



# Startup yrityksen liiketoiminta- ja rahoitusuunnitelma

Juho Pihamaa

Opinnäytetyö, AMK

05/2025

Liiketalous

**Pihamaa, Juho**

## **Startup yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 42sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

### **Tiivistelmä**

Startup-yritysten merkitys taloudessa on kasvanut viime vuosina, ja niiden menestyminen edellytti huolellista suunnittelua. Liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmat tarjosivat yritykselle strategisen pohjan toiminnan käynnistämiseen ja kasvun mahdollistamiseen. Työn tavoitteena oli laatia kattava suunnitelma, joka tukisi startup-yrityksen perustamista ja varmistaisi sen taloudellisen kestävyuden.

Suunnitelman laatiminen perustui tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jossa hyödynnettiin kirjallisuuskatsausta ja alan asiantuntijalähteitä. Teoreettinen viitekehys muodostui liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmien keskeisistä elementeistä sekä startup-yritysten kohtaamista haasteista. Lisäksi analysoitiin erilaisia rahoitusvaihtoehtoja, kuten riskipääomasijoituksia, enkelisijoittajia ja joukkorahoitusta.

Tuloksena syntyi kokonaisvaltainen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma, joka huomioi startup-yrityksen erityispiirteet ja tarpeet. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen toimintastrategia voitiin määrittää selkeästi, ja sen avulla tunnistettiin keskeiset kohdemarkkinat. Rahoitussuunnitelman avulla kartoitettiin eri rahoituslähteitä ja arvioitiin niiden soveltuvuutta yrityksen kasvuvaiheisiin.

Johtopäätöksenä todettiin, että hyvin laadittu liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma lisäsi yrityksen valmiuksia toiminnan käynnistämiseen ja ulkopuolisen rahoituksen hankintaan. Suunnitelmallisuus paransi yrityksen kykyä ennakoida mahdollisia taloudellisia riskejä ja tuki pitkän aikavälin liiketoiminnan kehitystä. Työn tuloksia voitiin soveltaa myös muiden startup-yritysten perustamisessa ja rahoituksen suunnittelussa.

### **Avainsanat (asiasanat)**

startup-yritys, liiketoimintasuunnitelma, rahoitussuunnitelma, yritysrahoitus, riskipääoma, joukkorahoitus, strateginen suunnittelu, kasvuyritys, taloudellinen vakaus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Salassa pidettävät liitteet 1 ja 2.

**Pihamaa, Juho**

### **Startup Company's Business and Financial Plan**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, 2025, 42+7 pages

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The significance of startup companies in the economy has increased in recent years, and their success required careful planning. Business and financial plans provided a strategic foundation for launching operations and enabling growth. The objective of this study was to develop a comprehensive plan that would support the establishment of a startup company and ensure its financial sustainability.

The plan was developed through research-oriented development work, utilizing a literature review and expert sources from the field. The theoretical framework consisted of the key elements of business and financial planning, as well as the challenges faced by startups. Additionally, various financing options, such as venture capital, angel investors, and crowdfunding, were analyzed.

As a result, a comprehensive business and financial plan was created, taking into account the specific characteristics and needs of a startup company. The business plan helped define the company's operational strategy and identify key target markets. The financial plan mapped out different funding sources and evaluated their suitability for various growth stages.

In conclusion, a well-structured business and financial plan increased the company's readiness to start operations and obtain external financing. A strategic approach improved the company's ability to anticipate potential financial risks and supported long-term business development. The findings could also be applied to the establishment and financial planning of other startup companies.

### **Keywords/tags (subjects)**

startup company, business plan, financial plan, corporate finance, venture capital, crowdfunding, strategic planning, growth company, financial stability

### **Miscellaneous (Confidential information)**

Confidential information annex 1 and 2

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	6
2.2	Tutkimuksen lähestymistapa .....	6
2.3	Aiemman tutkimuksen merkitys .....	7
2.4	Viitekehysten rooli tutkimuksessa .....	8
<b>3</b>	<b>Start-up yrityksen rahoitus- ja liiketoimintasuunnitelma</b> .....	<b>9</b>
3.1	Keskeiset käsitteet .....	9
3.2	Startup-yritysten piirteet .....	11
3.3	Liiketoimintasuunnitelma .....	18
3.4	Rahoitussuunnitelma .....	24
3.5	Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu .....	31
<b>4</b>	<b>Toteutus</b> .....	<b>35</b>
4.1	Kehittämistyön menetelmä .....	35
4.2	Kehittämistyön aineisto ja sen keruu .....	42
<b>5</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>45</b>
6.1	Luotettavuus ja eettisyys .....	45
6.2	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	46
	<b>Lähteluettelo</b> .....	<b>47</b>
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Työvoima .....	34

# 1 Johdanto

Startup-yritysten merkitys taloudelle on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä, sillä ne toimivat usein uusien innovaatioiden ja työpaikkojen lähteenä (Kumpulainen 2023, 12). Suomessa startup-yritykset ovat olleet keskeinen osa talouskasvua ja elinkeinorakenteen muutosta, sillä ne tuovat markkinoille uusia liiketoimintamalleja, hyödyntävät teknologisia innovaatioita ja luovat uusia työpaikkoja (Journal.fi 2023). Esimerkiksi suomalaiset menestystarinat, kuten Supercell, Wolt ja Rovio, ovat osoittaneet startup-yritysten potentiaalin työllisyyden ja taloudellisen kasvun vauhdittajina (Kumpulainen 2023, 15). Vaikka startup-yritykset yhdistetään usein teknologia-aloihin, myös perinteisillä toimialoilla voi syntyä kasvuhakuisia ja innovatiivisia yrityksiä.

Tämä opinnäytetyö keskittyy liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman laatimiseen toimeksiantajayritykselle, joka suunnittelee startupin perustamista perinteiselle ravintola- ja myymäläalalle. Kyseisen toimeksiantajayrityksen missio on tuoda asiakkaille helposti saatavilla olevia, tuoreita ja korkealaatuisia lähiruokatuotteita, jotka edistävät kestävästä kehitystä ja tukevat paikallisia pientuottajia. Perinteisellä alalla toimivien startupien on tasapainoitettava innovatiivisuuden ja vakiintuneen markkinarakenteen välillä: niiden on erottauduttava kilpailussa, luotava asiakasuskollisuutta ja hallittava korkeat alkuinvestoinnit. Lisäksi rahoituksen saaminen voi olla haasteellista, sillä perinteiset rahoitusmallit eivät aina sovi kasvuhakuisille yrityksille. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten startup voi laatia toimivan liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman, joka huomioi alan erityispiirteet ja parantaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä markkinoilla (Hub Panostamo 2024).

Työ on rakennettu siten, että se yhdistää teoriapohjan ja käytännön sovellutukset. Teoriaosuuksessa tarkastellaan startup-yritysten erityispiirteitä, liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmien merkitystä sekä startupien kohtaamia haasteita painottaen kuitenkin erityisesti perinteisellä ravintola- ja myymäläalalla toimivan startupin näkökulmaa. Käytännön osuus keskittyy toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallin ja rahoitusrakenteen analyysiin sekä suunnitelman laatimiseen. Työn tulokset voivat palvella paitsi toimeksiantajayritystä, myös muita perinteisellä alalla toimivia startup-yrityksiä, jotka etsivät ratkaisuja liiketoimintamallinsa kehittämiseen ja rahoituksen hankintaan. Tämä työ tarjoaa konkreettisia käytännön ratkaisuja alalla, jossa perinteiset liiketoimintamallit ja startup-ajattelu kohtaavat, mahdollistaen uudenlaisten yritysten menestyksen myös ravintola- ja myymäläalalla.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Startup-yrityksen perustaminen perinteisellä ravintola- ja myymälälalalla on monin tavoin haastavaa. Yrityksen on tasapainoiltava innovatiivisuuden ja vakiintuneiden markkinarakenteiden välillä sekä erottauduttava kilpailijoista, luotava asiakasuskollisuutta ja hallittava korkeiden alkuinvestointien taloudelliset riskit. Näistä syistä huolellisesti laadittu liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma, joka huomioi toimialan erityispiirteet, on startup-yritykselle välttämätön menestymisen edellytys. Tässä opinnäytetyössä pyritään vastaamaan tähän haasteeseen. Tutkimusongelma kiteytyy seuraavaan tutkimuskysymykseen: Miten startup voi laatia toimivan liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman, joka huomioi alan erityispiirteet ja parantaa menestymisen mahdollisuuksia?

Opinnäytetyön päätavoitteena on laatia toimeksiantajayritykselle liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma, joka huomioi toimialan erityispiirteet ja parantaa uuden yrityksen menestymismahdollisuuksia. Tavoitteen saavuttamiseksi työssä tullaan yhdistämään teoreettinen viitekehys ja käytännön analyysi. Teoriaosuudessa tarkastellaan startup-yritysten liiketoimintasuunnittelun ja yritysrahoituksen periaatteita, painottaen erityisesti perinteisellä ravintola- ja myymälälalalla toimivien startupien näkökulmaa. Tämä teoreettinen pohja luo perustan suunnitelman laadinnalle. Käytännön osuudessa tullaan analysoimaan toimeksiantajayrityksen liikeidea, markkinaympäristö ja rahoitustarpeet. Näiden analyysien pohjalta laaditaan liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma. Suunnitelma pyritään laatimaan siten, että se pohjautuu tutkittuun tietoon ja on mahdollisimman käytännönläheinen, jotta toimeksiantajayritys voi hyödyntää sitä suoraan uuden liiketoiminnan käynnistämässä. Samalla työn avulla pyritään tarjoamaan suuntaviivoja myös muille startup-yrityksille – erityisesti perinteisillä toimialoilla toimiville – oman liiketoimintamallinsa kehittämiseen ja rahoituksen hankintaan.

### 2.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämä tutkimus on tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa yhdistetään teoreettinen viitekehys ja käytännön ratkaisut liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman kehittämiseksi startup-yritykselle. Kehittämistutkimus on soveltava tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on kehittää käytännönläheisiä ratkaisuja ja malleja perustuen aikaisempaan tutkimustietoon sekä empiiriseen analyysiin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään perinteisellä ravintola- ja myymälälalla toimivan startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman kehittämiseen, hyödyntäen sekä teoreettista tarkastelua että yrityksen toimialaan liittyviä erityispiirteitä.

Tutkimusmenetelmänä sovelletaan kirjallisuuskatsausta, jossa analysoidaan aikaisempia tutkimuksia ja raportteja startup-yritysten liiketoimintasuunnitelmien ja rahoitusvaihtoehtojen tehokkuudesta. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on ymmärtää startup-yritysten toimintaympäristöä sekä liiketoimintamallien ja rahoitusstrategioiden roolia yrityksen alkuvaiheessa.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu useiden tunnettujen teorioiden ja mallien varaan. Business Model Canvas -malli on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämä työkalu, joka jäsentää yrityksen liiketoimintamallin yhdeksän keskeisen osa-alueen avulla. Tämä malli auttaa hahmottamaan yrityksen asiakasarvon, keskeiset resurssit ja kumppanuudet, mikä on erityisen hyödyllistä startup-yrityksen liiketoimintasuunnittelussa. Lean Startup -metodi on Riesin (2011) kehittämä lähestymistapa, joka painottaa iteratiivista kehittämistä, asiakaslähtöisyyttä ja nopeaa oppimista. Menetelmä korostaa kokeilujen ja jatkuvan palautteen merkitystä liiketoiminnan kehittämisessä, mikä on erityisen tärkeää startup-yrityksille, jotka toimivat epävarmoilla markkinoilla. Lisäksi startup-yritysten rahoitusstrategiat perustuvat erilaisiin rahoitusteorioihin, kuten pääomarakenne- ja rahoitusvaihtoehtojen valintaan vaikuttaviin tekijöihin. Tämän tutkimuksen lähestymistavan avulla pyritään luomaan sekä teoreettisesti perusteltu että käytännönläheinen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma, joka soveltuu perinteisellä toimialalla toimivalle startup-yritykselle.

### **2.3 Aiemman tutkimuksen merkitys**

Aiemman tutkimuksen analysointi on keskeinen osa tätä tutkimusta, sillä se tarjoaa näkökulmia startup-yritysten liiketoiminta- ja rahoitussuunnittelun kehittämiseen. Startup-yritysten liiketoimintamallien ja rahoitusstrategioiden tutkimus on kehittynyt huomattavasti viime vuosikymmeninä, ja alan kirjallisuus tarjoaa vakiintuneita malleja sekä startup-ekosysteemiä käsitteleviä havaintoja

Startup-yritysten liiketoimintamallien kehittämistä on tutkittu laajasti, ja esimerkiksi Osterwalder ja Pigneur (2010) ovat esittäneet, että systemaattinen liiketoimintamallin suunnittelu on olennainen osa yrityksen menestystä. Startup-rahoituksen tehokkuuden analyysi on myös keskeinen osa

tutkimusta, ja esimerkiksi Harrison ja Mason (2007) ovat tutkineet riskipääomasijoittajien päätöksentekoa ja startupien rahoitusstrategioita, mikä tarjoaa arvokasta tietoa startup-yritysten rahoituslähteiden valintaan. Lisäksi perinteisellä toimialalla toimivien startup-yritysten erityispiirteitä on käsitelty Suomen Yrittäjien (2023) raporteissa, joissa analysoidaan perinteisten startupien kohtamia haasteita, kuten korkeat alkuinvestoinnit ja rahoituksen saatavuuden vaikeudet.

Suomen Uusyrityskeskusten julkaisemat oppaat sekä kansainväliset tutkimukset, kuten Riesin (2011) Lean Startup -lähestymistapa, tarjoavat arvokkaita näkemyksiä siitä, kuinka startup-yritysten liiketoimintamallit ja rahoitussuunnitelmat kehittyvät eri markkinatilanteissa. Lisäksi ajankohtaiset verkkolähteet ja rahoitusalan raportit auttavat hahmottamaan startup-rahoituksen trendejä ja markkinanäkymiä. Aiempi tutkimus ja alan kirjallisuus tukevat tätä tutkimusta tarjoamalla teoreettisen pohjan ja empiirisiä havaintoja, joiden avulla voidaan analysoida startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman onnistuneita käytäntöjä.

## 2.4 Viitekehysten rooli tutkimuksessa

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjaa tutkimusprosessia ja määrittää sen tieteelliset lähtökohdat. Viitekehysten avulla tutkimus voidaan suhteuttaa aiempaan tutkimukseen ja teorioihin, minkä ansiosta tulokset ovat sekä akateemisesti perusteltuja että käytännönläheisiä.

Tässä tutkimuksessa viitekehys toimii punaisena lankana, jonka avulla jäsennetään tutkimuskysymykset ja valitut menetelmät. Startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman kehittäminen perustuu Business Model Canvasin, Lean Startup -metodin ja rahoitusteorioiden yhdistelmään, mikä mahdollistaa kattavan analyysin ja sovellettavien ratkaisujen tuottamisen.

Viitekehys ei ainoastaan määritä tutkimuksen teoreettista rakennetta, vaan myös selkeyttää tutkimuksen rajauksen ja tavoitteet. Startup-yritysten toimintaympäristö on usein epävarma, ja niiden kehityspolku voi vaihdella merkittävästi toimialan mukaan. Tästä syystä tutkimuksessa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia, joiden avulla voidaan saavuttaa kattava ymmärrys siitä, miten perinteisellä alalla toimivan startupin liiketoimintaa voidaan suunnitella ja rahoittaa kestäväällä tavalla. Näin tutkimus pyrkii tarjoamaan sekä akateemisesti perusteltuja että käytännönläheisiä ratkaisuja startup-yrityksen kehittämiseen, huomioiden erityisesti ravintola- ja myymäläalan liiketoiminnan erityispiirteet.

