

Meritta Vuori

LIKETOIMINTASUUNNITELMA PERUSTETTAVALLE
PUUSEPÄNVERSTAALLE

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2013

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA
PUUSEPÄNVERSTAALLE

PERUSTETTAVALLE

Vuori, Meritta
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2013
Ohjaaja: Aalto, Maarit
Sivumäärä: 51
Liitteitä: 1

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, yrityskaupat

Opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen Poriin perustettavalle puusepän verstaalle. Toimeksiantajana on nuori, yrittäjäksi aikova mies, joka pitää yrityskauppojen toteutumista mahdollisena keinona kehittää yritystoimintaansa tulevaisuudessa, mikäli sopiva ostokohde löytyy.

Työn teoriaosuus koostuu Satakunnan puualan markkinanäkymien yleiskartoituksesta, yrityksen perustamistapojen esittelystä sekä yrityskauppojen perusteista. Lisäksi teoriaosuus pitää sisällään hyvän liiketoimintasuunnitelman sisällön esittelyn.

Työn empiirinen osuus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tehty liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus olla yrittäjän apuna yrityksen tilan kartoittamisessa. Liiketoimintasuunnitelma on salainen.

BUSINESS PLAN FOR A NEW CARPENTERS WORKSHOP

Vuori, Meritta

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business and administration

February 2013

Supervisor: Aalto, Maarit

Number of pages: 51

Appendices: 1

Keywords: business plan, business start-up, acquisition

The purpose of this thesis was to write a business plan to a carpenter's workshop. Employer is young man becoming entrepreneur, who thinks that acquisition might be a possible way to develop entrepreneurship in the future if a suitable acquisition target is found.

The theoretical part consists of Satakuntas timber market outlooks general survey, the firm's initial presentation methods, and acquisition criteria. In addition, the theoretical part includes the contents of a good business plan presentation

The empirical part is the business plan made with qualitative research. The business plan is meant for help entrepreneur to survey the company's situation. The business plan is secret.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PUUSEPÄNTEOLLISUUS SUOMESSA JA SATAKUNNASSA.....	6
3	YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN.....	9
4	UUDEN YRITYKSEN PERUSTAMINEN	11
4.1	Yritysmuodon valinta.....	11
4.1.1	Toiminimi	12
4.1.2	Avoin yhtiö	12
4.1.3	Kommandiittiyhtiö	13
4.1.4	Osakeyhtiö	13
4.1.5	Osuuskunta	14
4.2	Rahoitus	15
4.2.1	Oma pääoma	16
4.2.2	Vieras pääoma	17
4.2.3	Välirahoitus	17
4.3	Yritystoiminnan luvanvaraisuuden selvittäminen.....	17
4.4	Ilmoitukset	18
5	FRANCHISING	20
6	YRITYSKAUPPA.....	20
6.1	Missä ostaja ja myyjä kohtaavat?	21
6.2	Yrityskaupan rahoitus	22
6.3	Arvonmääritys.....	24
6.4	Yrityskaupan verosuunnittelu myyjän ja ostajan kannalta	26
6.4.1	Liiketoimintasiirto	28
6.4.2	Osakevaihto	28
6.4.3	Jakautuminen	28
6.4.4	Osakkeiden lunastus ja yrityskauppa.....	29
7	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	29
7.1	Mikä on liiketoimintasuunnitelma?	29
7.2	Hyvä liiketoimintasuunnitelma.....	30
7.3	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	31
7.3.1	Kansilehti	31
7.3.2	Tiivistelmä	31
7.3.3	Liikeidea	31
7.3.4	Yrittäjän tausta ja osaaminen.....	32
7.3.5	Markkinat ja kilpailijat	33
7.3.6	Strategia	34

7.3.7	Markkinointisuunnitelma	36
7.3.8	Tuotekehityssuunnitelma.....	36
7.3.9	Tuotantosuunnitelma	37
7.3.10	Henkilöstösuunnitelma.....	37
7.3.11	Talousanalyysi	38
7.3.12	Liiketoiminnan riskit ja niiden hallinta	38
8	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii porilainen puuseppä Sami Vuori. Hän on työskennellyt puualalla viitisen vuotta ja on nyt päättänyt perustaa oman yrityksen Poriin. Perustettavan yritys on sivutoiminen, eli Vuori harjoittaa yritystoimintaa päivätyönsä ohella.

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää perustietoja yritystoiminnan käynnistämisestä sekä luoda liiketoimintasuunnitelma käynnistettävälle yritykselle. Työn on tarkoitus ohjeistaa toimeksiantajaa yrityksen perustamiseen liittyvissä asioissa sekä auttaa häntä huomioimaan liiketoiminnan kannalta tärkeitä näkökohtia. Työn tarkoitus on myös selvittää yrityskaupan perustietoja, sillä aloittava yrittäjä pitää yrityskauppojen toteutumista hyvin mahdollisena, mikäli sopiva ostokohde löytyy.

Työn teoreettinen osuus kertoo puualan markkinanäkymistä Satakunnassa, yrityksen perustamistavoista sekä yrityskauppojen perusteista. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään hyvän liiketoimintasuunnitelman sisältöä.

Työn empiirinen osuus koostuu kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta, joka sijaitsee liitteenä työn lopussa. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla aloittavaa yrittäjää. Teemahaastattelu löytyy myös liitteenä työn lopusta.

2 PUUSEPÄNTEOLLISUUS SUOMESSA JA SATAKUNNASSA

Puusepänteollisuus jalostaa saha- ja levyteollisuuden tuotteita. Puusepänteollisuus on erittäin työvoimavaltainen ala ja näin myös suhteellisen merkittävä työllistäjä Suomessa. (Metsäteollisuuden [www-sivut](http://www.metsateollisuus.fi)) Puusepänteollisuuden pääteollisuudenalat ovat rakennuspuusepänteollisuus ja kalusteteollisuus. Rakennuspuusepänteollisuustuotteita ovat esimerkiksi puutalot, liimapuu, ovet, ikkunat, karmit, portaat ja kaiteet. Kalustetuoteryhmä puolestaan sisältää niin sisä- kuin ulkokäyttöiset kalusteet kuin patjatkin. Muita puusepänteollisuudessa

valmistettavia tuotteita ovat puupakkaukset ja pienemmät puutuotteet kuten työkalut. (Metsäteollisuuden www-sivut)

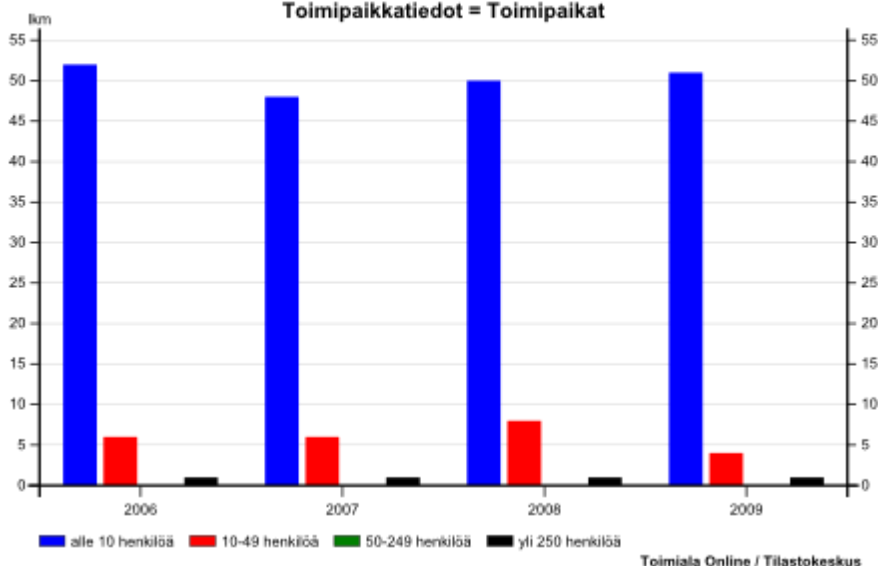
Suomalaisessa puusepänteollisuudessa on edelleen vahva puun työstämisen ja käsittelyn ammattitaito. Lisäksi teollisuus on investoinut aktiivisesti uuteen tuotantoteknologiaan, joka on nostanut tuotteiden laatutasoa ja luonut paremmat edellytykset yksilöllisten ja kilpailukykyisten tuotteiden kehittämiseen. Panostus asiakaslähtöiseen ja innovatiiviseen tuotekehitykseen sekä toiminnan ja tuotteiden kokonaislaatuun ja tehokkuuteen on ehdoton edellytys eurooppalaisen ja kansainvälisen kilpailukykyyn saavuttamiseksi. (Puuteollisuusyrittäjien www-sivut 2010)

Toimipaikkatilastot maakunnittain ja kokoluokittain vuosina 2006-2009

TOL2008 = 31 Huonekalujen valmistus

Maakunta = Satakunta

Toimipaikkatiedot = Toimipaikat



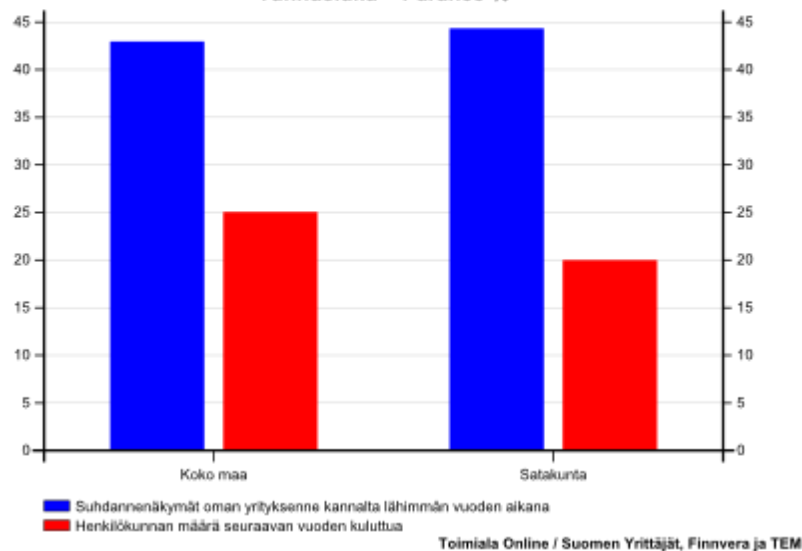
Toimiala Onlinen tilasto osoittaa, että Satakunnan puusepänteollisuutta harjoitetaan pääasiassa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Alle 10 työntekijän yrityksiä on Satakunnassa ollut vuosina 2006 - 2009 keskimäärin 50, 10 - 49 työntekijän yrityksiä 6 ja yli 250 työntekijän yrityksiä vain yksi.

