

Timo Vesanen

# LIKETOIMINTASUUNNITELMA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPALLE

Liiketalouden koulutusohjelma

2019

## LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPALLE

Vesanen, Timo  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2019  
Sivumäärä: 34  
Liitteitä: Liiketoimintasuunnitelma

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, Päivittäistavarakauppa, Yrittäjyys

---

Opinnäytetyössä tutkittiin liiketoimintasuunnitelman laatimista päivittäistavarakaupan yritykselle. Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin tutkimusmenetelmien valinnalla. Työssä käytettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksen edetessä tarkasteltiin tarkemmin päivittäistavarakaupan nykytilaa. Tämän jälkeen kerättiin tarvittava teoriapohja itse liiketoimintasuunnitelman tekemistä varten. Teoriapohja aloitettiin liiketoimintasuunnitelman perusteista ja työn edetessä tutustuttiin vaativampiin osuuksiin. Lopuksi tehtiin yhteenveto, jossa käytiin läpi työn ydinsisältö ja tekijän ajatuksia aiheesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa päivittäistavarakaupalle liiketoimintasuunnitelma. Kohdeyrityksenä toimi hypermarket kokoluokan yritys. Yrityksen liikevaihto oli viimeisimmässä tilinpäätöksessä noin 15 miljoonaa euroa. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ei ollut päivitetty sitten se perustamisen. Liiketoimintasuunnitelmaa oli pyydetty yritykseltä tulevaisuuden investointien takia, joten tutkimus ja tuotos oli yritykselle erittäin merkittävä ja ajankohtainen.

## BUSINESS PLAN FOR GROCERY STORE

Vesanen, Timo

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business economics

October 2019

Number of pages: 34

Appendices: Business plan

Keywords: Business plan, Grocery store, Entrepreneurship

---

This thesis researched the process of making business plan for grocery store. Thesis writing began with the choice of research methods. Case study was selected as the research method. As the study progressed, the current state of the grocery trade was examined more closely. After this, the necessary theoretical basis was collected for the preparation of the business plan itself. The theory started with the basics of the business plan and as the work progressed, the more demanding sections were introduced. At the end of theoretical part core content of the work and the author's thoughts on the subject was summarized.

The goal of this thesis was to produce a business plan for the grocery store. The target company was a hypermarket-sized company. The company's turnover in its most recent financial statements was approximately 15 million euro. The company's business plan had not been updated since establishment of the company. The business plan had been requested from the company for future investments, so the research and document were very significant and important for the company.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA RAJAUKSET .....	7
3	PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN TOIMINTA SUOMESSA.....	8
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	10
4.1	Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä .....	13
4.2	Toimintasuunnitelma .....	14
4.3	Markkinatilanne ja kehitysnäkymät .....	15
4.4	Organisaatio ja henkilöstö.....	19
4.5	Päämäärät ja tavoitteet .....	20
4.6	Riskit ja niiden hallinta .....	21
4.7	Strategiat .....	23
4.8	Taloussuunnitelma .....	24
4.9	Markkinointisuunnitelma .....	27
4.10	Rahoitusesitys .....	29
4.11	Tuotekehityssuunnitelma .....	29
5	YHTEENVETO .....	31
	LÄHTEET.....	33
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on päivittäistavarakaupan liiketoimintasuunnitelma ja sen tekeminen. Liiketoimintasuunnitelman toimeksiantaja on päivittäistavarakaupan yritys, joka sijaitsee Pirkanmaalla. Tutkimuksen merkitys toimeksiantajalle on merkittävä, sillä edellisen liiketoimintasuunnitelman valmistumisesta on kulunut jo useampi vuosi ja yrityksen toiminta on kehittynyt huomattavasti kyseisenä aikana.

Päivittäistavarakaupan yritys, joka sijaitsee Pirkanmaalla, on hypermarket kokoluokkaan kuuluva tavaratalo. Kohdeyrityksen liikevaihto oli viimeisimmässä tilinpäätöksessä noin 15 miljoonaa euroa. Yritys työllistää tällä hetkellä 34 henkilöä ja samassa rakennuksessa toimii työntekijöinä yhteensä noin 60 henkilöä. Hypermarketin valikoima sisältää laajasti elintarvikkeita ja käyttötavaraa.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui liiketoimintasuunnitelma tekijän mielenkiinnon vuoksi. Lisäksi aihe tukee liiketalouden opintoja. Toimeksiantajan mukaan liiketoimintasuunnitelmaa ei ole päivitetty yrityksen perustamisen jälkeen, joten opinnäytetyö on ajankohtainen ja sillä on suuri merkitys kohdeyritykselle. Eri yhteistyökumppanit ja rahoitusyhtiöt ovat myös vaatineet päivitettyä liiketoimintasuunnitelmaa esimerkiksi uutta rahoitushakemusta / maksusuunnitelman muutosta varten.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tekijän ymmärrystä opinnäytetyön aiheesta ja tuottaa samalla toimeksiantajalle käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö rakennetaan siten, että varsinainen yritykselle tehty liiketoimintasuunnitelma tulee opinnäytetyön liitteeksi salattuna osiona. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yksityiskohtaisia tietoja yrityksestä ja toimeksiantaja ei halua, että yritys on tunnistettavissa opinnäytetyöstä. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen toiminnan kannalta arkaluonteista tietoa sekä mahdollisia liikesalaisuuksia. Tämän vuoksi liite on salattu ja opinnäyte julkaistaan ilman liitettä. Tämän lisäksi rajauksena opinnäytetyössä on ainoastaan se, että siinä käsitellään ainoastaan tietoa, mikä on relevanttia liiketoimintasuunnitelman tekemisessä.

Opinnäytetyön tiedonhaku- ja tutkimusmenetelmät valittiin siten, että aiheeseen tutustutaan ensin teoreettisesta näkökulmasta. Ensin hankitaan laaja teoria-aineisto erilaisista kirjallaisista ja tieteellisistä julkaisuista. Kun aineistoa on kerätty tarpeeksi ja on muodostettu teoriapohja liiketoimintasuunnitelman tekemiselle, aloitetaan

kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Työssä käytetään tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta. Tutkimuksen kohde on tiedossa jo tutkimuksen alussa ja tarkoituksena on tuottaa tarkkaa dataa yrityksestä. Kohdeyritykseltä saadaan käyttöön laajasti erilaisia markkinointimateriaaleja ja dokumentteja, joiden avulla päästään tutustumaan yritykseen ja sen toimintaan. Opinnäytetyön kirjoittajalla on myös vapaa pääsy yrityksen talouden tunnuslukuihin sekä tilinpäätökseen.

Luvussa kaksi käydään läpi tutkimusmenetelmät ja mahdolliset työn aiheen rajaukset. Kolmannessa luvussa tarkoituksena on tutustua päivittäistavarakaupan toimintaan Suomessa. Tämän jälkeen neljännessä luvussa esitellään liiketoimintasuunnitelman osa-alueet. Tämä osio toimii teoriapohjana kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimiselle. Lopuksi viidennessä luvussa nivotaan yhteen työn tärkeimmät havainnot. Lisäksi käydään läpi pohdintaa työn merkityksestä tekijälle. Varsinaisen opinnäytetyön jälkeen tulee erillinen liite, joka sisältää kohdeyritykselle tehdyn liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelmasta on tarkoitus valmistaa sellainen, että yritys pystyy hyödyntämään sitä todellisessa tilanteessa.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA RAJAUKSET

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on yritys, jolle valmistetaan tutkimuksen pohjalta liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on tuottaa eksaktia tietoa yrityksen liiketoiminnasta. Tapaustutkimuksella pystytään tutkimaan kohdeyritystä erittäin tarkasti. Tästä johtuen kyseinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tämän opinnäytetyön tutkimukseen.

Tapaustutkimuksen vaiheet jäsentävät hyvin tutkimuksen tekemistä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimuksen kohde, joka on tässä opinnäytetyössä kohdeyritys. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa kerätään teoretietoa liiketoimintasuunnitelman rakentamisesta ja ilmiöstä. Kun kerätty aineisto on riittävän laaja, analysoidaan sitä ja luodaan sen pohjalta teoriaosuus tähän opinnäytetyöhön. Teorian jälkeen on vuorossa tutkimusaineiston keruu kohdeyrityksestä ja sen analysointi. Yrityksestä kerätään tarvittava määrä tietoa ja dataa, jonka pohjalta luodaan liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma toimii jatkossa kohdeyritykselle kehittävänä mallina. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-55)

Tapaustutkimus mahdollistaa monenlaiset menetelmät tutkimuksen toteuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa käytetään niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivista aineistoa. Päämenetelmänä käytetään dokumenttianalyysiä, koska kerättävä aineisto koostuu suurimmaksi osaksi erilaisista kohdeyrityksen raporteista ja markkinointimateriaaleista. Dokumenttianalyysissä käytetään sisällön analyysiä, sillä varsinaiseen liiketoimintasuunnitelmaan analysoitu data muutetaan sanalliseen muotoon. Tutkimukseen sisällytetään vain ilmisisältö. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-55)

Tutkimus on rajattu siten, että siinä käsitellään vain dataa, joka on oleellista liiketoimintasuunnitelman tekemiseksi. Rajausta on tehty käytettävän aineiston sisältämän liikesalaisuuden alaisen tiedon vuoksi. Myös tutkimuksen tuotos rajataan siten, että se tulee salattuna liitteenä opinnäytetyön loppuun. Tämä johtuu siitä, että liiketoimintasuunnitelma sisältää liikesalaisuuksia.

