



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Roope Virkkula

Urheiluvaateliikkeen liiketoimintasuunnitelma

Urheiluvaateliike Locker Room

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2018

Tekijä Otsikko	Roope Virkkula Urheiluvaateliikkeen liiketoimintasuunnitelma. Urheiluvaateliike Locker Room.
Sivumäärä Aika	48 sivua + 7 liitettä Lokakuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle urheilu- ja vapaa-ajan vaatteita myyvälle vaateliikkeelle. Perustettavan liikkeen sijainniksi oli kaavailtu Helsinkiä, ja liike oli tarkoitus perustaa seuraavan kahden vuoden aikana. Yrityksen perustajina olivat opinnäytetyön kirjoittaja sekä hänen ystävänsä, joka on työskennellyt vaatealalla. Opinnäytetyötä oli tarkoitus hyödyntää niin yrityksen perustamisen suunnittelussa kuin rahoituksen haun pohjana.</p> <p>Työssä käytettiin yrityksen perustamiseen ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää kirjallisuutta sekä aiheeseen liittyviä sähköisiä lähteitä. Näiden lähteiden avulla kerättiin tietoa toimialasta ja yrityksen toiminnasta. Työhön saatiin viitekehyksen lisäksi perustajien omia näkemyksiä yrittäjyydestä ja perustettavasta vaateliikkeestä tekemällä haastatteluja. Haastattelujen pohjalta saatiin yritykselle liikeidea, toimintatavat, strategia, visiot ja arvot.</p> <p>Opinnäytetyön alussa tutustuttiin vaatealaan ja alalla työskentelevien henkilöiden toimintaan. Lisäksi tarkasteltiin Suomen taloustilannetta. Taloustilanteella on suora yhteys vaatealalla toimivien yritysten myyntiin. Heikossa taloustilanteessa ihmiset miettivät tarkemmin, mihin suuntaavat kulutuksensa. Tarkastelun pohjalta kävi ilmi, että taloustilanne on ollut pitkään nousussa ja monien vaatealan liikkeiden liikevaihto on saanut tästä positiivista nostetta.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman sisältö muodostui liikeideasta, arvojen ja visioiden linjauksesta, strategiasta ja yhtiömuodon valinnasta. Markkinoinnin toimenpideohjelmassa käytiin läpi yrityksen kohderyhmä, tuotteiden hinnoittelu, markkinoinnin kanavat ja tarjottavien tuotteiden ja palveluiden kysyntä. Taloussuunnitelmasta ilmeni yrityksen perustamiseen liittyvät laskelmat, kirjanpidon hoitaminen, verotus ja rahoitus. Organisaation rakennetta selvitettiin henkilöstösuunnitelmassa, jossa käsiteltiin yrittäjän vastuita työntekijöitä kohtaan, hyvää johtajuusmallia ja perustettavan yrityksen henkilöstötarvetta. Yrittäjyyden sisällyttämät riskit ja niiden ehkäiseminen käytiin läpi riskianalyysit-osiossa sekä SWOT-analyysissä.</p> <p>Koska yritys perustetaan vasta lähitulevaisuudessa, oli opinnäytetyö kokonaisuudessaan suuntaa antava. Ideat kehittyvät ja alkuperäisiin suunnitelmiin tulee varmasti muutoksia. Työhön sisältyi paljon yleistietoa yrittämisestä toimialasta riippumatta.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, vaateala, yritystoiminta, yrittäjyys

Author Title	Roope Virkkula Business plan of athletic inspired footwear and apparel store. Footwear and apparel store Locker Room.
Number of Pages Date	48 pages + 7 appendices October 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was a business plan for a company that sells sports and leisure clothes. It was planned that the location for the store would be in Helsinki and it was estimated to be set up within the next two years. The founders of the company were the author of the thesis and his friend who has worked previously in a clothing store. The purpose of the thesis was to utilize it in the planning phase and use the end result as the basis for funding.</p> <p>The material for thesis included business plan related literature as well as electronic sources. These sources provided information about clothing industry and overall business operation. In addition to the framework, opinions about entrepreneurship and the clothing business were provided by the founders of the company via interviews. The interviews provided information about business ideas, company policies, strategy, vision and values.</p> <p>The content of the business plan included the business idea, values and vision, strategy, and selection of company form. In the marketing plan the writer examined the company's target audience, pricing, marketing channels, and the demand of products and services. The business plan included business-related calculations, and information about accounting, taxation and financing. The organization structure was analyzed in a human resource plan that also addressed the entrepreneur's responsibilities towards employees, a good management model, and the company's human resource needs. The risks that come with entrepreneurship and their prevention were examined in risk analyzes section and with SWOT analysis.</p> <p>An overview of the clothing industry and job descriptions of the people who work in the industry were examined in the beginning of the thesis. In addition, the economic situation in Finland was explored. The economic situation has a direct connection with the sale of companies operating in the field. In a weak economic situation, people think more about their consumption. Based on the information gathered regarding the current economic situation in Finland, it seems that the economic situation has been on the rise for a long time. This has had a positive effect on many clothing companies' revenue.</p> <p>Since the establishment of the company will take place in the near future, the thesis was indicative, pointing in an important direction. Ideas are evolving, and original plans will certainly change. The thesis contains a lot of good general information about entrepreneurship.</p>	
Keywords	business plan, clothing industry, business, entrepreneurship

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen kuvaus	1
1.2	Tavoitteet	1
1.3	Tietoperusta	2
1.4	Menetelmät ja aineisto	3
2	Vaateala	5
2.1	Urheiluvaateliikkeessä työskentely	5
2.2	Toimiala ja sen tulevaisuudennäkymät	5
2.3	Yleinen taloustilanne Suomessa	7
3	Yrittäjänä toimiminen	8
3.1	Vaatimukset	8
3.2	Luvat ja ilmoitukset	8
4	Liiketoimintasuunnitelma	10
4.1	Liiketoimintasuunnitelman määrittely	10
4.2	Liikeidea	10
4.3	Visio ja arvot	12
4.4	Strategia	13
4.5	Yhtiömuodot	14
4.5.1	Osakeyhtiö	14
4.5.2	Osuuskunta	15
4.5.3	Toiminimi	15
4.5.4	Avoin yhtiö	16
4.5.5	Kommandiittiyhtiö	16
4.5.6	Yritysmuodon valinta	17
4.6	Nimi ja logo	17
5	Markkinoinnin toimenpideohjelma	18
5.1	Markkinoinnin tavoite	18
5.2	Kohdentaminen ja segmentointi	19
5.3	Kanavat	21
5.4	Hinnoittelu	23
5.5	Kysyntä	24
5.6	Kilpailu	25

5.7	Fyysinen tuote ja palvelutuote	28
6	Talouden rakenne	29
6.1	Informaatiolaskelmat	29
6.2	Kirjanpito	31
6.3	Verotus	32
6.4	Rahoitus	34
7	Henkilöstösuunnitelma	36
7.1	Henkilöstösuunnitelman määrittely	36
7.2	Työntekijät	37
7.3	Organisaatio ja johtaminen	38
8	Riskianalyysit	38
9	SWOT-Analyysi	42
10	Yhteenveto	44
10.1	Johtopäätökset	44
10.2	Arviointi	47
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma	
	Liite 2. Investointilaskelma	
	Liite 3. Rahan lähteet	
	Liite 4. Kannattavuuslaskelma	
	Liite 5. Myyntikatelaskelma	
	Liite 6. Kassavirtalaskelma	
	Liite 7. Tulossuunnitelma	

1 Johdanto

1.1 Aiheen kuvaus

Opinnäytetyön aiheena on luoda perustettavalle vaatealan yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Yritys tulee alustavan myyntisuunnitelman mukaan myymään urheilu- ja vapaa-ajan jalkineita, mutta tulevaisuudessa valikoimaa laajennetaan mahdollisesti vaatteisiin. Yrityksen toiminta perustuu laadukkaaseen valikoimaan sekä useisiin oheispalveluihin. Se on tarkoitus perustaa vaatealalla työskentelevän ystävän kanssa opiskelujen päätyttyä. Yritystä nimeksi valikoitui opinnäytetyön tekemisen aikana Locker Room.

Opiskelujeni edetessä olen huomannut, että vain yksi liiketalouden osa-alueeseen keskittyminen ei ole välttämättä se, mitä itse haluan tehdä. Siksi yrityksen perustaminen tuntui opiskelujen edetessä yhä selkeämmältä vaihtoehdolta. Opiskelujeni aikana myös ystäväni osoitti innostusta oman yrityksen perustamiseen ja päätimme, että yhdistämme molempien kiinnostuksen kohteet eli urheilun sekä muodin ja lähdimme näihin liittyen rakentamaan yhteistä projektiamme.

Ystäväni kanssa koemme, että vaateala ja erityisesti vaateliikkeet, kaipaavat uudistusta vastatakseen nykyaikaisen asiakkaan vaatimuksia. Siinä missä kaupankäynti verkossa on kasvattanut suosiotaan, tavalliset kivijalka liikkeet tuntuvat pidättelevän suurta potentiaalia. Siksi uskomme pystyvämme tarjoamaan jotakin uutta jo nyt äärimmäisen kilpailulle toimialalle. Suomessa mahdollisuuksia lisää se, jos yrityksen perustamisessa päädytään keskittymään pelkästään esimerkiksi tennistossuihin, ei vastaavaa erikoistunutta liikettä Suomesta löydy. Kaikki merkittävät urheilu ja vapaa-ajan vaatteita ja asusteita myyvät liikkeet tarjoavat yhteen tuotekategoriaan erikoistumisen sijaan laajaa valikoimaa. Suurempana kilpailijana fyysisten liikkeiden sijaan voidaan nähdä kasvanut verkko-kaupankäynti, jonka tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin pureudutaan osana opinnäytetyötä.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite on selvä: tavoitteena on laatia kattava liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Lähtökohtana työssä on, että liikeideaa lähdetään viemään yhtiömuodon valitsemisen kautta lopulliseen ratkaisuun asti. Työn avulla pyrin luomaan

kuvan niistä haasteista ja mahdollisuuksista, joita toimiala tarjoaa. Lisäksi syvennyin yrityksen toiminnan ja organisaation luomiseen sekä niiden vaatimuksiin. Esimerkiksi henkilöstö, markkinointi ja taloussuunnitelma ovat olennainen osa tämän opinnäytetyön sisältöä. Työssä pyrin myös antamaan konkreettisia esimerkkejä ja tavoitteita siitä, mitä yrityksen pyörittäminen perustamisen jälkeen tulisi realistisesti olemaan. Tämä sisällyttää esimerkiksi kassavirtalaskelmia, talous- ja tase-ennusteita sekä yleisesti toimialan tulevaisuuden näkymien realisointia. Näillä varmistetaan se, että yritykselle on luotu vakaata pohjaa, jolla on valmistauduttu moniin mahdollisiin markkinoiden muutoksiin.

Lopputuloksen tavoite on, että työn valmistuttua käsissäni on liiketoimintasuunnitelma, jonka kanssa pystyttäisiin lähtemään hakemaan rahoitusta yritykselle. Koska varsinainen tiivis liiketoimintasuunnitelma on vain opinnäytetyön liitteenä, työ sisältää myös paljon teoreettista tietoa. Toivon työn antavan itselleni paljon uutta arvokasta tietämystä niin toimialasta kuin yrityksen pyörittämisestä. Lisäksi uskon, että opinnäytetyö auttaa minua oppimaan tiedonkeruutaitoja ja luovuutta, koska motivaatio työn tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla on erittäin suuri.

1.3 Tietoperusta

Tärkeimpinä tietolähteinä opinnäytetyössä ovat kirjat ja verkkojulkaisut sekä kyselyt ja asiantuntija haastattelut. Kirjoista ja verkkolähteistä saadaan selkeät lakeihin perustuvat raamit työn sisällölle ja kaikki tarvittava tieto toimialasta ja yrityksen perustamisesta ja pyörittämisestä. Tiedonhaussa merkittävimpiä käsitteitä ovat muun muassa yrityksen perustaminen, liiketoimintasuunnitelma, markkinointi, johtaminen, tilinpäätöksen laatiminen, vaateala ja muut vastaavat.

Kirjoista ja sähköisistä lähteistä kerättyä tietoa olisi voinut täydentää asiantuntijahaastatteluilla. Tämä ei kuitenkaan ollut tarpeellista, sillä aiheeseen liittyvää tietoa oli laajasti saatavilla. Kohderyhmään kohdistetut kyselyt ovat hyvä tapa kartoittaa tarkemmin asiakaskunnan mieltymyksiä. Näillä tiedoilla voidaan määritellä muun muassa tarkemmin liikkeen sijaintia, tuotevalikoimaa ja oheispalveluita. Koska kahden vuoden tavoite aika perustamiselle on sen verran pitkä, päätimme, että kyselyt suoritetaan lähempänä yrityksen perustamista.

Yrityksen perustaminen aiheena on tiedollisesti hyvä, sillä siitä on kirjoitettu hyvin paljon aineistoa. Tiedonhaku ei siten tuottanut hankaluuksia. Lisäksi aihetta ovat käsitelleet

aiemmin opiskelijat, jotka ovat laatineet liiketoimintasuunnitelmia eri yrityksille ja eri yritysmuodoilla. Näin ollen opinnäytetyön kirjoittaminen oli antoisa kokemus, sillä omaa näkökulmaa ja suuntausta yrityksen perustamisessa oli helppo peilata muihin liiketoimintasuunnitelmiin. Vaikka opinnäytetyöllä on selkeä tavoite luoda itselleni valmiudet tulevaisuuteen, toivon sen antavan myös lukijoille tärkeää tietoa yrittämisestä.

1.4 Menetelmät ja aineisto

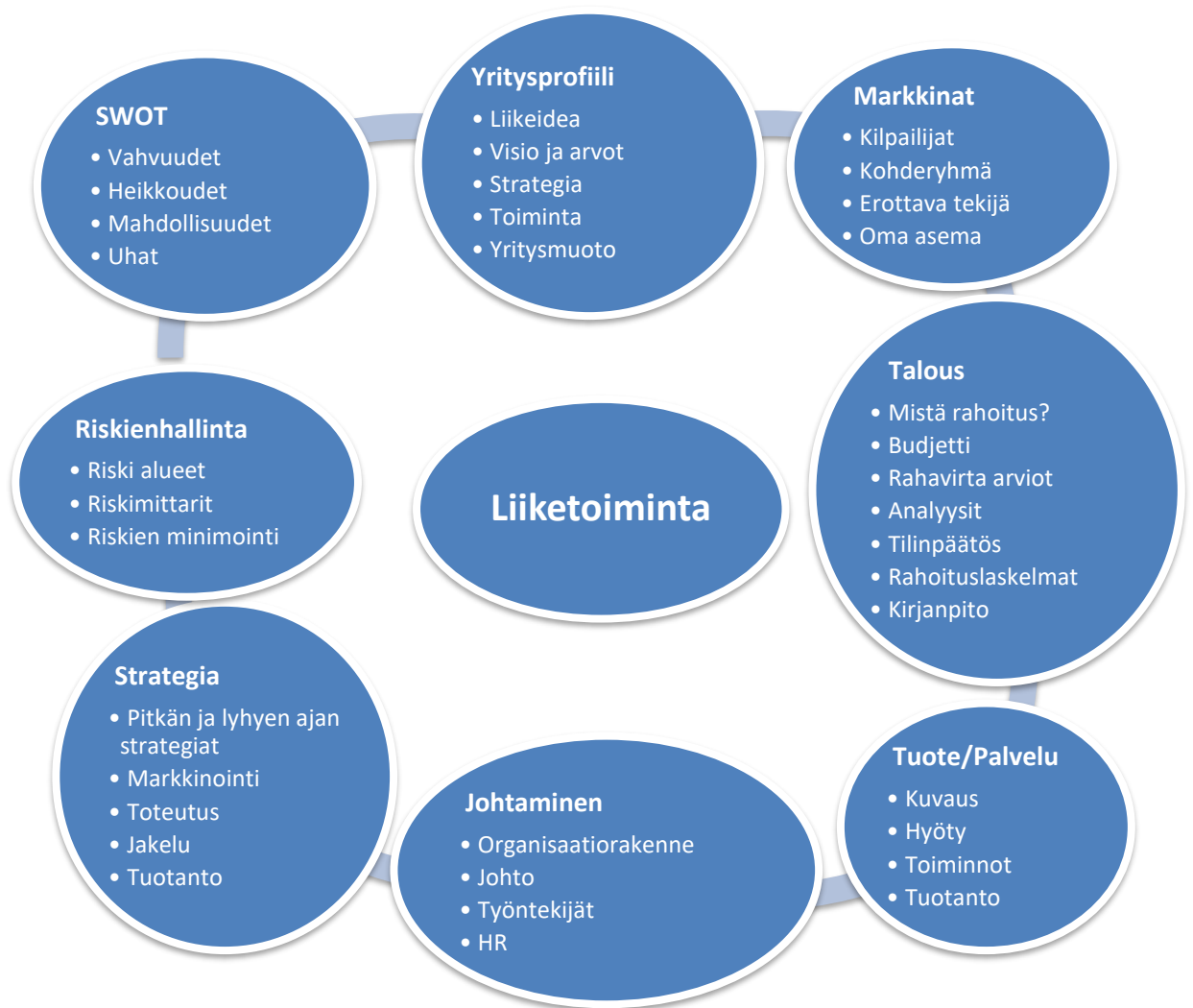
Lähtökohtaisesti opinnäytetyötyyppi on toiminnallinen, sillä siinä luodaan erillinen liiketoimintasuunnitelma yrityksen perustamista varten (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2018). Toiminnallinen osio eli liiketoimintasuunnitelma tulee suoraan yleisistä liiketoimintasuunnitelmaohjeista. Liiketoimintasuunnitelma löytyy julkisesti luettavana liitteenä. Muut liitteet ovat tässä opinnäytetyössä salattuja. Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsittelee yleisemmin yrityksen perustamisen prosessin vaiheita. Siinä käydään läpi esimerkiksi erilaisia yritysmuotoja, joiden pohjalta tehdään valinta yrityksen lopulliseksi muodoksi liiketoimintasuunnitelmaa varten.

Opinnäytetyön aihe yrityksen perustamisesta mahdollistaa sen, ettei rajaus eri opinnäytetyön tyyppien välillä ole täysin tarkka. Lopullinen työ saattaa sisältää viitteitä niin tutkimustyyppisestä kuin kehittämishankkeisesta tyylistä. Aineistonkäyttömenetelmät tarkentuivat työn edetessä, joten alkuvaiheessa työtä kaikki suunnat pidettiin mahdollisina.

Yrityksen perustamista varten tietoa tuotetaan yrityksen suunnan pohjaksi tutkimustyyppisellä lähestymistavalla. Esimerkiksi haastatteluilla ja tiedonkeruulla voidaan selvittää, millaisista tuotteista tai palveluista kuluttaja olisi kiinnostunut. Yrityksen toiminnan tavoitteena tulisi aina olla nykyisten tai uusien toimintatapojen kehittäminen, joten kehittämishanke tyyliä pystyttiin soveltamaan tässä opinnäytetyössä. Työssä pystyttiin tarkastelemaan yritysten nykyisiä toimintatapoja ja lähteä niiden kautta kehittämään uusia ja parempia toimintamalleja osana opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön viitekehys sisältää ensin katsauksen urheiluvaatealaan Suomessa sekä yrittämisen yleisiin kriteereihin ja vaatimuksiin. Viitekehysten tutkimista varten opinnäytetyön aiheena liiketoimintasuunnitelma on hyvä, koska aiheesta on jo paljon aiemmin kirjoitettua tietoa. Toisaalta viitekehysten tarkkailussa oman haasteensa toi teorian rajaaminen.

Opinnäytetyöni aiheella on erittäin laaja kehys. Se sisällyttää itse liiketoimintasuunnitelman lisäksi monia yleisen liiketoiminnan osa-alueita aina yritysmuodon valitsemisesta markkinointiin ja rahoitukseen. Kuvio 1 kuvastaa työn viitekehysten kokonaisuutta, joka käydään läpi työssä.



Kuvio 1. Liiketoimintamalli.

2 Vaateala

2.1 Urheiluvaateliikkeessä työskentely

Urheiluvaatekaupan pitäjän myyntitehtävät ovat laajat. Olennainen osa on yrityksen yleisen toiminnan ylläpitäminen. Itse myyjän työssä tärkeimpiä asiakkaisiin liittyviä tehtäviä ovat urheiluvaatteiden ja jalkineiden esittely sekä myynti. Myyjällä tulee olla ammattitaitoa auttaa asiakkaiden kysymyksissä ja ohjeistaa heitä oikeiden tuotteiden valinnassa. Kriteerejä myyjän työssä ovat asiakaspalvelu- ja ammattitaito sekä aktiivinen asenne. Asiakaspalvelun ulkopuolelta myyjän työtehtäviin kuuluu myös tuotteiden tilaaminen, varastoiminen ja vastaanotto sekä esillepano. Lisäksi myyjän kuuluu myös ylläpitää liikettä ja huolehtia sen julkisivusta. (Ammattinetti 2018.)

Yrittäjänä toimivan myyjän toimenkuva on huomattavasti laajempi kuin tavallisen myyjän. Yrityksen perustajalta vaaditaan hyvää paineensietokykyä, jatkuvaa itsensä ja yrityksensä kehittämisen halua sekä kykyä toimia monissa eri tehtävissä. Yrittäjänä toimivan urheiluvaatemyyjän tulee yrityksen perustamisen jälkeen huolehtia itse tai ulkoistamalla liikkeen toiminnan ja operaation osa-alueista, joihin sisältyy kaikki markkinoinnista tilinpäätöksen laatimiseen ja muuhun vastaavaan. (Yrittäjät 2018b.)

