



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Ano Koskela
Mika Saastamoinen

Uuden yrityksen perustaminen

Liiketoimintasuunnitelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2020

Tekijät Otsikko	Ano Koskela ja Mika Saastamoinen Uuden yrityksen perustaminen. Liiketoimintasuunnitelma
Sivumäärä Aika	54 sivua + 2 liitettä Maaliskuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma uudelle yritykselle. Tarkoituksena oli toteuttaa liiketoimintasuunnitelma, joka on selkeä ja toimiva. Tämän avulla aloittavat yrittäjät voivat keskittyä yrityksen perustamisen kannalta tärkeisiin asioihin.</p> <p>Uuden yrityksen perustaminen sisältää aina riskin epäonnistumisesta. Tämän vuoksi sitä ei kannata tehdä liian kevyin perustein ja tiedoin. Huolellisilla valmisteluilla ja riskien kartoittamisella; voi uuden yrityksen perustaminen onnistuessaan mahdollistaa yrittäjälle menestystä ja tuottoa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Toiminnallisen työn menetelmien mukaan työssä esitettiin keskeiset käsitteet ja teoria. Työn tulokset ja valmis liiketoimintasuunnitelma tehtiin teoriatietojen perusteella niin kattavasti ja perustellusti, että se oli valmis toteutettavaksi sellaisenaan. Valmiissa työssä tarkoin tehtyjen ja jäseneltyjen laskelmien avulla oli mahdollista perustaa toimiva yritys.</p> <p>Viitekehyksessä esitettiin teoriatietoa liiketoimintasuunnitelmasta, yrittäjyydestä Suomessa ja yrityksen päätoimialan toimintamallista. Lähdeaineistona käytettiin laajasti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja ajankohtaisia internetlähteitä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmaa ja sen käyttökelpoisuutta arvioitiin nykyisen markkinatilanteen, mallinnettujen laskelmien ja yrittäjiksi aikovien kriittisen arvioinnin pohjalta. Autoalan palveluille oli kysyntää liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä ja tulevaisuudessa. Huolimatta autoalan tiukasta kilpailusta uudella toimijalla on mahdollisuus menestyä tarjoamalla alan parhaita ja monipuolisia palveluita järkevillä hinnoilla. Toiminnallisen ja dynaamisen hinnoittelun avulla on perustettavalla yrityksellä realistiset kilpailuedellytykset menestyä markkinoilla olevilla hinnoilla. Perustettavalle yritykselle asetetut myynti- ja tulostavoitteet todennettiin laskelmien avulla mahdollisiksi, ja pitkän tähtäimen kassavirta ennusteen kannalta toiminta olisi tuottavaa.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella rakennettu liiketoimintasuunnitelma on toteuttamiskelpoinen. Autoalan monipalveluyrityksen perustaminen on kannattavaa.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, autoala, markkinointi

Authors Title	Ano Koskela, Mika Saastamoinen Starting a new business. Business plan
Number of Pages Date	54 pages + 2 appendices March 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to create a ready-to-use business plan for a new business. The main intention was to develop a business plan which is clear and ready for implementation. This business plan should help the entrepreneurs focus on the main things that matter most when starting a new business.</p> <p>The study was conducted as a development project. According to the methods of a development project, the study started by exploring the key concepts and relevant theory. The framework of the study was developed based on theoretical information about developing business plans, entrepreneurship in Finland, and the operating model of the company's main industry. Relevant literature and current internet sources were used as source material.</p> <p>The business plan and its feasibility were assessed on the basis of the current market situation, modelled calculations and a critical appraisal of those intending to become entrepreneurs themselves. There is a demand for automotive services in automotive industry at present and in the future. Despite intense competition in the automotive sector, the newcomer has the opportunity to succeed by offering a premium class, versatile services at a reasonable price. Established through functional and dynamic pricing, the company has realistic competitive conditions to compete on the market. The sales and profit targets set for the start-up were verified by calculations, and it was calculated that the long-term cash flow projection would be profitable.</p> <p>The results of the work and the completed business plan originated from theory quite comprehensively, so that the completed business plan is ready for implementation in a start-up. Precise and carefully chosen calculations used in this study make it possible to start a working company. Based on the results of this study, starting a new automotive multi-service company will be worth the risk.</p> <p>As starting a new company always carries the risk of failure, so it is worth to plan it well. With careful preparation and risk mapping, the success of starting a new business can enable the entrepreneur to succeed.</p>	
Keywords	Business plan, starting business, automotive industry, marketing

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liiketoimintasuunnitelma	2
2.1	Mikä on liiketoimintasuunnitelma?	2
2.2	Liikeidea	3
3	Missio, visio, strategia ja arvot	5
3.1	Missio	5
3.2	Visio	6
3.3	Strategia	6
3.4	Arvot	7
4	Työkalut ja apuvälineet	8
4.1	SWOT-analyysi	8
4.1.1	Strengths – Vahvuudet	9
4.1.2	Weaknesses – Heikkoudet	10
4.1.3	Opportunities – Mahdollisuudet	10
4.1.4	Threats – Uhat	10
4.2	Benchmarking	11
4.3	PESTEL-analyysi	12
4.4	Viiden kilpailuvoiman malli	13
4.5	Sinisen meren strategia	14
5	Yrittäminen	16
5.1	Ajatuksia yrittämisestä	16
5.2	Yrittämisen positiiviset ja negatiiviset puolet	17
5.3	Yksin vai yhdessä	18
5.4	Yrittäjyys Suomessa	19
5.5	Verkostoituminen ja sidosryhmät	20
6	Yritysmuoto	21
6.1	Yritysmuodot	21
6.2	Yksityinen elinkeinonharjoittaja (Toiminimi)	23
6.3	Avoin yhtiö	24
6.4	Kommandiittiyhtiö	25
6.5	Osakeyhtiö	26
6.6	Osuuskunta	27

7	Markkinointi	28
7.1	Yleistä markkinoinnista	28
7.2	Markkinoinnin suunnittelu	29
8	Myynti ja hinnoittelu	30
9	Asiakkaan ostopäätös ja sitoutuminen	32
10	Markkinat	33
10.1	Kilpailu	33
10.2	Kilpailijat	34
10.3	Toimialat	35
11	Osaaminen	36
11.1	Osaamisen kehittäminen	36
11.2	Oman osaamisen käyttö yrittäjyydessä	36
11.3	Henkilöstösuunnittelu	37
12	Yrityksen talous	39
12.1	Liiketoiminnan tehtävä	39
12.2	Taloudenhoito	40
12.3	Budjetointi	41
12.4	Suunnittelu	43
12.5	Rahoitus	45
12.6	Kirjanpito ja tilitoimisto	46
12.7	Vakuutukset	47
12.8	Yritysverotus	48
13	Opinnäytetyön prosessikuvaus	50
14	Oman liiketoimintasuunnitelman esittely	50
15	Johtopäätökset	51
	Lähteet	52
	Liitteet	
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma	
	Liite 2. Kassabudjetti	

1 Johdanto

Yrittäminen on haastavaa, ja tällä opinnäytetyöllä pyritään selventämään yrityksen perustamiseen liittyviä asioita tiedonhaluisille. Yrittäjyys on vaativaa, joten työssä pohditaan sen kiemuroita ja hankaluuksia, sekä pyritään saamaan realistinen kuva yrittämisestä ja uuden yrityksen perustamisesta. Opinnäytetyön tekijät ovat pitkään suunnitelleet yhteisen yrityksen perustamista ja heitelleet ideoita ilmoille jopa huumorimielellä.

Opinnäytetyön tekeminen antaa mielekkään tavan tutustua yritysmaailmaan ja mahdollisuuden porautua syvemmälle suunnitelmaan, jota on pyöritely aiemmin. Opinnäytetyötä aloitettaessa ei ollut tiedossa, onko mietinnässä oleva liikeidea edes mahdollista toteuttaa tai ylipäättänsä kannattavaa liiketoimintaa, joten tämä opinnäytetyö antaa mahdollisuuden tarkastella omia haaveita ja ideoita objektiivisesti peilaten ammattilaisten tarjoamaan tietoon. Lopulta pienellä panostuksella pystytään kartoittamaan käytännössä idean kuin idean toteuttamiskelpoisuus, jos yritystä suunnittelevalla on edes pieni määrä kriittisyyttä ja jos hän pystyy hillitsemään omia, jopa kieroutuneita päähänpinttymiään jollain asteella.

Tämän opinnäytetyön tärkein tehtävä on selkeyttää yritysmaailman kiemuroita ja asioita, jotka tulevat aivan varmasti vastaan aloittavalle yrittäjälle, ja tiedonkeruun jälkeen tehdä toimiva liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmien hyödyllisyydestä voidaan olla monta eri mieltä, mutta suunnitelma auttaa, jos on edes vähän perillä asioista, joita on ryhtymässä tekemään. Työ auttaa selkeyttämään kuvaa yrityksen perustamisesta ja tuo esille asiat, jotka voivat olla haastavia, aikaa vieviä tai jopa ahdistavia.

Aiheen kirjallisuutta on tarjolla erittäin kattavasti, jopa yllättävänkin paljon ja kirjasisältö voi mahdollisesti olla liian kankeaa esimerkiksi todella pienen yrityksen tarpeisiin. Kirjasisältöä on kuitenkin käytetty laajasti tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen, mutta vastaavanlainen selaaminen ja lukeminen ovat yritystä perustettaessa ajan hukkakäyttöä. Olemassa on myös erilaajuisia ja sisältöisiä verkkopalveluita, joita hyödyntämällä liiketoimintasuunnitelma saadaan laadittua huomattavasti helpommin kuin kirjoja seläämällä.

Kannattaa pitää mielessä, että suunnitelman hiomiseen ja tekemiseen voidaan käyttää paljon aikaa ja keskittyä myös epäolennaiseen, joka on pois itse tärkeimmästä eli liiketoimintasuunnitelman valmistumisesta ja yrityksen perustamisesta. Työ on tehtävä huolella, mutta on osattava karsia turhat asiat ja tiedostettava, mikä on tärkeää ja mikä ei.

Työn lopullisena tavoitteena on selvittää, onko autohuolto- ja korjaamopalveluja tarjoavaa yritystä järkevää perustaa pääkaupunkiseudulle, jossa toimijoita on lukuisia jo entuudestaan. Lisäksi tavoitteena on selvittää, pystyykö aloittava yritys kilpailemaan jo toimivien yritysten kanssa asiakkaista.

Opinnäytetyö näyttää tekijöiltään ja se on rakennettu kirjallisuuden pohjalta. Työssä käsitellään aluksi tärkeimmiksi katsomiamme asioita teoriapohjalta sisältäen myös omia mietteitä aiheesta. Liiketoimintasuunnitelman voi tehdä jopa internetistä löytyvän pohjan perusteella, mutta kuten useasti todetaan, niin mikäli haluaa hyvää, on se tehtävä itse.

Työhön on tuotu esille ne asiat, jotka ovat olennaisia uuden yrityksen perustamisessa. Opinnäytetyön toiminallisena osana tehty liiketoimintasuunnitelma on rakennettu näiden tietojen pohjalta, ja se sisältää laskelmia ja pohdintoja aiheesta.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?

Liiketoimintasuunnitelmia (business plan) on alettu laatia Yhdysvalloissa 1960-luvulla, kun yliopistojen ja korkeakoulujen opiskelijat ja professorit hakivat rahoitusta keksimilleen ideoille ja kehittämilleen tuotteille ja palveluille. Tietotekniikan kehittyminen ja tutkimustyö loivat mahdollisuuden uusille innovaatioille, joiden jatkokehittämiseen tarvittiin lisää pääomaa. Hakijoiden liiketoiminnan tietämys ja henkilökohtaiset rahoitusresurssit olivat puutteellisia, ja koska kyse oli uusista yrityksistä, joiden mukana tulee suuri riski, oli niiden arvioiminen rahoittajalle hankalaa. Rahoittajat alkoivat vaatia ideoiden kehittäjiltä kuvauksia kirjallisesti tuotteiden kehitysmahdollisuuksista sijoituksiensa kannatta-

vuuden varmistamiseksi ja riskianalyysin helpottamiseksi. Samassa huomattiin huolellisesti tehdyn suunnitelman ja yrityksen menestymisen välinen yhteys. (Koski & Virtanen 2005, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma saattaa usein olla lähes satasivuinen rakennelma yrityksen liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja muista toimintaan liittyvistä kulmakivistä. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä matka on tärkeämpi kuin itse liiketoimintasuunnitelman tarkoitus. Liiketoimintasuunnitelman tekijä suunnittelee, miettii valmiiksi paperille kriittisiä asioita, jotka voivat saada toiminnan lentoon tai tiputtaa sen korkealta, mutta oppii siinä samalla.

Lähes jokaisessa liiketoimintasuunnitelman rungossa on mukana liikeidea, joka kiteyttää äärimmäisen pitkän liiketoimintasuunnitelman muutamaan lauseeseen ja otsikkoon:

- **Mitä?**
Tuotteet ja palvelut, joita yritys tuottaa. Kerrotaan mahdollisimman selkeästi, että mahdollisen asiakas tai rahoittaja ymmärtää tuotteen tai palvelun lisäarvon asiakkaalle ja yritykselle.
- **Miten?**
Kerrotaan selkeästi logiikka, jolla yritys saa itsensä asiakkaan tietoisuuteen ja näin päätyy ostettavaksi, alustava pelisuunnitelma yritykselle.
- **Kenelle?**
Yrityksen asiakkaat määriteltynä, jotta se erottuu massasta.

Liikeidea kertoo välittömästi esimerkiksi rahoittajalle, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään. (Hesso 2013, 24–25).

2.2 Liikeidea

Liikeideaa ei kannata työstää alusta loppuun täysin yksin, koska ihminen harhautuu tai jää kiinni omiin ajatuksiinsa yllättävän helposti. Liikeidean tarkasteluun kannattaa hyödyntää toisten apua. Yhden toimialan tuntemus voi olla vahvuus, mutta se voi osoittautua myös huonoksi asiaksi, koska silloin ei välttämättä näe täysin ympäröivää maailmaa, joten monia mahdollisuuksia voi jäädä hyödyntämättä. Yrittäjänä on riski hullaantua täy-

sin omaan tuotteeseensa ilman, että tarkastelee tuotetta asiakkaan näkökulmasta. Hyvästä ja innovatiivisesta tuotteesta ei ole kenellekään mitään hyötyä, jos sitä ei kukaan osta tai tarvitse. (Pyykkö 2011, 34.)

Lähes kaikessa tekemisessä ensimmäiset päätökset ovat usein kriittisiä, ja valitettavan usein niitä tehdään vajavaisen tiedon perusteella ja oman ajatusmaailmansa sokaisemana. Yrittäjällä voi olla todella hieno idea tai tuote, mutta jos kenelläkään ei ole halua ostaa tai maksaa siitä, kaikki on turhaa. Kaikille on tärkeää tehdä itselle merkityksellistä työtä, josta pitää. Tärkein asia, jota voit menettää, on aika, joka on kaikille äärimmäisen kallisarvoista. (Pyykkö 2011, 34.)

Liiketoimintasuunnitelma on siis kuvaus liikeyrityksestä, sen tekemistä tuotteista ja sen tuottamista palveluista ja siitä, millä tavalla toiminnasta tehdään taloudellisesti pitkäkestoisia. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus yhdistää yrityksen eri toiminnot ja osaset toimintakuntoiseksi kokonaisuudeksi. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Loistava liikeidea voi olla esim. kirkas visio, hyvä ajoitus, vankkumaton usko mahdollisuuteen, pysyvä tahtotila, eli samaa asiaa voidaan kutsua monella eri nimellä. Kuitenkin alussa on aina idea muodossa tai toisessa. Asioita voidaan tehdä paremmin ja ymmärtää toisin. Aluksi on tärkeää määrittää ja ymmärtää se, miksi ihmiset ja asiakkaat ylipäätänsä käyttävät rahaa, jotta liikeidea ei jää irralliseksi ja asiakas unohdu. Ihminen on lähtökohdaisesti itserakas, ja jatkuvasti hairahdutaan siihen, että organisoidaan asioita omista lähtökohdista. Ei kannata alkaa laskemaan mielikuvitusrahaa mielikuvituskassalippaasta, vaan keskittyä siihen, miten rahaa saadaan kassalippaaseen. Kuviosta 1 voi nähdä, mihin ihmiset käyttävät rahaa. (Pyykkö 2011, 35–36.)

Joe Vitaleen esittämät 26 syytä, miksi ihmiset yllpäätänsä käyttävät rahaa:	
1. Ansaista tai tehdä rahaa	14. Tyydyttää uteliaisuutta
2. Säästää rahaa	15. Suojella perhettä ja läheisiä
3. Säästää aikaa	16. Olla muodissa
4. Vaivan tai ponnistelun välttäminen	17. Omistaa tai hankkia kauniita esineitä
5. Mukavuuden lisääminen	18. Tyydyttää ruokahalua
6. Siisteyden saaminen tai vaaliminen	19. Matkia muita
7. Terveiden vaaliminen tai palauttaminen	20. Välttää ongelmia
8. (Fyysisen) kivun välttäminen	21. Välttää kritiikkiä
9. Kiitoksen ja tunnustuksen saaminen	22. Alleviivata yksilöllisyyttä, erottua
10. Suosituksi tuleminen tai oleminen	23. Vaalia mainetta
11. Houkutella vastakkaista sukupuolta	24. Tarttua mahdollisuuteen tai tilaisuuteen
12. Säilyttää esineitä ja omaisuutta	25. Saada tai varmistaa turvallisuus
13. Lisätä iloa	26. Helpottaa työtä

Kuvio 1. Miksi ihmiset käyttävät rahaa (Vitale 2007 teoksessa Pyykkö 2011, 36).

Monesti mietitään mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Yksi tapa on tehdä aluksi liiketoimintasuunnitelma ja unohtaa se hyllynkulmalle keräämään pölyä. Suunnitelmia ei kuulu tehdä vain tekemisen ja suunnittelun ilosta. Monet aiheet täydentävät toisiaan, ja järjestys on tärkeä, muuten hukataan voimavaroja: myydään yhtä, työstetään yhtä tai huomataan, että rakennetaan tuotetta, jolle ei ole kysyntää. (Pyykkö 2011, 36.)

Kirkas visio liikeideasta saadaan konkretisoitua itselle ja myös mahdollisille rahoittajille tekemällä liiketoimintasuunnitelma huolella. Huolella tehdystä suunnitelmasta voidaan helposti päätellä, onko koko idea kannattava.

3 Missio, visio, strategia ja arvot

3.1 Missio

Missiota voidaan kuvata yrityksen elämäntehtäväksi, joka on liikeyrityksen toimintaedellytys ja peruspilari. Missiolla vastataan pulmaan "miksi olemme olemassa?". Missiot vaihtelevat yrityksen tilanteen ja ympäröivien olosuhteiden mukana, mutta joissain liikeyrityksissä sama missio pyörii koko yrityksen toiminta-ajan mukana matkassa. Olen-naista missiolle on se, että myös arvot ja visiot toimivat mission kanssa yhteen. (Kamensky 2014, 57–58.)

Nykypäivänä puhutaan usein missiosta, mutta se on vain synonyymi sanalle toiminta-ajatus ja myös useita muita synonyymejä käytetään samasta asiasta. Missiota ei pystytä määrittelemään yksinään vaan se tulee toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen yhteisvaikutuksesta. (Kamensky 2014, 57–58.)

