



# **CASE: NLE TRADING OY**

## **Liiketoimintasuunnitelma**

Petri Pyymäki

Opinnäytetyö  
Elokuu 2013  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

PETRI PYYMÄKI:  
CASE: NLE TRADING OY  
Liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 18 sivua  
Elokuu 2013

---

Tämä opinnäytetyö on liiketoimintasuunnitelma uudelle yritykselle. Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää yleistä tietoa tämän kaltaisen liiketoimintasuunnitelman luomisesta ja siitä, mihin liiketoimintasuunnitelmaa yleisesti käytetään.

Opinnäytetyön avulla laadittu liiketoimintasuunnitelma on suunnitelma perustettavalle vientiagentuuriyritykselle. Opinnäytetyö toimii ohjenuorana perustettavan yrityksen luomiselle ja se on kirjoitettu samaan aikaan perustamisprosessin edetessä. Kyseessä on todellinen yritys, jossa allekirjoittanut on perustajana 50% osuudella, ja jonka on tarkoitus luoda työpaikka itselleni sekä yhtiökumppanille.

Opinnäytetyön on tarkoitus toimia ohjenuorana sekä muistikirjana uutta yritystä perustettaessa. Sen tarkoituksena on kirjata ylös toteutettavat työvaiheet ja nostattaa niiden pohjalta uusia kysymyksiä aloitettavan liiketoiminnan prosesseista, täten auttaen niiden kehittämisessä.

Tämän liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on luoda ohjeistava suunnitelma vientiagentuuriyrityksen liiketoiminnan kannattavaan luomiseen ja jatkamiseen. Tavoitteena on luoda niin selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus, että sitä voidaan käyttää työkaluna aloittavan yrityksen rahoituksen hankkimisessa. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan käyttämään ohjenuorana toiminnalle myös perustamisen jälkeen: muun muassa uusien vientituotteiden myynti- ja markkinointistrategian implementointiprosesseissa ja yrityksen strategian kehittämisessä.

---

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, uusi yritys, rahoituksen hankkiminen, analyysi

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

PETRI PYYMÄKI:  
CASE: NLE TRADING OY  
Liiketoimintasuunnitelma

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 18 pages  
August 2013

---

The subject of this thesis is a business plan for a start-up company. The theory included is about creating a good business plan, and giving general information about the practical use of business planning.

The business plan created in this project is a plan for an actual company, working as an export agent. This thesis is intended to work as a guideline for the creation process of the company. The thesis has been written while the creating of the said company has been in process. When founded, this company is meant to employ myself and my business partner involved in the project.

The purpose of this thesis is to work as a guideline and a tool for making a record of the creation process. The purpose is to describe the different phases and to raise new questions about the problems encountered during the creation process, thus helping in development of the process.

The goal of this thesis is to create a solid guiding plan for creating and running a profitable company working in the field of exports. The goal is to create an actual business plan with sufficient consistency and substance so that it can be used as a tool to acquire funding. This business plan will also be used as a guideline after the founding of the company: for example in such processes as developing the implementation of different sales and marketing strategies and also in developing the general operating strategy of the company itself.

---

Key words: business plan, start-up company, acquiring financing, analysis

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MÄÄRITELMÄ .....	7
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ.....	8
3.1	Yrityksen perustiedot.....	8
3.2	Talous.....	10
3.2.1	Toimialakatsaus.....	10
3.2.2	Myynti ja markkinointi .....	12
3.2.3	Rahoitus .....	13
3.3	Riskianalyysit.....	16
3.3.1	SWOT ja PESTE -analyysit.....	18
4	POHDINTA.....	21
	LÄHTEET.....	23
	LIITTEET .....	24

## 1 JOHDANTO

Yritysideaa on kehitetty vuoden 2012 syksystä alkaen, jolloin aloimme keskustelemaan yleisesti uuden yritystoiminnan aloittamisesta nykyisen yhtiökumppanini Sami Rantamäen kanssa.

Sami on harjoittanut agentuuritoimintaa oman osakeyhtiönsä kautta jo useiden vuosien ajan. Kantavana ideana yritystoiminnalle olikin alusta asti nimenomaan myyntiin keskittyvä yritys joka toimisi maahantuojana. Tunnustelimme erilaisia vaihtoehtoja talvella vuosien 2012 ja 2013 välissä ja lähimmäksi agentuurisopimusta pääsimme muuan kotimaisen terästuotteiden tuottajan kanssa. Tämän tuottajan kanssa neuvottelimme mahdollisuudesta tehdä kauppaa heidän tuotteillaan Venäjällä. Teimme hieman alustavaa markkinatutkimusta ja tulimme siihen tulokseen että yrityksen ensisijaisten kilpailuvaltien (laatu, turvallisuus) arvostus ei kohdannut Venäjällä tuotteen hinnan kanssa suhteessa kilpailijoihin. Näin hankkeeseen ei ryhdytty.

Tämän alkutunnustelun aikana törmäsimme toistuvasti samaan yhteiseen tekijään. Kyselimme yhä enemmän suomalaisilta yrityksiltä heidän suhtautumisestaan Venäjänkauppaan ja sen panostukseen. Panostus oli johdonmukaisesti hyvin pienimuotoista ja –riskistä toimintaa, jolla merkittävän liikevaihdon luominen oli hankalaa. Yleisesti panostuksen lisäämisen esteenä tuntui olevan resurssien ja osaamisen puute Venäjän kauppakulttuurissa toimimiseen. Tästä saimme kantavan runkoidean uuden yritystoiminnan perustamiselle.