2.2 Toimiala ja sen tulevaisuudennäkymät

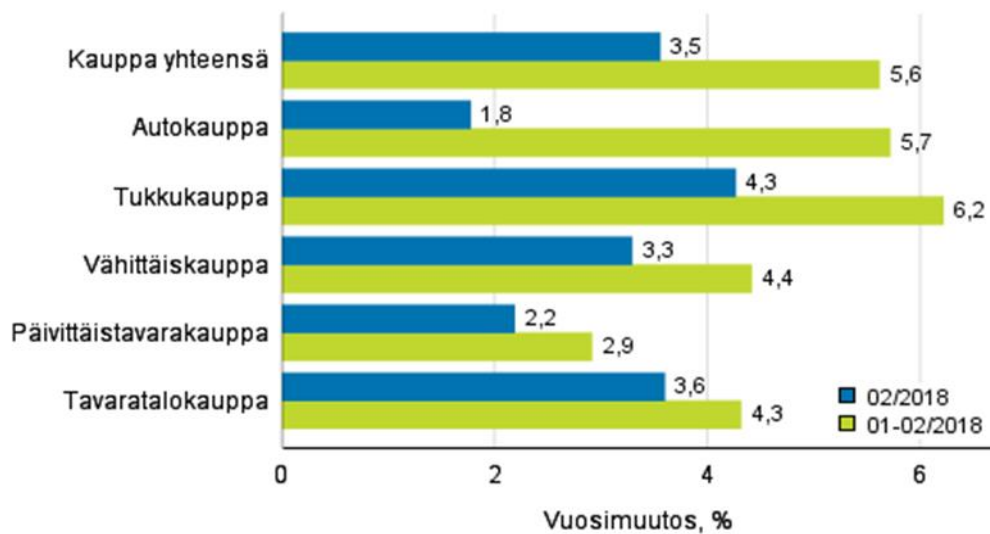
Urheiluvaateala, niin kuin yleisesti vaateala, on äärimmäisen kilpailtu ja monet isot liikkeet hallitsevat markkinoita. Suomessa markkinoilla kasvavat XXL-ketju ja Stadium, joilla oli vuonna 2017 noin kymmenen prosenttia urheilumarkkinoista. Samana vuonna noin puolta markkinoista hallitsi S-ryhmä. Lisäksi Keskon Intersportilla oli vuonna 2015 tehdyn tilastotutkimuksen mukaan noin neljännes markkinoista. Kivijalkaliikkeiden lisäksi kasvanut verkkokauppa luo uudenlaista kilpailua, kun Sportamoren ja Zalandon kaltaiset sivut lisäävät suosiotaan. Hyvä taktiikka isoja liikkeitä vastaan taisteltaessa on erikoistuminen. Tärkeää on keskittyä laajan valikoiman sijaan tiettyyn markkinarakoon. Lisäksi yhteistyökumppanien hankinta voi osoittautua hyväksi ideaksi erityisesti yrityksen alkuvaiheessa. (Rautanen 2017.)

Urheilu- ja vapaa-ajan markkinat ovat jatkuvassa kasvussa, ja vuonna 2013 miljardin euron arvoiset markkinat olivat kasvaneet vuoteen 2016 mennessä 80 miljoonaa euroa.

Urheiluliikkeistä ostetaan Suomessa arviolta 16 prosenttia vaatteista ja 40 prosenttia kengistä urheiluliikkeistä. (Rautanen 2017.)

Vaikka kilpailu alalla on kovaa voi erikoistumisella ja hyvillä lisäpalveluilla pienikin liike löytää markkinarakonsa. Siinä missä muut tarjoavat myös laajaa urheiluväline valikoimaa, uusi perustettava yritys tulisi keskittymään pelkästään laadukkaiden urheiluvaatteiden ja kenkien tarjoamiseen. Ainoa suurempi urheiluvaateketju, joka tarjoaa Suomessa tällaista erikoistumista, on Kescoon kuuluva Athlete's foot. Koska urheilumarkkinoiden tulevaisuuden näkymät ovat suotuisat, voi uudella yrityksellä olla hyvät mahdollisuudet napata itselleen ainakin pieni osa markkinoista.

Urheilumarkkinoiden kasvun lisäksi myös yleisesti kaupan myynti on ollut kasvussa. Kuvio 2 nähdään, kuinka kaupan myynti kasvoi 3,5 prosenttia helmikuusta 2017. Tukkukauppojen myynti on kasvanut 4,3 prosenttia ja vähittäiskauppojen myynti 3,3 prosenttia. Tammi-helmikuussa vuoden takaiseen samaan ajanjaksoon verrattuna vähittäiskaupan myynti oli kasvanut 4,4 prosenttia ja tukkukaupan 6,2 prosenttia. (Tilastokeskus 2018.)

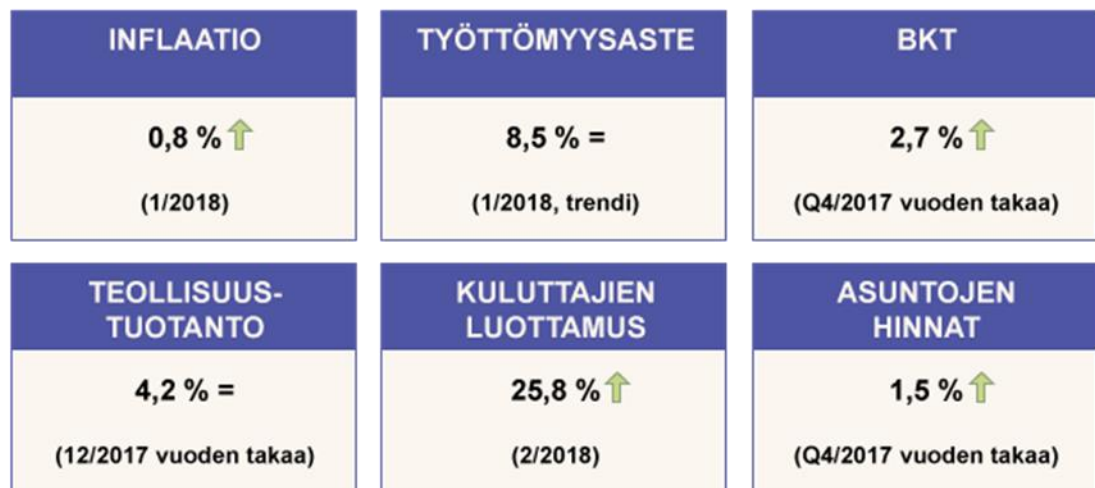


Kuvio 2. Liikevaihdon vuosimuutos kaupan eri aloilla (Tilastokeskus 2018).

2.3 Yleinen taloustilanne Suomessa

Yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeää tarkastella yleistä taloustilannetta, sillä mitä paremmin taloudella menee, sitä enemmän ihmiset kuluttavat. Koska perustettavan urheiluvaateliikkeen valikoiman on tarkoitus olla laatumerkkeihin erikoistunutta, on talousuhdanteiden vaikutus vielä merkittävämpää, sillä huonossa tilanteessa ihmiset pitäytyvät usein halvemmissä vaihtoehdoissa.

Viimeaikainen Suomen talouskasvu on ollut erittäin lupaavaa ja vuonna 2017 viennit ja investoinnit nopeuttivat talouskasvua. Suomalainen kulutuskysyntä on saanut tukea ihmisten luottamuksen kasvusta ja ostovoimasta. Samalla velkaantuminen on lisääntymässä. (Euro & Talous 2018.)



Kuvio 3. Suomen talouden tunnuslukuja (Euro & Talous 2018).

Kuviosta 3 nähdään, kuinka kuluttajien luottamus markkinoihin on ollut selkeässä kasvussa vuoteen 2017 nähden. Lisäksi BKT oli kasvanut vuoden 2017 loppuneljänneksellä 2,7 prosenttia vuodentakaisesta. Suomen Pankki katsoo saman trendin jatkuvan vuonna 2018, kun talouskasvun odotetaan lisääntyvän edelliseen vuosineljännekseen nähden 1,0–1,5 prosenttia. Inflaatio tammikuussa 2018 oli kasvanut 0,8 prosenttiin helmikuun 0,6 prosentista. (Euro & Talous 2018.) Tilanne näyttäisi yrittäjän näkökulmasta todella hyvältä asiakkaiden kulutuksen lisääntyessä.

3 Yrittäjänä toimiminen

3.1 Vaatimukset

Vaikka yrittämisen tuoma vapaus on piirre, jota moni työelämältään haluaa, ei yrittäminen kuitenkaan sovellu kaikille. Yrittäjän tulee olla ahkera, motivoitunut, riskin ja stressinsietokykyinen sekä sinnikäs. Liiketoiminnan ylläpito vaatii ammattitaitoista otetta sekä hyviä myyntitaitoja. Yrittäjän tulee tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta hän pystyy toteuttamaan yritystoiminnan parhaalla mahdollisella tavalla. (Yrittäjät 2018b.)

Kun yrittäjäksi ryhtyvä henkilö on päättänyt, että kestää tehtävän tuoman paineen, hänen tulee tarkastella liiketoiminnan aloittamisen vaatimuksia. Ydinasia liiketoiminnan synnyssä on idea. Idea kehittyy vähitellen yritysideoista liikeideoiksi. Liikeidea mallinnettaessa tulee miettiä sitä, miksi yritys ylipäätään perustetaan. Yrittäjän tulee vastata seuraaviin kysymyksiin: Minkä ongelman idea ratkaisee asiakkaalle, tai minkä tarpeen se tyydyttää? Liikeideavaiheessa tulee mallintaa tavoitettava kohderyhmä, jotta tiedetään, ketkä ovat kohderyhmää ja mistä heidät löytää. Näin pystytään kehittämään tuote tai palvelu, joka tarjoaa kohderyhmälle parhaan mahdollisen hyödyn. Kun ideaa on kehitetty siihen pisteeseen, että yrittäjä voi lähteä viemään sitä ajatustasolta toteutettavaksi, tulee yritykselle tehdä liiketoimintasuunnitelma. (Peltola 2015, 38 - 39.)

3.2 Luvat ja ilmoitukset

Suomessa on yleinen lupa harjoittaa yritystoimintaa ilman erillistä lupaa, kunhan toiminta on hyvän tavan mukaista. Luvallisesti vaateliike on erinomainen yritys, sillä se ei tarvitse elintarvikkeita myyvän liikkeen tavoin erillisiä tarkastuksia ja lupia. (Infopankki 2018.) Ainoa erillinen lupa, joka vaateliikkeelle tulee hakea, on musiikin käyttö lupa. Teosto hinnoittelee taustamusiikin soittamisen asiakastiloissa tilan pinta-alan mukaan. Esimerkiksi vuonna 2018 musiikin toistaminen 201–400 neliömetrin asiakastilassa maksaa kuukaudessa 25,61 euroa. (Musiikkiluvat 2018.)

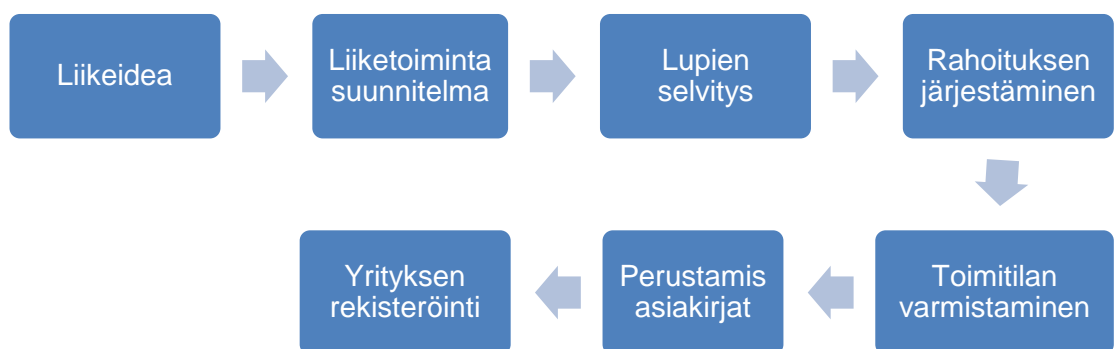
Yrityksen perustamisvaiheessa yrityksestä tulee ilmoittaa Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin. Lisäksi ilmoitus on tehtävä verohallintoon. Ilmoitus on mahdollista

tehdä Verohallinnon ennakkoperintäkisteriin, jolloin asiakkaita voi laskuttaa ilman ennakonpidätystä. Yrittäjän tulee pitää kirjanpitoa yrityksensä toiminnasta, jonka pohjalta tehdään muun muassa ilmoitus verotusta varten. (Infopankki 2018.)

Yrittäjän on otettava myös vakuutukset huomioon. 16–68-vuotiaalle vähintään 7 645,25 euroa työtuloa vuodessa saavalle yrittäjä eläkevakuutus on pakollinen. Tällä yrittäjä saa turvaa perheelleen kuolemansa jälkeen sekä omalle toimeentulolleen, jos joutuu lopettamaan toimintansa itsestään riippumattomasta syystä. (Infopankki 2018.)

Yrittäjällä on lupien ja ilmoitusten lisäksi velvollisuuksia hoitaa alaisiaan lain ja työehtosopimuksen määrittelemällä tavalla. Työntekijöiden on esimerkiksi oikeus saada palkkaa niin kuin siitä on sovittu, ja työnantaja vastaa työntekijän turvallisuudesta terveydestä työpaikalla. Yrittäjällä on velvollisuus oman sekä työntekijän että yrityksensä toiminnan varmistamiseksi perehdyttää työntekijät työpaikan olosuhteisiin. Lisäksi työnantajana yrittäjän tulee pitää huolta työntekijöiden sosiaaliturva-, eläke- ja työttömyysturvamaksuista. (Infopankki 2018.)

Yrittäjäksi ryhtyvän on tehtävä iso päätös ennen yrityksen perustamista. Vasta tulevaisuus kertoo, osoittautuuko tuo päätös oikeaksi. Kun yrittäjä on puntaroinut omaa soveltuvuuttaan yrittäjäksi, hänen tulee toteuttaa tietyt vaiheet ennen yrityksen perustamista. Kuvio 4 osoittaa yksinkertaisesti kiteytettynä nämä vaiheet. Urheiluvaateliikkeen perustamista varten tulen käymään jokaisen vaiheen läpi osana opinnäytetyötä.



Kuvio 4. Yrityksen perustamisen vaiheet.

4 Liiketoimintasuunnitelma

4.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä

Liiketoimintasuunnitelma sisällyttää sen, kuinka yrityksen kokonaisuutta hoidetaan, ja kuinka se tulee määrittelemään itseään toiminta-alueellaan. Sen tulee olla tiivis kirjallinen kokonaisuus. Suunnitelmasta näkee muun muassa yrityksen strategian, tulonlähteet ja menestystekijät. (Pitkämäki 2001, 9.)

Yritykselle liiketoimintasuunnitelma toimii äärimmäisen hyvänä välineenä, sillä sitä koottaessa tulee kartoitettua omat voimavarat ja heikkoudet. Yritys kartoittaa asemaansa markkinoilla, rahoitustarpeensa, organisaatorakenteensa sekä markkinointi- ja kehittämiskohteensa. Suunnitelman lukijan tulee saada selkeä käsitys siitä, millaisilla avuilla yritys tulee menestymään. Yritys hyötyy suunnitelmasta itse eniten silloin, kun se auttaa näkemään asioita, jotka muuten jäisivät huomaamatta. Yrittäjä ja henkilöstö voivat liiketoimintasuunnitelman avulla kartoittaa monia kehittämisen kohteita omasta yrityksestään. Uusille organisaation ulkopuolelta tuleville henkilöille liiketoimintasuunnitelma auttaa näkemään yrityksen kokonaisuutena, jolloin henkilön on helpompi sisäistää uudet toimintatavat. (Pitkämäki 2001, 9 - 12.)

Ulkopuolisia sidosryhmiä varten liiketoimintasuunnitelma näyttää, kuinka luotettavalla ja vakaalla pohjalla yritys on perustettu. Erityisesti rahoittajia varten suunnitelman esittely on välttämätön. Liikeidealle on vaikeampaa saada rahoitusta, jos rahoittaja ei ymmärrä selkeästi idean realistista kuvaa. (Hesso 2015, 61.)

4.2 Liikeidea

Liikeidea on, kuten aiemmin käsitelty, yritysideoan jälkeinen vaihe. Pohtimalla kenelle myydään, mitä myydään, ja miten myydään, saadaan perusta liikeideoan toiminnalle. Tähän lisätään vielä yrityksen imagon mieltäminen, markkina-alueen kartoittaminen ja verkostot, jotka luovat suuren voimavaran yritykselle. Liikeideoan päätarkoituksena on luoda selkeä pohja yrityksen yhteisestä näkemyksestä, sekä sitouttaa kaikkia, joita liikeidea koskee, tähän näkemykseen. (Pitkämäki 2001, 87 - 88.) Kuvioon 5 on kiteytetty liiketoi-

mintta-alueen osat, joihin yrityksen liikeidean tulee vastata sekä tärkeät yrityksen toiminnan perustat, jotka muodostuvat imagosta, markkina-alueesta ja hyödynnettävistä verkostoista.

Mitä	<ul style="list-style-type: none"> • Tuote • Palvelu • Tuoteryhmä
Miten	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintatavat • Voimavarat
Kenelle	<ul style="list-style-type: none"> • Kohderyhmät • Asiakkaat
Imago	<ul style="list-style-type: none"> • Mielikuva yrityksestä • Asemointi
Markkina-alue	<ul style="list-style-type: none"> • Maantieteellinen toiminta-alue
Suhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostot • Kumppanit • Yhteistyöt

Kuvio 5. Liiketoiminta-alue (Pitkämäki 2001).

Perustettavan urheiluvaateliikkeen liikeideana on laadukkaiden urheilu- ja vapaa-ajanvaatteiden tarjoaminen asiakkaille. Tuotteita myytäisiin kivijalkaliikkeessä Helsingin alueella. Valikoimaan kuuluvat vaatteet ja jalkineet olisivat aluksi helpommin saatavilla olevia, mutta laadulliseksi koettuja valmistajia kuten Puma, Reebok ja Under Armour. Pää tavoitteena olisi saada yritys toimimaan siten, että näiden merkkien tilalle tuotaisiin kaksi suurinta ja tunnetuimpaan urheiluvaatealan valmistajaa Nike ja Adidas. Näin saavutettaisiin tilanne, jossa erottaudutaan markkinoista erikoistumisella.

Liikkeen aukioloajat olisivat maanantaista perjantaihin kello 10:00 ja 20:00 välillä sekä lauantaisin ja sunnuntaisin kello 10:00 ja 18:00 välillä. Jos liike perustetaan Helsingin vilkkaimpien alueiden ulkopuolelle, asiakkaille pyritään tarjoamaan hyvät pysäköintimahdollisuudet. Jos liike kuitenkin saadaan perustettua alueelle, josta kulkee paljon ihmisiä kävellen ohi, ei pysäköinnin tarjoaminen oli suuri välttämättömyys. Ideaalein tilanne olisi saada liike isojen kauppakeskusten yhteyteen. Hyvä alue liikkeelle olisi Jätkäsaari, koska alueella on paljon liikennettä, hyvät julkiset yhteydet ja alueelle rakennetaan uusia rakennuksia jatkuvasti. Toimitilat Kauppalehti sivulta kerätyn arvioin mukaan vuokraksi tulisi noin 1 360 euroa kuukaudessa, josta erillisenä kuluna olisi vesi 35 euroa kuukaudessa. (Toimitilat Kauppalehti 2018).

Alussa yrityksen nimeä tuodaan esille hyvin nuorille kohdistetulla sekä puskaradio markkinoilla. Haluamme, että työntekijöidemme puolesta yritys on äärimmäisen mukava ja avoin paikka tehdä töitä. Tämän kautta välitämme asiakkaille saman hyvänolon tunteen laadukkaana asiakaspalvelun kautta. Pyrimme myös herättämään kiinnostusta tarjoamalla paljon tuotteita, joita muut Suomessa toimivat liikkeet eivät tarjoa. Tavoitteena on, että kuukausittain vaihtuvat erikoiserä tuotteemme saisivat ihmiset seuraamaan yritystämme muun muassa sosiaalisen median kautta.

4.3 Visio ja arvot

Monesti puhutaan, että yrittäjät saavat jonkinlaisen vision eli näkemyksen yrityksestään ja sen tulevaisuudesta. Visiota hyödynnetään tavoitteiden asettelussa, koska se ohjaa yrityksen kehityssuuntaa. Koska kukaan ei rajoita vision luomista, se voi olla rahallisesti määrittelemätön, ja näin ollen sen taustalla ovat toiveet ja haaveet tulevasta. Visio on vääjäämätön osa yrityksen perustamis- ja toimintavaiheessa käytäviä jatkuvia keskusteluja, joten sitä ei tarvitse rakentaa tietoisesti. Silti visiointi on kuitenkin äärimmäisen tärkeää, sillä huonosti tehtynä se voi johtaa tuloksen menetykseen.

(Pitkämäki 2001, 86 - 87.)

Yrityksen arvot ovat ohjeistuksia ja periaatteita siitä, miten yrityksen arjessa toimitaan. Vastuullisuus ja rehellisyys ovat hyviä esimerkkejä yrityksen arvoista. Vaikka tietoista valintaa arvojen määrittämisestä ei tekisi, näkyvät ne silti väistämättä yrityksen toiminnasta heijastuen. Organisaation toiminta, asiakkaiden kohtaaminen, johdon ja työntekijöiden toiminta voivat kaikki perustua joihinkin arvoihin. Vaikka moni yritys saattaa valita arvonsa tai jopa mainostaa niitä vain siksi, että ne näyttävät ja kuulostavat oikeilta, näkee asiakas ulospäin todelliset arvot, joita yritys toteuttaa. (Yrityksen perustaminen 2018c.)

Arvojen ja visioiden ymmärtäminen ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa yrityksemme, koska niiden avulla pystymme varmistamaan mahdollisessa laajentumisvaiheessa, että yrityksemme toiminta pysyy ajatusmaailmaltaan yhtenäisenä. Jokaisessa liikkeessä toimivien työntekijöiden tulee ymmärtää arvot ja visiot, joihin yrityksemme pyrkii tai joita se toteuttaa.

Arvot, joita haluamme työntekijöidemme tuovan esille, ovat luovuus, rehellisyys, asiallisuus, asiakaskeskeisyys, reiluus, vastuullisuus ja ystävällisyys. Näiden avulla pystymme

antamaan asiakkaillemme parhaan mahdollisen kokemuksen ja varmistamaan yrityksemme kehityksen. Suuremmalla tasolla yrityksemme arvoja ovat ekologisuus, vastuullisuus ja jatkuva kehittymisen halu. Sen lisäksi, että haluamme varmistaa ympäristömme puhtauden myös tuleville sukupolville, haluamme myös antaa takaisin yhteisölle olemalla mukana esimerkiksi nuorten kehityksessä tapahtumilla ja rahallisilla lahjoituksilla.