### 3 Start-up yrityksen rahoitus- ja liiketoimintasuunnitelma

#### 3.1 Keskeiset käsitteet

Liiketoimintasuunnittelu ja rahoituksen hallinta ovat keskeisiä elementtejä startup-yrityksen menestyksessä, sillä ne luovat perustan yrityksen strategiselle kehitykselle ja taloudelliselle vakaudelle. Startup-yritykset eroavat vakiintuneista yrityksistä siinä, että niiden liiketoimintamalli ja markkina-asema ovat usein vielä kehitysvaiheessa. Tästä syystä ne tarvitsevat huolellisesti laaditun liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman, joka mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön ja riskien hallinnan (Blank & Dorf 2012, 38).

Startup-yrityksen toimintaympäristö on usein dynaaminen ja epävarma, erityisesti perinteisillä aloilla, kuten ravintola- ja myymäläsektorilla. Näillä aloilla startupien on tasapainoitava vakiintuneiden toimijoiden kilpailun, asiakaskäyttäytymisen muutosten ja alkuinvestointien hallinnan välillä (Ries 2011, 25). Toisin kuin teknologiavetoisilla startup-yrityksillä, perinteisen alan yritykset eivät voi aina hyödyntää nopeaa skaalautuvuutta tai kevyitä toimintamalleja, vaan niiden on panostettava fyysisiin resursseihin ja logistisiin ratkaisuihin (Suomen Yrittäjät 2023).

#### Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen strateginen työkalu, jonka avulla voidaan jäsentää yrityksen tavoitteet, toimintamalli ja markkinointistrategia. Se ei ole vain staattinen dokumentti, vaan jatkuvasti päivitettävä suunnitelma, joka mukautuu markkinoiden ja yrityksen tilanteen mukaan (Uusyrityskeskus 2024). Startup-yrityksen liiketoimintasuunnitelma eroaa usein vakiintuneiden yritysten suunnitelmista, sillä startupit kohtaavat erityisiä haasteita, kuten nopean kasvun vaatimukset, rahoituksen epävarmuuden ja liiketoimintamallin iteratiivisen kehittämisen (Blank & Dorf 2012, 42).

Perinteisellä ravintola- ja myymäläalalla toimiville startupeille liiketoimintasuunnitelma on erityisen tärkeä, sillä niiden menestyminen riippuu useista käytännön tekijöistä, kuten asiakasvirran ennakoinnista, tuotteiden ja palveluiden hinnoittelusta sekä toimitusketjun hallinnasta. Näillä aloilla

liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös yksityiskohtainen analyysi asiakaslähtöisyydestä, sillä kulluttajakäyttäytyminen ja brändin rakentaminen ovat keskeisiä menestystekijöitä (Rope & Pyykkö 2022, 103).

Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii myös rahoituksen hankinnan välineenä. Sijoittajat ja pankit haluavat nähdä, että yrityksellä on selkeä strategia ja realistiset taloudelliset tavoitteet. Erityisesti perinteisillä aloilla, joilla alkuinvestoinnit voivat olla suuria, liiketoimintasuunnitelmassa tulee esittää kannattavuuslaskelmat ja skenaariomallit, jotka osoittavat yrityksen kyvyn saavuttaa kestävä kasvua (Suomen Yrittäjät 2023).

### Rahoitussuunnitelma

Rahoitussuunnitelma on startup-yrityksen taloudellisen hallinnan perusta. Se määrittelee yrityksen pääomatarpeen, rahoituslähteet ja kassavirran hallinnan periaatteet. Ilman selkeää rahoitussuunnitelmaa startup-yritys voi kohdata vakavia likviditeettiongelmia jo varhaisessa vaiheessa, mikä voi johtaa liiketoiminnan keskeytymiseen (Niskanen & Niskanen 2021, 87).

Rahoitussuunnitelmassa arvioidaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin rahoitustarpeet. Se sisältää muun muassa kustannusrakenteen analyysin, investointitarpeet ja mahdolliset rahoitusvaihtoehdot. Perinteisillä aloilla, kuten ravintola- ja myymäläsektorilla, rahoitussuunnitelman erityishaasteena ovat suuret alkuinvestoinnit, kuten toimitilojen hankinta ja varastokustannukset (Suomen Yrittäjät 2023).

Toisin kuin nopeasti skaalautuvat teknologiastartupit, perinteiset startup-yritykset eivät välttämättä houkuttele riskipääomasijoittajia samalla tavalla, mikä tekee pankkilainoista ja yritystuista merkittäviä rahoituslähteitä (Harrison & Mason 2007). Tästä syystä rahoitussuunnitelman on sisällettävä tarkka arvio yrityksen kyvystä selviytyä eri taloudellisissa skenaarioissa ja vakuuttaa rahoittajat yrityksen elinkelpoisuudesta.

## Startup-yritys

Startup-yritys on yritys, joka on alkuvaiheessa ja keskittyy kehittämään innovatiivisia tuotteita tai palveluja. Sen tavoitteena on nopea kasvu ja skaalautuminen, mikä erottaa sen perinteisistä pien-yrityksistä (Ries 2011, 29). Startupien erityispiirre on se, että ne eivät useinkaan ole vielä saavuttaneet vakiintunutta liiketoimintamallia, vaan kehittävät ja testaavat sitä jatkuvasti.

Perinteisillä toimialoilla, kuten ravintola- ja myymälälalalla, startup-yrityksen toimintaympäristö voi olla haastava, koska markkinoilla on jo vakiintuneita toimijoita. Tämän vuoksi perinteisen alan startupin on löydettävä keinoja erottautua kilpailijoistaan esimerkiksi uudentlaisilla palvelukonsepteilla, kestävillä liiketoimintamalleilla tai innovatiivisilla asiakaskokemuksilla (Blank & Dorf 2012, 56).

## Rahoituslähteet ja sijoittajat

Startup-yritykset voivat hyödyntää useita erilaisia rahoituslähteitä, kuten riskipääomasijoituksia, enkelisijoittajia, joukkorahoitusta sekä perinteisiä pankkilainoja. Rahoituksen hankinta on yksi startupien suurimmista haasteista, sillä yritykset eivät useinkaan pysty osoittamaan pitkää taloudellista historiaa tai merkittäviä kassavirtoja (Feld & Mendelson 2016).

Perinteisen ravintola- ja myymälälalan startupit voivat hyödyntää esimerkiksi Finnveran tarjoamia yrityslainoja ja muita julkisia tukia, sillä ne voivat olla houkuttelevampi vaihtoehto kuin korkeariskiset sijoitukset. Lisäksi liiketoimintamallin selkeys ja skaalautuvuus vaikuttavat siihen, millaisia rahoitusvaihtoehtoja yrityksellä on käytettävissään (Suomen Yrittäjät 2023).

## 3.2 Startup-yritysten piirteet

Startup-yrityksillä on ainutlaatuisia piirteitä, jotka erottavat ne perinteisistä yrityksistä. Näitä piirteitä ovat korkea riskitaso, voimakas keskittyminen innovaatioon ja skaalautuvuuteen sekä usein nopea kasvutahti. Startupit pyrkivät yleensä joko kasvamaan nopeasti tai kehittämään uutta teknologiaa tai palvelumallia, mikä tekee niistä riskialttiita, mutta samalla houkuttelevia sijoittajille, jotka etsivät mahdollisuuksia korkeisiin tuottoihin.

## Skaalautuvuus ja kasvun haasteet

Startup-yrityksillä skaalautuvuus on yksi keskeisistä tavoitteista, sillä se mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen ilman, että kustannukset kasvavat samassa suhteessa tulojen kanssa. Perinteiseen yritysmalliin verrattuna startupien liiketoiminta perustuu usein innovaatioon, teknologiaveitoisuuteen ja kasvuhakuiseen strategiaan (Rosen, 2016). Esimerkiksi ohjelmisto- ja alustapohjaiset yritykset, kuten SaaS-palvelut (Software as a Service), voivat skaalautua tehokkaasti, koska niiden tuotteet voidaan myydä rajattomasti ilman merkittäviä lisäkustannuksia (Uusyrittyskeskus.fi, 2024).

On kuitenkin tärkeää huomioida, että kaikki startup-yrityksiksi luokitellut yritykset eivät välttämättä ole poikkeuksellisen innovatiivisia tai teknologiaintensiivisiä. Yritys voidaan käsitellä startupina, vaikka se toimisi perinteisellä toimialalla, jos sen liiketoimintamalli, kasvutavoitteet ja rahoitusstrategia noudattavat startup-tyypistä kehityspolkua. Esimerkiksi ravintola, verkkokauppa tai konsultointiyritys voi saada startup-statusen, jos sen tavoitteena on nopea laajentuminen, skaalautuva toimintamalli tai ulkopuolisten sijoittajien tuki.

Tällaiset startupit voivat hyödyntää skaalautuvuutta esimerkiksi:

- Franchising-mallin avulla, jolloin liiketoiminta voidaan monistaa uusille markkinoille ilman merkittävää pääomapanosta.
- Verkkokaupan avulla, jossa tuotteita voidaan myydä suurelle asiakaskunnalle ilman fyysisten myymälöiden kustannuksia.
- Automatisoidun palvelutuotannon kautta, jolloin manuaalisen työn tarvetta voidaan vähentää ja palveluja voidaan tarjota suuremmalle määrälle asiakkaita.

Vaikka startup-yrityksillä on lähtökohtaisesti suuret kasvutavoitteet, skaalautuvuuden saavuttaminen voi olla haastavaa ja vaatia merkittäviä alkuinvestointeja. Esimerkiksi asiakashankinta, brändin rakentaminen ja teknologiakehitys voivat edellyttää huomattavia taloudellisia panostuksia ennen kuin liiketoiminta alkaa tuottaa voittoa (Blank & Dorf, 2012, s. 147).

Startupin menestys riippuu siitä, miten hyvin se pystyy hallitsemaan kasvuaan ja hyödyntämään skaalautuvia resursseja. Mikäli yritys ei onnistu optimoimaan operatiivista tehokkuuttaan ja asiakashankintaansa, nopea kasvu voi johtaa taloudellisiin ongelmiin tai laadun heikkenemiseen. Tämän vuoksi startupin on kehitettävä strategia, joka yhdistää skaalautuvuuden ja kestävä liiketoiminnan hallinnan (Ries, 2011, s. 89).

Vaikka kyseessä olisi perinteisellä toimialalla toimiva yritys, sen startup-asemaan vaikuttaa ennen kaikkea sen kasvustrategia ja toimintatapa. Startup-ajattelu ei siis ole sidottu pelkästään teknologia-alan yrityksiin, vaan sitä voidaan soveltaa myös muilla aloilla, joissa yritys tavoittelee nopeaa laajentumista ja markkinoiden valloittamista innovatiivisella tavalla.

### Markkinoille pääsyn haasteet

Markkinoille pääsy on yksi startup-yritysten suurimmista haasteista, mutta perinteisellä toimialalla toimivalle startupille se voi olla vielä monimutkaisempaa. Vakiintuneilla yrityksillä on usein jo vahvat asiakassuhteet, tunnettu brändi ja toimivat jakelukanavat, mikä tekee uusien toimijoiden markkinoille tulosta vaikeaa. Tämä asettaa startupille paineen erottua joko innovatiivisuudella, kustannustehokkuudella tai erinomaisella asiakaskokemuksella (Suomi.fi, 2024).

Toisin kuin digitaalisilla aloilla, joissa markkinoille pääsy voi tapahtua nopeasti globaalien verkoston avulla, perinteisellä alalla startupin on usein ensin luotava fyysinen infrastruktuuri, kuten tuotantoketjut tai jakeluverkosto. Tämä tarkoittaa, että alkuvaiheen kustannukset voivat olla huomattavia ennen kuin yritys saavuttaa kannattavuuden. Lisäksi startupit voivat kohdata sääntelyyn liittyviä haasteita, kuten lupaprosesseja ja viranomaisvaatimuksia, jotka voivat hidastaa markkinoille pääsyä merkittävästi (Uusyrittyskeskus.fi, 2024).

Perinteisellä alalla startupin on löydettävä tehokkaita tapoja rakentaa tunnettua ja vakuuttaa asiakkaat uuden toimijan luotettavuudesta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi strategisten kumppanuuksien kautta, joissa startup yhdistää voimansa isompien toimijoiden kanssa. Toinen lähestymistapa on hyödyntää erikoistunutta markkinointia ja asiakaskohderyhmän tarkkaa määrittelyä. Kokeilutarjoukset, asiakasreferenssit ja aktiivinen verkostoituminen voivat auttaa yritystä luomaan uskottavuutta ja houkuttelemaan ensimmäisiä asiakkaita (Blank & Dorf, 2012, s. 245).

Erityisen kriittinen tekijä markkinoille pääsyssä on myös asiakaslähtöisyys. Monilla perinteisillä toimialoilla asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia, ja kuluttajat voivat olla varovaisia vaihtamaan uuteen palveluntarjoajaan. Tämä tarkoittaa, että startupin on osoitettava tuotteensa tai palvelunsa ylivoimaisuus selkeällä arvolupauksella ja mahdollisesti jopa riskittömällä kokeilumahdollisuudella.

Markkinoille pääsyn strategia riippuu pitkälti toimialasta. Esimerkiksi B2B-yritysten kohdalla asiakkuuksien hankkiminen voi olla pitkä prosessi, joka vaatii suoria kontakteja ja myyntityötä. Kuluttajatuotteita tarjoava startup voi taas keskittyä voimakkaasti digimarkkinointiin ja suoriin asiakaskontakteihin, jotta se saa nopeasti näkyvyyttä ja asiakkaita.

Startupin markkinoille pääsy ei ole vain ensimmäisen vaiheen haaste, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja sopeutumista markkinoiden muuttuessa. Kilpailutilanteen analysointi, asiakaspalautteen hyödyntäminen ja joustava liiketoimintamalli auttavat startupia varmistamaan, että sen markkina-asema vahvistuu pitkällä aikavälillä.

#### Taloudelliset haasteet

Startup-yrityksen taloudellinen hallinta on erityisen kriittistä alkuvaiheessa, jolloin yritys ei vielä välttämättä tuota voittoa, mutta sen on silti katettava kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Tämä on erityisen haastavaa perinteisellä toimialalla toimivalle startupille, jossa liiketoimintamalli saattaa edellyttää merkittäviä alkuinvestointeja tuotantolaitteisiin, logistiikkaan tai varastointiin. Toisin kuin digitaalisiin palveluihin perustuvissa startup-yrityksissä, joissa tuotteen tai palvelun skaalautuminen voi tapahtua nopeasti ilman suuria lisäkustannuksia, perinteisen alan startup kohtaa usein fyysisiä ja taloudellisia rajoitteita kasvunsa alkuvaiheessa.

Kassavirran hallinta on startup-yritykselle yksi tärkeimmistä taloudellisista haasteista. Monilla perinteisen toimialan startup-yrityksillä on pitkä tuotantosykli tai jakeluketju, mikä tarkoittaa, että rahat sitoutuvat materiaaleihin, valmistukseen ja varastointiin jo ennen kuin ensimmäiset myyntitulot kertyvät. Tämä eroaa esimerkiksi ohjelmistoalan startupista, jossa tuotteen myynti ja toimitus voidaan usein automatisoida lähes reaaliaikaisesti.