Kirjasimme yrityksen rekisteriin 4.7.2013 käyttäen tätä liiketoimintasuunnitelmaa suunnittelussa ja rahoituksen hankkimisessa. Yritysideana on tarjota ensisijaisesti suomalaisille yrityksille apua kannattavan ja laajamittaisen Venäjän-kaupan luomiseen.

Liikeideana on ensin etsiä yritys, jolla on hyvä tuote sekä kestävä ja kannattava liiketoimintamalli. Teemme tuotteelle markkinatutkimuksen ja selvitämme mahdolliset vaadittavat rekisteröintitoimenpiteet. Sen jälkeen viemme yrityksen tuotetta Venäjälle koptoimalla yrityksen myynti- ja markkinointimallin ja sopeuttamalla sitä tarvittaessa Venäjän markkinoille ja Venäjän liiketoimintakulttuuriin. Hoidamme koko prosessin myymällä tuotteet venäläisille yrityksille ruplissa ja ostamalla ne suomalaisilta euroissa. Näin kannamme itse leijonanosan riskistä. Tämä mahdollistaa tuottavan mallin raken-

tumisen, jossa suurimmat kuluerämme koostuvat palkka- ja matkakuluista sekä lainopillisten palveluiden ostamisesta. Kunhan myyntiä syntyy riittävästi, on liiketoiminta kannattavaa.

Tämä opinnäytetyö sisältää yleistä tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta, ja sen liitteenä on varsinainen liiketoimintasuunnitelma. Itse liiketoimintasuunnitelma on salainen, sillä se sisältää yksityiskohtaista tietoa asiakasyritysten kanssa tehdyistä katelaskelmista, heidän hinnoitteluistaan ja myös sellaista tietoa oman yrityksemme kilpailuvalteista, joiden jakaminen julkisesti olisi potentiaalisesti haitallista kilpailukyvyille.

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MÄÄRITELMÄ

Liiketoimintasuunnitelma määrää toimintamallin tietylle toiminnalle joka toteutetaan tietyllä aikavälillä. Kyseessä voi olla toimintana esimerkiksi kokonaisen yrityksen toiminta tai vain jonkin yrityksen osan toiminta. Liiketoimintasuunnitelma voidaan tehdä minkälaiselle aikavälille tahansa, kuitenkin käytännön syistä johtuen se tehdään yleensä vähintään joidenkin päivien (esimerkiksi messut, lyhyet projektit) ajalle ja pisimmillään tavallisesti joidenkin vuosien päähän (esimerkiksi yrityksen viisivuotissuunnitelmat tai aloittavan yrityksen tulevaisuudennäkymät). Tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä liiketoimintasuunnitelmassa laskelmien tavoitteena on ensimmäisen toimintavuoden käynnistäminen ja sen tekeminen tuottavaksi. (Stutely, 2012, 8-9)

Tavoitteena liiketoimintasuunnitelmalla on luoda muodollinen ilmaisu luomisprosessista, joka auttaa rahoituksen hankkimisessa, ongelmakohtien kohdentamisessa ja operatiivisen toiminnan hallinnassa. Liiketoimintasuunnitelma toimii apuna yritysideoita kehittämisessä ja arvioinnissa, sekä sitä voidaan käyttää myöhemmin yritystoiminnan kehittämisessä. (Stutely, 2012, 10; Raatikainen, 2012, 42)

Liiketoimintasuunnitelmalla esitetään yrityksen toimintamalli ja arvio sen mahdollisuuksista tehdä menestyvää liiketoimintaa. Suunnitelmalla määritellään mahdollisimman yksityiskohtaisesti mistä osista toteutettava prosessi koostuu ja mitkä seikat tukevat sen menestymistä. Suunnitelmassa käy myös ilmi käynnistettävän toiminnan mahdolliset sudenkuopat ja niihin varautuminen. Kaiken kaikkiaan liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi yrityksen koko rakenne ja toiminta, sekä rahan liike aina rahoituksen tarpeesta ja hankkimisesta ansaintalogiikkaan asti. (Viitala & Jylhä, 2013, 50-53)

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ

#### 3.1 Yrityksen perustiedot

Perustiedot sisältävät tiedon siitä pohjasta, mille perustalle yritystä ollaan perustamassa.

Ensiksi annetaan tieto yrityksen perustajista ja heidän taustoistaan sekä soveltuvuudestaan kyseiseen liiketoimintaan. Kuvailu perustajista on hyvin vapaamuotoinen ja siinä voidaan käyttää samantyyllisiä tietoja kuin mitä CV:hen voitaisiin laittaa. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi perustajien työhistoria, opiskelutausta sekä kuvaus ammatillisesta osaamisesta ja taidoista. Liiketoimintasuunnitelmassa erityisen tärkeää on ottaa huomioon perustajien henkilökohtaisista ominaisuuksista ne seikat, jotka vaikuttavat olennaisesti suunnitellun liiketoiminnan pyörittämiseen. Tällaisia seikkoja voi olla esimerkiksi kiinnostuneisuus tai harrastuneisuus tiettyä alaa tai toimintaympäristöä kohtaan tai myöskin liiketoimintaa tukevat aikaisemmat kokemukset tai suhdeverkot.