3.2 Visio

Visiota voidaan alkaa lyömään lukkoon sen jälkeen, kun ollaan varmoja siitä, että oma liikeidea on kannattava ja sillä on mahdollisuus selviytyä kilpailusta. Visiota voidaan kuvata yrityksen haluttuna tulevaisuutena ja tällä tarkoitetaan sitä, minkälainen sen halutaan olevan. Visiolla määritellään se, minkälainen yritys on vuosien jälkeen, ja se sisältää myös näkemyksen yrittäjän tai yrittäjien omasta tulevaisuudesta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 29.)

Tavoiteltu visio tai haave kannattaa kuvata mahdollisimman selkeästi ja innostavasti, jotta sitä voidaan tarvittaessa jakaa myös eteenpäin, esimerkiksi rahoittajille. Visio ja liiketoimintasuunnitelma ovat tärkeä yhdistelmä, jota voidaan käyttää hyödyksi neuvottelutilanteissa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 29.)

3.3 Strategia

Monelle raskaat ja monimutkaiset strategiakäsitteet voivat tuntua hankalilta ja etäisiltä, mutta strategian ei välttämättä tarvitse olla monimutkainen. Yksinkertaistettu strategia voi olla esimerkiksi vastaus kolmeen yksinkertaiseen kysymykseen ja strategiaprosessi voisi edetä esimerkiksi näin:

1. Kuka olisi mahdollinen asiakas?
2. Mikä on asiakkaamme ongelma?
3. Mikä olisi ratkaisu ongelmaan? (Vuorinen 2013, 44–45.)

Vastaus ensimmäiseen kysymykseen on toimivissa yrityksissä jo valmiina. Asiakaskuntaa voidaan rajata tarkemmaksi kilpailutilannetta ja omia vahvuuksia sekä heikkouksia tarkastelemalla. Vastaus voisi olla esimerkiksi ravintolayrittäjän tapauksessa ”asiakkaamme on lounasruokaa kaipaava henkilö”. Toinen kysymys tuo parhaimmillaan esille kasan erilaisia huolia, murheita ja ärsykeitä. Ravintolayrityksen esimerkissä vastauksia olisivat varmasti lounasajan kiire, pitkät jonotukset, ruuhka, suppea valikoima, pitkä

kävely matka, parkkipaikkojen puute, korkea hinta ym. vastaavia asioita. Mitä tarkemmin luetellut asiat pystytään kohdistamaan, sitä helpompi on lähteä työstämään ratkaisua ongelmaan. Taitava ravintolayrittäjämme voi siis keskittyä ongelmien poistamiseen, jos sillä saadaan tyytyväinen asiakas. Yrittäjä voisi miettiä kahta ensimmäistä kysymystä samanaikaisesti ja tarkentaa esimerkiksi kiireen ja vaivan ongelmasta pahiten kärsivän asiakaskunnan ihmisryhmää. Kyseisessä skenaariossa asiakasryhmä voidaan tarkentaa lounasruokaa haluaviin ihmisiin

- a) joiden lähietäisyydessä ei ole tarjolla lounasravintolaa
- b) joiden lounaan kestoa seurataan
- c) joita on useita lähekkäin
- d) jotka arvostavat enemmän nopeutta ja yksinkertaisuutta kuin laajaa valikoimaa ja monivivahteisia makunautintoja. (Vuorinen 2013, 44–45.)

Vastauksen kolmanteen kysymykseen tulisi näin ollen vähentää kiirettä ja vaivaa asiakaskunnan osalta, jolla ärsytys on suurimmillaan. Ratkaisumme voisi olla isoja työmaita kiertävä ruokarekka. Työmaalla toimivat yritykset pystyisivät varaamaan ruokarekan paikalle sovittuna ajankohtana, ja tällöin saadaan suunniteltua ennakkoon tietty kulureitti. Työntekijät lounastaisivat ruokansa nopealla aikataululla ilman lähtemistä lounasravintolaan ja näin säästäisivät myös työnantajan kallisarvoista aikaa. Ruokarekkapalvelun tuominen markkinoille olisi mahdollisesti hankala ja pitkäkestoinen prosessi, mutta mallia voidaan hyvin kehittää muun maailman vastaavista palveluista. (Vuorinen 2013, 44–45.)

Kuten Vuorisen strategiakirjasta voi huomata, strategian ei tarvitse olla moniulotteinen ja hankala. Yksinkertaisuus on kaunista monissa asioissa, myös strategiatyössä.

3.4 Arvot

Työ on iso osa elämää ja se muokkaa ihmisiä varmasti jollain tavalla. Tästä syystä pitää pohtia, minkälaiseksi yrittäjä haluaa yrityksensä rakentaa ja miten hän itse matkalla haluaa muuttua ja minkälaiseksi ei. Surullisinta on se, että voi pettää periaatteensa tai henkilökohtaiset arvonsa, mutta kukaan ei halua tehdä kauppaa hänen kanssaan. Riski ja tuotto kulkevat pääasiallisesti samaa matkaa käsi kädessä. Epävarmassa, riskipitoisessa, laittomassa tai moraalisesti arveluttavassa toiminnassa voi olla paremmat katteet kuin täysin läpinäkyvässä toiminnassa. Kaikki harmaalla alueella tehtävä liiketoiminta ei

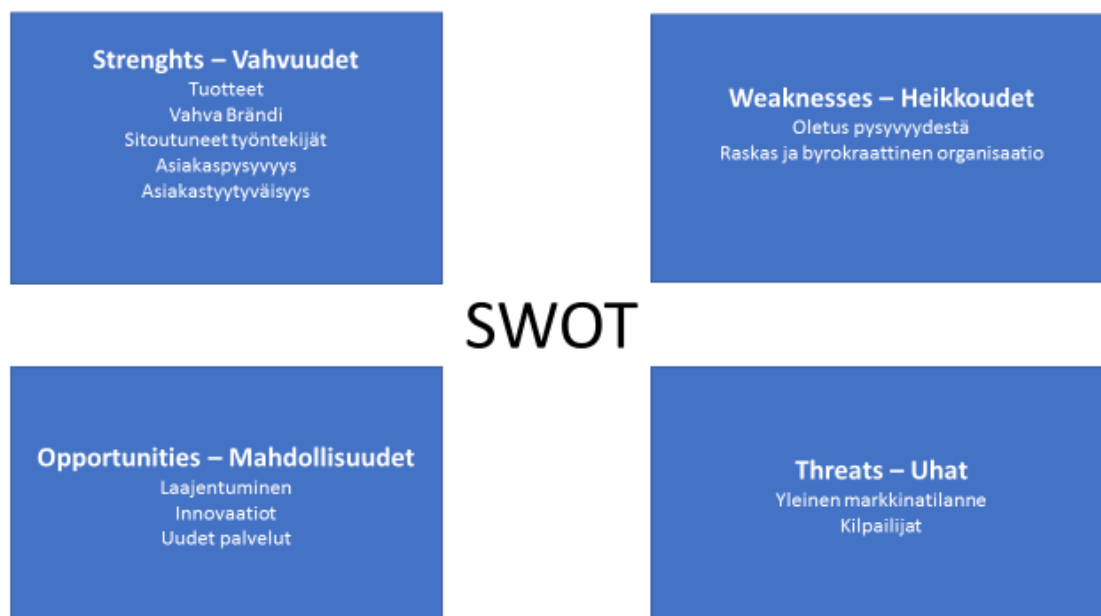
automaattisesti ole laitonta tai väärää ja joskus uusien innovaatioiden kohdalla sovellettava lainsäädäntö voi olla todella vanhaa. Yrittäjän henkilökohtaiset arvot onkin hyvä olla lähestulkoon yhtä yritystoiminnan kanssa, koska yrittäjän arvot korvamerkkaavat ja määrittävät yrityksen visiota, missiota ja toiminta-ajatusta. Yritys kohdistuu yleensä yrittäjään, ja yrittäjän arvot peilautuvat yrityskulttuuriin, joka on vaikeasti muokattavissa. Toimintatapoja on monia, joissain yrityksissä vaaditaan ja odotetaan vahvaa itsenäistä työskentelyä ja toisissa kuulutetaan yhteistyön ja tiimipelin nimeen. (Pyykkö 2011, 77–78.)

Edellä mainitun vuoksi on äärimmäisen tärkeää miettiä ennen yrityksen perustamista, minkälaisen yrityksen haluat perustaa, miltä se näyttää ulospäin ja minkälaiset vaatimukset yrityksessä on työntekijöille. Joitain asioita on vaikeaa muuttaa toimintatapojen vaikiinnuttua, joten nämä asiat kannattaa miettiä huolella ennen kuin lähdetään tosissaan touhuamaan.

4 Työkalut ja apuvälineet

4.1 SWOT-analyysi

S.W.O.T. analyysillä tarkoitetaan liiketoiminnan tai muun toiminnan varhaisessa vaiheessa tehtävää arviota toiminnan mahdollisuuksista. Analyysin nimi tulee sanoista strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) ja threats (T), eli vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Työkalua voidaan käyttää yritystoiminnan hahmotteluun tai myöhemmässä vaiheessa tilanneanalyysiin. (Opetushallitus 2017.)



Kuvio 2. Esimerkki SWOT-analyysin kentistä

Kuviossa 2 on esimerkkianalyysi. SWOT-analyysin on tarkoitus tuottaa analyysi ja analyysin jälkeen voidaan tehdä erilaisia valintoja ja toimintasuunnitelmia. Se mitä analyysiin listataan, on täysin riippuvainen tekijästä, joten objektiiviseksi sitä ei voida kutsua. Analyysin eri kentissä voi olla täysin samoja asioita, jos esimerkiksi omaan vahvuuteen voi liittyä jokin heikkous. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, mahdollisuudet ja uhat taas ulkoisen ympäristön tuottamia asioita. (Vuorinen 2017, 88–89.)

4.1.1 Strengths – Vahvuudet

Yrityksen kannattaa kehittää ja pitää kiinni vahvuuksistaan. Vahvasta brändistä kannattaa pitää hyvää huolta, ja yritys kannattaa pitää ihmisten ja muiden yritysten mielessä, koska huonoina aikoina vahvat ja tunnetut brändit pääsevät todistetusti helpommalla kuin muut. (Savaspuro 2014.)

Asiakastyytyväisyydellä mitataan asiakkaan toiveiden ja odotusten täyttymistä. Tämän ylläpitäminen onkin huomattavan tärkeää yritysmaailmassa, koska tyytyväinen asiakas suosittelee pitämäänsä tuotetta tai palvelua huomattavasti todennäköisemmin eteenpäin. Asiakaspysyvyys on yrityksen elinehto, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti hankalampaa ja kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Vain 5 prosentin parannus asiakaspysyvyydessä näkyy 25 - 95 prosentin kasvuna tuloksessa. (Gallo 2014).

Tuotteiden jatkuva kehittäminen ja analysointi mahdollistavat mukana pysymisen alati muuttuvassa ja kehittyvässä markkinatilanteessa, joissa muihin valmistajiin verrattuna ylivertainen tai muilla keinoin saavutettu huipputuote on yrityksen toiminnan kannalta erittäin voimakas valttikortti. Sitoutuneet työntekijät ovat yksi yrityksen kallisarvoisimmista voimavaroista, joista kannattaa pitää kiinni. Sitoutunut työntekijä on innostunut ja motivoitunut työhönsä ja näin ollen myös huomattavasti tuotteliaampi.

4.1.2 Weaknesses – Heikkoudet

Heikkouksia tulee osata löytää ja tarkastella jo yrityksen sisällä, jotta yllättäviä tilanteita ei pääse syntymään. Yrityksen pitää tuntea mahdolliset heikkoudet, jotta ne voidaan eliminoida jo aikaisessa vaiheessa, ja jotta niitä ei pääse syntymään. (Vuorinen 2017, 88.)

Monessa isossa yrityksessä ollaan melko varmoja pysyvyydestä, mutta tähän harhaluuloon ei kannata jäädä kiinni vaan varmistaa, että pysytään mukana kehityksessä ja käytäydytään markkinatilanteen mahdollistavalla tavalla mahdollisimman tehokkaasti. Rasakas ja byrokraattinen organisaatio voi hidastaa toimintaa ja reagointia tärkeisiinkin tapahtumiin ja asioihin.

4.1.3 Opportunities – Mahdollisuudet

Mahdollisuuksia kannattaa käyttää hyödyksi markkinatilanteen niin salliessa ja niitä varten kannattaa valmistautua huolella, ennen kuin lähdetään tuottamaan uutta palvelua tai muuta tuotetta. (Vuorinen 2017, 88.)

Laajentumista voidaan hakea sekä orgaanisesti, että yritysostojen myötä. Innovaatioita kehitetään jatkuvasti ja tähän työhön on otettu henkilökuntakin mukaan ideoimaan. Suuren ja vakavaraisen talon etuna ovat resurssit, joita voidaan käyttää tuotekehitykseen. Jatkuvalle kilpailutilanteen seurannalle, sekä toimialan tarkkailulle pysytään kehityksen kärjessä ja tuotetaan uudenlaisia palvelukonsepteja.

4.1.4 Threats – Uhat

Uhkia pitää miettiä siten, miten saadaan ne poistettua, lieventää tai kääntää mahdollisuuksiksi. Yleinen markkinatilanne asettaa aina liiketoiminnalle uhkia. Tilanteen seuraa-

matta jättäminen voi aiheuttaa yllättävän tilanteen esimerkiksi kilpailijan toimesta. Maailman markkinat saattavat nostaa esimerkiksi materiaali kuluja, syöden katetta. (Vuorinen 2017, 88.)

Kilpailijoiden toimintaa on vaikea seurata, ja ne saattavat yllättää muun muassa edistysellisillä innovaatioilla. Innovaatio voi olla joko tuote tai tuotantolähtöinen, mutta mahdollistaa selkeän kilpailuedun. Kulurakenteen pienentäminen tuotannollisella innovaatiolla antaa epäterveen hintaedun kilpailijalle.

4.2 Benchmarking

Suomenkielinen termi voisi olla esikuva-analyysi tai vertailukehittäminen: Benchmarking on kuitenkin niin vakiintunut, että nämä suomenkieliset sanat ovat hyvin harvoin käytössä. Benchmarkingin tarkoitus on kerätä tietoja ja taitoja toisilta yrityksiltä, joita voidaan hyödyntää omassa yrityksessä. (Itä -Suomen yliopisto 2019.)

Kehittämistyö yleensä kohdennetaan johonkin tiettyyn osa-alueeseen kuten laatuun, asiakaskokemukseen tai lopputuotteeseen. Oman yrityksen toimintaa verrataan kohdennetun osa-alueen suhteen huippu luokkaa edustaviin yritykseen. (Vuorinen 2017, 158.)

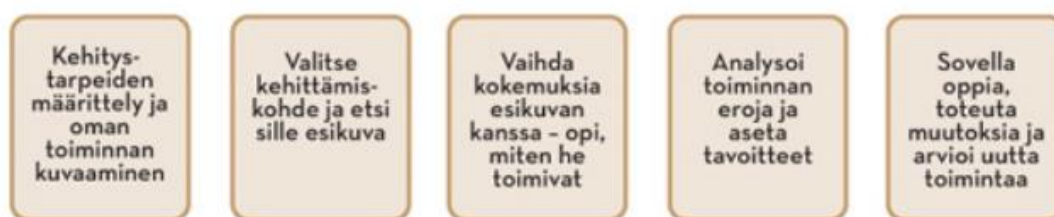
Menetelmää voidaan käyttää myös jonkin tietyn ongelman ratkaisemiseen, tai uuden toimintamallin luomiseen. Benchmarking on käsitteenä laaja, joten se on hyvä jakaa neljään eri osa-alueeseen. Sisäinen benchmarking on toimintamalli, jossa yrityksen omien yksiköidensä toiminnan tasoa vertaillaan keskenään. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää yritystä, jolla on monta toimipistettä. Toimipisteiden keskinäiseen vertailuun luodaan erilaisia mittareita, näistä saatavien lukujen perusteella voidaan kehittää parantamiskeinoja toimipisteiden ja koko yrityksen tehokkuuden kannalta. (Vuorinen 2017, 159.)

Kilpailijabenchmarkingissa yrityksen on tarkoitus etsiä oman toimialansa huippuyrityksiä, joihin voidaan verrata omaa yritystä. Tämä toimintamalli vaatii luottamukseen perustuvan yhteistyösuhteen luomisen toisen yrityksen kanssa. Tämä mahdollistaa analysoimaan käytännön toimintamalleja, jotka luovat huippuyrityksen. Yhteistyösuhteen on tarkoitus tähdätä molempien yritysten tasapuoliseen hyötyyn. Yrityksien julkisten tunnuslukujen tarkastelu ilman yhteistyösopimusta on enemmän kilpailija-analyysi kuin benchmarking. (Vuorinen 2017, 159.)

Kun yritys pyrkii kehittämään jonkin sektorinsa toimintaa vertailemalla sitä oman toimialansa ulkopuolella toimivaan yritykseen, puhutaan toiminnallinen benchmarkingista. Tavoitteena voi olla esimerkiksi parantaa yrityksen viestintää, kuljetuspalvelua tai toimipisteiden visuaalista ilmettä. Monesti tietyt toiminnot eivät ole sidoksissa yrityksen toimialaan ja näin parhaimmat toimintamallit löytyväkin oman toimialan ulkopuolelta. (Vuorinen 2017, 159–160.)

Toimiala benchmarkingissa haetaan toimialan parhaita toimintatapoja. Toimivimmassa mallissa saman toimialan yrityksistä kootussa ryhmässä osallistujat jakavat menetelmiään muiden tietoon. Tässä mallissa kaikki voivat saada uusia toimintamalleja hyödynnettäväksi omassa yrityksessään. Vaarantamatta kuitenkaan yrityksen sensitiivistä tietoa. (Vuorinen 2017, 160.)

Kuten kuviosta 3 nähdään, benchmarking voidaan kuvata viisiosaisena kuviona.



Kuvio 3. Benchmarking kuviona (Vuorinen 2017,160.)

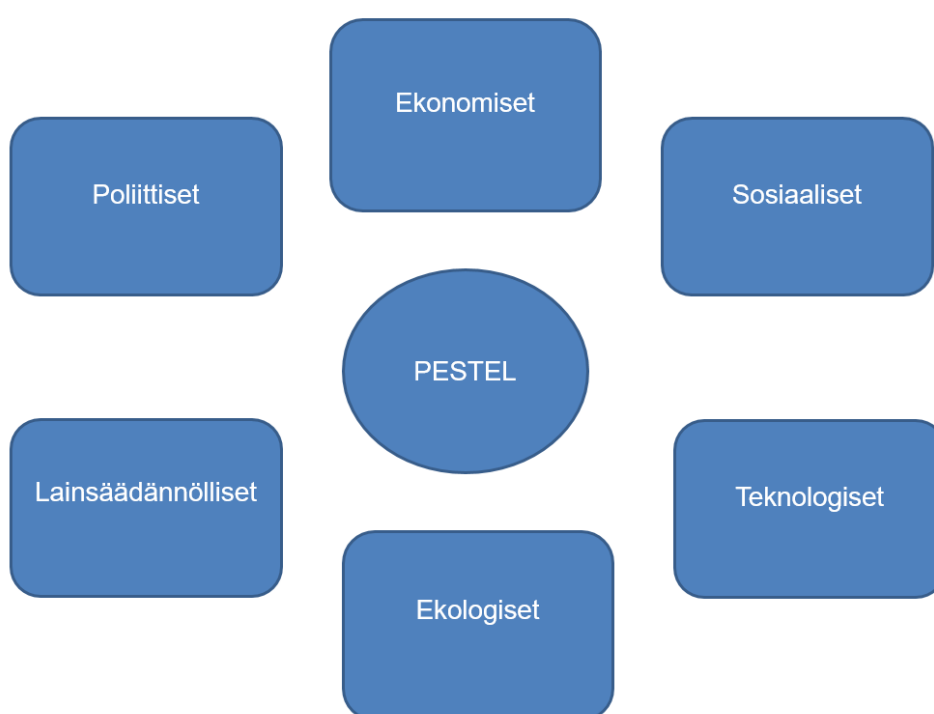
Tärkeää on muistaa, että benchmarkingin tarkoitus ei ole kopiointi toiselta yritykseltä, vaan yrityksen jatkuva oppiminen ykköskorin yrityksiltä (Vuorinen 2017, 165).