Pk-yritysbarometri suhdannetilanne ja näkymät osa-alueittain

Toimiala = Kaikki yhteensä

Aika = 2011-1

Tunnusluku = Paranee %



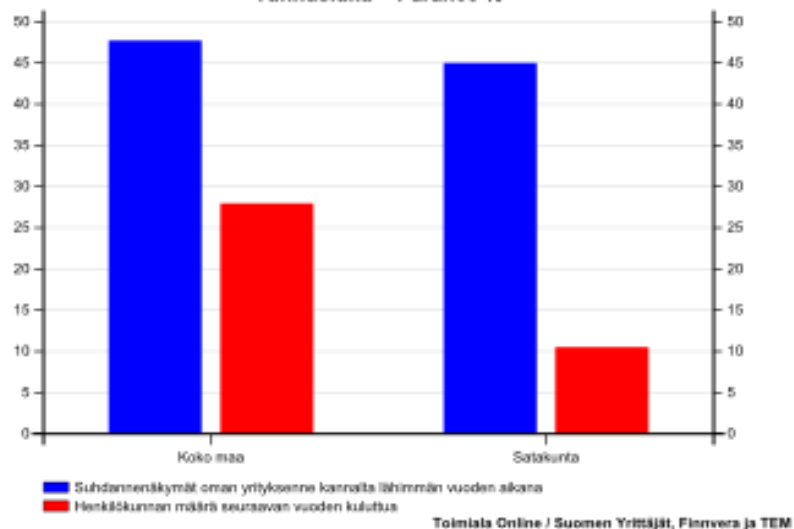
Syksyllä 2010 tehdyn Pk-yritysbarometrin mukaan teollisuuden pk-yritykset odottavat suhdanteiden paranevan lähimmän vuoden aikana niin Satakunnassa kuin muuallakin maassa. Alueen pk-yritysten yleiset suhdannenäkymät olivatkin syksyllä jopa hieman paremmat kuin koko maassa keskimäärin.

Pk-yritysbarometri suhdannetilanne ja näkymät osa-alueittain

Toimiala = Teollisuus (10-33)

Aika = 2011-1

Tunnusluku = Paranee %



Vaikka Satakunnan pk-yritysten suhdannenäkymät ovat vuonna 2010 yleisesti ottaen paremmat kuin Suomessa yhteensä, teollisuuden pk-yritysten näkymät ovat puolestaan hieman heikommät. Siitä huolimatta myös Satakunnassa teollisuuden

seuraavan vuoden odotetaan olevan lähes puolet edellistä parempi. Puuteollisuus on kääntynyt vahvaan nousuun. Erityisen voimakasta tilausten kasvu on nyt keittiö- ja kylpyhuonekalusteiden valmistajilla sekä ikkuna- ja ovitehtailla. (Ylen www-sivut 2010)

Satakuntalaisten pk-yritysten henkilökunnan määrän suhdannenäkymät ovat myös hieman alemmat kuin koko maassa yhteensä, mutta tilanteen odotetaan kuitenkin kääntyvän selvästi parempaan suuntaan. (Nieminen 2011)

3 YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN

Yritystoiminnalla on yhteiskunnassa keskeinen rooli, sillä yritykset tuottavat pääosan yhteiskunnassa tarjottavista tavaroista ja palveluista. Yritykset luovat työpaikkoja, maksavat veroja, käyvät ulkomaankauppaa ja edistävät yhteiskunnallista kehitystä muun muassa tarjoamalla kuluttajille uusia teknisiä ratkaisuja, kuten tietoverkot, tekniset viestintäpalvelut ja matkapuhelimet. Yrittäjälle itselleen yritys taas antaa työpaikan ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. (Alikoski, Koponen & Viitasalo 2009, 9)

Sanotaan, että Suomessa vallitsee niin sanottu yrittäjyysparadoksi: suhtautuminen yrittäjyyteen on yleisesti ottaen erittäin positiivista, mutta yrittäjyysaktiiviteetti on moniin muihin maihin verrattuna vähäistä. Paradoksiin kuuluu myös epätasapaino mies- ja naisyrittäjien välillä: suomalaisten miesten yrittäjyysaktiiviteetti on ollut 2,5-kertainen verrattuna naisiin. Tämä on kuitenkin muuttumassa, sillä uusyrittäjyyttä syntyy eniten palveluihin ja erityisesti naisten edustamille aloille. Uusista yrityksistä noin 40 prosenttia naisten perustamia yrityksiä. (Jylhä & Viitala 2006, 18)

Yrittäjyys ei ole pelkästään uusien yritysten perustamista ja liiketoimintaa. Se on myös ajattelu- ja toimintatapa. Ulkoisen yrittäjyyden tunnusmerkkinä on oma itsenäinen yritys. Usein se on kooltaan pieni, jossa yrittäjä on yrityksensä omistaja, johtaja ja yleensä myös sen tärkein työntekijä. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa organisaation yrittäjämäistä toimintatapaa: henkilökunta on motivoitunut työhönsä ja

halukas tuottamaan laadukkaita tuotteita ja palveluja sekä kehittämään omaa toimintaansa. Tällöin kannustetaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen, lisäksi yksilön merkitys työyhteisössä korostuu. Omaehtoinen yrittäjyys on yksilön oma kehityskertomus ja siihen liittyvä toimintatapa: jokainen yksilö rakentaa itse oman tulevaisuutensa. (Raatikainen 2008, 16)

Yrityksen perustamisen lähtökohtana on halu ja tahto toimia yrittäjänä. Yrittäjäksi ryhtyminen on aina tietoinen valinta, jota on huolella harkittava ja kypsyteltävä. Ennen perustamispäätöksen tekemistä on tarpeellista punnita eri vaihtoehtoja ja miettiä omaa soveltuvuutta riskien ottamiseen ja itsenäiseen toimintaan. (Holopainen 2010, 10)

Henkilöstä riippuen yrittäjäksi ryhtymisen motiivit saattavat olla hyvinkin erilaisia. Joku haluaa enemmän itsenäisyyttä ja riippumattomuutta, joku toinen taas ei pysty toteuttamaan riittävästi itseään ja omia ideoitaan nykyisessä työpaikassaan. Joku kolmas haluaa ansaita enemmän ja hankkia näin paremman toimeentulon itselleen ja perheelleen. Joillekin on tärkeää olla oman itsensä herra, määrätä itse toiminnastaan ja aikataulustaan. Joku on keksinyt hyvän idean ja haluaa hyödyntää sen itse. Myös nykyiseen elämäntilanteeseen liittyvät tekijät kuten työttömäksi joutuminen, sukuyrityksen jatkaminen ja niin edelleen voivat ratkaista yrittäjäksi ryhtymisen. (Holopainen & Levola 2006, 15)

Yrittäjäksi ei tule ryhtyä hetken mielijohteesta, vaan päätöstä on huolellisesti harkittava ja kypsyteltävä. Yrittäjän ja perustettavan yrityksen mahdollisuuksien suhteen tulee olla kriittinen. Yrittäjyyteen liittyvien asenteiden ja arvojen sekä yrittäjäominaisuuksien arviointi on itsearviointin ja kriittisen tutkiskelun lähtökohta. Itsearviointin suurimpana vaikeutena on luotettavuuden, objektiivisuuden säilyttäminen. Tämän rinnalla tarvitaan ulkopuolista, puolueetonta näkemystä ja asiantuntemusta. Erityisen tarpeellinen se on yrittäjäpersoonan määrittelyssä ja arvioitaessa, onko yrittäjäksi aikovalla luontaisia edellytyksiä toteuttaa menestyksellisesti perustamisideaansa. (Holopainen & Levola 2006, 17)

4 UUDEN YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Yritystoiminnan synnyn ytimenä on idea, jolla voi ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista ja haastavaa. (Raatikainen 2008, 38) Yrityksen perustaminen tapahtuu eräänlaisena kasvamis- ja kehitymisprosessina, joka alkaa yritysidean kypsymisestä ja päättyy käynnistämisvaiheeseen, jonka aikana yritys perustetaan. Yrityksen perustaminen ja toiminnan käynnistäminen edellyttävät yrittäjältä monipuolista tietoa yritystoiminnan eri osa-alueilta samoin kuin itsensä ja yrittäjäominaisuuksiensa tuntemista. (Holopainen & Levola 2006, 15)

4.1 Yritysmuodon valinta

Aloitettaessa yritystoimintaa on tarkoin harkittava, mikä yritysmuoto on alussa sopivin. Toiminnan kasvaessa ja kehittyessä yritysmuodon voi muuttaa useimmiten varsin vaivattomasti. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Yleisimpiä valintaan vaikuttavia seikkoja ovat

- perustajien lukumäärä
- pääoman tarve
- vastuut
- toiminnan joustavuus
- yritystoiminnan jatkuvuus ja kasvumahdollisuudet
- voitonjako
- verotus. (Raatikainen 2008, 74)

Suomessa on käytössä useita yritysmuotoja. Ne jaetaan kahteen pääryhmään: henkilöyrityksiin eli toiminimiin, avoimiin- ja kommandiittiyhtiöihin ja pääomayrityksiin eli osakeyhtiöihin ja osuuskuntiin. Keskeisin ero näiden ryhmien välillä on, että henkilöyrityksissä yrittäjät vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista, kun taas pääomayrityksissä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen. (Viitala & Jylhä 2006, 65)

4.1.1 Toiminimi

Yksityisen toiminimen eli yksityisliikkeen perustaminen ja lopettaminen on kaikkein yksinkertaisinta, nopeinta ja halvinta. Toiminimen perustajia ovat elinkeinon-, ammatin- ja liikkeenharjoittajat. Yrityksen toiminta perustuu useimmiten yrittäjän omaan osaamiseen ja ammattitaitoon. Juridisesti yritys syntyy, kun elinkeinonharjoittaminen alkaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 42)

Toiminimi ei voi maksaa omistajalleen palkkaa, vaan yrittäjä ottaa liikkeestään rahaa yksityisottoina, ja toiminimen nettotulo verotetaan omistajan tulona. Verotuksessa tämä tulo kuitenkin jaetaan tiettyjen sääntöjen mukaan pääomatuloihin ja ansiotuloihin. Pääomatuloja verotetaan 28 %:n verokannalla. Ansiotulojen verotus on sen sijaan progressiivista, eli veroprosentti riippuu tulojen määrästä. (Niskanen & Niskanen 2007,12)

Elinkeinoharjoittaja työskentelee hyvin itsenäisesti, mutta samalla hän kantaa vastuun yritystoiminnastaan koko omaisuudellaan. Päätöksenteko on nopeaa ja joustavaa. (Raatikainen 2008, 69)

4.1.2 Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä on kaksi tai useampia yhtiömiehiä, jotka ovat päätöksenteossa tasavertaisessa asemassa. Avoimen yhtiön varat ja velat kuuluvat yhtiölle. Jokainen yhtiömies kuitenkin vastaa yhtiön veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Avoin yhtiö voi maksaa yhtiömiehelle palkkaa, jos tämä työskentelee yhtiössä. Varoja voi ottaa yhtiöstä myös yksityisottoina. Avoimen yhtiön tulos verotetaan yhtiömiesten ansio- ja pääomatulona. (Niskanen & Niskanen 2007, 12)

Avoin yhtiö syntyy yhtiösopimuksen allekirjoituksilla, ellei syntyhetkestä sovi toisin. (Meretniemi & Ylönen 2009, 45) Sopimuksessa on syytä mainita ainakin yhtiön toimiala, yhtiömiesten sijoitukset yhtiöön, keskinäinen työnjako ja mahdolliset vastuualueet, voitonjaon periaatteet ja toimenpiteet yhtiön purkautuessa sekä yhtiösopimuksen voimassaoloaika. (Isokangas & Kinkki 2002, 184)

