



LAUREA

Yrityksen perustaminen Case Tmi Meranna



Ilves, Anna
Karjalainen, Marika

2009 Leppävaara

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Leppävaara

YRITYKSEN PERUSTAMINEN
-CASE TMI MERANNA

Iles Anna
Karjalainen Marika
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2009

Iles Anna, Karjalainen Marika

Yrityksen perustaminen - Case Tmi Meranna

Vuosi 2009

Sivumäärä 76

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen perustamista sekä liiketoimintasuunnitelmaa teoreettisesti sekä case-muotoisena. Tämän opinnäytetyön ohjaajana on toiminut yliopettaja Seppo Leminen, joka on ollut suurena apuna erityisesti tämän opinnäytetyön viitekehyksen jäsentelyssä. Viitekehys muodostuu yrityksen perustamisesta ja sen osasta erityisesti liiketoimintasuunnitelman läpikäymiseen. Työn case-osassa annetaan yrityksen perustamiseen neuvoja aloittavalle yritykselle Tmi Merannalle sekä laaditaan yritykselle oma liiketoimintasuunnitelma.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen saada riittävästi tietoa oman yritystoiminnan aloittamiseksi. Tarkoituksena on kerätä toimeksiantajalle riittävästi tietoa yrityksen perustamisesta, jotta hän voi perustaa oman yrityksen ja käynnistää sen toiminnan.

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta. Toinen tavoite on tarjota toimeksiantajalle tarvittavaa tietoa sekä käytännön ohjeita oman yrityksen perustamista varten. Toinen tavoite on tehdä toimeksiantajalle yritystoiminnan käynnistämistä varten liiketoimintasuunnitelma. Valmis liiketoimintasuunnitelma liitetään työn loppuun erillisenä osana, jota toimeksiantaja voi käyttää tarvittaessa sellaisenaan.

Yrityksen perustamisen teoreettisessa osassa käydään läpi yrityksen perustamisprosessi. Yrityksen perustamisprosessissa käydään läpi kohdat yritysidea, omien yrittäjyysvalmiuksien punnitseminen, yritysidea liiketoimintasuunnitelmaksi, aloittavan yrityksen rahoitussuunnitelmat, päätös yrityksen perustamisesta, yhtiömuodon valinta, päätös yrityksen nimestä sekä muut asiat, kuten arvonlisävero ja yrityksen rekisteröinti.

Case-osa on tehty tiiviissä yhteistyössä Tmi Merannan perustajan kanssa. Case-osassa esitellään ensin Tmi Merannan perustajaa sekä yrityksen liikeideaa. Yritysesittelyn jälkeen käydään läpi yrityksen perustamisprosessi Tmi Merannan kautta. Case osassa annetaan Tmi Merannalle ohjeistusta ja käytännön ohjeita miten yrityksen olisi hyvä toimia eri yrityksenperustamisprosessin vaiheissa. Seuraavaksi case osassa kerrotaan liiketoimintasuunnitelman laatimisesta Tmi Merannalle. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu aikaisemmin työssä esitetyn liiketoimintasuunnitelman teoreettisen osan ohjeiden mukaan.

Johtopäätöksenä tälle opinnäytetyölle työn toimeksiantaja perusti oman yrityksen. Hän oli tyytyväinen saamiinsa ohjeistuksiin yrityksen perustamista varten sekä valmiiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Prosessin aikana toimeksiantajalle selkeytyi hänen oma liikeideansa. Opinnäytetyö vastasi asetettuihin tavoitteisiin hyvin. Hyvä lopputulos saavutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Asiasanat yrityksen perustaminen, liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys

Anna Iles, Marika Karjalainen

Establishing a Business - Case Tmi Meranna

Year	2009	Pages	76
------	------	-------	----

This thesis explains about establishing a company and writing a business plan. These themes are explained theoretically and from a case company's point of view. The theoretical context is formed by analyzing how to establish a company, concentrating especially on the business plan. In the empirical section of this thesis a starting entrepreneur is given advice on how to start her own company, Meranna. In this section, a business plan for the company is also written.

The purpose of the thesis is to answer the entrepreneur's need to acquire enough information for establishing a business. The thesis has two objectives. The first is to offer enough information and practical instruction for establishing a company. The second is to write a business plan for the entrepreneur.

In the theoretical section the process of establishing a company is analyzed. The establishing process includes the following sections: business idea, the weighing of one's assets in entrepreneurship, from business idea to a business plan, financing plans for a new company, the decision to establish the company, choosing the company form, deciding the company's name and other issues such as registering the company.

This thesis is written in close co-operation with the founder of Meranna. In the empirical section Meranna's founder, business idea and instructions for the establishing process are analyzed. This section explains also how the business plan for Meranna was written, based on the theories explained in the theoretical section of this thesis. The business plan written for Meranna is included as an appendix of this thesis.

This thesis concludes by the entrepreneur establishing a company called Meranna. The entrepreneur was pleased with the useful instructions for establishing a company. The business plan was also considered significant. During this process the entrepreneur's business idea is clarified and defined. The thesis's objectives were answered successfully. The successful result was a result of close co-operation with the entrepreneur. Seppo Leminen supervised this thesis. He assisted especially with the theoretical context.

Key words establishing a company, business plan, entrepreneurship

Iles Anna, Karjalainen Marika

Yrityksen perustaminen -Case Tmi Meranna

Vuosi 2009-23-01

Sivumäärä 76

Opinnäytetyö antoi toimeksiantajalle paljon sellaista tärkeää tietoa, jota hän tulee yritystoiminnan käynnistämiseen tarvitsemaan. Tärkeän tiedon keruu ja suodattaminen toimeksiantajan yrityksen toiminnan aloittamiseen soveltuvaksi olikin työn tärkeimpiä lähtökohtia. Työssä esitetyt aiheet ja tiedot valittiin ja muokattiin niin, että ne helpottaisivat toimeksiantajan henkilökohtaista työmäärää yrityksen perustamisvaiheessa. Tämä antoi toimeksiantajalle mahdollisuuden keskittyä liikeideansa hiomiseen, sillä henkilökohtaista aikaa ei toimeksiantajan tarvinnut enää käyttää toiminnan aloittamiselle tärkeiden tietojen keräämiseen.

Opinnäytetyön yrityksen perustamisosion tarkoituksena oli antaa tarpeeksi tietoa ja erityisesti käytännön neuvoja toimeksiantajalle. Perustamisosassa ehdotettiin yritykselle sopivia ratkaisuvaihtoehtoja erilaisiin yrityksen toiminnan käynnistämiseen eteen tuleviin ongelmiin. Toimeksiantaja voi valita eri ratkaisuvaihtoehdoista yritykselleen sopivimmat, ja näin hänen ei tarvitse enää itse käydä läpi jokaisen mahdollisen eri vaihtoehdon ominaisuuksia ja riskejä. Työn yrityksen perustamisosio toimii myös toimeksiantajalla tietynlaisena tarkistuslistana, josta voidaan tarkistaa, mitä tulee missäkin yrityksen toiminnan käynnistämisen vaiheessa tehdä ja mistä asioista on hyvä olla selvillä.

Opinnäytetyössä tehtiin yrityksen perustamisosion lisäksi toimeksiantajan aloittavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma antoi toimeksiantajalle selkeän käsityksen siitä, millaista hänen yrityksensä toiminta voisi erityisesti käytännössä olla. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, mikä teki suunnitelmasta toimeksiantajan ajatusten ja ideoiden avulla mahdollisimman realistisen ja toimivan. Liiketoimintasuunnitelma antoi myös toimeksiantajalle paljon uusia ideoita yrityksensä toiminnan kehittämisestä ja kohdisti huomion myös sellaisiin toiminnan osa-alueisiin, joita toimeksiantaja ei ollut ottanut vielä huomioon.

Opinnäytetyössä tehty liiketoimintasuunnitelma selvitti toimeksiantajalle myös sen, kuinka paljon yritystoiminnan käynnistäminen tulee kustantamaan ja millaista liikevaihtoa on realistista odottaa yrityksen ensimmäiseltä tilikaudelta. Näitä tietoja toimeksiantaja piti erittäin tärkeänä sillä, yksi tärkeimmistä liikeidean arviointikriteereistä on se, onko toiminta kannattavaa. Opinnäytetyössä tehty liiketoimintasuunnitelma ja sen tekemiseen kerätyt tarvittavat tiedot toimivat myös pohjana toimeksiantajan yrityksen tuleville toiminnan kehittyessä tehtäville liiketoimintasuunnitelmille.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön toimeksiantaja piti työn sisältöä hänen yritykselleen toimivana ja hyödyllisenä. Toimeksiantaja sai paljon uutta tietoa, ei pelkästään yrityksen perustamisesta ja liiketoimintasuunnitelmasta, vaan myös itse toimialasta, jolle aikoo yrityksensä suunnata. Opinnäytetyön aikana toimeksiantaja teki yrityksen perus-

tamisasiakirjat ja rekisteröi yrityksensä. Työstä saadut tiedot helpottivat tätä prosessia ja tekivät itse perustamisprosessista nopeamman.

Vaikka toimeksiantajan yritys onkin jo perustettu ja rekisteröity, sen toimintaa ei ole vielä opinnäytetyön valmistumisen aikana käynnistetty. Toimeksiantaja halusi odottaa liiketoimintasuunnitelman valmistumista ennen oman yrityksensä toiminnan käynnistämistä, sillä liiketoimintasuunnitelman avulla toiminnan kannattavuutta ja itse liikeidea on selkeämpää arvioida. Toimeksiantajalle oli myös tärkeää saada yrityksensä ulkopuolisen tahon objektiivinen arvio liiketoimintansa mahdollisuuksista, mikä mahdollistui liiketoimintasuunnitelman teettämisellä osana opinnäytetyötä. Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja sai myös tietoonsa paljon sellaisia luotettavina pidettäviä lähteitä, joista voi etsiä yrityksensä toiminnan toteuttamisessa tarvitsemaansa lisätietoa.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, työn toimeksiantaja ei siis ole vielä käynnistänyt yrityksensä toimintaa, mutta aikoo sen nyt työn valmistuttua käynnistää mahdollisimman nopeasti. Toimeksiantaja alkaa etsiä mahdollisesti jo tammikuussa itselleen Suomesta sopivia asiakasliikkeitä ja kartoittaa yrityksensä markkinapotentiaalia. Suomesta löytyvien kohdeasiakkaiden lisäksi toimeksiantajan tarkoituksena on käydä ulkomailla jalokinealan messuilla, joilta yritykselle sopivia päämiehiä olisi mahdollista löytää.

Yrityksensä markkinapotentiaalin selvittämisen lisäksi toimeksiantajalla on tarkoitus laajentaa suhdeverkostoaan. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi liittymällä toimialan erilaisiin liittoihin ja yhdistyksiin, joiden kautta uusien kontaktien saaminen on tehty helpommaksi. Toimeksiantaja aikoo myös ottaa selvää vielä tarkemmin yrityksensä toiminnan verotuksesta ja siitä, miten Euroopan Unionin asettamat säädökset vaikuttavat hänen liiketoimintaansa.

Edellä mainittujen toimintojen lisäksi toimeksiantaja opinnäytetyön ohjastamana aikoo mahdollisimman pian myös selvittää yrityksensä vakuutustarpeet ja mahdollistaa maksuliikenteen. Tämä tarkoittaa erinäisiä käyntejä eri rahoituslaitoksissa ja vakuutusliikkeiden toimipisteissä. Ilman näitä toimia ei yrityksen toiminnot käytännössä olisi mahdollisia. Kun yrityksen käytännön asiat ovat kunnossa, voi toimeksiantaja aloittaa asiakkaiden etsimisen yritykselleen.

Nyt opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, kuten jo aikaisemmin mainittiin, yrityksen toiminta on siis tarkoitus käynnistää. Ensimmäisen yrityksen toimintavuoden aikana toimeksiantajalla on paljon käyttöä työstä saamillaan tiedoilla ja ideoilla. Yrityksen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen nyt tehdystä opinnäytetyöstä ei ole toimeksiantajalle enää niin suurta hyötyä, sillä työn sisältö käsittelee lähes kokonaisuudessaan vain yrityksen perustamista ja toiminnan käynnistämistä. Noin vuoden päästä toimeksiantajan eteen tuleekin aika, jolloin hänen tulee itse selvittää ne asiat, joiden avulla saa yrityksensä toiminnan menestymään ja kehittymään. Opinnäytetyöstä voi kuitenkin olla toimeksiantajalle myös myöhemmin apua, sillä työstä löytyvät lähteet voivat olla hyödyllisiä tilanteessa, jossa yrityksen toiminnan jatkamiseksi tarvitaan lisätietoja, jolloin jo kerätyistä lähteistä saattaa löytyä siihen tilanteeseen sopivia ratkaisuja.

Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tuloksena tehtiin toimeksiantajan yritykselle liiketoimintasuunnitelma ja selvitettiin, mitä asioita tulee toimeksiantajan ottaa huomioon yrityksen perustamis- ja toiminnan käynnistämisen vaiheessa. Perustamisosio antoi yrittäjälle valmiuksia järjestää esimerkiksi yrityksensä vakuutukset ja kirjanpito. Toimeksiantaja myös käytti perustamisosion ohjeita yrityksen rekisteröinnissä. Liiketoimintasuunnitelma selkeytti kaiken kaikkiaan toimeksiantajalle toimialaa niin asiakkaiden ja yrittäjän näkökulmista. Liiketoimintasuunnitelma myös selkeytti toimeksiantajan näkemystä omasta yrityksestään ja yrityksen liikeidea. Liikeidean selkeytyminen helpottaa

toiminnan käynnistämistä. Myös yrityksen taloudellinen tilanne ja hinnoittelu selkiytyivät liiketoimintasuunnitelmassa.

Näiden tulosten lisäksi, kuten jo aikaisemmin mainittiin, toimeksiantajan tulee vielä tehdä muutamia asioita yrityksen toiminnan käynnistämiseksi. Toimeksiantajan tulee etsiä sopivat toimittajat ja asiakasliikkeet. Asiakkaiden löytämiseksi yrittäjän kannattaisi tehdä jonkin asteinen markkinatutkimus. Sopivien toimittajien löytämiseksi toimeksiantajan tulee käydä alan messuilla ja tapahtumissa, missä on helppo verkostoitua. Toimeksiantajan tulee avata yritykselleen tili ja ostaa mahdolliset vakuutukset. Myös yritystoiminnan verotukseen tulee yrittäjän vielä tarkemmin tutustua. Viimeisenä, jotta yrityksen toiminta voi käynnistyä, tulee toimeksiantajan löytää sopivat mallistot, joita voi asiakkaille esitellä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET	9
3	TYÖN RAJAUS	10
4	RAKENNE JA ETENEMINEN	11
5	YRITYKSEN PERUSTAMINEN	12
5.1	Viitekehys.....	12
5.2	Yrittäjyys.....	16
5.3	Agenttitoiminta.....	18
5.4	Liikeidea	21
5.5	Omat yrittäjyysvalmiudet.....	21
5.6	Yrityksen kannattavuus ja rahoitus	22
5.7	Yhtiömuoto	26
5.8	Päätös yrityksen perustamisesta	28
5.9	Yrityksen rekisteröinti.....	28
5.10	Muuta huomioitavaa	30
5.10.1	Verotus.....	30
5.10.2	Yrittäjän ja yrityksen vakuutukset.....	32
5.10.3	Kirjanpito	34
5.10.4	Business-to-business –markkinat	35
5.11	Liiketoimintasuunnitelma eli Business Plan.....	36
5.11.1	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus	37
5.11.2	Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu	38
5.11.3	Liiketoimintasuunnitelman rakenne.....	38
5.11.4	Liiketoimintasuunnitelman kokoaminen	49
5.12	Yhteenveto	51
6	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	52
6.1	Tutkimuksen menetelmät.....	52
6.2	Tutkimusaineiston valinta ja arviointi.....	52
6.3	Analysointimenetelmät.....	53
7	CASE TMI MERANNA	53
7.1	YRITYS	53
7.1.1	Liikeidea	54
7.1.2	Toimiala.....	55
7.2	Yrityksen perustaminen	57
7.2.1	Palkkatyöläisestä yrittäjäksi.....	57

7.3	Liikeidea	58
7.4	Kannattavuus.....	58
7.5	Hinnoittelu	59
7.6	Rahoitus	60
7.7	Yrityksen rekisteröinti.....	61
7.7.1	Yrityksen nimi	61
7.7.2	Yrityksen yhtiömuoto	61
7.7.3	Yrityksen toimiala	61
7.7.4	Verorekisterit	62
7.8	Verotus.....	62
7.9	Vakuutukset.....	63
7.10	Kirjanpito	64
7.11	Muita käytännön toimenpiteitä	64
7.12	Huomioita agentuurialalla toimimisesta.....	65
7.13	Liiketoimintasuunnitelma Case Tmi Meranna	66
7.13.1	Tiivistelmä	66
7.13.2	Osaaminen ja henkilöstö	67
7.13.3	Liikeidea	68
7.13.4	Markkinointi ja hinnoittelu	69
7.13.5	Talouden tunnusluvut	70
7.13.6	Liitteet.....	70
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
	LÄHTEET	73
	KUVIOT, TAULUKOT JA KUVAT.....	75
	LIITTEET	76

1 JOHDANTO

Yrittäjyyttä on sen määritelmän alkupäivistä lähtien pidetty yhteiskunnan hyvinvoinnille tärkeänä valtaosassa maailmaa. 2000-luvulla läntisissä teollisuusmaissa on erityisesti kiinnostuttu yrittäjyydestä ja sen tukemisen eri keinoista. Tämä johtuu siitä, että suuryritysten työllistämiskykyyn ei ole voinut enää sokeasti luottaa ja kuntasektori on aloittanut toimintojensa ulkoistamisen ja vähentänyt henkilöstöään. Tämä on johtanut pienyritysten määrän ja erikoistumisen on lisääntymiseen. (Viitala & Jylhä 2001, 9)

Yrityssektori on pienyritysvaltaista koko EU:n alueella ja kaikista yrityksistä jopa 90% on alle 10 hengen yrityksiä. Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys onkin viime vuosina kasvanut ja ymmärrys pienyritysten merkityksestä yhteiskunnalle parantunut. (Viitala & Jylhä 2001, 9)

Myös Suomessa yrittäjyyttä pidetään erityisen tärkeänä ja yrittäjyydestä on tullut yksi suomalaisen politiikan suuria huolenaiheita. Suomessa yrittäjyys mielletään yhdeksi tärkeimmistä talouskasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden tekijöistä. Nykyinen hallitus pitää yrittäjyyttä niin korkeassa arvossa, että sille on omistettu yksi neljästä politiikkaohjelmasta ja tavoitteeksi asetettu 90 000 uuden yrittäjän syntymistä vuoteen 2010 mennessä. (Lyytinen & Piha 2004, 29)

Yrittäjyys on siis tärkeä osa Suomen taloudellisen kasvun ja yhteiskunnan hyvinvoinnin ylläpidossa. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2004 Suomen kaikista yrityksistä 93,1 % oli mikroyrityksiä eli yrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen saada riittävästi tietoa toimintansa aloittamiselle. Toimeksiantajalla on yli kymmenen vuoden kokemus agentuuri-toiminnasta, mutta kokemusta yrittäjyydestä ja yrityksen perustamisesta hänellä ei ole. Toimeksiantajallamme on idea siitä millaista liiketoimintaa hän haluaisi harjoittaa, mutta hän ei ole aikaisemmin perustanut yritystä, joten hän kokee tarvitsevänsä ulkopulista tietoa liiketoiminnan aloittamiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena on:

1. Tarjota toimeksiantajalle tarvittavaa tietoa sekä käytännön ohjeita oman yrityksen perustamista varten
2. Tehdä toimeksiantajalle yritystoiminnan käynnistämistä varten liiketoimintasuunnitelma

Tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma, josta on hyötyä aloittavalle yrittäjälle. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla apuna aloittavalle yrittäjälle esimerkiksi liikeidean jäsentelyssä sekä yrityksen toiminnan käynnistämisessä. Liiketoimintasuunnitelman tulisi tiivistää toiminnan tarkoitus niin potentiaalisille yhteistyökumppaneille, kuin itse yrittäjälle. Liiketoimintasuunnitelmassa tiivistetään liikeidea ja toimeksiantajan osaaminen, kartoitetaan palvelun kilpailukykyä markkinoihin nähden, tunnistetaan potentiaaliset asiakkaat sekä tehdään alustavia tuloslaskelmia.

Opinnäytetyö olisi erittäin onnistunut, mikäli toimeksiantaja perustaisi yrityksen ja voisi hyödyntää laadittua liiketoimintasuunnitelmaa sellaisenaan toiminnan aloittamiseen.

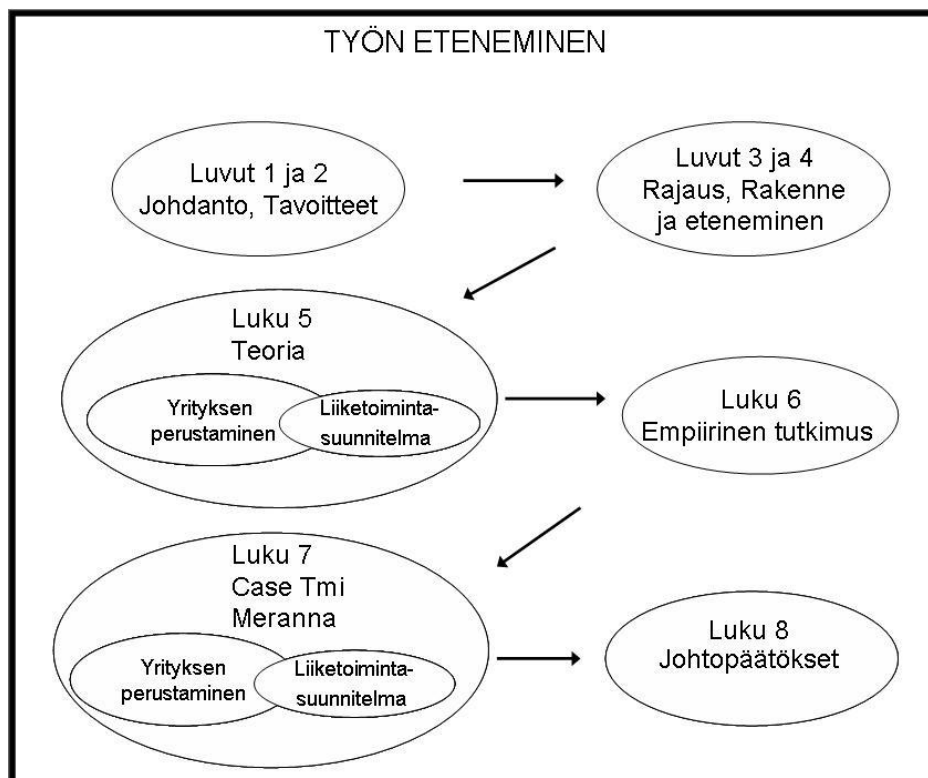
3 TYÖN RAJAUS

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään yritystoiminnasta yrityksen perustaminen ja siitä erityisesti käsitellään syvemmin liiketoimintasuunnitelma. Käytännön toteutus kohdistetaan toimeksiantajaan. Tämän työn toimeksiantaja perustaa toiminimen, joten yrityksen perustamisen läpikäynnissä liiketoimintamuodoista käsitellään yksityinen toiminimi, muut toimintamuodot jätetään työn ulkopuolelle. Case-osuudessa käsitellään yrityksen perustaminen toiminimen perustamisen kannalta.

Perustettava toiminimi tulee toimimaan jalkinealalla agenttina. Case-osuudessa rajataan pois yrityksen perustamiseen liittyvät asiat, jotka eivät ole toiminimen perustamiselle oleellisia. Liiketoimintasuunnitelma rajataan käsittelemään jalkinealalla toimivaa agenttia. Jalkinealalla toimeksiantaja tulee toimimaan tavallista leveämpilestisten muodikkaiden laadukkaiden naisten kenkien parissa. Tässä työssä siis rajataan pois kaikki miesten tai lasten kenkiin liittyvät asiat. Työssä ei myöskään tarkastella muita leveämpilestisiin kenkiin kuuluvia kenkiä, kuten terveyskenkiä. Yrityksen toimintaympäristöksi rajataan toimeksiantajan toivomuksesta eteläinen Suomi. Tämä huomioidaan liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

4 RAKENNE JA ETENEMINEN

Tämä opinnäytetyö alkaa johdannolla jonka jälkeen luvussa kaksi selvitetään työn tavoitteet. Tavoitteiden jälkeen käsitellään työn rajausta ja rakennetta. Näiden lukujen jälkeen seuraa työn teoriaosa. Teoriaosassa käydään läpi yrityksen perustamiseen liittyviä käsitteitä. Erityistä huomiota tässä osassa saa liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Kuudennessa luvussa käsitellään empiirinen tutkimus, joka johdattaa lukuun seitsemän, työn toiminnalliseen osaan. Luvussa seitsemän käsitellään tämän opinnäytetyön case-yritystä Tmi Merannaa. Luvussa tarkastellaan käytännön toimia, joita Tmi Merannan tulee toiminnan käynnistämiseksi tehdä. Yritystoiminnan käynnistämisen lisäksi luvussa seitsemän käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laatiminen Tmi Merannalle. Valmis liiketoimintasuunnitelma sijoitetaan tämän työn loppuun, liite osaan. Case-osan jälkeen seuraa työn kahdeksas ja viimeinen luku; johtopäätökset. Tässä luvussa kootaan työ yhteen ja tehdään päätelmät työn tavoitteiden saavuttamisesta. Viimeisessä luvussa esitetään myös toimeksiantajan mietteitä yrityksen perustamiseen annetuista tiedoista ja tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta sekä mielipiteitä tämän kyseisen työn onnistumisesta.



