

Anna-Riikka Takarautio

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Aloittava asennus- ja saneerauspalveluja tarjoava yritys

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2022**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Lokakuu 2022	Tekijä/tekijät Anna-Riikka Takarautio
Koulutus Liiketalous, tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN aloittava asennus- ja saneerauspalveluja tarjoava yritys		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		Sivumäärä 38+1
Työelämäohjaaja Matti Takarautio		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli laatia aloittavalle asennus- ja saneerausalan yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin liiketoimintasuunnitelman lisäksi myös yrityksen perustamisprosessia ja yrittäjyyttä.</p> <p>Työn toiminnallinen osuus tehtiin tilaajan kanssa yhteistyössä. Tilaaja on toiminut kyseisellä alalla toisen palveluksessa pitkään, joten hänen ammattiosaamisestaan oli hyötyä suunnitelman teossa. Kyseinen yritys tulee tarjoamaan asennustöitä ja remonttipalvelua uudis- sekä saneerauskohteisiin. Työn toiminnallinen osuus on salainen.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmassa oli tarkoitus syventää yrittäjän omaa ajatusta liikeideasta kohti käytännön yritystoimintaa sekä tuottaa tarvittavaa tietoa sekä yrittäjää että rahoittajaa varten.</p>		
Asiasanat Liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, yrityksen perustaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date October 2022	Author Anna-Riikka Takarautio
Degree programme Business Administration		
Name of thesis BUSINESS PLAN for a starting company providing installation and renovation services		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 38+1	
Supervisor Matti Takarautio		
<p>The purpose of this tense was to create a business plan for a starting company in the field of renovating. The theoretical part, in addition to the business plan, discussed the process of starting a business and entrepreneurship.</p> <p>The empirical section was created with cooperation with the client. The client has been working in this field as an employee for over a decade, and therefore his professional expertise was utilized in drawing up the plan. The start-up company will offer installation for both new- and renovation sites. This section of the work is secret.</p> <p>The purpose of the business plan is to clarify the entrepreneur's business idea, so that it would lead towards business activity, and produce the necessary information for the entrepreneur and the financier.</p>		
Key words Business plan, entrepreneurship, establishment of the company		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYS	3
2.1 Yrittäjyyden käsite ja yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät.....	3
2.2 Yritystoiminnan merkitys	4
2.3 Yritykset Suomessa	4
2.4 Yrittäjyyden edistäminen ja tukeminen.....	5
3 YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET	7
3.1 Yritysmuodon valinta	7
3.2 Toiminimen valinta ja starttirahan hakeminen	9
3.3 Luvat ja ilmoitukset	9
3.4 Toiminimen rekisteröinti.....	10
3.5 Yritystoiminnan aloittaminen	11
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	12
4.1 Liikeidea, visio ja arvot.....	12
4.2 Toimintaympäristön analysointi.....	13
4.3 Strategia	14
4.4 Kohderyhmien valinta	15
4.5 Markkinointisuunnitelma.....	16
4.6 Taloudelliset laskelmat	17
4.7 Riskit ja niihin varautuminen	19
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TUOTOS	21
5.1 Yhtiömuoto	21
5.2 Liikeidea.....	22
5.3 Toimintaympäristöanalyysi.....	22
5.4 Strategia	25
5.5 Kohderyhmien valinta	25
5.6 Markkinointisuunnitelma.....	26
5.7 Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat	30
5.8 Riskianalyysi.....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	34
KUVIOT	
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Yrittäjyyden muodot	3
KUVIO 3. Yrityksen perustamisprosessi.....	7
KUVIO 4. Porterin viiden voiman malli	13
KUVIO 5. Laajennettu SWOT-analyysi.....	14
KUVIO 6. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli	15
KUVIO 7. Tarjonta asennus- ja saneerauspalvelujen osalta	24
KUVIO 8. Asiakkaan polku	29
KUVIO 9. Markkinoinnin vuosikello	30

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimerkki rahoituslaskelmasta ja rahan lähteistä	18
TAULUKKO 2. Esimerkki kannattavuuslaskelmasta	19
TAULUKKO 3. Aloittavan yrityksen markkinointibudjetti	27
TAULUKKO 4. Rahan lähteet, rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat	31
TAULUKKO 5. SWOT-analyysi ja riskit	33

LÄHTEET	36
----------------------	----

LIITTEET

1 JOHDANTO

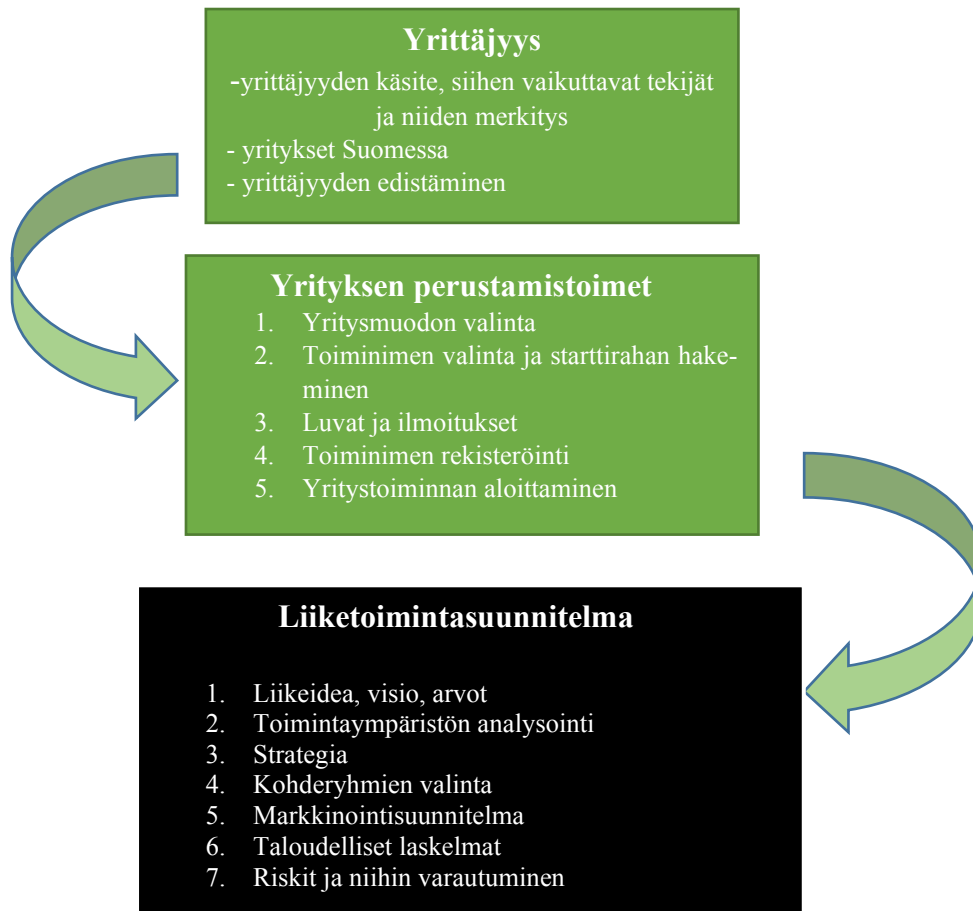
Työmarkkinat ovat Suomessa murroksessa. Tekoäly, robotiikka ja digitaalitekniikka tuovat mukanaan muutoksia ja työn uudenlaista järjestäytymistä. Osa vanhoista työtehtävistä katoaa, osa muuttaa muotoaan. Uusia työtehtäviä syntyy eniten palvelu-, myynti- ja markkinointitehtäviin sekä asiantuntijatehtäviin; uudet työpaikat puolestaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Yrittäjyydestä on tullut entistä tärkeämpi tapa työllistyä. Myös perinteinen käsitys yrittäjyydestä on muuttunut; puhutaan mm. startuppilaisista, itsensä työllistäjistä ja luovista toimijoista. (Valtioneuvosto 2018.)

Yrittäjäksi aikovalla ei kuitenkaan aina ole tarvittavaa tietotaitoa asioiden suunnitelmalliseen koostamiseen ja koko perustamisprosessin hoitamiseen. Tämä opinnäytetyö vastaa nimenomaan tähän tarpeeseen. Suunnitelmallisuutta tarvitaan jo ennen kaikkea yrittäjää itseään varten; liikeidean jalostaminen käytännön yritystoiminnaksi tapahtuu mm. hyvin tehdyn liiketoimintasuunnitelman kautta. Myös moni yhteistyökumppani, kuten rahoittaja haluaa käyttöönsä huolellisesti tehtyjä suunnitelmia ja punnittuja lukuja. Prosessiin kuuluu olennaisena osana myös tieto yrityksen perustamisvaiheista, sekä niihin liittyvien toimenpiteiden selvittäminen.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistehtävä, joten varsinaisia tutkimuskysymyksiä ei ole asetettu. Työn tavoitteena on käydä aloittavan asennus- ja saneerausalan yrityksen kanssa läpi yrityksen perustamisprosessin vaiheet ja tuottaa sille yrityksen perustamisessa tarvittava liiketoimintasuunnitelma. Tarkoituksena on muodostaa opinnäytetyöstä selkeä ja ymmärrettävä esitys, joka antaa vastauksia yrityksen perustamisvaiheessa esiin nouseviin kysymyksiin ja vie yritystä liiketoimintasuunnitelman avulla askeleen lähemmäs kohti yrityksen perustamista. Opinnäytetyön teoriaosiossa aihealuetta lähestytään ensin yleisellä tasolla, sivuten myös yrittäjyyden käsitettä ja merkitystä sekä yrittäjyyttä Suomessa. Sen jälkeen perehdytään kehittämistehtävänä kyseisen yrityksen liiketoimintaan. Tarkoituksena on, että liiketoimintasuunnitelmassa kuuluisi myös tilaajan oma ääni; tämä onkin turvattu haastattelujen avulla. Kyseisen työn tilaaja on työskennellyt alalla jo toistakymmentä vuotta ja hänen ammatillinen osaamisensa tukee suunnitelman laatimista. Liiketoimintasuunnitelma noudattaa tiettyä kaavaa ja se itsessään toimii johdonmukaisena pohjana työn etenemiselle. Tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma yrityksen käynnistämisen vaiheeseen ja sitä on hyvä jatkossa päivittää.

