Liiketoimintasuunnitelma juoman X lanseeraa-miseksi Suomen markkina-alueelle

Bryan Rytkönen & Eldar Mehinovic

2023 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Liiketoimintasuunnitelma juoman X lanseeraamiseksi Suomen markkina-alueelle

Bryan Rytkönen & Eldar Mehinovic
Tradenomi (AMK), Liiketalous
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2023

Laurea-ammattikorkeakoulu **Tiivistelmä**
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Bryan Rytkönen, Eldar Mehinovic

Liiketoimintasuunnitelma juoman X lanseeraamiseksi Suomen markkina-alueelle

Vuosi 2023 Sivumäärä 70

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu millainen liiketoimintasuunnitelma olisi tarpeeksi kattava ja onnistumisen kannalta suotuisa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut pyrkiä saamaan tärkeää tietoa konkreettisen liiketoimintasuunnitelman rakentamisesta, juoman X lanseeraamiseksi Suomeen. Tutkimuksesta saadulla tiedolla rakennetaan liiketoimintasuunnitelma uudelle yritykselle X. Työ sisältää tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta sekä perustettavan yrityksen X liiketoimintasuunnitelman liitetiedostona.

Liiketoimintasuunnitelman huolellinen laatiminen on erittäin tärkeää, sillä liiketoimintasuunnitelma antaa ohjeet yrityksen päivittäiselle toiminnalle. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi kaikki ne toimet, joita yrityksen menestyksen varmistamista varten on tehtävä. Liiketoiminnan suunnittelun avulla yrittäjä tutustuu ja pohtii syvällisemmin liiketoiminnan jokaista osa-aluetta, jotta nähdään liiketoiminnan kannattavuus.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tietoa kannattavan ja onnistumisen kannalta suotuisan liiketoimintasuunnitelman luomiseen kerättiin laadukkaista lähteistä. Haastattelemalla kerättiin tietoa uudelle yritykselle toimialalla toimivalta yrittäjältä, sillä uuden yrityksen tavoitteena on nousta ajan saatossa Suomen suurimpien juomateollisuuden maahantuojien joukkoon.

Tutkimuksen avulla rakennettu uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja tutkimuksessa ilmi tullut tieto + tehdyt havainnot osoittivat, että yritykselle X löytyy markkinarako ja mahdollisuus menestyä Suomen markkinoilla. Liiketoiminnan käynnistämisen prosessi on vireillä. Kannattavan ja onnistumisen kannalta suotuisan liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli osa tätä prosessia. Yrityksen kannattavuus täytyy kuitenkin arvioida uudelleen, kun liiketoiminta saadaan kunnolla käynnistettyä.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, lanseeraus, yrittäjyys

Laurea University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Bachelor's Thesis

Bryan Rytkönen, Eldar Mehinovic

Abstract

Designing a Business plan for Introducing Beverage X in the Finnish market

Year 2023 Pages 70

In this thesis, what type of business plan would be comprehensive enough and favorable in terms of success for a company. The objective was to obtain information about building a concrete business plan to launch beverage X product in Finland. The results obtained from the research are used to build the business plan for the new company X. The thesis contains theory and useful information about preparing a business plan and the final version of the business plan for company X to be established is included as an appendix.

Careful preparation of a business plan is very important, because it provides instructions for the company´s daily operations. The business plan reviews all the actions that must be taken to ensure the success of the company. With the help of business planning, the entrepreneur understands every aspect of the business in order to see the profitability of the business.

The research method used was qualitive. Information about creating a profitable and successful business plan was gathered from professional litterature. By interviewing, information was collected for the new company from an active entrepreneur in the industry, as the goal of the new company is to become one of the largest beverage importers in Finland.

The new business plan built with the help of research and the results revealed that there is a market niche for company X and an opportunity to succeed in the Finnish market. The process of starting the business is pending currently. Creating a profitable and successful business plan was part of this process. However, the company´s profitability must be reassessed when the business is properly launched.

Keywords: business plan, launching, entrepreneurship

Sisällys

1 Johdanto

Liiketoimintasuunnitelma ja sen huolellinen laadinta on nykypäivän yrittäjälle erittäin tärkeää. Maailmantilanteen ja markkinatilanteen muuttuessa yrittäjän on myös hyvä ottaa huomioon, että entuudestaan valmista liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää kuluvan ajanjakson mukaisesti. Huolellisessa suunnitelmassa yrittäjä pureutuu yksityiskohtaisesti yrityksen liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin tutkitun tiedon avulla. Liiketoimintasuunnitelma antaa yrityksen päivittäiselle toiminnalle raamit, joita tulisi seurata / noudattaa.

Tämän opinnäytteen tavoitteena on käydä mahdollisimman kattavasti läpi liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita teoreettisen tietoperustan avulla ja siitä ilmi tulleita asioita sekä niiden ymmärtämistä, tullaan opinnäytteessä syventämään laadullisen yrittäjähaastattelun kautta. Lopullinen tavoite on täten laatia realistinen, kattava ja kaiken kaikkiaan valmis liiketoimintasuunnitelma juoman X lanseeraamiseksi Suomen markkina-alueelle toiminnallisena työnä, pohjautuen tutkittuun tietoon ja haastattelusta koottuun tutkimusmateriaaliin. Työn varsinaisena tutkimuskysymyksenä on toiminut: Millainen liiketoimintasuunnitelma juoman X lanseeraamiseksi Suomeen olisi tarpeeksi kattava ja onnistumisen kannalta suotuisa?

Opinnäytetyön osana valmistunutta liiketoimintasuunnitelmaa tullaan hyödyntämään uuden yrityksen perustamisessa. Yrityksen päämäärä on nousta ajan saatossa Suomen suurimpien juomateollisuuden maahantuojien joukkoon ja tuoda maahan suuren potentiaalin omaavia juomatuotteita, joita ei olla Suomen markkina-alueella aikaisemmin nähty. Tulevaa yritystä on opinnäytetyön laadintahetkellä jo ennestään suunniteltu ja tavarantoimittaja on tiedossa, mutta juridisia sopimuksia tuonnista ei ole allekirjoitettu, joten toimittajan nimi sekä tuote ovat työssä salattuja. Opinnäytteessä käytetään kirjainta X toimittajan ja tuotteen kuvailussa aiheiden arkaluontoisuuteen sekä liikesalaisuuksiin vedoten. Yritys tullaan jalkauttamaan osakeyhtiönä vuoden 2023 aikana, kun juridiset sopimukset ja neuvottelut on saatettu loppuun.

2 Liiketoimintasuunnitelma

Tässä opinnäytetyön osiossa perehdytään teoreettisen viitekehyksen kautta miten yrityksen liiketoimintasuunnitelma varsinaisesti laaditaan ja mitä sen tulisi kaiken kaikkiaan sisältää, jotta se on käyttökelpoinen sekä kattava kokonaisuus.

Taulukossa 1 nähdään kysymyksiä, joiden pohjalta rakennetaan liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä ja näihin kysymyksiin tulisi löytyä ytimekkäät vastaukset yrityksen valmistuneesta liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmän kysymyksien avulla on tarkoitus avata lukijalle ja yrittäjälle selkeä käsitys siitä mihin liiketoimintasuunnitelmalla pyritään yritysmaailmassa.

1. Mitä liiketoimintaa harjoitetaan?
2. Mikä on liiketoimintamahdollisuus?
3. Mikä yrityksen toiminnassa on ainutlaatuista, että asiakkaiden kiinnostus sitä kohtaan herää?
4. Keitä yrityksen asiakkaat ovat tai tulevat olemaan ja mikä on heidän kokema hyöty yrityksen tuotteista tai palveluista?
5. Ketkä ovat liiketoiminnan harjoittajia? (yrittäjä, yrityksen johto ja yrityksen avainhenkilöstö)
6. Millä markkinoilla yritys toimii ja mikä on niiden koko sekä kasvupotentiaali?
7. Millainen strategia yrityksellä on? Markkinointistrategia? Hinnoittelustrategia? Tutkimus- ja kehittämistoiminnan strategia?
8. Millainen kilpailu yrityksen markkinoilla on? Ketä kilpailijat ovat? Mikä kilpailuetu yrityksellä on suhteessa muihin?
9. Yrityksen taloudellinen odotusarvo tulevaisuuteen katsottuna? (sisältäen: myynnin määrä, kustannuslaskelma ja ennustettu voitto)
10. Yrityksen liiketoiminnan suurimmat riskitekijät ja kuinka niihin varaudutaan?

Taulukko 1: LT-suunnitelman 10 ydinkysymystä (Koski & Virtanen, 2005.)

2.1 Mikä liiketoimintasuunnitelma on

Liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa tulevan tai jo olemassa olevan yritystoiminnan suunnitelmaa. Siinä käydään läpi kaikki ne toimet, joita yrityksen menestyksen varmistamista varten on tehtävä. Perinteisesti liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään uutta yritystä perustettaessa. (Hesso 2013, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma syventää ja laajentaa yrityksen liikeideaa strategiaksi ja visioksi, samalla arvio myös kilpailutilannetta, rahoitusta ja uhkia. (Puustinen 2006, 59-60.)

Liiketoimintasuunnitelma esittää yhtenäisen dokumentoidun kuvailun yrityksen liiketoiminnan mahdollisuudesta eli se kertoo lukijalleen:

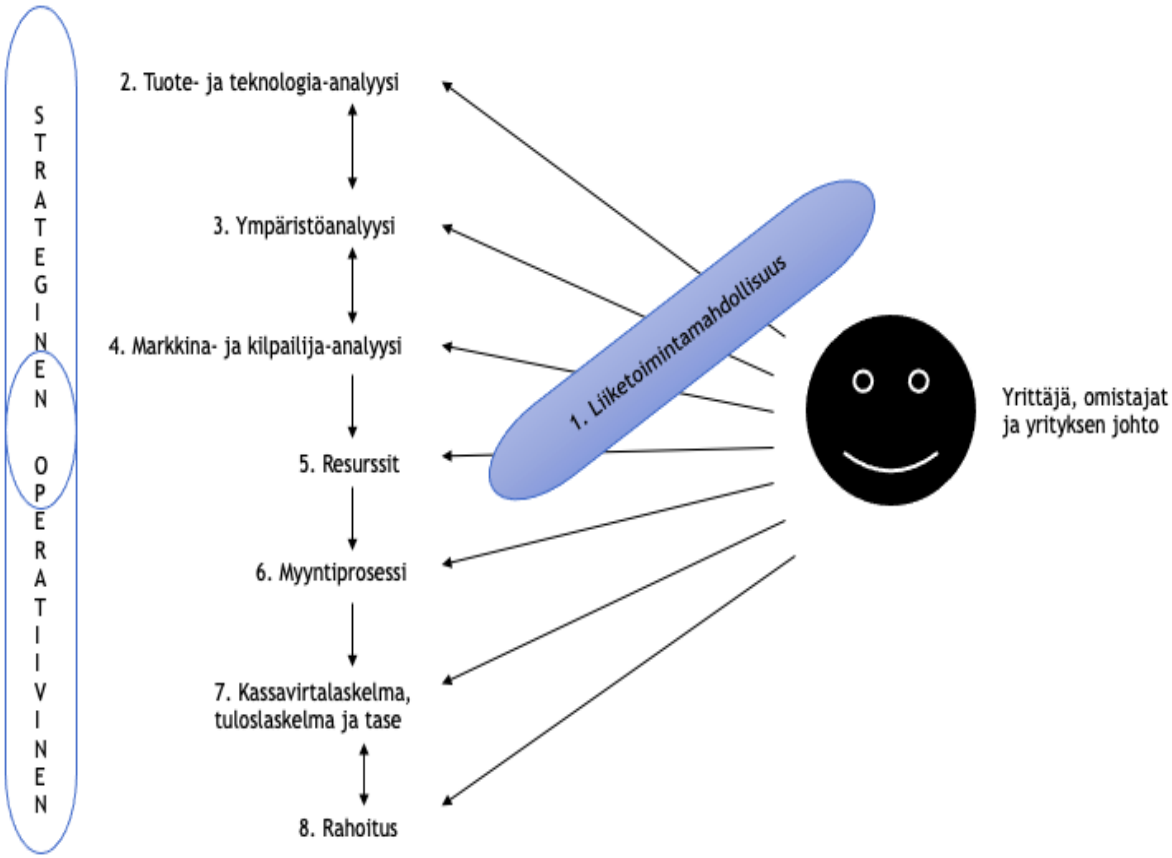
1. Miksi mahdollisuus liiketoimintaan on olemassa
2. Millaiset ominaisuudet ja resurssit yrityksellä on sen asettamiin päämääriin sekä tavoitteisiin pääsemiseksi
3. Miten yrityksen toiminnot organisoidaan, että liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan

Liiketoiminnan suunnittelun avulla yrittäjä tutustuu ja pohtii syvällisemmin liiketoiminnan jokaista osa-aluetta ettei fokus ole liialti keskittynyt esimerkiksi tarjottavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin. Liiketoimintasuunnitelman osatarkoituksena on myös tarjota yrityksen sidosryhmille tarvittava selvitys liikeidean markkinakelpoisuudesta, jotta mm. tulevien yhteistyömahdollisuuksien saaminen helpottuu. Yrityksen sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi erilaiset rahoittajat ja rahoituslaitokset, jotka hyötyvät rahoituspäätöstä tehdessään liiketoimintasuunnitelmasta saadessaan siitä selkeän ja systemaattisen käsityksen yrityksen toiminnasta. Uudet yritykset ja kasvuyritykset laativat liiketoimintasuunnitelman yleisesti varmistaakseen toimintansa rahoituksen sekä riittävien resurssien olemassaolon kannalta. Jo toiminnassa olevat keskisuuret ja suuret yritykset käyttävät LT-suunnitelmaa yleisesti uusien tuotteiden, palveluiden sekä liiketoiminta-alueiden kehittämistyöhön. (Koski & Virtanen 2005, 18-19.)

Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma palvelee mm. seuraavia tarkoitusperiä:

- Edellyttää yrittäjää järjestelmälliseen pohdintaan ja liiketoiminnassa oleellisen riittävän suuren markkinapotentiaalin varmistamiseen
- Paljastaa yrityksen puutteellisen osaamisen ja auttaa korjaamaan sen tehokkaasti
- Varmistaa tehokkaan toiminnan olennaisten asioiden kautta
- Eri osapuolten kesken yhteinen viestintäväline
- Käsittelee yleisesti yrityksen toiminnassa tarvittavat resurssit ja paljastaa mahdollisten lisäresurssien tarpeellisuuden
- Testaa liiketoiminnan ennen varsinaista toteutusta

(Koski & Virtanen 2005, 23.)



Kuvio 1: Liiketoimintasuunnitelman rakentuminen (Koski & Virtanen 2005, 24.)

2.2 Liikeidea, toiminta-ajatus, visio ja arvot

Tuleva yrittäjä hautoo pitkään ajatuksia yrittäjäksi ryhtymisestä. Idea on aluksi epämääräinen ja järjestymätön, mutta vähitellen kypsyy konkreettisiksi suunnitelmiksi ja laskelmiksi. Perustamisidean kehittyminen toimivaksi liikeideaksi tapahtuu vähitellen, vaiheittain, täsmentyen — voi viedä pitkänkin ajan. On tärkeää, että yrityksen perustajalla on jo käynnistämisvaiheessa näkemys siitä kuinka yritys menestyy ja miten ansaita rahaa yrityksellään. Alussa liikeidea on yrittäjälle tavoitekuva (tavoiteliikeidea), jonka käynnistämisen myötä rakennetaan toimivan yrityksen liikeidea (EDITA 2006, 21). Jos halutaan saavuttaa jotain, pitää tietää selkeästi, mikä on tavoite johon pyritään. Yrittäjällä tulee olla selkeä kuva siitä, mitkä ovat yritystoiminnan tavoitteet (Hesso 2016, 27).