### 3 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN TOIMINTA SUOMESSA

Päivittäistavarakaupan taloudellinen tilanne oli vahvassa nousussa vuonna 2016. Myyntien volyyymeissa saavutettiin 1,6 %:n kehitys, joka oli paras tulos vuoden 2007 jälkeen. Päivittäistavarakauppa elää tällä hetkellä muutoskeskeistä aikaa. Kauppojen aukioloaikojen vapautuminen vuoden 2016 alussa vaikutti päivittäistavarakaupan tulokseen positiivisesti. Myös ruoan hintatason lasku sekä kuluttajaluottamuksen vahvistuminen olivat positiivisia tekijöitä kehitykseen. Etenkin ruokakauppojen kehityksen nousu antaa indikaatiota siitä, että Suomen taloudessa on nähtävillä elpymisen merkkejä. Päivittäistavarakaupat haluavat myös jatkossa tukea Suomen talouden optimistista kasvua. Päivittäistavarakauppa on merkittävä osa Suomen veronmaksajia. Kysynnän kasvu Suomessa vahvistaa myös työpaikkojen lisääntymistä sekä investointimahdollisuuksia markkinoilla. (Päivittäistavarakauppa ry 2017, 3)

Vuosina 2017 ja 2018 muutoskehitys jatkui positiivisena. Poliittiset muutokset ovat mahdollistaneet tarpeellisten uudistusten tekemisen. Maankäyttö- ja rakennuslain muutokset ovat mahdollistaneet päivittäistavarakaupan laajentumisen esimerkiksi byrokratian keventymisen myötä. Alkoholijuomien enimmäisvahvuutta vähittäiskaupassa nostettiin 4,7 %:sta 5,5 %:iin, minkä myötä päivittäistavarakauppaan on muodostunut kokonaan uusi tuotesegmentti. (Päivittäistavarakauppa ry 2018, 3) Suomen tulisi pyrkiä jatkossakin etenemään kohti vapaata kilpailuympäristöä. Hyvä talouskehitys ja muutoshakuisuus saivat vuonna 2017 päivittäistavaramyynnin arvon nousemaan yhdellä prosentilla edellisen vuoden tuloksesta. (Päivittäistavarakauppa ry 2018, 3)

Päivittäistavarakauppa on yksi yhteiskunnan vastuullisista toimijoista, joka mahdollistaa ihmisten jokapäiväisen arjen hoitamisen. Pelkästään elintarvikkeiden tukku- ja vähittäiskauppa työllistää yli 80 000 henkilöä. Alan yritykset investoivat Suomeen yli 600 miljoonaa euroa vuosittain. (Päivittäistavarakauppa ry 2018, 5) Tämä tarkoittaa sitä, että kyseiset yritykset ovat erittäin tärkeitä veronmaksajia Suomelle. Kaupan palkkasidonnaisia veroja maksettiin vuonna 2017 noin miljardi euroa. Koko Suomen kattava myymäläverkosto turvaa asuttavuuden koko maassa. Ruokahävikin vähentäminen sekä turvallisuuden, ikärajavälön ja kierrätyksen aktiivinen edistäminen näkyvät ihmisten elämässä päivittäin. Tästä syystä suomalaiset arvioivat vuonna 2017

päivittäistavarakaupan olevan parhaiten yhteiskuntavastuuta kannattava yksityisen sektorin toimiala. (Päivittäistavarakauppa ry 2018, 5)

## 4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on perustettavan tai jo toiminnassa olevan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmien laatimista ja ennakkointia. Liiketoimintasuunnitelman sisältö koostuu tekijänsä tulkinnasta liittyen yrityksen tulevaisuuden näkymiin. Tämä sisältää näkökannan siitä, kuinka yritys pysyisi mahdollisimman kilpailukykyisenä tarjoten asiakkailleen lisäarvoa vaikeasti kopioitavissa olevalla tavalla. (Hesso 2015) Hyvän liiketoimintasuunnitelman sisältö tulisi olla kiteytetty siten, että siitä saa kokonaiskuuvan yrityksen toiminnasta yhdellä läpikäynnillä. Liiketoimintasuunnitelma kokoaa toteutussuunnitelmat helposti ymmärrettäväksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Se käy läpi kaikki tarpeelliset toimenpiteet, jotka yrityksen suhteen täytyy tehdä, varmistaakseen menestyminen vielä jatkossa. Yrityksen menestymisellä tarkoitetaan tulosta, jossa yritys ja yrittäjä saavuttavat pyrkimyksensä. Tätä pyrkimystä kutsutaan unelmaksi, joka on liiketoimintasuunnitelmassa yhtä kuin visio. (Hesso 2015)

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan etenkin yritystä perustettaessa. Teknisesti liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan liikeidea, toimintamallit, tavoitepäivämäärät sekä suunnitelmat ja strategiat. Esimerkiksi erinäiset rahoitusvaihtoehtoja tarjoavat tahot, kuten pankit, vaativat kirjallista kuvausta liiketoiminnasta ja sen suunnitelmista rahoituspäätöksen liitteeksi. (Viitala & Jylhä 2013)

Liiketoimintasuunnitelman ideana on pyrkiä todistamaan, että yrityksen tuottamalla palveluilla ja tuotteilla on todellinen mahdollisuus pärjätä toimialalla. Suunnitelmassa selvitetään asiakaskunnan rakenne. Missä he ovat, mikä on asiakaskunnan määrä ja millainen on asiakkaan ostoskäyttäytyminen ja kuinka se vaikuttaa myyntimääriin. Yrityksen tulee hankkia tietoa siitä mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja millaiseen palvelutasoon he ovat tyytyväisiä. Tähän liittyen erittäin tärkeä tieto on myös se, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tästä palvelusta tai tuotteesta. Asiakaskunnan selvityksessä on myös hyvä ilmetä, ovatko asiakkaat muita yrityksiä vai kuluttaja-asiakkaita. Kuluttaja-asiakkaalla tarkoitetaan yksittäistä asiakasta tai kotitaloutta. Kun asiakaskunta on kartoitettu, käydään läpi myös kilpailijat ja heidän lähtökohdat markkinoille. (Viitala & Jylhä 2013)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee näkyä pohja sille, kuinka ja milloin yritys tulee tuottamaan tulosta. Ansaintalogiikka kertoo tuotteiden ja palveluiden

kannattavuudesta sekä yrityksen rahaliikenteestä. Ansaintalogiikan perusta on kertoa yrittäjälle, tuleeko saatava tuotto esimerkiksi itse tuotteesta vai sen ympärille muodostetuista palveluista. (Viitala & Jylhä 2013)

Hesson (2015) mukaan eri liiketoimintasuunnitelmapohjien sisällöt korostavat erilaisia asioita. Sisällöstä voidaan mutkattomasti selvittää tekijän liiketoiminnallinen suuntautuminen. Toiset liiketoimintasuunnitelmat ovat selvästi enemmän laskelmapainotteisia. Niiden sisällöstä saattaa joskus olla jopa puolet laskelmia, riippuen millaista pohjaa yrittäjä päätyy käyttämään. Toisessa päässä skaalaa on liiketoimintasuunnitelmapohjat, jotka painottuvat lähes kokonaan yrityksen ja yrittäjän kykyihin sekä piirteisiin. Valmiit liiketoimintasuunnitelmapohjat ovat usein suositeltu vaihtoehto aloitettaville yrityksille, koska ne auttavat yrittäjää kartoittamaan ominaisuuksiaan ja toimintaansa. (Hesso 2015)

Liiketoimintasuunnitelmasta tulisi jättää pois kaikki epäselvyydet ja perustelemattomat väitteet. Ne antavat helposti ulkopuoliselle tarkastelijalle mielikuvan asiantunteuttomuudesta. Esimerkiksi myyntiennusteet, jotka eivät perustu faktoihin vaan toiveisiin ovat tarpeettomia. Suunnitelmassa ei myöskään saisi olla pitkiä kuvauksia, joissa käytetään ammattikieltä. (Koski & Virtanen 2005, 102-103)

Viitalan (2013) mukaan liiketoimintasuunnitelman yksinkertaistettu rakenne sisältää tekstiosion ja laskelmat. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenne on esitelty tarkemmin seuraavan sivun taulukossa 1. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman rakennetta käydään läpi tämän luvun alaluvuissa.

Taulukko 1. Liiketoimintasuunnitelman rakenne (Viitala &amp; Jylhä 2013)

<b>Tiivistelmä</b>	<b>Tuotantosuunnitelma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen perustiedot, historia ja nykytilanne</li> <li>• Yrityksen toimiala</li> <li>• Liikeidea</li> <li>• Suunnitelmat ja strategiat</li> <li>• Yrityksen tulevaisuudennäkymät lyhyesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotannon puitteet ja kapasiteetti</li> <li>• Tuotantoprosessit</li> <li>• Tuotannon kehittäminen ja tulevaisuuden investoinnit</li> <li>• Alihankinta ja kumppanuudet</li> </ul>
<b>Markkinatilanne ja kehitysnäkymät</b>	<b>Organisaatio ja henkilöstö</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinoiden yleistilanne</li> <li>• Kilpailutilanne</li> <li>• Kohderyhmä, kysyntä ja asiakkaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistus</li> <li>• Organisaatorakenne ja avainhenkilöt</li> <li>• Henkilöstön määrä ja osaaminen</li> <li>• Organisaation ja henkilöstön kehitystarve</li> <li>• Ulkopuoliset resurssit</li> </ul>
<b>Päämäärät ja tavoitteet</b>	<b>Riskit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visio</li> <li>• Kehitystavoite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskienhallinta</li> <li>• Riskien määrän ja tason arviointi</li> </ul>
<b>Strategia</b>	<b>Taloussuunnitelma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginen asemointi</li> <li>• Strategiset ratkaisut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investointilaskelmat</li> <li>• Tämän hetkinen statiiikka <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kannattavuus</li> <li>○ Vakavaraisuus</li> <li>○ Maksuvalmius</li> </ul> </li> <li>• Kassabudjetti</li> <li>• Talouden kriittiset pisteet</li> <li>• Talouden seuranta</li> </ul>
<b>Markkinointisuunnitelma</b>	<b>Rahoitusesitys</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntitavoitteet</li> <li>• Markkinoinnin lähtökohdat</li> <li>• Markkinoinnin kilpailukeinot <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tuote / palvelu</li> <li>○ Hinnoittelu</li> <li>○ Kanavat ja viestintä</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääoman lähteet</li> </ul>
<b>Tuotekehityssuunnitelma</b>	<b>Mahdolliset liitteet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotekehityksen lähtökohdat</li> <li>• Tuotteiden ja palveluiden nykytila</li> <li>• Tuotekehityshankkeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raportteja</li> <li>• Tilinpäätös</li> <li>• Päätös</li> </ul>

