



Valtteri Kotiranta

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloittavalle yritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Valtteri Kotiranta
Otsikko:	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloittavalle yritykselle
Sivumäärä:	48 sivua + 1 liite
Aika:	Marraskuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Markkinointi
Ohjaaja:	Lehtori Pirjo Elo

Toiminnallisena työnä toteutetun opinnäytetyön aiheena on yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen liikeidean pohjalta. Tarkoituksena on kertoa, mikä liiketoimintasuunnitelma on, miten sellainen tulee laatia ja mistä kokonaisvaltainen suunnitelma koostuu. Työn viitekehyksessä tarkastellaan liiketoimintasuunnitelmaa lähdeaineiston pohjalta, mutta suunnitelman rakenne perustuu kirjoittajan oman liiketoimintasuunnitelman sisältöön. Viitekehyksessä hyödynnettiin lähteinä painettua kirjallisuutta ja luotettavia sekä ajanmukaisia internet-lähteitä. Opinnäytetyön kirjallisuuteen perustuva osuus kattaa liiketoimintasuunnitelman käsitteen kuvaamisen, suunnitelman laatimisen prosessin, rakenteen ja liiketoimintamallin. Työn liiketoimintasuunnitelman rakenne koostuu kymmenestä osa-alueesta, jotka yrityksen tulee huomioida suunnitelmaa laatiessaan.

Opinnäytetyön tuloksena on toimiva ja kattava liiketoimintasuunnitelma kirjoittajan yrityksen liikeideasta.

Opinnäytetyö auttoi kirjoittajaa oman liiketoimintasuunnitelmansa kehittämisessä. Monipuoliset lähteet ja kirjallisuus antoivat lisäksi uusia näkökulmia omaan yritystoimintaan. Kirjoittajan mielestä tavoitteet saavutettiin, sillä opinnäytetyö tuo kattavasti esille liiketoimintasuunnitelman kokonaisuuden ja merkityksen yritykselle.

Avainsanat: liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminta, liikeidea, markkinointi, liiketoimintamalli

Abstract

Author: Valteri Kotiranta
Title: Creating a Business Plan for a New Company
Number of Pages: 48 pages + 1 appendix
Date: November 2024
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Marketing
Instructor: Pirjo Elo, Senior Lecturer

The topic of the thesis that was carried out as a practical project focuses on creating a business plan for a company based on its business idea. The aim is to explain what a business plan is, how it should be created, and what constitutes a comprehensive plan. The theoretical framework examines a business plan based on source material, while a business plan's structure is based on the author's own business plan content. The framework utilized printed literature as well as reliable and up-to-date internet sources. The literature-based part of the thesis covers the definition of a business plan, the process of creating one, its structure, and a business model. The structure of a business plan in the thesis consists of ten key sections that a company needs to consider when preparing a business plan.

The outcome of the thesis is a functional and comprehensive business plan for the author's business idea.

The thesis helped the author in developing his own business plan. The variety of sources and literature also provided new perspectives for the author's business operations. The author believes the objectives were achieved, as the thesis thoroughly presents the entirety of a business plan and its importance to a company.

Keywords: business plan, business, business idea, marketing, business model

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
2	Liiketoimintasuunnitelma	7
2.1	Liiketoimintasuunnitelman käsite	7
2.2	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	8
3	Liiketoimintasuunnitelman rakenne	10
3.1	Perustiedot yrityksestä	10
3.2	Liikeidea	11
3.2.1	Liikeidean kehittäminen	12
3.2.2	Innovatiivinen liikeidea	13
3.3	Yrittäjän oma osaaminen	14
3.4	Visio ja strategia	15
3.5	Toimintaympäristöt	17
3.5.1	Ulkoinen toimintaympäristö	17
3.5.2	Sisäinen toimintaympäristö	20
3.6	SWOT-analyysi	21
3.7	Tuotteet ja palvelut	23
3.8	Hinnoittelu	23
3.9	Markkinointisuunnitelma	25
3.9.1	Markkina-analyysi	26
3.9.2	Kilpailija-analyysi	26
3.9.3	Kohdemarkkinat	27
3.9.4	Markkinointistrategia ja markkinoinnin kilpailukeinot	30
3.9.5	Asiakassuhteiden hallinta	33
3.10	Yrityksen rahoitus-, kannattavuus-, myynti- ja kassavirtalaskelmat	34
4	Liiketoimintamalli	36
5	Toteutus ja tuotoksen esittely	37
5.1	Tuotoksen toteutusprosessi	38
5.2	Tuotoksen esittely	39
6	Johtopäätökset	41

Lähteet

43

Liitteet

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyön tekijän yritykselle

1 Johdanto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsitellään tuoreen yrityksen liikeidean kehittämistä ja siihen liittyvän liiketoimintasuunnitelman laatimista. Opinnäytetyö kertoo yleisellä tasolla, miten liiketoimintasuunnitelma tulee laatia, mistä se koostuu ja mitä hyötyä siitä on yrittäjille ja yrityksille. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tuotos eli liiketoimintasuunnitelma, joka perustuu kattavaan ja laadukkaisiin lähteisiin pohjautuvaan viitekehukseen.

Liiketoimintasuunnitelma kertoo keskeiset tiedot perustettavasta yrityksestä ja sen menestymisen mahdollisuuksista. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kuuluu olennaisena osana yrityksen perustamiseen. Se kiteyttää yrityksen tarkoituksen ja auttaa yrittäjää hahmottamaan oman liikeideansa perusteita ja kokonaiskuvaa. Hyvin ja huolellisesti tehty suunnitelma antaa vakaan pohjan yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimii hyödyllisenä työkaluna yritystoimintaan valmistautumisessa ja sen aikana. (Uusyrittäjäkeskus 2023, 24.)

Opinnäytetyön aihe ja sisältö perustuvat kirjoittajan omiin kokemuksiin liikeidean kehittämisestä ja yrittäjyyden alkuvaiheen prosesseista, kuten liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Opinnäytetyön aihealue rajattiinkin käsittelemään liiketoimintasuunnitelman laatimista, sen sisältöä ja liiketoimintamallia. Kirjoittajalla ei ole aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Ajatus yrityksen perustamisesta vahvistui, kun kirjoittajan liikeidealle havaittiin olevan markkinat ja potentiaalinen asiakaskunta. Lopulta innovatiivisen laitteen kehittämistä alettiin suunnitella. Kirjoittajan tavoitteena on saada yritystoiminnalleen rahoitusta, joten liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli prosessin ensimmäinen vaihe.

Yrityksen liikeidea perustuu elektroniseen ja mekaaniseen laitteeseen, joka on suunnattu kuluttajakäyttöön. Työssä ei tulla kertomaan tarkemmin kirjoittajan liikeideasta, vaan keskitytään ensisijaisesti siihen, mitä aloittelevan yrittäjän tulee ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa laatiessaan.

Opinnäytetyön viitekehysosio sisältää liiketoimintasuunnitelman kuvauksen ja rakenteen sekä liiketoimintamallin. Lähdeaineistona on käytetty painettua kirjallisuutta ja luotettavia sekä ajanmukaisia internetlähteitä.

Päätäntö-luvussa käydään läpi kirjoittajan oman liiketoimintasuunnitelman laatimisen vaiheita. Lisäksi kerrotaan, mitä lopputuotoksena syntyi ja miten opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Liiketoimintasuunnitelman käsite

Liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, joka kuvaa yrityksen tai hankkeen tavoitteita, strategioita ja toimintamalleja. Se on suunnitteluvälineenä yrityksen perustamisessa, laajentamisessa tai uuden liiketoiminta-alueen kehittämisessä. (Procountor 2023.) Suunnitelma auttaa hahmottamaan yrityksen toiminnan kokonaisuutta ja pakottaa yritystä pohtimaan esimerkiksi tuotteensa tai palvelunsa kysyntää, kilpailua ja asiakkaita sekä toimintansa periaatteita, tavoitteita ja taloudellisuutta. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä voi hahmotella tulevan liikeideansa toimivuutta ja kokonaiskuvaa kirjallisesti. Täten esimerkiksi yritystoiminnan haasteet ja riskit voidaan havaita ajoissa. Lisäksi ideaan ja toimintaan voi tulla uusia näkökulmia, jotka selkiyttävät suunnitelmaa. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä, tiivis, looginen ja tehty yrittäjän tai yrityksen omista lähtökohdista, jotta se vastaisi parhaiten yrityksen tarpeisiin, tavoitteisiin ja toimintaympäristöön. Lisäksi siitä käy ilmi yrityksen oma näkemys tulevasta toiminnastaan. Hyvä suunnitelma on tulevaisuutta ennakoiva, itsekriittinen,

asiallinen ja rehellinen kuvaus yrityksen tulevasta yritystoiminnasta. Riskejä ei peitellä, vaan ne tunnistetaan ja niihin varaudutaan. Hyvässä suunnitelmassa selvitetään kilpailutilanne ja analysoidaan markkina-alue tarkasti. (Lojander & Suonpää 2004, 33.) Yrityksen on myös arvioitava, onko liikeidea kannattava ja löytyykö sille kysyntää. Lisäksi on tarkasteltava liikeidean menestymismahdollisuuksia markkinoilla kilpailijoita vastaan. (Viitala & Jylhä 2006, 50.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla myös yrityksen potentiaaliset rahoittajat, liikekumppanit ja muut sidosryhmät saavat kokonaiskuvan yrityksestä ja voivat arvioida sen toimintaedellytyksiä (Suomi.fi 2019). Esimerkiksi starttirahan myöntävä viranomaisen ja rahoittaja haluavat liikeidean kirjallisen kuvauksen ja liiketoimintasuunnitelman päätöksentekonsa tueksi (Viitala & Jylhä 2006, 60). Toisin sanoen, jos yritys hakee toiminnalleen mahdollista rahoitusta tai starttirahaa, on liiketoimintasuunnitelman laatiminen laskelmineen lähes välttämätöntä (Suomi.fi 2019).

Tehty liiketoimintasuunnitelma ei ole lopullinen. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää ja muokata säännöllisesti sekä hyödyntää jatkuvasti yritystoiminnan kehittämisenä. Tällä tavoin suunnitelmasta saa tärkeän työkalun liiketoiminnan kehittämiseen ja uusien strategisten linjausten tekemiseen. (Uusyrittäjäkeskus 2023, 25.)

2.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on aikaa vievä prosessi. Ennen suunnitelman kirjoittamista tulee yrittäjän ideoida, tehdä muistiinpanoja, analysoida ja jäsenellä mieleen nousevia ajatuksia tulevasta toiminnasta ja liikeideasta. (Ilmoniemi ym. 2009, 54.) Yrittäjän on tärkeää keskittyä siihen, mikä toiminnassa on todella tärkeää ja merkityksellistä hänelle. Yrittäjän tulee pohtia omia vahvuuksiaan ja motivaatiotaan sekä sitä, onko toiminta kannattavaa. Lisäksi on tärkeää pohtia, millaisiin asiakkaan tarpeisiin yrityksen tuotteet tai palvelut vastaavat. Näiden kysymysten pohdinta on tärkeää, sillä menestyvien yritysten taustalla on

usein vahva ammattitaito, intohimo ja osaaminen sitä tuotetta tai palvelua kohtaan, mitä myydään. (Omapaja 2023.)

Yrityksen tavoittelema asiakasryhmä on hyvä määritellä tarkasti, jotta yrityksellä on selkeä kohderyhmä, kenelle lähteä myymään uutta tuotetta tai palvelua. Lisäksi on hyvä miettiä, millaiset arvot yrityksellä on, ja kohtaavatko ne asiakkaan arvojen kanssa. Yrityksen suunnittelussa ja varsinaisessa toiminnassa ovat tärkeitä osa-alueita palvelulupaus ja arvolupaus. Palvelulupaus on kirjallinen tiivistys ainutlaatuisesta asiakaskokemuksesta ja palvelusta, jonka yritys lupaa toimittaa asiakkailleen toistuvasti. Hyvä palvelulupaus siis kiteyttää ytimekkäästi yrityksen kilpailuedut. Arvolupaus on puolestaan yrityksen lupaus arvosta, jonka sen tuotteet tai palvelut tuottavat asiakkaille. Näiden lupauksen kirjaaminen liiketoimintasuunnitelmaan auttaa selventämään yrityksen toimintaa ja sen arvoja. (Omapaja 2023; Törrönen 2022.)