Työssäni olen käyttänyt pääasiallisena lähdekirjallisuutena yrityksen perustamiseen liittyviä oppaita sekä muuta liiketalouden kirjallisuutta mm. liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Olen myös etsinyt

tietoa eri verkkolähteistä, joita oli hyvin saatavilla (esim. Tilastokeskus, Patentti- ja rekisterihallitus, Uusyrityskeskus ja Työ- ja elinkeinotoimisto). Kuviossa 1 on esitetty tietoperustassa käsiteltävät asiat.



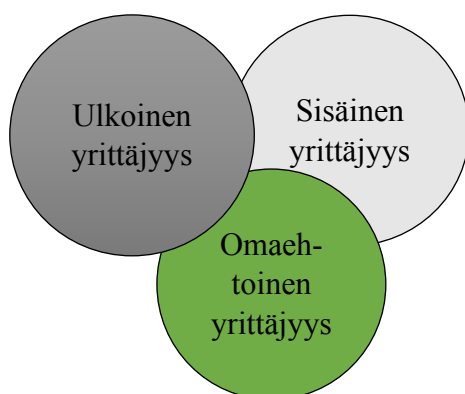
KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

2 YRITTÄJYYS

2.1 Yrittäjyyden käsite ja yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät

Yrittämisestä on paljon määritelmiä, joista yksi vapaasti lainaten kuuluu näin: Yrittäjyys on itsensä työllistämistä ja vastuunkantoa myös mahdollisesti työntekijöistä. Se on riskin ja epävarmuuden sietokykyä, mutta myös vapautta hallita omaa aikaansa ja toteuttaa itseään. Yrittäjän luonteenpiirteinä arvostettavia ovat mm. päämäärätietoisuus, ahkeruus, organisointikyky, joustavuus ja sisu. Yrittäjyyteen tarvitaan liikeidea, johon yrittäjä uskoo ja johon uskoo myös riittävän suuri määrä muita ihmisiä. Yrittäjä tarvitsee siis asiakaskunnan, sillä yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa. Yrittäjyydessä tarvitaan myös toimintaan liittyvää suunnitelmallisuutta, riskien tunnistamista ja niihin varautumista. Yrittäminen on ennen kaikkea oman osaamisen hyödyntämistä ja omaan visioon luotaamista. (Uusyrityskeskus 2020a.)

Yrittäjyyden muodot jaetaan perinteisesti kolmeen osa-alueeseen: ulkoiseen, sisäiseen ja omaehtoiseen yrittäjyyteen (KUVIO 2). Ulkoisen yrittäjyyden tunnusmerkki on oma yritys. Ulkoisella yrittäjyydellä on myös tärkeä tehtävä työpaikkojen luomisessa. Sisäinen yrittäjyys näkyy puolestaan yrittäjämäisenä ajattelu- ja toimintatapana omassa työyhteisössä. Siihen liittyy mm. oman työn aktiivinen kehittäminen ja innovatiivisuus. Omaehtoinen yrittäjyys on taas henkilön oma kehitystarina, joka näkyy hänen koko elämässään, asenteissaan ja toiminnassaan suhteessa mm. haasteisiin ja päämääriin. (Raatikainen 2011, 16-19.)



KUVIO 2. Yrittäjyyden muodot (mukaillen Raatikainen 2011, 17)

Yrittäjäksi ryhtymiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan myös ryhmitellä kolmeen ryhmään: tausta-, henkilö- ja tilannetekijät. Taustatekijöistä merkittävin on yrittäjämäinen tausta, jolloin joko vanhempien tai aikaisemman yrittäjyyden takia yrittäjyys koetaan mielekkääksi vaihtoehdoksi. Henkilötekijöinä vaikuttavat aiemmin mainitut luonteenpiirteet ja -ominaisuudet, tilannetekijöinä tilanne, jossa henkilö juuri parhaillaan elää. Tilannetekijät voivat olla sekä myönteisiä, vetäviä että kielteisiä yrittäjyyteen työntäviä tekijöitä (vrt. itsenäisyys työssä ja huono sopeutuminen alaiseksi). (Aaltonen 2015a.)

2.2 Yritystoiminnan merkitys

Yritykset ovat toimivan yhteiskunnan perusta. Aaltosen (2015b) mukaan ne varmistavat resurssien tehokkaan käytön pyrkiessään jatkuvasti parempaan tuottavuuteen, myös kilpailun ristipaineessa eläminen kehittää tuottavuutta. Seurauksena on parempia tuotteita ja palveluita sekä korkeampi elintaso. Yritysten kautta syntyy myös työtä, mikä on tällä hetkellä avainasemassa julkisen puolen työpaikojen vähetessä. Yritysten ja niiden työntekijöiden maksamat verot kattavat 80 % julkisen puolen tuloista. Edellä mainitusta julkaisusta ilmenee myös, että uudet työpaikat Suomessa luodaan useimmiten pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja koko tätä yrityskantaa on liian vähän Suomen kokoon, sijaintiin ja elinkeinorakenteeseen nähden. Osittain näistä syistä (koko ja sijainti) Suomi on myös merkittävästi riippuvainen yritysten käymästä ulkomaankaupasta. Suomi tarvitsee raaka-aineita muualta ja toisaalta kannattavan tuotannon mahdollistamiseksi kansainvälisiä markkinoita. Myös yrittäjien ikärakenne luo painetta uusien yritysten perustamiseen. Yrittäjyyden edistäminen onkin yksi Suomen talouspolitiikan tärkeä tavoite. (Aaltonen 2015b.)

2.3 Yritykset Suomessa

Suomessa toimi vuonna 2018 noin 360 000 yritystä. Toimipaikkoja oli hieman enemmän, sillä noin 7000 näistä yrityksistä oli monitoimipaikkaisia. Toimipaikkojen yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2018 oli 436 miljardia euroa, jossa oli 6 % kasvua edellisvuoteen verrattuna. (Tilastokeskus 2019.) Koronapandemian aiheuttamista haasteellisista ajoista huolimatta Suomessa on syntynyt tänäkin vuonna uusia yrityksiä, joskin hieman poikkeuksellisella tavalla. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa aloitti vuoden 2020 ensimmäisellä neljänneksellä 11 963 uutta yritystä. Tässä on edelliseen vuoteen verrattuna nousua 10 %. Päätoimialoittain vertailtuna uusia yrityksiä oli eniten ammatillisessa, tieteellisessä ja teknillisessä

toiminnassa (2 051) ja toiseksi eniten rakentamisen alalla (1 499). (Tilastokeskus 2020.) Uusyrityskeskusten tuottamassa tilastossa kuluva vuotta tarkastellaan hieman pidemmällä aikavälillä, sen mukaan vuoden 2020 ensimmäinen puolikas on kokonaisuudessaan ollut 15 % laskusuuntainen edelliseen vuoteen verrattuna. Lukemat sisältävät kuitenkin hyvin paljon alueellista vaihtelua, mikä ilmenee uusyrityskeskusten keskinäisestä vertailutaulukosta. Esimerkiksi Oulun seudun Uusyrityskeskusten alueella kasvua on tapahtunut kuusi prosenttia vuoden 1. ja 2. neljänneksellä, mikä on lukemana vielä suhteellisen pieni suhteessa moniin verokkialueisiin. (Uusyrityskeskus 2020b.) Yritystoiminta näyttää siis reagoineen muuttuneeseen tilanteeseen osin ennakkoluulottomasti.

2.4 Yrittäjyyden edistäminen ja tukeminen

Yritystoiminnan edistäminen on tärkeä osa nykyistä hallitusohjelmaa. Sanna Marinin hallitusohjelmaan on kirjattu mm. seuraavaa: vahvistetaan pk-yritysten edellytyksiä kasvuun, työllistämiseen ja investointeihin parantamalla yritysten tasaveroisia toimintaedellytyksiä, huolehtimalla verotuksen ennustettavuudesta ja markkinoiden kilpailullisuudesta. (Valtioneuvosto 2019.) Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) mukaan on olennaista saada hallitusohjelma myös linkittymään hallituksen työllisyysryhmien valmisteluun. EK listaa kärkikeinoiksi yrittäjyyteen liittyvän byrokratian vähentämisen, lupakäsittelyiden nopeuttamisen (investointipäätökset), markkinoiden avaamisen myös yksityiselle palvelutuotannolle sekä lainsäädännön vaikutusarvioinnin lisäämisen esim. yrittäjäpaneeli-työkalun kautta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2019.)