#### 4.1 Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä

Tiivistelmässä käydään läpi yrityksen perustiedot ja liiketoimintasuunnitelman sisältö pintapuolisesti. Lisäksi käsitellään yritysidea, joka on yritystoiminnan perusta. Ilman yritysidea ei ole mitään yritystoimintaa. Tämä ajatusmallin pohjalta muotoutuu liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma. (Viitala & Jylhä 2013)

Liikeidea on spesifioitu versio yritysidea. Liikeidea ilmaisee sen mitä yritys tekee, mitä se myy ja kenelle se myy. Liikeidea myös kertoo, kuinka nämä edellä mainitut asiat aiotaan toteuttaa ja millaisilla markkinoilla yritys toimii. Tarkoituksena on pohdita, onko tuotteella mahdollisuudet menestyä markkinoilla. (Uusyrityskeskus, 2019 s.14) Liikeidea kannattaa myös tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Palveluiden ja tuotteiden tulee olla sellaisia, että ne puhuttelevat asiakasta. Asiakkaaseen voidaan vedota muun muassa hinnalla, laadulla, käyttömukavuudella tai tehokkuudella. (Uusyrityskeskus, 2019 s.14)

Liikeidea kehitellessä täytyy myös muistaa, että sen tulee olla todenmukainen eikä liioiteltu. Yrittäjän kannattaa varmistua kestäväkö yrityksen talous liiketoimintaa tai onko yrityksen osaaminen tarpeeksi korkealla tasolla liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Hyvä yhteenveto palveluiden ja tuotteiden kysynnästä saadaan esimerkiksi tekemällä markkinakysely. (Uusyrityskeskus, 2019 s.14) Huolellinen suunnittelu on kaiken perusta ja mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan.

Yrityksen perustiedoissa käydään läpi yritysmuoto. Yritysmuodon valinta vaikuttaa yrittäjän oikeudelliseen asemaan, verokohteluun, hallinnolliseen joustavuuteen sekä voitonjakoon. Suomessa yrittäjällä on useampia vaihtoehtoja yritysmuodoksi. Näitä ovat yksityinen toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö, jotka ovat niin sanottuja henkilöyrityksiä. Näiden kolmen lisäksi on pääomayrityksiä, joihin lukeutuvat osakeyhtiöt ja osuuskunnat. Käytännössä ero näiden kahden yritysryhmän välillä on velkavastuu. Henkilöyrityksissä yrittäjät ovat vastuussa veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Pääomayrityksissä velkojen vastuu rajoitetaan yritykseen sijoitettuun pääomaan. (Viitala & Jylhä 2013)

## 4.2 Toimintasuunnitelma

Päätöksenteon ja talouden ohjauksen lähtökohta on se, että selvitetään ajanjakson tuotot ja kustannukset tietyn tarkastelukohteen osalta. Hyviä laskentakohteita ovat esimerkiksi investoinnit, asiakasryhmät, tilaukset ja projektit sekä suoritteet ja vastuualueet. Näitä laskentakohteita varten asetetaan erilaisia mittareita, jotka tarkastelevat muun muassa voittoa, katetta ja niiden prosentteja. Toiminnan taloudellisuutta voidaan ohjata siten, että optimoidaan kustannuksien määrää tuottoon nähden. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 10-13)

Toimintasuunnitelmassa käydään läpi yrityksen prosessit ja puitteet niille. Tarkoitus on tarkastella yrityksen kapasiteettia ja muita toiminnan tunnuslukuja, joilla todennetaan toimintojen kannattavuus. Toimintasuunnitelmassa käsitellään tunnuslukuja ja suunnitelmia lähinnä sanallisesti. Varsinaiset laskelmat, kuten investointilaskelma sisällytetään taloussuunnitelmiin. Toimintojen kehittämistä tarkastellaan lähinnä kustannustehokkuuden näkökulmasta. (Viitala & Jylhä 2013)

Eriytyisen tärkeitä toimintoja tarkastellessa on ymmärtää oikein laskentatilanne. Esimerkiksi yritys ei voi hinnoitella toimintojaan pelkän tuotteen hankintahinnan mukaan. Yrityksen tulee ottaa huomioon myös yrityksen muut omat kustannukset ja yleiskustannukset. On myös muistettava, että tuotteen kustannuksiin on laskettava vain aiheutumisperiaatteen mukaisesti sille kuuluva osuus. Jos tuotteen kustannuksiin lasketaan toisen tuotteen kuluja, käsitys tuotteen kannattavuudesta kärsii. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 188)

Toimintasuunnitelmassa voidaan käydä läpi myös SWOT-analyysi, joka on kuvattu seuraavalla sivulla kuvassa 1. SWOT-analyysissä käydään läpi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysiä voidaan käyttää työkaluna, kun halutaan tunnistaa yrityksestä asioita, joihin halutaan panostaa ja mitä kannattaa välttää. Omien vahvuuksien ja uhkien tiedostaminen sekä niihin reagointi parantaa yrityksen kilpailuasemaa. Heikkouksia ja mahdollisuuksia yritetään kääntää vahvuuksiksi tai ehkäistä niiden muuttumista uhaksi. Uhat yritys pyrkii joko poistamaan kokonaan tai minimoimaan. (Law 2016)



*Kuva 1. Swot analyysi (Law 2016)*

#### 4.3 Markkinatilanne ja kehitysnäkymät

Markkinatilanteessa ja kehitysnäkymissä tarkastellaan ympäristön vaikutuksia liiketoimintaan. Tarkoituksena on analysoida kaikkea mitä tapahtuu yrityksen ympärillä. Huolellisella analyysillä saadaan ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä tärkeää informaatiota. Niistä löytyvät yritykselle kilpailueduntekijät, joita hyödyntämällä tuodaan lisäarvoa asiakkaille ja kumppaniyrityksille. (Hesso 2015)

Ulkoista ympäristöä tarkasteltaessa käydään ensin läpi suuren mittakaavan ilmiöt. Näitä ovat poliittinen, taloudellinen, eettinen, sosiaalinen, teknologinen sekä lainsäädännöllinen ympäristö. Poliittista ympäristöä tarkastellessa havainnoidaan valtionhallinnon vaikutuksia markkinoihin. Poliittista ympäristöä kannattaa tarkastella laajuu- della, jolla se koskettaa yritystä. Pääasiassa poliittiseen ympäristöön vaikuttavat finanssipolitiikan painopisteet. Finanssipolitiikan muutoksilla hallitaan valtion menoja ja tuloja. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi verotuksen muutokset, julkisen sektorin investoinnit ja tulonsiirrot. (Hesso 2015)

Taloudellisen ympäristön analysoinnissa havainnoidaan maailmantilojen kehitys- ja muutossuuntia. Nämä muutokset saattavat olla hyvinkin kriittisiä yrityksen toiminnan kannattavuuden kannalta. Vientivetoisena valtiona Suomi on riippuvainen myös sen

rajojen ulkopuolella tapahtuvista asioista. Kuitenkaan ei tule tarkastella vain kansainvälistä tilannetta. Analysointia tulee toteuttaa myös kunnallistasolla, sekä alueellista-loudellisesti. Esimerkiksi kuntien tarjoamat kannusteet ja paikoitellen Venäjän läheisyys saattavat avata yritykselle uusia markkinamahdollisuuksia. (Hesso 2015)

Eettisten tekijöiden analysoinnista on viime vuosina kasvanut entistä tärkeämpi osa-alue markkinatilanteen analysoinnissa. Ekologiset vaihtoehdot ja eettisesti korrekimmät valinnat ovat kasvaneet myös asiakkaiden näkökulmasta arvoa luoviksi tekijöiksi. Ekologisten valintojen tekeminen ja vastuullisuus ympäristöstä ovat nousseet trendikääksi tavaksi kuluttaa. Asiakkaille on tärkeää, että yritys näyttää nämä valinnat myös tuotteissaan. Yrityksen tulee miettiä, mitkä yhteiskunnalliset asiat ovat sellaisia, joita se tukee. Myös markkinoinnissa käytettävien henkilöiden vaikutus on aiempaa suurempi. Vaikka lainsäädäntö ja normit antaisivat reunaehdot toiminnalle, usein asiakkaat ja yhteistyökumppanit vaativat yritykseltä pitkäjänteistä eettistä kestävyyttä. (Viitala & Jylhä 2013)