Oleennaista perustietoa on myös se motiivi, minkä pohjalta yritystoiminta on aloitettu. Tavallisimpia motiiveja voi olla esimerkiksi oman harrastuneisuuden muuttaminen liiketoiminnaksi, yrittäjyyden suoma vapaus elinkeinon harjoittamisessa tai mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Motiivi auttaa ohjaamaan liiketoimintaa sellaiseen suuntaan, joka tukee liiketoiminnan harjoittamista pitkäjänteisesti ja kannattavasti.

Perustiedoissa kuvaillaan myös yrityksen liikeidea. Liikeidea on perustiedoista tärkein, sillä liiketoimintasuunnitelma luodaan nimenomaan auttamaan liikeidean muokkaamisessa kannattavaksi liiketoiminnaksi. Liikeideassa kerrotaan miksi yritys on olemassa, mihin tarpeeseen se vastaa ja miten se haluaa tyydyttää asiakkaan tarpeet. Liikeidealla siis oikeastaan oikeutetaan luotavan yrityksen olemassaolo. Osana liikeideaa on myös hyvä listata yrityksen visio, missio sekä arvot. Listattuna nämä auttavat toimimalla paitsi perustettavan yrityksen ohjenuorana, myös antavat ohjenuoran tulevaisuutta varten yritystoimintaa ja –kulttuuria kehitettäessä. Visio on yrityksen tahtotila, yleisesti useiden vuoden päähän suunnattu toive yrityksen senhetkisestä olotilasta. Missio on liikeidean toteutustapa kiteytettynä, ja arvot ohjaavat sitä tapaa, minkälaisien arvojen puitteissa yrityksen missiota toteutetaan. (Raatikainen, 2012, 38-39; Kamensky, 2008, 58-59)

Tässä vaiheessa voidaan listata idean ja sen toteuttamiseen tarvittavien / saatavilla olevien resurssien pohjalta varsinainen yritys rakenne. Yritys rakenne sisältää perustettavan yrityksen yritys muodon, omistussuhteen, selvityksen työntekijöiden tarpeesta, selvityksen toimitilojen ja hankittavan kaluston tarpeesta ja perustelut edellämainituille valinnoille. (<https://lts.yrityssuomi.fi/rest/index>)

Yritys muoto tulee harkita tarkkaan toteutettavaa liiketoimintaa varten sopivaksi. Yritys muodon valinta vaikuttaa muun muassa yrityksen omistajan (omistajien) päätösvaltaan, henkilökohtaisen vastuun laajuuteen, hallinnointibyrokraatiaan, toiminnan jatkuvuuden tai sen muuttamisen käytäntöihin. Eri yritys muotoihin kohdistuvat velvoitteet eroavat myös jonkin verran toisistaan. (Asiatieto Oy, 2012, 21-23)

Perustiedoissa olennainen tieto on myös kuvaus tehtävän työn työnjaosta. Tässä vaiheessa kirjataan yrityksen tarve työvoimalle ja miten tehtävä työ aiotaan jakaa. On hyvä suunnitella tarkkaan yrityksen tuottaman työn määrä ja miten eri vastuualueet jaetaan. Tarkka suunnittelu auttaa kokonaisuuksien tehokkaassa hallitsemisessa. Palkataanko yritykseen perustajan/perustajien lisäksi työvoimaa? Voidaanko joitakin prosesseja ulkoistaa (esim. lainopillinen neuvonta, kirjanpito)? Onko tarvetta täysipäiväisille työntekijöille vai voidaanko hyödyntää määräaikaista työntekijöitä tai esimerkiksi vuokratyövoimaa? Voidaanko jotain työtä teettää esimerkiksi työharjoittelijoilla tai yhteistyössä oppilaitosten kanssa? Miten yritystoiminnan kasvun ja liiketoiminnan lisääntymisen aiheuttamaan työmäärän kasvuun ollaan varauduttu? Mikäli yrityksessä käytetään palkkatyövoimaa, on välttämätöntä tutustua myös palkanmaksun kulurakenteeseen ja aiheeseen liittyvään lainsäädäntöön. (Viitala & Jylhä, 2013, 221-226) Mainittakoon, että tässä opinnäytetyöprojektissä palkkatyövoiman käyttö on erityisen haastavaa, sillä mahdollisen palkkatyövoiman käytössä noudatettava lainsäädäntö on Venäjän lainsäädäntö.

## 3.2 Talous

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee käydä ilmi yrityksen taloussuunnitelma. Talousosiossa käsitellään yrityksen varallisuuden liike mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta saataisiin yritykselle noudatettava ohjenuora. Omassa projektissani koin liiketoimintasuunnitelman talousosuuden ehkä haastavimmaksi osuudeksi sillä sen laatiminen vaatii paljon numeeristen arvioiden tekemistä, joiden toteutumisesta ei kuitenkaan ole mitään takeita. Taloussuunnitelman laatiminen kuitenkin on elintärkeä osuus yrityksen kannattavuuden arvioinnissa ja rahoitusta suunniteltaessa. Käytimme tuotto-odotuksia laatiessa hieman alakanttiin laskettua tuotto-odotusta varautuaksemme kulurakenteen virhemarginaaliin sekä yllättäviin kertaluontoisiin kuluihin.