4.1.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä: vähintään yksi vastuunalainen ja vähintään yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies toimii varsinaisesti yhtiön nimissä. Hän tekee päätökset ja on vastuussa niistä. Äänetön yhtiömies on sijoittaja, joka sijoittaa yritykseen joko rahaa tai omaisuutta. Hänellä ei ole päätöksentekovaltaa eikä oikeutta edustaa yritystä. Vastuunalainen yhtiömies vastaa yritystoiminnasta koko omaisuudellaan, äänetön yhtiömies ainoastaan sijoittamallaan pääomalla. Jälkimmäinen saa myös yrityksestä yhtiösopimuksen mukaisesti korkoa sijoittamalleen pääomalle. (Raatikainen 2008, 70)

Yhtiö syntyy yhtiömiesten kirjallisella sopimuksella. Sopimus on samansisältöinen kuin avoimessa yhtiössä, mutta sisältää lisäksi kannanoton äänettömälle yhtiömiehelle jaettavasta voitto-osuudesta, ja siitä, voiko äänetön siirtää osuutensa jollekin ulkopuoliselle. Kommandiittiyhtiön voitosta jaetaan ensin äänettömälle yhtiömiehelle yhtiösopimuksen mukainen osuus, ja loput jaetaan vastuun alaisten yhtiömiesten kesken. Oikeudellisesti kommandiittiyhtiö syntyy yhtiösopimuksen allekirjoituksella. (Isokangas & Kinkki 2002, 187)

Verotuksessa vastuunalaisen yhtiömiehen tulot jaetaan pääoma- ja ansiotuloon. Myös äänettömän yhtiömiehen yhtiöstä saamat tulot jaetaan pääoma- ja ansiotuloon pääomapanoksen mukaisesti. Yhtiömiesten tuloja verotetaan suoritetun jaon osoittamalla tavalla.

4.1.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö, ja se voi olla yksityinen tai julkinen. Osakeyhtiölain mukaan yksityisen osakeyhtiön osakepääoman on oltava vähintään 2500 euroa ja julkisen osakeyhtiön vähintään 80 000 euroa. Julkisen osakeyhtiön osakkeet voidaan noteerata pörssissä. (Niskanen & Niskanen 2007, 12-13)

Yhtiötä perustettaessa on laadittava yhtiöjärjestys. Henkilöyhtiöissä vastaavasta termistä käytetään nimitystä yhtiösopimus. Yhtiöjärjestys sisältää selvitykset mm. osakepääomasta tai sen vähimmäis- ja enimmäismäärästä, osakkeiden nimellisarvosta, hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärästä ja toimikaudesta sekä varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. (Isokangas & Kinkki 2002, 188)

Yleensä osakepääoma jakaantuu useisiin pienempiin samanarvoisiin osiin, joita kutsutaan osakkeiksi. Osakeyhtiössä korkeinta päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, johon osakkaat kokoontuvat vähintään kerran vuodessa. Yhtiökokous valitsee osakeyhtiölle hallituksen, joka nimittää yhtiölle toimitusjohtajan. Yhtiökokouksessa päätökset tehdään enemmistöperiaatteella. (Niskanen & Niskanen 2007, 13)

Osakkaiden vastuu rajoittuu sijoitettuun rahamäärään. Osakkaat voivat olla myös pelkästään sijoittajia. Tällöin he eivät osallistu yrityksen toimintaan, mutta ovat mukana yhtiökokouksissa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 51)

Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, jota verotetaan tuloksestaan 26 %:n verokannan mukaan. Osakeyhtiön virallisen tilinpäätöksen osoittama voitto, tai osa siitä, voidaan jakaa vuosittaisina osinkoina osakkaille heidän osakeomistuksensa suhteessa. Osingon saajan verotus voi riippua siitä, onko osinkoa jakava yhtiö yksityinen vai julkinen osakeyhtiö. (Niskanen & Niskanen 2007, 13)

4.1.5 Osuuskunta

Osuuskunta on pääomayhtiö, jonka tarkoituksena on jäsentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet osallistuvat siihen käyttämällä hyväkseen yhteisön palveluksia. (Isokangas & Kinkki 2002, 191)

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan useita henkilöitä, tavallisimmin viisi ihmistä. Jos osuuskunnan muodostaa yhteisö, perustajia tarvitaan kolme. Perustamisesta on tehtävä kirjallinen sopimus, joka sisältää osuuskunnan säännöt. Säännöissä on

mainittava osuuskunnan nimi, toimiala, kotipaikka, osuusmaksun suuruus ja suoritustapa sekä –aika. Lisäksi tarvitaan tieto siitä, miten osuuskunnan hallitus järjestetään. Lisäksi on mainittava tilinpäätöspäivä, osuuskunnan varsinaisen kokouksen ajankohta ja lähetettävä kutsutapa. Osuuskunnan kullakin jäsenellä on yksi ääni, joten jäsenten omistamien osuuksien määrä ei vaikuta äänimäärään. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki jäsenet ovat keskenään tasavertaisia. (Raatikainen 2008, 72-73)

Osuuskunta muistuttaa oikeudelliselta muodoltaan osakeyhtiötä. Sen jäsenet suorittavat säännöissä määrätyn osuusmaksun, ja päätöksenteko tapahtuu osuuskunnan kokouksissa. Osuuskunnan jäsenillä ei ole henkilökohtaista vastuuta osuuskunnan toiminnasta. (Niskanen & Niskanen 2007, 13) Myös osuuskunnan verotus on yhtenevä osakeyhtiön verotuksen kanssa.

4.2 Rahoitus

Uuden yrityksen rahoitukseen liittyy kolme tärkeää kysymystä. Ensimmäiseksi tulee rahoitussuunnitelman avulla arvioida, miten paljon yrityksen käynnistymiseen ja menestyksellisen yritystoiminnan kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Toinen kysymys on, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa toimintansa päivittäiseen hoitamiseen eli pystyäkseen selviytymään lyhytaikaisista veloista ja muista maksuista. Kolmas kysymys liittyy tarvittavien varojen hankintaan. Useimmissa tapauksissa yrityksen perustajat pystyvät luovuttamaan yrityksen käyttöön vain murto-osan tarvittavista varoista, joten sijoittajien löytyminen on yritykselle olennaisen tärkeää. (McKinsey & Company 2000, 103)

Keskeisiä tekijöitä perustettavan yrityksen rahoituksen suunnittelussa ovat, mikä on yritystoimintaan sijoitettavissa olevan pääoman määrä, mitä ja millaisia vakuutuksia on käytettävissä ja mitä raha maksaa (korkeus). Aina tulee myös selvittää, olisiko hankkeeseen saatavissa julkista rahoitusta tai tukea. (Holopainen 2010, 157)

Yrityksen aloittaessa toimintaansa joudutaan heti alussa tekemään kaksi tärkeää päätöstä. Investointipäätös on päätös liiketoiminnassa tarvittavan pitkävaikutteisen käyttöomaisuuden, kuten tuotantotilojen ja koneiden, hankkimisesta. Investointipäätös on strategisesti tärkeä, sillä investoinnit ovat yleensä suuria, kertamenoja, jotka ratkaisevat pitkälle tulevaisuuteen, millaista liiketoimintaa yritys voi harjoittaa. (Niskanen & Niskanen 2007, 9)

Rahoituspäätöksellä yritys ratkaisee, miten päätetyt investoinnit rahoitetaan. Pelkistetysti rahoituspäätöksellä määritellään, mitkä ovat yrityksen perustajien sijoitettavan oman pääoman ja markkinoilta pankin välityksellä lainattavan vieraan pääoman osuudet rahoituksesta (Niskanen & Niskanen 2007, 9)

Perinteisesti yrityksen rahoitus jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoituksella tarkoitetaan rahoitusta, joka saadaan, kun myyntituloista vähennetään vastaavat menot, kuten ostomenot. Pääomarahoitus jakautuu omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. (Raatikainen 2008, 118)

Yritystoiminnan päästyä kunnolla vauhtiin, sen rahanlähteet voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoista rahoitusta yritys voi saada uuden osakepääoman tai lainarahoituksen muodossa. Aloittavalle yritykselle alkaa vähitellen kertyä myös sisäistä rahoitusta, jolla tarkoitetaan yrityksessä pidätettyjä voittoja, joita ei jaeta osakkaille. Nämä pidätetyt voitot ovat omistajalle kuuluvaa omaa pääomaa. (Niskanen & Niskanen 2007, 11)

4.2.1 Oma pääoma

Oma pääoma on paitsi omistajien sijoituksia yrityksen perustamis- tai laajentamisvaiheessa myös yritykseen jätettyjä voittovaroja. Omaa pääomaa ovat yhtiömiespanokset ja osakepääoma. Sijoitus voidaan tehdä myös puhtaasti siitä syystä, että yrityksen arvon uskotaan kasvavan. Tällöin omistusosuuden myynti tarkoittaa voittoa sijoittajalle. Yrityksen omaan pääomaan tämä ei sinänsä vaikuta. Omana pääomana yritykseen sijoitettu raha on tarkoitettu periaatteessa pysyväksi, ja pääoma palautetaan omistajille vasta yrityksen lopettaessa toimintansa. Yrityksen

kannattavuuden ja tuloksetekokyvyn parantuessa oman pääoman kustannukset kasvavat. Osa voitoista voidaan jättää yritykseen turvaamaan kasvua, ja huonoina vuosina voitto-osuuksia tai osinkoja ei ehkä jaeta omistajille lainkaan. (Jylhä & Viitala 2006, 64)

4.2.2 Vieras pääoma

Vieras pääoma eroaa omasta pääomasta siten, että se hyödyttää yritystä vain sovitun ajan. Yritys hankkii vierasta pääomaa tavallisesti lainana eri raha- ja luottolaitoksilta. Vieraan pääoman luovuttaja vaatii vakuuden antamalleen luotolle sekä korvauksen pääoman luovuttamisesta. (Jylhä & Viitala 2006, 64)

4.2.3 Välirahoitus

Välirahoitus taas sisältää elementtejä sekä vieraasta että omasta pääomasta. Välirahoitus antaa velkojalle huonomman etuoikeuden kuin vieras pääoma, mutta pääsääntöisesti sille maksetaan myös vierasta pääomaa korkeampaa korkoa. (Leskelä 2011)

4.3 Yritystoiminnan luvanvaraisuuden selvittäminen

Elinkeinovapauden periaatteen mukaan Suomessa saa harjoittaa laillista ja hyvän tavan mukaista elinkeinoa EU:n alueella asuva luonnollinen henkilö, suomalainen yhteisö ja säätiö sekä Suomessa sivuliikkeen rekisteröinyt ulkomainen yhteisö tai säätiö, joka on rekisteröity ja jolla on päätoimipaikka Eta-alueella. Eta-alue käsittää kaikki 27 EU:n jäsenvaltiota sekä Islannin, Norjan ja Liechtensteinin eli yhteensä 30 Euroopan maata. ETA:n ulkopuolelta tulevilta ihmisiltä edellytetään Kauppa- ja teollisuusministeriön lupaa elinkeinoharjoittamiseen Suomessa. (Raatikainen 2008, 149)

Joissakin tapauksissa elinkeinon harjoittamisen oikeutta on rajoitettu. Elinkeinolaissa luetellaan joukko elinkeinoja, joiden harjoittamiseen tarvitaan viranomaisen lupa.