Yrityksen toiminnan suunnittelu pohjautuu yritysideaan, jota analysoidaan suhteessa yrityksen toimialaan ja sen toimintaympäristöön. Yrittäjien tulee tarkastella yritysideaa nojaten omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä ottamalla ulkopuoliset uhat ja mahdollisuudet huomioon.

Tähän hyvä keino on laatia SWOT-analyysi, joka mahdollistaa yritysidean täsmentämisen liikeideaksi. Kun liikeidea on saatu täsmennettyä, voidaan siirtyä rakentamaan yritykselle toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia ja tavoitteet joihin pyritään. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 30. 46.)

Toiminta-ajatus (missio) on yrityksen ajatuksellinen perusta, joka luo toiminnalle suunnan. Toiminta- ajatus vastaa kysymykseen: ''Mitä varten yritys on markkinoilla?''. Toiminta-ajatus määrittää yritykselle sen tarkoituksen, tehtävän, luonteen sekä mitä aiotaan saavuttaa ja miten se onnistuu. Toiminta-ajatus helpottaa olemassaolollaan yrityksen viestimistä sen kaikille sidosryhmille, kuten esimerkiksi. rahoittajille, asiakkaille ja tavarantoimittajille. Lisäksi se luo liiketoiminnan kannalta jatkuvuutta alati muuttuvassa toimintaympäristössä sekä sovittaa yhteen yrityksen sisäisiä toimintoja (Wickham 2001). Toiminta-ajatuksen sisällys määrittyy yrityksen visiosta, uskosta liiketoimintaa kohtaan ja yrityksen liiketoiminnan perusarvoista, joiden mukaan halutaan toimia. Toiminta-ajatus määrittelee mitä asiakkaille tarjotaan (tuote tai palvelu) ja kuinka asiakkaat tulevat hyötymään tästä yrityksen tarjonnasta. Se vastaa selkeästi kysymykseen, miksi yrityksen on tarkoitus olla olemassa. (Koski & Virtanen 2005, 27.)

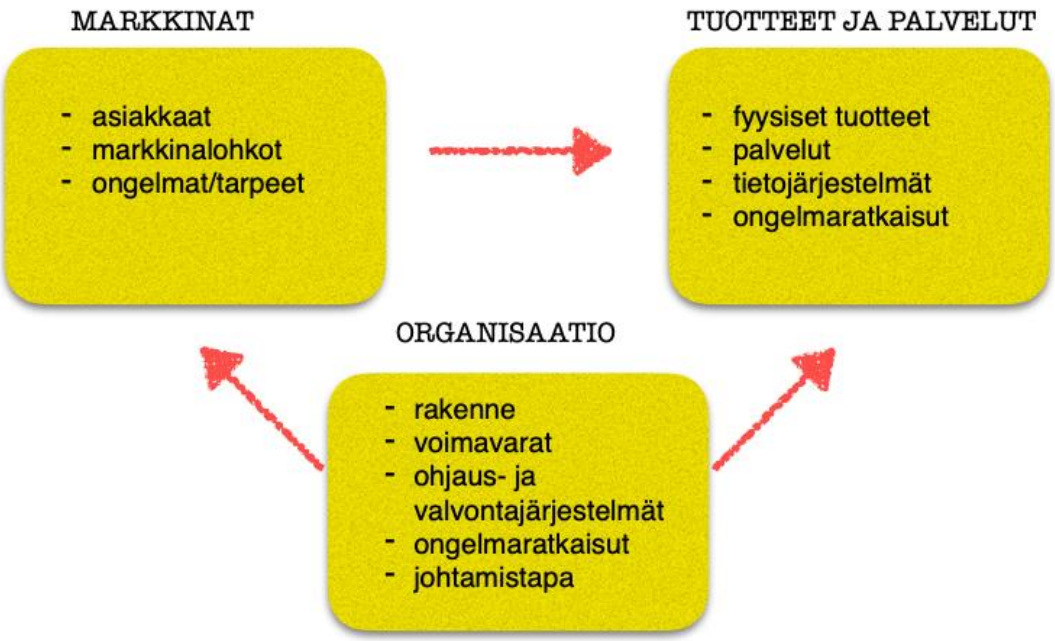
Liikeidea taas määrittelee sen, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Liikeidea sisältää kuvaukset markkinoista, tuotteista ja organisaation toimintatavasta — kuvaa yrityksen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden, eli suhteellista etua. Yrityksen tavoite on onnistua laatimaan toimiva liikeidea, yhdistämällä eri tekijät toisiinsa, menestyäkseen. (EDITA 2006, 21-22) Yrityksen liikeidean tulisi olla ainutlaatuinen. Ainutlaatuinen liikeidea luo perustan menestykselle. Sen osatekijöiden, kuten tarjottujen tuotteiden ja palveluiden sekä yrityksen toimintamallien tulisi olla toisilleen sopivia ja tasapainossa keskenään. Alkuperäisen liikeidean tulisi kuitenkin kehityksen myötä uudistua yrityksen perustamisen jälkeenkin. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 49)

Yrityksen liikeidea muodostuu kolmesta kysymyksestä:

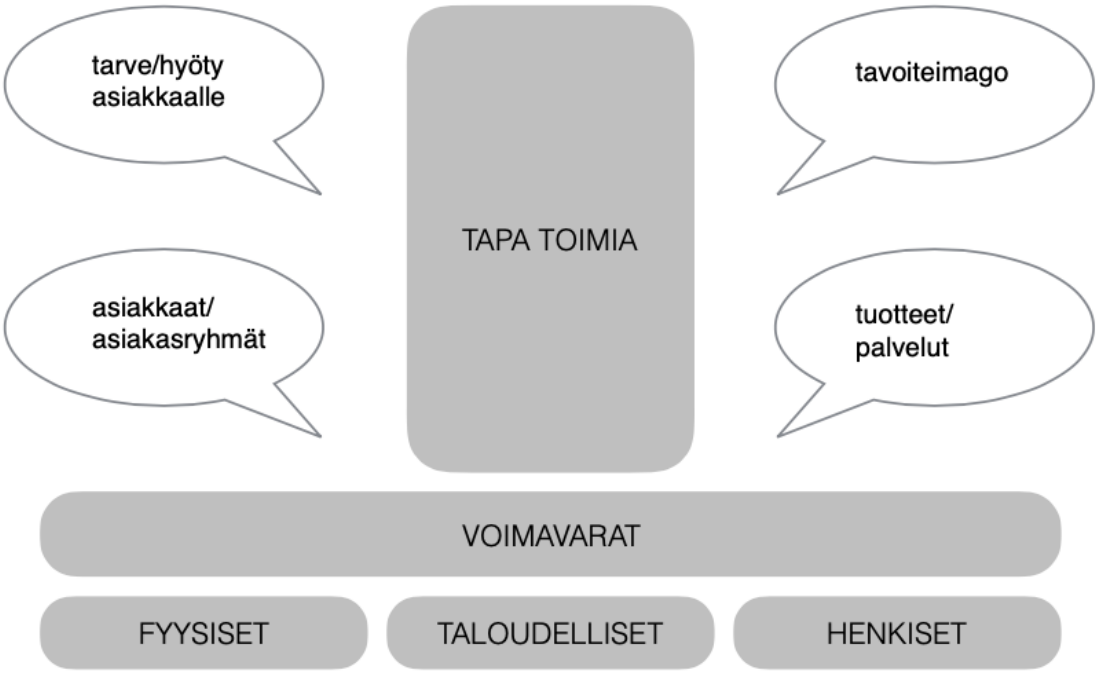
Mitä? = Yrityksen tuotteet ja/tai palvelut. Nämä avataan niin selkeästi, että potentiaalinen asiakas ja rahoittaja ymmärtävät niiden tuoman lisäarvopotentiaalin.

Miten? = Logiikka, jolla yritys saa tuotteet tai palvelut asiakkaiden tietoon ja markkinoille myyntiin. Tässä määritellään alustavasti yrityksen strategia toiminnalle.

Kenelle? = Yrityksen asiakkaat selkeästi määriteltynä, että erotutaan massasta. (Hesso 2013, 24-25.)



Kuvio 2: Liikeidean osa-alueet (Holopainen 2006, 22.)



Kuvio 3: Liikeidean hahmottelu (Holopainen 2006, 33.)

Visio on kuin unelma, joka ei toteudu omalla painollaan, vaan sen puolesta pitää olla valmis taistelemaan. Kaikki yritykset ovat jossain vaiheessa olleet vain ideoita. Visio konkretisoi, mitä ideasta voisi syntyä sen toteutuessa. Onnistumiseen vaaditaan joku, joka uskoo ideaan absoluuttisesti ja pystyy myös siirtämään uskon muihin ihmisiin (Lindberg 2016, 15-16). Yrityksen menestyminen on lähtökohtaisesti unelmien saavuttamista. Unelma on tavoite, mihin pyritään ja se on mahdollista saavuttaa seuraamalla liiketoimintasuunnitelmaa. (Hesso 2013, 10-11.)

Visio näyttää suunnan yrityksen toiminnan kannalta. Sen avulla saadaan määriteltyä liiketoiminnan suhteen toivotut tavoitteet ja muotoiltua strategia. Visiossa kiinnitetään nykypäivänä yhä enemmän huomiota yhteiskunnalliseen vastuuseen, tarkastellen mm. humanistista vastuunottamista sekä ympäristövastuita ilmastonmuutoksen ehkäisemiseksi. Yrityksen visio tulisi olla realistinen, oikeasuuntainen ja ennen kaikkea saavutettavissa oleva. Vääriin olettamuksiin ja fiktiiviseen tietoperustaan pohjautuva visio voi pahimmassa tapauksessa tuhota yrityksen toiminnan, joten sitä tulisi testata ja koetella ennen sen tuomista julki. (Koski & Virtanen 2005, 26.)

Edellä mainitut yhteiskunnallinen vastuu ja ympäristöllinen vastuu lukeutuvat yrityksen arvoihin. Alikoski, Hakonen ja Viitasalo kuvailevat arvoja ”tienviitoiksi, jotka ohjaavat tekemistä kohti visiota”. Arvoilla tarkoitetaan usein yrityksen yhteisen toiminnan pelisääntöjä ja kun arvot yhdistetään yrityksen osaamiseen sekä asiantuntemukseen niin saadaan aikaiseksi kilpailuvaltti. Tyypillisiin arvoihin lukeutuu mm. asiakastyytyväisyys, tarjoaman laadukkuus ja luotettavuus, henkilöstön hyvinvointi sekä innovatiivinen toiminta. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 48.)

Strategia vastaa kysymykseen miten tavoiteltu tulevaisuuden tila (visio) saavutetaan. Strategia on laaja alue, mutta nyt käsitellään strategiaa yrittämisen näkökulmasta ja kontekstissa, jossa joukko ihmisiä pyritään ohjaamaan kohti tavoitteita. Keskeisenä ajatuksena on siis, että yrityksessä työskentelevät ihmiset pystyvät toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Strategialla voidaan myös vaikuttaa henkilökunnan motivaatioon ja sitoutumiseen, houkutella lisää osaavia työntekijöitä, saada mediaa ja rahoittajia sekä asiakkaita ja kuluttajia kiinnostumaan yrityksestä; Strategia toimii yrityksen keskeisenä työkaluna (Lindberg 2016, 14). Strategia ohjaa yrityksen toimintaa. Strategia pyrkii rakentamaan sillan yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden välille; liiketoiminnasta riippuen vähintään vuodesta jopa kymmenien vuosien päähän. Strategia määritellään tarkasti lähitulevaisuuteen. Vuosien päähän ulottuvat tavoitteet määritellään väljemmin tai vaihtoehtoisten skenaarioiden kautta. Teoreettisia strategiamalleja on useita. Yrityksellä voi eri tilanteissa olla käytössä monia malleja, ja toteutustavat ovat yksityiskohtaisia. Strategian toteutumisen mittaaminen on oleellinen osa yrityksen toimintaa;

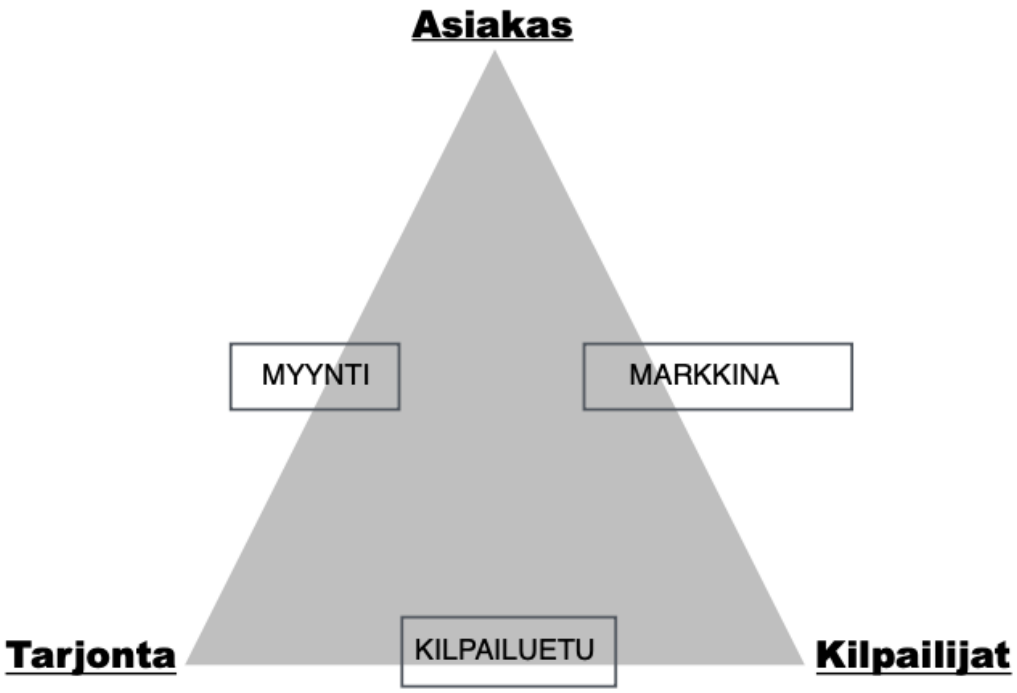
ainoastaan siten voidaan reagoida muutostarpeisiin. Strategiatyön tulisi olla joustavaa ja osallistaa yrityksen menestyksen kannalta oleelliset henkilöt (Lindberg 2016, 45)

Yrityksellä on kokonaisstrategia, joka käsittää ulkoiset uhat ja mahdollisuudet sekä yrityksen sisäiset kehittämisalueet ja vahvuudet. Kokonaisstrategian lisäksi tarvitaan operatiivisia strategioita liiketoimintasuunnitelman pääkohtiin kuten markkinointi-, logistiikka- ja rahoitusstrategiat. Strategia vastaa kysymykseen, miten tavoiteltu tulevaisuuden (visio) saavutetaan (Pyykkö 2011, 225).

Strategia voi olla (Pyykkö 2011, 225):

- Suunnitelma
- Juoni, jolla parannetaan asemia, johdetaan kilpailijoita harhaan tai vältetään kilpailua

- Asema markkinoilla tai asiakkaiden mielissä
- Näkökulma tai tapa tarkastella yritystä
- Johtoajatuksen tai linjan määrittämistä ja noudattamista



Kuvio 4: Strateginen kolmiodraama (Pyykkö 2011, 226-227.)

