

Suvi Sirviö

Liiketoimintasuunnitelma kuntosaliryitykselle

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2012



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Suvi Sirviö	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma kuntosaliryitykselle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto ja juridiikka	Ohjaaja(t) Arto Huuhtanen Toimeksiantaja
Aika Syksy 2012	Sivumäärä ja liitteet 27+25
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut laatia toimiva ja käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma mahdollisesti tulevaisuudessa Kajaaniin perustettavalle kuntosaliryitykselle. Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota kuntosalin käyttömahdollisuus ja ohjattuja ryhmäliikuntatunteja niin miehille kuin naisillekin. Toimeksiantajaa liiketoimintasuunnitelmalle ei ole, vaan työn taustalla on työn tekijän oma kiinnostus kuntosaliryittäjäksi ryhtymistä ja liikuntaharrastuksia kohtaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvistä seikoista sekä liiketoimintasuunnitelman rakenteesta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja avataan siihen kuuluvia käsitteitä. Empiriaosuus muodostuu työn liitteenä olevasta, Kajaaniin tulevaisuudessa perustettavan kuntosalin, liiketoimintasuunnitelmasta.</p> <p>Työ on laadittu alan kirjallisuutta ja teoriaa hyväksikäyttäen. Empiriaosuudessa on hyödynnetty teoriaosuuden sisältöä.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, kuntosali
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Suvi Sirviö	
Title Business Plan for a Gym	
Optional Professional Studies Financial Administration and Law	Instructor(s) Arto Huuhtanen
	Commissioned by
Date Autumn 2012	Total Number of Pages and Appendices 27+25
<p>The purpose of this thesis was to draw up a functional and useful business plan for the gym that would be located in Kajaani. The company's mission is to provide an opportunity – for both women and men – to use the gym and take part in group sport lessons</p> <p>There is no commission for this thesis. The author's own interest in gym entrepreneurship and sport hobbies has been the main motivator.</p> <p>The theory of thesis consists of how to make a business plan and the construction of a business plan. The empirical part consists of the business plan for the gym which will be based to Kajaani city in the future. This plan can be found as an attachment.</p> <p>The thesis was made using literature of the relevant line of business. The empirical part benefits from the contents of the theoretical part.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	business plan, gym
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN	3
	2.1 Liikeidea ja strategia	3
	2.2 Visio	5
	2.3 Lähtökohta-analyysit liiketoimintasuunnitelman osana	5
	2.4 Yritysmuodot ja sopivimman yritysmuodon valinta	10
	2.5 Aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelu	13
3.	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA, RAKENNE JA SISÄLTÖ	15
	3.1 Liiketoimintasuunnitelman laadinta	15
	3.2 Liiketoimintasuunnitelman hyöty perustettavalle yritykselle	17
	3.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne	18
	3.4 Liiketoimintasuunnitelman sisällys	18
4.	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA TOIMINIMI SUVIN SALILLE	23
	4.1 Tausta ja tarve	23
	4.2 Tavoitteet ja toteutus	23
5.	POHDINTA	25
	LÄHTEET	26
	LIITE	

1 JOHDANTO

Hyvinvoinnin ja terveellisen elämän tavoittelusta on nykypäivän Suomessa tullut suosittu trendi. Ihmiset ovat valmiita sijoittamaan itseensä ja omaan hyvinvointiinsa esimerkiksi erilaisia liikuntapalveluja käyttämällä. Kuntosalit ja erilaiset kuntokeskukset ovat nykyään suosittuja vapaa-ajan viettopaikkoja, ja niiden palveluille riittää kysyntää ja käyttäjiä. Niin ikään tämä osaltaan on johtanut siihen, että alalle ilmestyy uusia yrittäjiä, ja pienimmissäkin kaupungeissa tarjontaa ja kilpailevia kuntosaliryityksiä voi olla useita.

Liikuntaharrastukset ovat iso osa elämää monelle meistä. Se voi saada ihmiset haaveilemaan siitä, että rakkaan harrastuksen avulla voisi jonain päivänä myös työllistää itsensä ja hankkia toimeentulonsa. Tämän vuoksi ja mahdollisesta kiinnostuksesta yrittäjyyttä sekä yrityksen perustamista kohtaan, monet alkavat suunnitella oman kuntosaliryityksen perustamista ja yrittäjäksi ryhtymistä.

Haaveen toteutumista edesauttaakseen voidaan lähteä liikkeelle suunnittelemalla yrityksen perustamista, ja kartoittamalla sen menestymismahdollisuuksia sekä analysoimalla mahdollisen liikeidean toimivuutta ja kannattavuutta. Nämä ja monet muut yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyvät suunnitelmat ja ideat voidaan koota liiketoimintasuunnitelmaksi perustettavalle kuntosalille.

Liiketoimintasuunnitelma auttaa kartoittamaan kilpailutilannetta kuntosaliryitystoiminnassa valitulla toiminta-alueella, sen avulla voidaan suunnitella yritystoiminnan luonnetta ja sisällyttämällä siihen erilaisia analyysejä, voidaan arvioida muun muassa yrityksen kannattavuutta. Valmis liiketoimintasuunnitelman toimii työkaluna ja apuvälineenä sekä ohjenuorana sitten kun konkreettiset toimet yrityksen perustamiseksi tulevat ajankohtaisiksi.

Opinnäytetyöni koostuu teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Teoriaosuus käy yleisellä tasolla läpi liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja avaa käsitteitä auki. Teoriaosuus sisältää myös eri yritysmuotojen esittelyn. Lisäksi se käy läpi liiketoimintasuunnitelmaan laadintaan ja rakenteeseen liittyvät seikat. Empiriaosuus työlleni muodostuu liitteenä olevasta liiketoimintasuunnitelmasta Kajaaniin perustettavalle kuntosaliryitykselle. Koska olen itse kiinnostunut

kuntosaliyrittäjyyden aloittamisesta ja yrittäjäksi ryhtymisestä, voin itse mahdollisesti hyödyntää valmista liiketoimintasuunnitelmaa tulevaisuudessa.

2 YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

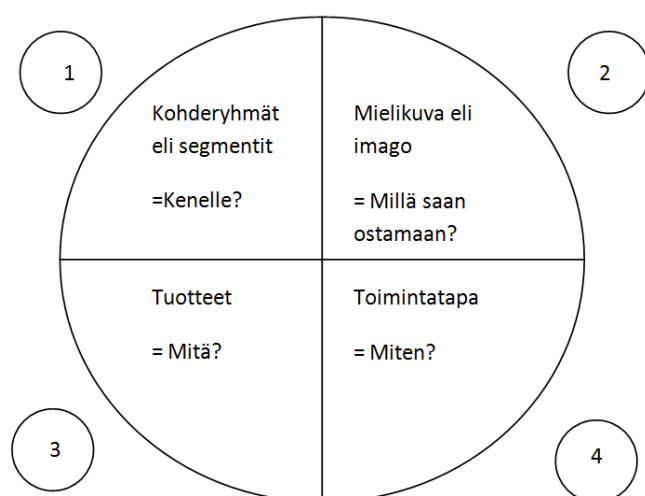
Yritystoiminnan lähtökohtana on asiakkaiden luoma kysyntä, joten yrityksen tuotteille on löydettävä asiakkaita. Jotta yritys menestyy, on sen etukäteen selvitettävä, minkälaisella toiminnalla riittävä kysyntä olisi löydettävissä. Yrityksen on tällöin määriteltävä toiminnalleen liikeidea. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 13.)

2.1 Liikeidea ja strategia

Yritystoiminnan synnyn ytimenä on idea, jolla voi ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista. Yritysidea voi syntyä sattumalta, esimerkiksi hyvän keksinnön pohjalta. Yritysidea kehittyy vähitellen liikeideaksi, jota jokaisen yritystoiminnan aloittamista suunnittelevan on analysoitava liiketoimintasuunnitelma laatimalla. (Raatikainen 2011, 38.)

