpaikkakunnan vaihto tai ajautuminen yrittäjyyteen ovat pakon sanelemia tilanteita yrittäjyyteen. (Raatikainen 2011, 23–26.)

Useimmat liikeideat pohjautuvat tiedolle, taidolle ja kokemukselle, joka on kertynyt aiemmasta työstä tai harrastuksesta. Luovuutta voi käyttää mahdollisuuksien tunnistamiseen ja tätä kautta kehittää hyvä liikeidea. Luovuus on avain innovaatioon, joka on taas avain menestyvälle liikeidealle. Boltonin ja Thompsonin (2000) mukaan on olemassa kolme tapaa lähestyä innovaatiota:

1. tunnista ongelma ja etsi ratkaisu
2. tunnista ratkaisu ja etsi ongelma
3. tunnista tarve ja etsi ratkaisu. (Burns 2011, 125, 127.)

Raatikaisen (2011) mukaan liikeidea syntyy ajatuksesta tai ideasta. Tästä se kehittyy yritysideoksi, josta se jalostuu liikeideoksi. Liiketoimintasuunnitelman tehtävänä onkin analysoida liikeideaa. Liikeideamalli toimii hahmotelmatyökaluna, jonka avulla voidaan jäsentää yrityksen olemassaolon edellytykset, asiakkaiden ja markkinoiden tarpeiden tyydyttäminen ja se, millaiseen mielikuvaan yritys pyrkii. Yrittäjän pitää tuntea asiakkaansa ja markkinat, missä hän toimii, ja tietää, mihin tarpeisiin yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut vastaavat. (Mts. 38–39.)



Kuvio 3. Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39, muokattu)

Hyvän liikeidean tunnusmerkit

Leppäsen (2013, 71–73) mukaan hyvän liikeidean ei tarvitse olla mikään kuningasidea. Hänen mielestään menestyvä idea jalostuu tekemisen kautta, kunhan vain aloittaa yrityksensä omalla jutullaan.

Keskinkertaiset ja tavalliset ideat kantavat pisimmälle, koska

- ne ovat yksinkertaisia
- ne ovat helppoja toteuttaa
- ne eivät vaadi paljon pääomaa ja eivätkä suuria kiinteitä kustannuksia
- niiden toiminta kasvaa myynnin kautta
- niiden toiminta on monistettavissa (Leppänen 2013, 71–73).

Liljeroosin (2013) mukaan idean validointi ja kolmen askeleen seuraaminen takaavat paremmin menestymisen kuin pelkkä idean suora toteuttaminen. Hänen esittämänsä kolme askelta ovat seuraavat:

1. ideointi
2. ideoiden validointi
3. ensimmäisten asiakkaiden hankinta.

Listaamalla kaikki ideat, joista osa voi olla vieraitakin, ja suodattamalla listasta parhaimmat yrittäjälle jää testaamista varten parhaimmat ideat. Liljeroosinkin (2013) mukaan ”tylsät” ja perinteisten alojen ideat ovat olleet parhaimpia ja menestyneimpiä. *Ideoiden validoinnissa pyritään saamaan mahdollisimman suuri todennäköisyys sille, että valitsemasi liikeidea tulee tuottamaan sinulle rahaa.* Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen idean rinnalle kuvataan

asiakas, joka olisi valmis ja halukas maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Myös oman motivaation ja taitojen ja tietojen arviointi on tärkeää jokaisen idean kohdalla. Tämän jälkeen jäljelle jääneistä ideoista kannattaa keskustella potentiaalisten asiakkaiden tai samalla toimialalla toimivien yrittäjien kanssa. Keskustelujen kautta selviää, onko idealla kysyntää. Tämän jälkeen ideoista karsiutuu kaikista tuottavin ja menestyvin idea, joka kannattaa kehittää liikeideaksi.

Must to Have -liikeidea perustuu ajatukseen, jossa tuote tai palvelu kehitetään asiakaslähtöisesti. Idea kehitetään tarpeeksi suuren olemassa olevan ongelman ympärille. Ratkaisun tulee olla helposti testattavissa, ymmärrettävissä ja jollakin tavalla uniikki, mutta kuitenkin niin, että asiakkaat ymmärtävät sen funktion ja hyödyn. Ongelman tulee olla tarpeeksi suuri, jotta asiakaskunta olisi laaja ja jotta he olisivat halukkaita maksamaan ongelman ratkaisemisesta ja valmiita sitoutumaan tuotteeseen tai palveluun niin, että sitä ostetaan jatkossakin. (Johansson n. d.)

3.4 Toimintaympäristö ja markkinat

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä yrittäjän pitää tutustua yrityksen toimialan toimintaympäristöön. Tämä vie aikaa erityisesti ensimmäistä liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa, mutta antaa paljon tietoa markkinoista ja kilpailijoista. (Pitkämäki 2000, 20.)

Toimialaan kuuluvat kaikki ulkopuoliset tekijät, jotka vaikuttavat yritykseen. Näitä ovat muun muassa kilpailijat, markkinat, julkisen vallan toimenpiteet ja asiakkaat. Nämä tekijät on otettava huomioon liiketoimintaa suunniteltaessa. Yritys toimii ympäristönsä ehdoilla, ja haasteelliseksi toiminnan tekee se, ettei ympäristöään voi paljoakaan muuttaa ja se on muutoksessa koko ajan. (Yrityksen toimintaympäristö n. d.)

Toimintaympäristön arvioinnista on löydettävä olennaisimmat vaikuttajat. Näitä vaikutustekijöistä ovat toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset. Toimialan luonne kuvailee toimialan tyypillisiä toimintatapoja, kuten ihmisten välisiä suhteita, muutoksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Menestymisen edellytykset kuvaavat kilpailutekijöitä, joita tarvitaan yritystoiminnan onnistumiseen. Sidoryhmien vaikutukset kertovat verkoston laajuudesta ja luonteesta sekä siitä, miten verkostot auttavat yritystä menestymään. (Pitkämäki 2000, 22.)

Leppäsen (2013) mukaan on tärkeämpää tietää, mikä on yrityksen markkina kuin se, millä toimialalla yritys toimii. Jos yrittäjä miettii pelkän oman toimialansa kilpailijoita, hän tuo toimialalle tyypillisiä toimintatapoja eikä huomioi asiakkaan tarpeita. Yrittäjä voi tunkea jo olemassa oleville markkinoille, luoda täysin uuden markkinan tai tunnistaa olemassa olevalla markkinalla jonkin asiakasryhmän tai asian, jota ei ole aiemmin markkinoilla huomioitu. (Mts. 94–95.)

Tunne asiakkaasi

Jotta yritystoiminta olisi kannattavaa, markkinoilla pitää olla kysyntää tuotteelle tai palvelulle. Sen on tyydytettävä asiakkaan tarpeet, ratkaistava jokin asiakkaan ongelma tai tuotava arvoa asiakkaalle. Tämän lisäksi tuotteen pitää olla tunnettu ja löydettävissä ja asiakas on vakuutettava tuotteen ominaisuuksista. Yrittäjän on hyvä tietää asiakkaan ostomotiivit ja muokattava tuote tai palvelu sen mukaan. (Burns 2011, 145.)

Seuraava kysymyslista auttaa yrittäjää saamaan tietoa omasta toiminnastaan markkinoilla (Burns 2011, 145):

- Kuka ostaa tuotteen/palvelun?
- Miksi ostaa tuotteen/palvelun?