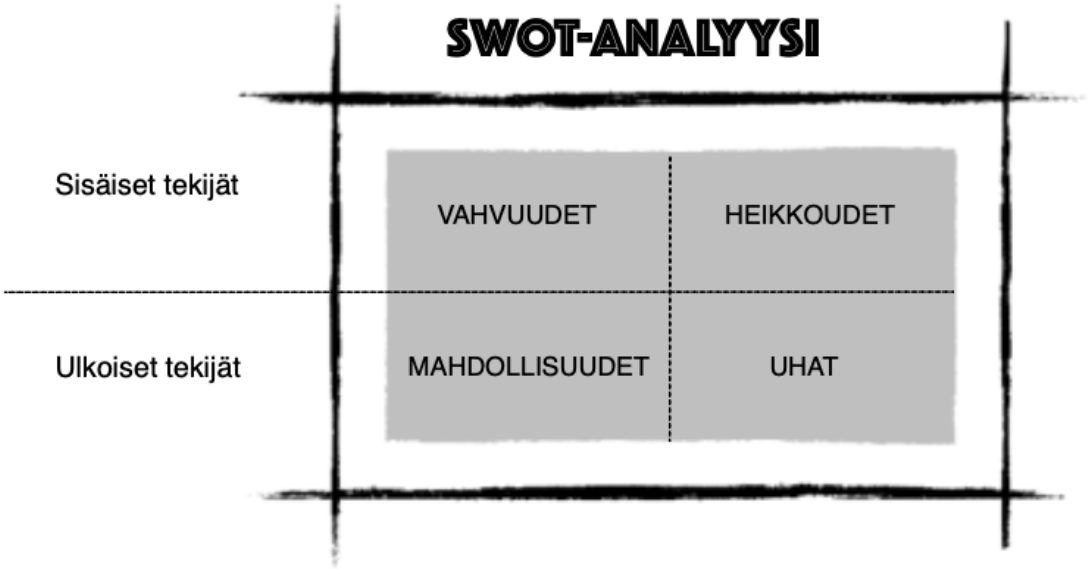
Strategialla tavoitellaan kannattavaa kasvua — sillä on kolme keskeistä merkitystä:

1. Määrittää missä bisneksessä ollaan ja mihin bisnekseen pitäisi päästä
2. Tuoda esiin kilpailuetu
3. Ottaa kantaa, miten asiakas-tarjonta -akselilla toimitaan

2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissa selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin pohjalta tehdään myös johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Yrityksellä pitää olla valmiina strategia, ja SWOT-analyysi vie laatijaa kohti vision saavuttamista — on tärkeää, että ratkaisut ovat yhteensopivia strategian kanssa. Ratkaisun tulee näkyä niin, että laatija pystyy argumentoimaan jokaisen lisäarvoa tuovan funktion kohdalla, miten yrityksen strategia siinä näkyy (Hesso 2013, 68-69.)

Yrityshankkeesta tehdään SWOT-analyysi. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, joita arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Mahdollisuudet ja uhat ovat taas ulkopuolisia, tulevaisuudessa ennakoitavia ja nähtävissä olevia tekijöitä. On syytä muistaa, että sama tekijä voi olla vahvuus ja heikkous sekä mahdollisuus ja uhka (EDITA 2006, 56.)



Kuvio 5: SWOT-analyysi (Hesso 2013, 69.)

2.4 Liiketoimintaympäristön analysointi

Yrityksessä analysoidaan ulkoinen ja sisäinen ympäristö menestyksen mahdollistamiseksi. Organisaatiossa ollaan siis tietoisia yrityksen ulkoisen ja sisäisen ympäristön vaatimuksista liiketoiminnallisen menestyksen aikaansaamiseksi — huolellisella analyysilla ulkoisen ja sisäisen ympäristön tilasta saadaan tärkeää tietoa strategian laadinnan ja toteuttamisen onnistumiseksi (Hesso 2013, 34-35).

Ulkoinen ympäristö

Ulkoisen ympäristön analyysin tarkoitus on kartoittaa pelikentän tilanne yrityksen toimintaympääristössä. Ulkoista ympäristöä analysoitaessa aloitetaan tarkastelu ns. suuren mittakaavan markkinailmiöstä. Suuren mittakaavan markkinailmiöön kuuluu (Hesso 2013, 35):

- Poliittisen ympäristön analysointi
- Taloudellisen ympäristön analysointi
- Sosiaalisen ympäristön vaikutukset
- Teknologisen ympäristön vaikutukset
- Tietoisuus lainsäädännöllisestä ympäristöstä

Suuren mittakaavan markkinailmiöiden analyysin jälkeen siirrytään kilpailija- ja asiakastason tarkasteluun. Kilpailuedun tavoittamiseksi on tärkeää analysoida omat kilpailijat tarkasti — on helpompaa laatia strategia, kun kilpailutilanne tunnetaan hyvin. Asiakasanalyysiin kuuluu toimialan potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän, kertaostosmäärien ja ostoskäyttäytymisen analysointi. Asiakasanalyysissa on myös tärkeää selvittää yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisimman kohderyhmän tarpeiden rakenne, sillä pelisuunnitelman lopullisen toimivuuden määrittää asiakas (Hesso 2013, 35 & 49)

Sisäinen ympäristö

Yrityksen sisäinen ympäristö on yritys itse. Yritys muodostuu mm. ihmisistä, järjestelmistä ja fyysisistä resursseista. Sisäisen ympäristön analysoinnin osa-alueita ovat (Hesso 2013, 56):

<u>Organisaation kokonaistehokkuutta mittaavat analyysit:</u>

- rakenne
- resurssit
- ohjausjärjestelmä
- palkitseminen
- johtaminen

Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit:

- tuotteet
- palvelut
- markkinointi
- henkilöstöhallinta

Taloudelliset analyysit:

- tunnusluvut
- tuoteluvut
- asiakasluvut
- SBA-kohtaiset luvut

Sisäisen ympäristön analyysissa pohditaan miten luodaan kilpailuetua ajatellen yrityksen sisäisiä tekijöitä. Kilpailuetua voi saada mm. osaajista, teknologiasta ja arvoketjun avulla. Ihmisen osaaminen voi vaikuttaa merkittävästi koko organisaation kilpailukykyyn. Yritykset voivat perustaa kilpailuetunsa teknologiseen kehitykseen, sillä digitaalinen markkinointi on kannattavaa, kun ihmiset ovat oppineet asioimaan sähköisesti. Yrityksen arvoketju taas visualisoi erinomaisesti, miten hankita logistiikasta lähtien valmistettavan tuotteen lisäarvoa kasvattavat ominaisuudet lisääntyvät. Kilpailuetua haetaan sillä, että pyritään saamaan yrityksen jokaiselle ostettavalle tuotteelle tai palvelulle enemmän hyötyä asiakkaalle kuin kustannuksia (Hesso 2013, 55-63).

PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysilla kartoitetaan muuttuvaa maailmaa, muutokseen vaikuttavia ympäristötekijöitä, ja näiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. PESTEL tulee sanoista: political, economical, social, technological, environmental ja legal. PESTEL- analyysi ottaa huomioon poliittiset-, taloudelliset-, sosiaaliset-, teknologiset-, ekologiset ja lainsäädännölliset muutoksentekijät (Palma.fi 2018.)

1. **Poliittiset muutoksentekijät:**
   Miten hallinnolliset tekijät/muutokset vaikuttavat talouteen, liiketoiminnan harjoittamiseen, lainsäädäntöön, verotukseen tai rajoitteisiin?

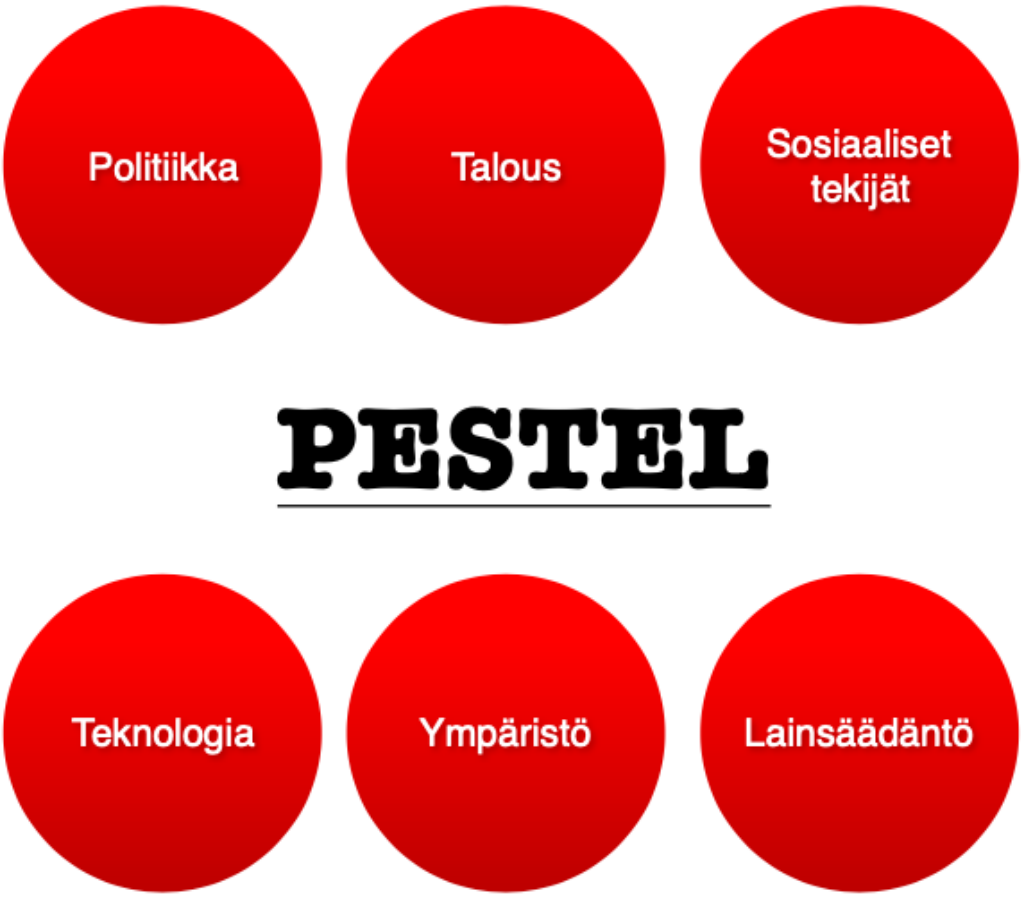
2. **Taloudelliset muutoksentekijät:**
   Miten hallinnolliset tekijät/muutokset vaikuttavat talouteen, liiketoiminnan harjoittamiseen, lainsäädäntöön, verotukseen tai rajoitteisiin?

3. **Sosiaaliset muutoksentekijät**
   Miten uskomukset ja asenteet vaikuttavat yhteiskuntaan ja markkinoihin (esim. työuraan, ostoskäyttäytymiseen tai tietoisuuteen terveydestä)?

4. **Teknologiset muutoksentekijät**
   Miten teknologinen kehitys ja innovaatiot vaikuttavat toimialaan?

5. **Ekologiset muutoksentekijät**
   Miten ympäristötekijät/ilmastonmuutos vaikuttavat liiketoimintaan, raaka-aineiden saatavuuteen ja hiilijalanjälkeen?

6. **Lainsäädännölliset muutoksentekijät**
   Miten hallinnolliset tekijät/muutokset vaikuttavat talouteen, liiketoiminnan harjoittamiseen, lainsäädäntöön, verotukseen tai rajoitteisiin?



Kuvio 6: PESTEL (Palma.fi 2018.)

2.5 Markkina- ja kilpailija-analyysi

1. Markkina-analyysi, markkinakartoitus, markkinatutkimus – mitä termiä käytetäänkään, tarkoittaa se, että tutkitaan markkinaa ja yritetään ymmärtää sitä. Haetaan kuluttajien preferenssejä, kulutustottumuksia sekä toiminnan ja käyttäytymisen motiiveja. Tätä tietoa käytetään sitten hyväksi markkinoinnissa, myynnissä ja tuotekehityksessä (Roose, K. Taloustutkimus.fi 2018.)

Markkina-analyysi on olennainen osa markkinointisuunnitelmaa. Se tarjoaa tilannekuvan nykyisestä markkinatilanteesta, ostokäyttäytymisestä, markkinamuutoksista ja auttaa tunnistamaan mahdollisuudet ja haasteet. Markkina-analyysin toteuttamiseksi yritysten on kerättävä tietoja kuluttajien demografisista tiedoista, mieltymyksistä ja kulutustottumuksista. Näitä tietoja voidaan kerätä kyselytutkimusten, kohderyhmien ja kuluttajatutkimusten avulla. Analyysissä tulee käydä läpi markkinan tilanne, koko, asiakkaat, ostokäyttäytyminen, ostopotentiaali sekä niiden muutokset (Markkinoinnintrendit.fi 2023.)

Hyvin tehty markkina-analyysi säästää yrityksen aikaa ja budjettia: se osoittaa, kannattaako toivotulle markkinalle lähteä ja jos kannattaa, niin millä kulmalla. Analyysin pohjalta saatu tieto auttaa jakamaan resurssit ja ideat yrityksen projekteihin, joissa on eniten potentiaalia. Laadukkaasti tehty markkina-analyysi auttaa vahvistamaan yrityksen markkina-asemaa oikeilla toimilla (Meltwater.com 2021.)

Markkinat elävät ja liikkuvia osia riittää. Aloittavan yrittäjän pitää tietää kilpailijoiden hintataso ja se, millä voi kilpailla. Lisäksi on syytä selvittää seuraavia kysymyksiä (Pyykkö 2011, 228):

- Millaiset ihmiset muodostavat markkinan?
- Millaiset organisaatiot muodostavat markkinan?
- Mitkä tekijät yhdistävät markkinan muodostavia ihmisiä ja organisaatioita — vai yhdistääkö mikään?
- Millaisissa tilanteissa ostetaan?
- Minkä ongelman ostaminen ratkaisee?
- Mikä on markkinan koko — kasvaako vai hiipuuko?
- Onko markkinarakoa nähtävissä — ja jos on, onko raossa markkinaa?

Markkina-analyysissa kerätään dataa eli tietoa eri lähteistä, mitkä voi olla (meltwater.com):

1. Julkisiin tietolähteisiin perustuvaa (Sekundääristä) tietoa mm. valtion raportit ja tutkimukset, alakohtaiset tutkimukset, aikakausi- sekä päivälehdet, televisio ja radio, akateemiset tutkimukset ja lähteet, arvostelut sekä online-artikkelit ja case-esimerkit.
2. Laadullista (Kvalitatiivista) tietoa. Pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.
3. Määrällistä (Kvantitatiivista) tietoa. Data perustuu lukuihin — auttaa tulkitsemaan asioita tilastojen ja numeroiden avulla. Myös kyselytutkimukset voivat olla määrällistä tietoa.