Kuvio 1. Työn eteneminen

5 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Yritystä perustaessa on käytävä läpi monia eri vaiheita. Perustamisprosessissa eri vaiheita voidaan myös käydä läpi yhtäaikaisesti, kuten usein saattaa käydäkin. Eri vaiheet täydentävät toisiaan. Liikeidean keksimisen jälkeen tulee yrittäjän punnita omia ominaisuuksia ja kykyjä yrittäjyyttä ajatellen. Jos yrittäjä on valmis perustamaan oman yrityksen, on sen seuraavaksi löydettävä asiakkaat, selvitettävä kannattavuus sekä kartoitettava mahdollisesti tarvittava rahoitus yrityksen perustamista varten. Perustamispäätöksen jälkeen on yrittäjän täytettävä kaikki tarvittavat lomakkeet, jotta yritys saa kaikki oikeudet ja luvat harjoittaa liiketoimintaa. (Raatikainen 2006, 59)

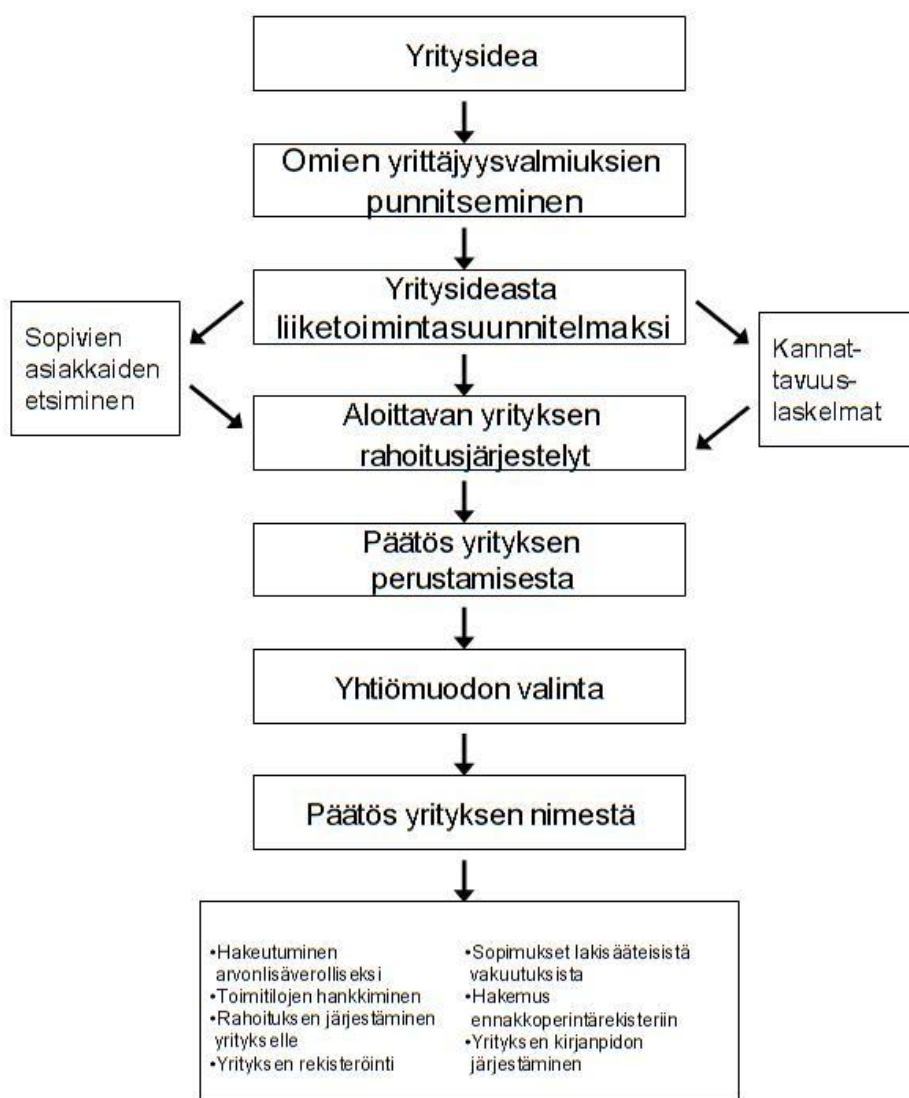
5.1 Viitekehys

Tämä osa opinnäytetyötä toteutetaan pöytälaatikkotutkimuksena. Tutkimuksen avulla selvitetään olemassa olevan tiedon pohjalta yrityksen perustamisen ja liiketoimintasuunnitelman teoriaa. Tietoa on etsitty erilaisista lähteistä, joita on pidetty tarpeeksi luotettavina. Erilaisia lähteitä on etsitty alan kirjallisuudesta sekä aiheisiin liittyviltä internet sivustoilta.

Yrityksen perustaminen perustuu Raatikainen (2006) perustamisprosessi-kaavioon. Kaavio jakaa yrityksen perustamisen kahdeksaan osaan. Jokaista osaa käsitellään erikseen. Yrityksen perustamisprosessin osasta ”yritysideasta liiketoimintasuunnitelmaksi” poimitaan esiin liiketoimintasuunnitelman laatiminen, jota käsitellään laajemmin kuin muita perustamisprosessin osia.

Aivan aluksi työssä selvitetään työn kannalta tärkeät käsitteet yrittäjyys ja agenttitoiminta. Tämän jälkeen käydään läpi kuvion mukaisesti yrityksen perustamiseen liittyvät käsitteet.

Yrityksen perustamisprosessi

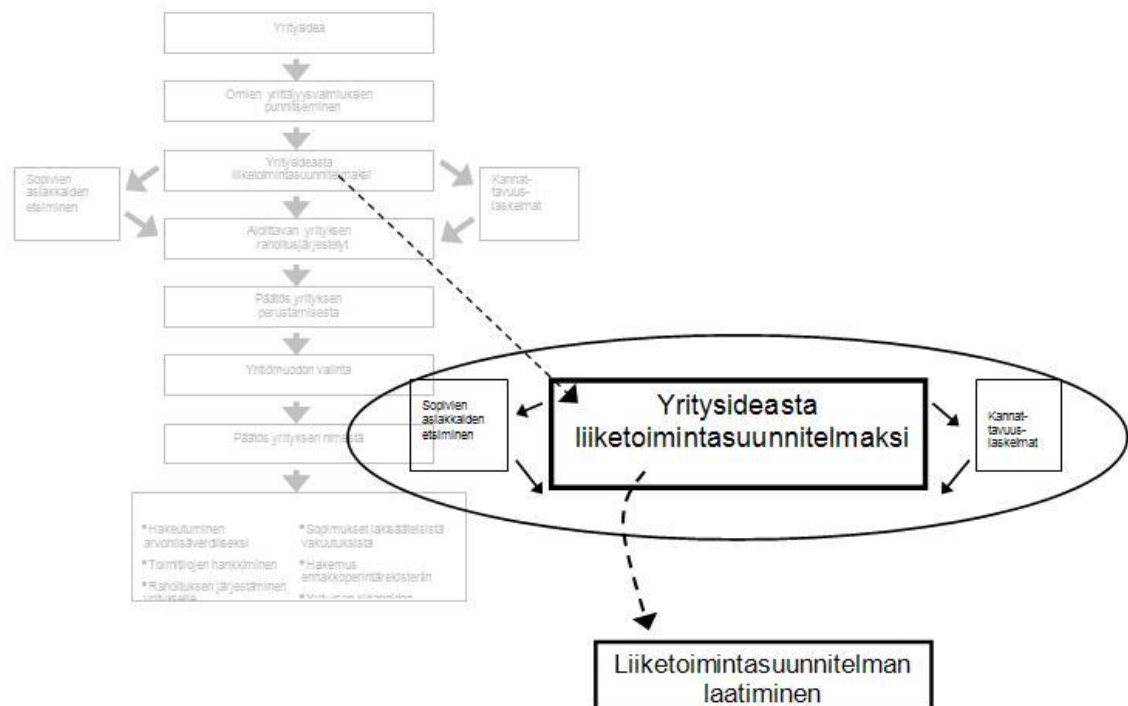


Kuvio 2. Yrityksen perustamisprosessi (Raatikainen, 2006)

Yrityksen perustamisprosessi käydään tässä työssä yrityksen perustamisprosessikaavion mukaisesti. Tämä kaavio jonka lähteen (Raatikainen, 2006) keskeisenä tavoitteena on yrittäjyyden merkityksen ymmärtäminen ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen, joten kaavio yrityksen perustamisprosessista on erinomainen lähde tälle työlle.

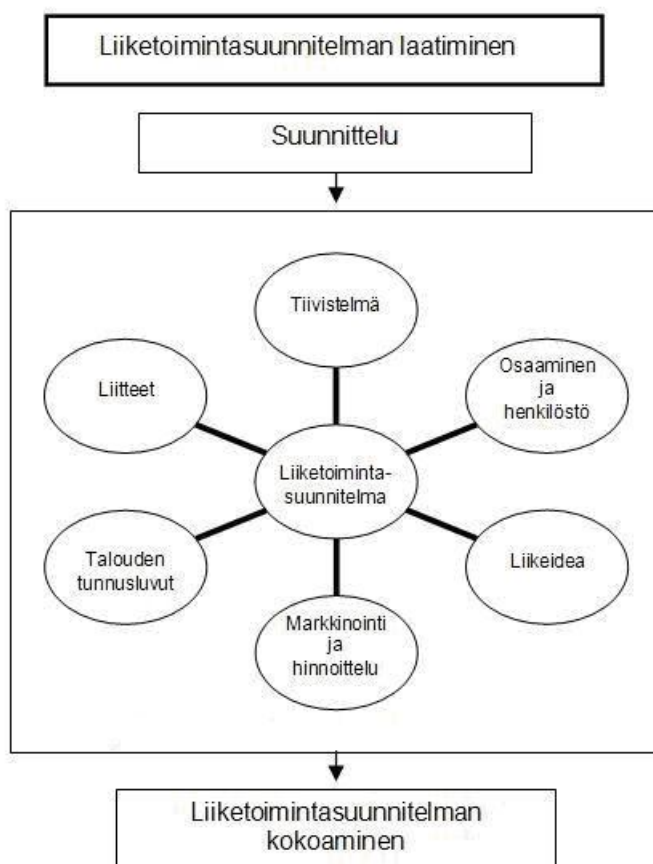
Yrityksen perustamisen teoriassa on käytetty lähteinä erityisesti uusyrityskeskusten uuden yrityksen perustamisen opasta, sillä siitä saatu tieto on ollut tuoreinta ja luotettava pidettävää. Uusyrityskeskusten yrityksen perustamisoppaan lisäksi on lähteinä

käytetty myös muita yrityksen perustamiseen liittyviä kirjoja, joiden avulla asioita on voitu käsitellä syvällisemmin.



Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelma yrityksen perustamisprosessissa

Liiketoimintasuunnitelman teoria alkaa liiketoimintasuunnitelman suunnittelulla. Suunnitteluvaiheen jälkeen käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakennetta. Rakenteeseen kuuluu seuraavat osat: tiivistelmä, osaaminen ja henkilöstö, liikeidea, markkinointi ja hinnoittelu, talouden tunnusluvut sekä liitteet. Liiketoimintasuunnitelman rakenteen jälkeen selvitetään vielä, kuinka liiketoimintasuunnitelma kootaan.



Kuvio 4. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen (Lloyd, 2007)

Lähdekirjallisuutena liiketoimintasuunnitelman teoriaa käsiteltäessä tässä työssä käytetään mm. Ari Pitkämäen Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja David Lloydin Business Plans. Pitkämäen teos on suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille. Tämän opinnäytetyön käsittelemä case-yritys on aloitteleva toiminimi, joten Pitkämäen (2001) teos sopii toimeksiantajan tarkoitukseen, koska toimeksiantaja perustaa toiminimen. Lloyd (2007) taas antaa hyviä ideoita liiketoimintasuunnitelman rakenteeseen, suunnitteluun ja kirjoittamiseen. Lloydin teos on suunnattu kaikille liiketoimintasuunnitelmaa tekeville. Se on julkaistu vuonna 2007, joten lähteenä se tarjoaa tuoretta ajankohtaista tietoa liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseen.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen malli on Lloydin malli liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Muissa lähteissä liiketoimintasuunnitelmalle on annettu hyvin yksityiskohtaisia ohjeita liiketoimintasuunnitelman rakenteesta. Tässä työssä pidetään tärkeänä oleellista sisältöä, eikä niinkään tietyn mallin seuraamista. Jokainen yritys on erilainen, joten myös liiketoimintasuunnitelmat ovat erilaisia eri yrityksillä.

5.2 Yrittäjyys

Yrittäjyyttä toimintana on ollut niin kauan kuin on käyty kauppaakin. Yrittäjyyden käsite on kuitenkin muodostunut paljon myöhemmin. Yrittäjyys sanana esiintyi ensimmäisen kerran Ranskassa 1750 – luvulla, jolloin se liitettiin Richard Cantillon – nimiseen henkilöön. Alun perin käsite yrittäjä (entrepreneurship) tarkoitti henkilöä, joka teki löytöretkiä tai ryhtyi riskialttiisiin uusiin toimintoihin. Vasta myöhemmässä vaiheessa yrittäjyys sai käsitteenä nykyisen merkityksensä. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 1999, 9 – 10)

Yritystoiminta on tietyn tyyppistä toimintaa, jota yrittäjä riskejä ottaen harjoittaa voittoa saadakseen. Yrittäjien toiminnan tuloksena syntyy erityyppisiä ja – kokoisia yrityksiä eri toimialoille. Huolimatta siitä, millä toimialalla tai millaisissa oloissa yritykset toimivat, niillä kaikilla on samanlaiset perusperiaatteet ja lainalaisuudet. Ne kaikki joutuvat etsimään epävarmuuden vallitessa ratkaisuja yritystalouden ongelmiin (Isokangas & Kinkki. 2003, 35.).

Yrityksen toimintaan liittyy eräitä ominaispiirteitä, joiden perusteella toiminta voidaan tunnistaa yritystoiminnaksi. Menestyvään yritystoimintaan liittyy yleensä omaperäisyys ja jäljittelemättömyys. Koko toiminta lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista, eli jossain on olemassa joku, jolla on jokin ongelma, ja hän on valmis maksamaan yrittäjälle siitä, että tämä poistaa kyseisen ongelman tuotteellaan. Tuotteina voi olla tällöin palvelu tai konkreettinen tavara (Isokangas & Kinkki 2003, 54.).

Kaikella yritystoiminnalla on yhteisiä piirteitä, riippumatta yrityksen koosta, toimialasta ja toimintaympäristöstä. Näitä piirteitä ovat toiminnan perustana oleva liikeidea, toiminnan jatkuvuus, siihen liittyvä mahdollisuus epäonnistumiseen eli riski sekä kannattavuus toiminnan jatkamisen edellytyksenä. (Kinkki ym. 1999, 11.)

Vaikka kaikilla yrityksillä on liikeidea, se ei tarkoita että kaikkien yritysten liikeidea olisi sama. Itse asiassa kaikki yritykset eivät voi toimia saman idean varassa vaan jokaisella yrityksellä on oltava oma liikeideansa. Liikeidea on yrityksen menestymisen kannalta keskeinen tekijä. Se määrittelee yrityksen tuotteet/palvelut, keskeiset kohderyhmät eli segmentit, keskeiset toimintatavat ja yrityskuvan eli yrityksen imagon, jolla yritys pyrkii markkinoimaan tuotteitaan kohderyhmilleen. (Kinkki ym. 1999, 11; Isokangas & Kinkki. 2003, 54)

Jatkuvuus on tärkeää yritystoiminnalle. Hyvin harvoin yritystä perustetaan vain vuodeksi tai kymmeneksi vuodeksi vaan kerran aloitettua yritystoimintaa pyritään jatkamaan mahdollisimman pitkään. Esimerkiksi Suomessa yhä toimivat vanhimmat yritykset on perustettu jo yli 350 vuotta sitten. (Kinkki ym. 1999, 12.)

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, yritys perustetaan jatkamaan toimintaa toistaiseksi, eikä tietyn ajanjakson ajaksi. Tämä tarkoittaa sitä että ei ole määrätty ennalta mitään hetkeä jolloin yrityksen toiminta lopetettaisiin vaan pääsääntöisesti yritystoiminta lakkaa vasta toiminnan kannattamattomuuden takia aiheutuvan pakkolopettamisen myötä. Yritystoiminnan on siis tärkeää olla kannattavaa eli sen on tuotettava voittoa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkailta saatavien myyntitulojen tulee olla riittävät peittämään tuotteiden valmistamisesta aiheutuvat kustannukset sekä pääomalle mahdollisesti maksettavat korvaukset. (Isokangas & Kinkki 2003, 58.)

Epäonnistumisen mahdollisuus eli riski liittyy olennaisesti yrityksen toimintaan. Menestyminen ei ole varmaa yritystä perustettaessa eikä yrityksen jo toimiessa. Toimivassa yrityksessä tehdään usein päätöksiä koskien tuotantoa ja toiminnan laajentamista, joiden oikeellisuudesta ei voida olla varmoja. Yrityksessä joudutaan usein tekemään päätöksiä tai ottamaan kantaa asioihin, jotka tapahtuvat ehkä vasta vuosien kuluttua, silloin yrityksessä itsessään tai sen toimintaympäristössä on jo saattanut tapahtua muutoksia, jotka vaikuttavat niin, etteivät aikaisemmin tehdyt päätökset enää tuotakaan toivottua tulosta. (Isokangas & Kinkki 2003, 59.)

Yritystoiminnan yhteisiin piirteisiin kuuluu myös yhteiskunnan kansalaisilleen antama mahdollisuus suhteellisen vapaasti harjoittaa yritystoimintaa. Yritystoimintaan liittyy myös yrittäjän vapaus valita yritystoiminnan muoto ja toimiala. Yrittäjällä on myös oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä yrityksen asioista. Yrittäjä voi vapaasti päättää esimerkiksi hankittavista tuotannontekijöistä, tuotantotekijöiden toimittajista, työvoiman määrästä, investoinneista ja yrityksen rahoitusratkaisuista. Erot yrityksissä syntyvät yrittäjien ja heidän päätöstensä erilaisuudesta. Pienten ja suurten yritysten välillä on merkittäviä eroja, joita on myös elinkaarensa eri vaiheissa olevissa ja eri toimialoilla toimivissa yrityksissä. (Isokangas & Kinkki 2003, 180.)

5.3 Agenttitoiminta

Suomen kauppaedustajalain mukaan kauppaedustajalla eli agentilla tarkoitetaan elinkeinonharjoittajaa (henkilöä tai yritystä), joka toisen eli päämiehen kanssa tekemässään edustusopimuksessa on sitoutunut tämän lukuun jatkuvasti edistämään tavaroiden myyntiä tai ostoa hankkimalla tarjouksia tai päättämällä tämän nimissä myynti tai ostosopimuksia. (Erämetsä & Suominen 2004, 13.)

Agentit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, välittäjäagentteihin ja päätätäagentteihin. Välittäjäagentti ainoastaan välittää osto- ja myyntitarjouksen päämiehelle, joka itsenäisesti päättää tarjouksen hyväksymisestä. Päätätäagentti päättää taas itse päämiehen puolesta tavarain tai palvelun kauppaa koskevan sopimuksen solmimisesta tavarantoinittajan tai asiakkaan kanssa päämieheltä saamansa erityisen valtuutuksen nojalla. Molemmissa tapauksissa sopimus tavarain tai palvelun toimittamisesta syntyy aina suoraan päämiehen ja asiakkaan välille. Agentti ei siis lainkaan tule kyseisen sopimuksen osapuoleksi. Agentti toimii ainoastaan ostajan ja myyjän yhteen saattavana välittäjänä. (Erämetsä & Suominen 2004, 13 - 14.)

Agentin asemaa voi verrata päämiehen palveluksessa olevaan myyntimieheen, sillä erotuksella että agentti toimii itsenäisenä yrittäjänä, joka kantaa kaikki toimintaansa liittyvät kustannukset ja liiketoimintariskit kokonaisuudessaan. Agentti huolehtii itse palkanmaksustaan, verotuksestaan jne., minkä lisäksi agentti voi palkata itselleen työntekijöitä ja solmia kolmansien osapuolten kanssa aliagenttisopimuksia omissa nimissään tilanteesta riippuen. Agentti saa kaupan välittämisestä yleensä palkkiokseen provision, joka tyypillisesti on erikseen sovittu prosenttiosuus kaupan arvosta. Provisio voi myös määräytyä muulla perusteella, esimerkiksi kiinteänä summana myytyä tuotetta kohti. Myös muunlaisesta korvauksesta, kuten kiinteästä kuukausikorvauksesta, sopiminen on mahdollista. Usein kuitenkin palkkiossa on myös myynnin volyyymiin sidottu osuus. (Erämetsä & Suominen 2004, 14.)

Agenttitoiminta tarjoaa pienellekin suomalaiselle yritykselle mahdollisuuden päästä mukaan jakelutoimintaan suhteellisen pienillä panostuksilla ja riskeillä. Agentin velvollisuuksiin ei normaali tilanteessa kuulu esimerkiksi tavaravaraston pitäminen ainakaan omilla kustannuksilla. Agentin pääomaa ei muutenkaan missään vaiheessa sidota tuotteiden ostamiseen ja tuotevaraston pitämiseen, sillä kauppa tapahtuu aina suoraan päämiehen ja ostajan välillä. Päämies myös kantaa ostajaan liittyvän luottoriskin, ellei

agentti erillistä korvausta vastaan sitoudu vastaamaan ostajan maksukyvyistä. Markkinointikustannusten osalta käytäntö vaihtelee päämiehestä ja toimialasta riippuen. Pääsääntönä kuitenkin on, että päämies osallistuu ainakin markkinointimateriaalin tuottamisen kustannuksiin ja usein myös muihin merkittäviin kuluihin, kuten messuille osallistumiseen. Näistä asioista olisi kuitenkin hyvä sopia aina erikseen kirjallisesti, koska ne käytännössä aiheuttavat kitkaa päämiehen ja agentin välille. Agenttuuritoiminnan ainoana riskinä onkin se, että päämies siirtyy markkina-alueen auettua käyttämään omaa myyntiorganisaatiotaan tai vaihtaa yhteistyökumppania. Tämä uhka on toki olemassa, mutta nykyisin Suomen kauppaedustajalaki antaa ainakin Suomessa toimiville agenteille jonkinlaista turvaa tätä uhkaa kohtaan. (Erämetsä & Suominen 2004, 22, 23 - 24.)

Agenttitoiminnan käynnistäminen ei useinkaan vaadi suuren myyntiorganisaation perustamista. Kuluttajatuotteiden ollessa kyseessä agentin asiakkaina ovat yleensä tukuliikkeet, suuret kauppaketjut tai muut vähittäiskauppaa harjoittavat liikkeet, jolloin asiakkaiden määrä agentin toimialueella on melko pieni ja suhteellisen rajallistenkin resurssein hyvin hallittavissa. Teollisuustuotteiden osalta asiakkaina saattavat olla yksinomaan jonkin toimialan teollisuusyritykset tai näille tuotteita toimittavat tukkuportaan tavarantoimittajat. Myös näiden määrä on usein kullakin alueella suhteellisen pieni. Näin ollen jopa yhden hengen yritykset voivat tehokkaasti harjoittaa agenttuuritoimintaa. Valtaosa Suomessa toimivista agenttuuriliikkeistä onkin pieniä tai keskisuuria yrityksiä. (Erämetsä & Suominen 2004, 22.)

Hyvä agenttuuri tarjoaa erittäin hyvät tuottomahdollisuudet sitoutettuun pääomaan suhteutettaessa. Toisaalta huonoon agenttuuriin liittyvä tappioriski on suhteellisen pieni. Näin agenttuuritoiminta on hyvä vaihtoehto yritykselle, jonka resurssit ja riskinkantokyky ovat pienet. Jälleenmyynti tarjoaa suuremmat tuottomahdollisuudet, mutta silloin yrityksellä tulee olla varaa sitoa pääomaansa varastoihin ja kykyä kantaa suurempi tappioriski. (Erämetsä & Suominen 2004, 22 – 23.)

Agenttisopimus

Agentin oikeudesta tehdä päämiestä sitovia sopimuksia tulisi sopia ja usein sovitaankin agenttisopimuksessa. Sopimuksessa määritellään ensin se onko agentti välittäjä- vai päätäntäagentti. Välittäjäagentilla ei ole lainkaan oikeutta tehdä sopimuksia päämiehensä puolesta kun taas päätäntäagentti voi sovituin osin tällaisia sopimuksia tehdä. Jos mitään ei ole sovittu, ratkeaa edustusvalta agentin kotipaikan mukaisen lainsää-

dännön perusteella. Suomen lainsäädännön mukaan agentti saa päättää sopimuksia vain jos on saanut siihen päämieheltä erillisen valtuutuksen. Näin on myös useimmissa Euroopan maissa. (Erämetsä & Suominen 2004, 33.)

