

Laura Hämäläinen

Liiketoimintasuunnitelma yritykselle

SportLink Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Laura Hämäläinen Liiketoimintasuunnitelma yritykselle SportLink Oy 49 sivua + 8 liitettä Toukokuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämä opinnäytetyö oli liiketoimintasuunnitelma toimeksiantona SportLink Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin, jotta sen avulla yritykselle voitiin laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma selkeyttämään sen yritystoimintaa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, onko yritystoiminta kannattavaa uuden liikeidean myötä. Tavoitteena oli auttaa kehittämään yrityksen toimintaa ja selvittää näkemystä siitä, miten yrityksen kannattaisi toimia.</p> <p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen työ, joka toteutettiin kehittämishankkeena. Teoreettinen viitekehys muodostui liiketoimintasuunnitelman teoriasta, yrittäjyyden tarkastelusta Suomessa sekä urheilu- ja liikunta-alan, joukkueurheilun ja verkkokaupan tilanteen kuvaamisesta. Lähdeaineistona käytettiin pääasiassa ammattikirjallisuutta sekä ajankohtaisia verkkojulkaisuja ja artikkeleita. Työn empiirisen osuuden laatimista varten haastateltiin yrittäjää, jotta liiketoimintasuunnitelman laatimista varten saatiin tarkentavaa ja täydentävää tietoa.</p> <p>Tämän kehittämishankkeen tuotos oli kooste liiketoimintasuunnitelmasta. Toimialaa tutkimalla todettiin, että verkkokaupan kasvu on kiihtynyt viime vuosina ja liikunta-ala on voimakkaassa nousussa. Urheilu- ja liikuntavarusteiden kysyntä on kasvanut, ja niitä myydään yhä enemmän verkkokauppojen kautta. Urheiluvälineille odotetaan tasaista kysynnän kasvua lähitulevaisuudessa. Kiinnostus urheilu- ja liikunta-alaan ja henkilökohtaista valmennusta kohtaan on lisääntynyt, koska tavoitteellisesta harrastamisesta, terveystietoisuudesta ja liikunnallisesta elämäntavasta on tullut trendikästä. Työssä perehdyttiin yrittäjyyteen Suomessa, minkä perusteella todettiin, että toimeksiantaja soveltuu yrittäjäksi erinomaisesti henkilökohtaisten ominaisuuksiensa puolesta.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuslaskelmat osoittivat, että yrityksen uusi liikeidea on kannattava ja että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet onnistua liiketoiminnassaan. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään liiketoimintasuunnitelmaa toiminnassaan.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, joukkueurheilu, urheilu- ja liikunta-ala, verkkokauppa

Author Title Number of Pages Date	Laura Hämäläinen Business plan for the company SportLink Ltd. 49 pages + 8 appendices May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>This thesis is a business plan commissioned by SportLink Ltd. The purpose of the thesis was to explore different areas of a business plan which enabled compiling a functional business plan to clarify the company's business. In addition, the intention was to find out whether the business is profitable with the new business idea. The goal was to help develop the company's operations and clarify the idea of how the company should operate.</p> <p>This was a project based thesis that was carried out as a development project. The theoretical framework was formed from the theory of the business plan, the examination of entrepreneurship in Finland, and the description of the situation in Sports, team sports and online shops. The source material was mainly professional literature and up to date online publications and articles. The entrepreneur was interviewed for the purpose of compiling the empirical part of the work to obtain more detailed and complementary information for the preparation of the business plan.</p> <p>The output of this development project was a summary of the business plan. By researching the industry, it has been found that the growth in online shops has accelerated in the recent years and the Sports sector is on the rise. The demand for sports and exercise equipment has increased and the equipment are being sold more and more via online shopping. The demand for sports coaching is expected to grow steadily in the near future. The interest in Sports and personal training has increased since the goal-oriented training, health consciousness and sporty lifestyle have become trendy. The thesis focused on entrepreneurship in Finland, whereby it was found that the client qualifies as an excellent entrepreneur based on his personal qualities.</p> <p>The business plan's profitability calculations showed that the company's new business idea is profitable and the company has good chances to succeed in its business. The client will use the business plan in its operations.</p>	
Keywords	business plan, entrepreneurship, team sports, Sports sector, online shop

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja tarkoitus	1
1.2	Toimialan kuvaus ja kehitysnäkymät	2
2	Joukkueurheilu Suomessa	4
2.1	Suosituimmat joukkuelajit	4
2.2	Joukkueurheilun ja liikuntakulttuurin kehittyminen Suomessa	6
3	Yrittäjyys Suomessa	9
4	Yrityksen liiketoimintasuunnitelma	11
4.1	Yrittäjän tausta ja osaaminen	11
4.2	Liikeidea	13
4.3	Visio	16
4.4	Arvot	17
4.5	Yhtiömuoto	18
4.6	Markkina-analyysi	20
4.6.1	Asiakkaat	21
4.6.2	Kilpailijat	23
4.6.3	Hinnoittelu	26
4.6.4	Markkinointi	27
4.7	Taloussuunnitelma	30
4.7.1	Liikeidean kannattavuus	30
4.7.2	Rahoitus	33
4.7.3	Verotus	34
4.7.4	Kirjanpito	35
4.7.5	Vakuutukset	37
4.7.6	Henkilöstöpolitiikka	39
4.8	Riskianalyysi	41
4.9	SWOT-analyysi	44
5	Lopuksi	46
5.1	Johtopäätökset	46
5.2	Opinnäytetyön arviointi ja oma oppiminen	48
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Kilpailija-analyysi

Liite 2. Investointilaskelma

Liite 3. Käyttöpääoman tarve

Liite 4. Rahoitustarvelaskelma

Liite 5. Myyntibudjetti

Liite 6. Myyntikatetarve

Liite 7. Tulosennuste

Liite 8. Liiketoimintasuunnitelman kooste

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja tarkoitus

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen toimeksiantona Sport-Link Oy:lle, joka on urheilun ja valmennuksen ammattilaisten omistama yhtiö. SportLink Oy:n ovat perustaneet vuonna 2015 kaksi aktiivista nuorta urheilijaa. Alkuperäinen toimeksianto on tullut näiltä henkilöiltä. Yhtiö koki kuitenkin loppuvuodesta 2017 omistajanvaihdoksen, kun nykyinen yrittäjä osti osake-enemmistön yhtiöstä. Uuden yrittäjän tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa eteenpäin ja parempaan suuntaan. Nykyinen yrittäjä on 36-vuotias jääkiekon ammattivalmentaja, jonka tarkoituksena on toimia sivutoimisena yrittäjänä ansiotyönsä ohella. Yhtiössä toimii lisäksi kaksi pienosakasta. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan pääasiassa yrittäjälle, mutta se antaa myös muille jäsenille yhtenäisen näkemyksen toiminnan suunnasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin, joiden avulla yritykselle voidaan laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma selkeyttämään sen yritystoimintaa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, onko yritystoiminta kannattava uuden liikeidean myötä. Tavoitteena on auttaa kehittämään yrityksen toimintaa ja selventää näkemystä siitä, miten yrityksen kannattaisi toimia.

Liiketoimintasuunnitelma on tiivis kirjallinen suunnitelma yrityksen eri toiminnoista ja niiden kokonaisvaltaisesta hallitsemisesta. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan yrityksen perustamisvaiheessa, mutta myös silloin, kun yrityksen toimintaa halutaan selkeyttää tai kehittää. Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä työkaluna yrittäjälle yrityksen toiminnan kehittämisen ja arvioimisen tukena. Lisäksi se antaa luotettavan ja vastuullisen kuvan yrityksestä sen sidosryhmille. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään yrittäjän taustaa ja osaamista, esitellään yrityksen liikeidea, analysoidaan toimintaympäristöä, asiakkaita ja kilpailijoita, laaditaan markkinointi- ja talous-suunnitelma ja tehdään riskikartoitus. Lopuksi yrityksen liiketoimintaa ja visiota tulevaisuudesta arvioidaan SWOT-analyysin avulla.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, joka on toteutettu kehittämishankkeena. Kehittämistyöllä tarkoitetaan organisaation tai työyhteisön käytännönläheistä toiminnan kehittämistä tai suunnittelua. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017.) Tämän kehittämishankkeen tuotos on kooste liiketoimintasuunnitelmasta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu liiketoimintasuunnitelman teoriasta, yrittäjyyden tarkastelusta Suomessa, sekä urheilu- ja liikunta-alan, joukkueurheilun ja verkkokaupan tilanteen kuvaamisesta. Teoreettisen viitekehysten aineistona käytetään pääasiassa ammattikirjallisuutta sekä ajankohtaisia verkkojulkaisuja ja artikkeleita. Työn empiirisen osuuden laatimista varten haastateltiin yrittäjää, jotta liiketoimintasuunnitelman laatimista varten saatiin tarkentavaa ja täydentävää tietoa.

1.2 Toimialan kuvaus ja kehitysnäkymät

Yrityksen toimialoina ovat urheilu- ja liikunta-ala sekä verkkokauppa. Internet on yrityksille monipuolinen ja joustava ympäristö, joka tarjoaa hyvän kasvualustan monenlaiselle liiketoiminnalle. Nykypäivänä internet mahdollistaa yritysten nopean kasvun, kansainvälistymisen ja kustannustehokkaan liiketoiminnan verkkokaupan avulla. (Ruotsalainen & Närhi & Juntunen 2010, 1.) Verkkokauppa on tehokas liiketoimintaympäristö, jonka avulla yritys voi edistää kaupankäyntiään, tehostaa useita toimintojaan ja saada kustannussäästöä. Verkossa voidaan myös tavoittaa perinteistä myymälää laajempi asiakaskunta kellonajasta riippumatta. (Ruotsalainen ym. 2010, 7.)

Nykypäivänä asiakkaat suosivat yhä enemmän verkkokauppoja fyysisten myymälöiden sijaan – Yhdysvalloissa tavaratalojen määrän uskotaan jopa puolittuvan lähivuosina ostosten siirtyessä verkkokauppoihin. Asiakkaat arvostavat verkkokaupoissa helppoa ja nopeaa ostamista. (PayTrail 2018, 11–12, 26.) Pienikin yritys voi saavuttaa tehokkaasti asiakkaan huomion erityisosaamisellaan, asiakkaiden huomioimisella ja ketteryydellään. Erityisosaamiseen panostaminen on yritykselle pitkällä aikavälillä tehokas kilpailuvaltti, joka voidaan huomata myös kansainvälisillä markkinoilla. (PayTrail 2018, 18–19.)

Verkkokauppa on kasvanut paljon viimeisen kahdeksan vuoden aikana, mutta viime vuosina kasvu on kiihtynyt entisestään (Vilkas Group 2018). Vuonna 2016 suomalaiset ostivat verkkokaupoista 3,2 miljardin euron edestä tuotteita (PostNord 2017, 5). Arviolta joka toinen suomalainen (49 %) osti tuotteita verkkokaupasta joka kuukausi. Asiakkaiden

arvioitiin myös kuluttavan verkkokauppaostoksiin kuukausittain noin 135 euroa. Kuukausittaisista verkkokauppaostoksista 11 prosenttia oli urheilun ja vapaa-ajan tuotteita. (PostNord 2017, 35.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän selvityksen mukaan liikunta-ala on voimakkaassa nousussa ja alalla on muita aloja enemmän nuoria kasvuyrityksiä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 5). Urheilu- ja liikunta-alan kasvun taustalla ovat tavoitteellisesta harrastamisesta, terveystietoisuudesta ja liikunnallisesta elämäntavasta muodostunut trendi-ilmiö. Kasvavia segmenttejä liikunta-alalla ovat terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tuotteet ja palvelut, liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat sekä liikuntalähtöiset viestintä-, viihde- ja lifestyle-tuotteet sekä -palvelut. Kasvua on tapahtunut myös muissa liikunta-alan segmenteissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12.) Toimialan kokonaisliikevaihdon arvioidaan olevan koko Suomessa vähintään 5,5 miljardia euroa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 4.) Urheiluvälineiden ja -tarvikkeiden kysyntä on suhdanneherkkää, mutta varsinaisten liikuntapalveluiden kysyntä on kuitenkin lähes riippumaton lyhyen aikavälin suhdannevaihteluista (Lith 2013, 2). Liikuntapalveluita tuottavat yritykset kasvattivatkin vuosien 2007 ja 2011 välisen taantuman aikana liikevaihtoaan 220 miljoonalla eurolla, noin 800 miljoonaan euroon. Henkilöstömäärä lisääntyi myös taantuman aikana noin 6 800 henkilöstä 8 100 henkilöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 8.)



Lähde: Tilastokeskus

Kuvio 1. 85510 Urheilu- ja liikuntakoulutus (TOL), yritysten lukumäärä ja liikevaihto vuosina 2013–2016 (Tilastokeskus a).

Kuviosta 1 voidaan havaita, että urheilu- ja liikuntakoulutusten alalla kehitys on ollut nousujohteista ja tasaista niin liikevaihdossa, kuin yritysten lukumäärässäkin. Kuvaajan perusteella voidaan todeta, että valmennuksille on odotettavissa tasaista kysynnän kasvua myös lähitulevaisuudessa. Yritysten lukumäärän kasvu kertoo, että markkinoilla on potentiaalia ja palveluille löytyy kysyntää. (Tilastokeskus a.) Urheilu- ja liikuntakoulutus toimialaluokkaan kuuluvat yritykset ja yhteisöt, jotka järjestävät yksilöille tai ryhmille ohjausta urheilussa ja vastaavanlaisissa harrastuksissa. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa yritykset, jotka tarjoavat eri lajien urheiluopetusta ja urheiluvalmennusta. (Tilastokeskus b.)

Liikuntaliiketoiminta on kasvanut suosimaan ekosysteemejä, joissa yritykset ja muut toimijat muodostavat keskenään verkostoja, jotka tukevat jokaisen omaa toimintaa. Muiden toimialojen ekosysteemeistä poiketen liikunta-alalla ekosysteemeissä yksityinen, julkinen ja kolmas sektori toimivat usein yhdessä. Julkisen sektorin toimijat, kuten kunnat ja kaupungit, tarjoavat liikuntapaikkoja ja -palveluita, joista kolmannen sektorin toimijat, kuten urheiluseurat ja joukkueet, hyötyvät. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 8.) Yksityisen sektorin toimijat, kuten yritykset, tarjoavatkin edellä mainituille toimijoille tuotteita ja palveluita heidän toimintansa tueksi. Liikunnan alalla on hyvät mahdollisuudet verkostoitua ja kasvattaa siten liiketoimintaa erilaisten yhteistyökumppanien avulla. Yhteistyökumppaneiden rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan. Voidaan puhua kumppaneiden välisestä vuorovaikutuksesta, jossa kumpikin osapuoli tukee ja täydentää toisiaan, esimerkiksi jälleenmyyntiyhteistyöllä. Hyvän yhteistyökumppanin rooli voi korostua myös myöhemmin uusien yhteistyömahdollisuuksien muodossa. (Ruokonen 2016, 79–82.)

2 Joukkueurheilu Suomessa

2.1 Suosituimmat joukkuelajit

Joukkuelajit ovat aina olleet suosittu tapa harrastaa urheilua. Harrastajamäärissä mitattuna Suomessa harrastetaan eniten joukkueurheilulajeja. Joukkuelajeissa harrastajia kiehtovat sosiaalisuus, yhdessä tekeminen ja joukkuehenki. Ne myös kehittävät nuorten sosiaalisia taitoja opettamalla ryhmätyöskentelyä sekä vastuunkantoa. Harrastuksen jatkamista tukee positiivinen ilmapiiri, joka syntyy yhteisistä tavoitteista ja hyvästä joukkuehengestä sekä esimerkiksi kilpailuihin valmistautumisesta. (Nuikka & Blum 2017, 4; Kokkonen 2015, 316.) Suomessa suosituimpia joukkuelajeja ovat jalkapallo, jääkiekko,

koripallo, lentopallo ja salibandy. Seurojen menestys joukkuepallopeleissä on keskittynyt suurten talous- ja väestöresurssien alueille, kuten Helsinkiin, Espooseen, Lahteen, Tampereelle, Turkuun, Ouluun ja Jyväskylään. (Kokkonen 2015, 233, 319.) Joukkuelajien kannatuksen on arvioitu vahvistuvan yksilölajeihin verrattuna. Tietyt lajit, kuten jalkapallo ja koripallo, hyötyvät maahanmuuttajataustaisen väestön kasvusta. (Kokkonen 2015, 362–363.)

Jalkapallo on maailman suosituin urheilulaji. Jalkapallo rantautui Suomeen 1890-luvulla ja se on nykyään Suomen suosituin palloilulaji. Suomessa jalkapallon harrastaminen on helppoa, sillä aktiivisia seuroja on ympäri maata useimmilla paikkakunnalla. (Nuikka & Blum 2017, 6.; Kokkonen 2015, 232.) Palloliitolla on lähes 1 000 jäsenseuraa, joissa on yli 140 000 rekisteröitynyttä pelaajaa, ja harrastajia on noin 400 000. Suomen Palloliitto on perustettu vuonna 1907. (Suomen Palloliitto; Koripallo kirii kohti harrastajamäärien kärkeä 2017.)

Suomessa on pelattu koripalloa 1900-luvun alusta lähtien. Suomen koripallomaajoukkueen, Susijengin, menestys on lisännyt uusien harrastajien määrää koripallon parissa. (Nuikka & Blum 2017, 24.) Laji on kuitenkin edelleen pieni muihin joukkueurheilulajeihin verrattuna ja harrastajia on vain noin 60 000 (Koripallo kirii kohti harrastajamäärien kärkeä 2017). Koripalloliitto on perustettu vuonna 1939 (Kokkonen 2015, 419).

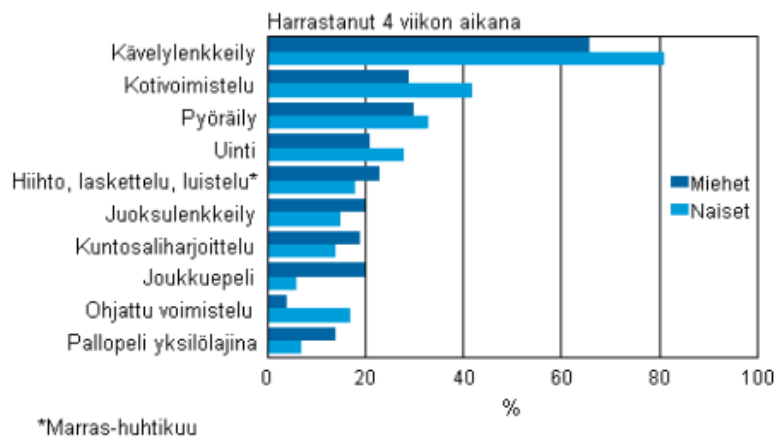
Lentopallo on Suomen suosituimpia palloilulajeja, ja sitä on pelattu ensimmäisen kerran Suomessa 1930-luvulla. Lentopalloliitto perustettiin vuonna 1959. Seura- ja kilpailutoiminta on Suomessa vilkasta ja harrastajia on yli 115 000. Lentopallo on tyypillisemmin pienten ja keskikokoisten kaupunkien laji. (Nuikka & Blum 2017, 27; Kokkonen 2015, 233, 419.)

Salibandy on Suomessa erittäin suosittu joukkuelaji, joka tuli Suomeen 1970-luvulla. Nykyään se on kasvava urheilulaji sekä kilpaurheiluna että harrastusliikuntamuotona. Seuratoiminta on aktiivista, ja salibandy on erityisen suosittua erilaisten harrastejoukkueiden parissa. Sen suosiota lisää lajin helppo aloittaminen, sillä se sopii kaikille iästä tai kunnosta riippumatta. Salibandyliitto perustettiin vuonna 1985, ja se on yksi nuorimpia joukkuepallopelien lajiliittoja Suomessa. (Nuikka & Blum 2017, 44; Kokkonen 2015, 420.) Vuonna 2017 rekisteröityneitä pelaajia on ollut 65 164 ja liiton sarjoissa pelaavia joukkueita on ollut 3 001. Vuonna 2016 Salibandyliitolla on ollut 833 jäsenseuraa. Vuonna 2010 lajin harrastajia on ollut 354 000. (Salibandy 2017. Tunnusluvut.)

Jääkiekko on yksi suomalaisten lempiruuhelulajeista jalkapallon ja salibandyn ohella. Katsojamäärien perusteella se on Suomen suosituin ruuhelulaji. Jääkiekossa tarvitaan paljon varusteita lajin fyysisyyden ja nopeuden vuoksi. Suomessa harrastajamäärän arvioidaan olevan noin 200 000. Lisäksi Suomessa on yli 400 jäsenseuraa, joilla on noin 73 000 jäsentä. Junioritoiminta seuroissa on aktiivista. Vaikka Jääkiekkoliitto perustettiin Suomessa jo vuonna 1929, sen suosio alkoi kasvaa vasta 1960-luvulta lähtien. (Nuikka & Blum 2017, 62–65; Kokkonen 2015, 419.)

2.2 Joukkueurheilun ja liikuntakulttuurin kehittyminen Suomessa

Suomessa 1940-luvulla seuratoiminnasta tuli tärkeämpää siihen osallistuneiden lasten ja nuorten määrän kasvaessa. 1970-luvulla joukkuelajien harrastajamäärät kasvoivat ja kilpailujärjestelmät laajentuivat, jonka seurauksena junioriruuhelun kasvu nopeutui entisestään. 2010-luvulla on arvioitu, että noin 70 prosenttia lapsista ja nuorista osallistuu ohjattuun liikuntaan. (Kokkonen 2015, 349.)

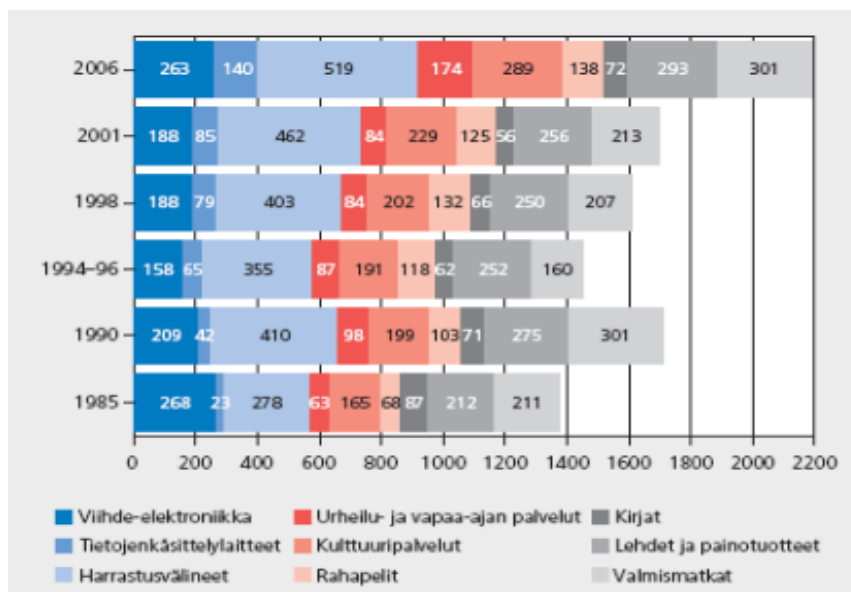


Kuvio 2. Liikintaharrastukset sukupuolen mukaan 2009, % (Tilastokeskus c).