Nämä elinkeinot löytyvät elinkeinon harjoittamisen oikeudesta annetusta laista (27.9.1919/122). Luvanvaraisista elinkeinoista on omat erilliset lakinsa ja asetuksensa, joissa säädetään muun muassa, miltä viranomaiselta toimilupa on haettava. Lupa tulee pääsääntöisesti hankkia ennen toiminnan aloittamista ja sen myöntämisestä on tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin. Usein elinkeinoluvan myöntää se aluehallintovirasto, jonka alueella elinkeinoa aiotaan harjoittaa. (Holopainen 2010, 69)

Holopaisen (2010, 69) mukaan elinkeinon harjoittamisesta täytyy joskus laatia erillinen ilmoitus aluehallintovirastoon, vaikkei sen harjoittaminen olisikaan luvanvaraista. Lupa- ja ilmoitusasiat kannattaakin aina selvittää ennen toiminnan aloittamista asianomaiselta viranomaiselta.

4.4 Ilmoitukset

Yrityksen perustamisasiakirjojen laadinta kuuluu myös pakollisiin toimiin samalla tavoin kuin edellä esitettyjen lupa-asioiden hoitaminen. Jokaisen aloittavan yrittäjän on laadittava yrityksestään sen yhtiömuodon vaatimat perustamisasiakirjat. Perustamisasiakirjoissa ilmoitetaan kaikki yritystoiminnan kannalta oleva oleellinen tieto. Näiden tietojen perusteella yritys rekisteröidään, ja se saa yritystunnuksen, niin kuin jokainen kansalainen syntyessään on saanut oman sosiaaliturvatunnuksen. Yritystunnuksen avulla yritys tunnistetaan kaikkien yritysten joukosta. Yritystunnus näkyy esimerkiksi yrityksen laskulomakkeessa ja kaikissa virallisissa papereissa. (Raatikainen 2008, 150)

Yrityksen rekisteröinti tapahtuu tekemällä perustamisilmoitus. Samalla perustamislomakkeella voi ilmoittautua tai hakeutua kaupparekisteriin, arvonlisävelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin. (Holopainen & Levola 2006, 211) Yritysten perustamismuodollisuudet vaihtelevat eri yritysmuotojen välillä. (Raatikainen 2008, 150)

Jotta henkilö- ja pääomayhtiöt saisivat niin sanotun oikeustoimikelpoisuuden, yritys on rekisteröitävä Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin.

Kaupparekisteri-ilmoituksen tekevät myös yksityiset elinkeinonharjoittajat, jotka harjoittavat luvanvaraista elinkeinoa ja joilla on pysyvä toimipaikka ja vierasta työvoimaa. Kaupparekisteri sisältää perustiedot yrityksistä, muun muassa yrityksen nimen, yritysmuodon, yrityksen toimialan, yrittäjän tai yrittäjien henkilötiedot, yhtiösopimuksen sekä merkintälistan. (Jylhä & Viitala 2006, 68)

Verovirasto merkitsee perusilmoituksen antaneen yrityksen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, jos se katsoo tämän harjoittaman toiminnan arvonlisäverolaissa tarkoitetuksi verolliseksi tai nollaverokannan alaiseksi toiminnaksi. Virasto lähettää yritykselle ilmoituksen, onko tämä merkitty rekisteriin. Yritys merkitään rekisteriin yleensä siitä päivästä lukien, josta verollinen liiketoiminta alkaa. Rekisteriin merkitseminen voidaan kuitenkin tehdä jo siitä lukien, kun yritys ryhtyy hankkimaan tavaroita ja palveluja verollista liiketoimintaa varten. (Holopainen & Levola 2006, 236)

Yritystoiminnan aloittaminen edellyttää usein käytännössä, että yritys hakeutuu ennakkoperintärekisteriin. Ennakkoperintärekisteriin merkitty yritys vastaa itse tuloverojensa maksusta ennakkoveroina, eikä suorituksen maksajan tarvitse toimittaa ennakonpidätystä. Rekisteriin hakeudutaan perustamisilmoituksella. (Holopainen 2010, 77) Ennakkoperintärekisteriin merkitsemistä pyydetään verovirastolta. (Holopainen & Levola 2006, 238)

Työnantaja, joka ryhtyy maksamaan säännöllisesti palkkoja, on velvollinen ilmoittamaan Verohallinnolle perustiedot toiminnastaan tullakseen rekisteröidyksi työnantajaksi. (Holopainen 2010, 78) Ilmoitusvelvollisia työnantajia ovat työnantajat, joilla on palveluksessaan kaksi tai useampia vakituisia työntekijöitä yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan. Edellisen lisäksi työnantajarekisteriin voidaan merkitä työnantaja, jolla palveluksessaan useita työntekijöitä tilapäisesti samaan aikaan tai jos rekisteröityminen on muusta syystä tarpeen. Verovirasto lähettää työnantajalle ilmoituksen rekisteriin merkitsemisestä sekä esitäytetyt tilisiirtolomakkeet ja valvontailmoitukset työnantajasuoritusten (ennakonpidätysten ja työnantajan sosiaaliturvamaksun) maksamista ja ilmoittamista varten. (Holopainen & Levola 2006, 236)

5 FRANCHISING

Franchising-yrittäminen on kahden itsenäisen yrityksen välistä sopimukseen pohjautuvaa yhteistyötä. Siinä yksityinen ja itsenäisesti toimiva yrittäjä saa käyttöönsä korvausta vastaan valmiiksi kehitetyn tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän toimintamallin. Yrittäjän suorittama korvaus on vuokra, lunastusmaksu tai näiden yhdistelmä. (Raatikainen 2006, 67)

Franchising-sopimuksen sisältö ja laajuus vaihtelevat ketjuittain. Sopimuksessa määritellään yleensä franchising-antajan ja franchising-yrittäjän oikeudet ja velvollisuudet yhteistyössä. Esimerkiksi franchising-sopimuksen tehnyt yrittäjä saa oikeuden käyttää franchising-antajan tavaramerkkiä, myymälätekniikkaa, koulutusmahdollisuuksia jne. Toisaalta sopimuksissa määritellään, mihin franchising-yrittäjän on sitouduttava, jotta hän saa edellä mainitut edut hyväkseen. Franchising-sopimuksista ei ole olemassa omaa erityistä lainsäädäntöä, vaan niitä koskevat erimielisyydet ratkaistaan yhteisten sopimusoikeudellisten periaatteiden perusteella. (Holopainen & Levola 2006, 95)

6 YRITYSKAUPPA

On monta hyvää syytä ostaa yritys. Yritystoimintaa aloittavallekin yrityskauppa on vartenotettava vaihtoehto. Kun kauppa on asiantuntevasti hoidettu, ei yllätyksiä tule ja liiketoiminta alkaa heti. Asiakasvirta ja laskutus eivät katkea. Raha, joka kuluu yrityksen ostoon, menisi helposti uuden yrityksen markkinointiin, hankintoihin ja perustamiskuluihin epävarmoin tuloksin. Itse asiassa yritystoiminnan perustaminen ei ole rahallisesti merkittävästi edullisempaa ostamiseen nähden, kun huomioidaan, että uudessa yrityksessä tulevaisuus on täysin arvailujen varassa ja kaikki asiakkaat on hankittava kilpailijoilta. Uuden yrityksen liiketoimintariski on siis suurempi kuin jos yritystoimintaa jatketaan. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Asiakaskunnan lisäksi ostaja saa myös valtavasti arvokasta tietoa kilpailijoista, ostojen tekemisestä, mainonnasta, asiakkaista yms. eli tietoja, jotka muuten hankittaisiin lähinnä kantapään kautta. Samalla monta välivaihetta jää pois ja aloittaminen on varsin helppoa. Asiantunteva välittäjä auttaa myös liiketoiminnan suunnittelussa, ja usein myös luopuvat yrittäjät tulevat monessa asiassa vastaan, jotta uusi yrittäjä menestyisi. Yrityskauppa on onnistunut, kun kaikki osapuolet ovat siihen tyytyväisiä. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Jopa kolmasosa satakuntalaisista yrityksistä suunnittelee omistajanvaihdosta lähivuosina. Omistajanvaihdosprosessi on aina pitkä ja vaatii huolellista valmistautumista. Yrittäjän ja hänen perheensä suunnitellessa elämänsä kolmatta vaihetta, yritystoiminnassa etsitään liiketoiminnan menestymisen kannalta parasta mahdollista ratkaisua. (Porin Seudun Kehittämiskeskus Oy:n www-sivut 2009)

Yrityskauppa on vaativa harjoitus sekä myyjälle että varsinkin ostajalle. Siksi kaupan hierontaan kannattaa kutsua jo alkuvaiheesta mukaan neuvonantaja, mielellään juristi, pankkiiri tai molemmat. Pankkiiri tai muu yritysten arvonmäärityksen asiantuntija haarukoi erilaisten mallien avulla yrityksen arvoa. Juristi hoitaa paperit ja muut käytännön järjestelyt. (Puustinen 2006, 117)

6.1 Missä ostaja ja myyjä kohtaavat?

Sopivan jatkajan löytyminen yritykselle on aina tapauskohtaista. Sopiva jatkaja voi löytyä perheestä tai lähisuvusta, jolloin yrityksessä on mahdollista toteuttaa sukupolvenvaihdos. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan liiketoiminnan ja omistajuuden siirtoa perheenjäsenten tai lähisuvun jäsenille. Sukupolvenvaihdos koskee yrityksestä luopuvia yrittäjiä, joilla on perheessään tai lähisuvussaan sopivia ja halukkaita henkilöitä yritystoiminnan jatkajiksi. (Heinonen 2005, 22) Oleellinen ero, verrattuna kauppaan ei-sukulaisten kesken on, että oikein tehtynä sukupolvenvaihdoksessa on saavutettavissa huomattavia verotuksellisia etuja. Sukupolvenvaihdoksessa käytetään

tavallista useammin pienempiä kauppahintoja, lahjoituksia ja erilaisia variaatioita näiden väliltä. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Jos sopivaa jatkajaa ei löydy perheestä tai lähisuvusta, on pohdittava muita vaihtoehtoja. Sopivia jatkajaehdokkaita voi löytyä yrityksen sisältä kuten

- yrityksen työntekijöistä
- yhtiökumppaneista tai
- mahdollisesta palkkajohtajasta. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Jatkajaehdokas voi toisaalta löytyä yrityksen ulkopuolelta, kuten

- avainasiakkaista
- kilpailijoista
- kilpailijoiden avainhenkilöistä
- alihankkijoista
- tavarantoimittajista tai
- pääomasijoittajista, jos sellaisia yrityksessä on hyödynnetty. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Sopivan jatkajan valmiudet ja motivaatio yritystoiminnan jatkamiseen ovat tärkeitä vaihdoksen onnistumiselle. Jatkajalla pitää olla työhön ja osaamiseen liittyviä valmiuksia. Samoin jatkajalta vaaditaan motivaatiota ja osaamista yrittämiseen. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