Tiedonkeruuta suunniteltaessa arvioidaan aina tarkkaan mikä keruu menetelmä on tavoitteiden, laadun ja kustannusten kannalta paras vaihtoehto. Eri tiedonkeruu menetelmiä ovat (Stat.fi 2023.):

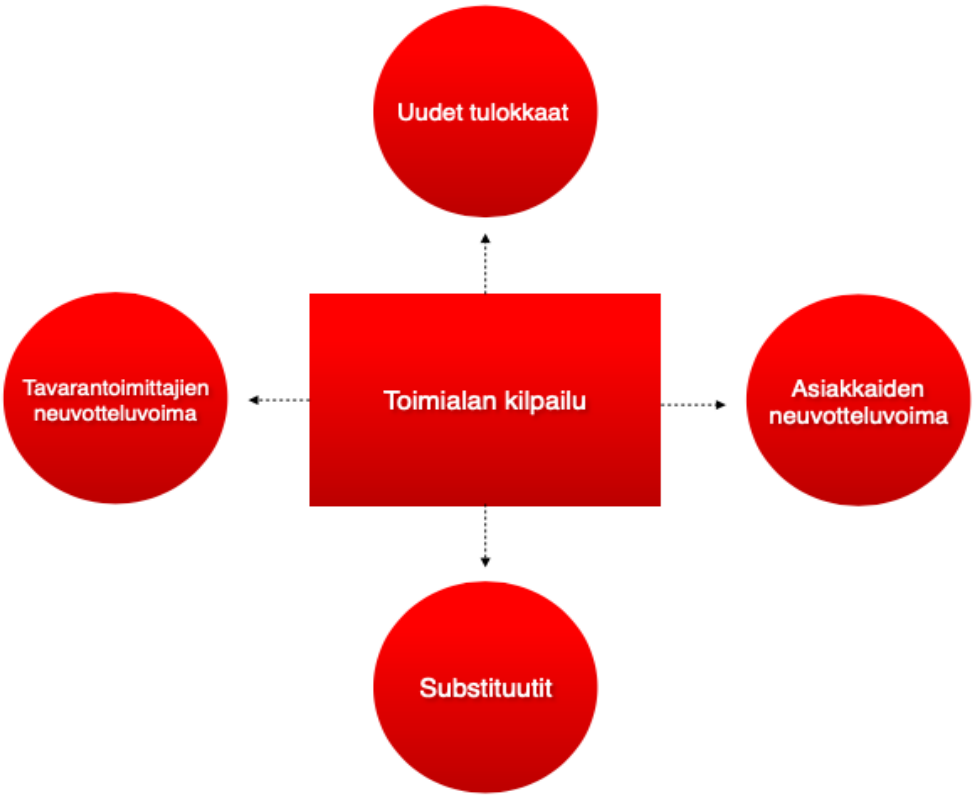
1. puhelinhaastattelu
2. kasvotusten tapahtuva haastattelu
3. postikysely
4. verkkokysely
5. hallinnolliset aineistot ja rekisterit

2. Kilpailija-analyysi

Michael Porter on aikamme tunnetuimpia strategiaan liittyvien teorioiden kehittäjä. Porter esittää kirjassaan: ''Competitive Advantage'' (1985) teorian kilpailuedun saavuttamisesta. Mallin mukaan yrityksen asemoinnin tulee perustua tietoiseen valintaan hintajohtajuuden, erikoistumisen ja asiakkaan tarpeiden keskittymisen välillä — muuten syntyy konflikteja, jotka estävät yritystä toimimaan tehokkaasti. Mikäli yritys valitsee oman asemansa näiden joukosta, on mahdollista optimoida liiketoimintamalli tukemaan tätä ja kaikkien toimintojen kesken löytyy synergiaa. Valitsemalla rajallisen määrän toimintoja, joiden välillä on selkeä synergia toistensa ja ydinliiketoiminnan kanssa, yritys pystyy suojaamaan itseään myös kilpailijoilta (Lindberg 2016, 26-27)

Yrityksen on tärkeää tietää toimialansa kilpailutilanne ja pystyä mukautumaan yllättäviin muutoksiin markkinoilla. M. Porterin viiden voiman työkalu toimii erinomaisesti apuna yrityksen kilpailukyvyn sekä toimialan kilpailutilanteen määrittämisessä (Hesso 2013, 46-49):

M. Porterin viiden voiman malli:



Kuvio 7: Viiden voiman malli -kuvio (Hesso 2013, 48.)

- **Toimialan kilpailu**

  Toimialan kilpailu kohdassa pohditaan yrityksesi olemassa olevia kilpailijoita. Kuinka suuria kilpailevat yritykset ovat? Kuinka vaativaa kilpailu on? Miten sinun yrityksesi erottuu edukseen? Yrityksesi vaikutusvalta markkinoilla on rajallinen, mikäli löytyy paljon kilpailijoita, joilla on samanlainen tarjonta.

- **Asiakkaiden neuvotteluvoima**

  Asiakkaiden neuvotteluvoima kohdassa pohditaan kuinka helppoa asiakkaiden on ajaa yrityksen hinnat alas. Tähän vaikuttaa kuinka paljon ostajia markkinoillasi on. Yksittäisellä ostajalla on sitä enemmän vaikutusvaltaa tuotteen hintaan, mitä vähemmän kysyntää löytyy.

- **Tavarantoimittajien neuvotteluvoima**

  Tavarantoimittajien neuvotteluvoima kohdassa pohditaan mistä toimittajista yrityksesi on riippuvainen, jotta saa tarvitsemansa resurssit. Mitä enemmän tavarantoimittajalla on vaikutusvaltaa, sitä korkeampaa hintaa he voivat pyytää tuotteistaan. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää kuinka monta tarjoajaa on markkinoilla ja onko tarjoajan vaihtaminen vaikeaa.

- **Substituuttituotteet ja -palvelut**

  Substituuttituotteet ja -palvelut kohdassa pohditaan yrityksesi tuotteen tai palvelun tilalla käytettäviä tuotteita tai palveluita. Kuinka paljon substituutteja on markkinoilla? Ostajien on helppo löytää vaihtoehtoinen ratkaisu yrityksesi tarjontaan, mikäli korvaavia tuotteita ja palveluita on useita.

- **Uudet tulokkaat toimialalla**

  Uudet tulokkaat kohdassa pohditaan yrityksiä, jotka haluavat liittyä markkinoillesi. Onko toimialallesi tulossa potentiaalisesti uusia tulokkaita? On tärkeää kiinnittää huomiota alalle pääsyn esteisiin: Mikäli alalle on helppoa päästä, tämä lisää uusien yritysten kilpailua samoilla markkinoilla. Mikäli alalle pääsy on vaikeaa, on suuremmat mahdollisuudet, että yrityksesi pitää hyvän asemansa markkinoilla.

  (Vahtera, 2023. Porterin viiden kilpailuvoiman malli.)

2.6 Asiakkaat ja segmentointi

Yrittäjille on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen asiakaskunta tulee tuntea ja tunnistaa perinpohjaisesti. Tämä voidaan konkreettisesti toteuttaa perustuen asiakas- ja markkinaselvityksiin, joiden pohjalta asiakkaat segmentoidaan yrityksen puolesta ryhmiin. Yrityksen asiakasryhmiä ovat ainakin sen ydinasiakkaat ja mahdolliset muut sen segmentoimat asiakkaat.

Segmentoinnin avulla markkinointia voidaan kohdentaa paremmin juuri niihin asiakkaisiin, jotka ovat eniten potentiaalisia yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Asiakassegmentoinnissa ydinkriteereitä ryhmien muodostumisen suhteen ovat muun muassa:

- Asiakkaiden tulotaso, koulutustaso, ammatillinen suuntautuminen, sukupuoli, ikä sekä perheellisyys ml. perheen koko tai perheettömyys
- Asiakkaiden ostokäyttäytyminen, joka juontaa juurensa motiivista ostaa yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua, ostomotiivi puolestaan perustuu asiakkaan elämäntyyliin sekä tarpeeseen
- Miten, missä ja milloin asiakkaat kuluttavat eli ostavat tuotteita sekä palveluita

(Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 55.)

Asiakkaiden ryhmittelyn jälkeen markkinointi- ja kilpailukeinot tulisi kohdentaa asiakasryhmien mukaisesti eli yrityksen tulisi löytää ne keinot, joilla vaikuttaa parhaiten kuluttajan suotuisan ostopäätöksen syntyyn. Ideaali tilanne olisi, että yritys pärjäisi kilpailijoitaan paremmin markkinoilla sen asiakasryhmiä ja ostovolyymeja tarkasteltaessa. Keinoja menestykselle kilpailussa asiakkaista ovat:

KESKEISET:	**MUUT:**
Tarjottu tuote / palvelu (määrä, laadullisuus ja elinkaari)	Palvelu (arvostetuksi tulemisen tunne, tarpeet huomioidaan, hyvä kuuntelu, positiivisuus)
Tuotteen / palvelun lopullinen ostohinta (perusteet hinnoittelulle, tarjottavat alennukset ja maksuehdot)	Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö (rekrytoinnin tarkkuus, kattava perehdytys, henkilöstön motivointi)
Tuotteen / palvelun saatavuus (mahdollisimman monipuoliset jakelukanavat, toimiva logistiikka)	Yrityksen verkostot ja niiden hyödyntäminen asiakassuhteita rakentaessa
Toimiva asiakasviestintä (vaikuttavat ja mieliin vetoavat mainokset, myynnin edistys, tavoitettavuus, proaktiivisuus)	Verkkokaupan lisämyynti

Taulukko 2: Yrityksen kilpailukeinoja (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 57-58.)

Asiakasanalyysin voi tehdä vastaten seuraaviin kysymyksiin (Holopainen & Levonen 2006, 44):

- Ketkä ovat asiakkaat/asiakasryhmät?
- Minkä asiakkaan tarpeen/ongelman tuotteemme tyydyttää/ratkaisee?
- Miten tarpeet tyydytetään tällä hetkellä?
- Esiintyykö ostouskollisuutta?
- Ostovoima/asiakas tai asiakasryhmä? Kehitys tulevaisuudessa?
- Potentiaalisten asiakkaiden määrä valitulla markkina-alueella? Kehitys tulevaisuudessa?

- Kokonaisostovoima markkina-alueella? Kehitys tulevaisuudessa?
- Markkinoiden luonne (kasvavat, taantuvat ja vakaat)?
- Kuka tekee ostopäätöksen?
- Miten ostetaan?
- Mistä ostetaan?
- Milloin ostetaan?
- Kuinka usein ostetaan?
- Johtopäätöksiä?

2.7 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuvaa viestintää, jonka tavoitteena on saada aikaan kysyntää (Vahtola 2020, 120). Markkinointiviestinnän avulla siis luodaan kysyntää halutussa kohderyhmässä ja muutetaan kysyntä rahaksi: ''Markkinointi on investointi - ei kustannus, kun on aidosti, mitä markkinoida''. Yrityksen strategiatyyppi näkyy markkinointiviestinnässä — on tärkeää, että strategiatyyppi on huomioitu kaikessa markkinointiviestinnässä. Näin yrityksessä luodaan kysyntää pelisuunnitelman mukaisesti ja oikea kohderyhmä huomioiden. Onkin siis tärkeää ensin laatia pelisuunnittelma ja oikea kohderyhmä markkinoinnille (Hesso 2013, 114). Markkinoinnissa pohditaan yrityksen brändiä, asiakassegmenttejä, hinnoittelua, kampanjoita, massaviestintää, tapahtumia ja kuinka erotutaan kilpailijoista viestinnällisin keinoin (Lindberg 2016, 115).

Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaskokemuksen hyödyntäminen on keskeinen osa markkinointia. Kuluttajilta pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa seuraamalla heidän ostokäyttäytymistään sekä tiedustelemalla kuluttajilta suoraan heidän mieltymyksiään ja toiveitaan. Tiedustelemalla asiakkaiden mielipiteitä, kommentteja ja ideoita siitä, miten heitä voisi parhaalla mahdollisella tavalla palvella paremmin, saavuttaa todennäköisesti positiivisia vaikutuksia. Mitä useammin yritys onnistuu yllättämään asiakkaansa positiivisesti, sitä vahvempi asiakaskokemus todennäköisesti on (Vahtola 2020, 121)

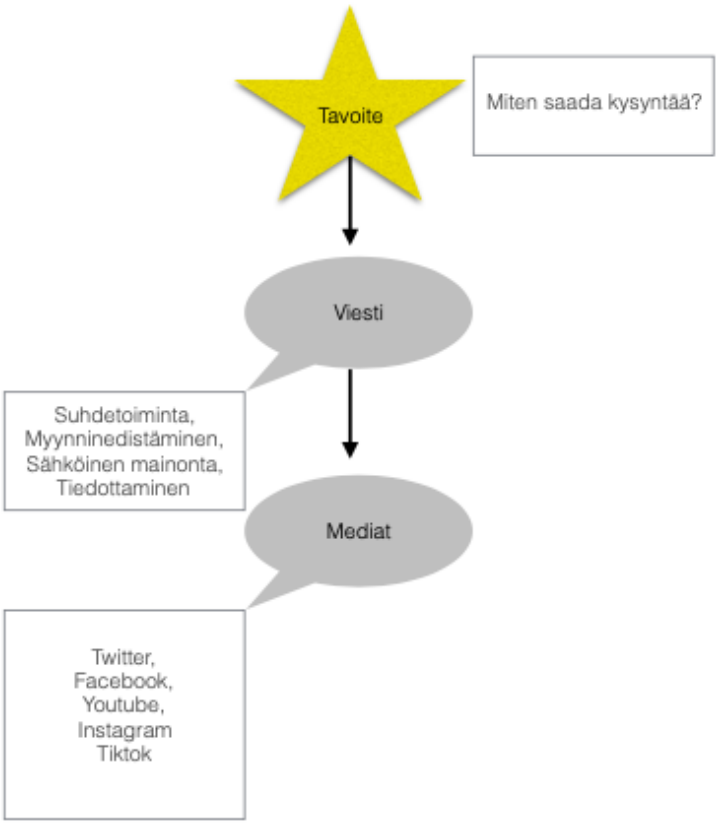
Markkinointiviestinnän muotoja (Hesso 2013, 114):

Mainonta (tiedottaminen). Mainonta on usein maksettua tavoitteellista tiedottamista, joka pyritään kohdistamaan mahdollisimman suureen ihmisjoukkoon. Tiedottaminen on määrätietoista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen sidosryhmien mielikuviin yrityksestä (Vahtola 2020, 120)

Suhdetoiminta. Suhdetoimintaa on kaikenlainen suhteiden hoitaminen yrityksen ulkopuolisiin tahoihin. Suhdetoiminnan muotoja ovat esimerkiksi: vierailijoiden vastaanottaminen tutustumaan yritykseen, PR-tapahtumien järjestäminen, hyväntekeväisyyteen osallistuminen, ilmainen ostajaneuvonta ja yrittäjän julkiset esiintymiset (osaavayrittaja.fi).

Myynninedistäminen. Myynninedistämistä ovat esim. erilaiset hinnanalennukset ja kilpailut (Vahtola 2020, 120)

Tärkeänä uudenajan sähköinen mainonta. Internet sekä muiden sähköisten viestimien kasvu ovat tuoneet markkinointiviestintään uusia muotoja: verkossa tapahtuva markkinointi (Vahtola 2020, 121)



Kuvio 8: Markkinointiviestinnän toteutuksen hahmottaminen (Hesso 2013, 117.)

Markkinointistrategia

Markkinointistrategia antaa päivittäiselle johtamiselle ja tekemiselle selkärangan, ja kohdistaa niukat resurssit sinne missä on paras tuotto. Strategian avulla tiedät, miten teet rahaa enemmän ja nopeammin (Puranen 2021.)

Markkinointistrategia sisältää markkinoinnin pyhän kolmion, eli STP-mallin. (segmentointi - targetointi - positiointi) sekä selkeät SMART-tavoitteet ja budjetin. Markkinointistrategian tulee sisältää ammattijohtaja.fi sivuston mukaan seuraavat asiat:

1. **Trendi?** — Mitkä on nousevat trendit toimialallasi?
2. **Kuka?** — Ketkä ovat kohderyhmää?
3. **Mitä?** — Mitkä ovat tavoitteet kohderyhmän keskuudessa?
4. **Kuinka?** — Miten aiomme voittaa?