Kuviosta 2 ilmenee, että miehet ovat harrastaneet neljän viikon aikana joukkuepelejä lähes nelinkertaisesti enemmän kuin naiset, miesten osuuden ollessa 20 prosenttia. Lähes 700 000 ihmistä, eli 13 prosenttia väestöstä, oli harrastanut joukkuepelejä neljän viikon aikana. Tilastokeskuksen Kulttuuri- ja liikintaharrastukset 1981–2009-tutkimuksen mukaan joukkuepelejä harrastavat eniten lapset ja nuoret. Eniten liikuntaa harrastavat 10–14-vuotiaat, joista 54 prosenttia harrasti joukkuepelejä neljän viikon aikana ja 15–24-vuotiaistakin 30 prosenttia, eli lähes kolmannes. (Tilastokeskus c.)

Liikunta- ja urheiluseurojen määrä on kasvussa. Rekisteröityjen seurojen on mahdollista saada kunnallista tukea. Tällä hetkellä Suomessa toimiikin yli 9 000 urheiluseuraa, joista kunnallista tukea saa noin 6 000 seuraa. (Kokkonen 2015, 282–283.) Valtion vuodesta 2009 jakama seuratuki on mahdollistanut palkallisten työntekijöiden palkkaamisen (Kokkonen 2015, 286). Seuroilta odotetaan yhä enemmän liikuntapalveluita, mikä lisää palkatun henkilöstön määrän tarvetta seuroissa. Niin osa-aikaisten kuin päätoimisten työntekijöiden määrä tulee kasvamaan. (Kokkonen 2015, 355.)

Vapaaehtoistyö on suuressa roolissa lasten ja nuorten liikunnan tukemisessa. 2010-luvulla liikunta ja urheilu ovatkin kaikista suosituin vapaaehtoistoiminnan alue Suomessa, mihin osallistuu jopa 30 prosenttia väestöstä. Vapaaehtoistoiminnan kasvun syynä ovat väestönkasvun ohella uusien liikuntamuotojen ja erikoisseurojen määrän lisääntyminen. Junioriurheilussa lapsilta ja vanhemmilta odotetaan entistä enemmän sitoutumista, koska harjoittelumäärät ovat lisääntyneet ja toiminta on muuttunut monissa lajeissa ympärivuotiseksi. Harrastamisesta on samalla tullut kalliimpaa. (Kokkonen 2015, 283, 285.)



Lähde: Tilastokeskus, Kulutustutkimus

Kuvio 3. Kulttuuri- ja vapaa-aikamenot vuosina 1985–2006 (vuoden 2006 hinnoin, EUR/kulutusyksikkö) (Tilastokeskus d).

Kuviosta 3 ilmenee että, kulttuuri- ja vapaa-aikamenot ovat kasvaneet merkittävästi 2000-luvulla. Kulttuuri- ja vapaa-aikamenot ovat kasvaneet jopa 500 euroa vuosien 2001 ja 2006 välisenä aikana, niiden ollessa 2 200 euroa vuonna 2006. Lisäksi kaikkien meryhmien kulutuserät ovat kasvaneet voimakkaasti kyseisellä aikavälillä. Kotitalouksien

menot kasvoivat eniten urheilu- ja vapaa-ajan palveluissa, jonka määrä on yli kaksinkertaistunut vuosien 2001 ja 2006 välisenä aikana. Yhteiskunnan modernisaatiokehitys ja vaurastuminen selittävät osittain vapaa-ajan kulutuksen kasvua. Vapaa-ajan kulutukseen jää enemmän rahaa, kun yhä pienempi osa tuloista tarvitaan perustarpeiden tyydyttämiseen. Talouden suhdannevaihteluilla on vaikutusta siihen, kuinka paljon kotitaloudet käyttävät rahaa vapaa-aikaan. Urheilu- ja vapaa-ajan palveluiden kulutuserän kasvua selittää myös vuoden 2006 kulutustutkimuksen tarkentuminen. (Tilastokeskus d.)

Kuviosta 3 voidaan havaita, että ihmiset käyttävät eniten rahaa harrastusvälineiden hankintaan. Vuosina 2001–2006 harrastusvälineisiin on käytetty rahaa yli 200 euroa enemmän kuin seuraavaksi suurimpaan kulttuuri- ja vapaa-aikamenojen kulutuserään. Eniten rahaa liikunta- ja urheiluharrastuksiin ovat käyttäneet kahden aikuisen lapsiperheet ja yksinhuoltajataloudet. Seuraavaksi eniten rahaa ovat käyttäneet lapsettomat pariskunnat. Varsinkin lasten harrastuksiin panostetaan nykyään enemmän. Menojen kasvua voi selittää harrastajamäärien kasvu muun muassa jalkapallossa ja salibandyssä, sekä muissa urheilulajeissa. Useiden lajien varusteet, kausimaksut, lisenssit ja vuoromaksut aiheuttavat kotitalouksille monenlaisia kuluja. (Tilastokeskus d.) Vuosina 2009–2010 suomalaisten 19–65-vuotiaiden arvioitiin käyttävän 570 euroa vuodessa omiin liikunta-harrastuksiinsa (Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010, 6).

Yhteiskunnan teknologinen ja sosiaalinen kehitys digiajan murroksessa näkyy jo tänä päivänä ja se tulee muokkaamaan liikuntakulttuuria lähitulevaisuudessa yhä enemmän. Kiinnostus henkilökohtaista valmennusta ja liikuntasuoritusten tietoa kerääviä sovelluksia kohtaan tulevat yleistymään (Kokkonen 2015, 363). Liikunnan tuotteistaminen ja viihteen yhdistäminen liikuntaan tulee lisääntymään. Markkina-alue on jo nyt laaja erilaisille sovelluksille ja laitteille. Digitaalisten liikuntateknologian sovellusten käyttäjiä oli vuonna 2010 jopa 40 prosenttia väestöstä. Liikunnallisten pelien ja suoritusta seuraavien sovellusten käytön lisäksi paikannustietojen käyttö on yleistynyt. (Kokkonen 2015, 359.) Verkko-kaupan osuus liikuntavarusteiden myynnissä on kasvussa. Sosiaalisen median ja älypuhelinien kehittyminen on muovannut liikuntakulttuuria ja joukkueurheilun medianäkyvyys on lisääntynyt. Jääkiekko on saanut eniten julkisuutta ja se on kehittänyt koko liikuntakulttuuria. Sosiaalisen median kehitys on myös mahdollistanut identiteetin luomisen urheilun avulla, muun muassa blogien muodossa. Tietoja liikuntasuorituksista jaetaan kokemusten jakamisen vuoksi ja hyödyllisen palautteen toivossa muilta aktiiviilikkujilta. Myös urheiluseurat ovat alkaneet hyödyntää sosiaalista mediaa entistä tehokkaammin viestinnässään. (Kokkonen 2015, 333, 355, 359–360, 363.)

3 Yrittäjyys Suomessa

Yrittäjä on henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa ja kantaa liiketoiminnan vastuun ja riskin itse (Tilastokeskus c). Yrittäjäksi katsotaan esimerkiksi yksityinen ammatinharjoittaja, avoimen yhtiön yhtiömies, kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies, osakeyhtiön osaomistaja, joka omistaa vähintään 50 prosenttia yrityksestä, tai henkilö, joka työskentelee yrityksessä johtavassa asemassa, ja omistaa vähintään 15 prosenttia yrityksestä. (Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY.) Yrittäjä voi toimia päätoimisena yrittäjänä, tai sivutoimisena yrittäjänä, jolloin yrittäjä turvaa toimeentulonsa muun palkkatyön avulla. Yrittäjä voi myös toimia osa-aikaisesti tai kausiluonteisesti. (Meretniemi & Ylönen 2009, 9; Peltola 2015, 12.)

Yrittäjä toimii yrityksensä kasvoina ja on vahvasti mukana yrityksen kaikessa toiminnassa (Viitala & Jylhä 2013, 27). Tärkeimpiä yrittäjän ominaisuuksia on kyky tulla luontevasti toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Yrittäjältä vaaditaan hyvää päätöksenteko-, ongelmanratkaisu- ja stressinsietokykyä, joita tarvitaan yllättäviä tai haastavia tilanteita kohdatessa. Lisäksi yrittäjänä menestyminen vaatii oma-aloitteisuutta, pitkäjänteisyyttä, kunnianhimoa ja riskinottoa. Hyvät organisointitaidot ja oman elämän hallinta voivat tehdä yrittäjän elämästä vähemmän stressaavaa. Luova ja innovatiivinen yrittäjä pystyy myös hyödyntämään toimialan muutoksia yrityksen eduksi. Yrittäjä on vastuussa liiketoiminnastaan, joten raha-asioiden hoitaminen on tärkeä osa yrittäjän työtä. Yrittäjyyteen vaikuttavat myös useat ulkoiset tekijät, kuten markkinatilanne, yrittäjän oma talous, yhteiskunnan talous sekä perheen ja lähiympäristön tuki. (Peltola 2015, 21; Meretniemi & Ylönen 2009, 10–11.)

Yritysten lukumäärä kertoo yrittäjyysaktiivisuudesta, joka on kasvanut kansantalouden kehittyessä ja 2000-luvulla elinkeinopoliittisten uudistusten onnistuessa (Peltola 2015, 13). Tilastokeskuksen mukaan Suomessa toimi vuonna 2016 lähes 357 000 yritystä, joiden liikevaihto oli yhteensä 385,1 miljardia euroa. Liikevaihdon kasvua oli tapahtunut edeltävään vuoteen verrattuna rakentamisen, kaupan ja palvelun toimialoilla noin 6,6 miljardia euroa. Vuonna 2016 kaikista yrityksistä elinkeinonharjoittajia oli noin 45 prosenttia ja osakeyhtiöitä yli 40 prosenttia. Edeltävään vuoteen verrattuna osakeyhtiöiden osuus yrityksistä kasvoi, kun taas elinkeinonharjoittajien sekä henkilöyhtiöiden osuus jatkoi laskuaan. (Tilastokeskus d.) Suomessa suurin osa yrityksistä on mikroyrityksiä, eli alle 10 hengen yrityksiä. Vuonna 2016 Suomessa oli 283 563 yritystä, pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous. Näistä yrityksistä 93,3 prosenttia oli mikroyrityksiä, 5,5 prosenttia

pienyrittäjiä, 1,0 prosenttia keskisuuria yrityksiä ja 0,2 prosenttia suuryrittäjiä. Mikroyritykset työllistivät 332 619 henkilöä vuonna 2016. Pk-yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa ja ne muodostavat yli 40 prosentin osuuden BKT:sta. (Suomen Yrittäjät 2018.)

Pääosa Suomessa toimivista yrityksistä on kotimaisia, ja ainoastaan 1,2 prosenttia yrityksistä voidaan luokitella ulkomaalaisomisteisiksi. Suuri osa yrittäjistä toimii maa-, metsä- ja kalatalouden, rakentamisen sekä tukku- ja vähittäiskaupan toimialoilla. Osin tästä syystä eniten yrittäjiä suhteessa alueen työllisiin on Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla sekä Etelä-Savossa. Vuonna 2014 noin kaksi kolmasosaa yrittäjistä oli miehiä ja naisia vain kolmannes, sillä yrittäjät työskentelevät pääasiassa miesvaltaisilla aloilla. Yrittäjillä on korkea keski-ikä, sillä noin kolmannes yrittäjistä on 50–59-vuotiaita ja 11 prosenttia yrittäjistä on yli 60-vuotiaita. Yrittäjät ovat tyypillisesti palkansaajia alemmin koulutettuja, sillä korkeasti koulutetut suhtautuvat liiketoiminnan riskeihin varautuneemmin. Suuri osa yrittäjistä on suorittanut keskiasteen tutkinnon, mutta vain harvalla on suoritettuna korkeakoulu- tai tutkija-asteen koulutus. Useilla yrittäjillä ei ole lainkaan perus- tai kansakoulun jälkeistä tutkintoa. (Katainen 2016.)

Uusia yrittäjiä tarvitaan lähitulevaisuudessa yhä kiivaammin, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle (Peltola 2015, 11). Suomessa on liian vähän yrittäjiä suhteessa maan kokoon, sijaintiin ja elinkeinorakenteeseen. Pienempien ja erikoistuneiden yritysten tarve on lisäksi kasvussa massatuotannon siirtyessä globaaleilla markkinoilla halvempiin maihin. Suomen hyvinvoinnin tueksi yrittäjyyden kehittämistä pidetään kansallisena tavoitteena, ja siksi Suomessa tuetaan yrittäjyyttä monin eri tavoin. (Yritystoiminta.) Suomessa on käynnistetty useita yrittäjyyden kehittämishankkeita, joiden tavoitteena on luoda uusia työpaikkoja ja parantaa yritysten toimintaedellytyksiä. Hankkeiden avulla pyritään vaikuttamaan yrittäjyyshalukkuuteen ja madaltamaan yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä. Yrittäjä voi nykyisin saada tukea yritysyhteistyön eli verkostoitumisen ja kansainvälistymisen avulla, sekä mentor-toiminnan kautta. Lisäksi yrittäjän tueksi on saatavilla runsaasti tietoa, kun useita verkkosivuja on perustettu auttamaan yrityksiä ja yrittäjiä. Yrittäjä- ja toimialajärjestöt tarjoavat jäsenilleen ajantasaista tietoa yritystoiminnasta ja toimialasta, sekä niiden kautta on monesti saatavilla erilaisia koulutuksia. Myös naisten ja nuorten yrittäjyyttä tuetaan Suomessa. (Peltola 2015, 8, 29–30.)

4 Yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on tiivis kirjallinen suunnitelma yrityksen eri toiminnoista ja niiden kokonaisvaltaisesta hallitsemisesta. Se on yrittäjälle hyödyllinen apuväline yrityksen toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen. (Peltola 2015, 42.) Liiketoimintasuunnitelmassa esitellään kaikki yritystoiminnan kannalta oleelliset asiat, kuten yrityksen liikeidea, asiakkaat, markkinatilanne, kilpailukyky, riskit ja tulonlähteet (Peltola 2015, 42; Pitkämäki 2001, 9,12,13; Viitala & Jylhä 2013, 50–51). Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on toimia hyvänä työkaluna yrittäjälle ja yrittäjän päätöksenteon tukena. Liiketoimintasuunnitelman laajuus ja sisältö vaihtelevatkin liiketoiminnan ja yrittäjän tarpeiden sekä näkemysten mukaan. Liiketoimintasuunnitelman pohjaksi on olemassa useita erilaisia malleja. (Pitkämäki 2001, 13.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa, mutta myös silloin, kun yrityksen toimintaa halutaan selkeyttää, kehittää tai laajentaa (Viitala & Jylhä 2013, 50; Peltola 2015, 42). Yrittäjän kannattaa seurata liiketoimintasuunnitelman toimivuutta ja päivittää sen sisältöä aina tarvittaessa (Pitkämäki 2001, 17). Liiketoimintasuunnitelma antaa myös yrityksen henkilöstölle yhtenäisen näkemyksen toiminnan suunnasta ja se motivoi kaikkia toimimaan yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi (Pitkämäki 2001, 12). Liiketoimintasuunnitelma voi olla edellytyksenä yrityksen rahoituksen saamiselle, sillä sen avulla rahoittajat voivat arvioida liiketoiminnan luotettavuutta (Pitkämäki 2001, 9; Viitala & Jylhä 2013, 51).

4.1 Yrittäjän tausta ja osaaminen

Yrittäjä on 36-vuotias jääkiekon ammattivalmentaja. Hän on suorittanut ylioppilastutkinnon ja lukenut kaupallista alaa yliopistossa. Tällä hetkellä hän opiskelee sosiaalipedagogiikan maisteriksi, josta hänen on tarkoitus valmistua muutaman vuoden sisällä. (Romppanen 2018.)

Yrittäjällä on pitkä ja monipuolinen työkokemus, joka on alkanut jo 13-vuotiaana ensimmäisistä kesätöistä. Nuoruudessa erilaista kokemusta hänelle on kertynyt niin kaupan alalta, hotelli- ja ravintola-alalta, kuin elintarvikealalta tehdastyöläisen tehtävistä. Yrittäjällä on työkokemusta myös työvoiman vuokrauksen alalta, jossa hän on toiminut aluepäällikkönä sekä myöhemmin yrittäjänä kolmen vuoden ajan. Vuodesta 1996 alkaen hän

on valmentanut jääkiekkoa, ja vuodesta 2012 hän on työllistänyt itsensä jääkiekon valmennuksella. Tällä hetkellä yrittäjä toimii Varkauden Warkiksen junioreiden valmennuspäällikkönä sekä A-nuorten päävalmentajana. (Romppanen 2018.) Yrittäjän kokemus esimiestoiminnasta ja aiemmasta yrittäjyydestä luovat hänelle erinomaiset valmiudet toimia SportLinkin toimitusjohtajan tehtävissä. Pitkän valmennuskokemuksen vuoksi yrittäjällä on lisäksi vahva osaaminen ihmisten kouluttamisesta, johtamisesta ja motivoimisesta. Urheilutaustansa vuoksi yrittäjällä on erinomainen tietoisuus, varsinkin jääkiekosta, varuste- ja valmennusmarkkinoista, tavarantoimittajista ja mahdollisista yhteistyökumppaneista, joiden kautta toimintaa voidaan laajentaa.

Työuransa aikana yrittäjän kokemat erilaiset työtehtävät ovat olleet hänen mielestään pääosin kiinnostavia, mikä kertoo myönteisestä asenteesta uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Hän näkee yrittäjyyden vaativan vahvaa luonnetta ja periksiantamattomuutta. Yrittäjyys on usein haastavaa ja vastoinkäymiset ovat osa yrittäjän arkea, mutta yrittäjä uskoo toteuttavansa suunnitelmallisuutensa avulla asettamia tavoitteita. Hänellä on vahva luotto omaan tekemiseen ja intoa työskennellä päättäväisesti tavoitteidensa eteen. (Romppanen 2018.) Nämä ominaisuudet ovat oleellisia yrittäjälle, sillä yritys voi kokea erilaisia haasteita varsinkin liiketoiminnan alkuvaiheessa.

SportLinkin toiminnan keskiössä on urheilevien ihmisten kanssa toimiminen ja heidän motivoimisensa kohti parempia tuloksia. Yrittäjältä nämä asiat tulevat luonnostaan. Hänen vahva kokemuksensa urheilu- ja valmennustehtävistä sekä hyvät sosiaaliset taidot auttavat SportLinkiä tarjoamaan tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Yrittäjän kokemus esimiestehtävistä auttaa SportLinkin toiminnan johdossa, sekä mahdollisten uusien työntekijöiden tehtävien koordinoimisessa. Yrittäjällä on erinomaiset valmiudet toimia yrittäjänä osaltaan siksi, että hän on onnistunut yhdistämään mielenkiinnon kohteensa merkittäväksi osaksi SportLinkin toimintaa.

Yrittäjä kuvailee itseään motivoituneeksi, kokeneeksi, pitkäjänteiseksi ja jämäkäksi. Muut ihmiset ovat kuvailleet häntä myös rehelliseksi. (Romppanen 2018.) Yrittäjällä on hyvä suomen, ruotsin, englannin ja saksan kielen osaaminen. Monipuolisesta kielitaidosta on paljon hyötyä, jos yritys päättää laajentua kansainvälisille markkinoille. Hyvä kielitaito on usein hyödyksi asiakaspalvelutehtävissä sekä verkostoituessa myös Suomen alueella.

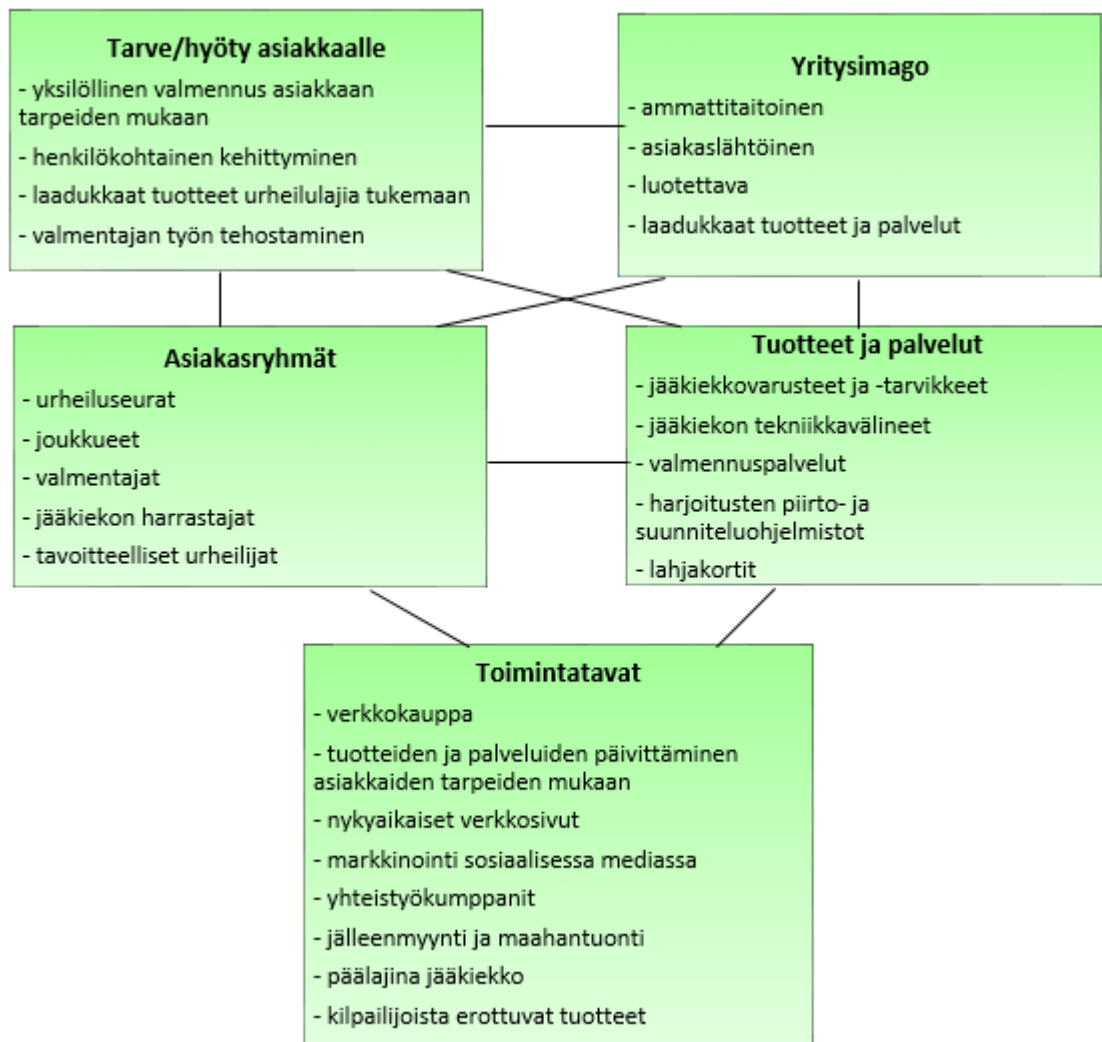
4.2 Liikeidea

Yrityksen toiminnan ytimenä on yritysidea eli syy yrityksen synnylle ja olemassaololle. Yritysidean syntytapoja on useita erilaisia. Yritysidea voi syntyä pitkän pohdinnan seurauksena tai satunnaisen oivaltamisen yhteydessä. Yritysideat voivat saada alkunsa esimerkiksi harrastusten, omien vahvuuksien, vanhojen ideoiden kehittämisen, uusien innovaatioiden tai valmiin yrityksen oston kautta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 20–21; Peltola 2015, 38.)