### 3.2.1 Toimialakatsaus

Taloussuunnitelmassa ensimmäiseksi on hyvä rakentaa suunnitelmalle pohja vertaamalla omaa toimintaa jo markkinoilla toimiviin tekijöihin. Tämä tehdään suorittamalla yleiskatsaus toimialasta. Toimialakatsauksella selvitetään, minkälaisessa ympäristössä liiketoimintaa harjoitetaan ja mitkä muut toimijat mahdollisesti kilpailevat samoista asiakkaista. Toimialakatsausta laatiessa on hyvä ottaa huomioon myös se seikka, että samoista asiakkaiden resursseista voi kilpailla myös jonkin täysin eri toimialan palveluntarjoaja: toimialakatsauksessa on siis hyvä ottaa huomioon paitsi toimialalla jo liiketoimintaa harjoittavat kilpailijat, myös toimialan yleinen tilanne ja sen tulevaisuudennäkymät. (Viitala & Jylhä, 2013, 46-47; Raatikainen, 2012, 91-92)

Toimialakatsauksessa käytettävään kilpailu- ja kilpailija-analyysiin löytyy hyviä kysymyksiä alan kirjallisuudesta, kuten alla oleva esimerkkilistaus:

- Mitkä ovat kilpailevia yrityksiä?
- Miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosina? (Tarkasteluun kannattaa ottaa kolme edellistä vuotta)
- Mitkä ovat yrityksen 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, 2012, 91)

Vastaamalla näihin kysymyksiin saa jo melko kattavan käsityksen yrityksen toimintaympäristöstä ja sen tulevaisuudennäkymistä. Osa kysymyksistä mahdollisesti risteää hieman muiden liiketoimintasuunnitelman kappaleiden kanssa (esimerkiksi omassa työssäni SWOT-analyysin kanssa), mutta ne tulee joka tapauksessa ottaa tässä kohtaa huomioon. Mikäli perustettava liiketoiminta on harvinaislaatuinen tai mahdollisesti jopa täysin uusi idea, täytyy lisäksi ottaa huomioon samoista asiakkaista kilpailevat, mahdollisesti eri toimialalla toimivat yritykset.

### 3.2.2 Myynti ja markkinointi

Tässä liiketoimintasuunnitelman osuudessa käsitellään yrityksen suunnitelmaa siitä, miten tarjottava palvelu saadaan kaupaksi ja mille asiakkaille. Se vastaa kysymyksiin kenelle myydään, mitä myydään, miksi myydään ja miten myydään.

Lähtökohtaisesti on selvitettävä oman palvelun ominaisuudet, eli markkinoitavat ominaisuudet. Palveluntarjoajan pitää pystyä vastaamaan kysymykseen: ”Minkä asiakkaan tarpeen tarjoamani palvelu tyydyttää?” Tällä lähtökohdalla päästään edelleen potentiaalisen asiakasryhmän profilointiin, joka puolestaan antaa myynti- ja markkinointistrategialle toiminnalliset edellytykset. Tämän jälkeen voidaan alkaa selvittää sitä, mistä asiakkaat parhaiten tavoittaa, mitkä palvelut kilpailevat oman palvelun kanssa ja miten oma palvelu saadaan tarjottua asiakkaille parhaana vaihtoehtona. Markkinointistrategiassa profiloidaan oma tuote erilaisin argumentein, jotta sen myynti saadaan hiottua ja hinnoiteltua markkinoille tuottavaksi liiketoiminnaksi. Tässä yhteydessä profiloidaan myös asiakas, jotta omat markkinointi- ja myyntiresurssit saataisiin mahdollisimman tehokkaasti allokoitua kaikkein tuottavimpiin asiakasryhmiin. (Raatikainen, 2012, 84-85; Stutely, 2012, 97-98)

Markkinoinnissa on tärkeää ymmärtää tuotteen sijoittelu ja myös sopiva tapa tuoda tuotetta esille sille sopivassa paikassa. Tuote pitää osata tarjota asiakkaalle sille sopivassa ympäristössä ja sen tuoma hyöty pitää osata perustella siten, että asiakas voi päätyä myynnistä luontevasti ostopäätökseen. Tässä prosessissa vain mielikuvitus on rajana; markkinointistrategia voi vaihdella missä tahansa puskaradion ja suositusten tasolta aina vaikkapa monikansalliseen mediakampanjointiin ja tuotesijoitteluun. Samaten tuotesijoittelu ja myynti voidaan tehdä vaikka lähes nollabudjetilla suosittelijaverkoston kautta tai suurena myyntiorganisaationa kivijalkaliikkeistä. Tärkeintä on, että strategia valitaan johdonmukaisesti halutun vaikutuksen saamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2013, 98-100; Raatikainen, 2012, 84-85; Stutely, 2012, 97-98,105)

### 3.2.3 Rahoitus

Jokainen aloitettava yritys tarvitsee resursseja toimintojensa pyörittämiseen. Mikäli kyseessä on yksinkertainen palvelu, esimerkiksi koiranulkoiluttamispalvelu tai lapsenvahvipalvelu, voidaan toiminta aloittaa pienelläkin pääomalla. Tällöin tarvittava resurssi on lähinnä työnteikijän työhön käyttämä aika. Toinen ääripää resurssiesimerkistä voisi olla esimerkiksi suuren tuotantolaitoksen perustaminen: tarvitaan rakennus, tontti, materiaalit ja henkilökunta tuotteen valmistamiselle ja myymiselle. Jälkimmäisessä esimerkissä tarvitaan ajan lisäksi jo huomattavia rahallisia investointeja. Rahoitusta harkittaessa on myös otettava huomioon pääoman kierto. Kuinka nopeasti investoidulle rahalle aletaan saamaan tuottoa? Jos rahoitusta hoidetaan vieraalla pääomalla, koska vieraille pääomalle täytyy alkaa maksamaan tuottoa? Tiivistettynä siis liiketoiminnan rahoitustarvetta mietittäessä täytyy muodostaa kokonaiskuva yrityksen rahantarpeesta ja takaisinmaksukyvyistä.