Sosiaalinen ja teknologinen ympäristö kokevat jatkuvasti kaikista suurimmat muutokset. Sosiaalisen median vaikutus markkinoilla on merkittävä. Yrityksen henkilöstö saattaa vahingoittaa sosiaalisessa mediassa yrityksen imagoa. Yhdellä ”postauksella” yksilön mielipide yrityksestä voi levitä helposti satojen, jopa tuhansien ihmisten tietoisuuteen. Y-sukupolven tietotekninen osaaminen, sekä liberaalit- ja individualistiset ajatusmallit painottuvat yksilöiden valinnoissa. Sosiaalista mediaa ja tietoteknistä osaamista voidaan hyödyntää myös yrityksen hyväksi. Positiivinen näkyvyys verkossa asettaa yrityksen etulyöntiasemaan kilpailijoihin verrattuna. (Hesso 2015)

Sosiaalisen ympäristön tarkastelu on haastava toimenpide. Yksittäisen kuluttajan osalta tarkasteltaviin aihealueisiin kuuluvat erityisesti tulo- ja koulutustaso sekä asumistapa. Myös ikärakenne ja asuintiheys alueella ovat sopivia työkaluja analysointiin. Teknologista ympäristöä tarkasteltaessa analysoidaan tärkeitä teknologisia ilmiöitä. Kyseiset ilmiöt eivät vaikuta pelkästään yrityksen toimiiin, vaan myös kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Mobiili- ja tietokonesovellukset sekä teknologiset laitteet ovat yritykselle tärkeitä lisäpalveluita. Sen lisäksi, että sovellukset antavat asiakkaille lisäarvoa toimintoillaan, yleensä myös niiden keräämä data on ensisijaisen arvokasta yritykselle. (Hesso 2015)

Lainsäädännöllistä ympäristöä analysoidaan lähinnä selvittämällä luvanvaraisuudet ja toimintaan vaikuttavat lakimuutokset. Tästä Hesso (2015) antoi hyvänä esimerkkinä toimitiloja ja -aloja koskevat lait sekä säädökset. Toimialan liiton ja kyseisen ministeriön toimien tarkastelu antaa hyvät lähtökohdat analysoinnille. (Hesso 2015)

Sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen omia resursseja. Sisäinen ympäristö koostuu laitteistoista, järjestelmistä, resursseista ja niitä käyttävistä henkilöistä. Sisäistä ympäristöä käsitellessä kannattaa muistaa, että kaikki resurssit eivät ole fyysisiä. Esimerkiksi tietointensiiivisellä alalla henkilöihin sitoutunut implisiittinen tieto on erittäin arvokas resurssi. Tämän kaltaisilla aloilla usein haetaan kilpailuetua asiantuntijuudesta ja muista aineettomista eduista. (Hesso 2015)

Markkinatilannetta tarkasteltaessa käydään läpi myös kilpailukenttä. Sen tuntemus on ensisijaisen tärkeää liiketoimintasuunnitelman laatijalle. Kilpailukentän tarkastelu kertoo, mitkä muut yritykset taistelevat samoista. Toimialan kilpailun tarkastelemisen tueksi Michael Porter on suunnitellut viiden voiman työkalun. Työkalu on kuvattuna seuraavalla sivulla kuvassa 2. Työkalulla saadaan kilpailun rakenne purettua johdonmukaiseen viitekehykseen, josta voidaan siirtyä tarkastelemaan yksittäisiä kilpailijoita. Viiden voiman työkalussa tarkastellaan alan uusia tulokkaita, tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoimaa, korvaavia tuotteita ja palveluita sekä toimialan kilpailutilannetta. (Hesso 2015)



Kuva 2. Porterin viiden voiman malli (Hesso 2015)

Kilpailutilannetta tarkasteltaessa tulee pitää mielessä, että on tärkeää löytää ne toimijat, jotka ovat realistisia vaihtoehtoja yritykselle asiakkaan näkökulmasta. Kilpailijayritykset ovat sellaisia toimijoita, jotka haastavat yrityksen liiketoimintaa. Selvitettävät vähimmäistekijät kilpailijoista ovat kyseisen toimijan resurssit ja kyvyt, toimintatapa, vaikutusvalta sekä pyrkimykset. (Hesso 2015)

Markkinatutkimuksen viimeisenä, mutta ei todellakaan vähäisimpänä kuuluu asiakasanalyysi. Asiakasanalyysissä hankitaan tietoa muun muassa asiakkaiden mielipiteistä, tarpeista ja määrästä. Uusyrittyskeskuksen (2019) mukaan analysoidessa asiakkaita kannattaa selvittää vähintään

- Millaisia asiakkaat ovat?
- Asiakkaiden määrä tietyllä alueella?
- Asiakkaiden tavoitettavuus?
- Mitä asiakaskunta on valmis maksamaan tuotteista ja palveluista?

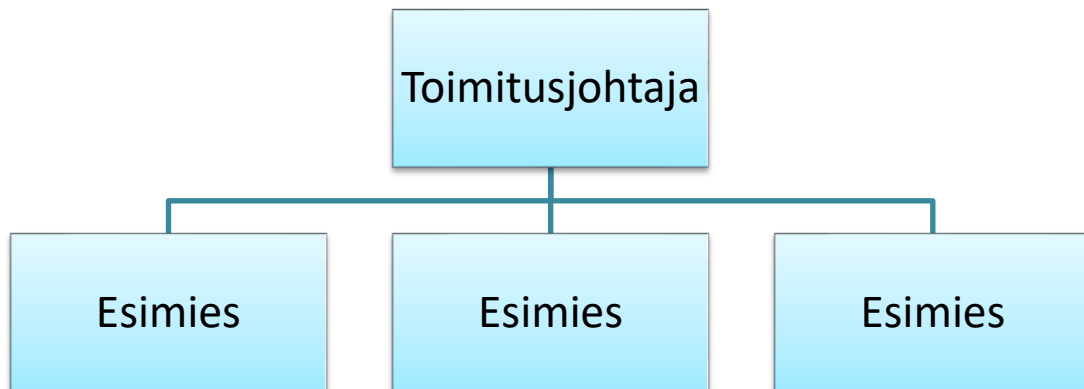
- Mitkä asiat saavat asiakkaan kannattamaan toimintaasi? Mikä saa heidät valitsemaan yrityksen kilpailijoiden ohi?
- Mitkä ovat asiakassegmentit? (Uusyrittyskeskus 2019, 30)

#### 4.4 Organisaatio ja henkilöstö

Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa. Toiminnan tavoitteena on saavuttaa ennalta määritellyt yhteiset tavoitteet. Organisaation jäsenille on asetettu henkilökohtaiset tavoitteet, joiden tarkoituksena on edistää yhteisen päämäärän saavuttamista. (Lämsä & Päivike 2013)

Organisaatorakenteen koko on kaksiteräinen miekka, joka tulee optimoida yritykselle sopivalle tasolle. Liian pieni ja kapea rakenne aiheuttaa yrityksissä ongelmia osaamisen ja resurssien niukkuuden vuoksi. Toisaalta pienimuotoinen rakenne lisää yritystoiminnan joustavuutta ja ketteryyttä. Organisaation kasvaessa suositellaan tehokkuuden parantamiseksi lisäämään työnjakoa, johtotasoja ja tiimejä. Suuressa organisaatiossa joustavuus ja reagointinopeus voivat kärsiä suuresti. Suuremmassa organisaatiossa on myöskin yksittäisillä henkilöillä vaikeampaa vaikuttaa tekemiseen. Tilanne saattaa olla yksilölle turhauttava ja aiheuttaa erimielisyyksiä. Rakenteen tavoite on tehokkuuden lisääminen, toiminnan valvonta, vastuunjakaminen, koordinaation lisääminen sekä yhteistyön ja tyytyväisyyden lisääminen. (Lämsä & Päivike 2013)

Henkilöstö- ja organisaatorakenteen havainnointi aloitetaan valmistamalla organisaatiokaavio, joka kuvaa tilannetta mahdollisimman tarkasti. Ensiksi tarkastellaan kenen alaisuudessa henkilöt toimivat ja mitkä ovat näiden rakenteiden tavoitteet. Kaavio ei kuitenkaan riitä yksistään tarkasteluun. Lisäksi tulee tarkastella henkilöstöä ja tiimejä kokonaisuutena. Henkilöstöstä on hyvä tietää esimerkiksi, kuinka suuri määrä on omaa ja ulkoista työvoimaa sekä mitkä ovat heidän tarpeensa ja osaamistaso. (Lämsä & Päivike 2013) Seuraavalla sivulla kuvassa 3 on kuvattuna esimerkki organisaatiokaaviosta.