- Minkä tarpeen tuote/palvelu tyydyttää?
- Miten asiakas tavoitetaan?
- Mitkä ovat jakelukanavat?
- Onko markkina uusi vai jo olemassa oleva?
- Onko markkina nouseva vai laskeva?
- Kuinka suuri markkina on?
- Onko markkinoilla joitakin rajoituksia?
- Onko markkinoilla kilpailijoita, ja jos on, niin miksi asiakas ostaa juuri sinun yritykseltäsi?
- Onko tuote/palvelu jollakin tavalla ainutlaatuinen?
- Onko markkina keskittynyt vai hajautunut?

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa on aina otettava huomioon asiakas. Hän on se, joka tuo rahaa yritykselle ja on valmis ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakasta analysoitaessa ei saa tehdä olettamuksia, vaan täytyy tutustua mahdollisiin asiakkaisiin ja asiakasryhmiin. (Leppänen 2013, 93.) On myös tiedettävä, kuinka monta asiakasta tarvitaan ja kuinka paljon he ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista, jotta yritys tuottaisi edes nollatuloksen (Virratvuori 2006, 48).

Tarkasti määritelty asiakaskohderyhmä helpottaa markkinoinnin ja myyntityön suunnittelua ja toteutusta. Aiemmin asiakasryhmiä on jaoteltu demografisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen tai asuinpaikan mukaan, mutta nykyään globalisoitumisen myötä asiakkaita jaetaan enemmän mieltymysten, käyttäytymisen ja asenteiden mukaan. Siksi onkin tärkeää tietää, millainen on yrityksen

ihanneasiakas. Erilaisilla kysymyspattereilla voidaan selvittää ihanneasiakkaan tapoja, mieltymyksiä, arvoja ja ostopäätöskriteerejä. On myös mietittävä asiakkaan kokemaa ongelmaa ja sitä, miten yritys pystyy vastaamaan tähän ongelmaan. (Leppänen 2013, 97–104.)

Tunne kilpailijasi

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on tutustuttava toimialalla toimiviin yrityksiin ja tunnistettava tärkeimmät kilpailijat markkina-alueella. Tämän avulla voi selvittää, onko markkinoille tulossa uusia yrityksiä, ja miten toimiala kehittyy. (Raatikainen 2011, 91.) Kilpailutilanteen arvioinnin avulla yritys voi hahmottaa oman yrityksen aseman markkinassa. *Arviointi selvittää lisäksi toimialan keskeisiä menestymisen edellytyksiä.* Eli arvioinnin avulla yritys voi myös hahmottaa niitä kilpailutekijöitä, joita tarvitaan yrityksen menestymiseen. (Pitkämäki 2000, 39.)

Kilpailuanalyysin avulla voi selvittää toimialan kehitystä. Se auttaa hahmottamaan kilpailutilannetta ja omaa sijoittumista markkinassa. Analyysin avulla selvitetään tärkeimpien kilpailijoiden myynnin kehitystä vähintään kolmen viimeisen vuoden aikana, vahvuuksia ja heikkouksia sekä mihin suuntaan kilpailijan toiminta on mahdollisesti kehittymässä. (Raatikainen 2011, 91.)

Pitkämäen (2000) mukaan on olemassa kaksi kilpailun perusulottuvuutta. Isoilla ja johtavassa markkina-asemassa olevilla yrityksillä on absoluuttinen kilpailuetu, jossa tuotetaan tuotteita tai palveluita suurella volyymilla ja tämän kautta voidaan tarjota halvempia hintoja. Johtoasemassa olevilla yrityksillä on laaja työyhteisö, jossa löytyy erityisosaamista, ja siksi pystytään tarjoamaan monipuolisia palveluja asiakkaille. Toinen kilpailuetu on suhteellinen kilpai-

luetu. Tätä kilpailuetua käyttävät hyväkseen pienet yritykset, jotka voivat tarjota räätälöityjä ja erityisiä tuotteita tai palveluita asiakkailleen. Pienet yritykset yleensä käyttävät hyväkseen suurten yritysten katvealueita ja pystyvät toimimaan tietyn palvelun tai tuotteen asiantuntijoina ja tuottajina. (Mts. 39.)

Tarkkailemalla kilpailevia yrityksiä oppii tunnistamaan niiden menestystekijöitä. Suunniteltaessa omaa yritystoimintaa voidaan ottaa oppia kilpailijoiden toiminnasta ja soveltaa heidän menestystekijöitään omaan toimintaan. Tarkkailu ohjaa yritystä rakentumaan kilpailukykyiseksi. On tärkeää valita todellisia kilpailijoita, jotka ovat samankokoisia kuin oma yritys ja jotka ovat menestyneitä omassa toimintaympäristössään. Suurten ketjuyrityksien toiminta ei vastaa pienten yritysten toimintaa, vaikka ne toimivat samalla alalla. On myös hyvä tarkkailla toimialan ulkopuolisia yrityksiä, koska niistä voi saada hyviä toimintamalleja, joita voi soveltaa omaan toimintaan. (Pitkämäki 2000, 42–43.)

Kilpailua tarkasteltaessa on muistettava, etteivät kilpailijat ole pelkästään kilpailijoita ja asiakkaat kilpailun kohteina. Yritykset myös kilpailevat hyvistä suhteista muiden sidosryhmien kanssa. Kilpailijat ovat myös yhteistyökumppaneita, joiden kanssa luodaan toimialan imagoa. Kaikki yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla, vaikuttavat toimialan kehitykseen. (Pitkämäki 2000, 39, 42–43.)

3.5 Talouslaskelmat

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on liikeidea esitetty numeroilla. Suunnitelma sisältää erilaisia laskelmia ja budjetteja, joiden avulla selvitetään rahavirtoja ja osoitetaan ideoiden ja eurojen välinen yhteys. Jotta yritys olisi todellisuudessa kannattava, pitää laskelmienkin olla kannattavia ja arviot kuluista kannattaa aina laskea yläkanttiin. (Raatikainen 2011, 138.)

Kassavirtalaskelma auttaa hahmottamaan yrityksen rahavirtoja ja kehitystä tulevina vuosina (Finch 2010, 75). Laskelmaa tarvitaan pankkia ja muita rahoittajia varten. Heidän on tiedettävä, millä aikataululla ja minkälaisella korolla he voivat olettaa saavansa takaisin lainaamansa rahan. (Blackwell 2008, 17.)

Tarkasti mietitty laskelma auttaa yrittäjää kirkastamaan omaa liikeideaansa. Erilaisilla luvuilla tehdyt laskelmat antavat erilaisia näkökulmia ja tällä tavalla saattaa löytyä oikea lähestymistapa aloittaa yritystoiminta. Laskelmaa ei kannata hävittää yrityksen perustamisen jälkeen, vaan sitä voidaan käyttää suunnata-antavana budjettina, joka auttaa hahmottamaan yrityksen kehittymistä käytännössä. (Blackwell 2008, 18.)

Rahoituslaskelma kertoo rahan tarpeet ja lähteet yrityksen alussa. Siihen kirjataan kaikki investoinnit, kuten tuotantovälineet, alkuvarasto ja muut perustamiskulut sekä käyttöpääoma, joka kannattaa olla kolmen kuukauden kiinteät kulut, jotka yrittäjä joutuu maksamaan myynnistä riippumatta. Tämän lisäksi laskelmaan kirjataan lähteet, jotka kattavat investoinnista syntyvät kulut. Rahan lähteitä voivat olla oma sijoitettava pääoma, apporttiomaisuus, laina, yritystuki tai vieras sijoitettava pääoma. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015, 13.)

Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikka kertoo, miten yritys aikoo tehdä voittoa. Se voi olla suunnitelma tai malli, joka kuvaa ansaintalähteet sekä hinnoittelu- ja kustannusrakenteet. Ansaintalogiikka kertoo, tuleeko voittoa suoraan myynnistä vai myynnin ympärille rakennetuista palveluista tai tuotteista. (Nieminen 2009, 1–4.)

Tuottavuus tarkoittaa tuotetun tuotteen tai palvelun suhdetta tarvittuun panokseen. Hyvä tuottavuus ei tarkoita sitä, että yritystoiminta olisi kannattavaa tai menestynyttä. Strategisesti on saatettu valita tuotantoon vääriä tuotteita tai

palveluita, jotka eivät myy tarpeeksi. Tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi myynti per työpäivä tai asiakaskontaktien määrä per työpäivä. Sitä voidaan parantaa joko pienentämällä panosta tai suurentamalla tulosta. (Raatikainen 2011, 130.)

Kriittinen piste

Kriittinen piste eli nollatulostulo tarkoittaa sitä myyntimäärää, joka tarvitaan, jotta yritys kattaisi kaikki kulunsa. Yritys ei siis nollatuloksella tee voittoa tai tappiota. Kriittinen piste lasketaan myyntikatteen ja katetuoton avulla. Katetuoton laskentakaava on seuraava:

$$\begin{aligned} & \text{Myyntituotot} \\ & \quad - \text{Muuttuvat kustannukset} \\ & = \text{Myyntikate} \\ & \quad - \text{Kiinteät kustannukset} \\ & = \text{Tulos} \end{aligned}$$

Nollatulosta voidaan analysoida joko myynnin euromäärällä tai kappalemäärällä:

$$\text{Kriittinen piste (euroina)} = \text{kiinteät kulut} / \text{katetuotto} \times 100$$

$$\text{Kriittinen piste (kappalemääränä)} = \text{kriittinen piste (euroina)} / \text{yhden tuotteen myyntihinta (euroa/kpl)}$$

(Blackwell 2008, 28–29; Raatikainen 2011, 88, 134.)

Kannattavuuslaskelma auttaa arvioimaan kriittisen pisteen katekennelmaa. Laskelman avulla voidaan analysoida myyntitavoitteen realistisuutta ja sitä,

kuinka suuren muutoksen hinnan muutos saa aikaan tulosennusteeseen. Laskelma auttaa myös miettimään katteen ja myyntihinnan suhdetta myyntimäärään. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015, 14.)

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista saatuja tuloksia. Luku esittelee, miten tutkimusta on tehty, keitä haastateltavat henkilöt olivat ja haastateltavien näkemyksiä teemoittain. Teemat on johdettu viitekehyksen aineistosta, joten tulokset mukailevat jonkin verran liiketoimintalukua.

4.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelut suoritettiin elo-syyskuussa 2015. Ensimmäiseksi haastateltavaksi valittiin Uusyrittäjäkeskuksen toimitusjohtaja Sakari Oikarinen, koska hän on työnsä kautta tekemisissä päivittäin aloittavien yrittäjien kanssa ja auttaa heitä laatimaan liiketoimintasuunnitelmia. Hän joutuu työnsä takia myös tarkastelemaan liiketoimintasuunnitelmien muutoksia, painotuksia ja sisältöjä uusien näkökulmien kautta. Koska muut haastateltavat valitaan lumipallo-otannalla, pyydettiin Oikarista suosittelemaan mielestään sopivia asiantuntijoita seuraaviksi haastateltaviksi. Lumipallo-otanta on luotettava tapa saada haastateltaviksi juuri ne henkilöt, jotka ovat keskeisiä asiantuntijoita tutkimusongelman kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60).

Jokainen haastattelu kesti noin 30 minuuttia, koska tämän ajan katsottiin olevan riittävä tarpeellisten tietojen saamiseksi. Haastateltavat pysyivät tarkasti annetuissa aiheissa, ja keskustelut eivät rönsyilleet aiheen ulkopuolelle. Tämä aikahaarukka myös vaikutti aineiston purkamiseen ja analysointiin positiivi-

sesti. Jokaiselta haastateltavalta myös pyydettiin lupa julkaista heidän nimensä tässä opinnäytetyössä. Yksi haastateltavista halusi pysyä anonyyminä, joten hänen nimeään tai yrityksen nimeä ei kerrota tässä opinnäytetyössä.

Haastattelut jaettiin teemoihin viitekehyksestä saatujen hypoteesien mukaan. Nämä teemat ovat seuraavat:

- suunnitelman ulkonäkö ja runko
- liikeidean kuvaus
- toimintaympäristön, asiakkaan ja kilpailijan kuvaus
- ansaintalogiikan kuvaus
- talouslaskelmien laajuus ja tarkkuus.

Nämä teemat nousivat vahvoina esille, ja näihin haluttiin saada tarkempaa tietoa ja näkökulmaa, koska ne ovat hyvin olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa ja ratkaisevat paljon, miten suunnitelmaa tulisi laatia. Haastatteluissa käytettiin myös apuna tarkentavia kysymyksiä, jotka nousivat esiin haastattelun aikana.

Ensimmäisenä haastateltiin Uusyrittäjäkeskuksen toimitusjohtajaa Sakari Oikarista. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus liiketoimintasuunnitelmien laatimisesta ja sparraamisesta. Tämä lisäksi hän on toiminut liikkeenjohdon konsultointitehtävissä niin suuryrityksissä kuin pk-yrityksissäkin. Hän on myös valmentanut johtajia ja ohjannut yritysten hallitusten jäseniä.

Oikarisen suosittelemana haastateltiin myös Suomen Yrityskasvatus Oy:n senior adviseriä Marko Sorria ja rahoittajan edustajaa, joka halusi jäädä anonyymiksi. Sorrilla on yli 10 vuoden kokemus yritysten liiketoimintasuunnitelmien laatimisesta ja yritystoiminnan käynnistämisestä. Hän on sparrannut yrityksiä,

toiminut pääomasijoittajana ja tehnyt yhteistyötä pääomasijoitusyrityksen kanssa. Rahoittajan edustaja taas on toiminut alalla 5 vuotta ja hän on pääasiallisesti arvioinut pienten aloittavien yritysten liiketoimintasuunnitelmia.

4.2 Suunnitelman ulkonäkö

Haastateltavien kanssa keskusteltiin liiketoimintasuunnitelman ulkonäöstä ja sen merkityksestä liikeidean esittämiseen ja vakuuttavuuteen. Tavallisen Word-pohjan lisäksi haastateltavilta kysyttiin mielipidettä Osterwalderin kehittämästä Business Model Canvasista ja muista mahdollisista esitystavoista, joihin he ovat törmänneet tai joita he ovat käyttäneet uransa aikana.

Oikarisen mukaan nykyään käytetyt liiketoimintasuunnitelmamallit ovat peräisin 80-luvulta, jolloin yrityksiä on perustettu herättämään asiakkaiden tarpeita ja tuottamaan tuotteita tyydyttämään näitä tarpeita. Hänen mukaansa suunnitelmat ovat hyvin hierarkkisia ja kaksiulotteisia. Oikarinen kiteyttää asian seuraavasti:

Ja siinä on hankala säilyttää sitä punaista lankaa, kun tänä päivänä tää liiketoiminta on entistä ja yrittäjyys entistä niin kun holistisempi kokonaisvaltaisempi asia.