4.3 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysin tarkoituksena on tutkia yrityksen toimintaympäristöä poliittisen, ekonominen, sosiaalisen, teknologisen, ekologisen ja lainsäädännöllisen vaikutuksen näkökulmasta. Näiden vaikuttimien suhteet muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa, ja eri yrityksille niiden vaikutus on erilainen. Kansainvälisen konsernin on otettava eri maidein lainsäädäntö huomioon, kun taas paikallisesti toimivan yrityksen pitää noudattaa vain paikallista lainsäädäntöä. PESTEL-analyysiin ei ole tarkoitus sisällyttää kaikkea mahdollista, eri kategorioiden sisältämää tietoa, vaan vain toiminnan kannalta merkitykselliset

vaikuttimet. Analyysi et tuota tarkkaa tietoa strategian valintaan, vaan ensin on arvioitava, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. (Lindroos-Lohivesi 2010, 29.)

Vasta kun toimintaympäristö on määritelty, voidaan strategian tarkempi määrittely aloittaa muita ympäristöä tarkastelevien analyysien avulla. PESTEL-analyysi tulee tehdä säännöllisesti, sillä liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Lainsäädäntö, toimialan trendit, ympäristöarvot, teknologiset ratkaisut, jne. muuttuvat jatkuvasti. Säännöllisesti toimintaympäristöä analysoimalla pystyy pitämään yrityksen muutoksissa mukana ja ennakoimaan tulevaa paremmin. Kuviossa 4 on esitetty PESTEL-analyysin kentät.



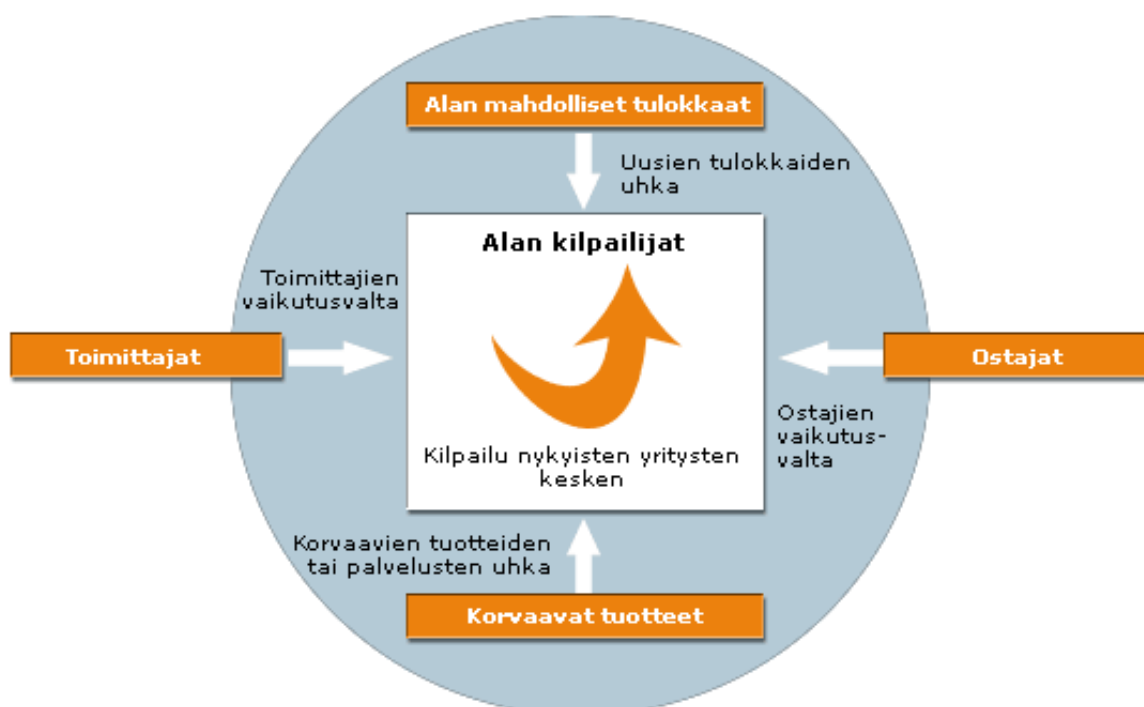
Kuvio 4. PESTEL-analyysin kentät

4.4 Viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman malli on yksi yrityksen strategiatyökaluista. Tavoitteena on vaikuttaa yrityksen toimialan kilpailuvoimiin samalla parantaen oman yrityksen asemaa kilpailussa. Tämän mallin käyttö auttaa yritystä tarkastelemaan yrityksen toimintaa omalla toimialallaan. Malli toimii uudelle yritykselle kuten myös yritykselle, joka aikoo laajentua uudelle toimialalle. (Vuorinen 2017, 228.)

Yrityksen toimialasta riippumatta kilpailun säännöt sisältyvät viiteen kilpailutekijään. Nämä ovat uusien kilpailevien yritysten alalle tulo, vastaavien palveluiden tai tuotteiden uhka, asiakkaiden markkinavoima, tuottajien markkinavoima sekä toimialan nykyisten yritysten kilpailun taso. Näiden viiden kilpailutekijän vahvuus määrittelee millaisen tuoton yritys voi saavuttaa. Tämä kuitenkin on toimialariippuvainen asia. Toimialan rakenne luo painopisteet eri kilpailutekijöiden kanssa vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen huomattavasti. (Porter 1991, 16–17.)

Viiden kilpailuvoiman mallin sisältö koostuu mahdollisten uusien tulokkaiden kasvavasta uhasta, korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhasta, ostajien kasvaneesta vaikutusvallasta ja toimittajien vaikutusvallasta, kuten kuvioista 5 on havaittavissa.



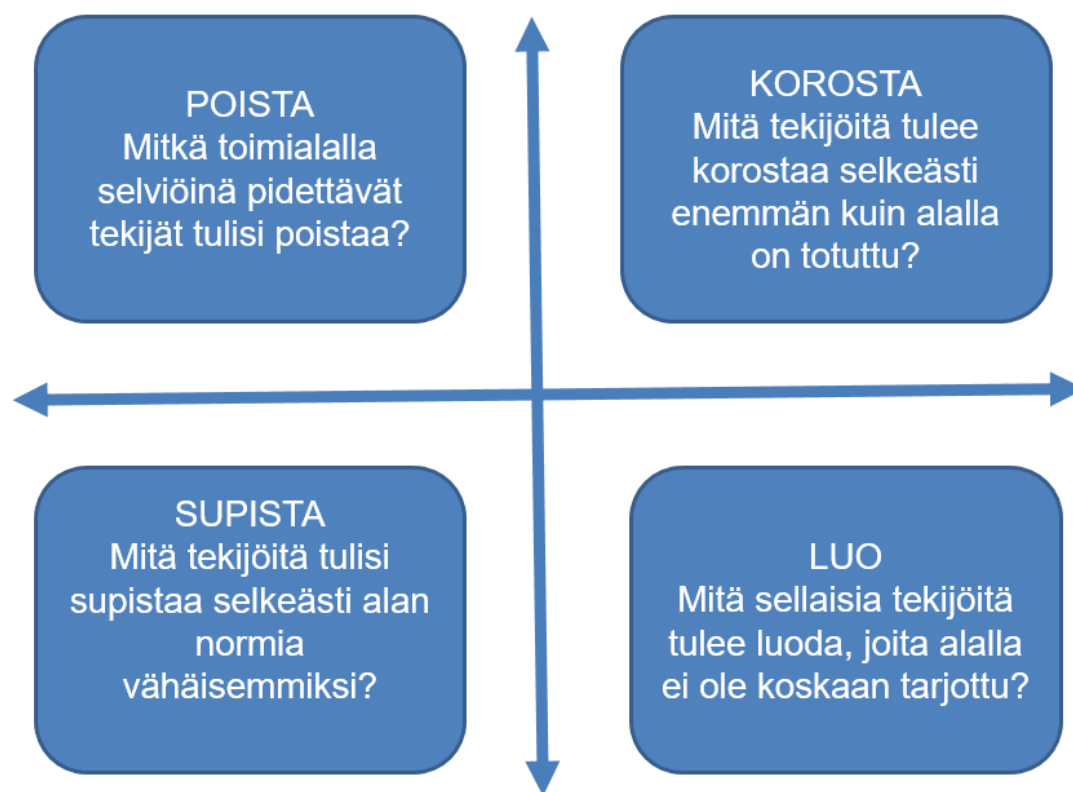
Kuvio 5. Viiden kilpailuvoiman malli. (Vuorinen 2013).

4.5 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategian tarkoituksena on etsiä käyttäjälleen (yritykselle) vapaata metsästysmaata, jossa ei vielä ole kilpailua, joten riistaakin on saatavilla helpommin. Näitä vapaita markkinoita, joissa ei vielä ole kilpailua kutsutaan sinisiksi meriksi. Sinisen meren vastakohta on punainen meri, jossa on jo tungosta ja siellä saa kamppailla verisesti

ja meri värjäytyy tästä syystä punaiseksi. Alat, joissa kilpailu on kovaa ovat niiden toiminnat ja tuotteetkin toisiinsa verrattavissa, eikä niiden kesken ole suuria eroja. Tämänkaltaisessa tilanteessa kilpailua määrää hinta ja toiminnan tehokkuus. (Vuorinen 2013, 98.)

Sinisen meren laineilla on tyyntä, eikä kilpailua ole tai se on melko olematonta ja siellä voidaan tavoitella rahallista menestystä huomattavasti helpommin. Toimiala tai tuote, jolla tavoitellaan uutta ei välttämättä tarvitse olla täysin poikkeava tai innovatiivinen, vaan tarkoituksena on saada onnistuessaan nostamaan esimerkiksi tuotteen arvoa ostajaehdokkaan silmissä ja samalla minimoimaan yrityksen menoja ja kuluja. Yleisesti kulujen minimoiminen ja tuotteen arvonnostamisen katsotaan sotivan toisiaan vastaan, mutta mikäli siniselle merelle halutaan tähystä, niin nämä asiat on saatava yhdistymään. (Vuorinen 2013, 98–99.)



Kuvio 6. Sinisen meren strategian nelikenttämalli (Kim & Mauborgne 2006, 59).

Kuvion 6 mukana olevien kysymyksien avulla voidaan miettiä oman yrityksen strategiaa ja sen avulla päästään näkemään erot muihin alalla toimiviin yrityksiin. Samalla päästään pohtimaan, että mitä sellaista hyödykettä voidaan tarjota ostajalle, jota ei ole

aiemmin ollut saatavilla. Hyödyke voi olla tuottavuutta, yksinkertaisuutta, mukavuutta, riskien poistamista, hauskuutta ja imagoa tai ympäristöystävällisyyttä. Edellä mainitut asiat voivat olla missä tahansa kohtaa prosessissa tahansa esimerkiksi: ostotapahtumassa, tuotteen toimituksessa, ylläpidossa yms. (Vuorinen 2003, 100.)

Sinisen meren strategian hyötykäyttö on hankalaa ja uusia markkinoita voi olla vaikeaa oivaltaa, mutta työkalu antaa yksinkertaisen työkalun uusien ideoiden ja innovaatioiden koeponnistukseen ajatustasolla. Hyvällä tuurilla yrittäjä löytää uuden markkinaraon tai pystyy tekemään tuotteestaan entistä houkuttelevamman.

5 Yrittäminen

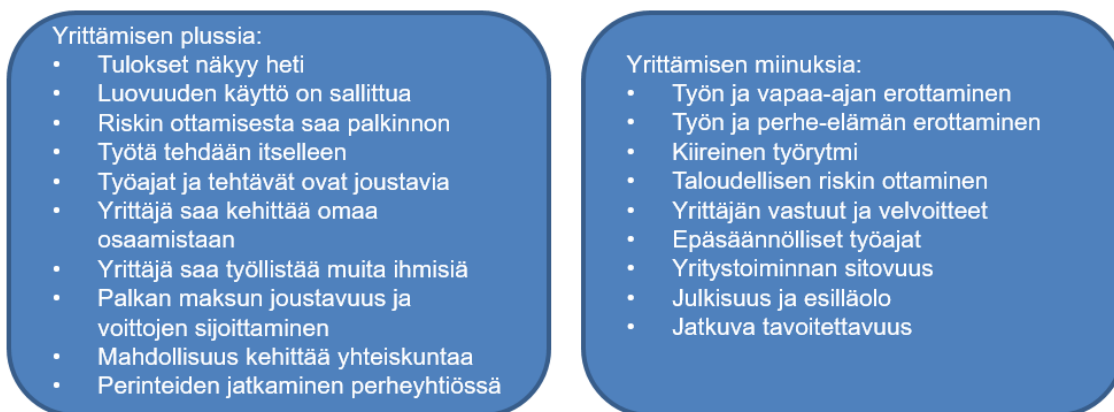
5.1 Ajatuksia yrittämisestä

Liiketoimintayrityksiä on useita erilaisia. Yritykset ja yrittäjät eroavat suuresti toisistaan, mutta jokaisella on mielipide yrittämisestä. Vanha sääntö pätee myös tähänkin ja kiivaimmat mielipiteet saadaan henkilöiltä, joilla ei ole mitään kokemuspohjaa yrittämisestä. Toki näistä mielipiteiden jakajista voidaan olla sitä mieltä, että ne ovat kaikki hyviä, mutta niiden pohja lähtee mielipiteen omaavan henkilön henkilökohtaisista oletuksista. (Pyykkö 2011, 23.)

Perinteinen palkkatyö ei välttämättä ole nykypäivänä suojapaikka, jossa voidaan viettää aikaa odotellessa eläkeikää. Samalla ennakkoluulot perinteisestä yrittäjästä ovat kariseet, eikä yrittäjä nähdä enää perinteisesti negatiiviseen sävyyn, vaan nykyään yrittäminen ja yrittäjät nähdään trendikkäinä. Yrittäjästä ja yrittämisestä puhutaankin nykyään positiivisessa mielessä, eikä yrittäminen ole enää ainoastaan valittujen asia, vaan yrittäminen on mahdollista käytännössä kaikille. (Leppänen 2013, 11.)

5.2 Yrittämisen positiiviset ja negatiiviset puolet

Ennen yrityksen perustamista ja tuntemattoman kynnyksen ylittämistä on hyvä tunnistaa yrittämisen plussat ja miinukset yrittäjän suunnalta katsottuna. Miinusten lista voi olla tuskallisen pitkä, mutta yksi iso ja tarpeeksi voimakas plussa voi kääntää vaakakupin yrittämisen puolelle. Kuviossa 7 esimerkkejä yrittämisen positiivista ja negatiivisista puolista.



Kuvio 7. Yrittämisen plussia ja miinuksia (Leppänen 2013, 39).

Yrittämisen negatiiviset puolet huolestuttavat varmasti jo tässä kohtaa, joten on mietittävä, haluaako varmasti ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjyys ei ole aina helppoa, mutta ei se mahdotontakaan ole. Monet ajatuksissa pyörivistä miinuksista ovat aivan tavallisia ja yrittämisen arjessa ratkaistavia asioita. Yritys ei yrittäjää tapa, joten ei syytä huoleen. Liika yrittäminen yksin ja huolten kanssa pohdiskelu voi toisaalta viedä kaiken energian yrittäjästä. Tärkeää on luoda itselleen tarpeeksi realistinen kuva yrittämisestä. On mietittävä, että mitä se henkilökohtaisella tasolla tarkoittaa ja mikä vaikuttaa henkilökohtaiseen ajatteluprosessiin. (Leppänen 2013, 38–40.)

Tärkeää on myös kysyä, että mitkä mielikuvista perustuvat todellisuuteen ja mitkä oletuksiin. Näitä asioita pohtimalla saat rakennettua oman mielikuvasi siitä, että mikä on lopulta totta ja mikä ei. Mikäli tarmokkuutta ja intoa riittää, haluaa tehdä omaa juttuaan ja haluaa työllistää itsensä. Tämän kaiken tulee voittaa miinuksen puolella olevat asiat, niin ei muuta kuin yrittämään. Kaikki eivät ole valmiita lähteä yrittämään yksin, joten yksi vaihtoehto on lähteä yrittämään kaverin kanssa. Jos haluaa tehdä asiat omalla tavallaan, kannattaa perustaa oma yritys. (Leppänen 2013, 38–40.)

5.3 Yksin vai yhdessä

Yrityksen perustamista suunnitteleva henkilö joutuu pohtimaan, perustaako hän yrityksen yksin vai jonkun kanssa yhdessä. Kysymykseen ei ole yhtä oikeaa vastausta, mutta useimmin yksin on yksinkertaisempaa. Useampi kuin yksi yrittäjä tarkoittaa sitä, että yhteisymmärrystä voi olla vaikea saavuttaa. Kun yritetään yhdessä, tulee selkeästi selvittää omistajien roolit, vastuut ja valtuudet. (Pyykkö 2011, 24–25). Kuviossa 8 on esitetty selkeästi yhteisyrityksen plussia ja miinuksia.

Yhdessä yrittämisen plussat ja miinukset (Phil Holland)	
<p>PARTNERITIEN MIINUKSET -</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voitot ja saavutukset pitää jakaa. • Kunnia ja aineeton ansio pitää myös jakaa. • Menetät täyden kontrollin, etenkin jos teillä on hyvin erilaiset päätöksentekoperusteet. • Partneri voi osoittautua täystuhoksi monella tavalla – myös epäonni ja elämän arvaamattomuus voivat esim. sabotoida partnerin työkyvyn. • Saatatte riitautua ja toisen tai toisten osakkaiden ostaminen ulos kireässä tunnelmassa voi olla hyvinkin ikävää ja vaikeaa – äärimmäisissä tapauksissa jopa mahdotonta. 	<p>PARTNERITIEN PLUSSAT +</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jos kaatuu yksin, kukaan ei ole nostamassa; kaksi voi suojautua selkää selkää vasten. • "Voit" ajoittain sairastua tai lomailla. • Partneri on toinen huippumotivoitunut tekijä, joka tekee omaansa sen sijaan, että sinulla olisi työntekijä, joka "on vain töissä täällä". • 1 + 1 = 3; voitte täydentää toinen toisianne osaamisen ja perehtymisen alueilla. • Partneri voi olla välttämätön riskin jakaja tai resurssien tuja joissakin asetelmissa – etenkin, jos asiat eivät etene hahmotetulla tavalla (esim. homma toimii sinänsä, mutta rahoitus-tarve räjähtää silmille).

