

Janne Pelkonen

ALOITTAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyö

Liiketalous

Tradenomi (AMK)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Janne Pelkonen
Työn nimi	Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma
Vuosi	2022
Sivut	52 sivua, yksi liite
Työn ohjaaja	Anna-Liisa Immonen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön kehittämistoiminnan tarkoituksena oli varmistaa kannattavan liiketoiminnan edellytykset laatimalla liiketoimintasuunnitelma uudelle, suunnitteluvaiheessa olevalle osakeyhtiölle yritystoiminnan käynnistämistä varten.

Opinnäytetyön teoriapohjana tarkasteltiin liiketoimintasuunnitelmien laatimiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusta sekä erilaisia tarjolla olevia rahoitusvaihtoehtoja. Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelminä hyödynnettiin dokumenttianalyysiä sekä yrittäjälle toteutettua haastattelua. Opinnäytetyön ensisijaisena tutkimuskysymyksenä oli se, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja toissijaisena tutkimuskysymyksenä se, millaisia rahoitusvaihtoehtoja aloittavalla yrityksellä on.

Kehittämistoiminnan lopputuloksena muodostettiin menestyksellisesti liiketoimintasuunnitelma suunnitteluvaiheessa olevalle, koulutuspalveluita tarjoavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman rakenteen muodostamisessa sekä suunnitelmassa tehdyissä valinnoissa hyödynnettiin tiedonhankinnan kautta hankittua aineistoa.

Kehittämistoiminnan aikana havaittiin, että liiketoimintasuunnitelman laatimiseen on useita erilaisia vaihtoehtoja. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että saatavilla on useita valmiita liiketoimintasuunnitelmapohjia, joiden heikkoutena on joissakin tilanteissa suppeus sekä niiden laatijan valitsemat sisältöpainotukset. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on tiivis sekä selkokielineen kuvaus yritystoiminnan tarkoituksesta, asiakkaista sekä toimintatavoista. Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, jota tulisi jatkuvasti päivittää liiketoiminnan käynnistämisen jälkeen. Erityinen merkitys on kannattavan liiketoiminnan varmistaminen todenmukaisella ja realistisella taloussuunnittelun avulla.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, yritystoiminta, yrittäjyys

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Janne Pelkonen
Thesis title	Business Plan for a New Company
Time	2022
Pages	52 pages, one appendix
Supervisor	Anna-Liisa Immonen

ABSTRACT

This thesis aimed to ensure conditions for profitable business activities by creating a business plan for a new, not yet established limited liability company.

The theoretical framework of the thesis included literature and research concerning business plans and different options for funding. Structure and contents of the business plan were studied as a primary research question; different possibilities to organize funding as a secondary research question. Document analysis and an interview were used as a research method during the research and development process.

As a result, a business plan was created successfully for a new, not yet established company aiming to operate in the field of education. In conclusion, many different business plan templates are available, but templates may be very concise, and the template's creator emphasizes essential factors from the creator's perspective. A good business plan is compact, describing the company's aim, customers, and how it will achieve its goals in plain language. The business plan should always be kept up-to-date. Especially finance of the company should be planned and presented realistically and plausibly.

Keywords: business plan, business activities, entrepreneurship

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	8
2.1	Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma	9
2.2	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	12
2.3	Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysi	13
2.4	Kilpailijoiden sekä asiakkaiden analyysi	14
2.5	Strategia ja tavoitteet.....	15
2.6	Asiakassegmentointi sekä tuotettavat hyödykkeet.....	17
2.7	Yritystoiminnan SWOT-analyysi	19
2.8	Yritystoiminnan riskienhallinta.....	20
2.9	Markkinointisuunnitelma	20
2.10	Tuotantosuunnitelma	22
2.11	Henkilöstösuunnitelma.....	23
2.12	Kannattavan liiketoiminnan varmistaminen.....	24
3	YRITYSTOIMINNAN RAHOITTAMINEN	26
3.1	Rahoituksen tarve.....	27
3.2	Erilaiset rahoitusvaihtoehdot.....	28
4	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA.....	32
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	34
5.1	Laadullinen tutkimus	34
5.2	Dokumenttianalyysi ja haastattelu tutkimusmenetelminä.....	35
5.3	Aineisto ja sen analyysi	37
6	TULOKSET.....	38
6.1	Dokumenttianalyysin tulokset	38
6.2	Haastatteluaineiston tulokset.....	40
6.3	Liiketoimintasuunnitelman pääkohdat.....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	44

7.1	Johtopäätökset	45
7.1.1	Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?	45
7.1.2	Millaisia rahoitusvaihtoehtoja toimintaansa käynnistävällä yrityksellä on?	46
7.2	Liiketoimintasuunnitelma	47
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	47
8	LOPUKSI	49
	LÄHTEET	51

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma uudelle, suunnitteluvaiheessa olevalle osakeyhtiölle liiketoiminnan käynnistämiseksi. Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan vapaamuotoista, erityisesti toimintaa käynnistävän yrityksen kannalta merkittävää asiakirjaa, joka mahdollistaa toiminnan ohjaamisen haluttuun suuntaan. Opinnäytetyössä muodostettavan liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on mahdollistaa yritystoiminnan sujuva käynnistäminen sekä luoda mahdollisimman hyvät edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle yritystoiminnan käynnistämisestä alkaen.

Opinnäytetyön ensisijaisena tutkimuskysymyksenä on se, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma. Tutkimuskysymys on merkittävä siksi, koska kehittämistoiminnan avulla pyritään luomaan mahdollisimman hyvä ja tilanteeseen soveltuva liiketoimintasuunnitelma. Toissijaisena tutkimuskysymyksenä tarkastellaan sitä, millaisia rahoitusmahdollisuuksia toimintansa käynnistävällä yrityksellä on erityisesti perustettavan osakeyhtiön näkökulmasta. Toissijaisella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään käynnistämävaiheessa tarvittavan rahoituksen vaihtoehtoja, joiden perusteella voidaan valita parhaiten yrityksen tarpeisiin soveltuva rahoitus. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen mahdollistaa näin ollen liiketoimintasuunnitelman laatimisen sekä erilaisten rahoitusvaihtoehtojen myöhemmän tarkastelemisen.

Verkossa on saatavilla useita erilaisia liiketoimintasuunnitelmia, ja liiketoimintasuunnitelma kirjoitetaankin usein valmiille liiketoimintasuunnitelmapohjalle. Liiketoimintasuunnitelmapohjia tarkasteltaessa on usein nähtävillä painotuksia sen mukaan, mikä taho on luonut liiketoimintasuunnitelmapohjan. Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa pyritään tarkastelemaan sitä, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja kehittämistoiminnan lopputuloksena laatimaan tarpeeseen nähden paras liiketoimintasuunnitelmapohja.

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan lopputuloksena muodostuva liiketoimintasuunnitelma laaditaan uudelle, perustettavalle osakeyhtiölle. Perustettavan osakeyhtiön tarkoituksena on lisätä erilaisten yritys- ja muiden organisaatioasiakkaiden henkilöstön osaamista ja sen avulla asiakasyritysten liiketoimin-

nan kannattavuutta ensisijaisesti verkkoympäristössä järjestettävien koulutusten avulla. Suunniteltavan yrityksen yritystoiminta perustuu laatupainotteiseen fokusstrategiaan, jossa laatu näkyy koulutussisällön laadussa sekä soveltuvuudessa. Tuotettava koulutuspalvelu sisältää verkkokoulutuksen suunnittelun ja käsikirjoittamisen, teknisen toteuttamisen sekä käyttöönottamisen. Henkilöstön osaamisen kehittyminen tehdään näkyväksi vaikuttavuuden arvioinnin avulla analysoimalla asetetussa indikaattorissa tapahtunutta muutosta.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan muut liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvät osa-alueet, kuten esimerkiksi yritysmuodon valintaan tai yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvien toimien tarkasteleminen. Yritysmuodon valitseminen sekä käynnistämistoimien toteuttaminen ovat yritystoiminnan käynnistämisen kannalta hyvin merkittäviä toimia, mutta niihin vastaaminen tutkimuskysymysten kannalta ei ole tarpeellista.

Opinnäytetyön aineistona hyödynnetään teoriapohjana toimivan aineiston analysointia dokumenttianalyysin avulla. Hankittua tietoa täydennetään yrittäjänä toimivan henkilön haastattelun avulla. Haastattelun ja dokumenttien analyysin avulla tehdään tarvittavat johtopäätökset tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Dokumenttianalyysi sekä haastattelu soveltuvat tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, koska niiden avulla kyetään hankkimaan kehittämistoiminnan kannalta riittävästi tarpeellista tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi sekä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan usein toimintaansa aloittavalle yritykselle, mutta se on mahdollista tehdä myös jälkeenpäin. Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan luoda käsitys yritystoiminnan odotettavissa olevista mahdollisuuksista, mutta myös sitä kohtaavista riskeistä, joka mahdollistaa riskeihin varautumisen. Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan myös luoda käsitys kilpailijoista erottautumiseksi sekä siitä, millä tavalla yritystoiminnan kautta voidaan luoda asiakkaalle lisäarvoa. (Hesso 2015, 10–11.)

Liiketoimintasuunnitelmien sisältörakenteet vaihtelevat yleensä sen mukaan, mitä pohjaa liiketoimintasuunnitelman laadinnassa hyödynnetään apuvälineenä. Erilaiset pohjat on usein laadittu erilaisista näkökulmista ja siksi ne korostavat erilaisia asioita. (Hesso 2015, 12–13.)

2.1 Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan yritystoiminnan käynnistämiseksi moneen erilaiseen tarpeeseen. Sitä tarvitaan silloin, kun yritystoiminnan käynnistämiseksi tarvitaan apua. Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen rahoituksen tai yrittäjän toimeentuloa turvaavien etuuksien hakemisen yhteydessä. (Holopainen 2022, 13.)

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena ei kuitenkaan ole, eikä tule olla pelkästään rahoituksen hakeminen, vaan liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena yritystoiminnan tiekarttana. Yrityksiä perustetaan ilman varsinaisia liiketoimintasuunnitelmia, mutta joissakin tilanteissa liiketoimintasuunnitelman puute voi kostautua esimerkiksi korkeampina liiketoiminnan kustannuksina. Ongelmana voi olla myös se, ettei yrittäjä onnistu keskittymään liiketoiminnan harjoittamisen kannalta oikeisiin asioihin. (Haag 2013, 20.)

Menestyvän liiketoiminnan taustalla on aina ajatus siitä, että yrityksellä on tuotteita, joita muut ovat valmiita ostamaan. Käytännössä tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi suotuisat markkinatrendit, täydellinen ajoitus yritystoiminnassa, kulutukseen soveltuvat hyödykkeet, kannattava toiminta, vahva yhteistyö, hyvät tuotteet tai teknologian tarkoituksenmukainen käyttö. (Rich-New 2013, 75–84.)

Liiketoimintasuunnitelma voi ulkoiselta olemukseltaan olla hyvin yksilöllinen, esimerkiksi visuaalisesti näyttävä tai ulkoasultaan karsittu ja arkinen. Liiketoimintasuunnitelmassa ulkoasuun ei sinänsä tulisi kiinnittää liikaa huomiota. Keskeistä liiketoimintasuunnitelman kannalta on selvittää yritykselle asetettavat tavoitteet, tavoitteiden toteuttamiskeinot sekä se, mitä tapahtuu niiden saavuttamisen jälkeen. (Åkerberg 2017, 59–60.)

Yksi tapa aloittaa liiketoimintasuunnitelman laatiminen tai toteuttaa sen laatiminen on Business Model Canvas (BMC), jonka avulla liiketoimintamalli esitetään ja dokumentoidaan yksinkertaisella ja visuaalisella tavalla. BMC:ssä liiketoiminta on jaettu yhdeksään ”ruutuun”, johon jokaiseen otetaan kantaa suunnitelman laatimisen osana. BMC jakautuu teemoittain asiakkaisiin, infraan sekä rahaan. BMC:n täyttäminen on usein tarkoituksenmukaisinta aloittaa asiakkaista tai arvolupauksesta, koska asiakkaiden tarpeiden täyttäminen on liiketoiminnan lähtökohtana ja vasta tämän jälkeen edetä muihin kokonaisuuksiin. (Järvinen & Kari 2022, 66–67.)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla selkeä, lyhyt, looginen sekä todenmukainen. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi mahdollisuuksien mukaan käyttää myös laskelmia tukemaan sanallista sisältöä. Selkeyden osalta tulisi suosia yksinkertaista kieltä ja selkeitä lauserakenteita, mikä helpottaa liiketoimintasuunnitelmaan tutustumista. Lyhyydessä painottuu keskeisen sanoman esille tuominen mahdollisimman tiiviillä tavalla. Loogisuudessa painottuu se, että loogisesti perustellut asiat ovat lukijan helpompi hyväksyä. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla todenmukainen, mikä edellyttää sitä, ettei suunnitelmassa tulisi esittää yliarviointia esimerkiksi toiminnan kasvun mahdollisuuksista. (Blackwell 2004,4–5.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimista voidaan pitää välttämättömänä jo pelkästään siksi, että moni yritys kaatuu liiketoimintasuunnitelman puutteeseen. Hyvin laaditulla liiketoimintasuunnitelmalla voidaan viestiä ulospäin yrityksen tuotteista tai palveluista. Liiketoimintasuunnitelma on avuksi päätöksenteossa ja se osoittaa yritystoiminnalle tulevaisuuden suuntaa. (Haag 2013, 28.)

Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, joka kuvailee mahdollisuuksia, joita potentiaaliset ja tarvetta kokevat asiakkaat muodostavat, tapaa, jolla yrittäjä voi näitä tarpeita tyydyttää sekä sitä, millä tavalla yritys kykenee vetämään asiakkaat omaan puoleensa kilpailijoiden sijaan. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan myös yrityksellä käytössä olevat resurssit. Yritystoimintaa voidaan vaihtoehtoisesti kuvata myös tarinan avulla. Tarinan tulisi tarjota selkeää faktatietoa, selvittää suunnitelman taustalla vaikuttavat tekijät sekä sitoa liiketoimintasuunnitelma selkeäksi kokonaisuudeksi. (Sandberg 2019, 95–96.)