Yrityksen toiminta perustuu tarkasti suunniteltuun liikeideaan. Se ohjaa koko yrityksen ja jokaisen työntekijän toimintaa ja on myös pohjana markkinoinnille. Liikeidean laadinnassa lähtökohtana on kohderyhmä eli kenelle palveluita ja tavaroita markkinoidaan. Kohderyhmää tutkitaan tarkasti, jotta osattaisiin tyydyttää asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailija. Tärkeää on myös tuntea kohderyhmän mieltymykset, ostotavat ja arvostukset sekä sen tapa seurata viestimiä. Toinen tärkeä liikeidean osa on tavoiteltu mielikuva eli imago. Kolmas vaihe liikeidean suunnittelussa on tarjonnasta päättäminen, eli mitä asiakkaille aiotaan markkinoida, millaisia ovat tarjotut palvelut ja tavarat, miten ne eroavat kilpailijoista, miten ne tyydyttävät asiakkaiden tarpeita ja miksi niitä kannattaa ostaa. Neljäs osa liikeidea on toimintatapa. Yrityksessä suunnitellaan ennakkoon esimerkiksi tuotanto ja palvelutapa, mainonnan linjat sekä hinnoittelun perusteet. (Bergström, Leppänen 2007, 20 - 21.)

Liikeidean osista yritys voi päättää itse kolme: kenelle markkinoidaan ja miten markkinoidaan sekä miten toimintaan. Neljäs osa eli haluttu imago ei ole kokonaan yrityksen hallittavissa, vaan se muodostuu asiakkaan mielessä. (Bergström, Leppänen 2007, 20 - 22.)



Kuvio 1. Yrityksen liikeidean osat (Mukaiillen Bergström, Leppänen 2007, 21).

Yritys tarvitsee strategian, koska se tarvitsee toimintaansa ohjaavat ja suuntaa näyttävät pitkän aikavälin tavoitteet. Jokaisella yrityksellä myös on strategia. Sitä ei aina ole perin pohjin mietitty tai kirjattu muistiin, mutta jokainen yritys kuitenkin noudattaa jotakin perusidea toiminnassaan. Tämä perusidea on yrityksen strategia. (Vilkkumaa 2007, 69.)

Strategia pitää sisällään toiminnan ”juonen”, joka luo perustaa liiketoimintasuunnitelmaan. Strategian luominen ja liikeidean kehittäminen koostuu pohtimisesta sekä uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen löytämisestä ilmapöörissä, jossa kangistuneet kaavat eivät kahlehdä eivätkä ristiriitaisuudet häiritse ajattelua. Strategian synnyttämisessä asioita katsellaan luovasti, useasta perspektiivistä, nähdään uusia kytkentöjä ja tarkastellaan todellisuutta oman näkökulman ulkopuolelta sekä irtaudutaan paikasta ja ajasta. (Pitkämäki 2000, 89.)

Hyvän strategian ensisijainen tunnusmerkki on se, että yritys menestyy. Tämä puolestaan edellyttää jonkin erinomaisen, ainutlaatuisen tai erilaisen luomista suhteessa muihin yrityksiin. Tämä on perinteisesti ollut pienen yrityksen menestymisen kulmakivi. Menestyminen tosin perustuu muuhunkin kuin pelkästään ainutlaatuisiin ominaisuuksiin. Useimpien menestyvien yritysten taustalta löytyy oikea aika ja paikka, joten onnellalla ja sattumalla on sormensa mukana ainakin jossain määrin. (Pitkämäki 2000, 89.)

2.2 Visio

Visiolla tarkoitetaan näkemystä tulevasta. Vision avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitetilän eli sen, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja millaisen työyhteisön se pyrkii luomaan. Visiointi auttaa luovimaan kohti haluttua tilaa strategivaihtoehtojen ja keinovalikoimien runsaudessa. Pienelle yritykselle se toimii ajatteluväylänä, joka johtaa ihmisten yhteiseen näkemykseen suunnasta. Oikein osunut visio on yrityksen tärkeintä pääomaa. Vision ohjatessa valintoja, johtaa oikea visiointi oikeisiin ratkaisuihin. Päinvastoin väärä visio merkitsee sitä, että yritys menettää kilpailukykyänsä väärin valintojen johdosta. (Pitkämäki 2000, 86 - 87.)

Vision hyödyt ovat jaettavissa kolmelle tarkastelutasolle. Ylimpänä tasona on auttaa yritystä menestymään tulevaisuudessa. Toinen tarkastelutaso on yrityksen elämäntehtävä eli toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision muodostama kokonaisuus. Toiminta-ajatuksen pohjalta yrityksen arvot ohjaavat toimintaa kohti visiota, jossa konkretisoituu se, millaista menestystä yritys haluaa saavuttaa pitkällä tähtäyksellä. (Kamensky 2003, 54.)

Kolmannen tarkastelutason tehtävänä on arvioida sitä, miten visio auttaa strategista suunnittelua ja toteutusta. Hyvä visio auttaa strategista suunnittelua lisäämällä ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista ja niiden suunnasta, panemalla asioita tärkeysjärjestykseen, selkeyttämällä vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta sekä ohjaamalla toimenpiteiden oikein ajoittamista. Hyvä visio auttaa strategioiden toteutusta antamalla voimaa strategioiden toteuttamiseen, edistämällä johtajia ja henkilöstöä sitoutumaan strategioiden toteuttamiseen, vakuuttamalla sidosryhmiä sekä keskittämällä huomion kaikkein olennaisimpaan. Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat sen selkeys ja yksinkertaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus, vaikuttavuus ja voimakkuus, joustavuus sekä riittävä aikajänne. (Kamensky 2003, 55 - 57.)

2.3 Lähtökohta-analyysit liiketoimintasuunnitelman osana

Markkinoinnin suunnittelu alkaa toimintaympäristöä analysoimalla. Tämän tavoitteena on hahmottaa yrityksen nykyinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat taloudelliset, poliittiset, teknologiset ja sosiaaliset muutokset. Ulkoisia toimintaympäristön asioita ovat

esimerkiksi muutokset lainsäädännössä, taloudessa, teknologiassa ja sosiaalis-kulttuurisessa ympäristössä. Näitä arvioidaan muun muassa kilpailu- ja kysyntäanalyysien avulla. Kysyntä-analyysi selvittää mitä tarpeita yrityksen tuote tyydyttää, mikä on markkinoiden koko, millaisia segmenttejä on olemassa ja millainen on asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Kilpailuanalyysi tutkii alalla jo toimivien tai sille pyrkivien yritysten toimintaa, asiakkaiden samaan tarpeeseen jo markkinoilla olevia muita tuotteita sekä niiden toimittajia ja ostajia. Yritysanalyysissä käy ilmi sisäisen toimintaympäristön tilanne. Tutkittavia asioita ovat sen hetken tilanne, valikoima, kyvyt ja tärkeät asiakassuhteet. SWOT-taulukon avulla tarkastellaan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. (Yritys-Suomi 2012.)

Markkina-analyysin tavoitteena on tieto, joka auttaa päätöksenteossa. Se pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuihin, joita tuotetaan systemaattisesti ja säännöllisesti. Yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, sidosryhmiä ja tuotteita koskevat tunnusluvut ovat yhdistettävissä taloudellisiin tai muihin johtamisjärjestelmissä käytettäviin tunnuslukuihin. Markkina-analyysi tarvitsee dataa sekä tulkittua tietoa, joka syntyy, kun yhdistetään ulkoiset ja sisäiset tiedot. (Lotti 2001, 26 - 27.)

Yritys ei ole markkinoilla yksin, vaan sen on otettava huomioon myös kilpailijoiden toimenpiteet. Pelkkä kuluttajien reaktioiden ennakointi ei riitä päätöksiä tehtäessä, vaan on otettava huomioon myös kilpailijoiden mahdolliset toimenpiteet. Yrityksen on ensin selvitettävä potentiaalisten kilpailijoiden sijainti ja lukumäärä. Myös tuotteiden samankaltaisuus omiin tuotteisiin verrattuna on selvitettävä. Kilpailevista tuotteista selvitetään ominaisuudet ja kilpailijoista niiden ominaispiirteet. Vertailtavia seikkoja yritysten osalta voivat olla esimerkiksi henkilökunnan koulutustaso, lukumäärä ja motivoituneisuus, toimitilojen sijainti ja nykyaikaisuus, asiakasrakenne sekä koneiden nykyaikaisuus. Kilpailutilannetta selvitetessä ei keskitytä pelkästään nykyhetkeen, vaan pyritään ennakoimaan kilpailijoiden käyttäytyminen, toimenpiteet ja kehittyminen myös tulevaisuudessa. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 28 - 29.)

Kilpailija-analyysi on liiketoimintasuunnitelman yksi tärkeä osa. Kilpailija-analyysissä määritellään yrityksen kilpailijat eli ketkä ja minkälaisia ovat samalla markkina-alueella toimivat ja samoja ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin tarjoavat yritykset. Myös kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 52.)