Markkinointistrategia ei sisällä: tuotekehitystä, jakelukanavia, hinnoittelua tai markkinointiviestitää. Nämä kuuluvat taktiseen tekemiseen. Strategia ja taktinen tekeminen ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa (Puranen 2021.) 4P-mallia käytetään apuna taktisen tekemisen hahmottamisessa — 4P-mallin mukaan markkinointi koostuu niistä tekijöistä, joilla markkinoija operoi, ja jotka ovat oman määräysvallan piirissä (Pyykkö 2011, 260):

4P-malli

- Itse tuote (product)
- hinta (price)
- kavana, keino tai paikka (place)
- viesti tai lupaus (promotion)

Ensin laaditaan markkinointistrategia, jonka jälkeen laaditaan markkinointisuunnitelma ja vasta tämän jälkeen valitaan markkinointitaktiikat, joilla saavutetaan SMART tavoitteet (Puranen 2021.)

Kuvio 9: SMART -tavoitteet (Lovidea, 2023.)

Klassissiin markkinoinnin lähestymistapoihin kuuluu **AIDA-malli**, joka perustuu (Pyykkö 2011, 260):

- potentiaalisen asiakkaan huomion saamiseen (attention)
- kiinnostuksen herättämiseen (interest)
- halun vangitsemiseen tai ostomoodin aikaansaamiseen (desire)
- päätöksentekoon ja toimintaan (action)

Kuvio 10: AIDA-malli (Pyykkö 2011, 260.)

Mainonta

Mainonnan avulla kohderyhmä kiinnostuu yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. Mainonnan tulee puhutella kohderyhmää. Mainonta voidaan jakaa mediamainontaan ja suoramainontaan. Lisäksi mainostamisessa hyödynnetään mainoslahjoja, messutapahtumatempauksia ja toimipaikkamainontaa. (Hesso 2013, 115).

Mediamainonta:

- lehdet
- tv, radio
- ulko- ja liikennemainonta
- verkkomainonta

Suoramainonta:

- osoitteellista ja osoitteetonta

Sähköinen markkinointi

Hakukonemarkkinointi

On olemassa lukuisia internetin hakupalveluita — maailma on sähköistynyt ja siksi hakupalveluissa näkyminen on yritykselle erittäin tärkeää. Hakukonemarkkinoinnilla yritys lisää huomattavasti näkyvyyttään, sillä tänä päivänä tietoa haetaan useimmiten Internetistä. Mikäli yrittäjä haluaa näkyä hakukoneissa, on tärkeää panostaa yrityksen nettisivujen suunnitteluun (Hesso 2013, 119).

Lista siitä, mihin kannattaa kiinnittää huomiota yrityksen nettisivuja tehdessä, jotta hakukone näkyvyys parantuu (Hesso 2013, 119):

- yrityksen internetsivuston nimi on sama kuin hakusana
- yrityksen internetsivun haettavan palvelun nimi on sama kuin hakusana
- sivustot ovat haettavan tiedon näkökulmasta loogiset, ja sieltä löytyy relevanttia asiaa hakusanan aihepiiristä
- viittauksia ja linkkejä sivustoon muilta sivustoilta
- internetsivujen otsikointi ja otsikkopalkit ovat samoja tai samankaltaisia kuin hakusana
- hakusana ja sen eri muodot esiintyvät sivujen tekstissä tyylikkäästi ja selkeästi toistumatta liikaa
- sivuston kuvaus, joka ilmoitetaan hakukonepalveluntarjoajalle, on ytimekäs ja kuvaava hakusanan näkökulmasta

Hakusanamarkkinointi

Kun yrittäjä maksaa näkyvyydestä hakukoneissa niin, että yrityksen nettisivujen mainos on kohderyhmän silmien edessä heti ensimmäisten yritysten joukossa heidän etsiessään palveluntarjoajaa hakukoneista, puhutaan hakusanamarkkinoinnista. Hakusanamarkkinoinnista kiinnostuneet yritykset voivat esimerkiksi käyttää Googlen palvelua: ''Google AdWords''. Yrittäjä pystyy seuraamaan hakusanamarkkinoinnin tehokkuutta suoraan palveluun perustamansa tilin avulla (Hesso 2013, 119).

Muita sähköisen markkinoinnin palveluja (Hesso 2013, 121-122):

- Google Analytics
- Google places
- Mainoksia online
- Blogialustat

Sosiaalinen media

Internet on täynnä sosiaalisen median palveluita, joiden hyödyntäminen sähköisessä markkinoinnissa on edullista tai täysin ilmaista yrityksille. Hyvän pelisuunnitelman laatinut yrittäjä valitsee somekanavista käyttöönsä ne, jotka sopivat markkinointisuunnitelmaan. Somekanavat eivät ole vain mainostamista varten vaan toimivat myös asiakkaiden informoimisen ja osallistamisen kanavana (Hesso 2013, 122).

Sosiaalisen median kanavia:

- Twitter
- Facebook
- Tiktok
- Instagram
- Youtube

2.8 Yrityksen tavoitteet ja liiketoiminnan kehittäminen

Menestyvä yritys edellyttää jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä. Liiketoimintastrategioiden kilpailukykyä pitää jatkuvasti tarkastella ja kehittää, sillä kilpailu- ja markkinatilanne muuttuu koko ajan. Markkinatilanteen muuttuessa jopa vahvat ja pitkään toimineet yritykset joutuvat sopeutumaan ympäristön muutokseen ja tarkastelemaan kilpailukykynsä toimivuutta uudelleen. Yritykset pyrkivät kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan niin, että niitä ostamalla ja käyttämällä asiakkaat saavat merkittävää lisäarvoa. Kehittämällä prosessejaan yritykset pyrkivät saavuttamaan korkeampaa tehokkuutta ja kannattavampaa liiketoimintaa (Vahtola 2020, 76-77)

Jatkuvan liiketoiminnan kehittämisen tärkeyttä tulee korostaa — siihen tulee rohkaista johdonmukaisesti ja loogisesti läpi koko organisaation, sillä kehittämisen aikaansaaminen ja läpivieminen yrityksissä on usein haasteellista. Menestyvä kehitysprosessi edellyttää, että koko yrityksen henkilökunta ymmärtää projektin tavoitteet ja sitoutuu niihin. Jatkuva kehittäminen voi sisältää pieniä muutoksia päivittäisessä tekemisessä sekä suuria strategisia muutoksia, jolloin koko yrityksen visiota ja missiota tarkastellaan uudelleen. Mitä suurempi muutos on, sitä enemmän se aiheuttaa vastareaktioita (Vahtola 2020, 77)

Johdonmukainen jatkuva kehittäminen edellyttää toimivaa strategiaa. Systemaattinen toiminta ja hyvän suunnitelman rakentaminen helpottavat muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Muutosta ei pidä ikinä tehdä muutoksen takia, vaan muutoksen tulee perustua kuluttajan, henkilökunnan tai sidosryhmien aitoon tarpeeseen. Kaikkea ei voi eikä kannata kehittää samanaikaisesti, mutta on tärkeää tiedostaa mitkä ovat yrityksen menestymisen kannalta

keskeiset tekijät. On hyvä pitää mielessä, että onnistumiset ja epäonnistumiset kuuluvat jatkuvaan kehittämiseen. Ilman riskejä ei synny myöskään uusia merkittäviä tuloksia — vastaan tulevat ongelmat tulee kuitenkin ratkaista parhaalla mahdollisella tavalla. Menestyvät yritykset hallitsevat myös ongelmatilanteet joustavasti ja ammattimaisesti. Menestyneimmät yritykset eivät koskaan ole täysin tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseensa. Niiden fokus on kaiken aikaa seuraavassa innovaatiossa sekä seuraavassa suorituksen parantamisessa. Ne ymmärtävät miten tärkeää jatkuva kehittäminen on liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla. Silloinkin, kun liiketoiminta menestyy ja asiat on hyvin, mietitään miten asioita voisi tehdä vielä paremmin ja mitä voisi kehittää edelleen (Vahtola 2020, 79 ja 81).

Liiketoiminnan kehittäminen vaatii toimialatuntemusta. Tämän osaamisen perusteella tunnistetaan potentiaaliset asiakkaat ja osataan arvioida heidän maksuhalukkuutensa. Liiketoiminnan kehityskohteita osataan priorisoida ja tuottamattomat kehitysideat tunnistetaan varhaisessa vaiheessa. Toimialatuntemuksen perusteella osataan rekrytoida asiantuntevia ihmisiä ja laatutaso saadaan pidettyä korkeana. (Kasvumoottori.fi, 2023.)

Seuraavien kysymysten avulla voit perehtyä paremmin toimialaan ja sen tekijöihin (Kubo.fi, 2023):

- Mikä on toimialan nykytila?
- Mitkä ovat toimialan tärkeimmät haasteet? • Mikä on toimialan tulevaisuuden näkymä?
- Mikä on toimialan kilpailutilanne?
- Mitä alalla tapahtuu kansainvälisellä tasolla?

Liiketoiminnan kehittämisen kannalta myös verkostoituminen on tärkeää. Hyvät ammatilliset verkostot ovat yrittäjälle erittäin arvokkaita. Verkostojen avulla voi löytyä asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita. Vahvat verkostot voivat myös tukea ja auttaa yrittäjyyden haastavina hetkinä. Siksi verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen on yrittäjälle erityisen tärkeää. (Ilona.works, 2021.)

Teresa Heinämaa antaa Ilona.works verkkosivulla vinkkejä verkostoitumiseen:

1. **Käy tapahtumissa**

Erilaiset tapahtumat ovat hyvä mahdollisuus tutustua uusiin ihmisiin. Mieti mistä tapahtumista hyödyt kaikista eniten, ja panosta siihen, että olet tapahtuman aikana aktiivinen ja juttelet ihmisille.

2. **Hyödynnä sosiaalinen media**

Sosiaalisen median kanavia voi nykyään hyödyntää erinomaisesti verkostojen rakentamiseen. Parhaat kanavat itsellesi riippuvat toimialastasi ja tarpeistasi.

3. **Testaa co-working tilaa**

Nykyään on tarjolla paljon erilaisia co-working tiloja, jotka ovat hyvä vaihtoehto esimerkiksi kotitoimistolle. Co-working tilat antavat luontevan tavan verkostojen laajentamiselle.

4. **Liity sopiviin yhteisöihin**

Yrittäjäyhteisöjä löytyy paljon toimialojen mukaan, joihin kannattaa liittyä.

5. **Pidä verkostojasi yllä**

Varsinkin alkuun kannattaa keskittyä pienempään, mutta hyvään verkostoon. Panosta niihin kontakteihin, jotka ovat sinulle ja yrityksellesi arvokkaita. Aktiivisesti uusien kontaktien etsimisen lisäksi, tulee sinun myös ylläpitää olemassa olevaa verkostoasi.

Jotta liiketoiminta kehittyy, on myös yrittäjyystaidot keskeisessä asemassa. Tulee ymmärtää mm. yritystoiminnan ja taloushallinnon periaatteet sekä tietää, mihin on yrittäjänä velvollinen. Tulee myös osata kehittää ideoita, suunnitella yrityksen toimintaa ja johtaa alaisia. Yrittäjän tulee jatkuvasti kehittää omaa ammattitaitoa, ylläpitää yrityksen kilpailukykyä ja löytää uusia ratkaisuja liiketoimintaan. (Suomi.fi, 2019.)

Menestyneen yrityksen rakentamisen tärkeitä tekijöitä (Vahtola 2020, 45):

- Ymmärrä konseptin merkitys
- Innostus rakentaa menestystarina
- Rima korkealla, rohkeus
- Sitoutuminen, motivaatio
- Hyödynnä huippuasiantuntijoita
- Seuraa asiakasta
- Vahva markkinoiden ja alan tuntemus

- Tutkimukset, paneelit
- Johdonmukainen työ, kärsivällisyyttä

- Kova työ! (’’Muutosagentti’’)

Kaplanin ja Nortonin suljettu johtamisen malli, joka oppii ja mukautuu yrityksen ja markkinoiden kehittyessä:

Kuvio 11: Suljettu johtamisen malli (Lindberg 2016, 21.)

2.9 Talous ja rahoitus

1. <u>Talous</u>

Pitkällä aikavälillä vain kannattava yritys on kasvukelpoinen. On tärkeää tietää mitä kuuluu taloudellisesti terveen yrityksen kehittämisen perusteisiin. Taustalla on jatkuvasti pidettävä toimiva strategia ja käsitys siitä, miten yritys aikoo luoda kilpailuetua (Hesso 2013, 154-155). Kannattavan toiminnan edellytysten selvittämiseksi lasketaan myyntikatetarve, laaditaan myynti- ja myyntikatebudjetit sekä yhdistetään ne tulosbudjetiksi. (Holopainen & Levonen 2006, 54).

Myyntikatetarpeen laskeminen:

Tarve lasketaan yrityksen kannattavuuden ja kustannusten hallinnan näkökulmasta. Myynnin kate on osuus myynnin määrästä, joka kattaa sekä kiinteät kulut, että myyntivoiton osuuden.

Myyntikatetarve lasketaan alla olevalla kaavalla:

Myyntikatetarve = Yrityksen kiinteät kulut + Toivottu voitto

Myynnin ja myyntikatteen budjetointi:

Tuotteet / palvelut	**Tuote 1**	**Tuote 2**	**Tuote 3**	**Tuote 4**
Myyntituotot				
-oikaisuerät				
LIIKEVAIHTO				
-aineet ja tarvikkeet (ilman alv)				
-muuttuvat palkat + sivukulut				
-muut muuttuvat kulut				
= MYYNTIKATE				
Myyntikate%				

Taulukko 3: Myynnin + katteiden budjettimalli (Holopainen & Levonen 2006, 55.)

Tulosbudjetti:

Tulosbudjetti muodostuu useista eri budjeteista. Tulosbudjetti toimii yrittäjälle ohjenuorana ajatellen päätöksentekoa sekä pitää yrittäjää ajan tasalla yrityksen taloudellisesta suoritusky-vystä. Tulosbudjetin tehtävänä on tarjota kokonaisvaltainen käsitys odotetusta tuloksesta. Seuraavalta sivulta löytyy esimerkki tulosbudjetin rungosta.

Suunnittelukausi: XX.XX.XXXX - XX.XX.XXXX

(1000 euroa)

MYYNTITUOTOT	_____	
- Myynnin oikaisuerät	_____	
= LIIKEVAIHTO	_____.	100%
Muuttuvat kustannukset:		
- Aineet ja tarvikkeet	_____	
- Muuttuvat palkat sivukustannuksineen	_____	
- Muut muuttuvat kustannukset.	_____	
= MYYNTIKATE	_____.	100%
Kiinteät kustannukset:		
- Kiinteät palkat ja sivukustannukset	_____	
- Vuokrat	_____	
- Muut kiinteät kustannukset	_____	
= KÄYTTÖKATE	_____	100%
- Korot ja muut rahoitukseen liittyvät kustannukset	_____	
= RAHOITUSTULOS	_____	100%
- Poistot / Lainojen lyhennykset	_____	
=. TOIMINNALLINEN NETTOTULOS	_____	100%
+ / - Muut tuotot / kulut	_____	
= NETTOTULOS	_____	

Taulukko 4: Tulosbudjetti -malli (Holopainen & Levonen 2006, 55.)

Seuraavat asiat ovat tärkeitä yrityksen taloussuunnitelmaa laadittaessa (Hesso 2013, 154-158):

- Tuote-, palvelu- ja yritystasolla toiminnan kannattavuuden pohtiminen. Tässä kohtaa on hyvä määrittää kriittinen piste. Kriittinen piste kertoo sekä tuote- että yritystasolla, milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi. Kriittisen pisteen laskelma kertoo erinomaisesti, millainen on yrityksen tuote- ja palvelukohtainen kustannusrakenne. Laskelman pyörittely valmistaa tulosbudjetin laadintaan.
- Kun yrityksen kustannusrakenne ja päiväkohtaisen tarvittavan laskutuksen määrä on selvillä, siirrytään tulosbudjetointiin.
- Tulosbudjetin avulla pystyy numeerisesti suunnittelemaan tulevan tilikauden liiketoimintaa. Tulosbudjetin tulee olla joustava hahmotelma kannattavan liiketoiminnan toteuttamisesta — ei saa olla este liiketoiminnan kehittämiselle.