Rahoitustarvetta pohtiessa voidaan alkuun pääsemiseksi palata liiketoimintasuunnitelman aiempiin osiin. Välittömästi rahaa tarvitaan perustiedoissa listattujen työläisten, kaluston ja toimitilojen tarpeisiin jotta toiminta voidaan aloittaa. itse liikeidean ja markkinointi- ja myyntistrategian läpikäyminen auttaa taas arvioimaan palvelun tuottamiseen liittyvien välittömien kustannusten määrää. Näin saadaan idea liiketoiminnan välittömien ja välillisten kustannusten tarpeista. Kaikki tämä johtaa luonnollisesti rahoituslaskelman tekemiseen, jossa saadaan tieto yritystoiminnan menoista ja tuloista. Rahoituslaskelmalla arvioidaan liiketoiminnan tuottavuutta ja sen tekemällä saadaan selville pääoman tarve. Mikäli liiketoiminnassa päädytään käyttämään vieraan pääoman ehtoista rahoitusta, tulee rahoituslaskelmassa myös selvittää takaisinmaksukyky.

Hyviä valmiita rahoituslaskelmapohjia löytyy Internetistä. Aloittavalle yrittäjälle suositelen erityisesti ELY-keskuksen käyttämää liiketoimintasuunnitelmapohjaa, sillä sen pohjalta tehdään myös päätös aloittavan yrittäjän starttirahalle. Tällainen pohja löytyy osoitteesta <https://lts.yrityssuomi.fi/rest/index> . Tähän liiketoimintasuunnitelmapohjaan sisältyy osana myös yksityiskohtainen rahoituslaskelmaosio.

Rahoituslaskelmassa tehdään laskelmat jollekin tavoiteaikavälille. Luomalla suunnitelman viikkovälille voidaan tarkastella lyhyen aikavälin kassanhallintaa. Kuukausitasolla voidaan tarkastella esimerkiksi kausivaihteluita ja vuositasolla karkeasti liiketoiminnan yleistä kannattavuutta ja yrityksen kilpailukykyä laajemmalti. Tekemällä laskelmat tar-

koituksenmukaiselle aikavälille voidaan arvioida myös riittävän käyttöpääoman tarvetta liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2013, 316-317)

Omassa projektissamme laskelmat on tehty ensimmäiselle seitsemälle kuukaudelle, koska arvioimme toiminnan olevan viimeistään tähän mennessä kannattavaa ja omarahoitteista.

Kun riittävän pääoman tarve on määritetty, punnitaan eri vaihtoehdot rahoituksen lähteille. Rahoitusta voi hankkia joko oman tai vieraan pääoman ehtoisesti.

Aloittavalle yrittäjälle kannattava vaihtoehto on tutkia mahdollisuus ELY-keskuksen myöntämän starttirahan saamiseen. Starttiraha on valtion myöntämää tukea yritystoiminnan alkumetreille, eikä sitä tarvitse maksaa takaisin. Aloittava yrittäjä voi hakea starttirahaa yritystoiminnan kuudelle ensimmäiselle kuukaudelle. Tuella voi hakea vielä jatkoa sen jälkeen: tukea saa maksimissaan 18 kuukautta. ([http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp))

Oman pääoman ehtoista rahoitusta liiketoimintaan voi yksinkertaisimmillaan luoda sijoittamalla toimintaan omaa henkilökohtaista omaisuutta. Toinen tavallinen vaihtoehto omalle pääomalle on hankkia toiminnalle sijoittajia. On myös hyvä selvittää, onko oman liikeidean tukemiseen mahdollista saada jonkinlaista julkisen sektorin avustusta. Tätä vaihtoehtoa punnittaessa pitää ottaa huomioon, että sijoittajat haluavat käytännössä poikkeuksetta sijoitetulle pääomalleen jonkinlaisen tuoton. Mikäli sijoittajia hankitaan jakamalla osakkuuksia rahaa vastaan, on myös hyvä ottaa huomioon osakkuuksien vaikutus päätöksenteossa. (Raatikainen, 2012, 118-119)

Nykyään on saatavilla paljon oman pääoman ehtoista rahaa yksityisiltä sijoittajilta ja rahoitusyhtiöiltä, jotka sijoittavat kasvuyrityksiin saadakseen tietyn määräajan jälkeen voittoa osingoilla tai myymällä osuuksiaan. Tällaisilta venture capital –yrityksiltä ja bisnes-enkeleiltä voi saada samalla yritystoimintaan arvokasta apua ammatillisen neuvonnan tai suhdeverkostojen muodossa. (Viitala & Jylhä, 2013, 317; Raatikainen, 2012, 118-119)