Oikarinen käyttää työssään paljon Business Model Canvasia tai Start Up Lean Canvasia, jotka auttavat hänen mielestään suunnitelman laatijaa ymmärtämään, mitä hän on lähdössä tekemään. Yrittäjät eivät kuitenkaan käytä näitä suunnittelumalleja, koska rahoittajat ja muut viranomaiset haluavat mieluummin perinteisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman.

Myös Sorri käyttää työssään Business Model Canvasia. Hänen mielestään se ei kuitenkaan taivu kaikkiin yritysideoihin ja liiketoimintoihin. Sorri esittääkin, että paras liiketoimintasuunnitelma on Power Point -muodossa, jolloin esille

tulee vain oleellinen ja suunnitelma on helposti muokattavissa. Hän korostaa, että liiketoimintasuunnitelman, on se missä muodossa tahansa, pitää olla nopeasti muutettavissa ja päivitettävissä. Hän näkee ongelmana sen, ettei laadittua suunnitelmaa hyödynnetä yritystoiminnan kehittyessä ja tiedon lisääntyessä.

Rahoittajan edustaja suosii työssään valmiille pohjalle tai Word-tiedostoon laadittua liiketoimintasuunnitelmaa. Siten hän pystyy ajan kanssa perehtymään suunnitelmaan, toimialaan ja taustatietoihin. Rahoitusneuvotteluissa voidaan edustajan mukaan käyttää Power Point -esitystä, johon on nostettu esille pääkohdat liiketoimintasuunnitelmasta. Näissä neuvotteluissa yrittäjä voi myös suullisesti täydentää tai tarkentaa puuttuvia tietoja. Business Model Canvasin hän kuitenkin näkee enemmänkin yrittäjän omana työkaluna, jonka avulla yrittäjä voi kehittää yritystoimintaa ja saada uusia ajatuksia yrityksen kehittämiseen.

Kaikkien haastateltavien mielestä liiketoimintasuunnitelman tulee olla selkeä ja tiivis paketti, johon on kirjattu tärkeimmät ydinasiat yritystoiminnasta. Tärkeää ei ole se, missä muodossa liiketoimintaa esitellään, vaan se, että taustatyö on tehty huolellisesti ja suunnitelmaan on kirjattu vain oleelliset asiat. Tarkemmat laskelmat, tutkimustulokset ja toimintakuviot kannattaa yhdistää liitteinä liiketoimintasuunnitelmaan. Erilaiset mallit, kuten Business Model Canvas ja Yritys Suomen liiketoimintasuunnitelmapohja, nähdään enemmänkin yrittäjän työkaluina, jotka auttavat jäsentämään ideaa ja herättää uusia ajatuksia.

4.3 Liikeidean kuvaus

Liikeidean kuvaus on liiketoimintasuunnitelman ydin. Tärkeimmät kysymykset, joihin yrittäjän on vastattava, ovat mitä, kenelle ja miten. Mitä tuotetta tai palvelua tarjotaan, keitä ovat yrityksen asiakkaat ja miten tuotetta tai palvelua

tuotetaan ja miten asiakas tavoitetaan? Nämä peruskysymykset voivat olla hyvinkin monisyisiä, mutta niihin vastaaminen on tärkeää. Kuinka laajasti ja onko jotain muuta huomioon otettavaa liikeideaa mietittäessä?

Sorri lisäisi peruskysymyksiin vielä kysymyksen miksi. Mikä on intohimo pyörittää juuri sellaista yritystä? Tämän lisäksi on tiedostettava, kenelle liiketoimintasuunnitelma laaditaan, mikä on se kohdeyleisö, jolle liiketoimintaa esitellään. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee painottaa erilaisia asioita eri sidosryhmien jäsenille. Pääomasijoittajille on tärkeää tietää, miten he hyötyvät taloudellisesti ja miten he pääsevät eroon yrityksestä eli ns. exit skenaario pitää esitellä. Julkinen rahoittaja taas tarkastelee yrityksen yhteiskunnallista ja sosiaalista vaikutusta, esimerkiksi kuinka paljon työpaikkoja yritys synnyttää alueelle. Heille on myös tärkeää tietää, miten yrittäjän omarahoitusosuus järjestetään. Mahdollisten yhteistyökumppaneiden ja ydintiimin on tärkeää tietää, mitkä ovat yrityksen lähtökohdat ja miten uusi yritys hyödyttää mahdollisesti kumppaneiden omaa liiketoimintaa.

Rahoittajan edustajan mielestä liikeidean kuvauksen kannattaa olla napakka, ja siitä tulee löytyä oleellimmat asiat. Kuvaukseen ei kannata kirjata yksityiskohtia liian syvällisesti, mutta on kuitenkin hyvä avata liikeideaa sen verran, että ulkopuolinenkin ymmärtää, mitä ollaan tekemässä. Edustaja kuitenkin nostaa tärkeämmäksi asiakastarpeen kuvauksen. Yrittäjän on tärkeää tietää, mitä tarpeita markkinoilla on olemassa ja osattava kertoa, miten yrityksen tuote tai palvelu tyydyttää tarpeen ja tuo lisäarvoa asiakkaalle.

Oikarinenkin korostaa, että liikeidean kuvaus on koko liiketoimintasuunnitelman ydin. Suunnitelmassa tulee kiteyttää mahdollisimman tarkasti, mitä tarjotaan ja kenelle. Liikeideaa tulee myös perustella hyvin, missä auttaa hyvin tehty taustatyö. Arvioiden ja esitettyjen tietojen ei tule perustua uskomuksiin vaan faktoihin. Oikarinen esittääkin, että yrittäjyydessä on ripaus intoa ja idealismia, jotka perustuvat faktoihin.

Yhteenvedona voidaan siis sanoa, että liikeidea kannattaa esittää napakasti ja ymmärrettävästi. On tärkeää tutustua markkinoihin ja asiakkaisiin ja kertoa, mitä hyötyä tai arvoa oma liikeidea antaa asiakkaalle. Tämä arvonalisäys toimii pitkälti kilpailuetuna muihin samalla markkinalla operoiviin yrityksiin nähden. Oikarinen esitti hyvän esimerkin:

Jos ottaa vaikkapa esimerkin hinnoittelun näkövinkkelistä, että paljon on vaikutusta sillä, että mistä ihminen joutuu luopumaan, jos jonkun uuden palvelun kuukausihinta on vaikka 29,90, niin mistä omassa kotitaloudessa on valmis luopumaan, mihin mä suhteutan sitä hintaa, ja silloin se voi olla, että mä kilpailen jonkun maksullisen tv-kanavapaketin kanssa, vaikka mä tarjoisin sille kotitalkkaripalvelua.

Yrittäjän on myös tiedostettava omat motiivinsa yrityksen perustamiseksi. Vastaaminen Sorrin esittämään kysymykseen miksi selventää paljon sekä yrittäjälle itselleen että sidosryhmille niistä motiiveista ja intohimoista, jotka saavat yrittäjän ottamaan riskin ja aloittamaan yritystoiminnan.

4.4 Toimintaympäristön kuvaus

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös toimintaympäristön ja siihen kuuluvien kilpailijoiden ja asiakkaiden merkityksestä ja tärkeydestä liiketoimintasuunnitelmassa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti asiakaskohderyhmien ymmärtämiseen ja kilpailijoiden tuntemiseen. Jätimme pois esimerkiksi tavarantoimittajat ja muut yhteistyökumppanit, koska viitekehyksessä on myös keskitytty enemmän asiakkaiden ja kilpailijoiden tuntemiseen.