Liiketoimintasuunnitelmassa yritykselle muodostetaan visio. Visio vastaa kysymykseen siitä, mihin yritys toimintansa avulla pyrkii. Liiketoimintasuunnitelman tärkein tehtävä on vastata kysymyksiin ”mitä”, ”miten” sekä ”kenelle”. Tällöin määritetään asiakkaille tarjottavat hyödykkeet, hyödykkeiden tuottamisen tavat sekä asiakaskunnan määrittelyn erottautumisen mahdollisuudet huomioon. (Husso 2015, 24–28.) Kuitenkin liiketoimintasuunnitelma on itsessään se, johon tulisi vision ja mission sijasta keskittyä, jotta liiketoimintasuunnitelma saadaan tukemaan yrityksen strategiaa (Åkerberg 2017, 51.)

Kun liiketoimintasuunnitelma jaotellaan kysymyksiin ”mitä”, ”miten” ja ”kenelle”, voidaan kysymykset jaotella kohderyhmän mukaan. ”Kenelle”-kysymys edustaa asiakasnäkökulmaa, ”mitä”-kysymys edustaa hyödykennäkökulmaa ja ”miten”-kysymys liittyy paljolti henkilöstönäkökulmaan. Näiden lisäksi voidaan liittää vielä neljäntenä tekijänä imago. (Viitala & Jylhä 2013, 36–37.)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla päivitettävä asiakirja ja sitä tulisi kyetä tarkastelemaan myös kriittisesti. Liiketoimintasuunnitelmassa laadittujen ennusteiden osalta tulisi erottaa se, että liiketoimintasuunnitelma ei ole sama asia kuin esimerkiksi yritystoiminnalle laadittu budjetti. Käytettävien ennusteiden tulisi olla realistisia ja niiden tulisi perustua dokumentoituihin suunnitelmiin. (Åkerberg 2017, 60–62.) Myös Blackwell nostaa esille sen, että liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisesti, jotta yritystoiminta säilyttäisi suuntansa (Blackwell 2004, 134.)

Liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia jo ennen yritystoiminnan varsinaista aloittamista. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen onkin yritystoiminnan käynnistämisen ensimmäinen askel. Liiketoimintasuunnitelmaa seuraa rahoituksen järjestäminen, joka tehdään ennen yritysmuodon valintaa. (Viitala & Jylhä 2013, 50–51.)

Viitala ja Jylhä jakavat yritystoiminnan käynnistämisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, rahoituksen järjestämiseen, yritysmuodon valintaan, luvanvaraisuuden selvittämiseen, perustamisilmoituksen tekemiseen, aloitusilmoituksen tekemiseen, vakuutusten hankkimiseen sekä kirjanpidon järjestämiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 46–47.)

Holopainen jakaa liiketoiminnan käynnistämisen yritysideoon muokkaamisen vaiheeseen, perustamispäätöksen tekemiseen, yhtiökumppaneiden valintaan, yritysmuodon valintaan, toiminimen valintaan, perustusasiakirjojen laatimiseen, elinkeinolupahakemuksen tekemiseen tarvittaessa, pankkitilien avaamiseen ja osakepääoman maksamiseen, yrityksen perustamisilmoituksen tekemiseen, toimitilan hankkimiseen, elinkeinolupien mahdolliseen hankkimiseen tarvittaessa, yritystoiminnan aloittamiseen, työntekijöiden palkkaamiseen, yrittäjän työttömyysturvan ja eläkevakuutuksen sekä työterveyshuollon järjestämiseen. (Holopainen 2022, 59.)

2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Blackwellin mukaan liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää lyhyt kuvaus tavoitteista, arvio markkinoista, osaaminen ja kokemus, jonka yrittäjä tuo markkinoille, asiakkaiden saama lisäarvo, yritystoiminnan käynnistämisen kuvaaminen, katsaus yritystoimintaan pidemmällä aikavälillä, taloudelliset tavoitteet, liiketoiminnan käynnistämisen edellyttämät varat sekä niiden hankinta, erilaisten laskelmien todenmukaisuuden lisääminen, sekä tarvittaessa yrityksen aiemman historian kuvaaminen. (Blackwell 2004, 6.)

Uusyrittäjäkeskus suosittaa liiketoimintasuunnitelman rakenteen jakamista yrityksen perustietoihin, liikeideoon kuvaamiseen, osaamisen esilletuomiseen, SWOT-analyysin tekemiseen, tuotteiden ja palvelujen erittelemiseen, asiakkaiden määrittelyyn, markkinoiden ja kilpailijoiden tarkastelemiseen, myynnin ja markkinoinnin kuvaamiseen, liiketoiminnan tavoitteiden kuvaamiseen, riskien hallinnan tarkastelemiseen sekä taloushallinnon ja sopimusten määrittelyyn. (Uusyrittäjäkeskus 2022, 26.)

Haagin mukaan liiketoimintasuunnitelman rakenne voi muodostua kansilehdestä, yhteenvedosta, sisällysluettelosta, yrityksen historian sekä liiketoiminnan kuvaamisesta, yritysrakenteesta, tuotteiden tai palveluiden kuvaamisesta, markkina-analyysistä, toimintojen kuvaamisesta, johtamisen ja organisaation kuvauksesta, sosiaalisen vastuun sekä kestävä kehityksen huomioimisesta, yrityksen toiminnan tavoitteiden kuvaamisesta, taloudellisista laskelmista sekä liitteistä. Liiketoimintasuunnitelma on laadittava huolellisesti ja sen laatiminen

vaatii keskimäärin noin 50–100 työtunnin ajankäyttöä. Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää jatkuvasti. (Haag 2013, 20–21.)

Holopaisen mukaan liiketoimintasuunnitelma voi koostua yrityksen perustiedoista, yrityshanketta koskevasta kuvauksesta, talouden ja kirjanpidon suunnitelmasta, laskelmista, SWOT-analyysistä sekä tiivistelmästä ja johtopäätöksistä. (Holopainen 2022, 13–14.)

2.3 Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysi

Sisäisellä toimintaympäristön analyysillä tarkoitetaan kokonaistehokkuutta mittaavia analyysejä, prosessi- ja toimintokohtaisia analyysejä sekä talousanalyysejä. Organisaation kokonaistehokkuuteen liittyy johtamis- ja palkitsemiskäytännöt, rakenteet sekä resurssit. Prosessi- ja toimintokohtaisiin analyyseihin liittyy hyödykkeet, henkilöstöhallinto sekä markkinointi. Talousanalyyseihin liittyy erilaiset tunnusluvut. (Husso 2015, 62–64.)

Ulkoisen toimintaympäristön analysoinnissa huomiota tulee kiinnittää poliittiseen toimintaympäristöön, taloudelliseen toimintaympäristöön, sosiaaliseen toimintaympäristöön, teknologiseen toimintaympäristöön sekä lainsäädännölliseen toimintaympäristöön. (Husso 2015, 36.)

Poliittinen toimintaympäristö muodostuu yhteiskunnan poliittisesti luomista liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksistä. Poliittisen näkökulman kannalta merkityksellistä on esimerkiksi valmistelussa oleva sääntely sekä yhteiskunnan raha- ja finanssipolitiikka. (Husso 2015, 36–38.)

Taloudellinen toimintaympäristö määrittelee yritystoiminnan taloudellisia toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Taloudelliseen toimintaympäristöön vaikuttaa moni asia, kuten maailmantalous sekä toimiala, jolla yritys toimii. Taloudellista toimintaympäristöä tulisi analysoida ennen kaikkea kohdemarkkinatasolla. (Husso 2015, 38–40.)

Sosiaalinen toimintaympäristö muodostuu esimerkiksi vastuullisen kuluttamisen sekä ympäristötekijöiden huomioimisen näkökulmista. Sosiaalinen toimin-

taympäristö on hyvin merkityksellinen siksi, että asiakasta voidaan kutsua tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Hyvin toteutettu sosiaalisen toimintaympäristön analyysi mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden paremman tunnistamisen. (Husso 2015, 39–43.)

Teknologisen toimintaympäristön analyysi voi mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen teknologiaa hyödyntämällä, joskaan kaikki teknologiailmiöt eivät ole liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Teknologiaa voidaan hyödyntää eri tavoin eri toimialoilla. (Husso 2015, 42–48.)

Lainsäädännöllinen toimintaympäristö on vahvasti sidoksissa poliittiseen toimintaympäristöön. Lainsäädännöllinen toimintaympäristö käsittää esimerkiksi yrityksen toimintaan liittyvät verotukselliset tekijät, mahdollinen liiketoiminnan luvanvaraisuus sekä eri toimialoja koskeva sääntely. (Husso 2015, 47–48.)

2.4 Kilpailijoiden sekä asiakkaiden analyysi

Toimintaympäristön tuntemukseen liittyy olennaisesti toimialalla esiintyvän kilpailun tunteminen. Toimialalla esiintyvään kilpailuun vaikuttavat monet tekijät, kuten toimialalle äskettäin tulleet toimijat, tavarantoimittajien sekä asiakkaiden käytettävissä oleva neuvotteluvoima, toimialan yleinen kilpailutilanne sekä substituuttien tarjonta markkinoilla (Husso 2015, 48–50.) Blackwell nostaa esille näkökulman siitä, että valtaosa rahoittajista uskoo menestyvän yrityksen tulevan suurille markkinoille ja sen, että markkinoihin luotu katsaus on liiketoimintasuunnitelman merkittävin osa (Blackwell 2004, 8.)

Kilpailijoita analysoitaessa on tunnistettava kilpailijan toimintakykyisyys sekä toimintatavat, kilpailijan alueellinen toiminta sekä kilpailijan omat pyrkimykset. Asiakasanalyysin kannalta merkityksellistä on kuvata asiakkaan saama lisäarvo konkreettisesti. Strategian muodostaminen edellyttääkin asiakkaan tarpeiden sekä asiakkaan erityisesti arvostaman ominaisuuden tunnistamista. (Husso 2015, 50–55.)

Toimiala ja markkinat tulisi kuvata pohtimalla erityisesti sitä, onko markkinoilla riittävästi potentiaalisia asiakkaita, joilla on tyydyttämättömiä tarpeita ja onko

nykyisillä markkinoilla mahdollisuutta ottaa omaa paikkaansa kilpailijat huomioiden. (Sandberg 2019, 109–110.)

Jos asiakkaita ja kilpailijoita ei tunneta, epäonnistumisen mahdollisuus on suuri. Tästä syystä hyödykkeitä ei tule rakentaa olemattoman asiakastarpeen pohjalle. Tilanne voi ilmetä esimerkiksi siten, ettei mitään todellista asiakkaalla olevaa ongelmaa kyetä tosiasiasa ratkaisemaan. Ongelmia voi seurata myös siitä, jos asiakas ei halua tai kykene maksamaan ongelman ratkaisusta. Tällöin ratkaisun myyminen on erittäin ongelmallista. Asiakasryhmä voi olla myös liian pieni kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Näin ollen potentiaalisia asiakkaita tulisi olla riittävän paljon. (Järvinen & Kari 2022, 72–73.)

2.5 Strategia ja tavoitteet

Strategian avulla asioita pyritään yleisesti tekemään paremmin tai tehokkaammin. Taustalla on ajatus siitä, että asiakkaan tarpeita pyritään tyydyttämään löytämällä uusia liiketoiminta-alueita tai kehittämällä olemassa olevia. Strategian avulla pyritään uuden tai erilaisen tekemiseen toisella tavalla kuin muut tekevät, jolloin se on erillinen kilpailijoiden strategioista. (Vuorinen 2013, 21–22.)

Strategian kautta kyetään muodostamaan yritystoiminnan visio. Strategian muotoilun lähtökohtana on ajatus kilpailuedusta suhteessa muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin. Kilpailuetu voidaan saavuttaa esimerkiksi kustannusten sekä erikoistumisen avulla, jolloin yrityksen toimintaympäristön on otettava huomioon. (Husso 2015, 78–81.)

Strategiaprosessilta edellytetään aukottomuutta. Se tarkoittaa sitä, että tavoitteet on kyettävä asettamaan oikein, toimenpiteet on kyettävä suunnittelemaan asianmukaisesti ja budjetoinnin tulee olla toimiva. Mikäli jokin osa-alueista ei strategiaprosessissa toimi, strategia ei toimi. (Åkerberg 2017, 49–50.)

Kustannusjohtajuusstrategian ajatus pohjautuu kustannusten aiheuttajien tarkkaan analysointiin sekä niiden vaikutuksen huomioimiseksi sen varmistamiseksi, ettei asiakkaan saama lisäarvo vähene. Tämä voi olla esimerkiksi

sellaisessa tilanteessa, jossa yritystoiminnan kustannukset ovat kilpailijoita alhaisemmat, mutta samaan aikaan asiakkaan saama lisähyöty ei alene. Kustannuksia on pyrittävä alentamaan esimerkiksi korkealla automatisoinnin asteella, suurtuotannolla sekä esimerkiksi henkilöstön tehokkuuden edistämällä. (Husso 2015, 80–82.)

Fokusstrategiaa voidaan kutsua myös ”ulkoa sisään”-strategiaksi, joka edellyttää toimintaympäristön huolellista analyysiä ja laadukkaita hyödykkeitä. Tällöin strategiaa hyödyntävä yritys analysoi kilpailijat, differoi hyödykkeet ja luo yritystoimintansa kautta lisäarvoa ainoastaan rajatulle kohderyhmälle, joka usein voi olla kooltaan pieni. Koska kustannukset fokusstrategiassa voivat olla kustannusjohtajuusstrategiaa suurempia asiakkaalle, fokusstrategian keskiössä on asiakkaan arvoketjun tunnistaminen, jotta lisäarvo kyetään maksimoimaan. Asiakas voi kokea saavansa lisäarvoa esimerkiksi laadusta, eettisyydestä, trendikkyudestä, asiakkaan huomioon ottavasta toimintatavasta tai toimijan kokemuksesta. (Husso 2015, 82–85.)

Strategioita voidaan jakaa myös muilla tavoilla. Strategioiksi voidaan nähdä teknisen laadun strategia, imagostrategia, palvelustrategia sekä hintastrategia. Teknisen laadun strategiassa korostuu tuotteen paremmuus, imagostrategiassa mielikuva, palvelustrategiassa asiakassuhteen kehittäminen ja hintastrategiassa edullisuus. (Viitala & Jylhä 2013, 56–57.)

Strategian on oltava ymmärrettävä ja haluttava, jotta voidaan ottaa käyttöön strategian toimeenpanoa edistäviä työkaluja. Tästä syystä strategian laatimisen yhteydessä tulisi kiinnittää huomiota strategian ymmärrettävyyteen. Tällöin voidaan varmistaa se, että organisaatio on tekemässä oikeita toimenpiteitä. (Åkerberg 2017, 55.)