Visiona yrityksellämme on olla Suomen johtava urheiluvaatteiden maahantuoja, joka tunnetaan laadukkaasta valikoimasta ja innovoisesta. Haluamme pysyä ajanhermoilla ja tuoda Suomeen uusi keinoja palvelulla asiakasta myös paikan päällä liikkeessä verkko-kauppatoiminnan lisäksi. Yrityksemme tulee näyttää, että välitämme niin luonnosta kuin ihmisistä ja visioimme järjestävämme suuria urheilutapahtumia auttaaksemme vähempi-osaisia.

4.4 Strategia

Strategiaa voidaan pitää liiketoimintasuunnitelmaan perustuvana juonena. Luovuus ja eri näkökulmista katselu ovat olennainen osa strategian synnyttämistä. Hyvän strategian ohjastajana on visio, jota yrittäjä pyrkii toteuttamaan omilla teoillaan ja valinnoillaan. Päämäärät, joita tavoitellaan, on tarkoitus saavuttaa tietyn strategisen pohdiskelun kautta, jonka tulee olla jatkuvaa toteuttamista. Strategialla ei ole merkitystä niin paljoa kirjoitettussa suunnitelmassa, vaan jatkuvassa pohdinnassa. (Pitkämäki 2001, 89.)

Myös sattumalla ja onnella on osallisuutensa yrityksen menestymiseen, joten kaikkea ei voi jättää hyvän strategisen suunnittelun varaan. Koska yritys ja maailma sen ympärillä elävät ja muuttuvat jatkuvasti, on menestyvän yrittäjän tarkoitus havaita uudet mahdollisuudet, joita sattumat tarjoavat. Näin ollen tulee yrittäjän pystyä irtautumaan suunnittelustaan, jos tilanne sitä vaatii. (Pitkämäki 2001, 89.)

Perustettavan vaateliikkeen päätavoitteena on pitää yritystoiminta mahdollisimman yksinkertaistettuna. Tällä pyritään herättämään kiinnostusta asiakkaan silmissä. Liikkeessä tulee pysyä asioimaan helposti. Tilaa tulee olla tarpeeksi, jotta asiakkaat eivät tunne itseään ahdistuneeksi. Lisäksi markkinointi pyritään pitämään yksinkertaisena siten, että pitkien jatkuvasti toistuvien tv-mainosten sijaan, käytettäisiin lyhyitä tehokkaita mainoksia, jotka herättäisivät asiakkaan mielenkiinnon mystisyydellään.

Nuoret kuluttajat tulevat olemaan pääkohderyhmä, joten heidät tulee ottaa huomioon monissa eri osa-alueissa yritystä. Henkilökunnan tulee olla nuorekasta nykyaikojen trendit ymmärtävää ja yrittäjinä pyrimme jatkuvasti seuraamaan, millaiseen suuntaan kuluttajakäyttäytyminen on menossa. Koska verkkokaupankäynti on yleistynyt huomattavasti, tulee yrityksen kiinnostaa tarpeeksi, jotta asiakkaat saadaan vierailemaan liikkeessä. Tähän avain on asiantunteva henkilökunta, joka tulee tarjoamaan asiakkaillemme ammatillaisia tyylivinkkejä, joita tavallinen kuluttaja ei välttämättä osaa verkon kautta etsiä. Tässä päästään myös siihen yksinkertaisuuteen, jota yrityksemme hakee. Asiakkaan ei halutessaan tarvitse kuin tulla liikkeeseen, ilmoittaa kokonsa ja luottaa siihen, että asiantuntijamme rakentavat juuri heille sopivan kokonaisuuden.

Strategiaa tullaan kehittämään jatkuvasti ja se tulee muokkautumaan osana yrityksen perustamista. Tiedetyt rajoitukset, kuten sijainti ja resurssit rajaavat sitä, kuinka strategiaa voidaan toteuttaa. Hyvä yrittäjä ei kuitenkaan lannistu rajoitusten tuomista vastoinkäymisistä vaan lähtee heti kehittämään uutta tapaa toimia. Tämän ajatusmaailman pyrimme iskostamaan myös työntekijöillemme, koska he tulevat olemaan yhtä lailla suuressa roolissa luomassa yrityksen suuntaviivoja. Strategianamme luottaa siihen, että hyvällä työilmapiirillä ja motivoivalla johtamisella pystymme luomaan menestyvän yrityksen, jossa työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi.

4.5 Yhtiömuodot

4.5.1 Osakeyhtiö

Ennen oman urheiluvaateliikkeen yritysmuodon valintaa on hyvä kartoittaa yleisesti, millaisia vaihtoehtoja yrityksen perustamiseksi on. Valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, perustajien määrä, toiminnan joustavuus, verotus ja haettava aloituspääoma.

Osakeyhtiö sopii hyvin runsasta pääomaa tarvitseville yrityksille. Yksi tai useampi henkilö voi perustaa kyseisen yhtiömuodon. Osakeyhtiöt voivat olla yksityisiä (Oy) tai julkisia (Oyj). Yksityisen osakeyhtiön perustaminen vaatii vähimmäisosakepääomaa 2500 euroa ja julkinen 80 000 euroa. Näiden yhtiömuotojen erona on, että vain julkinen osakeyhtiö voi olla julkisesti kaupankäynnin kohteena. (Peltola 2015, 70 - 76.)

Yritysmuodossa pääoman tarve on erittäin suuressa roolissa. Osakeyhtiö vaatii paljon perehtymistä, sillä se sisältää omat järjestelynsä. Hallituksen kokoukset, pöytäkirjat, tilinpäätöksen toimittaminen, yhtiökokoukset, joissa ovat läsnä osakkeenomistajat ovat kuuluvat kaikki osakeyhtiöön. Osakeyhtiöllä voi olla päätöksentekijänä toimitusjohtaja, jolloin päätäntää voidaan nopeuttaa. Äänestettäessä asioista tulee huomioida, että osakkeiden lukumäärä on ratkaisevassa roolissa. Osakeyhtiöstä voidaan jakaa voittoa osinkona osakkaille. Vastuu yhtiömuodossa rajoittuu osakkaan osalta sijoitettuun pääomaan. Verotuksellisesti osakeyhtiö toimii itsenäisenä verovelvollisena, joten yhtiön tulo katsotaan sen omana. Tällöin tulos ei vaikuta yksittäisen osakkaan verotukseen sellaisenaan. Osakeyhtiön tuloksestaan maksama yhteisövero on 20 %. (Peltola 2015, 70 - 76.)

4.5.2 Osuuskunta

Yksin tai useamman henkilön, säätiön, muun oikeushenkilön tai yhteisön toimesta perustettava osuuskunta on suhteellisen vähäisesti käytetty yhteisömuoto. Perustusvaiheessa laaditaan sopimus, josta ilmenee osuuskunnan nimi, sijainti, suuruus, suoritus-aika ja -tapa. Osuuskunta tulee merkitä kaupparekisteriin ennen sen toiminnan aloittamista. (Peltola 2015, 72 - 77.)

Osuuskunnassa jokainen jäsen omaa yhden äänen järjestettävissä kokouksissa. Osuuskuntaan osallistuvilta peritään maksu, joka palautetaan eroamistilanteessa. Maksun vastineeksi jäsenet saavat osuuskunnan tarjoamia etuja. Jäsenet eivät ole itse taloudellisesti vastuussa vaan osuuskunta pyrkii turvaamaan jäsentensä talouden toiminnallaan. Osuuskunnat pyrkivät tuomaan taloudellisen turvan lisäksi myös sosiaalisia ja kulttuurisia tavoitteita. (Peltola 2015, 72 - 77.)

4.5.3 Toiminimi

Yhtiömuotona yksi yksinkertaisimmista on yksin perustettava toiminimi, joka ei vaadi perustamiseen kirjallista sopimusta. Toiminimellä toimivat voidaan jaotella ammatin- ja liikkeenharjoittajiin. Ammatinharjoittajat ovat usein yksin toimivia yksittäisiä henkilöitä, jotka jakavat palveluaan ilman kiinteätä toimipistettä. Liikkeenharjoittajilla on sen sijaan fyysinen liike ja usein myös alaisia. (Peltola 2015, 69 - 74.)

Toiminnan harjoittaja on vastuussa itse omalla omaisuudellaan eikä maksa itselleen palkkaa. Sen sijaan hän pystyy tekemään yksityisottoja. Toiminimen perustaminen on osuvin valinta henkilölle, joka perustaa yrityksen yksin pienellä pääomalla. Toiminimeä verotetaan tuloksesta siten, että tulos jaetaan yrittäjän omaksi pääoma- ja ansiotuloksi. (Peltola 2015, 69 - 74.)

4.5.4 Avoin yhtiö

Avointa yhtiötä perustamaan tarvitaan kaksi tai useampi omistaja, jotka rekisteröivät yrityksensä kolmen kuukauden sisällä siitä hetkestä, kun yhtiösopimus on allekirjoitettu. Jos perustamisen jälkeen syystä tai toisesta yhtiömiehiä jää vain yksi hoitamaan yritystä, voi yritys toimia avoimena yhtiönä vuoden. Perustajat voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. (Yrittäjät 2018a.)

Yhtiön perustettaessa allekirjoitettava yhtiösopimus määrittelee toiminnan tavoitteet sekä jaetut vastuut. Yhtiömiehet antavat oman yhtiöpanoksensa, jonka mukaan jaetaan voitot ja tappiot. Yhtiömiehet sijoittavat yhtiöön omaa pääomaa, tavaroita tai työpanosta. Avoin yhtiö on vastuullisesti erittäin avoin ja yhtiömiehet sopivat vastuunjaosta keskenään. Yhtiömiehen erottua hänen työskentelyaikanaan tulleista vastuista ei tule vapautumista muihin edustajiin suhteutettuna. Yhtiömiehillä on oikeus hoitaa yhtiön asioita ja edustaa yhtiötä. Oikeuksia päätöksenteossa ja edustamisessa rajoittaa kuitenkin kielto-oikeus, jonka mukaan yhtiömiehet voivat estää toista ryhtymästä yksin toimenpiteisiin. Avoimen yhtiön suuren sisäisen luottamuksen tarpeen vuoksi, on yleistä, että yhtiöt ovat perheyriityksiä. (Yrittäjät 2018a.)

4.5.5 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö on suurilta osin samantyylinen kuin avoin yhtiö. Eroa näiden kahden yritysmuodon välillä on se, että vastuunalaisten yhtiömiesten lisäksi yrityksellä on mahdollista olla äänettämiä yhtiömiehiä, joiden vastuu rajoittuu rahalliseen tai omaisuudelliseen sijoitukseen. Heillä ei ole oikeutta osallistua hallintoon tai edustaa yhtiötä ilman valtuutusta. Samoin kuin avoimessa yhtiössä yhtiömiehet, jotka ovat vastuunalaisia, vastaavat omalla osuudellaan sitoumuksista. Voitot ja tappiot jaetaan yhtiömiesten kesken sopimusten mukaisesti ja äänettäville yhtiömiehille maksetaan sijoitetulle pääomalle korkoa. (Peltola 2015, 70 - 75.)

4.5.6 Yritysmuodon valinta

Päädyin perustettavan yrityksen yhtiömuodon valinnassa osakeyhtiöön. Vaateliikkeen perustaminen vaatii jo yrityksen alkuvaiheessa suuria investointeja niin omalla kuin vieraalla pääomalla. Lisäksi osakeyhtiö on mahdollista perustaa kahden henkilön toimesta, toisin kuin toiminimi. Yrityksen perustamistilanteessa on hyvä, että kyseessä on osakeyhtiö, koska tarvitsemme mahdollisesti mukaan muita yrityksessä työskenteleviä omistajia.

4.6 Nimi ja logo

Yritystä perustettaessa tulee yrityksen nimi ilmoittaa patentti- ja rekisterihallitukselle. Patentti- ja rekisterihallitus, eli PRH, suorittaa nimitutkimuksen ilmoituksen tekemisen jälkeen. Nimen suojataso määrittyy sen keksinnöllisyyden mukaan. Vaatimuksia nimelle on, että se erottuu muiden yritysten nimistä ja tavaramerkeistä, nimen tulee olla yksilöllinen eikä se saa viitata liikaa yleisiin asioihin, esimerkiksi Helsinki Oy. Yrityksen nimi on erittäin tärkeä, koska hyvin mietityllä nimellä yritys jää paremmin kuluttajien mieleen. Nimen hyväksyttämisen jälkeen on tärkeää, että sitä käytetään kaikkialla sovitussa muodossa, jotta vältetään sopimusrikkomuksilta. Perustettaessa osakeyhtiötä nimessä tulee olla tunnus, josta yhtiömuoto selviää, eli oy tai osakeyhtiö. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.)

Oman yrityksen nimeksi on tässä vaiheessa yrityksen perustamista ollut monia ehdokkaita. Nimeämisprosessissa otettiin huomioon patentti- ja rekisterihallituksen luomat vaatimukset nimelle. Halusimme, että nimi on mieleenpainuva, helppo lausua, sopii nuorison nykysanastoon ja kertoo asiakkaalle olennaisen yrityksen toiminnasta. Siksi päädyimme siihen, että liikkeen nimeksi lähdetään hakemaan Patentti- ja rekisterihallituksesta Locker Room Oy. Muita vaihtoehtoja nimeksi olivat Movement, Sport Empire ja Athlete Fox.

Yrityksen logo ja siihen mahdollisesti liitettävä kuvio, eli liikemerkki, muodostavat yrityksen tunnuksen. Logon tarkoitus on antaa yrityksestä toimialan imagon kanssa yhtenevä kuva, joka on tunnistettavissa. Logoon liitetyllä tunnuksella pystytään antamaan kuvallisuutta logoon. Logon ja merkin tulee toimia siten, että niitä pystytään käyttämään toimivasti yhdessä ja erikseen (Laiho 2006, 18 - 19.)



Kuvio 6. Luonnoksia logosta.

Pyrimme tekemään urheiluvaateliikkeen logosta yksinkertaisen yrityksen strategian mukaisesti. Halusimme, että logo on pelkistetty siten, että se sisältää yrityksen nimen jonkinlaisen kuvioinnin sisällä. Kuvio 6 kuvastaa erilaisia logovaihtoehtoja, joita luonnostelimme yritykselle. Lopullisen logon suunnittelussa tullaan käyttämään ammattilaisen apua.

5 Markkinoinnin toimenpideohjelma

5.1 Markkinoinnin tavoite

Markkinointi on yrityksen tapa herättää asiakkaan mielenkiinto yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Tänä päivänä markkinointiin käytettäviä kanavia on monia ja kohderyhmää tulee tavoitella laajasti erilaisten digitaalisten kanavien kautta. Sähköinen markkinointi tapahtuu nopeasti, ja sillä pystytään tavoittelemaan asiakkaita ympäri maailman. (Hesso 2015, 104.)

Markkinoinnin sääntelyyn liittyy kuluttajansuojalaki, joka varmistaa asiakkaisiin kohdistuvan oikeudenmukaisen markkinoinnin. Kuluttajansuojalaissa määritellään, että markkinointi tulee olla tunnistettavissa siten, että siitä ymmärtää, kuka sitä toteuttaa, ja millä

tarkoituksella. Markkinoinnissa ei saa myöskään esiintyä piilomainontaa. Lisäksi min-käänlainen harhaanjohtava, sopimaton, tiedoiltaan puutteellinen tai aggressiivinen mainonta ei ole hyväksyttävää. (Kuluttajaliitto 2018.)

Yrityksen tärkeimpiä työkaluja sen alkuvaiheessa on markkinointisuunnitelma, jossa käydään läpi yrityksen ja sen tuotteiden sekä palveluiden kysynnän kasvattamista. (Hesso 2015, 16.) Suunnitelman laatimiseen ei ole käytössä tiettyä pohjaa vaan suunnitelmaa lähdetään työstämään jokaisen yksilöllisen yrityksen toiminnan ja strategian kautta. Suunnitelmassa on hyvä käydä läpi yrityksen kohderyhmä ja se, miten heidät kohdataan. Tärkeää on miettiä yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua ja sitä, kuinka sitä halutaan tuoda kuluttajille esille. (Flygare 2016.)

Tehokas tapa käyttää markkinointisuunnitelmaa on jakaa se pienempiin toteutettaviin osiin yrityksen toimintavaiheessa. Pienempien osien parissa työskentely helpottaa suunnitelman toteutumisen seurantaa sekä hallintaa. Pää tavoitteena markkinointisuunnitelmassa on, että sen avulla pystytään vertaamaan tavoitteiden toteutumista ja nykyisen suunnitelman kannattavuutta. (Flygare 2016.)

5.2 Kohdentaminen ja segmentointi

Segmentointi tarkoittaa yrityksen tekemää markkinoiden jaottelua eri osiin asiakkaiden kannalta. Asiakkaat jaotellaan siksi, että asiakasryhmille voidaan kohdistaa oikeanlaista markkinointia. Markkinoinnista saadaan toimivampaa, kun ymmärretään eri asiakaskuntien ostopäätösten perusteet, ja siksi yrityksen kohderyhmän markkinointi tulee jakaa segmenteille sopiviksi osiksi. Oikeanlaisella segmentoinnilla markkinointia pysytään toteuttamaan kustannustehokkaasti. (Kotler 2012, 190 - 191.)

Kohderyhmien tunnistaminen on segmentoinnin päätavoitteena. Segmentoinnin jakoperusteina käytetään kovia ja pehmeitä segmentointiperusteita. Kovia perusteita voivat olla esimerkiksi asiakkaiden ikä, asuinpaikka tai sukupuoli. Pehmeille perusteille ominaista on niiden muuttuvuus ja häilyväisyys. Tällaisia ovat esimerkiksi mielipiteet, harrastukset ja elämäntyyli. Segmenttien tulee olla tarpeeksi laajoja, jotta niihin voidaan kohdistaa markkinointia hyödyllisesti. (Republica 2018.)

Segmentoinnilla edellytetään segmentin sisäpuolella homogeenisyyttä ja ulkopuolella heterogeenisyyttä. Lisäksi segmenttien tulee olla pysyviä, mitattavissa, tavoitettavissa

sekä tunnistettavissa. Yrityksellä ei ole käytössä yhtä selkeää ohjenuoraa markkinoiden segmentoimiseen, vaan sen tulee kokeilla eri tapoja segmentoida markkinoita. Segmentointiin käytettäviä määreitä voivat olla esimerkiksi maantieteelliset, demograafiset, psykograafiset ja käyttäytymisen osa-alueet. (Kotler 2012, 191 - 194.)

Segmentoinnin seurauksena pystytään määrittämään yrityksen kohderyhmät. Kohderyhmien valinnan avulla pystytään määrittelemään toteutettavan markkinoinnin sisältö, tyyli ja viestintäkanava. (Opetushallitus 2018.) Kohderyhmää tarkastellessa on hyvä huomioida muun muassa heidän sukupuolensa, ikänsä ja työtilanteensa. Lisäksi, jotta pystytään tekemään tarkempaa havainnointia, tulee kohderyhmistä ottaa huomioon myös syvempiä asioita kuten elämäntilanne, kiinnostuksen kohteet ja harrastukset. (Orpana 2018.)

Urheiluvaateliikkeen asiakaskuntaa ovat lapset, nuoret sekä nuoret aikuiset sukupuoleen katsomatta. Asiakaskunta koostuu siis niin opiskelijoista kuin työssäkäyvistä. Ikäluokaltaan kohderyhmä on 7-35 vuotiaat. Yrityksen tuotteet on kohdistettu koko ikäryhmälle, ja palvelut työssäkäyville, koska heidän katsotaan pystyvän käyttävän enemmän rahaa liikkeessä. Vanhempien vaikutus 7-15-vuotiaiden ostopäätökseen on merkittävä, koska he maksavat tuotteet. Näin ollen rahan käyttämisen lisäpalveluihin, uskotaan olevan vähäistä. Kohderyhmän sijainnillinen segmentointi on pääosin pääkaupunkiseudun alueelle. Lisäksi yrityksen toivotaan herättävän kiinnostusta myös Viron puolella.

Asiakkaiden varallisuusluokka on pääosin keskitasoa. Vaikka asiakkaiden ei katsota omistavan suurta rahamäärää, ovat urheiluvaatteet sellaisia, että niihin pystytään käyttämään suurempiakin summia. Yrityksen tarjoamat palvelut on suunnattu henkilöille, jotka haluavat käyttää hieman ylimääräistä omaan ulkonäkönsä. Tyypillinen palveluasiakas on 20-35-vuotias sosiaalisessa mediassa merkittävästi seuraajia omaava henkilö. Liikkeessä asioivien pehmeiden perusteiden segmentointi on muun muassa kiinnostukset urheilun harrastamiseen sekä hyvinvoinnin ja oman ulkonäön ylläpitoon. Lisäksi vanhemmalle ikäryhmälle liikkeen vaatteet tarjoavat mahdollisuuden näyttää nuoremmalta. Yksi tavoitteellinen kohderyhmä yritykselle on julkisuuden henkilöt, joille yritys tarjoaa ilmaisia palveluita ja tuotteita näkyvyyttä vastaan.

5.3 Kanavat

Nykypäiväisen markkinoinnin on vallannut internetmarkkinointi ja hakukoneet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että markkinointi tapahtuisi pelkästään verkon välityksellä eikä myöskään pelkästään sen ulkopuolella. Offline- ja online- markkinointi kulkevat rinnakkain, ja tukevat toisiaan. Myös julkisuuden henkilöiden rooli on lisääntynyt sosiaalisen median aikakauden myötä. Ison sponsorointi sopimuksen solmimisen rahallinen arvo voi olla yritykselle merkittävä. (Joutsu 2012.) Urheiluvaateliikkeen markkinoinnissa nimekkään urheilijan yhdistäminen liikkeeseen voi tuoda merkittävää liikettä yrityksen sosiaalisen median sivuille ja sitä kautta kasvattaa myyntiä.