Sorri korostaa asiakaslähtöisyyden tärkeyttä toimintaympäristöä tarkasteltaessa. Yrittäjän on tärkeä tietää, mitä asiakas on valmis maksamaan tarjotusta tuotteesta tai palvelusta ja onko näitä asiakkaita tarpeeksi pitämään yritystoimintaa yllä. On aina huomioitava, että asiakkaalla on rajallinen määrä euroja

ja hänelle pitää pystyä osoittamaan se arvo, jonka tuote tai palvelu antaa ostajalleen. Asiakas kuitenkin joutuu luopumaan jostain muusta valitessaan. Sorri kiteyttää asian seuraavasti: *Aina on kuitenkin vaihtoehtoja samalle euron käytölle*. Sorri esittääkin, että näitä asioita tutkimalla voi löytyä asiakassegmentti ja tarpeeksi suuri markkina.

Rahoittajan edustaja ei näe huonona asiana, jos yrittäjä on tutustunut asiakaksiinsa etukäteen. Hän suosittelee keskustelua potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja mahdollista ennakkomyyntiä. Tämän avulla yritys saa tietoa kysynnän laajuudesta ja vahvistaa asemaansa markkinoilla jo alusta lähtien.

Rahoittajan edustajan mukaan on tärkeää tuntea toimialan tunnusluvut, kuten myynti- ja käyttökate sekä raaka-ainekäyttö, ja tietää, miten saman toimialan muilla yrityksillä menee. Hän korostaa erityisesti tunnuslukujen tietämystä, koska rahoittajan näkökulmasta on vakuuttavampaa, jos luvut ovat realistisia ja verrattavissa vastaaviin lukuihin muissa yrityksissä. Jos luvut eroavat paljon vastaavista luvuista, täytyy yrittäjän perustella eroavuus vakuuttavasti. Tunnuslukujen tietämys myös osoittaa yrittäjän tehneen perusteellista taustatyötä liiketoimintasuunnitelmansa eteen.

Oikarisen mielestä yrittäjän ei pitäisi keskittyä kuvaamaan toimialaa vaan markkinaa ja asiakaskysyntää. Hän kuvailee, kuinka markkinat ja liiketoimintasuunnitelmien laatiminen on 80-luvulla ollut hyvin resurssilähtöistä ja kysynnän kehityksen perusteista, koska tuotteista ja palveluista ei ole ollut tuolloin ylitarjontaa. Ylitarjonnan ja markkinoiden muuttuessa suunnitelman laatiminen on kehittynyt enemmän kilpailun ja sen, miten yritys pärjää yhä kasvavassa kilpailutilanteessa, kuvailemiseksi. Nykyään yhteiskunta on muuttunut yksilöä ja yksilöllisiä ratkaisuja arvostavaksi, jolloin yritykset ovat keskittyneet etsimään niche-alueita eli markkinarakoja. Tästä johtuen toimialojen rajat ovat hämärtyneet ja yritykset toimivat yli toimialarajojen tarjotessaan asiakkailleen mahdollisimman räätälöityjä ja spesifejä ratkaisuja.

Oikarinen myös esittää, että jos liiketoimintasuunnitelma tehdään markkinaymmärryksen pohjalta eikä toimialan pohjalta, niin ei ole olemassa toimialakohtaista kilpailua. *Itseasiassa mikään yritys ei ole kilpailija. Tai kaikki yritykset ovat kilpailijoita.* Hänenkin mukaansa asiakkailla on rajallinen määrä rahaa, jolloin kilpailu syntyy siitä, miten asiakas käyttää rahaansa ja mistä hän luopuu, jotta ostaisi juuri tämän yrityksen tuottaman palvelun tai tuotteen. Erottautumistekijät pitää miettiä asiakaslähtöisesti eli on tiedettävä ihmisten kulu- ja käyttökokemukset ja rakennettava palvelu sen mukaan toimialarajojen yli.

Sorin mielestä taas kilpailijoita on analysoitava ja kilpailuanalyysiä tehtävä. Se, että tunnistaa lähimmät kilpailijat markkinoilta ja ketkä on mahdollisesti tulossa samalle markkinalle ja mitkä ovat asiakkaasta kilpailevat vaihtoehdot, antaa paremman kuvan yrityksestä. Yrittäjän on tunnistettava kilpailijavaihtoehdot ja omat vahvuudet niihin verrattuna. On myös tunnistettava, miten myyntityötä tehdään ja saadaan tyytyväiset asiakkaat muutettua pitkäaikaisiksi asiakkuuksiksi.

Rahoittajan edustaja näkee tärkeänä, että tuntee lähimmät kilpailijansa ja tietää, miten he ovat menestyneet. On myös tärkeää peilata omia tuotteitaan tai palveluitaan kilpailijan tuotteisiin tai palveluihin ja nähdä omat eroavuudet kilpailijoista. Näistä eroavuuksista voi löytyä kilpailuetu, kuten tiimin erityisosaaaminen.

Asiakaslähtöisyys on avaintekijä yrityksen menestymiselle ja hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa tämä on huomioitu erityisen tarkasti. Yrittäjän on tunnettava asiakkaansa, heidän tapansa ostaa ja mitä asioita he arvostavat tuotteissa tai palveluissa. Yrityksen on hyvä jalkautua asiakaskenttään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ja tutustua asiakkaan arvomaailmaan. Yrittäjän on myös tärkeää tietää markkina-alansa, missä hän toimii. Tunnusluvut ja kilpailijoiden menestymistekijät on tärkeää huomioida omaa yritystoimintaa

suunniteltaessa. Vaikka haastateltavat olivat eri mieltä kilpailusta ja toimialasta, tärkeämmäksi asiaksi nousi asiakashyöty, niin yrittäjän on kuitenkin huomioitava nämä asiat liiketoimintasuunnitelmaa laatiessaan.

4.5 Talouslaskelmien laajuus ja tarkkuus

Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä, kuinka pitkäaikaisia laskelmia tulisi tehdä ja sitä, minkälaiset laskelmat ovat vakuuttavia. Erityisesti keskustelussa tiedusteltiin kolmen vuoden kassavirtalaskelmaa ja onko mahdollista laatia edes realistista laskelmaa niin pitkälle ajalle.

Rahoittajan edustaja painottaa kriittisen pisteen laskemista ja lähivuoteen keskittymistä. Hänen mukaansa on olemassa niin paljon muuttuvia ja epävarmoja tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaa, että on melko mahdotonta suunnitella yritystoimintaa kovin monen vuoden päähän. Yrittäjän kuitenkin kannattaa hieman hahmotella tulevaisuuttaan, mutta ensisijaisesti keskittyä ensimmäiseen vuoteen. Rahoittajan edustaja sanoo, että kannattaa keskittyä kriittiseen pisteeseen ja onko se realistista saavuttaa. Kulurakenteen avulla hahmottaa, kuinka paljon myynnin tulisi olla, ja miten kriittinen piste saavutetaan.

Oikarinen sanoo laskelmista seuraavaa: *Sanotaanko näin, että itse edustan, että on parempi laskea suurin piirtein oikein kuin tarkasti pieleen.* Yrittäjän on siis tiedettävä toimialansa tunnusluvut ja ymmärrettävä ansaintalogiikka ja markkinarealiteetit. Kolmen vuoden laskelmat ovat Oikarisen mielestä enemmänkin strategisia linjauksia, kuten aikooko yritys kasvaa ja miten mahdollinen kasvu aiotaan toteuttaa.