6.2 Yrityskaupan rahoitus

Keskustelut rahoittajien kanssa on syytä aloittaa hyvissä ajoin, sillä varsinkin monilla julkisilla rahoittajatahoilla luottopäätösten valmistelu kestää pitkään ja vaatii usean eri päätöksenteko-organisaation käsittelyn. Rahoitussuunnittelussa kannattaa varmistaa etukäteen, että esimerkiksi tilinpäätökset ja mahdolliset ydintutkimukset sekä vastuu- ja vakuustiedot ovat ajan tasalla. (Op-Pohjola -ryhmän www-sivut 2011)

Yrityskaupan rajoituslähteet ovat samat kuin muullakin yritysrahoituksella. Ne voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri lajiin. Nämä ovat oma pääoma, vieras pääoma ja niin kutsuttu välirahoitus. Näiden lisäksi voidaan joissain tapauksissa käyttää kohdevakuudellista rahoitusta, kuten leasingia. (Leskelä 2011)

Yrityskaupan rahoituksessa käytettyjen rahoitusmuotojen suhde riippuu muun muassa kauppahinnasta, yrityskauppahankkeen riskeistä ja rahoitusmarkkinoiden riskinottohalusta. (Leskelä 2011) Pienissä yrityskaupoissa käytetään rahoitusmuotoina pääsääntöisesti vain osakepääomaa ja pankkilainaa. Suuremmissa kaupoissa tai ammattimaisen ostajan tekeminä pienemmissäkin pääomasijoittajien tekemissä kaupoissa käytössä voi olla myös välirahoitusinstrumentteja. (Leskelä 2011)

Rahoituksen saanti yleensä tyssää siihen, että riittäviä vakuuksia ei onnistuta järjestämään. Tällöin pyydetty kauppahintakin voi olla liian suuri. Mitä korkeampi on yrityksen hinta suhteessa sen tuottokykyyn ja varallisuuteen, sen moninaisempia rahoitusratkaisuja tarvitaan. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Finnveralta voi hakea Yrittäjälainaa mm. yrityksen perustamiseen, sukupolvenvaihdokseen ja yrityskauppoihin. Finnvera voi myös taata palvelualojen yritysten lainoja ja on oikea osoite erityisesti silloin kun haettavan lainan vakuudet on vaikea järjestää. Finnveran lainojen takaisinmaksuun on mahdollisuus saada myös joitakin vapaavuosia. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Toisinaan mukaan lähtee sijoittajakin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto eli Sitran ohjelmaan kuuluu myös pääomasijoittaminen. Muita pääomasijoittajia voi löytyä sijoittajien yhdistyksistä tai pankkien kautta. Pääomasijoittaja tuo omaa rahaa yrityskauppaan, helpottaa näin lainarahan saantia ja on tavallaan yksi ostaja muiden joukossa. Heistä on erityisesti hyötyä silloin kun yrityskauppa ei tahdo onnistua, kun vakuuksia ei riittävästi muuten löydy. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Yleensä lainojen takaisinmaksuajat ovat alle viisi vuotta. Eli yrityksen tuloksella on laina kyettävä maksamaan korkoineen rahoittajalle tässä ajassa kokonaan takaisin. Pankeilla ja rahoituslaitoksilla on yrityskauppaa varten räätälöityjä rahoituspaketteja,

jotka voivat sisältää tavanomaisen lainan lisäksi esimerkiksi hankinta- tai leasingrahoitusmuotoja. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011) Markkinoiden kulloinenkin riskinottohalu vaikuttaa rahoituksen saatavuuteen ja siksi myös tarjolla olevaan pankkirahan määrään. Vaikka enää emme eläkään akuutissa rahoituskriisissä, rahoituksen saatavuus on heikentynyt verrattuna viimeisimpiin yrityskauppojen huippuvuosiin 2006–2007. (Leskelä 2011)

6.3 Arvonmääritys

Ennen yrityksen hinnan määrittämistä yrityksen tilaa on syytä tarkastella laajemminkin. Yrityksen tilaa tarkasteltaessa ratkaisevia tekijöitä ovat esimerkiksi

- yrityksen kilpailukyky
- yrityksen kilpailuasema
- yrityksen koneet ja laitteet ja näiden kunto. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Tässä yhteydessä voidaan joutua tarkastamaan myös yhtiörakennetta ja valmistelemaan sitä vaihdosta varten sopivaksi. Yritykseen on voinut kertyä varallisuutta (osakkuuksia, kiinteistöjä jne.), joita ei tarvita varsinaisessa liiketoiminnassa, ja tällaisten tekijöiden järjestelyillä voidaan vaikuttaa yrityksen arvoon. Yrityksen valmistelu koskee myös tilanteita, joissa yritys aiotaan lakkauttaa. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Yrityksen arvonmäärityksellä tarkoitetaan yrityksen oikean hinnan arvioimista. Usein esimerkiksi yrityskaupassa on ongelmana se, että yrittäjät arvioivat yrityksensä arvokkaammaksi kuin yrityksen arvo todellisuudessa on. Yrittäjän oman elämäntyön arvottaminen perustuu pitkälti yrityksen tunnearvoon, joka on usein korkeampi kuin yrityksen todellinen arvo. Toisaalta luopujalla voi olla myös tarve turvata eläkevuosiaan taloudellisesti ja tavoitella riittävää hintaa yrityksestään. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Pääsääntöisesti yrityksen arvon- ja hinnanmääritys kulminoituvat siihen, että luopuja pyrkii saamaan yrityksestään mahdollisimman korkean hinnan ja jatkaja saamaan yrityksen mahdollisimman halvalla. . Tähän tasapainoon vaikuttavat myös verottajan

ja esimerkiksi jatkajan lähisukulaisten näkemykset yrityksen oikeasta hinnasta. Yrityksen arvonmäärittämisessä joudutaan usein turvautumaan ulkopuoliseen asiantuntemukseen. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Oikea hinta on se, millä kaupat syntyvät. Asiantuntevan välittäjän määrittelemästä hinnasta ei juurikaan ole tinkimisen varaa, valitettavasti, mutta eihän kukaan kiellä yrittämästä. Pk-yrityksillä ei ole markkinahintoja. Näennäisesti samankaltaiset yritykset voivat olla aivan erihintaisia. Pääsääntö on, että mitä parempi tulos yrityksellä on tai mitä pitempi on maksuaika, sitä korkeampi on hinta. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Käytännössä pienten ja keskisuurten yritysten arvoa määritellään kahdella tavalla; yrityksen tuottoarvolla ja yrityksen velattoman omaisuuden arvolla eli substanssiarvolla. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

6.3.1.1 Tuottoarvo

Tuottoarvo perustuu siihen, kuinka paljon yritys tulee lähivuosina tuottamaan uuden omistajan vetämänä. Tähän tarvitaan realistinen tulosennuste, jossa tulevat tuotot lasketaan yhteen esimerkiksi viideltä seuraavalta vuodelta. Saatu summa on yrityksen arvo tuottoarvolla mitattuna. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011) Se, kuinka pitkältä ajalta tuotot lasketaan yhteen ja minkä suuruisia ne ovat, riippuvat itse yrityksestä, toimialasta, saatavilla olevan rahoituksen ehdoista jne. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Tuottoarvon laskennan pohjana ovat menneiden vuosien ja erityisesti uusimmat viralliset tuloslaskelmat. Jotta näistä saadaan mahdollisimman oikea tulos tulevien vuosien tulosennusteita varten, laskelmaan täytyy tehdä korjauksia, eli ns. oikaisuja. Viralliset laskelmat on tehty verotusta varten, eivätkä ne anna oikeaa kuvaa yrityksen rahantekokyvystä. Oikaisut voivat parantaa tai huonontaa virallista tulosta, mutta ne on silti tehtävä. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut)

6.3.1.2 Substanssiarvo

Yksinkertaisin yrityksen arvonmäärittelytapa on substanssiarvo, joka saadaan vähentämällä yrityksen varoista velat, jolloin lopputuloksena on yrityksen omaisuus. (Heinonen 2005, 40)

Yleensä toimivalla ja terveellä yrityksellä tuottoarvo ylittää substanssiarvon. Tällöin lähtökohta kauppaneuvotteluihin on aika selkeä. Ostaja on valmis ostamaan tulevaisuuden tuotot ja saa kaupassa siihen tarvittavan yrityksen omaisuuden. Mutta jos substanssi ylittääkin tuottoarvon, ollaan vaikeammassa tilanteessa. Varsinkin, jos yrityksessä ei ole mitään ylimääräistä, jota voitaisiin kaupassa jättää pois. Käytännössä tämä tarkoittaa tilannetta, että yrityksen hinta on niin korkea, että kauppaa ei kyetä tekemään. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut)

6.4 Yrityskaupan verosuunnittelu myyjän ja ostajan kannalta

Yrityskaupan verosuunnittelun kannalta myyjän ja ostajan intressit ovat useasti erilaiset.

Myyjän näkökulmasta keskeinen kysymys on luonnollisesti kauppahinnan verokohtelu. Myyjän kannalta ratkaisevaa on ensinnäkin se, mikä on kaupan kohde ja missä muodossa se luovutetaan, eli onko kyseessä substanssikauppa vai yhtiöosuuskauppa. Toinen keskeinen kysymys on se, verotetaanko myynnistä elinkeinotulon verottamisesta annetun lain vai tuloverolain mukaan. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Ostajan kannalta keskeiset verotustavoitteet ovat ensinnäkin kauppahinnan saaminen kokonaan tai osaksi verotuksessa vähennyskelpoiseksi ja toiseksi yrityskauppahinnan rahoituskulujen vähennyskelpoisuuden varmistaminen. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Ostajan tavoitteena on usein tilanne, jossa kauppahinta ja rahoituskulut vähennetään viime kädessä kaupan kohteen tuottamista tuloista. Yksinkertaisimmin ostajan

tavoitteet toteutuvat substanssikaupan kohdalla, jolloin kauppahintaa vastaavat hankintamenot siirtyvät ostajan taseeseen. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Verot maksaa se, joka myynnistä rahatkin saa, eli se, jonka omaisuus on myyty. Jos myydään yrittäjän omistamat osakkeet, vaikka koko osakeyhtiö, verot maksaa yrittäjä itse. Jos myydään liiketoiminta ja siihen liittyvät tavarat, rahat saa yhtiö, joka maksaa myös verot. Toiminimessä edellisiä asioita ei tarvitse miettiä, sillä kauppatapa on aina vain ja ainoastaan liiketoimintakauppa. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Jos myydyt osakkeet tai yhtiöosuudet on omistettu yli 10 vuotta, vero on 16.8% ja, jos alle 10 vuotta vero on 22,4 %. Vero voi olla näitäkin pienempikin, jos osakkeiden hankintahinta on ollut yli kymmenen vuoden tapauksessa enemmän kuin 40 % myyntihinnasta tai alle 10 vuoden tapauksessa yli 20% myyntihinnasta. Tällöin myyntituloista vähennetään ensin todellinen hankintahinta ja lopusta maksetaan veroa 28%. Näin on melko harvoin asianlaita. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Ostajalle on pääsääntöisesti verotuksen, rahoituksen ja riskien minimoinnin kanalta järkevämpää ostaa liiketoiminta kuin yhtiön osakkeet tai yhtiö osuudet. Osakkeiden ostohinnasta ei voi tehdä poistoja, kuten voi tehdä hankitusta kalustosta ja liikearvosta. Näin kovempi verotus osake- ja yhtiöosuuskaupassa aiheuttaa sen, että ostajan tulovirta on pienempi kuin, mitä se olisi liiketoimintakaupassa. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Kauppahinnat ovat pääsääntöisesti arvonlisäverottomia, joten sitäkään ei tarvitse murehtia. Kaupan toteuttamisesta maksetuista asiantuntijapalkkiosta koituvan arvonlisäveron maksaa liiketoimintakaupassa yritys ja osakekaupassa ja yhtiöosuuskaupassa yrittäjä itse. Jälkimäinen ei veroa voi vähentää, mutta yhtiö voi. (Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut 2011)