Urheiluvaateliikkeen alkuvaiheessa sosiaalisen median markkinointi on äärimmäisen tärkeää, koska ylimääräistä rahaa markkinointiin ei ole. Sosiaalisen median kanavat linkittyvät suoraan yrityksen yksinkertaisille ja ammattimaisen näköisille verkkosivuille. Verkkosivuilta asiakas löytää yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut, yhteystiedot sekä tietoa perustajista ja Locker Room -perheestä eli kanta-asiakasjäsenyydestä. Verkkosivujen kautta asiakkaat pystyvät antamaan suoraa palautetta sekä esittää toiveita tuotevalikoima lisäyksistä. Verkkosivuilla pystyy kokeilemaan erilaisia tyyli kokonaisuuksia mallinuken päällä.

Yrityksen sosiaalisen median kanavia ovat muun muassa Facebook, Youtube, Snapchat sekä Instagram. Näiden avulla pystymme välittämään sisäpiirin tietoa mahdollisista tulevista uutuuksista sekä tarjota kilpailuja. Yksi mahdollisuus käyttää sosiaalisen median markkinointia, on tarjota uusia rajoitetun erän tuotteita. Instagramiin voidaan laittaa kuva uudesta kenkäparista, joka on tarjolla sadalle ensimmäiselle asiakkaalle. Näin pystytään herättämään keskustelua yrityksestä, ja saadaan lisää aktiivisia seuraajia sosiaalisen median kanaville. Samalla pysytään testaamaan tuotteiden kysyntää. Yleisten sosiaalisen median kanavien lisäksi yritykselle pyritään saamaan näkyvyyttä hakukoneisiin. Alussa tähän ei kuitenkaan käytetä markkinointivaroja vaan pääpaino on ilmaisien kanavien käyttämisessä.

Snapchatin ja YouTuben avulla pystytään välittämään videomateriaalia asiakkaille. Tarkoituksena on luoda erilaisia minisarjoja, jotka seuraavat yrityksen arkea. Sarjoilla tarjotaan muun muassa sisäpiirivinkkejä yrittämisestä, uusista trendeistä sekä yleisesti oman ulkonäön ylläpidosta. Facebookia käytetään pääsääntöisesti eri ryhmiin kohdistuvaan

markkinointiin. Esimerkiksi urheilulajien harrasteryhmät ovat hyviä markkinoinnin kohteita. Lisäksi Facebookin avulla pystytään vastaamaan asiakaspalautteeseen, jotta yrityksen toiminta pysyy mahdollisimman läpinäkyvänä.

Sosiaalisen median markkinoinnin lisäksi yritys tulee myöhemmässä vaiheessa käyttämään perinteisempiä markkinointikanavia. Tällaisia ovat esimerkiksi bussipysäkkimainokset. Hinnat tällaisille mainoksille ovat kuitenkin suuret. Esimerkiksi JCDecauxin Downtown Helsinki mainospaketti maksaa 7 270 euroa, ja se sisältää seitsemän vuorokauden kampanjan, johon kuuluu noin 20 julistetta (JCDecaux 2018). Tällaista markkinointia yritys ei alkuvaiheessa pysty toteuttamaan. Kun tähän vaiheeseen päästään, on tavoitteena pitää mainokset erittäin yksinkertaisina ja kysymyksiä herättävinä. Esimerkiksi Youtubessa käytettävät mainokset voivat kestää vain viisi sekuntia, jonka aikana katsojalle annetaan yrityksen nimi, sanoma ja kuva tuotteesta. Tällä pyritään herättämään asiakkaan mielenkiinto selvittää lisätietoa tuotteesta.

Pääkaupunkiseudun alueella järjestetään paljon Helsinki Cupin kaltaisia nuorten urheilutapahtumia, joihin urheiluvaateliikettä pyritään viemään esille. Tapahtumiin pyritään pääsemään sisään sponsoroimisella sekä tarjoamalla ilmaista työvoimaa. Varsinkin yrityksen alkuvaiheessa näkyvyyttä haetaan tekemällä sopimuksia työavun tarjoamisesta. Urheiluvaateliikkeen kasvaessa järjestetään omia hyväntekeväisyystapahtumia niin näkyvyyden kuin auttamisen halun takia. Kouluihin voidaan järjestää eri urheilutapahtumia, joissa jaetaan yrityksen nimikoimia tuotteita esimerkiksi lippiksiä.

Pyrimme yrittäjinä pääsemään niin asiakaspalvelussa kuin mainonnassa mahdollisimman lähelle asiakasta. Siksi hyvä tapa markkinoida yritystä on Esittelypiste markkinointi. Esittelypisteellä asiakkaat voivat kokeilemaan eri tuotteita ja heille pysytään tarjoamaan ilmaisia palvelukokeiluja. Tällaisia kokeiluja voivat olla esimerkiksi kenkien pesettäminen tai tyyli vinkkien antaminen. Esittelypisteellä toimivien myyjien tulee olla asiakaspalveluhenkisiä, hauskoja ja rennon asenteen omaavia. Esittelypisteellä voidaan jakaa lehtisiä, joista ihmiset näkevät vilaukset yrityksen tarjonnasta. Lehtisiä pystytään jakamaan myös kaduilla vastaantuleville ihmisille.

5.4 Hinnoittelu

Yrityksen tekemä hinnoittelu on tärkeää, koska siihen tehtävät muutokset voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Jos hinnoittelu on liian korkea, voi yritys menettää markkinaosuuttaan. Hintojen ollessa liian alhaiset voi yrityksen kannattavuus kärsiä ja hintatason nostaminen uudelleen on vaikeaa. Hinnoiteltaessa tuotteita voidaan käyttää neljän askeleen hinnoittelumallia, jossa ensimmäinen vaihe on analysointi, toinen vaihe on asemointi, kolmas vaihe on hinnoittelustrategia ja neljäs vaihe on hinnoittelumallin valitseminen. Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan yrityksen sisäisiä malleja ja lukuja kuten liiketoimintamallia tai kustannuksia. Toisessa vaiheessa asetetaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden sijainti suhteessa kilpailijoihin. Kolmannessa vaiheessa määritellään strategiat, joita hinnoittelulla lähdetään tavoittelemaan, ja neljännessä vaiheessa valitaan hinnoittelumalli tai mallit, joiden mukaan hinnat määräytyvät. (HIMA 2005, 18.)

Hinnoittelustrategioita on monia erilaisia. Yritystä perustettaessa on tärkeää valita oikea strategia hinnoittelulle. (Tuleva yrittäjä 2018.) Yksi hinnoittelustrategioista on yleisesti käytetty kustannuspohjainen hinnoittelu. Siinä tuotteen tai palvelun hinta saadaan laskeamalla kustannukset ja lisäämällä päälle tietty kateprosentti. Ongelmana strategiassa on se, että asiakkaan määrittelemää maksimihintaa tuotteelle on vaikeaa arvioida. Toinen mahdollinen strategia on arvopohjainen hinnoittelu. Tässä strategiassa yritys pyrkii hinnoittelemaan tuotteen määrittelemällä sen arvon asiakkaalle. Tämän strategian haasteena on se, että joskus on lähes mahdotonta laskea tuotteen tai palvelun arvoa, koska arvo saattaa olla erilainen jokaiselle asiakkaalle. Kolmantena strategiana voidaan käyttää markkinapohjaista hinnoittelua. Strategian pääpiirre on se, että hinnoittelu peilataan kilpailijoiden mukaan. Eniten hyötyä tällaisesta hinnoittelumallista on yritykselle, joka pystyy tarjoamaan tuotteitaan tai palveluitaan kilpailijoita pienemmillä kustannuksilla. (Österlund 2016.)

Urheiluvaateliikkeen tuotteiden hinnoittelussa käytetään markkinapohjaista hinnoittelua. Koska vastaavanlaisia tuotteita tarjoavia yrityksiä on monia, on järkevää panostaa asiakkaiden saantiin oheispalveluilla hinnoittelun sijaan. Urheiluvaatteiden valmistajat määrittelevät tuotteiden jälleenmyyntihintoja omilla katteillaan. Liikkeen tuotteista pyritään valikoimaan niin sanottuja sisäänheittotuotteita, joiden myynnissä ei välttämättä tavoitella voittoa. Sen sijaan tuotteilla pyritään herättämään asiakkaiden kiinnostus yritystä koh-

taan. Palveluiden hinnoittelussa käytetään niin markkinapohjaista kuin kustannuspohjaista hinnoittelua. Palveluiden tulee olla mahdollisimman edullisia, jotta asiakkaiden on järkevää käyttää niitä. Toisaalta palveluiden pitää olla tuottoisia ja niistä pyritään saamaan vähintään 30 prosentin kate. (Tuleva yrittäjä 2018.)

5.5 Kysyntä

Kysyntä on yrityksen toiminnan alueella olevien asiakkaiden ostamien tuotteiden määrä tiettyä ajanjaksona. Kysyntään vaikuttavat ostajista, yrityksestä ja yhteiskunnasta riippuvat tekijät. Ostajista peräisin olevia tekijöitä ovat muun muassa heidän määränsä, tulonsa ja elämäntilanteensa. Yrityksen puolelta taas vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijoiden määrä markkinoilla ja mainostus. Yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat niin asiakkaisiin kuin yrityksiin. Esimerkkejä näistä ovat taloustilanteen vaikutteet, verotus ja lait. (Tieto 2018b.)

Kysynnässä voi tapahtua lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia vaihteluita. Lyhyisiin vaihteluihin lukeutuvat muun muassa kausittaiset ja muotiin liittyvät vaihtelut. Pitkäaikaisia voivat olla esimerkiksi suhdanteen vaihtelut ja pitkän ajan trendit. Kausivaihteluissa kysyntä saattaa muuttua esimerkiksi talvi- tai kesäsesongin aikaan. Trendit ovat jatkuvasti muutoksessa ja ne vaikuttavat suoraan esimerkiksi siihen, minkä värisiä tai kuvioisia tuotteita asiakkaat haluavat. Suhdanteiden muutokset ovat taloudellisen tilanteen kehityksiä, jotka näkyvät ihmisten ostokäyttäytymisessä käytettävissä olevan pääoman muodossa. (Verkko Varia 2015.)

Urheiluvaatteita jälleenmyyvän liikkeen on helppo pysyä mukana markkinoiden kysynnässä, koska valmistajat määrittävät, millaisia tuotteita haluavat myyntiin. Talouden suhdanteet vaikuttavat voimakkaasti urheilu ja vapaa-ajan vaatteiden kysyntään, joten yrityksen tulee olla varautunut mahdollisiin laskukausiin. Laskukausina voitaisiin esimerkiksi vahvistaa kierrätyspalvelun myyntiä ja alkaa kunnostaa käytettyjä kenkiä. Näin säästäväisetkin ihmiset saataisiin ostoksille. (Tuleva yrittäjä 2018.)

Koska verkkokaupankäynti lisääntyy jatkuvasti, on liikkeen seurattava markkinoita, jotta asiakkaille voidaan tarjota heidän tarvitsemiaan palveluita. Ihmiset ovat yhä kiireisempiä, joten ihmisten arkea helpottaville palveluille on yhä enemmän kysyntää. Asiakkaan maksaessa stailauspalvelusta muutaman ylimääräisen euron, on hinta pieni itsetunnon ko-

hotuksesta, jonka asiakas saa kokea. Urheiluvaateliikkeen tavoitteena on tehdä tulevaisuudessa vaateostoksista mukavampia kokemuksia. Liikkeeseen voitaisiin tarjota tilat, jossa asiakas voisi oleskella ostoskumppanin sovittaessa vaatteitaan. Lisäksi virtuaaliset sovituskopit ja 3D peilit ovat mahdollisia tulevaisuuden investointeja. (Tuleva yrittäjä 2018.)

5.6 Kilpailu

Yrityksen tulee tunnistaa niin mahdolliset asiakkaansa kuin kilpailijansa. Kilpailijat voivat toimia samalla toimialueella tai toimialalla. Pidemmän tähtäimen tarkastelulla on hyvä huomioida, onko alalle tulossa uusia kilpailijoita. Lyhyen ja pidemmän ajan tarkasteluun voidaan käyttää kilpailu- ja kilpailija-analyysia. Sen avulla pystytään selvittämään muun muassa, millaisia kilpailevia yrityksiä on ja millaista asemaa ne pitävät markkinoilla. (Peltola 2015, 91.)

Kuvio 7. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi kuvaa urheiluvaateliikkeen kilpailijoita, ja niiden vahvuuksia sekä heikkouksia. Lisäksi taulukosta selviää alan mahdollisia kehityssuuntia sekä uusia kilpailijoita. Lopuksi käsitellään perustettavan yrityksen tehtäviä toimenpiteitä erottuakseen vahvistaakseen asemaansa kilpailijoihin nähden.

Kuvio 7. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi (mallina Peltola 2015, 92.)

Kilpaileva yritys	Vahvuudet	Heikkoudet	Huomattavaa
Stadium	Markkinaosuus	Ei erikoistumista	Vaikka Stadium onkin alan suurimpia tekijöitä Suomessa, kritisoit moni sen vapaa-ajan vaateuksen valikoiman laatua.
Athlete's foot	Erikoistuminen urheilu ja vapaa-ajan vaatteisiin	Ei lisäpalveluita, uusi Suomen markkinoilla	Athlete's footin merkittävä vahvuus on sen tarjoamien tuotteiden laatu. Yritys on uutena tulokkaana tilassa, jossa se pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan. Yritys ei kuitenkaan tarjoa hyvää lisäarvoa pitkäaikaisasiakkaalleen.
Zalando	Toimiminen verkoston välityksellä, ilmainen palautus	Tilaaminen aikaa vievä ja työläs prosessi	Tarjoaa tavan tilata tuotteet kotisohvalta sekä ilmaisen palautuksen. Moni kokee pidemmän päälle vaatteiden sovittamisen kotona ja palauttamisen liian pit-

			käksi prosessiksi. Yritys ei myöskään pysty tarjoamaan ammattiapua kasvotusten.
XXL	Markkinaosuus	Ei erikoistumista	Tarjoaa hyvän valikoiman urheiluvälineitä, mutta Stadiumin tavoin yritys tarjoaa erittäin peruslaatuisia urheilu ja vapaa-ajan vaatteita.
Intersport	Perinteikäs toimija	Ei erikoistumista, valikoiman laatu	Intersport on ollut pitkään markkinoilla, mutta yrityksen ilme on pysynyt pitkään samana. Yritys tarjoaa hyvän valikoiman urheiluvälineitä, mutta nykymuodin mukainen vaatevalikoima on heikkoa tasoa.
Sportamore	Toimiminen verkoston välityksellä, ilmainen palautus	Tilaaminen aikaa vievä ja työläs prosessi	Tarjoaa tavan tilata tuotteet kotisohvalta sekä ilmaisen palautuksen. Moni kokee pidemmän päälle vaatteiden sovittamisen kotona ja palauttamisen liian pitkäksi prosessiksi. Yritys ei myöskään pysty tarjoamaan ammattiapua kasvotusten.
Mahdolliset tulevat kilpailijat	Vahvuudet	Heikkoudet	Huomattavaa
Isojen vaateketjujen omat liikkeet	Pystyvät tarjoamaan ainutlaatuisen valikoiman tuotteita.	Yksilöllinen asiakaskokemus kärsii	Jos Niken tai Adidaksen kaltaiset isot merkit toisivat omat liikkeensä Suomeen, olisi niitä vastaan erittäin vaikeaa kilpailla. Tässä vaiheessa korostuisi oman yrityksen palvelun laadun sekä innovoitujen lisäpalveluiden arvo.
Amerikkalaiset (sekä muiden isojen maiden) ketjut	Verkostot	Suomen markkinoiden tunnettuus heikkoa	Amerikkalaisten isojen liikkeiden laajentuessa pohjoismaihin tai Suomeen tarkoittaisi voimakasta lisäkilpailua. Liikkeet pystyisivät omilla verkostoillaan tarjoamaan muista yrityksistä poikkeavaa valikoimaa. Heidän heikkoutensa olisi se, että he eivät tunne suomalaisten kulutuskäyttäytymistä.
Miten kilpailu tulee kehittymään?			
Kilpailu tulee kehittymään kohti verkkomyyntiä. Lisäksi asiakkaat alkavat vaatimaan liikkeissä tapahtuvista ostoista kokemuksia. Sosiaalisen median tärkeys tulee jatkossa korostumaan entisestään, kun nuoret seuraavat omien idoliensa ostokäyttäytymisiä.			
Johtopäätökset: Mitä tulisi tehdä?			

Hyvin suunniteltujen verkkosivujen lisäksi yrityksen tulee tarjota lisäarvoa asiakkaan tekemälle ostokselle tarjoamalla lisäpalveluita. Asiakkaat tulee saada osaksi ”perhettä” sitouttamalla heidän jäsenyydellä. Jäsenyyden tulee tarjota asiakkaille huomattavia etuuksia. Yrityksen tulee myös ottaa sosiaalinen media haltuun ja painostaa näkyvyyteen urheilutapahtumissa.

Kuvio 7. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi (mallina Peltola 2015, 92.)

Kuviossa 7 Stadium ja XXL edustavat suurimpi urheiluvälinemyyjä markkinoilla. Urheiluvälineiden ohella molemmat tarjoavat laajan valikoiman urheilu ja vapaa-ajan vaatteita. Näiden yritysten vahvuutena on suuri markkinaosuus, mutta heikkoutena erikoistumisen puute. Asiakkaiden hakiessa markkinoilta yhtä erikoislaatuista tuotetta moni välttelee Stadiumin ja XXL:n kaltaisia massamyymiä.

Athlete`s foot on perustettavan urheiluvaateliikkeen suurin kilpailija, sillä se tarjoaa suppeamman valikoiman, mutta tuotteet ovat erittäin laadukkaita. Yritys tarjoaa ainoastaan vaatteita ja asusteita, joten liikkeessä ei ole urheiluvälineitä pilaamassa yrityksen luomaa laadun kuvaa. Heikkoutena liikkeellä on lisäpalveluiden puute ja täten pidempiaikaisten asiakkaiden sitouttaminen.

Intersport on yksi taulukon perinteikkäimmistä toimijoista, mikä onkin sen selkeä vahvuus. Yritys ei kuitenkaan tarjoa minkäänlaista erikoistumista vaan XXL:n ja Stadiumin tavoin se tarjoaa laajasti niin urheiluvaatteita kuin välineitä.

Taulukossa Zalando ja Sportamore edustavat verkkokauppa kilpailijoita. Yritysten selkeä vahvuus on laaja valikoima sekä yksinkertainen tilaus- ja palauttamisjärjestelmä. Yritykset eivät kuitenkaan pysty antamaan asiakaspalvelua kasvojen kautta, mikä luo etäisyyttä asiakkaan ja yrityksen välille. Lisäksi tilatessaan tuotteet netistä asiakas sitoutuu odottamaan useamman päivän tuotteiden saapumista, ja jopa yhden väärän kokoisen tuotteen edestakainen veivaaminen voi koitua pitkäksi prosessiksi. Hintatasoltaan edellä analyysissä tarkastellut yritykset eivät eroa toisistaan muuten kuin yksittäisten tuotteiden osalta. (Tuleva yrittäjä 2018.)

Tulevaisuudessa kilpailu tulee kehittymään verkkomyyntiä kohti. Lisäksi normaali ostokäyttäytyminen muuttuu ja asiakkaat alkavat vaatia liikkeissä tapahtuvista ostoista koke-

muksia. Sosiaalinen media tulee jatkossa olemaan yhä merkittävämmässä roolissa. Ihmisten saadessa lisää seuraajia kanavilleen, lisääntyä heidän halunsa pitää huolta omasta ulkonäöstään. Nuoret seuraavat yhä enemmän julkisuuden henkilöiden pukeutumista ja markkinoiden trendejä. Hyvin suunnitellut verkkosivut ja sosiaalisen median kanavat ovat erittäin tärkeitä. Lisäksi urheiluvaateliikkeen tulee tarjota lisäarvoa asiakkaan ostokselle tarjoamalla lisäpalveluita. Yrityksestä pyritään luomaan perhemäinen kuva, johon asiakas on tervetullut liittymään. Asiakkaiden sitouttaminen perheeseen tapahtuu jäsenyydellä, joka tarjoaa asiakkaille huomattavia etuuksia. Yrityksen tulee tehdä yhteistyötä julkisuuden henkilöiden kanssa, jotka ovat esillä sosiaalisessa mediassa sekä painostaa näkyvyyteen urheilutapahtumissa. (Tuleva yrittäjä 2018.)

5.7 Fyysinen tuote ja palvelutuote

Yrityksen asiakkailleen tarjoamat tuotevalikoimat voidaan jakaa fyysisiintuotteisiin ja palvelutuotteisiin. Palvelutuote on nimensä mukaisesti palvelu, joka muodostuu palveluprosessista. Se on pääosin aineeton. Siihen voidaan liittää palvelunormeja, joilla palvelutalannetta saadaan samanlaisena toistuvaksi. Palvelunormien muodostaminen onnistuu esimerkiksi rakentamalla tuotepalvelupaketteja. (Holopainen & Levonen 2008, 26.) Fyysinen tuote on raaka-aineista valmistettu jalostuksen lopputulos. Tällaiset hyödykkeet luodaan markkinoiden kysynnän tai tarpeen takia. (Aaltio & Olkkonen 2000, 11.)

Urheiluvaateliike tulee tarjoamaan asiakkailleen niin fyysisiä tuotteita kuin palvelutuotteita. Fyysisten tuotteiden valikoimaan kuuluu muun muassa kenkiä, sukkia, shortseja, housuja, paitoja, takkeja, lippiksiä ja reppuja. Lisäksi tuotevalikoimaan voidaan lisätä yksittäisiä kokeilutuotteita kuten koruja. Tuotteita löytyy sukupuoleen katsomatta ja koot vaihtelevat s:stä xxl:ään. Vaatteet ovat urheiluun ja vapaa-aikaan sopivia. Palvelutuotteina yritys tarjoaa aluksi noin 3–7 euron kuukausimaksuisen jäsenyyden hankkineille asiakkailleen kenkien pesettämistä, kunnostusta ja kierrätystä ja ammattimaista stailausapua. Tämän lisäksi asiakas kerryttää bonuksia, joilla saa alennusta. Normaali jäsenyydellä asiakas voi saada erityisalennusta sekä sisäpiirin tietoa tuoteuutuuksista ennen muita asiakkaita. (Tuleva yrittäjä 2018.)