*Kuva 3. Organisaatiokaavio esimerkki, (Mullins 2016, 396-398)*

#### 4.5 Päämäärät ja tavoitteet

Tavoitteet ja päämäärät muodostavat toiminnan kehityksen tasolle näkyvät maalit. Yksilöön ja työhön kohdistuvien tavoitteiden määrä on kasvussa, koska ne antavat suunnan liiketoiminnalle. Yrityksen on mentävä koko ajan eteenpäin ja kehityttävä, jotta se ei jää kilpailijoiden jalkoihin. Tavoitteiden on hyvä olla kunnianhimoisia, mutta on kuitenkin huomioitava, että liian ankarat ja rajut tavoitteet saattavat saada yksilöt kokemaan riittämättömyyttä ja ahdistuneisuutta kohdatessaan omat rajat työsäään. Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014) esittävät seuraavanlaisen kategorisoinnin tavoitteille

- Taloudelliset tavoitteet, jotka sisältävät esimerkiksi kasvu- ja tuottotavoitteet
- Laadulliset tavoitteet, joita ovat esimerkiksi työn laatu ja asiakaskokemus
- Tehokkuustavoitteet, kuten työn tuottavuus ja ajankäytön optimaalisuus
- Inhimilliset tavoitteet, esimerkkinä oppimisen taso, uudistuminen ja kasvaminen
- Ajattelulliset tavoitteet, sisältää muun muassa suhteen työn tekemiseen ja strategiset oivallukset

Tavoitteet voidaan jakaa lähes kaikille ihmistoiminnan alueille, on sitten kyseessä yksilö, osasto, tiimi tai asiakasryhmä. Tavoitteita voidaan jakaa myös tuotealueittain ja maantieteellisten alueiden mukaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014)

Tavoitteita asettaessa tulee ottaa huomioon niiden vaatimukset. Tavoitteiden tulisi aina olla mahdollisimman ymmärrettäviä ja helposti sisäistettäviä. Ne ovat myös täsmällisiä ja niille on asetettu aikamääreet. Tavoitteet pitäisi pystyä aina perustelemaan niin organisaatiolle kuin asiakkaille. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014) Oikeudenmukaisuus edellä menevät tavoitteet varmistavat, että ne ovat kaikissa rakenteissa hyväksyttäviä, eivätkä aiheuta eripuraa. Tavoitteet ovat myös mahdollista rakentaa siten, että niiden toteuttaminen edellyttää innovaatiota. Päämäärien tulee olla vaativia, mutta ei mahdottomia. Laitteiston ja järjestelmien täytyy olla tavoitetta tukevia ja niiden tulee mahdollistaa tavoitteiden saavuttaminen. Liian ankarat tavoitteet voivat lannistaa yksilöitä. Tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa, vaikka aina ei pystyisi antamaan parasta työpanosta. Ennen kaikkea tavoitteiden ja päämäärien tulee olla innostavia ja niiden merkitys kokonaisuuteen pitäisi olla nähtävissä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014)

Lisäksi päämäärissä ja tavoitteissa käsitellään yrityksen visio ja arvot, koska ne vaikuttavat toisiinsa merkittävästi. Visio kertoo suuremman tavoitteen, johon pyritään yrityksen arjessa. Visio on koko yritystoiminnan päämäärä ja sen hetkinen maali. Erinomaisilla suoritteilla ja onnistuneella strategialla visio on mahdollinen saavuttaa. (Hesso 2015)

Arvot ovat viitekehys tekemiselle, kun yritys tavoittelee visionsa saavuttamista. Arvojen mukaisesta toiminnasta poikkeamista voidaan nykyään pitää epäonnistuvan yritystoiminnan tunnusmerkkinä. Niin asiakkaat, sidosryhmät kuin työntekijät odottavat nykyään, että yritys noudattaa arvojaan. Sosiaalisen median merkityksen kasvaessa, pienetkin erheet voivat näkyä yrityksen tuloksessa. (Hesso 2015)

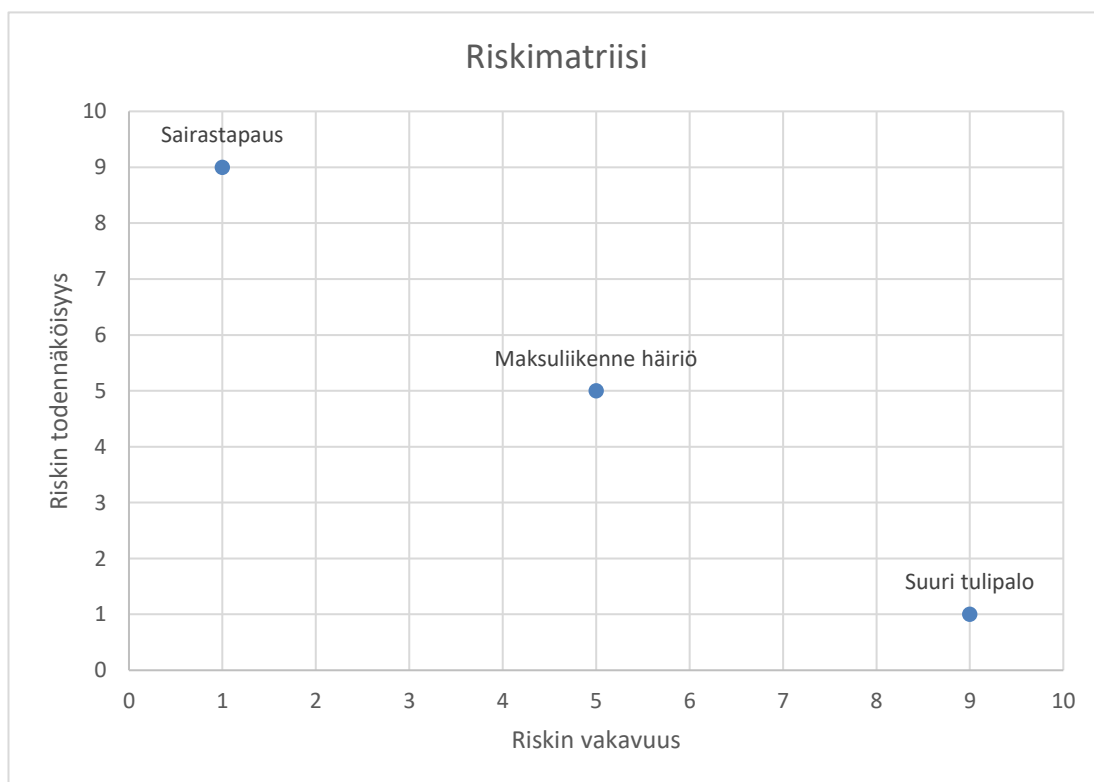
#### 4.6 Riskit ja niiden hallinta

Riskit kuuluvat yritystoiminnassa jokapäiväiseen arkeen. Yrityksien riskit ovat jatkuvasti muuttuvia ja kaikkia on mahdotonta ennakoida. Riskienhallinnalla kuitenkin pyritään minimoimaan tai poistamaan riskit toiminnasta. Riskejä pyritään jakamaan

erilaisiin tyypeihin seurauksien tai todennäköisyyksien perusteella. Näistä tyypeistä esimerkkeinä ovat liikeriski, yritysturvallisuusriski ja vahinkoriskit. Käsittelemällä riskejä kokonaisuuksina ja käyttämällä niiden yhteistä merkintälogiikkaa voidaan luoda riskienhallintaan käytetty riskikartta. Riskikartta on usein ruudutetun matriisin muodossa esitettävä kuvaaja, joka arvioi riskejä seurausten ja todennäköisyyksien avulla. Riskikarttojen yhteenvedoiksi tehdään riskiprofiileja. Profiilit kertovat tarkemmin riskien aiheuttajat, jolloin riskit ovat helpommin kohdistettavissa erinäisiin toimintoihin. (Harisalo et al. 2009, 13)

Kattava riskienhallinta edellyttää riskienhallintakeinojen toimivaa sovittamista yrityksen toimintoihin. Riskinkantokyvyn oikeanlainen mitoittaminen on riskienhallinnan seuraava askel. Tehokkaasti tehty riskienhallinta turvaa yrityksen toiminnan ja sen laajenemisen myös jatkossa. (Harisalo et al. 2009, 35)

Alla olevissa kuvissa 4 ja 5 on kuvattu riskienhallinnassa käytettäviä työkaluja. Kuvat esittelevät työkalut riskien tunnistamiseen sekä riskienhallintapäätöksen tekemiseen. Riskienhallintapäätöstaulukon avulla yritys voi valita, kuinka se reagoi tiettyyn riskiin.



Kuva 4. Riskimatriisi (Suominen 2000, 24)

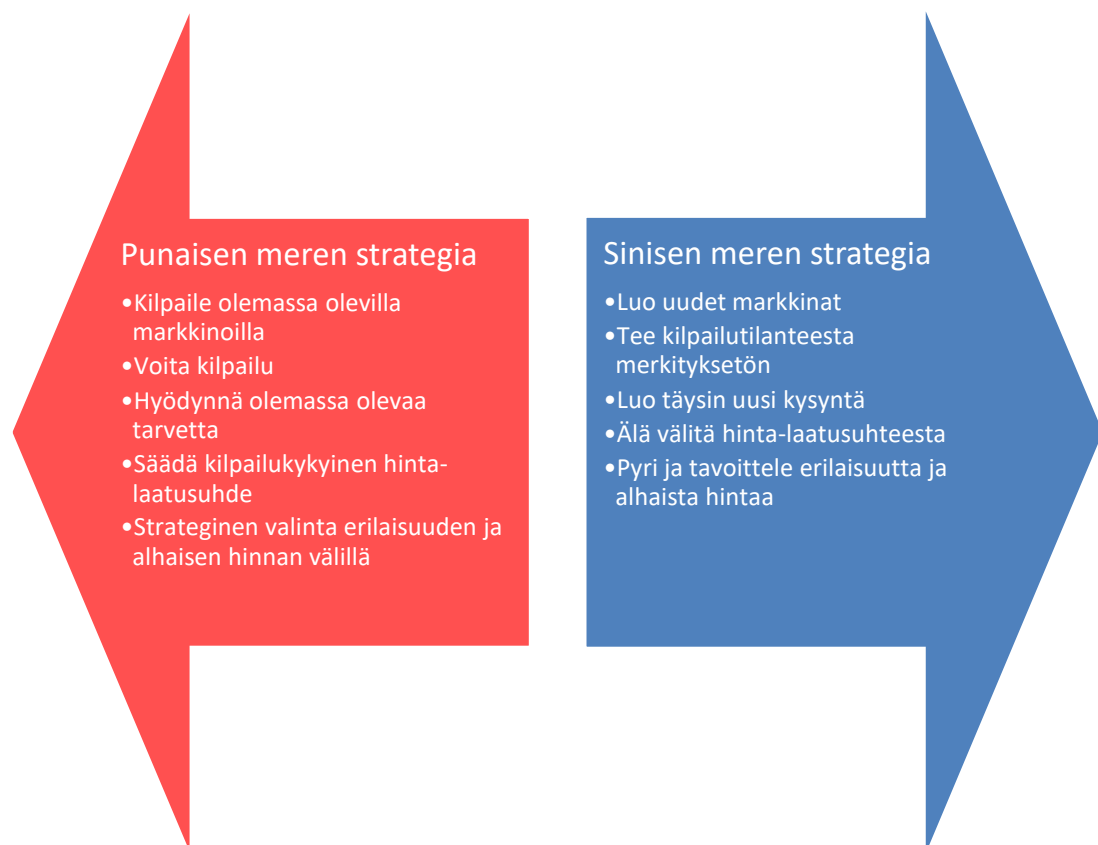


Kuva 5. Riskienhallintapäätöstaulukko (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019)