Sorri esittää kolmen vuoden laskelmille vaihtoehdoksi kahden vuoden laskelmia, joista tehdään kolme eri skenaariota. Yksi skenaario on inhorealistinen, eli myyntiä ei ole tarpeeksi ja tuotekehityskulut ovat suuremmat kuin ajateltiin.

Toinen skenaario on ylipositiivinen, eli myyntiä tulee enemmän ja yritystoimintaa pitää laajentaa ja kasvattaa. Kolmas skenaario on näiden kahden väli-muoto ja se pyritään pitämään hyvin realistisena. Sorrin mielestä kolmen vuoden arvio on kuitenkin enemmänkin arvausta kuin tietoa.

Rahoittajan edustaja näkee kassavirtalaskelmat enemmän yrittäjän työkaluna kuin rahoitusta haettaessa toimivana laskelmana. Kassavirtalaskelma tai kassabudjetti auttaa yrittäjää hahmottamaan yrityksen tulot ja menot kuukausi tasolla ja budjetista näkee, miten kassa käyttäytyy vuoden aikana. Erityisesti yritykset, joilla on projektimaista toimintaa, jossa projekti kestää 6 kuukautta ja maksu saadaan vasta tämän jälkeen, kassabudjetti auttaa hahmottamaan projektin aikaiset kulut.

Laskelmia ei kannata laatia kovin monelle vuodelle, vaan mieluummin keskittyä ensimmäisiin vuosiin. Yrittäjä voi laatia useampi laskelmia, jotka auttavat hahmottamaan realistiset luvut, jotka on mahdollista saavuttaa. Myös kriittisen pisteen laskeminen on tärkeää, koska se osoittaa sen, onko yritystoiminta kannattavaa, ja miten myynnin on kehityttävä, jotta yritys kattaisi kaikki kulusensa. Tuloslaskelma kertoo yrityksen vuoden liikevaihdon, mutta kassavirtalaskelma tai kassabudjetti keskittyy kuukausittaiseen liikevaihtoon.

Ansaintalogiikan kuvaus

Ansaintalogiikka on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa eli miten rahaa tulee ja mihin sitä kuluu ja kuinka paljon yritys tekee voittoa. Haastateltavilta kysyttiin, miten he arvottavat ansaintalogiikan ja kannattaako benchmarkata eli vertailla ja huomioida muiden yritysten toimintatapoja.

Sorri nostaa ansaintalogiikan korkealle. Hänen työssään Suomen Yrityskehitys Oy:ssä asiakkaita autetaan sparraamaan liiketoimintasuunnitelmiaan ja

ansaintalogiikka on ensimmäisten aiheiden joukossa. Yrittäjän on tärkeää tietää, mistä rahaa tulee, mihin sitä menee ja ketä on mukana arvoketjussa. Sorri käyttää apuna vastaavanlaisten yritysten suunnitelmia, joista yrittäjä voi nähdä, miten malliyrityksen yritystoiminta on kehittynyt suunnitelmaan nähden. Sorri kuitenkin korostaa, ettei yritys voi luoda mitään uutta, jos se matkii toisten yritysten toimintamalleja. Tärkeää kuitenkin on se, että laskelmat ovat mahdollisimman realistisia ja perustuvat toimialalla oleviin peruslukuihin.

Oikarisen mielestä taas benchmarkkaus ja keskustelu muiden saman alan yrittäjien kanssa ovat todella tärkeitä aloittavalle yrittäjälle. Yrittäjän on helpompi löytää oikeat toimintamallit, kun hän on tutustunut muiden yritysten toimintaan ja tiedostaa asiakkaiden ostotavat.

Ansaintalogiikkaa suunniteltaessa kannattaa ottaa mallia toisista yrityksistä, mutta ei kuitenkaan kannata täysin matkia toisen yrityksen toimintamallia. Jos kopioi toisen yrityksen ansaintalogiikan, ei pysty luomaan uusia toimintatapoja omassa yrityksessä tai toimialalle. Yrittäjän kannattaa ottaa yhteyttä muihin yrittäjiin ja keskustella heidän kanssaan, mikä tapa toimia on ollut menestyksestä.

5 Johtopäätökset

Haastateltaviksi valikoitui lumipallo-otannan avulla asiantuntijoita, jotka ovat jo useamman vuoden ajan auttaneet ja arvioineet erilaisia liiketoimintasuunnitelmia. Heillä on työnsä kautta vahvat mielipiteet siitä, millainen liiketoimintasuunnitelma on hyvä sidosryhmän näkökulmasta. Haastateltavat ovat eri sidosryhmien edustajia, ja osa heistä on keskittynyt sparraamaan aloittavan yrit-

täjän liikeidea ja auttanut yrittäjää laatimaan liiketoimintasuunnitelman rahoittajan edustajia varten. Osa haastateltavista taas on rahoittajan edustajia, jolloin he tarkastelevat liiketoimintasuunnitelmia erilaisesta näkökulmasta.

Uusyrityskeskuksen toimitusjohtaja Sakari Oikarinen oli ensimmäinen haastateltava ja muiden asiantuntijoiden suosittelija. Hänellä on monen vuoden kokemus liiketoimintasuunnitelmien laatimisesta ja sparraamisesta, joten hän pystyi antamaan monipuolista ja syvällistä tietoa liiketoimintasuunnitelman sisällöstä. Hänen suosittelimat muut haastateltavat olivat Suomen Yrityskehitys Oy:n senior adviser Marko Sorri ja rahoittajan edustaja. Sorrilla on kokemusta sekä liiketoiminnan sparrauksesta ja liiketoimintasuunnitelmien laatimisesta ja myös kokemusta pääomarahojen näkökulmasta sijoittajana. Hän antoi hyvin vahvan näkemyksen siitä, miten kannattaa valmistautua rahoittajan kohtaamiseen ja mitä pääomarahojen arvostaa liiketoimintasuunnitelmassa. Rahoittajan edustaja taas on tutkinut liiketoimintasuunnitelmia rahoittajan näkökulmasta, joten hänen näkemyksensä ja ajatuksensa antoivat tärkeää lisäarvoa opinnäytetyölle.

Liiketoimintasuunnitelman muoto ja ulkonäkö jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Rahoittajan edustaja suosii perinteisiä malleja, kuten Word-tiedostoon laadittua tai jollekin valmiille pohjalle laadittua suunnitelmaa, kun taas sparraajien mielestä tiiviimpi malli on parempi. Kuitenkin kaikkien mielestä siisti ja tiivis paketti on parempi kuin laaja ja yksityiskohtainen suunnitelma.

Business Model Canvas jakoi myös hieman mielipiteitä. Kaikki haastateltavat pitivät sitä hyvänä työkaluna, jonka avulla voi liikeidea tutkia monipuolisesti. Se herättää oikeita kysymyksiä, joihin yrittäjän on pystyttävä vastaamaan. Tämä malli ei kuitenkaan toimi kaikilla liikeideoilla tai liiketoiminnoilla ja se ei rahoittajan mielestä korvaa perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa tai välttämättä anna lisäarvoa suunnitelmalle, mutta ei myöskään ole haitaksi esimerkiksi liitteenä.

Tärkeintä ei kuitenkaan ole se, missä muodossa liikeidea esitellään. Haastateltavat arvostivat suunnitelmissa tiivistä ja loogista rakennetta, jossa esitellään liikeidea ulkopuolisille selkeästi ja ymmärrettävästi. Tarkemmat laskelmat, suunnitelmat ja mallinnukset voidaan ottaa suunnitelmaan mukaan liitteinä.