Vähitellen yritysidea jalostuu liikeidea, jonka toimivuutta arvioidaan ja kehitetään laa-
timalla liiketoimintasuunnitelma (Peltola 2015, 38; Meretniemi & Ylönen 2009, 19). Yksinkertaistettuna liikeidea kuvastaa, miten yritysideoita toteuttamisesta voidaan ansaita rahaa. Liikeidea onkin ratkaiseva tekijä määriteltäessä, miten yritys menestyy ja miten liiketoiminnasta saadaan kannattava. Se selittää, mitä tuotteita tai palveluita myydään ja kenelle, miten tuotteet tai palvelut myydään ja miten tuotteistaminen tapahtuu. (Meretniemi & Ylönen 2009, 18–19.) Liikeideassa tulisi myös olla kerrottuna, miksi asiakas on kiinnostunut ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita (Koski & Virtanen 2005, 12). Yrittäjän arvomaailman, mieltymyksien ja tunteiden heijastuessa liikeideaan on yrittäminenkin mielekästä. Tällöin yrityksellä on jotain omaperäistä, mitä muilla yrityksillä ei ole. (Pitkämäki 2001, 86.)

Alkuvaiheessa olevan yrityksen on selvitettävä yritystoimintansa aloittamisen edellytyksiä sekä toimintojaan kokonaisuutena. Tämän hahmottamiseen hyvänä työkaluna toimii liikeideamalli, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin yrityksen olemassa olon tarpeesta asiakkaille, imagon luomisesta kaikille sidosryhmille, asiakasryhmien tavoittamisesta sekä tuotteiden tai palveluiden määrittämisestä. Se myös hahmottaa yrityksen eri toimintatapoja. (Peltola 2015, 38–39.)

Yritysidea on saanut alkunsa monen tekijän summana. Pitkän pohdinnan jälkeen yrittäjä tarjoutui ostamaan osake-enemmistön SportLink Oy:stä, koska hän näki yrityksessä potentiaalia viedä sen toimintaa eteenpäin ja kehittää sitä oikeaan suuntaan. Kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan, sekä omien kiinnostuksen kohteiden ja vahvuuksien hyödyntäminen vahvasti lopulta päätöksen.



Kuvio 4. SportLinkin liikeideamalli (mukaillen Peltola 2015, 39).

SportLinkin liikeideana on kuvion 4 mukaisesti tarjota asiakkaille tarkkaan valittuja tuotteita ja palveluja tukemaan yksilön harjoittelua sekä valmentajien työtä. SportLinkin tuotteet ja palvelut on suunnattu liikunnallisesta elämäntavasta kiinnostuneille. Yrityksen valmennuspalveluita tarvitaan, sillä urheilijat haluavat jatkuvasti kehittää itseään ja suorituksiaan entistä paremmin. Urheilijat omistautuvat lajilleen, jonka takia he ovat valmiita maksamaan ylimääräistä kehittääkseen omia taitojaan. Valmennukset toteutetaan asiakkaan kanssa tiiviissä yhteistyössä. Asiakkaan tarpeet, toiveet ja yksilölliset tavoitteet otetaan huomioon valmennusta suunniteltaessa. Tavoitteena on aina asiakkaan kehittyminen yhteisesti asetettujen päämäärien mukaan. Yksilöllisten tuotteiden tarve asiakkaalle on se, että ne tukevat yksilön harjoittelua ja tehostavat valmentajien työtä. Laadukkaat tuotteet tarjoavat paremmat työkalut yksilön suorituksiin, takaavat asiakastytyvyyden ja ne lisäävät urheilijan motivaatiota.

Yrityksen imagolla halutaan viestittää ammattitaitoa, asiakaslähtöisyyttä, luotettavuutta ja laatua. Myytävien tuotteiden ja valmennuspalvelujen tulee olla laadukkaita, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä ja heille syntyy positiivinen mielikuva yrityksestä. Liiketoimintaa tehdään asiakaslähtöisesti varmistaen, että asiakkaan yksilölliset tarpeet saadaan mahdollisimman hyvin tyydytettyä. Positiivisen asiakaskokemuksen tiedetään madaltavan kynnystä ostaa hyödykkeitä uudestaan, sekä asiakkaiden suosittavan yritystä todennäköisemmin eteenpäin. Ammattitaidon tulee näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa, sillä sen avulla yritys vakiinnuttaa paikkaansa markkinoilla ja erottautuu kilpailijoista. Ammattitaitoisuus antaa yrityksestä ulospäin luotettavan kuvan kaikille sidosryhmille ja sillä voidaan taata asiakkaiden tyytyväisyys.

SportLink toimii jälleenmyyjänä ostamalla yhteistyökumppaneilta tuotteita ja palveluita, joita se myy eteenpäin loppuasiakkaille. Yritys toimii myös joidenkin tuotteiden maahan-tuojana. Suurin osa tuotteista toimitetaan suoraan tavarantoimittajien varastoilta asiakkaalle, joten yrityksellä ei ole tarvetta omalle erilliselle varastolle. SportLinkin tuotevalikoima koostuu erilaisista yksilön harjoitteluun tarkoitetuista tuotteista, kuten jääkiekko-varusteista ja -tarvikkeista ja jääkiekon tekniikkavälineistä, sekä valmentajien työtä tukevista tuotteista, kuten harjoitteiden piirto- ja suunnitteluohjelmistoista. Valikoima sisältää tällä hetkellä Gear Rink, Salming, Graf, Bukk-Hockey, DrillDraw sekä Coach4Pro tuoteperheiden tuotteita ja palveluita. (Romppanen 2018.) SportLink pyrkii differoimaan eli erilaistamaan tuotteensa kilpailijoistaan valitsemalla jälleenmyytäväksi ammattilaistason tuotteita, jotka ovat korkealaatuisia ja poikkeavat ominaisuuksiltaan kilpailijoiden tuotteista.

SportLinkin palvelutarjonta jakaantuu kahteen ryhmään: jääkiekon valmennuspalveluihin sekä lajista riippumattomiin personal trainer-palveluihin. HockeyCoach4You-konseptin jääkiekon valmennuspalveluissa on saatavilla erikseen pelaajalle tai maalivahdille suunnattua valmennusta. Jääkiekon valmennuspalvelut keskittyvät lajitaitoon ja tekniikkaan, fysiikkaan, kehonhuoltoon, ravitsemukseen ja yleiseen elämänhallintaan. Lajista riippumaton valmennus toteutetaan Valmennustehtas-konseptin kautta. Valmennustehtaan tarkoituksena on tarjota asiakkaalle omaa lajia tukeva yksilöity harjoitusohjelma, johon sisältyy muun muassa voimaharjoittelua, tekniikkaohjausta, ravitsemusohjausta sekä kuntotestejä kehityksen arvioimista varten. Kaikki valmennuspalvelut sisältävät harjoitteiden suunnittelun, toteutuksen, seurannan, analyysit ja raportit. Valmennuspalvelut differoidaan kilpailijoista toteuttamalla valmennuspalvelut yhteistyössä eri lajien ammatti-

laisten kanssa, jolloin palvelukokonaisuuksista saadaan monipuolisia. Valmennusten toteutus on jaettu niin, että osan valmentamisesta hoitaa SportLink ja osan yhteistyökumppanit. SportLink kuitenkin vastaa aina valmennuskokonaisuudesta. Yhteistyövalmentajille maksetaan palkkio heidän osallistumisensa mukaan. (Romppanen 2018.)

Yritys keskittyy toiminnassaan jääkiekkoon, jonka vuoksi tuotevalikoiman asiakasryhmiä ovat ensisijaisesti jääkiekkoa harrastavat ja jääkiekon parissa toimivat urheiluseurat, joukkueet ja valmentajat. Tulevaisuudessa yritys voi laajentaa tuote- ja palveluvalikoimaansa muihin joukkuelajeihin yhteistyökumppaneista riippuen (Romppanen 2018). Tällöin asiakasryhmiä voivat olla muiden joukkuelajien harrastajat sekä näiden lajien parissa toimivat urheiluseurat, joukkueet ja valmentajat. Valmennustehdas-valmennuspalvelut ovat suunnattu kaikkien lajien tavoitteellisille urheilijoille. HockeyCoach4You-valmennuspalvelut ovat suunnattu pelkästään jääkiekon harrastajille. Yritys tavoittaa tehokkaasti asiakkaita seurojen ja valmentajien avulla, jotka voivat suositella urheilijoille yrityksen tuotteita ja palveluita. Verkkokaupasta voi ostaa myös lahjakortteja, jolloin asiakkaana voi olla muu kuin asiakassegmenttiin kuuluva henkilö.

SportLink myy tuotteitaan pääsääntöisesti verkkokaupassa, joka toteutetaan Holvin tarjoaman digitaalisen yritystilin ja verkkokauppa-alustan kautta. Verkkokauppaan päivitetään uusia tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeiden ja kysynnän pohjalta. Yrityksen tulee tarjota asiakkaille sujuva ja helppo ostoprosessi panostamalla tuotteiden ja palveluiden esittelyyn ja selkeään verkkokauppaan. Nykyaikaisilla ja laadukkailla verkkosivuilla herätetään asiakkaan kiinnostus. Yrityksen tulee keskittyä toiminnassaan vahvasti markkinointiin sosiaalisessa mediassa, jotta se saa lisää näkyvyyttä ja tunnettua. Yhteistyökumppanit ovat yritykselle tärkeä keino kasvattaa liiketoimintaa sekä tuote- ja palveluvalikoimaa. Yritys tarjoaa yhteistyökumppaneilleen lisää näkyvyyttä ja tunnettua Suomessa. SportLinkin kotipaikkana on Helsinki, jossa yrityksellä on vuokrattuna toimitila tapaamisia varten.

4.3 Visio

Visio on näkemys siitä, miten yritys näkee tulevaisuutensa toteutuvan. Visio toimii yrityksen taustalla sen toimintaa ohjaavana kirjoittamattomana kokoelmana yrittäjän toiveita ja haaveita. Selkeä ja innostava visio voi olla liiketoimintasuunnitelman lisäksi ratkaiseva rahoitusta haettaessa. (Pitkämäki 2001, 86–87; Meretniemi & Ylönen 2009, 29; Kamensky 2014, 82.) Hyvä visio voi olla yrityksen tärkein valtti menestymiseen. Huono visio

puolestaan voi johtaa kilpailukyvyyn menettämiseen tai jopa tuhota yrityksen. (Pitkämäki 2001, 87; Koski & Virtanen 2005, 26.) Vision on oltava vaikuttava ja realistinen, mutta toisaalta hyvä visio voi sisältää myös toiveita ja rohkeita tavoitteita. Yrityksen voimakas kehittyminen vaatii usein vahvaa visiota, joka oikeuttaa tavallista suurempien riskien ottamisen kehittymisen eri vaiheissa. (Kamensky 2014, 83.) Hyvällä visiolla on yrittäjää rohkaiseva vaikutus. Selkeä visio voi myös tukea rekrytointia sekä nostaa työntekijöiden motivaatiota. (Koski & Virtanen 2005, 26.)

Ammattitaidolla urheilijan yksilöllistä kehittymistä ja harrastamista tukemassa. Joukkueurheilun rohkea edelläkävijä.

Kuvio 4. SportLinkin visio.

Kohdeyrityksen visiona on olla ammattitaidostaan tunnettu toimija joukkueurheilun harrastajien ja alan muiden toimijoiden silmissä (kuvio 4). Ammattitaitoa kasvatetaan valitsemalla työntekijät ja yhteistyökumppanit siten, että he tuovat uutta ja tarvittavaa osaamista yritykseen. Vision saavuttamiseksi on tärkeää, että heidän arvonsa ovat yrityksen arvojen mukaisia. Yritys ottaa yksilön tarpeet huomioon valmennuspalveluissaan, jotta urheilija kehittyi lajissaan tavoitteidensa mukaisesti. Harrastamisen tueksi yritys tarjoaa monipuolisen valikoiman laadukkaita urheiluvarusteita ja -tarvikkeita. Yritys pyrkii tarjoamaan sellaisia uusia ja kiinnostavia tuotteita ja palvelukonsepteja tukemaan urheilijan kehittymistä, jotka erottavat yrityksen edukseen joukkueurheilun markkinoilla.

4.4 Arvot

Yrityksen päivittäistä toimintaa ohjaavia periaatteita kutsutaan yrityksen arvoiksi. Hyvä yrityskulttuuri voidaan luoda sellaisten tavoitearvojen avulla, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja kehittymistä. Arvot määritellään yhdenmukaisiksi yrityksen strategian, toiminta-ajatuksen ja vision kanssa. Kun yrityksellä on oikeat arvot, ne myös näkyvät ulospäin tekojen kautta. Yleisimmin yrityksillä on ilmaistuja arvoja neljä, ja ne on tyypillisesti asetettu tärkeysjärjestykseen. (Kamensky 2014, 74–76; Yrityksen perustaminen a.)

SportLinkin arvot ovat seuraavat:

- asiakaslähtöinen
- luotettava

- innovatiivinen
- suunnitelmallinen.

Asiakkaalle on tärkeää, että hänet huomioidaan ja hänen odotuksiinsa pyritään vastaamaan. Palvelut suunnitellaan asiakaslähtöisesti ja toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa, asiakkaan tarpeet huomioiden. Asiakkaan halutaan pitävän liikkumista ja urheilua mielekkäänä, ja siksi hänen kehitystään halutaan tukea lajista riippumatta. Asiakastyytyväisyys taataan laadukkailla tuotteilla ja palveluilla. Yrityksen verkkosivuja tulee jatkuvasti päivittää yhä asiakasystävällisemmiksi. Yritys haluaa saavuttaa hyvän luottamuksuhteen asiakkaisiin, jotta suhteesta heihin saadaan toimivaa ja pitkävaikutteista. Innovatiivisuudella varmistetaan, että asiakkaille voidaan tarjota kiinnostavia ja tarpeellisia tuotteita ja palveluita. SportLink haluaa olla rohkeasti erilainen ja omanlainen (Romp-panen 2018). Liiketoiminnalle voidaan luoda suunnitelmallisuudella vakaa perusta, millä pyritään varmistamaan yrityksen kannattavuus ja jatkuva kehitys. Suunnitelmallisuus auttaa yritystä pääsemään tavoitteisiinsa ja tekemään toiminnasta ennakoitavampaa.

4.5 Yhtiömuoto

Yhtiömuodot jaetaan henkilöyhtiöihin ja pääomayhtiöihin, joista henkilöyhtiöitä ovat toiminimi eli yksityisliike, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayhtiöitä ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. Yhtiömuotoa harkittaessa päätetään ensin, perustetaanko henkilöyhtiö vai pääomayhtiö. Yhtiömuodon valintaan vaikuttavat pääoman tarve, perustajien määrä, taloudelliset vastuut, päätöksenteko, voitonjako, tappioiden kattaminen sekä verotukselliset asiat. Valinnan tueksi yrityksen perustaja voi konsultoida TE-keskusta tai uusyrityskeskusta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 40; Siikavuo 2016, 19, 24–25.)

Koska toiminimi perustetaan yksin, jätetään se tässä opinnäytetyössä käsittelemättä. Osuuskuntaa ei myöskään käsitellä opinnäytetyössä, sillä yhtiömuoto ei sovi yritykselle osuuskunnan tarkoituksenmukaisuuden, päämäärien ja päätöksenteon kannalta.

Vähintään kaksi yhtiömiestä voi perustaa avoimen yhtiön. Perustajat voivat olla luonnollisia tai juridisia henkilöitä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 44.) Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet sopivat keskenään voiton ja tappion jakamisesta ja he vastaavat yhtiön sitoumuksista henkilökohtaisella omaisuudellaan (Peltola 2015, 75). Ennen toiminnan aloittamista on avoin yhtiö ilmoitettava kaupparekisteriin. Perustamiseen ei vaadita alkupääomaa.

Yhtiömiehet voivat tehdä yhtiötä sitovia oikeustoimia, joten yhtiömiesten välinen luottamus on oleellista avoimessa yhtiössä. Avoimella yhtiöllä on oltava yhtiösopimus, jossa sovitaan yhtiön päätöksenteosta ja vastuualueista. Yhtiömiesten oikeuksia voidaan rajata yhtiösopimuksella, mutta sillä ei kuitenkaan voida poistaa yhtiömiesten oikeutta saada tietoa yhtiön toiminnasta tai mahdollisuutta tarkastaa kirjanpitoa. Avoimella yhtiöllä voi olla toimitusjohtaja ja hallitus, joskaan ne eivät ole pakollisia. Avoimesta yhtiöstä voidaan nostaa yksityisottoja ja yhtiömiehille voidaan maksaa palkkaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 44–45.) Yhtiömiesten tuloja verotetaan pääoma- ja ansiotuloina (Peltola 2015, 75).

Kommandiittiyhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään kaksi yhtiömiestä, joista toinen on vastuunalainen ja toinen äänetön yhtiömies. Yhtiömuodon etuna on rahoituksen saaminen ilman, että rahoittaja osallistuu yhtiön toimintaan. Kommandiittiyhtiö perustetaan kirjoittamalla yhtiösopimus, ja yhtiö on ilmoitettava kaupparekisteriin ennen toiminnan aloittamista. Vastuunalaiset yhtiömiehet voivat sijoittaa varoja yhtiöön, mutta pelkkä työpanos riittää. Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiöstä henkilökohtaisella omaisuudellaan ja he vastaavat yhtiön käytännön toiminnasta ja päätöksistä. Äänettömät yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön rahanarvoista omaisuutta. Heidän vastuu yrityksestä on vain heidän sijoittamansa pääoman suuruinen. Äänettömät yhtiömiehet eivät osallistu yhtiön hallintoon, mutta he voivat työskennellä yhtiössä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 46–47; Siikavuo 2016, 20–21.) Kommandiittiyhtiö eroaa avoimesta yhtiöstä pääosin sillä, että yhtiössä on oltava vähintään yksi äänetön yhtiömies. Se voidaankin muuttaa avoimeksi yhtiöksi poistamalla äänettömät yhtiömiehet yhtiösopimusta muuttamalla (Meretniemi & Ylönen 2009, 46).

Osakeyhtiön voi perustaa yksin, mutta usein perustajia on useampia. Osakeyhtiön perustaminen on hyödyllistä, jos liiketoiminta on suurehkoa, osakkaita on useita, tai yrittäjän henkilökohtaista riskiä halutaan pienentää. Osakeyhtiö voi olla yksityinen osakeyhtiö tai julkinen osakeyhtiö, jonka osakkeet ovat julkisesti myynnissä pörssissä. Yksityistä osakeyhtiötä perustettaessa on pääomaa sijoitettava yhtiöön vähintään 2 500 euroa. Perustamisvaiheessa laaditaan perustamissopimus, jonka kaikki perustajaosakkaat allekirjoittavat, sekä hyväksytään yhtiöjärjestys, jossa mainitaan vähintään yhtiön toiminimi, kotipaikka ja toimiala. Osakeyhtiön omistajien vastuu yhtiön toiminnasta ja veloista on vain heidän sijoittamansa osakepääoman suuruinen, eli heidän muu omaisuutensa on turvassa. Osakkaat voivat olla vain sijoittajia, tai he voivat työskennellä yrityksessä ja täten saada palkkaa yhtiöltä. Osakeyhtiön tavoitteena on tuottaa voittoa, josta voidaan

maksaa osinkoa osakkaille. Osakeyhtiön tuloja verotetaan yhtiön omina tuloina, eivätkä ne vaikuta osakkaisiin. Osakeyhtiöstä ei voi ottaa yksityisnostoja. Osakeyhtiön toimintaan kuuluu hallituksen kokouksia sekä vähintään kerran vuodessa järjestettävä yhtiökokous, johon kaikki osakkeenomistajat kutsutaan. Päätöksenteon nopeuttamiseksi voidaan osakeyhtiölle nimetä hallituksen ohjauksessa toimiva toimitusjohtaja. (Meretniemi & Ylönen 2009, 50–52; Peltola 2015, 75–76; Siikavuo 2016, 21–22.)

Yhtiön omistajuuden muutoksen yhteydessä yhtiömuoto päätettiin säilyttää osakeyhtiönä. Osakeyhtiön omistajuus on jakaantunut yrittäjän lisäksi pienempinä osuuksina kahdelle henkilölle. Osakeyhtiö on tässä tilanteessaärkevin yhtiömuoto, sillä osakkaita on useampi. Lisäksi yrittäjä ei ole halukas ottamaan velkaa, eikä kantamaan suurta henkilökohtaista riskiä. Osakeyhtiö on henkilöyhtiöitä turvallisempi vaihtoehto myös siksi, että yrittäjän osake-enemmistö rajoittaa muiden osakkaiden äänivaltaa yritystä koskevissa asioissa. Yhtiömuoto soveltuu parhaiten kohdeyritykselle, sillä yrityksellä on tavoitteena kasvaa ja laajentua mahdollisuuksien mukaan. Osakeyhtiössä tulos voidaan jättää yhtiöön kerryttämään nettovarallisuutta, jonka avulla tulevaisuudessa voidaan jakaa enemmän verovapaita osinkoja osakkaille (Siikavuo 2016, 200). Yrittäjän on myös mahdollista hakea edullisempaa verotusta suunnittelemalla, milloin hän maksaa itselleen palkkaa ja jakaa osinkoja. Pienillä tulotasoilla yrittäjän kannattaa nostaa tulosta palkkana. Verojen maksamista voidaankin suunnitella osakeyhtiössä helpommin kuin henkilöyhtiöissä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 59; Yrityksen perustaminen b.) Osakeyhtiötä pidetään myös muita yhtiömuotoja uskottavampana, mikä parantaa SportLinkin yritysimagoa muille sidosryhmille. Osakeyhtiöissä omistajuus voidaan tarvittaessa myydä pois helposti esimerkiksi, jos yrittäjän elämäntilanne muuttuu tai jos liiketoiminta ei ole kannattava. (Yrityksen perustaminen c.)

4.6 Markkina-analyysi

Markkina-analyysillä saadaan käsitys toimialan luonteesta ja kehitysnäkymistä, joiden perusteella yritys voi arvioida omaa asemaansa markkinoilla ja mahdollisuuksiaan liiketoimintaympäristössä. Se tarjoaa myös rahoittajille ja muille sidosryhmille tärkeää tietoa yrityksen näkemyksistä sen kohdemarkkinoista ja menestymismahdollisuuksista. Markkina-analyysin pohjalta tehdyt päätelmät auttavat yritystä esimerkiksi markkinoinnin suunnittelussa sekä muissa liiketoiminnan strategisissa päätöksissä. Markkina-analyysissä arvioidaan myös kilpailijoiden toimintatapoja ja vahvuuksia, joita peilataan omaan

liiketoimintaan. Tarkoituksena on löytää omassa liiketoiminnassa se ydin, jolla saavutetaan kilpailuetua kilpailuympäristössä. (Martikainen 2013.)