Liiketoimintasuunnitelmassa olennaista eivät ole sivujen lukumäärä, pitkät vastaukset tai tekstin määrä. Suunnitelma voi olla kymmeniä sivuja pitkä tai muutama Powerpoint-kalvon mittainen esitys (Hesso 2024, 15). Suunnitelmassa on tärkeää kertoa yrityksen ja sen toiminnan keskeiset tiedot, yrittäjän oma osaaminen ja mihin toiminnalla tähdätään eli tulevaisuuden suunnitelmat. Suunnitelman on oltava rehellinen arvio ja kertomus oman toiminnan mahdollisuuksista ja mahdollisista uhista. Yrittäjän tulee pohtia, löytyykö tämän liikeidealle kysyntää, mitä lisäarvoa se tuottaa asiakkaille tai onko kyseinen toiminta kannattavaa. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on tarjota mahdollisimman realistinen analyysi edellä mainituista tekijöistä, joiden pohjalta yritys voidaan perustaa ja joka toimii myös yrityksen liiketoiminnan seurannan ja kehittämisen perustana. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelma auttaa tekijäänsä jäsentelemään liikeideaansa. Jokainen yrittäjä voi määritellä suunnitelmansa laajuuden ja sisällön omien tarpeidensa mukaan, mutta tietyt perusasiat on tärkeää sisällyttää suunnitelmaan. (Suomi.fi 2019.) Liiketoimintasuunnitelman sisältöön kuuluvat muun muassa yrityksen perustietojen kertominen, liikeidean kuvaus ja oman osaamisen analysointi. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen niin sisäistä kuin ulkoistakin toimintaympäristöä ja sen pohjalta laadittavaa nelikenttä -eli SWOT-analyysia, jota käytetään riskien tunnistamiseen. Analyysissä tarkastellaan niin yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, kuin ulkoiset mahdollisuudet sekä uhat. (Uusyrityskeskus 2023, 25–26.)

Olennaisena osana liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös selkeä kuvaus myytävistä tuotteista ja palveluista, markkinointisuunnitelman teko ja pidemmän aikavälin tavoitteiden eli vision kuvaus. Suunnitelman sisältöosuuden lopussa yritys kertoo toiminnastaan tarkemmin, sekä esittää talouspuolen laskelmansa. (Liiketoimintasuunnitelmaa ei tarvitse laatia juuri edellä mainitussa järjestyksessä, mutta mainitut asiat tulee silti ottaa huomioon.) (Uusyrityskeskus 2023, 25–26.)

3.1 Perustiedot yrityksestä

Liiketoimintasuunnitelman ensimmäisessä kappaleessa on kirjattuna perustiedot perustettavasta yrityksestä ja yritykseen kuuluvista henkilöistä. Suunnitelmaa lukevat ulkopuoliset saavat täten yrityksestä ja sen toiminnasta alustavan yleiskuvan ennen kuin he paneutuvat suunnitelmaan tarkemmin. Perustietoihin kuuluvat muun muassa yrittäjän tai tiimin jäsenten nimet, yrityksen alustava nimi, perustamisvuosi, yrityksen osoite ja sijainti, verkkosivun osoite eli domain sekä Y-tunnus. Lisäksi päätoimialan ja yhtiömuodon kertominen kuuluu yrityksen perustietoihin. (Lojander & Suonpää 2004, 28; Uusyrityskeskus 2023, 26.)

Myöhemmin liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjä voi vielä kertoa tarkemmin omasta toiminnastaan ja siitä, kuinka yrityksen käytännön perustamistoimet on hoidettu tai kuinka ne tullaan hoitamaan. Edellä mainittuja perustamistoimia voivat olla esimerkiksi toimitilat, hankinnat ja investoinnit, vakuutukset sekä kirjanpito. Näin lukijalle selviää, millaiset toimitilat yrittäjällä tulee olemaan ja missä ne sijaitsevat, mitä hankintoja ja investointeja alkuvaiheessa on, millaiset vakuutukset yrityksellä on, ja millä tavalla yrittäjä aikoo organisoida yrityksen kirjanpidon ja laskutuksen. Voidaan esimerkiksi kertoa, onko yrityksellä jo tiedossa sopiva tilitoimisto, jota aiotaan käyttää. (Uusyrittäjäkeskus 2023, 26; Yrityksen Perustaminen.net.)

Yritys voi myös tarkentaa, miten yrityksen nimeen on päädytty ja mistä se tulee, mikä vastuun ja tehtävien jako yrityksessä on, jos siihen kuuluu useampi kuin yksi tekijä, sekä palkataanko työntekijöitä tai käytetäänkö alihankkijoita. Lisäksi voidaan kertoa, mitä lupia yritys tarvitsee, aiotaanko myydä tuotteita tai palveluita, jotka vaativat erillisen viranomaisen luvan, sekä miten yritys huolehtii aineettomista oikeuksista eli immateriaalioikeuksista, kuten patentit, tavaramerkit tai tekijänoikeudet. Valittu yritysmuoto on kerrottu jo perustiedoissa, mutta yrittäjä voi vielä täsmentää, miksi kyseiseen valintaan on päädytty. (Uusyrittäjäkeskus 2023, 26; Yrityksen Perustaminen.net.) Lisäksi yrittäjä voi esittää arvioidun tai tavoitellun aikataulun yrityksen kasvulle ja kehitykselle. Yrittäjä arvioi esimerkiksi sitä, kuinka paljon aikaa tarvitaan valmisteluihin ennen myynnin käynnistämistä. (Zervant 2022.)

3.2 Liikeidea

Richard Normanin (1976) klassinen liikeideakäsitys kiteyttää yrityksen menestyksen kulmakivet kolmeen peruselementtiin. Liikeidean työstämiseen Norman esitteli kolme peruskysymystä: mitä, miten ja kenelle. Liikeidea on sitä kirkkaampi,

mitä täsmällisemmin yritys kykenee toiminnassaan vastaamaan näihin peruskysymyksiin. (Viitala & Jylhä 2006, 51.)

Liikeidea on lyhyt ja kompakti kuvaus siitä, mitä yritys tekee, sekä mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja se tarjoaa. Yrityksen pohtiessa tarjontaansa on tärkeää ottaa huomioon kohderyhmä ja sen tarpeet. Yrityksen tulee tarjota sellaista, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mikä tyydyttää heidän tarpeensa. Vaikka tuote saattaa olla merkittävin tekijä yrityksen menestyksen kannalta, perustuu markkinoilla menestyminen tyytyväisiin asiakkaisiin eikä pelkästään erinomaisiin tuotteisiin tai palveluihin. Asiakkaat ostavat tuotteen täyttääkseen tietyn tarpeen tai ratkaistakseen jonkin ongelman. Hyvän liikeidean tunnuspiirteenä onkin selkeä ymmärrys siitä, minkä tarpeen idea tyydyttää ja missä muodossa. Markkinoinnin ammattilaiset kutsuvat tätä ainutlaatuisiksi myyntiväittämäksi. (Lojander & Suonpää 2004, 28; McKinsey & Company 2000, 33.)

Liikeideassa yrittäjä kuvaa myös, miten hän menestyy markkinoilla ja saa asiakkaita, miten myynti tapahtuu ja miten liikeidealla ansaitaan rahaa. Entä miten omalla toiminnallaan erotutaan kilpailijoista, jotka mahdollisesti tarjoavat vastaavaa tuotetta tai palvelua määritellylle kohderyhmälle? Kenelle-kysymys vastaa puolestaan siihen, kenelle myydään eli mikä on kohderyhmä. (Hesso 2024, 25.) Näiden klassisen liikeideakäsitteen peruskysymysten lisäksi yrityksen tulisi miettiä esimerkiksi sitä, millaisen markkinoilla olevan puutteen tai ongelman liikeidea ratkaisee (Zervant 2022). Liikeidean lyhyt kuvaus liiketoimintasuunnitelman alussa on ytimekäs yhteenveto, mikä kiteyttää lukijalle suunnitelman aiheen (Hesso 2024, 24).

3.2.1 Liikeidean kehittäminen

Yrityksen liikeidean kehittelyyn on yleensä käytettävä runsaasti aikaa, jotta siitä voi jalostua valmis liikeidea. Ensin on testattava idean uskottavuus, eli arvioitava alustavasti markkinamahdollisuuksia, toteutettavuutta ja idean uutuusarvoa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi alustavan markkinatutkimuksen avulla tai

asiakaspalautteen keräämisellä. Tässä vaiheessa yrityksellä voi ilmentyä monia kysymyksiä ideansa toimivuudesta, ja ensimmäiset ongelmatkin saattavat esiintyä, esimerkiksi kustannusten huomataan olevan liian korkeita liikeidean kehittämisessä suhteessa yrityksen resursseihin. Ongelmat tulee ratkaista parantamalla ja täsmentämällä liikeideaa vaihe vaiheelta. Seuraavaksi on arvioitava, onko ongelmien ratkaisujen jälkeen liikeidealla paremmat menestymismahdollisuudet markkinoilla. Jos näin ei ole, on idean kehittämistä jatkettava. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Liikeideaa kannattaa pohtia esimerkiksi opettajien, asiantuntijoiden, potentiaalisten asiakkaiden ja oman lähipiirin kanssa keskustelemalla. Mitä syvällisemmin ja laajemmin ideaa analysoidaan, sitä selkeämmin voidaan ilmaista sen tuottamat hyödyt ja menestymisen mahdollisuudet markkinoilla. Lisäksi nämä keskustelut auttavat yrittäjää valmistautumaan esittelemään ideansa myös tuleville sijoittajille. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Liikeideaa kehitettäessä on tärkeää pohtia tapoja, joilla voi erottautua muista saman alan kilpailijoista. Erottautumiskeinoja voivat olla esimerkiksi tuotteen, palvelun tai asiakassegmentin valinta. Markkinoille voi myös syntyä uusi tarpeita kysynnän ja kilpailutilanteen muutosten myötä, jolloin yrittäjä, joka havaitsee nämä muutokset ensimmäisenä, voi kehittää liikeideansa vastaamaan näihin ongelmiin. Liikeidea voi tarjota uusia ratkaisuja nykyisten markkinoiden ongelmiin. (Omapaja 2023.)

3.2.2 Innovatiivinen liikeidea

Liikeidean innovatiivisuus voi syntyä sekä tuotteen tai palvelun uutuudesta että liiketoimintamallin uutuudesta. Tuotteen, palvelun ja liiketoimintamallin osalta voidaan joko hyödyntää olemassa olevia ratkaisuja tai kehittää kokonaan uutta. Tuote- ja palveluinnovaatiolla tarkoitetaan yleensä uusia tuotteita ja palveluja, joissa käytetään perinteisiä tuotantomenetelmiä ja jotka toimitetaan perinteisiä

kanavia pitkin asiakkaille. Kehitettäessä uusia tuotteita tai palveluja, tulisi keskeisessä roolissa olla asiakkaalle tuotettu lisäarvo. Innovatiivinen liikeidea erottuu kilpailijoista hyödyntämällä luovaa ajattelua, teknologiaa tai resursseja uudella tavalla. (McKinsey & Company 2000, 31–32.)

Liiketoimintamalliin liittyvät innovaatiot eivät ole yhtä selvästi tunnistettavissa, mutta ne ovat yhtä merkittäviä. Liiketoimintamalli-innovaatiot tarkoittavat uudenlaisia tapoja, joilla yritys luo, tuottaa ja toimittaa arvoa asiakkailleen sekä ansaitsee tuloja. Tällaiset innovaatiot eivät välttämättä keskity tuotteeseen tai palveluun, vaan siihen, miten yrityksen toiminta on järjestetty ja miten se toimii markkinoilla. Liiketoimintamalli-innovaatiot pyrkivät ensisijaisesti kustannustehokkuuteen, joka voi ilmetä asiakkaille edullisempina hintoina. (McKinsey & Company 2000, 32; Laurinen 2020.)

3.3 Yrittäjän oma osaaminen

Yrittäjän oman osaamisen arviointi on prosessi, jossa tämä kartoittaa omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan liiketoiminnassa. Tämä auttaa tunnistamaan keskeiset taidot ja osa-alueet, joilla kehittyminen on tarpeen. Kehittämistarpeiden tunnistaminen mahdollistaa suunnitelmallisen ja tavoitteellisen osaamisen kasvun, mikä vahvistaa yrittäjän roolia ja lisää menestymisen mahdollisuuksia liiketoimintaympäristössä. (Yrittäjät 2021, 4–6.) Yrittäjä voi lisäksi kertoa, mitkä asiat tämän koulutuksessa, omassa osaamisessa, lähipiirin osaamisessa tai työkokemuksessa tukevat yrittäjäksi ryhtymistä kyseiselle toimialalle (Uusyrittäjäkeskus 2023, 26).

Rehellinen kuvaus yrittäjän omista taidoista ja puutteista on tärkeää, sillä aloittavan yrityksen potentiaalisten rahoittajien on tiedettävä, voiko yrityksen omistajan tai omistajien ammattitaitoon luottaa (Bisnes.fi).

3.4 Visio ja strategia

Visio eli tulevaisuuden näkymä, on aikaan sidottu konkreettinen ja saavutettavissa oleva tavoite, johon yritystoiminnalla pyritään. Vision tavoitteiden saavuttamiseksi tulee yrityksen analysoida toiminnassaan niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät ja näiden pohjalta laatia hyvä strategia. (Hesso 2024, 25–26.) Vision määrittely edellyttääkin strategista ajattelua eli kykyä käyttää mielikuvitusta, tarkastella asioita syvällisemmin ja kyseenalaistaa ensimmäiset ilmeiset vaihtoehdot. Yrittäjän on tärkeää ymmärtää käytännön toiminnot ja yksityiskohdat, erityisesti silloin, kun yrityksen toiminta on tietointensiivistä. Voidaan puhua myös asiantuntemuksen tuotteistamisesta, mikä tarkoittaa idean syvällistä ymmärtämistä ja sen kuvaamista muille käytännön tasolla. (Viitala & Jylhä 2006, 70.)