Kotimaassa ja EY -alueella agenttisopimuksia koskeva lainsäädäntö on kattava. On kuitenkin molempien osapuolien parhaaksi jos sopimus tehdään kirjallisena ja mahdollisimman yksiselitteisenä. Kirjallinen selkeä sopimus selkiyttää molemmille osapuolille näiden omat sopimukseen liittyvät oikeudet ja velvoitteet. Parhaassa tapauksessa sopimukseen kirjataan myös yhdessä neuvotellut ja sovitut yhteistyön pelisäännöt, joihin molemmat sitoutuvat helpommin kuin suulliseen sopimukseen. (Erämetsä & Suominen 2004, 189.)

Vaikka osa päämieheen liittyvistä riskeistä on vältettävissä kirjaamalla osapuolten velvoitteet agenttisopimukseen, agentin tulee muistaa, että hyväkään sopimus ei kuitenkaan auta päämiehen ajautuessa taloudellisiin vaikeuksiin tai tuotteiden ollessa kilpailukyvyttömiä. Näissä tilanteissa on sopimuksesta päästävä mahdollisimman nopeasti eroon. Vaikka sopimus voitaisiinkin purkaa suhteellisen nopeasti, agentin tappioksi usein jää tuotteen markkinointiin tehdyt investoinnit. (Erämetsä & Suominen 2004, 26.)

Päämiehen valinta

Päämiehen valinta on agentin kannalta vähintään yhtä tärkeää kuin hyvän agentin valitseminen päämiehelle. Kilpailu hyvistä päämiehistä tosin on niin kovaa, että valintamahdollisuudet ovat usein rajalliset varsinkin pienille yrityksille. Agentin tulee aina miettiä tarkkaan, kannattaako tarjolla olevan päämiehen edustusta hyväksyä. Kilpailukyvyttömän tai huonon tuotteen markkinointi saattaa olla sekä taloudellisesti kannattamatonta että tuhota agentin maineen ja uskottavuuden asiakaskannan keskuudessa. Tärkeimpiä seikkoja päämiestä valittaessa on edustettavien tuotteiden laatu ja kilpailukyky agentin kotimarkkinoilla. Tämän lisäksi agentin tulisi kiinnittää huomiota päämiehen taloudelliseen asemaan, toimituskykyyn ja haluun sitoutua agentin kotimarkkinoille pidemmällä aikavälillä. Myös päämiehen markkinoille tuloon liittyvät motiivit on hyvä selvittää, samoin kuin edustajan asema myynnin lähdettyä käyntiin. Agentin tulee myös huomioida tarjoaako päämies markkinointitukea, sillä tämä saattaa olla ratkaiseva tekijä tuotteiden kysynnälle erityisesti toiminnan alkuvaiheessa. (Erämetsä & Suominen 2004, 25 - 26.)

Päämiehen etsintään voi käyttää useita eri kanavia. Finpro ry:n palvelut saattavat toimia apuna, mutta Suomesta ulospäin suuntautuvan viennin edistämiseen keskittyvän toiminta-ajatuksen takia ne eivät ole paras mahdollinen yhteistyökumppani. Parempi vaihtoehto agentille päämiehen löytämiseksi onkin Suomessa toimivat useiden maiden kauppavedustustot, joiden tarkoituksena on avustaa oman maansa vientiyhtiöitä Suomeen suuntautuvan viennin edistämiseksi. Nämä edustustot voivat myös välittää yhteyksiä kyseisen maan vienninedistämisen organisaatioihin. Sekä Finpro ry:n että kauppavedustustojen kautta voi tiedustella kyseisen maan yrityksistä, jotka ovat osoittaneet kiinnostusta Suomen markkinoita kohtaan. Ensiarvoisen tärkeää on agentille kuitenkin itse etsiä aktiivisesti tietoa ja luoda kontakteja. (Erämetsä & Suominen 2004, 26.)

5.4 Liikeidea

Liiketoiminnan pohjaksi yrittäjä tarvitsee aina liikeidean. Liikeideaa mietittäessä tulisi miettiä seuraavia asioita: mitä myydään, kenelle myydään ja miten myydään. Liiketoimintasuunnitelman avulla työstetään liikeideaa. Liiketoimintasuunnitelma on tärkein työkalu liikeideaa kehitellessä ja silloin kun ideaa esitellään ulkopuolisille esim. rahoitusta haettaessa. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 7.)

Lyytinen ja Piha (2004) kuvailevat yritysidean muodostamista. Heidän mukaansa pelkkä hyvä idea ei riitä vaan, jotta ideasta muodostuisi yritysidea, sen tulee täyttää kolme ehtoa. Yritysidean tulee olla tarpeeksi hyvä, idean ajoituksen oltava oikea ja ideasta on oltava hyötyä asiakkaalle. Yrittäjä voi keksiä idean vahingossa, mutta usein yritysidea muodostuu toimialan tuntemuksen kautta. Yritysideaa ei heidän mukaansa kannata jäädä odottamaan vaan usein parhaimmat ideat syntyvät ongelmiin ratkaisuja kehitettäessä.

5.5 Omat yrittäjyysvalmiudet

Ennen yritystoiminnan käynnistämistä, yrittäjän on hyvä selvittää onko hän soveltuva yrittäjäksi. Yrittäjänä työskentely on hyvin erilaista kuin tavallisena palkansaajana ja yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet saattavat jopa olla ratkaiseva tekijä yrityksen menestyksessä.

Onnistuneen pohjan yritystoiminnalle luovat yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet. Näiden lisäksi menestymisen mahdollisuutta parantaa huolellinen suunnitte-

lu. Eri toimialoilla toimivien yrittäjien eri ominaisuudet korostuvat ja liiketoiminnan laajentuminen vaatii aina yrittäjältä uusien ominaisuuksien ja taitojen kehittämistä. Yritystoiminnan myötä yrittäjän taidot kehittyvät, joten alkuperäiset ominaisuudet eivät määrää kaikkea. Periaatteessa kuka tahansa voi siis toimia yrittäjänä, jos motivaatio on vahva ja halua riittävästi. Kaikilla hyvillä yrittäjillä on kuitenkin yksi yhteinen tekijä. Heidän ominaisuutensa voidaan kiteyttää sanaksi aikaansaava. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 6.)

Aikaansaava yrittäjä on valmis luomaan ja toteuttamaan uusia keinoja tavoitteensa saavuttaakseen. Onnistuakseen hän kokeilee yhtä tai useampaa toimintamallia ja onnistuessaan jatkaa toimivan mallin toteuttamista parantaen mahdollisuuksiaan jatkuvasti. Mikäli toimintamalli ei johda onnistumiseen, vaihdetaan toimintamalli toiseen niin kauan, kunnes tavoitteiden saavuttaminen onnistuu. Uusien toimintamallien implementointi vaatii aina luovuutta ja kykyä omaksua uusia asioita. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 6.)

Vaikka aikaansaava yrittäjä pääsee jo pitkälle, on yrittäjälle eduksi osata markkinoinnin perusteet, olla sosiaalinen ja asiakaspalveluhenkinen. Yleensä käytännön töissä myös tarkkuus ja ahkeruus korostuvat. Tavoitteiden saavuttamiseksi myös määrätietoisuus on tärkeää. Liiketoiminnastaan yrittäjällä olisi hyvä olla kristallinkirkas käsitys, jolloin yrittäjän on helppo tehdä nopeitakin päätöksiä. Päätökset eivät aina osoittaudu oikeaksi, jolloin on tärkeää oppia virheistään. Yrittäjän tulisi olla sitkeä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan eikä toiminta pääty virheellisiin päätöksiin. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 6.)

Yrittäjän tulisi aloittaa toimintansa aina sellaisella toimialalla, josta hänellä on joko koulutuksen tai työkokemuksen kautta hankittu hyvä ammattitaito. Yritystoiminnan avaintekijöiksi ovat osoittautuneet myös yrittäjän selkeä tavoite ja suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi käytettävissä olevin resurssein. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 6.)

5.6 Yrityksen kannattavuus ja rahoitus

Viitala ja Jylhä (2001) luettelevat tunnusmerkkejä menestyvälle yritykselle. Hyvä kannattavuus, riittävän korkea omavaraisuus ja hyvä maksuvalmius mahdollistavat menestyksellisen toiminnan ja ovat myös menestyksellisen toiminnan seuraus. Ilman tervettä

taloudellista toiminnan kivijalkaa ei ole mahdollista selviytyä hyvälläkään liikeidealla. Kannattava toiminta toteutuu silloin, kun tuotot ovat suuremmat kuin kulut. Kannattavan toiminnan ylläpitämiseksi yritys voi joskus joutua ottamaan ulkopuolista rahoitusta. Hinnoittelu on kuitenkin kannattavuuden peruskivi.

Kannattavuus

Yrityksen toiminnan saaminen kannattavaksi on aloittavan yrittäjän ensimmäinen haaste. Kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa tulosta ja on taloudellisesti kannattavaa. Useimmissa tapauksissa yrittäjä tarvitsee jo toiminnan aloittamisvaiheessa rahoitusta, jotta toiminta saadaan kannattavaksi. Kannattavuuden arvioiminen on helpompaa silloin, kun yrittäjä ostaa jo valmiiksi toimivan yrityksen. Tällöin yritys jatkaa toimintaansa ennallaan, vain yrittäjä vaihtuu. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 8.)

Kannattavuuden saavuttamiseksi toiminnan käynnistyessä yrityksen suurin menoerä on usein yrittäjän henkilökohtainen tulon tarve. Henkilökohtaisella tulolla tarkoitetaan sitä verotettavaa tuloa, joka yrittäjälle jää elämiseen kaikkien yritysten kulujen jälkeen. Yrittäjä, niin kuin tavalliset palkansaajatkin, tarvitsevat tietyn määrän tuloa elintasonsa säilyttämiseksi. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 8.)

Liiketoimintasuunnitelma auttaa toiminnan kannattavuuden saavuttamisessa. Suunnitelmassa on mietitty valmiiksi ne resurssit, joita liiketoiminnan pyörittämiseen vaaditaan. Hyvään liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa siis aina panostaa riippumatta siitä miten yrittäjä toimintansa aloittaa. Yrityksen kannattavuutta mietittäessä yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä nousee hinnoittelu.

Hinnoittelu

Koska asiakas haluaa selvittää mahdollisimman nopeasti mitä yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut maksavat ja mitä ne pitävät sisällään, kannattaa yrittäjän tehdä hinnasto huolellisesti. Hinnoittelua mietittäessä tärkeimmäksi kysymykseksi nousee oikean hinnoittelun asettaminen tarjotuille tuotteille tai palveluille. Aloittava yrittäjä tunnistaa hinnoittelun lähes poikkeuksetta yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Liian usein vain hintakilpailussa menestymistä pidetään yrityksen kilpailutekijänä. Yrittäjä tarjoaa tuotetaan halvemmalla kuin kilpailijat ja unohtaa samalla muut kilpailutekijät, joiden avulla toiminta voisi olla kannattavampaa. Hintaa ei siis kannata asettaa liian alhaiseksi vaan

yrittäjän kannattaa miettiä huolella muitakin kilpailutekijöitä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 24.)

Sopivaa hinnoittelua asettaessa yrittäjän kannattaa miettiä tuotteensa tai palvelunsa tasoa ja mahdollisesti asiakkailleen tuottamaa lisäarvoa. Mikäli tuote tai palvelu on laadussa kilpailijoita vastaava tai parempi ei kannata hintaa asettaa alhaiseksi. Myös lisäarvon tuottaminen asiakkaalle voi nostaa tarjotun tuotteen tai palvelun hintaa. Tällöin kuitenkin tulee ottaa huomioon myös se, ovatko asiakkaat mahdollisesti valmiita maksamaan saamastaan lisäarvosta. Kaiken perustana kuitenkin on se että paremmalla hinnalla ja siitä saadulla paremmalla katteella myytävän tuotteen tai palvelun määrä voi olla pienempi. Silloin, kun kate on pienempi, yrityksen tulee myydä enemmän tuottojen saamiseksi. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 24.)

Asiantuntijapalvelut ovat muita tuotteita ja palveluita huomattavasti vaikeammat hinnoitella. Monesti käytetään tuntihintaa, mutta tämäkään ei välttämättä anna asiakkaalle oikeaa kuvaa kokonaishinnasta, sillä asiakkaan voi olla vaikea prosessiin kuluva kokonaisajasta. Tällöin tuntihinta antaa asiakkaalle kuvaa vain hintatasosta. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa apua voi olla hintaesimerkkimalleista, joissa yrittäjä on kuvannut sekä prosessin että siihen kuluvan ajan ja hinnan. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 24.)

Mikä sitten on tuotteille tai palveluille oikea hinta? Hinta voi olla suhteellisen vaikea asettaa, joten yrittäjän kannattaa suunnitella tavoiteltava hintataso tarkkaan ja sen jälkeen toteuttaa yritys- sekä tuoteimago sen mukaisesti. Yrittäjän tulee aina muistaa, että kun tietyllä hinnalla on lähtenyt tarjoamaan, tekemään kauppaa ja neuvottelemaan, on hintatasoa tulevaisuudessa vaikeampi nostaa kuin laskea. Asiakkaat myös yleensä olettavat, että hinnoissa on niin sanottua neuvotteluvaraa. Sen sijaan, että hinta asetettaisiin alusta lähtien alhaiseksi, on yrittäjän kannattavampaa käyttää muita apukeinoja. Yrittäjä voi tarjota asiakkailleen vaikka tutustumistarjouksia, sopimushintaa, pilot-tiasiakkuutta tai muita esimerkiksi ajankohtaan liittyviä alennuksia. Näiden avulla perushintatason voi luoda haluamalleen tasolle ja myöhemmässä vaiheessa poistaa alennuksia. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 24.)

Jokainen yritys haluaa toimia kannattavasti ja kannattavuuden varmistaminen on yksi tärkeimmistä hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä. Yrittäjän tulee aina huolehtia siitä, että on laskenut tuotteen tai palvelun hinnan sisältäen katteen oikein. Näissä laskel-

missa tulee ottaa huomioon myyntimäärien ja ostohintojen lisäksi myös kiinteät kustannukset, kuten mahdolliset toimitilojen vuokrat, sähkö yms. Sopivan katteen määrittämisessä apuna kannattaa käyttää kannattavuuslaskelmaa. Kannattavuuslaskelman avulla yrittäjä saa hyvän käsityksen hinnoittelun alarajoista. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 24.)

Rahoitus

Kun yrittäjä päättää perustaa uuden liiketoiminnan, tarvitsee hän lähes poikkeuksetta rahaa toiminnan käynnistämiseen. Pääomatarpeen suuruus voi vaihdella paljon ja yleensä vähiten alkupääomaa tarvitaan sivutoimisen asiantuntijuuteen tai muuhun omaan ajankäyttöön ja osaamiseen perustuvan palvelun myymiseen. Tällaisissa tapauksissa yrittäjä usein rahoittaa yrityksen toimintaa päätoimisella ansiollaan. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 12.)

Yrityksen toiminnan aloittamiseen tarvittava pääoman selvittämiseksi käytetään rahoituslaskelmaa. Rahoituslaskelman avulla suunnitellaan myös se miten pääoma on tarkoitus järjestää. Jos yritys tarvitsee rahoitusta, yleensä ensimmäisenä mietitään pankkilainaa, jotain muuta lainamuotoa tai tukirahoituksen mahdollisuutta kuten starttirahaa. Mikäli erillistä lainarahoitusta ei tarvita ja yrittäjä rahoittaa alkupääomaa säästöillään ja omilla jo omistamallaan koneilla, on kyseessä omarahoitus. Tarvittiin ulkopuolista rahoitusta tai ei, yrittäjän tulisi aina arvioida tarkkaan yrityksen alkupääomantarve ja samalla määritellä itselle taloudellisen riskin suurus, eli se paljonko on valmis ottamaan riskiä oman omaisuutensa/rahojensa osalta. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 12.)

Mikäli yrittäjän oma/lähipiirin tarjoama rahoitus ei yritykselle riitä, käännetään useimmissa tapauksissa joko pankin tai Finnveran puoleen. Mikäli yrittäjän/yrityksen vakuudet ja kannattavuus ovat kunnossa voi lainaa pankista saada. Mikäli pankki edellyttää vakuuksia tai sen suuruista omarahoitusosuutta yrittäjältä, jota hänellä ei ole tarjota, lainan saamiseksi voi yrittäjä kääntyä Finnveran puoleen. Finnvera vaatii yrittäjältä vain riittävää kannattavuuden mahdollisuutta, joka voidaan todeta hyvin valmistelluista rahoituslaskelmista ja liiketoimintasuunnitelmasta. Pankit ja Finnvera tekevät yhteistyötä esimerkiksi siten että Finnvera myöntää yrityksen ottamaan pankkilainaan takauksen osalle summasta. Kaiken kaikkiaan kaiken rahoituksen edellytyksenä on aina yrityksen maksukyvyyn ja kannattavuuden todistaminen. Mikäli rahoittaja ei usko yrityksen olevan maksukykyinen tai toiminnan kannattavaa rahoitusta tuskin yritykselle heruu. Usein

rahoittajat myös edellyttävät 20-30% omamaksuosuutta. Lainan saaminen voi olla helpompaa myös silloin kun yrittäjällä on antaa lainaan vakuuksia tai takauksia. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 12.)

Omarahoituksen ja mahdollisen lainan lisäksi yrittäjä voi rahoittaa alkupääomaansa tukimuotoisella rahoituksella. Starttiraha on yleisin aloittavan yrittäjän saatavilla oleva tukiraha. Starttiraha ei ole kuitenkaan tarkoitettu käytettäväksi aloittavan yrityksen hankintojen rahoitukseen vaan yrittäjän henkilökohtaiseksi toimeentulotueksi. Tämän takia starttirahaa voi anoa vain päätoimisesti yrittäjänä toimivat. Starttirahan vaihtoehtona on hautomotuki, jota voivat hakea ne yritykset, joiden toiminta on alkanut yrityshautomossa. Starttirahan ja hautomotuen lisäksi on olemassa myös paljon muita tukirahoituksia, mutta ne ovat toimiala- tai aluekohtaisia. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 12.)

Vaikka tukirahoituksesta voi olla yrittäjälle ja yritykselle suurtakin hyötyä ei terve yritys-toiminta voi perustua jatkuvaan tukirahoitukseen. Yrityksen on pystyttävä hankkimaan rahaa myös muualta. Muita rahoituksia ovat tulorahoitus eli laskutuksesta saatava tulo, tavaran toimittajan tai alihankkijan antama maksuaika laskutuksessa, luottokortit, luottolliset tilit, businessenkelit ja pääomasijoittajat, leasing- ja osamaksusopimukset yms. Muita rahoitusmuotoja on kymmeniä ja mahdollisuudet lähes rajattomat. Muilla rahoitusmuodoilla ei yleensä rahoiteta yrityksen toiminnan aloittamista vaan ne tulevat kuvaan mukaan vasta myöhemmin, kun toiminta on jo vakiintunutta tai yrityksen kasvuvaiheessa. Ulkopuolisesta rahoituksesta on yritykselle paljon hyötyä, mutta yrittäjän tulee myös muistaa rahoitukseen liittyvät riskit ja velvoitteet. Rahoituksen tulee olla aina yrityksen tarpeisiin mitoitettua, oikeantyyppistä ja oikea-aikaista. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 12.)

5.7 Yhtiömuoto

Yhteiskunta asettaa myös monia sääntöjä yrittäjän harjoittamalle yritystoiminnalle. Yrittäjälle on kuitenkin annettu tiettyjä mahdollisuuksia vaikuttaa näihin sääntöihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yrittäjällä on mahdollisuus valita itselleen sopiva yritysmuoto. Yritystoiminnan ollessa vähäistä yrittäjällä on keskeinen rooli yrityksessään, jolloin yritystoiminta henkilöityy hyvin pitkälle häneen itseensä ja hänen toimintaansa. Useamman henkilön suurissa yrityksissä yrittäjän/omistajan rooli hämärtyy ja yrittäjän rooli ei ole enää keskeinen. Yritystoiminnan laajuus ja yrityksen henkilöityminen yrittä-

jään ovatkin tärkeimmät asiat yritysmuodon valitsemisessa. Suuret yritykset ovat usein pääomayrityksiä, joita ovat osakeyhtiö ja osuuskunta, kun taas pienet yritykset valitsevat muodokseen henkilöyrityksen, joita ovat yksityinen toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. (Isokangas & Kinkki 2003, 181.)

Yksityinen toiminimi

Yksityinen toiminimi on yritys, jossa yksi henkilö harjoittaa yritystoimintaa henkilökohtaisella riskillä ja asettaa oman työpanoksensa ja henkilökohtaiset varansa toimintaan. Yrittäjä, joka on valinnut yritysmuodokseen yksityisen toiminimen, voi päättää täysin vapaasti yritystä koskevista asioista. Yksityinen toiminimi antaa yrittäjälle vapauden edustaa yksin yritystään, eli tehdä sitoumuksia vaikkapa ottamalla velkaa. (Isokangas & Kinkki 2003, 182.)

Vaikka tässä tapauksessa yritys samaistetaan hyvin pitkälti yrittäjään itseensä, on yritys oikeudellisesti kuitenkin oma itsenäinen yksikkönsä, jolla on omat tulot, menot, varat velat, joita ei voida sekoittaa yrittäjän omiin henkilökohtaisiin tuloihin, menoihin, varoihin ja velkoihin. Käytännössä tämä erotus tehdään kirjanpidolla, jota yrittäjä on lakisääteisesti velvoitettu toiminnastaan pitämään. Yrittäjän ja yrityksen varat pidetään niin kauan erillään kun yrityksen toiminta jatkuu normaalisti. Vasta toiminnan vaikeutessa ja yrityksen jättäessä maksujaan maksamatta yrittäjän henkilökohtaisia varoja voidaan käyttää yritystoiminnassa syntyneiden velkojen maksamiseen. (Isokangas & Kinkki 2003, 182.)

Yksityisen toiminimen etuna muihin yritysmuotoihin verrattaessa on yrittäjän täysi vapaus tehdä päätöksiä yrityksen toiminnasta. Tällä muodolla on kuitenkin myös huonot puolensa. Kuten jo aikaisemmin selvisi, on yrittäjä henkilökohtaisilla varoillaan vastuussa myös yrityksen veloista. Tämä tarkoittaa, että yritystoiminnan kaatuessa, yrittäjä voi saada vastuulleen suuriakin velkoja ja kärsiä taloudellisia tappioita. Miinuksena voidaan myös pitää toiminnan keskittymistä yrittäjän ympärille, jolloin yrityksen resurssit koostuvat pääosin yrittäjän omista ideoista, työpanoksesta, pääomasta ja vakuuksista. Nämä resurssit voivat olla hyvinkin rajalliset, jolloin yrityksen on vaikea kehittyä. (Isokangas & Kinkki 2003, 183.)

Yksityinen toiminimi sopii erityisesti yrittäjille, jotka haluavat yksin harjoittaa pienimuotoista yritystoimintaa, ja perheyrityksille, joissa perheenjäsenet avustavat yritystoimin-

taa. Toiminimi on myös usein helpoin yritysmuoto aloittavalle yritykselle ja se voidaan muuttaa toiminnan laajentuessa suhteellisen helposti. Ongelmia voi kuitenkin tulla vastaan myös erinäisissä lainopillisissa kiistoissa, kuten sopimusrikkeissä, sillä yksityistä toiminimeä varten ei ole vielä Suomessa omaa lainsäädäntöä. (Isokangas & Kinkki 2003, 183.)

5.8 Päätös yrityksen perustamisesta

Halu ja tahto toimia yrittäjänä ovat yrityksen perustamisen lähtökohtana. Yrittäjäksi ei ryhdytä vahingossa vaan se on aina tietoinen valinta, jota tulisi aina huolella harkita ja kypsyttellä. Tulevan yrittäjän olisi hyvä punnita eri vaihtoehtoja ja miettiä omaa soveltuvuuttaan ennen perustamispäätöksen tekemistä. (Holopainen 2001, 11.)

Jokaisen uuden yrittäjän on hyvä olla selvillä jo ennen yrityksen perustamista siitä, mitä kaikkea yrityksen perustaminen ja pyörittäminen häneltä vaatii. Hyvillä ennakkosuunnitelmilla voidaan välttää monia epäonnistumisia ja riskitilanteita. Ennen perustamispäätöstä on myös hyvä miettiä omia motiivejaan siitä, miksi oikeastaan haluaa perustaa yrityksen. (Viitala & Jylhä 2001, 23.)

Kun yrittäjä on tehnyt mielestään tarpeeksi suunnitelmia ja harkinnut yrityksen perustamista voidaan yritys rekisteröidä. Mikäli suunnitelmat on tehty harkiten ja tarpeeksi aikaa käyttäen ei yrityksen perustamiseen pitäisi liittyä liian suuria riskejä.