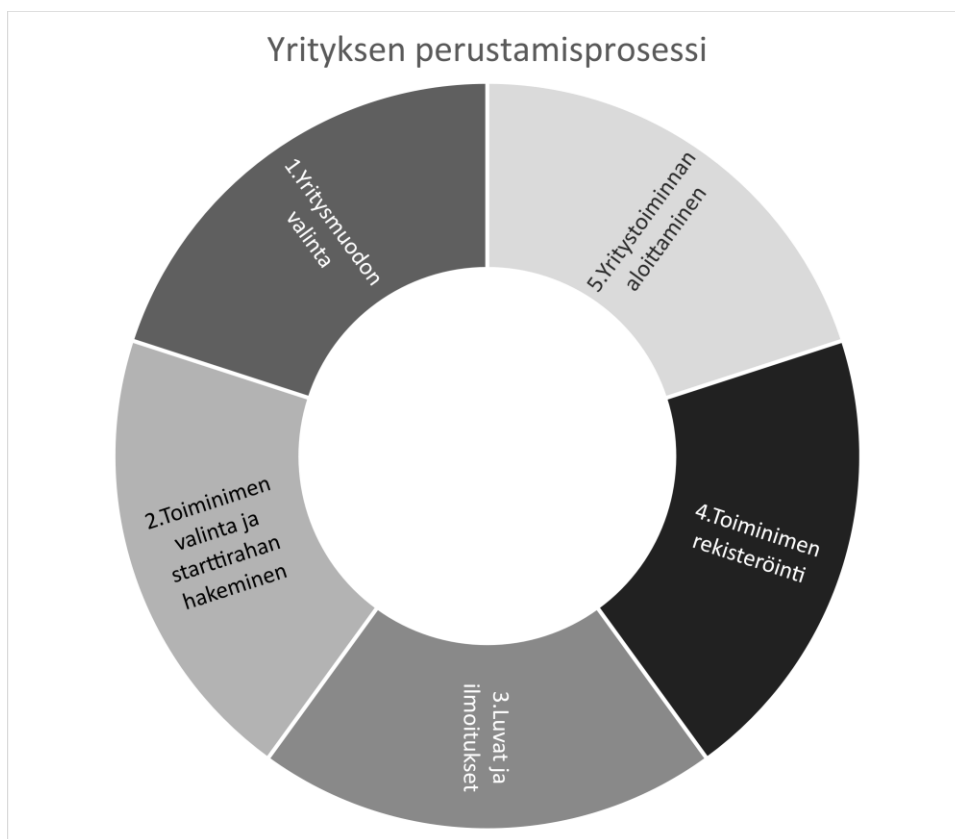
Aloittavalle yritykselle on pyritty luomaan useita kanavia, joiden välityksellä se voi löytää tietoa ja apua yrityksen perustamisprosessiin ja rahoitukseen. Tietoa perustamisprosessiin löytyy kootusti Suomi.fi-verkkopalvelusta, joka on yrityspalveluorganisaatioiden muodostama ja työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima palvelu. Sieltä löytyy mm. yrityksen perustamispolku, jota seuraamalla yritystoiminnan käynnistäminen sujuu oikeassa järjestyksessä. Verkkopalvelussa on mahdollista luoda oma sähköinen työtila tärkeiden tietosisältöjen (kuten liiketoimintasuunnitelma) ja asiointipalvelujen kokoamista varten. Palvelu antaa tietoa myös kyseisen toimialan kannattavuudesta sekä mahdollisista luvista ja ilmoittamisista. Verkkopalvelun lisäksi yrityskohtaista neuvontaa voi saada myös Yritys-Suomi -puhelinpalvelusta ja kasvokkain seudullisesta neuvontapalvelusta. (Holopainen 2017, 14.)

Yrittäjyyttä tuetaan myös erilaisten tukien ja rahoituspalveluiden muodossa. Tähän on valittu tässä opinäytetyössä myöhemmin kuvattavan liiketoiminnan kannalta sopivimpia rahoittajia. Finnvera on valtion

omistama erityisrahoittaja, jonka kautta aloittavan yrityksen on mahdollista saada esimerkiksi alkutaus pankkilainalleen. Finnvera myöntää myös suoraa rahoitusta tekemänsä yritystutkimuksen perusteella. Rahoitustarpeitten mukaan, tarjolla on Finnvera-lainaa yrityksille sekä yrittäjän henkilökohtaista Yrittäjälainaa. Aloittava yrittäjä voi myös hakea toimeentuloa turvaamaan harkinnanvaraista starttirahaa (max 12kk). Tämän rahan myöntää työ- ja elinkeinotoimisto. Raha myönnetään puolen vuoden jaksoissa ja sen yhtenä edellytyksenä on, että yritystoimintaa ei ole vielä aloitettu. ELY-keskuksista aloittava yritys voi saada rahoitustukea yrityksen perustamiseen ja investointeihin. Huolella tehdyt hakemukset suunnitelmiseen ja laskelmineen ovat tärkeä edellytys näihin kaikkiin yritystukiin ja -rahoituksiin. (Holopainen 2017, 200-213.)

3 YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET

Yrityksen perustamisprosessi helpottuu, kun siihen kuuluvat asiat tehdään suunnitellusti ja oikeassa järjestyksessä. Kuviossa 3 prosessia on havainnollistettu jakamalla se viiteen eri vaiheeseen.



KUVIO 3. Yrityksen perustamisprosessi

3.1 Yritysmuodon valinta

Kun päätös yrityksen perustamisesta on tehty ja mahdolliset yhtiökumppanit ovat tiedossa, yrityksen perustamisprosessi etenee kuviossa 3 esitetyn prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, joka on yritysmuodon valinta. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. perustajien lukumäärä, pääoman tarpeeseen ja päätösten tekoon liittyvät seikat sekä vastuu- ja verotuskysymykset. Myös yritystoiminnan jatkuvuus on syytä huomioida yritysmuotoa miettiessä. Yritysmuotoa voi olla hyvä pohtia yrityspalveluiden asiantuntijoilta neuvoa kysyen. Suomessa mahdollisia yritysmuotoja ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja (toiminimi), avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. (Holopainen 2017, 21.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja harjoittaa liike- tai ammattitoimintaa toiminimellä. Omistaja on yhtä kuin yrityksensä ja vastaa sitoumuksistaan koko omaisuudellaan. Avoimet ja kommandiittiyhtiöt ovat yhtiömiehestään erillisiä oikeushenkilöitä. Avoimessa yhtiössä osakkaita on vähintään kaksi. Molemmat sijoittavat yhtiöön ns. yhtiöpanoksen, joka voi olla myös erisuuruinen. Avoimessa yhtiössä molemmat yhtiömiehet voivat tehdä yritystä sitovia sopimuksia; tästä syystä avoimet yhtiöt ovatkin usein perheyhtiöitä. Kommandiittiyhtiöissä yhtiömiehiä on sekä vastuunalaisia että äänettämiä. Vastuunalaisen yhtiömiehen asema ei poikkea avoimen yhtiön yhtiömiehen asemasta, mutta äänettömät eivät voi sen sijaan tehdä yritystä sitovia sopimuksia. Kommandiittiyhtiössä yhtiömiesten vastuu on suhteutettu sijoitetun panoksen määrään. (Tomperi 2016, 111-117.)

Osakeyhtiö on pääomayhtiö ja sekin on omistajistaan erillinen oikeushenkilö. Osakeyhtiön voi perustaa yksin tai useamman henkilön kanssa. Perustamissopimukseen liitetään yhtiöjärjestys, jossa voidaan osakkaiden kesken määritellä yhtiön toimintaa (es. merkintähinta). Päättävävaltaa osakeyhtiössä käyttää yhtiökokous; yhtiökokouksen päätökset ovat, ilman erillistä sopimista, enemmistöpäätöksiä. Yhtiökokous valitsee myös osakeyhtiön hallituksen. (Tomperi 2016, 119-121.) Hallituksen tärkeimpänä tehtävänä pidetään toimitusjohtajan valintaa. Toimitusjohtajalla on oikeus edustaa yhtiötä osakeyhtiölaissa säädetyin rajoituksin. Tämän vuoksi ajantasaiset tiedot toimitusjohtajasta on oltava päivitettyinä kaupparekisteriin. Toimitusjohtajan valitseminen ei kuitenkaan ole lain mukaan pakollista; yhtiö voi toimia myös hallituksensa johdolla. (Sopimustieto 2020.)