Visio on konkreettinen, ääneen lausuttu ja usein kirjallisesti muotoiltu tahdonilmaus tai tulevaisuudenkuva, joka ohjaa toimintaa ja motivoi sekä yrittäjää että mahdollista muuta henkilöstöä. Esimerkiksi yksinyrittäjälle visio voi tuoda uskoa omaan toimintaan. Vision tueksi määritellään päämäärät ja tavoitteet, jotka tarkentavat ja konkretisoivat yrityksen toimintaa. Päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet, jotka ovat mitattavia. Yleensä yhtä päämäärää tarkennetaan useilla tavoitteilla. (Viitala & Jylhä 2006, 70.)

Yrityksen visio voi ajan myötä muuttua, kun toimintaympäristö ja strategiset tavoitteet muuttuvat. Visio tulee pitää ajan tasalla ja varmistaa, että se edelleen ohjaa yrityksen toimintaa oikeaan suuntaan. Visio on olennainen osa yrityksen strategiaa. Se ohjaa päätöksentekoa ja auttaa valitsemaan oikeat strategiat ja toimenpiteet. Lisäksi visio auttaa määrittämään suunnan ja tavoitteet, mikä mahdollistaa menestyksen ja kilpailukyvyn liiketoimintaympäristössä, toimien samalla myös tehokkaana viestintävälineenä niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. (Omapaja 2023.)

Strategia yritystoiminnassa viittaa periaatteisiin ja suuntaviivoihin, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla ja pärjätä kilpailussa. Strategiatyö kattaa sekä strategian suunnittelun että sen käytännön toteutuksen. Siinä tehdään päätöksiä

esimerkiksi investoinneista, verkostoista ja tuotekehityksestä. Nämä ovat olennaisia strategiapäätösten alueita niin yrityksen perustamisvaiheessa kuin sen toiminnan aikana. Lisäksi päätetään, miten strategiaa toteutetaan käytännössä ja kuinka operatiivista toimintaa ohjataan. Näin varmistetaan, että yritys toimii tehokkaasti ja asiat tehdään oikein. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Strategialla on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Se on kuvattu yrityksen välitsemana suuntana ja sen toteuttamiseksi tarvittavina päätösinä, pelisääntöinä ja menettelytapoina muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia voidaan ymmärtää myös johdonmukaisena toimintamallina. Se auttaa selkeyttämään käytännön toimintaa ja resurssien kohdentamista, kun kaikilla osapuolilla on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja niiden saavuttamiseen tarvittavista keinoista. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Yrityksen strategia pohjautuu ympäristöä koskeviin analyyseihin sekä arvioihin omista resursseista. Se heijastaa toimialan markkina- ja kilpailutilanteen sekä yrittäjän näkemyksen omasta toimintatavastaan. Strategian keskeisimpiä ominaisuuksia ovat suhde kilpailijoihin ja asiakkaisiin, tulevaisuuteen suuntautuminen sekä jatkuvuuden ja kannattavuuden varmistaminen. (Viitala & Jylhä 2006, 71.)

Strategialla on kolme tasoa, jotka ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia sekä toiminnallinen eli operatiivisen tason strategia. Yritysstrategia määrittelee, millä liiketoiminta-alueilla yritys haluaa toimia ja millä ei. Se ohjaa päätöksiä liiketoiminta-alueiden valinnasta ja mahdollisesta luopumisesta. Liiketoimintastrategia keskittyy taas yleensä kilpailun analysointiin sekä kilpailuedun luomiseen ja ylläpitämiseen, mikä tarkoittaa yrityksen kilpailukyvyyn varmistamista. Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen selkeää paremmuutta verrattuna kilpailijoihin. Operatiivisia strategioita, kuten markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia sekä tutkimus- ja kehitysstrategia, laaditaan taas kilpailustrategian toteuttamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2006, 71.)

3.5 Toimintaympäristöt

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjän pitää analysoida huolella niin ulkoinen toimintaympäristö kuin yrityksen sisäinen ympäristö (Hesso 2024, 41). Hyvässä suunnitelmassa yritys myös osaa tunnistaa toimintaympäristön keskeiset yritystoimintaan vaikuttavat tekijät ja yhdistää ne innovatiiviseen ajatteluun. Näiden tekijöiden tunnistaminen edellyttää riittävää perehtymistä kattavaan lähdeaineistoon. Vahva tietopohja auttaa yritystä välttämään virhearviointeja ja vääriä päätöksiä. (Pitkämäki 2001, 20.)

Yrityksen tulee seurata tarkasti ympäristön tapahtumia ja sen muutoksia. Mitään toimintaympäristön tekijää, kuten teknologian kehitystä, kilpailijoita tai poliittisia ja taloudellisia asioita, ei tule aliarvioida. Kilpailussa menestyy yritys, joka pystyy tehokkaimmin reagoimaan haasteisiin ja mukauttamaan toimintansa niihin. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

3.5.1 Ulkoinen toimintaympäristö

Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö kattaa sen yhteiskunnan ja toimialan sidosryhmineen, joissa yritys aikoo toimia. Näihin ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi asiakkaat, julkinen valta ja kilpailijat. Yrityksen on toimittava ulkoisen toimintaympäristön ehdoilla, koska se ei pysty vaikuttamaan ympäristön muutoksiin omilla toimillaan. (Lojander & Suonpää 2004, 14; Osaava yrittäjä 2024.) Ulkoisen toimintaympäristön analyysi on perinteisesti jaettu kuuteen osa-alueeseen: Poliittinen, ekonominen eli taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen (Hesso 2024, 42). Mainitut osa-alueet muodostavat etenkin markkinoinnissa tunnetun PESTEL-analyysin, jonka lyhenne muodostuu edellä mainituista tekijöistä (Ks. kuva 1). Se toimii viitekehyksenä, kun yritys arvioi ympäristön ulkoisia tekijöitä, sekä sen avulla voidaan analysoida ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia eri näkökulmista. (Soikkeli 2021.)

Poliittinen ympäristö kuvastaa niitä poliittisia päätöksiä, jotka vaikuttavat yritystoimintaan (Jaskari 2014). Yhdessä lainsäädännöllisen ympäristön kanssa se sanelee ja asettaa liiketoiminnan rajat. Yrityksen tulee seurata tarkasti poliittista ympäristöä ja reagoida siihen tarvittaessa. Kyseistä ympäristöä analysoidessa tulee miettiä, mitkä tekijät tai muutokset vaikuttavat lainsäädäntöön, talouteen, verotukseen tai yrityksen toiminnan harjoittamiseen. Suomessa yritysten tulee kiinnittää huomiota hallituksen ja eduskunnan tekemiin päätöksiin, joita voivat olla esimerkiksi kansainväliset sopimukset tai tutkimus-, sote-, alue- sekä muu vastaava politiikka. (Hesso 2024, 45; Soikkeli 2021.)

Taloudellinen ympäristö koostuu kokonaisostovoimasta, johon vaikuttavat tekijät, kuten tulotaso, säästäminen, velkaantumisaste, talouden suhdanteet, kansainväliset sopimukset sekä kulutuksen rakenteen muutokset. (Viitala & Jylhä 2006, 54.) Sen tarkastelussa pyritään ennustamaan tulevia suhdannevaihteluita ja niiden vaikutuksia yrityksen toimintaan, kuten asiakaskunnan ostokäyttäytymiseen. Talouden muutokset voivat vaikuttaa myös tuotantotekijöiden kysyntään ja hintojen kehitykseen sekä asiakkaiden ostovoimaan. Tärkeitä seurattavia talouden indikaattoreita ovat esimerkiksi kotitalouksien käytettävissä olevat tulot, korkotaso ja työllisyyskehitys. (Koski & Virtanen 2005, 47.)

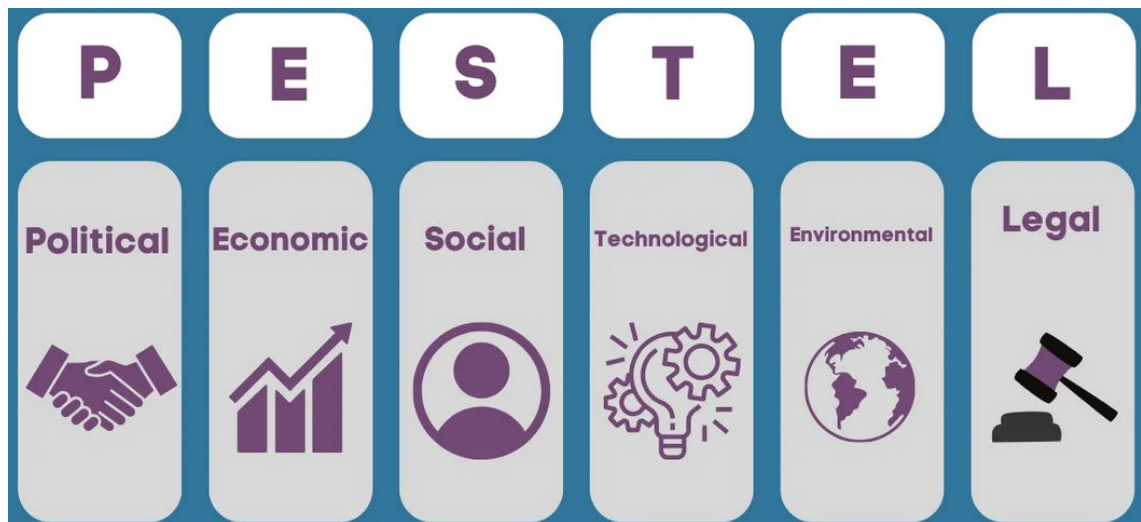
Sosiaalisella toimintaympäristöllä viitataan ihmisten elintapoihin ja kulutustottumuksiin maanosa-, valtio-, kaupunki ja lähiötasolla. Se käsittää keskeiset tekijät, kuten väestönkasvun, elämäntyylin, terveyden, ikäjakauman ja ihmisten turvallisuudentunteen. (Hesso 2024, 50.) Sosiaalisen ympäristön analyysissä tarkastellaan ja ennakoidaan kulutuskäyttäytymisen muutoksia, sillä kulutustottumukset kehittyvät jatkuvasti uusien trendien ja elämäntapamuutosten vaikutuksesta (Koski & Virtanen 2005, 47). Esimerkiksi uudet kuluttajatrendit vaikuttavat siihen, minkälaiset tuotteet myyvät hyvin, ja ihmisten koulutustaso määrittää, miten he käyttävät rahaa tuotteisiin ja palveluihin (Jaskari 2014). Yrittäjä on vahvassa asemassa oman liiketoimintansa kehittämisessä, jos tämä tunnistaa tulevien megatrendien ensimmäiset liikahtukset kulutus- tai terveyskäyttäytymisen muutoksina. (Hesso 2024, 50).

Teknologia kehittyy jatkuvasti ja sitä tulee seurata tarkasti. Teknologisen ympäristön analyysissä tarkastellaan, miten teknologian kehitys vaikuttaa yrityksen toimintaan ja toimialaan, ja luoko se uusia mahdollisuuksia yritykselle (Soikkeli 2021). Esimerkiksi covid 19-pandemian aikaan huomattiin, kuinka suuressa roolissa teknologia on yhteiskunnassa. Pandemian seurauksena tullut pakkodigitalisaatio muokkasi yritysten toimintaa ja kehitti ihmisten digiosaamista. (Hesso 2024, 53.) Digitalisaatio onkin suuressa osassa tämän päivän maailmassa. Sen myötä yritykset saavat käyttöönsä uutta teknologiaa, valtavia tietoaaineistoja ja niiden pohjalta luotuja liiketoimintamalleja. Kuluttajille ja asiakkaille nämä näkyvät innovatiivisina tuotteina ja palveluina, jotka yhdistävät fyysisen ja virtuaalisen maailman. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Ekologista toimintaympäristöä arvioidessa voidaan puhua myös eettisistä tekijöistä. Yrityksen tulee harkita huolella, mitä yhteiskunnallisia asioita tuetaan ja mitä jätetään tukematta. On tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, keitä henkilöitä käytetään markkinoinnissa. Yrityksen julkinen kuva kärsii, jos se käyttää markkinakasvonaan esimerkiksi julkisuuden henkilöä, joka on toiminut kyseenalaisesti historiassa. Asiakkaat osaavat entistä tietoisemmin vaatia eettistä kestävyyttä yrityksiltä ja niiden toiminnalta. Esimerkiksi ympäristöystävällisyys on noussut vuosi vuodelta tärkeämmäksi kriteeriksi ja arvostuksen kohteeksi myytävissä tuotteissa. Negatiiviset asiat, kuten tuotteiden epäeettiset valmistustavat puolestaan laskevat yrityksen arvostusta ja brändikuvaa. Asiakkaat odottavat yritysten osoittavan sosiaalisen vastuunsa myös tuotemerkeissään. (Viitala & Jylhä 2006, 58.)