Tavallinen asiakkaan palveluprosessi etenisi niin, että asiakas löytää yrityksen sosiaalisen median kanavan kautta. Tämän jälkeen asiakas vieraillee liikkeessä, jossa myyjä tervehtii ja kysyy, etsiikö asiakas tiettyä tuotetta vai haluaako hän vain katsella. Jos asiakas haluaa myyjä auttaa häntä valitsemaan tuotteen. Kun tuotetta ollaan maksamassa,

myyjä kertoo ilmaisesta ja maksullisesta jäsenyydestä. Maksullisen jäsenyyden hankkivalle asiakkaalle myyjä neuvoo tekemään e-laskutus sopimuksen verkkopankissa. Seuraavalla kerralla vieraillessaan liikkeessä asiakas voi tuoda liikkeestä ostamansa kengät kunnostukseen tai kierrätykseen, ja hänelle voidaan varata erityisaika stailaukseen. Maksullisen jäsenyyden omistavan asiakkaan tekemistä ostoksi kertyy bonusta, joilla hän pystyy maksamaan tuotteita. Bonuksia voisi kertyä esimerkiksi 2,5 prosenttia ostosta kohden. Ostotilanteiden päätteeksi asiakkaalta kysytään aina suullista palautetta. (Tuleva yrittäjä 2018.)

6 Talouden rakenne

6.1 Informaatiolaskelmat

Informaatiolaskelmat ovat yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti tuotettuja laskelmia, joista sisäiset kertovat yrityksen kannattavuudesta ja ulkoiset antavat yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille tietoa yrityksen tilanteesta taloudellisesti. Yksi esimerkki ulkoisesta informaatiolaskelmasta on tilinpäätös, joka johtaa itsensä kirjanpidosta. (Selander Oy 2018.)

Yrityksen sisäisen laskentatoimen olennaisia laskelmia ovat suunnittelulaskelmat, joita käyttämällä yritys pystyy suunnittelemaan ja ennakoimaan liiketoiminnan tulevaisuutta. Tarkastelun kohteena ovat tavoitteisiin pääsemiseen tarvittavat toimenpiteet sekä resurssit. Olennainen suunnittelulaskelma on budjetti. Muita informaatiolaskelmia ovat vaihtoehtoislaskelmat, päätöksentekolaskelmat ja tarkkailulaskelmat. Vaihtoehtoislaskelmat osoittavat vaihtoehtoisia ratkaisuja esimerkiksi oman tai vuokratun liiketilan välillä. Päätöksentekolaskelmat ohjaavat liiketoiminnan päätöksiä esimerkiksi hinnoittelun kannalta. Tarkkailulaskelmien avulla pystytään tarkkailemaan, kuinka asetettujen tavoitteiden toteutuminen edistyy. (Selander Oy 2018.)

Hyvin hoidettu talous tarkoittaa yrityksessä hyvää suunnittelua ja tarkkaa valvontaa. Tulevaa toimintaa varten yritykset käyttävät budjettia tehdäkseen suunnitelmaa yrityksen toiminnasta. Budjetin ajanjakso on budjettikausi, ja sen pituus on yleensä kalenterivuoden tai tilikauden verran. (Tieto 2018a.) Budjetti auttaa yritystä tarkastelemaan liiketoi-

minnan kannattavuutta. Se toimii yrityksen johdolle apurina päätöksiä tehtäessä ja mahdollisia liiketoiminnan muutoksia suunnitellessa. Budjetin avulla yrittäjät pystyvät suunnittelemaan yritystoimintansa siten, että päästään tavoitteisiin. (Talousplus 2016.)

Investoinnit aiheuttavat usein yrityksen toiminnan alkuvaiheessa suuren negatiivisen kassavirran ennen positiivisia kassavirtoja. Lisäksi investoinnit ovat yleensä ajanjaksollisesti pitkiä ja niillä on laajat vaikutukset yrityksen tulevaisuuteen. Investointilaskelman tarkoitus on arvioida investointien kannattavuutta ennen niiden toteuttamista sekä valita eri investointiehdotuksista paras vaihtoehto, joka toteutetaan. (Liite 2, mallina Keski-Savon Uusyrityskeskus 2018.) Keskeisimpiä investointilaskelmassa arvioitavia tekijöitä ovat hankintameno, nettokäyttöpääoma, vuotuinen nettokassavirta, investoinnin pitkäaika, jäännösarvo, laskentakorkokanta sekä kassavirtoihin liittyvä epävarmuus. (Ikäheimo & Malmi & Walden 2016, 170 - 173.)

Kannattavuuslaskelmalla yrittäjä pystyy suunnittelemaan ja seuramaan toimintansa kannattavuutta (Liite 4, mallina Keski-Savon Uusyrityskeskus 2018). Kannattavuuslaskelmassa otetaan huomioon yrityksen tuotot sekä kulut. Näiden pohjalta pystytään arvioimaan, kuinka paljon yrityksen tulee myydä palveluita ja tuotteita, jotta toiminta on kannattavaa sekä kestävä. (Onnistuyrittäjänä 2018.) Kannattavuuslaskelmaa käyttäen pystytään arvioimaan katerakenteen ja hintatason nollatulos myyntimäärään verraten. Näin pystytään päättämään myyntitavoitteen realistisuus. (Uusyrityskeskus 2017.)

Myyntilaskelman avulla kannattavuuslaskelmasta saatu minimilaskutustavoite voidaan jaotella asiakasryhmien välille (Liite 5, mallina Uusyrityskeskus 2017). Asiakkuuksien tärkeyden arvioiminen on tämän avulla helpompaa. Lisäksi myyntilaskelmalla voidaan huomioida esimerkiksi mahdollisten alennusten määrä sekä myynnissä olevien tuotteiden muuttuvat kulut. (Uusyrityskeskus 2017.)

Kassavirtalaskelma toimii yrityksen rahoituksen riittävyyden pohjana (Liite 6, mallina Koski 2010). Kassavirtalaskelmassa arvioidaan yrityksen kuukausittaiset tulot sekä rahoituksen kulut ja ulkopuolelta tullut rahoitus. Näin kassavirtalaskelma auttaa yrittäjää selvittämään yrityksen maksuvalmiuden ennakkoon. Kassavirtalaskelma toimii yhdessä kannattavuuslaskelman kanssa osana yrityksen liiketoiminnan tehostamista. (Onnistuyrittäjänä 2018.)

Tulossuunnitelman idea on arvioida yrityksen tulosta. Tulossuunnitelma näyttää, miten yrityksen tavoittelema tulos muodostuu toiminnan kannalta tärkeinä kustannus- ja tuot- toerinä (Liite 7, mallina Peltola 2015, 199). Tulossuunnitelma laaditaan pienempien bud- jettien, kuten myynti-, osto-, varasto- kustannusbudjettien sekä investointi- ja henkilöstö- suunnitelmien pohjalta. Tulossuunnitelmalla pystytään suunnittelemaan yrityksen inves- tointeja ja arvioimaan, kuinka yrityksen toiminta ja taloudellinen tilanne kehittyvät tulevai- suudessa. (Vilkkumaa 2005, 403 - 404.)

6.2 Kirjanpito

Kirjanpitovelvollisuus koskee jokaista yritystä ja kirjanpidon järjestämisestä vastaa yri- tyksen johto. Kirjanpitovelvollisia ovat siis oikeudelliset henkilöt, kuten avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt, osuuskunnat, osakeyhtiöt sekä yhdistykset ja säätiöt. Oikeushenki- löiden lisäksi kirjanpitovelvollisia voivat olla myös luonnolliset henkilöt harjoittamastaan liike- ja ammattitoiminnasta. (Leppiniemi & Kykkänen 2015, 33.)

Kirjanpitovelvollisuus velvoittaa osakeyhtiötä pitämään kaksinkertaista kirjanpitoa, mikä tarkoittaa, että jokainen liiketapahtuma tulee kirjata vähintään kahdelle eri tilille, jotta ve- loitus- ja hyvitysmerkinnät ovat yhtä suuret. Näin varmistutaan, että kirjanpidossa on merkitty jokaisesta tapahtumasta sekä rahankäyttö että rahanlähde. (Mähönen & Villa 2009, 139)

Kirjanpitoa voidaan pitää järjestelmänä, jossa yrityksen kaikki taloudelliset tapahtumat merkitään muistiin. Kirjanpidon tarkoitus on merkitä ja tallentaa yrityksen tulot ja menot, joiden pohjalta lasketaan yrityksen tulos. Kirjanpidosta saadulla tiedolla pystytään arvi- oimaan yrityksen kannattavuutta ja menestystä. Kirjanpidon avulla yritykset pystyvät hel- pommin seuraamaan toimintaansa ja tulostaan, sekä suunnittelemaan toimintaansa tu- levaisuudessa. Lisäksi kirjanpito antaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta muille sidosryhmille, kuten verottajalle ja velkojalle, jotta he voivat paremmin arvioida yrityksen tilaa. (Leppiniemi & Kykkänen 2015, 19.)

Kirjanpidossa tulee noudattaa hyvää kirjanpitotapaa, joka edellytetään kirjanpitolaissa. Käytännössä hyvä kirjanpitotapa tarkoittaa vakiintuneita hyviä menettelytapoja. Kirjanpi- tolaissa on määritelty, mitkä taloudelliset tapahtumat ovat kirjanpidon kannalta merkittä- viä, ja miten erilaiset kirjaukset tulee tehdä. Lisäksi kirjanpitolaissa kerrotaan minkälaisia laskelmia, yhteenvetoja sekä selvityksiä kirjanpidosta on saatava aikaan. Tärkeimmät

kirjanpidon pohjalta laadittavat selvitykset ovat tilinpäätös ja toimintakertomus. Tilinpäätös ja toimintakertomus julkistetaan kaikille saatavaksi, jotta yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kuten velkojat ja sijoittajat, pystyvät arvioimaan yrityksen toimintaa. (Leppiniemi & Kykkänen 2015, 20.)

Yrityksen kirjanpito pystytään toteuttamaan joko tekemällä se itse tai ulkoistamalla. Syitä kirjanpidon ulkoistamiseen on useita. Yrittäjällä tai yrityksen johtohenkilöillä ei välttämättä ole tarvittavaa tietotaitoa tai aikaa hoitaa kirjanpitoa itse, minkä vuoksi keskittyminen omaan työhön on helpompaa ulkoistamalla kirjanpito. Kirjanpidon ulkoistaminen voi tuoda rahallista kannattavuutta, kun yrityksen johdon ei tarvitse palkata henkilöitä hoitamaan kirjanpitoa, vaan he voivat käyttää resursseja, henkilöstöä ja rahaa strategisesti tärkeisiin toimintoihin. (Väinölä 2018.)

Mikäli yrityksellä tai yrittäjällä ei ole tietotaitoa kirjanpidosta, ulkoistamalla kirjanpidon ammattilaisille, pystyy varmistumaan siitä, että liiketapahtumat kirjataan oikein. Tällä tavoin yritys voi olla varma, että raporteissa, kuten tilinpäätöksessä, olevat tiedot ovat varmasti oikeita. Kun yrityksen ulkopuolinen yritys hoitaa kirjanpidon, vähenee kirjanpidon manipuloinnin riski. Kirjanpidosta voidaan näin tietää se, että yritys ei jätä merkintöjä kirjaamatta tai muuten manipuloi kirjanpitoa niin, että yrityksen tulos saataisiin näyttämään paremmalta kuin se oikeasti on. (Leppiniemi & Kykkänen 2015, 20.) Urheiluvaateliikkeen kirjanpito tullaan ulkoistamaan alan ammattilaisille. Taloushallintopalveluita tarjoavan Accountory-yrityksen Accountor Go -kirjanpito-paketin hinnaksi muodostuisi 80 euroa kuukaudessa (Accountor 2018).

6.3 Verotus

Osakeyhtiön verotus ei vaikuta yksittäisen osakkaan verotukseen (Tomperi 2009, 11). Osakeyhtiöitä verotetaan 20 prosentin yhteisöverokannan mukaan. Osakeyhtiön osakkaat voivat saada yhtiöstä tuloja kolmella tapaa: osinkoina, palkkana tehdystä työstä tai osakaslainana. (Vero 2018.)

Osakeyhtiöllä on verotettavaa tuloa silloin kun yhtiön tulot ovat suuremmat kuin sen menot. Verotettava tulo saadaan, kun yhtiön veronalaisista tuloista vähennetään kaikki vähennyskelpoiset menot. (Yrittäjät 2018c.) Kirjanpidolla on tärkeä rooli verotuksessa, sillä verotettavan tulon laskemisessa käytetään kirjanpidosta kerättyjä tietoja.

Kuten yhtiön osakkailla myös itse osakeyhtiöllä on kolme eri tulolähdettä: elinkeinotoiminnan tulolähde, maatalouden tulolähde ja henkilökohtainen tulolähde. Jokaisen tulolähteen verotettava tulo lasketaan erikseen, ja jokaisen tulolähteen tuloista vähennetään edellisvuosilta kertyneet tappiot. Yhden tulolähteen tappiota ei voida vähentää toisen voitosta. Kun kaikkien tulolähteiden verotettavat tulot on laskettu yhteen, maksetaan tästä yhteismäärästä tuloveroa 20 prosenttia, jolloin saadaan koko yhtiön maksama tulovero. (Vero 2018.)

Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, yhtiön aikaisempina vuosina tehdyt tappiot ovat vähennyskelpoisia yhtiön tekemästä tulosta. Jos yhtiölle on muodostunut tappiota, voidaan nämä tappiot vähentää yhtiön tekemistä tuloista seuraavan 10 vuoden aikana. Yhtiö voi menettää oikeuden vähentää tappiot erilaisten poikkeustilanteiden takia, kuten tappiollisena vuotena tehdyn omistajavaihdon takia. Verohallinto vähentää automaattisesti kertyneet tappiot yrityksen voitoista, joten yhtiön ei itse tarvitse vaatia vähennystä. (Vero 2018.)

Osakkaita verotetaan ainoastaan, kun he nostavat tuloa yrityksestä. Osakeyhtiön osakas voi nostaa yrityksestä tuloa, joko palkkana, osinkona tai osakaslainana. Yhtiö päättää aina itse yhtiökokouksessa, miten se haluaa jakaa päätyneen tilikauden voitot osakkaille. Yhtiö pystyy myöntämään osinkoa aina kun sillä on omaa pääomaa. Osinkoa voidaan jakaa siitä osasta voittoa, joka jää jäljelle taseesta vähennettyjen tappioiden ja tiettyjen pakollisten menojen jälkeen. Vaikka osakeyhtiön tuottama tulo ei suoranaisesti vaikuta osakkeenomistajan verotukseen, osingoista maksettava vero vaikuttaa kuitenkin osakkeenomistajan henkilökohtaiseen verotukseen. (Yrittäjät 2018c.)

Osinkotulo voi olla joko verovapaata tai veronalaista. Veronalaiset osinkotulot jakautuvat vielä pääoma- ja ansiotuloihin. Vuodesta 2014 lähtien julkisten osakeyhtiöiden yksityishenkilöille jakamasta osingosta 15 prosenttia on verovapaata tuloa ja 85 prosenttia on veronalaista pääomatuloa. Yksityisten osakeyhtiöiden osingon jako on monimutkaisempaa. Osakkeille lasketaan matemaattinen arvo jakamalla yhtiön nettovarallisuus ulkona olevien osakkeiden lukumäärällä. Yksityisen osakeyhtiön antamasta osingosta 25 prosenttia on veronalaista pääomatuloa ja 75 prosenttia verovapaata tuloa osalta, joka vastaa korkeintaan osakkeiden matemaattiselle arvolle laskettua 8 prosentin vuotuista tuottoa osingon määrältä. Osingonsaajan verovuonna saamien vastaavanlaisten osinkojen määrän ylittäessä 150 000 euroa, ylimenevästä osasta verotetaan pääomatuloa 85 prosenttia ja verovapaata tuloa jää 15 prosenttia. Osingon ollessa yli 8 prosenttia osakkeen

matemaattisesta arvosta, 75 prosenttia ylimenevästä osasta on veronalaista ansiotuloa ja 25 prosenttia verovapaata. (Yrittäjät 2018c.)

Käytännössä osakeyhtiön verotuksessa osakkeenomistajia verotetaan kaksi kertaa. Ensin yhtiö maksaa tuloveroa tekemästään voitosta. Jos yhtiö päättää jakaa osinkoa, maksetaan osingot jo kerran verotetusta voitosta. Silloin osakkeenomistajan täytyy maksaa joko pääoma- tai ansiotuloveroa saadusta osingosta. (Tomperi 2009, 11.)

6.4 Rahoitus

Uusien yritysten voi olla vaikea saada alussa rahoitusta, sillä yritysten liikevaihto on usein vähäistä ja tuotteita saatetaan kehittää vielä. Pankkien mielestä aloitteleva yritys voi tuntua liian suurelta riskiltä lainantakaisinmaksun kannalta, kun taas sijoittajat voivat ajatella, että yrityksen mahdollinen tuottopotentiaali suhteessa riskiin ei ole tarpeeksi suuri sijoituksen kannalta. Nykyään uusille yrityksille on tullut enemmän vaihtoehtoja rahoituksen hankintaan niin julkisten avustusten kuin yksityisten sijoittajien toimesta. (Tuleva yrittäjä 2018.)

Pankkilaina on useimmille tuttu rahoitusmuoto, jossa pankki lainaa henkilölle tai yritykselle määrätyn summan rahaa. Pankkirahoituksen myötä yritykset voivat saada merkittävän pääoman liiketoiminnan aloittamiseen ja kehitykseen. Jotta pankki suostuu antamaan lainan uudelle yritykselle, tulee yrityksellä olla tarpeeksi vakuutta lainan saamiseen. Pankki myös määrittelee yrityksen riskitason, ja tämä riskitaso vaikuttaa lainan koron suuruuteen. Mitä riskialttiimpi ja uudempi yritys on, sitä suurempi lainan korko tulee olemaan. Pankkilainan myötä yrityksen tulee pystyä maksamaan lainan lyhennystä takaisin pankille. Jos yrityksen liikevaihto on heikkoa, voi lainan maksamisesta tulla ongelma yritykselle. Pahimmassa tapauksessa yritys voi joutua konkurssiin, mikäli se ei pysty maksamaan lainaa takaisin pankille. (Knüpfer & Puttonen 2014, 56.)

Uudet yritykset voivat saada rahoitusta myös yksityisiltä enkelisijoittajilta (business angel) tai pääomasijoittajilta (venture capitalist). Enkelisijoittajien kohdalla varakkaat yksityishenkilöt sijoittavat yrityksiin, joissa he näkevät potentiaalia kasvuun. Enkelisijoittajat sijoittavat yleensä pitkäaikaisesti ja omalla rahalla yritykseen. Useimmiten enkelisijoittajat tuovat sijoituksen lisäksi omaa tietotaitoa sekä oman verkoston mukanaan yritykselle, jonka yritys saa paremman mahdollisuuden kasvamiseen. Pääomasijoittajat tekevät sijoituksia potentiaalisiin kasvuyrityksiin, enkelisijoittajien tapaan, pyrkien aktiivisesti

osallistumaan yrityksen kasvuun ja strategian suunnitteluun. Pääomasijoittajat eivät halua omistaa yritystä vaan idea on irtautua yrityksestä, kun kasvu on tapahtunut ja realisoitua syntynyt arvonnousu. Korkean riskin takia, pääomasijoittajat odottavat sijoitukselta korkeampaa tuottoa kuin jos he olisivat sijoittaneet julkisesti noteerattuun yhtiöön. (Lahti 2008, 3 - 4.)

Nykyään yritykset voivat kerätä rahoitusta yksityishenkilöiltä myös joukkorahoituksen kautta. Joukkorahoituksessa verkossa järjestetään avoin rahoituskampanja, jossa sijoitukset tulevat suurelta määrältä sijoittajia. Yleisesti keskimääräiset sijoitukset joukkosijoituksessa ovat melko pieniä verrattuna enkelisijoittajien ja pääomasijoittajien tekemiin sijoituksiin, sillä keskimääräiset sijoitukset joukkorahoituksessa ovat sadasta eurosta tuhansiin euroihin. Joukkorahoituksella uudet yritykset saavat pääomaa sekä näkyvyyttä brändilleen ja tuotteilleen. (Invesdor 2018.)

Yksityisten sijoittajien lisäksi yritysten on mahdollista saada julkista rahoitusta yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Mikäli uudet yritykset eivät herätä sijoittajissa tarpeeksi suurta kiinnostusta voivat yritykset hakea rahoitusta julkisilta organisaatioilla, kuten Finnveralta tai ELY-keskuksilta. (Tuleva yrittäjä 2018.) Aloittavien yrittäjien on mahdollista saada starttirahaa TE-toimistosta edistämään uutta yritystoimintaa. Starttirahalla pystytään turvaamaan yrittäjän toimeentulo, siltä ajalta, kun yritystä käynnistetään ja yritetään vakiinnuttaa. Starttirahaa voi saada maksimissaan 12 kuukautta. Starttirahan suuruus on 32,40 euroa päivältä. (TE-palvelut 2018.) Starttirahaa ei luetella yritystoiminnan tuloksi, vaan se on henkilökohtaista tuloa. Yrittäjän tulee maksaa saamastaan starttirahasta veroa. (Yrityksen perustaminen 2018b.)

Julkista rahoitusta tarjoaa myös Finnvera. Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoittaja, joka tarjoaa rahoitusta pienille ja keskisuurille yrityksille yritystoiminnan alkuun, kasvuun sekä kansainvälistymiseen. Finnvera tarjoamat rahoitusmuodot yrityksille ovat lainat, takaukset ja vientitakuut. (Finnvera 2018.)

Yrityksen on mahdollista saada ELY-keskukselta, eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta, kehittämisavustusta pk-yritysten kehittämistoimenpiteisiin ja investointeihin. Yrityksen on mahdollista saada avustusta toiminnan aloittamiseen, uudistumiseen tai kasvamiseen. Kehittämisavustuksella pystytään kehittämään olemassa olevaa tai

täysin uutta liiketoimintaa. Yritys saattaa pyrkiä esimerkiksi parantamaan vienti- ja kansainvälistymismahdollisuuksia tai hakemaan kasvua uusilla tuotteilla, palveluilla tai tuotantomenetelmillä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2018.)