Myös osuuskunnan voi perustaa yksin tai yhdessä useamman henkilön kanssa. Osuuskunnan perustajan on myös liityttävä osuuskuntaan jäseneksi. Osuuskuntaa säätelee hallitus, joka on kyseiselle yritysmuodolle pakollinen toimielin. Hallituksen tehtävänä on hallinnosta huolehtiminen ja toiminnan järjestäminen yleistöimivaltansa rajoissa. Osuuskunnan hallituksen valitsee osuuskunnan kokous. Hallituksessa on oltava varsinaisia jäseniä yhdestä viiteen. Alle kolmen jäsenen hallituksen on valittava vähintään yksi varajäsen. Hallituksen jäsenet on ilmoitettava kaupparekisteriin. Osuuskunta voi olla myös hallintoneuvostovetoinen. Tällöin osuuskunnan kokous valitsee hallintoneuvoston (minimissään kolme henkilöä), jonka tehtävänä on valita osuuskunnalle hallitus. Hallintoneuvostolle jää tehtäväksi valvoa hallituksen ja mahdollisen toimitusjohtajan toimintaa. (Holopainen 2017, 35.)

3.2 Toiminimen valinta ja starttirahan hakeminen

Perustamisprosessin toisessa vaiheessa valitaan yritykselle toiminimi (KUVIO 3). Yrityksen nimen valitsemiseen liittyy tiettyjä lainalaisuuksia. Se ei voi olla sekoitettavissa jo suojattuun nimeen tai tavaramerkkiin. Sen tulee olla ns. hyvän tavan mukainen. Nimi ei saa johtaa harhaan kuten esim. mielikuvaan eri toimialan yrityksestä. Nimen tarkoitus on myös olla erottuva ja yksilöivä. Oman nimen käyttö on tästä syystä yksi yleisimmistä tavoista nimikoida yritys. Yrityksen toiminimestä tulee myös käydä ilmi yritysmuoto. Nimivaihtoehtoja voi antaa useita; nimen rekisterikelpoisuus varmistuu vasta ilmoitusvaiheessa. Mahdollisia päällekkäisyyksiä voi ehkäistä tutkimalla nimivaihtoehtoja Patentti- ja rekisterihallituksen nimipalvelussa osoitteessa nimipalvelu.prh.fi. (Patentti- ja rekisterihallitus 2020.)

Starttiraha on aloittavan yrittäjän toimeentulon turvaamiseksi myönnettävä tuki. Sen myöntää Työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto) tietyin ehdoin. Starttirahaa myönnetään vain niissä tapauksissa, joissa TE-toimisto on katsonut yrittäjyyden tukevan henkilön työllistymistä. Starttiraha myönnetään enintään kuuden kuukauden jaksoissa ja uutta jaksoa on myös haettava ennen edellisen jakson päättymistä. Starttirahan hakijan on tärkeää muistaa, että hakemus on tehtävä ennen kuin yritystoimintaa on virallisesti aloitettu. Myös päätös tuesta on saatava ennen yrityksen ilmoittamista kaupparekisteriin. Starttirahanomuksen sopiva ajoitus on noin kuukausi ennen yritystoiminnan aloittamista, jolloin se voidaan myöntää ns. de minimis -tukena. Hakemuksen voi tehdä joko lomakkeella tai sen voi täyttää TE-toimiston Oma asiointi -palvelussa; hakemukseen tulee liittää myös yrityksen toiminta- ja rahoitussuunnitelma. (Työ- ja Elinkeino- ja elinkeinotoimisto 2020.)

3.3 Luvat ja ilmoitukset

Tässä luvussa on kuvattu yrityksen perustamisprosessin kohta kolme, luvat ja ilmoitukset. (KUVIO 3). Tähän on poimittu niitä lupa- ja ilmoitusprosesseja, joita on suoritettava ennen yritystoiminnan aloittamista; varsinainen perustamisilmoitus käsitellään myöhemmin omana alalukunaan. Ennen yritystoiminnan aloittamista on siis syytä selvittää elinkeinotoiminnan mahdollinen luvanvaraisuus. Laki elinkeinonharjoittamisen oikeudesta luettelee ne elinkeinot, jotka on säädetty luvanvaraisiksi. Kootusti tietoa aiheesta löytyy myös Yritys-Suomi/luvat -sivuilta. Mikäli elinkeino on luvanvarainen, jäljennös elinkeinoluovasta toimitetaan kaupparekisteriin toiminimen rekisteröinnin yhteydessä tai heti sen jälkeen. Esimerkkejä luvanvaraisista toimialoista ovat seuraavat: alkoholijuomien anniskelu- ja vähittäismyynti, yk-

sityisten sosiaali- tai terveystalvelujen tuottaminen, ammattimainen henkilöiden kuljettaminen henkilöautolla (taksilupa), autokoulutoiminta, lentoyhtiötoiminta, valmismatkatoiminta, kausittainen myyntitoiminta maanteiden varrella sekä sähkötyöt. Aloja, joilla puolestaan vaaditaan kirjallinen ilmoitus toiminnan aloittamisesta ovat seuraavat: elintarvikehuoneiston perustaminen (meijerit, kioskit, päivittäistavaramyymälät, teurastamot), elintarvikkeiden alkutuotanto ja terveystalvittaa mahdollisesti aiheuttavat toiminnat (monet yleiseen käyttöön tarkoitettut tilat hygieniasyistä, asuinhuoneiston yhteyteen sijoitetut korjaamot jne.). Ilmoitus viranomaiselle tulee näissä tapauksissa tehdä viimeistään neljä viikkoa ennen toiminnan aloittamista. Valvontaviranomainen voi halutessaan pyytää ilmoitukseen lisäselvityksiä ja tehdä toimitilataarkastuksia. Mahdolliset elintarvikealalla vaadittavat henkilökunnan terveystalvitykset ja hygieniapassin suorittaminen voidaan tehdä myös yrityksen perustamisen jälkeen. (Holopainen 2017, 85-94.)

3.4 Toiminimen rekisteröinti

Yrityksen perustamisprosessin vaiheessa neljä on vuorossa toiminimen rekisteröinti (KUVIO 3). Rekisteröinti kaupparekisteriin (PRH) tehdään yritysmuodon mukaan valitulla perustamisilmoituslomakkeella (Y1-Y3). Tiedot päivittyvät sen kautta myös yritys- ja yhteisötietojärjestelmään (YTJ). Lomakkeita on saatavilla YTJ:n verkkosivuilta täyttöohjeineen. Ilmoituksen voi jättää myös sähköisesti kyseisessä järjestelmässä. Käsittelyaika on noin 4- 6 pv, sähköisesti tehtynä aika voi olla lyhempi. Mahdolliset liitetiedot sähköiseen hakemukseen toimitetaan kuitenkin aina erikseen (osakeyhtiöt ja osuuskunnat). Elinkeinonharjoittajan on tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin vain, jos elinkeino on luvanvarainen, elinkeinoa varten on pysyvä toimipaikka ja/tai palveluksessa on muita kuin perheenjäseniä. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön on tehtävä ilmoitus kolmen kuukauden sisällä perustamisasiakirjojen allekirjoittamisesta. Myös osakeyhtiön ja osuuskunnan kohdalla pätee kolmen kuukauden sääntö, mutta ne ovat juridisesti olemassa vasta kaupparekisterimerkinnän saatuaan. Osakeyhtiöllä myös osakepääoman on oltava kokonaan maksettu ennen yhtiön merkitsemistä kaupparekisteriin. Yrityksen rekisteröinnistä kaupparekisteriin peritään käsittelymaksu. (Holopainen 2017, 54-74.)

Samalla perustamisilmoituslomakkeella tehdään myös tarvittavat ilmoitukset Verohallinnolle. Verohallinnon rekistereitä ovat Verohallinnon asiakasrekisteri, ennakonperintärekisteri, työnantajarekisteri ja arvonlisäverovelvollisen rekisteri. Kolmesta viimeisestä yritys voi valita tarvitsemansa ja ilmoittaa niihin tarvittavat tiedot. Työnantajarekisteri ja arvonlisäverovelvollisuus eivät lähtökohtaisesti koske kaikkia yrityksiä. Arvonlisäverolliseksi tulee kuitenkin ilmoittautua viimeistään, kun liikevaihto ylittää

10 000 euroa (12kk). Ennakonperintärekisteriin kuulumisen ei sekään ole pakollista, mutta se helpottaa mm. työkorvausten maksajaa, sillä rekisteriin kuuluva yritys hoitaa veronsa itse. Ennakkovero määräytyy ensimmäisellä tilikaudella yrittäjän/yrityksen oman arvion perusteella. (Holopainen 2017, 79-84.) Verohallinnon rekisterien arvioitu käsittelyaika on 3-4 viikkoa, mikäli ilmoitus tehdään yhdessä kaupparekisteriin ilmoittautumisen kanssa. Kun perustamisilmoitus on kirjattu yritys- ja yhteisötietojärjestelmään, yritykselle muodostuu Y-tunnus. Suoraan Verohallinnon OmaVero -palvelun kautta ilmoittautuessa Y-tunnuksen voi kuitenkin saada jopa kolmessa päivässä. Y-tunnuksen saaminen mahdollistaa mm. pankkitilin avaamisen ja laskutuksen aloittamisen. (Verohallinto 2020a.) Yrityksen tulee käyttää Y-tunnusta kaikissa lasku-, tilaus- ja tarjouslomakkeissaan sekä sopimuksissaan ja oikeustoimissaan (Holopainen 2017, 80).