Yrityksen onkin entistä huolellisemmin arvioitava toimintansa ekologisia vaikutuksia. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotantomenetelmien muokkaamista ja kehittämistä, tarkkojen pakkausmateriaalien ja raaka-ainevalintojen tekemistä sekä kuljetustapojen suunnittelua ekologisen kestävyyden näkökulmasta. Useissa maissa ympäristölainsäädäntö ja normit määrittävät yrityksen toiminnalle tietyt rajat ja vaatimukset. (Viitala & Jylhä 2006, 58.)

Yrityksen on ymmärrettävä, mikä on lainmukaista ja sallittua ympäristössä, jossa se toimii. Sen tulee myös olla tietoinen lainsäädännön muutoksista ja niiden mahdollisista vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa työlainsäädäntö, kuluttajansuojalaki, immateriaalioikeuksien suojat ja kansainvälinen kauppasääntely ja rajoitukset. (Oxford College of Marketing 2023.)



Kuva 1. PESTEL-analyysi (Oxford College of Marketing 2023).

3.5.2 Sisäinen toimintaympäristö

Sisäinen toimintaympäristö on yritys työntekijöineen. Yritys tarvitsee strategian saavuttaakseen tavoitteensa eli visionsa. Ilman sisäisen ympäristön analyysia hyvää strategiaa ei synny. Onnistuneesti tehty strategia kertoo, mihin panostetaan ja mitä tehdään sekä miten toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin aiotaan reagoida. Kun sisäisen toimintaympäristön havainnot suhteutetaan ulkoisen ympäristön havaintoihin, alkaa yrityksen strategia paljastua. (Hesso 2024, 55–56.)

Yrityksen sisäisessä toimintaympäristössä analysoidaan, miten yrityksessä toimitaan yksilöinä, yhdessä ja organisaation mallin muodossa, jotta saadaan näkemys siitä, millainen tiimi on ja millaisella toimintatavalla ja toimintakulttuurilla se

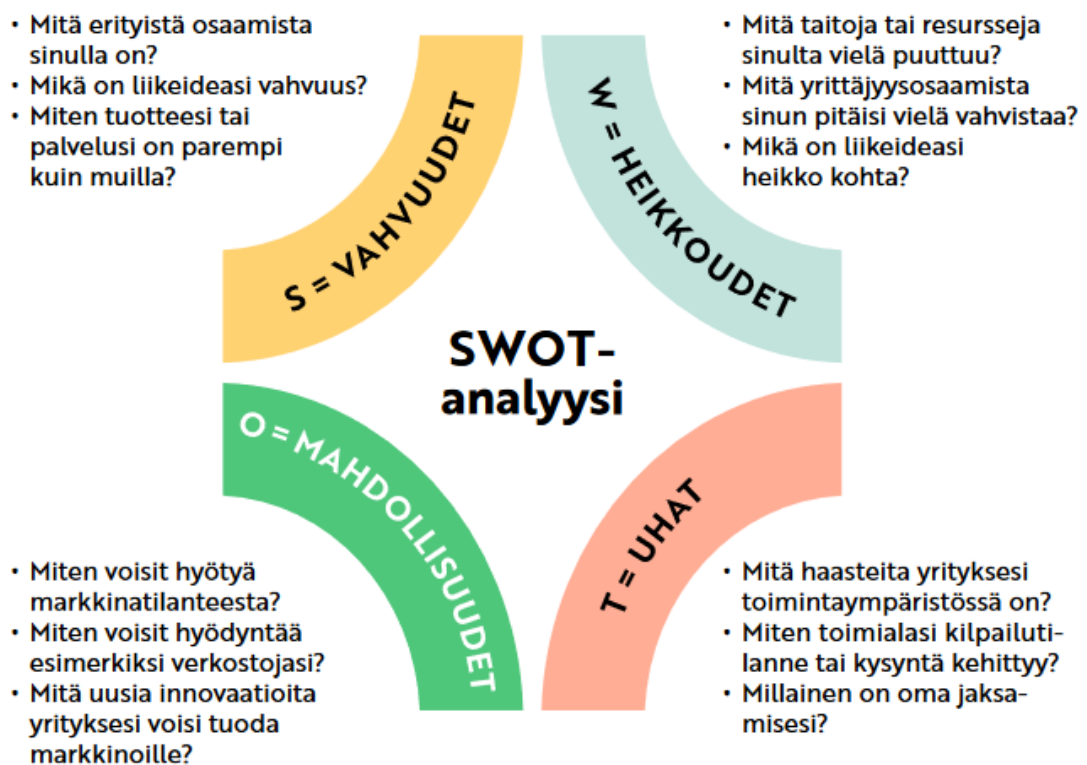
on rakennettu. Lisäksi tulee analysoida muun muassa yrityksen tuotteita ja palveluita, markkinointia ja myyntiä sekä taloutta. Kun edellä mainitut osa-alueet on analysoitu, on yrityksellä selvillä sen vahvuudet ja heikkoudet. (Hesso 2024, 57.)

3.6 SWOT-analyysi

Toimintaympäristön analyysin jälkeen on hyvä laatia nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi (Ks. kuva 2). Sen avulla yritys voi yhtä aikaa analysoida omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Näistä osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisältä lähtöisin olevia seikkoja, kun taas uhat ja mahdollisuudet kartoittavat tilannetta ulkopuolelta, esimerkiksi markkinoiden tulevista muutoksista. Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysi on yksi monipuolisimmista työkaluista liiketoiminnan harjoittamisessa. Se sopii ja soveltuu useisiin eri tarkoituksiin, kuten esimerkiksi liikeidean muotoilemiseen sekä yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Analyysin tarkoituksena on tuottaa tilannearvioita päätöksenteon ja suunnitelmien perusteiksi. (Viitala & Jylhä 2006, 59; Koski & Virtanen 2005, 50.)

SWOT-analyysissa tarkastellaan ja arvioidaan yrityksen sisäisiä voimavaroja sekä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa kehitystä, muutosta ja ympäristön piirteitä, jotka kirjataan nelikenttään. Menetelmän suurin hyöty syntyy keskusteluista, joiden kautta asioita tuodaan esille, niitä selkiytetään ja dokumentoidaan. Yritys voi hyödyntää analyysia esimerkiksi vuosittain osana suunnitteluprosessia tai käyttää sitä aina tarvittaessa tukena merkittävässä päätöksissä. (Viitala & Jylhä 2006, 59.) Lopputuotoksena nelikenttään on määritelty, kuinka vahvuudet ja mahdollisuudet voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa, ja kuinka uhkia voidaan välttää ja heikkouksia puolestaan kehittää (Bisnes.fi). Esimerkiksi uhkien tunnistaminen on tärkeää, jotta ne pystytään siten minimoimaan (Viitala & Jylhä 2006, 59–60).

SWOT-analyysin hyöty riippuu siitä, kuinka analyttisesti, tarkasti ja perusteellisesti se tehdään sekä kuinka tehokkaasti sen tuottama tieto hyödynnetään päätöksenteossa. Analyysin ei pitäisi jäädä pelkäksi vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien listaamiseksi, vaan siitä tulisi edetä konkreettisiin johtopäätöksiin. Jos analyysin avulla on tunnistettu omia heikkouksia, mutta toimintaympäristöstä nousee esiin selkeitä signaaleja mahdollisuuksista, on syytä ryhtyä toimenpiteisiin heikkouksien korjaamiseksi. Vastaavasti, jos yrittäjä tunnistaa ideansa vahvuudet ja markkinoilla on tarjolla mahdollisuuksia, on järkevää edetä vahvuuksien varassa eteenpäin. Kun taas tarkastellaan heikkouksia suhteessa ympäristön uhkiin, opitaan tunnistamaan ja välttämään mahdolliset sudenkuopat. SWOT-analyysi auttaa yritystä kohdistamaan huomion oikeisiin ja olennaisiin asioihin. (Viitala & Jylhä 2006, 60.)



Kuva 2. SWOT-analyysi (Uusyrittäjäkeskus 2023).

3.7 Tuotteet ja palvelut

Kun yritys määrittelee tuotteitaan ja palveluitaan, on olennaista antaa selkeä kuvaus siitä, mitä se tarjoaa ja mitkä ovat näiden tuotteiden ja palveluiden keskeiset ominaisuudet. Tuotteiden ja palveluiden määrittelyn yhteydessä on tärkeää korostaa niiden ainutlaatuisuutta ja innovatiivisuutta sekä sitä, miten nämä tekijät edistävät yrityksen kannattavuutta. Lisäksi on olennaista ymmärtää, miten kyseiset tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja mitä hyötyjä ne heille tarjoavat. (Koski & Virtanen 2005, 37–38.) Yrityksen toiminnan kannattavuutta ajatellen on keskeistä selvittää, millaista kysyntää tuotteelle tai palvelulle ylipääntään on (Yrittäjät 2021).

Tuotetta tai palvelua suunniteltaessa pyritään konkretisoimaan tuote- ja palvelustrategian suuntaviivat yksityiskohtaisiksi palveluiden ja tuotteiden ominaisuuksiksi. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi olla yksityiskohtainen kuvaus tuotteesta sekä tarvittaessa tekniset tiedot. On tärkeää, että esimerkiksi potentiaalinen sijoittaja saa täydellisen käsityksen tuotteen ominaisuuksista ja toiminnasta. Tuotteen kuvaus on laadittava niin selkeästi, että suunnitelma välittää sen käyttötarkoituksen, toimintaperiaatteen ja sovellusalueen. (Koski & Virtanen 2005, 37–38.)

3.8 Hinnoittelu

Hinnoittelusta on tullut entistä tärkeämpi osa yrityksen kokonaismarkkinointistrategiaa. Hinta on usein yksi tärkeimmistä asiakkaan valintaperusteista, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi kilpailutilanne. (Viitala & Jylhä 2006, 119.) Hinta on yrityksen kilpailukeinoista suoraan kannattavuuteen vaikuttava. Liian korkealla hinnalla ei tapahdu myyntiä, kun taas liian alhaisella hinnalla yrittäjälle ei jää lainkaan katetta. Asiakkaalle hinnan ymmärtäminen on usein helpompaa kuin laadun arvioiminen, sillä laatu perustuu usein mielikuviin, kun taas hinta on konkreettinen arvo. Asiakkaan ostopäätöstä ohjaa hinnan ja laadun välinen suhde. Asiakas ei välttämättä halua ostaa halpaa tuotetta, vaan tuotteen, joka on edullinen suhteessa sen laatuun. Hinnalla on useita tehtäviä, kuten varmistaa tuotteen tai palvelun

riittävä myynti, saavuttaa haluttu markkinaosuus ja kannattavuus sekä luoda haluttu mielikuva hinta-laatusuhteesta. (Lojander & Suonpää 2004, 30.)

Hyvin tuotteistettu palvelu tai tuote on myös katerakenteeltaan vahva. Asiakas kokee ostamisen jälkeen hyötyneensä enemmän kuin menetti maksaessaan. Yritys puolestaan saavuttaa tavoitellun katteen, joka sen strategiassa ja liiketoimintamallissa oli suunniteltu. Järkevästi määritelty hinnoittelu varmistaa tuotteen tai palvelun myynnin ja tekee siitä kannattavaa, ja onnistuneesti toteutettuna se on yrityksen muista erottava strateginen kyvykkyys. (Hesso 2024, 133.)

Hyvä hinnoittelu hyödyttää sekä myyjää että ostajaa. Liikevaihto koostuu myytyjen palveluiden ja tuotteiden yhteenlasketusta summasta. Kun tästä summasta vähennetään kaikki merkittävät kustannukset ja jaetaan tulos myytyjen palveluiden tai tuotteiden lukumäärällä, saadaan palvelu- tai tuotekohtainen kate. Hinnoittelun tavoitteena on optimoida aikaansaatu kate. On tärkeää ymmärtää, että hintaa ei päätetä huolimattomasti eikä se ole sattumanvarainen päätös, vaan se on huolellisesti suunnitellun ja analysoidun strategian tulos. Kun hinnoittelustrategia on selvillä, voidaan määrittää hinta kullekin myytävälle tuotteelle tai palvelulle. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu voidaan mallintaa kahdella tavalla: markkinalähtöisellä hinnoittelulla ja kustannuslähtöisellä hinnoittelulla. (Hesso 2024, 134–135.)

Markkinalähtöisessä hinnoittelussa hinta perustuu usein kilpailutilanteeseen. Tällöin hinnanasettajan on tunnettava hyvin vastaavien kilpailevien palveluiden ja tuotteiden hinnat. Hinta asetetaan valitun strategian mukaisesti, ja sen on kohdeyhmän mielestä oltava sopivassa suhteessa palvelun tai tuotteen tarjoamaan arvoon. Lasketut kustannukset ei siten ole lähtökohtana hinnoittelulle. Markkinalähtöinen hinta perustuu ensisijaisesti perusteelliseen analyysiin ulkoisesta ympäristöstä ja asiakkaiden tarpeista. Tuotteesta ja palvelusta ollaan valmiita maksamaan, kun se on suunniteltu tyydyttämään esimerkiksi tietyn rajatun kohdeyhmän tarpeet. Hyvin markkinalähtöisesti hinnoiteltu tuote tai palvelu voi olla kilpailijoiden vastaavia merkittävästi kalliimpi, mutta tästä huolimatta asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa maksaessaan siitä. (Hesso 2024, 135–136.)