5.9 Yrityksen rekisteröinti

Kun yritysidea on todettu toimivaksi ja kannattavaksi sekä tarvittavan aloituspääoman rahoitus on kunnossa, on aika rekisteröidä yritys. Yritystä rekisteröitäessä yrittäjällä täytyy olla mietittynä valmiiksi yrityksen toimiala ja nimi. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

Yrityksen nimi

Yrityksen nimeä mietittäessä olisi hyvä ottaa huomioon seuraavanlaisia asioita. Yrityksen nimen tulisi olla yksilöllinen ja yritystä kuvaava. Nimen tulisi koostua muista kuin pelkästään yleisistä sanoista, ilmauksista, palvelun kuvauksesta tai paikannimistä. Jotta yritys ei sekoittuisi muihin, nimen tulisi myös selvästi erottua muista rekisteröidyistä

yritysten nimistä ja tavaramerkeistä. Hyvän nimen ympärille on helppo rakentaa yrityksen imagoa. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

Yritysten nimistä usein selviää myös yhtiötunnus kuten tmi eli toiminimi tai oy eli osakeyhtiö. Tämä tulisi ottaa huomioon nimeä valitessa. Jos on mahdollista, että yrityksen yhtiömuotoa muutetaan, jossain vaiheessa, tulee se huomioida nimeä valitessa. Nimen tulisi toimia kummallakin yhtiömuodolla. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

Nimen kieliasu tulee myös miettiä tarkkaan. Nimeä ei voi rekisteröidä kirjoitettuna kokonaan isoilla kirjaimilla, eikä nimen keskellä voi käyttää isoja kirjaimia. Oikeata kirjoitustasua ja oikeinkirjoitussääntöjä tulee noudattaa myös yrityksen nimessä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

Yrityksen nimeä mietittäessä tulisi myös ottaa huomioon mahdollinen internetverkkotunnuksen käyttötarve. Mikäli yrittäjä haluaa yritykselleen kotisivut Internetiin, olisi hyvä jos verkkosivujen osoite muistuttaisi yrityksen nimeä tai olisi yrityksen nimeä vastaava. Tämän takia, ennen yrityksen rekisteröintiä, kannattaa yrittäjän käydä katsomassa mitä internetverkkotunnuksia on vielä vapaana. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle, 17.)

Joissain tapauksissa, kuten silloin jos yritys tuottaa esimerkiksi kahta erilaista tuotetta tai palvelua, yrittäjä voi ottaa yritykselle käyttöön aputoiminimen tuotteidensa tai palveluidensa eron selkiyttämiseksi. Yrityksellä voi olla useita aputoiminimiä, mutta kaikella toiminnalla on kuitenkin vain yksi yhteinen kirjanpito ja y-tunnus. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

Toimiala

Yritystä rekisteröitäessä yrityksen tulee ilmoittaa myös toimiala/-alat, jolla aikoo toimia. Toimialan tulee aina olla hyvien tapojen mukainen ja noudattaa lakia. Yrityksen toiminta voi olla laaja-alaista ja käsittää useita eri toimialoja. Toimialat muotoillaan aina riittävän yksilöiviksi lauseiksi ja niissä määritellään esimerkiksi se mitä palveluja tai tuotteita tuotetaan, millä tavoin ja kenelle. Yritys voi myös valita yleistoimialan, joka on jo valmiiksi patentti ja kaupparekisterihallituksessa määritelty. Toimialaa valitessa tulee huomioida myös yrityksen nimen vaikutus. Kaksi samannimistä yritystä ei voi koskaan toimia samalla toimialalla. Toimialan tulisi myös olla niin selkeä, että asiakas saa heti hyvän käsityksen yrityksen toiminnasta. Yrityksen toimiala sitoo myös yrityksen edusta-

jia ja yrittäjää. Yrityksen toimialan ulkopuolisia sopimuksia, kuten esim. pankin kanssa tehtäviä sopimuksia, eivät yrityksen edustajat voi laillisesti sopia, eikä elinkeinoharjoittaja voi toimia toimialansa ulkopuolella. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

Verorekisterit

Yritys tulee lähes kaikissa tapauksissa rekisteröidä kaupparekisterin lisäksi ennakkoperintärekisteriin ja arvonlisäverovelvolliseksi. Ennakkoperintärekisteriin rekisteröidään silloin kun yrittäjä myy omia tuotteitaan tai palveluitaan. Ennakkoperintärekisteri varmistaa sen, että työn teettäjä eli yrityksen asiakas ei joudu tekemään ennakonpidätystä yrittäjälle maksamastaan korvauksesta. Ennakkoperintärekisteriin yrityksen tulee myös ilmoittaa tilikautensa pituus. Tilikauden pituus on normaalisti 12kk, mutta ensimmäinen tilikausi voi vaihdella 6kk ja 18kk välillä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

Ennakkoperintärekisterin lisäksi yritys voi ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi. Arvonlisävero maksetaan tavaran tai palvelun hankinnan yhteydessä. Arvonlisävero on siis kulutusvero. Arvonlisäveronkantajina toimivat aina verovelvolliset yritykset ja vero sisällytetään myytävien tuotteiden tai palveluiden hintoihin. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 17.)

5.10 Muuta huomioitavaa

Yrityksen rekisteröinnin ja siihen liittyvien valintojen lisäksi yrittäjän selvittää myös muita yrityksen toiminnalle tärkeitä asioita kuten verotus, vakuutukset ja toimiminen markkinoilla. Myös yrityksen kirjanpito ja pankkiasiat kannattaa hoitaa kunnolla jo alusta lähtien, sillä näiden asioiden tuntemus helpottaa yrityksen toiminnan käynnistämistä huomattavasti.

5.10.1 Verotus

Yritystoiminnasta saatavista tuotoista tulee yrittäjän maksaa veroa. Tämän takia yritys tulee rekisteröidä ennakkoperintärekisteriin. Kuuluminen ennakkoperintärekisteriin antaa yritykselle mahdollisuuden laskuttaa asiakasta, eikä asiakkaan tarvitse huolehtia verojen maksusta eikä miettiä verojen osuutta. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 18.)

Ennakkoperintäverotus perustuu aina yrityksen tuloon eli siihen rahasummaan, joka jää yritykselle itselleen, kun laskutettavasta myynnistä on ensin vähennetty kaikki yritys-toiminnan kulut. Aloittavan yrityksen tapauksessa yrittäjä laskee arvioin ensimmäisen tilikauden tuloistaan verottajalle, ja verottaja lähettää veromaksulaput yritykselle näihin tietoihin perustuen. Usein alussa on vaikeaa arvioida yrityksen tuloja tarkkaan ja usein yrittäjän kannattaakin tarkentaa tuloarvioitaan verottajalle noin 3-6kuukauden päästä toiminnan aloittamisesta. Tällöin verottaja korjaa verotuksen vastaamaan uusia laskelmia. Jotkut aloittavat yritykset arvioivat ensimmäisen tilikautensa tuloksi 0 euroa, jolloin verottaja ei ensimmäisen tilikauden aikana peri ennakkoperintäveroa ollenkaan. Nämä verot tulevat kuitenkin heti ensimmäisen tilinpäätöksen jälkeen yritykselle maksettavaksi jälkiverona eli ns. mätkynä. Ennakkoveroa on yrityksen mahdollista maksaa myös täydennysmaksuna ilman eri ilmoitusta verottajalle. Tällöin kaikki tilikauden aikana maksetut verot huomioidaan lopullisessa tilikauden verotuksessa. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 18.)

Yrityksen on hyvä olla verottajan kanssa asiallisissa väleissä ja säilyttää hyvä viestintäyhteys. Yrityksessä tapahtuvista muutoksista on aina hyvä ilmoittaa etukäteen verottajalle. Mikäli verottaja ei saa tietoa yrityksen muuttuneesta tilanteesta, voivat esim. maksamattomat verot päätyä hyvinkin nopeasti ulosottoon. Verottaja voi myös tehdä omia laskelmia ja päätelmiä yrityksen tuloksesta, jos yritys ei itse tulojansa verottajalle ilmoita. Tällaisessa tapauksessa yritys voi joutua maksamaan paljon ylimääräistä verotajalle. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 18.)

Verotuksen erot eri yhtiömuodoissa

Kaikille yrityksille yhteistä on se, että toiminnasta syntyvästä tuloksesta on maksettava valtiolle veroja. Veronkantotavat ja prosentit poikkeavat kuitenkin huomattavasti toisistaan eri yhtiömuodoilla. Koska toiminimi on yhtä kuin yrittäjä, verotetaan toiminimen tuottama tulo yrittäjän henkilökohtaisella ansiotuloverolla. Mikäli toiminimen lukuun toimii esimerkiksi pariskunta, ilmoitetaan verottajalle prosenttisuhde jonka mukaan kumpaakin sitten verotetaan. Toiminimellä ei ole koskaan erillistä palkanmaksua vaan kaikki yrityksen tuottama tulo katsotaan yrittäjän palkaksi. Myös henkilöyhtiöissä yrityksen tuloa verotetaan pääsääntöisesti ansiotuloverolla. Vain äänetön yhtiömies tekee tässä poikkeuksen. Äänettömän yhtiömiehen yrityksestä saama tulo verotetaan pääomatulona. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 18.)

Osakeyhtiöiden tulon verotus eroaa henkilöyhtiöistä. Osakeyhtiö maksaa aina tuloista veroa 26 %. Jos osakeyhtiön yrittäjä maksaa itselleen palkkaa, verotetaan sitä ansiotuloverotuksen mukaisesti. Nämä maksetut palkat vähennetään ensin yrityksen tuloista kuluina ennen yrityksen tulosta maksettavan veron tilitystä. Yrityksen rahat eivät siis ole yrittäjän rahaa. Mikäli osakeyhtiö maksaa osakkailleen tai yrittäjälle osinkoa maksetaan tästä tulosta 9 % nettovarallisuuden verottoman osan jälkeen 28 % pääomatulovero. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 18.)

Arvonlisävero

Arvonlisäverovelvollisia ovat lähes kaikki yritykset, jotka myyvät tuotteita tai palveluita. Vain tiettyjen tavaroiden ja palveluiden myynti on arvonlisäverolaissa säädetty veropaaksi. Vaikka yritys tilittää arvonlisäveron verottajalle on sen lopullinen maksaja kuluttaja, sillä arvonlisävero lisätään myytävien tuotteiden tai palveluiden lopullisiin hintoihin. Arvonlisäveroa ei tarvitse maksaa alle 8 500 € vuotuisesta liikevaihdosta. Yrityksen tulee aina eritellä veron osuus lähettämissään laskuissa ja veroprosentit ovat 22%, 17% tai 8% lisättynä verottomaan hintaan tuotteen tai palvelun laadusta riippuen. Yrityksen tulee tilittää arvonlisävero kuukausittain 15. päivään mennessä siten, että tilittävät verot ovat edellistä kuukautta edeltävän kuukauden aikana muodostuneita. Näin verojen tilittämiseen jää verovelvolliselle aikaa noin 1,5 kk. Arvonlisäverosta yritys voi vähentää kaikki ne ostokset, joista on maksanut arvonlisäveroa. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 19.)

5.10.2 Yrittäjän ja yrityksen vakuutukset

Yritystoiminta ei koskaan ole varmaa ja monia ennalta arvaamattomia asioita voi tapahtua. Tämän takia yrittäjän on hyvä vakuuttaa itsensä ja yrityksen toiminta. Vakuutusasiat on tärkeää selvittää huolella jo ennen toiminnan käynnistämistä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 21.)

Yrittäjän eläkevakuutus

Yrittäjällä ei ole muita laissa määrättyjä pakollisia vakuutuksia, kuin YEL eli yrittäjän eläkevakuutus. Tietyillä toimialoilla toiminnan laatu on sellainen, että laki edellyttää ottamaan muitakin vakuutuksia. Esimerkiksi sairaanhoitoalalla potilasvakuutukset ovat pakollisia. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 21.)

Yrittäjän eläkevakuutus on siis pakollinen kaikille 18–68 ikäisille yrittäjille. Tämä pakollinen vakuutus antaa sosiaalisen perusturvan yrittäjälle. Eläkevakuutus turvaa yrittäjän toimeentulon yrittäjätoiminnan päättyessä työkyvyttömyyden, työttömyyden tai ikääntymisen vuoksi. Yrittäjän äkillisen kuoleman sattuessa eläkevakuutus turvaa myös yrittäjän omaisia, sillä eläkevakuutukseen kuuluu perhe-eläketurva. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 20.)

Yrittäjän eläkevakuutus lasketaan yrittäjän työtulosta, joka pitäisi vahvistaa vastaamaan ammattitaitoisen henkilön samasta työstä saamaa palkkaa. Tämän työtulon jokainen yrittäjä laskee itse ja siitä riippuu sekä eläkemaksut että eläkkeen määrä. Työtulosta lasketaan myös yrittäjän sairausvakuutuksen päivärahat. Työtulolle laki on asettanut alarajan 6186,65 €/vuosi. Tämän alhaisemmaksi yrittäjä ei voi siis työtulojaan laskea vaan hänen tulee maksaa ainakin tuosta summasta eläkevakuutusmaksuja. Vakuutusmaksu on 20,6 % työtulosta ja maksetaan joko 1-2, 6 tai 12 kertaa vuodessa. Ensikertaa aloittava yrittäjä saa kuitenkin vakuutusmaksuista alennusta 25 % ensimmäisen 48 kuukauden ajan. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 20.)

Muut vakuutukset

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, yrittäjän kannattaa arvioida vakuutustarpeensa ennen toiminnan aloittamista. Tätä varten yrittäjän kannattaa ottaa yhteyttä vakuutusasiantuntijaan. Vakuutusasiantuntijat osaavat arvioida yrittäjän liiketoimintaan liittyviä riskejä ja antaa ehdotuksia mahdollisille tarpeellisille vakuutuksille, joiden avulla näitä riskejä voidaan pienentää. Yksi tärkeimmistä vakuutuksista on yrittäjän itsensä vakuuttaminen esimerkiksi tapaturman varalle. Tämä tapaturmavakuutus on yritykselle verovähennyuskelpoinen, vaikka kattaa yrittäjän tapaturmat myös vapaa-ajalla. Toinen tärkeä vakuutus on oikeusturvavakuutus. Tämä korvaa asianajo- ja oikeudenkäyntikuluja mikäli esim. toimitus-, kauppa- tai urakkasopimus, velka tai saatavan oikeellisuus joudutaan riitauttamaan. Myös irtisanomis- ja palkkaerimielisyydet sekä erimielisyydet vuokrasopimussuhteessa kuuluvat tämän vakuutuksen piiriin. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 21.)

Jo mainittujen yrittäjän tapaturmavakuutuksen ja oikeusturvavakuutuksen lisäksi voi olla tarvetta muille vakuutuksille. Joissakin tapauksissa yrityksen yhteistyö- tai sopimus Kumppani voi edellyttää joidenkin vapaaehtoisten vakuutusten ottamista yhteistyön turvaamiseksi. Tällöin usein kysymyksessä on vastuuvakuutus. Muita yritykselle tar-

peellisiä vakuutuksia ovat kaluston ja liiketilan vakuuttaminen, koska nämä ovat suuria investointeja yritykselle. Lisäksi yrittäjän kannattaa harkita keskeytysvakuutusta siltä varalta, että yritystoiminta jouduttaisiin keskeyttämään jostakin syystä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 21.)

Vakuutuksia on siis hyvin monenlaisia ja vakuutustarve kannattaa arvioida huolella. Vakuutuksista yrittäjän kannattaa käydä keskustelemassa useammassa vakuutusyhtiössä ja pyytää tarjouksia, joista voi sitten valita yritykselleen parhaimman ja kustannustehokkaimman paketin. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2008, 21.)

5.10.3 Kirjanpito

Suomessa kirjanpitoa säätelemään on säädetty kirjanpitolaki. Kirjanpitolaki velvoittaa jokaisen, joka harjoittaa liike tai ammattitoimintaa pitämään toiminnastaan kirjanpitoa. Kirjanpitolaissa määritellään vielä erikseen, että liiketoimintaa eli jatkuvaa ja itsenäistä ansiotarkoituksessa ulospäin suuntautuvaa yrittäjänriskin sisältävää toimintaa suorittava on aina kirjanpitovelvollinen. Ammattitoiminta on pienempää ja suppeampaa liiketoimintaa, jolloin kirjanpitovelvollisuus ei ole pakollinen. (Kirjanpitoa 2008.)

Kirjanpitoa voitaisiin yksinkertaisesti kuvata järjestelmäksi, johon liiketapahtumat kirjotetaan muistiin. Yrityksien ja yhteisöjen kirjanpito sisältää tositteisiin perustuvia rahan ja talouteen liittyviä kirjauksia. Kirjanpitoa on kahdenlaista: yhdenkertaista ja kahdenkertaista kirjanpitoa. Yhdenkertaiseen kirjanpitoon merkitään tulot, menot, korot verot ja tavaroiden tai palveluiden oma käyttö. Yhdenkertaista kirjanpitoa saavat pitää ammatinharjoittajat, joiden liiketoiminta on pienimuotoista. Kahdenkertaiseen kirjanpitoon merkitään tapahtumat kahdelle eri tilille: debit ja kredit. Kahdenkertainen kirjanpito kertoo yrityksen toiminnasta tarkemmin kuin yhdenkertainen kirjanpito. Kahdenkertaisessa kirjanpidossa selvitetään mihin rahaa on käytetty ja mistä se on peräisin. Laki määrää, että kaikkien muiden kuin ammatinharjoittajien on pakko pitää kahdenkertaista kirjanpitoa. Vaikka kahdenkertainen kirjanpito ei ole pakollinen ammatinharjoittajalle, voivat myös ammatinharjoittajat halutessaan valita kahdenkertaisen kirjanpitolavan. (Kirjanpitoa 2008.)

Huolimatta yhdenkertaisen ja kahdenkertaisen kirjanpitolavojen eroavuuksista on näillä myös yhteisiä sääntöjä. Kirjanpitoa tulee pitää aina päivittyjen ja numeroitujen kuittien eli tositteiden perusteella. Liiketapahtumat kirjataan aina aikajärjestyksessä ja kirjauk-

set on tehtävä viimeistään neljän kalenterikuukauden kuluessa päiväyksestä. Kirjanpito-merkintöjen tulee olla selviä ja pysyviä ja tilinpäätös on tehtävä aina neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilikauden tositteet eli kuitit tulee säilyttää kuusi vuotta tilinpäätöksestä ja tasekirja, tase-erittelyt sekä muut kirjanpitolikirjat on säilytettävä kymmenen vuotta tilikauden päätöksestä. (Kirjanpitoa 2008.)

Yrityksen on tärkeää pitää kirjanpitoa liiketoimistaan, sillä kirjanpito kertoo onko yritys tuottanut tappiota vai voittoa ja antaa muutenkin tärkeitä tietoja yritykselle toiminnan ja tulevaisuuden suunnittelua ja seuranta varten. Kirjanpito myös auttaa pitämään yrittäjän ja yrityksen rahat erillään sekä antaa tietoa veroilmoitusta ja verojen määräämistä varten. (Kirjanpitoa 2008.)

5.10.4 Business-to-business –markkinat

Koska agenttitoimintaa harjoitetaan business-to-business –markkinoilla on tärkeää tietää markkinan erot kuluttajamarkkinoihin.

Business-to-business -markkinat eroavat paljon kuluttajamarkkinoista. Business -markkinat pitävät sisällään kaikki organisaatiot, jotka ostavat tuotteita tai palveluita tuottaakseen omia tuotteitaan ja palveluitaan, joita tarjoavat sitten kuluttajille. Yleisesti ottaen business -markkinat pitävät sisällään vähemmän mutta suurempia asiakkaita kuin kuluttajamarkkinat ja ostot tehdään harkitummin tarkastelemalla ja vertailemalla tarjottujen tuotteiden tai palveluiden taloudellisia, ekonomisia ja teknisiä ominaisuuksia. (Vitale & Giglierano 2002, 5)

Kuten jo mainittiin, business -markkinoilla ostot tehdään huomattavasti kuluttajamarkkinoita harkitummin. Useat kuluttajien tekemät ostot tapahtuvat hetken mielijohteesta ja silloin kun kuluttajalla on ostokseen varaa. Kuluttajat eivät siis tarkastele ostojaan niin kriittisesti ja mieti ostoksensa tuomaa arvoa. Kuitenkin, ostoksen pitää kuluttaja-asiakkaallekin tuoda tuotteen hinnan ylittävää arvoa, muuten eivät kuluttajatkaan ostoa tee. (Vitale & Giglierano 2002, 60)

Toisin kuin kuluttajamarkkinoilla business markkinoilla ostotapahtumaan osallistuu usein useampia päättäjiä. Nämä organisaatioissa olevat asiantuntijat tuovat jokainen oman näkemyksensä ja tietonsa ostotapahtumaan ja vain hyvin harvoin yksi henkilö on vastuussa ostosta. Organisaatioissa usein onkin useita eri alojen osaajia, jotka toimivat

ostotapahtumissa päättäjinä. Business markkinoilla toimivan yrittäjän tuleekin yrittää vaikuttaa näihin päättäjiin yhtäaikaaisesti, jokaiselle päättäjälle erikseen räätälöidyllä viestillä. Mikäli useampi ostosta päättävä henkilö saadaan organisaatiossa mieltymään tarjottavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, on tuote helpompi myydä yritykselle. Usein business markkinoilla päädytäänkin henkilökohtaiseen myyntityöhön massa-markkinoinnin sijasta. (Vitale & Giglierano 2002, 61)

Taulukko 1: B-to-b markkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden erot (Vitale & Giglierano, 2002)

Business-to-businessmarkkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden erot

Osa-alue	Business-to-business	Kuluttajat
Markkinoiden rakenne	-Maantieteellisesti keskittynyt -Vähän ostajia -Oligopolistinen kilpailu	-Maantieteellisesti jakaantunut -Massamarkkinat -Monopolistinen kilpailu
Tuotteet	-Voi olla teknisesti monimutkaisia -Kustomoituja -Huolto, toimitus ja saatavuus tärkeitä -Ostetaan muuhun kuin henkilökohtaiseen käyttöön	-Standardoituja -Huolto, toimitus ja saatavuus vain jonkin verran tärkeitä -Ostetaan henkilökohtaiseen käyttöön
Ostajan käyttäytyminen	-Ammattimaisesti koulutetut ostajat -Ostoon osallistutaan organisaation eri tasoilta -Toiminnalliset motiivit hallitsevat	-Yksilö ostajana -Perhe mukana ostossa, vaikuttajana -Sosiaaliset/psykologiset motiivit hallitsevat
Myyjän suhde ostajaan	-Tekninen osaaminen etuna -Myyjällä ostajaan henkilöitynyt suhde -Tärkeät tiedot välitetään osallistujien välillä henkilökohtaisesti -Vakaat, pitkäaikaiset suhteet, luotettavuus tärkeää	-Tekninen osaaminen ei tärkeää -Myyjällä ei ole ostajaan henkilöitynyttä suhdetta -Vähän tiedonvaihtoa osallistujien välillä henkilökohtaisesti -Vaihtuvat, lyhytaikaiset suhteet -Lyhytaikaiset suhteet rohkaisevat myyjän vaihtoon
Kanavat	-Lyhyempiä, suurempia	-Epäsuoria, useita myyjäsuhteita
Markkinointi	-Painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä	-Painopiste mainonnassa
Hinta	-Joko tarjouskilpailun tai monimutkaisen ostoprosessin tulos	-Yleensä valmis hinnasto
Kysyntä	-Johdettu -Lyhyellä ajalla joustamaton -Epävakaata -Epäjatkuvaa	-Suoraa -Joustavaa -Vakaampaa

5.11 Liiketoimintasuunnitelma eli Business Plan

”Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen, tiivis esitys toiminnan kokonaisuudesta. Se sisältää ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-alueen ja hoi-

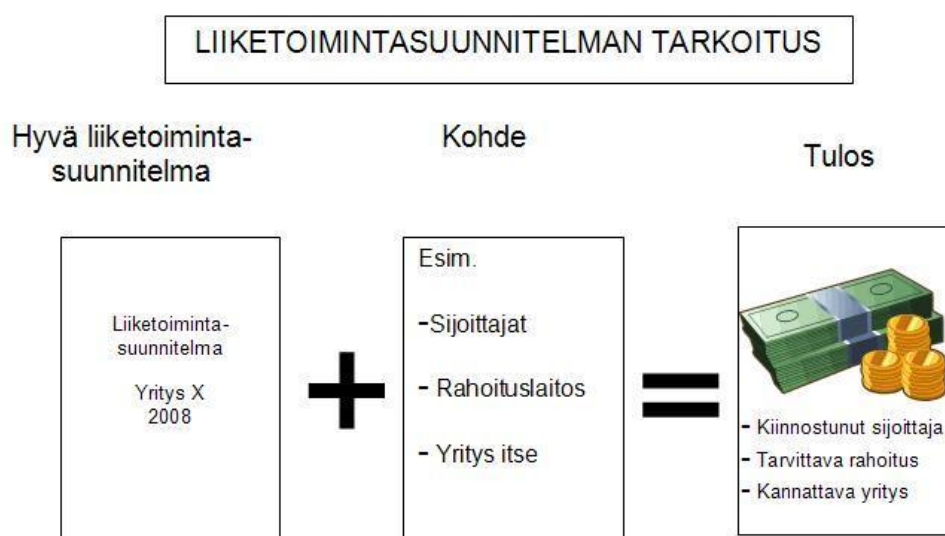
taa kokonaisuutta. Siitä ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulonlähteet, strategiat ja yhteinen, tekoja ja valintoja ohjaava näkemys.” (Pitkämäki 2001, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma tiivistää yrityksen ydinosoamisen ja keinot, joilla yritys aikoo tehdä toiminnastaan kannattavaa. Kannattavuutta kartoitetaan tutkimalla yrityksen toimialaa ja kilpailijoita sekä sen suhdetta näihin kahteen tekijään. (Pitkämäki 2001, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä etenkin silloin, kun yritys hakee toiminnan aloittamiselle rahoitusta tai muita tarvittavia sidosryhmiä. Kattava liiketoimintasuunnitelma esittää rahoituksen antajalle todellisen suunnitelman pelkän idean sijaan. Suurin merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on kuitenkin yritykselle itselleen. Liiketoimintasuunnitelma varmistaa että toiminnalle on jokin tarkoitus, että yrityksellä on jokin tuote ja toimintalue jolla toimia. Sen pohjalta yritys pystyy jäsentelemään toimintansa ja tekemään päätöksiä monilla eri osa alueilla. Jos liiketoimintasuunnitelmaa ei tehdä, monia tärkeitä asioita voi jäädä huomaamatta. (Pitkämäki 2001, 9-10.)