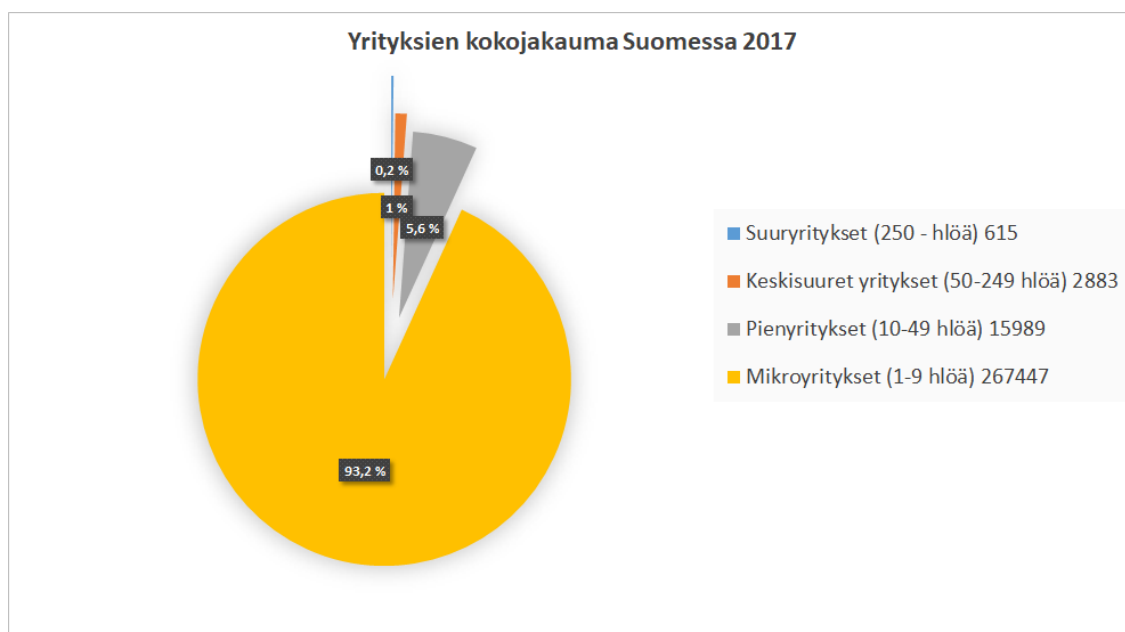
Kuvio 8. Yhdessä yrittämisen plussat ja miinukset (Pyykkö 2011, 24–25).

On tärkeää laittaa sovitut asiat ylös paperille, koska muisti on valikoiva. Jokainen varmasti haluaa asiat mustana ja sinisenä valkoiselle. Ongelmia saadaan helposti aikaiseksi kahden yrittäjän kesken, vaikka asiat ja työnjako olisivat sovittu selkeästi 50/50-mallilla. Asiat pitää sopia kirjallisesti, jotta sovitut yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat varmasti osapuolille selkeitä. Ilman kirjallista sopimista tilanne voi johtaa siihen, että toinen lupaa ja toinen suorittaa. Tämä ei ole välttämättä huonoin työnjako, mutta pahimmassa tapauksessa riitaa tulee siitä, kummalle tehdystä työstä saatu raha kuuluu ja kenen asiakkaasta on lopulta kyse. (Pyykkö 2011, 24–25.)

5.4 Yrittäjyys Suomessa

Suomessa on 286 934 yritystä, johon ei ole laskettu maa-, metsä- ja kalatalousyrityksiä (Tilastokeskus 2019). Nämä yritykset työllistävät yhteensä 1,4 miljoonaa työntekijää ja maksavat veroja, joista kustannetaan palveluita meille kaikille. Valtaosa yrityksistä (93,2 prosenttia) on pieniä alle 10 hengen yrityksiä. Tällä vuosituhanella uudet työpaikat Suomessa ovat tulleet pk-yrityksiin. Vuosivälillä 2001–2017 pk-yritykset loivat työpaikan yli 104 690 ihmiselle ja näistä työpaikoista 81 500 syntyi alle 50 ihmistä työllistäviin yrityksiin. (Yrittäjät 2019).

Yrityksien 409 miljardin euron liikevaihdosta hieman yli puolet (59 %) syntyy pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä ja pk-yrityksien osuus bruttokansantuotteesta on runsaat 40 prosenttiyksikköä. Kuviossa 9 nähtävissä yritysten kokojakauma Suomessa vuodelta 2017. (Yrittäjät 2019).



Kuvio 9. Yritysten kokojakauma Suomessa 2017 (Yrittäjät 2019).

Kuviosta 9 saadaan selville, että yrityksistä valtaosa eli 93,2 prosenttia (264 500 kpl) on mikroyrityksiä, jotka työllistävät 1–9 henkilöä, pienyrityksiä 5,6 prosenttia (16 000 kpl), keskisuuria 1 prosenttia (2 900 kpl) ja suuryrityksiä 0,2 prosenttia (600 kpl) (Yrittäjät 2019).

5.5 Verkostoituminen ja sidosryhmät

Pienenkin yrityksen toiminnan kannalta on hyvin tärkeää luoda verkostoja eri yritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Näistä löytyy monia esimerkkejä, jossa tilaus tai muu yhteistyö menee suoraan verkostojen kautta kumppanille, jolloin muut eivät saa edes mahdollisuutta tarjota omaa palveluaan tai tuotettaan. Yritysten välisessä kaupankäynnissä tämä on yleisempää kuin kuluttajakaupassa. Yksityishenkilönä tämä sama malli näkyy monesti esimerkiksi työnhaun yhteydessä, on huomattavasti suurempi mahdollisuus saada työtä, kun on jonkinlainen yhteys työnantajayritykseen.

Verkostoitumisen ja sen ylläpitämiseen löytyy nykyisin paljon erilaisia kanavia. (Hyötyläinen & Kulmala & Malinen & Valkokari & Möller & Vesalainen 2009, 10–11.)

Yrityksen toiminnan sujuvoittamisen kannalta on tärkeää, että yrityksellä on verkostossaan eri tasoisia yhteyksiä ja kumppaneita. Nämä antavat ratkaisumahdollisuuksia erilaisiin tarpeisiin ja haasteisiin. Monet yrityksellä luottavat yhteistyöhön perinteisissä tarpeissaan, kuten logistiikka tai tuotanto. Yritykset, jotka ymmärtävät verkostotoiminnan valtavan potentiaalin hyödyntävät tätä monilla eri osa-alueilla. Monesti hyödynnettävinä voidaan pitää tuote- ja innovaatiokehitystä, mutta tämä toimii asiakaspalvelutilanteen ja kokemuksen kehittämisessä ja luomisessa. (Hyötyläinen ym. 2009, 11.)

Yrityksen kannalta verkostoitumisessa on tärkeää määritellä yrityksen omien tarpeiden reunaehdot. Reunaehtoien määrittämistä ohjaa hyvin vahvasti yrityksen strategiset tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Ongelmaksi muodostuu, että yritykset jäävät kiinni vain oman toimialansa verkostoihin. Tämä aiheuttaa sen, että yritys ei saa hyödynnettyä tarjolla olevaa täyttä potentiaalia vaan hyöty jää rajalliseksi. Yrityksen johtajien tulisi siis kyetä tunnistamaan erilaiset kumppanuudet ja niiden mahdollistamat hyödyt.

Verkostoitumisessa pitää kaikki mahdollisuudet avoinna mutta määritellä se mihin kaikkien voi resursseja käyttää. Tämä on yrityksen johdon yksi suurista haasteista.

Tärkeä tiedostettava asia on, että muiden yritysten kanssa toiminen sisältää aina sekä yhteistyön että kilpailun elementit, kuten kuviossa 10 on havaittavissa. (Hyötyläinen ym. 2009, 81.)



Kuvio 10. Yrityksen verkostoitumiskaavio (Hyötyläinen ym. 2009, 12).

6 Yritysmuoto

6.1 Yritysmuodot

Kun yritystä lähdetään perustamaan, yritysmuoto on tärkeä miettiä huolellisesti. On tärkeää tiedostaa, mikä on perustamishetkellä tarkoituksenmukaisin valinta. Yritysmuodon valinnalla on pitkävaikutteisia vaikutuksia yrityksen tulevaisuuteen, yritysmuotoa voi tietenkin muuttaa tarpeen mukaan. Yritysmuoto vaikuttaa yrityksessä mukana olevien toimijoiden osallistumiseen yrityksen toimintaan. Nämä vaikutukset näkyvät esimerkiksi taloudellisissa panostuksissa, päätöksenteko prosessissa ja verotuksessa. (Holopainen 2019, 21.)

Yritysmuodon valinnassa tulee ottaa huomioon perustamiseen osallistuvien henkilökohtaiset elämäntilanteet ja taloudelliset mahdollisuudet. Kun yrittäjän mieltii yritysmuodon valintaa tärkeimmät seikat ovat helppous ja hallinnon toimivuus. Loppujen lopuksi yritysmuodolla ei ole asiakkaan kannalta suurtakaan merkitystä. (Leppänen, 2013, 145–146.)

Valittava yhtiömuoto määrittelee mitä perustamisvaatimuksia on yritystä perustettaessa tehtävä. Perustamisasiakirjoista ilmenee yrityksen toiminnan kannalta olennaiset tiedot, joiden perusteella yritys rekisteröidään. Yritystoiminnan aloittamisesta tulee tehdä ilmoi-

tus moniin eri paikkoihin. Toiminnan aloittamisen helpottamiseksi samalla perustamislomakkeella voi tehdä ilmoitukset Patentti- ja rekisterihallitukseen (PRH), verohallintoon sekä kaupparekisteriin. (Holopainen 2019, 79.)

Perustamisilmoituslomakkeet on jaoteltu yritysmuodon mukaan seuraavasti:

Y1 on yleinen perustamisilmoituslomake, jota käytetään osakeyhtiön ja osuuskunnan perustamiseen

Y2 on kommandiittiyhtiön ja avoimen yhtiön perustamisilmoituslomake

Y3 on yksityisen ammatin- tai liikkeenharjoittajan perustamisilmoituslomake (Holopainen 2017, 79)

Suomessa yritysmuodon valintaan saa paljon asiantuntija apua esimerkiksi Työ- ja elinkeinotoimistosta tai uusyrityskeskuksesta. Yritysmuodon valintaa ohja suuresti perustaako henkilöyrityksen vai pääomayrityksen. Tämän jälkeen valintaa ohjaa moni tekijä. Isoimpina on perustajien lukumäärä, suunniteltu yrityskoko, pääoman saatavuus, yritystoiminnan riski ja verotustekijät. (Meretniemi & Ylönen 2009, 40.)

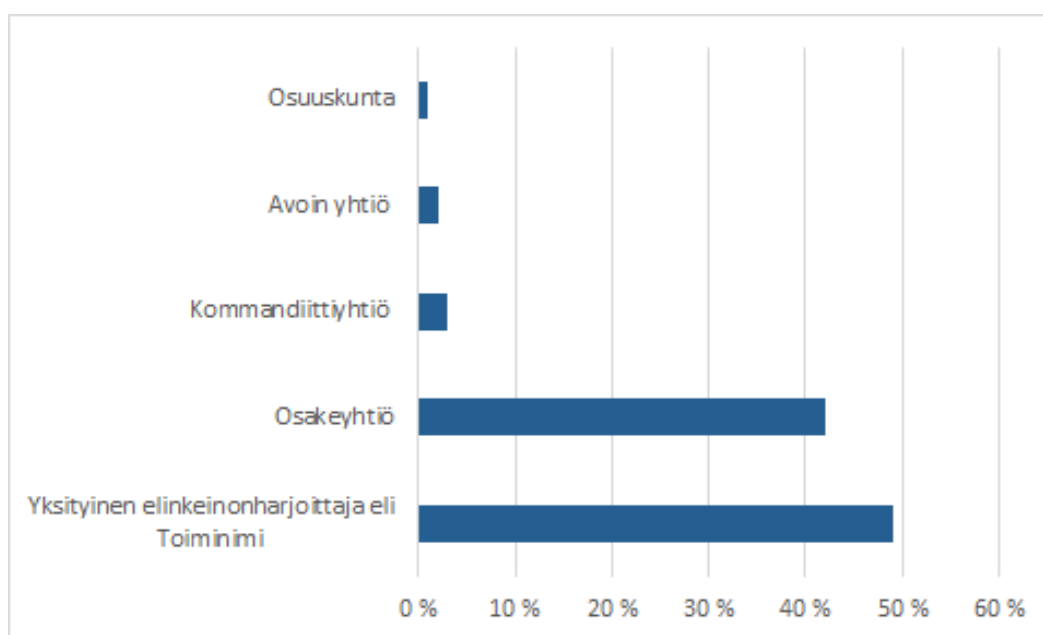
Yritysmuodot voidaan jakaa kahteen päätyyppiin henkilöyritykset ja pääomayritykset. Henkilöyrityksiä ovat toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiä ovat osakeyhtiö ja osuuskunta. (Holopainen 2019, 21.)

Tämän lisäksi paljon mainostetaan kevytyrittäjyyttä, joka on omalta osaltaan palkkatyötä. Kevytyrittäjyys on selkeästi helpoin tapa toimia yrittäjänä. Tämän mallin helppous perustuu siihen, että kevytyrittäjyys ei ole oikea yritysmuoto. Tämä on vain malli yksityishenkilölle toimia yrittäjämäisesti, ulkoistaen yrityksen pyörittämiseen vaativat toimet laskutuspalveluyritykselle. Näin yrittäjä voi keskittyä pelkästään omaan liiketoimintaansa.

Kaikkia hallinnollinen byrokratia kuten kirjanpito ja veroilmoitukset hoituvat laskutuspalvelun kautta. Tämä malli tietenkin maksaa ja ei ole suoranaista liiketoiminnan pyörittämistä. Voidaan sanoa, että tämä voisi olla alkuun malli, jolla omaa liiketoimintaa voisi alkaa kokeilla. Ja kun asiakasmäärät ja toimintamallit sen sallivat voisi siirtyä oikeaan yritysmuotoon.

Toiminnan voisi siis aloittaa kevyemmällä muodolla ja siirtyä hallinnollisesta raskaampaan, kun yritys kehittyy. Perusideana voisi pitää, että hallinaltaan raskaampaan yritysmuotoon on aina helpompi vaihtaa, kuin toisin päin. Kun tavoitteesi ovat vielä hieman kehityksessä on siis järkevämpää aloittaa kevyemmästä muodosta ja vaihtaa isompaan tarpeen vaatiessa.

Aloittavan yrittäjän toimintamalli voisi olla seuraava: Kevytyrittäjyys Toiminimi Avoin yhtiö tai Kommandiittiyhtiö Osakeyhtiö tai Osuuskunta. Kuvioista 11 nähdään perustettavien yritysmuotojen jakautuminen Suomessa.



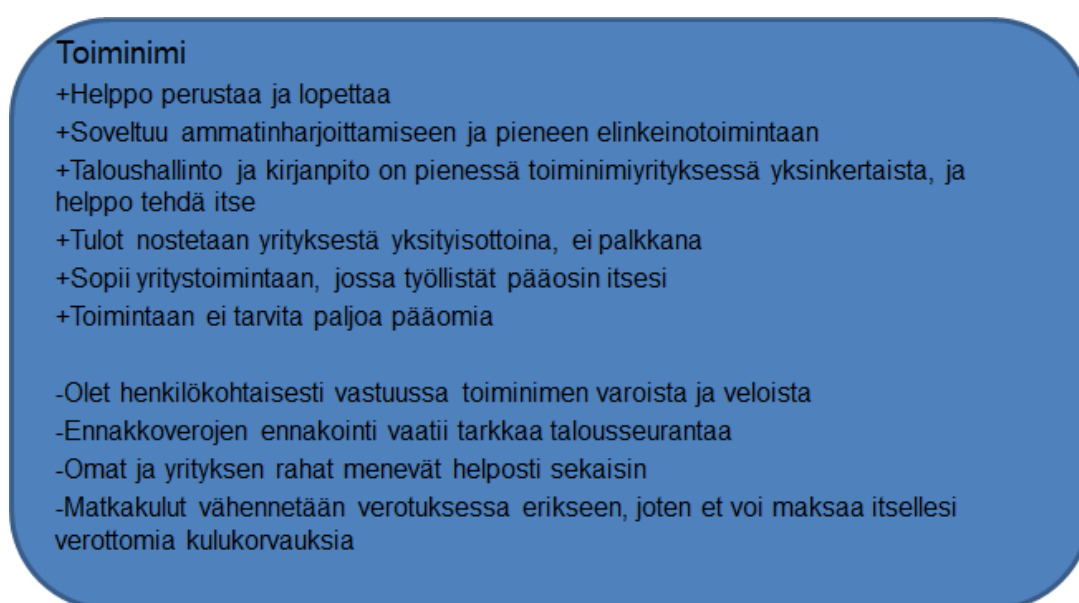
Kuvio 11. Perustettavien yritysten yritysmuotojen jakautuminen Suomessa (Yritä.fi).

6.2 Yksityinen elinkeinonharjoittaja (Toiminimi)

Yksityisen toiminimen perustaminen ja lopettaminen ovat kaikkein helpointa, halvinta ja nopeinta. Toiminimen perustajia ovat liikkeen- elinkeinon- ja ammatinharjoittajat. Tämä yritysmuoto sopii parhaimmin yhden henkilön tai perheen liiketoimintaan, mutta tässäkin yritysmuodossa on mahdollista palkata työntekijöitä. Yleisimmin tämä yritysmuoto perustuu omaan ammattitaitoon, joka halutaan kaupallistaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 42)

Virallisesti yritys syntyy, kun yrittäjä alkaa harjoittaa elinkeinoaan. Oma osaaminen on suurin panostus, jonka yrittäjä yritykseensä laittaa (Meretniemi & Ylönen 2009, 42)

Perustaminen ei vaadi suuria ponnistuksia eikä rahallista panostamista, yrittäjä edustaa itse yritystä ja toimii myös yrityksen ainoana päättävänä toimielimenä. (Holopainen 2017, 25) Perustamisilmoitus ei ole edes pakollinen, mutta se kannattaa tehdä, jotta voi varmistaa yrityksen toiminimen suojaamisen. Pakollista perustamisilmoituksen tekeminen on, kun yritys harjoittaa luvanvaraista elinkeinoa, yrityksellä on erillinen toimipiste tai yritys työllistää jonkun muun yrittäjän aviopuolison lisäksi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 43). Kuvioon 13 on koottu toiminimen positiiviset ja negatiiviset puolet.



Kuvio 13. Toiminimi positiiviset ja negatiiviset puolet (Leppänen 2013, 147).

6.3 Avoin yhtiö

Tämä yhtiömuoto sopii parhaimmin pienille tai keskisuurille yrityksille. Yhtiön muodostavat kaksi tai useampi yhtiömies. Perustajat voivat olla luonnollisia henkilöitä tai muita yhtiöitä. (Holopainen, 2017 26) Varsinaista toimielin pakollisuutta ei ole mutta yritykseen voidaan valita toimitusjohtaja ja hallitus. Kaupparekisteriin tulee ilmoittaa yhtiön toimitusjohtaja. (Meretniemi & Ylönen 2009, 44)

Yritys syntyy, kun yhtiömiehet allekirjoittavat yhtiösopimuksen. Rahallinen panostus yritykseen on yhtiömiesten vapaasti määriteltävissä, yritys voidaan perustaa ilman rahallista panostusta. Kaupparekisteriin tulee tehdä ilmoitus ennen toiminnan aloittamista. (Meretniemi & Ylönen 2009, 45.)