Kustannuslähtöinen hinnoittelu perustuu kustannusten selvittämiseen, jossa tuotteen hinta muodostuu sen kuluista ja lasketusta katteesta. Aluksi lasketaan kaikki valmistukseen liittyvät kustannukset, ja jaetaan ne myytyjen tuotteiden tai palveluiden määrällä, jolloin saadaan yksikkökohtaiset kustannukset. Tähän summaan lisätään yrityksen tavoittelema kate, ja näin muodostuu lopullinen hinta. Kustannuslähtöistä hinnoittelua käytetään harvemmin sellaisenaan, sillä se ei huomioi markkinahintaa tai kysyntää. Kustannuspohjainen hinnoittelu ei kerro, kuinka paljon asiakkaat olisivat valmiita maksamaan, mikä voi johtaa siihen, että tuotteen todellinen arvo jää hyödyntämättä. Potentiaaliset asiakkaat saattaisivat olla valmiita maksamaan tuotteesta enemmän kuin mitä kustannukset ja voittotavoite yhteensä edellyttäisivät. (Hesso 2024, 136.)

3.9 Markkinointisuunnitelma

Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen on jokaisen yrityksen ensisijainen tehtävä. Markkinointia ei pidä rinnastaa myyntiin tai mainontaan, sillä nämä ovat vain keinoja toteuttaa markkinoinnin peruseriaatteita. Markkinointi on käsitteenä todella laaja ja mitä tahansa yritys tekeekin, tulee sen vastata kahteen tärkeään kysymykseen: Mitä arvoa kyseinen toiminto tuo asiakkaalle, ja miten se auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan? Muun muassa näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan markkinointisuunnitelman avulla. (McKinsey & Company 2000, 67.) Se on liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä osia, jossa määritellään, millaisia markkinointitoimenpiteitä yrityksen tulee tehdä edetäkseen kohti markkinoinnille ja liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita (Alma Media). Markkinointisuunnitelman avulla yritys voi saada potentiaaliset sijoittajat vakuuttumaan siitä, että yrityksen liikeidealle löytyy markkinat, joissa pystytään toimimaan kannattavasti. Yrityksen tuleekin määrittää selvästi, millaiset odotetut markkinat ovat, mikä hinnoittelustrategia yrityksellä on ja miten sen jakelu toimii. (McKinsey & Company 2000, 67.)

Markkinointisuunnitelmassa on olennaista analysoida markkinat ja kilpailijat, määrittää kohderyhmä sekä laatia markkinointistrategia, jossa käydään läpi

markkinoinnin kilpailukeinot. Lisäksi yrityksen tulee pohtia, miten tulevia asiakassuhteita hallitaan. (McKinsey & Company 2000, 68.)

3.9.1 Markkina-analyysi

Markkina-käsitettä käytetään niin maantieteellisestä alueesta kuin kohdemarkkinoista. Liiketaloustieteessä markkinoilla viitataan usein potentiaalsiin asiakkaisiin, joita yritys pyrkii tavoittamaan ja joille se markkinoi tuotteitaan ja palveluitaan. (Viitala & Jylhä 2006, 111–112.) Markkina-analyysin tavoitteena on selvittää, mille markkinoille yritys tähtää, miten siellä toimitaan, mitä asiakasryhmiä halutaan tavoitella ja mitkä ovat näiden markkinoiden keskeiset ominaisuudet. Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen on yritystoiminnan perusta, joten yrityksen tulee pystyä tunnistamaan nykyiset olemassa olevat markkinat tuotteelleen tai palvelulleen, tai havaita tällaisten markkinoiden tulevan pian. (Koski & Virtanen 2005, 50–51.)

Markkina-analyysiin sisältyy myös oleellisesti markkinoiden koon ja kasvun arviointi. Kun tarkempaa analyysiä laaditaan, on tärkeää erottaa olemassa olevat markkinat täysin uusista. Jos yritys tuo markkinoille tuotteen, joka on paranneltu versio jo tarjolla olevasta tuotteesta, on markkinoiden kokoa usein helppo selvittää ja arvioida. Sen sijaan, jos tarjolla on täysin uusi tuote tai palvelu, markkinoiden koon arviointi voi olla haasteellisempaa, sillä se perustuu tällöin vain potentiaalisten asiakkaiden määrän arviointiin. Uusien tuotteiden kohdalla markkinoiden koon selvittämiseen voi olla hyödyllistä turvautua esimerkiksi markkinatutkimukseen tai alan asiantuntijoiden haastatteluun. (McKinsey & Company 2000, 69.)

3.9.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailutilanne ja kysyntä ovat keskeisimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen. Kilpailu kovenee kaikilla aloilla, jonka myötä asiakkaiden vaihtoehdot ja vaatimukset ovat kasvaneet. Kilpailijoiden ja kilpailutilanteen realistinen

kartoitus on olennainen osa markkinointisuunnitelmaa ja liiketoimintasuunnitelmaa. (Lojander & Suonpää 2004, 31.)

Yrityksen on tärkeää tunnistaa ja määritellä kilpailijansa eli muut yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla ja markkina-alueella. Nykyisten kilpailijoiden tuntemisen lisäksi on osattava ennakoida myös tulevaisuutta. Oman toimialan markkinoiden kehittymistä ja uusien kilpailijoiden mukaantuloa alalle on tärkeää pystyä arvioimaan. Kilpailija-analyysin avulla yritys selvittää kilpailutilannetta markkinoilla. Analyysissä selvitetään esimerkiksi kilpailevien yritysten määrä, kilpailevat tuotteet, kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot, näiden markkina-asema ja markkinaosuus sekä taloudelliset ja toiminnalliset resurssit. (Raatikainen 2004, 63–64.)

Tuntemalla kilpailijat, ennakoimalla niiden toimintaa ja peilaamalla niistä tehtyjä havaintoja omaan yritystoimintaan, pystyy yritys löytämään tehokkaimman tavan menestyä markkinoilla. Analyysi auttaa yritystä tunnistamaan sekä omat menestystekijät että kehittämiskohteet. Kilpailija-analyysin tärkeys korostuu etenkin yrityksen perustamisvaiheessa, jolloin yritys etsii paikkaansa kilpailijoiden joukosta. Niin uusien kuin kokeneempienkin yritysten tulee kuitenkin seurata kilpailijoitaan jatkuvasti, jotta markkinoilla saavutettu kilpailuetu onnistutaan säilyttämään. (Suomi.fi 2019.)

3.9.3 Kohdemarkkinat

Asiakaskohderyhmien valinta eli segmentointi on yritykselle tärkeää sekä markkinoinnin kannalta että strategisesti. Se auttaa yrityksiä tekemään parempia päätöksiä liiketoiminnassa ja suuntaamaan markkinointiaan tarkemmin. Segmentointi on olennainen osa markkinoinnin suunnittelua, sillä kohderyhmien tarkka valinta mahdollistaa yritykselle tehokkaan markkinointisuunnitelman laatimisen ja sen toteutuksessa tehokkaimmin toimivan markkinointikeinojen yhdistelmän hyödyntämisen. Segmentoinnin haasteena on kuluttajien tarpeiden, ostokäyttäytymisen ja elämäntapojen jatkuva muutos. (Viitala & Jylhä 2006, 107.)

Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden jakamista erillisiin ryhmiin esimerkiksi sijainnin, demografisten tekijöiden tai ostokäyttäytymisen perusteella. Sen avulla yritys voi esimerkiksi kohdistaa tiettyjen tuotteiden mainontaa juuri niille ryhmille, jotka todennäköisesti ovat niistä kiinnostuneita. Asiakassegmentit auttavat lisäksi yritystä ymmärtämään asiakkaiden mieltymyksiä ja tarpeita. Tarkasti tehty segmentointi helpottaa myyntiä, kun ymmärretään, mitä kannattaa markkinoida ja kenelle. (Rautiainen 2023.)

Kuluttajamarkkinoilla segmentoinnin perusteina käytetään yleensä seuraavia tekijöitä: demografiset, psykografiset ja maantieteelliset tekijät sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisen tekijät. Demografisessa segmentoinnissa asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin esimerkiksi iän, sukupuolen, siviilisäädyn, tulojen tai lapsien määrän perusteella. Psykografiset tekijät puolestaan ovat yhä tärkeämpiä kohdeasiakkaita valitessa, sillä ne vaikuttavat merkittävästi asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Psykografisia tekijöitä ovat muun muassa kuluttajan persoonallisuus, arvot, asenteet, elämäntyyli ja harrastukset. (Viitala & Jylhä 2006, 108–109; Rautiainen 2023.)

Maantieteellisessä segmentoinnissa asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin asuinpaikan, kotikaupungin tai maan mukaan, kun taas ostokäyttäytymisen mukaan eroteltavia segmenttejä ovat muun muassa asiakkaan kulutustottumukset, ostovalmius, toiveet ja tarpeet sekä merkkiuskollisuus. Ostokäyttäytymistä voidaan analysoida esimerkiksi analytiikan, kyselyiden ja asiakaspalautteen avulla. (Rautiainen 2023.)

Yrityksen on tärkeää tunnistaa kokonaismarkkinoilta ne asiakkaat, jotka ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Asiakasryhmittely on tärkeää etenkin pienyrityksille ja vasta aloittaneille yrityksille, sillä sen avulla yritys voi tunnistaa ne segmentit, joiden parissa yritystoiminta sujuu parhaiten. Kun yritys on valinnut asiakasryhmänsä, se keskittää myyntitoimensa näihin ryhmiin, sillä resursseja ei ole järkevää käyttää ryhmiin, jotka tuottavat yrityksen panostukseen nähden liian vähän voittoa. (McKinsey & Company 2000, 71; Pitkämäki 2001, 52.)

Yritysten tulee panostaa yhä enemmän näkyvyyteen sosiaalisen median alustoilla. Sosiaalisen median markkinoinnilla on todella suuri rooli nykyajan markkinoituympäristössä. Esimerkiksi Tilastokeskuksen vuosittaisessa Väestön tietojen viestintäteknikan käyttö -tutkimuksessa (2024) selviää, että Suomessa kaikista 25–34-vuotiaista jopa 85 prosenttia käyttää sosiaalista mediaa päivittäin tai lähes päivittäin. Sosiaalisen median markkinoinnin tavoitteena on sekä uusien asiakkaiden hankkiminen että nykyisten asiakassuhteiden vahvistaminen. Tämä saavutetaan parhaiten tarjoamalla monipuolista sisältöä, joka vastaa kohderyhmän tarpeisiin. Markkinointi jakautuu sekä orgaaniseen eli ilmaiseen näkyvyyteen että maksettuun mainontaan. (Kubla; Valtari 2024.)

Orgaaninen näkyvyys on yrityksen itse tuottamaa sisältöä somessa ilman maksettua mainontaa. Sisältö voi olla esimerkiksi tuotekuvia tai videoita yrityksen tapahtumista. Laadukkaasti toteutettuna se ilmentää yrityksen aktiivisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Maksettu mainonta taas tarkoittaa yrityksen sisällön näkyvyyden lisäämistä rahallisella panostuksella tai maksullisten mainosten luomisella. Maksettu mainonta tarjoaa erinomaisen keinon tavoitella uusia asiakkaita ja seuraajia tarkkojen kohdennusmahdollisuuksiensa ansiosta, kun taas orgaaninen näkyvyys kohdistuu usein jo yritystä seuraaville käyttäjille. (Kubla.)

Yrityksen tulee miettiä, missä sosiaalisen median kanavissa se tavoittaa kohderyhmäänsä parhaiten. Suosituimpia kanavia ovat Facebook, Instagram, YouTube, TikTok sekä LinkedIn (Datareportal 2024). TikTok ja Instagram ovat etenkin nuorten keskuudessa suosittuja. Markkinoimalla näissä kanavissa yritys tavoittaa tehokkaimmin 18–34-vuotiaita käyttäjiä. (Oberlo 2024.) Ikäjakaumaltaan laajemman yleisön voi tavoittaa Facebookissa ja YouTubeissa. YouTube on Suomessa suosituin sosiaalisen median kanava ja Facebook toiseksi suosituin, joten ne ovat kanavia, joissa yritysten tulisi tehdä markkinointia. (MarkkinointiMaestro 2024.) Esimerkiksi YouTubeen laaja käyttö 25–44-vuotiaiden aikuisten keskuudessa tekee siitä hyvän alustan yrityksille myydä tuotteitaan ja palveluitaan. YouTubeen sisällyttäminen videomarkkinointistrategiaan on tehokas tapa kasvattaa yrityksen tunnettavuutta. (Oberlo 2024.)