5.11.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Yritystä perustettaessa on muistettava, että yritystoiminnan luonne on koko ajan muuttuva. Yrityksen on sopeuduttava muutoksiin ja otettava vastaan uudet tuulet. Huolellisesti tehty liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä selviämään jatkuvista muutoksista sekä saavuttamaan asetetut päämäärät.



Kuvio 5. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelmaa voi ajatella karttana päästä alkutilanteesta toivottuun päämäärään. Liiketoimintasuunnitelma on siis keino hallita yrityksen kokonaisuutta. Huolellisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman perusteella on yrityksen helpompi tehdä päätöksiä ja ratkaisuja. (Lloyd 2007, 2; Pitkämäki 2001, 10.)

Liiketoimintasuunnitelman tärkein tehtävä on tuoda esille toiminnan menestystekijät. Sen avulla yrittäjä kokoaa tarvittavaa tietoa yritystoiminnan aloittamiselle. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on myös sidosryhmille tärkeä apuväline yrittäjän toimintaa arvioitaessa. (Pitkämäki 2001, 12.)

5.11.2 Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu

Ennen varsinaista liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista on hyvä ottaa askel sivulle ja ajatella. Tarkastella omaa historiaa, asemaa ja muita mahdollisia tekijöitä, jotka ovat johtaneet nykytilaan. Mitkä tekijät ovat esimerkiksi motivoineet ja mitkä ajavat eteenpäin omassa toiminnassa. Omien tekojen ja motiivien ymmärtäminen parantaa motivaatiota ryhtyä kirjoittamaan omaa liiketoimintasuunnitelmaa. Tämän jälkeen kannattaa tehdä SWOT ja PEST analyysit. Niiden avulla liiketoimintasuunnitelman laatijalla alkaa hahmottua suurempi kuva siitä, mitä on tekemässä. (Lloyd 2007, 17-18)

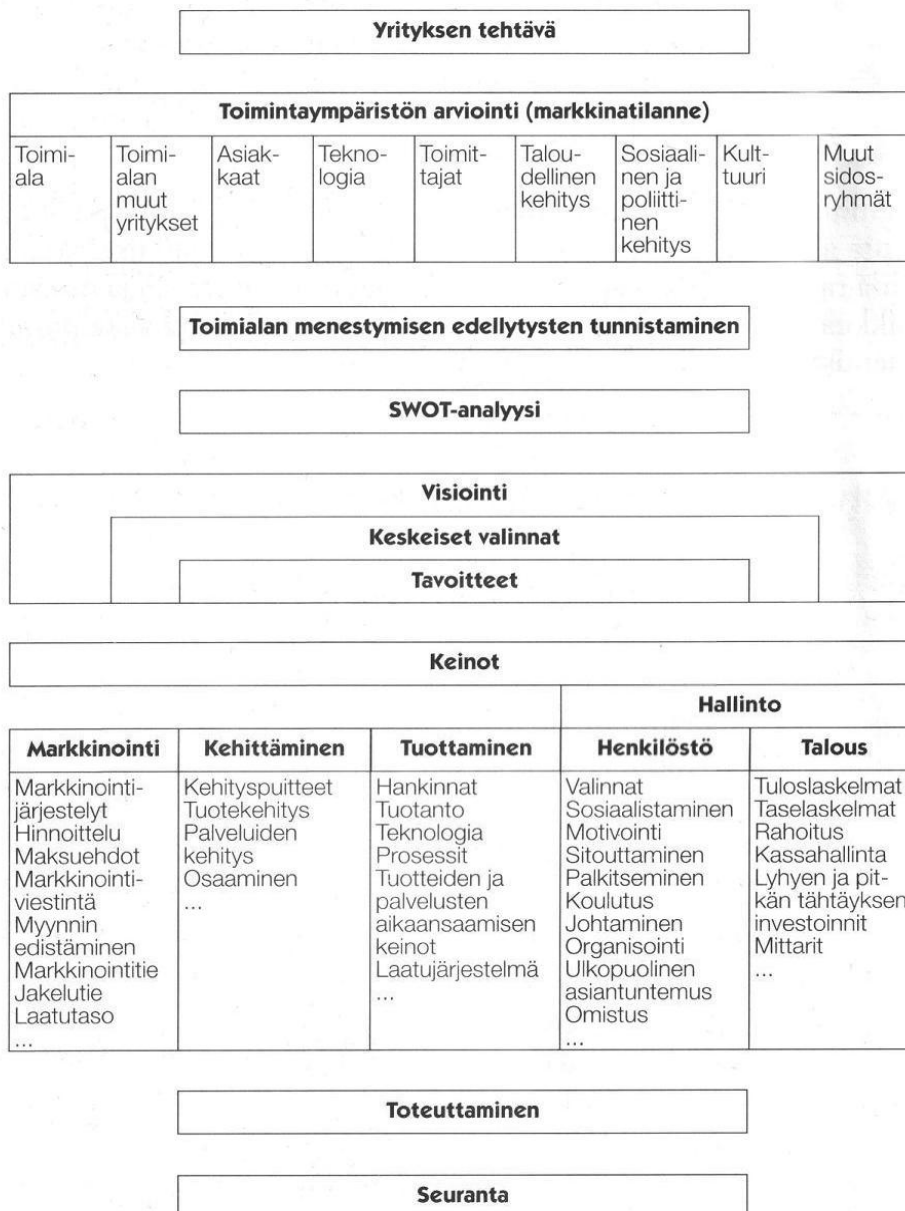
SWOT analyysillä kartoitetaan oman yrityksen sijoittuminen markkinoilla kilpailijoihin verrattuna. ”Hyvä Swot-analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin heikkouksiin. On mietittävä, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen ja onko yrityksellä juuri niitä kykyjä, joita ympäristö odottaa.” (Pitkämäki 2001, 9.)

PEST analyysillä kartoitetaan yritykseen vaikuttavia makro-ympäristön tekijöitä (P=political factors, E=economic factors, S=social factors, T=technological factors). Oman itsensä ja yrityksen tarkastelun jälkeen voi aloittaa oman liiketoimintasuunnitelman kokoamisen. (Lloyd 2007, 186.)

5.11.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelmien rakenteita on löydettävissä monta erilaista. Useimmat ovat suurimmalta osin toistensa kaltaisia, mutta joukosta löytyy myös muutama erilainen näkemys liiketoimintasuunnitelman rakenteesta. Osassa aiheeseen liittyvässä kirjalli-

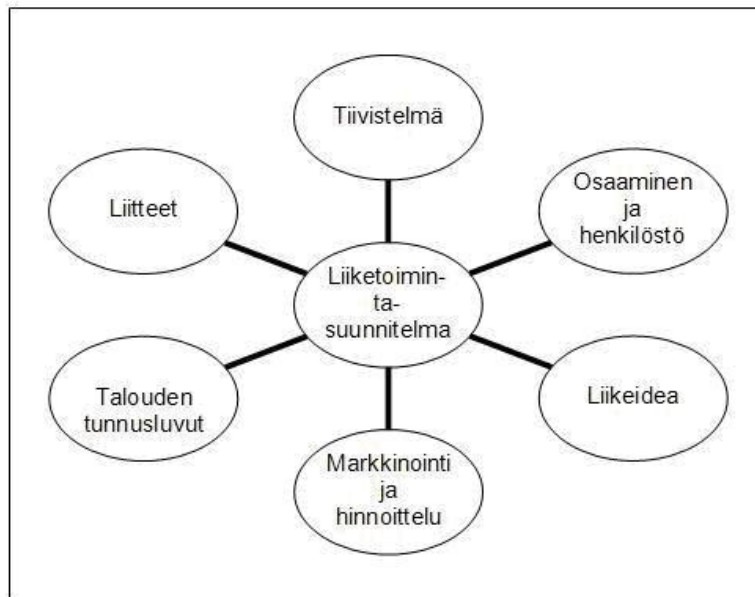
suudessa ei uskota tiettyjen rakenteiden noudattamiseen vaan liiketoimintasuunnitelman muokkaamiseen täysin omanlaiseksi. Joissain lähteissä taas esitetään liiketoimintasuunnitelman rakenne hyvin yksityis-kohtaisesti. Alla olevassa kaaviossa on yksi esimerkki pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelman rakenteesta.



Kuvio 6. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki, 2001)

Tässä työssä käytetään kuvaamaan liiketoimintasuunnitelman rakennetta Lloydin (2007) rakennetta. Lloyd (2007) kuvaa hieman Pitkämäen (2001) rakennetta yksinkertaisemmin liiketoimintasuunnitelman koostuvan seuraavista tekijöistä: tiivistelmä, osaaminen ja henkilöstö, liikeidea, markkinointi ja hinnoittelu, talouden tunnusluvut sekä liitteet. Liiketoimintasuunnitelman rakennetta täydennetään myös muilla lähteillä.

Liiketoimintasuunnitelman rakenne



Kuvio 7. Liiketoimintasuunnitelman rakenne (Lloyd, 2007)

Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä on liiketoimintasuunnitelman tärkein osa. Sen tarkoitus on herättää lukijassa mielenkiintoa suunnitelmaa kohtaan. Tiivistelmässä kerrotaan periaatteessa kaikki samat asiat kuin itse liiketoimintasuunnitelmassa, mutta tiivistettynä maksimissaan kahteen sivuun. (Lloyd 2007, 36)

Hyvä tiivistelmä herättää esimerkiksi potentiaalisten rahoittajien mielenkiinnon noin viidessä minuutissa. Tässä ajassa rahoittaja voi tehdä jo päätöksen lukeeko suunnitelman loppuun ja ryhtyykö yrityksen rahoittajaksi. Tiivistelmän tulisi siis viidessä minuutissa esittää liiketoimintasuunnitelman avainasiat ja muut tärkeät seikat yrityksen liikeideasta. Tiivistelmää kirjoittaessa on kuitenkin parempi jättää vaikea tekninen kieli pois ja kuvata omaa yritystä järkevällä tavalla niin, että lukija ymmärtää mistä on kyse. Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmän tulisi esimerkiksi olla, kuin hyvällä maulla tehty myyntipuhe. (Lloyd 2007, 36-38.)

Tiivistelmä on hyvä kirjoittaa sen jälkeen, kun liiketoimintasuunnitelma on valmis. Siinä tulisi käydä ilmi miksi liiketoimintasuunnitelma on tehty. Tiivistelmän tulisi myös kertoa selkeästi millaista rahoitusta mahdollisesti tarvitsee sekä pääpiirteittäin yrityksen talou-

den tunnusluvut kuten myyntiluvut, jos jo olemassa olevia sekä myyntiennusteet. Tiivistelmässä on tarpeellista myös kertoa yrityksen sijoittumisesta oman alan markkinoilla. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja miten yrityksen tuotteet täyttävät asiakkaiden tarpeet. Kerro myös yrityksen avain henkilöt ja yhteistyökumppanit sekä yrityksen tärkeimmät tavoitteet. Avainhenkilöistä on hyvä mainita muutamalla lauseella heidän kokemus ja erityistaidot. Tehokkaassa lopetuksessa tulisi vielä tiivistää yrityksen olemassaolon tarkoitus. Kirjoita yrityksesi markkinoista, ydintuotteista, kilpailuvalteista ja omasta tehokkuudesta. Kirjoita tiivistelmä mahdollisimman lyhyesti ja tehokkaasti sekä totuudenmukaisesti. (Lloyd 2007, 37-46.)

Osaaminen ja henkilöstö

Yrityksen perustajan on osattava kuvailla itseään oikealla tavalla liiketoimintasuunnitelmassa, jotta hänestä muodostuu uskottava kuva lukijan mielessä. Liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa liittää yrittäjän oma. CV:n persoonallisuutta kuvaava osio on kuitenkin hieman harvinaista liittää liiketoimintasuunnitelmaan. (Lloyd 2007, 57)

Tehdessä liiketoimintasuunnitelmaa, jos yrityksessä on itsensä lisäksi muuta henkilökuntaa, on järkevää kuvata ns. ydintiimi eli tiimi, joka sisältää liiketoiminnan kannalta avain asemassa olevia henkilöitä. Ydintiimiä on hyvä kuvailla muutamalla eri tavalla. Kuvaile kuinka tiimin jäsenet jakavat onnistumisen ja kuinka tiimi motivoituu onnistumisen takaamisen auttamisessa. On myös hyvä kertoa kuinka kauan ja miten ydintiimin henkilöiden tuomia palveluita ja vahvuuksia voidaan säilyttää yrityksen onnistumiseen asti. Kerro myös millaisia turvatoimenpiteitä on siltä varalta, että joku ydintiimistä lähtee yrityksestä. Kerro esimerkiksi myös kuinka ydintiimisi yksilöt kokevat oman panoksensa vaikuttavan yrityksen tulokseen ja kuinka yrityksen tulos vaikuttaa heihin. (Lloyd 2007, 62.)

Avaintiimin kuvaamisen lisäksi, kerro liiketoimintasuunnitelmassa muistakin henkilöistä, jotka voivat vaikuttaa myönteisesti yrityksen onnistumiseen. Kerro esimerkiksi suhteista pankin johtajaan, kirjanpitäjään, mahdollisesta neuvonantajastasi sekä asiakkaista, jotka voisivat toimia hyvinä referensseinä. Kerro myös mahdollisista muista hyödyllisistä kontakteista kuten perheenjäsenistä ja vanhoista opiskelutovereista. Tässä osiossa voit myös mainita mahdollisista rahoittajistasi ja heidän panostuksensa ja omistussuhteensa yritykseesi. (Lloyd 2007, 63, 65.)

Lopuksi osaaminen ja henkilöstö osiossa kerro vielä ominaisuuksistasi, jotka tekevät sinusta erinomaisen yrittäjän. Loppujen lopuksi potentiaaliset rahoittajat rahoittavat itse yrittäjää ja hänen tiimiään yrittäjän ympärillä. Kokoa vielä lopuksi omat kyvyt ja ydin henkilöiden kyvyt yhteen. Useasti on niin, että yhdellä henkilöllä ei ole kaikkia tarvittavia kykyjä yrityksen pyörittämiseen, joten mitä paremmin pystyy esittämään yrityksen käytettävissä olevat kyvyt, sitä paremmin saadaan tärkeät ihmiset vakuuttuneeksi yrityksesi potentiaalista. (Lloyd 2007, 66-67.)

Liikeidea

”Tämä osio suunnitelmasta toimittaa alustan kaikelle yritystäsi esitellessä. Sen tulisi kuvailla liiketoiminta konseptiasi ja sen markkinavalmiuden tasoa ja jos sopivaa niin myös identifioida tulevia tasoja jotka tulee saavuttaa ja niiden odotettua aikajanaa.” (Lloyd 2007, 68)

Tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaa tulisi esitellä kolme kohtaa, joiden pääkohdat ovat seuraavat:

- Yksityiskohtainen selvitys yrityksesi tuotteesta tai palvelusta
- Pääpiirteet operaatioista, kuinka asiat tulevat toimimaan
- Lävistävä perusajatus, kuinka yrityksesi tarjonta kohtaa asiakkaan tarpeet (Lloyd 2007, 68-69.)

Kuvaile tämä osio liiketoimintasuunnitelmasta neutraaliin sävyyn sekä tuo esille asioita, joilla erottuu kilpailijoista. Erityisesti silloin, kun yritys on hakemassa rahoitusta, on kirjoitus tyyli hyvä pitää neutraalina ja varmistaa, että jokainen esitetty väite voidaan todistaa. Hyvä idea on myös pyytää jotakin henkilöä, joka on luotettava ja joka on tarpeeksi objektiivinen, arvioimaan tämän osion liiketoimintasuunnitelmasta. Tähän tehtävään voi valita esimerkiksi ihmisen, joka on tietyissä asioissa oman itsensä vastakohta, jotta saadaan riittävästi erilaisia näkökulmia arvioon. Toisen henkilön arvio on tärkeä, koska usein yrittäjä itse on niin innoissaan omasta yrityksestään, ettei osaa kirjoittaa siitä välttämättä tarpeeksi objektiivisesti. (Lloyd 2007, 69-70.)

Tehdessä selvitystä yrityksestä ja sen palveluista on liiketoimintasuunnitelmassa yleisesti hyvä käyttää ymmärrettävää kieltä. Ammattikieli olisi hyvä jättää kokonaan pois kuvailusta. Yksinkertaisemman kielen käyttäminen on parempi, koska hankalaa keltä

käyttäessä on mahdollisuus, että lukijat voivat kokea itsensä ulkopuolisiksi liiketoimintasuunnitelmaa lukiessaan. Kerro yrityksen rakenteesta, hieman sen taustatekijöistä ja historiasta mutta muista keskity yrityksen tulevaisuuteen. Selvitä myös lukijoille mistä tekijöistä muodostuu yrityksen voitto sekä kuinka yritys aikoo voiton markkinoilta saada. (Lloyd 2007, 72.)

Yrityksen toimintoja kuvaillessa tulisi kertoa kaikki tärkeimmät yksityiskohdat, mutta silti liiketoimintasuunnitelmaa ei saisi kuormittaa liikaa liian yksityiskohtaisella toimintojen kuvailulla. Tarkoituksena on kertoa yrityksen toiminnoista niin, että siitä käy selville että yritys toimii tehokkaasti. On myös hyvä kuvailla yrityksen johdon käsitystä yrityksen isommasta kuvasta ja strategiasta. (Lloyd 2007, 73.)

Yrityksen toiminnoista tulisi ainakin kuvata yrityksen toimintaympäristö. Millaiset tilat yrityksellä on käytössä tällä hetkellä ja millaiset tilat se tulee mahdollisesti tulevaisuudessa tarvitsemaan. Kerro onko yrityksellä käytössä tarvittavat tuotanto ja varastointi tilat. Tilojen lisäksi käydään liiketoimintasuunnitelmassa läpi mahdollisesti tarvittava koneisto sekä erikoislaitteiden kustannukset, tarve ja saatavuus. Selvitä myös laitteiston lisäksi tarve tiettyjen toimintojen ulkoistamisesta esimerkiksi taloushallinnon tai IT-tuen ulkoistaminen. Kerro myös mahdollisista lainsäädännöistä sekä niiden vaikutuksista, jotka liittyvät tuotettavaan tuotteeseen tai palveluun. Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä selvittää toiminnan kannalta kriittisten toimittajien luotettavuus sekä mahdollisuus ja uhat esimerkiksi yrityksen yhdistymisestä toiseen yritykseen. (Lloyd 2007, 73-74.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa tehdä Professori Michael Porterin malli Five Forces model (Viiden kilpailuvoiman malli), jonka Porter kehitti 1970-luvulla. Käymällä läpi Viiden kilpailuvoiman mallin saa hyvän kuvan toimialasta ja näin antaa hyvän pohjan liiketoimintasuunnitelman toimiala-analyysia varten. Jokaisessa yrityksessä on tietyt voimat näistä viidestä kilpailuvoimasta, jotka määrittävät tuoton. Tarkastele merkittävimpiä voimia ja tee niistä havaintoja ja päätelmiä. (Lloyd 2007, 74)

Taulukko 2: Five Forces Model (Lloyd, 2007)

Five Forces model

<p>Kilpailun aste</p> <p>Mitä vähemmän kilpailua yritysten kesken toimialalla on, sitä suuremman tuotot. Mitä enemmän kilpailua, pienemmät tuotot.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijoiden lukumäärä? - Kuka toimialaa hallitsee? Hallitsijoiden määrä? - Kilpailijoiden puute? Mistä johtuu? - Kilpailun riippuvuus myyntihinnasta? - Tuotteiden tai palveluiden luonne? (kulutushyödyke? erottuvuus kilpailijoista? vaikea tuote?) - Markkinajohtajan asema? Reaktio uusiin tulokkaisiin? Mahdollinen hyökkäys? - Löytyykö ylimääräistä tuotantokapasiteettia?
<p>Uusien tulokkaiden uhka</p> <p>Mitä vaikeampaa uusien kilpailijoiden tulla toimialalle ottamaan oma osansa olemassa olevista tuotoista, sitä korkeammat tuotot.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien tulokkaiden ilmestyminen? - Omien palveluiden korvattavuus? - Toimialalle sisääntulon esteet? (suuri tarvittava pääoma, tekninen tietotaito, säännökset, erikoisteknologian käytettävyys) - Jo alla toimivien kilpailueta uusiin tulokkaisiin nähden? (suurien tuotantomäärien etu?)
<p>Korvikkeiden uhka</p> <p>Mitä vähemmän on tuotteita tai palveluita, jotka kohtaavat ostajan vastaaviin tarpeisiin, sitä korkeammat tuotot</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Korvaavien tuotteiden olemassaolo? - Korvikkeiden vastaavuus? Ostajien havaitsemat erot? - Helppous suostutella ostajat korvaaviin tuotteisiin?
<p>Ostajan neuvottelu voima</p> <p>Mitä alhaisempi kontrolli myyjillä on, sitä pienemmät tuotot. Vahvat ostajat pakottavat hinnat alas tinkimällä entistä kovemmin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ostajien määrä? - Kysynnän taso? (kasvu, stabiili vai taantuva) - Ostajien kilpailijoille sitomat määrä-aikaiset sopimukset? - Trendien ja muodin vaikutus ostajiin? - Kysynnän jaksollinen muuttuminen? - Lojaalit vai häilyvät ostajat? - Toimittajan vaihdon edullisuus ostajalle? - Ostajien tottumus vaihtuviin toimittajiin?
<p>Toimittajan neuvottelu voima</p> <p>Mitä enemmän kontrollia toimittajilla on, sitä pienemmät tuotot. Toimittajat voivat ottaa enemmän olemassa olevasta tuotosta, jos he kontrolloivat myyjien tarvitsemia resursseja, mukaan lukien raaka-aineet, taitava työvoima, erikoituneet tuotanto laitokset, immateriaalisten oikeuksien, kuten patentin, käyttö.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toimittajien määrä? - Toimittajien asiakasmäärät? - Mahdolliset katkokset toimituksissa? - Mahdolliset pullonkaulat toimitusketjussa? - Toimittajien kontrolli sisääntulohinnoissa?

Liikeidea-osassa, jossa esitetään yrityksen potentiaalista tuottoa, voidaan tehtyjä päätelmiä ja ajatuksia käyttää esityksen pohjana. Five forces-mallista syntyviä ajatuksia ja päätelmiä kannattaa tarkastella huolella. Jos näyttää siltä, että tuottoa ei juuri ole odotettavissa, on parempi miettiä ryhtyykö toteuttamaan yritystä ollenkaan. Positiiviset päätelmät kannattaa taas analysoida astetta tarkemmin, jotta markkinapaikka ja tuotto voidaan maksimoida. (Lloyd 2007, 78-79.)

Liikeidea-osion loppuksi on tärkeää vielä kertoa yrityksen tuotteen elinkaaresta. Arvioi tuotteen elinkaarta. Missä vaiheessa yrityksen tuote/palvelu on? Tuote/palvelu on oletettavasti tuotteen elinkaaren alku vaiheissa, mutta on tärkeää osata arvioida yrityksen tuotteen/palvelun tulevaisuutta. Millainen yrityksen tuotteen/palvelu elinkaari tulee ole-

maan. Elinkaarta arvioitaessa arvioidaan samalla tuotteen potentiaalista tuottoa. (Lloyd 2007, 80.)

Markkinointi ja hinnoittelu

Markkinointi ja hinnoittelu osassa liiketoimintasuunnitelmaa selvitetään yrityksen paikka markkinoilla ja markkinoilla olevat potentiaaliset asiakkaat. Markkinointi ja hinnoittelu osa on helppo kirjoittaa huonosti, koska se tuntuu kirjoittajasta usein helpoimmalta. Omassa mielessä on helppo luoda tuotteelle/palvelulle potentiaalisia asiakkaita, joita ei todellisuudessa ole olemassa. (Lloyd 2007, 87.)

Seuraavassa on lueteltu tärkeimmät asiat, joihin tulisi tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaasi keskittyä:

- Ketkä ovat valitut asiakkaat?
- Kuka loppujen lopuksi tekee ostopäätöksen?
- Miksi he valitsevat sinun yrityksesi tarjoaman tuotteen/palvelu? (Milla tavalla tarjoamasi parantaa ostajan elämänlaatua kilpailijan tarjoamaa paremmin?)
- Millaisiin erilaisiin segmentteihin tai markkinarakoihin ostaja ryhmät sijoittuvat?
- Mitkä tarpeet ja ostokäyttäytymiset kuvaavat eri ostoryhmiä?
- Miten yrityksesi saavuttaa pääsyn jokaiseen markkinarakoon, miten yrityksesi tuote tai palvelu on näkyvillä?
- Mitä päätelmiä nousee, kun järjestelet asiakasryhmäsi potentiaalisen reaalituoton mukaan?
- Kuinka asiakkaalle on mahdollisimman helppoa tehdä ostopäätös?
- Mitkä ovat ostajalle näkyvät hyödyt, konkreettiset ja epäkonkreettiset?
- Mikä on yrityksesi markkinoiden todellinen koko?
- Miten se muuttuu?
- Miten helppoa on voittaa asiakkaan kilpailijalta tekemät uudelleen ostot
- Miten tarjontasi hinnoitellaan? Ja mikä on logiikka sen takana? (Lloyd 2007, 87-88)

Nämä asiat kirjoitettua on liiketoimintasuunnitelman yksi vaativammista osista kirjoitettu. Erityisesti yllä lueteltuihin kysymyksiin vastaaminen vakuuttavasti on haaste tämä osan kirjoittamisessa. Helpoiten tästä osasta saa vakuuttavan, jos yritystoiminta on jo käynnistetty ja yritys pystyy esittämään konkreettista liikevaihtoa. (Lloyd 2007, 88.)