Yhtiömiehet vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön veloista ja velvoitteista. Kaikki yhtiömiehet voivat tehdä sitovia oikeustoimia, joista koko yhtiö vastaa. Oikeuksien rajoittamisesta voidaan kuitenkin laatia sopimus yhtiömiesten kesken. Tällä sopimuksella voidaan vaatia, että yksi yhtiömiehistä voi allekirjoittaa yhtiön puolesta tai kaksi yhtiömiestä yhdessä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 45.) Kuvioon 14 on koottu avoimen yhtiön positiiviset ja negatiiviset puolet.

Avoin yhtiö

- +Toiminta ja hallinto on yksinkertaista toiminimen tapaan
- +Sopii yhteisyritykseksi yrittäjäkumppanien kesken ja yritystoimintaan, johon sitoutuu vähän pääomia

- Vaatii vahvan luottamuksen yrittäjäkumppaneihin
- Varat ja velat ovat henkilökohtaisella vastuulla, ja vastuu voi jäädä vain yhden yhtiömiehen kannettavaksi
- Yritysassiakkaiden näkökulmasta uskottavuus voi olla heikko

Kuvio 14. Avoin yhtiö positiiviset ja negatiiviset puolet (Leppänen 2013, 147).

6.4 Kommandiittiyhtiö

Kun yhtiö kaipaa lisärahoitusta ja tarjolla on sellainen rahoittaja, joka ei halua osallistua yhtiön päivittäiseen toimintaan on kommandiittiyhtiö oikea yhtiömuoto. (Meretniemi & Ylönen 2009, 46).

Kommandiittiyhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi perustajaa (yhtiömiestä), joista yhden on oltava vastuunalainen ja vähintään yhden äänetön yhtiömies. Yhtiö tulee ilmoittaa kaupparekisteriin ennen toiminnan aloittamista (Holopainen 2017, 28)

Vastuunalaiset yhtiömiehet voivat sijoittaa yhtiöön rahaa, mutta vastuunalaiset yhtiömiehet ovat vastuussa yrityksen toiminnasta. Ja samalla vastaavat myös yhtiön velvoitteista koko omaisuudellaan. Äänetön yhtiömies toimii yhtiössä vain rahoittajana, eikä osallistu yhtiön hallintoon, hän voi kyllä työskennellä yrityksessä. Rahoittajana hän saa sijoittamalleen summalle sovittua korkoa vuosittain, jos yhtiö tuottaa voittoa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 46)

Perustaminen tapahtuu yhtiömiesten kirjallisella sopimuksella, tähän kirjataan äänettömän yhtiömiehen rahallinen sijoitus yhtiöön sekä hänen osuutensa voitoista.

Yhtiöllä ei tarvitse olla pakollisia toimielimiä, mutta yhtiöön voidaan nimittää toimitusjohtaja sekä hallitus. Toimitusjohtaja tulee ilmoittaa kaupparekisteriin. Päätökset yhtiön toiminnasta tekee vastuunalaiset yhtiömiehet, äänetön yhtiömies voi edustaa yhtiötä vain erillisellä sopimuksella. (Holopainen 2017, 28.) Kuvioon 16 on koottu kommandiittiyhtiön positiiviset ja negatiiviset puolet.

Kommandiittiyhtiö

+Äänetön yhtiömies voi toimia apuna alkupääoman hankkimisessa

+Yhtiöltä voi nostaa verottomia kulukorvauksia

+Olet vastuussa yhtiön veloista vain yhtiösopimuksen mukaisesti

+Sopii yritystoimintaan, johon sitoutuu pääomia esimerkiksi käytettävään kalustoon tai laitteisiin

-Vaatii vahvan luottamuksen yrittäjäkumppanien kesken

Kuvio 16. Kommandiittiyhtiö positiiviset ja negatiiviset puolet (Leppänen 2013, 147).

6.5 Osakeyhtiö

Kun yhtiön perustamiseen tarvitaan paljon rahaa, on osakeyhtiö oikea yhtiömuoto tähän. Tässä tukena on myös se, kun yhtiöllä on useita perustajia. Lähtökohtaisesti osakeyhtiön on tarkoitus tuottaa voittoa osakkeen omistajilla, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty. Osakeyhtiöt jaetaan kahteen ryhmään yksityinen osakeyhtiö (Oy) ja julkinen osakeyhtiö (Oyj). (Meretniemi & Ylönen 2009, 50.)

Julkisen osakeyhtiön osakkeet noteerataan pörssissä, jossa ne ovat kaikkien mahdollista hankkia. Osakeyhtiö tulee rekisteröidä kaupparekisteriin, jolloin juridisesti yhtiö syntyy. Yhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö tai oikeushenkilö. Osakkaat sijoittavat yritykseen ja heidän vastuunsa rajoittuu sijoitettavaan rahamäärään. Osakkaat voivat toimia vain sijoittajina yhtiössä, eivätkä he osallistu yhtiön toimintaan muuten kuin yhtiökokouksessa. Yhtiön osakkaat siis vastaavat yrityksen toiminnasta vain omalla rahallishella panostuksellaan, eli heidän muu omaisuutensa on siis turvassa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 50)

Osakeyhtiöllä on pakko olla hallitus, tämän yhtiöön valitsee yhtiökokous. Hallituksessa tulee olla vähintään yksi jäsen ja yksi varajäsen. Jokaisella osakkaalla on yhtiökokouksessa yhtä monta ääntä kuin hänellä on osakkeita, ellei asiasta ole toisin sovittu. (Holopainen 2019, 30–31). Kuvioon 12 on koottu osakeyhtiön positiiviset ja negatiiviset puolet.

Osakeyhtiö

- + Tuloja voidaan nostaa osinkona tai palkkana
- + Osakkeita myymällä tai osakeannilla voi jakaa omistusta
- + Vastuut ja päätöksenteko ovat selkeitä

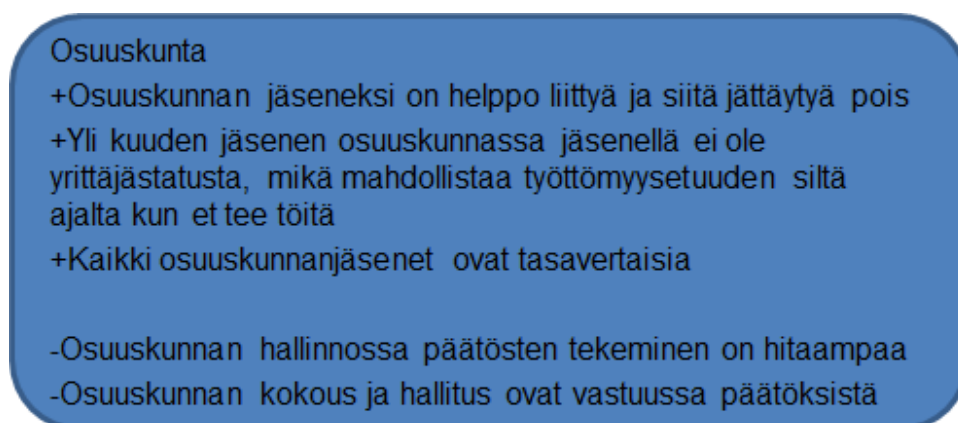
- Henkilöyhtiöihin verrattuna enemmän hallintoa

Kuvio 12. Osakeyhtiö positiiviset ja negatiiviset puolet (Leppänen 2013, 148).

6.6 Osuuskunta

Tämän yhtiömuodon tarkoituksena on jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen taloudellisella yhteistoiminnalla. (Meretniemi & Ylönen 2009, 48). Osuuskunnan voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen tai oikeushenkilö. Perustajan asuinpaikalla tai kansalaisuudella ei ole merkitystä, eli myös ulkomaalainen voi toimia osuuskunnan perustajana. Perustajan tarvitsee olla myös osuuskunnan jäsen. (Holopainen 2019, 34.)

Yhtiömuotona osuuskunta soveltuu erilaisille toimialoille ja monenlaiseen toimintaan. Osuuskunnat ovat luokiteltavissa niiden tarkoituksen tai toiminnan mukaan. Suomessa vakiinnuttaneita osuuskuntia on tuottajaosuuskunnat, tällaisia ovat esimerkiksi osuusmeijerit. Kun taas osuuspankit ja -kaupat on mielletty kuluttajaosuuskunniksi. Näiden perustoimintaperiaatteena on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistaja-asiakkailleen. Osuuskunnan perustaminen on vaivatonta, koska sen osuuspääomaa ei määrätä, riittää siis, että laaditaan perustamissopimus. Tämän jälkeen osuuskunta merkitään kaupparekisteriin. (Leppänen 2013, 148.) Kuvioon 15 on koottu osuuskunnan positiiviset ja negatiiviset puolet.



Kuvio 15. Osuuskunta positiiviset ja negatiiviset puolet (Leppänen 2013, 148).

7 Markkinointi

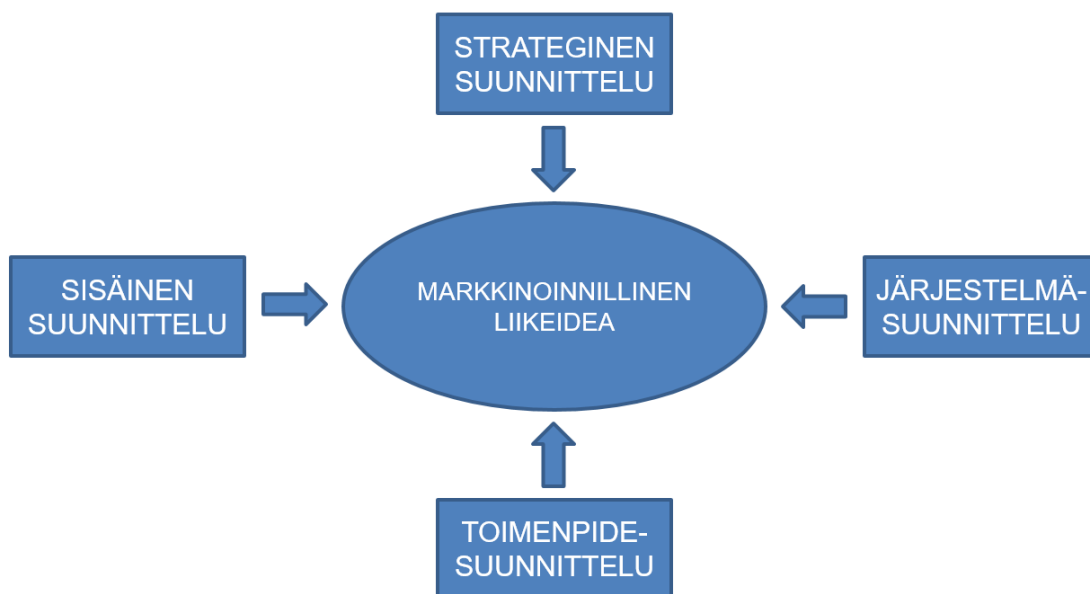
7.1 Yleistä markkinoinnista

Halutun kohderyhmän kiinnostus herätetään markkinoinnilla. Huolella tehty liiketoimintasuunnitelma auttaa ja mahdollistaa markkinoinnin suoraan kohderyhmälle ja se pystytään tekemään kohderyhmää koskevaksi ja kysyntää herättäväksi. (Hesso 2013, 100–101.)

Pienempien toimijoiden markkinointisuunnitelmat eroavat valtavasti isojen toimijoiden vastaavista. Nykyään markkinointi on äärimmäisen kustannustehokasta ja monikanavaista ja digitaalisten markkinointikanavien hyödyntäminen ennakkoluulotonta ja suunnitelmallista. (Hesso 2013, 100–101.)

7.2 Markkinoinnin suunnittelu

Modernin markkinointiajattelun mukaan suunnitelmallisen markkinoinnin pelikenttä on yllättävän laaja sekä myös moniulotteinen suunnittelukohde. Kuviosta 17 voidaan havaita se, miten markkinointi vaatii suunnittelua



Kuvio 17. Markkinoinnin suunnittelu (Rope & Vahvaselkä 1994, 11).

Markkinoinnin suunnittelu jakaa neljään eri kenttään (Rope & Vahvaselkä 1994. 11–12):

1. Strateginen suunnittelu

Päätöksentekoa yrityksen tulevaisuuden pelikentästä ja mahdollisuudesta menestymiseen. Voidaan linjata, että millä markkina-alueilla ja tuotteilla meinataan saada menestystä aikaiseksi.

2. Sisäinen suunnittelu

Sisältää tuotekehitystyötä ja muita markkinoinnillisia kehityshankkeita. Tämän avulla pyritään saamaan ylivoimaa verrattuna kilpailijoihin,

3. Järjestelmäsuunnittelu

Järjestelmien ja rekistereiden ylläpitoa (asiakastyytyväisyys, asiakasrekisterit, asiakashoitosuunnitelmat jne.), joilla voidaan tuottaa markkinointia tuloksellisemmin

4. Toimenpidesuunnittelu

Tähän liittyy kaikki markkinointitoimenpiteiden suunnittelut, kuten tuotteiden julkaisu, imagon boostaaminen, asiakashankinta, jälkimarkkinointi, sidosryhmäsuhteiden hoitaminen ym. Toimenpidesuunnittelun tavoitteena on turvata pitkän aikavälin menestys.

Edellisen kuvion tavoitteena on kuvata sitä, että miten yritystoimintaan liittyvä markkinointityö on pääsääntöisesti kehitystyötä, joten termistä suunnittelu voitaisiin käyttää myös termiä kehittäminen. Oikein ymmärrettynä suunnittelu ei ole vain etukäteen varautumista, vaan aktiivista kehitystyötä, jolla kilpailukyky varmistetaan. (Rope & Vahvaselkä 1994, 11–12.)

8 Myynti ja hinnoittelu

Kun mietitään yrityksen perustamista, on perustajilla suuria visioita ja toiveita tulevaisuuden suhteen. Loppujen lopuksi liiketoiminnan ydintehtävä on kuitenkin myynti. Ilman kasvivirtaa ei liiketoiminnan pyörittäminen ole pitkällä aikavälillä kannattavaa. Poikkeuksia tosin löytyy mutta silloin kyseessä on jossain määrin poikkeuksellinen yritys tai toimiala.

Pitää siis panostaa, että yrityksen tuotteet tai myytävät palvelut saada kaupaksi Tämän toteuttamiseksi tarvitaan puitteet liiketoiminnan pyörittämiselle. Kun puitteet ovat kunnossa on hyvinkin oleellista hankkia kyvykkäät henkilöt hoitamaan myyntisuoritteet. (Mäenpää 2015, 27.)

Aloittavassa yrityksessä monesti yrittäjä hoitaa montaa eri roolia näistä yksi merkityksellisimpiä on myyntityö. Myyntityö on nimenomaan myynnin toteuttamiseksi tehtävää työtä, harvoin myynti tapahtuu itsestään. Tiukassa kilpailutilanteessa myyjä joutuu olemaan hyvinkin aktiivisesti yhteydessä potentiaalsiin asiakkaisiin. Ja vaikka tuotteelle tai palvelulle olisikin kysyntää tarvitaan kuitenkin palvelua siirtää asiakkaan rahat yrityksen kassavirtaan. (Mäenpää 2015, 27.)

Myyntityötä pitää tukea monin eri keinoin, jotta myyjän työaika ei tuhlaannu turhiin epäolennaisiin töihin. Myyjillä tulee olla tarpeelliset työkalut ja tietotekniset välineet myynnin tekoon. Verkostot ja yhteystiedot ovat aina tärkeitä näiden avulla voidaan luoda uusi asiakaskontakteja. Hyvillä pohjatiedoilla voidaan kohdistaa myyntiä oikeaan suuntaan, näin ajankäytöstä tulee mahdollisimman tehokasta. (Mäenpää 2015, 28) Tämä on kuitenkin hyvin paljon kiinni tuotteista tai palvelusta, jota yritys myy, ja onko kohde asiakkaan kuluttajat vai yritykset.

Yksi keskeisimmistä myynnin tukitehtävistä on markkinointi. Kun yritykselle tai sen edustamille tuotteille halutaan saada tunnettavuutta, vaatii se markkinoinnillisia toimenpiteitä. Asiakkaille on tärkeää luoda positiivinen mielikuva yrityksestä, näin asiakasta on helpompi lähestyä ja myynti on helpompaa. (Mäenpää 2015, 28.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on yksi merkittävimmistä haasteista, sillä tuotteen hinta näkyy myös aina suoraan yrityksen kassavirrassa. Kun hinnat pidetään liian alhaisina verrattuna tuotantokustannuksiin, yritys joutuu helposti ongelmiin, koska silloin ei synny tarpeeksi tuottoa. Toisaalta taas, jos hinnat ovat liian korkeat voi olla, että kauppa ei käy samalla tavalla ja tästä syntyy yritykselle ongelmia. (Karjalainen 2013, 65.)

Toisin sanoen ongelma on käsin kosketeltava, jos haetaan suurta katetta, voi asiakkaat siirtyä kilpailijan asiakkaaksi. Luonnollisestikaan hinnat eivät voi olla pitkään kustannuksia alhaisemmat. Lyhyet alennuskampanjat voivat toimia asiakkaiden saamiseksi, mutta pidemmän päälle tulee liiketoiminnan olla kannattavaa. Hinnoittelu on siis hyvin tarkkaa tasapainoilevaa työtä.

9 Asiakkaan ostopäätös ja sitoutuminen

Hyvää palvelua saaneena saman yrityksen asiakkaana pysyminen on hyvin todennäköistä. Autojen kohdalla tietysti on paljon kiinni myös jälkimarkkinoinnista. Miten mahdolliset korjaukset ja huollot on järjestetty, sekä kuinka toimitaan mahdollisissa konfliktitilanteissa.

Toimiala, johon yritystä suunnitellaan, perustuu vahvasti asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen, joten koska tuotteen ja palvelun myynti on tarvelähtöistä, niin tarpeen tunnistaminen on ensimmäinen vaihe. Ilman tarvetta ostotapahtumaa ei tapahdu. Tarve syntyy, kun jokin muuttuu nykytilassa ja vaatii toimenpiteitä, jotta voidaan tavoittaa tavoitetila.

Pääsääntöisesti myyntiä pidetään tyyliittömänä. Ihmiset reagoivat yrityksiin, jotka eivät tyrkytä asiakkaillensa mitään. Monen mielestä tuotteet ja palvelut eivät eroa toisistaan mainittavasti, mutta he eivät silti osaa tehdä ostopäätöstä puolesta tai vastaan, koska vaihtoehtoja on useasti lukematon määrä. Useat vaihtoehdot ovatkin tärkeitä, koska päätöksiä on kumminkin tehtävä. Asiakas tarvitsee tuotteita ja palveluita lähtökohtaisesti aina esimerkiksi helpottaakseen omaa arkeansa. (Ojanen 2008, 48.)