Urheiluvaateliikkeen rahanhankinnan mahdollisuuksia on monia. Yrityksen toimintaa lähdetään rahoittamaan muun muassa omalla pääomalla, joka koostuu osakepääoma ja säästöistä. Lisäksi rahaa pyritään lainaamaan pieniä summia perheenjäseniltä. Kuten aiemmin on mainittu hyviä vaihtoehtoja vieraalle pääomalle ovat pankkilaina ja Finnveralta haettava rahoitus. Liitteessä 3 on eritelty urheiluvaateliikkeen rahoituksen lähteet.

7 Henkilöstösuunnitelma

7.1 Henkilöstösuunnitelman määrittely

Henkilöstösuunnitelma on yrityksen henkilöstötarpeiden kartoitus tulevaisuutta varten. Suunnitelmassa käydään läpi, kuinka organisaation rakenteesta saadaan paras mahdollinen irti. Kysymykset, joihin suunnitelman tulee vastata ovat muun muassa, paljonko henkilöstöä tarvitaan, ja millainen on työntekijöiden jaottelu organisaatiossa. Suunnitelman avulla yrityksen johdon on mahdollista ennakoida tulevat henkilöstö tarpeet, ja saavuttaa yritykselle asetetut tavoitteet. Palkattavan henkilökunnan tulee sopia mahdollisimman hyvin suunnitelman mukaisiin työtehtäviin yrityksen liikeideaan mukaisesti. (Hesso 2015, 161; Management study guide 2018.)

Henkilöstösuunnitelman laatiminen koskee niin isoja kuin pieniä yrityksiä. Suunnitelman avulla yritys pystyy luomaan punaisen langan HR (human resource) osaston toiminnalle tai yrityksen johdolle, joka hallitsee HR osaston toimintaa. Johdon on helpompaa hallita yrityksen kuluihin liittyviä tekijöitä, kun on laadittu suunnitelma, josta selviää jokaiseen henkilöstöön kuuluvaan liittyvät kulut. Tällaisia kuluja ovat muun muassa rekrytointi, koulutus, palkat ja vakuutukset. (Hrcouncil 2018.)

7.2 Työntekijät

Henkilöstön palkkaaminen on yksi isoimpia asioita, joita yrittäjältä vaaditaan. Ensimmäisen työntekijän palkkaamisen jälkeen yrittäjän vastuu vain itsestään lakkaa. Ennen työntekijöiden palkkaamista yrittäjän tulee olla valmistautunut vaadittaviin toimenpiteisiin. Rekrytointiprosessissa tulee pystyä ymmärtämään, jokaisen hakijan tuoma potentiaali. Työnhakijan tulee pystyä osoittamaan tietyt taidot töitä saadakseen. Kun työntekijä on valittu, tulee hänet ottaa vastaan ystävällisellä ja samalla ammattimaisella asenteella. Yrittäjän täytyy laatia selkeä suunnitelma hakijan työtehtäviin liittyvää koulutusta varten. Lisäksi työntekijän palkkaamiseen liittyy monia laillisia velvollisuuksia (Koloc 2018.) Ensisijainen vaihtoehto työntekijöitä hakiessa urheiluvaateliikkeeseen on perustajien lähipiirin kartoittaminen, jotta saataisiin toimintaan mukaan luotettavia henkilöitä. Muutoin työntekijät tullaan etsimään jättämällä verkkoon ilmoitukset yleisille työnhaku verkkosivuille kuten duunitori.fi, monter.fi sekä oikotie.fi. Palkattavien työntekijöiden tulee edustaa yrityksen arvoja ja asenteita, joita käsitellään tarkemmin luvuissa arvot ja asenteet. (Tuleva yrittäjä 2018.)

Yrittäjien tulee hankkia itselleen YEL vakuutus eli yrittäjän eläkevakuutus. Yrittäjien kannattaa hankkia myös tapaturmavakuutus. Palkattaville työntekijöille tulee hankkia työeläkevakuudet sekä työtapaturmavakuudet. (Yrityksen perustaminen 2018a.) Veritaksen YEL-laskurin mukaan kahdelle 1995 vuonna syntyneelle yrittäjälle vakuutuksen hinnaksi muodostuisi arviolta noin 340-700 euroa kuukaudessa (Veritas 2018). Yrittäjien tulee turvata alaisilleen työterveydenhuolto terveysvaarojen ja – haittojen varalta. Näin varmistetaan työpaikan turvallisuus työntekijöille. Huolto tulee järjestää työntekoon ja organisaatioon liittyvin edellytyksin. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383 § 4). Urheiluvaateliikkeen työterveydenhuolto tullaan järjestämään luotettavan terveystalouden tarjoajan kanssa. Tällaisia terveysasemia tai lääkärikeskuksia ovat esimerkiksi Mehiläinen ja Terveystalo.

Urheiluvaateliikkeen työntekijöiden työsopimus määräytyy kaupan alan työehtosopimuksen mukaisesti. Siinä käsitellään muun muassa tietyistä vähimmäisehdoista kuten palkasta, työajasta, sairausajanpalkasta ja arkipyhäkorvauksista. Työntekijöiden palkka on verrannollinen työn vaatimustasoon sekä alalla tehtyjen työvuosien määrään. (Palvelualojen ammattiliitto 2018.) Vaateliikkeessä tullaan harjoittamaan kannustusjärjestelmää, jossa jokainen työntekijä saa mahdollisuuden omalla panoksellaan vaikuttaa saamaansa bonukseen. Bonusjärjestelmä kehitellään yrityksen toiminnan aikana.

7.3 Organisaatio ja johtaminen

Perustettavan yrityksen organisaatio tulee yrityksen alkuvaiheessa olemaan erittäin suppea yrittäjien kokemattomuuden takia. Yritystä tullaan aluksi pyörittämään kahden yrittäjän voimin, joten henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset ovat minimaaliset. Yrityksen laajentuessa palkataan yksittäisiä työntekijöitä tarpeen vaatiessa. Myöskään sidosryhmiä ei ole paljoa yrityksen koon takia. Esimerkiksi siivous voidaan hoitaa yrittäjien kesken ilman ulkoistamista. Tarvittavia sidosryhmiä urheiluvaateliikkeelle ovat tavarantoimittajat, vartijat sekä verkko- ja puhelinyhteyden tarjoajat. Lisäksi yrityksen täytyy hankkia maksupäätteet esimerkiksi DNA:lta tai Note Shot Oy:ltä. Puhelinverkkoyhteydet tullaan hankkimaan Elisalta tai Telialta ja vartiointi- ja turvallisuuspalvelut Securitakselta. Telian Pro EU XL paketti yrityksille tulisi kustantamaan 30 euroa kuussa (Telia 2018). Yrityksen palkatessa työntekijöitä sidosryhmiin tulee esimerkiksi lounaspalvelun tarjoajat sekä muut työhyvinvoinnin edistäjät. Liitteestä 2 löytyy urheiluvaateliikkeestä tehty investointilaskelma, johon on otettu mukaan sidosryhmät.

Hyvä johtaja on aktiivisesti mukana yrityksensä toiminnassa. Hän myös ottaa avoimesti vastaan uusia ajatuksia. Tärkeää on luoda yhteys työntekijöihin, jotta voidaan näyttää, että myös johtohenkilöt haluavat kehittyä. Johdon jaottuessa eri osiin jakautuu myös johtajien vastuut. Ylin johto tulee pitämään yllä koko organisaation strategiaa. Keskijohto hallitsee omaa vastuualueitaan esimerkiksi tiettyä yksikköä. Yksittäisen tiimin esimies pitää huolen, että tiimi toimii organisaation strategian mukaan. Lisäksi hän toimii viestin viejänä ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. (Tuomi & Sumkin 2012, 4.) Vaikka perustettavan yrityksen alkuvaiheessa työntekijöiden palkkaamista tullaan karttamaan, on hyvä tarkastella jo etukäteen, mitä hyvältä johtajalta vaaditaan. Koska yrityksen perustajia on kaksi, tulee pitää mielessä, että molemmat johtohenkilöt käyttävät yhtenäistä johtamislinjaa.

8 Riskianalyysit

Yrittämiseen liittyvät riskit ovat yrityksen toimintaan sisäisesti ja ulkoisesti vaikuttavat epävarmuudet. Hyvin toteutettu riskienhallinta pystyy vähentämään riskejä ja ennaltaeh-

käisemään onnettomuuksia ja vahinkoja. Riskienhallinnan avulla pystytään tunnistamaan riskit ja uhat, jotka vaikuttavat tavoitteisiin. Yrityksen uhkia ja riskejä havainnollistamalla voidaan epävarmuudesta saada uhan sijaan mahdollisuus. Riskeillä, jotka toteutuvat on monia eri vaikutuksia yritykseen. Luokittelemalla riskit eri kategorioihin yrityksen on helpompi kohdistaa eri riskienhallintakeinot oikein. (Lähitapiola 2018.)

Yleinen riskien luokittelu on strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit. Strategiset riskit ovat niitä, jotka vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin ja uhkaavat niitä toteutumasta. Taloudelliset riskit vaikuttavat yrityksen taloudelliseen puoleen kuten kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja kustannuksiin. Operatiiviset riskit ovat prosessien, järjestelmien ja henkilöstön aiheuttamia yrityksen sisäisiä tai ulkoisia uhkia. Vahinkoriskit aiheuttavat uhkia, jotka kohdistuvat esimerkiksi turvallisuuteen, omaisuuteen tai ympäristöön. (Lähitapiola 2018.)

Kuvio 8 selventää urheiluvaateliikkeeseeen kohistuvia riskejä sekä keinoja, joilla niitä voidaan välttää. Riskit on luokiteltu strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin.

Kuvio 8. Urheiluvaateliikkeen riskit (mallina Lähitapiola 2018.)

Riskiluokka	Riski	Riskin tarkennus	Välttämiskeino
Strategiset riskit	Kilpailijat ja markkinat	Joko olemassa olevien tai uusien kilpailijoiden määrä ja markkinoiden mahdolliset muutokset.	Varmistetaan pitkäaikaiset asiakassuhteet ja suoritetaan laajaa ja oikein kohdistettua markkinointia.
	Kumppanit	Liikekumppanien saaminen ja niistä kiinni pitäminen.	Varmistetaan, että liikekumppanit hyötyvät yhteistyöstä paljon.
	Investoinnit	Väärin tehdyt investoinnit.	Kartoitetaan yrityksen pitkän ajan suunnitelma, jotta osataan tehdä oikeat investoinnit.
	Markkinoinnin osuvuus	Väärin kohdistettu markkinointi ja kohderyhmä ei tavoiteta.	Suoritetaan jatkuvaa markkinointi tutkimista ja turvaudutaan asiantuntijoihin.
	Strategia	Strategian epäonnistuminen.	Yrityksen kehityksessä edetään rauhassa, jotta vältytään liian suurilta virheiltiltä.
	Yrityksen kulttuuri	Työntekijät ja asiakkaat eivät hyväksy yrityksen arvoja, visiota tai kulttuureja.	Yritystoiminta toteutetaan eettisesti ja jo rekrytointivaiheessa varmistetaan, että työntekijät hyväksyvät yrityksen kulttuurin.

Taloudelliset riskit	Hinnoittelu	Hintataso on liian kova markkinatilanteeseen.	Varmistetaan, että myynissä olevat tuotteet on hinnoiteltu kilpailukykyisesti.
	Tuotot ja kulut	Tuotot eivät riitä kattamaan kuluja. Kulut nousevat liian korkeaksi.	Budjetointi ja muut laskelmat tehdään realistisin odotuksin
	Korkotilanne	Korko mahdolliset nousut.	Otetaan korkojen nousut huomioon ja kokeillaan yrityksen kannattavuutta pankkien määrittelemällä 6 % stressitasolla.
	Rahoitus	Rahoituksen saanti.	Yritykseen ei käytetä suurta pääomaa ennen kuin rahoituksen saanti on varmistettu.
Operatiiviset riskit	Henkilöstö	Henkilöstön ammattitaito ja luotettavuus.	Tarkka rekrytointi.
	Jakelu	Jakeluverkoston katkeaminen.	Pidetään huoli, että varastoa on riittävästi ja mahdolliset varakanavat on mietitty etukäteen.
	Raportointi	Kirjanpidon tarkkuus.	Ulkoistaminen.
Vahinkoriskit	Turvallisuus	Henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuus. Tulipalon tai muun vahingon riskit.	Vakuutukset ja turvallisuuskäytännöt kuntoon.
	Välineet	Kassajärjestelmä, pesu laitteet ja muun välineistön turvallisuus ja laatu.	Rahaa ei säästetä välineistä.
	Rikollinen toiminta	Murto ja ryöstöt.	Ulkoistettu vartiointi, tarkka kulunvalvonta ja valvontakamerat.
	Ympäristö	Ympäristöön joutuvat päästöt.	Yrityksessä suoritetaan kierrätystä ja suositaan ympäristöystävällisiä jakelukanavia.

Kuvio 8. Urheiluvaateliikkeen riskit (mallina Lähitapiola 2018.)

Vaatealalle ryhtyvän yrittäjän tulee strategisissa riskeissä ottaa huomioon muun muassa uhat liittyen kilpailijoihin ja markkinointiin, kumppaneihin, investointeihin, strategiaan ja yrityksen kulttuuriin. Kilpailijoiden ja markkinoiden tuoma riski tarkoittaa sitä, että uudet tai olemassa olevat yritykset kaappaavat markkinoista liian suuren osan. Lisäksi markkinoilla saattaa tapahtua merkittäviä muutoksia esimerkiksi uudet trendit urheiluvaatealalla.

Kilpailijoiden ja markkinoiden riskeihin varaudutaan varmistamalla pitkäaikaiset asiakassuhteet ja suorittamalla laajaa ja oikein kohdistettua markkinointia. Lisäksi strategisia

riskejä ovat liikekumppanien saaminen ja niistä kiinni pitäminen, väärin tehdyt investoinnit, väärin kohdistettu markkinointi, strategian epäonnistuminen sekä se, että työntekijät ja asiakkaat eivät hyväksy yrityksen arvoja, visiota tai kulttuureja. Edellä mainittuihin riskeihin varaudutaan siten, että varmistetaan liikekumppanien saama hyöty yhteistyöstä, kartoitetaan yrityksen pitkän ajan suunnitelmat oikeita investointeja varten, markkinoinnissa turvaudutaan asiantuntijoihin, tehdään jatkuvaa markkinointi tutkimista, yrityksen kehitys tehdään rauhassa ja sekä asiakkaille että työntekijöille osoitetaan, että yritys toimii eettisesti.

Taloudelliset riskit vaatealalla liittyvät muun muassa hinnoitteluun, tuottoihin, kuluihin, korkoihin ja rahoitukseen. Tuotteiden hintataso saattaa olla liian kova markkinatilanteeseen, yrityksen tuotot saattavat olla riittämättömät kattamaan kuluja, ja kulut saattavat nousta korkeiksi. Lisäksi korkojen ollessa matalalla on vain ajan kysymys, milloin korkotaso lähtee nousuun, mikä täytyy ottaa rahoitusta haettaessa huomioon. Myöskään rahoituksen saanti ei ole itsestäänselvyys.

Hintatasoon voidaan varautua varmistamalla, että myynnissä olevat tuotteet vastaavat markkinoiden tarjontaa. Moni kodintarvikkeita myyvä liike tarjoaa asiakkaalle tuotteen halvemmalla, jos asiakas löytää täysin vastaavan mallin edullisempana kilpailijalta. Samanlaista käytäntöä voitaisiin kokeilla perustettavassa vaatealiiketoiminnassa. Tulojen ja kulujen riskiin varaudutaan tekemällä budjetointi ja muut laskelmat realistisin odotuksin niin, että niistä löytyy venymisvaraa. Korkojen nousut tullaan ottamaan laskelmissa huomioon pankkien käyttämällä 6 prosenttia stressitasolla. Ennusteiden mukaan asuntolainojen viitekorkoja alettaisiin nostaa pikkuhiljaa vuoden 2018 puolella siten, että 12 kuukauden euribor olisi arviolta noin prosenttiyksikön korkeampi nykyhetkestä vuonna 2020 (Talous-
tieto 2018). Viimeisimpänä rahoituksen saanti otetaan huomioon siten, että yrityksen valmistelut hoidetaan täysin loppuun asti, kunnes varallisuuden sijoittaminen on väistämätöntä. Omia varoja sijoitetaan vasta, kun vieraan pääoman saanti on varmistettu.

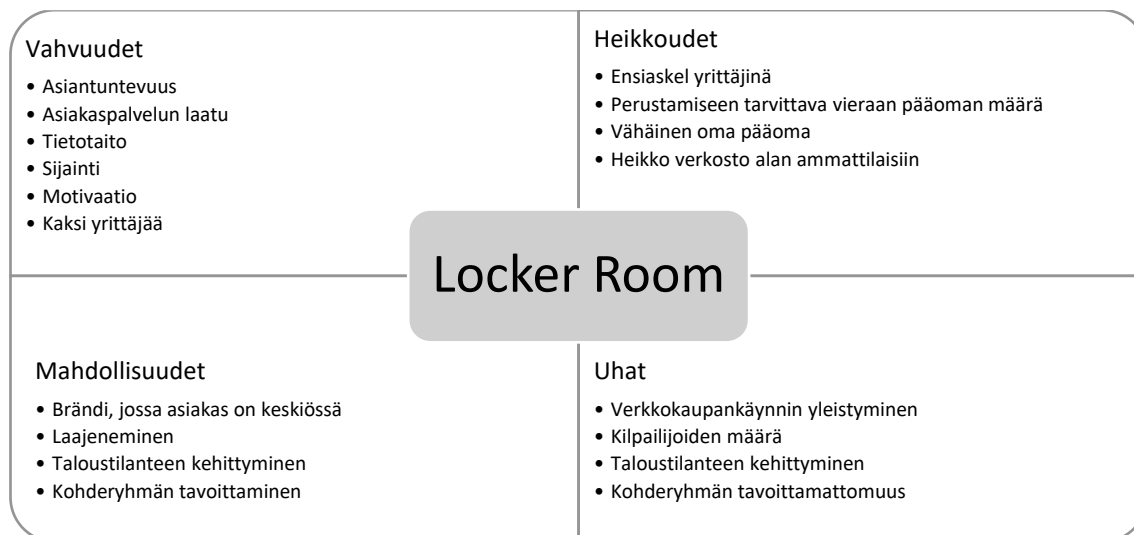
Henkilöstö, jakelu ja raportointi ovat kaikki osa yrityksen operatiivisia riskejä. Henkilöstö saattaa olla epäpätevää tai epäluotettavaa, yrityksen jakeluverkostossa saattaa osoittautua ongelmia tai yrityksen raportointi ja kirjanpito voivat osoittautua ongelmallisiksi. Henkilöstöön liittyvissä riskeissä on tärkeää, että rekrytointi hoidetaan tarkasti. Kaikkiin työntekijöihin tulee pystyä luottamaan ja heidän taustansa tulee olla puhdas rikoksista. Jakelun kannalta on pidettävä huoli, että varastoa on riittävästi ja mahdolliset varakanavat on

mietitty etukäteen. Näin ollen, jos jakelu verkostossa tapahtuu katkoksia, riittää varastossa tuotteita ja tuotteiden tuonti voidaan ohjata tarvittaessa muuta kautta. Kirjanpito-puoli tullaan ulkoistamaan täysin, jotta kaikki raportointi saadaan suoritettua oikein.

Yrityksen sisäinen ja ulkoinen turvallisuus ovat ensiasiana yrittäjän vastuulla. Vahinkoriskit ottavat huomioon turvallisuuteen liittyviä tekijöitä. Lisäksi vahinkoriskeihin liittyvät, välineet, rikollisuus ja ympäristö. Turvallisuuden riskit kohdistuvat niin henkilöstöön kuin asiakkaisiin. Tulipalot tai muut vahingot kuten tapaturmat ovat jokaisessa vaarana jokaisessa yrityksessä. Välineisiin liittyvä riski tarkoittaa muun muassa järjestelmien pettämistä tai laitteiston rikkoutumista. Rikollisuus on aina yksi riskitekijä niin murron kuin näpistelystä muodossa. Lisäksi ympäristöön kohdistuu saastuttamisen vaara. Varautuminen näihin riskeihin on yksinkertaista. Yritystä perustettaessa ja laajennettaessa varmistetaan, että kaikki vakuutukset ovat tilojen ja henkilökunnan osalta kunnossa, välineissä ja järjestelmissä ei säästellä vaan niiden tulee olla parasta mahdollista laatua, vartiointi tiloissa ulkoistetaan, tiloihin asetetaan valvontakamerat ja työntekijöille käydään läpi kuluvalvonta ohjeet. Ympäristön kannalta yrityksessä suoritetaan kierrätystä ja suositaan ympäristöystävällisiä jakelukanavia.

9 SWOT-analyysi

SWOT on yleisesti käytössä oleva nelikenttäanalyysi, ja se on lyhenne englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysi voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Näistä yrityksen kannalta sisäisiä ovat vahvuudet ja heikkoudet, ja ulkoisia mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin osiot voidaan jakaa myös ajallisesti nykytilanteeseen, johon kuuluvat vahvuudet ja heikkoudet, sekä tulevaisuuteen, johon kuuluvat mahdollisuudet ja uhat. (Suomen riskienhallintayhdistys 2018.)



Kuvio 9. Urheiluvaateliikkeen SWOT-analyysi

Perustettavan urheiluvaateliikkeen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on koottu kuvioon 7. Asiantuntevuus on yksi suurimpia perustettavan yrityksen vahvuuksista. Oma tietoisuuteni nuorten asustetreendeistä ja urheiluvaatteista sekä opinnot liiketalouden ammattikorkeakoulussa auttavat ymmärtämään vaateliikkeen perustamisen vaatimuksia. Liikkekumppanini kokemus vaateliikkeessä työskentelystä sekä itseopiskellut taidot myynnin osalta auttavat näkemään työnkuvan yrityksen sisältä työntekijöiden näkökulmasta. Näillä taidoilla pystymme antamaan laadukasta palvelua asiakkaille. Siinä missä isot ketjut voivat vaikuttaa asiakaspalvelun laadun kannalta vaihtelevilta, pystymme pienenä liikkeenä panostamaan työntekijöidemme asiantuntevuuteen. Yhtenä vahvuutenamme tavoittelemme hyvää sijaintia siten, että asiakkaidemme on helppo asioida liikkeessämme autolla tai julkisilla. Lisäksi korkea motivaation taso yrittämistä kohtaan vie meitä jatkuvasti eteenpäin ja saa miettimään asioita laatikon ulkopuolelta. Koemme myös, että yhteistyömme taso on korkealaatuista, ja että kahdestaan työskennellen pystymme jakamaan yrityksen perustamisen tuomaa taakkaa.