Differoinnissa, eli erilaistamisessa, voidaan erottautumista hakea tuotteen tai palvelun erilaisuudella, henkilökunnan ainutlaatuisuudella taikka imagolla. Tällöin asiakkaan saamaa arvoa voidaan lisätä paljolti pelkästään mielikuviin perustuvilla tekijöillä. Erilaistaminen on kuitenkin välttämätöntä menestymisen varmistamiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 34–35.)

Yrityksen kasvu edellyttää sitä, että yritys on jo osoittanut tarpeen hyödykkeille kilpailluilla markkinoilla, yrityksen avainhenkilöt ovat osoittaneet olevansa kyvykkäitä yritystoiminnan harjoittamiseen sekä sitä, että liiketoiminta on kannattavaa. Kun yritystoimintaa laajennetaan esimerkiksi ostojen avulla, tulisi taustalla olla innovaatio, edullisemmat tuotteet tai parempi palvelu taikka hyödykkeiden parempi laatu. (Blackwell 2004, 100–102.)

Yrityksen tavoitellessa nopeaa kasvua on resurssit usein rajalliset ja kasvuun liittyy myös riskejä. Nopeassa kasvussa usein ostetaan erilaisia liiketoimintoja tai tehdään voimakkaasti yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Tavanomaisin kasvun keino on yritysosto, joka useissa tilanteissa mahdollistaa nopean kasvun. Kasvu voi perustua myös innovatiivisuuteen, jolloin kasvu on vähittäin tapahtuvaa ja pohjautuu radikaaleihin innovaatioihin, kuten uuteen teknologiaan, uudenlaisiin palveluihin tai palveluntuottamiseen liittyviin innovaatioihin. Organinen kasvu perustuu taas yrityksen kehitykseen ja sen aikaansaamaan kasvuun asiakassuhteita vahvistamalla sekä tuotekehityksellä. (Viitala & Jylhä 2013, 277–278.)

Yritystoiminnan aloittaminen tarkoittaa työuran lisäksi elämäntavan valintaa. Yrittäjyyteen liitetään paljon erilaisia ja hyvin vaativia piirteitä, kuten luovuus, motivaatio, kilpailuhenkisyys, aloitteellisuus, itseluottamus sekä kyky riskintoon. (Viitala & Jylhä 2013, 28–32.) Yrittäjän yleisenä vaatimuksena on yrittäjätaidot, joka tarkoittaa kykyä johtaa yritystä sekä vastata sen myynnistä, markkinoinnista, viestinnästä sekä taloushallinnosta. Yritystoimintaa harjoittavalta edellytetään toteuttamiskelpoista liikeideaa ja uskoa siihen, toimialaosaamista, rahanansaintahalua, oma-aloitteisuutta, kykyä ottaa ja sietää riskejä sekä epävarmuutta sekä kykyä määritellä toimintaan selkeät tavoitteet. (Uusyrittäjäkeskus 2022, 9.)

2.6 Asiakassegmentointi sekä tuotettavat hyödykkeet

Yrityksen tulee kohdentaa tuotettavat hyödykkeet sellaiselle asiakasryhmälle, joka on kiinnostunut niistä ja jotka kokevat saamansa hyödykkeitä hankkimalla lisäarvoa. Segmentointi mahdollistaa asiakasryhmien muodostamisen löytämällä tekijät, jotka erottavat ne toisistaan. Yksi merkittävä tapa segmentoida

asiakkaita on luokitella organisaatioasiakkaat ja kuluttaja-asiakkaat erilleen. (Husso 2015, 92–93.)

Segmentointi edellyttää sekä markkinoiden että osto- tai hankintakäyttäytymisen tuntemusta. Segmentoinnissa tehdään segmentointikriteerejä koskevat valinnat ja muodostetaan niiden perusteella asiakassegmentit, tunnistetaan osto- tai hankintakäyttäytymisen tunnuspiirteet sekä tunnistetaan markkinat. Segmentointikriteerit vaihtelevat markkinoiden mukaan, mutta ne voidaan luokitella demografisiin kriteereihin, elämäntyylikriteereihin sekä asiakassuhdekriteereihin. (Husso 2015, 92–94.)

Yritysmarkkinoiden demografiakriteerejä ovat esimerkiksi asiakkaan toimiala ja toiminnan laajuus, kun kuluttajamarkkinoilla segmentointia voidaan tehdä esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai ammattiin perustuen. Yritysmarkkinoiden elämäntyylikriteerejä ovat esimerkiksi yrityksen toimintatapa ja yrityskulttuuri, kun kuluttajamarkkinoilla niitä voivat olla esimerkiksi asenteet, kiinnostukset, harrastukset sekä motiivit. Asiakassuhdekriteerejä voivat yritysmarkkinoilla sekä yhtä lailla kuluttajamarkkinoilla olla esimerkiksi ostokäyttäytyminen sekä ostouskollisuus, sekä ostojen arvo ja niiden määrä. (Husso 2015, 94–95.)

Segmentoinnin jälkeen on valittava kohderyhmät, joihin aletaan hallitusti kohdentaa markkinointia markkinointisuunnitelman mukaisesti kysynnän aikaansaamiseksi. Markkinointitoiminnan tarkoituksena on lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Varsinainen osto- tai hankintaprosessi lähtee liikkeelle ärsykkeen aikaansaamasta tarpeen tunnistamisesta, minkä jälkeen asiakas pyrkii hankkimaan tietoa. Asiakas vertailee erilaisia vaihtoehtoja ja lopulta tekee ostopäätöksen hyödykkeen hankkimiseksi. Asiakkaan oston jälkeisellä toiminnalla on myös merkitystä, jos asiakkaalta pyritään saamaan tietoa saadusta lisäarvosta. Tässä yhteydessä asiakkaalle voidaan mahdollisesti myös tehdä lisämyyntiä. (Husso 2015, 94–100.)

Asiakkaat voivat suosia luotettavuutta, teknistä paremmuutta tai yksilöllisten tarpeiden täyttämistä. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus pyrkiä asiakasläh- töiseksi, erinomaiseksi operatiiviselta toiminnaltaan taikka tuotteiden näkökul- masta tuotejohtajaksi. (Viitala & Jylhä 2013, 53–55.)

2.7 Yritystoiminnan SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on 1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitetty synteetisoinen strategiatyökalu, jonka avulla yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhkat analysoidaan. Analyysin avulla pyritään hankkimaan tietoa tukemaan päätöksentekoa. SWOT-analyysin heikkous on sen pinnallisuus silloin, kun se toteutetaan ilman pohjatyon asianmukaista tekemistä. (Vuorinen 2013, 64–68.)

Asianmukaisesti laadittu SWOT-analyysi on liiketoimintasuunnitelman ohella välttämätön yritystoiminnan onnistumista edellyttävä tekijä. SWOT-analyysi tulisi laatia siten, että se tukee strategiaa ja niiden välillä tulisi vallita yhteys. SWOT-analyysi itsessään on strategiaa täydentävä elimellinen osa, jossa tarkastellaan yritystoiminnan kannattavuutta pureutumalla kilpailutilanteeseen, tuotteisiin sekä asiakkaisiin. (Åkerberg 2017, 59.)

SWOT-analyysi mahdollistaa myös yrityksen jatkuvan kehittämisen, jolloin sitä voidaan päivittää ajan kuluessa. SWOT-analyysin tekemisen jälkeen tulisi edetä pelkkien havaintojen jälkeen johtopäätöksiin – tällöin tulisi tarkastella sitä, miten esimerkiksi heikkouksiin sekä uhkiin reagoidaan. (Viitala & Jylhä 2013, 42–43.)

SWOT-analyysissä tarkastellaan yritystoimintaan liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia. Aina pelkästään varsinaisilla tunnistetuilla ja aukikirjoitetuilla löydöksillä ei ole merkittävintä vaikutusta, vaan jo itsessään analyysin laadintaprosessi palvelee yritystoiminnan suunnittelua. (Åkerberg 2017, 59.)

SWOT-analyysi toteutetaan nelikenttänä, jossa vahvuuksia ja heikkouksia tarkastellaan sisäisinä tekijöinä, kun taas mahdollisuuksia ja uhkia ulkoisina tekijöinä. SWOT-analyysistä voidaan tehdä erikseen merkittävälle hyödykkeille, joita yritys tuottaa. Analyysin vahvuutena on se, että sen laadinta pakottaa tarkastelemaan erilaisia kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Åkerberg 2017, 63–65.)

SWOT-analyysin laatimisen periaatteina voi pitää realistisuutta, selkeyttä, konkretiaa sekä yksinkertaisuutta. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, että varsinaista totuutta ei ole olemassa, vaan analyysi on aina sen laatijan oma tulkinta todellisuudesta. Myös analyysissä käytettäviin ilmaisuihin tulisi kiinnittää huomiota. (Åkerberg 2017, 64–65.)

2.8 Yritystoiminnan riskienhallinta

Yrityksen riskienhallinta on riskien tunnistamista, analysointia sekä niihin varautumista. Riskejä voidaan luokitella erilaisiin luokkiin, kuten liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskejä ovat esimerkiksi se, ettei asiakkaat kykene maksamaan laskujaan, tavarantoimittaja ei kykene toimittamaan sovittuja tuotteita, yrityksen kannattavuus heikkenee, kilpailijan toimet muuttavat yrityksen toimialaa tai taloudellisessa ympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi rikokset, omaisuuteen kohdistuvat vahingot, toiminnan keskeytyminen, henkilöriskit tai vahingosta aiheutuneet vaatimukset. (Husso 2015, 180–183.)

Riskejä voidaan luokitella myös muilla tavoin, kuten operatiivisiin riskeihin ja strategisiin riskeihin. Operatiiviset riskit liittyvät päivittäiseen yritystoimintaan, kuten johtamiseen tai ulkoisiin tapahtumiin. Strategisen riskit liittyvät taas yritystoiminnan pitkän aikavälin tavoitteisiin, joita voivat olla esimerkiksi asiakaskäytökseen liittyvät riskit tai teknologiaan liittyvät riskit. Taloudelliset riskit liittyvät taas yrityksen rahaprosesseihin sekä sopimuksiin, kun vahinkoriskit esimerkiksi toimitiloihin sekä työturvallisuuteen. (Viitala & Jylhä 2013, 286–288.)

Riskeihin voidaan varautua välttämällä niitä, pienentämällä riskien aiheuttamaa lopputulosta, jakamalla riskiä tai siirtämällä riskiä. Riskiä voidaan pienentää esimerkiksi koulutuksen tai paloturvallisuutta edistävien toimien avulla. Riskiä voidaan jakaa sopimuksien avulla tai toimimalla usealla paikkakunnalla. Riskiä voidaan siirtää esimerkiksi vakuutusten avulla. (Husso 2015, 182–186.) Riski voidaan myös ottaa (Viitala & Jylhä 2013, 292.)

2.9 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnin tarkoitus kiteytetysti on laittaa markkinoinnin kohteena oleva hyödyke näkyville ja saada heidät ajattelemaan sitä. Markkinointia voidaan

käytännössä toteuttaa erilaisten kanavien kautta, kuten esimerkiksi sosiaalisen median avulla tai ns. suusta-suuhun markkinoinnin avulla tyytyväisten asiakkaiden osalta. (Hutter 2018, 39–40.)

Markkinointi toteutetaan aina oikealle kohderyhmälle huolellisesti. Markkinoinnin tarkoituksena on lisätä kysyntää. Hyvin toteutettu markkinointi toteutetaan monikanavaisesti, kustannustehokkaalla tavalla, puhuttelevasti, ennakkolullottomasti sekä tunteita herättävästi. (Husso 2015, 104–105.)

Markkinointisuunnitelmassa tulisi kuvata se, millä tavalla hyödykkeet on tarkoitus myydä ja levittää, myyntitavat, loppukäyttäjille toteutettava mainostaminen kanavittain, yritysysteystyö sekä muut markkinoinnissa käytettävät menetelmät (Sandberg 2019, 115–116.)

Valittu strategia on huomioitava markkinointia suunniteltaessa, ja markkinoinnissa on huomioitava myös yleisesti maailman muuttuminen. Markkinointi on osa strategian toteuttamista, ja siksi valittu strategia näkyy siinä selvästi: Kustannusjohtajuusstrategiassa markkinoinnissa hinnalla kilpailu sekä mutkattomuus korostuu, kun fokusoituvassa strategiassa ei kilpailla hinnalla vaan rajatulle kohderyhmälle tuotettavalla laadukkaalla lisäarvolla, usein asiakasta osallistavalla tavalla. (Husso 2015, 105–107.)

Markkinoinnin suunnittelussa keskeistä on mieltää markkinointi kaksitasoiseksi: strategiseksi sekä operatiiviseksi markkinoinniksi. Tällöin markkinoinnin aikajänne vaihtelee. Strategisessa markkinoinnissa puhutaan pitkälle aikavälille tehtävästä suunnittelusta, kun operatiivinen markkinointi on luonteeltaan kampanjaluonteista ja lyhytaikaista. (Husso 2015, 107.)

Operatiivista markkinointisuunnitelmaa ei ole välttämätöntä tehdä samalle tietylle pohjalle. Operationaalisessa suunnitelmassa tulisi kuvata ne taktiset menetelmät, jotka tukevat strategiaa ja jotka luovat kilpailuetua yritykselle. (Sandberg 2019, 117–118.)

Markkinoinnin suunnittelussa toimintaohjelma voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin, kuten hyödykkeisiin ja niiden hintaan, jakeluun sekä markkinointiviestintään. Jokaisen osa-alueen osalta tulisi kyetä yksilöimään se, miten yrityksen

valitsema strategia näkyy käytännössä markkinoinnissa. (Husso 2015, 109–110.)

Markkinoinnin suunnittelussa tuotepolitiikka määrittelee sen, miten markkinointia rakennetaan tyydyttämään asiakaskohderyhmän tarpeita. Tällöin tulee määrittellä selkeä ydintuote, jonka ympärille voidaan rakentaa lisämyynnin näkökulmista ydintuotteen käyttöä avustavia lisäosia sekä ns. mielikuvatuotteita, jotka voivat liittyä esimerkiksi takuuseen tai asiakkaalle annettavaan neuvontaan. (Husso 2015, 111.)

2.10 Tuotantosuunnitelma

Tuotannoksi lasketaan ne työvaiheet, jotka edeltävät asiakkaan saamaa lisäarvoa. Yritystoiminnassa tulisi pyrkiä tehokkuuteen, mutta erityisesti kustannusjohtavuusstrategiassa tehokkuutta tavoitellaan analysoimalla tuotantoon kuuluvat kustannustekijät, kilpailuttamalla ne ja rakentamalla tuotanto siten, että asiakkaan lisäarvo kyetään tuottamaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Fokusoituvassa yrityksessä asiakaslähtöisyyden merkitys on suurempi ja tällöin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä painotetaan esimerkiksi laatua. Keskeistä on kyetä yksilöimään tuotettavat hyödykkeet ja niiden volyymit, tunnistamaan erilaiset asiakassegmentit, yksilöimään ketkä osallistuvat prosessiin sekä tunnistamalla toimintaan kohdistuvat vaatimukset. (Husso 2015, 154–156.)