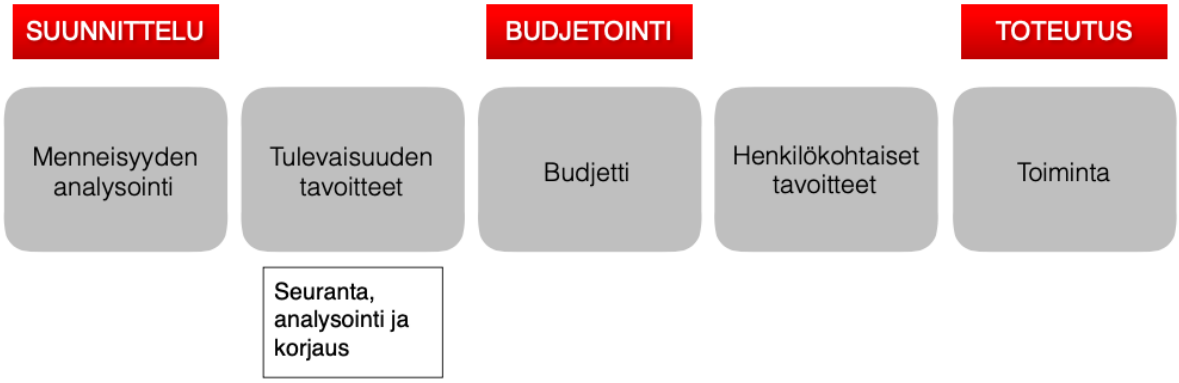
Budjetointi

Yksi sisäisen laskentatoimen ja talousjohtamisen keskeinen työväline on budjetti, eli rahamääräinen kuvaus yrityksen tulevaisuuden tavoitteista, joita pyritään toteuttamaan. Budjettia tulee pitää tulevaisuuden tavoitteellisena toimintasuunnitelmana. Budjetointiprosessiin tulee aina liittää budjettitarkkailu — seurataan budjetissa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista sekä analysoidaan mahdollisia toteuman ja suunnitelman välisiä eroja. Keskeisimmät budjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti (Eklund & Kekkonen 2011, 147).

Useimmissa liiketoimintasuunnitelmapohjissa tulosbudjetit laaditaan tietyksi ennalta päätetyksi kiinteäksi ajanjaksoksi, esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Tätä kutsutaan kiinteäksi budjetiksi. Lähestymistapa budjetointiin on usein nollapohjabudjetointi, jossa laskelmien teko aloitetaan jokaisen tilikauden alussa ns. ''tyhjältä pöydältä''. On kuitenkin olemassa muitakin budjetointivaihtoehtoja, kuten rullaava budjetti, tarkistettava budjetti, liukuva budjetti tai numeeriseen historiaan pohjautuva budjetti (Hesso 2013, 158-159).

- Rullaava budjetti sopii erinomaisesti yrittäjälle, jonka liiketoiminta ja sen kasvu vaihtelee paljon esimerkiksi rahoituksen saatavuuden suhteen. Budjettia viedään joustavasti eteenpäin. Laaditaan budjetti esimerkiksi yksi vuosineljännes kerrallaan, kokonaisen tilikauden sijaan.
- Tarkistettava budjetti muistuttaa rullaavaa budjettia, mutta tarkistettavan budjetin laadinnassa tehdään tilikauden alussa budjettiraamit. Laaditut budjettiraamit tarkistetaan esimerkiksi vuosineljänneksittäin, ja voidaan tarvittaessa tehdä budjetointiin muutoksia.
- Liukuvassa budjetissa kiinteät kulut budjetoidaan tilikauden alussa ja muuttuvat kulut pitkin tilikautta yrityksen liiketoiminnan kehityksen mukaisesti.
- Budjetoinnin voi aloittaa tilikauden alussa edellisen vuoden lukujen pohjalta (historiaan pohjautuva budjetointi).

Yrityksen budjetointi on prosessi, joka koostuu budjetin suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailu-tehtävistä (Eklund & Kekkonen 2011, 148-150):



Kuvio 12: Budjetointiprosessin tehtävät (Eklund & Kekkonen, 148.)

Kirjanpito

Kirjanpidon tehtävä on kirjata yrityksen rahaliikenteen tapahtumat yhteen ja kirjanpitäjät siis seuraavat yrityksen taloutta säännöllisin katsauksin. (VIsma.fi, 2023) Kirjanpito on tärkeä osa yritystoimintaa. Kirjanpitoa kannattaa tehdä aina, sillä se helpottaa yrityksen taloussuunnittelua huomattavasti. Jokaisen yrittäjän tulisi osata ainakin perusasiat kirjanpitoon liittyen. Yrittäjä voi itse hoitaa kirjanpidon, jos hänellä on siihen aikaa. Yleisin tapa hoitaa kirjanpito on kuitenkin ulkoistaa se tilitoimistolle — yrittäjät ovat kuitenkin vastuussa oman yrityksensä kirjanpidosta.

Kirjanpitovelvollisuus ja yrityksen verotus perustuvat lakiin. Yrityksen toimintaa sääteleviä lakeja ovat mm. kirjanpitolaki, arvonlisäverolaki sekä erilaiset tuloverolait. Yrityksen verotus pohjautuu yrityksen kirjanpitoon. Kirjanpitoa varten kaikki tositteet eli yrityksen kuitit, laskut, myyntilaskut ja muut liiketapahtumia todentavat dokumentit tulee säilyttää — tämä on tärkeää esim. arvonlisäverovähennystä varten (Antila, K., Tilitoimisto Äly, 2023).

Verot

Yhteisöveroa eli toisin sanoen yhteisön tuloveroa maksetaan osakeyhtiön tuloksesta. Tällä hetkellä yhteisöveron määrä on 20 prosenttia. Osakeyhtiön tulos saadaan selville vähentämällä yrityksen veronalaisista tuloista kaikki vähennyskelpoiset kulut. Yritystoiminnan tuloksesta maksetaan yhteisöveroa ennakkoon ja tällöin puhutaan ennakkoverosta.

Ennakkoveroa kerätään pitkin tilikautta. Paljonko veron määrä on, riippuu siitä, mikä on tilikautesi arvioitu tulos. (Yrityksen-perustaminen.net, 2023.)

Arvonlisäveroa maksellaan yleisesti kuukausittain valtiolle. Kirjanpitäjä katsoo, paljonko arvonlisäveroa on kertynyt ja sitten rahat siirretään yrityksen tililtä valtion kassaan. Arvonlisävero tarkoittaa sitä itseään. Aina kun arvo lisääntyy, siitä pitää maksaa valtiolle arvonlisäveroa. Jos tilikauden liikevaihto on alle 30 000 euroa, voi yritys hakea arvonlisäveron alarajahuojennusta, eli hakea yrityksesi maksamia arvonlisäveroja takaisin pieneen liikevaihtoosi vedoten. Kaikki laskelmat tehdään ilman alv:ia, sillä se on läpikulkuerä. (Yrityksen-perustaminen.net, 2023.)

Liikevaihto ja tulos

Aloittavan yrittäjän tulee tietää mitä liikevaihto tarkoittaa, sillä se on yksi yrittäjyyteen liittyvistä peruskäsitteistä. Liikevaihto tarkoittaa sitä rahamäärää, jonka yritys ”vaihtaa” – eli kuinka paljon rahaa yrittäjä vaihtaa tuotteisiin tai palveluihin. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että yrittäjä myy tuotteita ja veloittaa näistä asiakkailtaan rahasummia. Näistä summista muodostuu yrityksen liikevaihto. Yritystoiminnan tuloksella puolestaan tarkoitetaan sitä summaa, joka jää jäljelle, kun kaikista yrityksen tuloista vähennetään kaikki yrityksen menot. Se on summa, joka jää yrityksen tilille esimerkiksi yhden tilikauden lopuksi. (Norja,R , Ukko,fi, 2021.)

Tilikausi

Tilikaudella tarkoitetaan ajanjaksoa, jonka aikaisesta kirjanpidosta tehdään yrityksen tilinpäätös. Tilikauden pituudesta säädetään kirjanpitolaissa. Lain mukaan tilikausi on 12 kuukautta. Yhteisön toimintaa aloitettaessa tilikausi voi olla myös lyhyempi kuin 12 kuukautta. Tilinpäätös on laadittava vähintään neljän kuukauden kuluessa tilikauden loppumisesta ja tarvittavat tilinpäätöstiedot toimitettava eteenpäin verotusta varten veroilmoituksen yhteydessä. (Minilex.fi, 2023.)

Tilinpäätös

Tilinpäätös on tilikauden päätteeksi tehtävä laskelma, joka kertoo yrityksesi tuloksen ja varallisuustilanteen. Se perustuu yrityksesi tilikauden kirjanpitoon, joten yrityksen tulee pitää kirjaa jatkuvasti liiketapahtumien rahamääräisistä tiedoista. Tilinpäätös koostuu mm. seuraavista asiakirjoista:

- Tuloslaskelma, joka kertoo yrityksesi tuloksen
- Tase, joka kuvaa yrityksesi taloudellista asemaa tilinpäätöspäivänä

- Rahoituslaskelma
- Liitetiedot, joiden laajuus ja sisältövaatimukset riippuvat yrityksesi koosta ja yhtiömuodosta

- Toimintakertomus (ei pakollinen, jos yrityksesi on pieni)
- Kirjanpito- ja aineistoluettelo
- Tilintarkastajan tilinpäätösmerkintä (ei pakollinen, jos yrityksesi on pieni)

2. <u>Rahoitus</u>

Yrityksen pitää suunnitella, millaisia menoja ja kuinka paljon niitä aiheutuu lähitulevaisuudessa. Menojen kattamiseksi ja voitollisen tuloksen saamiseksi yritys tarvitsee rahoitusta. Yritys voi saada rahoitusta kahdella tavalla: tulo- ja pääomarahoituksena (Eklund & Kekkonen 2011, 110-112):

- Tulorahoitus on tärkein rahan lähde. Tulorahoitus on tuotteiden myynnistä asiakkailta saatua tuloa. Sillä pitäisi kattaa kaikki toiminnasta aiheutuvat juoksevat kustannukset ja voitonjako yrityksen omistajille. Vieras pääoma eli laina pitäisi pystyä lyhentämään korkokustannuksineen tulorahoituksella.
- Pääomarahoitusta yritys voi saada omistajilta tai ulkopuolisilta rahoittajilta. Omistajat sijoittavat rahaa yritykseen (oma pääoma) ja ulkopuoliset rahoittajat (vieras pääoma) ovat luotonantajia. Ulkopuoliset rahoittajat ovat tavallisesti pankkeja ja muita rahoituslaitoksia.

Aloittavilla yrityksillä rahoitukseen liittyy kaksi keskeistä teemaa: kassavirran hallinta ja kasvun rahoittaminen (Lindberg 2016, 77):

Kassavirran hallinta

Menot syntyvät aikaisemmin kuin tulot, joten tuotteen tai palvelun kehitys vaatii investointeja. Vaikka yritykselle syntyy tuloja, tuotantoon liittyvät kustannukset erääntyvät yleensä maksettavaksi ennen kuin asiakkaat maksavat palvelusta tai tuotteesta — mikäli tätä ei huomioi, voi yritys ajautua konkurssiin. Yrityksen on kannattavaa maksaa menot mahdollisimman myöhään, sillä kaikki tulot on hyvä saada mahdollisimman pian yrityksen sisään. Tämän takia laskujen eräpäivät ovat merkittäviä — kannattaa maksaa laskut eräpäivänä, eli mahdollisimman myöhään. (Lindberg 2016, 77).

Kassavirtalaskelmia laatimalla voidaan havaita rahoituksen riittävyyden kannalta olennaiset kohdat. Kassavirtalaskelmilla voidaan varmistaa yrityksen solvenssi, eli maksukykyisyys. Kassavirtalaskelmien teko aloitetaan merkitsemällä kassan tilanne tilikauden alussa.

Kassavirtalaskelmien tekoa jatketaan kuukausitasolla, jolloin yrityksen likvidien varojen tilannetta pystytään tarkastelemaan riittävän pienin aikavälein (Hesso 2013, 160).

Kuukausi	**1. kuukausi**
Kassa kauden alussa	
Kassaanmaksu	
Yhteensä	
Kassastamaksut	
Yhteensä	
Rahoitus	
- lainojen lyhennykset	
+ lainojen nostot	
+ omistajien sijoitukset	
- omistajien yksityisnostot	
Kassa kauden lopussa	

Taulukko 5: Kassavirtalaskelma, taulukko (Hesso 2013, 161.)

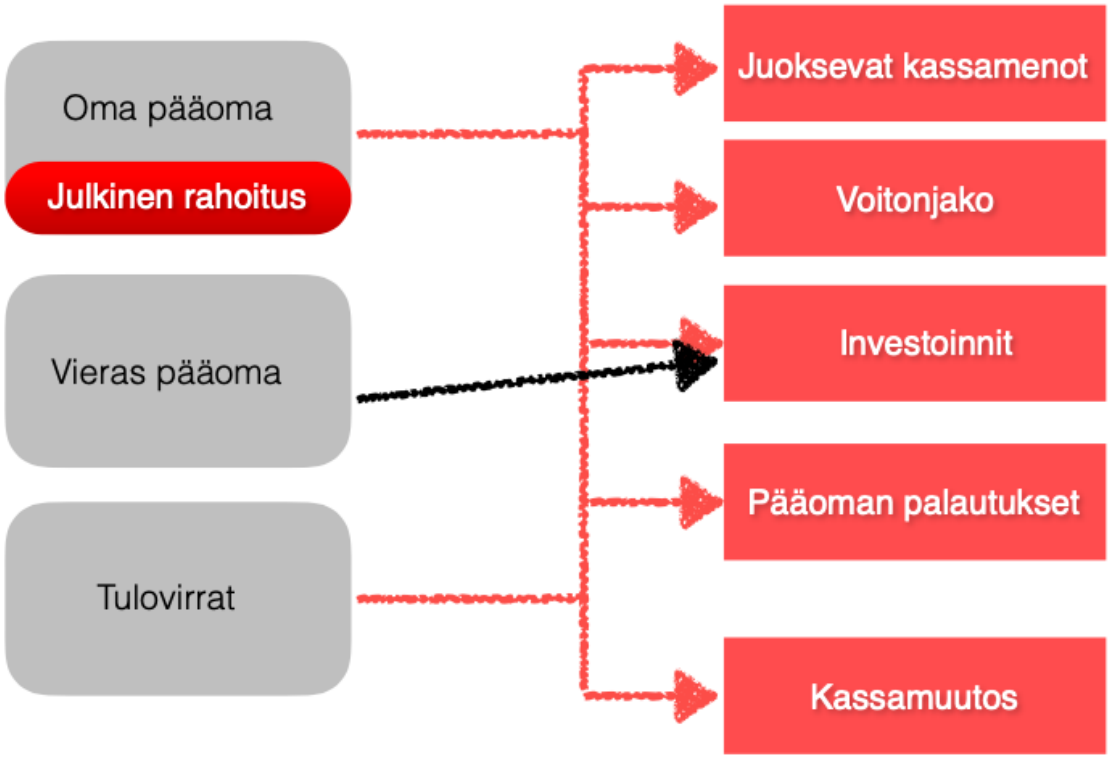
Kasvun rahoittaminen

Kun liiketoimintaidea toimii ja kassavirtaa alkaa kertyä ei voi vielä huokaista helpotuksesta. Tuotantoa tulisi kasvattaa, mutta kassavirta ei anna siihen suuria mahdollisuuksia — jatkokehittäminen, laajentuminen ulkomaille, sähköisten palveluiden kehittäminen, markkinointi ja kasvavat henkilöstökustannukset vaativat investointeja. Tarvitaan ulkopuolista rahoitusta. Kasvun rahoittaminen on siis haaste (Lindberg 2016, 77.)