Liikeidea on tärkein osa liiketoimintasuunnitelmassa. Sen kuvauksen pitää olla ymmärrettävä ja napakka ja sen on vastattava neljään kysymykseen: mitä, kelle, miten ja miksi. Yrittäjän on myös osattava perustella liikeidean realismia. Ilman kunnollisia perusteluja liikeidea ei ole vakuuttava. Liiketoimintasuunnitelmassa on myös tultava esille, mitä arvoa yrityksen tuote tai palvelu antaa asiakkaalle ja miksi hänen kannattaa ostaa juuri siltä yritykseltä.

Liikeidean jälkeen tärkeimmäksi asiaksi nousi asiakaslähtöisyys ja –hyöty. Nämä ovat yritystoimintaa suunniteltaessa tärkeitä asioita, joihin yrittäjän tulisi paneutua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Keskustelu asiakkaan kanssa tuotteen tai palvelun eduista antaa yrittäjälle tärkeää tietoa asiakaskunnan suuruudesta ja arvoista.

Yrittäjän on myös tärkeää ymmärtää toimintaympäristön toimintatapoja ja tunnuslukuja. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on kilpailijat toimiala huomioitu realistisesti. Erityisesti kannattaa verrata omaa asemaa muihin toimijoihin nähden ja löytää omat kilpailuedut kilpailijoihin. Myös isot poikkeavuudet pitää osata perustella, koska tunnusluvut ja toimintatavat ovat hyvin samanlaisia samalla toimialalla.

Talouselälylaskelmissa kannattaa keskittyä kahteen ensimmäiseen vuoteen, eikä suunnitella yritystoimintaa kovinkaan pitkälle. Yhteiskunta ja yritystoiminta ovat nykyään nopeasti muuttuvia, ja voi olla mahdotonta suunnitella yritystoi-

mintaa kovin pitkäaikaiseksi. Siksi on tärkeää keskittyä ensimmäiseen vuoteen ja miten yritystoiminta kehittyy sen aikana. Kriittinen piste kannattaa laskea, ja tarkastella, onko yritystoiminta realistista ja toteutettavissa.

Ansaintalogiikka kannattaa miettiä jo varhaisessa vaiheessa. Yrittäjä voi tutustua toisten yritysten tapaan toimia ja kehittää niistä tavoista oman tavan pyörittää yritystä. Ja toimintatapoja kannattaa tarkastella muiltakin toimialoilta, eikä vain omalta toimialalta, koska uusia ajatuksia saattaa kehittyä yhdistämällä eri toimialojen tapoja.

Haastattelujen pohjalta on laadittu lista kriteereistä (kts liite lista kriteereistä), jotka tekevät liiketoimintasuunnitelmasta hyvän. Lista on laadittu selkeäksi sanalistaksi, jossa kaikki kohdat on perusteltu. Kriteerit toimivat jokaisessa liiketoimintasuunnitelmassa, mutta on huomioitava, että eri toimialojen liiketoimintasuunnitelmissa on painotettu eri asioita.

6 Pohdinta

Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi voi olla hyvinkin pitkäaikainen ja vaativa tehtävä. Yrittäjän on etsittävä tietoa useasta eri lähteestä, mietittävä monia liikeideaan ja suunnitelmaan vaikuttavia asioita ja harkittava erilaisia mahdollisuuksia. Tämän lisäksi yrittäjän pitäisi tietää, minkälainen liiketoimintasuunnitelma on sidosryhmän edustajien mielestä vakuuttava.

Tämä opinnäytetyö on keskittynyt tutkimaan sidosryhmien ajatuksia hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta. Tämä pyrkii vastaamaan yrittäjän mielessä pyöriviin kysymyksiin, kuten miten laajalti liikeideaa kannattaa esitellä, millaisia laskelmia tulee tehdä ja miten tärkeää on ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä markkinoilla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia lista kriteereistä, joita sidosryhmät arvos-
tavat. Tarkoituksena oli tutkia, mitä asioita ja ominaisuuksia asiantuntijat pitä-
vät tärkeinä hyvin laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa ja voiko näitä ominai-
suuksia laatia listaksi. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella,
joka toimii parhaiten ilmiötä pyrittäessä ilmiön ymmärtämiseen ja syvällisem-
pään näkemykseen siitä.

Tulokset osoittivat, että on mahdollista laatia lista näistä kriteereistä (kts liite
lista kriteereistä). Itse asiassa oli yllättävää, kuinka samaa mieltä asiantuntijat
olivat liiketoimintasuunnitelmasta. Tärkeintä ovat suunnitelman lähtökohdat,
taustatietojen huolellinen keruu ja ydinasioiden ymmärrettävä esittäminen. Li-
ikeidea, asiakas- ja markkinaymmärrys sekä huolelliset laskelmat ovat liiketoi-
mintasuunnitelman tärkeimmät osa-alueet. Tärkeää on myös esittää yrittäjän
omat motiivit lähteä perustamaan yritystä. Suunnitelman esittämismuodolla ei
ole niin suurta merkitystä asiantuntijoiden mielestä.

Opinnäytetyössä onnistuttiin ja myös epäonnistuttiin näkemysten laajuudessa.
Onnistuminen tulee siitä, että pieniä vivahteita löydettiin sekä viitekehystä että
tutkimusta tehtäessä. Mutta nämä vivahde-erot eivät kuitenkaan ole valtavia.
Vaikka suunnitelmaa laadittaisiin yhteistyökumppaneille tai pääomarahoit-
jille, suunnitelman sisältö pysyy hyvin samanlaisena ja ainoastaan painotus on
vain hieman erilainen. Jokaisesta suunnitelmasta on löydyttävä yrittäjän ja tii-
min osaaminen, liikeidean kuvaus, asiakas- ja markkina-analyysit sekä talous-
laskelmat. Ero on siinä, miten esimerkiksi talouslaskelmat kannattaa laatia sen
mukaan kenelle liikeideaa lähdetään esittelemään.

Vasta tämän työn prosessin aikana löytyi näkökulma, jota alettiin käyttämään
opinnäytetyötä tehtäessä. Tämä vaikutti tutkimuksen tekemiseen niin, että lu-
kija voi harhaluuloisesti ajatella, että liiketoimintasuunnitelmaa on tutkittu sekä
yrittäjän omasta näkökulmasta että sidosryhmien näkökulmasta. Liiketoiminta-
suunnitelma on kuitenkin hyvin ainutlaatuinen ja henkilökohtainen asia, jota

määrittelevät yleisesti tiedossa olevat asiat. Tutkimusta hankaloitti se, ettei yhtä tiettyä mallia voi käyttää jokaiselle liikeidealle. Tämän takia opinnäytetyö onkin hyvin pinnallinen ja vain perusasioita käsittelevä. Esimerkiksi parturikampaamon liiketoimintasuunnitelma on hyvin erilainen kuin biotehtaan liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön validiteetti eli tutkimuksen pätevyys on riittävä yleisesti liiketoimintasuunnitelmaa tutkittaessa, mutta riittämätön tarkkoja sisällöllisiä asioita tarkasteltaessa. Tämä johtuu juuri siitä, ettei yksi suunnitelmamalli toimi jokaisella toimialalla. Jotta opinnäytetyöstä olisi saanut validiteetiltaan hyvän, olisi tutkimuksessa pitänyt keskittyä vain yhteen tai kahteen toimialaan ja esimerkiksi vertailla näiden toimialojen liiketoimintasuunnitelmien rakenteita ja sisältöä.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus on hyvä tässä opinnäytetyössä. Viitekehyksessä on käytetty erilaisia lähteitä ja näkökulmia, jotka antavat opinnäytetyölle syvyyttä. Osassa lähteitä luotettavuus voi olla kiisteltävissä, mutta näitä lähteitä on käytetty enemmänkin lisäämään tutkimukseen näkökulmia kuin ehdotonta faktaa. Varsinainen tutkimus on tehty teemahaastatteluna, jolloin tutkija on vaikuttanut haastattelun kulkuun ja täten myös haastateltaviin. He eivät voineet täysin omaehtoisesti kertoa mielipidettään liiketoimintasuunnitelmasta, vaan heitä ohjattiin pysymään ennalta laadituissa teemoissa. Tutkimus on kuitenkin luotettava, koska tutkija ei ole itse vaikuttanut haastateltavien valintaan muuten kuin ensimmäisen haastateltavan kohdalla.