3.9.4 Markkinointistrategia ja markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinointi on yrityksen toiminnoista ulospäin näkyvin osa. Sen avulla yritys pyrkii edistämään tuotteidensa ja palveluidensa myyntiä. (Lojander & Suonpää 2004, 30.) Strategia esittää tavan, jolla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Markkinointistrategiassa määritellään ne toimenpiteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan suunnitellut tavoitteet. Yleisesti ottaen nämä toimenpiteet voidaan jaotella niin kutsutun 4P-mallin mukaisesti. (McKinsey & Company 2000, 75.)

Markkinoinnissa on käytössä markkinoinnin kilpailukeinot (Ks. kuva 3). McGarthy (1954) kehittämään neljän P:n malliin on määritelty kyseiset kilpailukeinot, joita ovat tuote (Product), hinta (Price), saatavuus (Place) sekä viestintä (Promotion). Tuote on kilpailukeinoista merkittävin, sillä siitä riippuu muiden kilpailukeinojen käyttö. (Lojander & Suonpää 2004, 30.) Tuotepäätökset merkitsevät päätöksentekoa siitä, kuinka laaja tuotevalikoima on ja kuinka laadukkaita tuotteita tai palveluja yritys myy. Lisäksi markkinointiajattelun mukaisesti neljän P:n mallin rinnalle on lisätty uusi jaottelu, jonka tarkoituksena on korostaa asiakaslähtöisyyttä. Tällöin puhutaan viidestä C:stä, jossa asioita tarkastellaan asiakkaan kannalta. Näitä ovat lisäarvo asiakkaalle (Customer value), kustannukset asiakkaalle (Costs), mukavuus (Convenience), vuorovaikutus (Communication) ja kumppanuus (Customer interface). (Viitala & Jylhä 2006, 118.)

Kilpailukeinoista tuote ja hinta käytiin opinnäytetyön luvuissa 3.6 ja 3.7 tarkemmin läpi, joten tarkastellaan seuraavaksi viestintää ja saatavuutta. Markkinointiviestintästrategian muodostumiseen vaikuttavat yrityksen toiminnan laajuus, markkina-asema ja tehdyt asemointipäätökset. Yrityksen asemointipäätökset tarkoittavat valintoja ja strategioita, joilla yritys määrittää tuotteidensa tai palveluidensa sijoittumisen markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Se on olennainen osa yrityksen kilpailuedun rakentamista, ja sitä suunniteltaessa pohditaan viestinnän erottu-

vuutta sekä monikanavaisen lähestymistavan hyödyntämistä. Strategian on oltava kohdeyleisöön suuntautunut, ja kanavavalinnoilla pyritään saavuttamaan eri viestintäkanavien yhteisvaikutus ja synergiaedut. (Viitala & Jylhä 2006, 121.)

Markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan kohderyhmään niin, että ostaja ensin huomaa tuotteen, kiinnostuu siitä, haluaa sen ja lopulta tekee ostopäätöksen. Kyseinen prosessi tunnetaan perinteisen AIDA-kaavan nimellä, eli huomio (attention), kiinnostus (interest), halu (desire) ja toiminta (action). Viestinnän suunnittelussa on tärkeää välttää liiallista kaavamaisuutta. Laadukas ja luova viestintä tarkastelee vaikuttamisen mahdollisuuksia laajemmin kuin pelkkänä mainoksen tuottamisena ja levittämisenä. (Viitala & Jylhä 2006, 121.)

Viestinnällä potentiaalisille asiakkaille pyritään jakamaan tietoa yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista, pyritään vaikuttamaan näiden käyttäytymiseen sekä pidetään tietoa esillä, jotta asenteet yritystä ja tuotteita kohtaan voivat kehittyä ja muuttua. Markkinointiviestinnän keskeisiä toimintoja ovat esimerkiksi mainonta, myyntityö ja myynninedistäminen, suoramarkkinointi, tapahtumamarkkinointi sekä asiakkaiden kanssa käytävä vuorovaikutusmarkkinointi. Integroidussa markkinointiviestinnässä yritys yhdistää ja hallinnoi eri viestintäkanaviaan varmistaakseen, että yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista välittyy yhtenäinen, selkeä ja houkutteleva viesti. (Viitala & Jylhä 2006, 121–122.)

Saatavuus puolestaan viittaa siihen, missä ja miten tuote on ostettavissa sekä kuinka helposti yritykseen saa yhteyttä. Tuotteen tai palvelun tulee olla asiakkaalle mahdollisimman hyvin ja helposti saatavissa. Tämä ei koske pelkästään fyysistä sijaintia, vaan myös laajempaa käsitystä saatavuudesta, johon sisältyvät myyntikanavat sekä tuotteen ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Myyntikanavalla viitataan reittiin, jota pitkin tuotteet kulkevat yrityksestä asiakkaalle. Kun yritys myy tuotteensa suoraan asiakkaalle, myyntikanavaa kutsutaan suoraksi. Jos tuote sen sijaan toimitetaan asiakkaalle välittäjäyritysten kautta, myyntikanava on epäsuora. Vaihtoehtoja on nykyään useita tuotteiden ja palveluiden jakeluun, kuten perinteiset kivijalkamyymälät, verkkokaupat ja mobiilisovellukset. Verkkokauppa on näkyvin esimerkki lyhyestä jakelukanavasta. Sen avulla voidaan laajentaa

markkina-aluetta ja synnyttää uutta liiketoimintaa. (Viitala & Jylhä 2006, 124; Osaava Yrittäjä 2024.)

Yrityksen on päätettävä, millä tavalla se toimittaa tuotteensa asiakkaille ja mikä jakelukanava on sille paras. Valinta riippuu sekä asiakkaista että tuotteista. Yritys päättää, käyttääkö se suoraa jakelua vai epäsuoraa jakelua. Suorassa jakelussa yritys hoitaa itse jakelun ja myy tuotteensa tai palvelunsa suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä. Epäsuora jakelu taas tarkoittaa sitä, kun jakelu tapahtuu niin sanotusti kauppaportaiden kautta, eli tuotteet tai palvelut myydään asiakkaalle välittäjien, kuten jälleenmyyjien, kautta. (Viitala & Jylhä 2006, 125.)

Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helposti asiakkaat löytävät yrityksen tai sen tarjonnan. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi toimipaikan sijaintiin, verkkosivuihin, kulkuyhteyksiin, aukioloaikoihin sekä markkinoinnin näkyvyyteen. Ulkoinen saatavuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka vaivatonta asiakkaan on ottaa yhteyttä yritykseen tai ostaa sen tuotteita. Sisäisellä saatavuudella puolestaan viitataan siihen, kuinka vaivattomasti asiakas löytää haluamansa tuotteen tai saa apua tarvittaessa henkilökunnalta. Esimerkiksi henkilökunnan määrä ja heidän palveluvalmiutensa, selkeät opasteet sekä yleinen asiointikokemuksen miellyttävyys ja sujuvuus ovat tärkeitä kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2006, 125; Osaava Yrittäjä 2024.)



Kuva 3. Markkinoinnin kilpailukeinot: 4P-malli (Mishra 2020).

3.9.5 Asiakassuhteiden hallinta

Yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeää keskittyä uusasiakashankintaan. Samalla tulee kuitenkin suunnitella, miten tulevia asiakassuhteita ylläpidetään, etenkin jos uusien asiakkaiden hankinta on kustannuksiltaan kallista. Asiakassuhteen hallinta kattaa sekä asiakkaiden hankinnan että heidän pitämisensä yrityksen tuotteiden tai palveluiden käyttäjinä. Hyvin toteutettu asiakashallinta johtaa uskollisiin asiakkaisiin, jotka suosittelevat yritystä ja sen tarjontaa myös muille. (McKinsey & Company 2000, 83.)

Tärkeä osa asiakassuhteiden hallintaa on tunnistaa kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. Näin ollen yritys voi keskittyä pitämään kannattavat asiakkaat mukanaan ja kehittämään kannattamattomia asiakkaita tuottavammiksi. Kannattamattomat asiakkaat muodostavat usein pienen ryhmän, joka kuluttaa enemmän resursseja kuin tuottaa tuloja yritykselle. Näiden asiakkaiden kannattavuutta voidaan usein parantaa hintojen korottamisella, jonka lisäksi voidaan vähentää niihin panostettuja myyntiresursseja. (McKinsey & Company 2000, 83.)

3.10 Yrityksen rahoitus-, kannattavuus-, myynti- ja kassavirtalaskelmat

Laskelmat ovat keskeinen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Ilman laskelmien tuottamaa tietoa on haastavaa hahmottaa myyntitavoitteita ja hinnoittelua tai sitä, mistä erilaiset kustannukset muodostuvat (Uusyrityskeskus 2023, 27). Suunnitelmaan sisältyvät rahoitus-, kannattavuus-, myynti- ja kassavirtalaskelmat, ja niiden avulla arvioidaan niin yrityksen kannattavuutta kuin sitä rahamäärää, mitä yritystoiminnan perustamiseen tarvitaan eli investointitarvetta. Ymmärtämällä näitä osatekijöitä yritys voi tehdä tietoon perustuvia päätöksiä, varmistaa tehokkaan resurssien käytön sekä saavuttaa taloudelliset tavoitteensa pitkällä aikavälillä. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma laskelmineen antaa ulkopuoliselle sujuvasti käsityksen yrityksen kannattavuudesta ja sen tulevaisuuden näkymistä. Suunnitelman avulla aloittava yrittäjä voi näyttää jo ennen yritystoimintansa aloittamista, että yrityksellä on mahdollisuudet menestyä, vaikka tilinpäätöstiedot vielä puuttuvatkin. (Uusyrityskeskus 2023, 25.)

Laskelmien teko on vasta raaka arvio tulevasta liiketoiminnasta, mutta niistä on tärkeää laatia mahdollisimman tarkka, rehellinen ja realistinen kokonaisuus. Usein laskelmien laatiminen on vaihe, jossa huomataan, että muuten hyvä liiketoimintasuunnitelma osoittautuu epärealistiseksi. Saattaa käydä ilmi, että esimerkiksi tulot eivät riitä kattamaan toiminnasta syntyviä kustannuksia. Erityisesti yritystoiminnan alkuvaiheessa, kun yritys ei vielä ole vakiinnuttanut asemaansa markkinoilla, joutuu se usein kamppailemaan toimintansa jatkuvuuden puolesta. Tällaisessa tilanteessa huolellisesti laaditut taloudelliset laskelmat auttavat hahmottamaan yrityksen nykyisen taloudellisen tilanteen. Menestyvä yrittäjä ymmärtää taloushallinnon ja laskelmien merkityksen liiketoiminnan perustana. (Lojander & Suonpää 2004, 31.)

Rahoituslaskelma kertoo yrityksen rahan tarpeen ja rahan lähteet alkuvaiheessa, kun yritystä perustetaan. Yrityksen rahan tarpeeseen määritellään, mitä kaikkea yritykseen pitää hankkia, ja rahan lähde osio määrittää, mistä rahoitus muodostuu. (Suomen Yrittäjät ry 2015.) Rahoituslaskelmassa otetaan huomioon kaikki mahdolliset käyttömenot ja investoinnit, joita yrityksen perustamiseen tarvitaan.

Näitä voivat olla esimerkiksi alkuvarasto, markkinointi, työvälineet, vuokrat, auto ja digitaaliset laitteet, kuten puhelin ja tietokone. On tärkeää muistaa, että rahan lähteiden on katettava rahoitustarpeet, eli on syytä varmistaa, paljonko voi sijoittaa omaa rahaa toiminnan käynnistämiseen ja tarvitaanko lisäksi vierasta pääomaa. (Uusyrittäjäkeskus 2023, 27.) Tärkein vieraan pääoman lähde yritykselle ovat pankit, joten yrityksen mahdollinen rahoituslähde on pankkilaina (Tilastokeskus).

Kannattavuuslaskelma kertoo yrityksen kannattavuuden kuukausi- ja vuositasolla. Kannattavuuslaskelmalla selvitetään, paljonko yrityksen myynnin pitää olla, jotta toiminta olisi kannattavaa (Uusyrittäjäkeskus 2023, 27). Laskelmassa määritellään yrityksen tavoittelema tulos ja lasketaan kulut. Tavoitetulos ja kulujen summa kertoo, paljonko yrityksen myynnin tulisi olla. Laskelmasta näkee esimerkiksi sen, kuinka paljon tarvittavien tulojen eteen vaaditaan työtunteja. Lisäksi yrittäjä huomaa ajoissa, jos yritystoiminta uhkaa muuttua kannattamattomaksi. (Suomi.fi 2022.)

Myyntilaskelma auttaa hahmottamaan, kuinka paljon palveluita ja tuotteita tulee myydä. Se kertoo yksinkertaistettuna, mistä raha tulee eli siinä hahmotellaan, mitä yritys myy, millä hinnalla ja kuinka paljon. Myyntikate tulee myös huomioida. (Yrittäjät 2021.) Myyntilaskelma on todella tärkeä työkalu, sillä on tärkeää tietää, mistä raha tulee, eikä pelkästään, mihin sitä menee (Suomen Yrittäjät ry 2015).