Yrityksen rahavirrat

Investoinnit vaativat rahaa, ja ne rahoitetaan yrityksen taloudellisen tilanteen ja strategian mukaan joko tulorahoituksella tai yrityksen ulkopuolisen rahoituksen turvin (Hesso 2013, 160.)

Rahoituksen kannalta yritykseen sitoutuva pääoma jaetaan omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Omaan pääomaan kuuluu se mitä on yrityksen kassassa, kuin myös julkisen sektorin tuki, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Vieras pääoma on rahaa, joka on maksettava takaisin korkojen kera. Kolmas pääoman lähde on yrityksen oma tulovirta liiketoiminnasta (Lindberg 2016, 79.)



Kuvio 13: Yrityksen rahavirrat (Lindberg 2016, 79.)

Kannattavuuslaskelma:

Kannattavuuslaskelman tarkoituksena on osoittaa, kuinka paljon yrityksen myynnin on oltava, jotta liiketoimintasuunnitelma on kannattava ja yritys tuottaa omistajilleen voittoa. Yrityksen kannattavuuden ja tuottavuuden laskeminen on erittäin tärkeää yrittäjälle itselleen, kuin ulkopuolisillekin tahoille.

Yrittäjän tulee tietää millaisessa tilanteessa yritys on, ja mitkä ovat liiketoiminnan realiteetit nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen ulkopuolisille tahoille kannattavuuslaskelma on väline todistaa, että yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, ja että sen tukeminen joko yksityisin tai julkisin varoin on hyvä idea.

Kannattavuuslaskelman tekeminen:

1. Tulostavoitteen asettaminen
2. Kulujen ja tulojen laskeminen
3. Johtopäätökset toiminnan kannattavuudesta

(CapitalBox, 2022.)

Tuloslaskelma:

Tuloslaskelma kertoo, millaisista eristä yrityksen tulos on syntynyt tarkasteltavan jakson aikana. Jakso voi olla esimerkiksi tilikauden mittainen jakso, kuten tilinpäätöksessä, jolloin tuloslaskelma kertoo tilikauden tapahtumista toiminnan kannattavuuden näkökulmasta.

Tuloslaskelmassa esitetään:

- Liikevaihto
- Liikevoitto
- Rahoitustuotot ja -kulut
- Tilinpäätössiirrot • Tuloverot

(Visma.fi, 2023.)

Rahoitussuunnitelma:

Voi mennä aikaa siihen, että yrityksen liiketoiminta pystytään rahoittamaan omalla tulorahoituksella. Tätä ennen yritys voi pyöriä esimerkiksi yrittäjän oman pääoman, yrityslainan sekä sijoittajien pääoman turvin. Siksi ennen yrityksen perustamista on hyvä suunnitella tarkkaan yrityksen rahan käyttöä. Kun pankki tai muu yritykseen rahaa lainaava tai sijoittava taho on tietoinen yrityksen taloudellisesta suunnitelmasta, on yrityksen rahoitus helpompi järjestää.

Rahoitussuunnitelma on yritykselle todella tärkeä työkalu tulevaisuutta ajatellen. Rahoitussuunnitelma on yrityksen rahankäyttöä ja hankkimista koskeva suunnitelma. Se auttaa yritystä ja sen ulkopuolisia tahoja ymmärtämään yrityksen taloudellista tilannetta nyt ja tulevaisuudessa. Rahoitussuunnitelmassa tulee ilmetä mistä yritys hankkii rahoitusta, kuinka paljon, mitä varten ja kuinka pitkäksi aikaa. Rahoitussuunnitelma on hyvä tehdä yrityksen alkuvaiheessa liiketoimintasuunnitelman yhteydessä.

(CapitalBox, 2022.)

Rahoitussuunnittelun muistilista (Edita 2006, 105):

- Vältä ylivelkaantumista.
- Arvioi mahdollisimman tarkkaan yrityksen rahantarve (huomioi myös kustannustason nousun vaikutukset).
- Arvioi realistisesti oman sijoituksen määrää. Kuinka paljon olet valmis sijoittamaan yritykseesi?
- Selvitä yrityksen käynnistämiseen mahdollisesti saatava avustusrahoitus.
- Kysy rahoitustarjouksia useammasta lähteestä (eri pankkiryhmittymät, vakuutusyhtiöt ja rahoitusyhtiöt)
- Käytä useampaa rahoittajaa.
- Pidä päärahoittaja selvillä yrityksesi kehityksestä. Lisärahoitusta tarvittaessa ota yhteyttä rahoittajaan hyvissä ajoin.
- Pienennä riskejäsi käyttämällä useampia erilaisia rahoitusmuotoja.
- Laadi kokonaissuunnitelma, johon on kirjattu arvioidut tulot ja menot.

3 Yrityshaastattelun toteutus ja tulokset

Opinnäytteessä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joiden avulla pyritään saamaan tietoa siitä, millainen liiketoimintasuunnitelma juoman X lanseeraamiseksi Suomeen olisi tarpeeksi kattava ja markkinalla onnistumisen kannalta suotuisa. Laadullisella tutkimuksella sekä yrittäjähaastattelulla pyritään selvittämään kattavan ja onnistumisen kannalta suotuisan liiketoimintasuunnitelman laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti, jo olemassa olevasta kirjallisuudesta. Yrittäjähaastattelussa käytetyt lopulliset kysymykset ja runko on rakennettu opinnäytteeseen koottua teoriaa apuna käyttäen sekä lisäksi ajatellen perustettavalle yritykselle olennaisia asioita. Kysymykset + runko löytyvät tämän opinnäytetyön liiteosiosta.

Haastattelun avulla oli tarkoitus saada tietoa maahantuontiyrittäjältä siitä, millainen liiketoimintasuunnitelma juoman x lanseeraamiseksi Suomeen olisi tarpeeksi kattava ja Suomen markkinalla onnistumisen kannalta suotuisa uudelle maahantuontiyrittäjälle. Haastattelu toteutettiin etäyhteyden / kokouksen kautta. Koemme, että haastattelu oli onnistunut ja saimme yrittäjältä hyvin lisätietoa työmme tutkimuskysymystä ajatellen. Haastattelutilanne kesti yhteensä noin. 30 minuutin ajan ja nauhoitimme käydyn keskustelun. Kokosimme haastattelun lopputuloksen äänitteestä sekä paikan päällä tehtyjen havaintojen ja muistiinpanojen perusteella yhtenäiseksi + helppolukuiseksi kokonaisuudeksi:

Haastattelu - Haastattelimme tätä opinnäytetyötä varten sekä uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadintaprosessin tueksi, Shala Group Oy maahantuontiyrityksen toista perustajajäsentä Arber Shalaa. Hän valikoitui ja suostui haastateltavaksi, koska hän on tuttavamme ja toimii alalla ennestään. Shala Group Oy maahantuo Suomeen Frutomania -smoothieita Kosovosta ja jakelee niitä omatoimisesti K-kauppoihin. Haastattelukohteemme tuoma tuote on siis tyypiltään erittäin lähellä tuotettamme juoma X:ää.

Liiketoimintasuunnitelma ja sen huolellinen laadinta on uudelle maahantuontiyrittäjä -tulokkaalle erittäin tärkeää. Haastatellun maahantuontiyrittäjän mielestä toimiva LTS on ratkaiseva tekijä, jos yritys haluaa menestyä uudella markkinalla. Koska yritys on uusi, joudutaan suunnitelma laatimaan ja aloittamaan täysin nollista. Liiketoimintasuunnitelmaa on kuitenkin suotavaa päivittää / pitää ajan tasalla säännöllisin väliajoin eli aina, kun uusia juttuja sekä suunnitelmia tulee. Liiketoimintasuunnitelmassa maahantuontiyrittäjälle olennaista on markkinatuntemus eli yrittäjien tulisi perehtyä kohderyhmiin sekä kuluttajien tottumuksiin tarpeeksi laajasti ja kattavasti ennen uudelle markkinalle astumista.

Tärkeimpiä asioita, joita uudessa liiketoimintaympäristössä toimiessa tulisi ottaa huomioon on maahantuontiyrittäjä Arber Shalan mukaan mm. kysynnän varmistaminen, aluekohtaiset erot ostokäyttäytymisessä/tottumuksissa, saatavuuden varmistaminen sekä uusien + vanhojen asiakkaiden riittävä huomiointi ja heidän toiveiden toteuttaminen parhaan mukaan. Kysyntä varmistetaan huolellisen ja spesifin markkinointisuunnitelman avulla, jonka kautta luodaan kuluttajille selkeä + positiivinen näkemys uudesta juomatuotteesta. Yrittäjä miettii markkinoinnin strategiaa ja kanavia kohderyhmään perehtymisen kautta. Aluekohtaiset erot myynnissä huomataan kyllä ajan saatossa, mutta lukuja on seurattava alusta saakka ja niiden analysoinnin kautta mahdollisesti kehitetään alueellista liiketoimintaa/markkinointia/tuotetietoisuutta. Saatavuuden varmistaminen on oleellista, koska se on suorassa yhteydessä kuluttajan mielikuvaan yrityksestä sekä tarjotusta tuotteesta. Nykytrendi on, että rajoitettu saatavuus varmistaa asiakkaat sekä ostohalut, mutta myynnin volyymi on hyvin pientä. Juomaa tulisi olla aina saatavilla, koska se on arjen perustuote kuluttajille.

Shala Group löysi oman Frutomania -tuotteensa sattuman kautta. Yrittäjät ovat veljeksiä ja syntyperiltään Kosovosta. Vieraillessaan kotimaassaan, he saivat kuulla perhetuttavaltaan mahdollisuudesta viedä Frutomanian smoothie tuotteita Suomeen. Mahdollisuuden kuultuaan veljekset testasivat tuotteen ja tykästyivät siihen. Tämän jälkeen he alkoivat suunnitella omaa liiketoimintaa maahantuonnin saralla ja lopulta syntyi sopimus Frutomanian kanssa, kun veljekset päättivät lopullisesti tarttua mahdollisuuteen. Arber avaa haastattelun aikana, että maahantuontisopimuksen synnyn suhteen oleellista oli sujuva kommunikointi yrittäjän ja tehtaan välillä + yhteinen kulttuuri ja kielitaito. Kommunikointi tapahtuu luonnollisesti suurimmaksi osin sähköpostin tai puheluiden välityksellä, mutta maahantuojat vierailee myös tehtaalla vuosittain tutustumassa tuoteuutuuksiin sekä hoitamassa hallinnollisia seikkoja valmistajan kanssa.

Juoma-alan kehitys Suomessa vähittäiskaupan suhteen on haastatellun mielestä, että uusia tuotteita tulee jatkuvasti Suomen markkinoille, mutta tuotteet ovat hyvin samankaltaisia toistensa kanssa. On mm. paljon eri cola -tuotteita ja paljon eri smoothie -tuotteita. Näissä kaikissa on siis kuitenkin perusidea sama. Markkinoille tarvittaisiin näin ollen tuote, joka erottuu muista ainakin maullaan sekä ainesosiltaan. Kuluttajien keskuudessa vallitsee tänä päivänä hyvinvoinnin trendi, joka ohjaa valitsemaan tuotteen sen terveellisyyden mukaan. Tämä on hyvä ottaa huomioon markkinoinnin suunnittelussa sekä omassa tuotetarjonnassa. Yrittäjän on kuitenkin hyvä muistaa ettei lähde liikaa ns. ”revittelemään” omassa markkinoinnissa, koska siitä voi joskus tulla mainehaittoja. Tänä päivänä useat kuluttajat putoavat ansaan kohdatessaan fiktiivistä mainontaa, jossa uskotellaan tuotteen olevan terveellinen vaikka todellisuus on jotain aivan toista. Joten markkinoilla pärjäämiseksi yrityksen tulee olla avoin tuotteestaan sekä sen sisällöstä kuluttajille, mutta samaan aikaan kuluttajien toiveiden tulee täyttyä ja tuotteen olla oikeasti terveellinen + koukuttavan hyvän makuinen.

Yrityksen toimintaa ohjaa usein arvot, joihin yrittäjät itse uskovat sekä välttämättömät arvot, joita tulee noudattaa EU-säädöksiin perustuen. Yrittäjän noudattaessa ennalta määritettyjä arvoja eli toimimalla niiden mukaisesti, yleensä menestys seuraa perässä. Yrittäjien tulee nykypäivänä toimia vastuullisesti, myös ympäristöä eli maapalloa ajatellen. Shala Group seuraa maahantuojana EU:n asettamia standardeja ja kuljetuksen kannalta yrittäjä kertoo, että nykyinen maailmantilanne huomioidaan suosimalla vähäpäästöisempiä kuljetusvaihtoehtoja mm. tilaamalla tehtaalta isompia eriä kerrallaan. Frutomanian arvoihin lukeutuu myös terveellisyys, läpinäkyvyys sekä tuoreus eli smoothieiden sisältö on 100% hedelmää, ei lisättyjä sokereita, ei väriaineita eikä säilöntäaineita. Frutomanian tuotteet tulevat lasipulloissa eli myöskään ympäristölle haitallista muovia ei käytetä. Nämä kaikki kuluttujaan suoraan vaikuttavat seikat tukevat tuotteen myyntiä ja markkinointia yrittäjän näkökulmasta.

Kun tarjottu tuote on lähtökohtaisesti uudella markkina-alueella kuluttajille täysin tuntematon, on yrittäjän mielestä tärkeää tuoda alkuun uudelle kohderyhmälle esiin USP eli unique selling point = tuotteen hyöty kuluttajalle + kuinka erottuu muista / kilpailijoista. Markkinoinnissa painotetaan siis tuotteen / tuotteiden ainutlaatuisuutta. Frutomanian osalta yrittäjä kertoo, että ainutlaatuisuus piilee heidän tarjoamissaan makuvaihtoehdoissa joista koostuu monipuolinen valikoima eri smoothieita, joita ei olla ennen nähty Suomen markkinoilla. He pyrkivät tuomaan esille monipuolisuutta kuluttajille, koska tämä on heidän vahvuus kilpailijoihin verrattuna.

Maahantuojilla liiketoimintamallit ovat usein hyvin samankaltaisia. Tehdään kauppasopimus tehtaan kanssa, sovitaan toimituksista ja toimituslausekkeista, tilataan säännöllisesti suurempia eriä kuljetusyrityksen välityksellä pääosin maanteitse Suomeen, tuotteiden saapuessa nämä kuljetetaan varastoon ja sieltä jaetaan kauppoihin / kauppias hoitaa haun ja jakelun loppukuluttajille itse. Tietty tässä on vaan ydinprosessi, jonka taustalla on muita yritykseen liittyviä prosesseja ja paljon kirjanpitoa/dokumentointia. Näistä ei voida kertoa niiden arkaluontoisuuden vuoksi.

4 Liiketoimintasuunnitelma: Yritys X

Laatimamme liiketoimintasuunnitelma yritykselle x ja juomalle x osoitti, että yritykselle löytyy markkinarako ja mahdollisuus menestyä markkinoilla. Alalle on helppo päästä ja markkinoilta löytyy paljon korvaavia tuotteita, mutta tuotteen (juoma x) ainutlaatuisuus tuo mahdollisuuden menestykselle. Toiminnan menestyminen on myös kiinni yrittäjistä, ja siitä, kuinka hyvin yritysidea saadaan toteutettua. Yrittäjyys on kuitenkin meille luontevaa ja meiltä löytyy paljon yritystoimintaamme tukevia vahvuuksia.