Tässä työssä markkina-analyysiin on sisällytetty edellä mainittujen asioiden lisäksi potentiaalisten asiakkaiden ja asiakassegmenttien selvitys, hinnoittelumenetelmien kartoitus sekä markkinoinnin toteutus kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen toimialan tilannetta ja kehitysnäkymiä on käsitelty erikseen työn alussa omassa luvussaan 1.2 Toimialan kuvaus ja kehitysnäkymät.

4.6.1 Asiakkaat

Yrityksen menestymiseen ei riitä pelkkä hyvä liikeidea. Jotta yritystoiminta on mahdollista, on yrityksen varmistuttava, että sillä riittää asiakkaita eli yrityksen tuotteille ja palveluille on riittävästi kysyntää. Asiakasanalyysin avulla selvitetään yrityksen potentiaaliset asiakkaat sekä asiakkaiden ostopäätösten syyt eli ostomotiivit. (Peltola 2015, 86; Pitkämäki 2001, 51.) Asiakkaiden arvot, kokemukset ja tiedot vaikuttavat siihen, miten he yrityksen tuotteineen näkevät (Viitala & Jylhä 2013, 87). Olennaista on löytää lähes rajattoman ihmisjoukon seasta tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät, joiden tarpeet yritys täyttää. (Pitkämäki 2001, 51.)

Oikeanlaisella asiakasryhmittelyllä yritys pystyy edistämään myyntiä ja saavuttamaan kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Asiakassegmentointi voidaan toteuttaa demografisten, taloudellisten, psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden, tai ostokäyttäytymisen pohjalta. Ryhmittelyn perustana voidaan käyttää esimerkiksi ikää, sukupuolta, tulotasoa, arvoja tai harrastuksia. Asiakasmarkkinat vaikuttavat segmentointiperusteiden valintaan, sillä kuluttaja-asiakkaan ostoprosessi on erilainen kuin yritys- tai organisaatioasiakkaan. Asiakasvalinnan merkitys on elintärkeää erityisesti pienyrityksille, sillä asiakassegmentoinnin avulla yritys pystyy tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat, joihin sen tulee keskittää voimavaransa. Lisäksi se mahdollistaa eri tuotteiden, palveluiden, toimenpiteiden tai markkinointikeinojen kohdentamisen oikeille asiakkaille. (Pitkämäki 2001, 51–55; Viitala & Jylhä 2013, 103–104.)

SportLinkin asiakkaita ovat kaikki omasta kunnosta ja terveellisistä elämäntavoista kiinnostuneet urheilijat. Yritys tarjoaa tarkkaan valittuja tuotteita jääkiekon sektorille sekä kokonaisvaltaisia valmennuspalveluita lajista riippumatta. (Romppanen 2018.) Tämän pohjalta ehdotan, että yritys segmentoisi asiakkaansa seuraavasti omiin kohde-

ryhmiinsä: jääkiekon sektorin urheiluseurat, -joukkueet, -valmentajat ja -harrastajat, sekä muiden lajien tavoitteelliset urheilijat. Jääkiekon harrastajat voidaan segmentoida edelleen pelaajiin ja maalivahteihin, sekä lapsiin, nuoriin ja aikuisiin. Yrityksen asiakasryhmiä voivat olla myös jääkiekosta kiinnostuneet yksityishenkilöt ja yritykset, jotka voivat olla kiinnostuneita satunnaisista tuotteista esimerkiksi fanituotteena tai yrityslahjana. Näihin yrityksen ei kuitenkaan kannata fokuoittaa esimerkiksi markkinoinnissaan. Yrityksen tulee päivittää asiakassegmenttejään tarpeen mukaan liiketoiminnan kehittyessä, ja esimerkiksi uuden joukkuelajin liittyessä osaksi SportLinkin toimintaa.

SportLink tarjoaa laadukkaita jääkiekkovarusteita ja -tarvikkeita niin pelaajille kuin maalivahdeillekin. Jääkiekossa urheilija tarvitsee muun muassa käsittely-, havainto- ja tasapainomotoriikkaa, jonka kehittämisen avuksi SportLink tarjoaa erilaisia innostavia ja tehokkaita tekniikkavälineitä. Lisäksi jääkiekkovalmentajat, -seurat ja -joukkueet tarvitsevat urheilijoiden kehittymisen tueksi erilaisia valmennustyökaluja ja tekniikkavälineitä. Joukkueelle yhteisöllisyys on tärkeää, ja siksi sitä pyritään ilmaisemaan varsinkin kilpailuissa seuran logolla ja väreillä. SportLinkin jälleenmyymien kustomoitavien teräsuojien avulla jääkiekkjoukkue voi saada haluamansa ilmeen kaikille pelaajille. Seurojen ja joukkueiden valmennuksen on oltava tehokasta, jotta yksilöt kehittyvät ja joukkueet menestyvät. Valmentamisessa harjoitusten piirtoa ja suunnittelua voidaankin tehostaa valmentajien työtä tukevien ohjelmistojen avulla. Ohjelmistot tehostavat valmentajan ajankäyttöä ja auttavat suunnittelemaan harjoituksia paremmin ja pitämään kaiken tiedon yhdessä paikassa.

Jääkiekon kohdalla on ymmärretty, että verkostoitumalla voidaan maksimoida urheilijan fyysistä suorituskykyä (Trainer4you). Siksi urheiluseurojen ja valmentajien kautta voidaan tehokkaasti tavoittaa myös yksittäiset urheilijat. Jääkiekon harrastajat haluavat kehittyä lajissaan, jotta he saavuttavat tavoitteitaan ja kokevat harjoittelun mielekkääksi. Varsinkin nuorten urheilijoiden kohdalla yksilöllinen valmennus voi tulla tarpeeseen, sillä heillä motoriikka ja pelisilmä kaipaavat vielä kehittämistä. Myös huippu-urheilijat kokevat usein tarvetta yksilölliseen valmennukseen, jossa usein työtetään enemmän yksittäisiä osa-alueita. Pelaaja voi myös haluta tukea johonkin muuhun harjoitteluun liittyvään aiheeseen, kuten yleiseen elämänhallintaan harrastuksensa vaatiman ajankäytön vuoksi. Jääkiekkoilijan kehittymisen tueksi SportLink tarjoaa pelaajille ja maalivahdeille henkilökohtaisia valmennuspalveluita, joissa työtetään urheilijan lajitaitoa ja tekniikkaa sekä muita osa-alueita, kuten elämänhallintaa ja ruokavaliota. Valmennus on henkilökoh-

taista, jolloin siitä saadaan paras mahdollinen hyöty niin valmennettavan, kuin valmentajankin näkökulmasta. Valmennuspalvelut ovat yksilötaitoja korostavia, ja niissä keskitytään hyödyntämään urheilijan vahvuuksia ja poistamaan heikkouksia.

Minkä tahansa lajin urheilijalle on tärkeää, että hän voi kehittää itseään paremmaksi lajissaan, ja siten saavuttaa itselleen asettamia tavoitteita. SportLinkin Valmennustehdasvalmennusten avulla urheilija voi lajistaan riippumatta saada harjoitteluunsa lisää motivaatiota omaa lajia tukevan valmennuksen kautta.

4.6.2 Kilpailijat

Jotta yritys voi vastata kilpailuun, on sen ensin tunnistettava mahdolliset kilpailijat. Kilpailija-analyysin avulla voidaan hahmottaa kilpailun luonnetta, sekä yrityksen sijoittumista markkinoilla ja toimialalla. Kilpailija-analyysiä tehdessä on hyvä tarkastella varsinkin yrityksen pahimpia kilpailijoita ja arvioida niiden strategiaa, tuotteita, toimintatapoja, vahvuuksia ja heikkouksia. Oleellista on myös huomioida, minkälaisia kilpailevia yrityksiä markkinoille voi olla tulossa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 31; Peltola 2015, 91.) Kilpailija-analyysin pohjalta yritys pystyy hankkimaan kilpailuetua ja suunnittelemaan liiketoimintaansa paremmin. Yrityksen on menestyäkseen erotuttava kilpailijoista ja tyydytettävä asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin. (Yritys-Suomi.)

Kilpailija-analyysiin (ks. liite 1) on valittu kolme kilpailijaa; HockeyBase, Provalmennus, ja SAHA Training, jotka saattavat tuoda SportLinkille kilpailua nyt ja lähitulevaisuudessa. Ne myös kuvastavat parhaiten monipuolista toimintaympäristöä markkinoilla. Kilpailijoiden valinnassa painotettiin näkyvyyttä Googlessa, sillä ensimmäistä hakutulosta klikataan yli 30 prosentin todennäköisyydellä, kun taas hakutulosten toisella sivulla enää vain neljän prosentin todennäköisyydellä (Ruokonen 2016, 63). Kilpailijoita on tarkasteltu joukkueurheilun sektorilta, pääpainon ollessa jääkiekossa, johon SportLink tulee keskittymään yrittäjän vahvuuksien vuoksi. Kilpailijoita on analysoitu yrityksiä verkkosivuja ja sosiaalista mediaa tutkimalla.

HockeyBasella on erittäin laaja tuotevalikoima jääkiekkovarusteita ja -tarvikkeita. Tuotteita myydään verkkokaupassa, minkä lisäksi yrityksellä on 10 myymälää eri puolilla Suomea. Tuotteista on mahdollista saada joukkue- ja seura-alennuksia. Yritys tarjoaa sekä jääkiekkoilijoille että jääkiekkomaalivahdeille yksilö- ja pienryhmäharjoittelua, personal

trainer-valmennusta sekä teroitus- ja luistinpalveluita. Pääosa palveluista toteutetaan Vantaan harjoituskeskuksessa, lukuun ottamatta personal trainer-valmennusta, jonka toiminta-alueetta ei ole erikseen rajattu. Vantaan harjoituskeskuksessa on useita erilaisia laitteita suorituskyvyn mittaamiseen ja harjoittelun tueksi. Yrityksen palvelut ovat ympärivuotisia ja sopivat minkä ikäisille ja tasoisille harrastajille tahansa. HockeyBase on tunnettu jääkiekon harrastajien joukossa ja saavuttanut markkinoilla hyvän maineen. (HockeyBase.)

Provalmennus (Skating Fun Club Ry) tarjoaa jääkiekon valmennuspalveluita. Palveluihin kuuluu valmentajakoulutusta, joukkue-, ryhmä- ja pienryhmävalmennusta, henkilökohtaista yksilövalmennusta sekä tekniikka-analyyssejä. Verkkosivuilla on myös myynnissä edullisia videovalmennuspaketteja. Toiminta-alueena on koko Suomi ja joukkuevalmennuksia toteutetaan joukkueiden omilla jäävuoroilla. Palvelut on kohdistettu juniorijoukkueista SM-liigan valmennusportaaseen. Yhdistyksen pääpaino on junioreiden valmentamisessa. Valmennuspalveluiden hinta määräytyy sopimuksen mukaan. Provalmennuksen valmentajat ovat erittäin ammattitaitoisia ja yhdistyksessä toimii myös tekninen assistentti. Verkkosivut on toteutettu selkeästi ja nykyaikaisesti. Verkkosivuilla on esitetty useita referenssejä ja suosituksia huipputason suomalaisilta jääkiekon pelaajilta ja valmentajilta. (Provalmennus.)

SAHA Training on nuori yritys, joka tarjoaa kokonaisvaltaista fysiikkavalmennusta lajista riippumatta sekä lisäksi lajikohtaista valmennusta jääkiekon maalivahdeille ja koripalloilijoille. Yritys tarjoaa myös kuntoutusta loukkaantuneille urheilijoille. Palvelut toteutetaan pääasiassa yksilö- tai pienryhmävalmennuksina. Harjoittelua järjestetään pääkaupunkiseudulla ja Länsi-Suomessa, mutta yritys tarjoaa myös etävalmennusta. Palvelut ovat tarkoitettu kaikille tavoitteellisille urheilijoille iästä riippumatta. Pääpaino yrityksellä on huipulle tähtäävissä urheilijoissa. SAHA Training korostaa vahvasti yksilöllisyyttä valmentamisessa. Verkkosivuilla on panostettu referenssien esittämiseen. (SAHA Training.)

Analyysissä ilmeni, että markkinoilla on paljon nuoria yrityksiä, joista moni on perustettu 2010-luvulla. Tämä kertoo alalta löytyvän kysyntää. Lähes jokainen kilpailija hyödyntää

sosiaalista mediaa markkinoinnissaan useiden kanavien kautta, ja monilla on paljon seuraajia muun muassa Facebookissa. Asiakkaiden tavoittamiseksi SportLinkin tulee kasvattaa näkyvyyttä ja lisätä tunnettua hyödyntämällä sosiaalista mediaa markkinoinnissa ja osana yrityksen toimintaa. Yrityksen verkkosivujen näkyvyyttä parannetaan tarjoamalla asiakkaille sisältöä uutisten ja blogin muodossa, ja jakamalla julkaisuja edelleen sosiaalisessa mediassa.

Analyysissä selvisi, että valmennuspalveluita tarjotaan paljon eri joukkueurheilulajeille, etenkin jääkiekolle. Kilpailijat keskittyvät kuitenkin usein vain yhteen lajiin, josta perustajilla on eniten kokemusta. SportLinkin tulee vahvistaa asemaansa markkinoilla hankkimalla riittävästi yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppaneiden kanssa yritys voi laajentaa liiketoimintaansa ottamalla useampia joukkuelajeja huomioon. Palveluiden laatu tulee pitää korkealla, koska kilpailijat ovat erittäin ammattitaitoisia. SportLink rakentaa palvelunsa hyödyntämällä valmennuksissa eri osa-alueiden ammattilaisia ja heidän tietämystään, jotta valmennuksista saadaan kokonaisvaltaisia ja asiakkaalle maksimaalinen hyöty saavutettua. Kilpailijoista pyritään erottumaan muun muassa hyvällä asiakaspalvelulla: asiakasta kuuntelemalla, kannustamalla ja hänen tarpeistaan välittämällä. Kaikilla kilpailijoilla ei ole verkkosivuilla esiteltyä hintoja valmennuspalveluille, koska valmennukset ovat yksilöllisiä ja hinnat sovitaan erikseen. SportLink hakee kilpailuetua hinnoittelemalla valmennuspaketteja valmiiksi, jotta asiakas saa heti käsityksen hintatastosta. SportLinkin tulee huomioida asiakkaiden tarpeet nopeilla ja sujuvilla toimituksilla, sekä chat-ominaisuudella, jotta ostoprosessi ja päätöksenteko ovat asiakkaille mahdollisimman helppoa.

Tällä hetkellä kilpailijoista vain HockeyBase tarjoaa sekä valmennusta että fyysisiä tuotteita. HockeyBasen palvelutarjonta on kuitenkin keskittynyt Vantaan harjoituskeskukseen. SportLinkin toiminta-alueena tulee olemaan koko Suomi, joten valmennusta on mahdollista tarjota useille asiakkaille. Markkinoilla ei ole muita kohdeyrityksen konseptilla toimivia kilpailijoita. On mahdollista, että tulevaisuudessa kilpailijat kopioivat kohdeyrityksen liiketoiminnan konseptia. SportLinkin kannattaakin seurata kilpailutilannetta aktiivisesti ja arvioida sen kehittymistä. Yritys pyrkii tarjoamaan tarkkaan valittuja tuotteita ja palveluita, jotka eroavat osin muiden kilpailijoiden valikoimasta.

4.6.3 Hinnoittelu

Hinnoittelu on osa markkinointistrategiaa ja sen tavoitteena on tuottaa myynnistä voittoa yritykselle ja saada asiakkaat ostamaan tuotteita ja palveluita. Hinnoitteluun vaikuttavat yleisen hintatason lisäksi muuan muassa asiakkaiden ja kilpailijoiden määrä sekä yrityksen omat tavoitteet. Hyvä hinta houkuttelee asiakkaita ostamaan ja samalla yrittäjä pärjää tuotteesta saamallaan voitolla. (Peltola 2015, 87.) Yritys voi myös rakentaa imagoaan itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan hinnoittelun kautta. Korkea hinta voi antaa mielikuvan paremmasta laadusta ja halvemmat hinnat voivat laskea asiakkaiden arvostusta. Oikea hinta varmistaa kannattavuuden. (Meretniemi & Ylönen 2009, 119.)

Hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa omakustannusperusteiseen-, katetuotto- ja markkinatilannehinnoitteluun. Omakustannushinnoittelussa lasketaan valmistukseen liittyvät välittömät kustannukset sekä osuus välillisistä kustannuksista. Hinta muodostuu lisäämällä näihin kustannuksiin voittolisä, eli yrityksen haluama voitto, ja arvonlisäveron osuus. Katetuottohinnoittelussa myyntituotoilla pyritään kattamaan kaikki muuttuvat ja kiinteät kustannukset niin, että yritykselle jää vielä voittoa tulosriville. Muuttuvat kustannukset ovat valmistukseen ja hankintaan liittyviä kuluja, joilla on suora vaikutus hintaan valmistuksen ja myynnin määrän mukaan. Kiinteät kustannukset ovat muita yrityksen kustannuksia, joita aiheutuu riippumatta valmistus- tai myyntimäärästä. Markkinatilannehinnoittelun periaatteena on, että yritys määrittelee hinnan markkinoiden hintatasojen perusteella. (Peltola 2015, 87–88; Hesso 2015, 113–114.) Pitkällä aikavälillä menestyvä yritys tuottaa tuotteitaan ja palveluitaan kustannustehokkaasti ja niiden hinnat ovat hyvin perusteltuja (Hesso 2015, 114–115).

Usein hintojen esittämisessä käytetään hyödyksi psykologisia keinoja. Hinta voidaan esittää helpommin lähestyttävänä alittamalla tasahintoja ja ilmoittamalla hinnat senttitasolla tai pienempiä yksikköjä kohden. Pakettihintojen avulla asiakas voi saada mielikuvan, että hän saa rahalleen enemmän vastinetta. Ostorajoitusten ilmoittamisella voidaan tuotteesta antaa tärkeämpi mielikuva. (Peltola 2015, 88.)

SportLinkin tuotteiden ja palveluiden hinnoittelumenetelmäksi kannattaa valita yhdistelmä katetuotto- ja markkinatilannehinnoittelua. Hinnoittelun tulee perustua ensisijaisesti kustannuksiin siten, että kaikki palveluun tai tuotteeseen kohdistuvat kustannukset saadaan katettua ja niiden päälle lasketaan asetettu tavoitekate. Tällä tavoin pyritään varmistamaan toiminnan kannattavuus. Yrityksen tulee silti selvittää markkinoilla

toimivien kilpailijoiden hinnoittelua, koska se tarjoaa hyödykkeitä, joille on markkinoilla jo muodostunut yleisesti totuttu hintataso. Yritys pyrkii kuitenkin hyvään katteeseen mahdollisimman korkeiden hintojen avulla, jotka oikeutetaan laadukkailla tuotteilla ja ammattitaitoisilla valmennuspalveluilla. Etenkin palveluissa korkea laatu voidaan saavuttaa ylläpitämällä ja kehittämällä ammattitaitoa sekä valitsemalla yhteistyökumppanit tarkoin. Koska palvelut ja tuotteet ovat osittain samanlaisia muiden markkinoilla olevien kanssa, niin tämä vaatii yritykseltä hyvää näkyvyyttä ja tunnettua.

Yrityksen palvelujen hintoihin vaikuttavat valmennuksen sisältö, valmentajatapaamisten määrä, valmennukseen käytetty aika, mahdolliset kilometrikorvaukset, kilpailijoiden määrä, ulkopuolisten palveluiden käyttö, yleinen hintataso sekä kannattavuus. SportLin-kin palvelut hinnoitellaan tuntiveloitusta tai pakettihintaa käyttämällä palvelusta riippuen. Tuntihinnoittelua käytetään silloin, kun valmennuksen sisältöä ja siihen käytettävää aikaa on etukäteen vaikea määritellä. Valmiita pakettihintoja käytetään silloin, kun valmennukset voidaan rajata etukäteen koskemaan tiettyä osa-aluetta ja niiden toteutuksen runko on ennalta määritelty. Asiakkaalla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa valmennuksen sisältöön ja painopisteeseen tarpeidensa mukaan.

Ehdotan, että kaikissa yrityksen tuotteissa ja palveluissa hinnat esitetään alitetuilla tasahinnoilla. Hintojen esittely tällä tavoin saa hinnan näyttämään asiakkaalle pienemmältä, joka voi alentaa ostokynnystä tai tuoda lisämyyntiä. Yrityksen hinnoittelun tulee olla yhdenmukaista kaikissa tuotteissa ja palveluissa, jolloin hintojen esittämistapa on asiakkaalle selkeä. Myynnin lisäämiseksi tullaan alennusmuotona hyödyntämään kertaostotalennuksia suurten ostoerien kohdalla, kuten ryhmäalennuksia joukkueille. Yritys tulee harkitusti hyödyntämään myös muunlaisia alennuksia, esimerkiksi erilaisten kampanjoiden ja poistomyyntituotteiden kohdalla.

Yritys tarjoaa asiakkaille useita erilaisia maksuvaihtoehtoja asiakkaiden ostotapahtumaa helpottaakseen. Asiakkaat voivat maksaa ostoksensa tilaushetkellä tai ostotapahtuman jälkeen laskulla.

4.6.4 Markkinointi

Kun yrityksen asiakkaat, tuotteet ja palvelut hinnoitteluineen sekä merkittävimmät kilpailijat ovat selvillä, on tehtävä markkinointisuunnitelma, kuinka potentiaaliset asiakkaat

saadaan ostamaan yrityksen tuotteita (Peltola 2015, 94). Markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan potentiaalisten asiakkaiden kiinnostukseen tuotteita kohtaan ja madaltamaan ostokynnystä. Olennainen osa markkinointia on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten selvittäminen ja niihin vastaaminen joko tuotekehityksellä tai uusilla tuotteilla ja palveluilla. (Suomi.fi; Peltola 2015, 46.) Brändin rakentaminen on osa markkinointia, joten markkinoinnin tulee pohjautua yrityksen visioon ja arvoihin. Yrittäjän on muistettava, että kaiken viestinnän tulee olla yhdenmukaista yrityksen imagon kanssa. (Peltola 2015, 95.)