#### 4.7 Strategiat

Strategia on yrityksen toiminnan suunnanantaja. Strategian perustana on kertoa yritykselle mitä tehdään ja kuinka tehdään. Lisäksi se määrittelee, kuinka yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Tämän lisäksi strategia kertoo, kuinka yritys tahtoo puhutella asiakkaitansa ja kuinka yritys tavoittaisi mahdollisimman korkean kannattavuuden. Strategian päämäärä on yrityksen määrittelemä visio. Strategian perusta on olla pohja ja suunnitelma siihen, kuinka visio saavutetaan. Strategiaa on mahdollista muuttaa yrityksen muuttuessa ja edetessä liiketoiminnassaan. Strategian rakenne ja sen muuttaminen on erilaista riippuen siitä, onko kyseessä suur- vai pienyritys. Suuryritysten strategiat ovat usein loppuun mietittyjä, tarkasti suunniteltuja ja dokumentoituja. Pienyritysten strategiat voivat olla yrittäjän kehittelemiä toimintamalleja, joita ei ole dokumentoitu kirjallisesti. (Viitala & Jylhä 2013)

Blue Ocean Strategy eli suomeksi sinisen meren strategia on Kimin ja Mauborgnen (2019) kehittänyt strategiatyökalu. Työkalun ajatuksena on jättää huomioimatta kilpailijoiden voittaminen markkinoilla. Työkalun tarkoituksena on saada yritys kehittämään itseään siten, että se luo itselleen markkinat, jollain kekseliäällä ja omaperäisellä tavalla. Kun kilpailijoiden päihittäminen otetaan tarkastelun keskipisteeseen, yritys keskittyy liikaa siihen mitä muut tekevät eikä siihen mitä se itse tekisi toisin. Mallissa korostuvat innovaatiot, asiakastyytyväisyys ja palvelun arvo. Alla olevassa kuvassa 6 on esimerkki Kimin ja Mauborgnen (2019) strategiakanvaasi-mallista, jota useat yritykset käyttävät laatiessaan strategiaansa. (Kim & Mauborgne 2019)



*Kuva 6. Sinisen ja punaisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2019)*

#### 4.8 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmassa käydään läpi yrityksen kaikki laskemat, arviot ja varsinainen numeraalinen data, jota on kerätty liiketoiminnan edetessä. Aloittavalla yrityksellä laskelmat suuntautuvat lähes kokonaan tulevaisuuteen, koska yritykselle ei ole vielä kertynyt taloushistoriaa, johon voisi viitata. Taloussuunnitelmassa tarkastellaan yrityksen

tarvitsemat resurssit ja niiden hinta. Tämän lisäksi käydään läpi rahoitus- ja tulossuunnitelmat, kassavirtalaskema sekä ennusteet. Taloussosassa myös selitetään yrityksen järjestelmät, joita he käyttävät seurantaan ja laskentaan. (Koski & Virtanen 2005, 62)

Taloussuunnitelmasta löytyy yrityksen investointilaskelmat. Ne ovat pitkän aikavälin laskelmia, jotka kertovat sijoituksen kannattavuudesta. Perusajatuksena on tarkastella investointien tuloja ja niistä aiheutuvia kuluja. Perusongelmana investointilaskennassa on se, että eri aikoihin tulevat tulot ja menot eivät ole vertailukelpoisia. Tämän ongelman poistamiseen käytetään laskentakorkokantoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 206-207)

Tämän hetkinen statiikka eli talouden tunnusluvut kuuluvat myös taloussuunnitelmaan. Suunnitelmassa käydään muun muassa läpi kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja. Tunnuslukujen ohella tarkastellaan talouden kriittiset pisteet. (Viitala & Jylhä 2013)

Kannattavuuden tunnusluvuista hyviä esimerkkejä ovat liikevoittoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti ja sijoitetun pääomantuottoprosentit. Nämä tunnusluvut mittaavat kannattavuutta siten, että arvioinninkohteena on yleensä koko yritys. (Jormakka et al. 2015, 129-136)

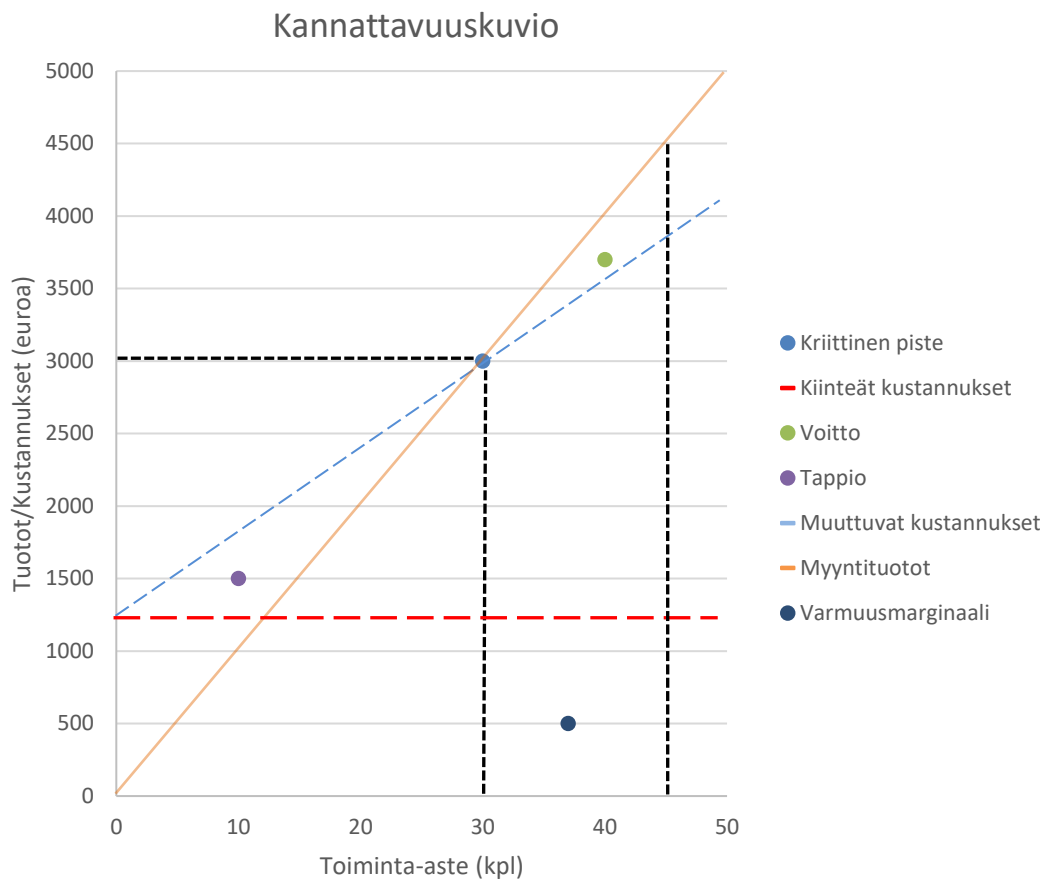
Yrityksen rahoitusrakenteen terveyttä kuvaa vakavaraisuuden tunnusluvut. Näitä ovat esimerkiksi omavaraisuusaste ja gearingprosentti. Omavaraisuusaste ja gearingprosentti kuvaavat yrityksen velkaantumisen suhdetta ja nettovelkaantumista. (Jormakka et al. 2015) Omavaraisuusasteella tarkastellaan yrityksen oman pääoman osuutta taseesta. Mitä korkeampi on yrityksen omavaraisuusaste, sitä vähemmän sillä on velkaa taseessa. Korkeaa omavaraisuusastetta pidetään yritykselle turvana kannattavuusvaihteluissa. Yritystä, jolla on korkea omavaraisuusaste, pidetään sijoittajien mielestä vakaana vaihtoehtona. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014)

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä sen maksusitoumuksista lyhyellä ajanjaksolla. Tunnetuimpia tunnuslukuja ovat quick- ja current ratio sekä nettokäyttöpääomaprocentti. Quick- ja current ratiot kuvaavat maksuvalmiuden kehitystä, mutta eri aikavälillä. Nettokäyttöpääomaprocentti lyhyesti kuvattuna kertoo sen, kuinka suuri osuus yrityksen liikevaihdosta on nettomääräisesti sidottuna käyttöpääomaan. (Jormakka et al. 2015, 134-135)

Taloussuunnitelmaan kootaan myös laatijan haluamat budjetit. Budjettien tekeminen aloitetaan yleensä osabudjeteista, jotka kootaan kokoomabudjeteiksi. Näitä ovat tulos- ja kassabudjetti sekä tase-ennuste. Kun kokoomabudjetit on koottu, ne tarkistetaan ja käydään läpi, jotta ne täyttävät niille asetetut tavoitteet. (Syvänperä & Lindfors 2014)