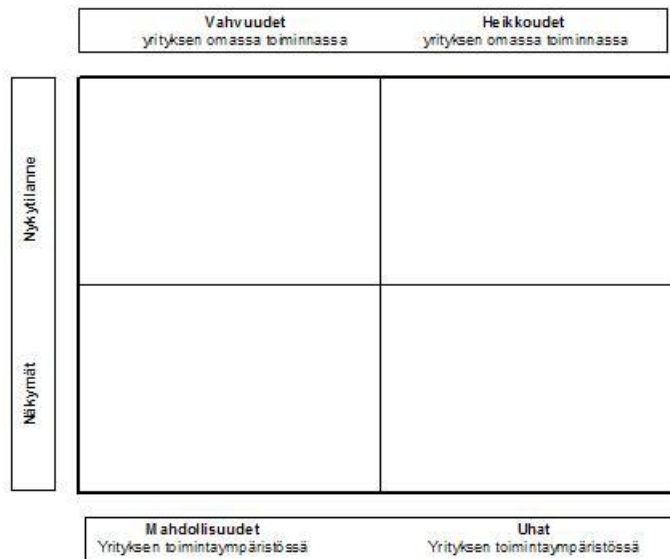
Hyvissä liiketoimintasuunnitelmissa asiakkaita ja heidän tarpeitaan on tutkittu myös luotettavien markkinointitutkimusten avulla. Hyvät markkinointitutkimukset antavat yritykselle pohjan markkinoinnin välineiden suunnittelulle. Markkinatutkimuksiin voidaan kerätä tietoa haastatteluilla, kyselyillä sekä tutkimalla olemassa olevia tilastoja. (Lloyd 2007, 89.)

Markkinoita analysoitaessa ja arvioitaessa kannattaa käyttää erilaisia tietolähteitä. Markkinatutkimukset ovat erittäin hyviä tiedon lähteitä. Markkinatutkimuksen lisäksi alla on esimerkkejä hyvistä tietolähteistä:

- lehtien ja ammattijulkaisujen toimialatiedotteet
- rahoittajien ja julkisten yhteisöjen toimialakohtaiset, ym. analyysit ja barometrit
- kilpailijoiden yritys- ja tuote-esitteet messuilta, näyttelyistä ja vastaavista tilaisuuksista
- kilpailijoiden tuotteet
- käynnit kilpailijoiden toimipaikoissa
- kilpailijoiden mainokset, työpaikkailmoitukset ym.
- kilpailijoiden tuote- ja yritysesittelyt julkaisuissa
- tavarain tai palveluiden toimittajat
- luennoitsijat alan seminaareissa ja vastaavissa
- konsultit, kouluttajat jne.
- asiakkaiden odotukset tuotteista, palveluista ja yrityksistä
- keskustelu ja ajatustenvaihto kaikkien alalla työskentelevien ja sillä jollain tavoin mukana olevien kanssa. (Pitkämäki 2001, 19-20)

Tietolähteiden tarkastelun jälkeen liiketoimintasuunnitelmaan tehdään swot-analyysi, jossa käytetään saatuja tietoja analyysin pohjana. Swot-analyysissä kartoitetaan yrityksen nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden näkymien mahdollisuudet ja uhat. Swot-analyysissä tarkastellaan siis omia vahvuuksia verrattuna toimialalla menestykseen vaadittaviin edellytyksiin. Edellytykset tulisi muuttaa joko sisäisiksi

vahvuuksiksi tai heikkouksiksi ja näin yhdistää sisäiseen toimintaan yrityksen toimintaympäristön ulkoiset tekijät. (Pitkämäki 2001, 79.)



Kuvio 8. SWOT-analyysi (Pitkämäki, 2001)

Markkinat ja asiakkaat kartoittamalla saadaan selville yrityksen kustannusrakenne. Kustannusrakenteeseen toki kuuluvat myös erilaiset kustannukset. Oikean tavan hinnoitella yrityksen tuotteet tai palvelut voivat olla aloittelevalla yrittäjälle hankalaa. Yrittäjän on aina huolehdittava siitä, että tuotteen tai palvelun hinta on sellainen, että yrittäjä saa voitoista toimeentulon tarvittavan määrän. Yrittäjän on kuitenkin myytävä tuote tai palvelu sellaisella hinnalla, että asiakkaat ovat sen valmiita ostamaan. (Raatikainen 2006, 87.)

Yrittäjän on kerrottava liiketoimintasuunnitelmassaan millaista hinnoittelu strategiaa käytetään. Käytetäänkö esimerkiksi katetuottohinnoittelua, kermankuorintastrategiaa vai penetraatio strategiaa. Hinnoittelusta on hyvä esittää liiketoimintasuunnitelmassa myös esimerkki. Näin lukijan on helpompi ymmärtää yrityksen hinnoittelun perusteet.

Talouden tunnusluvut

Tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaa tulisi osoittaa yrityksen kannattavuus ja tuottavuus. Jotta yritys voi kutsua itseään kannattavaksi, tulee sen osoittaa, että sen tuottojen on oltava kustannuksia suuremmat myös pitkällä aikavälillä. Kannattava yritys on silloin, kun työpanos on suhteessa pienempi, kuin sen saavuttama tuotos. Tuottavuus ja taloudellisuus ovat lähes sama asia. Taloudellisuus on yleisimmin käytetty termi,

joten liiketoimintasuunnitelmassa se on hyvä kuvata konkreettisesti. Taloudellisuus on yhtä kuin tuotot jaettuna kustannuksilla. (Raatikainen 2006, 130.)

Kannattavuuden ja tuottavuuden lisäksi on liiketoimintasuunnitelmassa tehtävä selvitys yrityksen vakavaraisuudesta ja likviditeetistä. On siis esitettävä, että suhteessa tuotto-odotukseen yritys pystyy maksamaan mahdolliset velat ja niiden korot ilman, että syntyy rahoitusriskiä. Rahoitus riski voi tulla jos yrityksen omarahoitus on pieni ja velan osuus suuri. Vakavaraisuuden lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa tulisi mainita yrityksen likviditeetti eli yrityksen käytettävissä olevat varat. Yrityksellä tulisi aina olla sen verran raha käytettävissä, että se pystyy maksamaan laskut ja muut juoksevat kulut. Jotta nämä asiat voidaan selvittää, on liiketoimintasuunnitelmassa esitettävä kaikki yrityksen menot ja tarvittavat tulot menojen kattamiseen sekä tulot, joilla saavutetaan taloudelliset tavoitteet. (Raatikainen 2006, 130-131.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi esittää erilaisia laskelmia, jotta lukija voi nähdä konkreettisesti miten yrittäjä on päätenyt yrityksen perustamiseen. Laskelmilla voidaan osoittaa selkeästi mistä yrityksen kannattavuus tulee.

Seuraavat laskelmat ovat tarpeellisia liiketoimintasuunnitelmassa: käyttöomaisuuden investointilaskelma, käyttöpääoman tarvelaskelma, rahoitustarvelaskelma, katetarvelaskelma ja tulossuunnitelma. Yrityksen käyttämät laskentakaaviot esitetään yrityksen liiketoimintasuunnitelman liitteissä. (Raatikainen 2006, 131-133.)

Käyttöomaisuuden investointilaskelmassa tulee Raatikaisen (2006) mukaan esittää realistisiin kustannustietoihin perustuvat arviot seuraavasti: Liiketilat, koneet ja laitteet, kalusto- ja kuljetusvälineet sekä irtaimisto ja sisustus. Raatikainen (2006) kehottaa myös lisäämään laskelmaan kustannusylitysvarauksen esimerkiksi 5-10%, jolla varaudutaan yllättäviin menoihin ja muutoksiin.

Käyttöpääoman rahoituslaskelma tulisi tehdä n. kolmelle kuukaudelle. Se voidaan tehdä myös tarvittaessa pidemmälle ajalle. Tässä laskelmassa eritellään yrityksen toimintaan liittyviä juoksevia menoja, kuten yrityksen perustamiskulut, raaka-aineiden ostomenot, työntekijöiden palkat, varastoon hankitut tai valmistetut tuotteet, kuukausittaiset kiinteät kulut, kuten vuokra sekä yleiskustannukset, kuten puhelin ja vakuutusmaksut. Käyttöpääoma laskelmassa tuli selvittää myös pienyrittäjän elämiseen tarvittava raha sekä muut kulut, kuten eläketurva. (Raatikainen 2006, 132-133.)

Rahoitustarvelaskelma tehdään silloin, jos yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta. Rahoitussuunnitelmassa tulisi vastata kysymyksiin:

- Miten paljon yritys tarvitsee rahaa ja milloin?
- Kuinka paljon yritys todennäköisesti tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiinnuttua?
- Mitkä ovat ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oletukset?

Kun näihin kysymyksiin vastataan, saa potentiaalinen sijoittaja käsityksen siitä pitääkö hän yritystä kiinnostavana ja riskin ottamisen arvoisena. (McKinsey & Company 2000, 105)

Liiketoimintasuunnitelma näyttää yleensä suurta osaa, kun yritys kerää kokoon yrityksen perustamista tai yrityksen laajentamista varten tarvittavaa rahoitusta. Siksi tämä osa liiketoimintasuunnitelmaa on syyt tehdä erittäin huolellisesti. Huonosti esitetyt laskelmat tekevät liiketoimintasuunnitelmasta epäuskottavan. Yritystoiminnalle on yleisesti tärkeää suunnitella talous hyvin, jotta yritys olisi kannattava ja jotta yrityksessä osataan tehdä oikeat päätökset. (Lloyd 2007, 149-150.)

Liitteet

Liiketoimintasuunnitelman perään liitetään lopuksi liitteet ja mahdollinen muu tukimateriaali. Niihin voi laittaa yksityiskohtaisemmat tiedot, jotka helpottavat lukijaa ymmärtämään tiettyjä asioita paremmin. Liiteosaan on hyvin yksityiskohtainen materiaali parempi sijoittaa, koska sillä tavalla se ei ole tukkimassa ylimääräisesti itse liiketoimintasuunnitelman tekstiosiota. Lloyd luettelee kirjassaan esimerkkejä mahdollisista liitteistä. Nämä ovat: avainhenkilöiden CV:t, organisaatio kaavio, tekninen tukimateriaali, yksityiskohtainen talousinformaatio, yksityiskohtaiset SWOT ja PEST analyysit sekä muut mahdolliset dokumentit. Pidä liiteosio selkeänä ja tarkoituksenmukaisena liiketoimintasuunnitelmillesi. (Lloyd 2007, 153-155.)

5.11.4 Liiketoimintasuunnitelman kokoaminen

Liiketoimintasuunnitelman tulisi siis olla kattava, hyvin jäsennelty, ymmärrettävä, tiivis ja lukijaystävällinen. Kun liiketoimintasuunnitelma on koottu näiden ohjeiden mukaisesti, liiketoimintasuunnitelmasta tulee vakuuttava. (McKinsey & Company 2000, 48.)

Kattavuudessa on huolehdittava, että liiketoimintasuunnitelma sisältää oleellisen tiedon rahoittajia varten. Jäsentelyssä tulee taas huomioida, että liiketoimintasuunnitelma on selkeä ja yksinkertainen. Liiketoimintasuunnitelma tulisi kirjoittaa selkeästi ja ytimekkäästi. Ymmärrettävyyden kannalta on myös tärkeää, ettei liiketoimintasuunnitelmassa käytetä ammattislangia eikä jaarittelua. Liiketoimintasuunnitelman ei ole tarkoitus olla kovin pitkä. 30 sivua liitteineen on sopiva pituus suunnitelmalle. Lukijaystävällisyys saadaan näiden asioiden lisäksi huolehtimalla tekstin asetuksista. Kirjasinkoko tulisi olla ainakin 11 pistettä ja rivivälin vähintään 1,5 sekä marginaalien leveys vähintään 2,5cm. Lukijaystävällisyyttä ajatellen liiketoimintasuunnitelmassa ei tulisi käyttää graafisia erikoistehosteita sekä huolehdittava, että taulukot ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. (McKinsey & Company 2000, 48.)

Liiketoimintasuunnitelmaa koottaessa on huomiota kiinnitettävä myös suunnitelman ulkoasuun ja visualisointiin. Liiketoimintasuunnitelma voi saada lisäarvostusta, jos se on visuaalinen. Erityisesti silloin, kun liiketoimintasuunnitelma lähetetään ulkopuolisille henkilöille esimerkiksi rahoittajalle, suunnitelman ulkoasun merkitys kasvaa. (Johansson, Karjalainen & Ruuska 2001, 132)

Kansilehti



Kuva 1: Liiketoimintasuunnitelman kansilehti (Johansson ym. 2001)

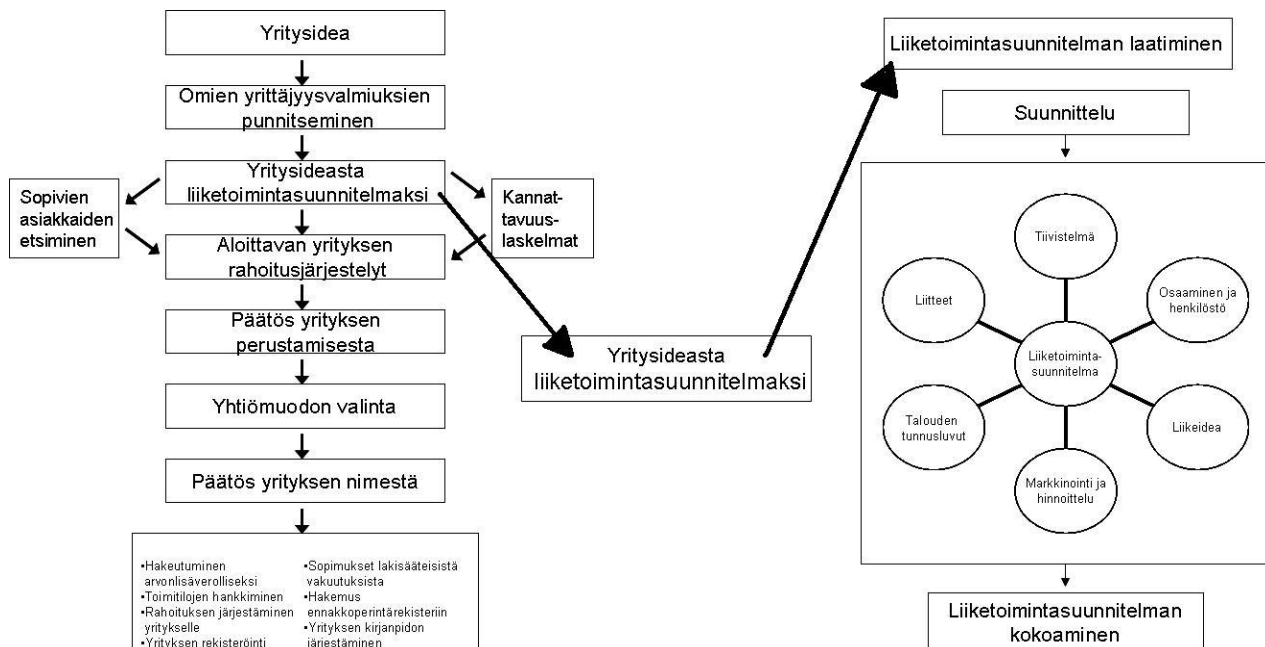
Nimilehti erottaa liiketoimintasuunnitelman muista asiapapereista. Kansilehdestä on hyvä käydä ilmi yrityksen nimi, perustamispäivä sekä yhteystiedot. Liiketoimintasuunni-

telmaan on myös selkeyden kannalta järkevä tehdä sisällysluettelo varsinkin, jos suunnitelmasta tulee melko pitkä. (Johansson ym. 2001, 132)

5.12 Yhteenveto

Yrityksen perustamisen teorettisessa osassa käytiin läpi yrityksen perustamisprosessi. Perustamisprosessi sisälsi seuraavat osiot: yritysidea, omien yrittäjyysvalmiuksien punnitseminen, yritysidea liiketoimintasuunnitelmaksi, aloittavan yrityksen rahoitus-suunnitelmat, päätös yrityksen perustamisesta, yhtiömuodon valinta, päätös yrityksen nimestä sekä muut osion, jossa käytiin läpi muun muassa arvonlisävero ja yrityksen rekisteröinti.

Perustamisprosessin kohdista käytiin muita laajemmin läpi liiketoimintasuunnitelma ja sen laatiminen. Ensinnäkin selvitettiin liiketoimintasuunnitelma tarkoitus ja sen laatimisen suunnittelu. Suunnittelun jälkeen käytiin läpi liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet, joita olivat: tiivistelmä, osaaminen ja henkilöstö, liikeidea, markkinointi ja hinnoittelu, talouden tunnusluvut sekä liitteet. Liiketoimintasuunnitelman sisällön jälkeen esitettiin vielä ohjeet liiketoimintasuunnitelman kokoamiseen.



Kuvio 9. Teorian yhteenveto

Näiden esitettyjen teorioiden ja tietojen pohjalta käydään läpi työn case osa. Case osassa käydään läpi esitetyt teoriat case yrityksen näkökulmasta. Case osan jäsenyys mukailee teoriaosan jäsentelyä.

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

6.1 Tutkimuksen menetelmät

Case osa tästä opinnäytetyöstä suoritetaan toiminnallisena tutkimuksena. Tarkoituksena on selvittää toimeksiantajalle sopivat vaihtoehdot ja ratkaisut yritystä perustettaessa sekä ymmärtää toimeksiantajan sekä hänen asiakkaitensa toimialan toiminta. Tutkimus toteutetaan kiinteässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Tässä opinnäytetyössä case osaa varten haastatellaan työn toimeksiantajaa ja henkilöä, joka on toiminut jalkinealalla. Toimeksiantaja on toisen opinnäytetyön tekijän lähisukulainen, joten haastatteluja tehdään hänen kanssaan usein keskustelujen muodossa. Toinen haastateltava haastatellaan yhden kerran etukäteen suunniteltujen kysymysten perusteella. Liiketoimintasuunnitelman laatimista varten tutkitaan pöytälaatikotutkimuksena markkinatilannetta ja potentiaalisia asiakkaita enimmäkseen internetistä saatavien tietojen avulla. Liiketoimintasuunnitelman laatimista varten jatketaan toimeksiantajan kanssa kiinteää yhteistyötä.

6.2 Tutkimusaineiston valinta ja arviointi

Tutkimusaineistona käytetään toimeksiantajan kanssa käydystä yhteistyöstä saatuja tietoja. Näitä tietoja arvioidaan yhdessä toimeksiantajan kanssa niin, että ne ovat totuuden mukaisia ja niin, että toimeksiantaja saa tietojen käytöstä kaiken mahdollisen hyödyn oman yritystoimintansa aloittamista varten.

Toinen haastateltava Ostaja NN on valittu sen perusteella, että hänellä on monen vuoden kokemus toimialasta, jossa toimeksiantajamme asiakkaat toimivat. Haastattelussa selvitettiin kuinka toimeksiantajan asiakkaiden eli jalkineiden myyjien toimiala toimii. Tämä tieto auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään asiakkaitaan ja heidän liiketoimintaansa. Haastateltava Ostaja NN on toiminut mm. ison ketjun kenkien ostajana tavara-taloille, joten hänellä on luotettavaa kokemusta kyseisestä toimialasta.

Internetistä yritetään etsiä mahdollisimman paljon tietoa toimialan markkinatilanteesta. Internetistä satavista lähteistä valitaan luotettavia lähteitä sekä myös lähteitä, joita toimeksiantaja on osoittanut.

6.3 Analysointimenetelmät

Toimeksiantajalta saadaan tietoa keskusteluiden, tapaamisten ja sähköpostien kautta. Hänen antamia tietoja analysoidaan ja sieltä valitaan työn kannalta tärkeimmät tiedot. Häneltä saatuja tietoja käytetään muiden kohtien lisäksi aina niissä kohdissa, joissa vain hänellä on asiasta tietoa esimerkiksi hänen kokemustustassaan.

Ostaja NN:n haastattelua analysoidaan haastattelun jälkeen. Haastattelu nauhoitetaan mp3 soittimelle, josta se kirjoitetaan puhtaaksi Word-tiedostoksi. Haastattelusta poimitaan ne tiedot, jotka ovat oleellisia toimeksiantajan asiakkaiden toimialan kartoittamista vasten, muut esimerkiksi henkilökohtaiset mielipiteet muista asioista jätetään tämän työn ulkopuolelle.

Internetistä saatuja tietoja analysoidaan niin, että työssä käytetään luotettavia lähteitä varmasti aina silloin, kun todistetaan markkinatilanteesta jotain. Tällöin lähteinä käytetään esimerkiksi tilastokeskuksen internetsivuja. Potentiaalisten kenkien toimittajien ja asiakkaiden kartoittamista vasten käytetään mahdollisimman luotettavaksi havaittuja internetsivuja. Joissain tapauksissa voi kuitenkin olla niin, että käytetään niitä tietoja mitä aiheesta löydetään.

7 CASE TMI MERANNA

7.1 YRITYS

Toimeksiantaja on tässä työssä Irja Kaukua-Mikola. Hän on toiminut agentuurialalla yli kymmenen vuotta. Toimeksiantaja toimii tällä hetkellä agentuuriyrityksessä, joka välittää sisustuskauppoja ja muutamia naisten vaatemuotiloita. Agentuuriyritys, jossa toimeksiantajamme toimii, on pieni yritys jossa on omistajan lisäksi kaksi työntekijää. Toimeksiantaja on hoitanut yrityksessä kaikenlaisia töitä, joista oman yrityksen perustamisessa on paljon hyötyä. Hän on myös osallistunut monille eri vaate- ja kangasmesuille, joissa tarkoituksena on ollut tavata päämiehiä ja asiakkaita sekä hankkia uusia

kontakteja. Messut ovatkin toimeksiantajamme mielestä agentin paras tapa tutustua ja hankkia uusia päämiehiä.

Irja Kaukua-Mikolalla on ollut pitkään haaveena perustaa oma toiminimi. Hän on pyörittänyt ideaa perustaa oma agenttiyritys, joka välittäisi kenkiä valmistajilta pienehköihin kenkäkauppoihin. Toimeksiantaja on ajatellut aloittaa toimintaansa ensin pienemmällä volyyymillä, jotta hän voi toistaiseksi myös jatkaa nykyisessä työpaikassaan samanaikaisesti. Hän haluaa ensin varmistua toiminnan kannattavuudesta ennen kuin lopettaa tämän hetkisen päivätyönsä.

Volyymin ollessa aluksi melko pieni, on hän ajattelut välittävänsä kenkiä pienille yksityisessä omistuksessa oleville kenkäkaupoille, ei suurille ketjuille. Toiminta ulottuisi noin 200 kilometrin säteelle Helsingistä. Suuria ketjuja ei etsitä potentiaalisiksi asiakkaiksi, koska heillä on usein omat sisäänostajat, jotka ovat suoraan yhteydessä toimittajiin. Asiakkaiksi ei myöskään sovellu merkkiliikkeet eivätkä erikoistuotteisiin erikoistuneet liikkeet.

7.1.1 Liikeidea

Yrityksen liikeidea on välittää kauniita hieman leveämpi lestisiä naisten kenkiä pieniin kenkäkauppoihin, jotka myyvät hieman kalliimpia ja laadukkaampia kenkiä. Kohderyhmään kuuluvat yksityisesti omistetut kenkäliikkeet, joiden asiakas ryhmä on työssäkäyvät 30–60-vuotiaat muodikasta, kaunista ja laadukasta kenkää etsivät naiset. Toimeksiantaja itse kuuluu tähän ryhmään ja on todennut monessa kenkäkaupassa ongelmaksi liian pienet koot kengän lestissä. Potentiaalisia asiakkaita ovat esimerkiksi liikkeet: Mec-Shoe 51, Bellissima, La Fiamma, Rizzo, Kenkäfriikki sekä Korson Kenkä ja Laukku. Kauniit muodikkaat kengät, joita liikkeet myyvät, ovat usein liian kapea lestisiä hieman normaalia leveämmälle jalalle. Toimeksiantajamme uskoo oman kokemuksensa perusteella, että Suomesta löytyy naisia, jotka haluavat muodikkaita leveä lestisempiä kenkiä. Muodikkaita ja laadukkaita naisten kenkiä tuodaan paljon Italiasta, mutta usein italialainen lesti on suomalaiselle naiselle liian kapea. Alla oleva taulukko kertoo, kuinka naisten kenkien lestin leveys luokitellaan. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on ajatellut välittää kenkiä, joiden lestin koko on E-EEE välillä.