Palvelutuotanto eroaa muista hyödykkeiden tuotannoista siten, että palveluntuotannossa on usein vaikeampi saavuttaa selkeitä kustannussäästöjä, koska asiakkaan rooli palveluntuotannossa on oleellinen ja kokonaisuus ei aina ole monistettavissa muihin tilanteisiin. Palveluntuotanto on kuitenkin tekijä, joka mahdollistaa kilpailuedun muodostamisen sen vaikean kopioitavuuden takia. Tällöin kuitenkin kohderyhmän aito tuntemus on välttämätöntä. Vaikka esimerkiksi automatisointi ei sovellu palvelutuotantoon useissa tilanteissa kuin hyvin rajatusti, voi esimerkiksi automatisoitu ja helppo ajanvaraus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Husso 2015, 155–157.)

2.11 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstö mahdollistaa asiakkaalle lisäarvon syntymisen. Henkilöstön työpanos on tärkeä ja keskeistä sekä vaikeasti korvattavissa olevaa henkilöstöä voidaan kutsua ydinosaajaksi. Erityisesti ydinosaajista on työmarkkinoilla puutetta. Ydinosaaja eroaa osaajasta, ja osaaja onkin ydinosaajasta poiketen helposti korvattavissa esimerkiksi ulkoistamalla. Usein asiakkaan arvontuotannon prosessiin liittyy myös muita yrityksiä esimerkiksi ulkoistamisen seurauksena, jolloin voidaan puhua arvoverkosta. Osa arvoverkon palveluista on helposti ulkoistettavissa osaajille, ja ulkoistaminen ei tällöin aiheuta varsinaista asiakkaan arvokokemuksen vähenemistä. (Husso 2015, 158–159.)

Henkilöstösuunnittelussa on korostuttava se, millä tavalla yritys varmistaa riittävän ja oikeanlaisen työvoiman olemassa olemisen. Tällöin tulee huomioida esimerkiksi erilaiset laajentamiseen ja kasvuun liittyvät suunnitelmat sekä kannattavuuteen liittyvät tavoitteet. Henkilöstösuunnitelmassa tulisi tarkastella hyvin käytännöllisiä kysymyksiä esimerkiksi siitä, millaista työvoimaa tarvitaan, millä tavalla rekrytointi toteutetaan, miten osaamista ylläpidetään, millä tavalla henkilöstöä palkitaan, miten työntekijöitä kohdellaan ja sijoitellaan organisaatiossa. (Viitala & Jylhä 2013, 184–185.)

Ulkoistamisen etuna on se, että yrityksen ulkoistaessa kustannusrakenne muuttuu. Ulkoistaminen ei kuitenkaan ole riskitöntä. Erityisenä riskinä ulkoistamisessa on sopimukset, joiden tekemiseen on panostettava erityisen paljon ja heikosti toteutettu sopimusten solmiminen voi aiheuttaa yritystoiminnalle merkittävää haittaa. Ulkoistamisessa riskinä on myös ruuhkahuippujen yhteydessä ilmenevä työntekijäpula sekä kilpailulliset näkökulmat. (Husso 2015, 159–160.)

Henkilöstösuunnitelma tulisi laatia strategialähtöisesti sekä osaajaa ja ydinosaajaa koskeva jaottelu huomioiden. Henkilöstöstrategian keskeisiksi kysymyksiksi voidaan määritellä henkilöstön määrä sekä henkilöstökustannukset, työsuhdemuodot, osaaminen ja ydinosaaminen, työturvallisuus ja -hyvinvointi sekä ydinosaamisen ja osaamisen kehittäminen. (Husso 2015, 161–162.)

2.12 Kannattavan liiketoiminnan varmistaminen

Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuden varmistamiseen liittyvien laskelmien tarkoituksena on varmistaa yrityksen terve taloudellinen perusta ja se, että yritys tekee tuottoa omistajilleen. Taustalla vaikuttaa yrityksen valitsema strategia sekä se, millä tavalla yritys pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. (Husso 2015, 163–166.)

Uusyrityskeskus suosittaa, että liiketoimintasuunnitelman yhteydessä laadittaisiin yritystoimintaa koskeva rahoituslaskelma, kannattavuuslaskelma sekä myyntilaskelma. Tällöin tulee huomioiduksi yritystoiminnan edellyttämät investoinnit sekä käyttömenot. Erityisen suuri painoarvo on kannattavuuslaskelmalla, joka auttaa määrittelemään kannattavan yritystoiminnan näkökulmasta vähimmäismyynnin. (Uusyrityskeskus 2022, 28.)

Liiketoiminnan kannattavuuden tarkastelussa tarkastellaan kustannuksia sekä erilaisia ansaintamalleja sekä tulovirtoja. Kustannuksia ovat esimerkiksi tulovirtojen hankkimiseksi käytetyt materiaalit ja palvelut, henkilöstökustannukset, liiketoiminnan muut kulut sekä poistot ja arvonalentumiset. Ansaintamallit voivat taas perustua hyödykkeiden myyntiin tai tilaajamalliin, jossa asiakkaalta veloitetaan tiettyinä aikaväleinä sovittu maksu. Ansaintamalli voi perustua myös transaktiolaskutukseen, jossa asiakasta laskutetaan jälkikäteen ja laskutuksen perusteena voi olla arvo tai tapahtumien määrä. (Järvinen & Kari 2022, 87–91.)

Laskelmien laatimisen taustalla on tarve yksilöidä taloudelliset tarpeet, kuvata varojen käyttäminen, luoda katsaus taloudelliseen toimintaan muutamaksi tilikaudeksi sekä kuvata se, millä tavalla sijoittajat voivat yritystoiminnan avulla saada tuottoa. Laskelmia käsittelevä osio on tärkeä ja kiinnostaa lähes kaikkia lukijoita. On myös huomioitava se, että suurin osa suunnitelmista ovat epärealistisia ja puutteellisesti tehtyjä. Lisäksi usein yritys ei kykene täyttämään laskelmissa kustannusrakenteelle asetettuja oletuksia. Laskelmia laadittaessa on hyvä huomioida se, että joskus myös realistiset laskelmat voivat tuntua osasta lukijoita epärealistisilta. (Sandberg 2019, 120–123.)

Yrityksen koosta huolimatta liiketoimintasuunnitelmassa tulisi kuvata vähintään odotettavissa oleva ensimmäisen tilikauden liikevaihto ja voitto, kuinka lyhytaikaiset lainat maksetaan pois ensimmäisen tilikauden aikana, milloin yrityksen lainat ovat maksettu kokonaan pois sekä mitä taloudellisia odotuksia toista tilikautta kohtaan asetetaan. (Blackwell 2004, 12–13.)

On huomioitava, että yrityksen on jatkuvasti kyettävä uudistumaan ja toimimaan innovatiivisesti, osaamista lisäten sekä mukauttamalla toimintatapoja. Muussa tapauksessa yritys voi tipahtaa markkinoilta. (Viitala & Jylhä 2013, 275–276.)

Budjetoinnin haasteena on sen vaikeus siksi, että mukana on paljon muuttujia sekä inhimillisiä virheitä. Budjetoinnissa usein pitkän aikavälin ennusteet aliarvioidaan, kun taas lyhyen aikavälin ennusteet yliarvioidaan. Tällöin haasteeksi muodostuu se, ettei budjettiin voida luottaa. (Åkerberg 2017, 40–41.)

Kannattavuuden varmistamisessa keskeistä on kyetä määrittämään katetuotolaskennan avulla kriittinen piste, joka edellyttää yrityksen kulurakenteen tunnistamista. Kuluja voidaan pyrkiä vähentämään niistä kulueristä, jotka sen valitun strategian kannalta mahdollistavat. Jossakin tilanteessa voi olla mahdollista, että jokin hyödyke myydään tappiollisesti, jolloin tappiollisuus kompensoidaan toisten hyödykkeiden myynnillä. (Husso 2015, 167–171.)

Tulosbudjetti on tilikauden toiminnan numeerista suunnittelua, eli budjetointia. Tulosbudjetti on avustava työkalu, joka ei kuitenkaan saa muodostua toiminnan kehittämisen esteeksi. Tulosbudjetti perustuu kriittisen pisteen tunnistamiseen ja tulosbudjetin avulla tarkoitus on jakaa erät tarkoituksenmukaisiin osabudjetteihin ja ohjata niitä yrityksen strategian mukaisiin toimiin. (Husso 2015, 170–171.)

Muita budjetointivaihtoehtoja ovat esimerkiksi liukuva budjetti, tarkistettava budjetti sekä rullaava budjetti. Liukuvassa budjetissa kiinteät kulut tunnistetaan ja budjetoidaan jo tilikauden alussa ja niiden tarkoitus on muuttua tilikauden edetessä. Rullaava budjetti on joustava, vuosineljänneksittäin muodostettava budjetti, joka sopii erityisesti tilanteisiin, jossa rahoitus vaikuttaa kasvuun.

Tarkistettava budjetti on rullaavan budjetin kaltainen. Siinä annetaan tilikauden aluksi budjettiraamit, joita tarkistetaan tietyin väliajoin, kuten vuosineljänneksittäin. (Husso 2015, 170–171.) Budjetoinnille tulisi valita mieluiten vain rullaava muoto (Åkerberg 2017, 49.)

Kassavirtalaskelmien avulla voidaan muodostaa investoinnin pohja ja mahdollistaa prosessien tehostamisen tai liiketoiminnan kasvattamisen. Investoinnit voivat perustua ulkoiseen rahoitukseen tai liiketoiminnan kautta tulevaan tulo-rahoitukseen. Kassavirtalaskelman etuna on sen ohjaava vaikutus siihen, että yrittäjä tulee pohtineeksi investoinnin toteuttamisen vaihtoehtoja ja huomioimaan varojen riittävyys tilikauden aikana. Kassavirtalaskelmassa aloitus tehdään kassan tilikauden tilanteen mukaisesti ja sitä toteutetaan kuukausitasolla, jolloin likvidien varojen määrästä pysytään selvillä ja ennakointi helpottuu. Tämä ehkäisee kassassa olevan rahan vähentymistä sekä lisää edellytyksiä suoriutua maksuvelvoitteista, joka turvaa esimerkiksi osaltaan rahoituksen hinnan sekä paremmat ehdot. (Husso 2015, 172–174.)

Yritysten taloutta suunniteltaessa tärkeää on arvioida kustannuksia realistisesti. Kiinteitä kustannuksia ei tule myöskään kasvattaa liian suuriksi ja tarvittaessa kuluja tulisi karsia esimerkiksi ulkoistamalla tai tekemällä muita hankintoja yrityksen ulkopuolelta. Lisäksi asiakkaiden halut ja ostokäyttäytyminen tulisi tuntea silloin, kun hinnoittelua suunnitellaan. (Järvinen & Kari 2022, 95.)

Myytävien hyödykkeiden hinnanmuodostus voidaan toteuttaa arvoperusteisesti, markkinaperusteisesti tai kustannusperusteisesti. Arvoperusteisessa hinnanmuodostuksessa määrittävä tekijä on asiakkaan saama arvo, johon voi vaikuttaa esimerkiksi hyvä imago tai erinomainen laatu. Markkinaperusteisessa hinnanmuodostuksessa hinnan määrittää tarjonnan ja kysynnän tasapaino, jolloin kilpailijoiden vaikutus hinnan muodostumiseen on merkittävä. Kustannusperusteisessa hinnanmuodostuksessa voittomarginaali lisätään tuotantokustannusten päälle. (Uusyrittäjäkeskus 2022, 33.)

3 YRITYSTOIMINNAN RAHOITTAMINEN

Yritystoiminnan perimmäinen tavoite on kasvattaa omistajien varallisuutta. Yrityksen perustamisvaiheessa yrityksen perustajalla on ajatus liikeideasta, joka

tyypillisesti edellyttää investointeja erilaiseen liikevaihtoa tuottavaan omaisuuteen, kuten kalusteisiin, laitteisiin tai koneisiin. Koska yrityksen perustajalla harvoin on yritystoiminnan käynnistämisen edellyttämää omaisuutta, tarvitaan ulkopuolista rahoitusta. Usein rahoitus hankitaan rahoitusmarkkinoiden kautta, jossa erilaiset instituutiot, kuten pankit, tarjoavat palveluja yrityksille. (Niskanen & Niskanen 2016, 8–9.) Osakeyhtiön yritystoimintaan pääomaa sijoittaneilla on osakeomistuksen kautta myös päätäntävaltaa yrityksen asioissa (Viitala & Jylhä 2013, 46–47).

Kun yritystoimintaa ollaan käynnistämässä, tehdään päätös investoinnista sekä rahoituksesta. Investointia koskevalla päätöksellä päätetään esimerkiksi koneiden tai laitteiden hankinnasta, kun rahoituspäätöksellä päätetään taas investointien rahoittamisesta. Tällöin yrityksen tase muodostuu omaisuuseristä vastaavaa-puolella sekä rahoituslähteistä vastattavaa-puolella. Yritystoiminnan käynnistyttyä rahanlähteet voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin rahanlähteisiin, joista ulkoinen voidaan hankkia esimerkiksi lainarahoituksen tai osakepääoman kautta. Osingonjakopäätöksellä päätetään yrityksen omistajille jaettavasta osuudesta, joka on pois tulevista investointimahdollisuuksista. (Niskanen & Niskanen 2016, 9–10.)

3.1 Rahoituksen tarve

Rahoitustarpeen arvioinnin kannalta keskeistä on arvioida sitä, miten nopeasti asiakkailta voidaan alkaa keräämään tulorahoitusta yritystoimintaan, kuinka suuren osan yritystoiminnan päärahoittaja sijoittaa yritystoimintaan, millainen rahoitusmarkkinoiden korkotaso on, millaiset ovat lainojen takaisinmaksujen ehdot sekä mitä vakuuksia lainoissa käytetään. (Viitala & Jylhä 2013, 46–47.)

Rahoituksen tarve perustuu liiketoimintasuunnitelman rahoituslaskelmaan. Rahoituslaskelmassa huomioidaan yrityksen tarve toteuttaa investointeja sekä erilaiset käyttömenot. Näitä ovat esimerkiksi toimitiloihin, ajoneuvoihin, työvälineisiin sekä markkinointiin kohdentuvat menot. (Uusyrittäjäkeskus 2022, 28.)