Kassa- ja tulosbudjetti perustuvat molemmat samoihin laskelmiin. Ero niiden välillä on se, että kassabudjetissa luvut muunnetaan maksuperusteisiksi. Tämä tarkoittaa, että samalla tarkastellaan saatavien ja omien maksujen maksunopeutta. Laskelmissa on erittäin tärkeää huomioida yrityksen kaikki rahaliikenne, olkoot kyseessä sitten esimerkiksi lainojen nostot tai investoinnit. (Syvänperä & Lindfors 2014)

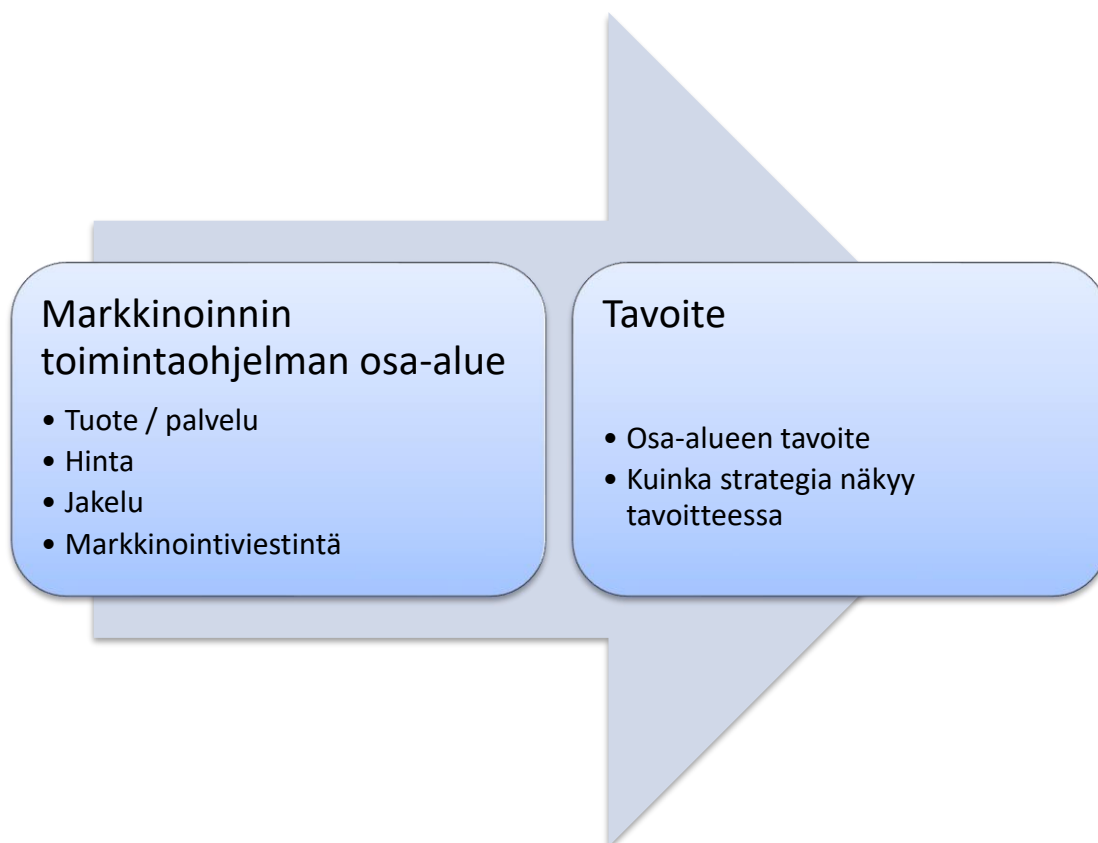
Kun suunnitelmissa käsitellään kriittisiä pisteitä, tarkoitetaan pistettä, jossa toiminta ei ole kannattavaa eikä tappiollista. Kriittisellä pisteellä voidaan esimerkiksi tarkastella yrityksen riskiä. Jos myynnit ovat vähintään kriittisen pisteen tasolla, ovat tappion riskit pienet. Yrityksen toiminta on sitä kannattavampaa, mitä enemmän yrityksen myynnit ylittävät kriittisen pisteen. Kriittistä pistettä käsitellessä yleensä käytetään varmuusmarginaalia. Kun toteutuneista myyntituotoista vähennetään kriittinen piste, saadaan varmuusmarginaali. Varmuusmarginaali on käytännössä liikkumavara kriittisen pisteen ja toteutuneiden myyntien välillä. (Jormakka et al. 2015, 152-153) Seuraavan sivun kuvassa 7 havainnollistetaan kriittistä pistettä kannattavuuskuvion avulla.



Kuva 7. Kannattavuuskuvio (Neilimo & Uusi-Rauma 2014, 69)

#### 4.9 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelmassa yhdistetään budjetoinnissa tehty arvioitu myynti ja sille asetettu tavoite. Myyntitavoitteet asettavat markkinoinnille päätavoitteet. Myyntitavoitteet voidaan jakaa esimerkiksi tietyille tuotteille, palveluille tai osastoille. Myyntitavoitetta voidaan tarkentaa esimerkiksi siten, että onko tavoitteena myydä enemmän tuotteita ja saada enemmän tuottoa vai molemmat. Tämä muodostaa yrityksen pelisuunnitelman. Jotta yritys pystyy noudattamaan pelisuunnitelmaansa, tulee yrityksen tehdä toimintaohjelma markkinoinnille. (Hesso 2015) Toimintaohjelman osatavoitteet esitellään seuraavalla sivulla kuvassa 8.



*Kuva 8. Toimintaohjelman osatavoitteet (Hesso 2015)*

Markkinoinnin tulee edetä strategian mukaisesti. Markkinoinnissa tulee korostaa niitä strategisia tekijöitä, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu kahdella eri intervallilla, pitkällä aikavälillä eli strategisesti ja lyhyellä aikavälillä eli operatiivisesti. Strategisesti suunniteltu markkinointi suunnitellaan esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Operatiiviset markkinointisuunnitelmat voivat olla esimerkiksi muutaman kuukauden kestäviä kampanjoita. (Hesso 2015)

Kun tavoitteet ja lähtökohdat myynnille sekä markkinoinnille on selvitetty, markkinointisuunnitelmassa käydään läpi yrityksen kilpailukeinot. Tällä tarkoitetaan yrityksen tarjoamaa tuotetta/palvelua ja sen hinnoittelua. Tuotteet lajitellaan yrityksessä erilaisiin valikoimiin. Myyjä, joka tiedostaa eri valikoimat, pystyy yhdistelemään tuotteita eri valikoimista ja tekemään niistä asiakkaalle paketillisen hyötyjä. (Hesso 2015) Esimerkiksi urheilukaupan myyjä myy asiakkaalle, joka on tullut ostamaan juoksukenkiä, myös juoksemiseen sopivat vaatteet.

Kun yrityksen tuotteet ja palvelut on määritelty ja niistä on tehty erinäisiä valikoimia, tulee tuotteet hinnoitella. Yritys valitsee sopivan hinnoittelumenetelmän ja esittää sen liiketoimintasuunnitelmassaan. Yleensä liiketoimintasuunnitelmapohjissa käytetään

katetuotto-, omakustannusperusteista tai markkinapohjaista hinnoittelua. Katetuottohinnoittelun periaatteena on asettaa tuotteelle myyntikate, joka kattaa kustannukset. Omakustannusperusteisessa hinnoittelussa kaikki kustannukset kohdistetaan hankinnasta tuotteen käyttöönottoon saakka. Kustannusten päälle lisätään voittomarginaali. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa yrityksen tuotteiden hinnat määräytyvät markkinoiden hintatason mukaisesti. Hinnoittelutyyppi ohjaa yrityksen keventämään kustannusrakennettaan, mikäli markkinakykyiset hinnat eivät riitä kattamaan kustannuksia. (Hesso 2015)

Viimeisenä markkinointisuunnitelmassa käsitellään viestintä ja sen kanavat. Aiemmin kartoitetut tuotteet ja tavoitteet tulee saattaa asiakkaiden tietoisuuteen. Käytännössä markkinointiviestinnällä pyritään luomaan kysyntää kohderyhmissä ja siten muuttamaan kysyntä myynniksi. Yrityksen markkinointibudjetti usein pyritään pitämään maltillisena. Siksi useat yritykset ovatkin siirtyneet jo sähköiseen mainontaan. Sähköisellä markkinoinnilla pystytään pienelläkin budjetilla saavuttamaan suuri näkyvyys. Kaikissa tilanteissa tämä ei kuitenkaan ole sopivin vaihtoehto. (Hesso 2015) Esimerkiksi iäkkäille ihmisille suunnattua tuotetta ei ole välttämättä järkevintä markkinoida nuorten käyttämässä mobiiliapplikaatiossa. Markkinointi tulee aina suunnitella kohderyhmän mukaan.