Tutkimuksessa saavutettiin saturaatio eli vastauksien toistuvuus. Asiantuntijat olivat monessa asiassa hyvinkin paljon samaa mieltä, vaikka eriävyyksiäkin ilmeni. Myös vastaavuus teoreettisen viitekehysten kanssa oli ilmeistä. Haastateltavat olivat monesti samaa mieltä teoriassa esitettyjen hypoteesien kanssa ja heillä on kuitenkin käytännönkin kokemusta liiketoimintasuunnitelmista.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää hyvin pinnallisesti ja avustavasti. Ne eivät ole kiistattomia totuuksia liiketoimintasuunnitelmasta, vaan jokainen yrittäjä ja liiketoimintasuunnitelman laatija tekee sellaisen suunnitelman, jonka kokee toimivaksi omalle liikeidealleen. Tulokset kuitenkin ovat suuntaa-antavia, ja niitä voidaan hyödyntää suunnitelmaa laadittaessa. Tämä voi helpottaa yrittäjää, joka miettii, mitä asioita pitäisi kirjata suunnitelmaan, jotta se vakuutaisi rahoittajan tai yhteistyökumppanin.

Tutkimusta voitaisiin kehittää niin, että tutkittaisiin valittujen toimialojen liiketoimintasuunnitelmia ja sitä, asiat korostuvat milläkin toimialalla. Myös vertailu toimialojen välillä voisi tuoda lisää tietoa ja ymmärrystä liiketoimintasuunnitelman laatijalle. Myös vertailu laadittujen liiketoimintasuunnitelmien ja toteutuneiden käytäntöjen välillä voisi tuoda lisää tietoa ja ymmärrystä liiketoimintasuunnitelmiin ja niiden tarkasteluun. Tätä voisi toteuttaa uudehkossa yrityksessä, jossa on laadittu kattava suunnitelma. Yritystoiminnan kehittymistä voitaisiin verrata laadittuun suunnitelmaan ja tehdä havaintoja muutoksista.

Lähteet

Blackwell, E. 2008. How to Prepare a Business Plan. 5. p. Lontoo: Kogan-Page.

Burns, P. 2011. Entrepreneurship & small business. 3. p. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Business Model Canvas Explained. N. d. Video. Strategyzer.
<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>.

Finch, B. 2010. How to Write a Business Plan. 3 p. Lontoo: KoganPage.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teema haastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University.

Holopainen, T. 2015. Yrityksen perustamisopas. 24. uud. p. Porvoo: Bookwell.

Johansson, H. N. d. Liikeidea – opi hyvän liikeidean perusteet 5 minuutissa. Viitattu 26.8.2015. <http://www.tuotantotalous.com/liikeidea-tuottava-liikeidea>.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Helsinki: Tammi.

Liiketoimintasuunnitelma: Liikeidea (ohje). 2014. Video. Wirma Lappeenranta. Viitattu 2.9.2015. <https://www.youtube.com/watch?v=vC8zxAjOsrl>.

Liljeroos, H. 2013. Miten löytää ensimmäinen kannattava liikeidea. Viitattu 26.8.2015. <http://www.digivallankumous.fi/kannattava-liikeidea>.

Nieminen, L. 2009. Ansaintalogiikat. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 4.8.2015. <http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/Ansaintalogiikat09.pdf>.

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2015. Uusyrittäjäkeskukset Suomi.

Pettersson, E. 2015. Yritysten perustaminen vähentynyt. Tutka. Viitattu 23.9.2015. <http://tutka.pro/?p=18345>.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppa-kaari.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.

Virratvuori, J. 2006. Yrittämään! Suunnitteluopas oman yritysideokehittäjälle. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Yrityksen toimintaympäristö. N. d. Perustietoa yrittäjälle. Viitattu 5.9.2015.
<https://sites.google.com/site/yritysta12/toimintaympaeristoe-1>.

Liitteet

Lista kriteereistä

Tiivis	Liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu oleelliset ja merkitykselliset asiat, jotka selittävät liikeideaa ja yritystoimintaa niin, että ulkopuolinen saa selkeän käsityksen yrityksestä. Yksityiskohtaiset kaaviot, tekniset selitykset ja tutkimustulokset voidaan liittää liitteeksi.
Loogisuus	Liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu loogisesti ja ymmärrettävästi. Sisältö etenee suunnitellusti ja järkevästi.
Liikeidea	Liikeidea on kuvailtu napakasti ja selkeästi niin, että ulkopuolinen lukija ymmärtää sen yleisesti. Liikeidean kuvauksessa tulisi vastata neljään kysymykseen: mitä, kenelle, miten ja miksi.
Asiakashyöty	Liiketoimintasuunnitelmassa on kuvailtu tuotteen tai palvelun antama hyöty asiakkaalleen. On hyvä kertoa, minkä asiakkaan ongelman tuote tai palvelu ratkaisee ja kuinka moni asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta.
Asiakaslähtöisyys	Yritystoimintaa on suunniteltu asiakaslähtöisesti. Yritys on kontaktoinut potentiaalisia asiakkaita ja testannut ideaansa heillä. Tätä kautta yritys on saanut tietoa asiakaskunnan laajuudesta, tarpeesta ja hinnoittelusta.
Ansaintalogiikka	Liiketoimintasuunnitelmassa on esitetty, miten yritys aikoo tehdä rahaa ja mihin yritys käyttää rahaa. Yritys voi ottaa selvää samalla toimialalla toimivien muiden yritysten toimintatavoista ja tunnusluvuista.

Toimiala	Yrityksen on oltava tietoinen kilpailijoistaan, asiakkaistaan ja toimialan kehittämisestä ja muutoksista.
Tunnusluvut	Liiketoimintasuunnitelman laskelmissa on käytetty realistisia tunnuslukuja, jotka ovat yhteydessä toimialalla käytettyihin tunnuslukuihin. Poikkeavat luvut pitää pystyä perustelemaan. Myös kilpailijoiden luvut ja kehitys on tiedettävä.
Talouseläskelmat	Talouseläskelmat osoittavat yrityksen menestymisen edellytykset ja ne on hyvä tehdä mahdollisimman realistisesti ja pohjautuen tunnuslukuihin. Vuoden tai kahden vuoden laskelmat ovat realistisesti suunniteltavissa, mutta on hyvä myös suunnitella yrityksen pitkäaikaistakin kehittymistä.

Liiketoimintasuunnitelman muokattavuus

Liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia niin, että sitä on helppo seurata ja päivittää uusien tietojen myötä.