Kuluttaja tunnistaa usein tarpeen itse, mutta siihen mahdollisesti vaikuttavat ulkoiset seikat, joita ovat sosiaaliset tekijät ja markkinointi. Monesti tunnistettu tarve ei luonnollisesti johda ostoprosessiin, sillä joskus kuluttaja saattaa nähdä tarpeen täyttymisen olevan mahdotonta esimerkiksi korkean hinnan vuoksi.

Tiedonhakuvaiheessa haetaan ratkaisuja havaittuun tarpeeseen. Kuluttaja etsii ja arvioi tietoa eri lähteistä. Monesti tiedonhaku suoritetaan itsenäisesti, ilman muiden vaikuttajien läsnäoloa. Vaihtoehtojen vertailu on hetki, kun kuluttaja arvioi tiedonhaun perusteella löytyneitä vaihtoehtoja ja pyrkii haravoimaan omiin tai yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivan ratkaisun. Kuluttajan asenne sekä asiantuntijuus vaikuttavat suuresti vaihtoehtojen määrään.

Jos asiakaspalvelu nähdään erityisen tärkeäksi, saattaa vaihtoehtoja määrällisesti olla paljon. Vastaavasti vähemmän merkityksellinen asiaan, voidaan löytää palvelu jo yhdelläkin vaihtoehdolla. Näissä korostuu tietysti tuotteen tai palvelun hinta. (Aarnikoivu 2005, 170.)

Ostopäätösvaiheessa kuluttaja tekee lopullisen päätöksen hankinnasta. Päätöksen tekoon tarvittava tiedot on jo hankittu ja raamit päätökselle ovat muodostuneet. Huomioitavaa on, että päätöksentekoon voi kuitenkin vielä vaikuttaa esimerkiksi luotettavalta taholta saatava negatiivinen kommentti kyseisestä palvelusta tai tuotteesta. Vastaavasti myyjän oikeat ja osuvat mielipiteet voivat edelleen vaikuttaa myönteisesti ostopäätökseen.

Hankinnan jälkeinen vaihe on erittäin tärkeä asiakaskokemuksen ja yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Tässä vaiheessa lunastetaan kaikki myyjän antamat lupaukset. Kuluttaja vertailee palvelua tai tuotetta ostoprosessin aiemmissa vaiheissa muodostuneisiin odotuksiin ja arvioi tätä kautta omaa tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttään kokemukseen. Nykyaikana asiakkaan mielipiteet leviävät todella tehokkaasti eri sosiaalisten kanavien kautta. On siis todella tärkeää, että asiakkaan odotuksiin vastataan, jo mainehaitankin näkökulmasta. (Aarnikoivu 2005, 165–166.)

Käytännössä ostoprosessi vaiheiden erottelu voi olla vaikeaa, sillä oikeassa tilanteessa ostaminen harvoin etenee näin suoraviivaista toimintaa noudattaen.

10 Markkinat

10.1 Kilpailu

Kaikki toimijat tuntevat ainakin päävastustajansa yritysmaailmassa. Pääkilpakumppanit pystytään tunnistamaan ja nimeämään helposti, eikä niitä välttämättä ole useita. Yrityksissä tunnetaan vastustajan tuotteet, palvelut, johto ja numerot. Asiakkaan näkemys ja suhde kilpaileviin yrityksiin jää useasti vajavaiseksi, eikä kilpailevan yrityksen vaikutustapoja brändin menestymiseen tiedosteta tarpeeksi hyvin. Harvalla yrityksellä on mitään keinoa uusien yrittäjien tai yritysten liiketoimintamallien kartoittamiseen. (Mäkinen & Kahri & Kahri 2010, 56–57.)

Kilpailijoiden puuhien tarkastelun pitäisi olla hauskaa ja strategista toimintaa. Seuranta on kuitenkin yritystoiminnan johtamista tukeva toimintatapa, joka toimii merkityksellisenä palana markkinointitoiminnassa. Oman touhun kukoistuksen suhteen kriittisiä muuttujia ja kriteerejä on seurattava. Se minkälaisella tehokkuudella tätä tehdään, riippuu täysin yrityksestä ja sen toiminnasta. Seurattavat osatekijät voidaan valita omaan toimintaan sopiviksi. Esimerkkeinä mm. Ostokäyttäytymiseen, rahankäyttöön tai hintamielikuvaa

liittyvät mittarit. Näiden esimerkkien tulokset vaihtelevat hitaasti, mutta äärimmäisen kriittistä on trendien huomaaminen. (Mäkinen & Kahri & Kahri 2010, 56–57.)

Kokonaismarkkinoiden tai kokonaiskysynnän arvo saadaan kertomalla vaikutusalueen asiakasmäärä vuosittaisella kulutusluvulla. Kysyntä on se määrä tuotetta tai palvelua, jonka asiakkaat ostavat tietyssä aikana tietyllä alueella. Markkinaosuus kuvaa yrityksen osuutta näistä alueellisista kokonaismarkkinoista. Yrityksen markkina-analyysi on tärkeää tehdä. Sen on tarkoitus kertoa yritykselle alan markkinoista, asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, muutoksista markkinassa, sekä markkinan kehityksen mahdollisesta suunnasta. Analyysissä pitää käydä läpi markkinan tilanne, koko, asiakkaat, ostokäyttäytyminen, ostopotentiaali markkinoiden kylläisyysaste. muutokset edelliseen ajanjaksoon verrattuna. Markkinoiden kysynnän lajit ovat kulutuskysyntä, kaupallinen kysyntä, tuotantohyödykkeiden kysyntä ja laitoskysyntä. Lisäksi kysyntään vaikuttaa yritysten kilpailutilanne, yritys sekä myös sidosryhmät. (Rope & vahvaselkä 1994, 60–61.)

Tulevaisuuteen voidaan varautua monin eri tavoin, johon toteutuneiden summien ja numeroiden perusteella tehtävät suunnitelmat ovat varmasti kaikkein varmissa ja tarkimpia, mutta valitettavasti ennustaminen on mahdotonta, joten on tyydyttävä hyviin arvauksiin.

10.2 Kilpailijat

Satunnaisesti voi kuulla yrittäjien puhuvan, että heillä ei ole varsinaisia kilpailijoita, mutta oikeassa elämässä niitä kumminkin on. Tämänlaisissa tapauksissa yrittäjä ei näe oman toimintaympäristönsä ulkopuolelle. Kilpailijan ei tarvitse tehdä samaa asiaa kuin yrittäjä itse, eikä sen ole välttämätöntä toimia edes samalla alalla. Tästä loistavana esimerkkinä on se, että Makuunin kilpailija ei ollutkaan Filmtown, vaan netin suoratoistopalvelut, kuten Netflix. Taksirytyksen kilpailija voi olla esimerkiksi juna- tai bussiyhtiö eikä toinen taksirytyks ja sitä rataa. (Jääskeläinen 2015, 32–33.)

Asiakas joka, tekee ostopäätöksen pitää hallussaan rajattua budjettia ja sitä käytetään kriittisimpien tarpeiden täyttämiseen ja tämänkaltaisessa tilanteessa kodinkonekauppiaan kilpailija voi olla esimerkiksi ruokakauppa, jonka kuluttaja on katsonut tärkeämmäksi omassa tarvehierarkiassaan. Ensin hankitaan välttämätön ja siirretään uuden television hankintaa myöhäisempään ajankohtaan. Kuka ikinä yrityksen kilpailija on, niin yrittäjän

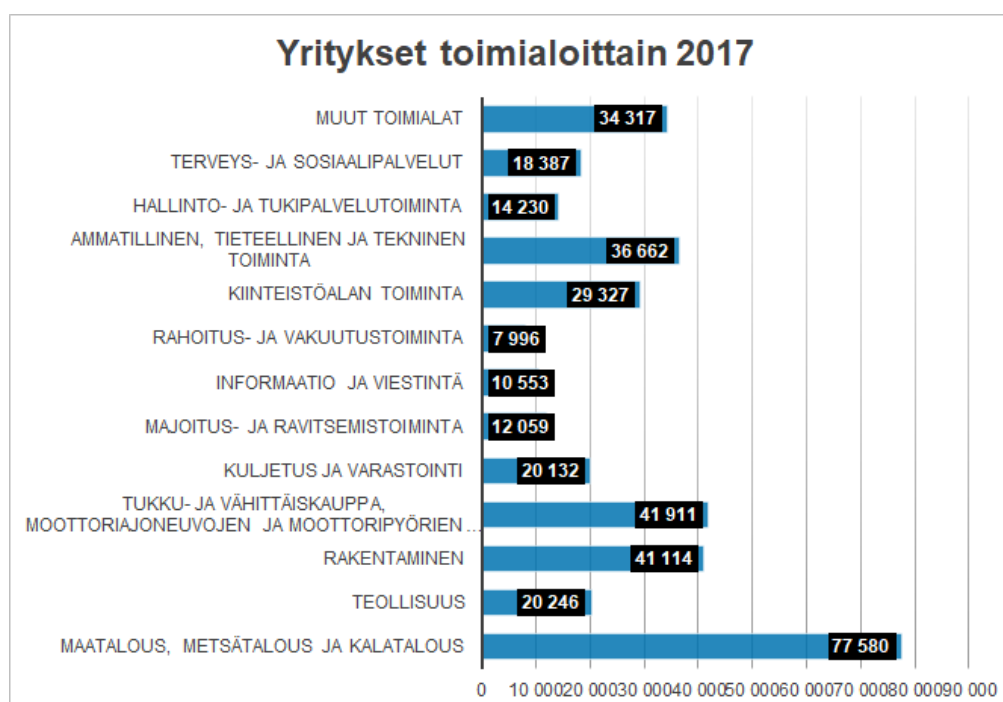
tehtävä on sijoittamaan yrityksensä tätä kilpailijaa tai kilpailua vastaan, joten markkinoinnissasi on oltava jokin hienous, joka erottaa yrityksesi kilpailijan edelle. (Jääskeläinen 2015, 32–33.)

Kilpailijoiden analysointi kuulostaa haastavalta, mutta lopulta on tarkoitus vain selvittää mitä yrityksiä toimii samalla toimialalla ja samalla alueella kuin omasi. Sekä miten markkinaosuudet ovat näiden yritysten kanssa jakautuneet.

Kun tutkitaan kilpailijayrityksiä, on tärkeää selvittää mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä tunnettuus asiakkaiden keskuudessa. Tietenkin on hyvä perehtyä myös heidän tuotteisiinsa ja palveluihinsa. On tutkittava siis kilpailijoita, missä he ovat hyviä ja missä olisi parannettavan varaa. Näin luot parhaat mahdollisuudet omalle yrityksellesi onnistua kilpailun haasteissa.

10.3 Toimialat

Toimialoja on useita ja ne jakautuvat laajalti, mutta suomessa suurimpana toimialana toimii maa-, metsä- ja kalatalous. Kuvioista 18 voidaan havaita, että tarkkaan valvottuja yrityksiä on suhteessa huomattavasti vähemmän kuin ns. vapaat alat, joita voi käytännössä kuka tahansa alkaa operoida.



Kuvio 18 Yritykset toimialoittain (Tilastokeskus: Suomi lukuina 2017)

11 Osaaminen

11.1 Osaamisen kehittäminen

Tämä on varmasti aivan perusasia, mutta yrityksen kilpailukyky perustuu osaamiselle. Vaikka tässä ja tänään ollaan aivan huippuja siinä mitä tehdään, niin se ei automaattisesti tarkoita sitä, että olemme huippuja myös huomenna. Yrityksen ja sen työntekijöiden kehittäminen on avainasemassa kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta ja moni pienempi yrittäjä kompastuukin omaan erinomaisuuteensa ja hyvinolontunteeseen, jotka koituvat lopulta yrityksen kohtaloksi. Osaamisen johtamisen pohjana ovat monet erilaiset kysymykset, joihin huolellisesti vastaamalla saadaan hyvä kuva tarpeista ja mitä osa-alueita pitää kehittää. Alla on esimerkkikysymyksiä Viitalta:

1. Mitä osaamista yrityksen liiketoiminnalliset suunnitelmat edellyttävät eri aikajän-teillä?
2. Mitä osaamista pidämme itsellä ja mitä ostamme ulkopuolelta?
3. Kenellä tuota osaamista on?
4. Paljonko ja milloin yrityksestä poistuu sellaista osaamista, jota voidaan enna-koida?
5. Paljonko uusia osaajia tarvitaan?
6. Mitä toimintoja siirtyy pois tai tulee lisää, jotka vaikuttavat osaamisen siirtämis-tarpeisiin tai uudistamisen tarpeisiin?
7. Paljonko tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa?
8. Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja minkälaisissa työsuhteissa he toimivat? Mihin he maantieteellisesti ja organisatorisesti sijoittuvat? (Viitala 2007, 170–171.)

11.2 Oman osaamisen käyttö yrittäjyydessä

Alkuun kannattaa varmasti panostaa huomattavasti omaan osaamiseen ja keskittyä saa-maan yritys rahallisesti kannattavaksi ennen kuin aletaan miettiä työvoiman hankkimista suuremmissa mittakaavassa. Yrittäjän täytyy kuitenkin muistaa, että mikä on omaa osaa-misaluetta ja miettiä, että voiko tuon oman osaamisalueen ulkopuolisia ostaa muualta ja mikä on juuri yrityksen kannalta paras vaihtoehto, että voidaan keskittyä omaan ydin-osaamiseen.

Yrityksen pyörittäminen vaatii kumminkin huomattavasti enemmän kuin yritys saada omaa tuotettaan tai palveluaan kaupaksi. Todennäköisesti moni yrittäjä kompastuu sii-hen, että yrittää tehdä liian paljon itse ja itse pääosassa oleva työ jää taka-alalle muiden aikaa vievien tehtävien takia.

11.3 Henkilöstösuunnittelu

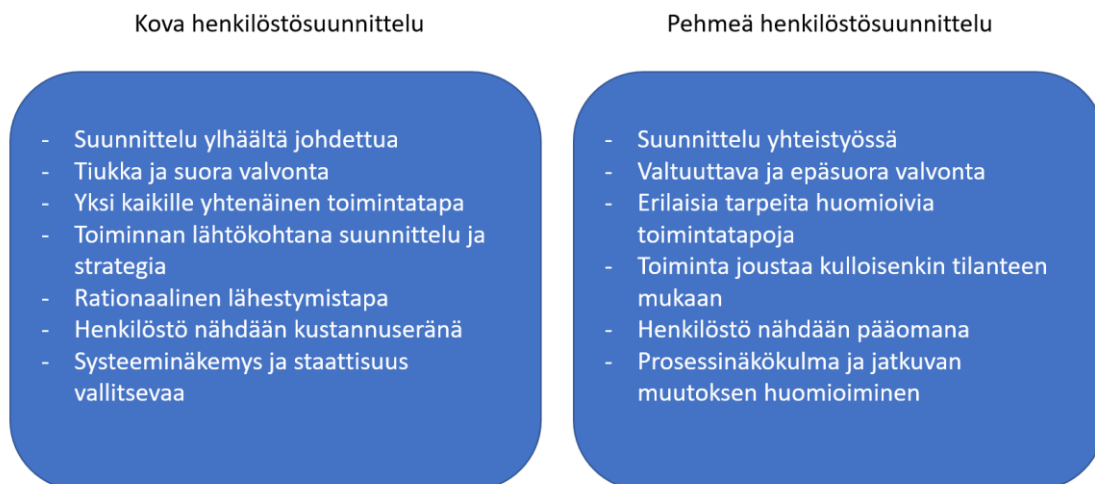
Henkilöstösuunnittelu on yksi avaintekijä yrityksen tulevaisuuteen katsottaessa. Yksinkertaistettuna henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että jokaisella työpisteellä istuu oman tehtävänsä ammattilainen nyt, sekä tulevaisuudessa ja nämä ammattilaiset toimivat yhteistyössä muiden kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala 2007, 50.)

Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan työvoiman rakenteesta ja siitä että, liiketoiminnalla on sen edellyttämä määrä työvoimaa, turvataan riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia ja määritellään keinoja, joilla henkilöstövoimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan. (Viitala 2007, 50.)

Henkilöstösuunnittelua voidaan verrata esimerkiksi jääkiekkjoukkueen kasaamiseen, jossa yksittäinen tähtipelaaja ei pysty hoitamaan kaikkea, vaan joukkue on kasattava mahdollisimman yhtenäiseksi, lähes symbioosissa toimivaksi paketiksi. Toimimme siis erilaisissa ryhmissä hyvin suuren ajan elämästämme ja pidämme sitä itsestäänselvyytenä ilman, että sen kummemmin kiinnostumme ryhmistä tai siitä, miten ne meihin vaikuttavat. (Havunen 2004, 21.)

Toimivaan ja pitkäikäiseen toimintaan tähdittäessä tulee ottaa huomioon henkilöstön osaamis-, koulutus-, ikä-, palvelussuhde- ym. rakenteita ja tiedostaa tulevaisuuden tarpeet, koska ihmisiä jää pois työelämästä erilaisten syiden, kuten esimerkiksi eläkkeelle jäämisen takia.

Henkilöstösuunnittelua voidaan tehdä monella eri tavalla, mutta kuvion 19 erityispiirteillä voidaan nähdä, että onko kyseessä kova vai pehmeä henkilöstösuunnittelu. Nykypäivän työpaikoilla ja organisaatioissa henkilöstösuunnittelu on varmasti sekoitus molempia.



Kuvio 19. Kova ja pehmeä henkilöstösuunnittelu (Leopold 2002, 27 teoksessa; Viitala 2007, 51.)

Yritykset ja varsinkin kehittyvät sellaiset ovat yrittäneet koko elinkaarensa aikana suorittaa tekemistään asioista paremmin ja tehokkaammin, jonka seurauksena nykypäivänä on alettu kiinnittää enemmän ja enemmän huomiota erilaisiin työkaluihin, jotka auttavat yritystä tämän saavuttamisessa.

Nykypäivän strategisessa johtamisessa trendinä on tehdä kaikesta mahdollisesta analyysistä ja tuottaa käsittämätön määrä dataa, joiden avulla pystytään nähdä tapahtuneet asiat, tehdä ratkaisuja ja miettiä tulevaisuudelle suuntaa. Teknologian kehitys on tuonut tälle pelikentälle lähes äärettömän määrän työkaluja, joita voidaan käyttää hyväksi, mutta pahimmassa tapauksessa keskitytään liikaa teknologian hienouksiin ja unohdetaan jokaisen yrityksen vahvin ja tärkein voimavara, eli sen työntekijät. Tähänkin ongelmaan on viimeisten vuosikymmenten aikana herätty ja henkilöstöhallintoon, sekä henkilöstöjohtamiseen on alettu kiinnittää erittäin paljon huomiota. Tämä näkyy varsinkin menestyvien ja kovaa tulosta tekevien organisaatioiden kohdalla. (Järvinen 2009, 50.)

Työpaikka ei siis ole ensisijaisesti sitä varten, että ihmisiä voidaan työllistää tai työyhteisön jäsenillä olisi kivaa yhdessä. Kaikki nämä ja muut vastaavat asiat ovat seurauksia siitä, jos työpaikan aikaansaannokset tekevät kauppansa. Toisin sanoen viime kädessä asiakkaasta riippuu, kuinka kauan työyhteisöllä voi olla mukavaa yhdessä ja palkanmaksu jatkuu. (Järvinen 2009, 50.)