Taulukko 3: Naisten kenkien kokomerkinät (Stimpert, 2008)

Women's Shoe Width Markings

Slim	Narrow	Medium	Wide	X-Wide	XX-Wide
4A	2A	B	C	E	3E
3A	AA	M	D	2E	EEE
AAA	N	-	W	EE	4E
S	A	-	-	WW	XXW
-	-	-	-	XW	-

Kontakteja toimittajiin toimeksiantaja etsisi ulkomaan messuilta ja asiakkaita kotimaan messuilta. Messujen lisäksi hän kiertäisi henkilökohtaisesti asiakkaiden liikkeissä myymässä välitettäviä mallistojaan. Esimerkkinä mahdollisesta toimittajasta on Iso-Britanniassa toimiva kenkien valmistaja Emotion Shoes Ltd. Emotion Shoes Ltd valmistaa muodikkaita kenkiä leveämmällä lestillä.



Kuva 2: Esimerkkikenkiä (emotionshoes, 2008)

Kilpailijoina voi pitää muita kenkä agenteja ja agentuureja, jotka välittävät muodikkaita leveämpi lestisiä kenkiä sekä erikoismyymälöitä ja muita liikkeitä, joissa myydään leveämpilestisiä muodikkaita kenkiä. Leveämpi lestisiä kenkiä myy esimerkiksi Halonen ja Kenkämarski. Ecco myymälät myyvät myös leveämpiä jalalle hyviä kenkiä. Eccon mallistossa on naisille business mallisto, josta löytyy myös muodikkaita kenkiä. (Ecco 2008)

7.1.2 Toimiala

Tmi Merannan potentiaaliset asiakkaat toimivat jalkinealalla. Jotta kenkien välittäminen asiakkaille onnistuisi, on agentin tunnettava asiakkaan toimiala. On tiedettävä miten

asiakkaat ostavat ja milloin ostot tapahtuvat. Tärkeää on myös tietää missä kontakteja luodaan ja missä voidaan tavata potentiaalisia päämiehiä.

Toimialan kartoittamisessa tässä työssä haastateltiin ostajaa NN, joka on toiminut vuodesta 1991 vuoden 2008 kevääseen asti jalkinealalla sekä myynti-, että ostopuolella.

Jalkinealalla uuden tulijan on ensiksi tärkeintä miettiä oma kohderyhmä eli kenelle myydään ja mitä kyseinen kohderyhmä tarvitsee. Kohderyhmän tarpeista lähtee tavaryhmän määrittely, kertoo ostaja NN (2008). Hän myös kehottaa uutta yrittäjää miettimään, että onko tarkoituksena myydä lasten, naisten vai miesten kenkiä vai onko kyseessä esimerkiksi jokin erikoiskenkäryhmä, kuten turvakengät.

Kohderyhmän määrittämisen jälkeen voi miettiä oston rakennetta. Ostaja NN:n mukaan jalkinealalla tehdään ostoja useasti vuodessa. Ennen ostettiin keväisin ja syksyisin, mutta kilpailu vaatii nykyään ostamaan useamman kerran vuodessa. Perusmallistot ostetaan puoli vuotta aikaisemmin ja niitä täydennetään kuukausittain uutuuksilla. Ihmiset käyvät ostoksilla usein, joten liikkeisiin ostetaan koko ajan uutta tavaraa. Tällä tavalla liikkeen ilme pysyy tuoreena ja mielenkiintoisena.

Mallistot ostetaan puoli vuotta aikaisemmin, kuin mitä ne tulevat myyntiin. Ostaja NN kertoi myös, että myös pienet liikkeet ostavat useasti, koska niillä ei ole paljon varastotilaa eikä välttämättä resursseja ostaa kerralla suurta erää tavaraa.

Taulukko 4. Osto- ja myyntirytmä (Ostaja NN, 2008)

Tavaran osto	Tavaran myynti
tammik.09	heinäk.10
maalisk.09	syysk.10
toukok.09	marrask.10
heinäk.09	tammik.10
syysk.09	maalisk.10
marrask.09	toukok.10

Haastattelussa selvitettiin myös, millainen on ostoprosessi jalkinealalla. Ostoprosessi alkaa kontaktien etsimisellä. Parhaiten kontaktit löytyvät messuilta. Jalkinealan messuja järjestetään kaksi kertaa vuodessa Italiassa ja Saksassa, Suomessa Vatevan messuilla on myös kenkiä esillä. (Ostaja NN, 2008)

Messuilta siis etsitään toimittajia ja tutustutaan heidän tuotteisiinsa. Mielenkiintoisimmista tuotteista voi pyytää toimittajaa lähettämään lisätietoja, kuten kuvasarjoja, väri- vaihtoehtoja, hintatietoja ja toimitusaikatietoja. Tämän jälkeen ostajat ja myynti-ihmiset pitävät yleensä mallistokokouksia, joissa mietitään kohderyhmiä ja tuotevalintoja. Mielenkiintoisimmista tuotteista tilataan vielä mallikappaleita. Mallikappaleet toimitetaan yleensä puoliparina, eli vain toinen kenkä, yleensä oikea kenkä. Puoliparista tarkistetaan, että tuotteessa ovat halutut materiaalit, värisävyt, muoto sekä istuvuus. (Ostaja NN, 2008)

Suhteet toimittajiin ovat usein pitkäaikaisia. Uusia toimittajia myös kokeillaan, mutta siinä on aina omat riskinsä. Uuden toimittajan tuotteita ei esimerkiksi koskaan käytetä kampanjatuotteena, koska luottamusta toimittajan toimitusvalmiuteen ei ole vielä syntynyt. Tavallisempaa on olla suoraan itse yhteydessä toimittajiin, mutta myös agentteja käytetään jonkun verran. (Ostaja NN, 2008)

Tuoreimman tiedon uusista trendeistä kenkälalla saa messuilta, lehdistä ja muotikirjoista. Uusia trendejä etsitään myös ideamatkoilta. Ideoita voi saada kaikesta muotiin liittyvästä, kuten vaatteista, kankaista sekä sisustuksen trendeistä. Uusien trendien lisäksi on hyvä tarkastella kilpailijoiden valikoimaa ja myymälän esillepanoa käymällä itse kilpailijan liikkeessä. Kilpailu on alalla kovaa. Ostamisen rytmin ollessa nopeaa on huolehdittava, että tuotteet saadaan myytyä tarpeeksi nopeasti, jotta mallisto uudistuu tarpeeksi. (Ostaja NN, 2008)

7.2 Yrityksen perustaminen

7.2.1 Palkkatyöläisestä yrittäjäksi

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, tulee uudeksi yrittäjäksi aikovan aivan ensimmäiseksi miettiä omia henkilökohtaisten ominaisuuksien soveltumista yrittäjätoimintaan. Toimeksiantaja on ehtinyt jo käsitellä mielessään tätä aihetta. Toimeksiantajalla on monia hyviä ominaisuuksia yrittäjyyttä ajatellen. Hänellä on vahva asiantuntemus agenttuorialas-

ta pitkän alan työkokemuksen perusteella. Agentuurialalla toimiminen on hänelle tuttua ja hän tuntee business-to-business –markkinoilla toimimisen käytänteet. Myös markkinoinnin perusteet ja erilaiset toteutustavat business-to-business –markkinoilla ovat hänelle tuttuja. Hän on tottunut toimimaan asiakaspinnassa ja on asiakaspalveluhenkinen. Työssään hän on myös osannut sopeutua muutoksiin, joten uusien tilanteiden hallinta ei häntä pelota.

Koska toimeksiantaja on kehittänyt yrityksensä liikeideaa mielessään jo pitkään, hänellä on yrittäjäksi ryhtymiseen tarvittavaa innokkuutta ja päämääräsuuntautuneisuutta. Toimeksiantaja pitää myös itseään aikaansaavana ja sosiaalisena, mikä onkin tärkeää uudelle yrittäjälle. Vaikka toimeksiantajalla on jo paljon hyviä ominaisuuksia yrityksen perustamista ajatellen, ei hän kuitenkaan halua vielä luopua palkkatyöstään. Yritystoiminta käynnistetäänkin niin, että toimeksiantaja voi vielä työskennellä täysipäiväisesti nykyisessä työpaikassaan ja käyttää vapaa-aikaansa yrityksensä toimintaan. Mikäli yritystoiminta käynnistyy ja alkaa tuottamaan on toimeksiantaja valmis luopumaan myös nykyisestä palkkatyöstään.

7.3 Liikeidea

Koska liikeidea on käyty läpi jo aikaisemmin, ei sitä käydä läpi tässä kovin tarkasti. Toimeksiantaja oli jo pitkään harkinnut yrityksen perustamista ja liikeideakin oli muotoutunut jo jonkin aikaa sitten. Liikeideaa on siis mietitty jo pidemmän aikaa mikä on hyvä, sillä yritystä perustettaessa oli toimeksiantajan helpompi valita yhtiömuoto ja toimiala. Myös tärkeän ja yrityksen käynnistämiseen tarvittavan tiedon etsiminen oli helpompaa, sillä yrityksen toimintaan liittyvät tekijät olivat jo selvillä.

Toimeksiantajan liikeidea on hyvin muokattu ja kattaa kaiken olennaisen. Liikeideana on kenkä alan agenttitoiminta keskittyen erityisesti leveälestisiin kenkiin. Toimeksiantaja oli ottanut selvää myös hieman kyseisestä alasta etukäteen mikä helpotti liikeidean lopullista muodostamista.

7.4 Kannattavuus

Jotta yritystoiminta olisi järkevää, sen tulee olla kannattavaa. Tätä varten yrittäjän kannattaa tehdä edes jonkinasteisia laskelmia. Toimeksiantajan tapauksessa laskelmia ei ole vielä tehty. Laskelmia onkin näin aikaisessa vaiheessa erittäin vaikea tai lähes

mahdoton tehdä, sillä kysymys on kuitenkin asiantuntija-alasta, jolloin jo pelkästään palvelun hinnoittelu on vaikeaa. Joitakin kannattavuuslaskelmia voitaisiin tehdä jo toimeksiantajan nykyisen työn perusteella, mutta tämä ei kuitenkaan ole välttämättä järkevää, sillä uusi yrittäjä joutuu usein antamaan aluksi asiakkailleen alennuksia uusia asiakaskontakteja saavuttaakseen. Myöskään toimeksiantajan nykyinen työ agentuurirytyksessä ei vastaa täysin uuden yrityksen toimialaa, joten hinnoittelu voi poiketa.

Toimeksiantaja voi tehdä tarkkoja laskelmia vasta sen jälkeen, kun alan hintataso on tarkemmin selvillä. Toimeksiantaja voisi esimerkiksi käydä alan messuilla ja saada sitä kautta tärkeitä kontakteja alaan. Alan messuilta ja muista tapahtumista toimeksiantaja voi saada myös paljon muuta tärkeää tietoa. Toimeksiantaja voisi olla myös potentiaaliin asiakkaisiin yhteydessä ja neuvotella alustavista hinnoista. Tarpeellisten tietojen keräyksen jälkeen voisi toimeksiantaja tehdä alustavia laskelmia. Näihin laskelmiin ei voi kuitenkaan täysin luottaa, vaan vasta yrityksen toimittua jonkin aikaa voi luotettavia laskelmia tehdä.

7.5 Hinnoittelu

Kuten jo kannattavuutta mietittäessä todettiin, yrityksen tarjoamien palveluiden hinnoittelu voi osoittautua tavallista vaikeammaksi. Aivan aluksi, jotta yrityksen tarjoamaa palvelua voidaan lähteä hinnoittelemaan, tulisi toimeksiantajan ottaa selvyyttä alan vallitsevasta hintatasosta. Tätä hintatasoa voisi selvittää käymällä alan messuilla tai muissa tapahtumissa, selvittää kilpailijoiden hinnoittelua esimerkiksi tutkimalla kilpailijoiden verkkosivuja tai olemalla jopa henkilökohtaisesti yhteydessä muihin alan yrityksiin. Myös potentiaalisten päämiesten kanssa voisi käydä alustavia hintaneuvotteluja, mutta ennen tätä tulisi toimeksiantajalla olla jo jokin kuvan alalla vallitsevasta hintatasosta.

Aloittava yrittäjä joutuu usein antamaan toiminnan käynnistääkseen tuotteistaan tai palveluistaan alennuksia asiakkaita saavuttaakseen. Tämä ei kuitenkaan tule kysymykseen toimeksiantajan tapauksessa, sillä alalla agenteille päämiehen maksamat provisiot ovat usein yleisiä. Alussa toimeksiantaja voi joutua tyytymään pienempään provisioon, joka voi myöhemmässä vaiheessa nousta onnistuneen toiminnan seurauksena. Toimeksiantajan miettiessä tarjoamansa palvelun hintaa hänen kannattaa myös miettiä lisäarvoa, jonka aikoo tuottaa asiakkailleen. Mikäli tuotettu lisäarvo on sellainen, joka on haluttua alan markkinoilla, voi provisiopalkkiota yrittää hinnoitella hieman korkeammalle. Toimeksiantajan tapauksessa lisäarvona voitaisiin pitää esimerkiksi henki-

lökohtaista paneutumista asiakkaan tuottamien tuotteiden välittämiseen, henkilökohtaista vastuunottoa välittämisen onnistumisesta, nopeutta ja alan sekä Suomen markkinoiden vahvaa tuntemusta.

Alan hinnoitteluperiaatteet ovat yleisiä, päämiesten päätettävissä ja usein saatava provisio voi vaihdella riippuen siitä mihin maahan agentti tuotteita välittää, ei niinkään, siitä kenen tuotteita välitetään. Toimeksiantaja on ottanut alan hinnoista selvää ja aikoo pyytää provisiopalkkiota päämiehiltä 5-10 prosentin verran koko välitetyn myyntierän arvosta.

7.6 Rahoitus

Usein yrityksen toiminnan käynnistämiseen tarvitaan myös oman pääoman lisäksi ulkopuolista rahoitusta. Tässä tapauksessa toimeksiantaja ei kuitenkaan ulkopuolista rahoitusta halua hakea. Koska yritystoiminta on tarkoitus käynnistää hitaasti ja toimeksiantaja ei luovu palkkatyöstään, voidaan olettaa, että toimeksiantajan oma pääoma riittää toiminnan käynnistämiseen. Mikäli tilanne kuitenkin muuttuisi ja ulkopuolista rahoitusta tarvittaisiin yrityksen toiminnan etenemiseen, toimeksiantaja tarvitsee valmiin liiketoimintasuunnitelman, jonka avulla rahoitusta on helpompi hakea. Järkevää olisi myös tehdä yritykselle budjettilaskelmia, joilla voi osoittaa yrityksen toiminnasta aiheutuvat arvioidut kulut ja tulot.

Rahoitustarpeen ilmetessä yritys voisi hakea erilaisia apurahoja esimerkiksi uusyrityskeskuksen starttirahaa tai naisyrittäjille suunnattua apurahaa. Myös muita alueellisia apurahoja voi olla saatavilla. Näistä eri apuraha ja tukimuodoista kannattaa ottaa selvyyttä, mikäli yrityksen toiminta ylimääräistä rahoitusta vaatii. Toimeksiantaja voi myös hakea yritykselleen lainaa Finveralta tai rahoituslaitoksilta. Finveran rahoitus on mahdollista saada ilman vakuuksia, mikä ei useimmista muista rahoituslaitoksista onnistu. Jos toimeksiantajalla on mahdollista antaa rahoituslaitokselle reaalivakuuksia kuten esimerkiksi kiinteistön panttikirjoja tai osakkeita, on lainan saanti myös rahoituslaitoksilta mahdollista. Jotkin rahoituslaitokset tarjoavat myös lyhytaikaisia ns. kulutuslainoja yrityksille, joissa korko ja kulut ovat hieman isommat, mutta lainan saamiseksi ei tarvitse omaisuuttaan pantata.

7.7 Yrityksen rekisteröinti

Toimeksiantaja rekisteröi yrityksensä 16.5.2008 kaupparekisteriin. Rekisteröinti tapahtui sähköisesti täytettävällä lomakkeella (ks. liite 2.). Rekisteröintilomakkeella toimeksiantaja ilmoitti yrityksestään nimen yhtiömuodon ja toimialan, sekä omat henkilötietonsa.

7.7.1 Yrityksen nimi

Yrityksen nimeksi toimeksiantaja valitsi Tmi Meranna. Toimeksiantajalla oli mielessään useampia nimivaihtoehtoja, mutta päätyi lopulta Tmi Merannaan. Nimeä valitessa toimeksiantaja kävi yritystietojärjestelmän (www.ytj.fi) verkkosivuilla tarkistamassa oliko jo hänen valitsemillaan nimillä rekisteröity yritystä. Tämä olikin viisasta, sillä ensimmäisenä valitulla nimellä oli jo yritys rekisteröitynä, joten se ei ollut enää toimeksiantajan käytävissä.

7.7.2 Yrityksen yhtiömuoto

Toimeksiantaja valitsi uuden yrityksensä yhtiömuodoksi yksityisen toiminimen. Tähän vaikutti useampi asia. Ensimmäisenä toimeksiantaja halusi perustaa yrityksen, jossa toimisi yksin, mikä siis sulki pois mahdollisuudet avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä, kun näissä vaihtoehtoissa on aina vähintään kaksi henkilöä yhtiömiehinä. Toinen kriteeri yhtiömuodolle oli yritykseen sijoitettavan pääoman suuruus. Toimeksiantaja ei halunnut heti alussa sijoittaa 2.500€ yrityksen pääomaan, mikä olisi tullut kysymykseen, mikäli toimeksiantaja olisi perustanut osakeyhtiön. Osakeyhtiö yhtiömuotona tuntui myös hieman liian kankealta yrityksen toimintaan. Yksityinen toiminimi oli toimeksiantajan mielestä hänelle paras vaihtoehto myös siksi, koska yrityksen toiminta käynnistetään vähän kerrallaan ja toiminta on aluksi vain toimeksiantajan vapaa-ajalla tapahtuvaa.

7.7.3 Yrityksen toimiala

Yrityksen toimialaksi toimeksiantaja rekisteröinnissä valitsi agentuuritoiminnan. Toimialaa olisi voinut vielä tarkentaa esimerkiksi kenkiä ja vaatteita koskevaksi agentuuriksi, mutta toimeksiantaja ei tätä halunnut. Toimiala oli tässä tapauksessa itse asiassa hyvä jättää hieman väljäksi, sillä toimeksiantaja voi nyt tai myöhemmin halutessaan toimia

agenttina myös muiden kuin suunnitellun kenkäteollisuuden alalla. Agenttuuritoimiala on kuitenkin tarpeeksi selkeä, että se selventää asiakkaille yrityksen toiminnasta tarpeeksi, mikäli asiakkaat haluavat saada lisätietoa toimeksiantajan yrityksestä tai hakevat uutta agenttia itselleen.

7.7.4 Verorekisterit

Kaupparekisteriin lähetettävällä rekisteri-ilmoituksella yritys voi myös ilmoittautua verotajalle tarvittaviin verorekistereihin verotusta varten. Nämä rekisterit ovat ennakkoperintärekisteri ja alv-rekisteri. Toimeksiantaja ei rekisteröinyt yritystään vielä verorekistereihin, sillä yrityksen toiminta ei ole vielä käynnistynyt, eikä mitään verotettavaa vielä siis ole. Kun yrityksen toiminta käynnistyy ja toimeksiantaja saa ensimmäiset toimeksiantonsa, verorekistereihin ilmoittautuminen tulee ajankohtaiseksi.

7.8 Verotus

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, toimeksiantaja ei ole vielä rekisteröinyt yritystään verorekistereihin, sillä yrityksen toiminta ei ole vielä käynnistynyt. Yrityksellä ei ole vielä minkäänlaisia tuloja, joten verojakaan ei tarvitse tilittää. Kun yritys alkaa saada tuloja, niitä verotetaan toimeksiantajan palkkatuloveroprosentin mukaisesti. Verotus menee palkkatuloveroprosentin mukaisesti koska toimeksiantajan tapauksessa kyseessä on yksityinen toiminimi. Verottaja pitää siis yrityksen tuloja yrittäjän tuloina. Toimeksiantajan tulisi tehdä alustava laskelma ensimmäisen tilikauden tuloksesta, jotta verottaja osaa laskea sopivan veron määrän ja prosentin tuloille.

Arvonlisäverotus on hieman monimutkaisempaa toimeksiantajan tapauksessa, koska toimeksiantajan yritys toimii business-to-business –markkinoilla ja myy palvelujaan vain yrityksille. Toinen verotusta vaikeuttava tekijä on toiminta Suomen ulkopuolella. EU:n sisällä on tiettyjä yhteneviä verotuskäytäntöjä, mutta käytännöt saattavat vaihdella hieman eri maiden välillä. Toimeksiantajan kannattaakin käydä verotoimistossa hake-massa veroneuvontaa yritykselleen jo ennen toiminnan käynnistämistä, jotta verot voidaan tilittää asianmukaisesti. Ensimmäisen tilikauden aikana yrityksen liikevaihto tuskin ylittää arvonlisäverotuksessa määriteltyä 8 500€ vähimmäisrajaa, jolloin yritys ei joudu tilittämään arvonlisäveroa ollenkaan. Verotuksesta kannattaa kuitenkin olla aina selvillä, jottei yritys joudu myöhemmin vaikeuksiin.

7.9 Vakuutukset

Toimeksiantajan yrityksen toimiala on sellainen, että ainoa lakisääteinen vakuutus on eläkevakuutus. Laissa ei ole siis määrätty tälle toimialalle muita vakuutuksia. Eläkevakuutuskaan ei ole vielä tässä aloittamisvaiheessa pakollinen, sillä toimeksiantaja toimii pääasiassa palkkatyöläisenä, jolloin yrittäjän eläkevakuutus ei ole tarpeellinen. Eläketähän kertyy palkasta maksettavasta TYEL: sta eli työntekijän eläkemaksusta. Niin kauan kuin toimeksiantaja ei toimi päätoimisesti yrittäjänä eläke kertyy palkkatyöstä.

Vaikka eläkevakuutusta ei toimeksiantajan vielä tarvitse ottaa, voisi olla järkevää harkita muita vapaaehtoisia vakuutuksia. Yrityksen toiminta tulee olemaan sellaista, että siihen kuuluu olennaisena osana erilaisten sopimusten tekeminen eri asiakkaiden kanssa. Tämän takia toimeksiantajan kannattaisi ottaa yritykselleen oikeusturvavakuutus, mikä kattaisi oikeudenkäynti- ja asianajokuluja, mikäli sopimuksista tulisi erimielisyyksiä, tai mikäli yrityksen asiakkaat eivät esimerkiksi noudattaisi sopimusta. Oikeusturvavakuutus kannattaa ottaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, sillä se kattaa kulut vain niistä sopimuksista, jotka on tehty vakuutuksen voimassaolon aikana. Toisin sanoen ne sopimukset, jotka on sovittu ilman oikeusturvavakuutusta, ovat yksin toimeksiantajan henkilökohtaisella vastuulla sopimuksen riitautuessa.

Oikeusturvavakuutuksen lisäksi toimeksiantajan kannattaisi vakuuttaa itsensä tapaturmavakuutuksella ja ottaa myös matkavakuutus. Tapaturmavakuutus on aina hyvä olla olemassa yrityksen toimialasta riippumatta, sillä se kattaa tapaturmat myös vapaaajalla, eikä koskaan voi tietää mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Matkavakuutus olisi toimeksiantajan hyvä ottaa, sillä yrityksen toiminta tulee olemaan sellaista, että toimeksiantaja joutuu matkustamaan useaan otteeseen Suomen ulkopuolelle kenkävalmistajia etsiessään.

Näiden kolmen edellä mainitun vakuutuksen lisäksi ei toimeksiantajan kannata muita vakuutuksia vielä tässä vaiheessa ottaa. Keskeytysvakuutus voisi olla aiheellinen yrityksen toiminnan myöhäisemmässä vaiheessa, sillä se kattaisi yrityksen toiminnan keskeytymisestä aiheutuvat kulut ja ansion menetyksen. Nyt keskeytysvakuutus ei kuitenkaan ole toimeksiantajalle aiheellinen, sillä yrityksen toiminta ei ole kokopäiväistä ja siitä saatavat ansiot eivät aluksi tule olemaan suuria. Keskeytysvakuutus tuleeikin aiheelliseksi vasta siinä vaiheessa, kun toimeksiantaja siirtyy päätoimiseksi yrittäjäksi. Keskeytysvakuutuksen lisäksi toimeksiantaja voi joutua ottamaan muitakin vakuutuk-

sia, mikäli hänen asiakkaansa niin vaativat. Nämä ovat kuitenkin tapauskohtaisia eikä niihin voi etukäteen varautua muuten kuin ottamalla mahdollisimman paljon selvää eri vakuutuksista, jotka voisivat olla tarpeellisia yrityksen toiminnalle.

Vakuutuksia on tarjolla nykyään hyvin erilaisia ja toimeksiantajan kannattaakin käydä useammalla vakuutusten tarjoajalla tutkimassa eri vaihtoehtoja ja vasta sitten valita itselleen ja yritykselleen sopivimmat. Eri vakuutusyhtiöt myös hinnoittelevat vakuutuksia eri tavoin, joten myös vakuutusten hintoja kannattaa kilpailuttaa. Nykyään myös useat pankit tarjoavat yrityksille vakuutuksia ja usein pankkipalveluiden ja vakuutusten keskittäminen yhteen paikkaan kannattaa ja on kokonaiskustannuksiltaan edullisinta.