Markkinointiviestinnän tarkoituksena on lisätä tunnettuutta asiakkaiden keskuudessa ja saada asiakkaat tietoisiksi yrityksen tuotteista. Sen tehtävänä on kertoa asiakkaalle mitä hyötyä tuotteesta on erottamalla tuote kilpailevista tuotteista. (Meretniemi & Ylönen 2009, 114.) Tätä kautta yritys saavuttaa perimmäiset tavoitteensa, joita voivat olla esimerkiksi myynnin lisääminen, liikevaihdon kasvu tai kannattavuuden parantaminen (Markkinointi. Työ- ja elinkeinoministeriö). Markkinointiviestintäkeinot voidaan jakaa suoramainontaan, tiedottamiseen ja näkymismainontaan (Peltola 2015, 94). Suoramainontaa ovat suoraan asiakkaalle toimitetut mainokset, esimerkiksi sähköpostimarkkinointi asiakkaan suostumuksella (Bergström & Leppänen 2015, 34). Tiedottamisen, kuten blogitekstien ja sosiaalisen median julkaisujen, kautta yritys voi pyrkiä herättämään asiakkaiden mielenkiintoa. Näkymismainonta on epäsuoraa markkinointia, minkä idea on tuoda esille yrityksen nimeä ja logoa eri tavoin. (Peltola 2015, 94.)

Teknologian kehittyessä niin markkinointiajattelu kuin markkinoinnin toteutustavat ja kanavat ovat muuttuneet. Digi aika on muuttanut yritysten markkinointia korostamalla houkuttelevuutta tyrkyttämisen sijaan. (Bergström & Leppänen 2015, 33; Juslén 2011, 21.) Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista, tunteita herättävää ja vuorovaikutteista (Hesso 2015, 104). Pienyritykselle internetmarkkinoinnin käyttö on tänä päivänä kustannustehokkain markkinointimuoto (Juslén 2011, 31).

Markkinoinnin tueksi SportLinkille on luotu uusi logo ja nykyaikainen ilme verkkosivuille graafisen suunnittelijan toimesta. Graafista ilmettä hyödynnetään myös yrityksen käyntikorteissa. Liiketoimintansa luonteen vuoksi yrityksen markkinoinnin ja markkinointiviestinnän pääpaino tulee suunnata digitaaliseen markkinointiin. Sosiaalisen median etuina markkinoinnissa ovat yksinkertaisuus, kustannustehokkuus, mainonnan tehokas kohdentaminen ja laaja asiakaskunnan tavoittaminen nopeasti (Juslén 2011, 19). SportLinkin tulee keskittyä sosiaalisen median alustojen aktiiviseen käyttämiseen. Aktiivisuudella sosiaalisessa mediassa yritys kasvattaa näkyvyyttä ja tunnettuutta. Sosiaalisen median

käyttö lisää yrityksen uskottavuutta, sillä digiaikana yrityksen kohderyhmän edustajat odottavat tavoittavansa yritykset sieltä missä he itse liikkuvat.

Yritys tulee hyödyntämään Facebookia, Instagramia, Twitteriä, LinkedIniä ja YouTubea. SportLink on perustanut omat tilit jokaiselle alustalle ja niitä tulee päivittää jatkuvasti. Sosiaalisessa mediassa tehdään julkaisuja esimerkiksi tarjouksista, uusista tuotteista ja tuote-esittelyistä. Ehdotan, että yritys järjestäisi myös satunnaisesti kilpailuja, joiden tarkoituksena on edistää myyntiä ja aktivoita kohderyhmiä. Aktiivinen kuvien ja videoiden hyödyntäminen julkaisuissa on tärkeää, sillä ne herättävät kohderyhmissä enemmän kiinnostusta. Yritys pyrkii tuottamaan innovatiivista ja yrityksen imagoon sopivaa sisältöä. Some-markkinoinnilla yritys pyrkii luomaan kontakteja uusiin asiakkaisiin ja se pysyy pitämään yhteyttä jo hankittujen asiakkaiden kanssa. Lisäksi SportLink pystyy tunnistamaan kohderyhmänsä tarpeita, kun ihmiset jakavat aktiivisesti mielipiteitä ja kokemuksia sosiaalisessa mediassa.

Yrityksen verkkosivut toimivat sen käyntikorttina, siksi niiden toimivuuteen ja ulkoasuun tulee panostaa. Yrityksen omilta verkkosivuilta asiakkaat löytävät tietoa yrityksestä ja yritys tulee julkaisemaan sisältöä sen kautta. Verkkosivuille kannattaa lisätä yrityksen osakkaista henkilökuvat ja -esittelyt luotettavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Tällä tavoin tuodaan myös ammattitaitoa esille. Yrityksen tulee keskittyä tehokkaan sisältömarkkinoinnin toteuttamiseen tuottamalla verkkosivustolla kohderyhmälle suunnattua sisältöä muun muassa uutisten ja blogien muodossa. Uutisten ideana on kertoa muun muassa yrityksen arjesta ja uusista tuulista. Blogijulkaisujen aiheet voivat liittyä urheiluun, harjoitteluun, kehittymiseen ja hyvinvointiin. Sisällöistä pyritään luomaan kiinnostavia ja lisäarvoa tarjoavaa kohderyhmälle. Lisäarvoa kohderyhmälle tuovat esimerkiksi opastukset ja uudet ideat urheilijan harjoitteluun. Blogia ja uutisia tulee päivittää säännöllisesti, jotta asiakkaiden mielenkiintoa voidaan ylläpitää.

Verkkosivujen laadukas sisältö ja sen selkeä rakenne houkuttelee asiakkaita ja parantaa yrityksen näkyvyyttä hakukoneissa, kuten Googlessa, Yahoossa ja Bingissä (Hesso 2015, 124–125, 132). Verkkokaupoille yksi tärkeimmistä asiakashankintakanavista ovatkin hakukoneet (Ruotsalainen & Närhi & Juntunen 2010). Yrittäjän tuleekin perehtyä hakukoneoptimointiin, sillä sen avulla yritys lisää kävijämäärää sivustolla ja kasvattaa asiakasmäärää. Ehdotan, että yritys pyrkii lisäämään näkyvyyttä maksullisten Facebook-

mainonnan ja Google AdWordsin avulla, joka esittää Googlen hauissa yrityksen mainoksen. Näihin käytettävä budjetti voidaan määrittellä itse jokaiselle klikkaukselle, joka johtaa asiakkaat yrityksen verkkosivuille.

Jotta asiakkaat saadaan sitoutettua ehdotan, että liiketoiminnan kehittyessä yritys tarjoaa asiakkaille mahdollisuutta vastaanottaa verkkosivusisältöä uutiskirjeen muodossa sähköpostitse. Tämä luo asiakkaalle merkityksellisyyden tunnetta ja muistuttaa yrityksen olemassaolosta. Lisäksi ehdotan kommentointimahdollisuuden lisäämisestä verkkosivuille, jolloin yritys pystyy vastaanottamaan palautetta ja saamaan asiakkailta esimerkiksi arvioita eri tuotteista ja palveluista. Näin voidaan madaltaa uusien asiakkaiden yhteydenotto- ja ostokynnystä.

Henkilökohtaista myyntityötä tehdään muun muassa seuroille, joukkueille ja valmentajille asiakaskäynneillä, sähköpostilla ja puhelimitse. Asiakaskäynneillä esitellään esittelytuotteita ostopäätöksen tueksi. Lisäksi ehdotan, että jääkiekon valmennuspalveluissa hyödynnetään tekniikkavälineitä ja muita mahdollisia urheilutarvikkeita lisämyyntikeinona. SportLink pyrkii hankkimaan myös yhteistyökumppaneita aiemmin mainituilla yhteydenottotavoilla sekä verkostoitumalla LinkedInin avulla. Tällä tavoin yritys lisää tunnettuaan alalla. Yhteistyökumppaneiksi etsitään luotettavia joukkueurheilun ammattilaisia, sillä myös yhteistyökumppanit edustavat yritystä.

4.7 Taloussuunnitelma

4.7.1 Liikeidean kannattavuus

Yrityksen talouden suunnittelu on tärkeää, sillä se ohjaa liiketoiminnasta kannattavaa ja se auttaa myös tavoitteiden asettamisessa. Yrityksen taloudesta saadaan kokonaiskuva tarkastelemalla yrityksen kannattavuutta, tuottavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Liiketoiminta perustuu kannattavuuteen, eli yrityksellä on oltava pitkällä tähtäimellä enemmän tuloja kuin menoja. Yrityksen kannattavuutta on tärkeää seurata koko tilikauden ajan, jotta ikäviltä yllätyksiltä voidaan välttyä. Tuottavuutta tarkastellaan tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi tarvittavan panoksen suhteena. Hyvä tuottavuus voi kuitenkin mennä hukkaan, jos kysyntää ei ole tarpeeksi. Vakavaraisuus eli omavaraisuusaste kertoo, että yrityksellä on riittävästi omaa pääomaa, eikä liikaa velkaa otettuna. Liiallinen velkaantuminen aiheuttaa lainojen lyhennyksistä ja koroista yritykselle kuluja,

eikä muuhun toimintaan jää tarpeeksi rahaa. Yrityksen käytettävissä olevaa rahaa kutsutaan maksuvalmiudeksi, eli likviditeetiksi. Kun yrityksellä on hyvä maksuvalmius, se kykenee selviytymään kaikista laskuistaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 68–72; Peltola 2015, 130.)

Investointilaskelman avulla (ks. liite 2) saadaan selville, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa liiketoimintansa kannalta välttämättömän käyttöomaisuuden hankintaan. Käyttöomaisuuden hankintoja kutsutaan investoinneiksi, joita voivat olla liiketilat, koneet ja laitteet sekä irtaimisto ja sisustus. Investointilaskelmassa huomioidaan myös kustannusylitysvaraus useimmiten 5–10 prosentilla yllätyksien ja muutoksien varalta. (Peltola 2015, 131–132.)

Verkkokauppatoimintaa pyöritetään yrittäjän kotoa käsin, josta yrittäjältä löytyy entuudestaan pöytätietokone, näppäimistö ja hiiri, sekä kannettava tietokone ja tulostin. Lisäksi hänellä on tarvittavat toimistokalusteet, kuten työpöytä ja -tuoli työskentelyä varten. Yrittäjän tulee kuitenkin hankkia yleisiä toimistotarvikkeita yrityksen käyttöön. Investointeihin on myös laskettu ulkoinen kovalevy, jonka avulla yrittäjä voi säilöä ja varmuuskopioida tärkeitä tietoja. Työpuhelimenä yrittäjällä on valmiiksi puhelin, jossa on käytössä kaksi sim-korttia kahdelle liittymälle. Toimistokalusteita ja -tarvikkeita ei ole tarvinnut myöskään hankkia toimitilaa varten, sillä toimistohotelli Business Center Papulassa toimitilat ovat valmiiksi kalustetut ja tulostuspalvelut sisältyvät vuokran hintaan. Valmentaminen ei vaadi yritykseltä suuria investointeja, koska valmennuspaikoissa on tarvittavat harjoitteluvälineet valmiina. Yrittäjältä löytyy lisäksi entuudestaan jääkiekkovälineitä ja -tarvikkeita, joita valmennuksissa tarvitaan. Suurimman osan yrityksen investoinneista muodostavat esittelytuotteet, joita yrityksen on hankittava asiakkaiden ostopäätöksen tueksi.

Käyttöpääomaksi kutsutaan rahaa, jota tarvitaan yrityksen säännöllisten menojen maksamiseen. Käyttöpääoman tarvelaskelma (ks. liite 3) tulee tehdä toimialasta riippuen vähintään kahdelle ensimmäiselle kuukaudelle. Laskelmassa otetaan huomioon muun muassa yrityksen perustamiskulut, markkinointimenot, palkat ja niiden sivukulut, vuokrat sekä muut yleiskustannukset. (Peltola 2014, 132.)

SportLinkin käyttöpääoman tarvelaskelma tehdään neljälle ensimmäiselle kuukaudelle, koska oletetaan, että vasta tämän jälkeen yritykselle alkaa kertymään riittävästi myynti-

tuloja kulujen kattamiseksi. Käyttöpääoman tarpeeseen on huomioitu yrityksen verkkosivujen graafinen suunnittelu ulkopuolisen suunnittelijan apua käyttäen, josta muodostuu suurimmat kustannukset. Rahaa tarvitaan myös yrityksen toimitilan vuokraan. Sivutoiminen yrittäjä ei aio nostaa palkkaa yritystoiminnan alkuvaiheessa, sillä tarkoituksena on saada yrityksen kannattavuus hyvälle tasolle. Yrittäjä saa toimeentulonsa kokopäiväisestä työstä. Yleiskustannuksiin on laskettu puhelinliittymien, internetin, tietoliikenteen, Microsoft Officen, tietoturvan, postikulujen, kirjanpidon, maksuvälityspalveluiden sekä verkkokaupan ja verkkosivujen kustannukset. Käyttöpääoman tarvelaskelma perustuu arvonlisäverollisiin hintoihin.

Minimimyyntikatetarvelaskelma (ks. liite 6) kertoo yrittäjälle, kuinka paljon yrityksen on myytävä, jotta se saavuttaa nollatuloksen. Tuotteen tai palvelun myynti- ja ostohinnan erotusta kutsutaan myyntikatteeksi. Tuloslaskelmassa myyntikate kertoo, kuinka paljon on liikevaihdon ja muuttuvien kulujen erotus. Kun kirjanpidon tuloslaskelma esitetään päinvastaisessa järjestyksessä, saadaan selville yrityksen myyntikatetarve. (Peltola 2015, 134, 139.) Minimimyyntikatetarvelaskelma tehdään tilikausille 2018 ja 2019, jotta tiedetään, kuinka paljon yrityksen on myytävä, jotta se saavuttaa vähintään nollatuloksen. Tilikautena 2019 yrityksen oletetaan aloittavan palkkojen maksaminen tilikauden puolesta välistä alkaen. Palkat tulevat yli kolminkertaistamaan myyntikatetarpeen ja siten edelleen liikevaihdon tarpeen tilikaudella 2019. Laskelmissa on huomioitu vuokrien, kirjanpidon ja maksuvälityspalveluiden kustannusten kolmen prosentin mahdollinen hinnannousu toiselle tilikaudelle. Markkinointikulut tulevat lisääntymään tilikaudella 2019, sillä yrityksen tulee lisätä näkyvyyttään ja sitä kautta myyntiään.

Tulosennusteen (ks. liite 7) avulla voidaan suunnitella liiketoimintaa hahmottamalla yrityksen tulo- ja menovirtoja tilikauden aikana. Tulosennuste tehdään useimmiten vuodeksi kerrallaan. Liiketoimintasuunnitelmissa tulosennuste tehdään tyypillisesti nollapohjabudjettina, mutta se voidaan tehdä myös edellisen vuoden lukujen pohjalta. Pääsääntöisesti tulosennuste lasketaan arvonlisäverottomilla luvuilla. (Hesso 2015, 170–171.) Tulosennusteen laskentaperusteena käytetään myyntibudjetissa (ks. liite 5) arvioituja myyntituottoja. Tulosennusteessa otetaan huomioon viiden prosentin kilpailutilannevaraus. Myyntituottojen odotetaan kasvavan tilikaudella 2019 noin 35 prosenttia. Liikevaihdon kasvu tulee vaatimaan yritykseltä keskittymistä myyntiin ja markkinointiin. Tilikautena 2019 tuloksen odotetaan yli kaksinkertaistuvan edellisvuodesta. Huomioitavaa on, että jos yritys ei maksa vielä palkkoja tällä tilikaudella, voi yritys saada voittoa huomattavasti enemmän edelliseen tilikauteen verrattuna.

4.7.2 Rahoitus

Aloittava tai kasvava yhtiö tarvitsee rahaa käyttöpääomaksi ja investointeihin kehittääkseen liiketoimintaansa. Varsinkin alkuvaiheessa yhtiö tarvitsee rahoitusta toiminnalleen, koska liiketoiminta ei ole vielä voitollista. Yhtiön toiminnan rahoitus voidaan järjestää tulorahoituksella tai pääomarahoituksella, joka jakautuu omaan ja vieraaseen pääomaan. Tulorahoitus on yhtiön toiminnan tuloksesta kertynyttä pääomaa, joka jätetään jakamatta osinkoina osakkeenomistajille. (Minilex; Peltola 2015, 118.)

Oma pääoma on kyseessä silloin, kun yrittäjä sijoittaa yritykseen omaa rahaa tai omaisuuttaan (Peltola 2015, 118). Yrittäjä voi saada myös rahaa osakkailta, pääomasijoittajilta, perheenjäseniltä tai sukulaisilta. Pääomasijoittajat sijoittavat pääomaa yhtiön osuutta vastaan ja he toimivat usein neuvonantajina yhtiössä. (Peltola 2015, 118–119; Meretniemi & Ylönen 2009, 76, 78). Yhtiön kokonaisrahoituksesta suuri oman pääoman osuus helpottaa ulkopuolisen rahoituksen saamista (Meretniemi & Ylönen 2009, 78).

Vieras pääoma voidaan jakaa lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen pääomaan, josta lyhytaikaisen pääoman takaisinmaksuaika on alle vuosi ja pitkäaikaisen yli vuosi. Ulkopuolisen rahoituksen lähteitä ovat muun muassa pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot, julkiset tuet ja muut kansainväliset rahoitusmahdollisuudet. Yhtiöiden on usein mahdollista saada osamaksurahoituksia tai leasingrahoitusta esimerkiksi koneita tai laitteita varten. (Peltola 2015, 118–119). Rahan hinta muodostuu yhtiölle viitekoron ja asiakaskohtaisen marginaalin perusteella (Peltola 2015, 122). Rahoituksen saamisen edellytyksenä on hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma laskelemineen, joka antaa rahoittajille todenmukaisen kuvan yhtiöstä. Yrittäjän oman talouden on oltava myös kunnossa. (Peltola 2015, 121; Meretniemi & Ylönen 2009, 76, 78.)

Rahoitustarvelaskelman (ks. liite 3) perusteella voidaan todeta, että yrityksen oma pääoma kattaa rahan tarpeen, eikä yrityksen tarvitse ottaa ulkopuolista rahoitusta. Yrittäjä on myös itse todennut, ettei ole aikeissa rahoittaa yritystoimintaa vieraalla pääomalla (Romppanen 2018). Yrityksen rahoitustarve ei ole kovin suuri, sillä sivutoimisen liiketoiminnan ja verkkokaupan perustamiseen ei ole tarvittu juurikaan investointeja. Lisäksi käyttöpääoman tarve yrityksen liiketoiminnan ylläpitämiseksi on suhteellisen vähäistä,

mikä johtuu sivutoimisen yrittäjyyden pienistä kuluista ja verkkokaupan ylläpitämisen alhaisesta kulurakenteesta. Yrityksellä on osakepääomaa 2500 euroa, jonka lisäksi yrittäjä on varautunut sijoittamaan varoja rahoitustarvelaskelman mukaisesti.

4.7.3 Verotus

Koska SportLink Oy on valinnut yhtiömuodokseen osakeyhtiön, käsitellään verotuksen osalta vain osakeyhtiön verotusta. Osakeyhtiön verotuksessa on huomioitava yhteisövero, ennakkovero, arvonlisävero sekä osakeyhtiön omistajien verotus. Osakeyhtiötä verotetaan erillisenä verovelvollisena, eli yhtiön verotus on erillään yrittäjän henkilökohtaisesta verotuksesta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 59.) Osakeyhtiö maksaa ennakko-verona tuloksestaan yhteisön tuloveroa 20 prosenttia (Verohallinto b). Koska yrittäjä voi vaikuttaa voittojen tulouttamisajankohtaan itse, on osakeyhtiö verojen suunnittelun kannalta henkilöyhtiötä helpompi. Yrittäjän on mahdollista vaikuttaa verotukseen suunnitelmalla, milloin hänen on edullisinta maksaa itselleen joko palkkaa, osinkoja tai molempia samaan aikaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 59.) Palkka pienentää yrityksen tulosta ja se verotetaan yrittäjän ansiotulona (Yrityksen perustaminen d).

Osakkaan osingot verotetaan pääoma- ja ansiotuloina seuraavien sääntöjen mukaan. Yksityisen osakeyhtiön maksamasta osingosta 25 prosenttia on veronalaista pääomatuloa ja 75 prosenttia verovapaata tuloa, osingon ollessa korkeintaan 8 prosenttia osakkeen matemaattisesta arvosta. Jos osinkojen määrä on verovuonna yli 150 000 euroa osingonsaajaa kohden, on ylityksestä 85 prosenttia veronalaista pääomatuloa, 15 prosentin ollessa verovapaata tuloa. Osingon ollessa enemmän kuin 8 prosenttia osakkeen matemaattisesta arvosta, verotetaan 75 prosenttia ylityksestä ansiotulona, lopun ollessa verovapaata tuloa. Osakkeen matemaattinen arvo saadaan, kun yhtiön nettovarallisuus (varat – velat) jaetaan ulkona olevien osakkeiden määrällä (Verohallinto e.) Mitä enemmän osakeyhtiöllä on pääomaa, sitä enemmän se voi maksaa verovapaita osinkoja (Meretniemi & Ylönen 2009, 59; Verohallinto d).

Osakeyhtiö tekee veroilmoituksen sähköisesti OmaVero-palvelun kautta tilikausittain, viimeistään 4 kuukauden kuluessa tilikauden viimeisestä kalenterikuukaudesta laskien. Myöhässä jätetystä tai virheellisesti täytetystä veroilmoituksesta seuraa yleensä veronkorotus. Veroilmoituksessa annetaan tiedot tilikauden tuloista, menoista, varoista, veloista ja muista verotukseen vaikuttavista tiedoista. (Meretniemi & Ylönen 2009, 55;

Verohallinto f.) Yrittäjän kannattaa säännöllisesti tarkastaa usein muuttuvia verotussääntöksiä. Parhaiten ajantasaista tietoa yrityksen ja yrittäjän verotuksesta saa veroviraston verkkosivuilta vero.fi tai verotoimistosta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 54.)

Yrityksen ja yrittäjän verotettavaa tuloa voidaan pienentää vähentämällä yrityksen vähennyskelpoisia menoja verotuksessa. Vähennyskelpoisia menoja ovat muun muassa tulonhankkimisesta johtuneet menot, yrityksen markkinointikulut, liikkeen perustamismenot, puolet edustuskuluista, työmarkkinajärjestöjen jäsenmaksut ja toiminnassa käytetyn tilan vuokra. Vakuutusmaksuista vähennyskelpoisia ovat yrittäjän YEL-maksut, vapaaehtoiset lisäeläkkeet ja tapaturmavakuutukset sekä työntekijöiden henkivakuutukset. Vähennyskelpoisia ovat myös yrityksen neuvottelu- ja edustusmenot sekä yritystoimintaan liittyvät matkakulut ja päivärahat. Edellytyksenä vähennyksille on laskusta tai kuitista selkeästi ilmenevä tarkoitus vähennettävälle menolle. (Meretniemi & Ylönen 2009, 60–61.)

Suomessa tuotteita tai palveluita myyvät yritykset ovat arvonlisäverovelvollisia. Arvonlisävero lisätään tuotteen hintaan ja peritään ostajalta yrityksen tilitettäväksi valtiolle. (Meretniemi & Ylönen, 62; Siikavuo 2016, 214.) Yleinen arvonlisäverokanta on 24 prosenttia useimmista tuotteista ja palveluista (Verohallinto c). Yritys tekee kirjallisen ilmoituksen Verohallintoon ja maksaa arvonlisäveroa, kun sen tilikauden (12 kk) liikevaihto ylittää 10 000 euroa (Siikavuo 2016, 214; Verohallinto a). Arvonlisäverovelvolliseksi kannattaa ilmoittautua, jotta mahdollisilta jälkikäteen perittäviltä korotetuilta veroilta vältytään. Alkuvaiheessa oleva yritys voi myös saada osittaisen huojennuksen arvonlisäverosta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 62; Siikavuo 2016, 215). Arvonlisäveron verokausi on yleensä kalenterikuukausi ja sen maksupäivä on verokautta seuraavan toisen kuukauden 12. päivä (Verohallinto c).