Kilpailija-analyysi antaa yritykselle pohjaa asiakkaiden, toisten alan yritysten sekä itsensä tuntemiseen. Kilpailija-analyysin olennainen merkitys on saada tietää, miten asiakkaat suhtautuvat alan toimintaan sekä sen tuottamiin palveluihin ja tuotteisiin. Yritykselle selviää samalla myös, mitä asiakkaat arvostavat ja mikä on eri toimijoiden asiakkailleen antama kilpailuetu, arvo ja hyöty. Kilpailija-analyysiä tulee aina tehdä oppimistarkoituksessa. Sen ei ole tarkoitus korostaa omaa erinomaisuutta, vaan tuoda nöyrästi esiin se, että kilpailijoilta voidaan oppia yleensä enemmän kuin osataan arvata. (Vilkkumaa 2007, 120.)

Yritys toimii ympäröivässä yhteiskunnassa kilpaillen asiakkaista yhdessä muiden saman toimialan yritysten kanssa. Ympäristön muutoksilla on siten vaikutusta sekä yrityksen että sen kilpailijoiden toimintaan. Ympäristön arvioinnilla selvitetään ympäristön nykyistä sekä enustettavissa olevaa tilaa. Yrityksen ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat yritykseen sekä epäsuorasti kysynnän kautta että suoraan itse toimintaan. Yritystoiminnan kannalta keskeisimpiä ovat tekniset, taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 26.)

Tekninen kehitys vaikuttaa niin palvelualan yrityksiin, kauppaan kuin teollisuuteenkin. Uudet materiaalit tai tuotteet syrjäyttävät entisiä tuotantomenetelmiä tai tuotteita. Yhteiskunnan taloudellisella tilanteella on vaikutusta lähinnä tuotannontekijöiden kysyntään, tarjontaan ja hinnoitteluun. Keskeisimpiä tuotannontekijöitä ovat tällöin koneet ja laitteet, työvoima, raaka-aineet sekä itse pääoma. Eri suhdannevaiheissa oikeanlaisen työvoiman saatavuus voi vaihdella voimakkaastikin. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 26 - 27.)

Suhdanteilla sekä kysynnällä ja tarjonnalla on vaikutusta koneiden ja laitteiden hintojen ja saatavuuden vaihteluihin. Myös raaka-aineiden hintataso ja saatavuus voivat vaihdella taloudellisen tilanteen mukaan. Muita taloudellisia muutoksia ovat esimerkiksi elintason muutokset ja työttömyys, jotka voivat vaikuttaa kuluttajien ostovoimaan. Kansainvälistyminen on myös taloudellinen muutos, ja se näkyy esimerkiksi halpatuontina ulkomailta. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 26.)

Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan yleensä asiakkaiden käyttäytymistä ja sen vaikutusta kysyntään. Näitä seikkoja ovat esimerkiksi kulutustottumusten muutokset, lisääntynyt vapaa-aika sekä maaltamuutto ja kaupungistuminen. Myös väestön sosiaalirakenteen muutokset voivat vaikuttaa kuluttajamarkkinoihin muuttamalla kuluttajaryhmien määrää ja rakennetta. Poliitti-

siin tekijöihin sisältyvät muun muassa Suomen solmimat kauppasopimukset muiden maiden kanssa tai yhteiskunnalliset häiriöt tärkeissä kauppakumppanimaissa. Puoluepoliittisten voimasuhteiden muutoksilla Suomessa vaalien jälkeen voi olla vaikutusta esimerkiksi verotukseen ja sen kautta kuluttajien ostovoimaan ja kysyntään. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 27.)

Menestyvän yritysidea on tarkoitus vastata tämän hetken kysyntään. Käytännössä ympäröivä yhteiskunta ja olosuhteet muuttuvat niin nopeasti, että yrityksen on menestyäkseen pystyttävä ennustamaan ympäristön tulevaa kehitystä, jotta se voi varautua tulevaan tilanteeseen. Tällöin voidaan suunnata yritysidea oikein, jolloin yritys pystyy jo varhaisessa vaiheessa hyväksikäyttämään muuttuneiden olosuhteiden antamat mahdollisuudet ja välttämään epäsuotuisten muutosten aiheuttamia haittoja. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 28.)

Yritystoimintaan liittyviä riskejä ovat muun muassa liikeriski, henkilöriski, rahoitusriski ja vahinkoriski. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 158.) Liikeriskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Jotta yritys menestyy, sen on oltava valmis ottamaan riskejä. Pk-yrityksen riskikenttä on monimutkainen ja jokaiseen päätökseen sisältyy niin mahdollisuuksia kuin uhkiaakin. Yritys voi siis toimiessaan joko onnistua ja tehdä voittoa tai epäonnistua ja toimia tappiollisesti. Liikeriski on näin ollen liikevoiton saamiseksi otettu tietoinen riski. Toiminta on riskitöntä vain silloin, kun tehty päätös johtaa varmasti myönteiseen tulokseen. Liikelämässä tällainen tilanne ei käytännössä ole mahdollinen. Liikeriskejä ovat muun muassa henkilöstöön, kysyntään, markkinointiin, tuotantoon ja kustannuksiin liittyvät riskit. (PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000 - 2009.)

Vahinkoriskeillä tarkoitetaan onnettomuuksien kautta syntyviä tapahtumia. Vahinkoja ovat muun muassa tulipalot, murrot, ilkivalta ja luonnonmullistukset. Onnettomuuksien kautta syntyvät vahingot aiheuttavat aina yritykselle taloudellisia menetyksiä. Näitä menetyksiä vastaan voidaan suojautua toimintaa vakuuttamalla. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 159.)

Henkilöriskit ovat henkilöstöön kohdistuvia tai henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle. Pienessä yrityksessä nämä riskit korostuvat. Avainosaaminen on usein yhden ihmisen varassa, vastualueet kasautuvat ja varamiesjärjestelmät puuttuvat. Henkilöstön osaaminen, työkyky ja viihtyvyys sekä sitoutuminen yrityksen toimintaan ovat tärkeitä tekijöitä yritysten hyvinvoinnille. Kun henkilöstö on osaavaa, virkeää ja motivoitunutta, yrittäminen sujuu. Kaikki ei kuitenkaan aina mene suunnitellusti, pahimmassa tapauksessa yritys voi

menettää kokonaan tärkeän henkilön työpanoksen tai henkilö saattaa toimia tarkoituksellisesti yrityksen edun vastaisesti. Henkilöriskejä ovat esimerkiksi väsyminen ja uupuminen, tapaturmat ja sairastumiset, ammattiosaamisen vanheneminen, tietovuodot tai varkaudet, tahottomat inhimilliset virheet sekä henkilö- tai työsuhteriidat. (PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000 - 2009.)

Rahoitusriskillä tarkoitetaan velkaan eli vieraaseen pääomaan liittyvää riskiä. Mitä enemmän yrityksellä on velkaa omaan pääomaan nähden, sitä enemmän sillä on myös rahoitusriskiä. Mitä enemmän yrityksellä on velkaa, sitä enemmän se on sitoutunut velkakirjoissaan säännöllisiin lainanlyhennyksiin ja koronmaksuihin. Kaikki tämä raha on poissa yrityksen muista toiminnoista. Mitä enemmän yritys on sitoutunut takaisinmaksuihin rahoittajille, sitä vähemmän tulorahoituksella eli asiakkailta tulevalla rahalla on varaa vaihdella. Pienikin myynnin lasku jonain tiettyinä hetkenä voi johtaa rahoituskriisiin, jolloin yritys ei selviä lyhennyksistään ja koroistaan (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 160).

Riskienhallinnalla on selkeät päävaiheet. Ensin riskit tulee tunnistaa ja arvioida. Sitten suunnitellaan riskien torjunta ja tarvittavat toimenpiteet. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan, miten toimia vahingon sattuessa ja miten vahingoista toivutaan. Viimeisessä vaiheessa tilannetta seurataan. Parhaassa tapauksessa vahingosta myös opitaan. (PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000 - 2009.)