3.5 Yritystoiminnan aloittaminen

Tähän vaiheeseen kuuluu yrityksen käytännön asioiden järjestäminen (toimitilat, kalusto, markkinointi, kirjanpito). Myös mahdollinen työntekijöiden palkkaaminen sekä käytettävän työehtosopimuksen ja työnantajavelvollisuuksien selvittäminen kuuluvat vaiheeseen viisi (KUVIO 3). Työntekijää koskevat vakuutukset on otettava kuukauden sisällä palkkauksesta. Verohallinnon työnantajarekisteriin ilmoittautuminen koskee työnantajaa, jolla on säännöllisessä palkkauksessa vähintään kaksi työntekijää. (Holopainen 2017, 80.) Työnantajavelvollisuuksia ovat mm. TyEL-vakuutuksen ja tapaturma- ja ryhmähenkivakuutuksen ottaminen, työsuojelun ja työterveyshuollon järjestäminen, palkan maksaminen ja palkasta pidettävien maksujen tilitys (Verohallinto 2020b). Työnantajaa helpottamaan on luotu Verohallinnon ylläpitämä maksuton Palkka.fi -palkanlaskentaohjelma, jonka kautta työnantaja voi suorittaa maksut viranomaisille sekä huolehtia tarvittavat ilmoitukset tulorekisteriin (Verohallinto 2020c).

Myös yrittäjän oman työttömyysturvan, työterveyshuollon ja muun sosiaaliturvan selvittäminen on tärkeää. Yrittäjän on myös otettava pakollinen yrittäjäeläkevakuutus (YEL) kuuden kuukauden kuluessa yritystoiminnan aloittamisesta. YEL-maksun perusteena on Eläketurvakeskuksen ohjeistuksen mukaan määriteltävä työtulo. Työtulon tulee vastata kyseisen henkilön työpanosta yrityksessä. Aloittava yrittäjä voi kuitenkin saada 22 prosentin alennuksen YEL-maksusta toiminnan neljän ensimmäisen vuoden ajalta. (Holopainen 2017, 147-157.)

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea toimintasuunnitelma. Aloittava yritys tarvitsee sellaisen jäsentääkseen yritystoimintaan liittyviä ideoita, kannattavuutta ja mahdollisuuksia toteuttamiskelpoisiksi. Liiketoimintasuunnitelma tehdään ensisijaisesti yrittäjälle itselleen, mutta sitä tarvitaan myös rahoitusta hakiessa. Sitä tehdessään yrittäjä joutuu punnitsemaan yrityksensä menestystekijöitä syvällisesti. Siitä muotoutuu yrittäjälle myös työkalu, joka auttaa myös jatkossa hallitsemaan ja suunnittelemaan yrityksen käytännön toimintaa. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 49.)

Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on tarjolla runsaasti erilaisia malleja. Esimerkiksi Uusyrityskeskukset, TE-palvelut, Suomen Yrittäjät ja monet muut, kaupallisetkin tahot tarjoavat mallipohjia. Osa niistä on täysin ilmaisia, osa taas vaatii ainakin palveluun rekisteröitymistä. Kahta täysin samanlaista pohjaa siis tuskin on olemassakaan; oleellista onkin löytää juuri omalle yritykselle sopiva pohja. Tässä opinnäytetyön teoriaosassa on läpikäyty liiketoimintasuunnitelmien keskeisimpiä asioita alla olevassa järjestyksessä:

1. liikeidea, visio ja arvot
2. toimintaympäristön analysointi
3. strategia
4. kohderyhmien valinta
5. markkinointisuunnitelma
6. taloudelliset laskelmat
7. riskit ja niihin varautuminen.

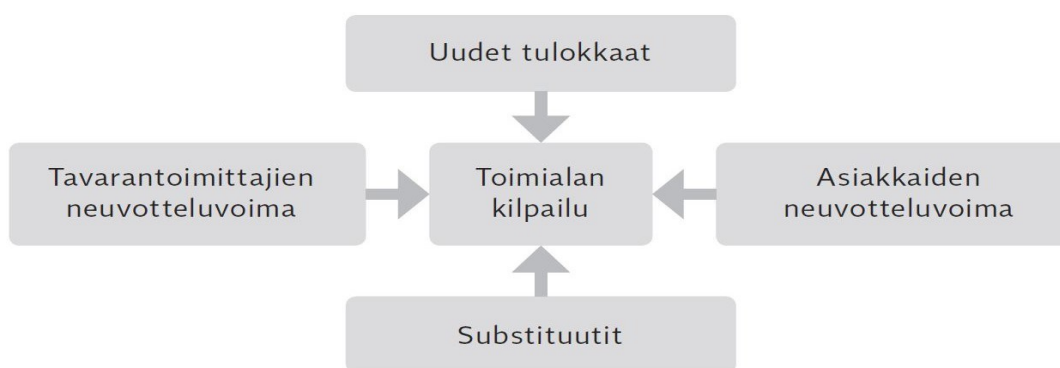
4.1 Liikeidea, visio ja arvot

Liikeidean kuvaileminen antaa liiketoimintasuunnitelman lukijalle jo käsityksen tulevan suunnitelman sisällöstä. Liikeidea pystytään yleensä kiteyttämään seuraavien kysymyksen alle: Mitä – Kenelle – Miten? Mitä-kohdassa selvennetään yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut niin, että asiakas ja rahoittaja ymmärtävät niissä piilevän lisäarvon. Seuraavaksi määritellään yrityksen kohderyhmä siten, että yritys erottuu kilpailijoistaan. Miten-kysymyksen avulla kiteytetään ne keinot, joilla tuotteet saadaan asiakkai-

den tietoisuuteen ja ostoskoriin. Liikeidean jälkeen siirrytään liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Visio kertoo, mihin yritys on menossa, mitä tavoitellaan. Sen avulla asiakas ja myöskin työntekijä tietää suunnan, jota kohti pyrkii. Yrityksen arvot puolestaan ovat ne raamit, joiden puitteissa visiota tavoitellaan. Arvojen noudattaminen on yrityksessä erityisen tärkeää ja niiden toteutumisesta myös seurataan yrityksen ulkopuolelta. Arvot omaksunut työntekijä on organisaatiolleen myös parasta mainontaa. (Hesso 2015, 13-28.)

4.2 Toimintaympäristön analysointi

Koska markkinataloudessa kilpaillaan rajallisesta asiakasmäärästä, on tärkeää havainnoida sekä yrityksen ulkoista toimintaympäristöä että sisäisiä tekijöitä kilpailuetua silmällä pitäen. Ulkoista toimintaympäristöä analysoidessa käydään läpi ensin ns. isomman mittakaavan ilmiöitä. Näitä ovat poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ympäristö ja viimeisimpänä tärkeä lainsäädännöllinen ympäristö. Analysoinnissa voidaan käyttää apuna mm. edellä mainittujen osa-alueiden mukaan nimettyä PESTEL-mallia. (Hesso 2015, 34-35.) Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan asiakas- ja kilpailijatasoa. Asiakasanalyysissä on hyvä tarkastella potentiaalista kysyntää, todellista kysyntää, kertaostomääriä ja ostokäyttäytymistä. Mitä tarkemmin yritys tietää keskeisimpien asiakkaiden tarpeet, sitä helpompaa on luoda lisäarvoa luova strategia. Myös kilpailijoiden toiminnan ja kilpailutekijöiden analysoiminen kannattaa, sillä se selventää omaa kilpailuetua ja auttaa myös strategian laatimisessa. Nopeasti muuttuvan kilpailukentän analysointiin ja erilaisten tilanteiden hahmotteluun on myös olemassa työkaluja. Tällainen on esimerkiksi Porterin Viiden voiman työkalu. Sen avulla hahmotetaan toimialan kilpailun tunnuspiirteet ja dynamiikka, mikä auttaa yksittäisten kilpailijoiden tunnistamisessa. (Hesso 2015, 48-51.)



KUVIO 4. Porterin viiden voiman malli (Hesso 2015, 49, [Johnson ym. 2008])

Sisäistä ympäristöä analysoidessa tarkastellaan itse yritystä, sen henkilökuntaa, järjestelmiä ja fyysisiä resursseja. Myös aineettoman pääoman merkitys voi olla suuri, riippuen alasta ja sen luonteesta. Sisäisen ympäristön analyysissä selviää, mitkä ovat yrityksen olemassa olevat resurssit lisäarvon luonnille ja mitä tavoitellaan. Näin yritys kykenee toiminnassaan keskittymään oikeisiin asioihin. Esimerkkejä sisäisen ympäristön analyysistä ovat organisaation kokonaistehokkuutta mittaavat analyysit, jotka sisältävät organisaatorakenteen, johtamiskulttuurin ja toiminnanohjausjärjestelmän tarkastelua. Lisäksi voidaan tehdä toiminto- ja prosessikohtaisia ja taloudellisia analyyskejä. Kaikki ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä saatu tietomäärä voidaan lopuksi pelkistää ja visualisoida synteesianalyysien avulla helposti havainnoitavaksi kokonaisuudeksi. (Hesso 2015, 62-73.)

Synteesianalyysistä kaikista tutuin ja käytetyin on SWOT-analyysi. Hyvä SWOT-analyysi muotoutuu osa-analyysien kautta. Ilman niitä se jää helposti pinnalliseksi. SWOT-analyysin osat S (vahvuudet), W (heikkoudet) ovat yrityksen sisäisen toimintaympäristön asioita ja usein juuri tässä ja nyt käsillä olevia, kun taas O (mahdollisuudet) ja T (uhat) ulkoiseen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen viittaavia asioita. Analyysin pohjimmainen tarkoitus on mahdollistaa toimintasuunnitelmien laatiminen kutakin osa-alueen kohtaa ajatellen. (Vuorinen 2013, 89.) SWOT-analyysin osat ja käyttötapa on havainnollistettu kuviossa 5.