12 Yrityksen talous

12.1 Liikeryityksen tehtävä

Liikeryityksen tehtävänä on tuoda markkinoille tuotteita, hyödykkeitä tai palveluita, joista joku on valmis maksamaan. Näiden oikeanlainen määrittely on äärimmäisen tärkeää, että tiedetään, onko näille riittävää markkinarakoa, jotta niitä saadaan kaupaksi. Tuotteiden, hyödykkeiden tai palveluiden myynti tuo yritykselle kassavirtaa, eli suomeksi rahaa, jolla liiketoimintaa voidaan pitää pystyssä. Kaupankäynnin historiassa aluksi käytiin kauppaa vaihtamalla tuotteita, eli vaihdannalla, jonka seurauksena toimijat pystyivät erikoistumaan johonkin tiettyyn osaamisalueeseen. Vaihdannan ansiosta päästiin käsiksi itselle tärkeisiin asioihin, joita ei ollut mahdollista tai kykyä itse valmistaa, mutta eri tavaroille ja tuotteille oli hankalaa määrittää arvoa. Voidaan miettiä, että onko kannattavaa vaihtaa laatikollista mansikkaa metsästysvälineisiin vai johonkin muuhun? (Mäenpää 2015, 10.)

Raha-arvossa tämä on helpottunut huomattavasti, koska tuotteilla on valmistuskustannukset ja ne voidaan laskea melkoisella tarkkuudella. Raha-arvon myötä pystytään siis laskemaan tuotteelle hinta, jonka markkinat ovat valmiita maksamaan tuotteesta. Liiketai yritystoiminnan perusajatus on kumminkin se, että tuotteesta saadaan enemmän rahaa kuin sen valmistus-, varastointi ym. kustannukset ovat. Yrityksen omistajat kumminkin haluavat tuottoa sijoittamilleen rahoille, jonka ansiosta yrittäjä pääsee kasvattamaan omaa lompakkoansa ja samalla mahdollistetaan yrityksen kehittäminen. Rahaliikenne on kuin yrityksen polttoainetankki, joka tyhjentyessään voi lakkauttaa koko yrityksen liiketoiminnan. (Mäenpää 2015, 10.)

Yrityksen talous voi tuntua monimutkaiselta, mutta se on loppupeleissä melko yksinkertaista. Liiketoiminnasta syntyy kuluja ja liiketoiminnan tuloksena saavutetaan myyntiä ja tuloja. Talous ei myöskään ole ainoastaan yrityshallinnon ja johdon vastuulla, vaikka he toimivatkin kapellimestareina seurannassa ja laskennassa. He touhuvavat niiden numeroiden parissa, joita kaikki työntekijät ovat saaneet toiminnallaan aikaiseksi. Yritystoimintaa kuvataan yleensä prosessinäkökuilmista, jotka ovat reaali prosessi ja rahaprosessi. (Mäenpää 2015, 11.)



Kuvio 20. Yrityksen toiminnan prosessikuvaus (Mäenpää 2015, 11.)

Reaaliprosessista nähdään yrityksen käytännön toiminta, jossa hankitaan tuotannontekijöitä ja käytetään niitä, jotta voidaan tuottaa tuotteita. Markkinoilta tulevista maksusuorituksista saadaan rahaa rahaprosessiin. Yrityksen reaali- ja rahaprosessi havaitaan kuvioista 20.

Rahaprosessista nähdään yrityksen rahavirrat. Rahaprosessiin saadaan valuuttia rahoitusmarkkinoilta ja tuotteiden myymisestä eteenpäin. Prosessia käytetään terminä tilanteissa, jossa kuvataan tauottomasti toimivaa järjestelmää. (Mäenpää 2015, 12.)

12.2 Taloudenhoito

Taloudenhoidon pitäisi olla äärimmäisen yksinkertaista. Yksinkertaisuudessaan rahan pitäisi riittää kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Esimerkkinä voi käyttää, vaikka perhettä, jolla on kuukaudessa käytettävissään tietty summa rahaa, jonka pitäisi riittää laskuihin ja muihin pakollisiin menoihin. Välillä rahan kanssa tekee tiukkaa ja voidaan joutua tilan-

teeseen, että se ei riitä kaikkeen tarvittavaan. Tässä tulemme tilanteeseen, jossa voidaan tarvita lainaa ja tämä tilanne tulee esille yleisesti yhteiselon alkutaipaleella. Mahdollisia hankintoja ja muita investointeja voidaan tehdä oman kyvyn rajoissa. Meistä pääsääntöisesti jokainen joutuu tekemään veroilmoituksen tai vähintään hyväksyy hänelle tulleen veroehdotuksen, joka on käytännössä laskelma edellisen kalenterivuoden saaduista varoista ja asemastaan varallisuuskentällä. Yksinkertaistetusti yrityksen taloudenhoito ei eroa tästä henkilökohtaisella tasolla tehtävästä vastaavasta toiminnasta. Kaikesta löytyy yksinkertainen arkijärki, eikä sitä pidä jättää yksin tilitoimistolle. (Karjalainen 2013, 11.)

Perheen talous	Yrityksen talous
Veroilmoitus	Veroilmoitus, Tuloslaskenta, tase
Hankinta (asunto, tv, auto, kalusteet)	Investointi (omat toimitilat, työkonet, auto, kalusteet, ohjelmistot jne.)
Lainat	Pankkilainat, pitkäaikaiset velat
Saapuneet laskut	Kulut, ostovelat
Omaisuus - velat	Oma pääoma, nettovarallisuus
Palkkaneuvottelu työnantajan kanssa	Tuotteiden hinnoittelu, myyntineuvottelu

Kuvio 21. Perheen ja yrityksen talouden vertailu (Karjalainen 2013, 11).

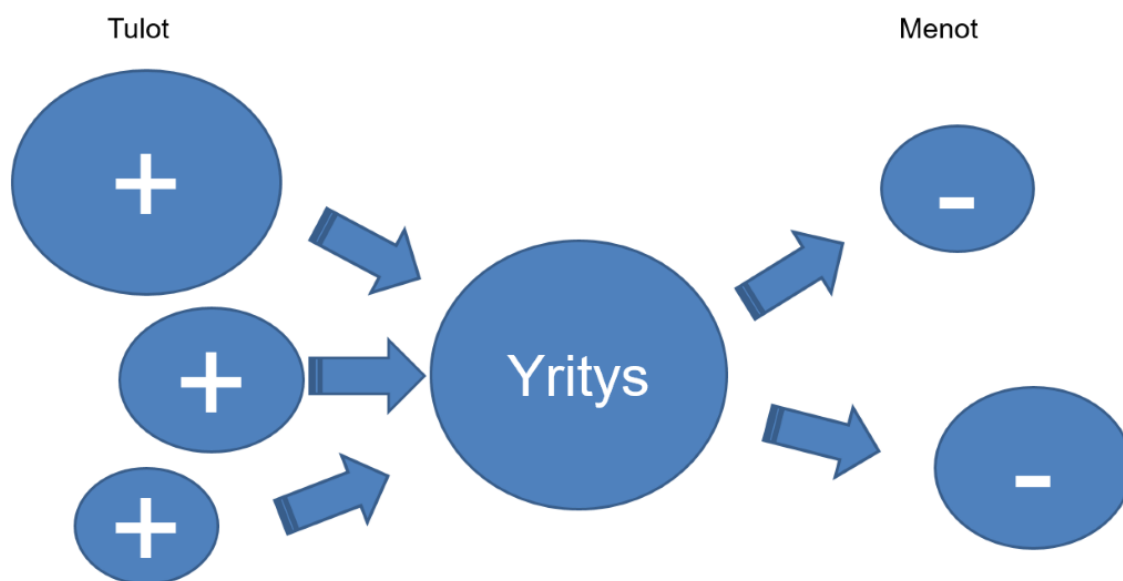
Kuviosta 21 voi huomata perheen ja yrityksen talouden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, eivätkä ne lopulta äärimmäisesti eroa toisistaan. Toki yrityksellä on huomattavasti enemmän liikkuvia osasia, kuin perheellä. Tästä syystä on ymmärrettävää, että puhutaan isommasta mittakaavasta ja joitain osasia on enemmän. Lähtökohtaisesti voidaan puhua samankaltaisuuksista, eikä asioista pidä tehdä monimutkaisempia kuin ne oikeasti ovat.

12.3 Budjetointi

Kassabudjetointi on yksinkertaisuudessaan sitä, että ollaan tietoisia yritykseen saapuvan ja yrityksestä lähtevän rahan määrästä. Uudelle yritykselle budjetin tekeminen on käytännössä ehdotonta. Varsinkin aloittelevalla ja uudella yrittäjällä ei ole välttämättä

kokemusta yritystoiminnasta ja osa kuluista saattaa unohtua ihmetellessä uutta ja ihmeellistä. Kassabudjetin laatimiseen on tarjolla valmiita työkaluja, joten sen voi tehdä taulukkolaskelmaohjelmaa apuna käyttäen tai vaihtoehtoisesti manuaalisesti ruutuvihko, laskin ja pyyhekumi toimivat myös mainiosti. Aloittavan yrityksen kohdalla jokainen kuluerä on hyvä olla tiedossa ja tarkkaan harkittu, myös maksuajankohdat ovat ratkaisevassa asemassa. (Karjalainen 2013, 84.)

Kun lasketaan arviot tulevista ja menevistä rahoista, niin voidaan seurata sitä, että onko koko toiminta kannattavaa. Laskettua tai ennustettua vertaillaan toteutuneisiin tuloihin ja menoihin. Mikäli näistä löytyy eroavaisuuksia, niin niiden syyt on selvitettävä viipyilemättä, koska jos sisään tuleva rahavirta on oletettua pienempi, niin korjausliikkeitä on tehtävä rivakasti. Tässä kohtaa voidaan käyttää myynnin tehostamista ja markkinoinnin lisäämistä. Tilanne, jossa kulut nousevat yli lasketun tai suunnitellun, on menoeristä lähdettävä etsimään turhia kuluja ja niistä on päästävä eroon. (Meretniemi & Ylönen 2009, 72.) Kuviossa 22 havainnollistetaan yksinkertaistettuna yrityksen tuloja ja menoja.

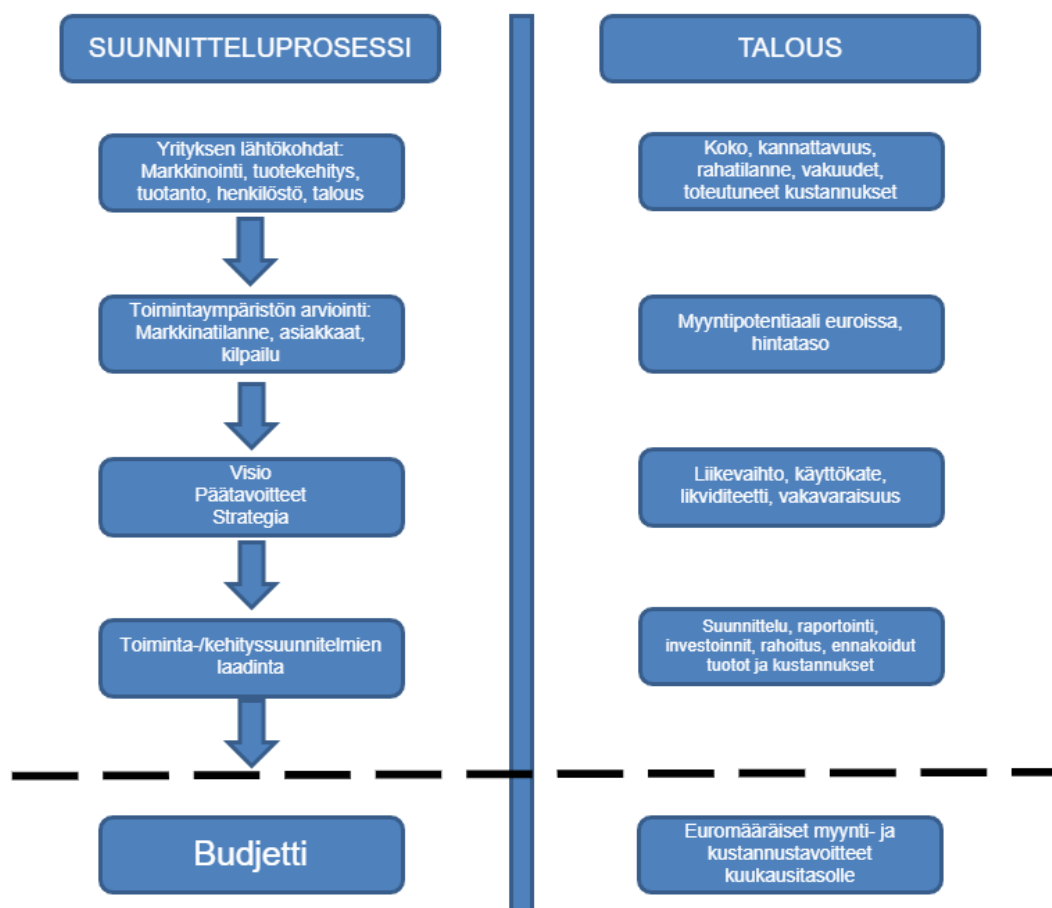


Kuvio 22. Yrityksen tulot ja menot (Meretniemi & Ylönen 2009, 72.)

12.4 Suunnittelu

Uuden ja jo valmiiksi toimivan yrityksen taloudellisen tilanteen liittyvät kysymykset ovat todellisuudessa identtiset. Tarkastelun alla on yrityksen laajuus ja kannattavuus, lainatun rahan määrä, omat pääomat tai sijoitettu raha yritykseen, vakuudet, valmius maksaa ja palkanmaksukyky. Jo toiminnassa oleva liikeyritys voi tarkastella tilannetta jo kaikilta osin, mutta aloittavalle toimijalle vain harvat lähtökohdat ovat ymmärrettävissä ja loput numerot arvaillaan parhaan kyvyn mukaisesti. Joku kutsuu näitä myös ennusteiksi. Hyvällä suunnitelmalla päästään pitkälle ja pääsääntöisesti hyvin tehdyllä suunnitelmalla on jopa mahdollisuuksia toteutua. (Karjalainen 2013, 12–13.)

Hyvä suunnitelma on tehty toteutettavaksi, joten se on rehellinen, tehty tosissaan ja sen perustana on tieto. Hyvä suunnitelma ottaa huomioon riskitekijät niitä peittelemättä ja tunnistamalla riskitekijät, niihin osataan varautua. Yrittäjän suunnitteluvaatimukset voivat tuntua pakotetulta pahalta, mutta suunnittelun pitäisi olla jokaisen yrittäjän tai yrittäjäksi lähtevän perusosaamista. Suunnittelun ei tarvitse olla hankalaa, monimutkaista tai edes järkyttävän laajaa. Suunnittelun tehtävänä on toimia yrittäjän harjoituksena, koska on huomattavasti miellyttävämpää harjoitella kynällä paperille kuin maksaa harjoittelusta rahalla omasta lompakosta. (Karjalainen 2013, 12–13.)



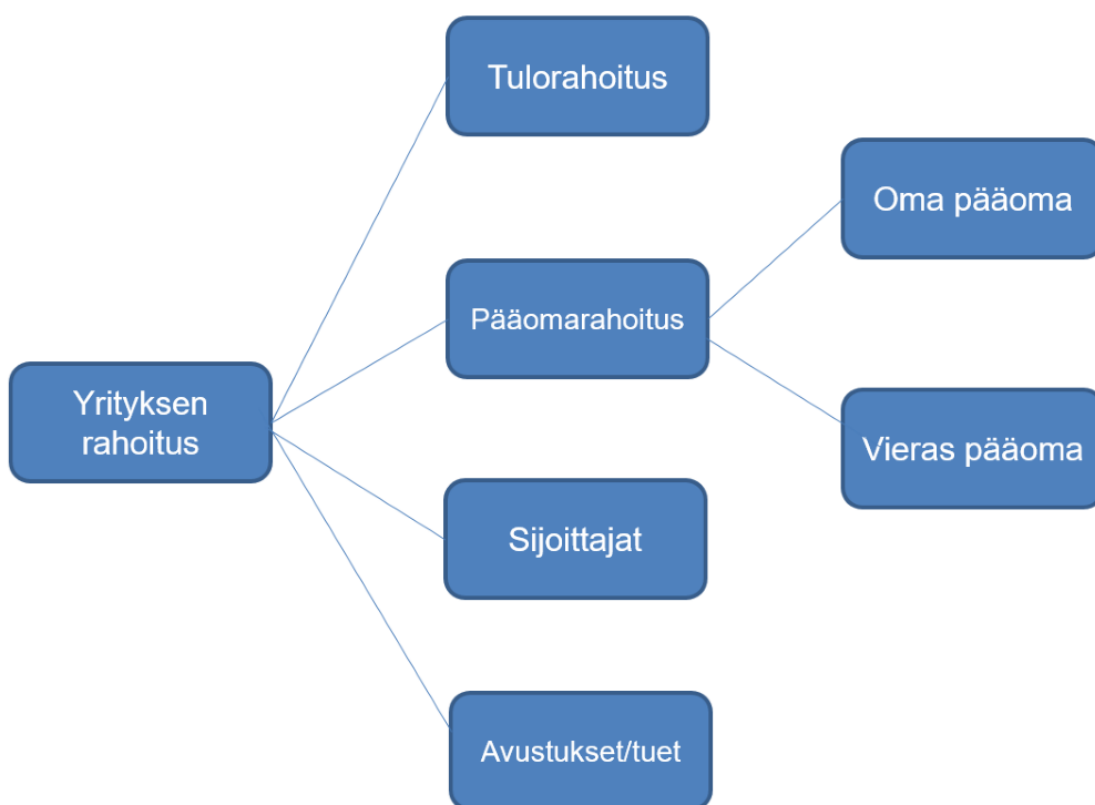
Kuvio 23. Talouden suunnitteluprosessi (Karjalainen 2013, 13.)

Kuviosta 23 on nähtävissä suunnittelun eri vaiheet. Tämänkaltaisen hyvin ja huolella tehdyn suunnitelman sivutuotteena saadaan toimiva liiketoimintasuunnitelma ja talousasioissa onkin suunnitelmassa tärkeä rooli, ja ne ovatkin mukana lähes jokaisessa suunnitelman osa-alueessa. Ne ovat kuviossa korostetusti esillä, mutta se ei tarkoita niiden olevan ainoita asioita, jotka ovat tärkeitä. (Karjalainen 2013, 13.)

Hyvä suunnitelma on kokonaisvaltainen tuotos, jossa asiat otetaan realistisella tasolla huomioon. Budjetin seuraamisella kuukausitasolla raporttien avustuksella varmistutaan siitä, että omituisia virheitä tai epäselvyyksiä ei pääse syntymään ja, mikäli syntyy, niin niihin voidaan reagoida riittävän nopeasti. (Karjalainen 2013, 13.)

