

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalous  
Markkinointi

Ilona Ranta

**ALOITTAVAN YRITYKSEN  
LIIKETOIMINTASUUNNITELMA  
Case: Naisten vaateliike**

## TIIVISTELMÄ

Ilona Ranta

Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma, case: naisten vaateliike 60 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, liiketalouden koulutusohjelma

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

Ohjaaja: lehtori Erkki Räsänen

Opinnäytetyön aiheena oli laatia kirjoittajan liikeidean pohjalta liiketoimintasuunnitelma naisten vaateliikkeen perustamisesta Lappeenrantaan. Työ sisältää tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta sekä mahdollisesti tulevaisuudessa perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman.

Yrityksen perustaminen on monivaiheinen prosessi, joka käynnistyy liiketoimintasuunnitelman laatimisella. Liiketoimintasuunnitelma selkeyttää yrittäjän näkemystä liikeideasta ja toimii yrityksen käyntikorttina sidosryhmiä varten. Liiketoimintasuunnitelman avulla nähdään yrityksen mahdollisuudet ja sen kannattavuus. Liiketoimintasuunnitelman pohjalta voidaan tehdä päätös yrityksen perustamisesta.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tietoa työhön kerättiin kirjoista, internetistä, tutkimuksista, lehdistä, erilaisista aiheeseen liittyvistä julkaisuista ja yrityksen perustamiseen liittyviltä kursseilta. Haastattelemalla kerättiin tietoa kyseisellä alalla toimivilta yrittäjiltä sekä eri toimialoilla työskenteleviltä yrityksiltä, kuten Lappeenrannan seudun yrittäjiltä, logistiikan osaajilta, vakuutusyhtiön työntekijöiltä sekä rahoitusyhtiöltä. Liiketoimintasuunnitelmaa on kehitetty yhteistyössä Saimaan ammattikorkeakoulussa toimivan yrityshautomon kanssa.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma osoitti, että tällä hetkellä yrityksellä olisi mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Mahdollinen yrittäjä olisi todellisuudessa perustamassa yritystä vasta muutaman vuoden kuluttua, mikä edellyttää kannattavuuden uudelleen arvioinnin, kun toiminnan aloittaminen on ajankohtaista.

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, markkinointisuunnitelma, tiimi, rahoitus, riskit

## ABSTRACT

Ilona Ranta

Business Plan of a Start-Up Company, Case: Women's Clothing Store, 60 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Program in Business Administration

Specialisation: Marketing

Bachelor's Thesis 2010

Instructor: Lecturer Erkki Räsänen

The purpose of this thesis was to make a business plan based on my idea to start a boutique specializing in women's clothing in the city of Lappeenranta. The thesis contains information about how to do a business plan in general and the business plan of a company potentially established in the future.

Establishing a company involves several phases with the business plan e.g. the starting point. The business plan clarifies the entrepreneur's view of the business idea. It also works as a prospectus towards core stakeholders. The opportunities and profitability of the company can be expressed through the business plan. Based on the business plan the final decision about establishing the company can be made.

In this thesis qualitative methods were used. Information was gathered from books, Internet, research papers, magazines, publications and different courses on how to establish a company. Information was also gathered by interviewing entrepreneurs from clothing business as well as other fields. In addition, experts in logistics, insurance and finance were interviewed. The business plan has been developed together with the Start-Up Centre of the Saimaa University of Applied Sciences.

The business plan showed that at the moment the company could be successful in the markets. In reality a potential entrepreneur would establish the company in a few years time, which would require a new evaluation of the profitability when the start up is at hand.

### Key words

Business plan, business idea, marketing plan, team, finance, risks.

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	6
2.1 Tiivistelmä .....	8
2.2 Liikeidea .....	8
2.3 Markkinointisuunnitelma.....	10
2.3.1 Markkinat ja asiakkaat .....	10
2.3.2 Toimintaympäristö ja kilpailijat.....	12
2.3.3 Markkinointi.....	16
2.4 Yritys ja tiimi .....	17
2.4.1 Yritys.....	17
2.4.2 Tiimi .....	20
2.5 Rahoitus .....	21
2.5.1 Rahoituksen suunnittelu .....	21
2.5.2 Rahoituksen suunnittelun työkalut.....	24
2.6 Riskit.....	27
2.7 Toteutussuunnitelma .....	30
3 NAISTEN VAATELIIKKEEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	30
3.1 Tiivistelmä .....	30
3.2 Liikeidea .....	32
3.3 Markkinointisuunnitelma.....	35
3.3.1 Markkinat ja asiakkaat .....	35
3.3.2 Toimintaympäristö, kilpailijat ja asemointi.....	38
3.3.3 Markkinointi.....	43
3.4 Yritys ja tiimi .....	45
3.4.1 Yritys.....	45
3.4.2 Tiimi .....	47
3.5 Rahoitus .....	48
3.6 Riskit.....	50
3.7 Toteutussuunnitelma .....	54
4 POHDINTA .....	55
LÄHTEET.....	57