Kassavirran hallinnan haasteisiin voidaan vastata käyttämällä erilaisia rahoitusvälineitä, kuten factoringpalveluita, joissa yritys myy saatavansa rahoitusyhtiölle ja saa rahat käyttöönsä nopeammin. Myös pitkäaikaiset maksusuunnitelmat toimittajien kanssa voivat auttaa tasaamaan kuluja ja parantamaan yrityksen maksuvalmiutta (Niskanen & Niskanen, 2021, s. 189). Lisäksi startupin on tärkeää varautua maksuaikojen eroon: asiakkaat saattavat maksaa laskunsa pitkällä aikavälillä, kun taas yrityksen omat laskut erääntyvät huomattavasti nopeammin.

Perinteisen toimialan startupin on oltava erityisen tarkkaavainen kulurakenteensa suhteen. Koska fyysinen liiketoiminta vaatii usein suurempia alkuinvestointeja, yrityksen on mietittävä tarkasti, mihin varoja käytetään ja miten niitä voidaan säästää ilman, että liiketoiminnan laatu tai tehokkuus kärsii.

Esimerkiksi toimitilakustannukset voivat olla suuri menoerä, mutta niiden osuutta voidaan pienentää hyödyntämällä jaettuja työtiloja tai alihankintaa, jolloin yrityksen ei tarvitse itse investoida tuotantolaitteisiin tai varastoihin. Lisäksi vuokraus- ja leasing-sopimukset voivat olla startupille järkevämpi vaihtoehto kuin suurten kertaluontoisten investointien tekeminen heti alkuvaiheessa (Suomen Yrittäjät, 2023).

#### Riskienhallinta ja -arviointi

Riskienhallinta on olennainen osa startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmaa, sillä epävarmuus on tyypillistä varhaisvaiheen yrityksille. Perinteisellä toimialalla toimiville startupeille haasteena on usein vakiintuneiden kilpailijoiden asema, toimitusketjujen haavoittuvuus sekä sääntelyyn ja lupaprosesseihin liittyvät riskit. Näiden haasteiden vuoksi startupin on jo varhaisessa vaiheessa tunnistettava ja analysoitava keskeiset riskitekijät sekä varautua niihin ennakoivalla suunnittelulla (Yrityksen-perustaminen.net, 2024).

Markkinoiden vaihtelut voivat vaikuttaa perinteisen alan startupiin voimakkaammin kuin digitaalisiin startup-yrityksiin, sillä fyysisten tuotteiden ja palveluiden kohdalla asiakaskäyttäytymisen muutokset, raaka-aineiden hintavaihtelut ja jakelukanavien haasteet voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Siksi yrityksen on kehitettävä strategioita, joilla se voi hallita toimintaympäristön epävarmuuksia ja varmistaa, että se pystyy mukautumaan markkinatilanteen muutoksiin.

Riskienhallinnassa yritys voi käyttää erilaisia strategioita, kuten riskien välttämistä, niiden siirtämistä, pienentämistä tai aktiivista hallintaa. Perinteisillä toimialoilla toimivien startupien on erityisesti kiinnitettävä huomiota toimitusketjujen ja operatiivisten riskien hallintaan. Esimerkiksi sopimukselliset järjestelyt toimittajien ja jakelijoiden kanssa voivat auttaa vähentämään toimituskatkoksia, ja monikanavainen myyntistrategia voi pienentää riippuvuutta yksittäisistä asiakkaista tai myyntikanavista.

Riskienhallinta on myös tärkeä osa sijoittajien vakuuttamista yrityksen elinkelpoisuudesta. Rahoittajat ja sijoittajat haluavat nähdä, että startupilla on realistinen suunnitelma riskien varalle, ja että yritys pystyy reagoimaan mahdollisiin kriisitilanteisiin ilman, että sen liiketoiminta vaarantuu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen on pystyttävä esittämään uskottavat skenaarioanalyysit, joissa se arvioi erilaisia markkinatilanteita ja niiden vaikutuksia liiketoimintaansa.

Lopulta startupin riskienhallinnan onnistuminen perustuu ennakoivaan ja sopeutuvaan liiketoimintastrategiaan. Erityisesti perinteisellä alalla toimivan startupin on yhdistettävä toimialan tuntemus ketterään toimintatapaan ja varmistettava, että se pystyy hallitsemaan riskit ennen kuin ne muodostuvat liiketoiminnan kasvua estäviksi tekijöiksi.

### **Mikä on startupin organisaatorakenne ja johtamismalli**

Startup-yrityksen organisaatorakenne eroaa usein merkittävästi perinteisten yritysten rakenteesta. Perinteisillä aloilla toimivat yritykset ovat yleensä hierarkkisesti organisoituja, mikä tarkoittaa, että päätöksenteko kulkee useiden tasojen läpi ennen lopullista toimeenpanoa. Sen sijaan startup-yrityksissä organisaatiomalli on usein matala ja joustava, mikä mahdollistaa nopeamman päätöksenteon ja tiimien tiiviin yhteistyön. Tämä on erityisen tärkeää varhaisessa kasvuvaiheessa, jolloin yrityksen toimintaympäristö voi muuttua nopeasti ja yrityksen on pystyttävä mukautumaan uusiin tilanteisiin ketterästi.

Startupin organisaatorakenne ei kuitenkaan ole yksiulotteinen. Vaikka ketteryyys ja matala hierarkia ovat startupien tunnuspiirteitä, perinteisellä alalla toimiva startup saattaa joutua omaksumaankin joitakin vakiintuneita rakenteita esimerkiksi tuotannon tai asiakaspalvelun sujuvoittamiseksi. Tämä

tarkoittaa, että startupin on löydettävä tasapaino joustavuuden ja rakenteellisen selkeyden välillä, jotta se voi kasvaa hallitusti ilman, että päätöksenteko ja operatiivinen toiminta kärsivät.

### Tiimityöskentelyn merkitys ja organisaatiokulttuuri

Tiimityöllä on keskeinen rooli startup-yrityksen menestyksessä. Koska startupit toimivat usein pienillä resursseilla ja rajallisella henkilöstöllä, jokaisen työntekijän panos on merkittävä. Perinteisellä toimialalla startupin voi olla tärkeää yhdistää alan asiantuntemus ja startup-maailman ketteryys. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tiimi voi koostua sekä perinteisen toimialan kokeneista asiantuntijoista että startup-maailman nopeisiin muutoksiin tottuneista innovoijista.

Hyvä organisaatiokulttuuri edistää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Startup-yrityksissä organisaatiokulttuuri painottaa usein avoimuutta, itseohjautuvuutta ja jatkuvaa kehitystä. Työntekijät saattavat ottaa laajempaa vastuuta kuin perinteisissä yrityksissä, ja roolit voivat olla monipuolisia ja muuttuvia yrityksen kasvun ja tarpeiden mukaan (Suomi.fi, 2024). Tämä voi olla suuri etu, mutta myös haaste, sillä ilman selkeitä vastuualueita ja tavoitteita startup voi ajautua tehotto-  
maan toimintaan.

Tiimityön merkitys korostuu erityisesti päätöksenteossa, jossa perinteisellä toimialalla startup-yritys voi hyötyä sekä strategisesta suunnittelusta että joustavasta toteutuksesta. Tiimin on pystyttävä yhdistämään alan vakiintuneet käytännöt ja uudet innovaatiot siten, että ne tukevat liiketoiminnan kehitystä ja kasvua.

### Johtamisen rooli startupin kasvussa

Startupin johtaminen eroaa perinteisestä yritysjohtamisesta erityisesti siinä, että se vaatii visionääristä otetta ja kykyä reagoida nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Toisin kuin perinteisillä toimialoilla, joissa johtaminen voi olla enemmän operatiivista ja pitkäjänteistä suunnittelua painottavaa, startupin johtaminen on usein dynamisempaa ja vaatii yrittäjämäistä asennetta.

Startup-yrityksen johtajan on kyettävä yhdistämään innovatiivinen ajattelu ja strateginen päätöksenteko. Tämä tarkoittaa, että johtajan rooli ei rajoitu pelkästään liiketoiminnan hallintaan, vaan

hän toimii myös inspiraation lähteenä ja suuntaa antavana visionäärinä. Hyvä johtaminen voi auttaa startupia houkuttelemaan lahjakkaita työntekijöitä, sitouttamaan tiimiä ja luomaan yrityskulttuurin, jossa jatkuva kehitys ja oppiminen ovat keskiössä.

Perinteisellä toimialalla startupin johtamisen on myös otettava huomioon alan erityispiirteet ja kilpailutilanne. Toisin kuin teknologia-alan startupeissa, joissa johtaminen voi painottua enemmän innovaatioiden nopeaan kehittämiseen ja riskinottoon, perinteisen alan startupin on yhdistettävä strateginen vakaus ja ketterä päätöksenteko. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritys kehittää uusia toimintamalleja, mutta samalla varmistaa, että liiketoiminta on kestäväällä pohjalla myös pitkällä aikavälillä.

### **3.3 Liiketoimintasuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen dokumentti, joka määrittelee yrityksen tavoitteet, strategiat niiden saavuttamiseksi, liiketoimintamallin ja markkina-analyysin. Se toimii keskeisenä työkaluna sekä yrityksen sisäisessä suunnittelussa että ulkopuolisten rahoittajien vakuuttamisessa liiketoiminnan kannattavuudesta ja elinkelpoisuudesta (Yrittäjät 2024). Liiketoimintasuunnitelma ei ole pelkästään uuden yrityksen perustamisen vaiheessa laadittava asiakirja, vaan sen tulisi olla jatkuvasti päivitettävä strateginen dokumentti, jonka avulla yritys voi sopeutua markkinoiden muutoksiin ja kehittää toimintaansa tavoitteidensa mukaisesti (Talenom 2024).

Ensimmäinen keskeinen osa-alue liiketoimintasuunnitelmassa on yrityksen kuvaus ja liikeidea. Tämä osio kiteyttää yrityksen perustan, sen tarjoaman arvon kohdeasiakkaille sekä sen erottautumistekijät kilpailijoihin nähden. Erityisesti startup-yrityksille on tärkeää selkeyttää, millaisia asiakastarpeita ne ratkaisevat ja millä tavoin niiden liiketoimintamalli tuottaa lisäarvoa markkinoilla (Uusyrityskeskus 2024). Koska startupit toimivat usein epävarmassa ympäristössä, liiketoimintasuunnitelman tässä osiossa on tärkeää osoittaa, että yrityksen liikeidea on markkinoilla elinkelpoinen ja perusteltu asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta (Talenom 2024).

Toinen keskeinen osa liiketoimintasuunnitelmassa on markkina-analyysi, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä ymmärtämään kohdemarkkinoiden rakennetta, asiakassegmenttejä ja markkinapotentiaalia. Tämän analyysin perusteella yritys voi ennakoida asiakkaiden tarpeita sekä tunnistaa

mahdollisia kilpailuetuja ja haasteita. Startup-yrityksille markkina-analyysin merkitys on korostunut, sillä ne toimivat usein epävakailta ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla, joissa kilpailutilanne ja kuluttajakäyttäytyminen voivat muuttua lyhyessä ajassa (Talenom 2024). Markkinoiden syvä ymmärtäminen on edellytys kohdennettujen liiketoimintastrategioiden ja tehokkaan toimintasuunnitelman laatimiselle.

Kilpailija-analyysi täydentää markkina-analyysiä tarkastelemalla markkinoilla jo olevia toimijoita sekä heidän strategioitaan. Tämän analyysin avulla yritys voi tunnistaa oman asemansa suhteessa kilpailijoihinsa sekä löytää keinoja erottautua markkinoilla (Talenom 2024). Startup-yrityksen kilpailuetu voi perustua esimerkiksi ainutlaatuisen tuotekonseptiin, kustannustehokkaaseen toimintamalliin tai innovatiiviseen jakelustrategiaan (Yrittäjät 2024). Kilpailuympäristön tarkka analysointi on erityisen tärkeää startup-yrityksille, sillä ne joutuvat usein kilpailemaan vakiintuneiden toimijoiden kanssa ja rakentamaan asiakaskuntaansa alusta lähtien.

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös liiketoimintamallin ja tulonlähteiden tarkastelu. Liiketoimintamalli kuvaa, miten yritys luo, toimittaa ja vangitsee arvoa asiakkailleen. Tämä osa-alue on erityisen tärkeä startup-yrityksille, sillä niiden menestys riippuu usein skaalautuvan liiketoimintamallin löytämisestä. Skaalautuva liiketoimintamalli mahdollistaa yrityksen nopean kasvun ilman, että kustannukset kasvavat samassa suhteessa tuloihin (Shopify 2024). Tulonlähteiden analyysi on myös olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa, sillä startup-yritykset joutuvat usein etsimään innovatiivisia tapoja ansaita voittoa kilpailullisilla markkinoilla. Erityisesti perinteisillä toimialoilla, kuten ravintola- ja myymäläalalla, startupien on usein löydettävä tapoja yhdistää perinteisiä ansaintamalleja uudenlaisiin liiketoimintaratkaisuihin (Suomi.fi 2024).

Liiketoimintasuunnitelman merkitys on laajasti tunnistettu sekä yritystoiminnan käytännössä että akateemisessa tutkimuksessa. Monet tutkimukset korostavat sen keskeistä roolia erityisesti startup-yrityksille, joille liiketoimintasuunnitelma toimii paitsi rahoituksen hankinnan välineenä myös strategisen kehittämisen ohjenuorana (Ries 2011; Osterwalder & Pigneur 2010). Toisaalta on esitetty myös kriittisiä näkökulmia, joiden mukaan perinteinen liiketoimintasuunnitelma ei välttämättä sovellu nopeasti muuttuvassa ympäristössä toimiville startup-yrityksille, vaan joustavammat ja iteratiiviset liiketoimintamallit, kuten Lean Startup -metodi, voivat olla tehokkaampia (Blank &

Dorf 2012). Tässä tutkimuksessa liiketoimintasuunnitelmaa tarkastellaan kuitenkin perinteisen ravintola- ja myymäläalan kontekstissa, jossa vakiintuneiden markkinoiden ja liiketoimintamallien tuntemus on kriittistä yrityksen onnistumiselle.

### **Liiketoimintasuunnitelman merkitys startup-yritykselle**

Liiketoimintasuunnitelman tärkein tehtävä on luoda realistinen ja selkeä näkymä yrityksen tulevaisuudesta sekä osoittaa sen elinkelpoisuus. Tutkimukset osoittavat, että huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma voi merkittävästi parantaa startup-yrityksen menestymismahdollisuuksia. Blank ja Dorf (2012) korostavat, että liiketoimintasuunnitelma on paitsi strateginen dokumentti, myös jatkuvasti päivitettävä työkalu, joka auttaa yritystä sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää jäsentämään ideansa ja määrittämään tarvittavat toimenpiteet. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelman laatimiseen kannattaa panostaa jo yrityksen alkuvaiheessa, sillä se toimii perustana kaikelle yrityksen päätöksenteolle ja toiminnalle.

Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii myös työkaluna rahoittajille ja muille sidosryhmille esiteltäessä yrityksen potentiaalia ja riskinhallintastrategioita. Usein startupit tarvitsevat ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi sijoittajilta tai pankeilta, ja liiketoimintasuunnitelma parantaa merkittävästi rahoituksen saantimahdollisuuksia. Tämä korostuu erityisesti startupien riskialttiissa toimintaympäristössä, jossa rahoittajat edellyttävät yrityksiltä selkeää kuvaa niiden toiminnasta, kasvumahdollisuuksista ja riskienhallinnasta (Suomi.fi, 2024).

### **Liiketoimintasuunnitelman syventävät osat**

Liiketoimintasuunnitelman syventävät osat ovat keskeisiä startup-yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä, sillä ne tarjoavat perusteellista tietoa yrityksen markkinoista, tuotekehityksestä, taloudellisista ennusteista ja liiketoimintamallista. Startup-yrityksen toimintaympäristö on usein epävarma ja nopeasti muuttuva, minkä vuoksi suunnitelman on oltava joustava ja sen perustuttava analyysiin ja systemaattiseen kehitystyöhön (Uusyrityskeskus, 2024).

## Asiakasanalyysi ja kohdemarkkinat

Asiakasanalyysi ja kohdemarkkinoiden määrittäminen ovat startup-yrityksen liiketoimintasuunnitelman kulmakiviä. Näiden avulla yritys voi kohdentaa tuotteensa tai palvelunsa tehokkaasti ja varmistaa, että se vastaa potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin. Asiakasanalyysin tavoitteena on ymmärtää, keitä yrityksen asiakkaat ovat, mitä tarpeita heillä on ja miten he käyttäytyvät markkinoilla (Kotler & Keller, 2016, s. 78–80).

Kohdemarkkinoiden kartoittaminen edellyttää markkinatutkimusta ja asiakasdatan analysointia. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, kuten kyselytutkimuksia, haastatteluja, ostokäyttämisen seuranta ja tilastollista dataa. Yksi tärkeimmistä käsitteistä asiakasanalyysissä on segmentointi, jossa asiakkaat jaotellaan eri ryhmiin esimerkiksi demografisten, käyttäytymiseen perustuvien tai psykologisten tekijöiden perusteella (Solomon et al., 2019, s. 102). Segmentointi auttaa yritystä mukauttamaan tuotteitaan ja markkinointiaan kohderyhmälle sopivaksi.

Startup-yritykselle erityisen merkittävä tekijä on markkinakysynnän analyysi, joka auttaa ennakoimaan, kuinka hyvin tuote tai palvelu resonoi asiakkaiden kanssa. Tämä analyysi perustuu markkinatrendeihin, kilpailutilanteeseen ja asiakkaiden ostovalmiuteen. Koska startupilla ei usein ole laajaa asiakaskuntaa heti alkuvaiheessa, kysynnän arviointi voi tapahtua myös esimerkiksi pilotointien ja käyttäjätestauksen avulla (Uusyrityskeskus, 2024).

Asiakasanalyysi ei ole pelkästään liiketoimintasuunnitelman alkuvaiheen työkalu, vaan sitä tulisi päivittää jatkuvasti markkinatilanteen muuttuessa. Startup-yrityksen on tärkeää kerätä ja hyödyntää asiakaspalautetta sekä analysoida myyntidataa strategisten päätösten tueksi (Blank & Dorf, 2012, s. 134).

## Tuotekehitys ja innovaatio

Innovaatio on startup-yrityksen toiminnan ytimessä, sillä uudet ideat ja luovat ratkaisut erottavat sen kilpailijoista. Tuotekehitysprosessiin kuuluu ideointi, prototyyppien valmistaminen ja jatkuva asiakaspalautteen kerääminen. Startup-yrityksen on myös tärkeää tunnistaa keinot, joilla se suojaa

innovaatiotaan, esimerkiksi patenttien tai tavaramerkkien avulla, jotta se voi turvata kilpailuetunsa markkinoilla.

Lean Startup -metodologia, jonka Eric Ries esitteli vuonna 2011, korostaa nopeaa oppimista ja asiakaslähtöisyyttä liiketoiminnan kehittämisessä. Menetelmän ytimessä on Build-Measure-Learn-sykli, joka perustuu iteratiiviseen kehitysprosessiin. Ensimmäisessä vaiheessa, eli rakentamisessa, startup kehittää nopeasti ensimmäisen version tuotteesta, joka tunnetaan minimikelpoisena tuotteena (Minimum Viable Product, MVP). Tämä varhainen versio sisältää vain olennaisimmat toiminnot, jotka mahdollistavat tuotteen testaamisen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Seuraavassa vaiheessa MVP lanseerataan markkinoille ja käyttäjiltä kerätään systemaattisesti palautetta tuotteen toimivuudesta ja arvosta. Kolmannessa vaiheessa saadun palautteen perusteella tehdään päätöksiä tuotteen jatkekehityksestä, jossa yritys joko jatkaa alkuperäisellä suunnitelmalla, muokkaa konseptia tai pivotoi eli muuttaa liiketoimintansa suuntaa (Ries 2011).

Tämän syklin toistaminen mahdollistaa tuotteen kehittämisen vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja vähentää epäonnistumisen riskiä ennen suuria investointeja. Lean Startup -metodin etuna on resurssien tehokas käyttö ja kyky mukautua nopeasti markkinoiden muutoksiin. Menetelmä on saanut suosiota erityisesti teknologiastartupeissa, mutta sitä on sovellettu myös perinteisemmillä toimialoilla, kuten konepajateollisuudessa, jossa se on osoittanut potentiaalia lyhentää tuotekehityksen läpimenoaikoja ja parantaa asiakasarvon tuottamista (Harju-Villamo & Pihlaja 2016). Tämä viittaa siihen, että Lean Startup -metodologiaa voidaan soveltaa laajasti eri toimialoilla, mukaan lukien perinteinen ravintola- ja myymäläala.

Innovatiivisten tuotteiden kehittäminen on startup-yritykselle kriittinen menestystekijä, mutta yhtä tärkeää on varmistaa, että kehitetyt ratkaisut ovat suojattuja. Patentit, tavaramerkit ja muut immateriaalioikeuksien suojauskeinot ovat välttämättömiä erityisesti aloilla, joilla kilpailu on kovaa ja uusien ideoiden kopiointi on mahdollista. Startupien on oltava tietoisia immateriaalioikeuksiin liittyvistä strategioista, sillä niiden avulla yritys voi säilyttää kilpailuetunsa ja varmistaa, että sen innovaatiot tuottavat pitkän aikavälin arvoa (Suomen Lean-yhdistys 2024).

Lean-ajattelun soveltaminen tuotekehityksessä tukee myös rahoitussuunnittelua, sillä se mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön ja tarjoaa sijoittajille konkreettista käyttäjädataa ja tuloksia. Tämä voi vähentää startup-yrityksen alkuvaiheen rahoitusriskejä ja parantaa mahdollisuuksia saada ulkopuolista rahoitusta. Koska rahoittajat haluavat nähdä tuotteelle todellista kysyntää ennen suuria investointeja, Lean Startup -malli tarjoaa keinon todentaa tuotteen potentiaali jo kehitysvaiheessa (Alttum 2024).

Kokonaisuudessaan Lean Startup -metodologia tarjoaa systemaattisen lähestymistavan tuotekehitykseen ja innovaatioiden toteuttamiseen, mikä on erityisen arvokasta startup-yrityksille niiden pyrkiessä saavuttamaan kilpailuetua dynaamisilla markkinoilla. Sen avulla yritys voi kehittää asiakaslähtöisiä ratkaisuja ilman tarpeetonta resurssien tuhlausta ja varmistaa, että tuotteen kehitys pohjautuu todelliseen markkinakysyntään.

#### Talous- ja myyntiennusteet

Talousennusteiden avulla startup voi arvioida tulevaa kannattavuuttaan ja määrittää, onko liiketoimintamalli elinkelpoinen pitkällä aikavälillä. Startupin talousennusteet perustuvat yleensä skenaarioanalyysiin, joissa arvioidaan tulovirtojen ja kulujen kehitystä.

Myyntiennusteet antavat kuvan siitä, kuinka paljon tuloja yritys voi odottaa tietyssä ajanjaksona. Näiden ennusteiden tekeminen on haastavaa startupille, koska historiallista dataa ei usein ole käytettävissä. Skenaarioanalyysi auttaa yritystä arvioimaan kassavirran vaihteluita eri tilanteissa, kuten kasvun tai markkinamuutosten vaikutukset myyntiin. Kassavirta on erityisen tärkeää startupille, sillä se varmistaa päivittäisten kulujen kattamisen ja yrityksen toimintakyvyn säilymisen. Epävarmoissa oloissa kassavirran hallinta on keskeistä yrityksen selviytymiselle (Suomi.fi, 2024).

Kannattavuuden arviointi auttaa yritystä määrittämään, kuinka paljon voittoa liiketoiminta tuottaa. Startupin kohdalla kannattavuus voi olla pitkään negatiivista, mutta yritys tarvitsee selvän suunnitelman kannattavuuden saavuttamiseksi tulevaisuudessa.

## Business Model Canvas liiketoimintasuunnitelman tukena

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa voidaan hyödyntää Business Model Canvas (BMC) -mallia, joka on visuaalinen työkalu yrityksen liiketoimintamallin kuvaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen. Mallin kehittivät Osterwalder ja Pigneur (2010), ja se auttaa yrityksiä hahmottamaan keskeiset liiketoiminnan osa-alueet yhdeksässä eri lohkossa

BMC-mallin hyödyntäminen startup-yrityksessä mahdollistaa liiketoimintamallin jatkuvan kehittämisen ja nopean sopeutumisen markkinoiden muutoksiin. Toimeksiantajayritys voi käyttää tätä mallia liiketoimintasuunnitelman pohjana, sillä se auttaa hahmottamaan kokonaiskuvan liiketoiminnasta ja tunnistamaan mahdolliset kehityskohdat. Lisäksi visuaalinen esitystapa voi helpottaa sijoittajien ja muiden sidosryhmien ymmärrystä yrityksen toimintalogiikasta.

### **3.4 Rahoitussuunnitelma**

Rahoitussuunnitelma on olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa ja keskeinen työkalu startup-yrityksen perustamisessa ja kasvun mahdollistamisessa. Sen tarkoituksena on määrittää, kuinka paljon pääomaa yritys tarvitsee toimintansa aloittamiseen, kehittämiseen ja kasvun tukemiseen, sekä mistä nämä varat hankitaan. Rahoitussuunnitelma ei ole vain laskelma tarvittavasta rahoituksesta, vaan se sisältää myös kattavan analyysin eri rahoitusvaihtoehdoista, kuten omarahoituksesta, pankkilainoista, riskipääomasijoituksista ja mahdollisista valtion tarjoamista tukimuodoista (Berger & Udell, 1998).

Rahoitussuunnitelman laadinnassa on tärkeää huomioida, että startup-yrityksen rahoitustarpeet ja -lähteet voivat vaihdella suuresti sen kasvuvaiheen mukaan. Alkuvaiheessa yritykset saattavat turvautua omarahoitukseen tai enkelisijoittajiin, kun taas myöhemmässä kasvuvaiheessa riskipääoma ja pankkilainat voivat olla merkittäviä rahoituslähteitä. Rahoitussuunnitelma auttaa yritystä myös osoittamaan potentiaalisille sijoittajille, että sen taloushallinta on kunnossa ja kasvutavoitteet realistisia.

Rahoitussuunnitelman laatiminen alkaa yrityksen pääomatarpeen määrittelyllä. Startup-yrityksen on arvioitava realistisesti sekä lyhyen että pitkän aikavälin rahoitustarpeensa, jotta se voi varmistaa liiketoiminnan sujuvan käynnistämisen ja kestäväen kasvun. Pääomatarpeen arviointi kattaa muun

muassa alkuinvestoinnit, käyttöpääoman tarpeen sekä mahdolliset tulevaisuuden laajennusinvestoinnit (Niskanen & Niskanen, 2021, s. 85).

Pääomatarpeen määrittelyn lisäksi yrityksen on harkittava tarkoin rahoituslähteidensä valintaa. Eri rahoitusvaihtoehdot tarjoavat erilaisia etuja ja haasteita, ja niiden soveltuvuus riippuu yrityksen liiketoimintamallista, kasvutavoitteista ja riskinsietokyvystä. Alkuvaiheessa yritykset turvautuvat usein omarahoitukseen tai yksityisiin sijoituksiin, kuten perheen ja ystävien pääomaan (Rope & Pyykkö, 2022, s. 143). Kasvuvaiheessa taas voidaan hyödyntää laajempia rahoitusinstrumentteja, kuten riskipääomasijoituksia, pankkilainoja tai julkisia tukimuotoja.

Rahoitusstrategian suunnittelussa on tärkeää varmistaa, että valitut rahoituslähteet tukevat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Esimerkiksi oman pääoman ehtoinen rahoitus, kuten enkelisijoitukset ja pääomasijoitukset, voi tarjota nopeaa kasvupotentiaalia, mutta samalla se voi johtaa omistuksen ja päätösvallan osittaiseen luovuttamiseen (Mason & Harrison, 2015, s. 68). Velkarahoitus, kuten pankkilainat ja joukkorahoitus, puolestaan mahdollistaa yrityksen itsenäisyyden säilyttämisen, mutta vaatii tarkkaa takaisinmaksusuunnittelua ja riittävää kassavirtaa (Suomen Yrittäjät, 2023).

Kassavirran hallinta on keskeinen osa startup-yrityksen rahoitussuunnitelmaa, sillä liiketoiminnan jatkuvuus riippuu kyvystä kattaa juoksevat kulut ja varautua ennakoimattomiin menoihin. Kassavirtaennusteet tarjoavat konkreettisen näkymän yrityksen tulojen ja menojen kehitykseen, mikä auttaa varmistamaan riittävän maksuvalmiuden kaikissa liiketoiminnan vaiheissa (Niskanen & Niskanen, 2021, s. 145). Ennusteiden avulla yritys voi suunnitella taloudellisesti kestäviä toimintamalleja ja tehdä ajoissa päätöksiä esimerkiksi lisärahoituksen hankkimisesta tai kulujen sopeuttamisesta.

Startup-yrityksillä kassavirran hallinta on usein erityisen haasteellista, sillä niiden tulovirrat voivat olla epävakaita alkuvaiheen kehitystyön ja markkinoille tulon aikana. Tämän vuoksi kassavirran ennustaminen ja seuranta vaativat tarkkaa suunnittelua ja joustavuutta. Esimerkiksi rullaavat kassavirtaennusteet, jotka päivitetään säännöllisesti uusien tietojen perusteella, voivat auttaa yritystä mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin.

Rahoitussuunnitelmassa on myös tärkeää tunnistaa ja arvioida yrityksen taloudellisia riskejä. Riskienhallintastrategioiden suunnittelu on erityisen merkityksellistä startup-yrityksille, sillä niiden liiketoimintaympäristö voi muuttua nopeasti. Näihin riskeihin voivat kuulua esimerkiksi rahoituksen saannin vaikeutuminen, korkotason vaihtelut tai kassavirran ennakoimattomat häiriöt (Harrison & Mason, 2007). Lisäksi riippuvuus yksittäisistä rahoituslähteistä voi lisätä rahoitusriskiä, joten yrityksen on suositeltavaa hajauttaa rahoituslähteitään ja hyödyntää useita eri rahoitusinstrumentteja (Suomen Yrittäjät, 2023).

Startup-yrityksen rahoitustarpeet ja -lähteet vaihtelevat sen elinkaaren eri vaiheissa. Yrityksen alkuvaiheessa rahoitus keskittyy yleensä omarahoitukseen, perheen ja ystävien tukeen, osakaskumppaneihin tai jopa enkelisijoittajiin. Enkelisijoittajat eivät tarjoa pelkästään pääomaa, vaan he tuovat mukanaan myös arvokkaita neuvoja, kokemusta ja kontakteja, jotka voivat auttaa startupia voittamaan alkuvaiheen haasteet ja rakentamaan kestävän liiketoimintamallin (Mason & Harrison, 2015, s. 49).

Kun yritys siirtyy kasvuvaiheeseen, sen rahoitustarpeet kasvavat ja monipuolistuvat. Tällöin voidaan hakea lisärahoitusta riskipääomasijoittajilta, jotka sijoittavat yleensä merkittäviä summia lupaaviin kasvuyrityksiin. Riskipääomasijoitukset tarjoavat yritykselle mahdollisuuden nopeaan laajentumiseen, mutta samalla ne asettavat yritykselle vaatimuksia nopeasta kasvusta ja kannattavuuden kehittämistä. Sijoittajat odottavat usein suurta tuottoa ja voivat osallistua aktiivisesti yrityksen päätöksentekoon (Gompers & Lerner, 2013, s. 77).

Toinen vaihtoehto kasvuvaiheen rahoitukselle on pankkilainat, jotka mahdollistavat investointien rahoittamisen ilman omistusosuuden luovuttamista. Pankkilainojen etuna on, että ne säilyttävät yrityksen perustajien päätösvallan, mutta ne edellyttävät vakaata kassavirtaa ja kykyä vastata takaisinmaksuvelvoitteisiin. Monet startupit hyödyntävät myös erilaisia julkisia tukimuotoja, kuten valtion myöntämiä yrityslainoja tai kehitysrahoitusta, joiden avulla voidaan rahoittaa esimerkiksi tuotekehitystä tai kansainvälistymistä (Suomen Yrittäjät, 2023).

Rahoitussuunnitelman on oltava dynaaminen ja mukautuva, sillä startup-yrityksen rahoitustarpeet muuttuvat kasvun ja liiketoiminnan kehittymisen myötä. Optimaalinen rahoitusstrategia voi yhdistää useita eri rahoituslähteitä ja mukautua yrityksen tavoitteisiin ja riskinsietokykyyn.

Rahoitussuunnitelma ei ole staattinen dokumentti, vaan sen tulisi olla dynaaminen työkalu, jota päivitetään säännöllisesti yrityksen tilanteen ja markkinoiden muutosten mukaan. Hyvin laadittu rahoitussuunnitelma auttaa yritystä osoittamaan potentiaalisille sijoittajille, että sen taloushallinta on asianmukaisesti järjestetty ja sen kasvutavoitteet ovat realistisia. Tämä parantaa yrityksen uskottavuutta ja lisää sen mahdollisuuksia saada ulkopuolista rahoitusta. Lisäksi rahoitussuunnitelma toimii strategisena ohjausvälineenä yrityksen johdolle, auttaen tekemään perusteltuja päätöksiä ja varmistamaan liiketoiminnan jatkuvuuden. Näin ollen rahoitussuunnitelma on ratkaiseva osa startup-yrityksen strategista suunnittelua ja menestyksen edellytysten luomista.

Startup-yritysten rahoitustarpeet vaihtelevat huomattavasti niiden elinkaaren eri vaiheissa. Rahoituksen saaminen on tärkeää yrityksen perustamis- ja kasvuvaiheessa, jolloin liiketoiminta vaatii investointeja ilman vielä vakiintunutta kassavirtaa. Rahoituslähteiden valinnassa yrityksen on huomioitava omat tavoitteensa, toimintaympäristönsä ja strategiset prioriteettinsa. Tässä luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisesti riskipääomasijoittajien, enkelisijoittajien ja joukkorahoituksen tarjoamia mahdollisuuksia ja haasteita startup-yrityksille.

Riskipääomasijoittajat ovat yksi startup-yritysten merkittävimmistä rahoituslähteistä erityisesti korkean kasvupotentiaalin aloilla. Heidän toimintansa perustuu suurten taloudellisten riskien ottamiseen vastineeksi mahdollisuudesta saavuttaa huomattavia tuottoja. Riskipääomasijoittajat tarjoavat yrityksille paitsi pääomaa myös strategista osaamista ja verkostoja, jotka voivat olla ratkaisevia yrityksen kansainvälistymisessä ja uusille markkinoille pääsemisessä (Feld & Mendelson, 2016). Usein riskipääomasijoittajat osallistuvat aktiivisesti yrityksen hallintoon, mikä tuo mukanaan asiantunte-  
musta, mutta myös rajoittaa perustajien itsenäistä päätöksentekoa.

Riskipääomasijoitusten etuna on niiden tarjoama pääoman määrä, joka voi olla merkittävä kasvuvaiheen investointeihin. Näillä sijoituksilla voidaan rahoittaa esimerkiksi teknologian kehittämistä, markkinointia ja henkilöstön laajentamista. Toisaalta sijoitusten mukana tuleva päätäntävällän jakaminen ja korkeat kasvutavoitteet voivat aiheuttaa paineita yrityksen johdolle. Tämän vuoksi riskipääomasijoitukset sopivat erityisesti yrityksille, joilla on selkeät kasvustrategiat ja valmius vastata ulkopuolisten sijoittajien odotuksiin.

Enkelisijoittajat ovat yksityishenkilöitä, jotka sijoittavat startup-yrityksiin niiden alkuvaiheessa. Usein he ovat kokeneita yrittäjiä tai sijoittajia, jotka eivät ainoastaan tarjoa pääomaa vaan myös mentorointia ja kontakteja. Enkelisijoitukset ovat erityisen tärkeitä yrityksille, jotka tarvitsevat rahoitusta ennen riskipääomasijoitusten tai muiden laajamittaisten rahoitusmuotojen saamista. Näin ollen enkelisijoittajat voivat toimia tärkeänä sillanrakentajana yrityksen alkuvaiheen ja kasvuvaiheen välillä (Harrison & Mason, 2007).

Enkelisijoittajien joustavuus ja henkilökohtainen sitoutuminen tekevät heistä houkuttelevan vaihtoehdon startup-yrityksille. Heidän tarjoamansa rahoitus on usein pienempiä summia, mutta se voi olla ratkaisevaa yrityksen ensimmäisten liiketoimintaprosessien käynnistämisessä. Haittana voi kuitenkin olla riippuvuus henkilökohtaisesta suhteesta, sillä yhteistyön onnistuminen riippuu usein yhteensopivista tavoitteista ja henkilökemioista. Enkelisijoittajien rajallinen rahoituskyky voi myös olla haaste yrityksille, jotka tarvitsevat merkittäviä pääomia nopeaan laajentumiseen.

Joukkorahoitus on noussut viime vuosina suosioon startup-yritysten keskuudessa, sillä se tarjoaa mahdollisuuden kerätä rahoitusta laajalta yleisöltä ilman perinteisten sijoitusmuotojen rajoitteita. Joukkorahoitus voi olla palkkio-, laina- tai osakepohjaista, ja se soveltuu erityisesti yrityksille, jotka haluavat testata tuotteidensa tai palveluidensa kysyntää markkinoilla ennen niiden laajamittaista lanseerausta (Cremades, 2016).

Palkkiopohjainen joukkorahoitus on yleinen vaihtoehto kuluttajatuotteita kehittäville yrityksille. Tämän mallin avulla yritys voi sitouttaa asiakkaita ja rakentaa brändiuskollisuutta jo ennen tuotteen valmistumista. Lainapohjainen joukkorahoitus puolestaan tarjoaa yrityksille mahdollisuuden saada tarvittavaa pääomaa ilman osakeomistuksen luovuttamista, mutta vaatii takaisinmaksua korkoineen. Osakepohjainen joukkorahoitus sopii erityisesti yrityksille, jotka tarvitsevat suurempia rahoitussummia ja ovat valmiita luopumaan omistussuudesta vastineeksi kasvupotentiaalin rahoittamisesta.

Joukkorahoituksen keskeisiä etuja ovat sen kyky lisätä yrityksen tunnettuutta ja sitouttaa asiakkaita jo varhaisessa vaiheessa. Toisaalta joukkorahoituskampanjan onnistuminen edellyttää vahvaa

markkinointistrategiaa, ja läpinäkyvyyden vaatimus voi paljastaa liikaa tietoa kilpailijoille. Tämä rahoitusmuoto vaatii yritykseltä myös kykyä kommunikoida selkeästi arvolupauksensa ja vakuuttaa yleisö sen potentiaalista.

Pankkilainat ovat yksi perinteisimmistä yritysrahoituksen muodoista, mutta startup-yrityksille niiden saaminen voi olla haastavaa. Pankit arvioivat lainan myöntämisessä erityisesti yrityksen takaisinmaksukykyä, kassavirtaa ja vakuuksia. Koska startup-yrityksillä ei yleensä ole pitkää liiketoimintahistoriaa tai merkittäviä vakuuksia, niiden mahdollisuudet saada pankkilainaa voivat olla rajalliset ilman lisätakuita tai ulkopuolisia takaajia (Niskanen & Niskanen, 2021, s. 157).

Pankkilainojen etuna on kuitenkin se, että ne mahdollistavat yrityksen kasvun ilman, että perustajien täytyy luopua omistusosuuksistaan tai päätösvallastaan ulkopuolisille sijoittajille. Lisäksi korkotaso voi olla matalampi verrattuna oman pääoman ehtoihin rahoitusvaihtoehtoihin, kuten riskipääomasijoituksiin (Kallunki et al., 2020, s. 112).

Startup-yrityksille on saatavilla myös erityisiä lainamuotoja, kuten Finnveran takaamat yrityslainat, jotka helpottavat rahoituksen saamista etenkin alkuvaiheen yrityksille. Finnveran takaus voi kattaa osan lainan riskistä, mikä parantaa startupin mahdollisuuksia saada pankkilainaa ilman merkittäviä reaali- vakuuksia (Suomen Yrittäjät, 2023).

Pankkilainojen käyttö on erityisen hyödyllistä silloin, kun yrityksellä on selkeä kassavirtaennuste ja kyky hoitaa velvoitteensa sovitussa aikataulussa. Yrityksen tulee kuitenkin huomioida lainan takaisinmaksuun liittyvät riskit ja varmistaa, että rahoitus ei aiheuta taloudellista painetta, joka voisi haitata yrityksen operatiivista toimintaa tai kasvustrategiaa.

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto (SVOP) on joustava ja verotehokas tapa vahvistaa startup-yrityksen omaa pääomaa ilman perinteistä velkarahoitusta. SVOP-rahastoon voidaan kirjata sijoittajien tai osakkeenomistajien tekemät pääomasijoitukset, jotka kasvattavat yrityksen vakavaisuutta ilman, että ne luokitellaan lainaksi (Leppiniemi & Puttonen, 2022, s. 89).

SVOP-rahaston etuna on sen joustavuus. Toisin kuin perinteinen osakeanti, SVOP-sijoitukset voidaan palauttaa sijoittajille ilman osinkoverotusta, jos palautus tehdään 10 vuoden sisällä sijoituksesta ja yrityksellä on riittävästi vapaata omaa pääomaa (Kallunki et al., 2020, s. 127). Tämä tekee SVOP-rahastosta houkuttelevan vaihtoehdon sekä yrityksille että sijoittajille, sillä se mahdollistaa rahoituksen palauttamisen ilman ylimääräisiä verokustannuksia.

Startup-yrityksen näkökulmasta SVOP-rahaston käyttö voi parantaa yrityksen vakavaraisuutta ja luottokelpoisuutta, mikä puolestaan voi helpottaa lisärahoituksen saamista pankilta tai muilta rahoittajilta. Lisäksi, koska SVOP-sijoitukset ovat omaa pääomaa, ne eivät kasvata yrityksen velkaantuneisuutta eivätkä aiheuta säännöllisiä takaisinmaksuvelvoitteita, kuten pankkilainat (Suomen Patentti- ja rekisterihallitus, 2023).

SVOP-rahaston käyttö vaatii kuitenkin tarkkaa suunnittelua ja osakkeenomistajien yhteisymmärrystä, erityisesti sijoitusten ehdoista ja mahdollisista palautuksista. Lisäksi yrityksen on otettava huomioon verotukseen liittyvät säännöt ja varmistettava, että SVOP-sijoitusten käsittely tapahtuu kirjanpidollisesti ja juridisesti oikein.

Startup-yrityksen rahoitusstrategiassa SVOP-rahasto voi toimia erinomaisena vaihtoehtona erityisesti silloin, kun yritys haluaa vahvistaa omaa pääomaansa ilman velkaantumista tai luovuttamatta päätäntävaltaa ulkopuolisille sijoittajille.

Yhtiölaina, eli osakslaina tai konsernilaina, on yksi vaihtoehto startup-yrityksen rahoittamiseen erityisesti silloin, kun omistajilla tai emoyhtiöllä on käytettävissään pääomia, joita voidaan lainata yrityksen käyttöön. Osakslaina tarkoittaa yrityksen omistajan yritykselle myöntämää lainaa, kun taas konsernilaina viittaa saman konsernin sisällä tapahtuvaan rahoitukseen.

Osakslaina voi olla startupille joustava ja nopeasti saatavilla oleva rahoitusratkaisu. Se ei edellytä ulkopuolisten sijoittajien mukaantuloa tai pankkilainojen vaatimuksia, kuten vakuuksia tai säännöllisiä lyhennyksiä (Leppiniemi & Puttonen, 2022, s. 95). Toisaalta osakslainaan liittyy verotuksellisia riskejä, erityisesti jos lainaa ei makseta takaisin, sillä Verohallinto voi katsoa sen verotettavaksi tuloksi.

Konsernilaina puolestaan voi olla käytännöllinen rahoitusmuoto, jos startup toimii osana suurempaa konsernia. Emoyhtiö voi rahoittaa tytäryhtiötä ilman ulkopuolisten rahoittajien ehtoja, mikä voi helpottaa yrityksen kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä. Tämän rahoitusmuodon käytössä on kuitenkin huomioitava konsernin sisäisten lainojen hinnoittelun ja korkojen markkinaehtoisuus verotuksellisista syistä (Kallunki et al., 2020, s. 135).

### **3.5 Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu**

Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu ovat nousseet merkittäviksi tekijöiksi myös startup-yrityksille, sillä kuluttajat, sijoittajat ja muut sidosryhmät odottavat yrityksiltä vastuullisuutta niin ympäristön kuin sosiaalisten vaikutusten osalta. Erityisesti perinteisellä toimialalla toimiville startupeille vastuullisuus voi toimia erottautumistekijänä ja luoda kilpailuetua suhteessa vakiintuneisiin toimijoihin. Kestävien liiketoimintamallien integrointi ei ole pelkästään eettinen valinta, vaan se voi myös parantaa yrityksen mainetta, houkutella asiakkaita ja auttaa yritystä täyttämään lainsäädännölliset vaatimukset jo varhaisessa vaiheessa.

Ympäristövastuu tarkoittaa yrityksen toimenpiteitä luonnonvarojen kestävän käytön edistämiseksi ja ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Perinteisillä aloilla toimivien startup-yritysten on kiinnitettävä erityistä huomiota esimerkiksi raaka-aineiden hankintaan, tuotantoprosesseihin ja logistiikan optimointiin, sillä fyysisen liiketoiminnan ympäristövaikutukset voivat olla merkittäviä.

Kestävien ratkaisujen huomioiminen voi tapahtua eri tavoin liiketoimintaprosessin eri vaiheissa. Tuotekehityksessä voidaan hyödyntää kierrätysmateriaaleja tai energiatehokkaita tuotantomenetelmiä, ja logistiikassa voidaan pienentää hiilijalanjälkeä käyttämällä ympäristöystävällisiä kuljetusratkaisuja. Lisäksi monille kuluttajille ja yritysasiakkaille vastuullisuus on jo merkittävä valintakriteeri, mikä tarkoittaa, että vastuullisesti toimiva startup voi saavuttaa kilpailuetua ja houkutella asiakkaita, jotka arvostavat kestävästä kehitystä (Uusyrittyskeskus.fi, 2024).

Perinteisellä toimialalla startupin voi olla haastavaa täysin välttää ympäristövaikutuksia, mutta tärkeintä on pyrkiä aktiivisesti vähentämään niitä. Vastuullisuus voi myös auttaa yritystä täyttämään jo varhaisessa vaiheessa tulevaisuuden sääntelyvaatimukset, mikä voi antaa etumatkaa suhteessa muihin toimijoihin ja pienentää liiketoiminnan riskejä pitkällä aikavälillä.

Sosiaalinen vastuu kattaa yrityksen vaikutukset työntekijöihin, asiakkaisiin ja yhteiskuntaan laajemmin. Startup-yrityksen sosiaalinen vastuu voi näkyä esimerkiksi reiluissa työehdoissa, tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistämässä sekä eettisissä liiketoimintakäytännöissä. Erityisesti perinteisellä alalla toimivilla startupeilla työntekijöiden hyvinvointi ja työolosuhteet voivat olla keskeisiä tekijöitä, sillä toimialan mukaan fyysinen työ tai pitkäkestoiset asiakassuhteet voivat vaatia erityistä panostusta henkilöstön jaksamiseen ja työilmapiiriin.

Vastuullinen liiketoiminta on myös imagotekijä, joka voi auttaa startupia rakentamaan vahvaa brändiä ja luottamusta. Kuluttajien keskuudessa eettinen liiketoiminta on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi, ja erityisesti nuoremmat sukupolvet odottavat yrityksiltä läpinäkyvyyttä ja vastuullisia toimintatapoja. Tämä tarkoittaa, että startup-yrityksen kannattaa viestiä aktiivisesti omista vastuullisuustoimistaan ja sitoutua avoimuuteen sekä eettisiin periaatteisiin liiketoiminnassaan.

Startup-yrityksen vastuullisuus ei ole pelkästään kuluttajiin tai työntekijöihin kohdistuvaa, vaan se voi liittyä myös alihankintaketjuihin ja yhteistyökumppaneihin. Yrityksen on varmistettava, että sen käyttämät materiaalit, tuotantomenetelmät ja yhteistyösuhteet noudattavat vastuullisia ja eettisiä periaatteita, sillä vastuullisuusketju ulottuu koko liiketoimintaverkostoon.

Perinteisellä toimialalla toimiva startup voi hyödyntää vastuullisuutta kilpailuetuna erottuakseen vakiintuneista toimijoista. Vastuullinen yrityskulttuuri, reilu palkkaus ja läpinäkyvä liiketoiminta eivät ole pelkästään sosiaalisen vastuun ilmentymiä, vaan ne voivat myös vahvistaa yrityksen veto-voimaa työnantajana ja parantaa sen asemaa markkinoilla.

### **Uusien yritysten rooli Suomen talouden kehityksessä**

Suomen talous on kohdannut viime vuosina merkittäviä haasteita, kuten työikäisen väestön supistumisen, hitaan talouskasvun ja korkean työttömyysasteen. Näissä olosuhteissa uusilla yrityksillä, erityisesti startup-yrityksillä, on keskeinen rooli talouden ja työmarkkinoiden elvyttämisessä. Uudet yritykset eivät ainoastaan luo työpaikkoja ja vahvista paikallistaloutta, vaan ne myös lisäävät verotuloja ja tuovat markkinoille uusia palveluita ja liiketoimintamalleja, jotka vastaavat muuttuvaan kysyntään (Suomen Yrittäjät 2023, 12).

Uusien yritysten merkitys ei rajoitu pelkästään korkean teknologian tai digitalisaation sektoreihin, vaan myös perinteisemmillä toimialoilla syntyvät startupit ovat tärkeitä taloudellisia toimijoita. Esimerkiksi palvelualan, käsityön, kaupan ja perinteisen teollisuuden startupit eivät välttämättä tähtää räjähdysmäiseen kasvuun, vaan pyrkivät rakentamaan vakaan ja kestävästi liiketoimintamallin. Näillä yrityksillä on erityisen suuri merkitys pienemmällä paikkakunnilla, joissa ne voivat toimia elinvoiman ylläpitäjinä ja vastata paikallisiin tarpeisiin (Pajarinen ym. 2021, 8).

#### Uusien yritysten vaikutus työllisyyteen ja työmarkkinoihin

Uudet yritykset ovat keskeisessä roolissa työmarkkinoiden kehittämisessä, sillä ne tarjoavat työpaikkoja ja auttavat vastaamaan työmarkkinoiden rakenteellisiin haasteisiin. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa perustettiin vuonna 2023 yhteensä 41 600 uutta yritystä, mikä oli 1 % enemmän kuin edellisvuonna. Samalla kuitenkin toimintansa lopetti 31 400 yritystä, mikä oli 12 % enemmän kuin vuonna 2022. Aloittaneiden yritysten osuus koko yrityskannasta oli 8,6 %, kun taas lopettaneiden osuus oli 6,5 % (Tilastokeskus, 2023). Nämä luvut osoittavat, että uusilla yrityksillä on merkittävä vaikutus työpaikkojen syntymiseen, mutta niiden toimintaympäristö on myös haastava, mikä edellyttää huolellista suunnittelua ja riittäviä resursseja menestyksen takaamiseksi.

Erityisesti palvelu- ja käsityöaloilla sekä perinteisessä teollisuudessa toimivat startupit ovat merkittäviä alueellisia työllistäjiä, sillä ne luovat vakaita työpaikkoja ja tukevat paikallista taloutta (Lahtinen 2023, 18). Toisin kuin nopean kasvun teknologiayritykset, nämä yritykset keskittyvät usein pitkäjänteiseen ja kestävästi liiketoimintaan, mikä voi tarjota työmarkkinoille pysyvämpiä työpaikkoja. Lisäksi ne voivat tarjota työmahdollisuuksia eritaustaisille työntekijöille ja parantaa työmarkkinoiden joustavuutta (OECD, 2021).

Suomen työmarkkinoilla on edelleen rakenteellisia haasteita. Helmikuussa 2024 20–64-vuotiaiden työllisyysasteen trendiluku oli 77,8 %, mutta työttömyysaste nousi 7,7 %:iin (Tilastokeskus, 2024). Tässä tilanteessa uusien yritysten perustaminen voi olla tehokas keino vähentää työttömyyttä ja

luoda työpaikkoja aloille, joilla kysyntä kasvaa. Siksi on tärkeää, että uusien yritysten syntymistä ja kasvua tuetaan tehokkaasti sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Väestö työmarkkina-aseman mukaan syyskuussa 2023 ja 2024, 15-74-vuotiaat

	2023/09, 1000 henkilöä	2024/09, 1000 henkilöä	Muutos, 2023/09 - 2024/09, 1000 henkilöä	Muutos, 2023/09 - 2024/09, %
Väestö yhteensä	4 133	4 155	22	0,5
Työvoima yhteensä	2 825	2 801	-25	-0,9
- työlliset	2 628	2 574	-54	-2,1
- työttömät	198	227	30	15,0
Työvoiman ulkopuolella olevat	1 308	1 354	47	3,6

## Kuvio 1. Työvoima

### Uusien työpaikkojen luominen

Uudet yritykset eivät ainoastaan luo työpaikkoja, vaan ne myös vahvistavat kansantaloutta kasvattamalla verotuloja ja elvyttämällä markkinoita. Startupit tuottavat verotuloja sekä yritysten voittojen että työntekijöiden palkkatulojen kautta, minkä lisäksi niiden toiminta edistää kulutuskysyntää ja alueellista talouskasvua. Esimerkiksi startup-yritysten tuottamat verotulot olivat Suomessa vuonna 2023 arviolta 1,2 miljardia euroa, mikä vastasi noin 2 % maan kokonaisverotuloista (Finnvera, 2023). Näiden verotulojen merkitys korostuu julkisen talouden paineissa, joissa tarvitaan uusia tapoja ylläpitää hyvinvointivaltion rahoitusta.

Yritysten menestyksen kannalta keskeistä on niiden pääsy rahoitusmarkkinoille. Suomessa uusien yritysten rahoitusmahdollisuuksia tukevat Finnvera, Business Finland ja ELY-keskukset, jotka tarjoavat rahoitusta ja neuvontapalveluita liiketoiminnan alkuvaiheeseen (Business Finland, 2023). Lisäksi paikalliset yrityshautomot ja yrittäjäverkostot voivat auttaa uusia yrittäjiä kehittämään liiketoimintaansa ja laajentamaan asiakaskuntaansa, mikä parantaa yritysten selviytymismahdollisuuksia ensimmäisinä toimintavuosina (Kauppalehti, 2023).

Ulkomaisten sijoitusten houkuttelu on myös tärkeä tekijä startup-yritysten menestyksessä. Kansainväliset sijoittajat tuovat mukanaan paitsi pääomaa, myös arvokkaita verkostoja ja asiantuntemusta, jotka voivat auttaa yrityksiä kasvamaan ja pääsemään uusille markkinoille. Vuonna 2022 ulkomaisien sijoitusten osuus startup-yritysten rahoituksesta kasvoi 25 % edellisvuodesta, mikä osoittaa Suomen houkuttelevuuden kasvuinvestointien kohteena (Finnvera, 2023). Perinteisemmillä aloilla toimiville startup-yrityksille ulkomaiset sijoitukset voivat tarjota mahdollisuuden kehittää liiketoimintaansa, laajentaa toimintaansa uusille markkinoille tai investoida uusiin resursseihin ja tuotantomenetelmiin. Jotta uusien yritysten potentiaali voitaisiin hyödyntää täysimääräisesti, on tärkeää, että rahoitusmahdollisuudet ja yrittäjäystävällinen toimintaympäristö kehittyvät edelleen. Tukemalla uusien yritysten perustamista ja kasvua voidaan paitsi lisätä työllisyyttä ja verotuloja, myös vahvistaa Suomen talouden kilpailukykyä ja kestävyyttä pitkällä aikavälillä

## 4 Toteutus

Opinnäytetyön tulokset pohjautuvat tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiin, joissa yhdistettiin teoreettinen viitekehys ja toimeksiantajalta saatu empiirinen aineisto. Työn tavoitteena oli tuottaa liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma, joka tukee uuden yrityksen perustamista käytännöllä läheisellä ja sovellettavalla tavalla. Prosessi toteutettiin vaiheittain siten, että suunnitelmien eri osa-alueet kehitettiin systemaattisesti ja niitä tarkennettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Laadintatyötä ohjasi konstruktiiviselle tutkimukselle ominainen ratkaisu- ja kehittämisorientoitunut lähestymistapa. Tällöin teoreettisesti perustellut mallit ja työkalut kuten Business Model Canvas, SWOT-analyysi sekä rahoituslaskelmien rakenteet, mukautettiin kohdeyrityksen toimialaan ja toimintaympäristöön. Suunnitelmien uskottavuuden ja hyödynnettävyyden varmistamiseksi prosessissa hyödynnettiin toimeksiantajalta saatua aineistoa, alan tilastotietoa sekä toimialakohtaisia keskiarvoja.

### 4.1 Kehittämistyön menetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jota ohjasi konstruktiivinen tutkimusote. Konstruktiiviselle tutkimukselle ominainen ratkaisu- ja kehittämisorientoitunut lähestymistapa valittiin, koska työn lopputuloksena haluttiin luoda konkreettinen ratkaisu eli rahoitus- sekä liiketoimintasuunnitelma käytännön tarpeeseen. Menetelmä yhdisti teoreettisen tiedon ja

käytännön kehittämisen: teoriaosuudessa perehdyttiin liiketoimintasuunnitelmien ja startup-yri-  
tysten keskeisiin periaatteisiin, ja tätä tietopohjaa hyödynnettiin suunnitelman. Samanaikaisesti  
empiriaosuudessa kerättiin tietoa suoraan toimeksiantajayritykseltä ja sen toimintaympäristöstä,  
mikä mahdollisti teorian soveltamisen käytäntöön.

Menetelmän valintaa puolsi se, että tutkimuksellinen kehittämistyö mahdollistaa sekä akateemi-  
sesti perustellun että käytännössä toimivan lopputuloksen tuottamisen. Prosessin aikana teoreet-  
tisesti perusteltuja malleja ja työkaluja – kuten Business Model Canvas ja SWOT-analyysi – mukau-  
tettiin kohdeyrityksen toimialaan ja erityisolosuhteisiin. Näin varmistettiin, että kehitetty  
liiketoimintasuunnitelma pohjautuu sekä tutkittuun tietoon että yrityksen todellisiin tarpeisiin.  
Menetelmä edellytti iteratiivista työskentelyä: suunnitelmaa laadittiin osa-alue kerrallaan, ja kun-  
kin vaiheen jälkeen saatua palautetta hyödynnettiin seuraavien osa-alueiden kehittämisessä yh-  
teistyössä toimeksiantajan kanssa. Tämän lähestymistavan ansiosta lopputuloksesta tuli sekä käyt-  
tökelpoinen että uskottava, se on akateemisesti perusteltu mutta myös suoraan hyödynnettävissä  
yrityksen perustamistyössä.

### **Liiketoimintasuunnitelman laadinta (liite 1)**

Liiketoimintasuunnitelma laadittiin kehittämistyön menetelmin, yhdistäen teoreettinen viitekehys  
ja toimeksiantajayritykseltä saatu käytännönläheinen aineisto. Laadintaprosessi noudatti syste-  
maattista rakennetta, jossa suunnitelman eri osa-alueet hahmoteltiin vaiheittain. Ensin kartoitet-  
tiin yrityksen taustat ja liikeidea. Tämän jälkeen määriteltiin missio, visio ja arvot, ja lopuksi muo-  
toiltiin strategiset tavoitteet, markkinointisuunnitelma ja operatiivinen toimintamalli. Työn  
tavoitteena oli luoda asiakirja, joka ei ainoastaan palvele yrityksen sisäistä suunnittelua, vaan toi-  
mii myös viestinnän välineenä ulkoisille sidosryhmille, kuten rahoittajille ja yhteistyökumppaneille.

Liiketoimintasuunnitelman rakenteessa hyödynnettiin Business Model Canvas -mallia (Osterwalder  
& Pigneur, 2010), joka soveltuu erityisen hyvin startup-yrityksille. Mallin yhdeksän osa-alueetta aut-  
toivat jäsentämään yrityksen liiketoimintalogiikan selkeästi: arvonluonti, asiakassegmentit, jakelu-  
kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avainkumppanit, ydintoiminnot ja kustannusra-  
kenne. Tämä kokonaisuus loi perustan myös laajemman liiketoimintasuunnitelman sisällölle. Malli  
on osoittautunut käyttökelpoiseksi erityisesti dynaamisessa ympäristössä toimiville yrityksille,

joissa liiketoimintamalli voi vielä muuttua tai tarkentua ajan kuluessa (Ghaziani & Ventresca, 2005).

Suunnitelman laatimisen tueksi tehtiin SWOT-analyysi, jonka avulla arvioitiin yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysi perustui osin teoreettiseen arvioon, mutta ennen kaikkea toimeksiantajalta saatuun aineistoon, kuten kohdepaikan ominaisuuksiin, tuotevalikoimaan, asiakasryhmiin ja toimialan erityispiirteisiin. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, miten yritys asemoituu markkinoilla muihin ravintola- ja myymälätoimijoihin nähden. Näin analyysi toimi paitsi strategisena työkaluna, myös riskienhallinnan välineenä.

Liiketoimintasuunnitelman keskeinen osa oli myös asiakassegmenttien määrittely ja asiakaskokemuksen merkityksen arviointi. Ravintola- ja vähittäiskaupan yhdistävä konsepti edellytti erilaisten kohderyhmien, kuten paikallisten asiakkaiden ja matkailijoiden, huomioon ottamista. Tämä vastaa palveluliiketoiminnan näkökulmasta ns. monikanavaista asiakaskohtaamista, jossa kuluttajaa palvellaan useissa eri ympäristöissä ja rooleissa (Grönroos, 2008). Tähän liittyen myös brändin rakentaminen ja yrityksen arvopohjan esille tuominen korostuivat suunnitelmassa.

Laadintaprosessi oli iteratiivinen: suunnitelman osioita tarkennettiin ja päivitettiin toimeksiantajan toimittaman materiaalin ja palautteen perusteella. Esimerkiksi yrityksen arvolutaus ja asiakaskokemukseen liittyvät näkökulmat muotoiltiin useiden versioiden kautta, jotta ne heijastaisivat mahdollisimman hyvin yrityksen todellisia tavoitteita ja toimintaympäristöä. Tähän hyödynnettiin sekä suullista viestintää että kirjallista aineistoa, joka saatiin toimeksiantajalta.

Liiketoimintasuunnitelman sisältöä ohjasi myös ajatus käytettävyydestä ja uskottavuudesta ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Esimerkiksi mahdollisten rahoittajien tai yhteistyökumppaneiden näkökulmasta selkeästi jäsenneilty ja konkreettisiin lähtökohtiin perustuva suunnitelma on välttämätön uskottavuuden kannalta (Taneja, Pryor & Hayek, 2016). Siksi suunnitelmassa esitettiin konkreettisia toimia markkinointiin, palvelukonseptin erottuvuuteen ja asiakasuskollisuuden rakentamiseen liittyen.

Kaiken kaikkiaan liiketoimintasuunnitelman laatiminen osoitti, että teoriassa tunnetut mallit ja työkalut ovat sovellettavissa myös perinteisellä toimialalla toimivaan startup-yritykseen, kun niitä

mukautetaan kontekstin mukaan. Laadintaprosessin onnistumisen kannalta keskeistä oli jatkuva vuoropuhelu toimeksiantajan kanssa sekä liiketoimintaympäristön kriittinen ja monipuolinen tarkastelu.

### **Rahoitussuunnitelman toteutus (liite 2)**

Rahoitussuunnitelma laadittiin osana opinnäytetyön kehittämisprosessia, tarkoituksena arvioida realistisesti startup-yrityksen taloudelliset edellytykset toiminnan käynnistämiseen ja alkuvaiheen kasvuun. Rahoitussuunnitelman laatimisessa keskeistä oli yhdistää toimeksiantajalta saatu aineisto, erityisesti investointitarpeisiin liittyvät tiedot, taloudellisiin laskentaperiaatteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Rahoitussuunnitelman sisältö rakennettiin Excel-laskelmapohjaan, joka toimii pohjana yrityksen talouden seurannalle ja mahdolliselle ulkoisen rahoituksen hakemiselle.

Aineisto rahoitussuunnitelmaa varten saatiin pääasiallisesti toimeksiantajayritykseltä sähköpostitse toimitettujen dokumenttien ja selvitysten muodossa. Erityisesti investointilistaukset, laitehankinnat, tilatarpeet ja henkilöstöarviot muodostivat perustan kustannuslaskelmille. Tämä dokumentaatio sisälsi muun muassa alustavan arvion ravintolan ja myymälän perustamiseen tarvittavista koneista ja kalusteista sekä muista käyttöomaisuusinvestoinneista. Lisäksi toimeksiantaja toimitti näkemyksiä myynnin ja kulurakenteen kehityksestä ensimmäisen toimintavuoden aikana. Näitä tietoja käytettiin pohjana niin alkuvaiheen rahoitustarpeen määrittelylle kuin kannattavuuden arvioinnillekin.

Rahoitussuunnitelman kokoaminen noudatti soveltavaa talouslaskennan rakennetta: investointilaskelma, käyttöpääomalaskelma, tuotto- ja kuluarviot, katelaskelmat sekä kassavirtaenuste muodostivat suunnitelman ytimen. Laskennassa sovellettiin kirjallisuuden suosituksia yrityksen rahoitustarpeen hahmottamisesta vaiheittain, ottaen huomioon sekä alkuinvestointien että operatiivisten kulujen kattamisen (Niskanen & Niskanen, 2021, s. 85–86). Käyttöpääoman tarvetta arvioitiin tyypillisten maksuehtojen ja varastonkierron perusteella, soveltaen elintarvike- ja ravintola-alan keskiarvoja.

Rahoituslaskelman rakenne perustuu yleisesti käytettyihin taloushallinnon malleihin. Laskelmassa on huomioitu investointikustannukset, kuten kalusteet ja laitteet, alkuvaraston hankinta, markkinointikulut ja käyttöpääoman tarve. Käyttöpääoman arvioinnissa huomioitiin muun muassa myyntisaamisten ja ostovelkojen kierto, sekä arvio sesonkivaihteluiden vaikutuksesta. Luvut perustuivat toimeksiantajan arvioihin sekä alan keskimääräisiin kustannuksiin ja tuottotasoihin (Tilastokeskus, 2024).

Koska kyseessä on uusi yritys, eikä historiatietoja ollut saatavilla, laskelmat rakennettiin oletusten varaan. Näiden oletusten realistisuutta arvioitiin vertaamalla niitä esimerkiksi Tilastokeskuksen toimialakohtaisiin tuloslaskelmatietoihin. Ravitsemusalan yrityksissä aine- ja tarvikekulujen osuus liikevaihdosta on keskimäärin 30–40 %, ja henkilöstökulujen osuus noin 25–30 % (Tilastokeskus, 2024). Näitä lukuja käytettiin pohjana omien laskelmien rakentamisessa.

Laskentapohjan rakentaminen oli iteratiivinen prosessi, niin kuin aikaisemmin todettiin myös liiketoimintasuunnitelman osalta. Sitä täydennettiin ja muokattiin sen mukaan, miten uutta tietoa saatiin toimeksiantajalta tai miten arvioiden realistisuutta tarkennettiin. Tällainen lähestymistapa on tyypillinen konstruktivisessa tutkimuksessa, jossa tutkija kehittää käytännöllisen ratkaisun todelliseen ongelmaan ja validoi sen käytännön tarpeisiin (Lukka, 2006). Käytetty Excel-malli mahdollistaa myös skenaarioiden tarkastelun, mikäli yritys haluaa myöhemmin arvioida esimerkiksi eri myyntivolyymien vaikutuksia kassavirtaan tai rahoitustarpeeseen.

Rahoitussuunnitelmassa huomioitiin myös mahdolliset rahoituslähteet. Koska yritys toimii perinteisellä sektorilla, jossa investointitarpeet ovat merkittäviä mutta kasvupotentiaali maltillisempi kuin teknologiapainotteisissa startupeissa, erityistä huomiota kiinnitettiin pankkilainojen, Finnveran rahoitusinstrumenttien ja mahdollisten yksityissijoitusten rooliin. Nämä vaihtoehdot arvioitiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, hyödyntäen mm. Feldin ja Mendelsonin (2016) kuvaamaa rahoitusrakenteen valintaa startupin eri vaiheissa.

Kaiken kaikkiaan rahoitussuunnitelman laatiminen osoitti, että startup-yrityksen alkuvaiheen taloudellisen kestävyden hahmottaminen edellyttää käytännönläheistä yhteistyötä yrityksen kanssa

sekä monipuolista taloudellista osaamista. Suunnitelma tarjoaa konkreettisen perustan rahoitusneuvotteluihin, ja se voi myöhemmin toimia myös seurantatyökaluna, kun liiketoiminta käynnistyy ja todelliset luvut alkavat hahmottua.

### Empiirisen aineiston hyödyntäminen

Tämän opinnäytetyön tärkein käytännön aineisto saatiin suoraan toimeksiantajayritykseltä. Aineisto koostui erityisesti sähköpostiviesteistä, joissa yrityksen edustaja toimitti tietoa muun muassa tarvittavista laitteista, investoinneista, henkilöstötarpeista ja toiminnan käynnistämiseen liittyvistä käytännön asioista. Lisäksi käytiin vapaamuotoisia keskusteluja, joiden avulla voitiin tarkentaa ja täydentää liiketoimintasuunnitelmaa ja rahoituslaskelmia.

Toimeksiantajan antama tieto ei ollut valmiiksi jäsenneltyä tai taulukkomuotoista, vaan se koottiin pienistä osista ja muokattiin sopivaksi liiketoiminta- ja taloussuunnitelmien rakenteeseen. Tämän vuoksi aineiston käsittelyssä oli tärkeää yhdistää käytännön tieto teoreettisiin viitekehyksiin, kuten Business Model Canvas -malliin, SWOT-analyysiin ja yritystalouden laskentamalleihin. Näin varmistettiin, että suunnitelmat olivat sekä sisällöllisesti johdonmukaisia että perusteltuja.

Koska haastatteluja tai lomakekyselyjä ei toteutettu, aineistoa ei käsitelty tutkimusaineistona perinteisessä mielessä. Sen sijaan se toimi käytännönläheisenä perustana, johon suunnitelmat pohjautuivat. Tämän tyyppisiä henkilökohtaisia tiedonantoja voi käyttää opinnäytetyössä, kun ne dokumentoidaan asianmukaisesti ja niihin viitataan oikealla tavalla (JAMK, 2024).

Toimeksiantajan kanssa käyty vuorovaikutus oli tärkeässä roolissa koko suunnitteluprosessin aikana. Koska kyseessä on uusi yritys, jolla ei vielä ole toimintaa tai taloudellista historiaa, kaikki tieto piti kerätä suoraan siltä henkilöltä, joka liiketoimintaa oli suunnittelemassa. Tämä auttoi varmistamaan, että liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmat vastaavat todellisia tarpeita ja toimivat käytännössä yrityksen perustamisen tukena.

### Toteutusprosessin arviointi ja haasteet

Liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelman laadintaprosessi toteutettiin kehittämistutkimuksen periaatteiden mukaisesti, mutta käytännön toteutuksessa kohdattiin useita haasteita, jotka vaikuttivat sekä aikatauluun että sisällöllisiin ratkaisuihin. Keskeinen haaste liittyi aineiston jäsentämiseen. Toimeksiantajalta saatu tieto oli osin epämuodollista ja hajanaista, eikä sitä ollut valmiiksi koottu suunnitelman rakenteisiin soveltuvaksi. Tämä edellytti jatkuvaa vuorovaikutusta toimeksiantajan kanssa, useita tarkennuskierroksia sekä aineiston yhdistämistä teoriaohjautuvalla tavalla esimerkiksi Business Model Canvas -rakenteeseen ja talouslaskennan perusmalleihin.

Toinen merkittävä haaste oli liiketoiminnan tulevaisuuden ennustettavuus, sillä kyseessä oli perustettava yritys, jolla ei ollut toimintahistoriaa. Tämä vaikutti erityisesti rahoituslaskelmien laatimiseen. Arvioita oli pakko rakentaa oletusten varaan, ja niiden realistisuutta pyrittiin vahvistamaan vertaamalla tuloksia esimerkiksi Tilastokeskuksen toimialakohtaisiin keskiarvoihin sekä toimeksiantajalta saatuihin oletuksiin. Ennustemallien luotettavuus jäi silti osittain riippuvaiseksi siitä, kuinka tarkasti toimeksiantaja pystyi arvioimaan oman liiketoimintansa lähtöoletukset. Tämä konkretisoi startup-yritysten suunnitteluun liittyvän epävarmuuden, jota myös Blank ja Dorf (2012) ovat kuvanneet startupien erityispiirteinä.

Prosessin aikana havaittiin myös, että liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet eivät rakentuneet lineaarisesti, vaan ne kehittyivät toistensa lomassa. Esimerkiksi asiakassegmenttien määrittely ja arvolupauksen muotoilu vaikuttivat suoraan markkinointisuunnitelman sisältöön ja edelleen kustannusrakenteeseen. Tämän vuoksi suunnitelman laatiminen eteni iteratiivisesti, jossa palaute, uudet tiedot ja analyysit muovasivat jatkuvasti työn rakennetta. Tämä lähestymistapa muistutti käytännössä Lean Startup -menetelmää, jossa oppiminen tapahtuu kehittämisen rinnalla (Ries, 2011).

Lopuksi voidaan todeta, että suunnitelman onnistumisen edellytyksenä oli kyky yhdistää teoria ja käytäntö joustavasti. Vaikka haasteita esiintyi erityisesti aineiston käsittelyssä ja arvioiden luotettavuudessa, prosessi tuki kehittämistyön tavoitetta: tuottaa käytännössä hyödynnettävissä oleva asiakirja, joka voi toimia perustana sekä yrityksen perustamiselle että sen rahoitusneuvotteluille. Toteutus osoitti myös sen, että startup-yrityksen suunnittelu perinteisellä toimialalla vaatii soveltavaa otetta sekä tavanomaisten liiketoimintamallien ja rahoitustyökalujen kontekstualisointia toimialan erityispiirteisiin.

## 4.2 Kehittämistyön aineisto ja sen keruu

Kehittämistyössä käytetty aineisto koostui sekä toimeksiantajalta saadusta yrityskohtaisesta tiedosta että ulkoisista lähteistä kootusta tausta-aineistosta. Primääri aineisto hankittiin suoraan toimeksiantajayrityksen perustajalta, koska kyseessä oli uusi startup-idea vailla olemassa olevaa toimintaa tai historiallista dataa. Kaikki keskeinen tieto kuten liikeidea, yrityksen visio, tavoitteet ja lähtötiedot taloussuunnittelulle kerättiin suoraan tältä liiketoiminnan suunnittelijalta vapaamuotoisen vuorovaikutuksen kautta. Käytännössä tietoja saatiin esimerkiksi keskusteluissa, joissa käytiin läpi liiketoimintamalliin ja rahoitukseen liittyviä käytännön seikkoja. Formaalisia haastatteluja tai kyselyitä ei tehty, vaan tiedonkeruu tapahtui joustavasti tarpeen mukaan yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan antama informaatio ei ollut aluksi valmiiksi jäsenneltyä, vaan se koottiin pienistä osista ja muokattiin liiketoiminta- ja taloussuunnitelman rakenteeseen sopivaksi. Tämä tarkoittaa, että työssä kerättiin hajanaista tietoa ja jalostettiin siitä systemaattisen kokonaisuus opinnäytetyötä tuloksia varten.

Primääriaineiston ohella hyödynnettiin sekundääriaineistoa yrityksen toimialasta ja toimintaympäristöstä. Suunnitelmien uskottavuuden lisäämiseksi kerättiin alan tilastotietoa ja toimialakohtaisia keskiarvoja esimerkiksi markkinoiden koosta, kasvunäkymistä ja talouden tunnusluvuista. Nämä tiedot saatiin julkisista lähteistä, kuten toimialaraporteista ja tilastoista, ja niitä käytettiin antamaan realistinen taustaperusta yrityksen suunnitelmille. Lisäksi kirjallisuudesta esiin tulleet alan asiantuntijälähteet tarjosivat vertailukohtia ja parhaita käytäntöjä, joita voitiin peilata toimeksiantajan tapaukseen. Aineiston kuvauksena voidaan todeta, että se kattoi sekä laadullisen että määrällisen puolen: laadullinen, kokemusperäinen tieto yrityksen suunnittelijalta yhdistettiin määrälliseen dataan toimialasta. Tämä monipuolinen aineistopohja muodosti kehittämistyön perustan, jolle liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma rakennettiin.

On huomattava, että kerätty aineisto ei ollut tutkimusaineisto perinteisessä mielessä, sillä aineistonkeruussa ei noudatettu tarkkaa tieteellistä mittaamista tai kokeellista asetelmaa. Aineisto toimi pikemminkin käytännönläheisenä perustana suunnitelmien laadinnalle. Koska haastattelulomakkeita tai kyselyitä ei käytetty, ei syntynyt sellaisia aineistodokumentteja kuten litterointeja, joita

analysoitaisiin erikseen tieteellisin menetelmin. Sen sijaan kaikki oleellinen tieto dokumentoitiin opinnäytetyössä asianmukaisesti osana suunnitelman sisältöä.

Lisäksi työn toteutusvaiheessa varmistettiin lähdeaineiston laatu ja ajantasaisuus. Talousennusteiden pohjana käytettiin Tilastokeskuksen viimeisimpiä toimialaraportteja ja kustannusindeksejä, jotta laskelmat perustuivat objektiiviseen makrodataan (Tilastokeskus 2024). Rahoitusvaihtoehtoja arvioitaessa hyödynnettiin Suomen Yrittäjien (2023) ja Finnveran (2023) linjauksia pk-yritysten rahoituksesta, sillä ne kuvaavat kattavasti kotimaisia tukimuotoja ja velkarahoituksen ehtoja. Menetelmälliset valinnat ja analyysin periaatteet tukeutuivat puolestaan Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2019) esittämään tutkimusprosessimalliin sekä Ojasalon, Moilasen ja Ritalahtin (2015) kehittämistutkimuksen viitekehykseen, mikä takasi raportoinnin systemaattisuuden. Näiden lähteiden yhdistelmällä pystyttiin muodostamaan realistinen ja teoriaan ankkuroitu rahoitussuunnitelma, joka täyttää JAMKin raportointi- ja luotettavuuskriteerit.

Lähdeaineisto koottiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti. Ensin tarkennettiin avaintermit joiden avulla suoritettiin hakuja mm. JAMKin Finna-portaalissa ja kotimaisissa lähdepankeissa (Theseus, Julkari). Hakutulokset rajattiin artikkeleihin, viranomais selvityksiin (esim. Tilastokeskus, Finnvera) ja alan käsikirjoihin. Sopivuus arvioitiin otsikoiden ja kokotekstien perusteella: mukaan otettiin teokset, jotka käsittelevät joko startup-rahoituksen käytännön malleja, liiketoimintasuunnitelman koostamista tai kehittämistutkimuksen metodologiaa. Viime vaiheessa lähteet luokiteltiin teemoittain (rahoitus, liiketoimintamallit, tutkimusmenetelmät) ja tallennettiin, jotta viittausmerkinnät säilyivät yhtenäisinä JAMKin raportointiohjeen mukaisesti.

Kerättyä kirjallisuutta hyödynnettiin kahdella tasolla. Ensimmäisen teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa lähteet toimivat käsitteiden määrittäjinä ja mallien (esim. Business Model Canvas, Lean Startup) perusteluina. Toiseksi empiirisessä osuudessa viranomais- ja toimialaraportit tarjosivat numeerisen vertailupohjan toimeksiantajan antamille lähtötiedoille. Näin lähteet eivät jääneet pelkästään taustatiedoksi, vaan vaikuttivat konkreettisesti sekä suunnitelman rakenteeseen että laskelmallisiin lopputuloksiin.

## 5 Tulokset

Tässä opinnäytetyössä laadittu liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma tarjoaa toimeksiantajayritykselle konkreettisen työkalun yrityksen perustamisvaiheen tueksi. Suunnitelmaa voidaan hyödyntää monipuolisesti yrityksen toiminnan eri osa-alueilla ja sen avulla voidaan parantaa liiketoiminnan menestymismahdollisuuksia merkittävästi. Kuten aiemmissa luvuissa on tuotu esiin, huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma jäsentää yrityksen liikeidean, markkinat, strategian ja talouden keskeiset osa-alueet objektiivisesti.

Ensisijaisesti liiketoimintasuunnitelma toimii strategisena ohjeena yrityksen päätöksenteossa ja toimintojen suuntaamisessa. Sen avulla yritys voi seurata tavoitteidensa toteutumista ja tehdä tarvittavia muutoksia strategiaansa markkinoiden ja toimintaympäristön muuttuessa. Tämä tekee siitä myös dynaamisen työkalun, joka auttaa yritystä reagoimaan tehokkaasti ulkoisiin haasteisiin.

Laadittu liiketoiminta- ja erityisesti rahoitussuunnitelma on keskeinen työkalu rahoituksen hakemisessa. Suunnitelma esittelee yrityksen kannattavuusennusteet, rahoitustarpeet ja kassavirta-arviot selkeästi ja johdonmukaisesti. Nämä tiedot auttavat vakuuttamaan potentiaaliset sijoittajat ja rahoittajat yrityksen liiketoimintamallin uskottavuudesta ja kasvupotentiaalista. Erityisesti pankit vaativat näitä tietoja harkitessaan lainanantoa. Hyvin laadittu suunnitelma antaa ulkopuolisille tahoille kokonaiskuvan yrityksen liiketoiminnasta ja tulevaisuuden näkymistä, mikä lisää yrityksen uskottavuutta rahoitusneuvotteluissa. Rahoituksen hakuprosessissa suunnitelma toimii käytännön asiakirjana, jonka yrittäjä voi liittää rahoitushakemuksiin ja esitellä neuvotteluissa, jotta rahoittajat voivat arvioida yrityksen riskit ja mahdollisuudet systemaattisen tiedon pohjalta. Suunnitelman yksityiskohtaiset laskelmat ja perustelut tarjoavat sijoittajille ja lainanantajille selkeän kuvan yrityksen rahoitustarpeista ja mahdollisuuksista.

Liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma tukevat myös yrityksen viestintää sidosryhmien kanssa. Hyvin jäsennelty suunnitelma auttaa yritystä rakentamaan luottamusta asiakkaisiin, kumppaneihin ja sijoittajiin. Lisäksi se tarjoaa selkeät argumentit, joiden avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan ja osoittaa elinkelpoisuutensa. Tämä on erityisen tärkeää startup-yritykselle, joka usein toimii epävarmassa ja kilpailullisessa ympäristössä. Liiketoimintasuunnitelma on myös olennainen apuväline yritystoiminnan operatiivisessa johtamisessa ja seurannassa. Suunnitelmaan sisältyvät tavoitteet (esimer-

kiksi myynti- ja kasvutavoitteet, asiakassegmenttien saavuttaminen) ja toimenpiteet (kuten markkinointistrategiat ja operatiiviset suunnitelmat) ohjaavat yrityksen arjen toimintaa. Yrityksen johto voi hyödyntää suunnitelmaa seuratessaan edistymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja budjetteihin, esimerkiksi vertaamalla toteutuneita lukuja suunnitelman talousarvioon. Jos poikkeamia tavoitteisiin ilmenee, suunnitelman avulla voidaan tunnistaa niiden syitä ja tehdä tarvittaessa korjaavia päätöksiä ajoissa.

Opinnäytetyön tulokset tarjoavat toimeksiantajayritykselle vankan perustan päätöksenteolle ja strategiselle suunnittelulle. Suunnitelman soveltaminen käytäntöön voi auttaa yritystä paitsi saavuttamaan alkuvaiheen tavoitteensa, myös asettamaan pitkäaikaisia kasvutavoitteita ja varmistamaan niiden toteutumisen.

## **6 Pohdinta**

### **6.1 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuus rakentuu ensisijaisesti vahvaan teoriataustaan ja läpinäkyvästi raportoituun prosessiin. Viitekehys koottiin alan keskeisestä kirjallisuudesta (esim. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015), ja toimeksiantajalta saatu empiirinen aineisto sijoitettiin systemaattisesti Business Model Canvas-rakenteeseen sekä talouslaskentamalleihin. Eettinen luotettavuus turvattiin noudattamalla JAMKin raportointi- sekä tietosuojaohjeita (JAMK 2024).

Ennusteiden realismi varmistettiin vertaamalla laskelmia Tilastokeskuksen toimialakeskiarvoihin ja iteratiivisesti tarkentamalla oletuksia, mikä on suositeltu menettely kehittämistutkimuksissa, joissa historiallisen datan puute kasvattaa epävarmuutta (Blank & Dorf 2012; Tilastokeskus 2024). Jokainen menetelmävalinta dokumentoitiin yksityiskohtaisesti, jotta ulkopuolinen tutkija voisi toistaa prosessin ja arvioida ratkaisujen perustelut. Täten tutkimuksen sisäinen validiteetti ja teoreettinen toistettavuus parantuivat, vaikka yleistettävyyden rajoittuu yhden startup-yrityksen kontekstiin.

## 6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma toimeksiantajayritykselle, joka suunnittelee uuden startup-yrityksen perustamista. Työn aikana analysoitiin startup-yritysten erityispiirteitä, liiketoiminnan keskeisiä osa-alueita sekä rahoitusvaihtoehtoja. Näiden analyysien perusteella on tehty merkittäviä havaintoja, jotka korostavat huolellisen suunnittelun ja strategisten valintojen merkitystä.

Liiketoimintasuunnitelman laadinta osoittautui keskeiseksi prosessiksi, jonka avulla yritys voi määrittää selkeät tavoitteet, suunnitella toimintansa ja tunnistaa markkinapotentiaalinsa. Liiketoimintasuunnitelma on myös tärkeä väline yrityksen uskottavuuden rakentamisessa ulkopuolisten sidosryhmien, kuten rahoittajien, silmissä. Rahoitussuunnitelman laadinnassa korostui realististen laskelmien ja vaihtoehtoisten rahoitusmuotojen tarkastelun merkitys. Tämä antaa yritykselle valmiudet tehdä strategisia päätöksiä ja valmistautua liiketoiminnan epävarmuustekijöihin.

Työn aikana kävi ilmi, että startup-yrityksen menestys riippuu pitkälti sen kyvystä hyödyntää kilpailuetujaan ja mukautua markkinoiden muutoksiin. Erityisesti joukkorahoitus, enkelisijoittajien tarjoamat mahdollisuudet ja svop-rahasto nousivat esiin vaihtoehtoina, jotka voivat olla hyödyllisiä yrityksen alkuvaiheessa. Riskipääomasijoitukset puolestaan tarjoavat merkittäviä kasvumahdollisuuksia, mutta niiden mukana tulee myös tiukat odotukset ja mahdollinen päätösvallan menetys.

Kehittämisehdotuksina suositellaan, että toimeksiantajayritys jatkaa liiketoimintamallinsa tarkentamista esimerkiksi Business Model Canvas -työkalun avulla. Tämä auttaisi yritystä jäsentämään toimintaansa ja tunnistamaan uusia kasvumahdollisuuksia. Lisäksi rahoitusstrategiassa tulisi hyödyntää monipuolisesti eri rahoitusvaihtoehtoja, kuten joukkorahoitusta tai institutionaalisia sijoittajia, jotta yritys voi minimoida rahoitusriskit ja varmistaa riittävät resurssit toiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen. Markkina-analyysin ja kilpailijoiden tarkemman tarkastelun avulla yritys voi kohdentaa strategiansa tehokkaammin ja hyödyntää markkinapotentiaaliaan täysimääräisesti.

## Lähdeluettelo

Alttum, 2024. Lean Startup. Saatavilla: [www.alttum.com](http://www.alttum.com). Viitattu: 20.3.2025.

Berger, A. & Udell, G., 1998. The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking & Finance*, s. 613–673.

Blank, S. & Dorf, B., 2012. *The Startup Owner's Manual*. Pescadero: K&S Ranch.

Feld, B. & Mendelson, J., 2016. *Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist*. 3. painos. Hoboken: John Wiley & Sons.

Gompers, P.A. & Lerner, J. 2013. *The Venture Capital Cycle*. 2. painos. Cambridge (MA): MIT Press.

Harju-Villamo, S. & Pihlaja, L., 2016. Lean startup -tuotekehityksen sovellus konepajateollisuuteen. *Teknologia ja liiketoiminta*, s. 112–130.

Harrison, R. & Mason, C., 2007. *Entrepreneurial Finance: Venture Capital, Deal Structure & Valuation*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Hub Panostamo. 2024. Ravintola-alan startup-yritysten erityishaasteet. Viitattu 27.5.2025.

Journal.fi, 2023. Startup-yritysten merkitys Suomen taloudessa. Saatavilla: [www.journal.fi/startup](http://www.journal.fi/startup). Viitattu: 28.1.2025.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK). 2025. Raportointiohje. Viitattu 27.5.2025.

Kumpulainen, J., 2023. *Startup-yritykset ja talouskasvu*. Helsinki: Talouskirjat.

Kallunki, J., Kytönen, E., Niemelä, J. & Puttonen, V. 2020. *Yrityksen taloushallinto*. Helsinki: Alma Talent.

Kotler, P. & Keller, K. 2016. *Marketing Management*. 15. globaali painos.

Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2022. *Rahoitus*. 10. painos. Helsinki: Alma Talent.

Mason, C. & Harrison, R., 2015. Business Angel Investment Activity in the Financial Crisis. *Venture Capital*, s. 1–24.

Modigliani, F. & Miller, M. H., 1958. The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*, s. 261–297.

Niskanen, J. & Niskanen, M., 2021. *Yritysrahoitus*. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaisia lähestymistapoja liiketoiminnan kehittämiseen*. Helsinki: Sanoma Pro.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Ries, E., 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Rope, T. & Pyykkö, P., 2022. *Liiketoiminnan strateginen suunnittelu*. Helsinki: Kauppakamarikirjat.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., 2019. *Research Methods for Business Students*. 8. painos. Harlow: Pearson.

Shopify, 2024. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Saatavilla: [www.shopify.com](https://www.shopify.com). Viitattu: 28.1.2025.

Suomen Lean-yhdistys, 2024. Tuotekehitys ja lean – LPD. Saatavilla: [www.suomenlean.fi](https://www.suomenlean.fi). Viitattu: 28.1.2025.

Suomen Yrittäjät, 2023. Yrityksen rahoitusvaihtoehdot. Saatavilla: [www.yrittajat.fi](https://www.yrittajat.fi). Viitattu: 28.1.2025.

Suomi.fi, 2024. Kilpailija-analyysi ja markkinatutkimus. Saatavilla: [www.suomi.fi](https://www.suomi.fi). Viitattu: 28.1.2025.

Talenom, 2024. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Saatavilla: [www.talenom.fi](https://www.talenom.fi). Viitattu: 28.1.2025.

Uusyrityskeskus, 2024. Liiketoimintasuunnitelman merkitys. Saatavilla: [www.uusyrityskeskus.fi](https://www.uusyrityskeskus.fi). Viitattu: 28.1.2025.

Yrittäjät, 2024. Liiketoimintasuunnitelma ja sen keskeiset osiot. Saatavilla: [www.yrittajat.fi](https://www.yrittajat.fi). Viitattu: 28.1.2025.