Yritysjärjestelyjä toteutetaan useasti ennen yrityskauppoja. (Yritys-Suomen ww-sivut 2010)

6.4.1 Liiketoimintasiirto

Yritysjärjestelysäännöksiin sisältyvää liiketoimintasiirtoa voidaan käyttää yrityskaupan esitoimena, jos halutaan ennen kauppaa yhtiöittää kaupan kohde omaksi yhtiökseen. Tavoitteena voi olla myös luoda kaupan kohdeyhtiö useammalta eri luovuttajalta peräisin olevista liiketoiminnoista. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

6.4.2 Osakevaihto

Osakevaihtosäännöksen soveltuessa osakekannan kauppa voidaan toteuttaa siten, ettei siitä aiheudu välittömiä tuloveroseuraamuksia myyjälle. Lisäksi myyjä voi vaikuttaa siihen, milloin vaihdossa saatujen osakkeiden myyntivoitto realisoituu. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Myös ostajalle järjestely on edullinen, koska häneltä puolestaan ei sitoudu kauppahinnan maksuun varoja, kun yrityshankinta toteutetaan osakevaihdolla. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

6.4.3 Jakautuminen

Jakautumisella ei voida luovuttaa yritystä uudelle omistajalle, mutta sillä voidaan pilkkoa kaupan kohteeksi aiottu yritys sopiviin osiin. Tämä voi olennaisesti helpottaa koko yrityksen tai sen osan luovuttamista. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Verotuksellisesti ehkä mielenkiintoisinta on kuitenkin, että jakautuminen mahdollistaa yrityksen osan myynnin siten, että kauppahinta tulee suoraan yhtiön omistajalle eikä itse yhtiölle. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

6.4.4 Osakkeiden lunastus ja yrityskauppa

Yrityskauppatilanteessa saattaa olla sellainen tilanne, että myytävällä yrityksellä on huomattavat rahavarat. Ostajan kannalta tällainen tilanne voi olla hankala, sillä hän ei välttämättä halua ostaa käyttöpääoman tarpeen ylittäviä rahavaroja. Tällöin joudutaan pohtimaan erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja myytävän yrityksen taseen keventämiseksi ("yrityksen köyhdyttäminen"). (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Yhtenä vaihtoehtona on se, että myytävä yhtiö samanaikaisesti lunastaa/hankkii omia osakkeitaan, kun ulkona olevat osakkeet on myyty omien osakkeiden hankintahintaa alemmalla kauppahinnalla joko ulkopuoliselle tai sukupolvenvaihdoksessa jatkajalle. Omien osakkeiden hankkiminen tällaisessa tilanteessa saattaa olla ratkaiseva kaupan ja sen rahoituksen toteutumisen kannalta. Verotuskäytännössä tällainen järjestely on yleensä hyväksytty. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

Vastaavasti pääosakkaan luopuminen yhtiöstään voidaan toteuttaa myös siten, että osa osakkeista myydään yhtiöön jääville osakkaille ja vain osa osakkeista lunastetaan vapaalla omalla pääomalla. (Yritys-Suomen www-sivut 2010)

7 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

7.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?

Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisvaltainen, perusteltu kuvaus yrityksen toimintaympäristöstä, erityisesti markkinoiden mahdollisuuksista sekä yrityksen toiminnasta, toimintaperiaatteista, resursseista ja niiden kehittämisestä. (Isokangas & Kinkki 2002, 232)

Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu yrittäjälle ja hänen sidosryhmilleen yrityksen perustamisvaiheessa ja myös jatkossa, kun yrityksen toimintaa suunnitellaan eteenpäin. Sen avulla pystytään kehittämään ja arvioimaan

yrittäjäidea aloittamisvaiheesta toteutukseen asti. Myöhemmin liiketoimintasuunnitelma on keskeinen yrityksen toimintojen kehittämisen väline. (Raatikainen 2008, 42)

Kun suunnitelma on liiketoimintaa käynnistettäessä tehty, sitä tulisi toiminnan kehittyessä myös kehittää ja päivittää liiketoiminnan muuttuvan, dynaamisen luonteen vuoksi. Liiketoimintasuunnitelma onkin erinomainen apuväline muutosten havainnoinnissa, niihin reagoimisessa ja toiminnan kannalta olennaiseen keskittymisessä. Suunnitelma voi auttaa liiketoiminnan keskeisen osaamisen, eli ydinosaamisen oivaltamisessa ja siihen keskittymisessä. Sen avulla toiminnan heikot kohdat ja lisäresurssitarpeet voidaan nopeasti tunnistaa. (Koski & Virtanen 2005, 20)

7.2 Hyvä liiketoimintasuunnitelma

Jokainen yritys tekee päätöksen liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja esittämistavasta luonnollisesti oman liiketoimintansa luonteen mukaisesti. (Koski & Virtanen 2005, 22)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi edetä loogisesti ja kattaa kaikki olennaiset liiketoiminnan ulottuvuudet. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on monesti työläs prosessi, joka vaatii yritystoiminnan kokonaisuuden hallintaa. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla tiivis esitys, korkeintaan 30 sivua liitteineen. Uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelma sisältää enemmän epävarmoja hahmotelmia tulevaisuuden näköaloista, kun taas toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa historiallinen kehitys antaa mahdollisuuden konkretisoida toiminnan suuntaviivoja. (Isokangas & Kinkki 2002, 235) Hyvässä suunnitelmassa lauserakenne on yksinkertainen ja lauseissa on yhtä verbiä kohti korkeintaan yksi adjektiivi. (Koski & Virtanen 2005, 30)

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa korostuu orientoituminen tulevaisuuteen. Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulisikin antaa vastukset seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Missä olemme nykyhetkellä?
- 2) Mihin olemme menossa ja miksi?

3) Miten valittuun päämäärään päästään? (Isokangas & Kinkki 2002, 232)

7.3 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

7.3.1 Kansilehti

- Yrityksen nimi
- Yrityksen logo
- Toiminta-ajatus lyhyesti (yksi lause, joka kuvaa yrityksen toimintaa)
- Suunnitelman laatija/laatijat (Raatikainen 2008, 42)

7.3.2 Tiivistelmä

Tiivistelmä kertoo lyhyesti yhteenvetona, mistä suunnitellussa liiketoiminnassa on kysymys, ja mitä liiketoiminnalla halutaan saavuttaa. Se on dynaaminen kuvaus siitä, mitä yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueilla tapahtuu. Kaikki se, mitä yhteenveto-osassa kirjoitetaan, löytyy jossakin muodossa myös suunnitelman laajemmasta osasta. (Koski & Virtanen 2005, 30)

Tiivistelmään kootaan lyhyet kuvaukset yritysjohtosta ja avainhenkilöistä, tuotteista tai palveluista, strategioista, markkinoista, kilpailijoista sekä taloudesta ja rahoituksesta. (Koski & Virtanen 2005, 30)

7.3.3 Liikeidea

Yrittäminen vaatii onnistuakseen aina hyödyntämiskelpoisen liikeidean. Perustamisidea voi olla uusi keksintö tai oivallus, että markkinoilta puuttuu jokin sellainen tuote tai palvelu, jonka itse pystyy tuottamaan. Oleellisinta on, että idean avulla voidaan ansaita rahaa. Kehitys- ja kehittämisprosessin tuloksena yrityksen perustamisideasta muotoutuu toimivan yrityksen liikeidea. (Holopainen & Levola 2006, 16)

Liikeidea määrittelee yrityksen oman erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Se kertoo, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, millä tavalla yritys toimii ja millaista imagoa eli mielikuvaa ja mainetta asiakkaiden mielissä tavoitellaan. Lisäksi se kuvaa yrityksen menestystekijöitä ja kertoo, miten yrittäjyys muutetaan liiketoiminnaksi. (Jylhä & Viitala 2006, 51)

Yrityksen menestymisen kannalta on oleellista, miten liikeidean eri osat kytetään yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi. Olosuhteiden muuttuessa liikeideaa on tarkistettava ja sopeutettava se uuteen tilanteeseen. (Holopainen 2010, 15)

7.3.4 Yrittäjän tausta ja osaaminen

Kansainvälisissä tutkimuksissa yrityksen johdon ja johtoryhmän on arvioitu olevan rahoittajien tärkeimpiä valintakriteerejä. Yritysjohdon ja johtoryhmän kyvykkyyttä ja soveltuvuutta mitataan mm. henkilöiden kokemuksella ja näytöillä aiemmasta toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee liittää toimintaan osallistuvien henkilöiden riittävän tarkat ansioluettelot, joista ilmenevät aiemmat työsuhteet, saavutukset työelämässä ja koulutus. (Koski & Virtanen 2005, 32)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä johtoa ja johtoryhmää arvioitaessa on henkilöiden sitoutuminen yrityksen toimintaan. Sitoutumista mittaa esimerkiksi henkilön oman rahallinen panostus yritystoimintaan. Sitoutumista mittaa myös henkilön osallistuminen. Jos työskentely on täysipäiväistä ja työtä tehdään palkatta (ns. sweat equity) tai normaalia alemmalla palkalla, se osoittaa korkeaa motivaatiota ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. (Koski & Virtanen 2005, 32-33)

Aloittavalla yrityksellä ei välttämättä ole vielä liiketoimintasuunnitelman laatimisvaiheessa avainhenkilöstö tiedossa. Tällöin avainhenkilöstön kuvaus tehdään vasta liiketoimintasuunnitelmaa päivitettäessä. (Koski & Virtanen 2005, 34)

7.3.5 Markkinat ja kilpailijat

Markkinoiden tutkiminen on prosessi, jossa suunnitellaan, kerätään ja analysoidaan asiakaslähtöistä tietoa päätöksentekoa varten. Yritykset tarvitsevat ajantasaista tietoa markkinoista, asiakkaista, heidän mieltymyksistään, tottumuksistaan, päätöksentekotavoistaan ja -kriteereistään. Tarvitaan myös tietoa tarjolla olevista tuotteista, kilpailijoista ja toimialasta yleensä, esimerkiksi alan tyypillisistä piirteistä, toimialalogiikasta ja yritysten menestystekijöistä. Saatujen tietojen perusteella tehdään päätöksiä siitä, minkä asiakasryhmien kanssa, millä tuotteilla ja palveluilla, millaisella hintatasolla ja millä markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelumenettelyillä aletaan käydä kauppaa. (Jylhä & Viitala 2006, 90)