Vieraan pääoman hankkimisessa tavallisin tapa on pankkilaina tai muu rahoitusyhtiölaina. Pankki punnitsee toiminnan kannattavuuden ja riskit, ja tekee arvionsa perusteella tarjouksen. Lainan kustannuksena on lainatun rahan hinta eli korko. Mikäli liiketoimin-

nassa turvaututaan lainanottoon, tulee rahoituslaskelmassa ottaa tarkasti huomioon takaisinmaksusuunnitelma. (Viitala & Jylhä, 2013, 317)

Suomessa hyvä tapa hankkia valtion tukemaa vieraan pääoman ehtoista rahoitusta aloitavalle yritykselle on hakea lainaa Finnveralta. Finnvera rahoittaa erilaisia liiketoimintaprojekteja myöntämällä valtion tukemaa lainaa, joka on huomattavasti tavallista pankkilainaa halvempaa. (<http://www.finnvera.fi/>)

Kaikissa edellämainituissa vaihtoehdoissa on tärkeää, että liiketoimintasuunnitelma on valmis ja selkeä kokonaisuus. Liiketoimintasuunnitelma auttaa rahoittajaa arvioimaan liiketoiminnan kannattavuutta ja auttaa näin rahoittajaa arvioimaan liiketoiminnan tuottopotentiaalin. Näin ollen hyvällä liiketoimintasuunnitelmalla on mahdollista saada sijoittajia mukaan pienemmällä tuottovaatimuksella, täten parantaen liiketoiminnan tuottavuutta.

### 3.3 Riskianalyysit

Toiminnan riskien kartoittaminen on osa jokaista hyvää liiketoimintasuunnitelmaa. Riskianalyysit auttavat erilaisten riskien tunnistamisessa ja niiden vaikutuksilta suojautumisessa. Kun riskit on listattu auki analyysissä, niiden tunnistaminen voi parhaassa tapauksessa johtaa uusien riskien tunnistamiseen ja minimoimiseen, uusien mahdollisuuksien löytämiseen tai kilpailutilanteen kattavampaan analysointiin. Joka tapauksessa potentiaaliset riskit tulee tunnistaa, ennenkuin niiltä voidaan suojautua.

Riskienhallinnassa on kysymys yrityksen riskinkantokyvyn punnitsemisessa eri osaluilla. Tätä kykyä suhteutetaan eri prosesseissa yrityksen haluun ja tarpeeseen ottaa riskiä; yritystoiminnassa kaikkia riskejä ei saada koskaan eliminoidua. (Viitala & Jylhä, 2013, 340-342)

Leena Raatikaisen kirjassa ”Liikeideasta liikkeelle” yleiset yrityksen riskit on luokiteltu seuraavasti:

- Liikeriskit
  - o tekniikkaan liittyvät ongelmat, yrityksen kannattavuuteen liittyvät epäonnistumiset, toimitusten myöhästymisen, kilpailijoiden toiminta, lakot, inflaatio
  - o kaupparajoitukset, poliittiset riskit, asiakasluotot, takaukset
- Omaisuusvahingot
  - o tulipalo, räjähdys, vuoto, myrsky
  - o tulva, maanjäristys, sortuminen
  - o kone-, kuljetus-, kalusto- ja liikennevahinko
- Rikokset
  - o murto, ryöstö, varkaus, kavallus, hävikki, tietovarkaus, teollisuusvakoilu, ilkivalta, sabotaasi, pommiuhka
- Keskeytys- ja riippuvuusvahingot
  - o omasta tai tavarantoimittajan toiminnasta johtuvat tulojen menetykset
  - o asiakkaan omaisuusvahinko, sähkön saannin keskeytys
  - o viranomais määräys
- Henkilöriskit
  - o sairaus, tapaturma, avainhenkilöön kohdistuvat riskit
  - o eroaminen, eläkkeelle siirtyminen, sukupolvenvaihdos yrityksessä

- Vahingonkorvausvaatimukset
  - o korvausvastuu toiselle aiheutetusta vahingosta
  - o tuote-, ympäristö-, tieto- ja sopimusvastuu

(Raatikainen, 2012, 102)

Riskien tunnistamisen jälkeen tulee harkita yritykselle järkevät toimenpiteet riskienhallintaan. Toimenpiteet ovat käytännössä riskien välttämistä, pienentämistä, jakamista, siirtämistä tai niiden ottamista.

Riskin välttäminen tarkoittaa sellaisen prosessin poisjättämistä, johon riski sisältyy. Esimerkiksi kauppakumppaneita valittaessa voidaan välttää riskiä myymällä ainoastaan kauppakumppaneille, joilla on hyvä luottoluokitus. Näin vältetään maksuliikenneriisiä.

Riskiä voidaan pienentää vähentämällä sen todennäköisyyttä toteutua tai vähentämällä sen potentiaalisia tuhoja. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tietokoneiden tiedostojen varmuuskopiointia, jolloin yhden kopion tuhoutuminen ei tarkoita informaation häviämistä. Toinen esimerkki riskin pienentämisestä on koneiden ja laitteiden määräaikaishuollot, jolloin pienennetään yllättävän rikkoutumisen riskiä.