Yritystä perustavan yrittäjän tekemä oma sijoitus yritykseen antaa uskottavuutta yritystoiminnalle. Oman sijoituksen tulisi kattaa noin 20 prosenttia kokonaispääoman tarpeesta, mutta pienemmissä yritystoiminnoissa osuuden tulisi

olla merkittävämpi. Omaksi sijoitukseksi tulkitaan myös avustukset, joita yritystoiminnan käynnistämiseen kohdennetaan. (Holopainen 2022, 238.)

Laskelmien on oltava todenmukaisia ja realistisia. Laskelmia tehdessä on huomioitava myös se, millaiset mahdollisuudet yrittäjällä itsellään on sijoittaa varoja yritystoimintaa varten. Tässä yhteydessä voidaan huomioida esimerkiksi mahdollisuudet omien työvälineiden käyttämiseen. (Uusyrityskeskus 2022, 28.)

Erilaisia rahoitusvaihtoehtoja arvioitaessa on huomioitava, että kaikki yritystoimintaa tukevat välineet eivät ole tarkoitettu yritystoiminnan rahoittamiseen. Näin on esimerkiksi starttirahan kohdalla, koska starttirahan tarkoituksena on väliaikaisesti turvata yrittäjän toimeentuloa ja raha tulisi kohdentaa yrittäjän elämästä aiheutuviin henkilökohtaisiin kustannuksiin. (Uusyrityskeskus 2022, 28.)

3.2 Erilaiset rahoitusvaihtoehdot

Kaikilla yritysmuodoilla pääasiallinen vieraan pääoman lähde Suomessa ovat pankkilainat. Myös vakuutusyhtiöt tyypillisesti tarjoavat erilaisia sijoituslainoja erilaisille yrityksille. Luottoa myöntäviä erityisrahoituslaitoksia ovat Tekes sekä Finnvera, joiden rooli on merkittävä erityisesti pienten sekä toimintaansa vasta käynnistämässä olevien yritysten kannalta. (Niskanen & Niskanen 2016, 28–29.)

Lainanantaja voi edellyttää, että yrityksen osakkaat osallistuvat lainatakaukseen omavelkaisesti. Omavelkaisuus tarkoittaa sitä, että velalliset vastaavat velasta kuin omastaan tilanteessa, jossa yritys ei kykene maksamaan velkaa takaisin lainanantajalle. Myös erilaisia vakuuksia voidaan vaatia. Vakuusarvoksi katsotaan yleensä jokin prosenttiosuus lainan kokonaismäärästä. (Holopainen 2022, 238.)

Aloittavan yrityksen on mahdollisuus saada erityisrahoitusta tai avustuksia, kuten starttirahaa. Riskirahoitusta, käynnistämistukia tai lainoja voivat myöntää esimerkiksi TE-keskukset, Sitra, Finnvera, Tekes sekä Keksintösäätiö. (Viitala & Jylhä 2013, 46–47.)

Myös erilaiset rahastot voivat myöntää yrityksille tukia. De minimis-tuki, jota kutsutaan myös vähämerkitykselliseksi tueksi, perustuu Euroopan unionin asetukseen vähämerkityksestä tuesta. Tukea voidaan kohdistaa enintään 200 000 euroa. Erilaisista Euroopan unionin rakennerahastoista voidaan myöntää Suomen rakennerahastostrategiassa kuvatulla tavalla rahoitusta. (Holopainen 2022, 241–243.)

Ulkopuolisen rahoituksen hakemisessa liiketoimintasuunnitelmaa tulisi useissa tilanteissa mukauttaa sen perusteella, haetaanko rahoitusta riskirahastoista, pankista tai erityisesti start-up-yrityksiä rahoittavilta yksityisiltä ns. bisnesenkeleiltä. Erityisesti pankkien lainanannossa painottuu yrityksen kyky maksaa laina takaisin, kun taas yksityissijoittajien sijoituspäätöksissä tunteella voi olla merkittävä vaikutus rahoitusta koskevassa päätöksenteossa, joka poikkeaa myös tuottoa hakevista riskirahastoista. (Mason & Stark 2004, 227; 241–243.)

Merkittävä osa pk-yritysten rahoitussuunnittelusta keskittyy erityisesti lyhytaikaiseen rahoitukseen liittyvien kysymysten ratkaisemiseen, kuten ostolaskuihin, tililuottoihin sekä pankkitiliasaldojen optimitasojen määrittelyyn. Erityisesti rahavirtojen epätasaisuus voi aiheuttaa lyhytaikaisia rahoitus- tai sijoitustarpeita, joihin voidaan käyttää esimerkiksi korollisia lainoja. (Niskanen & Niskanen 2016, 374–376.)

Taulukko 1 Rahoituksen lähteitä eri tilanteissa. (Holopainen 2022, 239)

	Avustukset	Lainat	Takaukset
Investoinnit	Ely-keskus	Finnvera	Finnvera
Käyttöpääoma	TE-toimisto	Finnvera	Finnvera
Kehittäminen	Ely-keskus, Business Finland	Finnvera, Business Finland	Finnvera
Vienti tai kansainvälistyminen	Ely-keskus	Finnvera, Business Finland	Finnvera

Osakepääomasijoituksia investointien, käyttöpääoman, kehittämisen sekä viennin ja kansainvälistymisen lisäksi tekevät monet tahot. Näitä ovat Finnvera, Business Finland, pääomasijoittajat, joukkorahoittajat sekä ns. bisnesenkelit. (Holopainen 2022, 239.)

Yrittäjän toimeentuloa turvaavat etuudet

Starttirahalla tarkoitetaan päätoimisen yrittäjän toimeentuloa turvaavaa etuutta, jota ei ole tarkoitettu yritystoiminnan rahoittamiseen. Starttiraha on kuitenkin monessa tilanteessa yrittäjälle välttämätön, jotta yritystoimintaa käynnistävällä on edellytyksestä käynnistää yritystoiminta. Starttirahaa on haettava ennen yritystoiminnan käynnistämistä Työ- ja elinkeinotoimistosta, joka myöntää starttirahan myöntämisedellytysten täytyessä. Liiketoiminnan on oltava kannattavaa ja yrittäjältä edellytetään kokemusta yritystoiminnan harjoittamisesta tai yrittäjyyteen liittyvää koulutusta. Yrittäjän on huolehdittava itsenäisesti työttömyysturvastaan sekä yrittäjän pakollisesta eläkevakuutuksesta. (Uusyrittäjäkeskus 2022, 12–13.)

Mikäli kyseessä on yritystoimintaa käynnistävä työtön työnhakija, voi hän tehdä valinnan työttömyysetuuden ja starttirahan väliltä enintään neljän kuukauden osalta. Tässä tilanteessa yritystoiminnan päätoimisuuden luonnetta ei arvioida, mutta yritystoiminnan kautta hankitut tulot vaikuttavat päivärahan kokonaismäärään. (Holopainen 2022, 264–266.)

Ely-keskusten yritysten kehittämisavustukset

Ely-keskus myöntää yritysten kehittämisavustuksia harkinnanvaraisesti alle 250 työntekijän yrityksiin erilaisiin hankkeisiin. Hankkeet voivat liittyä kansainvälistymiseen, uudistumiseen tai kasvuun, osaamisen vahvistamiseen tai innovaatiotoimintaan, tuotavuuden kasvattamiseen, digitaalisiin liiketoimintoihin tai ilmastonmuutoksen hillintään tähtääviin hankkeisiin. Tuen määrä voi olla korkeintaan seitsemän miljoonaa euroa. Edellytyksenä on se, että liiketoiminnan tulee olla kannattavaa ja tuki käytetään toimiin, jotka kehittävät kilpailukykyä. (Holopainen 2022, 243–247.)

Finnveran rahoitus

Finnvera rahoittaa yrityksiä niiden eri vaiheissa. Finnvera voi toimia myös lainan takaajana ja Finnveralla on erilaisia lainan takaamiseen liittyviä takauskonsepteja. Näistä yksi on alkutakaus alle kolme vuotta sitten aloittaneille yrityksille. Takaustarvetilanteessa pankki tekee takaushakemuksen yrittäjän puolesta ilman erillistä yhteydenottoa. Lainantakaus voi kattaa 80 prosenttia kokonaissummasta, ollen enintään 80 000 euroa. Finnvera voi myöntää myös erillistä yrittäjälainaa. Lainan kokonaismäärä voi olla enintään 100 000 euroa per luotonsaaja, mutta lainassa edellytetään vähintään viidenneksen omarahoitusta. (Holopainen 2022, 253–255.)

Business Finlandin rahoitus

Business Finlandin palveluvalikoimaan kuuluu erilaiset yrittäjille kohdennetut palvelut sekä innovaatorahoitus kansainvälistymistä ja kasvua tavoittelevalle yritykselle. Rahoitus maksetaan jälkikäteen ja rahoitus perustuu toteutuneisiin kustannuksiin, mutta osa kokonaisrahoituksesta on myös maksettavissa etukäteen. Rahoitukselle on erilaisia myöntämiskriteerejä, joiden tulee täytyä, jotta rahoituksen myöntämisen edellytykset täyttyisivät. Business Finland tarjoaa myös alle viisivuotiaille yrityksille nuorten innovatiivisten yritysten rahoitusta, mikäli kyseessä on nopeaa ja kansainvälistä kasvua tavoitteleva startup, joka on hyödyntänyt jo aiemmissa vaiheissa Business Finlandin palveluja. (Holopainen 2022, 255–263.)

Pääomasijoittajien rahoitus sekä ns. bisnesenkelit

Pääomasijoittajat tekevät sijoituksia yrityksiin, joilla on erinomaiset kehittymismahdollisuudet, kun bisnesenkelit ovat yksityishenkilöitä, jotka tekevät riskisijoituksia kasvuyrityksiin. Pääomasijoittajan rooli on irtautua suunnitellusti yritystoiminnasta, kun pääomalle on saatu sovittu tuotto, joka määräytyy sijoitetun pääoman riskin mukaan. Tavanomaisesti omistuksesta luovutaan viimeistään viiden vuoden omistuksen jälkeen. Malli soveltuu voimakasta kasvua tavoittelevalle yritykselle, jonka tuotteilla on kilpailuetua suhteessa muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin. Pääomasijoittamisen etuna on se, että sijoittaja ottaa yhtäläisen riskin muiden sijoittajien kanssa, korkokuluja ei aiheudu ja vakuudet

eivät ole välttämättömiä. Sijoittajalla saattaa olla myös osaamista sekä verkostoja, jotka voivat olla yritystoiminnan kannalta hyödyllisiä. Sijoitus voidaan tehdä eri vaiheissa, kuten siemenvaiheessa, käynnistymisvaiheessa, eri kasvu- tai siirtymävaiheissa tai esimerkiksi yritystoston tilanteessa. Pääomasijoittajien rahoituksen muodossa liiketoimintasuunnitelman merkitys korostuu. (Holopainen 2022, 271–273)

4 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Opinnäytetyöllä ei ole ulkoista toimeksiantajaa, vaan opinnäytetyön kehittämistoiminnan kautta luotava liiketoimintasuunnitelma laaditaan opinnäytetyön tekijän käyttöön yritystoiminnan käynnistämiseksi. Opinnäytetyön toteuttamisen taustalla on henkilökohtainen kiinnostus liiketoiminnan harjoittamiseen kuvattulla toimialalla, sekä toimialan myönteiset kehitysnäkymät.

Suomessa on jonkin verran kilpailua koulutussektorilla. Koulutusta järjestetään tutkintotavoitteisesti julkisrahoitteisten oppilaitosten toimesta ja lisäksi yksityiset palveluntuottajat tarjoavat erilaisia koulutusratkaisuja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Valtaosa koulutuksesta on muodollista, tutkintoon johtavaa ja julkisrahoitteista koulutusta, jota järjestetään esimerkiksi oppisopimuskoulutuksina. Yrityksillä on kuitenkin tarve kehittää henkilöstön osaamista tuottavuuden kasvattamiseksi, koska henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla yritys luo paremmat edellytykset liiketoiminnalleen.

Markkinoilla on paljon tarjontaa henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Osa henkilöstökoulutuksesta toteutetaan tarjoamalla asiakasyritykselle valmiita koulutuskokonaisuuksia, jotka usein muodostuvat pääosin lyhyistä videoluennoista. Näiden ongelmaksi voidaan mieltää niiden yleisluonteisuus, kohdentamattomuus sekä se, että osaamisen kehittämiseksi tehtyä investoinnin hyötyä on usein hankala tunnistaa.

Osa koulutuspalveluista muodostuu konsultointityyppisestä palvelusta, jossa asiakasorganisaation kehittämiskohteet tunnistetaan ja niihin luodaan ratkaisu koulutuksen avulla. Toteutustavan yleisenä etuna on sen soveltavuus asiakasorganisaation tarpeisiin sekä se, että koulutuksen vaikuttavuuden tarkastele-

miselle on usein paremmat edellytykset kuin kohdentamattomassa koulutuksessa. Heikkoutena on taas palvelun tuottamisen kustannukset verrattuna kohdentamattomien koulutuspalveluiden hankintaan.

Koulutuspalveluiden tuottamiselle on kysyntää. Nykymuotoisella koulutuksella on vaikeuksia vastata globalisaation ja digitalisaation mukanaan tuomiin megatrendeihin sekä markkinoiden kasvaviin osaamistarpeisiin. Koulutusmarkkinoiden kehittymisnäkymät ovat myönteiset. EdTech-toimiala on globaalisti hyvin voimakkaasti kehittyvä toimiala ja digitalisoidun koulutuksen mahdollisuudet avaavat erittäin kannattavia koulutusmarkkinoita yksityisille palveluntarjoajille.

Suomalaisella koulutusosaamisella on lisäksi vientipotentiaalia, koska suomalaista koulutusosaamista arvostetaan maailmalla laajasti. Teknologinen kehitys, erityisesti tekoäly sekä virtuaalitodellisuus, mahdollistavat entistä oppija-keskeisempien ja yksilöllisempien oppimissisältöjen luomisen todennukaisia tilanteita vastaavissa virtuaaliympäristöissä.

Liiketoimintaa käynnistettäessä on laadittava strategia yritystoiminnalle. Yritystoiminnassa on tarkoitus noudattaa fokusstrategiaa, jolloin esimerkiksi pelkkä edullinen hinta ei ole asiakkaan ensisijainen peruste palvelun hankkimiselle, vaan palvelun hankkimisen perusteena on ennen kaikkea laatu sekä koulutuksen välitön hyöty organisaation toiminnalle.