Kassavirtalaskelma puolestaan näyttää yrityksen maksuvalmiuden ja sen avulla selvitetään, mihin rahaa kuluu ja mistä sitä tulee. Kassavirtalaskelma laaditaan maksuperusteisesti. Se on erittäin tärkeä työkalu liiketoimintasuunnitelmaa tekeväälle yrittäjälle, sillä sitä voidaan käyttää yrityksen maksuvalmiuden ennustamiseen ja toteutuneen kassavirran seurantaan. Kassavirtalaskelman avulla yrittäjä voi siis paremmin huolehtia siitä, ettei yrityksen rahat lopu kesken. Se toimii myös esimerkiksi myynnin apuvälineenä, sillä se osoittaa, paljonko on myytävä, jotta kulut saadaan katettua. (Hesso 2024, 143; Angelma-Mäkelä.)

4 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on organisaation toimintalogiikka, jonka avulla kuvataan yrityksen liiketoiminnan tärkeimmät menestystekijät ja niiden väliset suhteet. Se toimii suuntaviivana yrityksen omalle toiminnalle ja samalla selkeyttää ulkopuolisille, miten yritys aikoo järjestää toimintansa ja mitkä tekijät luovat menestyvän liiketoiminnan. (Kupiainen; Varma 2021.) Liiketoimintamallin hahmottelu alkaa aina asiakkaasta. Esimerkiksi asiakasanalyysin merkitys korostuu liiketoimintamallin suunnittelussa. Mallin hyöty perustuu siihen, että asiakkaan tilanne analysoidaan perusteellisesti. Kun yritykselle laaditaan liiketoimintamallia, tulee yrittäjän tai tiimin huomioida asiakkaan ongelman kausaalisuhteet. Asiakkaan kausaalisuhteilla tarkoitetaan syy-seuraussuhteita, jotka liittyvät asiakkaan tarpeisiin, päätöksiin ja käyttäytymiseen. Se viittaa siihen, miten eri tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätöksiin tai valintoihin. Kaikki muut strategian ja liiketoimintamallin osat rakennetaan tukemaan asiakkaan ongelman kokonaisvaltaista ratkaisua. Kun ongelman syy-seuraussuhteet on ymmärretty, yrityksen arvolupaus ja tuotteistetut palvelut voidaan muotoilla siten, että ne vastaavat asiakkaan tarpeisiin. (Hesso 2024, 68, 88.)

Liiketoimintamallin kuvaamiseen käytetään usein Alexander Osterwalderin (2005) kehittämää Business Model Canvas -työkalua, joka auttaa lukijaa hahmottamaan yrityksen liiketoimintamallin keskeiset elementit yhdeltä taulukolta (Ks. kuva 4) (Kupiainen). Taulukossa tarkastellaan yhdeksää tärkeää osa-aluetta, jotka liittyvät yrityksen liiketoimintaan ja ansaintalogiikkaan. Näitä ovat yrityksen kumppanit, ydintoiminnot, resurssit, uniikki arvolupaus, asiakassuhteet, kanavat, asiakasryhmät, kulurakenne ja tulovirrat. (Varma 2021.) Kuten alla olevasta kuvasta 4 näkee, on Business Model Canvas -taulukon jokaisen osa-alueen kohdalla tarkentavat kysymykset, jotka auttavat tekijää laatimaan tiiviin ja selkeän kokonaisuuden. Kun jokaiseen osa-alueeseen on vastattu, saa yritys hyvän kokonaiskuvan liiketoimintansa mahdollisuuksista, kannattavuudesta ja haasteista. (Huusko 2023.)

KUMPPANIT Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme? Ketkä ovat tärkeimmät toimittajamme? Mitä resursseja saamme heiltä? Mitä ydintoimintoja kumppanimme hoitavat?	YDINTOIMINNOT Mitä ydintoimintoja arvolutauksemme edellyttää? Mitä aktiviteetteja jakelukanavamme edellyttävät? Mitä asiakassuhteiden hoito edellyttää? Mitä ansaintamallimme edellyttää?	ARVOLUPAUS Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle? Mitä asiakkaan haasteita autamme ratkaisemaan? Millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle? Minkälaisia asiakastarpeita tyydyttämme?	ASIAKASSUHTEET Miten hankimme ja pidämme asiakkaita sekä kuinka kasvatamme asiakkaiden määrää? Millaista asiakassuhdetta kukin asiakasryhmä meitä odottaa? Millaisia asiakassuhteita olemme jo luoneet? Miten olemassa olevat asiakassuhteet integroidaan liiketoimintamalliin? Mitä asiakassuhteiden ylläpito maksaa?	ASIAKASRYHMÄT Kenelle luomme arvoa? Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme? Mitkä ovat asiakkaiden arkkityypit?
	RESURSSIT Mitä ydinresursseja arvolutauksemme edellyttää? Mitä resursseja jakelukanavamme edellyttävät? Mitä resursseja asiakassuhteiden hoito edellyttää? Mitä resursseja ansaintamallimme edellyttää?		KANAVAT Minkä kanavien kautta asiakassegmentit haluavat olla yhteydessä? Mitä kanavia hyödyntäen toiset yritykset tavoittelevat asiakkaita? Mitkä kanavat toimivat parhaiten? Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia? Kuinka integroimme kanavat asiakkaiden rutiinien kanssa?	
KULURAKENNE Mitkä ovat merkittävimmät kulumme? Mitkä ydintoiminnot ovat kalleimpia? Mitkä resurssit ovat kalleimpia?		TULOVIRRAT Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Mistä he tällä hetkellä maksavat? Mikä on ansaintamalli? Mikä on hinnoittelumalli?		

Kuva 4. Business Model Canvas-taulukko (Huusko 2023).

5 Toteutus ja tuotoksen esittely

5.1 Tuotoksen toteutusprosessi

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen tuli kirjoittajalle ajankohtaiseksi, kun ajatus oman yrityksen perustamisesta vahvistui, ja mielessä oli liikeidea, jota lähteä kehittämään. Aikaisempaa kokemusta liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ei kirjoittajalla ollut. Alustavan markkinatutkimuksen ja markkinaselvityksen jälkeen liikeidealle havaittiin olevan mahdollisesti markkinoilla kysyntää ja tarvetta. Kilpailutilanne selvitettiin ja kilpailijoiden tuotteita tarkastelemalla pystyttiin selvittämään niissä olevat puutteet, jotka ovat kirjoittajan liikeideassa korjattuna. Näiden vaiheiden jälkeen voitiin siirtyä tarkempaan liikeidean ja yritystoiminnan suunnitteluun. Kirjoittajalla on tarkoitus saada toiminnalleen rahoitusta, joten liiketoimintasuunnitelman tekeminen oli ensimmäinen vaihe, josta aloitettiin.

Liiketoimintasuunnitelma laadittiin toiminnallisen opinnäytetyön tuotokseksi. Suunnitelman tekeminen eteni johdonmukaisesti opinnäytetyöprosessin kanssa, ja suunnitelman työstämiseen kirjoittaja sai apua myös lähipiiriin kuulavalta kokeneelta markkinoinnin ammattilaiselta.

Keväällä 2024 kirjoittaja osallistui Metropolian ammattikorkeakoulussa Turbiinin Yrityshautomo-kurssille, jossa kirjoittaja sai arvokasta oppia ja tietoa yritystoiminnasta ja siitä, miten omaa liikeideaa kehitetään sekä miten liiketoimintasuunnitelma laaditaan. Kurssin suoritettua kirjoittaja päätti hyödyntää osaamistaan ja tehdä opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman laatimisesta aloittavalle yritykselle, jossa hyödynnettiin puolestaan viitekehyksessä käsiteltyjä asiantuntijalähteitä. Opinnäytetyön tuotoksena oleva suunnitelma on tehty Microsoft Word-ohjelmalla Turbiinin kurssin liiketoimintasuunnitelmapohjalle.

Liiketoimintasuunnitelma laadittiin viitekehyksen pääluvun 3, liiketoimintasuunnitelman rakenteen, mukaisesti. Laadittu järjestys auttoi kirjoittajaa jäsentelemään liikeideaansa sekä määrittelemään suunnitelman laajuuden ja sisällön omien tarpeiden mukaiseksi. Monipuolinen lähdeaineisto mahdollisti laajan ja kattavan perehtymisen aiheeseen, mikä osaltaan varmisti liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessin johdonmukaisuuden. Suunnitelman sisällön rakenne ja järjestys

on pääosin hahmoteltu Uusyrityskeskukseen vuoden 2023 alkavan yrittäjän Perustamisoppaan mukaan.

5.2 Tuotoksen esittely

Toiminnallisen opinnäytetyön liitteenä on kirjoittajan 17-sivuinen liiketoimintasuunnitelma, joka kattaa samat aihealueet, joita on käsitelty tämän opinnäytetyön viitekehysten luvussa 3, liiketoimintasuunnitelman rakenne.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkoi liikeidean lyhyellä kuvauksella, jossa kerrottiin liikeideasta tiivistetysti sen ominaisuudet, kohderyhmä, minkä tarpeen se täyttää ja miten se eroaa kilpailijoista. Tämä vaihe tarjosi hyödyllistä keratausta oman liikeidean ominaisuuksista ja vahvuuksista. Vaikka liikeidea oli itselle jo hyvin tuttu, ilmeni liiketoimintasuunnitelman alkuvaiheen aikana uusia tekijöitä ja osapuolia, joita ei ollut aiemmin huomionnut. Kun liikeideana on elektroninen ja mekaaninen laite, on tärkeää keskittyä sen toimintoihin. Liikeideaa täsmennettäessä havaittiin uusia toimintoja, joiden lisääminen parantaa laitteen suorituskykyä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Lisäksi kilpailijoiden vastaavien laitteiden ominaisuuksissa havaittiin puutteita, jotka huomioidaan oman laitteen kehittämisessä.

Seuraavaksi analysoitiin omaa osaamista. Olennaista oli tunnistaa omat vahvuudet ja puutteet liittyen yritystoimintaan. Vahvuuksien ja puutteiden kertominen on tärkeää, jotta potentiaaliset rahoittajat näkevät, että minulla on yrittäjyyteen tarvittavaa osaamista, ja puutteetkin on rehellisesti ilmaistu. Lähipiiristäni sain apua liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen, mikä oli suuri vahvuus etenkin toiminnan alkuvaiheessa, kun oli paljon uutta asiaa opittavana.

SWOT-analyysin avulla pystyttiin analysoimaan toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia sekä yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Analyysi tehtiin, sillä se auttaa yritystä kohdentamaan resursseja ja tunnistamaan kehityskohteita sekä kilpailuetua tukevia strategioita. Tämän jälkeen kuvattiin tuote ja arvioitiin

sen mahdollista hintaa. Hintaa määriteltäessä otettiin huomioon tuotteen valmistukseen ja jakeluun liittyvät kustannukset, ja lisättiin tarvittava kate halutun kannattavuuden saavuttamiseksi.

Yrityksen kohderyhmä oli alusta alkaen määritelty ja tiedossa. Asiakaspersoonien tekeminen ja potentiaalisten asiakkaiden jakaminen eri segmentteihin auttoivat hahmottamaan asiakaskuntaa. Samalla suunniteltiin, miten ja missä asiakkaita tavoitetaan. Tämän jälkeen mietittiin myyntiä ja markkinointia. Missä myynti tapahtuu, mitä kanavia pitkin tavoitamme kohderyhmää ja miten markkinoille meno tapahtuu?

Kilpailija-analyysissä määriteltiin kilpailijat ja kilpailutilanne markkinoilla, ja kerrottiin, miten tuotteemme eroaa kilpailijoista ja miksi se on kilpailijoiden tuotteita parempi. Analyysin jälkeen kuvattiin yrityksen tavoite eli visio. Tarkoituksena on osoittaa rahoittajille, että liikeideallani ja yritystoiminnallani on jatkuvuutta.

Liiketoimintasuunnitelman loppuosassa käsiteltiin yrityksen perustamistoimia, kuten tarvittavia vakuutuksia, immateriaalioikeuksia ja yrityksen kirjanpidon järjestämistä. Lisäksi arvioitiin, missä ajassa yritys saavuttaa kannattavan liiketoiminnan tason. Lopuksi laadittiin taloudelliset laskelmat, joissa arvioitiin muun muassa investointikustannuksia, oman ja vieraan pääoman tarvetta sekä tarvittavaa myyntimäärää, jotta kustannukset saadaan katettua ja toiminta on kannattavaa. Lisäksi laskettiin, paljonko tulee myydä tuotteita, jotta tavoiteltu liikevaihto saavutetaan. Laskelmien teon haasteena kuitenkin oli, että ne perustuivat pelkkiin arvioihin.