# 1 JOHDANTO

Olen jo pitkään haaveillut oman vaatekaupan perustamisesta Lappeenrannan keskustaan. Päätin lopettaa pelkän haaveilun ja katsoa, voisiko unelmastani tulla totta. Valitsin opinnäytetyön aiheekseni liiketoimintasuunnitelman laatimisen oman liikeideani pohjalta. Ajattelin tämän olevan ainutlaatuinen tilaisuus aloittaa kyseinen projekti, koska nyt minulla oli mahdollisuus saada ammattilaisten apua liikeidean kehittämisessä.

Olen lähtöisin yrittäjäperheestä, mikä varmasti on vaikuttanut haluuni perustaa oma yritys. Lisäksi olen koko elämäni ollut yksilöurheilulajin harrastaja ja oppinut sitä kautta kovan työnteon, vastuun kantamisen omasta tekemisestä, ja loppujen lopuksi tuloksesta vastaamisen, olipa se hyvä tai huono. Olen siis omalla tavallani yrittäjä jo nyt, mutta tulevaisuudessa haluaisin olla sitä naisten vaatekaupan omistajana. Palo yrittäjyyteen on ollut aina olemassa, mutta onko minusta loppujen lopuksi siihen? Myös siihen pyrin saamaan vastauksen tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

Työn tarkoitus oli laatia mahdollisimman tarkka ja todenmukainen liiketoimintasuunnitelma, joka selkeyttää omaa kuvaa liikeideasta, auttaa ymmärtämään prosessin laajuuden ja opettaa, mitä kaikkia asioita yritystä perustettaessa tulee huomioida. Tärkeintä on saada totuudenmukainen vastaus yrityksen kannattavuudesta ja mahdollisuudesta menestyä markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös yrityksen käyntikorttina sidosryhmiä varten. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen tulisi vakuuttaa esimerkiksi rahoitusyhtiöt yrityksen kannattavuudesta.

Teoriaosuus toimii apuna kaikille liiketoimintasuunnitelmaa tekeville. Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla kattava, jotta se toimii luotettavana perustana yrityksen arvioinnissa ja ohjenuorana yrityksen toiminnalle. Lisäksi työ sisältää empiirisen osion, joka on oman liikeideani pohjalta tehty liiketoimintasuunnitelma.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tietoa on kerätty kirjoista, internetistä, tutkimuksista, lehdistä, erilaisista aiheeseen liittyvistä julkaisuista ja yrityksen perustamiseen liittyviltä kursseilta. Haastatellamalla on kerätty tietoa kyseisellä alalla toimivilta yrittäjiltä sekä eri toimialoilla työskenteleviltä yrityksiltä, kuten Lappeenrannan seudun yrittäjiltä, logistiikan osaajilta, vakuutusyhtiön työntekijöiltä sekä rahoitusyhtiöltä. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaa on kehitetty yhteistyössä Saimaan ammattikorkeakoulussa toimivan yrityshautomon kanssa.

Liiketoimintasuunnitelma on alustava. Tavoitteenani on toimia ammattiurheilijana vuoteen 2012 saakka. Tämän jälkeen olisin aikeissa perustaa vaatealan yrityksen. Nyt minulla on muutama vuosi aikaa luoda kontakteja, tutkia markkinoita ja kehittää itseäni. Kun yrityksen perustaminen on ajankohtaista, tulee liikeidea ja kannattavuus arvioida uudelleen.

Liiketoimintasuunnitelma sisältää seuraavat osiot; tiivistelmä, liikeidea, markkinointisuunnitelma, yrityksen tiedot ja tiimi, rahoitus, riskit ja toteutussuunnitelma. Opinnäytetyön liitteenä olevasta yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta on jätetty osa julkaisematta yrityssalaisuuden säilyttämiseksi. Poistettuja tietoja ovat mm. yrityksen tuotemerkit, myyntikate, rahoitussuunnitelma, tulos- ja kassavirtalaskelma, sekä tase.