Riskien tunnistamisen ja arvioinnin vaiheessa mietitään, mitä kaikkea voi mahdollisesti sattua ja miksi. Arvioidaan myös, miten suuri aiheutuva riski on, ja mitkä riskit ovat suurimmat. Riskien tunnistamisen on katettava kaikki toiminta yrityksessä, joten se edellyttää yleensä yhteistyötä. Käytännössä tarkasteltavaksi otetaan osa yrityksen toiminnasta tai jokin ajankohtainen riskilaji. Riskien torjunnan suunnittelun vaiheessa mietitään, miten vahingot vältettäisiin tai niiden seurauksia vähennettäisiin. Tähän vaiheeseen kuuluu käytännön toimenpiteiden tekeminen riskien vähentämiseksi. Tuttu keino varautua vahinkoon on vakuuttaminen. (PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000 - 2009.)

Riskiä ei aina voida kokonaan poistaa, joten vahinkojen sattumiseen on syytä aina varautua. Näin varmistetaan sujuva toiminta ongelmatilanteissa. Esimerkiksi tuotevikojen varalta on hyvä olla suunnitelma ja käytännön valmiudet, jotta vialliset tuotteet saadaan pois markkinoilta. Viimeisessä vaiheessa, eli tilanteiden seurannassa ja vahingoista oppimisessa, mieli-

tään, miten asiat todellisuudessa sujuvat. Tilanteet muuttuvat ja riskit niiden mukana. Pohditaan, vastaako yrityksen toiminta tämän hetken ja lähitulevaisuuden haasteita. Vahingoista voi ja myös kannattaa oppia. (PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000 - 2009.)

Yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien ja uhkien analyysi, ns. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on jo kauan ollut maailman suosituin analyysi. Tämän analyysin perusidea on mainio, sovellutusalue laaja ja sen tekeminen ainakin näennäisesti helppoa. (Kamenksy 2003, 171.) SWOT-analyysissä mietitään, miten yrityksellä on mahdollisuuksia käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen ja onko yrityksellä ympäristönsä odottamia kykyjä. Yrityksen on siis verrattava toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja muutettava edellytykset joko sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Tällöin yhtyvät toimintaympäristön ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen toiminta. (Pitkämäki 2000, 79.)

Vahvuudet ja mahdollisuudet luovat edellytykset liiketoiminta-alueen hallintaan ja yrityksen menestymiseen. Vastaavasti heikkoudet ja uhat estävät hallinnan ja/tai menestymisen. Näin ollen vahvuuksilla hyödynnetään ulkoiset mahdollisuudet ja heikkouksilla lisätään ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2000, 80.)

SWOT-analyysin luotettavuutta heikentää todellisten vahvuuksien, heikkouksien, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien riittämätön selvittäminen. Analyysiä tehdessä realismi on tärkeää. Joissakin tapauksissa myös syyt ja seuraukset voivat sekoittua keskenään. (Meretniemi, Ylönen, 34.)

2.4 Yritysmuodot ja sopivimman yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Yleisempiä valintaan vaikuttavia seikkoja ovat perustajien lukumäärä, pääoman tarve, toiminnan joustavuus, vastuut, voitonjako, verotus sekä yritystoiminnan jatkuvuus ja kasvumahdollisuudet. (Raatikainen 2011, 69.)

Yritystoiminta on helpointa aloittaa yrittäjänä eli yksityisenä toiminimenä. Yrittäjät jaetaan ammatinharjoittajiin ja liikkeenharjoittajiin. Ammatinharjoittaja harjoittaa itsenäisesti ammatiaan ilman ulkopuolista työvoimaa, liikkeenharjoittajalla on vierasta työvoimaa palvelukses-

saan. Ennen yritystoiminnan virallista alkamista, on yrittäjän tehtävä tarvittavat ilmoitukset. Yksityisestä toiminimestä ei tarvita erillisiä perustamisasiakirjoja. Yrittäjä vastaa henkilökohtaisesti liiketoiminnassa syntyvistä sitoumuksista. Yrittäjän eli yksityisen toiminimen on oltava Euroopan talousalueella (ETA) asuva luonnollinen henkilö. Yrittäjä edustaa yritystä yksin ja tekee kaikki sitä koskevat päätökset. Hänen tulee pitää yrityksen kirjanpito erillään henkilökohtaisesta varallisuudestaan ja toiminnastaan. Maksuperusteinen kirjanpito on ammattiharjoittajalle riittävä, mutta jos toiminimen haltijalla on työntekijöitä, vaaditaan kahdenkertaista suoriteperusteista kirjanpitoa. Toiminimellä ei ole tilintarkastuspakkoa. Yritystulo verotetaan yrittäjän tulona, ja se jaetaan ansio- ja pääomatuloihin yrityksen nettovarallisuuden perusteella. (Osuuspankki: Yrityksen perustajan opas.)

Avoim yhtiö koostuu vähintään kahdesta yhtiömiehestä. Kaikki yhtiömiehet vastaavat yhteisvastuullisesti kaikella omaisuudellaan toisten yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Päätökset tehdään yhtiösopimuksen mukaan. Avoimessa yhtiössä voidaan maksaa yhtiömiehille palkkaa, mutta rahaa voi myös nostaa yksityisottoina yrityksestä. Kirjanpito tulee hoitaa kuukausittain, ja yhtiössä on myös oltava tilintarkastajat, jotka tarkastavat kirjanpidon ja tilinpäätöksen oikeellisuuden. Avoin yhtiö sopii yritysmuodoksi pienille yrityksille. (Raatikainen 2011, 69.)

Kommandiittiyhtiössä on vähintään yksi vastuunalainen ja vähintään yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies tekee päätökset ja on vastuussa niistä, äänetön yhtiömies taas on sijoittaja, joka sijoittaa omaisuutta tai rahaa yritykseen. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole päätöksentekovaltaa eikä oikeutta edustaa yritystä. Vastuunalainen yhtiömies vastaa yritystoiminnasta koko omaisuudellansa, äänetön yhtiömies vain sillä pääomalla, jonka hän yritykseen sijoittaa. Hän saa myös yrityksestä yhtiösopimuksen mukaisesti korkoa sijoittamalleen pääomalle. Myös kommandiittiyhtiössä kirjanpito on hoidettava kuukausittain. Kommandiittiyhtiö soveltuu pienten ja keskisuurien yritysten yhtiömuodoksi. Hyvä yhteistyökyky ja keskinäinen luottamus ovat asioita, joita kommandiittiyhtiön vastuunalaisilta yhtiömiehiltä edellytetään. (Raatikainen 2011, 70.)

Osakeyhtiö on yleisin Suomessa käytetyistä yritysmuodoista. Osakeyhtiö on niin sanottu pääomayhtiö, jossa osakkeenomistajat vastaavat yhtiön velvoitteista vain sijoittamallaan pääomapanoksella. Osakeyhtiölain vuonna 2006 tapahtuneen uudistamisen seurauksena yhtiömuodon sääntelyssä korostuivat entisestään osakeyhtiölain yleiset periaatteet, joita käytetään

tulkinta-apuna lain yksittäisiä säännöksiä sovellettaessa. Osakeyhtiölain keskeisiä periaatteita ovat osakkeenomistajien yhdenvertaisuus ja enemmistöperiaate, osakkeenomistajan rajoitettu vastuu, johdon huolellisuusvelvoite, yhtiön pääoman pysyvyys sekä osakkeen luovutettavuus. (Suomen Yrittäjät 2011.)

Osakeyhtiö on omistajistaan erillinen ja itsenäinen oikeushenkilö, joka vastaa itse omista velvoitteistaan. Osakeyhtiön vähimmäispääoma on 2500 euroa. Osakeyhtiö perustetaan niin, että osakkeenomistajat tekevät ja allekirjoittavat kirjallisen perustamissopimuksen. Allekirjoituksellaan osakkeenomistaja merkitsee perustamissopimuksesta ilmenevän määrän osakkeita. Johdon jäsenten ja tilintarkastajien toimikausi ja tehtävät alkavat perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. Perustamissopimuksessa on mainittava sopimuksen päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä (merkintähinta), osakkeen maksuaika, yhtiön hallituksen jäsenet sekä yhtiön tilintarkastajat. (Suomen Yrittäjät 2011.)

Perustamissopimuksessa on mainittava tarvittaessa myös toimitusjohtaja, joka tosin ei ole yhtiössä pakollinen toimielin. Tilikaudesta määrätään joko perustamissopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä. Perustamissopimukseen tulee lisäksi liittää yhtiöjärjestys, joka voi uuden lain mukaan olla hyvin suppea. Sen tarkoitus on säädellä yhtiön toimintaa, ja lain mukaan siinä on mainittava yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta sekä toimiala. Osakeyhtiön toimielimiä ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Ylintä päätösvaltaa osakeyhtiössä käyttää osakkeenomistajien muodostama yhtiökokous. (Suomen Yrittäjät 2011.)