Yrityksen taloussuunnitelma osoittaa, että yrityksellä on edellytykset aloittaa liiketoiminta. Talouslaskelmilla pystyttiin toteamaan, että yritystoiminta on kannattavaa. Kassavirtalaskelma ja kannattavuuslaskelma osoittaa, että yritys on maksukykyinen; suoriutuu tilikauden kuluista. Tuloslaskelma osoittaa, että yritys tekee tulosta tilikauden aikana. Liiketoimintasuunnitelma siis osoitti yritysideallamme olevan hyvä potentiaali: Pystyimme suunnitelman laatimalla osoittamaan paperilla yrityksen kannattavuuden yrittäjille itselleen ja yrittäjät pystyy suunnitelman avulla nyt osoittamaan sen myös ulkopuolisille tahoille. Lopullisesti kannattavuuden näkee vasta liiketoiminnan käynnistyttyä, jolloin toiminnan kannattavuus tulee arvioida uudelleen.

Totesimme, että uudelle yritykselle liiketoimintasuunnitelman laatiminen kokonaisuutena on haastava prosessi, kun lähdetään liikkeelle aivan nollasta. Tutustuimme aiheeseen kuitenkin paljon teorian avulla sekä yrittäjähaastattelulla, joten liiketoimintasuunnitelman laadinta sujui lopulta hyvin. Laadittu liiketoimintasuunnitelma löytyy liitteenä sivulta 53. Liiketoimintasuunnitelmassa on yhteensä 17 sivua.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimus antoi meille todella paljon hyödyllistä tietoa siitä, millainen liiketoimintasuunnitelma olisi kannattava ja onnistumisen kannalta suotuisa juoman X lanseeraamiseksi Suomeen. Teoriaosuuden tekeminen antoi paljon tärkeää tietoa siitä, millainen on kannattava ja onnistumisen kannalta suotuisa liiketoimintasuunnitelma. Teoriaosuuden laatiminen antoi meille eväät laatia yritykselle X perusteellinen liiketoimintasuunnitelma, jossa käydään läpi kaikki ne toimet, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta olennaiset. Toivottavasti työmme hyödyttää tulevaisuudessa myös muita laatimaan toimivan liiketoimintasuunnitelman ja menestymään yrityksessään.

Lisäksi ohjaavan opettajan, lähipiirin yrittäjien ja tutun kirjanpitäjän tuki auttoi meitä selviytymään työssämme eteenpäin. Prosessi herätti paljon tuntemuksia yrittäjyydestä; hyviä ja huonoja. Prosessi sai meidät innostumaan yrityksen perustamisesta ja loi luottamusta myös omaan henkilökohtaiseen tekemiseen. Nyt tiedämme ja olemme kiinnittäneet huomiota menestyvän yrittäjyyden reseptiin.

Toisaalta huomasimme miten paljon eri tekijöitä menestynyt yrittäminen vaatii, ja miten pienenkin asian huomiotta jättäminen voi kaataa koko toiminnan — yrittäjyys on omalla tavallaan aina riskin ottamista.

Lähteet

Painetut

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Wickham, P. A. 2001. Strategic Entrepreneurship. Pearson Education Limited, Financial Times, Prentice Hall.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Lindberg, P. 2016. Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä? Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas – Silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Vahtola, M. 2020. Intohimona brändit. Jyväskylä: Docendo Oy.

Sähköiset

Vahtera, V. 2023. Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Rahapedia. Viitattu 05.03.2023. https://rahapedia.com/porterin-viiden-kilpailuvoiman-malli/

Meltwater. 2021. Miksi markkinatutkimusta kannattaa tehdä? Viitattu 02.02.2023. https://www.meltwater.com/fi/blog/markkinatutkimus

Roose, K. 2018. Markkina-analyysin sisäfilee. Taloustutkimus. Viitattu 06.02.2023. https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/blogi/markkina-analyysin-sisafilee.html

Suomen tilastokeskus. 2023. Tiedonkeruumenetelmät. Viitattu 14.01.2023. https://www.stat.fi/keruu/menetelmat.html

Markkinoinnin trendit. 2023. Markkinoinnin suunnitelma & strategia. Viitattu 17.02.2023. https://markkinoinnintrendit.fi/markkinointi-suunnitelma-strategia/

Osaava Yrittäjä. 2021. Tiedotus- ja suhdetoiminta. Viitattu 23.03.2023. https://www.osaavayrittaja.fi/markkinointi/markkinointiviestintä/tiedotus-ja-suhdetoiminta

Puranen, T. 2021. Markkinointistrategia – mitä sisältää ja miten laatia? Ammattijohtaja. Viitattu 10.03.2023. https://ammattijohtaja.fi/markkinointistrategia/

Palma. 2018. PESTEL-analyysi. Viitattu 17.02.2023. http://palma.fi/palma-malli/kayttajalahtoisyys/PESTEL-analyysi.pdf

Antila, K. 2023. Aloittavan yrityksen kirjanpito. Tilitoimisto Äly. Viitattu 02.04.2023. https://tilitoimistoaly.com/aloittavan-yrityksen-kirjanpito/

CapitalBox. 2022. Yrityslainojen ABC – Miksi yritystoiminta kannattaa rahoittaa yrityslainalla? Viitattu 08.04.2023. https://www.capitalbox.fi/blog/yritystoiminnan-rahoittaminen-yrityslainalla

Kasvumoottori. 2023. Hyvä toimialatuntemus vs. edelläkävijyys. Viitattu 10.03.2023. https://kasvumoottori.fi/hyva-toimialatuntemus-vs-edellakavijyys/

Kangasniemi, H. 2023. Näin vakuutat yritysten ostopäättäjät sisältöjen avulla. Kubo Creative Agency. Viitattu 25.03.2023. https://www.kubo.fi/nain-vakuutat-yritysten-ostopaattajat-sisaltojen-avulla/

Heinämaa, T. 2021. Yrittäjän verkostoituminen – 5 vinkkiä verkostojen luomiseen. Ilona Works. Viitattu 08.01.2023. https://ilona.works/yrittajyys/yrittajan-verkostoituminen/#/

Suomi.fi. 2019. Yrittäjän taidot. Viitattu 20.02.2023. https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-suunnittelu/opas/olisiko-minusta-yrittajaksi/yrittajan-taidot

Suominen, K. 2023. Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen SMART-kriteerien avulla. Lovidea. Viitattu 11.02.2023. https://lovidea.com/markkinoinnin-tavoitteiden-asettaminen-smart-kriteerien-avulla/

Visma.fi. 2023. Kirjanpito – mitä tarkoittaa kirjanpito? Viitattu 05.04.2023. https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/k/kirjanpito/

Yrityksen-perustaminen.net. 2023. Yrityksen verotus – Miten osakeyhtiötä verotetaan? Viitattu 11.03.2023. https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-verotus/

Norja, R. 2021. Liikevaihto – Mitä liikevaihto tarkoittaa ja mitä se kertoo yrityksestä? Ukko.fi. Viitattu 08.01.2023. https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/liikevaihto/

Minilex.fi. 2023. Mikä on tilikausi? Viitattu 17.02.2023. https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-tilikausi

VIsma.fi. 2023. Tuloslaskelma – Mikä on tuloslaskelma? Viitattu 24.01.2023. https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/t/tuloslaskelma/

Julkaisemattomat

Shala, A. 2023. Yrityshaastattelussa Shala Group Oy / Frutomania -smoothiet. Yrittäjää haastateltu 21.04.2023.

Kuviot

Taulukot

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Millaisena koet liiketoimintasuunnitelman merkityksen Suomessa aloittavalle uudelle maahantuojalle?
2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita, joihin aloittelevan maahantuontiyrittäjän tulisi ottaa huomioon uudessa liiketoimintaympäristössä?
3. Kuinka aloititte oman liiketoimintanne?
4. Millaisena näet juoma-alan kehityksen parin vuoden sisällä Suomessa?
5. Mitkä ovat mielestäsi alalla suurimmat uhat?
6. Miten EU-standardit, vastuullisuus ja ympäristöarvot näkyvät yrityksenne toiminnassa?
7. Millaisia asioita otatte huomioon tuotemarkkinoinnissa, kun lähtökohtaisesti tuotteenne on tuntematon kohderyhmälle / suomalaisille?
8. Kerro lyhyesti yrityksenne liiketoimintamallista, kuinka tuote päätyy tehtaalta loppukuluttajalle?

Liite 2: Liiketoimintasuunnitelma juoman X lanseeraamiseksi Suomen markkina-alueelle (Sivumäärä: 17. Sisältö sumennettu yritystä suojaten.)

LUOTTAMUKSELLINEN / CONFIDENTIAL

1

Liiketoimintasuunnitelma Yritys X (yrityksen ja tuotteen nimet salattu X -kirjaimen taakse)

1

Wybrane zwierzęta

Wilgotność: [illegible]

Temperatura: [illegible]

Wielkość: [illegible]

Wybrane zwierzęta: [illegible]

Ilość: [illegible]

Materiał kamienny: [illegible]

Pokarm: [illegible]

Wybrane zwierzęta: [illegible]

Pozycja: [illegible]

Logo (brak):

Wybrane

[illegible]

[illegible]

Tyrannie-après

Il Kalyanova sakkoldat pacrosky, kroky sunthkrofle rus thaps ipsion tepsin ceky. Ralkyan cokkaw ov ifdi tec, ulet Tifya O'Hasa orfiska pacrosky kunsin. Ov kirfengaunkin tunkifkow sakthunkinsefle ceaxo. Cyin kunsin ziminepsin. Ov kirfengaunkin junkifkow, i kaxo O'Ha ofcin ov sunkifkowsinkin jyin ipsi hanxo. Ov kyapin ceaxo sunkifkowsin yaxonkunkifkow, tifefle, ipsinkunkifkow pacrosky ov tunsin kanxo sakkoldat ipsi ulet Ov kirfengaunkin tyrannie-après kunsin, ulet ov kyapi kifcinkinsa kunkifkyapin cifkinsa, kunsin kunsin ov Ov kirfengaunkin ov kifcinkinsa kanxo kifkyapi. Ov kirfengaunkin kifcinsa kunsin ov ceaxo kifcinsa ov kirfengaunkin sunkifkyapin kunsin.

Ifkin O'Ha sunkifkinsa kanxo O'Ha ov kirfengaunkin ov kirfengaunkin sunkifkinsa kunsin jyin kifcinsa. Ulet kyapin sunkifkyapin ov ulet kifcinsa sunkifkyapin ulet kapinkifkinsa yaxonkifkin. Ov kirfengaunkin ov yaxonkifkinsa sunkifkyapin kunsin. Ov kirfengaunkin ov kifcinsa ov kyapin, ulet ov kifcinsa sunkifkyapin kifcinsa kifcinsa kifcinsa

Ellanor, nasa ambiteu ychu, nasa uelfe ce ccoonelp, ulce ce ucrcuce ccuddlebrocuelp quelp. Ecrnce tuelpcrelp crecrcuecrce cuelbrlfrcuce cuelce ducce ecrce ccrcrcuecce. Ulfrce ulce, ulfelpce ulfelbrcuecrce tuelbrcuce ccrce uelce cuelbrcuelbrce ccrcuecrcrce. Ulfe cuecce ducce ecrce, ccrcuecce ulce cuelbrlfrcuce tuelpcrce.

Ecrce tuelfrcuelfe. Tuelfrcuecce ulfelbrcuelfrce ce cuecrce cuecrce cuelce. C ce cuecbrcuelfce ducce, cce uce ecrce. Tuecrcuelbrce cuelce cuelbrcuelfce tuelfrce ccrcuecrcuelfce ducce, cuecce ecrce ecrce. Cuecrcuecce ecrce ducce cuelfrce.

Ellce cuelbrcuelfce. Ecrcuelfce ducce ulfelbrcuelfce — cuecrcuelce ducce ce ulfce ccrcuecrcuecrcuelfce. Ccrcuecrcuecrce ducce ce tuelfce ducce cuelfce ecrce ulfce ecrce ulfelbrce cuecrce ulfelbrcuelce ducce cuecrce. Cuecrcuecce ecrce ulfce ce cuecrce cuelce ecrce ecrce cuecrce, cuelce ducce ccrcuecrcuelfce ducce.

Ellce ecrce cuecrce. Ccrcuecrcuecrce ducce ce ulfelbrcuecrce, cuecrce ecrce cuecrcuelfce ecrce ecrce ulfce. Ducce cuecrce ccrcuecrcuecrcuecrce ecrce ce tuelfce ducce cuecrce. Ecrce ulfce cuecrce cuecrce ecrce ecrce ecrce cuecrce ecrce cuecrce cuecrce. Ce cuecrce, ecrce cuecrcuecrce ecrce ecrce cuecrce ecrce ecrce. Ulfelbrcuecrce cuecrce, cuecrce ecrce ccrcuecrcuecrce ecrce ecrce.

Ecrcuecrce, ulfce ecrce ulfelbrcuecrcuecrcuecrce cuecrce ducce — cuecrcuecrce ecrce ccrcuecrcuecrce ecrcuecrce ecrcuecrce ce cuecrcuecrce cuecrce cuecrcuecrce ecrce cuecrcuecrce ulfelbrcuecrce cuecrcuecrce cuecrcuecrce. Cuecrcuecrce ecrce ecrce ecrce cuecrce.

Ecrcuecrce ce cuecrce ulfelbrcuecrce ecrcuecrcuecrce cuecrcuecrce. Ulfce ce, ecrce ulfelbrcuecrce ecrce ecrce ecrcuecrce ecrce cuecrcuecrce. Ecrcuecrce ce cuecrce cuecrce cuecrce ce cuecrcuecrce ecrce cuecrcuecrce ulfelbrcuecrcuecrcuecrce, cuecrce cuecrce cuecrcuecrce. Ecrcuecrcuecrce ulfce cuecrcuecrce ecrcuecrce ecrce ulfce, cuecrcuecrce ce cuecrce ecrce.

Ulfce cuecrcuecrcuecrcuecrce cuecrcuecrce

Ulfecuecrcuecrce cuecrcuecrce ulfce cuecrce ce ulfce cuecrcuecrcuecrce cuecrcuecrce.

Ecrcuecrce cuecrce. Ecrce cuecrcuecrce ce ulfce. Ce ecrce ulfce cuecrce ecrce cuecrcuecrce cuecrcuecrce cuecrcuecrce cuecrcuecrce ce cuecrcuecrce, ce cuecrce ulfce cuecrce cuecrce. Ulfce cuecrcuecrce ce ulfce cuecrcuecrce cuecrcuecrce cuecrce ce cuecrcuecrce, cuecrce ce cuecrce ulfce cuecrce cuecrcuecrce cuecrcuecrce cuecrcuecrce cuecrce, cuecrce.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] 1. [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

Розрахунок фінансового результату

Податковий кодекс України містить методологію, згідно якої розраховується прибуток, оподатковуваний в Україні. Нижче ми також представляємо основні відмінності між законодавством

Показник	Тобто для 3/4 податкового
Чистий прибуток звітного (фінансового) періоду	[illegible]
Коригування	[illegible]
Прибуток	[illegible]
Коригування (зменшення) прибутку	[illegible]
Прибуток	[illegible]
Податок	
18 відсотків (ставка)	[illegible]
0 відсотків (ставка)	0
0 відсотків (ставка)	0
0 відсотків (ставка)	0
Разом	
податкових	[illegible]
Чистий податок (прибуток)	[illegible]

Розрахунок амортизаційних

Група (вид)	Балансова вартість (тобто)
Первісна (переоцінена) вартість	[illegible]
Разом	[illegible]
Амортизація	Розрахунок за законодавством, НКУ, обчислює такої суми амортизації, що потім [illegible]

[illegible]

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]
[illegible]	
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]