## **2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys yrityksen toiminnasta. Siinä ilmentään ajatuksia ja toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii menestymään markkina-alueellaan. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan yrityksen menestystekijät, strategia, tulonlähteet, rahoitussuunnitelma ja yrityksen riskit. Liiketoimintasuunnitelmasta hyötyy eniten itse yritys, sillä suunnitelman avulla kaikki yrityksen osa-alueet tulee kartoitettua. Näiden pohjalta voidaan tehdä toimenpidesuunnitelma. Suunnitelma auttaa yrittäjää myös kokonaisuuden hahmottamisessa. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä myös sidosryhmiä ajatellen. Suunni-

telman avulla yrittäjällä on näyttää sidosryhmille yrityksen mahdollisuudet menestyä. Tarkka ja hyvin tehty suunnitelma luo luotettavuutta ja osoittaa yrittäjän sitoutumistason. Suunnitelman tulee olla realistinen ja väittämät pitää pystyä osoittamaan todeksi. Hyvä liiketoimintasuunnitelma antaa hyvät lähtökohdat yrityksen onnistumiselle. Liiketoimintasuunnitelma voidaan tehdä myös jo toimivalle yritykselle. (Pitkämäki 2000, 9 - 10.)

Liiketoimintasuunnitelma on tiivis esitys yrityksen toiminnan kokonaissudesta. Mitään yleispätevää suunnittelumallia ei ole olemassa, vaan jokaisen tulee lähestyä sitä omalla tavallaan. Voidaan kuitenkin tehdä erilaisia malleja, josta suunnitelman tekijä voi tarkastaa että onko kaikki kohdat käsitelty omassa suunnitelmassa. Suunnitelman keskiverto pituus on 15 sivua. (Pitkämäki 2000, 13.) Liiketoimintasuunnitelman alkuun voi tehdä tiivistelmän, joka on lähinnä sidosryhmiä varten (Yritys 2010, 3). Vaikka liiketoimintasuunnitelma etenee loogisesti, joudutaan käytännössä palaamaan monesti edellä oleviin asioihin ja muokkaamaan niitä. Liiketoimintasuunnitelma on ajatustyötä, joka auttaa myös sen tekijää hahmottamaan kokonaisuuden ja ymmärtämään johdannaisia. (Pitkämäki 2000, 13 – 14.)

Yrityksen tai yrittäjän on itse mietittävä liiketoimintasuunnitelman osatekijät. Suunnittelijalla on oltava idea ja näkemys kuinka tämä idea toteutetaan niin että yrityksellä on sen avulla mahdollisuus menestyä. Ulkopuolista apua kannattaa hyödyntää tiedonkeruussa, mutta pääasiassa kokonaisuus tulee hallita itse. Ulkopuolista apua on hyvä ottaa myös tukemaan, tuomaan uusia ajatuksia ja kertomaan onko yrittäjän ajatukset realistisia. Yrittäjällä voi olla hieno visio päässä, mutta joskus todellisuudentaju voi hämärtyä, kun on kyse itselle rakkaasta asiasta. Kuvitelmat eivät vastaa aina todellisuutta. Kun liiketoimintasuunnitelma on kerran tehty, sitä on jatkossa helppo päivittää ja käyttää apuna tulevisissa päätöksenteoissa. (Pitkämäki 2000, 15 – 16.)

Liiketoimintasuunnitelma voi olla esimerkiksi seuraavan mallin mukainen; tiivistelmä, liikeidea, markkinointisuunnitelma, yritys ja tiimi, rahoitus, riskit ja yhteenveto ja toteutussuunnitelma (Yritys 2010).

## 2.1 Tiivistelmä

Tiivistelmä on yleiskatsaus liiketoimintasuunnitelmaan ja sisältää sen tärkeimmät kohdat kiteytettynä. Tiivistelmän suositeltava pituus on maksimissaan kaksi sivua. Monet sijoittajat ja muut sidosryhmät tekevät alustavan päätöksen yhteistyöstä jo tiivistelmän perusteella. Tiivistelmään on siis panostettava. Tiivistelmän tulee olla helppolukuinen ja selkeä. Tiivistelmä kannattaa kirjoittaa viimeisenä, jotta liiketoimintasuunnitelman laatijalle on muodostunut selkeä kokonaiskuva yrityksestä. (Yritys Oy: liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 3.)

## 2.2 Liikeidea

Liiketoimintasuunnitelman toisessa osiossa käsitellään yrityksen liikeidea sekä ansaintalogiikka (Yritys Oy: liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 3 - 4).

Oman yrityksen perustamisen lähtökohtana on hyvän yritysideo keksiminen. Hyvä liikeidea ei kuitenkaan yksinään takaa yrityksen menestymistä. Ideaa on jalostettava pitkään ja muokattava ajan kuluessa. Liikeidean on osoitettava kannattavaksi, jotta yritys voidaan perustaa. (Yrityksen perustajan opas 2008a, 7 - 9.)