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolmen henkilöä. Nämä perustajat, jotka myös tulevat jäseniksi osuuskuntaan, laativat osuuskunnalle säännöt sekä osuuskunnan perustamiskirjan. Jäsenet allekirjoittavat perustamiskirjan. Osuuskunnalta ei edellytetä tietyn suuruista osuuspääomaa. Osuuskunnan tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemista varten. Osuuskunta tuottaa ja tarjoaa palveluita, joita sen jäsenet voivat käyttää hyväkseen. Osuuskunnan toiminnan aloittamisesta on tehtävä ilmoitus Verohallinnolle sekä Patentti- ja rekisterihallituksen pitämään kaupparekisteriin. Osuuskunta syntyy juridisesti vasta, kun se on merkitty kaupparekisteriin. Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa osuuskunnan velvoitteista. (Verohallinto 2010.)

2.5 Aloittavan yrityksen rahoituksen suunnittelu

Keskeisin tekijä yritystoiminnassa on raha. Tuotteita valmistetaan ja myydään asiakkaille myyntitulojen saamiseksi. Näillä tuloilla voidaan maksaa tuotannon tekijöiden hankinnasta koituvat menot. Toimintaa aloitettaessa tai suuria investointeja tehtäessä asiakkailta tuleva rahoitus ei riitä kattamaan toiminnasta aiheutuvia menoja. Voidakseen maksaa laskunsa, yritys tarvitsee pääomaa jostain muualta. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 14.)

Yritys voi hankkia lisärahaa joko omistajilta tai lainanantajilta. Omistajat voivat sijoittaa yritykseen omaa pääomaa, ja lainanantajat puolestaan vierasta pääomaa. Yritykselle vieras pääoma on velkaa, joka täytyy maksaa takaisin sopimuksen mukaan, ja jolle on myös maksettava sopimuksen mukaista korkoa. (Kinkki, Hulkko, Mäkinen 2001, 14 - 15.)

Yrittäjän kannattaa myös aina selvittää, voiko hän saada yritystoimintaansa ulkopuolisia avustuksia esimerkiksi tuotekehitykseen sekä kone- ja laiteinvestointeihin. Avustukset ovat rahakeriä, joita ei tarvitse takaisinmaksaa. Myös pääomasijoittaminen lisääntyy jatkuvasti. Sijoittajat sijoittavat yleensä yrityksiin, joiden odotetaan kasvavan ja tuottavan voittoa. Ulkopuoliseen rahoitukseen kuuluvat erilaiset pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, rahoitusyhtiöiden tarjoamat rahoitusmuodot, erilaiset julkiset tuet sekä EU:n että kansainvälisten rahoituslaitosten tarjoamat rahoitusvaihtoehdot. (Raatikainen 2011, 118 - 119.)

Osamaksurahoituksella hankittu kohde siirtyy ostajansa omistukseen vasta sitten kun viimeinen osamaksuerä on suoritettu. Aikaisemmin tämä rahoitusmuoto oli paljon käytetty vaihtoehto esimerkiksi pankkilainalle. Nykyisin kuitenkin suositaan enemmän leasing-rahoitusta. Sillä tarkoitetaan käyttöomaisuuden pitkäaikaista vuokrausta. Leasing-rahoitus sopii hyvin kohteisiin, joiden tekniikka muuttuu nopeasti, kuten atk-laitteisiin. Factoring- rahoituksessa yritys pystyy myymään myyntisaamisensa rahoitusyhtiölle jouduttaen näin yritykseen tulevaa rahavirtaa. Ostolaskurahoituksessa yritys voi saada maksuaikaa avoimille laskuilleen antamalla rahoitusyhtiön maksaa laskut eräpäivänä ja suorittamalla itse maksunsa rahoitusyhtiölle myöhemmin. (Raatikainen 2011, 119.)

Pienyrittäjille suunnattuja rahoitus- ja avustusmuotoja ovat muun muassa perinteiset pankkilainat, Finnveran pienlainat ja naisyrittäjälainat sekä TE-keskusten yritysosastojen myöntämät investointi- ja kehittämistuet. Euroopan unioni pyrkii vähentämään alueidensa kehityseroja ja

myöntää jäsenmailleen rahoitusta. Näitä kehitystoimenpiteisiin kohdistettuja EU-rahoja voi yrittäjä hakea lähimmän TE-keskuksen kautta. Yritysten kannalta keskeisimpiä rahastoja ovat ESR (Euroopan sosiaalirahasto) ja EAKR (Euroopan aluekehitysrahasto). Teknologian kehittämiskeskus Tekes rahoittaa yritysten tutkimus- ja tuotekehityshankkeita erilaisin lainoin ja avustuksin. Keksintösäätiö taas edistää ja tukee keksintötoimintaa lainoin, avustuksin ja tukirahoin. Työvoimatoimistot voivat myöntää tietyin edellytyksin starttirahaa aloittavalle yrittäjälle. (Raatikainen 2011, 119 - 120.)

3. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA, RAKENNE JA SISÄLTÖ

Liiketoimintasuunnitelma on toiminnan kokonaisuuden tiivis esitys, jolla ei ole määräpituutta, kunhan se sisältää kaiken olennaisen. Toiminnan laajuudesta ja yrityksen koosta riippuen voidaan keskivertopituutena pitää 15-sivuista tiivistelmää. Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja yrityksen kokonaisuuden hahmottamiseen on saatavissa joukko erilaisia malleja. On kuitenkin vaikeaa luoda mitään selvästi yleissopivaa suunnittelun kehystä. Jokaisen yrityksen tulee noudattaa omaa lähestymis- ja työskentelytapansa ja tehdä suunnitelmansa omista lähtökohdista käsin. (Pitkämäki 2000, 13.)

3.1 Liiketoimintasuunnitelman laadinta

Liiketoimintasuunnitelmassa yritystä ja sen ympäristöä tulee tarkastella kokonaisuutena. Liiketoiminnan luonteesta johtuen yrityksessä pyrkii usein korostumaan jokin sen osa-alueista, esimerkiksi teollisuusyrityksissä tuotanto. Se ei ole huono asia, mutta tärkeiden alueiden kehittäminen ei saisi tapahtua toisten kustannuksella. Jokaisella yksittäisellä toiminnan lohkolla on myös olemassa joukko tärkeitä asioita, joista on muodostettava omat toimintalinjat. Jotta ne saataisiin vaikuttamaan yhdensuuntaisesti, täytyy niitä koskevat ratkaisut koota loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ruuska 2001, 7.)

Liiketoimintasuunnitelmien yhtenä usein toistuvana puutteena on niiden jääminen nykyisen toiminnan kuvauksiksi. Suunnitelmassa hahmotetaan se, missä ollaan, mihin ollaan menossa ja erityisesti se, miten sinne päästään. Suunnitelman ajallinen tähtäin on yleensä 3-5 vuotta. Sopiva aikaväli riippuu yrityksen koosta, toimialasta ja tilanteesta. Varsinkaan jakson loppupuolelle ei yleensä ole mahdollista tehdä yksityiskohtaisia tai numerotarkkoja ennusteita yrityksen tai sen ympäristön kehitykselle. Suunnitelman tarkoituksena on tältä osin asettaa tavoitteita ja esittää yritysjohtoon käsitys muutosten laadusta, nopeudesta sekä suunnasta. Strategisten valintojen ja merkittävämpien investointien vaikutus ulottuu usein vuosien päähän, joten pitkäjänteisyys on tarpeen myös nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ruuska 2001, 7.)