Yksinkertaisimmassa muodossaan markkinoiden selvittäminen on havaintojen tekoa yrityksen toimintaympäristöstä. Silloin kun kysymyksessä ovat paikalliset markkinat, yrittäjäksi aikovalla on yleensä jo kokemuksen kautta melko runsaasti tietoja toimialasta, jolle hän aikoo. Omia tietoja ja havaintoja voidaan täydentää esim. haastattelemalla mahdollisia tulevia asiakkaita, tavarantoimittajia tai muita alalla olevia henkilöitä. Lisäksi apuna voidaan käyttää erilaisia kirjallisia lähteitä. (Holopainen & Levola 2006)

Kilpailu- ja kilpailija-analyysissä etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat kilpailevia yrityksiä?
- Miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosina? (Tarkasteluun kannattaa ottaa kolme edellistä vuotta.)
- Mitkä ovat yritysten vahvat puolet?
- Mitkä ovat heikot puolet?
- Mihin suuntaan yritykset ovat kehittymässä?
- Onko alalle tulossa uusia yrityksiä? Millaisia ne ovat?
- Mitkä ovat alalle tulijoiden vahvat ja heikot puolet?
- Miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina?
- Mitä johtopäätöksiä edellisiin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta pitäisi tehdä? (Raatikainen 2008, 91)

Yhteenvetoanalyysin tehtävänä on yhdistää yrityksen sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tekijät. Yhteenvetoanalyysien perusteella tehdään johtopäätöksiä, jotka ovat päämäärien, tavoitteiden ja yrityksen strategioiden määrittämisen perustana. Yksi suosittu analyysitapa on yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analyysi eli SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT-analyysissä arvioidaan tällöin yrityksen sisäisen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia ja ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. (Isokangas & Kinkki 2005, 242)

Tämä osa suunnitelmasta on syytä tehdä erityisen huolellisesti, koska puutteellinen markkinoiden ja niiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden tuntemus johtaa helposti väärin asetettuihin tavoitteisiin ja strategioihin. (Isokangas & Kinkki 2009, 238)

7.3.6 Strategia

Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä. Sen on sanottu olevan yrityksen valitsema suunta sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia voidaan nähdä myös johdonmukaisena toimintamallina, tapana toimia. Eräs yksinkertaisimmista määritelmistä strategialle on, että se on keinovalikoima eli tekoja tai yksittäinen hanke tai teko. Strategia helpottaa käytännön työtä ja resurssien suuntaamista, kun kaikilla on tiedossa yhteiset tavoitteet ja keinot. (Jylhä & Viitala 2006, 69) Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa se aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla ja selviytyä kilpailussa. (Jylhä & Viitala 2006, 69)

Strateginen käsitteistö on laaja, eivätkä kaikki yritykset hyödynnä koko valikoimaa. Käsitteistä keskeisimpiä ovat arvot, toiminta-ajatus tai perustehtävä tai missio, visio, päämäärät ja tavoitteet sekä strateginen asemointi. (Jylhä & Viitala 2006, 69)

7.3.6.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus ilmaisee, miksi yritys on olemassa. (Isokangas & Kinkki 2002, 274)

Toiminta-ajatuksen sisältö määräytyy paljolti yrityksen johdon määrittelemästä visiosta (suunta, päämäärät), johdon ja omistajien uskosta ja vakaumuksesta omaan liiketoimintaansa sekä liiketoiminnan arvoista. Tältä pohjalta rakennettava toiminta-ajatus määrittelee, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen eli yrityksen tuotteen tai palvelun, innovaatiot ja niiden soveltamisalan. Toiminta-ajatukseseen sisältyvät myös yrityksen asiakkaat ja asiakasryhmät sekä kuvaus siitä, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja mitkä ovat asiakashyödyt. (Koski & Virtanen 2005, 27)

7.3.6.2 Päämäärät ja Tavoitteet

Tavoitteiden kautta yritys pyrkii toteuttamaan strategiaansa ja tehtävänsä. Tavoitteet ovat mittareita, joiden seuraaminen osoittaa onko strategia toteutunut, tai kuinka hyvin se on toteutumassa. Tavoitteet sidotaan normaalisti aikaan. Tavoitteet on asetettava niin, että ne täyttävät yrityksen oleellisen toiminnan ja vain sen. Lisäksi tavoitteiden tulee olla riittävän yksinkertaisia, jotta niiden seuraamisesta ei tulisi turhaa riippakiveä. (Pitkämäki 2000, 102)

Päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet, jotka ovat mitattavia. Yhtä päämäärää tarkennetaan yleensä usealla tavoitteella. (Jylhä & Viitala 2006, 70)

7.3.6.3 Visio ja arvot

Visio on näkemys tulevasta. Sen avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitetilan eli sen, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja millaisen työyhteisön yritys pyrkii luomaan. (Pitkämäki 2000, 86-87)

Arvot ovat tienviittoja, jotka ohjaavat tekemistä kohti visiota. Nykyisin arvoilla tarkoitetaan yhä enemmän myös yhteisen toiminnan pelisääntöjä yrityksessä. Kun vastuuta korostavia arvoja yhdistetään käytännön ammattiosaamisen ja asiantuntemuksen kanssa, syntyy yrityksen kilpailuvaltti. (Alikoski ym. 2009, 36)

7.3.7 Markkinointisuunnitelma

Jokaisen yrityksen pääsääntöisenä tehtävänä on täyttää asiakkaidensa tarpeet. Markkinointia ei pidä rinnastaa myyntiin tai mainontaan, sillä nämä edustavat vain konkreettista markkinointiajatuksen toteuttamista. Markkinointi on käsitteenä hyvin laaja, ja mitä tahansa yritys tekeekin – tutkimus- ja tuotekehitystyötä, tuotantoa, taloushallintoa, myyntiä, asiakassuhteiden hoitamista – sen pitää aina vastata kahteen tärkeään kysymykseen: Mitä hyötyä kyseinen toiminto tuo asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle sen kilpailijoihin nähden? (McKinsey & Company 2000, 67)

Markkinointisuunnitelma on järkevää laatia neljässä vaiheessa:

1. Markkina- ja kilpailija-analyysi

Tässä vaiheessa perehdytään entistä tarkemmin liikeidean markkinoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia.

2. Kohdemarkkinoiden määrittäminen

Määritetään kohdemarkkinat ja valitaan asiakasryhmä, jonka tarpeet tuote täyttää parhaiten ja jolle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten tarjottavana. Lisäksi mietitään, miten erottua kilpailijoista (differointiin perustuva asemointi)

3. Markkinointistrategian laadinta

Selvitetään, kuinka asiakkaat tavoitetaan, millä tavalla heitä lähestytään ja miten asiakkaiden tavoittaminen varmistetaan erityisillä tuotesuunnittelua, hinnoittelua, jakelua ja viestintää koskevilla toimenpiteillä.

4. Asiakassuhteen hallinta

Mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista, kannattaa markkinointisuunnitelmaan kirjata myös ne toimenpiteet, joilla asiakassuhteita ylläpidetään ostouskollisuuden säilyttämiseksi. (McKinsey & Company 2000, 68)

7.3.8 Tuotekehityssuunnitelma

Yritystoiminnan perusta on tuote, jonka joku haluaa ostaa. Aloittava yritys saattaa menestyä jonkin aikaa jo yhdenkin hyvän tuotteen myynnillä. Minkään tuotteen

elinkaari ei kuitenkaan kestä ikuisesti, ja siksi yrityksen pitää löytää uusia tuotteita, jotka ovat erilaisia ja mieluiten parempia kuin kilpailijoiden tuotteet. Jatkuva tuotteiden ja palveluiden kehittäminen kuuluu usein luonnollisena osana yritystoimintaan, eikä sitä monissa yrityksissä erotella sen kummemmin. (Jylhä & Viitala 2006, 155)

Kehityssuunnitelmaan kuuluu yleinen kuvaus kehitystoiminnan luonteesta, aikatauluista sekä kehitystoimenpiteiden organisoinnista yrityksessä. Kehitystoiminta voi olla luonteeltaan projektinomaista tai jatkuvaa. Tuotekehityssuunnitelman tulee huomioida varsinaisen teknisen tuotekehityksen lisäksi markkinoiden edellytykset, tuotannolliset mahdollisuudet ja liiketoiminnan taloudelliset vaatimukset. (Koski & Virtanen 2005, 44)

7.3.9 Tuotantosuunnitelma

Tuotantosuunnitelmassa kuvataan liiketoimintastrategioihin pohjautuva tuotannon ja sen kehittämisen organisointi ja toteuttaminen. Tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaa esitetään tuotantoprosessin kulku päävaiheineen, tuotannon puitteet sekä liiketoimintastrategioihin perustuvat toimet ja periaatteet, joilla tuotantoprosessia aiotaan kehittää. Kuvauksesta tulee käydä ilmi tuotantoprosessi osana laajempaa tilaus-toimitusketjua sekä tuotannon ja tilaus-toimitusketjun toiminnan ohjauksen kehittäminen. Lisäksi kuvataan tuotantoon liittyvien työmenetelmien ja osaamisen kehittäminen sekä tuotannon kehittämisen vaatimat investoinnit. (Isokangan & Kinkki 2009, 247)

7.3.10 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnittelu pohjautuu liiketoimintastrategioihin. Sen avulla ennakoidaan toiminnan edellyttämä henkilöstömäärää, henkilöstökustannuksia, turvataan yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävät tiedot ja taidot ja ennakoidaan kehittämistarvetta. Henkilöstösuunnittelua tehdään kaikissa yrityksissä, joskin sen järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus on leimallisinta suurille yrityksille. (Jylhä & Viitala 2006, 231)

Henkilöstösuunnittelua toteutetaan tulevan kehityksen näkökulmasta, ja siinä hahmotetaan käsitystä yrityksen, markkinoiden ja toimialan tulevaisuudesta sekä yrityksen tavoitteista sekä niihin tarvittavista voimavaroista. Suunnittelun tuloksena arvioidaan rekrytointitarve (sisäiset siirrot ja ulkopuolelta hankkiminen) ja tarve tehtävien uudelleenjärjestämiseen (tehtävien ostaminen tai yhdistäminen) sekä luodaan sijais- ja varamiessuunnitelma, seuraajasuunnitelma sekä kehittämis- ja urasuunnitelmat. (Jylhä & Viitala 2006, 231)

7.3.11 Talousanalyysi

Yrityksen sidosryhmistä erityisesti rahoittajat, yritystukien myöntäjät, mahdolliset sijoittajat, asiakkaat ja tavaran toimittajat arvioivat yrityksiä niiden kannattavuuden, tuottavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden perusteella. Nämä tekijät antavat kuvan yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä. Niihin tulee siksi paneutua perusteellisesti, kun yrityksen rahoitusta suunnitellaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 68)

Talousanalyysissa selvitetään kaikki yrityksen tarvitsemat resurssit, kuten henkilö-, tila-, kone-, laite- ja rahoitusresurssit, resurssien hinnat, tulos- ja rahoitussuunnitelmat sekä ennusteet ja kassavirtalaskelmat. (Koski & Virtanen 2005, 67)

7.3.12 Liiketoiminnan riskit ja niiden hallinta

Tilastotieteessä riski merkitsee todennäköisyyttä. Se voi merkitä todennäköisyyttä, jolla pelaaja voi joko voittaa tai hävitä jotain. (Isokangas & Kinkki 2002, 122)