Valittu laatupainotteinen strategia edellyttää yritystoiminnalta vahvaa osaamista. Yritystoimintaa suunnitteleva opinnäytetyön tekijä on pedagogisesti pätevä. Maisterin tutkinto sekä ylempi ammattikorkeakoulututkinto lisäävät uskottavuutta liiketoiminnassa sekä mahdollistavat lisäarvon tuottamisen asiakasorganisaatioille. Opinnäytetyön tekijällä on lisäksi työkokemusta opettamisesta sekä oppimissisältöjen luomisesta. Lisäosaamista tarvitaan kuitenkin erityisesti graafiseen suunnitteluun sekä animaatio- ja videotuotantoon liittyen.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineistona hyödynnetään teoriapohjaan valittua kirjallista aineistoa sekä haastattelumenetelmän avulla hankittua aineistoa.

Dokumenttianalyysissä käytetty kirjallinen aineisto muodostuu liiketoimintasuunnitelmaan sekä yritystoiminnan rahoittamiseen teoriaosuudessa käsitelystä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta, jonka analyysin avulla pyritään luomaan käsitys tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Kirjallinen aineisto sekä haastatteluaineisto käsitellään alaluvuissa.

5.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytetään dokumenttianalyysiä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tulkita ilmiötä – tarkoituksena on näin ollen edetä empiriasta eli käytännöstä kohti teoriaa (Pitkäranta 2013, 27.) Laadullisen tutkimuksen lopullisena tarkoituksena on pyrkiä arvoituksen ratkaisemiseen (Alasuutari 2011, 26).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön ymmärrykseen, selittämiseen, tulkitsemiseen sekä useissa tilanteissa myös ilmiön mallintamiseen ja soveltamiseen. Laadullinen tutkimus on hyvin aineistolähtöistä ja tavoitteeksi voidaan nähdä useammalle kuin tutkimuskohteelle saavutettavan hyödyn tavoittelemisen (Pitkäranta 2013, 33–34.)

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä hyödynnetään haastattelua sekä dokumenttianalyysiä. Haastattelun avulla selvitetään haastateltavan motivaatioon, kokemukseen sekä ajatteluun liittyviä tekijöitä. (Pitkäranta 2013, 90.)

Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan teorian ja aineiston välillä tapahtuvaa vaeltamista, jossa kehämäinen vaeltaminen johtaa koko ajan kohti tutkimuskohdetta. Tällöin ei tavoitella mitään varsinaista päämäärää – pikemminkin tarkoituksena on omista esteistä vapautuminen ja tutkimuskohteen syvempi ymmärtäminen. (Pitkäranta 2013, 106.)

Valitut tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät soveltuvat tutkimuskysymyksiin vastaamiseen, koska niiden soveltaminen opinnäytetyöprosessissa mahdollistaa liiketoimintasuunnitelman laatimisen kannalta tarpeellisen teoriatiedon hankkimisen sen soveltamiseksi opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset sekä kehittämistavoite huomioiden laadullinen tutkimus soveltuu parhaalla tavalla tutkimuskysymykseen vastaamiseen.

5.2 Dokumenttianalyysi ja haastattelu tutkimusmenetelminä

Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä tarkoittaa kirjallisen aineiston sisältämän tiedon analysointia. Aineistoista käytetään yleisesti nimitystä dokumentti. Dokumentit voivat olla peräisin ei-julkisista tai julkisista lähteistä. Eri-laisten organisaatioiden arkityössä muodostuvista dokumenteista käytetään nimitystä institutionaaliset dokumentit, jotka voivat olla muodoltaan erilaisia selvityksiä, raportteja tai organisaatioiden strategioita. (Alastalo & Vuori 2022.)

Eri- laiset institutionaaliset dokumentit luodaan lähtökohtaisesti muuta kuin tutkimuskäyttöä varten, jolloin niiden laatimisen konteksti sekä olosuhteet tulee huomioida osana tutkimusta. Dokumenttianalyysissä on huomioitava lisäksi niiden lajityyppeihin liittyvät erityispiirteet sekä dokumenttien sisältämän tiedon rajallisuus. (Alastalo & Vuori 2022.)

Eri- laisten dokumenttien käsittelyn lähtökohtana on lupa tutkia niitä. Dokumenttien käsittelyssä erityisesti henkilötietoihin liittyvät kysymykset on huomioitava siten, ettei tutkimus vaaranna tietosuojaa. Tietyissä tilanteissa, kuten henkilötietoja sisältäviä dokumentteja analysoitaessa, on usein tarpeen toteuttaa ennakkollinen eettinen arviointi. Julkisista lähteistä saatavilla olevaa julkista tietoa voidaan kuitenkin tutkimuksellisesti käsitellä varsin vapaasti. (Alastalo & Vuori 2022.)

Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan tutkimusaineiston tiivistämistä käsitteelliseen ja teoreettiseen muotoon. Analysointi on luonteeltaan tulkintaa, jolloin huomio kiinnittyy sisällön lisäksi siihen, mitä aineisto aiheesta kertoo. Aineistoa tarkastellaan analyttisesti peilaten havaintoihin, teoriaan sekä omaan ajatteluun. (Günther ym. 2022.)

Laadullisen tutkimuksen tavanomaisiksi analyysin välineiksi mielletään aineiston koodaaminen, teemoitleminen sekä tyypitleminen, jotka ovat osa sisälönanalyysiä. Analyysin alussa muodostetaan kokonaiskuva aineistosta ja tulkittava aineisto tuotetaan ymmärrettävään muotoon esimerkiksi litterointia hyödyntämällä. Lopuksi tutkija analysoi aineistoa valitun menetelmän avulla. Tutkijan tehtäväksi jää aineiston jäsenteleminen sekä tutkimusongelman kannalta keskeisten asioiden löytäminen. (Günther ym. 2022.)

Haastattelu on luonteeltaan toiselta ihmiseltä kysymistä ja haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan hankkia tietoa ihmisen toiminnasta, käsityksistä tai kokemuksista. Haastattelu on hyvin tavanomainen tapa hankkia tutkimusaineistoa, mutta kaikki haastattelu ei kuitenkaan ole samanlaista, jolloin tutkimushaastattelu eroaa esimerkiksi journalistisista tarpeista tehdyn haastattelun osalta. (Hyvärinen ym. 2022.)

Tutkimushaastattelussa pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan tuottamalla tietoa ja aineistoa. Haastateltava ei kuitenkaan suoraan vastaa tutkimuskysymystä koskeviin haastattelukysymyksiin, vaan tutkija vastaa niihin haastattelu-
menetelmän avulla hankitun tutkimusaineiston perusteella. Tästä syystä haastateltavan sekä haastattelijan välillä vallitsee erityislaatuinen vuorovaikutussuhde. (Hyvärinen ym. 2022.)

Tutkimushaastattelua suorittavan tutkijan esittämät kysymykset vaikuttavat siihen, mitä vastauksia haastateltava antaa. Vaikutus vastauksiin ei ole itsessään tutkimusta estävä ongelma, mutta haastattelijan vaikutus on tiedostettava ja huomioitava osana tutkimusta. Haastattelun tallentaminen toimii analyysin apuna ja mahdollistaa haastattelun arvioinnin haastattelutilanteen jälkeen. (Hyvärinen ym. 2022.)

Haastattelussa, jossa haastattelijan vaikutusta haastateltavaan pyritään vähentämään haastattelukysymyksiä valmistelemalla, kutsutaan strukturoiduksi kyselytutkimukseksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan ennalta, mutta niitä muokataan tarvittaessa vielä haastattelun aikana sekä mahdollistetaan vapaa vastaaminen. Haastattelu voidaan toteuttaa myös

ryhmähaastatteluna, jolloin voidaan hankkia tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa useammalta vastaajalta samanaikaisesti. Haastattelu voidaan toteuttaa myös etänä. Etänä toteutettava puhelinhaastattelu mahdollistaa erityisesti herkkiin aihepiireihin liittyvän haastattelun, joka ei olisi aina mahdollista kasvokkain toteutettavassa haastattelussa. (Hyvärinen ym. 2022.)

5.3 Aineisto ja sen analyysi

Dokumenttianalyysissä hyödynnetty tutkimusaineisto on hankittu Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjastosta. Aineisto on kartoitettu tietokantahakujen avulla muodostamalla Boolean logiikalla toimivia hakuoperaattoreita. Hakuoperaattoreina on käytetty esimerkiksi liiketoimintasuunnit* AND rahoitus*, sekä yritystoimin* AND käynnistäm*. Haussa tehtyjä löydöksiä on tämän jälkeen rajattu siten, että julkaistua aineistoa on rajattu julkaisuvuoden perusteella ajantasaisen tiedon hankkimiseksi. Tutkimuksen osalta haku on rajattu vertaisarvioituihin artikkeleihin. Dokumenttianalyysissä käytettävä aineisto on rajattu tutkimusongelman näkökulmasta tarkoituksenmukaisiin lähteisiin.

Haastatteluaineisto muodostuu alustatalouden parissa toimivalle yrittäjälle tehdyn puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastattelu toteutettiin 15.6.2022 videoyhteyden avulla, koska haastattelun toteuttaminen kasvokkain ei ole ollut mahdollista pitkän välimatkan takia. Haastattelu tallennettiin videolle kuvan ja äänen osalta. Haastattelussa yrittäjälle esitettiin ennakoon valmisteltuja sekä haastattelun aikana muodostettuja täydentäviä kysymyksiä, joihin yrittäjä vastasi suullisesti.

Dokumenttianalyysi on toteutettu tutustumalla tiedonhaun yhteydessä valittuun aineistoon. Aineistoa on tarkasteltu tutkimuskysymyksiin sekä tiedontarpeeseen peilaten, jonka jälkeen sovellettava aineisto on kirjoitettu teoriaosuudeksi. Teoriassa käytettävä aineisto on jäsennelty ja siitä on tehty lopulliset dokumenttianalyysin johtopäätökset.

Haastattelua koskeva analyysi on tehty litteroinnin perusteella. Toteutettu haastattelu on videoitu, jonka jälkeen se on litteroitu. Litteroinnin perusteella

haastattelussa hankittua tietoa on tarkasteltu tiedontarpeeseen sekä tutkimuskysymyksiin peilaten, jonka jälkeen haastatteluaineistosta on tehty lopulliset haastatteluaineistoa koskevat johtopäätökset.

Aineiston käsittelyssä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä sekä ammatikorkeakoulun opinnäytetyöohjeita. Kerätty tutkimusaineisto on käsitelty, säilytetty sekä hävitetty hyvän tieteellisen käytännön sekä ohjeistusten mukaisesti.

6 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan dokumenttianalyysin tulokset. Toisessa alaluvussa kuvataan haastatteluaineiston analysoinnin perusteella muodostuneet tulokset. Kolmannessa alaluvussa kuvataan kehittämistoiminnan lopputuloksena muodostuneen liiketoimintasuunnitelman pääkohdat sisältöineen.

6.1 Dokumenttianalyysin tulokset

Aineiston perusteella liiketoimintasuunnitelman laatiminen on aloittavalle yritykselle tärkeää ja liiketoimintasuunnitelma on hyvä laatia jo ennen liiketoiminnan varsinaista käynnistämistä. Laatimisen jälkeen liiketoimintasuunnitelmaa tulisi kuitenkin pyrkiä päivittämään aktiivisesti. Liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa liiketoiminnan tarkastelemisen laajemmin, mikä osaltaan ehkäisee väärin valintojen ja toimien tekemistä yritystoimintaa käynnistettäessä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen myös ohjaa kiinnittämään huomiota asioihin, jotka muuten saattaisivat jäädä huomiotta sekä se itsessään ohjaa yritystoimintaa erityisesti sen alkuvaiheessa.

Liiketoimintasuunnitelma on vapaamuotoinen asiakirja, jonka ulkoasulla ei sinänsä ole merkitystä. Sisällössä tulisi kiinnittää erityisesti huomiota sen tiiviyyteen, loogisuuteen sekä todenmukaisuuteen. Tyypillisesti liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa käytetään apuna valmista pohjaa, jonka heikkoutena on se, että siinä painottuu usein sen laatijan näkökulmat. Liiketoimintasuunnitelman luonnosteluvaiheessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Business Model Canvas-työkalua (BMC), jonka avulla yritystoiminnan keskeiset näkökulmat voidaan nostaa korostetusti esille. BMC myös mahdollistaa tiiviin esitystapaansa takia erilaisten vaihtoehtojen vertailun.

Yritystoiminnan eräänlaisena lähtökohtana voidaan pitää sitä, että yritystoiminnalle on määritelty asiakas, jonka tarvetta erilaisten hyödykkeiden avulla pyritään tyydyttämään. Liiketoimintasuunnitelma luo yritykselle vision, joka vastaa ainakin kysymyksiin mitä, miten sekä kenelle. Tällöin liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tulee tuntea toimintaympäristö, markkinat sekä yritystoiminnan kilpailijat.

Yrityksen strategiavaihtoehtoja on monia. Yksi tapa strategian valintaan on tehdä valinta kustannusjohtajuusstrategian sekä fokusstrategian välillä. Kustannusjohtajuusstrategian ja fokusstrategian avulla liiketoimintasuunnitelmassa voidaan pyrkiä tekemään tietoisia painotuksia esimerkiksi kustannuksiin tai toisaalta laatuun valitun strategian mukaisesti. Strategiaa laadittaessa tarkasteltavaksi tulee myös differointia eli erilaistamista koskevat kysymykset, jolloin liiketoimintasuunnitelman laatijan tulisi tarkastella sitä, millä tavalla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan markkinoilla. Asiakassegmentoinnin avulla lisätään asiakastuntemusta ja sen hyödyntäminen mahdollistaa markkinoinnin toteuttamisen kohdennetusti oikeille asiakkaille.

Yritystoiminnan talouden suunnitteleminen luo edellytykset onnistuneelle liiketoiminnalle. Yritystoiminnan tulojen ja erilaisten kustannuserien ennakoiminen on välttämätöntä ja niiden uskottava sekä realistinen esittäminen on useissa tilanteissa edellytyksenä rahoituksen hankkimiselle. Erilainen talouden suunnitteleminen liiketoimintasuunnitelman yhteydessä antaa liiketoimintasuunnitelman laatijalle arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan liiketoiminta saattaa tulevaisuudessa kehittyä. Tämä mahdollistaa osaltaan myös yrityksen toiminnan ohjaamista tarkoituksenmukaiseen suuntaan.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä SWOT-analyysi mahdollistaa yritystoiminnan vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien tarkastelemisen yksinkertaisella tavalla. Menetelmän käytön ongelmana voidaan pitää sen pintapuolisuutta ja yleisluonteisuutta sekä sitä, että menetelmä ei itsessään kohdenna huomioita oikeisiin asioihin. Sen avulla voidaan kuitenkin useissa tilanteissa luoda yleiskatsaus yritystoiminnan erilaisiin näkökulmiin liiketoimintasuunnitelman laatimisen tilanteessa.