Suunnitelman tulisi olla toteuttamiskelpoinen. Monta kertaa niistä tulee enemmän haaveita. Tähän voi olla syynä omien voimavarojen puutteellinen arviointi, optimistiset odotukset asiakkaiden kiinnostuksesta tai kilpailijoiden vahvuuksien aliarviointi. Tästä johtuen suunnittelun on pohjauduttava kriittiseen oman toiminnan ja resurssien analysointiin sekä markkinatiedon hankintaan. Suunnitelmat voivat joskus myös jäädä liian pintapuolisiksi. Erityisesti toimintasuunnitelmat tulisi viedä käytännön tasolle toimenpiteiksi, aikatauluiksi ja budjeteiksi. (Ruuska 2001, 7.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja toteuttamiseen liittyy karikoita, jotka yrityksen on pyrittävä tunnistamaan ja ennakoimaan poistaakseen suunnitelman toteuttamisen tieltä pahimmat esteet. Suunnitelma voi karikoitua esimerkiksi silloin, kun yritys käyttää suunnitelman toteuttamiseen enemmän aikaa kuin sen aikataulutus edellyttää. Toimintamahdollisuudet olisi arvioitava ilman liian optimistisia odotuksia oman suorituskyvyn suhteen. Voi myös käydä niin, että valitut keinot ja oma osaaminen eivät kohtaa, jolloin tarvitaan koulutusta. Karikoita voi myös esiintyä, jos yritys kuvittelee suunnitelman sinänsä olevan menestymisen ehdoton edellytys, mitä se ei voi olla. Tärkeintä on suunnittelun yhteydessä käytävä uutta luova ja monipuolinen strateginen pohdinta. Jos taas tiedonkulku kangertelee, työyhteisön jäsenet eivät tiedä riittävästi yrityksen näkemyksistä ja odotuksista. Tällöin tiedottamisen tai osallistumisen puute johtaa usein suunnitelman puolitehoiseen toteuttamiseen. (Pitkämäki 2000, 18.)

Liiketoiminnan suunnittelun keskeisin merkitys on toimiminen menestystekijöiden kartoittamisen välineenä. Yrityksen kannalta tärkeämpää on kirjallisen suunnitelman tekemisen sijaan kokonaisuuden miettiminen. Kirjallinen suunnitelma toimii lähinnä yhteisen näkemyksen muistiona ja ns. takuupaperina sidosryhmiin ja rahoittajiin päin. Asioiden perinpohjaisella pohdiskelulla ja avoimella keskustelulla voidaan parhaimmillaan luoda yritykseen uutta ja jopa mullistavaa tapaa luoda liiketoimintaa ja muista poikkeavia tuotteita. Sille rakentuu yrityksen menestyminen. Kun liiketoiminnan eri osa-alueita pohdiskellaan yhdessä työyhteisössä, yrityksessä syntyy yhteinen näkemys toiminnan suunnasta, joka taas motivoi kaikkia toimimaan samaan päämäärään. (Pitkämäki 2000, 12.)

Suunnitelman lähtökohtana on markkinatilanteen arviointi, jonka avulla yritys kerää rakennuspalikoita toimintansa rakentamiseen. Rakennuspalikoista erittäin keskeisiä ovat asiakkai-

den ostomotiivit, ja huolellinen arviointi paljastaa syyt, joiden perusteella asiakkaat valintansa tekevät. Yrityksen on osattava hyödyntää tieto palveluissaan, tuotteissaan ja koko liikeideassaan. Yritys rakennetaan siis sellaiseksi, että asiakkaiden ostomotiivit täyttyvät. (Pitkämäki 2000, 12.)

Kun liiketoimintasuunnitelma on kerran tehty, on sen päivittäminen jo huomattavasti helpompaa. Oikein toteutetun päivittämisen pitää olla hyvin perusteellista työtä, ei vain muodollista paperien täyttämistä. Päivityksessä hyödynnetään tietoja, joita yritys kerää jatkuvasti toimintaympäristöä havainnoimalla ja tutkimalla edellisessä suunnitelmassa tehtyjen havaintojen toteutumista. Pienessä yrityksessä ei riitä, että ainoastaan johtaja miettii toimintaa, laatii suunnitelman ja sanelee sen valmiina muille. Antamalla koko yhteisölle osallistumismahdollisuus, luodaan valinnoille ja työlle yhteinen suunta ja näkemys, jotka sovittujen toimenpiteiden kautta johtavat tavoitteiden saavuttamiseen. (Pitkämäki 2000, 16.)

Liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään säännöllisin ja sovituin väliajoin. Sitä päivitetään myös silloin, kun yritys havaitsee muutoksia ja epäjatkuvuuksia tai mahdollisuuksia ja tilaisuuksia. Päivitys on tarpeen silloinkin, kun yritys ei pysty pitämään päämääriään, esimerkiksi kannattavuuttaan. Päivittämisen yhteydessä yrityksen kannattaa silmällä aiempienkin vuosien suunnitelmia. Jos ne ovat vuodesta toiseen samanlaisia samoine ajatuksineen, oletuksien, muuttamattomine swot-analyysineen ja jämähtäneine liiketoiminta-alueineen, voivat nämä olla merkkejä ajatusten lukkiutuneisuudesta. (Pitkämäki 2000, 17.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman hyöty perustettavalle yritykselle

Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle monipuolinen työväline. Sitä rakentaessaan yrityksen on kartoitettava oma ydinosaamisensa, menestymisen lähteensä sekä heikkoutensa ja vahvuutensa. Yrityksen on mietittävä suhteensa muihin toimialan yrityksiin eli asemansa markkinakentässä sekä henkilöstö-, tuotanto-, kehittämis-, markkinointi- ja rahoitusresurssien tarpeensa. Hyvä suunnitelma osoittaa ne tekijät, joiden avulla yritys rakentaa toimintansa ja joiden kautta se menestyy. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa yrityksen miettimään kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Tämän vuoksi suunnitelmasta hyötyy eniten yritys itse. Hyvä liiketoi-

rintasuunnitelma toimii päätösten perustana, kun yritys miettii investointejaan, koulutusta, rahoitusta, henkilöstöresursseja, rahoitusta, tuotannon järjestelyjä, markkinointia, mainontaa, alihankintaa tai muita toimintansa kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Liiketoimintasuunnitelma auttaa myös yritykseen tulevia uusia henkilöitä yrityksen ajattelu- ja toimintatapoihin sopeutumisessa. (Pitkämäki 2000, 9.)

3.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelma helpottaa liiketoiminnan aloittamista selventämällä ja jäsentämällä yritystoiminnan kannattavuutta sekä menestymisen mahdollisuuksia. Suunnitelman avulla ideoita työstetään toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi toimenpiteiksi. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoiminta, sen lähtökohdat ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän työkalu, joka parhaimmillaan auttaa hallitsemaan ja ohjaamaan yrityksen päivittäistä toimintaa, kehittämistä ja päätöksentekoa. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 51.)

Liiketoimintasuunnitelma koostuu seuraavista osa-alueista: yrityksen lähtötilanne, markkinat ja kilpailutilanne, yrityksen tavoitteet ja strategiat, yrityksen eri toimintojen järjestelyt ja kehittämissuunnitelmat, taloudelliset laskelmat sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien ja riskien arviointi. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 51.)

3.4 Liiketoimintasuunnitelman sisällys

Toiminta-ajatus osoittaa yrityksen perustarkoituksen. Se on voimassa yrityksen koko eliniän tai ainakin hyvin pitkän ajan. Toiminta-ajatus antaa vastauksen siihen, miksi yritys tai yhteisö on olemassa. (Vilkkumaa 2007, 77.)

Hyvälle toiminta-ajatukselle pitäisi asettaa kaksi perusvaatimusta. Toiminta-ajatuksen tulisi olla niin kantava ajatus, että se pystyy ohjaamaan toimintaa. Lisäksi sen pitäisi olla kaikkein pisyvin elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. Näiden kahden vaatimuksen ristiriitaisuus johtaakin pohdiskeluun siitä, kuinka suppea tai laaja hyvä toiminta-ajatus on. Sup-

pea pystyy ohjaamaan toimintaa paremmin, mutta se yleensä vanhenee nopeasti. Se voi myös jo alun perinkin estää näkemästä uhkat ja mahdollisuudet. Laajasti määritelty toiminta-ajatus voi olla niin pyöreästi määritelty, ettei se enää lainkaan pysty ohjaamaan toimintaa. (Kamensky 2003, 44.)

Arvoilla tarkoitetaan asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Ne ovat eräänlaisia periaatteita, jotka ohjaavat tekemään valintoja ja asioita. Jokaisessa yrityksessä on olemassa arvot, joiden mukaan toimitaan, vaikkei näitä arvoja olisi kirjattu ylös. Vasta kun arvot mietitään perusteellisesti ja kirjataan, voidaan varmistaa, että koko henkilökunta ymmärtää yrityksen arvomaailmaa. Parasta olisi, jos jo arvojen määrittämiseen osallistuisi erilaisia ihmisiä eri puolilta yritystä. Yhteisesti sisäistetyt arvot helpottavat yhteistoimintaa. Ne myös varmistavat, että päätökset tehdään yhteisten tavoitteiden mukaisiksi. Jokaisen yrityksen täytyy löytää omat arvonsa, eikä valmista toimivaa mallia ole olemassa. (Kookas 2012.)