4.7.4 Kirjanpito

Suomessa kaikki yritykset ovat lain mukaan kirjanpitovelvollisia. Kirjanpidon tarkoituksena on pitää yrityksen ja sen omistajien rahavirrat erillään. Kirjanpidon avulla yrittäjä pysyy perillä yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi se antaa tietoa muille sidosryhmille yrityksen toiminnan tuloksesta, kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta. Kirjanpitoa tarvitaan myös yrityksen maksettavien verojen laskemista varten. (Meretniemi & Ylönen 2009, 140; Verohallinto g.)

Yritys voi huolehtia kirjanpidostaan itse, mutta usein kannattaa ostaa taloushallinnon palvelut joko kokonaan tai osittain asiantuntevalta tilitoimistolta. Näin yrittäjä voi keskittyä täysin yrityksen muiden toimintojen hoitamiseen. Ulkoistettu kirjanpito on paras vaihtoehto myös siinä tapauksessa, jos yrittäjällä ei ole riittävää talousosaamista. Tilitoimisto kannattaa valita pyytämällä tarjousta muutamalta tilitoimistolta ja vertailemalla palvelujen sisältöjä, hintoja ja hintojen määräytymistä keskenään. Laskutusperusteena tilitoimistot käyttävät pääsääntöisesti tositteiden ja vientien lukumäärää, työtuntien määrää tai kiinteää kuukausiveloitusta. Lisäksi suurin osa tilitoimistoista laskuttaa erikseen tilinpäätöksen ja veroilmoituksen tekemisestä ja tilinpäätöstietojen toimittamisesta verottajalle. (Meretniemi & Ylönen 2009, 142–143.) Myös sivutoimisen yrittäjän on suositeltavaa käyttää ammattitaitoista kirjanpitäjää.

Osakeyhtiön kirjanpito on aina kahdenkertainen, jolloin jokaisesta liiketapahtumasta kirjataan rahan lähde sekä käyttö vähintään kahdelle eri tilille. Osakeyhtiön tilikausi kestää 12 kuukautta, ja yrityksen on laadittava tilinpäätös jokaiselta tilikaudelta erikseen. (Yrityksen perustaminen e.) Osakeyhtiö on velvollinen ilmoittamaan tilinpäätöksen julkistettavaksi kaupparekisteriin (Verohallinto g). Mikro- ja pienyhtiöillä ei ole tilintarkastusvelvollisuutta, mutta rahoittajat ja tukien myöntäjät saattavat vaatia tilintarkastusta (Meretniemi & Ylönen 2009, 144).

SportLink on ulkoistanut kirjanpitonsa helsinkiläiselle tilitoimistolle, mutta yrityksellä on tarkoituksena vaihtaa lähiaikoina tilitoimistoa (Romppanen 2018). Vaikka yrittäjällä on kaupallista osaamista, on kirjanpidon ulkoistaminen järkevää, sillä yrittäjälle jää aikaa keskittyä yritystoimintansa kannalta kriittisempiin asioihin. Hyvä kirjanpitäjä säästää yritykselle rahaa ja on yrityksen yhteyshenkilö verottajalle. Yhteistyön sujuvuuden kannalta henkilökemioiden on hyvä toimia osapuolten välillä. Yrittäjän kannattaa keskustella kirjanpitäjän kanssa, mitä asioita yrittäjä voi hoitaa itse. (Meretniemi & Ylönen 2009, 142.) SportLink voi hoitaa itse laskutuksen ja maksuliikenteen Holvin yritystilin kautta. Holviin myös tallentuu sähköisesti kaikki kuitit, jotka lähetetään suoraan kirjanpitäjälle. Tämä vähentää kirjanpitäjän manuaalista työtä ja voi näkyä halvempana hintana. Holvi tarjoaa yrityksille myös kirjanpitoa tukevia liiketoimintaraportteja hyödynnettäväksi, mutta se ei kuitenkaan tee kirjanpitoa (Holvi support).

Tilitoimiston sijainnin valinnassa olisi hyvä ottaa huomioon se, että yrittäjä voi tarvittaessa käydä paikan päällä tapaamassa kirjanpitäjää kohtuullisen matkan päässä

Helsingin toimistostaan. Tilitoimistoon voidaan kuitenkin olla hyvin yhteydessä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Yritys voisi ulkoistaa kirjanpitoinsa esimerkiksi Helsingissä sijaitsevalle Digitase Oy:lle tai iCount Partners Oy:lle, tai Espoossa sijaitsevalle Talousplus Oy:lle. Muita tilitoimistoja on löydettävissä esimerkiksi Taloushallintoliiton verkkosivuilta. Toimeksiantaja valitsee lopulta itse tilitoimistonsa, joten opinnäytetyössä ei oteta tarkemmin kantaa valintaan. Tilitoimistoa valittaessa yrittäjän tulee varmistaa, että tilitoimisto on auktorisoitu, sekä vähintään vastaavalla henkilöllä on KLT-tutkinto ja henkilöstöllä on monipuolista työkokemusta (Meretniemi & Ylönen 2009, 142).

4.7.5 Vakuutukset

Yrityksen on otettava tarvittavia vakuutuksia yritykselle, yrittäjälle sekä mahdollisille työntekijöille. Yritystoimintaan kuuluu sekä pakollisia että vapaaehtoisia vakuutuksia. Vapaaehtoisien vakuutusten tarpeeseen vaikuttavat yrityksen toimialan lisäksi yrityksen yksilölliset vakuutustarpeet. Yritykselle otettavia vapaaehtoisia vakuutuksia ovat vahinko-, vastuu-, tuotevastuu-, keskeytys- ja oikeusturvavakuutus. Yrityksen vakuutuksilla voidaan pienentää mahdollisten vahinkojen aiheuttamia kustannuksia tai rajoittaa korvausvelvollisuuden ja oikeudenkäynnin kuluja. (Meretniemi & Ylönen 2009, 88–91.) Yrityksen kannattaa neuvotella eri vakuutusyhtiöiden kanssa ja kilpailuttaa tarjoukset, ja keskittää sitten kaikki vakuutukset samaan vakuutusyhtiöön (Peltola 2015, 108).

Vapaaehtoisia vakuutuksia yrittäjälle ovat yrittäjän henki-, työttömyys- ja sairausvakuutukset sekä yrittäjien tapaturmavakuutus (Meretniemi & Ylönen 2009, 93–95). Yrittäjälle kuuluu pakollisena vakuutuksena lakisääteinen eläkevakuutus (YEL). YEL-vakuutuksella yrittäjä saa itselleen toimeentulon, kun hän jää eläkkeelle, joutuu työkyvyttömäksi tai työttömäksi. Yrittäjän eläkevakuutus YEL koskee myös sivutoimisia yrittäjiä, jos yritystoiminta on jatkunut vähintään neljä kuukautta ja yrittäjän arvioitu työtulo on vähintään 7 656,26 euroa vuodessa (vuonna 2018). YEL:n maksaminen sivutoimisena yrittäjänä ei ole esteenä eri työeläkelain piiriin kuuluvan työeläkkeen kerryttämiselle muiden töiden kautta. YEL-vakuutus on otettava kuuden kuukauden sisällä lakisääteisten edellytysten täyttymisestä, tai muuten yrittäjä joutuu maksamaan korotettua eläkevakuutusmaksua. (Meretniemi & Ylönen 2009, 92; Yrityksen perustaminen d.)

Yrittäjä määrittelee itse laskennallisen vuosityötulonsa, YEL-työtulonsa, johon eläkkeen määrä ja vakuutusmaksu pohjautuvat. Työtulo tarkoittaa palkkaa, jota maksettaisiin vas-

taavasta työstä ulkopuoliselle työntekijälle. YEL-työtulon määrittelemisen avuksi Eläketurvakeskus on julkaissut ohjekirjan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 92.) Vuonna 2018 YEL-vakuutusmaksu on 18–52-vuotiaalle yrittäjälle 24,1 prosenttia YEL-työtuloista. YEL-vakuutusmaksut ovat kokonaan vähennyskelpoisia yrityksen verotuksessa. (Veritas Eläkevakuutus a.)

Työntekijälle otettavia vakuutuksia ovat työntekijän eläkelain mukainen työeläketurva (TyEL), sekä ryhmähenki-, tapaturma-, sairaus- ja työttömyysvakuutukset. Työnantaja pidättää osan työntekijän bruttopalkasta TyEL:n eläkevakuutusmaksua varten ja tilittää sen vakuutusyhtiölle. Työnantaja maksaa kuitenkin suurimman osan itse. Vuonna 2018 TyEL-eläkevakuutusmaksu on 25,3 prosenttia palkasta. Työntekijän osuus TyEL-vakuutusmaksusta vaihtelee iän mukaan, 17–52-vuotiaan työntekijän osuus on 6,35 prosenttia ja 53–62-vuotiaan osuus on 7,85 prosenttia. Kaikille palkatuille työntekijöille, sekä sellaisille yrityksen omistajille, yhtiömiehille ja osakkaille, jotka työskentelevät yrityksessä sekä omistavat yrityksestä enintään 30 prosenttia tulee ottaa tapaturmavakuutus tapaturmavakuutuslaitoksesta. Tapaturmavakuutusmaksun suuruus vaihtelee 0,3–8,0 prosentin välillä toimialan ja työn luonteen mukaan. (Peltola 2015, 109; Veritas Eläkevakuutus c; Suomen Yrittäjät 2017.)

Tapaturmavakuutuksen maksamisen yhteydessä työnantaja maksaa myös pakolliset työntekijän ryhmähenki- ja työttömyysvakuutukseen perustuvat maksut. Työnantajan osuus työttömyysvakuutusmaksusta on 0,65 prosenttia palkkasummasta ja työntekijän osuus 1,90 prosenttia hänen palkastaan. Työnantaja perii sen työntekijän palkasta. Työnantaja maksaa lisäksi työnantajan sosiaaliturvamaksua 16–67-vuotiaista työntekijöistä 0,86 prosenttia työntekijän bruttopalkasta. Sosiaaliturvamaksu ja työntekijän palkasta pidätettävä ennakkovero tilitetään Verohallintoon viimeistään palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 12. päivä. (Peltola 2015, 109; Veritas Eläkevakuutus c; Suomen Yrittäjät 2017.)

Yritys ei kuulu vielä Verohallinnon työnantajarekisteriin, eikä aio sen vuoksi maksaa ainakaan ensimmäiseltä tilikaudelta palkkaa kenellekään (Romppanen 2018). Mahdollisille tuleville työntekijöille on lain mukaan järjestettävä työeläketurva sekä muut pakolliset edellä mainitut vakuutukset. Tällöin yrittäjän on otettava itselleen yrittäjän eläkelain mukainen eläkevakuutus (YEL).

Suosittelen, että yrittäjä ottaa itselleen yrittäjien tapaturmavakuutuksen viimeistään toisena tilikautena, kun liiketoiminta kehittyy ja valmennuksien määrä kasvaa. Yrittäjien tapaturmavakuutus antaa 24-tuntisen tapaturmasuojan, mikä tarvittaessa korvaa esimerkiksi valmennuspalveluissa yrittäjälle aiheutuvia tapaturmia. Se on hyvä valinta sivutoimiselle yrittäjälle myös siksi, että työtä tehdään pääasiallisesti vapaa-aikana muun työn ohessa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 94.) Mikäli yrittäjä siirtyy kokopäiväiseksi yrittäjäksi, kannattaa hänen harkita liittymistä työttömyyskassan jäseneksi ja yrittäjien sairausvakuutuksen ottamista. Sairausvakuutuksen kautta yrittäjä voi saada sairausajan päivärahaa ansionmenetyksiä korvaamaan. Sairausvakuutus korvaa myös tutkimus- ja hoitokuluja. (Meretniemi & Ylönen 2009, 95.)

Kohdeyritys toimii sivutoimisesti, minkä vuoksi vahinkovakuutus ei ole oleellinen toiminnan alkuvaiheessa. Tulevaisuudessa irtaimisto- ja kiinteistövuokrat voi olla hyödyllinen, jos yritys esimerkiksi hankkisi tuotteilleen oman varaston, joka olisi tarpeen vakuuttaa murron, tulipalon tai vesivahingon varalta. Tällä hetkellä suurin osa tuotteista toimitetaan suoraan tavarantoimittajien varastoilta asiakkaille, jolloin yhteistyökumppanit vastaavat varastojen vakuuttamisesta. Liiketoiminnan kasvaessa yrittäjän kannattaa harkita tuotevastuu-, keskeytys-, vastuu- tai oikeusturvavakuutuksen tarpeellisuutta.

4.7.6 Henkilöstöpolitiikka

Yrityksen tärkein menestystekijä kaikilla toimialoilla on sen henkilöstö. Menestyäkseen liiketoiminnassa, yritys tarvitsee motivoituneita työntekijöitä, joilla on riittävä osaamis- ja koulutustaso, sekä kokemusta, tietoa ja taitoa toimialalta ja vastaavista työtehtävistä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 100.) Yrityksen visio, tavoitteet ja liiketoimintastrategia määrittelevät tarpeet henkilöstöjohtamiselle (Viitala & Jylhä 2013, 216). Henkilöstö on tärkeää valita sen mukaan, että pystytään toteuttamaan se, mitä ollaan tekemässä ja henkilöstön työllistäminen on kannattavaa. Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan selvittää, missä vaiheessa ja kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan, sekä mikä on osaamisen tarve. (Meretniemi & Ylönen 2009, 102.) Olemassa olevan henkilöstön osaamista tulisi myös ylläpitää ja kehittää tarpeiden mukaan (Viitala & Jylhä 2013, 220).

Mikroyrityksen johtamisessa avainasemaan nousevat ajankäytön hallitseminen, delegoiminen sekä suunnitelmallisuus. Yhtiökumppanit auttavat yrittäjää jakamaan vastuuta. Yrityksessä työtehtävät ja vastuualueet on jaettu osakkaiden kesken jokaisen osaamisen, vahvuuksien sekä ajankäytön mukaan. Yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi

työnjaosta, sitoutuneisuudesta ja työpanoksesta kannattaa sopia kirjallisesti (Meretniemi & Ylönen 2009, 101). Toimitusjohtaja vastaa hallinnollisista asioista, yhteistyökumppaneiden ja tuotteiden hankinnasta, verkkokauppatoiminnasta, valmennuksista sekä asiakaskontakteista jääkiekon sektorilla, pääasiassa Itä- ja Pohjois-Suomessa. Yksi pienosakkaista vastaa myynnistä ja asiakaskontakteista Etelä-Suomessa jääkiekon sektorilla, sekä markkinoinnista salibandyn sektorille. Toinen pienosakkaista vastaa myynnistä ja markkinoinnista koripallon, jalkapallon ja lentopallon sektoreille. Yrityksessä pyritään joustavuuteen, ja pienosakkaita tuetaan heidän työssään, jotta kumpikin pystyy toimimaan omalla mukavuusalueellaan sekä myytävien tuotteiden että myyntialueen osalta. (Romppanen 2018.) Työtehtävien ja vastuualueiden jakoa päivitetään aina tarpeen mukaan suunnitelmallisesti edeten.

SportLinkin osakkailla on ammattitaitoinen tausta jääkiekon valmennuksesta ja jääkiekon maalivahtivalmennuksesta. Lisäksi heillä on kokemusta ja suhteita muilta joukkuelajien sektoreilta, erityisesti salibandysta ja koripallosta. Kaikilla osakkailla on hyvä kaupallinen osaaminen. (Romppanen 2018.)

Yrittäjän tulee kehittää osaamistaan perehtymällä syvemmin verkkosivujen digitaaliseen markkinointiin ja hakukoneoptimointiin. Kansainväliseen markkinointiin perehtyminen kirjallisuuden avulla tai opiskelemalla, esimerkiksi ammattikorkeakoulussa tai avoimessa yliopistossa, voi auttaa yritystä laajentumaan kansainvälisille markkinoille.

Liiketoiminnan kasvaessa tarpeeksi, yrittäjä voi siirtyä kokopäiväiseksi yrittäjäksi ja nykyiset pienosakkaat voidaan palkata vähintään osa-aikatyöntekijöiksi. Tarvittaessa uusia työntekijöitä voidaan rekrytoida urheilupiireissä verkostoitumalla, yrityksen kasvun edellyttämässä tahdissa. Uudet työntekijät valitaan osaamisen perusteella ja heidän kuuluu sopia yrityksen arvoihin. Ehdotan yrityksen palkkaavan varhaisessa vaiheessa sisällöntuottajan, jotta osakkaat voivat hyödyntää ydinosaamistaan muissa työtehtävissä verkkosivujen sisällöntuottamisen sijaan. Verkkosivuista saadaan vastuullisen sisällöntuottajan avulla jatkossa entistä mielenkiintoisemmat ja lisäarvoa asiakkaille tuottavammat. Yrityksen laajentuessa tarjoamaan tuotteita ja palveluita eri joukkuelajeille, se tarvitsee uutta ydinosaamista niin markkinoiden tuntemisessa, kuin valmentamisessa.

Ehdotan, että yritys ottaa tavaksi noin kerran kuukaudessa pidettävän palaverin, jossa käydään yhdessä läpi yrityksen asioita. Palaverissa olisi hyvä keskustella ainakin yrityk-

sen taloudellisesta tilanteesta ja pohtia yhdessä, miten yritys pystyy saavuttamaan asetettuihin tavoitteisiin, mitä toimenpiteitä tavoitteiden eteen tulee tehdä ja, miten niissä onnistutaan. Tarvittaessa palaverissa sovitaan uusista järjestelyistä ja välitavoitteista. Näin varmistetaan, että jokainen on koko ajan perusteellisesti selvillä yrityksen tilasta. Yrityksessä pyritään tiimityöskentelyllä avoimeen kommunikointiin, jossa mielipiteet ja uudet kehitysideat otetaan avoimesti vastaan innovatiivisuuden ja tehokkuuden takaamiseksi. Hyvistä työsuorituksista keuhutaan ja palaute pyritään pitämään aina rakentavana. Työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä voidaan tehostaa satunnaisilla vapaa-ajan tapaamisilla, joissa työasiat eivät ole pääpainona.

4.8 Riskianalyysi

Yrityksen toimintoihin, talouteen ja turvallisuuteen liittyy erilaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä (Viitala & Jylhä 2013, 340). Riskillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa vahingosta tai tappiosta. Yrityksen riskit luokitellaan liikeriskeihin, omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, vahingonkorvausvaatimuksiin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin sekä henkilöriskeihin. (Peltola 2015, 102–103; Hesso 2015, 180–181.)

Yrityksen tulee tunnistaa ja ryhmitellä yritystoimintaansa liittyvät riskit (Viitala & Jylhä 2013, 340–341). Riskien selvittämiseksi yrityksen on hyvä tehdä riskianalyysi. Riskianalyyssissä selvitetään yrityksen eri toimintojen riskialttius sekä riskin toteutumisen todennäköisyys (Peltola 2015, 104). Hyvä riskianalyysi kertoo yrittäjälle, mitkä riskit ovat toteutuessaan niin kalliita, että niiden hoitamisesta kannattaa maksaa, ja mitkä riskit yritys voi kantaa itse (Hesso 2015, 181). Riskien selvityksen jälkeen yrityksen on mahdollista suunnitella suojauskeinoja riskeille. Yritys tekee päätökset siitä, mitkä riskit kannattaa kantaa itse, ja mitkä voidaan siirtää vakuutusyhtiölle. (Peltola 2015, 104–105, 108.) Yleensä paras riskienhallintakeino on ennakoida ja välttää niitä. Tällöin yritys pyrkii mahdollisuuksien mukaan poistamaan tiedossa olevia riskejä. Yksittäistä riskiä voidaan myös pienentää, ja täten hallita sen toteutumisen laajuutta ja vaikutuksia. Riskejä voidaan siirtää toiselle yritykselle ulkoistamalla joitakin yrityksen tehtäviä. (Peltola 2015, 106–107; Hesso 2015, 181, 184.) Kuviossa 6 on esitetty SportLinkin riskianalyysi, joka havainnollistaa riskit ja suojauskeinot, jotka yrityksen tulee huomioida.

Riski	Suojautumiskeinot
Henkilöriskit	
Tapaturma	Itsestään huolehtiminen, tapaturma- ja sairausvakuutus
Sairastuminen	
Liikeriskit	
Asiakkaiden puute	Markkinointi
Kannattamattomuus	Talouden seuranta
Talouden lasku, kysynnän lasku	Liikeidean tarkastaminen
Kilpailijoiden vahvistunut asema	Kilpailijoiden tarkkailu
Enemmän töitä, kun voidaan suorittaa	Vastuiden uudelleen jakaminen, sivutoimisesta yrittäjästä päätoimiseksi, rekrytointi
Rikokset	
Tietoturvahyökkäys, virukset	Virusturva
Tietojen vuotaminen	Tietojen suojaus
Omaisuusriskit	
Tulipalo, vesivahinko, murto, varkaus	Huolellisuus, irtaimisto- ja kiinteistövuutus
Konevahinko	Tietojen varmuuskopiointi
Vahingonkorvausvaatimukset	
Reklamaatiot	Tuotteiden ja palveluiden laatu, luotettavat yhteistyökumppanit, ammattitaitoisuus, huolellisuus, eettisyys
Keskeytys- ja riippuvuusriskit	
Tavarantoimitusten viivästyminen	Luotettavat yhteistyökumppanit, vastuuvakuutus
Muut riskit	
Sisäisten prosessien tehottomuus	Johtaminen, kommunikointi

Kuvio 6. SportLinkin riskianalyysi.

Kohdeyrityksen riskeihin kuuluvat oleellisesti yrittäjän tapaturma tai loukkaantuminen esimerkiksi valmennustehtävissä pää- tai sivutoimisessa työssä, mikä voi pahimmassa tapauksessa pysäyttää koko yritystoiminnan. Myös pitkäaikainen sairastuminen voi olla este yritystoiminnan kehittymiselle. Riskiä pienentää yrittäjän hyvä kunto ja terveelliset elämäntavat. Riskiä voidaan pienentää myös noudattamalla huolellisuutta työskennellessä. Yritystoiminnan laajentuessa ja jos yrittäjä siirtyy päätoimiseksi yrittäjäksi, yrittäjän on suositeltavaa suojautua riskiltä vapaaehtoisella yrittäjien tapaturma- ja sairausvakuutuksella.

Liikeriskinä voi olla asiakkaiden puute, jolloin yrityksen tulee keskittyä asiakaskunnan hankintaan panostamalla markkinointiin enemmän ja tehostamalla viestintää. Yrityksen liiketoiminta voi muuttua kannattamattomaksi, jos kulut muuttuvat suuremmiksi kuin tulot.