Heikkouksista vahvimpana esille nousee käytännön kokemuksen puute yrittäjänä. Molemmille meistä urheiluvaateliikkeen perustaminen on ensiaskel yrittäjyyteen. Näin ollen opittavaa on paljon ja todennäköisyys sille, että asiat eivät suju suunnitelmien mukaan, on erittäin korkea. Yrityksen perustaminen vaatii myös paljon pääomaa, mitä molempien yrittäjien nuoresta iästä johtuen ei ole ehditty kerryttää paljoa. Tavoitteena on säilyttää osa-aikainen työ yrityksen perustamisen alussa pääoman turvaamiseksi. Yritystä varten tarvitaan runsaasti vieraasta pääomaa, mikä aiheuttaa omat haastavuutensa yrityksen

alkuvaiheessa. Heikkoutena näemme myös sen, että aloittelevina yrittäjinä ammatillinen verkostomme on erittäin suppea. Pystymme löytämään työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita opiskeluverkostojemme kautta, mutta verkostot jo alalla toimiviin ammattilaisiin eivät vielä ole haluamallamme tasolla. Pyrimme oppimaan tekemällä ja laajentamaan verkostojamme jatkuvilla yhteydenotoilla. Pääomaa pyrimme keräämään niin lähisuklaisilta kuin säästämällä itse, jotta yrityksen oman ja vieraan pääoman suhde saadaan pidettyä kurissa.

Kuten vahvuuksissa käsiteltiin, pienenä toimijana pystymme antamaan asiakaskeskeistä palvelua. Näemme tämän mahdollisuutena luoda brändi, joka tulee tunnetuksi asiakaspalvelullisesta ilmapiiristään. Jos pystymme tavoittamaan kohderyhmän oikeiden kanalien kautta ja luomaan oikeanlaisen imagon yritykselle, laajenemismahdollisuudet toimialalla ovat hyvät. Samalla laajenemista saattaa vauhdittaa taloustilanteen positiivinen kehittyminen.

Liikkeessä myytävät merkit eivät tule olemaan halvimpia mahdollisia, joten jos taloustilanne heikkenee, tietää se vaikeuksia yrityksen toiminnalle. Tämä on yksi uhista, joihin pyrimme varautumaan suunnittelemalla mahdollisia vaihtoehtoja taloustilanteen kehittyessä. Muita uhkia yritykselle ovat kilpailutilanne ja verkkokaupan yleistyminen. Alalla toimii paljon isoja yrityksiä laajoilla valikoimilla. Lisäksi ihmiset tilaavat verkon kautta yhä enemmän tuotteita. Näihin uhkiin pyrimme varautumaan tarjoamalla erikoistuotteita, joita muut liikkeet eivät pysty tarjoamaan, sekä asiakaspalvelua, joka saa ihmiset käymään liikkeessämme. Lisäksi kehitämme yksinkertaisen ja toimivan verkkosivuston, jonka kautta asiakkaat tavoittavat yrityksemme. Uhkana on kuitenkin se, että liikkeemme jää muiden suurempien toimijoiden varjoon emmekä saa kehitettyä haluamaamme sosiaalisen median kuhinaa.

10 Yhteenveto

10.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena liiketoimintasuunnitelma antaa hyvät lähtökohdat yrityksen perustajan työuraa ajatellen. Haaveenani on jo pitkään ollut perustaa oma yritys, ja tämän

opinnäytetyön kirjoittaminen on antanut minulle paljon näkemystä ja uutta tietoa yrittäjänä toimimisesta. Liikeidean kehittäminen toimivaksi kokonaisuudeksi vaatii monen eri osa-alueen onnistumista, ja tässä opinnäytetyössä olen pystynyt käsittelemään näitä osa-alueita. Kun urheiluvaateliikkeen perustaminen tulee tulevaisuudessa ajankohtaiseksi, on suurin osa pohjatyöstä tehty ja rahoitusta voidaan hakea.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli vaatealaan tutustuminen. Aluksi käytiin läpi, millaista urheiluvaateliikkeessä työskentely on ja miten tavallisen työntekijän toimenkuva eroaa yrittäjänä toimivan myyjän toimenkuvasta. Itse toimialaa tarkkaillessa selvitettiin alan suurimpia kilpailijoita ja tulevaisuudennäkymiä sekä Suomen asukkaiden taloudellista tilannetta. Tulevaisuudessa vaatealan nähdään siirtyvän yhä enemmän internetiin, jonka kautta ihmiset pystyvät kotoaan käsin tekemään tilauksia. Lisäksi vaatealan odotetaan kasvavan. Jos taloustilanteen vakaantuminen jatkuu, ihmisillä tulee jatkossa olemaan enemmän rahaa käytettävänä. Toimialaan perehdyttäessä selvisi, että vaateala on erittäin vaikutusherkkä taloussuhdanteiden vaihteluille, joten tämä tulee ottaa huomioon yritystä perustettaessa.

Toimialan tarkastelun jälkeen selvitettiin yrittäjyyden vaatimuksia. Yrittäjän tulee omata tiettyjä luonteenpiirteitä, kuten motivoitunut asenne, kyky ottaa riskejä ja sietää riskiä. Laillisten tekijöiden kannalta urheiluvaateliike osoittautui erittäin hyväksi ideaksi, koska siihen ei kohdistu esimerkiksi ravintoloiden kaltaisia hygieniavaatimuksia. Yritys vaatii vain muutamia lupia, kuten musiikinkäyttöluvan. Yrittäjän tulee myös hoitaa kuntoon vaadittavat vakuutukset sekä toimia työnantajalle laadituin edellytyksin.

Urheiluvaateliikkeen ulkoisten tekijöiden tarkastelun jälkeen perehdyttiin tarkemmin itse liiketoimintaan. Liikeidea on perustaa urheilu ja vapaa-ajan vaatteita myyvä liike, joka tarjoaa erilaisia lisäpalveluja tuotteiden myynnin ohella. Aluksi liikkeeseen pyritään saamaan myyntiin Puman, Under Armourin ja Reebokin vaatteita ja asusteita. Liikkeen tarjoamia lisäpalveluita ovat maksullisen jäsenyyden hankkineelle kenkien pesu, kunnostus ja kierrätys sekä ammattimainen tyylineuvonta. Asiakkaalle, jolla on maksuton jäsenyys, liike tarjoaa erityistarjouksia ja ennakkotietoja uusista myyntiin tulevista tuotteista ja rajoitetuista eristä. Liike tullaan perustamaan Helsinkiin mahdollisesti Jätkäsaaren alueelle.

Yrityksen arvojen ja vision linjaus on selkeä, ja jokaisen tulevan työntekijän tulee noudattaa näiden mukaan laadittuja ohjeita. Arvoja, joita työntekijöiltä halutaan, ovat luovuus, rehellisyys, asiallisuus, asiakaskeskeisyys, reiluus, vastuullisuus ja ystävällisyys. Perustajat pyrkivät pysymään mukana ajan hermolla ja seuraamaan jatkuvasti uusia trendejä. Tämän avulla halutaan päästä kohti visiota, joka on toimia Suomen johtavana urheiluvaatteiden maahantuojana.

Visioon pääseminen ei tule olemaan helppoa ja se vaatii hyvän strategian. Strategian tarkastelussa pääasiana nousi esille, että strategia on jatkuvasti muuttuva, joten sen kirjaamiseen ei kannata käyttää liikaa aikaa. Urheiluvaateliikkeen ydinstrategiana on yksinkertainen toiminta. Liikkeessä tulee olla asiantuntevaa henkilökuntaa, joka on hyvin koulutettua. Asiakaspalvelun tulee olla ystävällistä, ja asiakkailta tulee olla tervetullut olo vieraillessaan liikkeessä.

Strategian jälkeen tarkasteltiin yleisesti eri yritysmuotoja. Näiden pohjalta tehtiin valinta urheiluvaateliikkeen yritysmuodosta. Kahden perustajan ja suuren tarvittavan pääoman vuoksi yritysmuodoksi valitui osakeyhtiö. Osakeyhtiö osoittautui hyväksi valinnaksi myös siksi, koska yritykseen tarvitaan mahdollisesti lisää omistajia, jotka työskentelevät yrityksessä.

Markkinoinnin toimenpideohjelma oli erittäin suuri osa opinnäytetyön kokonaisuutta. Markkinoinnin hyvä hoitaminen on uudelle yritykselle elintärkeä, koska se ei omaa vielä minkäänlaista mainetta markkinoilla. Markkinointisuunnitelman alussa pohdittiin kohderyhmää. Urheiluvaateliikkeen kohderyhmäksi valikoitui lapset, nuoret ja nuoret aikuiset. Nuorta asiakaskuntaa pyritään tavoittelemaan pääosin sosiaalisen median kanavia käyttäen. Lisäksi asiakkaita lähestytään ”ruohonjuuri tasolla” pystyttämällä esittelypisteitä ja jakamalla lehtisiä.

Yrityksen tuotteisiin kohdistuva kysyntä on suurta, mutta samoin on tarjonta. Myöskään itse vaatteisiin liittyviä trendejä ei tarvitse niin suurella tarkkuudella seurata, koska vaatteiden valmistajat tekevät tämän työn. Tuotteiden hinnoittelussa käytetään niin valmistajien ohjeistuksia, kuin markkinapohjaista hinnoittelua. Palveluiden hinnoittelussa käytetään niin markkinapohjaista kuin kustannuspohjaista hinnoittelua. Perustettavan yrityksen kilpailijoita tarkasteltiin verkon välityksellä haetuilla tiedoilla, ja näiden pohjalta suoritettiin kilpailija analyysi. Kilpailijoista tarkasteltiin alan suurimpia tekijöitä Suomessa,

joita ovat Stadium, Athlete´s foot, Zalando, XXL, Intersport ja Sportamore. Vaikka kilpailijat ovat suuria, päädyttiin analysoinnissa siihen, että hyvällä erikoistumisella ja palveluiden tarjoamisella pystytään erottumaan ja haalimaan ainakin tietyn kohderyhmän kiinnostus.

Yrityksen taloudelliselta puolelta yhtenä huomioitavana asiana esille nousi kirjanpidon ulkoistaminen. Tämä vapauttaa aikaa yrityksen muun toiminnan pyörittämiselle. Samalla varmistutaan siitä, että kirjanpito on tehty oikein laillisten tekijöiden kannalta. Yrityksen perustamista varten tarvittava pääoma haetaan monelta eri taholta. Oma pääoma kattaa vain pienen osan kustannuksista, joten yrityksen perustamista varten tarvitaan pankkilainaa. Tämän lisäksi rahallista apua haetaan Finnveralta sekä starttirahana yrittäjien henkilökohtaisista menoista aiheutuvien kulujen helpottamiseksi.

Opinnäytetyön lopuksi käytiin läpi riskianalyysit osiossa yritykseen kohdistuvia riskejä ja niihin varatumista. Lisäksi laadittiin SWOT-analyysi, jossa käytiin läpi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Suurimmiksi riskeiksi ja uhiksi yritykselle muodostuivat kilpailijat ja näkyvyyden saaminen. Jos näkyvyyttä ei saada, tuotot eivät kata kuluja, joita erityisesti perustamisvaiheessa on paljon. Uhista huolimatta, mahdollisuutena on päästä mukaan kasvavaan toimialaan, ja luoda innostavalla asenteella jotakin uutta perinteiseen urheiluvaateliike myyntiin. Taloustilanteen parantuessa ihmisten kulutus lisääntyy, mikä tukee aloittavan yrityksen toimintaa.

10.2 Arviointi

Opinnäytetyön suurimmaksi ongelmaksi muodostui aiheen rajaaminen. Monet liiketoimintasuunnitelman osa-alueet olisivat itsessään jo kattaneet suuren osan opinnäytetyöstä, joten saatavilla olevan tiedon suodattamista jouduttiin suorittamaan reilusti. Internetin kautta haettavaa tietoa sekä kirjall lähteitä oli helppo löytää. Lähteistä kerätyissä tiedoissa pyrittiin tiedon luotettavuuteen sekä ajankohtaisuuteen. Liian vanhoja lähteitä haluttiin välttää.

Opinnäytetyö muodostui monesta eri kokonaisuudesta. Yleisen toimialan tarkastelun lisäksi osa-alueina olivat itse liiketoimintasuunnitelman kartoitus, sekä siihen kuuluvat markkinointi-, henkilöstö- ja taloussuunnitelma. Lisäksi osana liiketoimintasuunnitelmaa käytiin läpi riskianalyysi ja SWOT-analyysi. Opinnäytetyötä lähdettiin työstämään, sillä

ajatuksella, että työn lopputuloksena muodostuneella liiketoimintasuunnitelmalla pystyttäisiin hakea rahoitusta toiminnalle. Olen erittäin tyytyväinen lopputulokseen, ja mielestäni työ on luonut hyvän pohjan yrityksen perustamiselle.

Vaikeutta liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tuotti realististen laskelmien tekeminen. Koska en omaa aiempaa kokemusta yrittäjyydestä, oli vaikeaa keksiä, millaiset tavoitteet ovat realistisia, ja kuinka suureksi kulut nousevat. Tarkastelemalla muiden saman alan yritysten tulosjulkaisuja, pystyin saamaan jonkinlaisen idean talouspuolen asioista. Taloudelliset tilanteet muuttuvat jatkuvasti, ja suunnitteluvaiheessa on lähes mahdotonta saada täysin tarkkoja lukuja kustannuksista ja tuloksista. Siksi opinnäytetyössä laaditut laskelma toimivat tässä vaiheessa vielä suuntaa antavina, kunnes liiketoimintaa aletaan toteuttaa.

Opinnäytetyössä parasta oli aiheen kiinnostavuus. Olen jo pitkään ollut kiinnostunut yrittäjyydestä ja opintojen aikana tullut siihen tulokseen, että haluan kokeilla yrittäjänä toimimista jossakin vaiheessa. Vaikka tarvittavan tiedon määrä tuntui ajoittain uuvuttavalta, oli työn tekeminen samalla motivoivaa omien tulevaisuuden haaveiden takia. Koska perustajia liiketoiminnalle on kaksi, oli aiheesta mukava käydä keskusteluja ja suunnitella liikeideaa pidemmälle. Muiden opiskelijoiden ja yrittäjien liiketoimintasuunnitelmien lukeminen oli mielenkiintoista ja sain niistä paljon hyödyllistä tietoa omien hyvien ideoiden tueksi ja huonojen ideoiden karsimiseksi. Kun kävin läpi lähteitä, löysin monia mielenkiintoisia yrittäjiä, joiden ideoita ja vinkkejä voin jatkossa seurata. Yrittäjyydessä on hyvä muistaa, että monia asioita on yritetty jo, ja samoja virheitä on turhaa toistaa. Siksi on tärkeää, että seuraa muitakin yrittäjiä, eikä uppoudu vain omiin ideoihin.

Lähteet

Lähdeluettelon oikeaa reunaa ei tasata.

Aaltio, Erkki & Olkkonen, Tauno 2000. Tuotantotoiminnan peruskäsitteet. Tuotanto ja sen ohjaus. Weilin & Göös, Helsinki.

Accountor 2018. Hinta. <https://go.accountor.fi/hinnasto/?cn-reloaded=1>. Luettu 14.10.2018.

Ammattinetti 2018. Urheilukaupan myyjä. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/-detail/380_ammatti?link=true. Luettu 10.4.2018.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2018. Yrityksen kehittämisavustus. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittämisavustus>. Luettu 27.8.2018.

Euro & Talous 2018. Maaliskuun talouskatsaus. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2018/artikkelit/maaliskuun-talouskatsaus-noususuhdanne-jatkuu/>. Luettu 14.4.2018.

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Annettu Helsingissä 21.12.2001. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383#L2P4>.

Finnvera 2018. Finnvera lyhyesti. <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely>. Luettu 27.8.2018.

Flygare, Sofia 2016. Millainen on hyvä markkinointisuunnitelma? Myynti & Markkinointi 18.10.2016. <http://lehti.mma.fi/markkinointi/millainen-hyva-markkinointisuunnitelma>. Luettu 20.8.2018.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uudistettu painos. Kauppakamari, Helsinki.

HIMA 2005. Hinnoittelun ABC. Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>. Luettu 20.8.2018.

Holopainen, Tuulikki & Levonen, Anna-Liisa 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 14., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Hrcouncil 2018. HR Planning. Strategic HR Planning. <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-strategic.cfm>. Luettu 23.7.2018.

Ikäheimo, Seppo & Malmi, Teemu & Walden, Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6., uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Infopankki 2018. Yrittäjän velvollisuudet. <https://www.infopankki.fi/fi/elama-suomessa/tyo-ja-yrittajyys/tietoa-yrittajalle/yrittajan-velvollisuudet>. Luettu 14.4.2018.

Invesdor 2018. Mitä on joukkorahoitus? <https://home.invesdor.com/fi/mita-on-joukkorahoitus>. Luettu 27.8.2018.

JCDecaux 2018. Abribus. Tuotetiedot. <https://www.jcdecaux.fi/Product/abribus>. Luettu 25.7.2018.

- Joutsu, Ari 2012. Tulos. Onko yrityksesi valmis nykyaikaiseen markkinointiin? <https://www.tulos.fi/artikkelit/onko-yrityksesi-valmis-nykyaikaiseen-markkinointiin/>. Luettu 20.8.2018.
- Keski-Savon Uusyrityskeskus 2018. Työkalut. Alustava liiketoimintasuunnitelma. <http://www.walakky.fi/upload/File/ALUSTAVA%20LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN%20MALLI.pdf>. Luettu 25.7.2018.
- Knüpfer, Samuli & Puttonen, Vesa 2014. Moderni rahoitus. 7., uudistettu painos. Talentum Media, Helsinki.
- Koloc, Nathaniel 2018. Themuse. 7 Keys to Hiring Your Start-up's First Employee. <https://www.themuse.com/advice/7-keys-to-hiring-your-startups-first-employee>. Luettu 23.7.2018.
- Koski, Toivo 2010. Talous_johtaminen_kassavirtalaskelma. SlideShare 3.11.2010. <https://www.slideshare.net/Spinno/talousjohtaminenkassavirta>. Luettu 29.8.2018.
- Kotler, Philip 2012. Principles of Marketing. 14th edition. Pearson, Prentice Hall.
- Kuluttajaliitto 2018. Ostaminen ja kuluttajansuoja. <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/ostaminen-ja-kuluttajansuoja/markkinointi-ja-mainonta/>. Luettu 4.8.2018.
- Lahti, Tom 2008. Angel investing in Finland. Väitöskirja. Hanken School of Economics, Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/297/191-978-952-232-016-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 27.8.2018.
- Laiho, Satu. 2006. Yrityksen visuaalisen linjan ja tavoiteimagon luominen. Turun ammattikorkeakoulu, Turku.
- Lähitapiola 2018. Yrityksen riskienhallinta. Yritystoiminnan riskit. <https://www.lahitapiola.fi/yritys/palvelut/yrityksen-riskienhallinta/yritystoiminnan-riskit>. Luettu 1.8.2018.
- Leppiniemi, Jarmo & Kykkänen, Tapani 2015. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 9., uudistettu painos. Talentum Media, Helsinki.
- Management study guide 2018. What is Human Resource Planning? <https://www.managementstudyguide.com/human-resource-planning.htm>. Luettu 23.7.2018.
- Metropolia Ammattikorkeakoulu 2018. Opinnäytetyöohje. Työmuodot ja tutkimusmenetelmät.
- Musiikkiluvat 2018. Taustamusiikki- ja tallennuslupatuotteiden hinnastot 2018. <https://www.musiikkiluvat.fi/fi/hinnasto>. Luettu 14.4.2018.
- Mähönen, Jukka & Villa, Seppo 2009. Osakeyhtiö ja verotus. Talentum Media, Helsinki.
- Onnistu yrittäjänä 2018. Ohje kannattavuuslaskelmaan. <https://www.onnistuyrittajana.fi/ohje-kannattavuuslaskelmaan>. Luettu 20.8.2018.
- Onnistu yrittäjänä 2018. Ohje kassavirtalaskelmaan. <https://www.onnistuyrittajana.fi/artikkeli/ohje-kassavirtalaskelmaan>. Luettu 20.8.2018.

Opetushallitus 2018. Viestinnän kohderyhmät. [Http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus_ohjelma-osio/logot_ja%20viestintaohjeet_erasmusplus/ideoita_hankeviestintaan/kohderyhmat](http://www.cimo.fi/ohjelmat/erasmusplus_ohjelma-osio/logot_ja%20viestintaohjeet_erasmusplus/ideoita_hankeviestintaan/kohderyhmat). Luettu 20.8.2018.

Orpana, Mari 2018. Mikä on yrityksesi kohderyhmä? Kupli. [Https://www.kupli.fi/mika-on-yrityksesi-kohderyhma/](https://www.kupli.fi/mika-on-yrityksesi-kohderyhma/). Luettu 20.8.2018.

Palvelualojen ammattiliitto 2018. Kaupan alan työehtosopimus. [Https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-tyoehtosopimus.html](https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-tyoehtosopimus.html). Luettu 23.7.2018.

Patentti- ja rekisterihallitus 2017. Kaupparekisteri. Yrityksen nimi. Nimiohjeet. [Https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystennimet/nimiohjeet.html#yksiloivuus](https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystennimet/nimiohjeet.html#yksiloivuus). Luettu 20.7.2018.