Jakaminen tässä tapauksessa tarkoittaa riskin pienentämistä esimerkiksi jakamalla myyntiagentuuritoiminnassa tulonhankintaa useiden tuoteryhmien tai asiakkuuksien kesken. Näin yksittäisen tuotteen myynnin epäonnistuessa yrityksellä on vielä muita tulonlähteitä, ja toiminta voi yhden osa-alueen epäonnistuessa jatkua.

Tavanomaisin esimerkki riskin siirtämisestä on vakuuttaa riski. Näin vakuutusmaksua vastaan vakuutusyhtiö kantaa jonkun tietyn riskin sopimuksen mukaan. Riskiä voidaan siirtää myös esimerkiksi alihankintasopimuksella, jossa kolmas osapuoli toteuttaa liiketoiminnan jonkun tietyn prosessin ja vastaa tähän prosessiin liittyvistä riskeistä.

Mikäli riskianalyyssissä löydetään sellaisia riskejä, joihin ei pystytä varautumaan edellämmainituin keinoin tai se ei ole taloudellisesti kannattavaa, riski hyväksytään sellaisenaan osana liiketoimintaa. Esimerkki tällaisesta riskistä vientiagentuuritoiminnassa on kohdemaan vientilainsäädännön yllättävät muutokset. Tällaisiin riskeihin on varauduttava ja ne on tiedostettava, jotta niihin voidaan varautua. Toisaalta koska tämän tyyppinen riski on hyvin vaikeasti määriteltävä, se on hyväksyttävä sellaisenaan osana liiketoiminnan riskiä ja riskin toteutuessa siihen on pyrittävä sopeutumaan.

(Viitala & Jylhä, 345-347; Raatikainen, 2012, 106-107)

Tähän nimenomaiseen projektiin liittyen riskienhallinta on sisällytetty liiketoimintasuunnitelmassa samaan osioon, kuin missä arvioidaan yrityksen asemaa markkinoilla ja sen mahdollisuutta menestyä. Mainitut arvioinnit on tehty integroimalla ne yrityksestä tehtyihin SWOT sekä PEST –analyysihin.

### 3.3.1 SWOT ja PESTE -analyysit

Nämä analyysit ovat yritystoiminnan kehittämisen työkaluja, joita voi käyttää myös yritystoimintaa perustettaessa.

SWOT on PESTE ovat akronyymejä, jotka tulevat englannin kielestä. SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) on analyysi, jolla pyritään löytämään liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. PESTE (political, economical, social, technological, ecological) taas tähtää tunnistamaan liiketoimintaan vaikuttavat poliittiset, ekonomiset (taloudelliset), sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät.

Yksi tapa määritellä SWOT:in neljä pääkohtaa on:

- Vahvuudet ja heikkoudet ovat prosessin sisäisiä tekijöitä, joihin prosessin suorittaja voi vaikuttaa
- Mahdollisuudet ja uhat ovat prosessiin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, joita ei voida hallita

(Stutely, 2012, 52)

Sekä SWOT että PESTE –analyysit tarjoavat työkalun yrityksen prosesseihin vaikuttavien tekijöiden esillenostoon. Niiden avulla voidaan tehokkaasti tarkastella toimintaympäristöä ja omaa kykyä selviytyä tuottavasti toimintaympäristön tarjoamista haasteista.

Kummassakin analyysissä tulee analyysin jälkeen tehdä johtopäätökset löydettyjen seikkojen vaikutuksista ja niiden aiheuttamista toimenpiteistä.

SWOT –analyysi soveltuu paitsi perustettavan liiketoiminnan arvioimiseen, myös yksittäisen prosessin kehittämiseen. Sitä voidaan käyttää jatkuvana työkaluna myös yksittäi-

sen prosessin kehittämiseen seuraamalla käytössä olevien resurssien ja ympäristön vaikutuksia prosessin laatuun. (Viitala & Jylhä, 2013, 49-50)

PESTE -analyysin pääkohdat taas ovat seuraavanlaiset:

- Poliittiset tekijät
  - lainsäädännön kehitys
  - säännöstely
  - tukitoimenpiteet
  - veropolitiikan kehitys
  - poliittiset asenteet
  - kansainväliset asenteet
- Ekonomiset tekijät
  - taloudellinen kasvu
  - suhdanteet
  - rahamarkkinat
  - inflaatio
  - valuuttamuutokset
  - rahapolitiikan kehitys
  - työvoiman kehitys
  - tulopolitiikan kehitys
- Sosiaaliset tekijät
  - sosiaaliset rakenteet
  - arvot ja asenteet
  - elämäntyyli muutokset
  - muuttuneet käsitykset työstä
  - muuttuneet kulutustottumukset
  - vapaa-aika
- Teknologiset tekijät
  - raaka-aineteknologia
  - valmistusteknologia
  - tuoteteknologia
  - informaatioteknologia
- Ekologiset tekijät
  - maan käyttö ja luonnon säilyminen
  - vesistöt ja vesien suojeleminen

- ilman laatu ja ilmansuojelu
- melu
- jäte

(Kamensky, 2008, 139-140)

PESTE –analyysiä käytetään samaan tapaan kuin SWOT –analyysiä, joskin PESTE:n analyysikohteet keskittyvät enemmän toimintaympäristön analysointiin. Näitä kahta analyysiä voidaan käyttää liiketoimintasuunnitelmassa ristikkäin, jolloin saadaan kattava käsitys liiketoiminnan kulusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

## 4 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön työstäminen liiketoiminnan käynnistämisen ohella selkeytti yrityksen luomisprosessia. Liiketoimintasuunnitelman teoriapuolen tutkiminen pakotti haastamaan oman liiketoimintasuunnitelman ja laajentamaan sitä vaikuttavien tekijöiden spektriä, mitä yritystä käynnistäessä olisin muuten tarkastellut.