Talouden seurannan ja suunnitelmallisen toiminnan avulla voidaan välttyä kannattavuusongelmilta. Mahdollinen yleinen talouden lasku voisi laskea kysyntää merkittävästi, koska ihmiset luopuisivat ylimääräisistä vapaa-ajan menoista, joihin yrityksen tuotteet ja palvelut kuuluvat. Tällöin liikeidea kannattaa käydä läpi ja yrittäjän kannattaa etsiä uusia tapoja saada yritykselle tuloja. Kilpailijat voivat digiaikana yllättää yrityksen hyvinkin erilaisilla ideoilla, ja viedä nopeasti yrityksen potentiaaliset asiakkaat. Yrityksen tulee aktiivisesti seurata kilpailijoiden toimintaa, ja miettiä syitä heidän muuttuneille toimintatavoilleen. Tämän perusteella yrityksen tulee tarvittaessa tehdä muutoksia omassa toiminnassaan. Yritykselle voi kertyä enemmän töitä, kun pystytään hoitamaan, jonka ennaltaehkäisemiseksi vastuita ja työtehtäviä voidaan jakaa uudelleen osakkaiden kesken. Lisäksi yrittäjällä on mahdollisuus siirtyä sivutoimisesta yrittäjästä päätoimiseksi. Vaihtoehtona on myös rekrytoinnin avulla saada lisää resursseja yritykseen.

Nykypäivänä tietomurron riski, kuten tietoturvahyökkäykset ja virukset ovat yleisiä. Yrityksen toimintaa ohjataan suurelta osin tietokoneelta käsin, joten turvallisuus- ja virus-torjuntaohjelmien on syytä olla asianmukaisella tasolla sekä tietokoneissa että matkapuhelimissa. Yrityksen tiedot voivat joutua väärin käsiin, mutta tietojen suojauksella voidaan välttyä suuremmalta haitalta. Erillisen tietoturvajärjestelmän avulla tiedostojen suojaaminen on yksinkertaista ja suojatun tiedoston saa auki vain salasanalla. Mahdollisille uusille työntekijöille opetetaan hyviä tietoturvarutiineja ja kerrotaan tietoturvallisuudesta.

Omaisuuksiriskejä yritys torjuu pääasiassa huolellisella toiminnalla. Yritystoiminnan alkuvaiheessa toimistotilat eivät ole päivittäisessä käytössä, eikä tiloissa säilytetä juurikaan irtaimistoa. Toimitilan tarjoaja vastaa kiinteistön vakuuttamisesta, johon sisältyy myös palovakuutus. Toimiston turvallisuudesta pidetään huolta tilojen tarjoajan ohjeiden mukaisesti. Liiketoiminnan kasvaessa ja toimitilojen roolin korostuessa voi irtaimistovakuutus tarjota yritykselle turvaa omaisuusvahinkojen sattuessa. Omaisuusriskeihin sisältyy myös tietokoneen rikkoutuminen tai vahingoittuminen muulla tavalla. Tältä varalta yritystä koskevat tärkeät asiakirjat ja sopimukset kannattaa varmuuskopioida ulkoiselle kovalevylle tai pilvipalveluun.

Tuotteiden ja palveluiden laatu tulee pitää korkealla, jotta reklamaatioilta voitaisiin välttyä. Suojautumiskeinona yrittäjä ylläpitää ammattitaitoaan ja valitsee yhteistyökumppaninsa huolella. Huolellisuus ja eettinen toiminta vähentävät myös reklamaatioiden riskiä.

Yrityksen verkkokaupan tuotteet tulevat tavarantoimittajilta, joten on mahdollista, että toimitukset viivästyvät. Kyseiseltä riskiltä on hankala suojautua etukäteen, muutoin kuin valitsemalla yhteistyökumppaninsa tarkoin. Toimitusten viivästyessä kohtuuttomasti, ehdotan asiakkaalle tarjottavaksi hinnanalennusta. Liiketoiminnan kasvaessa yrittäjän kannattaa harkita vastuuvakuutuksen ottamista vahingonkorvausvelvollisuuden varalta. Muita riskejä yrityksellä voivat olla tehottomat sisäiset prosessit, jos esimerkiksi henkilöstö ei suorita työtehtäviään yrityksen odottamalla tavalla. Riskiltä voidaan välttyä hyvällä johtamisella ja avoimella kommunikoinnilla. Riskiä hallitaan puuttamalla hyvissä ajoin epäselvyyksiin, esimerkiksi työtehtävien, vastuualueiden ja aikataulujen kohdalla.

4.9 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksinkertainen nelikenttämenetelmä, jonka avulla voidaan tehostaa yrityksen toimintaa eri tilanteissa. SWOT-analyysillä voi tarkastella niin yrityksen koko liiketoimintaa, kuin yrityksen kilpailukykyä tai yksittäisiä toimintoja. Taulukon neljään ruutuun kirjataan tarkasteltavan kohteen sisäiset vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) sekä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, miten vahvuuksia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkoudet muutetaan mahdollisuuksiksi ja miten uhkia voidaan torjua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään SWOT-analyysiä kohdeyrityksen liikeidean ja toimintaympäristön arvioinnissa (kuvio 7). Analyysissä tarkastellaan myös yrittäjän ominaisuuksia, jotka vaikuttavat liiketoimintaan.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjän tausta ja osaaminen - Asiakaslähtöisyys - Verkkosivujen sisältö - Laadukkaat tuotteet ja palvelut 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajan puute - Riippuvuus yhteistyökumppaneista
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälistyminen - Verkostoituminen - Yhteistyökumppanit - Yrityksen laajentuminen - Toimialan kehittyminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijat - Kysynnän lasku - Yrittäjän vakava tapaturma tai sairastuminen

Kuvio 7. SWOT-analyysi yrityksen liiketoiminnasta ja visio tulevaisuudesta.

SportLinkin menestystä tukevat sen vahvuudet, joihin kuuluu yrittäjän kokemus aiemmasta yrittäjyydestä, mikä auttaa yrittäjää johtamaan ja suunnittelemaan yritystoimintaa tehokkaasti. Lisäksi yrittäjän pitkän valmennustaustan vuoksi SportLinkillä on hyvät valmiudet tarjota asiakkaille ammattitaitoisia valmennuspalveluita. Yritys pyrkii asiakaslähtöiseen palveluun ottamalla huomioon asiakkaan tarpeet ja mielipiteet sekä häntä motivoimalla. Palvelut ovat myös useisiin kilpailijoihin poiketen ennalta hinnoiteltuja, mikä madaltaa asiakkaan ostokynnystä. Ostaminen tehdään asiakkaalle helpoksi verkkokaupan tarkkojen tuotekuvausten ja yleisimpien maksuvaihtoehtojen avulla. Laadukkaiden tuotteiden avulla yritys pyrkii parantamaan asiakastytyväisyyttä ja korkealaatuisilla palveluilla pyritään luomaan asiakassuhteita. Lisäarvoa asiakkaille tuodaan myös verkkosivujen sisällöllä, blogien ja uutisten muodossa.

Yrityksen heikkoutena on työhön käytettävän ajan puute, sillä yrittäjä toimii sivutoimisesti varsinkin liiketoiminnan alussa. Liiketoiminnan kasvaessa yrittäjällä ei välttämättä aika riitä kaikkien asioiden hallitsemiseen ja hoitamiseen, jolloin yrittäjän on suositeltavaa siirtyä päätoimiseksi yrittäjäksi. Jos työtehtäviin ei voida käyttää tarpeeksi aikaa, yrityksen tulos voi heikentyä. Yrityksen riippuvuus yhteistyökumppaneista on liiketoiminnalle haitallista, jos yhteistyökumppaneita ei saada hankittua kasvun edellyttämässä tahdissa. Mahdollisia yhteistyökumppaneita pyritäänkin kartoittamaan jatkuvasti liiketoiminnan kehittyessä.

Liiketoiminnan kansainvälistäminen on yritykselle mahdollisuus, jonka avulla yritys voi saada huomattavaa kilpailuetua ja laajentaa liiketoimintaansa. Yrittäjällä on valmiiksi suhteita ulkomaisiin urheilualan toimijoihin ja hänellä on hyvä kielitaito, jota kansainvälistyminen edellyttää. Verkostoitumalla voidaan hankkia yritykseen uutta ja tarvittavaa osaamista sekä yhteistyökumppaneita kasvun edellyttämässä tahdissa. Yhteistyökumppanien avulla yrityksen liiketoimintaa voidaan laajentaa uusiin joukkuelajeihin, joka edelleen kasvattaa asiakaskuntaa. Yhteistyökumppanien kautta SportLink voi myös saada mahdollisuuden kasvattaa tarjontaansa uusilla ja mielenkiintoisilla tuotteilla ja palveluilla. Urheilu- ja liikunta-alan digitalisoituessa uusia tulonlähteitä on tulevaisuudessa mahdollista löytää perinteisten tulonlähteidenkin ulkopuolelta.

Toimialan kehittymisen seurauksena uhkana on, että kilpailijat voivat yllättää yrityksen uusilla liikeideoilla ja innovaatioilla, jos toimialan ja kilpailun kehitystä ei seurata tarpeeksi. Tuotteiden tai palveluiden kysyntä voi myös kääntyä laskuun asiakkaiden ostovoiman heikentyessä, mikä voi johtaa yrityksen kannattavuuden heikkenemiseen. Yrittäjän vakava tapaturma tai sairastuminen voi johtaa yritystoiminnan pysähtymiseen. Yrittäjän terveyttä ylläpitää hänen harrastuksensa ja terveelliset elämäntavat.

5 Lopuksi

5.1 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona urheilu- ja liikunta-alan yritykselle, SportLink Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin, jotta sen avulla yritykselle voitiin laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma selkeyttämään sen yritystoimintaa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, onko yritystoiminta kannattava uuden liikeidean myötä. Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa kehittämään yrityksen toimintaa ja selvittää näkemystä siitä, miten yrityksen kannattaisi toimia.

Työssä tarkasteltiin urheilu- ja liikunta-alan sekä verkkokaupan toimialoja, jotta saatiin käsitys yrityksen toimintaympäristöstä ja sen kehitysnäkymistä. Toimialaa tutkimalla todettiin, että verkkokaupan kasvu on kiihtynyt viime vuosina ja liikunta-ala on voimak-

kaassa nousussa. Verkkokaupan kasvua selittää se, että kuluttajat ovat siirtäneet kulu-
tusta verkkoon perinteisten myymälöiden sijaan. Urheilu- ja liikuntavarusteiden kysyntä
on kasvanut ja niitä myydään yhä enemmän verkkokauppojen kautta.

Urheiluvälineiden ja -tarvikkeiden kysyntä on suhdanneherkkää, mutta varsinaisten
liikuntapalveluiden kysyntä on kuitenkin lähes riippumatonta suhdannevaihteluista.
Urheiluvälineille odotetaan tasaista kysynnän kasvua lähitulevaisuudessa. Kiin-
nostus urheilu- ja liikunta-alaa ja henkilökohtaista valmennusta kohtaan on lisääntynyt,
koska tavoitteellisesta harrastamisesta, terveystietoisuudesta ja liikunnallisesta elämän-
tavasta on tullut trendikästä. Voidaan siis todeta, että yrityksen kannattaa panostaa
liiketoiminnassaan urheiluvälineeseen, josta yrityksellä on vahvaa ydinosaamista.

Koska yritys aikoo keskittyä toiminnassaan yleisimpiin joukkueurheilulajeihin, tuli työssä
perehtyä joukkueurheilun ja liikuntakulttuurin kehittymiseen Suomessa. Työssä tuli sel-
vittää, miten joukkueurheilu on kehittynyt Suomessa, kuinka suosittuja yleisimmät
joukkueurheilulajit ovat, ja kuinka paljon Suomessa on seura- ja harrastustoimintaa. Suo-
situimmat joukkuelajit Suomessa ovat jalkapallo, jääkiekko, koripallo, lentopallo ja sali-
bandy. Joukkueurheilua ja liikuntakulttuuria tutkimalla havaittiin, että liikunta- ja urheilu-
seurojen määrä on kasvussa. Eniten seura- ja harrastustoimintaa on jääkiekossa, jalka-
pallossa ja salibandyssä. Salibandyn suosion ja harrastajamäärien havaittiin olevan kas-
vussa, minkä vuoksi tulevaisuudessa yrityksen voi olla kannattavaa laajentaa toimin-
taansa kyseiseen joukkuelajiin. Salibandy on hyvä valinta yritykselle, sillä mailapeleinä
jääkiekolla ja salibandyllä on yhteisiä piirteitä harjoittelussa ja valmentamisessa. Yrityk-
sen myymiä tekniikkavälineitä voidaan lisäksi hyödyntää kummassakin lajissa. Saliban-
dyssä tarvitaan paljon varusteita varsinkin maalivahdille, joten yrityksen tuotevalikoimaa
olisi helppo kasvattaa. Lisäksi jääkiekon ja salibandyn urheiluvälineet ja -varusteet muis-
tuttavat toisiaan, joten salibandyn tuotteet sopisivat hyvin yhteen yrityksen nykyisen
tuotevalikoiman kanssa.

Digitaalista liikuntateknologiaa hyödynnetään nykyään paljon urheilussa ja sen roolin
odotetaan tulevaisuudessa kasvavan. Erilaisille sovelluksille ja laitteille on jo olemassa
laaja markkina-alue, jota yrityksen kannattaa tulevaisuudessa hyödyntää yhä enemmän
laajentamalla sovellustensa valikoimaa. Ihmiset ovat yhä kiinnostuneempia henkilökoh-
taisesta valmennuksesta ja liikuntasuorituksista tietoa keräävistä sovelluksista, minkä
vuoksi näille voidaan odottaa olevan paljon kysyntää lähitulevaisuudessa.

Työssä perehdyttiin yrittäjyyteen Suomessa, jonka perusteella voidaan todeta, että yrittäjä soveltuu yrittäjäksi erinomaisesti henkilökohtaisten ominaisuuksiensa pohjalta. Lisäksi ilmeni, että uusia yrittäjiä tarvitaan lähitulevaisuudessa yhä enemmän, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Suomessa markkinoilla on tarvetta pienille ja erikoistuneille yrityksille, jotka voivat tyydyttää asiakkaiden tarpeita suuria yrityksiä paremmin, kuten yksilöitävien tuotteiden ja omalaatuisten palveluiden avulla. Yrittäjällä on hyvät edellytykset toimia yrittäjänä Suomessa, sillä yrittäjyyttä tuetaan monin eri tavoin, ja yrittäjäksi ryhtymistä kannustetaan.

Työssä perehdyttiin liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin, jotta yritykselle pystyttiin laatimaan toimiva liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyössä käytettiin liiketoimintasuunnitelman runkona Leena Peltolan Liikeideasta liikkeelle -kirjassa esitettyä mallipohjaa, josta valittiin käsiteltäväksi yrityksen kannalta oleelliset asiat. Teoriatietojen ja yrittäjän haastattelun pohjalta kehitettiin ja selkeytettiin yrityksen eri toimintoja. Yritykselle laadittujen kannattavuuslaskelmien avulla selvitettiin, onko yritystoiminta kannattavaa uuden liikeidean myötä. Myyntibudjetin pohjalta luotu tulosennuste kuvaa yrityksen menestymismahdollisuuksia. Yrityksen liiketoiminnan todettiin olevan kannattavaa jo ensimmäisestä tarkastellusta tilikaudesta lähtien.

Edellä esitetyt perusteet osoittavat, että yrityksen uusi liikeidea on kannattava ja yrityksellä on hyvät menestymismahdollisuudet markkinoilla. Yritykselle laadittiin toimiva liiketoimintasuunnitelma selkeyttämään ja kehittämään sen yritystoimintaa. Voidaan siis todeta, että opinnäytetyölle alussa asetetut tavoitteet saavutettiin.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen aineistona on käytetty ammattikirjallisuutta sekä ajankohtaisia verkkojulkaisuja ja artikkeleita. Lähteiden ajantasaisuuteen ja luotavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Työn empiirisen osuuden laatimisen avuksi haastateltiin yrittäjää, jotta saatiin tarkentavia ja täydentäviä tietoja yrityksen toiminnasta. Lähteitä on käytetty riittävästi ja monipuolisesti, jonka vuoksi liiketoimintasuunnitelman toimivuudelle on perusteet.

5.2 Opinnäytetyön arviointi ja oma oppiminen

Pitkien välimatkojen ja aikataulujen haasteellisen yhteensovittamisen vuoksi yrittäjään on oltu yhteydessä pääasiassa sähköpostitse. Tämän vuoksi kysymykset on pitänyt valita tarkasti ja muotoilla selkeästi. Kokonaisuudessaan sähköpostihaastattelut sujuivat

hyvin ja opinnäytetyötä varten saatiin oleellisia tietoja. Yrityksen toimialoista oli hankalaa löytää tietoa, sillä yrityksellä ei ole yhtä tiettyä toimialaa, josta olisi löytynyt selkeää tilastotietoa. Lisäksi yksittäisten tilastojen ajantasaisuus ja saatavuus koituivat ongelmalliseksi. Yrityksen kilpailijoita oli hankala analysoida, sillä markkinoilla ei ole muita kohdeyrityksen konseptilla toimivia kilpailijoita ja kilpailu on monipuolista. Suosittelenkin yrittäjää tekemään uuden kilpailija-analyysin, kun yrityksen toiminta on vakiintunut ja yritys on saavuttanut selkeämmän aseman markkinoilla.

Opinnäytetyöprosessi kesti hieman yli vuoden verran, mutta työtä tehtiin aktiivisesti vasta viimeisen puolen vuoden ajan. Opinnäytetyön tekeminen on ollut osittain haasteellista toimeksiantajayrityksen omistajanvaihdoksen vuoksi. Kohdeyritys on lisäksi kehittänyt liiketoimintaansa aktiivisesti opinnäytetyön prosessin aikana, joten opinnäytetyö ei ole valmistuessaan niin ajankohtainen, kuin se olisi voinut olla. Uskon, että työstä on silti hyötyä yrittäjälle, sillä yrityksen toimintaa on tarkasteltu ulkopuolisen näkökulmasta ja siihen on sisällytetty paljon kehitysideoita yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma on huolellisesti laadittu ja kaikki liiketoimintaan vaikuttavat tekijät on pyritty huomioimaan työssä. Lisäksi liiketoimintasuunnitelma on kokonaisuutena onnistunut, sillä suunnitelmassa kiinnitettiin huomiota yritystoiminnan eri osa-alueiden toimivuuteen mahdollisimman hyvin suhteessa toisiinsa. Yritys pystyy helposti päivittämään jatkossa itse liiketoimintasuunnitelman koostetta tarpeidensa mukaan. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä menestymään yritystoiminnassaan.

Opinnäytetyö oli mielenkiintoinen prosessi, sillä liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa oli mahdollista hyödyntää kokonaisvaltaisesti liiketalouden koulutusohjelman eri osa-alueita ja syventää näitä taitoja entisestään. Innostavaa oli myös se, että työ tehtiin toimeksiantona oikealle yritykselle, jolloin työllä oli selkeä käytännön tavoite. Opinnäytetyön tekijä on tyytyväinen opinnäytetyöhönsä kokonaisuutena.

Lähteet

Avast Internet Security. Hanki oikea suoja. <https://www.avast.com/fi-fi/store>. Luettu 16.4.2018.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

CheckOut. Palvelu. Verkkokauppiaille. <https://checkout.fi/verkkokauppiaille/palvelu/>. Luettu 16.4.2018.

DNA. DNA Tehonetti 4G. <https://kauppa4.dna.fi/c/DNA-Tehonetti-4G/p/VT4G000001>. Luettu 16.4.2018.

Havumäki, Heidi & Jaranka, Eila 2014. Sähköinen kaupankäynti. Sanoma Pro, Helsinki.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uudistettu painos. Helsingin Kauppakamari, Helsinki.

Hockey Base. Hockey Base - Jääkiekon uusi aikakausi. <http://www.hockeybase.fi/>. Luettu 16.3.2018.

Holvi support. Holvin asiakastukisivut. Yleistä tietoa Holvin raporteista. Päivitetty 23.3.2018. <https://support.holvi.com/hc/fi/articles/115000984169-Yleist%C3%A4-tietoa-Holvin-raporteista>. Luettu 27.3.2018.

Holvi. Työkalut. Verkkokauppa. <https://about.holvi.com/fi/tyokalut/verkkokauppa/#read-more>. Luettu 16.4.2018.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Keijo 2016. Digiajan strategia. Alma Talent, Helsinki.

Juslén, Jari 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. Tietosykli, Helsinki.

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Talentum Media, Helsinki.

Kansallinen liikuntatutkimus 2009–2010. Aikuisliikunta. Suomen Gallup. <http://docplayer.fi/16583450-Kansallinen-liikuntatutkimus-2009-2010.html>. Luettu 24.2.2018.

Katainen, Antti 2016. Yrittäjien lukumäärä polkenut paikallaan. Tieto & Trendit 5/2016. Julkaistu 15.12.2016. <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/199/>. Luettu 27.3.2018.

Kokkonen, Jouko 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri: juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Suomen urheilumuseosäätiö, Helsinki.

Koripallo kirii kohti harrastajamäärien kärkeä 2017. Helsingin Sanomat 2.9.2017. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005350299.html>. Luettu 24.2.2018.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Otava, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.

Lith, Pekka 2013. Liikuntabisnes on kasvua. Verohallinto. Päiväys 12.3.2013. https://www.vero.fi/contentassets/a7f35eeac5a74429aa2b57ede5e0a421/2_2013-liikuntabisnes-on-kasvu.pdf. Luettu 3.4.2018.

Martikainen, Virpi 2013. Hyvin tehty markkinaselvitys maksaa itsensä takaisin. Digital media Finland. Julkaistu 11.3.2013. <http://www.digitalmedia.fi/hyvin-tehty-markkinaselvitys-maksaa-itsena-takaisin/>. Luettu 21.3.2018.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.–2. painos. Otava, Helsinki.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017, liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyön eri tyypit. Opinnäytetyöohjeet. https://oma.metropolia.fi/tyotilat?p_p_id=WorkspacePortlet_WAR_workspaceportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&WorkspacePortlet_WAR_workspaceportlet_struts.portlet.action=%2Fworkspace%2Fdocuments%2Findex&WorkspacePortlet_WAR_workspaceportlet_struts.portlet.mode=view&workspace.id=111083883&workspace.name=Liiketalous,opinnäytetyöohjeet¤tFolder=440933. Luettu 3.5.2018.

Microsoft Office. Office 365 Business. <https://products.office.com/fi-fi/business/office-365-business>. Luettu 16.4.2018.

Microsoft One Drive. Palvelupaketit. <https://onedrive.live.com/about/fi-fi/plans/>. Luettu 16.3.2018.

Minilex. Osakeyhtiön rahoituksen muodot. <https://www.minilex.fi/a/osakeyhti%C3%B6n-rahoituksen-muodot>. Luettu 5.4.2018.

Moi. Hinnasto. <https://www.moi.fi/hinnasto>. Luettu 16.4.2018.

Nuikka, Tuula & Blum, Aivo 2017. Urheilu. Joukkuelajit ja mailapelit. Lector Kustannus, Helsinki.