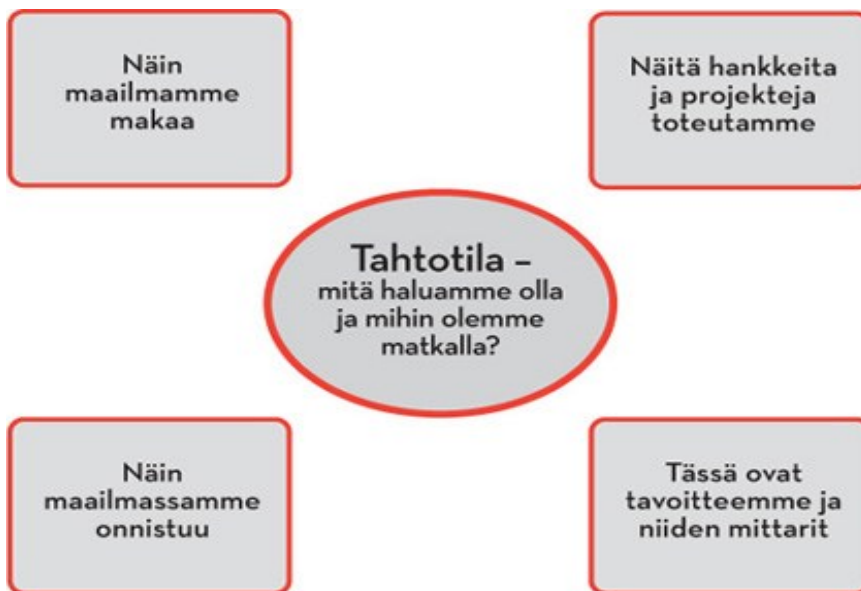
Sisäiset	Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
Ulkoiset		
Mahdollisuudet (O) - -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
Uhat (T) - -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

KUVIO 5. Laajennettu SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 90)

4.3 Strategia

Strategia on suunnitelma, josta käy ilmi yrityksen keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet ja miten yrityksen on ne mahdollista saavuttaa. Strategian olisi tärkeää olla sanomaltaan ymmärrettävä ja myös

haluttava. Tämä tarkoittaa sitä, että kunkin organisaation jäsenen on pystyttävä poimimaan sen sisällön sanoma omalle kohdalleen. Johdon on hyvä kuulla myös henkilöstöä strategiaa laadittaessa. Strategiaa ei siis tule kuvata liian monisanaisesti tai pitkästi. Johdon on oltava varma strategian jalkauttavuudesta, siitä että jokainen avainhenkilö kykenee tarvittaessa välittämään strategian sisällön muille. On myös valmistauduttava muuttamaan strategiaa, silloin kun tarve vaatii. Yrityksen strategialla on suuri merkitys liiketoimintasuunnitelman laatimiselle, kuin myös toisinpäin. Liiketoimintasuunnitelma tehdään yrityksen strategiasta käsin; hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma toimii siltana strategian ja käytännön välillä. (Åkerberg 2017, 50-57.) Kuviossa 6 on esitetty strategian keskeisiä elementtejä. Keskellä kuviossa ovat pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet, vasemmalla strategian sidonnaisuus aikaansa ja toimintaympäristöönsä, oikealla puolestaan käsitellään lyhyemmän aikavälintavoitteita ja konkreettisia toimia, tavoitteisiin päästään. Kuviossa on huomioitu myös tavoitteiden seuranta mittareiden avulla.



KUVIO 6. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaproessin malli (Vuorinen 2013, 272)

4.4 Kohderyhmien valinta

Todennäköisesti kaikki eivät ole kiinnostuneita tuotteistasi ja palveluistasi. Kuluttajia voidaanakin ryhmitellä asiakaskäyttäytymisen perusteella siten, että kullekin ryhmälle on tyypillistä vähintään yksi yhteinen ostamiseen liittyvä piirre. Tätä ryhmittelyä kutsutaan segmentoinniksi. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.4.)

Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista markkinoinnin kohteeksi, niin että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien sekä asiakasymmärrystä hyödyntäen pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.4).

Kysynnän ja ostokäyttäytymisen tarkastelussa yritys hakee erityisesti oman alansa kysyntää selittäviä tekijöitä. Analysoinnissa ilmi tulleiden seikkojen pohjalta yrityksen on löydettävä toimintansa kannalta järkeviä segmentointikriteerejä, jotka myös selittävät eroja asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Kriteerit voidaan kuluttajamarkkinoilla jakaa demograafisiin (esim. ikä, sukupuoli, elinvaihe) ja psykologisiin (esim. motiivit, kiinnostuksen kohteet, asenteet) kriteereihin. Segmentit määritellään harvoin kuitenkaan yksittäisen tekijän perusteella, vaan määrittelyssä käytetään samanaikaisesti vaikuttavien tekijöiden yhdistelmiä (esim. aktiivinen seniori). Perussegmentoinnin lisäksi voidaan tehdä asiakassuhdesegmentointia, jossa tarkastelukriteerinä on asiakassuhteen syvyys (ei vielä asiakas – satunnaisasiakas – suurasiaikas). Ideana on siinäkin pilkkoa markkinat mahdollisimman pieniin ja hyvin kuvattuihin segmentteihin, joista yritys sitten valitsee toimintaansa sopivimmat. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.4.)

Ennen kohderyhmien valintaa yritys kuitenkin valitsee segmentointistrategiansa (ei segmentointia, keskitetty tai täydellinen segmentointi). Segmentoimatta jättäminen on mahdollista silloin kun ostajien tarpeet ovat hyvin samankaltaisia; käytännössä tämä on kuitenkin hyvin harvinaista. Keskitetty strategia sopii etenkin pienille yrityksille. Siinä kilpaillaan erityisosaamisella ja hyvin kapeasta asiakassegmentistä. Selektiivisessä eli täydellisessä segmentoinnissa yritys puolestaan pyrkii toimimaan hyvin erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin vastaten. Kohderyhmiä valitessa yrityksen on tärkeää yrittää löytää parhaan tuloksen antavat segmentit ja päättää niihin soveltuva strategia. Päätöstä tehdessään yrityksen on tärkeää analysoida vielä lisää kyseistä ryhmää, sen asiakaskäyttäytymistä, ostamisen kriteerejä ja asiakashyötyä. (Bergström & Leppänen 2018, luku 3.4.)

4.5 Markkinointisuunnitelma

Markkinointia suunnitellaan kahdella tasolla: strategisella ja operatiivisella. Tämä tarkoittaa pitemmän tähtäimen kokonaislinjauksia sekä käytännön markkinointitoimenpiteitä tietyllä aikavälillä. Nykyaikainen markkinointi on usein monikanavaista ja pyrkii omalta osaltaan kustannustehokkuuteen. Digitaaliset markkinointikanavat sekä sosiaalinen media sekä ketteryys toimia niissä, ovat olennainen osa markkinointia. Myös strategian joustavuus on otettava entistä enemmän huomioon, jotta yritys voi paremmin vastata muutoksiin toimintaympäristössä. Hyvin laadittu markkinointisuunnitelma sisältää budjetin sekä

kokonais- ja välitavoitteet eri osa-alueille. Tavoitteiden pohja on valitussa strategiassa ja niiden avulla voidaan seurata toimenpiteiden onnistumista. Seurantamenetelmien nimeäminen ja tulosten analysointitavat ovat myös olennainen osa markkinointisuunnitelmaa. (Hesso 2015, 104-110.)

Markkinoinnin suuntaamista helpottaa kohderyhmän löytyminen. Markkinointisuunnitelmasta selviää, kuinka voidaan suunnitelmallisesti luoda kysyntää valitussa kohderyhmässä. Siitä käy ilmi strategiset tuote- ja palvelukokonaisuudet, sekä kannattava hinnoittelu. Markkinointisuunnitelmassa pohditaan tarkkaan myös markkinointiviestinnän muodot ja jakelukanavat, joiden avulla kohderyhmä saavutetaan parhaiten ja tarpeet herätetään. Yrityksen tulee olla siellä, missä sen asiakkaat ovat, jotta se on kilpailussa mukana ja kontaktoitavissa. Erityisesti yrityksen alkutaipaleella on tärkeää, että markkinointisuunnitelma lähtee myös käytännön tasolla toimimaan ja kassavirtaa syntyy. Hyvistä laskelmista ja myyntitavoitteista ei ole yrittäjälle hyötyä, ellei ole selvää, miten myyntiprosessi käytännössä hoidetaan. Myös näihin tavoitteisiin on mahdollista perehtyä markkinointisuunnitelmassa määrällisten tavoitteiden lisäksi. (Hesso 2015, 16.)