7.10 Kirjanpito

Toimeksiantajan tulee Suomen lain mukaisesti pitää yrityksensä toiminnasta kirjanpitoa. Toiminnan aloittamisvaiheessa voi yhdenkertainen kirjanpito olla soveltuvin, mutta toiminnan käynnistymisen jälkeen järkevintä olisi siirtyä kahdenkertaiseen kirjanpitoon. Yhdenkertaista kirjanpitoa varten toimeksiantaja voisi tehdä esimerkiksi excel -taulukon, johon kirjaa kaikki yrityksen menot ja tulot. Kuitit on tärkeää säilyttää jo heti alusta, sillä lain mukaisesti niitä ei saa hävittää kuuteen vuoteen.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, kahdenkertainen kirjanpito tulee toimeksiantajalle ajankohtaiseksi toiminnan käynnistämisen jälkeen. Mikäli toimeksiantajalla ei ole henkilökohtaisia valmiuksia tämän kirjanpidon suorittamiseen, kannattaa hänen palkata joku toinen henkilö tai yritys tekemään tämä puolestaan. Kirjanpitäjän valinnassa toimeksiantajan kannattaa huomioida kirjanpitopalveluiden hinnoittelu, kirjanpitäjän tarjoamat eri palvelukokonaisuudet ja kirjanpitäjän luotettavuus. Sopivan kirjanpitäjän ja tarjotun palvelukokonaisuuden löytämiseen saattaa mennä aikaa, mutta aikaa kannattaa käyttää tarpeeksi, sillä hyvä kirjanpitäjä voi auttaa myös yrityksen toiminnan suunnittelussa ja ylläpidossa. Hyvältä kirjanpitäjältä voi myös saada apua rahoitusta haettaessa.

7.11 Muita käytännön toimenpiteitä

Yrityksen perustamisen jälkeen on jäljellä vielä ainakin yksi toimenpide, joka tulee tehdä jotta yrityksen toiminta voidaan käynnistää. Tämä on yrityksen pankkipalveluiden avaaminen ja käyttöönotto. Yrityksen on lähes mahdotonta toimia, mikäli sillä ei ole

omaa pankkitiliä ja siihen liitettyjä palveluita. Toimeksiantajan tulisikin käydä jossain pankissa avaamassa yritykselleen tili. Koska kyseessä on yksityinen toiminimi, ei tilin avaaminen välttämättä ole pakollista, sillä yksityinen toiminimi rinnastetaan verotuksessa ja laissa itse yrittäjään, joten yrityksen rahat ovat periaatteessa yhtä kuin yrittäjän rahat. Yrityksen oman tilin avaaminen on kuitenkin aina suositeltavaa ja helpottaa yrityksen laskutuksen ja vakavaraisuuden seuraamista.

Monet pankit tarjoavat yrityksille erilaisia palvelupaketteja, jotka sisältävät eri palveluita ja on hinnoiteltu eri tavoin. Toimeksiantajan olisi järkevää käydä eri pankeissa tutustumassa palveluihin ja niiden hintoihin. Yritykselle tarpeellisia palveluita voisi olla oma tili, verkkopankki ja tilinkäyttöväline kuten Visa Electron –kortti. Muita palveluita ei ainaakaan toiminnan alkuvaiheessa ole järkevää ottaa käyttöön, sillä niille ei ole vielä tarvetta ja on turhaa maksaa palveluista joille ei ole käyttöä.

7.12 Huomioita agenttuorialalla toimimisesta

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, toimeksiantaja valitsi yrityksensä toimialaksi agenttuuri-toiminnan. Ennen agenttuorialalla toiminnan aloittamista kannattaa toimeksiantajan kiinnittää huomio muutamaan eri asiaan.

Ensinnäkin päämiehen, jonka tuotteita edustetaan, valinta tulee tehdä huolella ja harkiten. Toimeksiantajan kannattaa valita sellainen päämies, joka on vakavarainen ja tuottaa toimeksiantajan yrityksen liikeideaan sopivia tuotteita. Päämiehen vakavaraisuus on erittäin tärkeää, jotta toimeksiantaja voi luottaa päämiehen kykyyn tuottaa haluttuja tuotteita ja sitoutua päämiehen tuotteiden markkinointiin. Päämiehen tuotteiden tulee olla myös sellaisia, joita toimeksiantajan on helppo markkinoida Suomen markkinoille. Päämiehiä toimeksiantajan kannattaisi ensiksi etsiä Euroopan markkinoilta, sillä Euroopan sisällä tehtyihin sopimuksiin on olemassa jo valmis yhteinen normisto, mikä taasen osaltaan antaa toimeksiantajan yritykselle lisäturvaa. Päämiesten etsintä Euroopan ulkopuolelta myös tulee suhteellisen kalliiksi yritykselle ainakin yrityksen toiminnan alkuvaiheessa.

Toinen huomioon otettava asia agenttuorialalla toimimisessa on agenttisopimusten solmimiseen liittyvät lait ja normit. Euroopassa on näille sopimuksille yhteinen normisto, josta toimeksiantajan tulisi ottaa selvyys. Agenttisopimukset toimeksiantajan kannattaa

aina tehdä kirjallisena ja tarvittaessa ottaa yhteyttä alan tuntevaan lakitoimistoon, mistä voi saada tarpeellisia neuvoja.

Kolmas tärkeä asia agentuurialalla toimiessa on huomioida markkinan ominaispiirteet. Aluksi tulisi ainakin ottaa selvää alalla olevista käytänteistä, eli siitä miten alalla yritykset toimivat ja miten oma yritys saa tärkeitä kontakteja eli kuinka markkinointia ja mainontaa käytännössä toteutetaan. Agenttitoiminnassa on kysymyksessä aina kahden eri yrityksen välisestä toiminnasta, eli toisin sanoen toiminta tapahtuu business-to-business –markkinoilla. Business-to-business –markkinoille toimimisen käytänteet vaihtelevat eri aloittain, mutta markkinoinnissa on tiettyjä yhtäläisyyksiä. Markkinointi toteutetaan aina lähes poikkeuksetta henkilökohtaisella kontaktilla ja myyntityöllä. Toimeksiantajan tapauksessa henkilökohtaisten kontaktien ja myyntityön osuus korostuu, sillä mittaviin markkinointikampanjoihin ei ainakaan aluksi yrityksellä ole rahaa. Toimeksiantajan kannattaisikin lähestyä mahdollisia päämiehiä, joko puhelimitse tai käymällä esimerkiksi alan messuilla, joissa voisi näihin saada kontaktia. Hyvät suhteet kannattaa aina luoda ja yrittää säilyttää asiakkaisiin ja muihin alan kontakteihin, sillä business-to-business –markkinoilla tämä on tärkeä perusta itse yrityksen tarjoamien palveluiden myymiselle ja helpottaa huomattavasti itse myyntityötä sekä sopimusten solmimista.

7.13 Liiketoimintasuunnitelma Case Tmi Meranna

Tässä työssä liiketoimintasuunnitelma Tmi Merannalle on tehty aikaisemmin esitetyn liiketoimintasuunnitelman teorian pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin tehty ajatellen toimeksiantajaa, joten osa teoriassa esitetyistä asioista on muokattu toimeksiantajan yritykselle sopiviksi.

7.13.1 Tiivistelmä

Tiivistelmä on liiketoimintasuunnitelman tärkein osa ja se kirjoitettiin viimeisenä osana liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmään sisällytettiin kaikki se tärkeä tieto mitä toimeksiantaja halusi yrityksestään ja toiminnastaan erityisesti korostettavan. Tiivistelmässä käytiin kuitenkin tämän lisäksi tiivistetysti yrityksen koko liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, sillä tiivistelmän tarkoitus on antaa lukijalle mahdollisimman hyvä yleiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta tiivistetysti.

Tiivistelmästä yritettiin tehdä mahdollisimman kiinnostava, jotta se saisi lukijansa ja tulevaisuudessa mahdolliset rahoittajat kiinnostumaan yrityksen toiminnasta. Tiivistelmä osassa käytiin läpi hieman yrityksen liikeideaa, asiakkaita ja yrityksen toimintaa, toimittajia, yrityksen toimintatapaa, tuoton muodostumista ja yrittäjän omia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tiivistelmä muokattiin sellaiseen muotoon, että siitä oli helppo saada suhteellisen hyvä kokonaiskuva yrityksen toiminnasta.

7.13.2 Osaaminen ja henkilöstö

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen aloitettiin yrityksen perustamisen ja toiminnan käynnistämisen taustalla olevasta voimavarasta eli yrittäjästä itsestään. Tästä osasta suunnitelman aloittaminen oli luontevaa, sillä oli tärkeää selvittää ensin uuden yrityksen käytössä olevat henkilö- ja osaamisresurssit, jotta suunnitelman tekemistä voitiin jatkaa eteenpäin. Toimeksiantajan tapauksessa tämä oli erittäin tärkeää, sillä hän toimii ainakin aluksi yksin yrityksessään ja suunnitelman piti olla sellainen, että se olisi hänen yksin hyödynnettävissä.

Tämä osaamisesta ja henkilöstöstä kertova liiketoimintasuunnitelman osa keskittyi siis pelkästään toimeksiantajaan, sillä kuten aikaisemmin mainittiin, ainakaan yrityksen toiminnan alkuvaiheissa, ei yrityksessä tule olemaan muuta henkilöstöä kuin toimeksiantaja. Toimeksiantajan osaamisesta käytiin läpi hänen laaja työkokemuksensa, alaan ja yritystoimintaan liittyvä osaaminen sekä kaikki ne opinnot ja kurssit, jotka edesauttavat toimeksiantajaa yrityksen toiminnassa. Tämä on tärkeää sillä tämän liiketoimintasuunnitelman osan tarkoitus on antaa lukijalle mahdollisuus arvioida yrityksen toiminnasta vastaavia henkilöitä ja hyvin tehtynä tämä osa lisää esimerkiksi mahdollisten rahoittajien luottamusta yrityksen toimintaan.

Suunnitelman osa osaaminen ja henkilöstö kattavat kuitenkin muitakin asioita kuin edellä mainitut työkokemuksen ja osaamisen. Tässä osassa tehtiin myös selvitys toimeksiantajan omista luontaisista ominaisuuksista, jotka tekevät hänestä hyvän yrittäjän, sekä laajasta alan suhdeverkostosta. Nämäkin tekijät ovat tärkeitä yrityksen toimintaa, luotettavuutta ja taustavoimia arvioitaessa.

7.13.3 Liikeidea

Liiketoimintasuunnitelman liikeidea osiossa käytiin läpi toimeksiantajan yrityksen tuotama palvelu ja sen merkitykset mahdollisille asiakkaille. Tarkoituksena oli tehdä mahdollisimman yksityiskohtainen selvitys palvelusta ja sen eduista. Suunnitelma piti kuitenkin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja helposti luettavana, joten jokaista liikeidean yksityiskohtaa ei ollut mahdollista käydä läpi. Suunnitelmassa oleva teksti kirjoitettiin mahdollisimman yleiskielellä, jotta jokaisen alaa tuntemattomankin olisi helppo ymmärtää mistä on kysymys.

Palvelun läpikäymisen lisäksi liikeidea kohdassa kuvattiin pääpiirteittäin miten yritys käytännössä toimii eli sen operaatiot. Yrityksen taustatekijöitä ja historiaa ei käyty tässä läpi, sillä yritys on vasta perustettu, eikä sillä ole vielä historiaa takanaan. Yrityksen taustatekijä on toimeksiantaja ja hänen ominaisuutensa käytiin läpi jo aikaisemmassa liiketoimintasuunnitelman osassa.

Liikeidea osiossa on myös perinteisesti käsitelty yrityksen oma strategia ja sen toimintaympäristö, mutta toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmassa ei näitä mainita, sillä yrityksen strategia ei ole vielä täysin muotoutunut ja toimitiloina toimii toimeksiantajan oma koti. Näiden asioiden selvittämistä suunnitelmassa ei siis koettu järkeväksi eikä välttämättömiksi.

Viimeisenä suunnitelman liikeidea osiossa käsiteltiin Five Forces –malli, joka antoi hyvän kuvan yrityksen kilpailijoista ja toimialasta. Tämä malli selvensi myös toimeksiantajan yrityksen toimintaa mahdollisesti koskevan lainsäädännön. Malli valittiin tähän osaan sen käytettävyyden ja selkeyden takia.

Liiketoimintasuunnitelman liikeidea osiossa päätarkoituksena oli selvittää täysin ulkopuoliselle lukijalle yrityksen toimintatavoista ja tarjonnasta. Yrityksen koon ja käynnistämisvaiheen takia muutamia osia jouduttiin jättämään ulkopuolelle, mutta liikeidea osiosta saatiin kuitenkin tarpeeksi kattava, jotta sen perusteella voisi toimeksiantaja halutessaan esimerkiksi lähteä hakemaan rahoitusta.

7.13.4 Markkinointi ja hinnoittelu

Mikäli on resurssien puitteissa mahdollista liiketoimintasuunnitelman osioon markkinointi ja hinnoittelu kerätään tietoa mahdollisimman monesta luotettavasta tietolähteestä ja tehdään markkinointitutkimus. Toimeksiantajan tapauksessa tämä ei ollut mahdollista. Markkinointitutkimuksen tekemiseen tarvittavia resursseja ei ollut käytössä eikä varsinaista informaatiota kilpailijoista alan ominaispiirteiden takia ollut saatavilla. Markkinointi ja hinnoittelu osiossa selvitettiin kuitenkin yleisiä alan trendejä ja muutoksia.

Ensiksi tässä osiossa selvitettiin nykyinen tilanne markkinoilla, joille toimeksiantajan yritys on suuntaamassa. Markkinatilannetta selvitettiin yleisen Suomen vähittäiskaupan liikevaihdon muutoksen avulla, sillä tämä kertoo kaupan alan yleisestä kehityksestä. Tiedot haettiin Suomen tilastokeskuksen verkkosivuilta (www.stat.fi). Valitettavasti tarkempia tilastoja juuri toimeksiantajan yrityksen toimialasta ei ollut resurssien ja ajan puitteissa saatavilla.

Markkinatilanteen selvittämisen jälkeen tässä osiossa käytiin läpi potentiaaliset asiakkaat. Toimeksiantajalla oli jo selvä kuva mahdollisista asiakkaista ja kohdeasiakkaat rajattiinkin toimeksiantajan suunnitelmien mukaisesti. Potentiaalisesta asiakasryhmästä selvitettiin maantieteellinen sijainti ja yrityksen koko, mitkä olivat tässä tapauksessa tärkeitä tekijöitä. Palvelun tuomaa etua asiakkaalle ei tässä kohdin enää käyty läpi sillä palvelun ja asiakkaan tarpeen kohtaaminen käytiin läpi jo aikaisemmassa liikeidea osiossa.

Potentiaalisen asiakasryhmän rajaamisen jälkeen käytiin läpi yrityksen tarjoaman palvelun hinnoittelua. Toimeksiantajalla oli jo valmiiksi kokemukseräistä tietoa alan hintatasosta, mikä helpotti hinnoittelun selvittämistä. Toimeksiantajalla oli myös valmiina ajatus siitä miten haluaisi palvelun hinnoitella, ja liiketoimintasuunnitelmassa tämä onkin hinnoittelun perustana.

Toiseksi viimeiseksi tässä liiketoimintasuunnitelman osiossa tehtiin yritykselle swot-analyysi. Analyysiin sisällytettiin erilaisia yrityksen omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkopuolelta tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. Uhkiin ja mahdollisuuksiin sisällytettiin sekä yleisiä tulevia trendejä että alan ominaispiirteistä johtuvia tekijöitä.

Viimeisenä tässä markkinointi ja hinnoittelu osiossa käytiin läpi yrityksen markkinointi ja sen kustannukset. Markkinointia käytiin läpi yleisellä tasolla, eikä yritykselle suunniteltu mitään yksityiskohtaisia kampanjoita, sillä markkinointi kampanjat eivät kuulu liiketoimintasuunnitelmaan. Markkinoinnin selvityksessä otettiin huomioon alan käytänteet joiden mukaan yrityksen kannattaa toimia.

7.13.5 Talouden tunnusluvut

Liiketoimintasuunnitelman osioon talouden tunnusluvut sisällytetään erinäisiä yritykselle tärkeitä laskelmia. Laskelmat valitaan aina sillä perusteella, että ne antavat yrityksen toiminnasta mahdollisimman paljon informaatiota ja kuvaavat toimintaa realistisesti. Toimeksiantajan tapauksessa parhaimmiksi laskelmiksi osoittautuivat käyttöpääomantarvelaskelma ja tulossuunnitelma ensimmäiselle vuodelle.

Käyttöpääomantarvelaskelma tehtiin yrityksen toiminnan kolmelle ensimmäiselle kuukaudelle. Tämä laskelma selvittää siis kuinka paljon toimeksiantajan pitää yritykseensä sijoittaa, jotta aloituskustannukset saadaan maksettua. Tämä oli tärkeää selvittää, jotta voitaisiin selvittää onko toimeksiantajalla tarpeeksi varallisuutta yrityksen pääomassa perustamiskustannuksien peittämiseksi.

Tulossuunnitelma ensimmäiselle vuodelle valittiin sopivaksi laskelmaksi siksi, että sen avulla voitiin selvittää kuinka paljon myyntitulojen pitäisi vähimmillään olla, jotta kaikki yritystoiminnasta aiheutuvat kustannukset saataisiin katettua. Toimeksiantajalla itsellään ei ole suuria toivomuksia ensimmäisen vuoden tuottoja kohtaan, vaan tärkeämpänä pidettiin tietoa siitä kuinka paljon olisi myynnin vähimmäismäärä. Tämä vaikutti myös laskelmatyypin valintaan.

Näiden valittujen laskelmien avulla ei toimeksiantaja luultavimmin saisi yritykselleen ulkopuolista rahoitusta. Tarvetta rahoitukselle ei nyt ensimmäisen toimintavuoden aikana ole, joten mikäli tällainen tarve tulee myöhemmin yritykselle, voidaan tehdä uusia laskelmia ja muuttaa hieman liiketoimintasuunnitelmaa.

7.13.6 Liitteet

Liiketoimintasuunnitelmaan usein sisällytetään erilaisia liitteitä. Näitä liitteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen organisaatiokaavio, taloutta ja markkinoita koskevat analyysit ja

tutkimukset. Toimeksiantajan tapauksessa liitteisiin laitettiin tarvittavat yritystoiminnan taloudelliset laskelmat ja toimeksiantajan oma CV. Toimeksiantajan CV valittiin liitteeksi koska toimeksiantajan rooli yrityksen menestymisessä on niin suuri ja koska sen avulla liiketoimintasuunnitelman lukijan on helppo saada yrittäjistä ja hänen taustastaan vielä lisäinformaatiota.

Liitteisiin ei sisällytetty organisaatiosta kertovaa kaaviota, sillä tämä olisi ollut täysin turha. Myöskään markkinatutkimuksia ei sisällytetty, koska tällaisia ei liiketoimintasuunnitelmaa varten tehty. Liitteisiin olisi voinut sisällyttää myös swot –analyysin, mutta analyysi sopi luontevasti itse liiketoimintasuunnitelmaan, joten liitteisiin sitä oli enää turha lisätä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä on esitetty yrityksen perustamisprosessi ja liiketoimintasuunnitelma teoreettisesti sekä case yrityksen muodossa. Opinnäytetyön tuloksena ovat ohjeistukset toimeksiantajalle yrityksen perustamista varten sekä valmis toimeksiantajan yritykselle tehty liiketoimintasuunnitelma.

Tämän opinnäytetyön tavoitteina olivat: tarjota toimeksiantajalle tarvittavaa tietoa sekä käytännön ohjeita oman yrityksen perustamista varten ja tehdä toimeksiantajalle yritystoiminnan käynnistämistä varten liiketoimintasuunnitelma. Työn toisessa kappaleessa esitettyihin tavoitteisiin tämän opinnäytetyön on vastannut suhteellisen hyvin. Suhteellisen hyvään lopputulokseen päästiin, koska yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui onnistuneesti.

Yrityksen perustamisosiota voidaan pitää onnistuneena sillä perusteella, että toimeksiantaja perusti tämän opinnäytetyöprosessin aikana oman yrityksen. Toimeksi antaja oli tyytyväinen saamiinsa ohjeistuksiin yrityksen perustamista varten. Hän sanoi arvioinnissaan että: ”Kenkäagentuurin aloittaminen on nyt paljon helpompaa, kun minulla on tyttöjen laatima ”käsikirja” aiheesta.” Aivan täysin ei pystytä sanomaa, kuinka paljon apua yrityksen perustamisosiosta toimeksiantajalle tulee olemaan, koska toimeksiantaja ei vielä tehnyt kaikkia käytännön toimia, joita yrityksen perustamisosiossa on ohjeistettu tekemään.

Liiketoimintasuunnitelma pystyttiin muokkaamaan toimeksiantajan yrityksen tarpeiden pohjalta yritykselle sopivaksi. Liiketoimintasuunnitelma oli toimeksiantajan mielestä onnistunut, mutta se kuinka onnistuneesti suunnitelmaa voidaan käyttää yritystoiminnan käynnistämässä, selviää vasta yrityksen ensimmäisen toimintavuoden aikana. Liiketoimintasuunnitelma yhdessä yrityksen perustamisosan kanssa toimivat toimeksiantajan mielestä kuitenkin jatkossa hänelle hyvänä muistilistana liikeidean eteenpäin viemisessä.

Tämä opinnäytetyö olisi tuonut toimeksiantajalle kirjoittajien mielestä vielä enemmän lisäarvoa ja hyötyä hänen yritystoiminnan aloittamiselle, jos työssä olisi toteutettu markkinointitutkimus, jossa potentiaalisia asiakkaita olisi pyritty kartoittamaan ja lähestymään käytännön tasolla. Resursseja markkinointitutkimukselle ei tässä opinnäytetyössä kuitenkaan ollut. Myös jalkinealalla toimivan agentin haastattelusta olisi ollut hyötyä liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Erityisesti kustannuslaskelmat olisivat olleet totuudenmukaisempia.

Kaiken kaikkiaan toimeksiantaja ja opinnäytetyön tekijät ovat työhön tyytyväisiä. Opinnäytetyön tekijät haluavat kiittää toimeksiantajan panostusta työhön, opinnäytetyön ohjaavaa opettajaa kärsivällisyydestään sekä läheisiään, jotka ovat tukeneet heitä opinnäytetyöprosessin aikana.

LÄHTEET

Erämetsä, P., Suominen, P. 2004. Agenttikaupan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Holopainen, T. 2001. Yrityksen perustamisopas –Käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita.

Isokangas, J., Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Johansson, R., Karjalainen, L & Ruuska M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma Business Plan. Kuopio: Finnvera.

Kinkki, S., Hulkko, P., Mäkinen, I. 1999. Yritystoiminta. Porvoo: WSOY.

Lloyd, D. 2007. Business Plans. Lontoo. Hodder Education.

Lyytinen, J., Piha, K. 2004. Yritä edes -32 syytä ryhtyä yrittäjäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari.

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

Viitala, R., Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys –liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Vitale, R., Giglierano, J. 2002. Business to business marketing : analysis & practice in a dynamic environment. Mason (OH): South-Western.

[Desiree Stimpert](#) 2008. Viitattu 13.10.2008

<http://shoes.about.com/od/fitcomfort/a/widenarrowwidth.htm>

Ecco 2008. Viitattu 13.10.2008

<http://www.ecco.com/fi/fi/mallisto/naiset/business/index.js>

Emotionshoes 2008. Viitattu 13.10.2008

<http://www.emotionshoes.co.uk/emotion/index.php?osCsid=b442a886771040419df324e78e3f5e8e>

Kirjanpitoa. 2008. Viitattu 4.11.2008.

<http://www.kirjanpitoa.com/Kahdenkertainen-kirjanpito.html>

Kirjanpitoa. 2008. Viitattu 4.11.2008.

<http://www.kirjanpitoa.com/Kirjanpito.html>

Kirjanpitoa. 2008. Viitattu 4.11.2008.

<http://www.kirjanpitoa.com/Yhdenkertainen-Kirjanpito.html>

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2008. Uusyrittäjäkeskus. Viitattu

15.8.2008. <http://uusyrityskeskus.tx.fi/main/images/UYKTopas2008.pdf>

Ostaja NN haastattelu 11.4.2008. Vantaa

KUVIOT, TAULUKOT JA KUVAT

Kuvio 2. Yrityksen perustamisprosessi (Raatikainen, 2006).....	13
Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelma yrityksen perustamisprosessissa	14
Kuvio 4. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen (Lloyd, 2007)	15
Taulukko 1: B-to-b markkinoiden ja kuluttajamarkkinoiden erot (Vitale & Giglierano, 2002)	36
Kuvio 5. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus.....	37
Kuvio 6. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki, 2001)	39
Kuvio 7. Liiketoimintasuunnitelman rakenne (Lloyd, 2007).....	40
Taulukko 2: Five Forces Model (Lloyd, 2007)	44
Kuvio 8. SWOT-analyysi (Pitkämäki, 2001).....	47
Kuva 2: Liiketoimintasuunnitelman kansilehti (Johansson ym. 2001)	50
Kuvio 9. Teorian yhteenveto	51
Taulukko 3: Naisten kenkien kokomerkinät (Stimpert, 2008).....	55
Kuva 4: Esimerkkikenkiä (emotionshoes, 2008).....	55
Taulukko 2. Osto- ja myyntirytmii (Ostaja NN, 2008).....	56

LIITTEET

Liite 1: Perustamisasiakirjat

Liite 2: Liiketoimintasuunnitelma Tmi Meranna