Liiketoimintasuunnitelman luomiseen löytyy Internetistä useita erilaisia pohjia ja ohjeita. Ongelma näitä valmiita pohjia käytettäessä on kuitenkin se, että liiketoiminnan aloittamisessa kaikki näistä kohdista eivät ole välttämättä olennaisia asioita. Alan kirjallisuuden tutustuminen luo paljon vankemman käsityksen siitä, miksi mitään asioita käsitellään liiketoimintasuunnitelmassa.

Erityistä hyötyä koin saavani SWOT ja PESTE -analyysien laatimisesta. SWOT -analyysiin paneutuminen kehitti tarjoamamme palvelun myyntiargumentteja ja auttoi nostamaan valmiutta kohtaamaan erilaisia ongelmatilanteita. Käytännön esimerkkinä mainittakoon että arvioituamme liiketoimintasuunnitelman kehittämisprosessissa uudeen riskkejä ja heikkouksia, nostimme anomamme lainapääoman kymmenestä tuhannesta eurosta kolmeen kymmeneentuhanteen. Tämä yksinkertainen käytännön toimi pienensi huomattavasti todennäköisyyttä epäonnistua ensimmäisen toimintavuoden aikana. Ilman liiketoimintasuunnitelmaa olisimme aloittaneet suunnitellulla 12500 euron pääomalla ja yli puolet olisi mennyt heti alussa tuotteiden rekisteröimiskustannuksiin ja lakipalveluihin.

Tämän opinnäytetyön liitteenä olevan työn pohjalta on nyt rekisteröity toimiva osakeyhtiö, joka on saanut positiivista palautetta hyvästä suunnittelusta sekä projektia rahoittavalta taholta (Finnvera), että ensimmäisiltä asiakkailta.

Opinnäytetyön liitteenä olevaa liiketoimintasuunnitelmaa tullaan edelleen käyttämään yrityksen kehittämisessä ja liiketoiminnan prosessien kehittämisessä. Se on jo nyt osoittautunut tärkeäksi työkaluksi, sillä suunnitelman kirjoittaminen on hyvä tapa jäsenellä liiketoimintaan liittyviä ajatuksia ja haastaa niitä. Tämä toimintatapa myös varmistaa sen, että tulevaisuudessa tehdyissä suunnitelmissa otetaan huomioon aiemmin havaitut

yksityiskohdat. Näin voidaan myös vertailla liiketoimintaan vaikuttavien prosessien muutoksia ja kehittää omia tapoja muutokset huomioon ottaen.

Suosittelen oman liiketoimintasuunnitelman laatimista kenelle tahansa aloittavalle ja kokeneelle yrittäjälle. Mikäli liikeidean tarkoituksena ei ole erottautua muista alan yrittäjistä, vaan ainoastaan tutkia omia mahdollisuuksia yritystoiminnan aloittamiselle, riittää valmiin liiketoimintapohjan täyttäminen hyvin. Tämä antaa valmiudet ymmärtää liiketoiminnan prosesseja jo ennen varsinaisen liiketoiminnan aloittamista.

Mikäli aloitettava liiketoiminta pyrkii erottautumaan markkinoilla olevista tuotteista tai palveluista, suosittelen tutustumaan syvällisemmin alan kirjallisuuteen. Vertailumateriaalin hankkiminen pakottaa itseä haastamaan omat näkemykset ja suunnitelmat, sekä näin tekemällä monipuolistamaan oman suunnitelman käsittelyä.

Tämän prosessin aikana on käynyt myös hyvin selväksi se, että suunnitelmaa ei tule käyttää ainoastaan liiketoiminnan käynnistämisen yhteydessä, vaan se on hyvä pitää mukana kehittämisvälineenä. Kun kattava suunnitelma on kirjallinen, uusien prosessien kehittäminen on huomattavasti helpompaa, sillä suunnitelmaa apuvälineenä käytettäessä eivät aiemmin löydetyt ongelmakohdatkaan pääse unohtumaan. Liiketoimintasuunnitelma on siis kokonaisvaltainen liiketoiminnan kehittämistyökalu.

## LÄHTEET

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. 7. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Raatikainen, L. 2012. Liikeideasta liikkeelle. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Asiatieto Oy toim. Holopainen Tuulikki. 2012. Yrityksen perustamisopas – Käytännön perustamistoimet. 21. uudistettu painos. Jyväskylä.

Viitala, R. Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Stutely, R. 2012. The Definitive Business Plan. Third edition. Hampshire, Great Britain: Pearson Education Limited.

Yritys-Suomi, Liiketoimintasuunnitelma. 2013. Sähköinen työkalu liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Luettu 11.7.2013. <https://lts.yrityssuomi.fi/rest/index>

TE-palvelut. 2013. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. Luettu 11.7.2013. [http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp)

Finnvera. 2013. <http://www.finnvera.fi/>

**LIITTEET**

(Liitteet ovat salassa pidettävää tietoa, eikä niitä ole siksi opinnäytetyön julkisessa versiossa.)