4.6 Taloudelliset laskelmat

Yrittäjän on tärkeää arvioida liiketoimintasuunnitelmassa toiminnan kannattavuutta, koska se on kaiken yritystoiminnan perusodotus. Kannattavuuteen tulee päästä kohtuullisessa aikataulussa kyseinen toimiala huomioiden. Hinnoittelun onnistuminen on yksi merkittävä tekijä kannattavuudessa; myös yrittäjän oma toimeentulo on tärkeää ottaa huomioon. Laskelmia, joita liiketoimintasuunnitelman liitteeksi tarvitaan ovat mm. rahoituslaskelma, rahan lähteet ja kannattavuuslaskelma, sekä mahdollisesti tulosten ensimmäiselle tilikaudelle. (Uusyrityskeskus 2020c, 20.) Taulukossa 1 on esimerkki rahoituslaskelmasta.

TAULUKKO 1. Esimerkki rahoituslaskelmasta ja rahan lähteistä

RAHOTUSLASKELMA			
Perustamisilmoitus			60
Luvat /passit			50
Auto			4000
Toimistotarvikkeet			500
Markkinointi			2300
Kassa (vakuutukset, työmatkat toiminnan alussa)			640
Puhelin			200
Työvaatteet			400
YHTEENSÄ			8150
RAHAN LÄHTEET			
Omat sijoitukset			3000
Pankkilaina (Finnvera alkutakaus, auto)			5000
Starttiraha			
Apporttiomaisuus			150
YHTEENSÄ			8150

Rahoituslaskelmasta ilmenee ne investoinnit ja hankinnat, joita yrityksen perustamiseen tarvitaan sekä käyttöpääoman tarve (kiinteät kulut). Rahan lähteinä voivat olla oma pääoma, apporttiomaisuus, lainaraha, ulkopuoliset sijoitukset ja erilaiset tuet, lukuun ottamatta starttiraha. Rahan lähteiden tulee kattaa rahoituslaskelmassa ilmennyt rahan tarve. Taulukossa 2 on puolestaan kuvattu kuvitteellinen kannattavuuslaskelma. Sen avulla selviää, millä myyntimäärillä yrityksen tulos muuttuu kannattavaksi ja minkälaisella eri muuttujien yhdistelmällä päästään tavoitetulokseen. (Uusyrittäjäkeskus 2020c, 20-21.) Taulukot 1 ja 2 on tehty Uusyrittäjäkeskuksen aloittaville yrityksille laatiman perustamisoppaan mallipohjiin.

TAULUKKO 2. Esimerkki kannattavuuslaskelmasta

KANNATTAVUUS LASKELMA		kk	12 kk
Tavoitetulos, oma palkkatoive (netto)		1850	21600
Lainojen lyhennys		150	1800
Tulot verojen jälkeen		2000	23400
Verot		440	5280
rahotustarve		2440	28680
Lainojen korot, kulut		24	288
A. KÄYTTÖKATE (tarve)		2464	28968
YEL-vakuutus (alennettu maksu)		344,5	4134,9
vakuutukset		110	1300
viestintäkulut (puhelin, ja netti, virusturva)		70	840
toimistokulut (alun investoinnit/ huoltokerta)		30	360
matka- ja autokulut		500	6000
markkinointikulut		250	3000
jäsenmaksut		30	360
tilintarkastus		50	600
muut kulut		80	960
B. KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ		1464,5	17554,9
Myyntikate tarve A+B		3928,5	46522,9
ostot alv 0% (palvelu yritys)		0	0
Liikevaihtotarve		3928,5	46522,9
ALV 24%		904,2	10849,8
LASKUTUSTARVE		4832,7	57372,7

4.7 Riskit ja niihin varautuminen

Riskit kuuluvat luonnollisena osana yritystoimintaan. Olennaista riskien hallinnassa on ennakoivuus, tiedostaminen ja suunnitelmallisuus. Muun muassa vakuutukset ovat tärkeä osa riskeihin varautumista. Erilaisia riskejä ovat mm. sopimus-, tuote-, tietosuoja-, vastuu- ja liikeriskit. Riskit voidaan jaotella myös taloudellisiin, strategisiin, toiminnallisiin ja vahinkoriskeihin. (Uusyrityskeskus 2020c, 24.) Riskien luokittelu auttaa niiden tunnistamisessa ja hallinnassa. Riskianalyysijä kannattaa tehdä etenkin yrityksen kannalta olennaisista asioista. Aloittava yritys voi analysoida esim. liikeriskejä SWOT-analyysin avulla. (Suominen 2003, 51-53.)

Liikeriskien hallinnan ”10 käskyä” ovat seuraavat:

1. Huolehdi yrityksesi avainhenkilöistä.
2. Tee kirjallisia sopimuksia.
3. Varaudu vahinkojen varalle.
4. Selvitä säännöllisesti alihankkijoiden ja asiakkaiden luottokelpoisuus.
5. Vaali hyviä liikesuhteita.
6. Perehdy alan lainsäädäntöön ja standardeihin.
7. Hyödynnä ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten tilitoimiston, kauppakamarin, yrittäjäjärjestön, mainostoimiston ja markkinatutkimuslaitosten tarjoamia palveluja.
8. Pidä kiinni sopimuksista ja aikatauluista.
9. Tee asiat paremmin kuin kilpailijat.
10. Suojaa yrityksen tiedot ja osaaminen. (PK-RH 2015.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TUOTOS

Luku on salainen.

5.1 Yhtiömuoto

Alaluku on salainen

5.2 Liikeidea

Alaluku on salainen

5.3 Toimintaympäristöanalyysi

Alaluku on salainen.

5.4 Strategia

Alaluku on salainen.

5.5 Kohderyhmien valinta

Alaluku on salainen.

5.6 Markkinointisuunnitelma

Alaluku on salainen.

5.7 Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat

Alaluku on salainen.

5.8 Riskianalyysi

Alaluku on salainen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä opinnäytetyö ei sisältänyt varsinaisia tutkimuskysymyksiä, vaan se oli luonteeltaan kehittämistehtävä. Työn tavoite oli käydä aloittavan asennus- ja saneerausalan yrityksen kanssa läpi yrityksen perustamisprosessia ja tuottaa sille perustamisvaiheessa tarvittava liiketoimintasuunnitelma. Tarkoituksena oli myös löytää vastauksia liiketoiminnan aloittamisvaiheessa nouseviin kysymyksiin ja selkeyttää näin yrittäjän omaa ajatusta liiketoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen yhdessä toimeksiantajan kanssa oli yksi askel lähemmäs kohti yrityksen perustamista.

Aikaisemmin valmistunut työn tietoperusta auttoi tilaajaa syventymään perustamisprosessiin ja antoi näin taustatietoa liiketoimintasuunnitelman laatimiselle. Itse kehittämistehtävässä tutkimusmenetelmänä käytettiin toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen lisäksi myös pienimuotoista selvitystä alan kilpailijoista ja kilpailutekijöistä. Aineistona tässä käytettiin Tilastokeskuksen tietokantoja, kuntien yritysrekistereitä, yrityshakuja, yritysten ja yhteisöjen verkkosivustoja sekä opinnäytetyön toimeksiantajan omaa tietämystä. Työn aikana kokoonnuimme toimeksiantajan kanssa yhteensä viiden eri aihekokonaisuuden ympärille:

1. yhtiömuoto ja liikeidea
2. kilpailija-analyysi ja strategia
3. segmentointi
4. markkinointisuunnitelma ja taloudelliset laskelmat
5. työn vastaanottaminen ja hyväksyminen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja koki valmiin liiketoimintasuunnitelman vastaavan hyvin hänen ajatustaan ja tuovan tarvittavaa suunnitelmallisuutta yritystoiminnan aloittamiseen. Yritystoiminnan kannattavuutta mittaavat laskelmat myös antoivat hänelle konkretiaa yritystoimintaan sisältyvistä pakollisista menoista ja mahdollisesta laskutustavoitteesta. Liiketoimintasuunnitelman valmistuttua toimeksiantaja koki yritystoiminnan aloittamisen hahmottuvan järkevänä mahdollisuutena, etenkin jos akuutin kriisin (Venäjän hyökkäyssota) seuraukset, hintojen nousu ja lisääntyneet saatavuusongelmat, taittavat. (Takarautio 2022e.) Loppukeskustelussa tilaajaa informoitiin myös liiketoimintasuunnitelmassa laaditun asiakkaan polun ja markkinoinnin vuosikellon myöhemmästä käytöstä. Niitä samoin kuin rahoitus- ja kannattavuustaulukoita on helppo päivittää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä. Teoriaosuus valmistui jo joulukuussa 2020, mikä osin näkyy sen tiedoissa muun muassa hieman vanhentuneina lukuina (2.3. Yritykset Suomessa). Toisaalta tosiasia kuitenkin edelleen on, että viime vuodet ovat olleet yrittämisen kannalta haasteellisia. Olemme eläneet aikaa kriisistä toiseen; vuonna 2020 koetteli pandemia, nyt puolestaan sota Euroopassa. Opinnäytetyön aiheen koin edelleen erittäin mielenkiintoisena ja sitä oli mukava työstiä. Aihe oli riittävän omakohtainen, mikä toi työhön tavoitetta. Myös työhön tullut pakollinen tauko teki hyvää; se lisäsi energiaa ja kiinnostusta taas oppia uutta. Kehittämistehtävässä vaikeinta oli päästä alkuun. Käytin sittemmin nopeaa, vähemmän huoliteltua kirjoittamista työn eteenpäin viemisen keinona. Työskentelytahtini oli säännöllinen ja aikaansaava. Pääosin etenin järjestyksessä valitsemani liiketoimintasuunnitelmapohjan perusteella. Työn teoriaosa antoi hyvää taustatietoa eri osa-alueisiin, sillä osien välissä kulunut aika pakotti osittain käymään teoria-asioita uudelleen läpi.