Yrityksen imago on ensisijaisesti yrityksen ja sen tuotteiden asemointia asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mieliin. Yritys asemoituu kuitenkin myös seuraavilla tavoilla: omalla toimialallaan toimialan arvoketjussa, suhteessa toisiin yrityksiin asiakkaiden mielissä ja hinta-arvoakselilla. Lisäksi yrityksen tuotteet asemoituvat suhteessa muihin tuotteisiin asiakkaiden mielissä. (Pitkämäki 2000, 90.)

Asemoinnilla toimialalla tarkoitetaan yrityksen sijoittumista oikein siinä tuotantoketjussa, jonka toisessa päässä ovat raaka-aineet ja toisessa lopulliset tuotteiden ostajat. Asemointi hinta-arvoakselilla puolestaan on sitä, että yritys painottaa toiminnassaan joko hintakilpailua tai asiakkaan kokemaa arvoa. Jos kilpaillaan hinnoin, yrityksessä pyritään aikaansaamaan tuotteet niin edullisesti, että yritys pystyy myymään ne muita halvemmalla omalla markkina-alueella. Arvon tuottaminen taas korostaa asiakkaan arvostusten täyttämistä. Tuotteen merkitys täyttää asiakkaalle siten hänen tarpeensa ja odotuksensa. (Pitkämäki 2000, 91.)

Yrityksen sijoittuminen asiakkaiden käsityksissä liikkuu tunteiden ja mielikuvien tasolla. Asemointi ratkaisee viime kädessä asiakkaan valinnat. Asiakkaalle syntyy tietty mielikuva yrityksestä, tuotteista ja niiden merkityksestä. Asemointi on pitkälle imagokysymys. Yrityksen haluama asemointi tai imagon luominen vie oman aikansa. Sitä ei voi saada hetkessä, mutta kun se on kerran tapahtunut, sitä on vaikea muuttaa. (Pitkämäki 2000, 92.)

Menestyvän liikeidean mukaisten tuotteiden perustana ovat asiakkaan tarpeet, ja näiden tarpeiden tyydyttäminen aikaansaa kysyntää. On myös mahdollista tuoda markkinoille tuote ja luoda tarpeet. Tämä edellyttää paljon markkinointitoimenpiteitä, aikaa ja rahaa. Tuotteistamisprosessissa pitää tuntea asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset, koska asiakas ostaa hyötyjä, etuja ja mielihyvää omien toiveidensa sekä odotustensa pohjalta. (Raatikainen 2011, 84.)

Tuote on asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden molempien yhdistelmä. Tavara-tuote on palvelutuotetta helpompi hahmottaa, ja sen tuotteistamisprosessi, eli markkinoinnillisen tuotteen rakentaminen on usein yksinkertaisempaa. Palvelutuote puolestaan muodostuu aineellisista ja aineettomista osista, työsuorituksista, taidoista, tiedoista sekä tunteista, tunnelmasta ja maineesta. Palvelun tuotteistaminen on osittain tai kokonaan näkymättömän palvelun tekemistä konkreettisemmaksi. Näistä elementeistä syntyy kokonainen palvelupaketti, jonka hahmottaminen helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. Palvelutuotteen rakentamisessa tärkeitä elementtejä ovat palvelua tuottavat henkilöt, palveluprosessi ja - ympäristö. Palvelutuotteelle ja asiakaspalvelutoiminnalle annetaan visuaalinen muoto. (Raatikainen 2011, 84 - 85.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvaillaan yritykseen palvelut tai tuotteet ja arvioidaan niiden heikkoudet sekä vahvuudet verrattuna kilpailijoiden palveluihin ja tuotteisiin. Myös tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu määritellään. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 53.)

Yrittäjän tulisi miettiä, minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat, missä he sijaitsevat, mitkä heidän tarpeensa ovat ja miten heidät tavoittaa. On myös suositeltavaa kiinnittää huomiota myös siihen, miten asiakkaat suhtautuvat jo markkinoilla oleviin tuotteisiin. Asiakaskartoituksen avulla yritys voi löytää ostovoimaltaan ja kulutustottumuksiltaan kannattavimmat asiakkaat, joihin myyntitoimet kohdistetaan. (Meretniemi, Ylönen 2008, 27.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen mahdolliset asiakkaat. Jos yritys myy tuotteita useammalle asiakasryhmälle, on hyvä miettiä, mikä ryhmä on kaikkein tärkein. Asiakkaiden osalta liiketoimintasuunnitelmassa on tarkasteltava, ovatko asiakkaat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista niin paljon, että toiminnasta tulee kannattavaa. Liiketoiminnan menestymisen kannalta ratkaisevaa on se, kuinka moni todella tarvitsee yrityksen tuotteita.

ta ja on valmis niistä maksamaan. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 52.)

Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet tarkoittavat asioita, joita yrityksen ja ympäristön välisestä suhteesta halutaan mitata. Ulkoisen tehokkuuden tärkein tavoiteryhmä ovat asiakkaat, ja asiakassuhdetta tuleekin tarkastella useammasta näkökulmasta. Tähän ryhmään sisältyvät myös markkinaosuustavoitteet, joissa on luonnollisesti mukana myös kilpailutilanne. Toinen tärkeä ryhmittymä sijaitsee liiketoimintaketjun alkupäässä: toimittajat. Asiakkaisiin liittyviä tavoitteita ovat asiakkaiden palvelutaso, asiakastyytyväisyys ja – uskollisuus, asiakastyytyväisyysindeksi, markkina- ja kilpailuasema, asiakasjakauma ja asiakaskannattavuus. (Kamensky 2003, 193 - 194.)

Tehokkuutta suhteessa toimittajain voidaan mitata toimittajien palvelutason ja toimittajajakauman kautta. Palvelutaso pitää sisällään toimitusvarmuusprosentin ja virheelliset toimitukset, toimittajajakauma taas toimittajien lukumäärän. Ulkoiseen tehokkuuteen kuuluu myös yrityksen suhde muuhun ympäristöön ja sidosryhmiin. Siihen sisältyy tunnettavuus, maine sekä verkostojen ja verkostoissa toimivien lukumäärä. Sisäiseen tehokkuuteen kuuluvat kaikki liiketoimintaketjun tai sen jonkin osan resurssien käytön tehokkuuteen liittyvät tavoitteet. Sisäinen tehokkuus jaetaan neljään pääryhmään, joita ovat läpimenoaikaan liittyvät tavoitteet, kiertonopeudet, tuottavuus sekä laatu. (Kamensky 2003, 194.)

Kehittämistavoitteiden suhteen vaihtoehtojen määrä on periaatteessa rajaton, mutta keskeisten strategisten tavoitteiden joukkoon tulisi nostaa vain ne muutamat tavoitteet, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä tulevaisuuden menestykselle. Kehittämistavoitteet voidaan jakaa alaryhmiin bisnesjärjestelmän johtamisen ja organisaatiojoon mukaisesti: organisaatorakenne, resurssit ja osaaminen, ohjausjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, johtamistapa sekä organisaatiokulttuuri. (Kamensky 2003, 195.)

Yrityksen sidosryhmistä erityisesti rahoittajat, yritystukien myöntäjät, mahdolliset sijoittajat, asiakkaat ja tavaran toimittajat arvioivat yrityksiä niin tuottavuuden, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden perusteella. Nämä tekijät antavat kuvan yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä. (Meretniemi, Ylönen 2008, 68.)

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että tuloja on enemmän kuin menoja. Alkuvaiheessa, kun yrityksen maksettavana ovat ehkä investointi- ja tuotekehityskulut, yritys voi vuoden tai pari toimia tappiollisesti, mutta pitkän tähtäimen tavoitteen tulee aina olla kannattavuus. Se mahdollistaa yrityksen kehittämisen ja jatkuvuuden sekä työpaikkojen luomisen. Tuottavuutta arvioidaan tuotoksen suhteena sen aikaansaamiseksi tarvittavaan panokseen. Tuottavuus on suhdeluku, joka kertoo kuinka tehokkaasti tuotantopanokset käytetään hyväksi. Se kertoo toimintaprosessien suunnittelun ja organisoinnin tehokkuudesta. (Meretniemi, Ylönen 2008, 70 - 71.)