Kirjoittajan arvion mukaan liitteenä olevan liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi tulevalle yritykselle onnistui hyvin. Suunnitelma on kattava ja sisältää keskeiset osa-alueet, jotka ovat olennaisia yrityksen toiminnan ja liikeidean kannalta. Suunnitelmassa yrityksen liikeidea ja toiminta on kuvattu kokonaisvaltaisesti, joka todistaa yrityksellä olevan selkeä näkemys ja ymmärrys toiminnastaan. Lisäksi suunnitelma noudattaa Turbiinin Yrityshautomo-kurssin sekä viitekehyksessä käytetyn lähdeaineiston mukaista ohjeistusta ja mallia.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe liittyy kirjoittajan työstämään liikeideaan ja alkavaan yritystoimintaan. Koska aihe on kirjoittajalle merkityksellinen ja kiinnostava, pysyivät motivaatio ja mielenkiinto opinnäytetyön kirjoittamiseen vahvana. Lisäksi tiedonhaku oli aktiivisempaa, sillä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen voi löytyä uusia näkökulmia, jotka hyödyttävät oman suunnitelman kehittämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kattava teoriapohja liiketoimintasuunnitelmasta ja sen rakenteesta, ja kirjoittajan mielestä asetetut tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Rakenteessa käsitellyt aihealueet perustuivat useammasta eri lähteestä kerättyyn tietoon, joten opinnäytetyön aihetta on tarkasteltu laajasti ja monipuolisesti. Liiketoimintasuunnitelma on yleinen teema yritystoiminnassa, minkä vuoksi siitä on saatavilla runsaasti lähdemateriaalia. Opinnäytetyötä kirjoittaessa ja useita eri lähteitä tutkiessa kirjoittaja koki oppivansa lisää liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessista.

Tuotoksen eli liiketoimintasuunnitelman laatiminen onnistui myös hyvin, ja siitä muodostui kattava dokumentti. Tavoitteena oli laatia laadukas suunnitelma toiminnallisen opinnäytetyön tuotokseksi, jonka voi lisäksi esittää lähitulevaisuudessa potentiaalisille rahoittajille.

Viitekehyksessä käytetty lähdeaineisto tuki kirjoittajaa liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Monipuolisimmaksi ja hyödyllisimmäksi lähteeksi osoittautui Uusyrityskeskukseen vuonna 2023 julkaistu *Perustamisopas alkavalle yrittäjälle*, sillä se auttoi kirjoittajaa tuotoksen eli liiketoimintasuunnitelman sisällön rakentamisessa ja jäsentelyssä. Lisäksi esimerkiksi Riitta Viitalan ja Eila Jylhän (2006)

teos *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta* auttoi erityisesti luvun 3.4, Visio ja strategia, laatimisessa. Kirjoittaja sovelsi kirjasta löytyneitä aiheita liiketoimintasuunnitelmaansa. Kirjasta löytyi laajasti materiaalia muistakin liiketoimintasuunnitelman osa-alueista, joita käsiteltiin pääluvussa 3, liiketoimintasuunnitelman rakenne. Markkinointisuunnitelman laadinnassa Viitalan ja Jylhän teoksen lisäksi käytettiin myös McKinsey & Companyn (2000) kirjaa *Ideasta kasvuyritykseksi*, joka auttoi kirjoittajaa miettimään kokonaisvaltaisemmin markkinointisuunnitelman sisältöä, kuten esimerkiksi asiakassuhteiden hallintaa.

Opinnäytetyön viitekehys laadittiin hyödyntämällä kirjallisuuteen perustuvia lähteitä, jotka käsittelivät liiketoimintasuunnitelman laatimista ja sen rakennetta sekä liiketoimintamallia. Liiketoimintasuunnitelman aihealueesta löytyi runsaasti materiaalia niin internet-lähteistä kuin painetusta kirjallisuudesta.

Tietoa opinnäytetyön viitekehukseen hankittiin painetusta kirjallisuudesta Metropolian ammattikorkeakoulun kirjastoista sekä etsimällä monipuolisesti tietoa internetistä. Kirjat olivat pääosin 2000-luvun alusta, joten tekstiä lukiessa oli tärkeää kiinnittää huomiota siihen, onko se edelleen ajankohtaista. Vanhempi kirjallisuus tarkistettiin täten aina huolellisesti. Luotettavien internet-lähteiden avulla saatiin kuitenkin ajantasaisempaa tietoa valitusta opinnäytetyön aiheesta.

Liiketoimintasuunnitelma aiheena on hyvin laaja ja monipuolinen kokonaisuus, sillä se kattaa useita eri osa-alueita yrityksen toiminnasta. Opinnäytetyön viitekehksen pääluvussa 3 ja sen alaluvuissa käsiteltyjen liiketoimintasuunnitelman sisältöön kuuluvien osa-alueiden monipuolisuus tekee aiheesta laajan, sillä jokainen niistä vaatii yksityiskohtaista analyysiä ja huolellista suunnittelua, jotta yrityksen menestykselle saataisiin luotua mahdollisimman vahva pohja.

Toiminnallisen opinnäytetyön liitteenä oleva liiketoimintasuunnitelma tullaan esittämään potentiaalisille rahoittajille lähitulevaisuudessa, kun yritystoiminta kunnolla aloitetaan.

Lähteet

Alma Media. Markkinoinnin suunnittelu. https://www.almamedia.fi/yrityksille/markkinoijan-tietopankki/markkinoinnin-suunnittelu/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwufq2BhAmEi-wAnZqw8plhhUgO5VTv69szHMBme-rjGtQfQ8zbiJWGsraqreJa_-DJsigC-RoCJzYQAvD_BwE. Viitattu 19.9.2024.

Angelma-Mäkelä. Yrityksen kassavirtalaskelma – Riittävätkö rahat? <https://angelma-makela.fi/controller-ja-talousassistenttipalvelut/yrityksen-kassavirtalaskelma-riittavatko-rahdat/>. Viitattu 24.8.2024.

Bisnes.fi. Liiketoimintasuunnitelma. <https://bisnes.fi/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 16.8.2024.

Datareportal 2024. Digital 2024: Finland. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-finland>. Viitattu 30.9.2024.

Hesso, Johannes 2024. Hyvä liiketoimintasuunnitelma 2.0. 4., uudistettu painos. Kauppakamari, Helsinki.

Huusko, Juhamatti 2023. Mikä on Business Model Canvas? Navigatio 2.1.2023. <https://www.navigatio.fi/blogit/mika-on-business-model-canvas/>. Viitattu 8.10.2024.

Ilmoniemi, Maija & Järvensivu, Petri & Kyläkallio, Kalle & Parantainen, Jari & Siikavuo, Juha 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Kariston kirjapaino Oy, Helsinki.

Jaskari, Minna-Maarit 2014. Pestel-analyysi yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa. https://www.youtube.com/watch?v=xO_SoexOhH8. Viitattu 13.9.2024.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. TULOS: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava, Helsinki.

Kubla Oy. Sosiaalisen median markkinointi pähkinänkuoressa. <https://kubla.fi/blogi/sosiaalisen-median-markkinointi/>. Viitattu 30.9.2024.

Kupiainen, Santeri. Liiketoimintamalli on koneisto, joka toteuttaa strategiaa. Plus One Agency. <https://plusoneagency.com/liiketoimintamalli-on-koneisto-joka-toeuttaa-strategiaa/>. Viitattu 28.9.2024.

Laurinen, Johanna 2020. Liiketoimintamallien innovointi. Designmatters Studio 24.8.2020. <https://www.designmatters.fi/blogi/liiketoimintamallien-innovointi/>. Viitattu 10.10.2024.

Lojander, Taina & Suonpää, Jani 2004. Firma: käytännön yritystoiminta. Otava, Keuruu.

Markkinointi Maestro 2024. Sosiaalisen median tilastot 2024. Päivitetty 8.10.2024. <https://www.markkinointimaestro.fi/sosiaalisen-median-tilastot>. Viitattu 9.10.2024.

McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Suomentanut Tillman, Maarit. WSOY, Porvoo. Englanninkielinen alkuteos 1999.

Mishra, Arindra 2020. 4 Ps of the marketing mix. Management Weekly 2.6.2020. <https://managementweekly.org/4-ps-of-the-marketing-mix/>. Viitattu 31.10.2024.

Oberlo 2024. Social media statistics. <https://www.oberlo.com/statistics>. Viitattu 30.9.2024.

Omapaja 2023a. Liikeidean kehittäminen – älä junnaa paikallaan. <https://www.omapaja.fi/blogi/liikeidean-kehittaminen-ala-junnaa-paikallaan>. Viitattu 14.8.2024.

Omapaja 2023b. Liiketoimintasuunnitelma – parhaat vinkit uudelle yrittäjälle. <https://www.omapaja.fi/blogi/liiketoimintasuunnitelma#katsaus-yrittajan-polkuun>. Viitattu 12.8.2024.

Osaava yrittäjä 2024a. Yritystoiminta. Liiketoimintaympäristö. Päivitetty 30.7.2024. <https://www.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6>. Viitattu 13.9.2024.

Osaava yrittäjä 2024b. Yritystoiminta. Markkinoinnin peruskilpailukeinot. Päivitetty 6.9.2024. <https://www.osaavayrittaja.fi/markkinointi/markkinoinnin-peruskilpailukeinot>. Viitattu 10.10.2024.

Oxford College of Marketing 2016. What is a PESTEL analysis. Päivitetty 10/2023. <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>. Viitattu 15.9.2024.

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2023. Uusyrityskeskus. https://uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2023/02/Uusyrityskeskus_Perustamisopas_alkavalle_yrittajalle_2023.pdf. Viitattu 13.8.2024.

Pitkämäki, Ari 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Talentum Media Oy, Saarijärvi.

Procountor 2023. Liiketoimintasuunnitelma – mitä tarkoittaa liiketoimintasuunnitelma? <https://procountor.fi/taloushallinnon-sanakirja/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 13.8.2024.

Raatikainen, Leena 2004. Tavoitteellinen markkinointi: Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Rautiainen, Jere 2023. Asiakassegmentti – Näin hyödynnät segmentointia markkinoinnissa. Muutos Digital 12.1.2023. <https://muutosdigital.fi/blogi/asiakassegmentti-nain-hyodynnat-segmentointia-markkinoinnissa/>. Viitattu 21.9.2024.

Soikkeli, Jaana 2021. Yrittäjä – tiedätkö mikä on PESTEL-analyysi? Redesan 7.6.2021. <https://www.redesan.fi/yrittaja-tiedatko-mika-on-pestel-analyysi/>. Viitattu 13.9.2024.

Suomen Yrittäjät 2015. Opetus.tv. Liiketoimintasuunnitelman laskelmat. <https://opetus.tv/yrittajyys/liiketoimintasuunnitelman-laskelmat/>. Viitattu 21.8.2024.

Suomi.fi. Aloittavan yrityksen rahoitus. Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. Päivitetty 30.9.2022 <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/aloittavan-yrityksen-rahoitus/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat>. Viitattu 23.8.2024.

Suomi.fi. Yritysideasta liiketoiminnaksi. Kilpailija-analyysi. Päivitetty 4.4.2019. <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/tyoelama-ja-tyottomuus/yrityksen-perustaminen/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/kilpailija-analyysi>. Viitattu 20.9.2024.

Suomi.fi. Yritysideasta liiketoiminnaksi. Liiketoimintasuunnitelma. Päivitetty 22.3.2019. <https://www.suomi.fi/kansalaiselle/tyoelama-ja-tyottomuus/yrityksen-perustaminen/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/liiketoimintasuunnitelma>. Viitattu 12.8.2024.

Tilastokeskus. Vieras pääoma. https://stat.fi/meta/kas/viera_paaoma.html. Viitattu 21.8.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritysten liiketoiminnan digitalisaatio. <https://tem.fi/yritysten-liiketoiminnan-digitalisaatio>. Viitattu 15.9.2024.

Törrönen, Veikko 2022. Palvelulupaus. Kreapal blogi 1.8.2022. <https://www.kreapal.fi/blogi/palvelulupaus/>. Viitattu 8.10.2024.

Uusyrittäjäkeskus. Yrityksen suunnittelu. Liiketoimintasuunnitelma. <https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 17.8.2024.

Valtari, Minna 2024. Sosiaalinen media Suomessa. LM & Someco 8.1.2024. <https://lmsomeco.fi/blogi/sosiaalinen-media-suomessa/>. Viitattu 30.9.2024.

Varma 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi Business Model Canvas -työkalun avulla. <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q3/testaa-ja-kehita-liikeideaasi-business-model-canvas--tyokalun-avulla/>. Viitattu 28.9.2024.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Yrittäjät 2021a. Liiketoimintasuunnitelma. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 18.8.2024.

Yrittäjät 2021b. Yrittäjän osaaminen. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/yrittajan_osaaminen.pdf. Viitattu 16.8.2024.

Yrityksen perustaminen.net. Liiketoimintasuunnitelma (LTS). <https://yrityksen-perustaminen.net/liiketoimintasuunnitelma-lts/>. Viitattu 15.8.2024.

Zervant 2022. Miten liikeidea syntyy? Päivitetty 18.9.2024. <https://www.zervant.com/fi/blogi/liikeidea/>. Viitattu 14.8.2024.

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyön tekijän yritykselle