Kehittämistehtävässä käytetty liiketoimintasuunnitelman pohja oli peräisin Ukko.fi -palvelusta (Ukko-Yhtiöt 2022). Jos valitsisin pohjan uudelleen ajan kanssa, vertailisin useampia liiketoimintasuunnitelmia ja etsisin sellaisen, jossa kaikki osa-alueet olisivat loogisessa järjestyksessä. Tämä asia aiheutti jonkin verran päänvaivaa, kuten myös strategiaosuuden puuttuminen alkuperäisestä suunnitelmapohjasta. Hyvää Ukko-yhtiöiden pohjassa oli runsaat apukysymykset. Ne auttoivat todella paljon eri osioiden pohdinnoissa. Se olikin alun perin tärkein peruste tämän liiketoimintasuunnitelmapohjan valitsemiselle.

Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä aikaa vievintä oli kilpailija-analyysin tekeminen. Kilpailijoiden analysoiminen on todella haastavaa. Yksinomaan yhtenäisen tiedon löytäminen alan yrityksistä oli kiven alla. Yritysluettelot eivät sellaisenaan kertoneet koko totuutta, niiden tiedot olivat enimmäkseen suuntaa antavia (rakennusalan käsite laaja), sekä osin vanhentuneita. Jokaiseen yritykseen täytyi siis yrittää tutustua vielä erikseen, mikä sekään ei ollut yksinkertaista. Hakukone ei usein joko löytänyt yritystä tai sillä ei ollut verkkosivuja. Tämä olikin hyvä oppitunti laadukkaiden verkkosivujen ja hakukoneoptimoinnin tärkeydestä. Arvokasta tietoa sain tähän tilanteeseen työn toimeksiantajalta, joka useimmiten tunnisti yrityksen nimeltä ja pystyi kertomaan yrityksen toimenkuvan ja myös niin sanotun habituksen.

Mielestäni opinnäytetyö kirjallisena tuotoksena on riittävän hyvä ja täyttää opinnäytetyön- ja asiakirjoittamisen kriteerit. Käytännön osassa näkyy osittain aikataulupaine, esimerkiksi vähemmän mietittynä jaksotuksina. Näillä asioilla ei kuitenkaan mielestäni ole suurta merkitystä työn tavoitteen ja onnistumisen kannalta.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. 2015a. Yritystoiminta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrittajaejaeksi-ryhtyminen> Viitattu 2.10.2020.
- Aaltonen, T. 2015b. Yritystoiminta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet> Viitattu 2.10.2020.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-18. painos. Sähköinen kirja. Helsinki. Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513766894> Viitattu: 20.11.2020.
- Digimoguli. 2022. Markkinoinnin vuosikello 2022. Www-dokumentti. Saatavissa: [Markkinoinnin vuosikello 2022 - \[Ilmainen lataus\] - Digimoguli](#) Viitattu 17.9.2022.
- Elinkeinoelämän Keskusliito. 2019. EK: n kymmenen kärkikeinoa: näin hallituksen yrittäjyyspolitiikka saadaan poikimaan Suomeen lisää työpaikkoja. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ekn-10-karkikeinoa-nain-hallituksen-yrittajyyspolitiikka-saadaan-poikimaan-suomeen-lisaa-tyopaikkoja/> Viitattu 13.10.2020.
- Haapajärven kaupunki. 2022. Yritysrekisteri. Www-dokumentti. Saatavissa: [Yritysrekisteri | Haapajärven kaupunki \(haapajarvi.fi\)](#) Viitattu 8.9.2022.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2.uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv\(\(e4\)\(\(20\)liiketoimintasuunnitelma](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv((e4)((20)liiketoimintasuunnitelma) Viitattu 4.11.2020; 1.12.2020.
- Holopainen, T. 2017. Yrityksen perustamisopas – Käytännön perustamistoimet. 26. uudistettu painos. Turenki. Hansaprint Oy.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki. Talentum.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8. edition. Pearson books.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2020. Nimiohjeet. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystennimet/nimiohjeet.html> Viitattu: 20.10.2020.
- PK-RH. Suomen riskienhallintayhdistys. 2020. Liikeriskien hallinnan 10 käskyä. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/liikeriskit.html> Viitattu: 4.12.2020.
- Pyhäjärven kaupunki. 2022. Yritykset. Www-dokumentti. Saatavissa: [Yritykset | Pyhäjärven kaupunki \(pyhajarvi.fi\)](#) Viitattu: 9.9.2022.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Helsinki. Edita.
- Sopimustieto. 2020. Toimitusjohtajan valinta on hallituksen tärkeimpiä päätöksiä. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://sopimustieto.fi/lakitieto/toimitusjohtajan-valinta> Viitattu: 20.10.2020.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. painos. Vantaa. Sanoma Pro Oy.

Takarautio, M. 2022a. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 5.9.2022.

Takarautio, M. 2022b. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 10.9.2022.

Takarautio, M. 2022c. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 12.9.2022.

Takarautio, M. 2022d. Henkilökohtaiset tiedonanto, keskustelu. 14.9.2022, 16.9.2022, 20.9.2022.

Takarautio, M. 2022e. Henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 25.9.2022.

Tilastokeskus. 2019. Palvelualoilla mittava kasvu henkilöstön määrässä vuonna 2018. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/alyr/2018/alyr_2018_2019-12-23_tie_001_fi.html Viitattu: 13.10.2020.

Tilastokeskus. 2020. Aloittaneet yritysten määrä kasvoi 10 prosenttia vuoden 2020 ensimmäisellä neljänneksellä. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/aly/2020/01/aly_2020_01_2020-07-23_tie_001_fi.html Viitattu 22.9.2020.

Tilastokeskus.2021. Asunnot talotyypin, käytössäolon ja rakennusvuoden mukaan, 2021. Www-dokumentti. Saatavissa: [Asunnot muuttujina Alue, Talotyyppi, Rakennusvuosi, Asunnon käytössäolo, Vuosi ja Tiedot. PxWeb \(stat.fi\)](#) Viitattu 8.9.2022.

Tomperi, S. 2016. Käytännön kirjanpito. 24. uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2020. Starttirahahakemus -palvelukuvaus. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://ohje.te-palvelut.fi/hloasiakas/fi/starttirahahakemus/palvelukuvaus> Viitattu: 20.10.2020.

Ukko-yhtiöt. Liiketoimintasuunnitelma. Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.ukko.fi/yrittajyysskoulu/liiketoimintasuunnitelma-pohjana-toiminnan-aloittamiselle/> Viitattu 5.10.2022

Uusyrittäjäkeskus. 2020a. Mitä yrittäminen on? Www-dokumentti. Saatavissa <https://www.uusyrittajakeskus.fi/yrityksen-perustaminen/mita-yrittaminen-on/> Viitattu 2.10.2020.

Uusyrittäjäkeskus. 2020b. Koronakevällä yllättäviä vaikutuksia yritysten perustamiseen – alueelliset erot suuria. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.uusyrittajakeskus.fi/tiedotteet/koronakevaalla-yllattavia-vaikutuksia-yritysten-perustamiseen-alueelliset-erot-suuria/> Viitattu: 22.9.2020.

Uusyrittäjäkeskus. 2020c. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Www-dokumentti. Saatavissa: https://ejulkaisu.grano.fi/grano/perustamisopas_2020#p=2 Viitattu: 4.12. 2020.

Valtioneuvosto. 2022. Rakentaminen 2022-2023. Syksy 2022. Www-dokumentti. Saatavissa: [Rakentaminen 2022–2023. Syksy 2022 - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#) Viitattu: 26.9.2022.

Valtioneuvosto. 2018. Tulevaisuuden työ – TEM-opas. Www-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_opaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 30.10.2020.

Valtioneuvosto. 2019. Sanna Marinin hallituksen ohjelma. Www.dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 13.10.2020.

Verohallinto. 2020a. Uuden yrityksen perustaja – tee perustamisilmoitus. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/perustaminen-ja-muutokset/uusi-yritys/perustamisilmoitus> Viitattu: 23.10.2020.

Verohallinto. 2020b. Työnantajana. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/yritys_tyonantajana/ Viitattu 4.11.2020.

Verohallinto 2020c. Palkka.fi – Yrityskäyttäjän ohjeet. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palkka.fi/Ohjeet/Ohje/y/12> Viitattu 4.11. 2020.

Vuorinen, T. 2013. Strategia kirja – 20 työkalua. Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)piste:b4) Viitattu: 20.11.2020

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1.painos. Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAGBBXDTEB#/kohta:BUDJETOINTI\(\(20\)2020-LUVULLA\(\(20\)piste:b8](https://verkkokirjaily-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAGBBXDTEB#/kohta:BUDJETOINTI((20)2020-LUVULLA((20)piste:b8) Viitattu 20.11.2020.

Tärkeimmät kilpailijat.

Liite on salainen.