#### 4.10 Rahoitusesitys

Rahoitusesityksessä käydään läpi tarkemmin mistä yrityksen pääoma syntyy. Siinä eritellään, kuinka yrityksen toiminnot on rahoitettu. Jos kyseessä on vierasta pääomaa, niin annetaan selvitys, millaista rahoitusta on käytetty ja kuinka vakuudet on asetettu. Rahoitusesityksessä kerrotaan myös, kuinka kauan ja millaisella osuudella vieraspääoma vaikuttaa yrityksen tulokseen. Rahoitusesityksessä voidaan myös määrittää tulevat rahoitustarpeet. Aloittavat yritykset usein liittävät tähän esimerkiksi hakemuksen starttirahasta. (Viitala & Jylhä 2013)

#### 4.11 Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehityssuunnitelmalla tarkoitetaan lähinnä kehitys- ja innovaatiokatsausta. Tuotekehityssuunnitelma on lähinnä tarkoitettu yrityksille, jotka tuottavat jotain tiettyä tuotetta ja myyvät sen eteenpäin. Suunnitelmaa voi kuitenkin muokata siten, että se

myös tukee palveluita. Palvelualoilla kehitystyö ja uudistuminen ovat yhtä tärkeitä, kuin tuotantoaloilla. Innovaatioilla ja tuotekehityksellä pyritään uudistamaan yrityksen toimintaa. Tuotekehityssuunnitelmaa voidaan pitää myös työkaluna vanhojen toimintojen päivittämiseksi ajan-tasalle. Se myös tarvittaessa kertoo, jos jostain tuotteesta tai palvelusta on luovuttava. Toiminnan uudistaminen voidaan tehdä myös kopioimalla kilpailijoiden toimintaa lain sallimissa puitteissa. (Viitala & Jylhä 2013)

Suunnitelmassa käydään läpi tämän hetkinen tuotteiden ja palveluiden tila. Tämän jälkeen määritetään kehityshankkeet, mikäli jotain osa-aluetta lähdetään kehittämään. Kehityksessä voidaan käyttää moderneja kehitysmenetelmiä, kuten niin sanottua crowdsourcingiä tai scrum-viitekehystä. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää perinteisempiä tuotekehitysprosesseja, kuten porttimallia. Porttimalli perustuu siihen, että kehitys on jaettu viiteen eri päätöksentekoporttiin. Ensimmäisenä tulee idean arviointi ja rajaus, toisena tuotteen tarkentaminen ja liiketoiminnan suunnittelu. Kolmas portti on tuotteen suunnittelu ja kehitystyö. Näiden kolmen portin jälkeen tulee vielä tuotteen kokeileminen ja varmentaminen sekä viimeisenä porttina tuotteen lanseeraus. Crowdsourcing tarkoittaa lähinnä sitä, että tuotekehitys siirretään suurelle joukolle. Tästä esimerkkinä suunnittelukilpailut. Scrum-viitekehityksellä tehdään kehittäminen sykleissä. Kehitettävä tuote tai palvelu valmistuu peräkkäisten syklien aikana valmiiksi. (Viitala & Jylhä 2013)

## 5 YHTEENVETO

Päivittäistavarakaupan alalla on eletty maltillisen kehittymisen aikaa ja talouden elpymisestä voidaan löytää merkkejä. Viime vuosina voimaan tulleet lakiuudistukset ovat tuoneet markkinoille uusia mahdollisuuksia. Päivittäistavarakauppa jatkaa toimintaansa vastuullisena työllistäjänä ja hyvänä veronmaksajana. Alalla tullaan jatkossakin pitämään katse tulevaisuudessa, jotta pystytään varmistamaan ja vaalimaan mahdollisimman vapaata kilpailuympäristöä.

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla kirjoittajan ytimekäs kuvaus yrityksen nyky- ja tulevaisuudennäkymästä. Sen tulee kertoa kaikki olennainen tieto yrityksestä, jotta sen liiketoiminnasta voidaan tehdä kokonaisvaltainen kuva. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee tekijänsä näköinen tuotos, jossa painottuvat erilaiset asiat. Eri tahot vaativat liiketoimintasuunnitelmalta hieman erilaisia asioita. Rahoitusosalalla yleensä panostetaan lukuihin ja laskelmiin. Startup-sijoittaja puolestaan toivoo näkevänsä selkeitä realiteetteja tulevaisuudesta, sekä yrittäjän halua onnistua.

Liiketoimintasuunnitelma lähtee liikkeelle aivan perusteista. Alussa käydään läpi yrityksen perustiedot, jotka sisältävät muun muassa yrityksen nimen, yritysmuodon ja perustamisajankohdan. Tämän jälkeen liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi, mitä yritys tekee ja kuinka. On tavanomaista kirjoittaa liikeideasta ja visiosta yrityksen iästä riippumatta. Jo toiminnassa olevat yritykset voivat kertoa lyhyesti, mikä on yrityksen nykytilanne ja välittömät tulevaisuuden näkymät.

Kun yrityksen perusasiat on käyty läpi, aloitetaan yrityksen tarkempi analysointi. Toimintasuunnitelmassa esitetään yksityiskohtaisemmin, mitä yritys tekee ja kuinka. Tässä vaiheessa on hyvä aloittaa analysoimaan tarkemmin yritystä, kilpailijoita sekä muita ulkoisia tekijöitä. Analysoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi SWOT-analyysiä, joka on esitelty luvussa 4.2.

Yrityksen, ulkoisten tekijöiden ja toiminnan analysoinnin jälkeen käydään yleensä läpi tarkemmin yrityksen strategiaa. Näin voidaan tarkastella, kuinka aikaisemmin suunnitellut toimet ja päämäärät tullaan tavoittamaan. Strategioiden kanssa usein myös kirjataan yrityksen riskikartoitusta ja riskienhallintaan kuuluvat seikat.

Viimeisenä liiketoimintasuunnitelmassa on osuus, johon kerätään kaikki tarvittavat laskelmat ja dokumentit. Laskelmien yhteydessä käydään läpi myös yrityksen tunnusluvut. Näin liiketoimintasuunnitelma rakentuu loogisessa järjestyksessä. Aikaisemmissa kohdissa on kirjoitettu yrityksen tavoitteet ja tavat, joilla ne saavutetaan. Lopuksi vahvistetaan, millaisella rahoituksella tämä kaikki tehdään.

Olen oppinut paljon tutkiessani päivittäistavarakaupan toiminnasta ja sen ympärillä olevista asioista. Pidän mielenkiintoisena kohdeyrityksen materiaalien ja raporttien läpikäyntiä. Huomasin tutkimusta tehdessäni, kuinka valtava määrä dataa yrityksillä on nykyään saatavilla. Muun muassa yritysten markkinointi-, reskontra- ja toiminnanohjausohjelmistot keräävät sekä ulkoisista että sisäisistä asioista suuria määriä faktaa. Huomasin myös liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä, että tuotoksen tekeminen pienemmälle aloittavalle yritykselle olisi ollut aivan erilainen työ. Toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa tulee ottaa huomioon todella paljon enemmän asioita, kuin perustettavan yrityksen. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma muodostuu lähinnä arvoista ja suunnitelmista, kuinka tullaan toimimaan. Toiminnassa olevan yrityksen pelkän nykytilan läpikäyminen vie valtavasti resursseja ja aikaa.

## LÄHTEET

Harisalo, R, Kahra, H, Kanto, A, Vartia, P, Leino, M, Steiner, M-L, Wahlroos, J, Suominen, A, Saariluoma, P, Paavola, H, Virolainen, V-M, Hallikas, J, Myllynen, T & Haunia, V 2009, *Riskit ja riskienhallinta*, H Kuusela & R Ollikainen (eds), 2. Painos, Tampere: Tampere University Press.

Hesso, J 2015, *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*, 2. uudistettu painos, Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Rajoitetusti saatavilla (viitattu 19.4.2019): <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015>

Jormakka, R, Koivusalo, K, Lappalainen, J & Niskanen, M 2015, *Laskentatoimi*, 4. uudistettu painos, Helsinki: Edita.

Järvinen, P.T, Rantala, J & Ruotsalainen, P 2014, *Johda suoritusta*, 1. painos, Helsinki: Talentum. Saatavilla rajoitetusti (viitattu 1.6.2019) [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20)/piste:b0)

Kim & Mauborgne, 2019. *Blue ocean strategy*. Verkkosivusto saatavilla (viitattu 15.8.2019): <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

Koski, T & Virtanen, M 2005, *Tulos- Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*, 1. Painos, Helsinki: Otava.

Law, J 2016, *A dictionary of business and management*, 6. painos, Oxford university press, Oxford. Saatavilla rajoitetusti (viitattu 24.9.2019): <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984>

Lämsä, A-M & Päivike, T 2013, *Organisaatiokäyttämisen perusteet*, 6. painos, Helsinki: Edita.

Mullins, L. J. 2016. *Management & organisational behaviour*. 11. painos. Harlow, England: Pearson.

Neilimo, K & Uusi-Rauva, E 2014, *Johdon laskentatoimi*, 12. painos, Helsinki: Edita.

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J 2014, *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*, 3. uudistettu painos, Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Päivittäistavarakauppa ry 2017, *Päivittäistavarakauppa 2017 Vuosijulkaisu*. Saatavilla (viitattu 19.5.2019): [https://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2017\\_vuosijulkaisu.pdf](https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2017_vuosijulkaisu.pdf)

Päivittäistavarakauppa ry 2018, *Päivittäistavarakauppa 2018 Vuosijulkaisu*. Saatavilla (viitattu 19.5.2019): [https://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2018\\_vuosijulkaisu.pdf](https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2018_vuosijulkaisu.pdf)

Suomen riskienhallintayhdistys ry 2019. *Riskienhallintaprosessi*. Verkkosivusto saatavilla (viitattu 17.8.2019): <https://www.pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>

Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Syvänperä, O & Lindfors, H 2014, *Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti*, 4. Painos, Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Saatavilla rajoitetusti (viitattu 1.6.2019) <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/pk-yrityksen-budjetointi-ja-raportointi-kaytannonlaheisesti-2014/>

Uusyrittyskeskus 2019. *Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2019*. Saatavilla (viitattu 29.9.2019): <https://www.uusyrittyskeskus.fi/tyokalupakki/perustamisopas-alkavalle-yrittajalle/>

Viitala, R & Jylhä, E 2013, *Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta*, 6. uudistettu painos, Helsinki: Edita. Rajoitetusti saatavilla (viitattu 12.5.2019): <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>