Yrityksen maksuvalmius eli likviditeetti kertoo, riittävätkö yrityksen rahat kaikkien laskujen hoitamiseen. Kannattavallakin yrityksellä voi olla aikoja, jolloin maksuvalmiudessa on vaikeuksia. Tämä vuoksi on tärkeää suunnitella etukäteen rahoitusta niin, että yritys pystyy maksamaan ostolaskut, palkat, velkojen lyhennykset ja korot sekä verot määräpäivänä. Yrityksen vakavaraisuus eli omavaraisuusaste on keskeinen yrityksen taloudesta kertova tunnusluku. Vakavaraisuus tarkoittaa, että yritys ei ole ottanut liikaa velkaa. Jos omavaraisuusaste laskee, se kertoo siitä, että yrityksen velkaantuminen on lisääntynyt. Tästä voi syntyä rahoitusriski. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa, sitä vakavaraisempi se on. (Meretniemi, Ylönen 2008, 70 - 71.)

4. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA TOIMINIMI SUVIN SALILLE

Toiminimi Suvin Sali on Kajaaniin mahdollisesti tulevaisuudessa perustettava kuntosalilyritys. Yritystä ja sen perustamista on lähdetty suunnittelemaan laatimalla ensimmäiseksi liiketoimintasuunnitelma tälle yritykselle.

4.1 Tausta ja tarve

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen toiminimi Suvin Salille sai alkunsa kiinnostuksesta kuntosaliharrastusta ja yrittäjäksi ryhtymistä kohtaan. Yritystoiminnan perustamista edesauttaakseen ja yritystoimintaa ennalta suunnitellakseen, lähdettiin laatimaan Suvin Salille liiketoimintasuunnitelma. Tarkoituksena oli luoda kattava, käyttökelpoinen ja tarpeeksi suunnitelmallinen ja yrityksen suunnitteluun perusteellisesti perehtyvä suunnitelma. Suunnitelma voitaisiin ottaa käyttöön tulevaisuudessa, kun yrityksen toiminnan käynnistäminen tulisi ajankohtaiseksi.

4.2 Tavoitteet ja toteutus

Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli kerätä kasaan tarvittava aineisto ja tieto perustettavasta yrityksestä ja sen toiminnasta. Tavoitteena oli, että suunnitelma antaisi selkeän kuvan tulevasta yrityksestä palveluineen sekä sen tulevasta toimintaympäristöstä. Suunnitelma toisi esille alueen muut toimijat, eli Suvin Salin tulevat kilpailijat, heikkouksineen ja vahvuuksineen. Analyysejä laatimalla saataisiin tietoa esimerkiksi ympäröivän yhteiskunnan vaikutuksesta yritykseen. Ydinkilpailijoiden Internet-sivuja tutkimalla ja omakohtaisia käyttökokeimuksia muistelemalla voitaisiin laatia kilpailija-analyysi. Suunnitelmaa tehtäessä päätettiin myös yrityksen asiakassegmentit, jotka löytyvät markkina-analyyseistä.

Liiketoimintasuunnitelman laadinta aloitettiin hahmottelemalla ensin sisällysluettelo. Näin saatiin hahmoteltua suunnitelman runko sekä se, mitä suunnitelman halutaan kertovan ja pitävän sisällään. Suunnittelutyö käynnistyi kirjaamalla ylös yrityksen ja yrittäjän perustiedot

sekä yrityksen toiminta-ajatukset ja arvot. Näiden lisäksi lähdettiin suunnittelemaan haluttua imagoa ja tulevia markkinasegmenttejä. Myös yrityksen resurssit kirjattiin ylös. Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettiin myös strategiset tavoitteet, yritykseen mahdollisesti kohdistuvien riskien arviointi ja yrityksen visio. Myös rahoituksen suunnittelua käytiin läpi, ja lopuksi suunnitelmaan kirjattiin ylös myös rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat.

Kun liiketoimintasuunnitelma oli valmis, se antoi Suvín Salista selkeän kokonaiskuvan. Vielä toistaiseksi kuvitteellinen yritys hahmottui suunnitelman avulla yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Liiketoimintasuunnitelman laadinta sai pohtimaan yrityksen ominaisuuksia perinpohjaisesti. Laadintaprosessin jälkeen käytettävissä on kattava ja laaja liiketoimintasuunnitelma, joka otetaan käyttöön ja hyödynnettäväksi siinä vaiheessa, kun konkreettiset toimet yritystoiminnan käynnistämiseksi tulevat ajankohtaisiksi.

5. POHDINTA

Halusin tehdä opinnäytetyönäni liiketoimintasuunnitelman kuntosaliryitykselle, koska aihe oli omakohtainen ja ennen kaikkea hyödyksi itselleni. Halusin käsitellä työssäni yritystoiminnan perustamiseen liittyviä vaiheita, liiketoimintasuunnitelman laatimista ja siihen vaadittavaa sisältöä. Näitä teoriaosuuden asioita hyödyntäen laadin omalle perustettavalle kuntosalilleni liiketoimintasuunnitelman, jota voisin käyttää mahdollisesti myöhemmässä tulevaisuudessa.

Kuntosaliryittäminen on nykypäivänä suosittu tapa yrittää, mistä kertoo toimialan selvä kasvu viime vuosien aikana. Palveluille on kysyntää ja käyttäjiä, mutta toisaalta toimijoita on runsaasti asiakaskapasiteettiin nähden. Haasteeksi voikin koitua tyydyttävän markkinaosuu- den saavuttaminen ja siinä pysyminen. On erotuttava kilpailijoista, ja toiminta on saatava pysymään kannattavana.

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessani sain huomata, että yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon monta asiaa. Suunnitteluvaihe on moniosainen prosessi, joissa osa syntyneistä ideoista kirjataan ylös, ja osasta joudutaan ehkä luopumaan. Tulevan yrittäjän on haalittava tietoa, tehtävä laskelmia ja analyyseja ja ennen kaikkea oltava tietoinen ja hankittava tietoa tulevan toimintaympäristön muista toimijoista. On löydettävä päämäärätietoisuutta ja luovuutta mutta samalla myös realistista otetta asioihin jo suunnitteluvaiheessa.

Työtä tehdessäni sain huomata, että yrittäjäksi ryhtyminen ja oman yrityksen perustaminen ei todellakaan ole aivan yksinkertainen prosessi. Riskinoton lisäksi se vaatii suuria rahallisia investointeja. Se vaatii heittäytymistä, uskallusta, asioihin perehtymistä, yrittäjälunnetta ja uskoa omaan ideaan ja sen menestymiseen. Tämän opinnäytetyön laadittuani uskon itse kykeneväni yrittäjäksi, mutta haasteellista se tulee silti olemaan. Työn tekeminen opetti itselleni, että yrittäjyys on kovaa työtä ja liiketoiminnan suunnittelu etukäteen aikaa vievä prosessi.

Vasta aika näyttää, toteutuuko liiketoimintasuunnitelmani käytännössä. Nyt olen luonut hyvän pohjan oman yritykseni perustamiselle, ottanut asioista selvää ja tehnyt suunnitelmat perustettavalle omalle yritykselleni. Kuten on tapana sanoa, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Tämän työn tehtyäni olen jo askeleen lähempänä suurta unelmaani, omaa kuntosalia.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ilmoniemi, M. & Järvensivu, P. & Kyläkallio, K. & Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kinkki, S. & Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo: WSOY.
- Kookas 2012. Arvot – periaatteet, joiden pohjalta toimintaan. Saatavilla: <http://www.kookas.fi/articles/read/6978> (Luettu 4.11.2012).
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Osuuspankki. Yrityksen perustajan opas. Saatavilla: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104910> (Luettu 4.11.2012).
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000-2009. Henkilöriskit. Saatavilla: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/mita-ovat-henkiloriskit/index.html> (Luettu 31.10.2012).
- PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000-2009. Riskienhallintaprosessin vaiheet. Saatavilla: <http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallintaa/riskienhallintaprosessin-vaiheet/index.html> (Luettu 31.10.2012).
- PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta 2000-2009. Liikeriskit. Saatavilla: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liikeriskit-osa-liiketoimintaa/index.html> (Luettu 31.10.2012).
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kuopio: Finnvera Oyj.

Suomen Yrittäjät 2011. Osakeyhtiö. Saatavilla: http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/osakeyhtio/ (Luettu 31.10.2012).

Verohallinto 2010. Yrityksen perustaminen. Saatavilla: http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Yrityksen_perustaminen (Luettu 3.11.2012).

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yritys-Suomi 2012. Yrityksenä toimiminen. Saatavilla: http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Markkinointi&aihe=1000060 (Luettu 30.10.2012)