Yritystoiminnan aloittamiseen liittyvä riskienhallinta edellyttää sitä, että riskit kyetään tunnistamaan, jotta niihin voidaan varautua valitulla tavalla. Riskien luokitteluun tapoja on useita erilaisia. Riskien tunnistaminen erityisesti ennen erilaisia rahoitusvaihtoehtoja tarkasteltaessa on hyvin tärkeää, jotta toimintaan sekä esimerkiksi yrittäjän henkilökohtaiseen taloudelliseen vastuuseen liittyvät riskit voidaan huomioida ennen toiminnan käynnistämistä.

Liiketoiminnan rahoitusvaihtoehtoja on hyvin paljon erilaisia. Rahoitusvaihtoehdon valintaan vaikuttaa esimerkiksi rahoituksen tarve, toimiala, suunniteltu toiminnan laajuus sekä alkuvaiheessa tarvittavat investoinnit. Käytännössä esimerkiksi se, kuinka paljon yrittäjä kykenee rahoittamaan yritystoimintaa omarahoituksella, määrittää rahoituksen tarvetta. Rahoitus voidaan jakaa erilaisiin avustuksiin, lainoihin, takauksiin tai etuihin, joiden soveltuvuus tilanteeseen on arvioitava aina tapauskohtaisesti. Erilaiset rahoitus- ja tukivaihtoehdot voivat myös muuttua nopeasti. Muutoksen taustalla voi vaikuttaa esimerkiksi poliittinen tai yhteiskunnallinen tilanne, taikka esimerkiksi sijoittajien usko markkinoiden kehitykseen tai luottolaitosten edellytykset lainan antamiselle.

6.2 Haastatteluaineiston tulokset

Alustatalousyrittäjänä toimivaa yrittäjää haastateltiin 15.6.2022 etänä Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelu tallennettiin kuvan ja äänen osalta ja haastattelu litteroitiin. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna esittämällä haastateltavalle ennalta valmisteltuja kysymyksiä ja haastateltavalle esitettiin haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä. Haastatellulle esitetyt kysymykset koskivat haastateltavan yritystoimintaa sekä rahoituksen järjestämiseen sekä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyviä kokonaisuuksia.

Haastateltava kertoo haastattelussa työskentelevänsä sivutoimisena alustatalousyrittäjänä ja kuvailee itseään kevytyrittäjäksi. Haastateltava tekee sivutoimista kevytyrittäjyyttä gradun kirjoittamisen ohella ja yrittäjyys on hänen ainoa tulonlähteensä. Kevytyrittäjyyttä haastateltava kuvailee siten, että yrityksen vero- ja paperiasioista vastaa yritys, joka ottaa asioiden hoitamisesta erillisen palkkion. Haastateltava näkee kevytyrittäjyyden palkkatyön vaihtoehtona. Ke-

vytyrittäjyyden etuina haastateltava pitää pienempää yrittäjäriskiä, suurta pää-
töksentekomahdollisuutta omaan toiminnan kannalta sekä toiminnan työmää-
rällistä keveyttä.

Haastateltava kertoo yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvien toimien olleen
hänen kohdallaan hyvin yksinkertaisia. Käytännössä haastateltava allekirjoitti
sopimukset, jotka mahdollistivat hänen toimintansa yrittäjänä. Haastateltavan
mukaan hänellä on solmittu sopimus vain yhden tahon kanssa, mutta hänellä
olisi mahdollisuus harjoittaa yritystoimintaa myös muilla toimialoilla ja muiden
asiakkaiden kanssa.

Haastateltavan mukaan yritystoimintaan liittyvä pakollinen eläkevakuutus tuli
hänelle yllätyksenä ja haastateltava pitää eläkemaksun kuukausittaista mää-
rää suurena. Haastateltava on päätenyt maksamaan eläkemaksusta minimi-
osan. Haastateltavan mukaan yritystoimintaan liittyy paljon muita käytännön
piilokuluja, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa. Piilokulut koostuvat haastatel-
tavan yritystoimintaan liittyvästä omasta rahankäytöstä.

Haastateltavan mukaan hän on tietoinen erilaisista liiketoimintasuunnitelma-
pohjista. Hän ei kuitenkaan ole laatinut yritystoiminnastaan varsinaista liiketoi-
mintasuunnitelmaa. Haastateltavan mukaan liiketoimintasuunnitelman hyöty
olisi erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa liiketoimintaa suunniteltaisiin laa-
jennettavaksi. Haastateltava pitää kuitenkin erilaisiin pohjiin tutustumista hyö-
dyllisenä oppimisen näkökulmasta.

Haastateltavan mukaan yritystoiminnassa keskeistä on tunnistaa yritystoimin-
nan idea, kilpailutilanne sekä muut markkinoilla toimivat kilpailijat sekä laatia
oikeanlainen strategia yritystoiminnalle. Yrityksen visio ja missio on tärkeä tun-
nistaa, jotta se mahdollistaa kannattavan toiminnan. Haastateltavan mukaan
hintakilpailuun mukaan lähtemisen riskinä on se, että yritystoiminta ei ole enää
kannattavaa. Myös maailmantilanteen aiheuttava kustannusten nousu tulisi
kyetä ennakoimaan jo ennalta.

Haastateltavan mukaan aloittavan yrittäjän tulisi keskittyä ennen kaikkea tulo-
jen ja menojen realistiseen kuvaamiseen sekä yritystoiminnan kannattavuus-

den kriittiseen arvioimiseen. Tulojen ja menojen välille tulisi löytää yritystoiminnassa tasapaino ja erityisesti menojen osalta tulisi varautua siihen, että yritystoiminnassa niitä voi olla yllättävän paljon ja niihin voi olla vaikea varautua. Yritystoiminnan riskinä on eräänlainen ”velkavankeus”, jota voi ehkäistä myös ylliarvioimalla yritystoimintaan liittyvää kulurakennetta.

Haastateltavan mukaan liiketoimintasuunnitelman tulisi olla jatkuvasti päivittyvä asiakirja, koska toimintaympäristö muuttuu ja yhteiskunnassa tapahtuvia suuriakin muutoksia on vaikea ennakoida. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen mahdollistaa myös yritystoiminnasta oppimisen. Haastateltava pitää todennäköisenä sitä, että tuskin yksikään yritystoiminta on pyörinyt vuosikymmeniä alusta loppuun yhden suunnitelman varassa, vaan toimintaa on tarkasteltu ajoittain uudelleen.

6.3 Liiketoimintasuunnitelman pääkohdat

Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman malli on syytä rakentaa aina ta-pauskohtaisesti erikseen. Opinnäytetyön kehittämistoiminnan yhteydessä luotua liiketoimintasuunnitelman pohjaa on tästä syystä lähdetty rakentamaan alusta alkaen yrityksen tarpeita parhaiten vastaaviksi. Tämä toteutustapa mahdollistaa laajan liikkumavaran sekä valintojen tekemisen liiketoimintasuunnitelman käytännön toteutuksessa.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee kuvata lähtötilanne selkeästi sekä ytimekkäästi. Liiketoimintasuunnitelmassa on kuvattu yrityksen nimi, yhtiömuoto, sijainti, toimiala, omistaja sekä henkilöstömäärä, joka antaa lukijalle hyvän yleiskuvan yritystoiminnasta, sekä yritystoiminnan laajuudesta ja luonteesta. Lähtötilannetta koskevassa kuvauksessa on kuvattu lyhyesti yritystoiminnan idea, eli asiakasorganisaation toiminnan tuottavuuden lisääminen henkilöstölle järjestettävän koulutuksen avulla. Lähtötilannekuvauksessa on kuvattu lisäksi yritystoiminnan käynnistäjän koulutus- ja työtaustaa, jotta lukija kykenee muodostamaan käsityksen yritystoiminnan käynnistämisen lähtökohdista.

Toisessa luvussa on kuvattu yritystoiminnan toimintaympäristö. Toimintaympäristöä kuvataan toimialan, asiakkaiden, kilpailijoiden sekä verkostojen kannalta. Luvussa asiakkaat ovat segmentoitu erilaisiin asiakasryhmiin ja luvussa

on luotu tiivis katsaus koulutustoimialan kilpailutilanteeseen. Luvussa on myös tarkasteltu verkostojen hyödyntämisen tarpeita sekä verkoston tuomia mahdollisuuksia. Luvussa on tarkasteltu lisäksi teknologisen toimintaympäristön luomia mahdollisuuksia erityisesti EdTech-toimialan näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa yritystoiminnalle on määritelty tavoite ja strategia. Yritystoiminnan strategiaksi on valittu laatupainotteinen fokusstrategia, joka korostaa yritystoiminnan laadun merkitystä asiakkaalle tuotettavan arvon avulla pelkkään kustannusstrategiassa painottuvaan hintakilpailuun keskittymisen sijasta. Yritystoimintaa koskevat tavoitteet erityisesti kasvun sekä yritystoiminnan mahdollisuuksien osalta on pyritty kuvaamaan mahdollisimman realistisesti sekä lukijan kannalta helppotajuisesti. Yritystoiminnan kautta tuotettavat hyödykkeet on eritelty, mutta erityisesti asiakasorganisaation tarpeisiin luotavien koulutuskokonaisuuksien järjestämiseen on jätetty liikkumavaraa. Kuvailussa on pyritty tuomaan esille erityisesti asiakkaan saaman lisähyödyn näkökulma sekä käytännön arvontuottamisen tavat.

Neljännessä luvussa liikeideaa on analysoitu. Riskienhallinnan apuvälineenä on käytetty SWOT-analyysiä. SWOT-analyysin avulla on tarkasteltu yritystoimintaan liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia, joita on pyritty tunnistamaan mahdollisimman realistisesti. Analyysin kautta muodostunutta tietoa on pyritty hyödyntämään muussa liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. Luvussa on laadittu myös suuntaa antava yritystoiminnan käynnistämiseen tähtäävä yksinkertaistettu etenemissuunnitelma, joka jakautuu yritysidean käsittelemiseen uusyrityskeskuksessa, rahoitustavan valintaan, yrityksen perusteamistojen tekemiseen, yritystoiminnan osittaiseen käynnistämiseen sekä myynnin aloittamiseen. Etenemissuunnitelmassa on huomioitu lisäksi yrittäjän jättäytyminen pois päivätyöstä täysiaikaisen yritystoiminnan harjoittamisen mahdollistamiseksi.

Viidennessä luvussa on kuvattu markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelman taustalla vaikuttaa yrityksen strategia sekä asiakkaat, jotta yritystoimintaa voidaan markkinoida strategian edellyttämällä tavalla oikeille asiakassegmenteille. Markkinointisuunnitelmassa on huomioitu esimerkiksi ilmaisten koulutussisältöjen tuoma näkyvyys, hakukonemarkkinointi, verkkomainonta sekä asiakkaiden suusta-suuhun suosittelut. Markkinointisuunnitelman laadinnassa

on pyritty lisäksi huomioimaan sen aiheuttamat kustannukset, markkinoinnin realistinen vaikuttavuus ja hyöty sekä erilaiset markkinoinnin keinot.

Kuudennessa luvussa on kuvattu tuotantosuunnitelma. Tuotantosuunnitelmassa on eriytetty selkeyden vuoksi ulkopuolisilta hankittavat ja itse tuotettavat palvelut toisistaan. Tulevaisuuteen suuntautuvan kehittämissuunnitelman osalta on huomioitu erityisesti EdTech-toimialan tuomia mahdollisuuksia, kuten lisätyn todellisuuden sekä opetusteknologian hyödyntämisen mahdollisuuksia. Suunnittelun lähtökohtana on pyritty ensisijaisesti huomioimaan asiakkaalle tuotettava lisäarvo.

Seitsemännessä luvussa on kuvattu henkilöstösuunnitelma. Liiketoiminnan strategia vaikuttaa hyvin paljon henkilöstösuunnitelmaan, koska kasvutavoitteen yrityksen on kyettävä hankkimaan riittävästi osaavaa henkilöstöä ylläpitäen kuitenkin riittävällä tavalla omaa kilpailukykyään markkinoilla. Suunnittelussa on pyritty realistisesti huomioimaan yritystoiminnan kasvu- ja kehittymismahdollisuudet, mutta henkilöstösuunnitelma edellyttää silti muun liiketoimintasuunnitelman tavoin aktiivista päivittämistä.

Liiketoimintasuunnitelman liitteeksi toteutetaan taulukkolaskelmamuotoinen kannattavuuslaskelma sekä taloussuunnitelma. Toteutuksen on oltava realistinen, uskottava sekä toteuttamiskelpoinen. Laskelmia tulee päivittää säännöllisesti niiden ajantasaisuuden varmistamiseksi. Laskelmien avulla liiketoimintasuunnitelman lukijalle, esimerkiksi rahoitusta hankittaessa, on tultava selkeä käsitys liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvästä taloustilanteesta, sen realistisesti odotettavissa olevista kasvumahdollisuuksista sekä tuotto-odotuksista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa yksilöidään tutkimuksen avulla muodostuneet johtopäätökset. Johtopäätöksissä huomioidaan opinnäytetyön kehittämistoiminnan tavoitteet sekä asetetut tutkimuskysymykset. Kappaleessa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön kehittämistoiminnan kohteena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloittavalle yritykselle. Kehittämistoiminnan tavoitteiden täyttämiseksi opinnäytetyön ensisijaisena tutkimuskysymyksenä on se, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma sekä toissijaisena tutkimuskysymyksenä se, millaisia rahoitusvaihtoehtoja liiketoiminnan käynnistämistä suunnittelevalla yrityksellä on. Asetettujen tutkimuskysymysten avulla on pyritty hankkimaan liiketoimintasuunnitelman laatimisen kannalta välttämätön tieto sekä luomaan käsitys erilaisista yritystoiminnan alkuvaiheen rahoitukseen liittyvistä vaihtoehdoista.