Oman yrityksen perustaminen – Yritysmuodon valinta 2014. Ukko. Päivitetty 23.10.2014. <https://www.ukko.fi/oman-yrityksen-perustaminen-yritysmuodon-valinta/>. Luettu 9.3.2018.

Osakeyhtiön muuttaminen avoimeksi yhtiöksi tai kommandiittiyhtiöksi. Patentti- ja rekisterihallitus. Päivitetty 3.11.2017. https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutosilmoitus/yritysmuodonmuutos/ay_ky.html. Luettu 9.3.2018.

PayTrail 2018. Verkkokaupan trendit 2018. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/335946/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2018.pdf?t=1510754767660. Luettu 3.4.2018.

Peltola, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Pitkämäki, Ari 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2.painos. Talentum Media, Helsinki.

PostNord 2017. Verkkokauppa Pohjoismaissa 2017. https://www.postnord.fi/global-assets/suomi/tutkimukset/verkkokauppa_pohjoismaissa_2017.pdf. Luettu 3.4.2018.

Provalmennus. Skating Fun Club Ry. <https://www.provalmennus.fi/>. Luettu 16.3.2018.

Romppanen, Pekka 2018. SportLinkin toimitusjohtaja. Haastattelu 11.1.2018.

Ruokonen, Mika 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo, Jyväskylä.

Ruotsalainen, Ismo & Närhi, Miska & Juntunen, Pekka 2010. Johdanton verkkokauppaan 2010. Pulse247 Oy. [Http://www.hameenuusyrittyskeskus.fi/img/file.php?id=20698](http://www.hameenuusyrittyskeskus.fi/img/file.php?id=20698). Luettu 3.4.2018.

SAHA Training. Me olemme SAHA. [Http://www.sahatraining.fi/](http://www.sahatraining.fi/). Luettu 16.3.2018.

Salibandy 2017. Tunnusluvut. Päivitetty 8.8.2017. [Http://salibandy.fi/salibandy-info/lajiesittely/tunnusluvut/](http://salibandy.fi/salibandy-info/lajiesittely/tunnusluvut/). Luettu 24.2.2018.

Siikavuo, Juha 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Helsingin seudun kauppakamari, Viro.

Suomi.fi. Markkinoinnin tehtävät. Päivitetty 27.11.2017. [Https://www.suomi.fi/yritykselle/tuotteiden-ja-palveluiden-kehittaminen/kaupallistaminen/opas/markkinointi/markkinoinnin-tehtavat](https://www.suomi.fi/yritykselle/tuotteiden-ja-palveluiden-kehittaminen/kaupallistaminen/opas/markkinointi/markkinoinnin-tehtavat). Luettu 16.3.2018.

Suomen Palloliitto. Palloliitto. [Https://www.palloliitto.fi/jalkapalloperhe/palloliitto](https://www.palloliitto.fi/jalkapalloperhe/palloliitto). Luettu 24.2.2018.

Suomen Yrittäjät 2017. Tapaturmavakuutus. Päivitetty joulukuu 2017. [Https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyonantajamaksut/tapaturmavakuutus-317635](https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyonantajamaksut/tapaturmavakuutus-317635). Luettu 9.3.2018.

Suomen Yrittäjät 2018. Yrittäjäyys Suomessa. Päivitetty 23.3.2018. [Https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yritystajyystilastot.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yritystajyystilastot.pdf). Luettu 26.3.2018.

Tilastokeskus a. PX-Web-tietokannat. [Http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/statfin_yrti_pxt_002.px/chart/chartViewColumnLine/?rxid=cde89a5c-24db-4cd1-84db-10e5ee0f78e0](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/statfin_yrti_pxt_002.px/chart/chartViewColumnLine/?rxid=cde89a5c-24db-4cd1-84db-10e5ee0f78e0). Luettu 2.4.2018.

Tilastokeskus b. 85510 Urheilu- ja liikuntakoulutus. Toimialaluokitus 2008. [Https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/85510.html](https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/85510.html). Luettu 3.4.2018.

Tilastokeskus c. 6. Liikuntaharrastukset. Päivitetty 25.5.2011. [Http://www.stat.fi/til/akay/2009/03/akay_2009_03_2011-05-17_kat_006_fi.html](http://www.stat.fi/til/akay/2009/03/akay_2009_03_2011-05-17_kat_006_fi.html). Luettu 24.2.2018.

Tilastokeskus d. Runsauden yhteiskunta sijoittaa vapaa-aikaan. Päivitetty 11.8.2008. [Http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-04-09_006.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-04-09_006.html?s=0). Luettu 24.2.2018.

Tilastokeskus e. Käsitteet. Yrittäjä. [Https://tilastokeskus.fi/meta/kas/yritylkm.html#tab1](https://tilastokeskus.fi/meta/kas/yritylkm.html#tab1). Luettu 26.3.2018.

Tilastokeskus f. Teollisuuden liikevoitto kasvoi 2016. Päivitetty 18.12.2017. [Https://www.tilastokeskus.fi/til/yrti/2016/yrti_2016_2017-12-18_tie_001_fi.html](https://www.tilastokeskus.fi/til/yrti/2016/yrti_2016_2017-12-18_tie_001_fi.html). Luettu 26.3.2018.

Trainer4you 2016. Personal training vahvasti esillä jääkiekon kehittämisspäivillä. Julkaistu 19.5.2016. [Https://www.trainer4you.fi/blogi/personal-training-vahvasti-esilla-jaa-kiekon-kehittamispavilla/](https://www.trainer4you.fi/blogi/personal-training-vahvasti-esilla-jaa-kiekon-kehittamispavilla/). Luettu 21.3.2018.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriön raportti 20/2014. [Https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf). Luettu 2.4.2018.

Veritas Eläkevakuutus a. YEL-maksut. <https://www.veritas.fi/yrittajat/yel-vakuutus/yel-maksut>. Luettu 9.3.2018.

Veritas Eläkevakuutus b. Uuden yrittäjän alennus. <https://www.veritas.fi/yrittajat/yel-vakuutus/yel-maksut/uuden-yrittajan-alennus>. Luettu 9.3.2018.

Veritas Eläkevakuutus c. Työnantajan sosiaaliturvamaksut 2018. <https://www.veritas.fi/tyonantajat/tyel-vakuutus/tyel-maksut/sosiaaliturvamaksut>. Luettu 9.3.2018.

Verkkokauppa. Seagate Expansion Portable 500 Gt -ulkoinen USB 3.0 -kovalevy. <https://www.verkkokauppa.com/fi/product/58378/ftdjh/Seagate-Expansion-Portable-500-Gt-ulkoinen-USB-3-0-kovalevy>. Luettu 16.4.2018.

Verohallinto a. Arvonlisäverotus. Päivitetty 2.1.2017. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/>. Luettu 21.3.2018.

Verohallinto b. Ennakkovero – yritykset ja yhteisöt. Päivitetty 22.2.2017. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/ennakkovero-yritykset-ja-yhteisot/>. Luettu 21.3.2018.

Verohallinto c. Oma-aloitteisten verojen ilmoittaminen ja maksaminen. Päivitetty 24.4.2017. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/omaloitteiset-verot/>. Luettu 21.3.2018.

Verohallinto d. Osinkotulojen verotus – saajana omistajayrittäjä. Päivitetty 27.1.2014. https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48741/osinkotulojen_verotus__saajana_omistaja/. Luettu 21.3.2018.

Verohallinto e. Tuloverotus – osakeyhtiö ja osuuskunta. Päivitetty 6.4.2017. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/osakeyhtiö-ja-osuuskunta/>. Luettu 21.3.2018.

Verohallinto f. Veroilmoituksen antaminen - osakeyhtiö ja osuuskunta. Päivitetty 6.4.2016. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/ilmoittaminen-ja-maksaminen/veroilmoitus/osakeyhtiö-ja-osuuskunta/>. Luettu 21.3.2018.

Verohallinto g. Kirjanpito ja tilintarkastus – osakeyhtiö ja osuuskunta. Päivitetty 6.10.2016. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/osakeyhtiö-ja-osuuskunta/kirjanpito_ja_tilintarkastus__osakeyhtiö/. Luettu 5.4.2018.

Viestintävirasto. FI-verkkotunnus. https://www.viestintavirasto.fi/attachments/fi-verkkotunnus/Fi-verkkotunnuksen_elinkaari.pdf. Luettu 16.4.2018.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Edita Publishing, Helsinki.

Vilkas 2018. 2018 Q1: Verkkokaupan vuosi alkoi maltillisella 5,26% kasvulla. Julkaistu 4.4.2018. <https://www.vilkas.fi/raportit/2018-q1-verkkokaupan-vuosi-alkoi-maltillisella-526-kasvulla>. Luettu 3.4.2018.

WordPress. Hinnasto. Business-paketti. <https://wordpress.com/pricing/>. Luettu 16.4.2018.

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY. Yrittäjyys. Päivitetty 30.12.2014. <https://www.yty.fi/Yrittajyys-p67>. Luettu 26.3.2018.

Yrityksen perustaminen a. Yrityksen arvot, missio ja visio <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/#arvot>. Luettu 21.3.2018.

Yrityksen perustaminen b. Osakeyhtiön verotus. [https://yrityksen-perustaminen.net /yrityksen-verotus/](https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-verotus/). Luettu 20.3.2018.

Yrityksen perustaminen c. Osakeyhtiön perustaminen. <https://yrityksen-perustaminen.net/osakeyhtion-perustaminen/>. Luettu 9.3.2018.

Yrityksen perustaminen d. Sivutoiminen yrittäjä. [https://yrityksen-perustaminen.net/ sivutoiminen-yrittaja/](https://yrityksen-perustaminen.net/sivutoiminen-yrittaja/). Luettu 21.3.2018.

Yrityksen perustaminen e. Kirjanpito ja tilintarkastus. <https://yrityksen-perustaminen.net/osakeyhtion-kirjanpito-tilintarkastus/>. Luettu 16.4.2018.

Yritys Suomi. Markkinoinnin tehtävät. Liiketoiminnan kehittäminen: Markkinointi ja myynti. Päivitetty 27.11.2017. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/markkinointi-ja-myynti/opas/markkinointi/markkinoinnin-tehtavat>. Luettu 16.3.2018.

Yritystoiminta. Yrittäjyys. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrittaejyys>. Luettu 28.3.2018.

Kilpailija-analyysi

Kilpailija	HockeyBase	Provalmennus	Saha Training
Perustettu	2011	2004	2014
Tuotteita/ palveluita	Tuotteita ja palveluita	Palveluita	Palveluita
Vahvuudet	Laaja ja laadukas jääkiekon tuote- ja palveluvalikoima, harjoituskeskus, monipuoliset verkkosivut, tunnettavuus, ammattitaitoinen henkilökunta	Monipuoliset valmennuspalvelut, ammattitaitoiset valmentajat, tunnetut yhteistyökumppanit	Valmennuspalvelut laajasta riippumatta, laadukkaat verkkosivut, sivut myös englanniksi, ammattitaitoiset valmentajat
Heikkoudet		Voittoa tavoittelematon yhdistys	Ei tuotteita myynnissä, hintatiedot eivät ole esillä
Markkinointikeinot	Facebook, Instagram, verkkosivut	Facebook, Twitter, LinkedIn, verkkosivut	Facebook, Instagram, Twitter, verkkosivut
Huomioita	Keskittyy pääosin jääkiekkoon, yksilö- ja pienryhmä-harjoittelua, personal trainer-valmennusta	Keskittyy pelkätään jääkiekkoon, pääpaino junioreissa, videovalmennus-paketteja	Nuori yritys, pääpaino huipulle tähtävissä urheilijoissa

Liiketoimintasuunnitelman kooste

Yrityksen logo



Yrityksen nimi, yhtiömuoto ja kotipaikka:

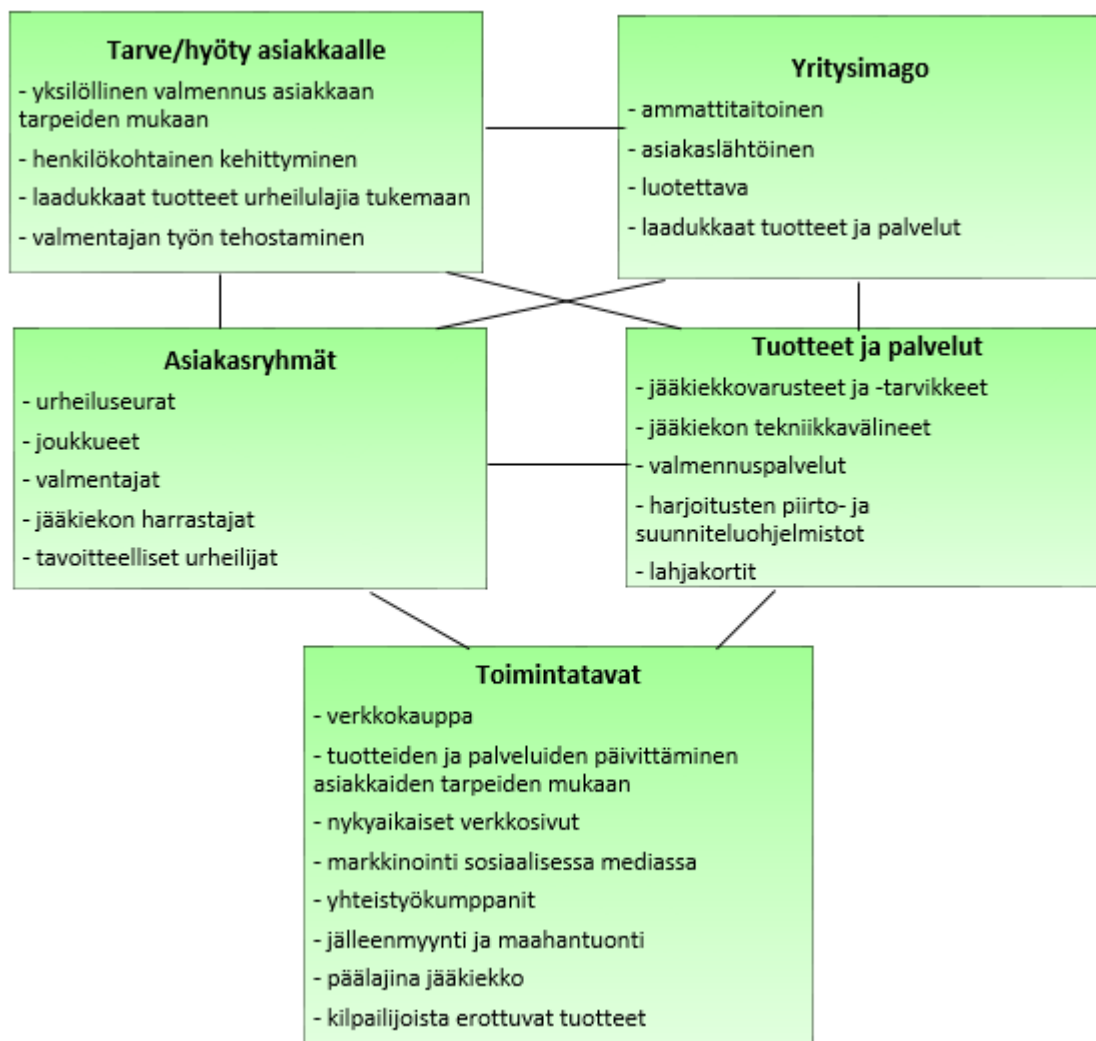
- SportLink Oy
- Osakeyhtiö
- Kotipaikka Helsinki

Yrittäjän tausta ja osaaminen

- Ylioppilas
- Lukenut kaupallista alaa yliopistossa
- Opiskelee sosiaalipedagogiikan maisteriksi
- Jääkiekon ammattivalmentaja
- Valmentanut jääkiekkoa yli 20 vuotta
- Kolmen vuoden kokemus aiemmasta yrittäjyydestä
- Monipuolinen kielitaito
- Yrittäjäominaisuudet: motivoitunut, kokenut, hyvät johtamis- ja esimiestaidot, usko omaan tekemiseen, tavoitteellinen, päätöksentekokykyinen, hyvä stressinsietokyky, kehittymishaluinen, pitkäjänteinen

Liikeidea

- Yritys tarjoaa asiakkailleen tarkkaan valittuja tuotteita ja palveluita tukemaan yksilön harjoittelua ja valmentajien työtä.
- SportLinkin tuotteet ja palvelut on suunnattu liikunnallisesta elämäntavasta kiinnostuneille.



Visio ja arvot

- Yrityksen visio on tukea ammattitaidolla urheilijan yksilöllistä kehittymistä ja harjoitusta. Yrityksen tavoitteena on olla joukkueurheilun rohkea edelläkävijä.
- SportLinkin arvot ovat seuraavat:
 - asiakaslähtöisyys
 - luotettavuus
 - innovatiivisuus
 - suunnitelmallisuus.

Strategia

- Näkyvyyttä ja tunnettuutta lisätään sosiaalisen median, Facebook- ja hakukone-mainonnan sekä hakukoneoptimoinnin avulla.
- Asiakslähtöisyys näkyy yrityksen kaikessa toiminnassa.
- Kilpailijoista on tarkoitus erottua selkeällä hinnoittelulla, hyvällä asiakaspalvelulla ja differoidulla tarjonnalla.
- Yritys keskittyy vahvasti myyntiin ja markkinointiin.
- Toiminta-alueena on koko Suomi.

Kilpailijat

Kilpailija	HockeyBase	Provalmennus	Saha Training
Perustettu	2011	2004	2014
Tuotteita/ palveluita	Tuotteita ja palveluita	Palveluita	Palveluita
Vahvuudet	Laaja ja laadukas jääkiekon tuote- ja palveluvalikoima, harjoituskeskus, monipuoliset verkkosivut, tunnettavuus, ammattitaitoinen henkilökunta	Monipuoliset valmennuspalvelut, ammattitaitoiset valmentajat, tunnetut yhteistyökumppanit	Valmennuspalvelut lajista riippumatta, laadukkaat verkkosivut, sivut myös englanniksi, ammattitaitoiset valmentajat
Heikkoudet		Voittoa tavoittelematon yhdistys	Ei tuotteita myynnissä, hintatiedot eivät ole esillä
Markkinointikeinot	Facebook, Instagram, verkkosivut	Facebook, Twitter, LinkedIn, verkkosivut	Facebook, Instagram, Twitter, verkkosivut
Huomioita	Keskittyy pääosin jääkiekkoon, yksilö- ja pienryhmä-harjoittelua, personal trainer-valmennusta	Keskittyy pelkääntään jääkiekkoon, pääpaino junioreissa, videovalmennus-paketteja	Nuori yritys, pääpaino huipulle tähtäävissä urheilijoissa

Markkinointisuunnitelma

Asiakkaat

- Jääkiekon sektorin urheiluseurat
- Jääkiekkjoukkueet
- Jääkiekkovalmentajat
- Jääkiekon harrastajat
- Muiden lajien tavoitteelliset urheilijat

Hinnoittelu

- Katetuotto- ja markkinatilannehinnoittelun yhdistelmä
- Hinnoittelu perustuu kustannuksiin ja tavoitekatteeseen
- Markkinoiden hintataso vaikuttaa hinnoitteluun
- Laadukkaat tuotteet ja palvelut oikeuttavat korkeamman hinnan
- Palvelut hinnoitellaan tuntiveloitusta tai pakettihintaa käyttämällä
- Hinnat esitetään selkeästi

Markkinointi

- Verkkosivut, blogi, uutiset
- Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn ja YouTube
- Facebook- ja hakukonemainonta
- Hakukoneoptimointi
- Henkilökohtainen myyntityö, puhelin, sähköposti
- Esittelytuotteet
- Uutiskirjeet
- Käyntikortit

Taloussuunnitelma

Liikeidean kannattavuus

- Investointilaskelma
- Käyttöpääoman tarvelaskelma
- Rahoitustarvelaskelma
- Myyntibudjetti
- Myyntikatetarvelaskelma
- Tulosenuste

Rahoitus

- Oma pääoma: osakepääoma, omat rahasisiöt
- Ei tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle

Verotus

- Yhteisövero
- Ennakkovero
- Arvonlisävero
- Osakeyhtiön omistajien verotus

Kirjanpito

- Ulkoistetaan auktorisoidulle tilitoimistolle
- Laskutus ja maksuliikenne hoidetaan itse Holvin yritystilin kautta
- Sähköiset kuitit Holvin kautta suoraan kirjanpitäjälle
- Kirjanpitoa tukevia liiketoimintaraportteja Holvin kautta yrittäjän tueksi

Henkilöstöpolitiikka

- Yrityksen omistajuus jakaantunut pääosakkaan ja kahden pienosakkaan kesken
- Työtehtävät ja vastualueet jaetaan jokaisen osaamisen, vahvuuksien ja ajankäytön perusteella
- Työnjaosta, sitoutuneisuudesta ja työpanoksesta sovitaan kirjallisesti
- Uudet työntekijät valitaan ydinosaamisen perusteella ja heidän tulee sopia yrityksen arvoihin
- Sisällöntuottajan palkkaaminen
- Kerran kuukaudessa palaveri, jossa käydään läpi yrityksen asioita
- Tiimityöskentely

Riskit

Riski	Suojautumiskeinot
Henkilöriskit	
Tapaturma	Itsestään huolehtiminen, tapaturma- ja sairausvakuutus
Sairastuminen	
Liikeriskit	
Asiakkaiden puute	Markkinointi
Kannattamattomuus	Talouden seuranta
Talouden lasku, kysynnän lasku	Liikeidean tarkastaminen
Kilpailijoiden vahvistunut asema	Kilpailijoiden tarkkailu
Enemmän töitä, kun voidaan suorittaa	Vastuiden uudelleen jakaminen, sivutoimisesta yrittäjästä päätoimiseksi, rekrytointi
Rikokset	
Tietoturvahyökkäys, virukset	Virusturva
Tietojen vuotaminen	Tietojen suojaus
Omaisuusriskit	
Tulipalo, vesivahinko, murto, varkaus	Huolellisuus, irtaimisto- ja kiinteistövuutus
Konevahinko	Tietojen varmuuskopiointi
Vahingonkorvausvaatimukset	
Reklamaatiot	Tuotteiden ja palveluiden laatu, luotettavat yhteistyökumppanit, ammattitaitoisuus, huolellisuus, eettisyys
Keskeytys- ja riippuvuusriskit	
Tavarantoimitusten viivästyminen	Luotettavat yhteistyökumppanit, vastuuvakuutus
Muut riskit	
Sisäisten prosessien tehottomuus	Johtaminen, kommunikointi

SWOT-analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none">- Yrittäjän tausta ja osaaminen- Asiakaslähtöisyys- Verkkosivujen sisältö- Laadukkaat tuotteet ja palvelut	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none">- Ajan puute- Riippuvuus yhteistyökumppaneista
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none">- Kansainvälistyminen- Verkostoituminen- Yhteistyökumppanit- Yrityksen laajentuminen- Toimialan kehittyminen	Uhat <ul style="list-style-type: none">- Kilpailijat- Kysynnän lasku- Yrittäjän vakava tapaturma tai sairastuminen