Varsinkin kasvavaan liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Useissa analyyseissa on todettu, että menestyvät yrittäjät eivät ole uhkapelureita, vaan kykenevät hallitsemaan riskejä. (Koski & Virtanen 2005, 98) Tunnistamattomia riskejä ei voi hallita. Ensin on siis ennakoitava, mitä kaikkea yrityksessä voi sattua. Kun riskit on selvitetty, niiden suuruus ja vaikutukset arvioidaan. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan www-sivut 2011)

Riskien analysointi edellyttää erilaisten riskien ja niiden syntymekanismien tunnistamista. Riskit voidaan jakaa yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoisiin riskeihin yritys ei voi vaikuttaa, mutta sisäisiin riskeihin se voi vaikuttaa omalla päätöksenteollaan. Riskien jaottelu ulkoisiin ja sisäisiin helpottaa vastatoimien suunnittelua. Joidenkin riskien luokittelu ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin voi olla vaikeaa. Tällöin riskit voidaan luokitella niiden luonteen perusteella. (Koski & Virtanen 2005, 98)

Perinteisesti riskit voidaan jakaa vahinkoriskeihin, jotka ovat tavallisesti vakuuttamiskelpoisia, sekä liiketaloudellisiin riskeihin, joiden ottaminen kuuluu normaaliin liiketoimintaan. Vahinkoriskit puolestaan jakautuvat henkilöriskeihin, omaisuusriskeihin, vastuuriskeihin, keskeytymisriskeihin, verkosto- ja riippuvuusriskeihin, kuljetusriskeihin, tietoriskeihin, yhteiskunnallisiin riskeihin sekä turvallisuusriskeihin. (Kiiskinen, Kinni & Tauriainen 2004, 2)

Merkittäviä liiketoimintaa uhkaavia ja taloudellisesti suuria riskejä pyritään yleensä jollakin tavalla hallitsemaan. Riskien hallintamenetelmiä ovat:

- riskin välttäminen
- riskin pienentäminen
- riskin siirtäminen
- riskin ottaminen
- riskiin varautuminen. (Jylhä & Viitala 2006, 344)

Riskien välttäminen merkitsee riskialttiista toiminnasta luopumista eli riskiä ei oteta lainkaan. (Isokangas & Kinkki 2009, 132) Kaikkia riskejä ei voi välttää. Ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä ja toteutumisesta aiheutuvia kustannuksia voi kuitenkin pienentää varautumalla vahinkoihin ennakolta. (Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan www-sivut 2011)

Riski voidaan myös sopimuksella siirtää kokonaan tai osittain toisen osapuolen kannettavaksi. Tavallisin riskiensiertämiskeino on vakuuttaminen. Kuitenkin myös silloin, kun riskejä on mahdollista siirtää, yrityksissä varaudutaan niihin ja pyritään minimoimaan riskejä kaikin mahdollisin keinoin. (Jylhä & Viitala 2006, 345) Muita

riskinsiirtokeinoja Isokankaan ja Kinkin (2009, 132) mukaan ovat erilaiset sopimukset, kuten vuokrasopimus tai kauppasopimus.

Osa yrityksen riskeistä on lakisääteisesti siirrettävä vakuutusyhtiön kannettavaksi. Nämä riskit liittyvät yrityksen henkilökuntaan ja itse yrittäjään. Lakisääteisesti vakuutettavia riskejä ovat henkeen, terveyteen, vanhenemiseen ja työttömyyteen liittyvät riskit. Lisäksi yrityksen kuljetuskalustolle on lakisääteisesti otettava liikennevakuutus. Yrityksen henkilökuntaan ja yrittäjään sekä kalustoon liittyvää lakisääteisistä vakuuttamista yritys voi vielä laajentaa vapaaehtoisilla vakuutuksilla. (Isokangas & Kinkki 2009, 133-134)

Joitakin riskejä voidaan ottaa omalle vastuulle. Tällöin yrittäjän on otettava kantaa riskin suuruuteen. Jos riskin toteutumisen mahdollisuus on pieni, yritys ottaa riskin itselleen kannettavaksi. (Alikoski ym. 2009, 103)

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma aloittavalle puualan yrittäjälle. Lisäksi työn tarkoituksena oli selvittää yrittäjälle perustietoja yrityksen perustamisesta sekä yrityskaupoista, joiden solmiminen on yrittäjän mielestä mahdollista sopivan ostokohteen löytyessä.

Puualan näkymät Suomessa ja Satakunnassa ovat paranemaan päin. Suhdanteet osoittavat kysynnän nousua puualalla, mikä puolestaan helpottaa yrityksen perustamista ja asiakkaiden löytämistä.

Markkinoiden tarkastelun lisäksi tietoa yrityksen perustamiseen liittyen kerättiin teemahaastattelulla. Yrittäjää haastateltiin ja saadut tulokset kirjattiin liiketoimintasuunnitelmaan. Yritystoiminnan todettiin olevan realistisella pohjalla. Yrittäjä on ottanut hyvin huomioon eri näkökohtia yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen liittyen.

Liiketoimintasuunnitelman toivotaan auttavan yrittäjää hahmottamaan yrityksensä nykytilaa ja tulevaisuutta sekä yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Yritystoiminnassa tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten vuoksi suositellaan uuden liiketoimintasuunnitelman laatimista ajankohtaisin tiedoin.

LÄHTEET

2005. *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
2010. *Yrityksen Perustamisopas: Käytännön perustamistoimet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Alikoski, R., Koponen, M. & Viitasalo, J. 2009. *Yritystoiminnan taitajaksi*. 1.-2. uud.p. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Heinonen, J. 2005. *Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos*. Helsinki: Tietosanoma
- Hoffrén, S. 2002. *Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen*. Viitattu 31.5.2011. <http://amonurmes.wikispaces.com/Liiketoimintasuunnitelma>
- Holopainen, T. & Levonen, A. 2006. *Yrityksen perustajan opas*. Helsinki: Edita Prima
- Holopainen, T. 2010. *Yrityksen perustamisopas*. Helsinki: Edita Prima
- Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009. *Yrityksen perustoiminnot*. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan www-sivut. 2011. Viitattu 31.5.2011. <http://www.tapiola.fi>
- Kiiskinen, M., Kinni, P. & Tauriainen, M. 2004. *Riskienhallintaopas*. Viitattu 31.5.2011. <http://www.skolry.fi>
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. *Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Leskelä, M. 2011. *Miten rahoitan yrityskaupan?* Viitattu 31.5.2011. <http://www.talouselama.fi>
- McKinsey & Company. 2000. *Ideasta kasvuyritykseksi*. Porvoo: WB Bookwell Oy. Viitattu 31.5.2011. <http://harrihei.pbworks.com/f/Ideasta+kasvuyritykseksi.pdf>
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. *Yrityksen perustajan käsikirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Metsäteollisuuden www-sivut. 2011. Viitattu 31.5.2011. <http://www.metsateollisuus.fi>
- Nieminen, J. 2011. *Alueelliset talousnäkökymät 2011*. Viitattu 31.5.2011. <http://www.temtoimialapalvelu.fi>
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. *Yritysrahoitus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Op-Pohjola –ryhmän www-sivut. 2011. Viitattu 31.5.2011. <http://www.pohjola.fi>

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus.

Porin Seudun Kehittämiskeskus Oyn www-sivut. 2009. Viitattu 31.5.2011.
<http://www.posek.fi>

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Avain.

Puuteollisuusyrittäjät Ry:n www-sivut. 2011. Viitattu 31.5.2011.
<http://www.puuteollisuusyrittajat.fi>

Raatikainen, L. 2008. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suomen Yrityskaupat Oy:n www-sivut. 2011. Viitattu 31.5.2011.
<http://www.yrityskaupat.net>

Toimiala Onlinen www-sivut. 2011. Viitattu 31.5.2011.
<http://www.temtoimialapalvelu.fi>

Turun Yliopisto. 2010. Satakunnan talous vahvalla kasvu-uralla. Viitattu 31.5.2011.
<http://www.satamittari.fi>

Ylen www-sivut. Huonekaluteollisuus ampaisi nopeasti nousuun. 2010. Viitattu 31.5.2010. <http://yle.fi>

Yritys-Suomen www-sivut. 2010. Viitattu 31.5.2011. <http://www.yrityssuomi.fi>

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Yrityksen perustiedot

Nimi:

Sijaintipaikka:

Yrityksen toimiala:

Perustusvuosi:

Yrittäjän tiedot:

Nimi:

Ikä:

Osaaminen:

Perustamismotiivit:

Vahvuudet? Miten kehitetään?:

Heikkoudet? Miten kehitetään?:

Liikeidean osa-alueet:

Mitä ovat yrityksen tarjoamat tuotteet/palvelut?

Miten tuotteet/palvelut hinnoitellaan?

Ketkä kuuluvat yrityksen asiakasryhmään?

Miksi asiakas tulee juuri teidän yritykseenne?

Millainen kuva yrityksestä halutaan antaa ulospäin?

Miten yrityksen toiminta/aloitus rahoitetaan?

Tarvitaanko rahoitusta tulevaisuudessa? Mistä sitä hankitaan?

Millaiset ovat yrityksen toimitilat?

Mitä koneita tai laitteita tarvitaan? Onko kalustoa valmiina vai tarvitaanko investointeja?

Mitkä ovat yrityksen johtavat arvot?

Millä periaatteilla yritystä aiotaan johtaa?

Kuinka yrityksen markkinointi järjestetään? Mitä kanavia käytetään apuna, esim. lehdet, internet, tv?

Miten henkilökohtaiseen myyntityöhön suhtaudutaan?

Miten hoidetaan tuotanto ja logistiikka?

Kuinka yrityksen talous ja hallinto hoidetaan?

Miten kirjanpito järjestetään?

Mitä ovat yrityksen vahvuudet?

Entä heikkoudet?

Miten kehitetään?

Mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden näkymät lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

Mitä tavoitteita yrityksellä on?

Mikä on yrityksen visio?

Yritysmuoto:

Mikä on yrityksen yritysmuoto? Miksi? Tulevaisuudessa?

Kilpailijat:

Nimeä pahimmat kilpailijasi? Mitkä ovat niiden vahvuudet? Entä heikkoudet?

Onko toimialalla paljon kilpailua?

Millaiselle alueelle asiakaskuntasi jakautuu? Miltä alueelta asiakkaasi tulevat?

Miten uudet alalle tulevat kilpailijat huomioidaan?

Kannattavuus:

Paljonko haluaisit tuottoa yrityksestäsi ensimmäisen vuoden kuluessa?

Tulevaisuudessa?

Kuinka suuri osa valmiista tuotteesta on kustannuksia?

Riskit:

Mitä ovat yrityksen suurimmat riskit?

Mitä vahinkoriskejä (omaisuus, keskeytyminen, ympäristö, kuljetus, vastuu) yrityksen toimintaan liittyy?

Miten henkilöriskeihin (yrittäjään kohdistuviin riskeihin) on varauduttu?

Oletko suojautunut riskeiltä ottamalla vakuutuksia?

Miten riskejä pyritään välttämään?

Kerro lisää yrityksen toiminnasta omin sanoin