12.5 Rahoitus

Yrityksen pyörittämiseen tarvitaan rahaa, mikäli toiminnan halutaan jatkuvan alkua pidemmälle. Aloittavan yrittäjän on turha toivoa, että pystyisi nostamaan kilpailukykyistä palkkaa ainakaan ensimmäiseen puoleen vuoteen. Täysin ideaalista olisi, mikäli yrittäjällä olisi vuoden nettoelämiskulut säästössä ja elämiskulujen tulee olla sellaista rahaa, joka käytetään oikeasti siihen mihin se on tarkoitettu, eli elämiseen, eikä sitä käytetä yrityksen kuluihin hankalassa tilanteessa. Rahaa voi saada monesta eri paikasta yleisin tapa on sulattaa omat säästöt, mutta kannattaa pitää kiinni päivätyöstään ennen kuin yrityksestä jää rahaa elämiseen. Rahoitusta voi pyrkiä saamaan myös perheeltä, ystäviltä tai muilta höperöiltä tahoilta, joilta sitä kehtaa kerjätä. Rahan kerääminen on myös tullikoe omista myyntitaidoistasi ja yrittäjänä myyntiä saa harrastaa ahkerammin kuin tulee ajatelleeksi. (Jääskeläinen 2015, 173–174). Kuviosta 24 saadaan selville mahdollisuudet yrityksen rahoitusvaihtoehdoista.



Kuvio 24. Yrityksen rahoitusvaihtoehdot (Jääskeläinen 2018, 173).

Yksi keino on pyytää rahaa pankista, mutta aloittavaan liiketoimintaan sen saaminen ilman vakuuksia on käytännössä mahdotonta. Pankit ovat huomattavasti yhteistyökykyisempiä silloin kun yrittäjän tili meinaa ratketa liitoksistaan, mutta tämänkaltaisessa tilanteessa ei pankkia yleensä apuun tarvita. Aloittavan yrityksen on mahdollista saada erilaisia tukia tai starttirahaa toiminnan käynnistämiseen. Yrittäjässä kuuluu olla kapitalistista maailmankatsomusta, joten on kannattavaa pyrkiä hankkimaan kaikki ilmainen raha omaan käyttöön. (Jääskeläinen 2015, 173–174)

12.6 Kirjanpito ja tilitoimisto

Monella yrittäjällä on melkoinen luottamuksen puute kirjanpitäjiä kohtaan. Mielipide voi muuttua siinä vaiheessa, kun verottaja ilmestyy tutkimaan yrityksen tilikirjoja, eli mikäli halutaan pientä jännitystä elämään, niin voidaan jättää käyttämättä kirjanpitäjää. Yrittäjä voi kokea kirjanpitäjän ahnaana verottajan liittolaisena, jonka toiminnan ansiosta tuo verokarhu pidetään kylläisenä ja tyytyväisenä. (Jääskeläinen 2015, 182–183.)

Kirjanpitäjä on tosiasiassa kriittisen tärkeä partneri, joka auttaa yrittäjää lähestulkoon kaikissa velvollisuuksiin liittyvissä asioissa, joista esimerkkeinä: vakuutusmaksut, lomaasiat, palkanmaksu ja kaikki muut byrokraattiset asiat, joissa monella yrittäjällä voi mennä sormi suuhun. (Jääskeläinen 2015, 182–183.)

Kirjanpitäjiä voidaan pitää yrityksen maalivahteina, jotka ottavat kopin epäselvistä asioista ja ohjaavat peliä oikeaan suuntaan, mutta erehtymättömiä kirjanpitäjät eivät ole. Vaihtoon ei aivan heppoisista syistä kannata tilitoimistoa laittaa, koska käytännössä eroa eri tilitoimistoissa ei ole ja kannattaa pitää kiinni omasta partnerista, mikäli yrittäjä on luottaa siihen, että asiat tapahtuvat lain ja normien mukaisesti. Tilitoimistoja on kumminakin erilaisia ja suositeltavaa onkin valita auktorisoitu tilitoimisto ja käyttää tilintarkastajaa (KHT tai HTM) tilinpäätöksen tarkastelemiseen. (Jääskeläinen 2015, 182–183.)

12.7 Vakuutukset

Yrittäjä tarvitset vakuutuksia riippumatta siitä, millä alalla hän toimii ja niihin liittyy laissa säädettyjä pakollisia maksuja. Monta asiaa pitää ottaa huomioon, mutta ammattitaitoinen kirjanpitäjä osaa opastaa tässäkin asiassa ja parhaimmillaan hoitaa nämä asiat yrittäjän puolesta. Yrittäjä kumminkin vastaa lopulta itse kaikesta.

Yrittäjälle pakollisia vakuutuksia ovat seuraavat (Jääskeläinen 2015, 184–187):

- **YEL**

Yrittäjän eläkevakuutus on yrittäjän henkilökohtainen vakuutusmaksu, joka on tärkeä siitä syystä, että se kerryttää yrittäjän omaa eläkettä ja sitä käytetään myös sairaspäivärahan laskennassa. YEL on lakisääteinen, joten se on pakollinen. YEL on oltava otettuna jo yrityksen alusta lähtien ja maksujen määrä lasketaan arvioitujen tulojen perusteella, joten voit ilmoittaa tuloiksesi käytännössä mitä tahansa, mutta ne on maksettava ilmoitetun tulon perusteella, joten liioittelulla voidaan saada hankaluuksia aikaiseksi. Aloittava yrittäjä saa helpotusta YEL-maksuihin ensimmäisen 48 kuukauden ajalta 22 prosenttia. YEL-maksu on myös kokonaisuudessaan verovähennyskelpoinen.

- **TyEL**

Työantajana Työntekijän eläkemaksu joudutaan maksamaan työntekijän puolesta ja yrittäjän vastuulla on hoitaa maksut ja TyEL-liitännäiset ilmoitukset. Maksetaan tavallisesti kerran kuukaudessa.

- **Lakisääteinen tapaturmavakuutus**

Lakisääteinen tapaturmavakuutus on osa työntekijän työsuhteeseen perustuvaa sosiaaliturvaa ja se kattaa työpaikalla, sekä työmatkalla sattuneet vahingot. Kattaa myös työn aiheuttamat ammattitaudit. Oltava yrityksessä, jossa tehdään tilikauden aikana 12 henkilötyöpäivää, eikä työntekijöiden määrällä ole vaikutusta.

- **Työttömyysvakuutus**

Työttömyysvakuutusmaksu maksetaan siltä varalta, jos työntekijät päätyvät työttömiksi ja on pakollista hankkia, mikäli yritys kuuluu tapaturmavakuutuksen piiriin. Työnantaja pidättää työntekijän osuuden ja se tilitetään työttömyysvakuutusrahastolle.

- **Ryhmähenkivakuutus**

Ryhmähenkivakuutuksen pakollisuus riippuu työehtosopimuksesta. Työehtosopimuksesta voi tarkistaa, tarvitaanko sitä vai ei. Ryhmähenkivakuutus voidaan ottaa mistä tahansa vakuutusyhtiöstä.

- **Yrityksen toimialasta riippuen myös esim. potilasvakuutus, ympäristövahinkovakuutus ja liikennevakuutus**

Yrityksen velvollisuus on hoitaa myös työterveydenhuolto työntekijöille. (Jääskeläinen 2015,184–187).

Vakuutusyhtiön voi valita vapaasti ja monet toimijat alkavat ottaa yhteyttä jo ennen kuin olet saanut edes y-tunnuksen hyväksymisilmoitusta, eli tieto liikkuu suunnattoman nopeasti eri tahoille siinä vaiheessa, kun jonkun on mahdollista saada yrittäjältä rahaa. Kannattaa valita se vakuutusyhtiö, joka tuntuu itsestä luotettavalta, koska mikään laki ei pakota ottamaan esimerkiksi YEL-vakuutusta jostain tietystä vakuutusyhtiöstä. (Jääskeläinen 2015,184–187).

12.8 Yritysverotus

Yritys maksaa veroa voitostaan, asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen vaan vaatii hieman perehtymistä. Yrityksen verotuksellinen tulos ei ole suoraan sama kuin kirjanpidollinen voitto, tämä johtuu siitä, että kirjanpidon ja verotuksen säännökset poikkeavat toisistaan. Tämä tarkoittaa, että kaikki yrityksen tulot eivät ole veronalaisia ja kaikki kulut eivät ole vähennyskelpoisia verotuksessa. (Holopainen, 2017, 162.)

Esimerkkinä edustuskulut kirjataan kokonaisuudessaan kirjanpitoon, mutta vain 50 prosenttia on vähennyskelpoista menoa tulosta laskettaessa.

Arvonlisävero on vero, joka sisällytetään tavaran tai palvelun myyntihintaan. Kaikki elinkeinotoiminta pääsääntöisesti arvonlisäverollista, ellei arvonlisälaissa ole säännöstä verottomuudesta. Yrityksien välisessä kaupassa ostava yritys voi vähentää arvonlisäveron omassa verotuksessaan, kunhan tavara tai palvelu on ostettu arvonlisäverollista liiketoimintaa varten. (Holopainen 2017, 112.)

Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että tuotteen tai palvelun myyjä on aina velvollinen suorittamaan verot myynnistään. Poikkeuksena on esimerkiksi vähäinen liiketoiminta, jonka määritelmä on alle 10 000 euron liikevaihto tilikaudessa. (Holopainen 2017, 113.)

Verotonta myyntiä voi tehdä lakiin määritellyillä toimialoilla, näitä ovat esimerkiksi terveyden- ja sairaanhoito, oppilaitosruokailu sekä postipalvelut. (Holopainen, 2017 112)
Suomessa yleinen verokanta on 24 prosenttia verottomasta hinnasta. Pienempiä verokantoja ovat 10 prosenttia, 14 prosenttia, sekä nollaverokanta. Pienemmät verokannat on määriteltävä lakiin ja niiden noudattaminen on pakollista. (Holopainen 2017, 118.)

Tulovero on vero, jonka yksityinen elinkeinonharjoittaja eli toiminimellä toimivan yrittäjän saama tulo verotetaan yrittäjän henkilökohtaisena tulona. Ennen yritystoiminnan tulon jakamista ansiotuloon tehdään viiden prosentin vähennys yritystoiminnan tuloksesta. Tämä on yrittäjälle verotonta tuloa. (Holopainen 2017, 163)

Henkilöyhtiössä, joita ovat avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö, tulos jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona. Tämä jaetaan sovittujen tulo-osuuksien mukaisessa suhteessa. Kommandiittiyhtiössä olevan äänettömän yhtiömiehen saama tulo on korko, joka maksetaan rahallisen panostuksen mukaan, ellei yhtiösopimuksessa ole muuta sovittu. Osakeyhtiöllä ja osuuskunnalla on suhteellinen 20 prosentin tuloverokanta. (Holopainen 2017, 164.)

13 Opinnäytetyön prosessikuvaus

Toiminnallinen opinnäytetyömme perustuu kokonaisuudessaan teorianäytöjen perusteella rakennettuun liiketoimintasuunnitelmaan. Koko opinnäytetyön pohjana oli ajatus oman yrityksen perustaminen, ja sen toteuttamiseksi oli tarve tehdä toimiva liiketoimintasuunnitelma, joka loisi pohjan menestyvälle yritystoiminnalle.

Koko opinnäytetyö-projektimme jaoteltiin selkeisiin osa-alueisiin, jotka jaksottivat työn tekemistä ja loivat toimivan pohjan aikataululle. Työn konkreettiset osa-alueet olivat Ideointi ja suunnitteluvaihe, tiedonkeruu ja tutkimusvaihe sekä toteutus ja analysointivaihe. Kun opinnäytetyötä toteutettiin kahden henkilön voimin, oli hyvin tärkeää jakaa työtehtävät selkeästi osapuolten kesken, jotta työnteko jakautuu tasapuolisesti. Totesimme heti työn suunnitteluvaiheessa, että toteutuksen ja työn yhtenäisyyden kannalta on tärkeää, että työtä tehdään yhdessä. Tämän vuoksi rakensimme koko projektin aikataulun niin että meidän oli mahdollista tehdä töitä samaan aikaan.

Opinnäytetyömme viitekehys ja teoriaosuus perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Pohjatietona on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoretta lähdeaineistoa, kuitenkin osa kirjallisuuden tiedoista on hieman vanhempaa, mutta silti ajankohtaista. Lähdeluetteloon on listattu kaikki työssä käytetty lähdemateriaali.

14 Oman liiketoimintasuunnitelman esittely

Kirjatiedon perusteella teimme perustettavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelman. Pohjana käytettävää kirjallisuutta oli todella paljon, joten sen karsiminen ja tärkeimpien osien valitseminen oli todella merkittävä osa projektia. Halusimme saada aikaan yksinkertaisen ja selkeän liiketoimintasuunnitelman, jota voi oikeasti hyödyntää.

Tutkimuksien aikana olemme havainneet että, monessa pk-yrityksessä liiketoimintasuunnitelma saattaa puuttua juuri siitä syystä, että sen laatiminen ja selkeyttäminen liian haastavaa. Opinnäytetyön osana tehdyn liiketoimintasuunnitelman laskelmat antavat positiivisen näkemyksen yrityksen perustamiselle. Järkevän hinnoittelumallin pohjalta luodut budjettilaskelmat kuvaavat hyvin realistisesti yrityksen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Yrityksen on mahdollista tehdä toisena toimintavuotenaan nollatulot ja kolmantena tuottaa voittoa. Tämä on laskettu kolmen vuoden strategialla, jossa vasta kolmas toimintavuosi on selkeästi voitollinen.

Liiketoimintasuunnitelmassa on käytetty ajankohtaisia lähteitä ja paljon aiheeseen liittyvää kirjallisuusmateriaalia. Perehtyminen autoalaan ja sen kilpailutilanteeseen vahvisti näkemystä, että yritykselle olisi mahdollisuus menestyä kilpailuilla markkinoilla. Lopullisessa liiketoimintasuunnitelmassa olevat laskelmat on tehty pohjautuen realistisiin arvioihin menoista ja tuloista.

15 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimiva ja selkeä liiketoimintasuunnitelma. Tämän suunnitelman pohjalta on tarkoitus perustaa uusi yritys. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä tarkasti ja kriittisesti liiketoimintasuunnitelman eri aihealueisiin. Kun yrityksen perustamista suunnitellaan, on itsestään selvienkin asioiden tarkka tutkiminen hyvin tärkeää. Liikeidean ollessa yritystoiminnan lähtökohta, se ei yksin riitä, vaan on tärkeää, että liiketoimintasuunnitelma tehdään huolellisesti.

Opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelman pohjana, teorian lisäksi tutkittiin yrittäjyyttä ja erityisesti kahden yrittäjän mallia. Työn tekeminen oli todella mielenkiintoista ja antoi monta uutta näkökulmaan liiketoiminnan toteuttamiseen. Viitekehysten tiedon tutkiminen ja sen hyödyntäminen olivat äärimmäisen laaja osa työtä. Tämä oli kuitenkin työn tärkein osa. Viitekehys antoi vahvan pohjan työn teoreettiseen osaan, ja loi pohjan koko lopullisen tuotokselle. Ilman teoreettista osaa lopullisesta työstä olisi tullut vain pienten palasien summa, joka ei olisi toiminut kokonaisuutena, tämä selkiytyi hyvin vahvasti työn edetessä.

Opinnäytetyön tekeminen sujui suunnitelmien mukaisesti, aikataulu oli tehty riittävän laajaksi, jotta kiireen tuntua ei työn teossa ollut. Laaja perehtyminen kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin prosessin alussa mahdollisti työn etenemisen järkevästi kokonaisuutena. Kun pohjatyö oli tehty hyvin ja ajatuksella, oli järkevä siirtyä miettimään perustettavan yrityksen kannalta tärkeimpiä ratkaisuja eikä näiden muuttamiselle ollut tarvetta jälkikäteen. Opinnäytetyö valmistui suunnitellun mukaisesti ja kokonaisuudessaan se vastasi työlle asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyön aikana ei löytynyt asioita, jotka eivät puoltaisi yrityksen perustamista autoalalle.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. e-kirja, Talentum media
https://ezproxy.metropolia.fi/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAI-BIXCTCF_ Talentum, Helsinki.

Gallo, Amy 2014. The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review 29.10.2014 <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> Luettu 24.12.2019

Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Helsinki.

Havunen Risto 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum, Helsinki.

Holopainen, Tuulikki 2017. Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet. 26. uud. painos. Asiatieto, Espoo.

Hyötyläinen, Raimo & Kulmala, Harri I. & Malinen Pekka & Valkokari, Katri & Möller, Kristian, & Vesalainen, Jukka 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro, Helsinki.

Ikäheimo, Seppo & Malmi, Teemu & Walden, Risto 2012. Yrityksen laskentatoimi 5. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Itä-Suomen yliopisto 2020. Benchmarking. <https://www.uef.fi/benchmarking> Luettu 1.2.2020.

Järvinen Pekka 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.

Jääskeläinen, Janne 2015. Älä Yritä! Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä. Kauppakamari, Helsinki.

Kamensky Mika 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 149. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karjalainen, Lasse 2013. Yrittäjän talousopas. Gaudeamus, Helsinki.

Kim W. Chan & Mauborgne Renée 2015. Sinisen meren strategia 8. painos Suom. Tillman, Maarit. Talentum, Helsinki.

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

Kurkilahti, Lasse & Äijö, Toivo 2011. Selviydy tai sukella. Talentum media, Helsinki.

Leppänen, Ollis 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin! Tammi, Helsinki.

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

Meretniemi, Irma & Ylönen Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava, Helsinki.

Mäenpää, Keijo 2015. Tulos syntyy teoista liiketalous tutuksi. Suomen liikekirjat, Helsinki.

Mäkinen, Marco & Kahri, Anja & Kahri, Tuomas 2010. Brändi Kulmahuoneeseen! WSOYpro Helsinki.

Ojanen, Mikko 2008. KASWU. Opettaminen on myymistä. -Myyminen on opettamista. Minerva, Helsinki.

Opetushallitus 2017. SWOT-analyysi. [Http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi) Luettu 9.1.2020.

Otala, Leenamajja & Pöysti, Katja 2012. Kilpailukyky 2.0. Kauppakamari, Helsinki.

Patentti- ja rekisterihallitus. [Https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri.html](https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri.html) Luettu 3.12.2019.

Porter, Michael E 1991. Kilpailuetu 3. painos Suom. Tillman, Maarit. Weilin+Göös, Helsinki.

Pyykkö, Manne 2011. Minustako yrittäjä. WSOYpro Helsinki.

Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. WSOY, Porvoo.

Savaspuro, Miia 2014. Vahva brändi on hyvä sijoitus. Kauppalehti 11.2.2014. [Https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vahva-brandi-on-hyva-sijoitus/XaUNPjCH](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vahva-brandi-on-hyva-sijoitus/XaUNPjCH) Luettu 9.1.2020

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY, Helsinki.

Tilastokeskus 2019, Yritysrekisteri 2018. [Http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html](http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html) Luettu 3.12.2019

Tomperi, Soile 2016. Yrityksen taloushallinto. Edita, Helsinki.

Viitala Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Vitale, Joe 2007. Julkaisuun viitattu teoksessa Pyykkö, Manne 2011. Minustako yrittäjä. WSOYpro, Helsinki.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. e-kirja, Ellibs library. <https://www.ellibslibrary.com/metropolia/978-952-14-2061-0> Talentum, Helsinki.

Vuorinen, Tero 2017. Strategiakirja 20 työkalua. Alma Talent Helsinki.

Yrittäjät 2019. Yrittäjyystilastot <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot2019.pdf> Luettu 3.12.2019.

Yrittäjät 2019. Yrittäjyys Suomessa <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> Luettu 3.12.2019.

Yritä.fi 2019 Yritysmuodot <https://xn--yrit-ooa.fi/yritysmuodot>. Luettu 10.10.2019