Opinnäytetyössä on aluksi luotu teoriapohja tutkimuskysymysten kannalta taroituksenmukaisen kirjallisuuden sekä tutkimuksen tarkastelulla. Teoriapohjaan valittua aineistoa on analysoitu dokumenttianalyysin avulla. Tutkimuskysymysten kannalta tarpeellista tietoa on hankittu lisäksi haastattelumenetelmää hyödyntämällä yritystoimintaa harjoittavalta yrittäjältä.

7.1.1 Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?

Johtopäätöksenä voidaan todeta se, että liiketoimintasuunnitelma on vapaa-muotoinen, mutta käytännössä välttämätön osa kannattavan yritystoiminnan käynnistämistä. Liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia ennen toiminnan käynnistämistä ja päivittää säännöllisesti käynnistämisen jälkeen.

Liiketoimintaa suunnitellessa voidaan hyödyntää esimerkiksi Business Model Canvas (BMC)-pohjaa, joka auttaa laatijaa kiteyttämään lyhyesti ja selkeästi liiketoiminnan keskeiset tekijät yksinkertaiseen muotoon. BMC:n hyödyntämisessä erityisesti visuaalinen esitystapa mahdollistaa selkeän esittämisen (Järvinen & Kari 2022, 66–67.), ja BMC mahdollistaa erilaisten suunnitelmien nopean vertailun. BMC:n toteuttaminen myös helpottaa varsinaisen liiketoimintasuunnitelman laatimista kirjalliseen muotoon.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi kyetä tuottamaan lukijalle selkeästi ja yksinkertaisesti liiketoiminnan keskeiset tekijät. Keskeistä on kyetä selkeästi vastaamaan kysymyksiin “mitä”, “miten” ja “kenelle” (Viitala & Jylhä 2013, 36–37).

Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti siihen, että asiakkaalle tuotettava lisäarvo kuvataan selkeästi (ks. esim. Hesso 2015, 10–11).

Liiketoimintasuunnitelman ja siihen liittyvien laskelmien tulisi olla todenmukaisia ja esimerkiksi tuotto-odotukset tulisi esittää totuudenmukaisesti (Åkerberg 2017, 60–62.). Epärealistinen liiketoimintasuunnitelma voi aiheuttaa yritystoiminnalle tai rahoituksen hankkimiselle ongelmia. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on tunnistettu ja arvioitu riittävästi liiketoimintaan liittyviä riskejä esimerkiksi SWOT-analyysiä hyödyntämällä.

7.1.2 Millaisia rahoitusvaihtoehtoja toimintaansa käynnistävällä yrityksellä on?

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ei ole vain rahoituksen turvaaminen, vaan sen tulisi käytännössä ohjata yritystoimintaa eteenpäin (Holopainen 2022, 13.) Yrityksen rahoitusmahdollisuudet ja -tarpeet ovat hyvin tapauskohtaisia. Tyyppisin vieraan rahoituksen muoto on laina (Niskanen & Niskanen 2016, 28–29), mutta myös muita rahoitusmuotoja on runsaasti tarjolla. Rahoitusmahdollisuudet riippuvat toimialasta, omarahoituksen määrästä sekä rahoituksen tarpeesta, tuotto-odotuksista, tehtävistä investoinneista sekä toiminnan laajuudesta. (ks. esim. Uusyrittäjäkeskus 2022, 28.)

Erilaisina rahoitusvaihtoehtoina ovat useiden instituutioiden tarjoamat edut, takaukset, lainat tai yritystoimintaan taikka yrittäjälle annettavat avustukset (Holopainen 2022, 239). Erityisesti yritystoiminnan rahoittamista koskevien laskelmien tulisi olla realistisia, jotta todellinen rahoitustarve kyetään tunnistamaan ja yritystoiminnan kannalta kyetään järjestämään tarkoituksenmukainen rahoitus.

Erilaiset rahoitusvaihtoehdot ovat hyvin muutosherkkiä, mikä hankaloittaa niiden yksityiskohtaista kuvaamista. Rahoittajien tuotto-odotukset vaihtelevat hyvin paljon yleisten markkinatilanteiden mukaan ja rahoitusvaihtoehtoihin vaikuttaa voimakkaasti myös poliittiset toimet. Heikossa suhdannetilanteessa erityisesti riskirahoitusta voi olla vaikeammin saatavilla, kun noususuhdanteessa rahoitusta voidaan saada helpommin.

Yritystoimintaa käynnistävän tulisi laatia ensin hyvä liiketoimintasuunnitelma sekä laskelmat, jonka jälkeen kartoittaa erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Liiketoimintasuunnitelman sekä laskelmien tekeminen auttaa liiketoimintaa käynnistävää hahmottamaan rahoitustarpeen selkeämmin, joka luo myös paremmat edellytykset kannattavalle liiketoiminnalle. (Åkerberg 2017, 60–62).

7.2 Liiketoimintasuunnitelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma suunnitteluvaiheessa olevalle yritykselle. Opinnäytetyöprosessin aikana laadittiin liiketoimintasuunnitelman runko ja varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa täydennettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen ensisijaisena tarkoituksena oli mahdollistaa liiketoiminnan käynnistäminen sekä erilaisten rahoitusvaihtoehtojen kartoittaminen.

Opinnäytetyöprosessin yhteydessä valmistui liiketoimintasuunnitelma aloittavalle ja suunnitteluvaiheessa olevalle koulutuspalveluja tarjoavalle yritykselle. Valmistunut liiketoimintasuunnitelma ei sisällä kuitenkaan lopullisia ja valmiita laskelmia, koska liiketoiminnan suunniteltu käynnistäminen ajoittuu vasta myöhempään vaiheeseen. Yritystoiminnan käynnistäminen edellyttää käytännössä yrittäjän päivätyöstä pois jääntiä sekä yritystoiminnan rahoittamista osin omin varoin. Opinnäytetyön yhteydessä valmistunut liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa kuitenkin itsessään liiketoiminnan käynnistämisen sekä rahoituksen hakemisen laskelmien laatimisen jälkeen. Näin ollen opinnäytetyön kehittämistoiminnan tavoitetta voidaan pitää kaikilta osin täyttyneenä.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta arvioitaessa totuudella ja objektiivisuudella on suuri merkitys tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Totuutta ja objektiivisuutta voidaan tarkastella pragmaattisen totuusteorian sekä korrespondenssiteorian avulla. Korrespondenssiteoriassa totuutta tarkastellaan aistihavaintojen avulla, kun pragmaattisessa totuusteoriassa tarkastellaan erilaisia toimimisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen puolueettomuudella sekä luotettavuudella on kytkös objektiivisuuden arviointiin. Tällöin arvioitavana on se, millainen vaikutus tiedon tulkitsijalla on tulkintaan, toisin sanoen millä tavalla hän suodattaa hankittua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.1.)

Laadullista tutkimusta arvioidaan tyypillisesti reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja validiteetilla sitä, että on tutkittu tutkimusasetelmassa kuvattua asiaa. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat kohdanneet kritiikkiä erityisesti niiden määrällisen tutkimuksen sidonnaisuuksien vuoksi, koska niiden on väitetty vastaavan vain määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen perusongelmana voidaan pitää riittävän ajan puutetta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa hyödyntämällä kahta tutkijaa sekä triangulaatiolla, eli tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.3–6.4.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa merkittävää on avata lukijalle se, miten tutkimus on tehty. Tällöin kuvataan aineiston kerääminen ja analysoiminen riittävällä tavalla. Valittujen menetelmien osalta tulisi kuvata niiden vahvuudet ja heikkoudet realistisesti. Tutkimustuloksien esittämisen tulisi tapahtua selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta tutkimustuloksien tulkinnessa kyetään vertaamaan aiemmin hankittua tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi myös joustavasti pohtia tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Käytettyjen lähteiden tulisi olla mahdollisimman ajantasaisia, enintään kymmenen vuotta vanhoja. Myös tutkimusraportin selkeys vaikuttaa sen luotettavuuden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 7.3.)

Tässä opinnäytetyössä rehabiliteettia heikentää se, että haastattelututkimus on toteutettu vain yhdelle haastateltavalle, jolloin tutkimuksen kautta hankittua tietoa ei voida pitää kattavana. Tiedonhankinnassa olisi voitu haastatella esimerkiksi uusyrityskeskukseen yritysasiantuntijaa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi erityisesti rahoitusvaihtoehtojen kannalta. Lisäksi haastattelu olisi voitu toteuttaa useammalle yrittäjälle yhden haastatellun yrittäjän sijasta. Haastattelumenetelmä on kuitenkin muuten soveltunut tiedonhankintaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa on esitetty avoimia kysymyksiä, jotka ovat mahdollistaneet tutkimushenkilön laajan vastaamisen. Haastattelun videotallenne sekä litterointi säilytetään, käsitellään sekä hävitetään eettisesti oikein ammattikorkeakoulun sekä tutkimusetiikan edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa käytetyt asiakirjat ovat peräisin julkisista lähteistä. Näin ollen tutkimuseettisten edellytysten voidaan katsoa opinnäytetyössä täyttyneen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytetty tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta riittävästi monipuolisia sekä ajantasaisia lähteitä. Vaikka tutkimuskysymyksiin vastaaminen sekä kehittämistavoitteen täyttäminen ei itsessään aseta edellytystä runsaammalle lähteiden käytölle, runsaampi lähteiden käyttäminen olisi kuitenkin ollut perusteltua ja olisi saattanut myös osin mahdollistaa syvemmän käsityksen tutkimuskysymyksistä. Kokonaisuutena arvioiden lähteiden käyttöä voidaan kuitenkin pitää riittävänä.

Ensinnäkin erilaisten rahoitusvaihtoehtojen tarkasteleminen jäi yleisesti hyvin pintapuoliseksi. Rahoitusvaihtoehtojen tarkastelemisessa on kuitenkin huomioitava se, että rahoitustavat elävät ajassa ja lopullinen valinta perustuu hyvin yksilöllisiin tarpeisiin. Tutkimuskysymys huomioiden rahoitusta on kyetty tarkastelemaan kehittämistoiminnan kannalta riittävällä tavalla ja kehittämistoiminnan kannalta on kyetty muodostamaan riittävä yleiskäsitys tällä hetkellä tarjolla olevista yleisistä yritystoiminnan rahoituksen mahdollisuuksista.

Opinnäytetyön tiedonhankinnassa olisi voitu hyödyntää toimintatutkimusta tutkimusmenetelmänä, joka olisi mahdollistanut erityisesti liiketoimintasuunnitelman rakenteen sekä sisällön laajemman tarkastelun useamman työpajaan valitun tahon yhteistoimintana. Näin erilaiset liiketoimintasuunnitelman laatimisen tai rahoitusmahdollisuuksien vaihtoehdot olisivat voineet tulla selkeämmin esille. Opinnäytetyön tutkimusongelman kannalta valittu tiedonhankinta on kuitenkin ollut yleisesti riittävää.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyö on ollut opinnoissani vaihe, joka on kokonaisuudessaan sujunut mielestäni hyvin. Opinnäytetyöprosessilta toivoin uuden oppimista sekä opintojen valmiiksi saattamista, joista molemmat tavoitteet toteutuivat. Jälkikäteen tarkasteltuna pidän opinnäytetyön aiheen valitsemista onnistuneena oman ammatillisen kehittymisen sekä mielenkiinnon kohteiden kannalta. Opinnäytetyöprosessi on myös aiheensa mukaisesti tuonut yrittäjyyttä lähemmäs itseäni sekä mahdollistanut yrittäjyyden edellytysten kriittisen tarkastelemisen kohdallani.

Jälkikäteen tarkasteltuna monia asioita olisi voinut opinnäytetyöprosessin aikana tehdä toisin tai toteuttaa laajemmin. Opinnäytetyöprosessin jälkeen olen kuitenkin itse tyytyväinen lopputulokseen. Valmis opinnäytetyö on aina paras opinnäytetyö.

Opinnäytetyöllä ei ole ulkoista toimeksiantajaa, mutta tämä tekijä ei vähennä opinnäytetyön arvoa. Yleisesti liiketoiminnan käynnistämiseen tähtävien suunnitelmien tekeminen ja mahdollinen liiketoiminnan käynnistäminen on yhteiskunnallisella tasolla hyvin merkityksellistä ja tarpeellista toimintaa. Henkilökohtaisella tasolla omien yrittäjäedellytysten kriittinen tarkasteleminen on ollut ammatillisesti hyvin kasvattavaa ja avaavaa.

Jatkotutkimuksen kannalta mahdollisuuksia löytyy erityisesti erilaisten rahoitusvaihtoehtojen soveltuvuuden arviointiin erilaisia tilanteita varten. Erityisesti erilaisten yrittäjätilanteiden kuvaaminen rahoitusvaihtoehtoja tarkasteltaessa saattaisi olla hyödyllistä erityisesti yritystoiminnan käynnistämistä suunnitteleville. Jatkotutkimusmahdollisuuksia on myös liiketoimintasuunnitelman sisällön tarkemman yksilöinnin apuna erityisesti silloin, kun liiketoimintasuunnitelman rakenteen kehittämiseen kyetään osallistamaan useita eri tahoja esimerkiksi työpajoissa. Luonnollisesti myös EdTech-toimialan mukanaan tuomat mahdollisuudet sekä koulutusvienti ovat tutkimusaiheita, joissa on hyvin paljon tutkimusmahdollisuuksia.

LÄHTEET

Alastalo, M. & Vuori, J. Dokumentit. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 8.8.2022].

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Blackwell, E. 2004. How to prepare a business plan. rev. 4th ed. London: Kogan Page.

Günther, K. & Hasanen, K. 2022. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>. [Viitattu 12.8.2022.]

Haag, A. B. 2013. Writing a Successful Business Plan: An Overview. Workplace health & safety, 61(1), pp. 19–29. doi:10.3928/21650799-20121221-53

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uud. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Holopainen, T. 2022. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. Uudistettu versio. 32. uudistettu painos. Espoo: Asiatieto Oy.

Hutter, H. 2018. Profit: Plan for it, get it, the entrepreneurs handbook. Business Expert Press.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. [Viitattu 8.8.2022].

Järvinen, M. & Kari, M. 2020. Yritä, erehdy, onnistu: Helppo opas yrittäjyyteen. Helsingissä: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Mason, C. & Stark, M. 2004. What do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. International small business journal, 22(3), pp. 227–248. Saatavissa: <https://doi:10.1177/0266242604042377>.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammatti-korkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Rich-New, K. 2013. Plan B: The Real Deal Guide to Creating Your Business. Morgan James Publishing.

Sandberg, W. 2019. Writing Business Plans. Teoksessa Clippinger, D. 2019. Business report guides: Research reports and business plans. Business Expert Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uusyrityskeskus. 2022. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. PDF-dokumentti.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma.