

Johanna Lervik

Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle

Opinnäytetyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2015

Tekijä(t) Otsikko	Johanna Lervik Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle
Sivumäärä Aika	48 sivua + 19 liitettä 20.5.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tarvitseeko aloittava yrittäjä tuekseen liiketoimintasuunnitelmaa. Lisäksi työssä haluttiin perehtyä siihen, millaisia elementtejä aloittavan yrittäjän kannattaa sisällyttää hyvään liiketoimintasuunnitelmaan ja mitä kannattaa jättää sen ulkopuolelle. Työssä haluttiin esitellä myös yleiset liiketoimintasuunnitelmissa toistetut virheet. Työn toiminnallisen osuuden tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle, jotta liiketoimintaa suunnittelevan yrittäjän suunnitelmat selkeytyisivät ja liikeideaa voitaisiin testata. Työn lopputulokseksi toivottiin relevanttia työkalua, jonka avulla liikeidea voidaan esitellä potentiaalisille rahoittajille.</p> <p>Tämän työn laatimiseen käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Pohjan työlle muodosti alan liiketoimintasuunnitelman laatimista koskeva kirjallisuus. Työ on teoriapainotteinen toiminnallista osuutta lukuun ottamatta.</p> <p>Tämän työn tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma. Työssä kerätyn teorian pohjalta laadittu liiketoimintasuunnitelma on käyttökelpoinen työkalu lähdettäessä esittelemään liikeideaa mahdollisille rahoittajille. Työn toteutusprosessi paljasti yrityksen aloittamiseen liittyviä asioita, joita ei olisi osattu ilman liiketoimintasuunnitelman laatimista ottaa huomioon. Työn pohjalta havaittiin, että toimiva yritys voidaan perustaa ilman liiketoimintasuunnitelmaakin, mutta sen hyödyllisyyttä yrittäjälle ei voida vähätellä.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, strategia

Author(s) Title Number of Pages Date	Johanna Lervik Business plan for a starting business 48 pages + 19 appendices May 20, 2015
Degree	Barcelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecture
<p>The purpose of this thesis was to examine if a new entrepreneur needs a business plan. Additionally the idea was to find out what kind of elements is better to include into a good business plan and what should leave out of it. The aim was to present the common mistakes that usually are made with business plans. The objective of the functional part of this thesis was to create a business plan for a starting entrepreneur, in order to clear one's plans and to test the business idea. The final result was hoped a relevant tool that allows business idea to be presented to potential financiers.</p> <p>The research method of this thesis was qualitative. The literature concerning of creating a business plan shaped a basis of this thesis. The thesis is theory-oriented with the exception of its functional part.</p> <p>The throughput of this thesis was a business plan. The business plan that was created in the basis of the theory gathered during this thesis, is a practical tool when presenting the business idea to the possible investors. The implementation-process of this thesis revealed facts about starting a business that could not have been taken into consideration without creating a business plan. On the basis of this thesis it was found that the operating company can be set up without a business plan, but its usefulness of the entrepreneur cannot be underestimated.</p>	
Keywords	business plan, business idea, strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdatus aiheeseen ja tutkimuksen perustelu	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Työn eteneminen ja metodit	3
2	Liiketoimintasuunnitelma	4
2.1	Liiketoimintasuunnitelma vai ei?	4
2.2	Miksi liiketoimintasuunnitelma	4
2.3	Onko suunnitelma todella tarpeen	6
2.4	Mikä on liiketoimintasuunnitelma	8
3	Liiketoimintasuunnitelman työstäminen	10
3.1	Suunnitelman sisältö ja tiivistelmä	10
3.2	Liiketoiminnan suunnittelu	12
3.2.1	Liikeidea	12
3.2.2	Strategia	15
3.2.3	Yrityksen päämäärät ja tavoitteet	17
3.3	Markkinoinnin suunnittelu	18
3.3.1	Markkinatilanne ja sen näkymät	18
3.3.2	Kilpailija-analyysi	19
3.3.3	Asiakkaat ja asiakassegmentointi	20
3.3.4	Markkinatutkimus ja tuotetestit	20
3.3.5	Muita markkinoihin vaikuttavia tekijöitä	21
3.3.6	Markkinointisuunnitelma	21
3.3.7	Kohdemarkkinoiden valinta	22
3.3.8	Markkinointistrategia	23
3.3.9	Asiakassuhteiden hallinta	24
3.4	Toiminnan suunnittelu	24
3.4.1	Toimintasuunnitelma	24
3.4.2	Organisaatio ja henkilöstö	25
3.4.3	Tuotekehityssuunnitelma	25
3.4.4	Tuotantosuunnitelma	26
3.5	Talouden suunnittelu	27
3.5.1	Taloussuunnitelma	27
3.5.2	Rahoitusesitys	28

3.6	Riskien arviointi ja hallintakeinot	29
3.6.1	SWOT-analyysi	32
3.7	Ohjelmisto suunnittelun apuna	34
3.8	Liiketoimintasuunnitelman karikat	34
3.8.1	Arvojen ja visioiden sivuuttaminen	35
3.8.2	Asiakkaan uudelleen arvioiminen	36
3.8.3	Kilpailijoiden aliarvioiminen	36
3.8.4	Omien vahvuuksien huomiotta jättäminen	36
3.8.5	Budjettiin liittyvät ongelmat	37
3.8.6	Perustellun riskin vältteleminen	37
3.8.7	Ulkopuolisten näkökulmien väheksyminen	37
3.8.8	Muutoksen pelkääminen	38
3.8.9	Motivoinnin ja palkitsemisen unohtaminen	38
3.8.10	Muita ongelmia	38
4	Case-yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadinta	39
5	Pohdintaa	43
5.1	Teoriaosuus	43
5.2	Tulokset ja johtopäätökset	43
5.3	Tavoitteiden saavuttaminen ja arviointi	45
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite X Liiketoimintasuunnitelma	

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen ja tutkimuksen perustelu

Työn kirjoittaja oli ennen työn aloittamista törmännyt liiketoimintasuunnitelmaan useasakin eri yhteydessä. Jopa tutkintoon, johon tämän tutkimuksen tekeminen liittyy, on sisällytetty perusopintoina kurssi, jonka toisena osiona käsiteltiin ja laadittiin liiketoimintasuunnitelma. Usein keskeisimmäksi syyksi laatia liiketoimintasuunnitelma painotettiin, että se laaditaan rahoittajaa varten. Entä tilanne, jossa yrityksen perustamiseen ei tarvita ulkopuolista rahoitusta? Tällainen tilanne voi olla vaikka konsultointiyrityksellä. Konsultointiyrityksen ei tarvitse hankkia suuria varastoja, eikä välttämättä edes toimitiloja. Yrittäjä voi ainakin alkuun hoitaa yritystoimintaansa kotoaan käsin sekä käymällä konsultoinnissa asiakasyrityksissä. Yrittäjä tarvitsee mahdollisesti tietokoneen, tietoliikenneyhteydet sekä kulkuvälineen, jolla liikkua asiakkaiden luokse, mutta nekin löytyvät useimmalta yrittäjäksi aikovalta henkilöltä omasta takaa. Mihin liiketoimintasuunnitelmaa silloin tarvitaan? Kaikki eivät edes ole hyviä kirjaamaan ajatuksiaan paperille. Pilaako huonosti laadittu liiketoimintasuunnitelma silloin mahdollisuudet yritystään perustavalta yrittäjältä? Voiko yrittäjä tällöin vakuuttaa rahoittajat pelkästään kertomalla heille suullisesti liiketoiminnan aloittamista koskevista suunnitelmistaan?

Liiketoimintasuunnitelman tärkeyttä tunnutaan painotettavan, kun puhutaan uuden yritystoiminnan suunnittelemisesta. On yleinen käsitys, että vähintäänkin sijoittajat haluavat nähdä yrittäjän suunnitelmat paperilla ennen kuin tekevät päätöksen ottaako riski ja lähteäkö tukemaan yrittäjän toimintaa taloudellisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tarvitaanko liiketoimintasuunnitelmaa. Ja mikäli sellainen tarvitaan, selvitetään miksi se tarvitaan ja kenen tarpeita se palvelee. Työssä tutkitaan myös miten laaditaan hyvä ja toimiva liiketoimintasuunnitelma. Millaisia asioita liiketoimintasuunnitelmassa tulisi tuoda esille ja mitä jättää pois? Minkälaista taustatyötä itse suunnitelmaa varten yrittäjän olisi hyvä tehdä? Mitkä ovat yleiset virheet, jotka toistuvat liiketoimintasuunnitelmissa? Liiketoimintasuunnitelman laatimista tutkittaessa keskitytään lähinnä aloittavan yrityksen toiminnan suunnittelemiseen ja siihen onko liiketoimintasuunnitelma tarpeen laatia. Työn toiminnallisessa osuudessa laaditaan liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle, joten aloittavan yrityksen näkökulma on looginen valinta liiketoimintasuunnitelman tarkastelemiselle.

1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön ensisijainen tavoite on auttaa aloittavaa yrittäjää suunnittelemaan tulevaa liiketoimintaansa. Työn toivotaan myös selkeyttävän sen kirjoittajan yritystä koskevia suunnitelmia. Tavoitteena on myös selvittää tarvitseeko aloittava yrittäjä liiketoimintasuunnitelman, sillä lähes kaikki yrityksen perustamista käsittelevät teokset korostavat sen tärkeyttä. On olemassa kuitenkin näkökantoja, joiden mukaan liiketoimintasuunnitelman voi unohtaa ja sen sijaan kannattaa keskittyä olennaisempiin asioihin. Vaikka liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuutta kohtaan kohdistuukin kritiikkiä, on tässä työssä päätetty tehdä liiketoimintasuunnitelma, jotta yrittäjän idea saataisiin paperille ja sen toteuttamiskelpoisuutta voitaisiin arvioida. Lisäksi työn tekijä toivoo, että liiketoimintasuunnitelman laatimisen myötä liikeideaa saadaan testattua. Työn pääpaino on liiketoimintasuunnitelman laatimisen perusteissa. Mutta siihen haluttiin tuoda myös toinen näkökulma, jotta lukijalle muodostuisi käsitys, ettei liiketoimintasuunnitelma ole pakollinen työkalu yritystoimintaa aloitettaessa. Maailmassa on paljon toimivia yrityksiä, joilla ei ole liiketoimintasuunnitelmaa. Työssä kerrotaan millaisia osoita liiketoimintasuunnitelmaan kannattaisi sisällyttää ja mitä asioita niissä kannattaisi mahdollisesti kertoa. Työssä kerrotaan myös mitä liiketoimintasuunnitelmasta kannattaa jättää pois. Lisäksi työssä pyritään selvittämään mitkä ovat liiketoimintasuunnitelmassa yleisesti tehtävät virheet.

Työn tavoitteena on määritellä lukijalle liiketoimintasuunnitelmaan ja yrityksen perustamiseen liittyviä peruskäsitteitä. Liiketoimintasuunnitelmia ei laadittaisi ilman yrittäjiä - joista suurissa yrityksissä käytetään termiä omistajat - ja siksi tämän työn aiheita käsitellään pääasiallisesti yrittäjän näkökulmasta ja erityisesti aloittavan yrittäjän perspektiivistä. Liiketoimintasuunnitelma voidaan myös laatia jo olemassa olevalle yritykselle, mikäli siltä sellainen puuttuu tai halutessaan vain organisaation valitulle osalle.

Työn toiminnallisessa osuudessa laaditaan liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle. Apuna liiketoiminnan laatimisessa hyödynnetään työn teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen taustalla on selvittää onko idea yrityksen perustamisesta millään tavalla toteutuskelpoinen ja onko kaikki tarvittavat asiat osattu ottaa huomioon toimintaa suunnitellessa. Samalla pyritään saamaan selville onko liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisesta paperille hyötyä.

Samasta aiheesta on laadittu paljon töitä aiemminkin, joten siltä kannalta katseltuna aihe ei ole kovin omaperäinen. Uutta tässä työssä on kuitenkin se, että siinä on keskitytty erityisesti itse liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen. Tekijän tutkimista aiemmin valmistuneista töistä ei löytynyt myöskään kritiikkiä liiketoimintasuunnitelmaa kohtaan. Airaksinen ja Vilka mainitsevat ihmisten kokevan uudeksi tiedoksi vain sellaisen, jota ei vielä löydy maailmasta. He kuitenkin ovat sitä mieltä, että uutena tietona voidaan pitää myös muotoa, johon tuotos luodaan persoonallisella tavalla. Sellaisen muotoon saatettu tuotos avaa toiselle ammattilaiselle uusia näkökulmia toteuttaa kyseinen asia. (Airaksinen & Vilka 2003, 69.) Toista perustettavan yrityksen kaltaista yritystä ei kuitenkaan ole vielä olemassa, joten toiminnalliselta osuudeltaan työstä tulee varmasti yksilöllinen.

1.3 Työn eteneminen ja metodit

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Työn viitekehyksenä käytetään kirjallisuutta, joka käsittelee liiketoiminnan suunnittelua ja perustamista. Työ on teoriapainotteinen toiminnallista osuutta lukuun ottamatta. Toisessa luvussa käsitellään sitä miksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia, mutta myös sitä onko se lainkaan tarpeellinen aloittavalle yrittäjälle. Samalla määritellään mitä tarkoitetaan liiketoimintasuunnitelmalla ja ketä varten sen laaditaan.

Kolmannessa luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman osiot, sekä kuvataan mitä kussakin osiossa tulisi tuoda ilmi. Liiketoimintasuunnitelman rakenteeseen on otettu osioita usean eri kirjoittajan teoksesta, jotta rakenteen kuvauksesta tulisi tarpeeksi kattava. Luvun lopussa kerrotaan, että liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuna voi käyttää sitä varten kehiteltyjä ohjelmistoja, mutta muistutetaan myös, että ohjelman käyttöön liittyy riskejä.

Neljäs luku käsittelee yleisimpiä virheitä, jotka yrittäjät toistavat liiketoimintaansa koskevia suunnitelmia tehdessään. Luku kertoo myös mitkä asiat tulisi jättää liiketoimintasuunnitelman ulkopuolelle tai ainakin vähemmälle huomiolle.

Työn viidennessä ja viimeisessä osiossa esitellään millaisia johtopäätöksiä työtä tehdessä on tehty. Pohdintaosiossa analysoidaan myös miten työlle asetetut tavoitteet täyttyivät. Lisäksi kerrotaan millaisia asioita teosta työstäessä tuli esille.

Työn toiminnallisessa osiossa kirjoitetaan liiketoimintasuunnitelma aloittavan yrityksen toiminnan suunnittelun ja rahoituksen hakemisen tueksi. Tarkoituksena on saada yrityksen perustamista koskevat suunnitelmat paperille, jotta niitä voidaan testata ja ne mahdollisesti saataisiin jäsenneltyä loogiseen muotoon.

Työn raportointiosion viimeisessä luvussa kuvataan liiketoiminnan suunnitteluprosessia sekä teoriaosuuden kirjoittamista. Lisäksi luvussa on kerrottuna kirjoittajan tutkimuksen perusteella tekemät johtopäätökset. Ihan lopuksi kirjoittaja arvioi omaa onnistumistaan työn kirjoittamisessa. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma on liitteenä, joka kuitenkin on salainen.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Liiketoimintasuunnitelma vai ei?

Tuntuu, että liiketoimintasuunnitelman roolia korostetaan yritystä perustettaessa lähes kaikissa liiketoiminnan perustamista käsittelevissä teoksissa. Siksi suuremman roolin tässä työssä saavat argumentit liiketoimintasuunnitelman puolesta. Tässä osassa kerrotaan mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mikä on liikeidea. Selvitetään myös mitä hyötyä liiketoimintasuunnitelma tuo aloittavalle yrittäjälle ja perusteluja sen puolesta. Koska on kuitenkin olemassa paljon yrityksiä, joilla ei ole lainkaan liiketoimintasuunnitelmaa, kerrotaan tässä kappaleessa myös miksi liiketoimintasuunnitelma ei kuitenkaan aina ole tarpeellinen, etenkin yritystoimintaa aloitettaessa.

2.2 Miksi liiketoimintasuunnitelma

Raha pyörittää yritysmaailmaa. Tarvitaan myös verta, hikeä, kyyneliä, päättäväisyyttä, sydäntä ja ääretön lista muita liike-elämän iskusanoja, jotka ovat tärkeitä aloittavalle yrittäjälle, mutta raha on elinehto. Rahan avulla yrittäjä voi testata liiketoiminnan ymmärtämystään, rahan puute pakottaa heidät miettimään mitä olisi voinut olla. (Sharma 1999, 113-114.)

Jotta liikeidea voitaisiin siirtää suunnitteluhuoneesta tositoimiin, taloudellisille resursseille tulee esitellä tapa, jolla idean läpivienti aiotaan toteuttaa. Tästä muodostuu kuitenkin kehä yrittäjälle. Yrittäjä aikoo aloittaa yrityksen tarkoituksenaan tehdä rahaa, mutta

yleensä ensin tarvitaan huomattava summa rahaa, jotta pallo saataisiin pyörimään. (Sharma 1999, 114.)

Jotta yrittäjän toiveet ja unelmat eivät heti murskautuisi, tulee muistaa että henkilökoh-
taisen varallisuuden puute ei tarkoita tuhoa uudelle yritykselle. Yritystoiminta täytyy vain
rahoittaa lainarahoituksella ja tässä vaiheessa kuvioihin mukaan tulee liiketoimintasuun-
nitelma. Virallisen liiketoimintasuunnitelman esittelyä pidetäänkin nykyisin normaalina
menettelynä haettaessa taloudellista tukea yleisimmistä aloittavista yrittäjiä rahoittavista
lähteistä. (Sharma 1999, 114.)

Pankit, riskisijoittajat ja yksityiset sijoittajat haluavat nähdä yrityksen paperilla. He halua-
vat selkeän kuvan mitä yritys yrittää saada aikaan, miksi se menestyy, ketkä ovat kilpai-
lijoita, miten on tarkoitus markkinoida tuotetta tai palvelua ja kuka johtaa yritystä.
(Sharma 1999, 114.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla ulkomaailmalle voi kertoa kaiken yrityksestä. On ihan
sama kenen kanssa asioi, suunnitelma on valmiiksi tehty kuvaus, joka tukee yrittäjän
tekemiä väittämiä. Suunnitelma astuu kuvioihin, kun ollaan tekemisissä seuraavien ih-
misten kanssa:

1. Tavarantoimittajat, jotka pidentävät yrittäjän luottoa ja tarjoavat maksuehtoja
2. Jakelijat, jotka haluavat lisätä yrittäjän tuotteet tai palvelut heidän riveihinsä
3. Isot asiakkaat, jotka toivovat luovansa pitkäaikaiset liikesuhteet yrittäjän kanssa
4. Johtajat tai muut neuvonantajat, jotka haluavat tarjota tukeaan yrittäjälle
5. Ulkopuoliset konsultit, joilta yrittäjä kysyy apua
6. Pankinjohtajat, jotka päättävät joko lainata tai olla lainaamatta yrittäjälle rahaa
7. Sijoittajat, joita kiinnostaa sijoittaa yritykseen

Kaikille edellä mainituilla henkilöillä on omat motiivinsa haluta lisää tietoa yrittäjästä ja
kaikkia kiinnostaa ehkä suunnitelman eri osat. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma
tydyttää kaikkien näiden ryhmien tarpeet ja tekee yrityksestä vahvemman toimijan.
(Barrow & ym. 2010, 12.)

Pitkämäen mielestä liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa voi tulla esille huomiotta jääneitä
asioita. Liiketoiminnan kokonaisuuden ja liikeidean toteutumisen kannalta merkityksettö-
mät työt saattavat olla korostettuna päivittäisissä työtehtävissä. Sen sijaan jotkut merkit-
tävätkin toiminnot saattavat jäädä vaille niiden tarvitsemaa huomiota. Lisäksi haja-
naisuus muuttuu päämäärätietoiseksi tekemiseksi, kun jokaiselle osa-alueelle saadaan

määriteltyä toiminnan tarkoitusta täydentävät tavoitteet. (Pitkämäki 2000, 10.) Roaring-Lion -nimisen energijaumayrityksen perustajan, Sean Hackneyn kokemukset liiketoimintasuunnitelman tekemisestä vakuuttavat hänet sekä liiketoimintasuunnitelman hyödyistä, että sen rajoituksista. Hänen mielestään liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen työnsi häntä kohti yrityksen perustamista, kun hänellä ei ollut aikomusta sitä tehdä. Mutta hän myöntää, että suunnitelma ei ollut lähellekään niin tehokas, mitä tulee yrityksen mahdollisesti kohtaamien riskien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen ja määrittämiseen. (Henricks 2008, 95.)

2.3 Onko suunnitelma todella tarpeen

Koski ja Virtanen ovat sitä mieltä, että yksinkertaistettuna liiketoiminta on rahan ansaitsemista ja siksi yrittäjän ei tulisi tuhata aikaansa suunnitelman kirjoittamiseen, mikäli hän voi samaan aikaan olla myymässä ja keräämässä yritykselleen kassavirtaa (Koski & Virtanen 2005, 103). Ollis Leppänen on kirjoittanut teoksen nimeltä Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin! Jo teoksen kansilehti tuo hyvin esiin hänen näkökantansa, sillä siinä hän kehottaa, että lukijan tulisi hylätä ”paperilta maistuvat suunnitelmat ja kuningasidean jahtaaminen”. Hän mielestään liiketoimintasuunnitelma johtaa yrittäjyyttä suunnittelevan henkilön ajatukset väärään suuntaan. Hänen mukaansa useimmiten suunnitelmat laaditaan vain rahoittajia varten, eikä sille välttämättä löydy lainkaan myöhempää käyttöä. Hän pitää liiketoimintasuunnitelman laatimista vain ajan ja hermojen tuhlaamisena. (Leppänen 2013, 13.)

Rahoittajat ovat kiinnostuneita vain siitä, että yrittäjä on tosissaan ja pystyy toiminnallaan maksamaan mahdolliset lainansa takaisin. Liian aikainen yrityksen liiketoimintasuunnitelman hiominen voi luoda harhaisen kuvan yrittäjän bisneksistä. Arvauksiin ja oletuksiin perustuvia markkinoita ja talouslukuja sisältävä liiketoimintasuunnitelma on vain mielikuvituksen tuotetta. (Leppänen 2013, 13-14.)

Leppänen toteaa, että yrittämisen asiantuntijoina itseään pitävät väittävät hyvän idean kantavan ja takaavan yrityksen menestyksen. Hän on kuitenkin eri mieltä perustaen väitteensä siihen, että yrittämiseen tarvitaan itsensä likoon laittamista, eikä oikea yritysidea takaa liiketoiminnan onnistumista. Usein yrittäjyyttä suunnittelevat nojaavat liiaksi yritys-ideaansa. (Leppänen 2013, 22.)

Idea ei kuitenkaan tee töitä yrittäjän puolesta. Hyvän idean avulla kiinnostus saattaa herätä, mutta jonkun on myytävä, pakattava, toimitettava, johdettava ja laskutettava. Vastoinkäymisten ilmaantuessa tarvitaan jotain muuta kuin idea pitämään henkeä ja taistelutahtoa yllä. Vastuu tekemisistään ja tuloksistaan on yrittäjällä, eikä niitä voi ulkoistaa yritysidealalle. Leppäsen mukaan pääasia on oma tahto yrittää. Väitteensä hän perustaa sellaisten yrittäjien tarinoihin, jotka ovat menestyneet eri liiketoiminnan aloilla. Vain harvoin yrityksen pitkäjänteisen toiminnan taustalta löytyy heti alussa löydetty kuningasidea, mutta sen sijaan siellä on aina yrittäjä tukenaan selkeä tahtotila ja halu yrittämiseen. (Leppänen 2013, 22.)

Leppäsen mielestä kuningasidean metsästäminen on suurin este yritystoiminnan käynnistämiseksi. Vaikka onkin kivaa pohtia erilaisia liikeideoita, ohjaavat ne ajattelua väärään suuntaan. Kaikki lähtee siitä, että yrittäjä tietää ja tunnistaa omat vahvuutensa ja tahtotilansa, jonka jälkeen voi keskittyä bisnekseen. (Leppänen 2013, 22.)

Kun yrittäjä perustaa yritystä, tulee hän törmäämään tahoihin, jotka haluaisivat nähdä liiketoimintasuunnitelman. Yritysten kanssa toimiville asiantuntijoille ja konsulteille perinteinen liiketoimintasuunnitelma on työkalu, jonka avulla he ymmärtävät paremmin mitä yrittäjä on tekemässä. Samalla asiantuntijat ja konsultit saavat selville onko yrittäjä suunnitelmiansa kanssa tosissaan. Todennäköisimmin liiketoimintasuunnitelman haluaisivat nähdä starttirahapäätöstä tekevä yritysneuvoja, pankin lainapäätöstä tekevä virkailija, Finnveran yritystutkija ja mahdollinen ulkopuolinen rahoittaja tai sijoittaja. He pitävät liiketoimintasuunnitelmaa terminä, jota ovat tottuneet työssään käyttämään. Yrittäjä voi kuitenkin hyvin kertoa käynnistysuunnitelmaa apuna käyttäen mitä suunnitelmalta odotetaan. Käynnistämisuunnitelman yrittäjä laatii itseään varten ja kaikki muutkin suunnitelmat kannattaa laatia sitä silmällä pitäen, eikä tuhlaten aikaa turhien juttujen sepustukseen vain rahankiilto silmissä. Kun pääsee sinuiksi oman juttunsa kanssa, on sen ulkopuolisille esittelemisenkin uskottavaa. (Leppänen 2013, 136.)

Leppänen ei kuitenkaan tyrmää täysin ideaa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Hänen mielestään sen aika tulee myöhemmin, mutta alussa on oleellista, että yrittäjä tietää mitkä ovat ensimmäiset askeleet ja mitkä asiat tulee hoitaa kuntoon, jotta toiminta voidaan aloittaa. Usein alkuun voi riittää yksinkertainen käynnistymisuunnitelma. Yrityksen vaatiessa isoja investointeja tai pääomia voi yrittäjä laatia seuraavaksi pidemmän tähtäimen suunnitelmia ja laskelmia. (Leppänen 2013, 17.) Sen sijaan hänen mielestään liike-

toimintasuunnitelman laatimisen aika on, kun yrittäjä tietää missä bisneksessä on ja pysyy tarkastelemaan yrityksensä toimintaa muutaman vuoden aikajänteellä (Leppänen 2013, 14).

Pitkäaikainen yrittäjyyden tutkija William Bygrave tutki vuonna 2006 kuinka paljon paremmin muodollisen liiketoimintasuunnitelman kirjoittaneet yrittäjät pärjäsivät verrattuna niihin yrittäjiin, jotka eivät kirjoittaneet liiketoimintasuunnitelmaa. Hän myöntää, ettei tutkimuksessa löytynyt eroa. Toisin sanoen Bygrave tiiminsä kanssa totesi, että liiketoimintasuunnitelman laatineet aloittavat yrittäjät eivät menestyneet paremmin kuin yrittäjät, jotka aloittivat yritystoiminnan ilman liiketoimintasuunnitelmaa. (Henricks 2008, 94.)

Toisen tutkimuksen mukaan kuitenkin liiketoimintasuunnitelman laatimisen ja sen aloitustaako yrittäjä oikeasti liiketoiminnan välillä vallitsee myönteinen riippuvuus. Yrittäjät oikeasti aloittivat liiketoiminnan kaksi ja puoli kertaa useammin, kuin yrittäjät, jotka eivät laatineet liiketoimintasuunnitelmaa. Tämän syynä on se, että ihmiset, jotka kirjoittavat liiketoimintasuunnitelman, tekevät enemmän asioita. Ja enemmän tekeminen, kuten markkinatutkimukset ja valmistelevat projektit kasvattavat mahdollisuuksia yrittäjän läpiviennille. (Henricks 2008, 94.)

2.4 Mikä on liiketoimintasuunnitelma

Useimmat ihmisistä käyvät läpi elämäänsä suunnitellen. He suunnittelevat vaikka palaavansa yliopistoon tai lähtevänsä lomalle. Mutta miksi ihmiset suunnittelevat niin paljon? Yksinkertaisesti ei voida ennustaa mitä tulee tapahtumaan, joten miksi vaivautua? Kaikki kuitenkin tietävät, että huomien on erilainen kuin tämä päivä ja tämä päivä ei ole samanlainen kuin eilinen. Noiden erilaisuuksien suunnitteleminen on yksi tapa siirtyä eteenpäin ja kohdata asiat, jotka ovat tuntemattomia tai epävarmoja. Suunnittelu on selviytymisstrategia. (Barrow & Peterson & Tiffany 2010, 9.)

Yritykset tekevät liiketoimintasuunnitelmia samoista syistä. Suunnittelu on keino kehittää menestymisen todennäköisyyksiä jatkuvasti muuttuvassa liike-elämässä. Liiketoimintasuunnitelmat eivät tietenkään takaa mitään. Liiketoiminnan suunnittelu ei ole tiede, joka antaa oikeat ja väärät vastaukset tulevasta. Mutta liiketoiminnan suunnittelu on prosessi, joka valmistelee yrittäjää siihen mitä tuleman pitää. Ja liiketoiminnan suunnittelu lisää todennäköisyyttä, että kun sen aika koittaa, kyseinen yritys on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Barrow & ym. 2010, 9.)

Pieni yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa eniten. Jos omistaa jo tai johtaa pientä yritystä, tietää olevansa ”jack-or-jill-of-all-trades”. Termillä tarkoitetaan henkilöä, joka yrittää oppia kaikesta jotain, mutta luopuu samalla mahdollisuudesta tulla erityisosajaksi missään. Henkilön aika ei meinaa riittää edes päivittäisten askareiden hoitamiseen, puhumattakaan ensi viikon, ensi kuun tai ensi vuoden suunnittelusta. Mutta jos pyörittää pienyritystä, ei ole varaa olla suunnittelematta. (Barrow & ym. 2010, 11.)

Suuryrityksen haparoidessa sillä yleensä on taloudellisia resursseja ratkaista ongelmat ja päästä takaisin jaloilleen. Jos resurssit ovat rajalliset, yksittäinen virhe, kuten vaikka tuotteen kysynnän liioittelu tai maksuaikojen aliarvioiminen voi tarkoittaa loppua kaikelle sille mihin on investoinut ja minkä eteen on työskennellyt kovasti. Liiketoimintasuunnitelma osoittaa monia uhkia, varoittaen vaaroista ja esteistä, joita edessä on, jotta voi välttää sellaiset karikot. Kannattaa muistaa, että kaksi kolmesta uudesta yrityksestä lopetetaan niiden kahden tai kolmen ensimmäisen elinvuotensa aikana. (Barrow & ym. 2010, 11.)

Sharma kuvaa liiketoimintasuunnitelma kartaksi, joka opastaa askel askeleelta läpi yrityksen perustamisprosessin. Hyvä kartta luo selkeän ja ytimekkään tien, jota seurata. (Sharma 1999, 113.) Suurissa yrityksissä liiketoiminta pitää sisällään paljon toimintokohtaisia suunnitelmia, kuten markkinointisuunnitelmia ja investointisuunnitelmia. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä toiminnot eivät välttämättä ole selkeästi eriytyneet ja käytettävissä voi olla toimintokohtaisia resursseja sen verran vähän, että toimintokohtaisten suunnitelmien laatiminen ei onnistu, eikä se ole tarpeenkaan. Kuitenkin koko liiketoimintaa koskevia suunnitelmia tarvitaan kaikissa yrityksissä, vaikka suunnitelmaa ei dokumentoitaistakaan eli tehtäisi liiketoimintasuunnitelman muotoon. Koska usein kuitenkin liiketoiminnan suunnittelu kirjataan liiketoimintasuunnitelmaksi, käydään siksi liiketoiminnan suunnitteluprosessia läpi liiketoimintasuunnitelman avulla. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Koski yksinkertaistaa liiketoimintasuunnitelman yrityksen liiketoimintaa kuvaavaksi dokumentiksi. Yritystasolla liiketoimintasuunnitelma kuvaa yritystä, sen tuotteita ja palveluita ja sitä miten liiketoiminnasta saadaan kannattavaa. (Koski 2005, 18.) Liiketoimintasuunnitelma voi olla monikymmensivuisenkin tuotos yrityksen liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja yrityksen menestystekijöistä. Joskus kuulee sanottavan, että itse matka on päämäärää tärkeämpi. Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan jossain määrin ajatella

pätevän saman fraasin. Liiketoimintasuunnitelman laatija oppii suunnitellessaan ja joutuu miettimään kriittisesti paperilla tekijöitä, jotka voivat tulevaisuudessa nostaa yrityksen menestykseen tai päinvastoin tuhota sen. (Hesso 2013, 24.) Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti yrittäjää itseään varten. Se toimii apuna paitsi suunnitellessa ja ohjatessa, myös seurattaessa yrityksen toimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 24.) Suunnitteluvaiheessa liiketoiminta laitetaan sellaiseen muotoon, että se helpottaa yrittäjää ottamaan huomioon kaikki liiketoiminnan edellytykset ja välttämään virhearviointeja. Suunnittelu avaa yrittäjän katsetta huomioimaan kaikki liiketoiminnan osa-alueet, eikä vain esimerkiksi tarjottavan tuoteinnovaation ominaisuudet. Liiketoimintasuunnitelman tulisi selvittää yrityksen sidosryhmille idean markkinakelpoisuus. Suunnitelma kertoo tuleville yhteistyökumppaneille yrityksen tarkoituksen ja aiotun kehityssuunnan. Näin yhteistyömahdollisuudet on helpompi kartoittaa. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

Laajuudeltaan liiketoimintasuunnitelma voi olla vain yrittäjän päässä oleva suunnitelma tai varsin laaja ja perusteellinen tutkimus- ja selvitystyöhän perustuva kirjallinen materiaali (Liikeidea 2009). Liikesuunnitelman mitta ei tarvitse olla sataa sivua, vaan yrittäjä voi itse suunnitella sen laajuuden ja painopistealueet vastaamaan omia tarpeitaan (Työ- ja elinkeinoministeriö). Bygrave jopa suosittelee liiketoimintasuunnitelma työstämistä mahdollisimman lyhyeksi, todeten, että mitä lyhempi se on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on tulla luetuksi. Samoin hän korostaa, että liiketoimintasuunnitelman tulisi ennemmin olla värikkäitä esittelydioja näppärissä kansissa, kuin paksu pinkka valkoista paperia. Digitaaliset diat on helpompi toimittaa hajallaan olevalle yleisölle sähköpostin kautta tai esitellä suurelle ryhmälle. Vaikka liiketoimintasuunnitelmalle ei olekaan olemassa määrättyä pituutta, suosittelee Bygrave maksimipituudeksi 20 sivua, mutta mieluummin vähemmän. Yhdelle sivulle ei myöskään kannata laittaa kovin paljon tietoa, vain pääkohdat, eikä enempää kuin kuusi tai kahdeksan riviä dialle. (Henricks 2008, 95.) Usein se myös on yrityksen luottamuksellista aineistoa, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. (Liikeidea 2009.) Liiketoimintasuunnitelma, joka on laadittu yrityksen perustamista varten, ei ole ikuinen. Se päivittyy, kehittyy ja kasvaa samaa yhdessä liiketoiminnan kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

3 Liiketoimintasuunnitelman työstäminen

3.1 Suunnitelman sisältö ja tiivistelmä

Kaikki liiketoimintasuunnitelmat eroavat ehdotetun tuotteen tai palvelun suhteen, mutta liiketoiminnan suunnittelun odotetaan kuitenkin seuraavan tiettyjä raameja. (Sharma 1999, 115). Liiketoimintasuunnitelmat eroavat myös tyylin tai formaatin suhteen, mutta Sharman mukaan mahdolliset sijoittajat odottavat sen kuitenkin pitävän sisällään seuraavat olennaiset elementit:

- *kansilehti
- *nimilehti
- *sisällysluettelo
- *yhteenveto
- *yrityksen tunnuslause
- *luettelo johdosta ja henkilökunnasta
- *markkinatutkimus
- *palvelukuvaus
- *kilpailukatsaus
- *taloudelliset suunnitelmat
- *liitteet, joihin sisältyvät ansioluettelo ja/tai sanasto

(Sharma 1999. 122.)

Lähes kaikissa teoksissa ja oppaissa otsikoidaan ja jaotellaan liiketoimintasuunnitelma hieman eri tavoin. Jylhän ja Viitalan mukaan liiketoimintasuunnitelman runko voisi sisältää seuraavat kappaleet: yhteenveto, markkinatilanne ja sen näkymät, yrityksen päämäärät ja tavoitteet, strategia, markkinointisuunnitelma, tuotekehityssuunnitelma, tuotantosuunnitelma, organisaatio ja henkilöstö, riskien arviointi ja hallintakeinot, talous-suunnitelma, rahoitusesitys ja liitteitä. (Jylhä & Viitala 2013, 52.) Alla on kuvattu auki tarkemmin mitä kustakin kappaleesta tulisi löytyä. MacKinsey ja Company taas lisäisivät runkoon oman kappaleen liikeideasta. (MacKinsey & Company 2001, 32.) Näissä lähteissä ei SWOT-analyysiä ole listattu omaksi kappaleekseen, vaan sitä on käytetty enemminkin suunnittelun pohjana. Tässä työssä se on kuitenkin haluttu nostaa omaksi kappaleekseen. Sahlman liiketoimintasuunnitelman rajauksessa sen runko taas jaetaan seuraavin väliotsikoin: ihmiset, mahdollisuus, tausta ja riskit sekä palkkio. Hän kuitenkin korostaa, että tämän rungon seuraaminen ei takaa voittokaavaa, jollaista jotkut kirjat ja ohjelmistot nykyisin mainostavat. (Harvard Business Review on Entrepreneurship 1999, 32.)

Tiivistelmä käsittelee kaikkea, mikä liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää. Se on enemmän, kuin yksinkertainen johdanto; se on koko suunnitelma, mutta vain lyhempi. (Barrow & ym. 2010, 15-16.) Tiivistelmän tarkoituksena on antaa yleiskatsaus ja kertoa

lukijalle kaikki olennainen liiketoimintasuunnitelmasta. Sen vuoksi tiivistelmän tulisi olla selkeä ja ymmärrettävä. Liiketoimintasuunnitelman muissa osissa yrittäjä kertoo tarkemmin tiivistelmässä mainituista asioista ja antaa yksityiskohtaisempaa teknisempää tietoa. On huomattava, että muiden osien tulisi olla yhteneväinen tiivistelmän kanssa, eikä niihin kannata sisällyttää ristiriitaista tietoa tai tiivistelmässä mainitsemattomia olennaisia asioita. (MacKinsey & Company 2001, 51.)

Tiivistelmän pituus on vain sivu tai kaksi ja se pitäisi kirjoittaa vasta, kun koko suunnitelma on valmis (MacKinsey & Company 2001, 51). Kahden sivun mittaisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen on usein vaikeampaa ja aikaa syövä tehtävä kuin kahdenkymmenen sivun mittaisen yksityiskohtaisen kuvauksen tekeminen. Aikaa vievää siitä tekee se, että liiketoiminnan sisällön tiivistämiseen tarvitaan toisenlaista ajattelua. Tiivistelmää laatiessa yrittäjän tulee ottaa huomioon lukija ja varmistaa rakenteen selkeys ja ymmärrettävyys sekä yksinkertainen kieli ja nopeasti luettavuus. Usein, kun ihmiset lukevat suunnitelmaa, ei heidän tarvitse lukea pidemmälle kuin tiivistelmä (Barrow & ym. 2010, 15-16). Jos lukija kuitenkin lukee selkeästi laaditun yhteenvedon, lukee hän todennäköisimmin koko liiketoimintasuunnitelman. (MacKinsey & Company 2001, 51.)

Tiivistelmästä on hyötyä, koska siitä käy selville suunnitelmassa esitettävät ajatukset ja se muodostaa pohjan selkeälle ja tiiviille viestinnälle. Se toimii apuvälineenä, kun yrittäjä haluaa pitää lyhyen suullisen esityksen, jossa hän käy läpi kaikki suunnitelman pääkohdat muutamassa minuutissa. (MacKinsey & Company 2001, 51.)

3.2 Liiketoiminnan suunnittelu

3.2.1 Liikeidea

Liiketoimintasuunnitelmaan liittyy aina liikeidean määrittäminen. Liikeidean avulla pitkään liiketoimintasuunnitelma saadaan tiivistettyä muutama lauseeseen vastaamalla kysymyksiin: mitä, miten ja kenelle. (Hesso 2013, 24-25.)

Liikeidea selvittää mikä on yrityksen oma ja erityinen tapa harjoittaa toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tehdä tulosta. Se myös kertoo yrityksen menestystekijät. Liikeidean tarkka kirjaaminen on tärkeää, sillä vain siten muut voivat sitä arvioida. Kuvaus myös luo perustan liikeidean helpolle kehittämiselle jatkossa. (Jylhä & Viitala 2013, 42.)

Liikeideasta esimerkiksi rahoittaja näkee heti mitä liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään. Sen avulla yrittäjä voi kommunikoida isossa organisaatiossa alaisilleen oman yrityksensä toiminnan perustan, eli tuotteen tai palvelun, pelisuunnitelman sekä asiakkaat. Myös esimerkiksi uusi strategia on helppo visualisoida koko henkilökunnalle esittämällä uusi ja vanha liikeidea vierekkäin. (Hesso 2013, 25.)

Yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut selviävät liikeideasta. Asiakkaan tarpeet ovat aina liikeidean perustana ja liikeidea kuvaa miten nämä tarpeet aiotaan tyydyttää. Kaiken yrityksen toiminnan, tuotteiden, henkilöstön, toimintatavan ja tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi olla sopusoinnussa keskenään ja viestiä samaa. Jos esimerkiksi henkilöstön toiminta ei vastaa sitä laatua, johon tuote- ja markkinaratkaisulla pyritään, on liikeideassa heikkous. (Jylhä & Viitala 2013, 42.)

Yleensä liikeideassa on kolme osaa:

- *Kenelle halutaan myydä
- *Mitä myydään
- *Miten toimitaan (Liikeidea 2009.)

Myöhemmin liikeidean käsitteeseen on otettu mukaan imago, sillä se on ratkaiseva vaikutin asiakkaiden tehdessä ostopäätöstä ja kilpailussa menestymiselle. (Jylhä & Viitala 2013, 43.)

Vaikka liikeideaan liittyy mahdollisuus tehdä rahaa, ei sillä aluksi ole kaupallista arvoa. Useimmat liikeideat ovat olemassa abstraktissa muodossa, usein sen keksijän tai rahoittajan mielessä, eivätkä kaikki liikeideat päädy tuottaviksi, tuntuvat ne kuinka loistavilta hyvänsä. Jotta liikeidean mahdollisuudet markkinoilla, sekä innovatiivisuus ja käyttökelpoisuus selviäisivät, täytyy sen vakuuttavuus testata. Lupaavalla liikeidealla täytyy sen täyttää seuraavat ominaisuudet

- *merkityksellinen
- *innovatiivinen
- *uniikki
- *selkeä fokus
- *kannattava pitkällä aikavälillä

Liikeidean hyväksyttävyyys ja tuottavuus riippuu pitkälle siitä kuinka innovatiivinen idea on. Innovatiivisuudella tarkoitetaan tavanomaisen tuotannon tai jakelukanavien käyttämistä, joita ei ole juurikaan aiemmin omaksuttu. Jopa koko liiketoimintamalli voi olla innovatiivinen. (Martins.)

MacKinseyn mukaan liikeidean tulisi täyttää asiakkaan tarve, olla innovatiivinen ja ainutlaatuinen. Liikeidealla tulisi myös olla selkeä kohde ja sen tulisi olla kannattava pitkällä aikavälillä. (MacKinsey 2001, 27.) Terho Puustisen mielestä taas liikeidean ei tarvitse olla mullistava, omaperäinen, uusi eikä edes välttämättä hyvä. Hänen mukaansa riittää, että liikeidea toimii. Jo olemassa olevia tuotteita tai palveluita voi kehittää siten, että niiden vetovoima säilyy tai idean voi kopioida jostain, kunhan ei ärsytä idean alkuperäistä keksijää. Usea menestyvä yrittäjä kertoo lainanneensa idean ulkomailta ja suuri osa yrittäjistä soveltaakin vanhaa, esimerkkinä vaikka muurari, nuohooja, kukkakauppias tai romuyrittäjä. (Puustinen 2006, 39.)

Liikeidea tarvitsee kaverikseen tuotteen tai useampia. On eduksi, mikäli tuote erottuu jo olemassa olevista. Markkinoille tuleva tuote voi olla kilpailevia tuotteita kalliimpi ja parempi tai yhtä hyvä ja reilusti halvempi. Usein tuttujen tuotteiden edelleen kehittäminen koetaan helpommaksi, kuin täysin uusien asioiden lanseeraaminen ja myös riskit ovat pienemmät. Yrittäjän kannattaa miettiä, mikä on hänen yrityksensä päätuote, mutta myös mitkä tuotteet tasapainottaisivat liiketoimintaa, jos päätuotteita menee välillä huommin kaupaksi. (Puustinen 2006, 39.)

Aina ei tarvita muuta kuin, että yrittäjä vain lähtee markkinoille mukaan. Tällöin asiakkaat tuleva iloisiksi, vaikka itse tuote ei muuttuisi miksikään, jos se vain onnistuu tyydyttämään jonkun tarpeen tai tulee lähemmäksi. Liikeideana voi toimia kiva tuote tai miellyttävä palvelu, mutta sen ei tarvitse olla asiakkaan veret seisauttava. Tavanomainen tuote toimii hyvin, jos kysyntä ylittää tarjonnan. Erityisesti megatrendien alkuvaiheessa syntyy tällaisia tilanteita, kun trendin mukaan voi hypätä, vaikka ei keksisikään sitä ensimmäisten joukossa. (Puustinen 2006, 40.)

Puustisen mukaan hyvä liikeidea on yksinkertainen ja sellainen, joka tekee mahdolliseksi saavuttaa hyvän taloudellisen tuloksen kohtuullisella panostamisella. Asiakkaan aikaa, vaivaa tai rahaa säästävällä liikeidealla on hyvät edellytykset saavuttaa tämä tavoite. Asiakkaan arvostaessa käyttämäänsä palvelua tai tuotetta hän ei kiukuttele niin paljon rahasta ja idea toimii. (Puustinen 2006, 41.)

Ihmisten käyttäytymistä mullistavia liikeideoita Puustinen pitää nerokkaimpina. Sellaiset ratkovat haastavia ongelmia ja tuovat unelmat, joita on pidetty saavuttamattomina jokaisen ulottuville. Voi olla, että ne tulevat luoneeksi kokonaan uusia tarpeita, joista ihmiset

eivät edes ole osanneet haaveilla. Mullistavat liikeideat ovat kuluttajan odotukset reippaasti ylittäviä ja monesti jotain muuta kuin uusi tuote tai palvelu. Toimiva yhdistelmä on halpa hinta ja hyvä laatu. Esimerkiksi vanha tuote uuden, yllättävän jakelukanavan kautta toimitettuna voi toimia menestyvän liikeidean pohjana. (Puustinen 2006, 43-44.)

Mullistaviin keksintöihin liittyy yrittäjän kannalta suurimmat mahdollisuudet, mutta myös suurimmat haasteet ja riskit. Mikäli yrittäjä aikoo tehdä tuotteen, jota asiakas ei vielä ymmärrä tarvitsevansa, kysytään yrittäjältä näkemystä ja rohkeutta. Konservatiivisten kuluttajien on kyseenalaistettava perinteinen ajattelu ja käyttäytyminen ja sama on edessä rahoittajilla. Rahoitusta ei välttämättä saada vain siitä syystä, että rahoittaja ei ymmärrä liikeideaan liittyvää mahdollisuutta. Siksi mullistavien tuotteiden lanseeraus vaatii paljon enemmän pääomaa kuin vanhojen ja suosittujen tuotteiden parannetut versiot. Suuret ponnistukset kuitenkin kannattavat, sillä läpimurtoja tapahtuu jatkuvasti ja menestyjät palkitaan ylenpalttisesti. (Puustinen 2006, 45.)

3.2.2 Strategia

Kun yrittäjä perustaa yrityksen, tekee hän strategiatyötä. Yksi strategian määritelmä on, että se on strategisia päätöksiä, rohkeita riskin sisältäviä avauksia ja aloitteita. Riskin sisältäväksi avaukseksi luetaan yrityksen perustamispäätös. (Jylhä & Viitala 2010, 69.)

Kun yritystoiminnassa puhutaan strategiasta, on kyse yrityksen toimintaan liittyvistä periaatteista, joiden varassa se aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla ja selviytyä kilpailussa. Strategiatyötä on strategian määrittely eli luominen ja sen toteuttaminen. Se tarkoittaa päätöksen tekemistä koskien investointeja, tuotekehitystä, verkostoja ja yhteistyösuhteita. Näitä koskevia strategiapäätöksiä tehdään perinteisesti yrityksen perustamisvaiheessa, sekä toiminnan jatkuessa. Yrittäjän täytyy myös päättää miten strategia toteutetaan, jotta hän varmistuu siitä, että yrityksessä tehdään asiat oikein.

Strateginen käsitteistö pitää sisällään paljon käsitteitä, eivätkä kaikki yritykset hyödynnä koko valikoimaa. Keskeisimpiin käsitteisiin kuuluvat arvot, toiminta-ajatus tai perustettava tai missio, visio, päämäärät ja tavoitteet sekä strateginen asemointi. (Jylhä & Viitala 2010, 69.)

Strategian perustana ovat ympäristöä koskevat analyysit ja arviot omista voimavaroista. Se heijastelee paitsi toimialan markkina- ja kilpailutilannetta, myös yrittäjän näkemystä

omasta tavastaan toimia. Strategialle tärkeimmät piirteet pitävät sisällään tulevaisuuteen suuntautumisen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaamisen sekä suhteen asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Kaikilla yrityksillä on strategia, osalla yrityksistä se on laadittu tietoisesti ja osalla se on olemassa tiedostamatta toimivana. Suurissa yrityksissä strategia on analysoidun, suunnitellun ja dokumentoidun liiketoimintamallin muodossa. (Jylhä & Viitala 2010, 71.)

Strategia voidaan jakaa kolmeen tasoon; yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnallinen eli operatiivisen tason strategia. Yritysstrategian tarkoituksena on selvittää missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana ja päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta ja niistä luopumisesta. Liiketoimintastrategiassa tarkastellaan yleensä kilpailua sekä kilpailuedun rakentamista ja ylläpitämistä eli kilpailukyvyä varmistamista. (Jylhä & Viitala 2010, 71.) Liiketoimintastrategia esitellään liiketoimintasuunnitelmassa (Jylhä & Viitala 2013, 60). Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen ylivoimaista paremmuutta kilpailijoihin nähden. Operatiivisia strategioita tehdään, jotta voitaisiin toteuttaa kilpailustrategiaa. Niihin lukeutuvat esimerkiksi markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia ja tuotantostrategia. (Jylhä & Viitala 2010, 71.)

Karkeasti jaettuna on kaksi eri tapaa lähteä liikkeelle strategian suunnittelussa. Ensimmäisessä tavassa tutkitaan markkinoita ja etsitään sieltä optimaalinen mahdollisuus, johon tarttumalla menestys yritetään varmistaa. Yrityksen organisaatio suunnitellaan sellaiseksi, että valittu strategia voidaan toteuttaa. Tässä tavassa korostuu järjestelmällinen ja mekaaninen päätöksenteko, jossa määritellään tavoitteet, puretaan ne osatavoitteisiin, etsitään vaihtoehtoisia keinoja niiden toteuttamiseksi ja arvioidaan ne, tehdään valinnat, toteutetaan, arvioidaan taas ja viimeiseksi tehdään vaadittavat korjaukset. (Jylhä & Viitala 2010, 71-72.)

Toisessa lähestymistavassa lähdetään liikkeelle selvittämällä yrityksen resurssit ja mahdollisuudet ja määritellään sitten strategia niiden varaan. Tässä strategiassa pääosassa on omien kyvykkyyksien hyödyntäminen, mutta myös ympäristön mahdollisuudet huomioidaan. Pelkistettynä, mikäli lähdetään liikkeelle tämän vaihtoehdon avulla, tulee ensin selvittää, mitä yrityksellä on, mitä yrityksessä pystytään tekemään ja miten voimavarat voitaisiin suunnata siten, että yrityksen menestys varmistetaan. Pohjana on osaaminen ja sen ylläpitäminen ja strategiat rakentuvat toiminnan ja oppimisen myötä. (Jylhä & Viitala 2010, 72.)

Usein yrityksen strategia rakentuu näiden kahden lähestymistavan välille. On tavallista, että yrityksen olemassa olevat resurssit, ennen kaikkea osaaminen määrittää voimakkaasti yrityksen olemassa olemista ja yritys pyrkii pitämään niistä kiinni. Yhtäällä toimiala ja markkinat rajaavat, mitä yrityksen kannattaa tarjota markkinoille. Yritysten on pystyttävä muuttamaan strategioitaan joustavasti ja innovatiivisesti tarpeen vaatiessa ripeästi, koska usein markkinat ovat epävakaita. Tämän vuoksi yritykset ovat alkaneet mieltää strategiatyön prosessina, jossa määritellään ydinkyvyyksiksi, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa mahdollisimman joustavasti ja monitahoisesti. Yrityksen toimintaympäristön ja yrityksen resurssit huomioivia apuvälineitä strategiatyöskentelyyn ovat esimerkiksi elinkaarianalyysi ja SWOT-analyysi. (Jylhä & Viitala 2010, 72.)

Hyvän strategian tunnistaa siitä, että se on tavoitteellinen ja innovatiivinen. Strategiassa on selkeästi kuvattuna toiminnan kulmakivet, joiden varassa yritys menestyy ja erottuu kilpailijoistaan. (Jylhä & Viitala, 2013, 62). Hyvään strategiaan perustuva yritys voi selvitä epäselvästä ja huonosta johtamisesta, mutta monimutkainen hallintajärjestelmä ja organisaatorakenne eivät kompensoi huonoa strategiaa. (Harvard Business Review on Entrepreneurship 1999, 10.)

Yritysstrategiakappale yhdistää kaiken mitä yrittäjä tietää liiketoimintaympäristöstään ja omasta yrityksestään luodakseen suunnitelmansa tulevaisuudesta (Barrow & ym. 2010,17). Tämän kappaleen laatiminen vie aikaa, kun kartoitetaan perusstrategiat liiketoiminnan tärkeimpien osien kanssa toimiessa, mukaan lukien toimiala, markkinat ja kilpailu. Kerrotaan miksi strategia on oikea yrityksen tilanteeseen. Kuvailaan kuinka strategia toimii tulevaisuudessa. Viimeiseksi osoitetaan erityisesti mitä yrityksen tulisi tehdä varmistaakseen strategian menestyminen. (Barrow & ym. 2010, 18.)

Kaikki tietävät, että tulevaisuus on epävarma, joten yrittäjän tulisi myös kertoa millä tapaa liike-elämä tänään on erilainen kuin tulevaisuudessa. Listataan vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja jokaisessa tapauksessa kuvailaan, mitä yritys aikoo tehdä ennakoidakseen muutokset ja hyödyntääkseen mahdollisuudet. (Barrow & ym. 2010, 18.)

3.2.3 Yrityksen päämäärät ja tavoitteet

Mikäli halutaan saavuttaa jotain, on tiedettävä selkeästi tavoite, johon pyritään. Yrittäjän mielikuva päämäärästä voi olla hyvin selkeä, mutta asiakas ja työntekijät eivät tiedä sitä, ellei yritystoiminnan tavoitetta ole selkeästi kerrottu auki. (Hesso 2013, 27.) Visio kertoo millainen yrityksen tulevaisuus on kolmen, viiden tai kymmenen vuoden päästä. Se pitää

sisällään myös näkemyksen yrittäjän omasta tulevaisuudesta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 29.) Visio selvittää yrityksen pyrkimyksien päämäärän. Se on jokapäiväiselle työnteolle voimaa antava tavoite. Matkalla kohti visiota tulee eteen haasteita. Budjetti on riittämätön, osaamisen taso ei mahdollista vision saavuttamista ja kilpailijat kehittyvät ainakin samalla tahdilla. Vision saavuttamiseksi tarvitaan kovaa työtä, hyvä strategia eli pelisuunnitelma ja vähän onnea. (Hesso 2013, 27.)

Vision luomisen aika on, kun on varmistettu mahdollisimman moni tavoin liikeidean toimivuus ja sen todelliset mahdollisuudet markkinoilla. Tavoittelemansa tulevaisuus kannattaa yrittää kuvitella omassa mielessään niin innostavasti, selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Silloin on helppo kertoa siitä muillekin mielenkiintoisella tavalla ja vakuuttavasti. Selkeä visio tukee hyvin tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa neuvotteluissa erityisesti silloin, jos tarvitaan tavallista enemmän rahoitusta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 29.)

3.3 Markkinoinnin suunnittelu

3.3.1 Markkinatilanne ja sen näkymät

Hyvin toteutettu markkina-analyysi nopeuttaa kannattavan liiketoiminnan aloittamista. Markkina-analyysistä yrittäjän tulisi tehdä oikeat ja objektiiviset johtopäätökset ja soveltaa niitä liiketoimintaansa. Tärkeintä on tutkia markkinoiden koko, rakenne ja tulevaisuuden trendit. Näiden avulla yrittäjä voi muodostaa kuvan siitä, vastaavatko markkinat yleisesti yrityksen odotuksia ja tavoitteita. Jos markkinoiden suunta on pienemään päin tai kehitystrendit näyttävät epäedullisille yrityksen tavoitteiden toteuttamisen kannalta, tarvitaan yrittäjältä pätevä selvitys, jotta olisi kannattavaa panostaa aloittaakseen toiminnan kyseessä olevilla markkinoilla. Mikäli markkinatilanne näyttää päinvastaiselle, kannattaa yrittäjän kehittää liiketoimintasuunnitelmaa nopeasti. (Markkina-analyysi.)

Markkinoiden rakenneselvityksen osia ovat jakelutiet, asiakkaat ja heidän päätöksentekoprosessinsa, markkinoiden keskittyminen, tarvittavat sivupalvelut, markkinoiden jakautuminen julkiseen ja yksityiseen sektoriin. Esimerkiksi rakennusalalla tulee tietää kuka tekee ostopäätöksen: suunnittelutoimisto, konsultti, urakoitsija, arkkitehti vai rakennuttaja. Yrittäjällä tulee olla selvä kuva markkinoiden rakenteesta, jotta hän voi arvioida

omia mahdollisuuksiaan toimia markkinoiden vaatimalla tavalla ja keskittyä panostamaan oikeisiin asioihin. On myös mahdollista valita päinvastainen strategia ja käyttää sitä kilpailuvalttina. (Markkina-analyysi.) Barrowin ja kumppaneiden mielestä yrittäjän tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten toimiala toimii. He suosittelevat kuvaamaan pääasiallisia liiketoimintajoukkoja, jotka toimivat toimialalla, kuten myös toimialan keskeisiä suhteita, jotka todellisuudessa ratkaisevat miten liiketoimintaa tehdään. (Barrow & ym. 2010, 17.)

Markkinoiden nykytilan tunteminen on tärkeää, mutta vielä olennaisempaa on saada selville tulevaisuuden trendit ja seurata niitä. Tulevaisuuden trendit ratkaisevat usein toiminnan kehityksen, mutta niiden selvittäminen on markkina-analyysin vaikein tehtävä. (Markkina-analyysi.)

3.3.2 Kilpailija-analyysi

Lähes kaikilla yrityksillä on vastassaan kilpailijoita huolimatta markkinoista. Kilpailussa menestyäkseen yrityksen tulee selvittää ketkä ovat markkinoiden tärkeimpiä toimijoita, mikä näiden markkinaosuus on, miten ne toimiva ja mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi yrittäjän tulisi arvioida voiko markkinoille tulla mahdollisesti lisää kilpailijoita, miten nopeasti ne pystyvät tulemaan markkinoille ja mikä vaikutus niillä on yrityksen menestykseen. (MacKinsey & Company 2001, 71.)

Nykyisten suoranaisten kilpailijoiden ohella yrityksen kannattaa huomioida myös korvaavien tuotteiden valmistajat. Korvaavista tuotteista eli substituuteista asiakkaan saama hyöty on sama, mutta tapa vain eroaa. Kilpailijoita ei pidä koskaan pitää vain negatiivisena asiana, sillä ne voivat tarjota myös mahdollisuuksia. Esimerkiksi joskus yritys kannattaa myydä kilpailijalle sen sijaan, että se listautuisi pörssiin.

Yrittäjän kannattaa analysoida kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä heidän strategioitaan. Tämä auttaa yrittäjää asemoimaan oman yrityksensä sijaintia markkinoilla ja terävöittämään omaa strategiaansa. Myös oikean hintatason ja kilpailuetujen määrittämistä tehtäessä yrittäjälle on hyötyä, kun hän on analysoinut kilpailijansa toimintaa tarkasti. (Markkina-analyysi.)

Yrittäjän suunnitellessa oman yrityksensä toimintaa, voi apuna käyttää kilpailijoiden markkinointimenetelmiä- ja budjetteja. Nykyisin on tarjolla paljon helposti saatavaa tietoa

jopa yritysten asiakkaista ja projekteista. Tietoja voi etsiä esimerkiksi yritysten kotisivuilta, vuosikertomuksista, tilinpäätöksistä, toimialaliittojen julkaisuista, tilastokeskuksesta ja lehtiartikkeleista. Myös verkostoitumista kannattaa hyödyntää. Toimialatapaa- misista, kuten alan messuilta yrittäjä voi saada tietoa alalla toimivista yrityksistä. Yrittäjän ei tarvitse aina tehdä tietojen keräämistä salaisesti, sillä kilpailija ystävänä on hyödyllisempi kuin vihollisena. Lisäksi kilpailijoita tarkkailemalla yrittäjä saa tietoja markkinoiden kehityssuunnasta. (Markkina-analyysi.)

3.3.3 Asiakkaat ja asiakassegmentointi

Erityisesti business to business -liiketoiminnassa potentiaalisten asiakkaiden segmentointi luo perustan toiminnalle. Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden luokittelua eri ryhmiin olennaisin perustein. Segmentointi tuo yrittäjän työskentelyyn johdonmukaisuutta, mutta ilman segmentointia yrityksen asiakaspohjasta voi muodostua liian kapea. Yksityisen ja julkisen puolen asiakkaat segmentoidaan yleensä erikseen. (Markkina-analyysi.)

3.3.4 Markkinatutkimus ja tuotetestit

Kun analysoidaan markkinoiden kokoa, kannattaa yrittäjän huomata, että jo olemassa olevien ja täysin uusien markkinoiden välillä on ero. Mikäli yrityksen tarkoituksena on tuoda markkinoille parannettu versio jo tarjolla olevasta tuotteesta, voi yrittäjä arvioida markkinoiden kokoa melko luotettavasti. Näitäkin tietoja voi etsiä muun muassa ammat- tijulkaisuista, viranomaisilta ja toimialajärjestöiltä, jolloin löydettävää tietoa voidaan pitää melko luotettavana. Yrittäjän kannattaa kuitenkin vielä tarkastaa tietojen luotettavuus. (MacKinsey & Company 2001, 69.)

Yrittäjän suunnitellessa kokonaan uuden tuotteen tai palvelun tuomista markkinoille, on markkinoiden koon arviointi vaikeampaa. Tällöin yrittäjä voi johtaa arvion mahdollisten asiakkaiden lukumäärän perusteella. Tarvitsemaansa informaatiota yrittäjä hankkia tekemällä suppean markkinointitutkimuksen tai haastatteleamalla alan asiantuntijoita tai todennäköisimpiä asiakkaita. (MacKinsey & Company 2001, 69.)

Asiakkaiden mielipiteitä tuotteista ja palveluista selvitetään markkinatutkimuksella ja tuotetesteillä. Kysytään esimerkiksi ostaisivatko he tuotteen tai palvelun, mikä on oikea

hinta, laatutaso tai myyvä pakkausdesign. Näin yrittäjä saa selville myös oman tuotteen tai palvelunsa potentiaalin tai muutostarpeet. Mikäli pyrkii ulkomaisille markkinoille, täytyy testaaminen tehdä kohdemarkkinalla. Asiakkaiden kulutus- ja ostotottumukset vaihtelevat maittain ja jopa eri kaupunkien välillä. Kansainvälisille markkinoille aiottaessa kannattaa tehdä myös nimen testaaminen, sillä nimen merkitys saattaa muuttua aivan toiseksi kielen vaihtuessa. (Markkina-analyysi.)

Yrityksen en kannata jättää markkinatutkimusta tekemättä. Sellaiseen on varaa vain hyvin suurilla yrityksillä, joilla on pääoma ja resursseja muuttaa kulutustottumuksia ja jotka eivät halua sopeuttaa tuotteitaan paikallisesti. Esimerkiksi kenkien myyminen maahan, jossa ei käytetä lainkaan kenkiä, on perinteinen esimerkki markkinatutkimuksen tekemättä jättämisestä. Innovatiivinen yrittäjä lähtisi myymään kenkiä tällaiseen maahan, mutta se voisi tulla hyvin kalliiksi. (Markkina-analyysi.)

3.3.5 Muita markkinoihin vaikuttavia tekijöitä

Myös maan lait ja määräykset, jotka vaikuttavat tuotteiden tai palveluiden myyntiin, tulee selvittää. Toisinaan muutokset lainsäädännössä voivat avata mahdollisuuksia uusille yrityksille. Yrittäjän kannattaa selvittää myös media ja muut vaikutuskanavat, sillä siitä on hyötyä markkinatiedon saamisessa sekä oman markkinoinnin suunnittelemisessa. Markkinoiden tunteminen lisää yrittäjän uskottavuutta myyntitilanteessa. Mikäli yrittäjällä on selkeä ja oikea käsitys kilpailijoistaan, meneillään olevista trendeistä ja markkinoiden kehityksestä, on hänen helpompi löytää oikeat argumentit myyntitilanteessa. (Markkina-analyysi.)

Erilaiset analyysit liittyvät kiinteästi yritystoiminnan perustamisvaiheen suunnitteluun. Yrityksen sisäistä tehokkuutta selvitetään kartoittamalla käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi osaaminen, pääoma, työvoima, tilat, koneet ja laitteet, asiakas- toimittaja ja muu suhdeverkosto. Toimintaympäristö on toinen tärkeä analyysien kohde. Kun tehdään arvioita siitä, mietitään markkinoihin, kysyntään, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin makrotekijöihin sekä ympäröivään luontoon liittyviä asioita.

3.3.6 Markkinointisuunnitelma

Kaikkien yritysten olennaisin tehtävä on täyttää asiakkaiden tarpeet. Markkinointi rinnastetaan usein myyntiin tai mainontaan, mutta nämä ovat vain konkreettisia markkinointiajatusten toteuttamiskeinoja. Markkinoinnin käsite on erittäin laaja ja yritystoiminnan, oli se sitten tutkimus- ja tuotekehitystä, tuotantoa, taloushallintoa, myyntiä, asiakassuhteiden hoitamista - tulee sen aina vastata kahteen kysymykseen: Mitä hyötyä kyseessä oleva toiminto tuo asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle kilpailijoihin nähden? (MacKinsey & Company 2001, 67.)

MacKinsey mainitsee markkinointisuunnitelman yhdeksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Sijoittajat täytyy saada vakuuttuneiksi, että liikeidealle on markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittavat haluavat olla varmoja siitä, että yrityksen kasvupotentiaalia koskevat odotukset toteutuvat. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjattavan markkinointisuunnitelman ei tarvitse olla täydellinen. Olennaisinta on selkeä määrittäminen millaisia ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään. (MacKinsey & Company 2001, 67.)

Aiemmin tässä teoksessa käsiteltiin jo markkina-analyysia omana kappaleenaan. MacKinsey kuitenkin jäsentää markkina-analyysin osaksi markkinointisuunnitelmaa. Muut osat ovat kohdemarkkinoiden määrittäminen, markkinointistrategian laadinta ja asiakassuhteiden hallinta. (MacKinsey & Company 2001, 68.)

3.3.7 Kohdemarkkinoiden valinta

Yrittäjän kannalta olisi olennaista tunnistaa kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta kiinnostavat eli maksuvalmiit ja helposti tavoitettavat asiakkaat. Tällaiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista, koska he saavat niiden ostamisesta suurimman hyödyn. Markkinointikielellä kyseessä on kohdemarkkinoiden valinnasta ja niiden tunnuspiirteiden määrittämisestä. (MacKinsey & Company 2001, 71.)

Markkinointisuunnitelmaan yrittäjän on hyvä laatia arvio kokonaismarkkinoista, kohdemarkkinoista ja markkinaosuudesta, sekä näiden kehityksestä tulevaisuudessa. Markkinointisuunnitelman tulisi vastata neljään kysymykseen.

*Ketä asiakkaat tai asiakasryhmät ovat?

*Mikä asiakkaista tai asiakasryhmistä ovat yrityksen kannalta taloudellisesti kiinnostavia?

*Millä tavoin yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan eli asemoitumaan kohdeasiakkaidensa keskuudessa?

*Kuinka suuren markkinaosuuden ja myynnin näiden asiakkaiden keskuudessa yritys voi saavuttaa? (MacKinsey & Company 2001, 72.)

3.3.8 Markkinointistrategia

Markkinointistrategian avulla yrittäjä selvittää ne yrityksen toimenpiteet, joilla yritys aikoo saavuttaa markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet. Markkinointitoimenpiteet näkee jaettavan neljään ryhmään 4P-mallin mukaan, jotka ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. (MacKinsey & Company 2001, 75.)

Tuoteosio kertoo mitä ominaisuuksia tuotteella tulisi olla täyttääkseen merkittävimmät asiakastarpeet. Tämän myötä yrittäjä joutuu usein miettimään pitäisikö kaikille segmenteille tarjota vakiotuotteita vai mukauttaa tuotetta eri segmenttien tarpeita vastaavaksi. Hintaryhmä selvittää minkä hinnan yritys voi asettaa tuotteelle ja mitä yritys pyrkii saavuttamaan hinnoittelustrategialla. (MacKinsey & Company 2001, 76.)

Tuotteelle voidaan asettaa korkein mahdollinen hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan. Hinnoittelustrategian yrittäjä valitsee sen mukaan haluaako hän tunkeutua markkinoille nopeasti edullisella hinnalla jolloin kyseessä on penetraatiostrategia. Mikäli yrittäjä pyrkii saamaan jo alkuvaiheessa parhaan mahdollisen tuoton, on kyseessä kermankuorintahinnoittelu. (MacKinsey & Company 2001, 76-77.)

Tapa, jolla yrittäjä toimittaa tuotteen tai palvelun loppuasiakkaalle, on merkittävä markkinointipäätös. Jakelukanavaa suunnitellessa yrittäjä voi miettiä esimerkiksi mahdollisten asiakkaiden määrää, ovatko asiakkaat yrityksiä vai yksityishenkilöitä, miten asiakkaat haluavat tuotteen tai palvelun, tarvitaanko tuotteen myynnissä henkilökohtaista opastusta ja mihin hintaluokkaan tuote kuuluu. Yrittäjä voi käyttää jakelukanavana vähittäismyymälöitä, ulkopuolisia agentteja, franchising-yrittäjiä, tukkuliikkeitä, omia myyntipisteitä, omia myyntiedustajia, puhelinpalvelukeskuksia tai internetiä. (MacKinsey & Company 2001, 79-81.)

Yrittäjän täytyy saada tuotteen olemassa oleminen mahdollisen asiakkaiden tietoisuuteen ennen kuin he voivat kiinnostua siitä. Tuotteen pitää tulla huomatuksi ja siksi yrittäjän tulee antaa mahdollisille asiakkaille tietoja siitä, houkutella käyttämään sitä ja herättää luottamusta siihen. Tuotteen edut täytyy kertoa asiakkaille ja saada heidät vakuuttumaan, että tuote tyydyttää heidän tarpeensa kilpailijoiden tuotetta paremmin. Yritys voi

tavoitella asiakkaiden huomiota perinteisellä mainonnalla, suoramarkkinoinnilla, suhde-toiminnalla, näyttelyillä ja messuilla, sponsoroimalla ja asiakaskäynneillä. (MacKinsey & Company 2001, 81-82.)

3.3.9 Asiakassuhteiden hallinta

Perustaessa yritystä yrittäjä luonnollisesti keskittyy uusien asiakkaiden hankintaan. Mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista, kannattaa miettiä myös millä tulevia asiakassuhteita hoidetaan. Asiakassuhteen ylläpito niin, että asiakkaat myös pysyvät yrityksen tuotteiden tai palveluiden käyttäjinä, on osa asiakassuhteen hallintaa. Jos yrittäjä onnistuu asiakashallinnassa, luo se uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita tai palveluluja eteenpäin. Asiakassuhteen hallintaan kuuluu myös kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden erottaminen. Tunnistamisen jälkeen yrittäjä voi suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet pitääkseen kannattavat asiakkaat ja kehittääkseen kannattamattomista asiakkaista tuottavampia. Usein kannattamattomat asiakkaat ovat pieni yrityksen resursseja myyntituottoja enemmän kuluttava ryhmä. Yksi tapa saada kannattamattomista asiakkaista kannattavia on nostaa hintoja ja vähentää niihin panostettuja myyntiresursseja. (MacKinsey & Company 2001, 83.)

3.4 Toiminnan suunnittelu

3.4.1 Toimintasuunnitelma

Barrow ja kumppanit kirjoittaisivat liiketoimintasuunnitelmaan oman kappaleen, jonka nimeäisivät toimintasuunnitelmaksi. Se selostaa miten yrittäjän on tarkoitus toteuttaa liike-toimintasuunnitelma. Tässä kappaleessa tulisi osoittaa esitellyt muutokset johtamisessa tai organisaatiossa itsessään, esimerkiksi uudet toimintaperiaatteet ja menettelytavat, jotka yrittäjä odottaa pantavan toimeen. Tähän tulisi myös sisällyttää kaikki täydentävät taidot, joita yrittäjä, yrityksen johtajat tai työntekijät ehkä tarvitsevat saattaakseen suunnitelman toimintaan. Viimeiseksi yrittäjä kertoo vähän miten aikoo saada aikaan kiinnostusta uutta liiketoimintasuunnitelmaa kohtaan yrityksen sisällä siten, että luo kulttuurin, joka tukee mitä yrittäjä aikoo saada aikaan. Vain siten yrittäjä voi olla varma, että liike-toimintasuunnitelma menestyy. (Barrow & ym. 2010, 19.) MacKinsey sisällyttäisi liike-toimintasuunnitelmaan oman kappaleensa organisaation ja henkilöstön kuvauksesta. Jylhä ja Viitala jakaisivat toimintasuunnitelmaa vielä pienimmiksi kokonaisuuksiksi,

joissa kerrottaisiin tuotekehityksestä ja tuotannosta omissa kappaleissaan. Nämä tietenkin vain siinä tapauksessa, että yrityksessä on omaa tuotekehittelyä ja tuotantoa.

3.4.2 Organisaatio ja henkilöstö

Yrittäjän tulee suunnitella sisäiseen organisointiin liittyviä seikkoja. Mikäli yrittäjä aloittelee toimintaansa, ei monimutkainen kaavio koko organisaatiosta ole oleellinen. Selkeä vastuunjako ja yksinkertaisen organisaatorakenteen suunnittelu ovat MacKinseyn mielestä tärkeämpää. Yksinkertaisen organisaatorakenteen tasot voivat sisältää vain toimitusjohtajan, toimintojen johtajat ja henkilöstön. Yrittäjä voi antaa tarkemman organisaationrakenteen rakentua liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Organisaation tulisi olla joustava ja pystyä sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joten aloittelevan yrittäjän kannattaa valmistautua muuttamaan organisaatiotaan useita kertoja ensimmäisten toimintavuosien aikana. (MacKinsey & Company 2001, 88.)

Mikäli yrittäjä suunnittelee yrityksensä kasvavan nopeasti, on henkilöstötarpeita hyvä suunnitella järjestelmällisesti. Kasvun myötä pitää rekrytoida uutta henkilöstöä ja lisäksi uudelle henkilöstölle pitää selvittää organisaatio ja heidät tulee kouluttaa tehtäviinsä. Jopa suuren työttömyyden aikana voi olla vaikeaa löytää pätevää asiantuntijahenkilöstöä ja yrittäjä voi joutua houkuttelemaan hyviä työntekijöitä tulevilta kilpailijoiltaan. Rekrytointiin yrittäjän kannattaa varautua ajoissa, sillä joskus kilpailijoiden työntekijöille voi olla asetettu useiden kuukausien karenssi-aika. (MacKinsey & Company 2001, 89.)

3.4.3 Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehityssuunnitelman tarkoituksena on turvata yrityksen säilyminen elinkelpoisena tulevaisuudessa. Tuotekehitys on jatkuvaa ja tavoitteellista työtä. Tuotekehityssuunnitelma kertoo miten yritys on varautunut siihen, että tuoteiston uusiutuu vastaamaan markkinoilla tapahtuvaa kehitystä. (Kehittämissuunnitelmat.)

Elinkaariajattelu liittyy kiinteästi tuotekehitykseen. Suunnitellakseen yrityksen tuotteiden tulevia tuoteparannuksia ja tunnistaakseen tuotteiden kehittämistarpeen, voidaan yrityksessä arvioida nykyisten tuotteiden jäljellä oleva elinikä. Tällöin yrityksen tulee tietää toimialan normaalipituinen elinkaari ja millainen elinkaaren tulevaisuudessa tapahtuva kehitys on. Yrityksen on myös oltava ns. ajan hermolla tekniikan kehittymisen, uusien

raaka-aineiden ja tuotteille asetettävien vaatimusten suhteen, mitkä taas luovat uusia haasteita tuotekehitystoiminnalle. (Kehittämissuunnitelmat.)

Yrityksessä voidaan tehdä tuotekehitystoimintaa jatkuvasti tai projektiluonteisesti. Usein tuotteen kehittäminen on projektiluonteinen tapahtuma, joka jakautuu eri vaiheisiin. Tuotekehitystyöhön liittyy myös kehiteltävien tuotteiden patentointi ja mallisuojaus. Jos yrityksellä on omia patentoituja ja suojattuja tuotteita, voi yrittäjä hyödyntää näitä myös markkinoinnissa.

3.4.4 Tuotantosuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta tuotantoa pidetään välineenä yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamiselle. Tuotantosuunnitelman tarkoituksena on selvittää millä tavalla yrityksen tuotanto tulisi organisoida, jotta yritys pystyisi saavuttamaan sille asetetut myyntitavoitteet. (Kehittämissuunnitelma.)

Tuotantosuunnitelmaan liittyvät läheisesti keskeiset tuotannon käsitteet: kapasiteetti, käyttöaste ja läpimenoaika. Tuotannon suunnitteluun liittyy myös keskeisesti seuraavana kuvatut periaatteet. Yrityksen tuotantomäärä tulisi saada suureksi, koska tuotteen yksikkökustannukset pienenevät tuotantomäärän kasvaessa. Läpimenoajan kanssa yrityksen taas tulisi pyrkiä mahdollisimman lyhyeen aikaan, jotta tuotantoon ajallisesti sitoutuva pääoma olisi pienempi ja toimitusaika nopeampi. Yrittäjän kannattaa pyrkiä sitomaan materiaaleihin ja pääomaan mahdollisimman vähän pääomaa toteuttaen ns. JOT -periaatetta. (Kehittämissuunnitelma.) JOT -periaatteella tarkoitetaan materiaalihankintaperiaatetta ja – järjestelmää, jolloin yrityksen välivarastot olisivat mahdollisimman pienet ja odotusajat mahdollisimman lyhyet, kun työkappaleet tuodaan pienissä erissä suoraan työasemille. Tällöin yrittäjä huomioi toiminnan pääomien kierron nopeuden merkityksen yrityksen kannattavuuteen. (Taloussanakirja.)

Lisäksi yrityksen laitteisiin ja tiloihin sitoman pääoman määrä tulisi minimoida omistamalla niitä mahdollisimman vähän tai hankkimalla ne käyttöön mahdollisimman pienin kustannuksin. Yritykselle on vain etua, mikäli tuotannosta kehitellään mahdollisimman asiakasohjautuva, jolloin tuotannon aloitteet lähtisivät asiakkaiden ilmoittamista tarpeista. Jotta yrityksen resurssit tulisivat hyödynnettyä mahdollisimman hyvin, kannattaa yrittäjän pyrkiä saamaan käytettävissä oleva tuotantokapasiteetti käyttöön maksimaalisella teholla. Mikäli yrityksen tuotanto on tuotteiltaan ja määrältään mahdollisimman joustavaa, pystyy yritys sopeuttamaan sen vastaamaan paremmin myynnin ja tuotteiden

vaihteluita. Lisäksi työvoiman käyttö yrityksessä suunniteltaisiin kehittämällä alihankintaa siten, että joustaisi optimaalisesti myynnin heilahteluita mukaillen. (Kehittämissuunnitelma.)

3.5 Talouden suunnittelu

3.5.1 Taloussuunnitelma

On totta, että nämä paperit eivät ole luettavaa, jotka herättävät vilkkainta kiinnostusta, mutta ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita yrittäjän tästä liiketoiminnan osa-alueesta, odottavat näkevänsä ne (Barrow & ym. 2010, 18). Aloittavalla yrittäjällä on mietittävänä kolme tärkeää rahoitukseen liittyvää kysymystä. Ensimmäinen tehtävä on arvioida rahoitussuunnitelman avulla paljonko yrityksen käynnistäminen ja menestyksellinen yritystoiminnan kehittäminen sitoo pääomaa. Toisena yrittäjän tulee miettiä paljonko yrityksen päivittäisen toiminnan hoitamiseen tarvitaan rahaa, jotta lyhytaikaiset velat ja muut maksut pystytään maksamaan. Kolmas asia on miettiä mistä tarvittavat rahat hankitaan. Useimmiten yrityksen perustajilta ei löydy riittävästi rahoja, joten heidän täytyy löytää sijoittajat, jotka järjestävät lopun rahoituksen. (MacKinsey & Company 2001, 103.)

Jotta yrittäjälle ei tulisi maksuvalmiusongelmia, tulee hänen tietää milloin ja miten saada tarvitessaan rahaa. Uuden yrityksen kassavirta on negatiivinen, koska kustannukset syntyvät ennen tuottoja. Negatiivinen kassavirta muuttuu positiiviseksi, kun yrittäjän yrityksen saamat maksut ovat yhtä suuret kuin hänen yrityksestä ulos maksamat laskut. Tässä kohden yritys saavuttaa kassavirran kriittisen pisteen ja pistettä edeltävä negatiivinen kassavirta on rahoitettava etukäteen. Mikäli yrittäjä arvioi yritykselle syntyvän yhteensä miljoonan euron suuruisen negatiivisen kassavirran, tulee yrittäjän varmistaa, että hänen käytettävissään on vähintäänkin sen verran rahoitusta ennen toiminnan käynnistämistä. Muutoin yrittäjä yrityksineen on nopeasti maksuvaikeuksissa. (MacKinsey & Company 2001, 104.)

Olenaisia yrityksen liiketoiminnan tilannetta kuvaavia lukuja ovat liiketoiminnan tulos, kassavirran kehitys sekä tulevien pääomatarpeiden suuruus. Yrittäjän tulisi aina olla selvillä näistä yrityksensä taloudellista tilannetta selvittävistä luvuista. Liiketoimintasuunnitelmaan yrittäjän kannattaa liittää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä

sekä alustava rahoitussuunnitelma. Tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvitse liiketoimintasuunnitelmaan sisällyttää, koska ennusteet ovat alustavia uuden yrityksen kohdalla. Ammattisijoittajiin voi kuitenkin tehdä vaikutuksen muutamalla tarkkaan harkitulla tunnusluvulla. Rahoitustarpeen lisäksi liiketoimintasuunnitelman olisi hyvä selvittää paljonko yritys todennäköisesti tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiinnuttua. Rahoittajia kiinnostaa myös ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oletukset. (MacKinsey & Company 2001, 105.)

Lisäksi yrittäjän olisi hyvä tehdä säännöllisistä kuluista arviot, kuten esimerkiksi palkat, vuokrat, markkinointikustannukset, puhelinlaskut, toimistotarpeet, vakuutukset, tuotteiden tuotantokustannukset ja muut mahdolliset kulut, joiden kattamiseen tarvitaan säännöllisiä tuloja. Kannattavuuslaskemien avulla voi huomioida millaisella tuotteiden tai palveluiden hinnoittelumallilla menot pystytään kattamaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Tarjoamalla sijoittajille edellä mainitut tiedot yrittäjä varmistaa, että sijoittajat saavat käsityksen yrityksen arvioimien tunnuslukujen järkevyydestä ja uskottavuudesta. Nämä tiedot myös vaikuttavat siihen onko projekti sijoittajien mielestä houkuttelevana ja riskin ottamisen arvoisena. Lisäksi yrittäjän on aiheellista sisällyttää rahoitussuunnitelmaan kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase. Nämä kannattaa laatia 3-5 seuraavaksi vuodeksi ja ainakin vuodeksi kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen. Yritystään koskevat ensimmäisen kahden vuoden ennusteet yrittäjän tulisi laatia neljännesvuosittain tai kuukausittain ja loput vuositasolla. On syytä huolehtia, että lukujen pohjana ovat harkitut oletukset, joista olennaisimmat mainitaan liiketoimintasuunnitelmassa. (MacKinsey & Company 2001, 105.)

3.5.2 Rahoitusesitys

Kun yrittäjä on selvittänyt, paljonko hän tarvitsee yritystään varten pääomaa, täytyy hänen seuraavaksi miettiä mistä pääoma hankitaan. Useimmiten kaikkea pääomaa ei tarvita yrityksen käyttöön heti, koska tarve jakautuu yritystoiminnan eri kehitysvaiheisiin. Yrittäjä voi saada pääoma yrityksen käyttöön useammasta kuin yhdestä eri lähteestä. Rahoituksessa käytetään termejä oman pääoman tai vieraan pääoman ehtoinen rahoitus. Omalla pääomalla tarkoitetaan perustajien omaa tai muiden sijoittajaomistajien varoja, jotka on sijoitettu yritykseen osakepääoman muodossa. Osakepääomalle maksetaan yrityksen harkinnan mukaan korvausta osinkoina olettaen, että yritys on siihen pys-

tyvä voitollisen liiketoiminnan seurauksena. Vieraalla pääomalla taas tarkoitetaan korollista lainaa, joka yrityksen on maksettava lainanantajalle takaisin. On hyvin tavallista, että yrittäjän täytyy esittää lainanantajalle jonkinlainen vakuus pääoma vastaan, kuten esimerkiksi kiinnitys. Lainanantajat voivat myös pyrkiä varmistamaan lainaamansa pääoman takaisinmaksua vakuuksia osittain tai kokonaan korvaavilla kovenanteilla eli lainasopimukseen liitettävillä erityisehdoilla. (MacKinsey & Company 2001, 106.)

3.6 Riskien arviointi ja hallintakeinot

Yrittäjän toiminnassa on turvallisuuteen, talouteen ja toimintaan liittyviä uhkia ja epävarmuustekijöitä (Jylhä & Viitala 2013, 340). Riskillä tarkoitetaan toimijalle jotain ei-toivottua tapahtumaa. Liike-elämässä se tarkoittaa yleensä jonkin asteista tappion tai menettämisen uhkaa. (Sutinen & Viklund 2005, 145.) Yrityksen toiminnasta käy selville millaisiin riskeihin yrittäjä on valmis. Esimerkiksi yrittäjän halu kasvattaa ja uudistaa liiketoimintaansa kertoo yrittäjän riskinottokyvystä. Myös rahoituspäätöksiä tehdessään yrittäjä joutuu arvioimaan riskejä, kuten esimerkiksi päättäessään haluaako kiinnittää oman omaisuutensa lainojen vakuudeksi. (Jylhä & Viitala 2013, 340.)

Mikäli yrittäjä kuvaa riskit liiketoimintasuunnitelmassaan, sijoittajille tulee mielikuva, että yrittäjä on miettinyt liikeideaa perinpohjaisesti, eivätkä suunnitelmat perustu liian optimistisiin arvioihin. Kun riskejä on tarkasteltu perusteellisesti ja avoimesti, paranee sijoittajien luottamus yritykseen. Jos riskit jätetään liiketoimintasuunnitelman ulkopuolelle, sijoittajien täytyy tehdä arvionsa omien kokemusten pohjalta ja he saattavat arvioida suunnitelmaa erittäin ankarasti tai jopa hylätä sen täysin. Yrittäjän kannattaa kuitenkin välttää liian pessimististä suhtautumista ja antamasta riskeille liikaa tilaa liiketoimintasuunnitelmassa. (MacKinsey & Company 2001, 123.)

Ollakseen mielekästä yritysten riskien arvioinnin täytyisi kaikkien riskien osalta kyetä arvioimaan riskin toteutumisen eli realisoitumisen rahalliset vaikutukset. Riskienhallinta tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii minimoimaan riskit ja niistä aiheutuvat kustannukset. (Sutinen & Viklund 2005, 145.) Yritystoimintaan liittyy riski, eikä sitä voida koskaan täysin eliminoida. Yrittäjä voi kuitenkin pienentää sitä tekemällä päätöksentekoa tukevaa suunnittelemaa, määrittelemällä tavoitteet ja päämäärät sekä tarkkailemalla toiminnan tehokkuutta ja tuloksia. Liiketoiminnan mahdollisuuksiin tarttumisessakin on kyse riskienhallinnasta. (Jylhä & Viitala 2013, 340-341.)

Riskienhallinta voidaan jakaa kolmeen osaan, riskien tunnistaminen, riskien analysointi ja riskinhallintakeinojen määrittely. Riskien tunnistamisessa yrittäjä pyrkii tunnistamaan, mitä voi tapahtua tai mitä sellaisia tilanteita yritys voi kohdata, jotka vaikuttavat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Ensin yrittäjä tunnistaa ja ryhmittelee yrityksensä toimintaan liittyvät mahdolliset riskit. Kriittisintä riskienhallintaprosessissa on tunnistamisvaiheen kattavuus ja onnistuminen, koska tunnistamattomiin riskeihin ei voida varautua. Yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin liittyvät riskit ovat strategisia riskejä, esimerkiksi teknologiariski tai asiakaskäyttäytymisen muutokset. Operatiiviset riskit koskevat yrityksen päivittäisiä toimintoja. Operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmiin, tuotantoprosesseihin tai kehitysprojekteihin liittyvät riskit. Yrityksen rahaprosessiin liittyvät riskit ja sopimusriskit ovat esimerkki taloudellisista riskeistä. Vahinkoriskin yrittäjälle aiheuttaa esimerkiksi työterveyteen ja -suojeluun liittyvät riskit, ympäristöriskit, tulipaloriskit, kuljetusvahinkoriskit, luonnontapahtumariskit sekä toimitila- ja tietohallintoturvallisuusriskit. (Jylhä & Viitala 2013, 342.)

Lisäksi yrityksissä, jotka toimivat ainutlaatuisen tiedon ja osaamisen varassa, on hieman erilainen riski. Esimerkiksi asiantuntemusta myyvän konsulttiyrityksen ainoa omistama arvokas pääoma on ihmisiin sitoutunut osaaminen. Osaamispääoman riskit kategorioidaan kahteen ryhmään, yrityksen toiminnalle arvokkaaseen tietoon liittyvä riski ja henkilöosaamiseen liittyvä riski. (Jylhä & Viitala 2013, 342-343.)

Tietoriskillä tarkoitetaan yritykselle toiminnalle arvokasta tietoa, joka ulkopuolisiin käsiin joutuessaan aiheuttaisi vahinkoa yrityksen toiminnalle ja menestymiselle. Tällaista tietoa on asiakirjoissa, sopimuksissa, ohjeissa, suunnitelmissa ja muissa paperidokumenteissa sekä tietojärjestelmien sisältävässä tiedossa. Mikäli tarvittava tieto tai tietojärjestelmä ei ole yrityksen käytettävissä tai tieto on muuttunut tai vääristynyt, hävinnyt tai joutunut väärin käsiin, on kyseessä tietoriski. Tähän liittyy myös työn tekeminen muualla kuin yrityksen omissa tiloissa, jolloin yrityksen tiedot voivat olla suojaamattomina helposti ulkopuolisten saatavilla. (Jylhä & Viitala 2013, 342.)

Ihmisten osaaminen on pääosin niin sanotusti hiljaista. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä osajien lähteminen yrityksestä tai heidän toimintakykynsä heikkeneminen tuottavat pahimmassa tapauksessa vakavia katkoksia ja virheitä asiakaspalvelu- ja muihin prosesseihin. Myös ihmisen työssä väsyminen ja uupuminen ja sen myötä heidän menettämä luova kyky on yritykselle riski. (Jylhä & Viitala 2013, 343.)

Riskianalyysia tehdessään yrittäjä selvittää todennäköisyyttä ja vahinkotiheyttä riskeille sekä arvioi riskien toteutumisen mahdollisia seurauksia. Vaikutuksien arvioimisessa avuksi yrittäjälle on olemassa erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi omaisuusvahinkojen arvioimiseen sopiva juurisyyanalyysi tai kustannus-hyöty-analyysi. Kustannus-hyöty-analyysissä riskin toteutumisen kokonaisvaikutusta verrataan riskin ottamisesta koituviin hyötyihin. (Jylhä & Viitala 2013, 344.)

Yrittäjä joutuu hyväksymään, että yrityksen toimintaan liittyy riskejä, joille ei voi tai ei kannata tehdä mitään erityisiä riskinhallintatoimenpiteitä. Yrittäjän ottaessa riskin, hyväksyy hän riskin olemassaolon. Mikäli kyseessä on pienet usein toistuvat vahingot, joista ei aiheudu yritykselle suuria kustannuksia eikä haittaa liiketoiminnan jatkuvuudelle, käsitellään ne useimmiten normaaleina toiminnan kuluina. Esimerkiksi astioiden rikkoutuminen ravintolayrityksessä on tällainen riski yritykselle. Yrittäjän tulisikin ottaa huomioon yrityksen riskit ja turvallisuutta uhkaavat asiat riskinhallintasuunnitelmassaan sikäli, kuin se on mahdollista, järkevää ja kannattavaa. Voi olla, että riskin todennäköisyys ja sen aiheuttamat kustannukset tulevat yrittäjälle pienemmiksi kuin tarvittavien turvallisuustoimenpiteiden aiheuttamat kustannukset. (Jylhä & Viitala 2013, 345.)

Yrittäjän kannattaa pyrkiä hallitsemaan merkittäviä liiketoimintaa uhkaavia ja taloudellisesti suuria riskejä. Keinot, joilla riskejä hallitaan, tulisi valita riskin merkittävyys huomioiden. Yrittäjä voi myös käyttää eri hallintakeinojen yhdistelmää varautuessaan riskeihin. Riskejä voidaan hallita välttämällä, pienentämällä, siirtämällä, ottamalla ja varautumalla. (Jylhä & Viitala 2013, 344.)

Yrittäjä voi poistaa riskin aiheuttaman prosessin tai toiminnon yrityksestä tai jättämällä tekemättä asian, johon riski liittyy ja näin välttää riskin. Esimerkiksi yrittäen päättäessä olla ryhtymättä liian riskipitoiseen toimintaan, välttää hän riskin. Pienentämällä riskin todennäköisyyttä tai sen seurauksia pienentää yrittäjä riskiä. Yrityksessä voidaan pienentää riskiä esimerkiksi murtohälyttimillä, lukoilla, kaltereilla tai muilla laitteilla. Riskin siirtäminen tapahtuu sopimuksella kokonaan tai osittain toisen osapuolen kannettavaksi. Esimerkiksi vakuuttamalla voidaan riski siirtää, mutta siirtämisestä huolimatta yrityksissä varaudutaan niihin ja pyritään minimoimaan niitä kaikin käytettävissä olevin tavoin. (Jylhä & Viitala 2013, 345-346.) Vakuuttaminen kuuluu riskinhallintaan. Vakuutusyhtiöiden riskinhallinnan asiantuntijoiden tehtäviin kuuluu myös asiakkaiden riskien kartoittaminen ja ne tarjoavat asiantuntijapalveluita ratkaisuvaihtoehtoihin. (Sutinen & Viklund 2005, 145.) Vaikka yrittäjällä ei olisi mahdollisuutta vaikuttaa riskiin, voi hän kuitenkin

varautua siihen esimerkiksi sijoittamalla sammutusvälineitä yrityksen tiloihin. Yrittäjä varautuu riskiin myös suunnittelemalla yrityksensä toiminnan jatkuvuutta. (Jylhä & Viitala 2013, 345.)

Vuonna 2012 on julkaistu suomenkielinen kansainvälinen riskienhallintastandardi yritysten riskihallinnan avuksi. Standardi soveltuu kaiken kokoisten organisaatioiden riskienhallinnan kehittämiseen, ja sen avulla yritys voi luoda prosessimaisen tavan tunnistaa, hallita ja ottaa tietoisia riskejä. (Jylhä & Viitala 2013, 346.)

3.6.1 SWOT-analyysi

Ulkomaalaisissa liiketoimintasuunnitelmissa yleensä SWOT-analyysi sisältyy johonkin muuhun kappaleeseen. Suomalaisessa liiketoimintasuunnitelmassa se on usein omana kappaleenaan, joten tästä syystä se on tässäkin työssä nostettu omaksi kappaleekseen. Vuorisen mukaan SWOT-analyysi on eräänlainen kokoava analyysi. Se on työkalu, jonka tulisi luoda selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta, jotta se tukisi yrityksen strategisia valintoja. Jotta analyysistä tulisi hyvä, pitää sen taustaksi tehdä lukuisia yrityksen resursseihin ja toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysejä. Jos organisaatiota ja sen toimintaympäristöä ei tunneta syvällisesti, ei analyysiä voida laatia kunnolla. SWOT-analyysin avulla esiin pitäisi nousta pari keskeisintä teemaa, jotta yrityksen johto voi keskittyä niihin. Mikäli analyysiin valitaan liian paljon asioita tai jätetään yrityskohtaiset ja perusteelliset pohjatyöt tekemättä, on tuloksena vain latteuksia ja itsestäänselvyyksiä sisältävä luettelo. (Vuorinen 2013, 64.)

SWOT-analyysi pitää sisällään vahvuudet, heikkoudet, jotka ovat yrityksen sisäisiä asioita sekä mahdollisuudet ja uhat, jotka ovat yrityksen toimintaympäristöön liittyviä teemoja (Vuorinen 2013, 64). SWOT-analyysi huolella laadittuna on erittäin tehokas työkalu, josta voi olla apua yritystä perustettaessa. Se kattaa yksityiskohdat markkinoista, tiedot kilpailijoista ja mikä erottaa yrittäjän liiketoiminnan niistä. Nykypäivän markkinatilanteen huomioon ottaen riskianalyysi on hyvä idea ja se voidaan jakaa seuraaviin osioihin; taloudelliset ja poliittiset riskit, laki- ja säädösriskit, fyysiset riskit, ammatilliset riskit, leasingriskit ja markkinariskit. (Mackerman 2012.)

SWOT-analyysiä voidaan käyttää apuna liikeidean muotoilemisessa, sekä yrityksen jatkuvassa kehittämisessä eri tilanteissa. Tarkoituksena on tehdä tilanearvioita suunnitelmien ja päätösten tekemisen pohjaksi. Analyysi mahdollistaa, että yrittäjä voi tarkastella samaan aikaan yrityksen ulkopuolisia voimia ja yrityksen sisäisiä tekijöitä. Siinä tutkitaan

yrittäjän voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Asiat merkitään nelikenttään. Merkittävin hyöty menetelmässä on syntyvä keskustelu, jonka avulla asioita nostetaan näkyville, täsmennetään ja dokumentoidaan. Analyysin tuotoksena tehdään toimenpidemäärittely, joka korostaa ja vahvistaa yrityksen vahvuuksia ja pyrkii omalla toiminnallaan ja strategioilla kääntämään heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. Periaatteena on, että uhat on tunnistettava, jotta ne voidaan minimoida ja niiden varalta laaditaan myös varasuunnitelmia (Jylhä & Viitala 2013, 49-50.)

Yrittäjän tulisi tehdä analyysin vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kirjaamisen jälkeen johtopäätöksiä. Mikäli yrittäjä on tunnistanut heikkouksiaan, mutta toimintaympäristöstä näyttäisi ilmestyvän selkeitä merkkejä mahdollisuuksista, on järkevää ryhtyä toimenpiteisiin heikkouksien korjaamiseksi. Vastaavasti, jos yrittäjä tunnistaa ideansa vahvuudet ja markkinoilla tuntuisi olevan mahdollisuuksia, on luontevaa edetä vahvuuksien voimalla eteenpäin. Tarkastellessa heikkouksia ja ympäristön uhkia ristikkäin, voidaan tunnistaa ja varoa sudenkuoppia. SWOT-analyysin avulla yrityksen huomio kohdistuu oikeisiin asioihin. (Jylhä & Viitala 2013, 50.)

SWOT-analyysistä on olemassa myös kahdeksankentäinen versio, joka on nelikenttäistä versiotaan monipuolisempi ja helpottaa strategian viemistä käytäntöön. Sen ideana on tuoda selkeämmin selville miten vahvuudet ja heikkoudet otetaan huomioon suhteessa mahdollisuuksiin ja uhkiin. Kahdeksankenttäisessä versiossa luodaan ensin nelikenttäinen versio ja tehdään sitten valintoja ja toimintasuunnitelmia neljän teeman osalta. Tällöin huomioidaan:

Millä tapaa yritys saa parhaimman hyödyn irti menestystekijöistään eli vahvuuksistaan ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa

Millaisilla keinoilla yritys voi hallita uhkia käyttäen apunaan vahvuuksiansa

Miten yritys muokkaa heikkouksiaan siten, että ne sopivat paremmin ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin

Kuinka yritys ennakoii toimintaansa mahdollisten heikkouksien ja uhkien yhdessä luomissa kriisitilanteissa

Miettimällä edellä mainittuja asioita yritys pystyy luomaan sekä aggressiivisuuteen ja hyökkäävyyteen että puolustautumiseen ja suojautumiseen perustuvia strategisia suunnitelmia. Kahdeksankenttäisen mallin toinen nimi on TOWS-matriisi. (Vuorinen 2013, 64-65.) SWOT-analyysia käytetään paljon, mutta useimmiten se mielletään pelkäsi strategiatyökaluksi. Analyysia varten täytyy tehdä pohjatyötä, jotta se ei jää pinnalliseksi. Ei

riitä, että asiat listataan, vaan tavoitteeksi tulisi ottaa strategisten valintojen tekeminen sekä toimintasuunnitelman laatiminen analyysin pohjalta. (Vuorinen 2013, 67-68.)

SWOT-analyysi on kokoava analyysi ja ennen sen laatimista olisi hyvä tehdä useita pienempiä analyyseja esimerkiksi toimintaympäristöstään, toimialastaan ja omista resursseistaan. Kun tällaisia analyyseja tehdään etukäteen, paranee SWOT-analyysin osuutarkkuus. Esimerkiksi yrittäjä voi käydä asioimassa kilpailijoiden liikkeissä tai kysyä nykyisiltä asiakkailta heidän toiveitaan. Tällaiset osa-analyysit vaihtelevat tilanteen mukaan ja auttavat löytämään SWOT-analyysiin mahdollisimman todenmukaista sisältöä. (Vuorinen 2013, 68.)

3.7 Ohjelmisto suunnittelun apuna

Ohjelmiston avulla kaikki liiketoimintasuunnitelman osiot saadaan kerättyä yhteen ja muutettua kiillotetuksi tulostusvalmiiksi dokumentiksi. Useimmat ohjelmisto mahdollistavat grafiikan, kuten taulukoiden lisäämisen suunnitelmaan tarjoten samalla yleisölle helpon tavan nähdä yhdellä silmäyksellä mitä kirjoitetussa dokumentissa on kuvailtu. (Barrow & ym. 2010, 13.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen käytettävät ohjelmistot voivat kuitenkin saada suunnitelman tekemisen näyttämään vähän liian helpolle. Ohjelmistot kaikkine hienouksineen saattavat hämätä aloittelijaa siten, että hän tahattomasti laiminlyö vakavan urakan luoda ja kirjoittaa tehokas suunnitelma. Parhain suunnitteluohjelmisto ohjaa läpi suunnittelun tärkeiden kohtien ja pitää silmällä sanoja, ilmauksia ja kappaleita, mutta ei ajattele valmiiksi. Vakava ajatustyö on tehtävä itse. (Barrow & ym. 2010, 13.)

3.8 Liiketoimintasuunnitelman karikat

Suunnitteleminen ei ole helppoa. Loppujen lopuksi ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, eikä mikään voi olla taattua. Mutta suunnitteluprosessi jättää väistämättä yritysesi paremmin valmistautuneena kohtaamaan epävarman tulevaisuuden. (Barrow & ym. 2010, 377.)

Vaikka liiketoimintasuunnitelma ei ehkä ratkaisekaan yrittäjän kaikkia ongelmia, voi siitä olla apua. Suunnittelemisen tekee yrittäjästä paremman johtajan. Se tekee myös liiketoiminnastasi, oli se sitten suurta tai pientä, kilpailukykyisemmän ja varmemmin menestyvän pitkällä tähtäimellä. (Barrow & ym. 2010, 377.) Liiketoimintasuunnitelmalle on määritelty asiat, joiden kuvaus siitä pitäisi löytyä, kuten strategiat, asiakkaat, kilpailu ja muut keskeiset elementit. Käytännön kokemusten myötä on myös huomattu, että voidaan laatia myös lista asioista, joita liiketoimintasuunnitelmaan ei tulisi kirjata. Pitkät tekniset kuvaukset, joissa on teknistä ammattikieltä, tulisi jättää pois suunnitelmasta. Johtoryhmän kuvauksessa tulisi käyttää henkilöiden nimiä. (Koski & Virtanen 2005, 103.)

Monesti etenkin opiskelijat laativat suunnitelmia, joissa he toteavat toimivansa yhteistyössä markkinajohtajien ja vastaavien suurten organisaatioiden kanssa. Ei tulisi kuitenkaan uskoa yhteistyösopimuksen olemassa oloon ennen kuin rahat on saatu tai sopimus allekirjoitettu. Liiketoimintasuunnitelmassa ei tule olla olemattomia referenssejä ilman selkeää näkemystä liiketoiminnan tai yrityksen tulevaisuudesta. Usein liiketoimintasuunnitelmien tekemisessä on käytetty paljon energiaa ja tilaa numeroiden esittämiseen se sijaan, että olisi kiinnitetty enemmän huomiota muuhun informaatioon, joka on vähintään yhtä tärkeää arvioitaessa suunnitelmaa. (Koski & Virtanen 2005, 103.)

Myös Sahlmanin mukaan usein numeroihin tuhlataan liikaa mustetta, mutta antaudutaan liian vähän tietoon, jolla on merkitystä älykkäille sijoittajille. Hän kuitenkin korostaa, että numeroita ei suinkaan pidä jättää kokonaan pois liiketoimintasuunnitelmasta. Numeroiden pitäisi vain olla sellaisessa liiketoimintamallin muodossa, josta selviää onko yrittäjä miettinyt avaintekijät, jotka johtavat hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Liiketoimintamallista tulisi myös käydä ilmi milloin liiketoiminta alkaa tuottaa ja vielä tärkeämpänä milloin kassavirta muuttuu positiiviseksi. (Harvard Business Review on Entrepreneurship 1999, 31.)

3.8.1 Arvojen ja visioiden sivuuttaminen

Ei ole mitään virkistävämpää, kuin hyppäys asioiden keskipisteeseen. Yrittäjän sormet syyhyävät päästä listaamaan tuotteitaan ja palveluitaan, tarttumaan mahdollisuuksiin, jotka ovat ihan nenän edessä ja nujertamaan kilpailijat yksi kerrallaan. Tämä tilanne on liike-elämän versio maailmanpyöräkyästä, eikä sen jännittävyttä voi kieltää; ylämäkiä, alamäkiä, serpentiinimutkia. Mutta maailmanpyörät päättyvät juuri sinne mistä alkavatkin -ja niin pysähtyy yritysikin, ellei yrittäjä peräänny ja käytä vähän aikaa arvoihin ja visioihin,

jotka asettavat hänet oikeaan suuntaan. (Barrow & ym. 2010, 377-378.) Yrityksen arvot ja visiot ovat muistuttamassa yrittäjää mihin suuntaan hän haluaa mennä ja miksi tulla. Yhdessä nämä arvot ovat yrittäjän liike-elämän kompassi, joten hän ei halua aloittaa matkaansa ilman niitä. (Barrow & ym. 2010, 378.)

3.8.2 Asiakkaan uudelleen arvioiminen

Kaikki tietävät kliseen, ”Asiakas on aina oikeassa.” Se ei ole klisee turhaan. Yrittäjä tyydyttää yksittäistä asiakasta kasvokkain tai yrittäjä selvittää mitä koko markkinasegmentti tarvitsee ja toivoo, jää yrittäjältä huomaamatta mitä asiakkaat kertovat, ja se on yrittäjän omalla vastuulla. (Barrow & ym. 2010, 378.) Tämä ajatus tuntuu niin itsestään selvälle, että sitä ei edes melkein kannata toistaa. Mutta yllättävää on miten monet yritykset lähestyvät markkinapaikkaa ”Me tiedämme kyllä mitä etsit” -asenteella. Yrittäjän tulee vain muistaa, että jos et kuuntele asiakastasi, joku kilpailijostasi tekee sen. (Barrow & ym. 2010, 378.)

3.8.3 Kilpailijoiden aliarvioiminen

Joskus vain uppoutuu niin työskentelemään oman tuotteensa tai palvelunsa kanssa, että unohtaa muut fiksut ihmiset, jotka yrittävät kehittää ja markkinoida samaa tuotetta tai palvelua. Mitä kilpailevampi toimiala on, sen fiksumpia kilpailijat ovat ja sitä enemmän niitä näyttää olevan. (Barrow & ym. 2010, 378.) Kilpailijoiden tarkkaileminen on ihan yhtä tärkeää kuin asiakkaiden kuunteleminenkin. Loppujen lopuksi, jos yrittäjä haluaa pysyä muita onnekkaampana, täytyy tietää mitä he aikovat. Mitä enemmän kilpailijoista tietää, sitä enemmän on käytettävissä millä lyödä heidät heidän pelissään. (Barrow & ym. 2010, 378.)

3.8.4 Omien vahvuuksien huomiotta jättäminen

Miksi ruoho aina näyttää vihreämmältä toisen yrityksen puutarhassa? Se ei yleensä ole yhtään vihreämpää, kun pääsee lähemmäksi ja tarkastelee paremmin, tietenkään. Mutta on todella houkuttelevaa ajatella liikemaailmassa, että toisilla yrityksillä on kaikki vastaukset, parempi tapa tehdä asioita, oikea lähestymistapa. (Barrow & ym. 2010, 378.) Kilpailijoilta voi aina oppia, siitä ei ole epäilystä. Mutta se mikä toimii yhdellä kilpailijalla, ei välttämättä ole paras tapa tehdä asioita. Joten yrittäjä ei saa unohtaa luetteloida oman

yrittäjien uniikkeja vahvuuksia ja käyttää niitä omaksi eduksi markkinapaikalla. (Barrow & ym. 2010, 379.)

3.8.5 Budjettiin liittyvät ongelmat

Yrityksen budjetin laatiminen on yksi kriittisimmistä askelista liiketoiminnan suunnittelu-prosessissa. Budjetti on loppujen lopuksi se, missä yrittäjä tekee kaikki todella isot päätökset kuinka paljon rahaa käytetään ja mihin se käytetään. Yrittäjän budjetilla on iso rooli päätettäessä mitä yritys aikoo tehdä kuukausiksi ja vuosiksi eteenpäin. (Barrow & ym. 2010, 379.) Budjettia ei pidä koskaan mieltää liiketoimintasuunnitelmaksi. Keskeistä suunnitelmassa on kaikki työ, jonka yrittäjä tekee etukäteen ennen kuin alkaa laatia budjettia ensimmäisenä. Kaikki se tutkimus yrittäjän toimialasta, asiakkaista, kilpailijoista ja yrittäjästä itsestään tekee hänen taloudellisista päätöksistä oikeita päätöksiä - niitä, jotka johtavat yrityksen lähemmäksi yrittäjän suurempaa liiketoiminnan päämäärää. (Barrow & ym. 2010, 379.) Jos suunnitelmatekstissä on epäselvyyksiä ja perusteettomuuksia, tulee ulkopuoliselle kuva asiantuntemattomuudesta. Tästä syystä kannattaa jättää suunnitelmasta pois epäselvät ja perusteettomat lausumat. Esimerkiksi toiveisiin eikä tosiasioihin perustuva myyntiennuste on tällainen. (Koski & Virtanen 2005, 103.)

3.8.6 Perustellun riskin vältteleminen

Jotkut ihmiset hyppäävät lentokoneesta, toiset eivät aja edes isolla pyörällä. Jotkut haluavat lyödä vetoa talosta, toisille on vaikeaa ostaa edes lottokuponkia. Ei ole väliä miltä riski tuntuu, mikään ei ole riskitöntä, erityisesti tämän päivän kilpailevassa markkinaympäristössä. (Barrow & ym. 2010, 379.) Liike-elämä tarkoittaa riskin ottamista ja liiketoiminnan suunnittelu on yksi tapa hallita noita riskejä. Rohkeiden liike-elämän liikkeiden tekemistä ei kannata vältellä - kun kotitehtävät on tehty, riskit arvioitu ja tietää, että se on järkevä askel ottaa. (Barrow & ym. 2010, 379.)

3.8.7 Ulkopuolisten näkökulmien väheksyminen

Kenelläkään ei ole oikeita vastauksia. Joten ei ole väliä kuinka suuri tai pieni yritys on, yrittäjän ei kannata laatia liiketoimintasuunnitelmaa ihan yksin. Vaikka yrittäjä pyörittäisi bisnestä yksin, kannattaa suunnitteluprosessiin ottaa mukaan ihmisiä joihin luottaa - tai ainakin tarkastella mitä on tehnyt ja tarjonnut ulkopuolisesta näkökulmasta. Jos yritys on isompi, kannattaa suunnitteluprosessiin ottaa ihmisiä eri näkökulmineen niin monta kuin

mahdollista. Mitä useamman näkökulman saa, sitä vahvempi liiketoimintasuunnitelmasta tulee. (Barrow & ym. 2010, 379-380.) Myös yrityksen tarkasteleminen kilpailijan silmin voi auttaa. Tästä näkökulmasta voi joskus löytää lisäarvoa asiakkaalle, jota yrittäjä ei edes tiennyt tuottavansa ja tuloksena voi olla vaihtoehtoisia pitkän tähtäimen keinoja kilpailla markkinoilla. (Barrow & ym. 2010, 17.)

3.8.8 Muutoksen pelkääminen

Suomessa on valtavat määrät kaappihuovuttajia ja pöytälaatikkokeksijöitä, joista uusien ideoiden ja tuotteiden kehittäminen harrastukseksi ja yrittäjyyskurssien käyminen on kivaa mielenkiinnosta, mutta juttujen toteuttamiseen tarvitaan kaapista ulos tuleminen. Yrittäjyydessä onkin kyse pelon voittamisesta. Kun ottaa ensimmäistä askelta, tulisi tuntee ottavansa oikeaa askelta. Ilman että laittaa itsensä likoon, ei yrittäminen voi onnistua. Kaikki päätyvät tekemään muutoksia elämässään. (Leppänen 2013, 43.) Joskus meille ei anneta paljon valinnanvaraa asiassa ja jos täytyisi valita, useimmat meistä tekisi samat asiat, kuin olemme aina tehneet, etenkin jos olemme oikein hyviä heille. Yritykset eivät tässä juuri eroa. Ei ole helppoa muuttaa tapaansa toimia yrityksessä tai sellaista liiketoimintaa, jota tekee ja muutos on erityisen vaikea, jos menestyy. Mutta hyvä liiketoimintasuunnitelma varoittaa yrittäjää muutoksista, joita yrityksen tulisi tehdä ennen kuin yrittäjä on pakotettu tekemään ne - muutoksia, joiden ansiosta voit olla vastaanottavaisempi asiakkaille, kilpailevampi, tehokkaampi ja menestyksekkäämpi. (Barrow & ym. 2010, 380.)

3.8.9 Motivoinnin ja palkitsemisen unohtaminen

Liiketoimintasuunnitelmasta ei ole hyötyä, jos sitä ei koskaan saada ulos yrittäjän päästä tai sivulta. Yrittäjän yrityksen luonnos pitää muokata kaikkien yrityksen ihmisten pyrki- myksiksi ja toiminnaksi - ja sen täytyy olla kaikkien niiden mielestä järkevä (Barrow & ym. 2010, 380.) Yrittäjän tulee liittää strategia visioonsa; liittää visio yrityksen missioon; liittää missio päämääriin ja tavoitteisiin, joita hän asettaa. Sitten kaikki nämä suunnitelman palaset täytyy liittää tapaan, jolla yrittäjä motivoi ja palkitsee ihmisiä ympärillään. (Barrow & ym. 2010, 380.)

3.8.10 Muita ongelmia

Liiketoimintasuunnitelman ei pidä olla liian monimutkainen. Itseasiassa, mitä monimutkaisempi on, sen herkemmin siihen tulee virheitä. Samoin kasvaa mahdollisuus, että henkilö, jonka toivot lainaavaan rahaa, ei ehkä ymmärrä suunnitelmaa. (Mackerman 2012.)

4 Case-yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadinta

Liiketoimintasuunnitelma rakennettiin kooten omia tarpeita vastaava paletti tämän työn teoriaosiossa kuvatuista elementeistä. Luonnollisesti siihen ei sisällytetty esimerkiksi tuotekehityssuunnitelmaa tai tuotantosuunnitelmaa, sillä yrityksen nykyisiin suunnitelmiin ei kuulu omien tuotteiden suunnittelu, kehittäminen tai valmistaminen. Niin ikään organisaatiota kuvaavaa kappaletta ei liiketoimintasuunnitelmaan kirjoitettu, sillä yritys muodostuu kahdesta yrittäjästä, jotka hoitavat kaikki yrityksen toiminnot.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin yrityksen perustietojen kertomisella, joista tulevan yrityksen nimi on kerrottu ensimmäisenä. Yrityksen omistajat ovat tämän työn kirjoittaja yhdessä puolisonsa kanssa. Yhtiömuodoksi yritykselle valittiin toiminimi, sillä ensimmäisinä vuosina arvioidun tuloksen perusteella yrityksen tulos näyttää sen verran pienelle, että se tuntui verotuksellisista syistä järkevimmiltä vaihtoehdolta. Lisäksi toiminimi vaatii raportoinniltaan huomattavasti vähemmän, kuin esimerkiksi osakeyhtiö. Myöhemmin yrityksen vakiinnuttaessa asemaansa ja saadessaan sijaa markkinoilta tullaan sen yhtiömuoto muuttamaan osakeyhtiöksi. Yritystoiminnan aikataulusta kerrottiin, että tarjouspyynnöt tavarantoimittajille on jo lähetetty. Varsinainen yritystoiminta käynnistetään rahoituksen järjestytyä. Yrittäjillä on mahdollisuus ennen rahoittajien löytymistä ja varsinaisen yritystoiminnan alkamista testata liiketoimintaansa ja esimerkiksi sen markkinointia vapaaehtoistoiminnan muodossa alan yhdistyksen alaisuudessa toimimalla.

Yrityksen liikeideaa ja pitkän tähtäimen tavoitteita kuvaava luku aloitettiin liikeidean kuvaamisella. Liikeidean määrittäminen oli suhteellisen helppoa, sillä se oli jo selkeänä kirjoittajan mielessä. Liikeideassa kuvattiin mitä, millä tavalla ja kenelle yrityksen tuotteita ja palveluita markkinoidaan. Ensin liikeideassa kuvattiin mitä yrityksen markkinoimilla tuotteilla tarkoitetaan ja että idea sai alkunsa alun perin vapaaehtoistoiminnaksi aiotusta suunnitelmasta. Lisäksi liikeidean taustalla on tavoite edistää markkinoitavien tuotteiden

yleistä tunnettavuutta ja kohentaa niiden mainetta. Näiden jälkeen liiketoimintasuunnitelmassa kuvattiin tarkemmin yrityksen edustamat tuotteet, sekä potentiaaliset asiakkaat. Seuraavana kuvattiin miksi asiakas ostaisi yrityksen tuotteita ja mitä hän siitä hyötyisi. Varsinaista strategian kuvausta liiketoimintasuunnitelmaan ei tehty sillä otsakkeella, mutta sisällöltään strategiaa vastaavaa informaatiota kerrottiin luvun lopussa. Siinä selostettiin vielä miten yritys aikoo käytännössä toimia tehdäkseen tulosta ja mitä keinoja se aikoo käyttää saavuttaakseen asiakkaiden luottamuksen.

Tuotteista ja palveluista kertova luku aloitettiin tuotteiden tarkemmalla kuvauksella. Varsinaisia tuotteita löytyy eri mallien lisäksi eri materiaaleista valmistettuina, sekä erikokoisille käyttäjille oman kokoisensa tuotteet. Lisäksi varsinaisten tuotteiden lisäksi kerrottiin, että tuotevalikoimaa täydentävät tuotteiden ympärille kehitellyt oheistuotteet. Oheistuotteet yritys aikoo ottaa valikoimiinsa vasta myöhemmin, mahdollisesti seuraavalla tilikaudella. Seuraavaksi avattiin vielä tarkemmin liikeideassa jo hiukan kuvattuja tuotteiden ja palveluiden tuomia hyötyä asiakkaille. Hyötyjä on niin paljon, ettei niitä voi yhdellä tai kahdella lauseella avata. Hyötyjen kuvaamisen pohjana käytettiin alan kirjallisuuteen liittyvää materiaalia. Luvun viimeinen kappale käsitteli yrityksen saamaa kokonaisratkaisua, mikäli hän päätyy valitsemaan kyseisen yrityksen tuotteet ja palvelut.

Liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltiin markkinatilannetta kertoen yrityksen asiakasryhmät. Markkinakehityksestä kirjoitettiin oma kappaleensa, johon liittyi arvio, millä tavalla markkinat tulevat seuraavina vuosina kehittymään. Markkinakehityksen pohjaksi ei löytynyt mitään kirjoitettua tietoa, vaan käsitys markkinoiden kehittymisestä luotiin kirjoittajan kokemuksen ja alan yritysten toimintaan perehtyneisyyden perusteella. Markkinoita kuvaavassa luvussa kerrottiin myös tulevan yrittäjän käsitys siitä millainen on yrityksen asiakkaan tyypillinen ostoprosessi.

Kilpailija-analyysia tehdessään kirjoittaja tutustui yrityksen kilpailijoihin internetin kautta, asioimalla paikan päällä kilpailijoiden yrityksissä, tutustumalla heidän messuosastoihinsa, sekä keräämällä tietoa yhdistyksen kautta. Kerättyjen tietojen perusteella listattiin yrityksen kolme tärkeintä kilpailijaa ja kerrottiin niiden toiminnasta. Lisäksi kuvattiin näiden vahvuuksia ja heikkouksia. Kilpailija-analyysin perusteella saatuja tietoja, erityisesti kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia kirjoittaja voi hyödyntää oman yrityksensä liiketoiminnassa. Lisäksi markkinatilannetta kuvaavassa luvussa kerrottiin vielä millaista markkinaosuutta yritys tavoittelee alan markkinoilta ja mitä keinoja yritys aikoo tavoitellun markkinaosuuden saavuttamiseksi käyttää.

Yrityksen myynnistä ja markkinoinnista kertovassa luvussa kuvattiin mitä markkinointikeinoja yritys aikoo käyttää. Siinä lueteltiin yrityksen käyttöön suunnitellut markkinointikanavat. Lisäksi luvussa kerrottiin, millä tavalla yritys aikoo erottua markkinoinnin avulla kilpailijoista, sekä tärkeimmät myyntiargumentit. Kirjoittaja mainitsi vielä markkinointiin varattavan summan. Tarkempi markkinointiin kuukausittain varattu summa selviää yrityksen tuloslaskelma-arviosta. Tämä osio oli työn kaikista haastavin osa, sillä kirjoittaja ei ole perehtynyt kovin hyvin markkinointiin aiheena. Lisäksi kunnollisen markkinatutkimuksen sekä markkinointisuunnitelman laatimisesta olisi saanut tehtyä kokonaan oman oppinnäytetyönsä, joten tämän työn raamit loppuisivat kesken, jos siihen alettaisiin kovin perinpohjaisesti syventymään. Siihen paneutuminen olisi vaatinut myös alan viitekehyyseen tarkempaa syventymistä. Siksi kattava markkinatutkimus ja markkinointisuunnitelma tullaankin teettämään myöhemmin oppilastyönä markkinointialalle suuntautuneen opiskelijan toimesta.

Yritykseen ei tarvitse sen toiminnan alussa palkata ulkopuolista henkilökuntaa, joten henkilöstöresursseja käsittelevästä kappaleesta muodostui melko lyhyt. Yrityksen organisaatorakenne on siis varsin matala ja erityinen organisaation kuvaamista käsittelevä kappale olisikin ollut täysin turha liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettynä. Kirjoittaja kertoo kuitenkin, että jotkut toiminnot, kuten verkkosivujen laadinta ja markkinointisuunnitelma tullaan ostamaan yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta. Kirjanpito hoituu kirjoittajan toimesta, eikä sen ostamiseen tarvitse budjettiin varata omaa kulueräänsä.

Taloutta käsittelevän luvun liitteeksi laadittiin tuloslaskelma ja kassavirtalaskelma, jotta nähtäisiin mikä on yrityksen tavoiteltu tulos sekä milloin kassavirta muuttuu negatiivisesta positiiviseksi. Laskelmien perustana olivat yrittäjän arviot mahdollisesta tulevasta liikevaihdosta. Arvioit kirjoittaja joutui tekemään puhtaasti mututuntumalla, vaikka tällaisiin oletuksiin pohjautuvat laskelmat kannattaisikin liiketoimintasuunnitelman ulkopuolelle. Perusteeksi ei vain löytynyt mitään varsinaista faktaa ja oletettavasti mahdolliset rahoittajat kuitenkin haluavat nähdä jonkinlaisia laskelmia, joten sen vuoksi tämä osa liiketoimintasuunnitelmaa päädyttiin toteuttamaan tällä tavalla. Alan toimialatiedoissa ei ole eriteltynä kyseisten tuotteiden osuutta koko markkinaosuudesta, joten niiden osuuden arvioiminen täytyisi tehdä täysin arvaamalla. Kilpailijoiden tuotevalikoimaan kuuluu paljon muitakin tuotteita, ja siksi on vaikea arvioida osuutta, joka kilpailijoiden liikevaihdosta muodostuu kyseessä olevien tuotteiden myynnistä. Kulut sen sijaan pystyttiin suurin piirtein arvioimaan, ja ne esiteltiinkin tuloslaskelmassa ja kuvattiin vielä auki taloutta

koskevassa kappaleessa. Kassavirtalaskelma laadittiin kuukausitasolla ja senkin myyntiä koskevat luvut perustuivat samoihin arvailuihin.

Liiketoimintasuunnitelman viimeiseen lukuun laadittiin SWOT-analyysi käyttäen kahdeksankenttämallia. Taulukkoon luetteloitiin kirjoittajan käsitys yrityksen keskeisimmistä vahvuuksista ja heikkouksista, sekä miten yritys aikoo hyödyntää vahvuudet menestystekijöinä, sekä kääntää heikkoudet vahvuuksiksi. Nämä ovat asioita, joihin yritys voi itse vaikuttaa. Alemmaksi taulukkoon laadittiin luettelot yrityksen ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista. Näiden syntyyn yritys ei voi itse vaikuttaa, mutta taulukkoon kuvattiin, millä tapaa uhkia voidaan hallinta ja miten voidaan ennakolta varautua mahdolliseen kriisitilanteeseen.

Luvun viimeisessä kappaleessa käsiteltiin yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyviä riskejä. Kuten kaikissa muissakin yrityksessä, myös tässä jo yrityksen perustaminen on riski itsellään. Perustaessaan uuden yrityksen kirjoittaja ottaa riskin. Seuraava riski liittyy rahoitukseen, mikäli riittävää rahoitusta ei yrityksen toiminnan tueksi löydy, täytyy yrittäjän muuttaa suunnitelmiaan. Tätä riskiä yrittäjä voi kuitenkin minimoida laatimalla mahdollisimman hyvän liiketoimintasuunnitelman, joka vakuuttaa rahoittajat siitä, että kyseisessä yrityksessä on potentiaalia ja siihen kannattaa sijoittaa. On olemassa myös riski, että tavarantoimittajat eivät pysty toimittamaan tilattuja tuotteita. Yrityksen ja tavarantoimittajien välillä käytetään yritystä, joka valvoo, että tavarantoimittaja toimittaa tuotteet yrityksen tilaamat tuotteet.

Yksi yrityksen riskitekijä on, että tavoiteltua myyntiä ei saavutetakaan, eikä yrityksestä näin ollen saada kannattavaa. Tähän varaudutaan kuitenkin tekemällä mahdollisimman hyvä markkinatutkimus ja markkinointisuunnitelma, sekä luomalla niin hyvä yritysimage, että se houkuttelee asiakkaita ostamaan. Vahinkoriskejä ovat se, että myymälässä sattuu vesivahinko, tulipalo tai varkaus. Vesivahingon riskiä ei voida poistaa, mutta se voidaan siirtää ottamalla vakuutus, samoin on tilanne tulipaloriskin kanssa. Kumpaakin riskiä voidaan pienentää pitämällä huolta, että myymälän vesiliitännät ja -putket ovat kunnossa, sekä varaamalla myymälätilaan asianmukaiset alkusammutusvälineet. Varkauden mahdollisuutta voidaan pienentää valvontajärjestelmillä sekä siirtää vakuuttamalla varasto. Pitkän aikavälin riski on, että asiakaskäyttäytymisessä tapahtuu muutos, esimerkiksi asiakkaat lakkaavatkin täysin ostamasta uusia tuotteita, vaan hankkivat kaiken

käytettynä. Tähän voidaan kuitenkin varautua huolellisesti seuraamalla maailman tapahtumia ja tarkkailemalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Lisäksi kirjoittaja aikoo perehtyä kansainväliseen riskinhallintastandardiin ja soveltaa sitä omassa yritystoiminnassaan.

5 Pohdintaa

5.1 Teoriaosuus

Tämän tutkimuksen kanssa alkuun pääseminen jäi sen kirjoittajalta viime tippaan. Mielienkiintoista aihetta ei meinannut millään löytyä, kunnes oli jo aika palauttaa alustava tutkimussuunnitelma. Senkin jälkeen kirjoittajan jo aloitettua tutkimuksen työstämisen yhdestä aiheesta, vaihtui aihe vielä kertaalleen ja tutkimussuunnitelmat piti laatia uudelleen.

Kun tutkimuksen tekemisessä päästiin viimein vauhtiin, oli teoriaosuuden kirjoittaminen suhteellisen helppoa, vaikka se ja etenkin lähteiden etsiminen veikin yllättävän kauan aikaa. Lähteitä löytyi kuitenkin monipuolisesti, eivätkä kaikki olleet ikivanhoja, mitä kirjoittaja aluksi pelkäsi. Työssä käytettyjä teorialähteitä löytyi nettiartikkeleina, e-kirjoina sekä painettuina teoksina. Osa teoksista oli kirjoitettu englannin kielellä, mikä loi oman mukavan haasteensa teoriaosuuden kirjoittamiseen. Työn kirjoittaja on tyytyväinen, että englanninkieliset teokset toivat vähän kansainvälisempää näkökulmaa työhön. Airaksisen ja Vilkan mukaan opiskelijat kokevat raportin kirjoittamisen pakkopullana (Airaksinen & Vilka 2003, 67). Tämän työn kohdalla tilanne ei ollut näin, vaan kirjoittaja nautti tekstin tuottamisesta ja se tuntui hyvin luontevalta.

Teoriaosuudessa on kerrottu, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja miksi sen kannatta tehdä. Teoriaosuuteen löytyi myös kirjoittajan toivomaa kritiikkiä liiketoimintasuunnitelmaa kohtaan. Työssä avattiin millaisia kappaleita liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa sisällöltään kirjoittaa, sekä kuvattiin asiat, jotka siitä kannattaa jättää pois. Lisäksi työn teoriaosuuteen löydettiin sudenkuoppia, jotka toistuvat useimmissa liiketoimintasuunnitelmissa.

5.2 Tulokset ja johtopäätökset

Tämä tutkimuksen työstäminen sai kirjoittajan pohtimaan liiketoimintasuunnitelman tärkeyttä monelta eri kantilta. Kirjoittaja on aikanaan perustanut yrityksen ilman, että liiketoimintasuunnitelmaa laadittiin. Yritys tuotti kesäsesongin aikana sen verran, että opintolainaa ei talvella opiskellessa tarvinnut ottaa. Olisiko yritys voinut tuottaa paremmin, mikäli liiketoiminnan pohjalle olisi laadittu kunnon suunnitelmat? Kenties se olisi ainakin tehnyt toiminnasta suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa.

Se on kuitenkin selvää, että tätä tutkimusta tehdessä yrittäjän yrityksen perustamiseen liittyvät suunnitelmat ovat muuttuneet konkreettisemmiksi. Tutkimuksen laatiminen on pakottanut kirjoittajan miettimään liikeideaansa paitsi tietoisesti, mutta myös alitajunnassaan. Ahaa-elämys voikin tulla vaikka kesken ruoanlaiton. Yritystä koskevat ajatukset ja suunnitelmat ovat nyt konkreettisempia, samoin näkemys siitä millaista taustatyötä täytyy vielä tehdä ja miten liiketoimintasuunnitelmaa voi jalostaa ennen kuin se esitellään sijoittajille.

Tämän työn kirjoittaja on Ollis Leppäsen kanssa samaa mieltä, että hienosti kirjoitettua suunnitelmaa tärkeämpää on into yrittää. Yrity maailmaan tunnutaan kaipaavan ideoita ja innovatiivisuutta peräänkuulutetaan. Jopa tämän tutkimuksen arviointikriteereihin kuuluu innovatiivisuus. Kuten teoriaosuudessa todettiin, aina liikeidean ei tarvitse olla uusi ja innovatiivinen. Vanha ja kopioitu liikeideakin voi toimia, kunhan asioita mietitään ja suunnitellaan. Ja suomalaisen yrityskulttuurin voi sopia paremmin tapa, jossa korostetaan enemmän suomalaista sisua ja synnynnäistä halua tehdä ahkerasti töitä asettamansa päämäärän eteen. Liikeideasta liikkeelle lähtevä yritystoiminnan suunnittelu sopii ehkä paremmin amerikkalaiseen kulttuuriin, mistä se on lähtöisinkin. Siellä tunnutaan keskustelevan ja suunnittelevan enemmän, Suomessa taas on totuttu tarttumaan härkää sarvista ja tarttumaan suoraan toimeen sen kummemmin turhia keskustelematta.

Kirjoittaja ei voi kuitenkaan kiistää, etteikö liiketoimintasuunnitelmasta voisi olla apua, kun yrittäjä harkitsee yrittäjäksi ryhtymistä. Varmasti liiketoimintasuunnitelman laatiminen ainakin jossain muotoa on hyödyksi yritystä perustettaessa. Työssä todettiin, että tutkimuksen mukaan liiketoimintasuunnitelman tehneet henkilöt perustivat useammin yrityksen, kuin henkilöt, jotka eivät liiketoimintasuunnitelmaa laatineet. Tämä tuntuu erittäin loogiselle. Liiketoimintasuunnitelmaansa laatiessa henkilö tekee ponnisteluja liikeideaansa eteen. Tehtyään jo tällaisia ponnisteluja, miksi hän ei veisi liikeideaansa käytäntöön, mikäli liiketoimintasuunnitelma saa sen näyttämään kannattavalta ja mahdoli-

nen tarvittava rahoitus sekä muut resurssit täyttyvät? Sama pätee myös päinvastoin. Mikäli yrittäjällä ei ole mielenkiintoa eikä halua ponnistella suunnitelmansa eteen, onko hän todella valmis ponnistelemaan yrityksensä eteen?

Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö oli hyödyllinen ja sen laatiminen oli kirjoittajalle opettavainen, joskin erittäin kuormittava prosessi. Hyvän etukäteissuunnittelun tärkeys selkeni työn laatijalle kantapään kautta. Työn myötä kirjoittajalle heräsi kuitenkin monta lisääjätystä ja ideaa, joita voidaan mahdollisesti jatkaa seuraavassa tutkimustyössä.

5.3 Tavoitteiden saavuttaminen ja arviointi

Tämän työn tavoitteena oli selvittää tarvitaanko liiketoimintasuunnitelmaa. Siihen saatiin vastaus, joten tämä tavoite täyttyi. Konkreettisena tavoitteena työlle oli luoda liiketoimintasuunnitelma, jonka kanssa aloitteleva yrittäjä voi lähteä hakemaan rahoitusta. Toiminnallisessa osuudessa laadittiin liiketoimintasuunnitelma, joten sekin tavoite tuli saavutetuksi. Toiveena oli myös, että liikeidea ja siihen liittyvät ajatukset selkiytyisivät liiketoimintasuunnitelman laatimisen myötä. Liikeidea lähti liikkeelle tämän työn kirjoittajan harrastustoiminnasta, sekä aiemmasta suunnitelmasta harjoittaa kyseistä toimintaa vapaaehtoisena. Sittemmin kirjoittaja kuitenkin heräsi pohtimaan, että miksei yhdistyksen edistämää toimintaa voisi edistää myös harjoittamalla liiketoimintaa.

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen osoittautui odotettua vaikeammaksi ja työläämmäksi. Oli monimutkaisempaa jäsenellä ajatuksiaan kirjoitettuun muotoon, kuin kirjoittaja oli ajatellut. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vei myös huomattavasti enemmän aikaa, kuin sille oli alun perin varattu. Erityisesti päänvaivaa kirjoittajalle tuotti markkinoinnin suunnittelu, koska siitä kirjoittajalla ei ole kokemusta, eikä koulutusta muutamia tutkinnon vaatimia peruskursseja lukuun ottamatta. Toinen haasteellinen kohta oli talouden arvioiminen. Yrityksen toiminnan aiheuttamat kulut pystytään kyllä arvioimaan melko tarkastikin, mutta tuottoja sen sijaan on hyvin vaikeaa ennustaa. Yrityksen edustamat tuotteet ovat sen verran erikoisia, ettei niistä oikein löydy suoria markkinatutkimustietoja, joita voisi soveltaa liikevaihtoa arvioitaessa. Kilpailijoidenkin valikoimaan kuuluu niin paljon muitakin tuotteita, että kyseisen tuotteen osuutta liikevaihdosta on mahdoton arvella.

Työn tekeminen olisi vaatinut enemmän aikaa ja opintopisteitä, jotta esimerkiksi olisi voinut tehdä kunnollisen markkinatutkimuksen sekä markkinointisuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaankin täydentämään tämän osalta myöhemmin tulevaisuudessa.

Käytettävissä olevan aikataulun puitteissa työn kirjoittaja on kuitenkin suunnitelmaansa tyytyväinen ja laadintaprosessi toi juuri tavoitteena ollutta selkeyttä ja varmuutta suunnitelmaan. Moni asia tarkentui työn kirjoittamisen aikana.

Erityisen tyytyväinen työn kirjoittaja on työn teoriaosuuteen. Teoriaosuus meinasikin lähteä rönnyilemään, mutta kirjoittaja sai sen rajattua haluamiinsa aiheisiin. Tässä olisi ollut apua kunnollisesta ja ajoissa tehdystä suunnitelmasta, jotta turhan tekstin kirjoittamiselta ajan säästämiseksi olisi välttytty. Sen sijaan nyt teoriaosuuteen kirjoitettiin paljon tekstiä, josta osa leikattiin pois. Olisi ollut helpompaa kirjoittaa vain aluksi rajaamistaan aihealueista. Tiukan aikataulun vuoksi työn kirjoittamiseen oli kuitenkin ryhdyttävä, mutta onneksi työssä onnistuttiin näin takapuoli edellä puuhun menemälläkin.

Lähteet

Airaksinen, Tiina & Vilkkä Hanna 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Barrow, Colin & Peterson, Steven & Tiffany, Paul 2010. Business Plans For Dummies. John Wiley & Sons, Ltd., Glasgow.

Harvard Business Review on Entrepreneurship 1999. Harvard Business School Press, Boston.

Henricks, M 2008, 'Do You Really Need a Business Plan?', Entrepreneur, 36, 12, pp. 92-95, Business Source Elite, EBSCOhost, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=35544311&site=ehost-live> Luettu 31.3.2015.

Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Helsinki.

Jylhä, Eila & Viitala, Riitta, 2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Jylhä, Eila & Viitala, Riitta, 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita, Helsinki.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Otava, Helsinki.

Kehittämissuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelma. <http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=kehittamissuunnitelmat.htm>. Luettu 12.4.2015.

Leppänen, Ollis 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin! Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Mackerman, Daniel 2012. How towrite a business plan. Caterer & Hotelkeeper. Päivitetty 1.6.2012. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=d690e19c-dbb5-4ca4-ac1b-549d7dfc75b8%40ses-si-onmgr4002&vid=0&hid=4112&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=70860484>. Luettu 31.3.2015.

Markkina-analyysi. FinSve Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. <http://www.finsve.com/index.php/fi/markkinavalmistelu/markkina-analyysi>. Luettu 11.4.2015.

Martins, Ajaero Tony. Business Ideas vs. Business Opportunities: What is the Difference. <http://www.mytopbusinessideas.com/ideas-vs-opportunities/> Luettu 30.3.2015.

McKinsey & Company 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. Suom. Tillman, Maarit. 2.painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna, 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava, Keuruu.

Puustinen, Terho 2006. Avain omaan yritykseen. 2. Uudistettu laitos. Kirjakas.

Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Talentum Media Oy, Saarijärvi.

Sharma, Poonam 1999. The Harvard Entrepreneurs Club: Guide To Starting Your Own Business. John Wiley & Sons. Inc., New York.

Sutinen, Mika & Viklund, Esa, 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä: opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville.

Taloussanakirja. Taloussanomat. Sanoma Media Finland Oy. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/kirjain/J/>. Luettu 12.4.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö: Yritys Suomi. Liiketoimintasuunnitelma. <http://www.yritysuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma> Luettu 30.3.2015

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. Ellibs. Talentum Media Oy, Vantaa. <http://www.ellibs.com/fi/book/978-952-14-2061-0>. Luettu 7.4.2015.