Peltola, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

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

Rantanen, Sari 2018. Urheilukaupoilla on käynnissä pudotuspeli – suuret liikkeet painavat nyt hintoja alas. Aamulehti 17.3.2018. [Https://www.aamulehti.fi/kotimaa/urheilukaupoilla-on-kaynnissa-pudotuspeli-suuret-liikkeet-painavat-nyt-hintoja-alas-24347019/](https://www.aamulehti.fi/kotimaa/urheilukaupoilla-on-kaynnissa-pudotuspeli-suuret-liikkeet-painavat-nyt-hintoja-alas-24347019/). Luettu 15.4.2018.

Republica 2018. Kohdentaminen ja segmentointi. [Http://republica.fi/kohdentaminen-ja-segmentointi/](http://republica.fi/kohdentaminen-ja-segmentointi/). Luettu 20.8.2018.

Selander Oy 2018. Yritystoiminta ja laskentatoimi. [Http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/yritystoiminta_ja_laskentatoimi2_selander/](http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/yritystoiminta_ja_laskentatoimi2_selander/). Luettu 2.8.2018.

Suomen Riskienhallintayhdistys 2018. Nelikenttäanalyysi – SWOT. [Https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html](https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html). Luettu 23.7.2018.

Talousplus 2016. Budjetti talousjohtamisen työvälineenä. [Https://www.talousplus.fi/blogi/budjetti-talousjohtamisen-tyovalineena/](https://www.talousplus.fi/blogi/budjetti-talousjohtamisen-tyovalineena/). Luettu 2.8.2018

Taloustaito 2018. Koti. Onko korkojen nousu nurkan vai korttelin takana? [Https://www.taloustaito.fi/koti/onko-korkojen-nousu-nurkan-vai-korttelin-takana/](https://www.taloustaito.fi/koti/onko-korkojen-nousu-nurkan-vai-korttelin-takana/). Luettu 6.8.2018.

Telia 2018. Yrityksille. Telia Pro EU -hinnasto. [Https://www.telia.fi/yrityksille/asiakastuki/laskutus-ja-hinnat/yritysassiakkaiden-hinnastot/proeu-hinnasto](https://www.telia.fi/yrityksille/asiakastuki/laskutus-ja-hinnat/yritysassiakkaiden-hinnastot/proeu-hinnasto). Luettu 14.10.2018.

TE-palvelut 2018. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. [Http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html). Luettu 27.8.2018.

Tieto 2018a. Yritystoiminta. Budjetointi. [Http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/budjetointi](http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/budjetointi). Luettu 2.8.2018.

Tieto 2018b. Yritystoiminta. Markkinat ja kysyntä. [Http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/markkinat-ja-kysyntae](http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/markkinat-ja-kysyntae). Luettu 20.8.2018.

Tilastokeskus 2018. Vähittäiskaupan myynti kasvoi helmikuussa 3,3 prosenttia vuodentakaisesta. 13.4.2018. https://www.stat.fi/til/klv/2018/02/klv_2018_02_2018-04-13_tie_002_fi.html. Luettu 15.4.2018.

Toimitilat Kauppalehti 2018. Vapaat toimitilat Jätkäsaari. <https://toimitilat.kauppalehti.fi/List/toimitilat/helsinki/j%C3%A4tk%C3%A4saari>. Luettu 14.10.2018.

Tomperi, Soile 2009. Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. 23., uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Tuleva yrittäjä 2018. Yrityksen toinen osakas. Haastattelu heinäkuu 2018.

Tuokko 2018. Kokemuksia: ulkoistettu kirjanpito ja palkanlaskenta. <https://www.tuokko.fi/kirjapidon-ja-palkanlaskennan-ulkoistaminen/>. Luettu 22.8.2018.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Talentum, Helsinki.

Uusyrittäjäkeskus 2017. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. https://www.uusyrittäjäkeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK_OPAS2017_verkkoon.pdf. Luettu 20.8.2018.

Verkko Varia 2015. Yrityksen toimintaympäristö. http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=226. Luettu 20.8.2018.

Veritas 2018. YEL-laskuri 2018. https://www.veritas.fi/yrittajat/yel-vakuutus/yel-laskuri?gclid=EAlalQobChMltuGcnuWS3gIVxcYYCh10_A5UEAAYASAAEgLBaFD_BwE. Luettu 17.10.2018.

Vero 2018. Tuloverotus – osakeyhtiö ja osuuskunta. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/osakeyhtiö-ja-osuuskunta/>. Luettu 14.8.2018.

Vilkkumaa, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Suomen yrityslehti oy, Helsinki.

Yrittäjät 2018a. Avoin yhtiö. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittäjyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/avoin-yhtio-317416>. Luettu 13.4.2018.

Yrittäjät 2018b. Oletko valmis yrittäjäksi? <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittäjyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168>. Luettu 10.4.2018.

Yrittäjät 2018c. Osakeyhtiön verotus. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/verotus/elinkeinoverotus/osakeyhtiön-verotus-321148>. Luettu 21.8.2018.

Yrityksen perustaminen 2018a. Yrittäjän ja yrityksen vakuutukset. Mitä vakuutuksia yrittäjä ja yritys tarvitsee? <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-vakuutukset/>. Luettu 23.7.2018.

Yrityksen perustaminen 2018b. Starttirahan verotus. <https://yrityksen-perustaminen.net/starttirahan-verotus/>. Luettu 25.9.2018.

Yrityksen perustaminen 2018c. Yrityksen arvot, missio ja visio. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. Luettu 14.4.2018.

Österlund, Pär 2016. Näin yrityksen kannattaa hinnoitella: kolme strategiaa ja kolme vinkkiä. [Http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf). Luettu 20.8.2018.

Liiketoimintasuunnitelma

Sisällys

1	Perustiedot	2
2	Toiminnan kuvaus ja liikeidea	2
3	Yritysmuoto ja vastuut	3
4	Markkinoinnin toimenpideohjelma	4
5	Taloussuunnitelma	6
6	Henkilöstösuunnitelma	6
7	Riskianalyysi ja SWOT-analyysi	7

1 Perustiedot

Suunnitteilla oleva yritys on toimialtaan vaatealaan kohdistuva urheiluvaatteita jälleennyvä liike Locker Room. Liike tullaan perustamaan Jätkäsaaren alueelle. Yrityksen perustajia on kaksi, joista toisella on ammattikorkeakoulutason liiketalouden tutkinto eli tradenomin tutkinto. Toisella yrittäjistä on kokemusta urheiluvaateliikkeessä työskentelystä. Molemmat koemme vahvuutenamme olevan hyvin kehitetyt asiakaspalvelutaidot sekä vahva motivaatio yrittämiseen. Ryhdymme yrittäjiksi, koska haluamme päästä luomaan ja kehittämään jotakin uutta ja omaa.

2 Toiminnan kuvaus ja liikeidea

Yritys on urheiluvaatteita myyvä liike. Yritys perustetaan, koska uskomme, että markkinoilla on kysyntää tiettyihin tuotemerkkeihin erikoistuneeseen liikkeeseen, joka erottuu erinomaisella asiakaspalvelulla ja oheispalveluillaan. Myytävien tuotteiden valmistajia ovat Puma, Reebok ja Under Armour, Nike ja Adidas. Yrityksen kohderyhmänä ovat 8-40 vuotiaat miehet ja naiset. Tuotevalikoimaan kuuluu kaikkia vapaa-aikaan ja urheiluun liittyviä vaatteita ja asusteita kengistä reppuihin ja lippalakkeihin.

Tuotteiden myynnin ohessa yritys tarjoaa niille asiakkaille, joilla on maksullinen kantaasiakkuus, palveluita, kuten asustekokonaisuuden valinnan avustusta, kenkien pesettämistä ja kierrätystä. Vastaavia palveluita ei ole Suomessa tarjolla millään muulla urheiluvaateyrityksellä. Yrityksen halutaan olevan imagoltaan vastuuntuntoinen ja laadukas, joka tarjoaa loistavaa asiakaspalvelua. Vastuuntuntoisena yrityksenä urheiluvaateliikkeenme kohtelee niin työntekijöitään kuin asiakkaitaan oikeudenmukaisesti ja välittää ympäristöstään.

Yritys houkuttelee asiakkaita tavallisen maksullisen mainonnan lisäksi jatkuvasti päivittyvällä sosiaalisen median markkinoinnilla. Myynnissä olevat tuotteet päivittyvät kuukausitasolla, jotta tarjonta saadaan pidettyä tuoreena. Asiakkaat kiinnitetään yritykseen jäsenyysmahdollisuudella, joka tuo huomattavia etuja, kuten oheispalveluja, mahdollisuutta saada tietoa uusista julkaisuista ennen muita asiakkaita ja alennuksia.

Urheiluvaateala on äärimmäisen kilpailtu. Yrityksen sijainnin kannalta pääkaupunkiseudulla suurimpia kilpailijoita ovat XXL-ketju ja Stadium sekä Keskon omistamat Intersport

ja Athlete's foot. Verkkokaupan mukanaan tuomia kilpailijoita ovat muun muassa Sportamore ja Zalando. Sijainnissa pyritään ottamaan huomioon se, että suurimpia kilpailijoita ei lähialueilla olisi. Siksi Jätkäsaaren alue on sijainniltaan hyvä kohde, koska alueille rakennetaan jatkuvasti uusia taloja. Jätkäsaaresta on myös suora laivayhteys Vieroon, josta voidaan saada hyvää asiakasvirtaa mahdollista laajentumista silmillä pitäen. Lisäksi alue on erittäin vilkas ja hyvien yhteyksien päässä.

Urheilu- ja vapaa-ajan markkinat ovat jatkuvassa kasvussa, ja vuonna 2013 miljardin euron arvoiset markkinat olivat kasvaneet vuoteen 2016 mennessä 80 miljoonaa euroa. Urheiluliikkeistä ostetaan Suomessa arviolta 16 prosenttia vaatteista ja 40 prosenttia kengistä. Perustettavan urheiluvaateliikkeen valikoiman on tarkoitus olla laatumerkkeihin erikoistunutta. Näin ollen taloussuhdanteiden vaikutus on merkittävä, sillä huonossa tilanteessa ihmiset pitäytyvät usein halvemmissä vaihtoehdoissa. Viimeaikainen Suomen talouskasvu on ollut erittäin lupaavaa ja vuonna 2017 viennit ja investoinnit nopeuttivat talouskasvua. Suomalainen kulutuskysyntä on saanut tukea ihmisten luottamuksen kasvusta ja ostovoimasta.

3 Yritysmuoto ja vastuut

Perustettava yritys on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Yritys ei tarvitse elintarvikkeita myyvän liikkeen tavoin erillisiä tarkastuksia ja lupia. Ainoa erillinen lupa, joka vaateliikkeelle tulee hakea, on musiikin käyttö lupa. Yrityksestä tulee ilmoittaa Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin sekä verohallintoon.

Lupien ja ilmoitusten lisäksi yritykseen liittyy monia velvoitteita, jotka kohdistuvat työntekijöihin. Yrittäjällä on lupien ja ilmoitusten lisäksi velvollisuuksia hoitaa alaisiaan lain ja työehtosopimuksen määrittelemällä tavalla. Työntekijöiden on esimerkiksi oikeus saada palkkaa niin kuin siitä on sovittu, ja työnantaja vastaa työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla. Yrittäjällä on velvollisuus yrityksensä toiminnan varmistamiseksi perehdyttää työntekijät työpaikan olosuhteisiin. Lisäksi työnantajana yrittäjän tulee pitää huolta työntekijöiden sosiaaliturva-, eläke- ja työttömyysturvamaksuista. Yrityksen toiminnan laillisuuden varmistamiseksi yrityksen kirjanpito ulkoistetaan tilitoimistolle.

4 Markkinoinnin toimenpideohjelma

Perustettavan yrityksen kohderyhmää ovat lapset, nuoret sekä nuoret aikuiset sukupuoleen katsomatta. Kohderyhmä sijoittuu pääosin pääkaupunkiseudulle, mutta tavoitteena on haalia asiakkaita myös Viron puolelta. Varallisuudeltaan asiakkaat ovat keskiluokasta ylöspäin. Asiakaskuntaan kuuluvat, voivat olla niin opiskelijoita kuin työssä käyviä.

Liikettä tullaan markkinoimaan niin perinteisissä media kanavissa kuin sosiaalisessa mediassa. Alussa markkinointi kuitenkin painottuu sosiaaliseen mediaan kustannuksellista syistä. Yritykselle tehdään omien verkkosivujen lisäksi Facebook, Snapchat, YouTube ja Instagram kanavat. Näiden kautta asiakasta viedään kulissien taakse ja heille tarjotaan muun muassa erilaisia palkintoja. Perinteisistä markkinointikanavista alkuun tullaan käyttämään esittelypiste markkinointia.

Yrityksen myymien tuotteiden hinnoittelu tapahtuu markkinapohjaisella hinnoittelulla. Tarjolla olevien lisäpalvelujen hinnoittelussa käytetään niin kustannuspohjaista kuin markkinapohjaista hinnoittelua. Kysyntä urheiluvaatteille on suurta, mutta yrityksen tulee olla varautunut mahdollisiin trendien ja taloussuhdanteiden muutoksiin. Lisäksi kaupankäynti on yhä enemmän verkkopohjaista, joten liikkeellä tulee olla hyvät palvelut tarjoamassa lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaille tarjotaan niin ilmaista kuin maksullista jäsenyyttä, joilla heidät saadaan liitettyä yritykseen. Ilmaisella jäsenyydellä asiakas saa pelkästään alennuksia ja infoa uusista tuotteista. Maksullisella jäsenyydellä asiakas saa lisäpalveluita. Näillä palveluilla yritys pyrkii erottautumaan markkinoilla olevista kilpailijoista.

Kilpaileva yritys	Vahvuudet	Heikkoudet	Huomattavaa
Stadium	Markkinaosuus	Ei erikoistumista	Vaikka Stadium onkin alan suurimpia tekijöitä Suomessa, kritisoit moni sen vapaa-ajan vaateuksen valikoiman laatua.
Athlete's foot	Erikoistuminen urheilu ja vapaa-ajan vaateisiin	Ei lisäpalveluita, uusi Suomen markkinoilla	Athlete's footin merkittävä vahvuus on sen tarjoamien tuotteiden laatu. Yritys on uutena tulokkaana tilassa, jossa se pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan. Yritys ei kuitenkaan tarjoa hyvää lisäarvoa pitkäaikaisasiakkailleen.

Zalando	Toimiminen verkoston välityksellä, ilmainen palautus	Tilaaminen aikaa vievä ja työläs prosessi	Tarjoaa tavan tilata tuotteet kotisohvalta sekä ilmaisen palautuksen. Moni kokee pidemmän päälle vaatteiden sovittamisen kotona ja palauttamisen liian pitkäksi prosessiksi. Yritys ei myöskään pysty tarjoamaan ammattiapua kasvotusten.
XXL	Markkinaosuus	Ei erikoistumista	Tarjoaa hyvän valikoiman urheiluvälineitä, mutta Stadiumin tavoin yritys tarjoaa erittäin peruslaatuisia urheilu ja vapaa-ajan vaatteita.
Intersport	Perinteikäs toimija	Ei erikoistumista, valikoiman laatu	Intersport on ollut pitkään markkinoilla, mutta yrityksen ilme on pysynyt pitkään samana. Yritys tarjoaa hyvän valikoiman tiettyjä urheiluvälineitä, mutta nykymuodoin mukainen vaatevalikoima on heikkoa tasoa.
Sportamore	Toimiminen verkoston välityksellä, ilmainen palautus	Tilaaminen aikaa vievä ja työläs prosessi	Tarjoaa tavan tilata tuotteet kotisohvalta sekä ilmaisen palautuksen. Moni kokee pidemmän päälle vaatteiden sovittamisen kotona ja palauttamisen liian pitkäksi prosessiksi. Yritys ei myöskään pysty tarjoamaan ammattiapua kasvotusten.
Mahdolliset tulevat kilpailijat	Vahvuudet	Heikkoudet	Huomattavaa
Isojen vaateketjujen omat liikkeet	Pystyvät tarjoamaan ainutlaatuisen valikoiman tuotteita.	Yksilöllinen asiakaskokemus kärsii	Jos Niken tai Adidaksen kaltaiset isot merkit toisivat omat liikkeensä Suomeen, olisi niitä vastaan erittäin vaikeaa kilpailla. Tässä vaiheessa korostuisi oman yrityksen palvelun laadun sekä innovoitujen lisäpalveluiden arvo.
Amerikkalaiset (sekä muiden isojen maiden) ketjut	Verkostot	Suomen markkinoiden tunnettuus heikkoa	Amerikkalaisten isojen liikkeiden laajentuessa pohjoismaihin tai Suomeen tarkoittaisi voimakasta lisäkilpailua. Liikkeet pystyisivät omilla verkostoillaan tarjoamaan muista yrityksistä poikkeavaa valikoimaa. Heidän heikkoutensa olisi kuitenkin se, että he eivät tunne suomalaisten kulutuskäyttäytymistä.
Miten kilpailu tulee kehittämään?			

Kilpailu tulee kehittymään kohti verkkomyyntiä. Lisäksi asiakkaat alkavat vaatimaan liikkeissä tapahtuvista ostoista kokemuksia. Sosiaalisen median tärkeys tulee jatkossa korostumaan entisestään, kun nuoret seuraavat omien idoliensa ostokäyttäytymisiä.

Johtopäätökset: Mitä tulisi tehdä?

Hyvin suunniteltujen verkkosivujen lisäksi yrityksen tulee tarjota lisäarvoa asiakkaan tekemälle ostokselle tarjoamalla lisäpalveluita. Asiakkaat tulee saada osaksi ”perhettä” sitouttamalla heidän jäsenyydellä. Jäsenyyden tulee tarjota asiakkaille huomattavia etuuksia. Yrityksen tulee myös ottaa sosiaalinen media haltuun ja painostaa näkyvyyteen urheilutapahtumissa.

5 Taloussuunnitelma

Yrityksen perustamiseen osakas 1 käyttää 10 000 euroa ja osakas 2 12 000 euroa osakepääomaa. Lisäksi molemmat käyttävät säästöjä 4 000 euroa ja lainaavat 2 000 euroa lähipiiriltä. Vierasta pääomaa käytetään yhteensä noin 333 652 euroa, ja se muodostuu 260 000 euron pankkilainasta ja Finnveran 50 000 euron lainasta. Lisäksi yrittäjät hakevat starttirahaa 32,40 euroa yrittäjää kohden. Tarkemmat laskelmat taloussuunnitelmaa varten löytyvät liitteenä lopusta.

6 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstön palkkaamista pyritään aluksi välttämään kustannuksellisista syistä. Kun työntekijöitä palkataan, käytetään rekrytointiin yleisiä työnhaku verkkosivuja kuten Duunitori.fi, Monster.fi ja Oikotie.fi. Työntekijöille hankitaan tarvittavat työeläkevakuutukset ja työtapaturmavakuudet. Lisäksi työntekijöille turvataan terveydenhuoltopalvelu. Yrittäjät hankkivat itselleen yrittäjän eläkevakuutukset.

Myytävien tuotteiden valmistajat

Puma

Reebok

Under Armour

Adidas

Nike

Sopimus Kumppanit

DNA

Elisa Oy

Note Shot Oy

Securitas Oy

Mehiläinen/Terveystalo

7 Riskianalyysi ja SWOT-analyysi

Riski-luokka	Riski	Riskin tarkennus	Välttämiskeino
Strategiset riskit	Kilpailijat ja markkinat	Joko olemassa olevien tai uusien kilpailijoiden määrä ja markkinoiden mahdolliset muutokset.	Varmistetaan pitkäaikaiset asiakassuhteet ja suoritetaan laajaa ja oikein kohdistettua markkinointia.
	Kumppanit	Liikekumppanien saaminen ja niistä kiinni pitäminen.	Varmistetaan, että liikekumppanit hyötyvät yhteistyöstä paljon.
	Investoinnit	Väärin tehdyt investoinnit.	Kartoitetaan yrityksen pitkän ajan suunnitelma, jotta osataan tehdä oikeat investoinnit.
	Markkinoinnin osuvuus	Väärin kohdistettu markkinointi ja kohderyhmä ei tavoiteta.	Suoritetaan jatkuvaa markkinointi tutkimista ja turvautaan asiantuntijoihin.
	Strategia	Strategian epäonnistuminen.	Yrityksen kehityksessä edetään rauhassa, jotta vältetään liian suurilta virheiltiltä.
	Yrityksen kulttuuri	Työntekijät ja asiakkaat eivät hyväksy yrityksen arvoja, visiota tai kulttuureja.	Yritystoiminta toteutetaan eettisesti ja jo rekrytointivaiheessa varmistetaan, että työntekijät hyväksyvät yrityksen kulttuurin.
Taloudelliset riskit	Hinnoittelu	Hintataso on liian kova markkinatilanteeseen.	Varmistetaan, että myynnissä olevat tuotteet on hinnoiteltu kilpailukykyisesti.
	Tuotot ja kulut	Tuotot eivät riitä kattamaan kuluja. Kulut nousevat liian korkeaksi.	Budjetointi ja muut laskelmat tehdään realistisin odotuksin
	Korkotilanne	Korko mahdolliset nousut.	Otetaan korkojen nousut huomioon ja kokeillaan yrityksen kannattavuutta pankkien määrittelemällä 6 % stressitasolla.
	Rahoitus	Rahoituksen saanti.	Yritykseen ei käytetä suurta pääomaa ennen kuin rahoituksen saanti on varmistettu.
Operatiiviset riskit	Henkilöstö	Henkilöstön ammattitaito ja luotettavuus.	Tarkka rekrytointi.

	Jakelu	Jakeluverkoston katkeaminen.	Pidetään huoli, että varastoa on riittävästi ja mahdolliset varakanavat on mietitty etukäteen.
	Raportointi	Kirjanpidon tarkkuus.	Ulkoistaminen.
Vahinkoris- kit	Turvallisuus	Henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuus. Tulipalon tai muun vahingon riskit.	Vakuutukset ja turvallisuuskäytännöt kuntoon.
	Välineet	Kassajärjestelmä, pesu laitteet ja muun välineistön turvallisuus ja laatu.	Rahaa ei säästetä välineistä.
	Rikollinen toiminta	Murto ja ryöstöt.	Ulkoistettu vartiointi, tarkka kulunvalvonta ja valvontakamerat.
	Ympäristö	Ympäristöön joutuvat päästöt.	Yrityksessä suoritetaan kierrätystä ja suositaan ympäristöystävällisiä jakelukanavia.