Liikeidean merkitys on suuri niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Liikeideaa tehtäessä yrittäjä joutuu miettimään ja perustelevaan perinpohjaisesti asiat itselleen. Tämä takaa sen, että asiaan on paneuduttu kunnolla. Lisäksi liikeidealla on ulkoinen rooli sidosryhmiä varten. Yrityksen tulee liikeideallaan vakuuttaa esimerkiksi rahoittajat, jotta yritys pystyy aloittamaan toimintansa. Heikosti suunniteltu ja kannattamaton liikeidea karkottaa sidosryhmät. (Sutinen & Viklund 2004, 68 - 76.)

Liikeidea kuvaa tapaa, jolla yritys menestyy markkinoilla ja saa toimintansa kannattavaksi. Liikeidea kertoo, miksi yritys on olemassa. Se vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Liikeidea selvittää asiakkaan tarpeen, tuotteen idean,



kilpailuedun, ainutlaatuisuuden, sekä yrityksen imagon. Tärkeä osa liikeidea on asiakkaan tarpeen selvittäminen ja selvitys siitä, kuinka nämä tarpeet tyydytetään. Yrityksen tulee päättää tuotteen tai palvelun kohderyhmä eli ne asiakkaat, jolle tuote kohdistetaan. Kohderyhmän löytyminen on tärkeää myös markkinoinnin kannalta. Markkinointi tulee suunnata kohderyhmälle. Markkinointikanava ja markkinointikeinot valitaan kohderyhmän iän, sukupuolen, elämäntapojen yms. perusteella. Lisäksi liikeideasta tulee ilmetä tapa, jolla tuotetta tai palvelua tarjotaan, mitkä ovat yrityksen resurssit ja kuka hoitaa yrityksen eri osa-alueita. Yrityksen kaiken toiminnan tulee tukea toisiaan, niin tuotteen, palvelun, yrityskuvan kuin markkinoinninkin. Tällä yhtenäisyydellä luodaan yritys-*imago*. (Sutinen & Viklund 2004, 68 – 69; Viitala & Jylhä 2006, 51 - 52.)

Liikeidean yhteydessä tulee käsitellä tuotteen ansaintalogiikkaa. Ansaintalogiikka ilmentää sitä, kuinka liiketoiminnalla aiotaan tehdä tulosta. Se kertoo, mistä myyntitulot saadaan, kuinka asiakas sitoutetaan yritykseen, miksi asiakas haluaa juuri kyseisen tuotteen, mikä on yrityksen hinnoittelupolitiikka ja miltä yrityksen tuloslaskelma näyttää. (Nieminen 2009.)

Yksi tärkeimpiä ansaintalogiikassa huomioitavia asioita on hinnoittelu. Hinta osoittaa tuotteen laadun ja arvon. Asiakas asettaa hinnan perusteella tuotteen johonkin kategoriaan. Yritys myy asiakkaalle lisäarvoa, hinta on osoitus tästä lisäarvosta, jonka asiakas saa. Tuotteen hintaa pohdittaessa tulee huomioida markkinoilla oleva hintataso, julkisen vallan asettamat maksut kuten verot, yrityksen *imago*, myytävä tuote sekä kustannukset, joita yritys joutuu tuotteesta ja sen hankinnasta maksamaan. Yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa, joten hinnassa tulee huomioida myös katetuotto eli se, kuinka paljon yritykselle jää myyntivoittoa. Yrityksen myyntikatteen tulee peittää myös yrityksen kiinteät kustannukset ja verot. Kun myyntituotoista vähennetään yrityksen menot, saadaan yrityksen tulos. Lisäksi tulee huomioida tuotteen kohderyhmä eli se, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan kyseisestä tuotteesta. Hinnoittelu on yksi yrityksen kilpailukeinoista ja toimii osana markkinointia. Jos tuote vastaa asiakkaan tarvetta eli ratkaisee asiakkaan ongelman, hinta on toissijainen seikka päätöksen teossa. Yrittäjän tulee muistaa, että yrityksen tulee tuottaa voittoa ja tuot-

teen hinta ratkaisee paljon. Tuotteen hinta ei saa olla liian alhainen. (Bergström & Leppänen 2007, 213 – 229; Koski 2010.)

Hinnoittelu tehdään yleisimmin seuraavien kolmen hinnoittelupolitiikan mukaan: Kustannus- ja katetuottooperusteinen hinnoittelu, joissa apuna käytetään OKA-laskentaa, toimintolaskentaa tai kustannuslaskentaa tuotteen tai palvelun mukaan. Toinen hinnoittelutapa on arvoperusteinen hinnoittelu, jolloin arvioidaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamaa hyötyä. Kolmas tapa on markkina-perusteinen hinnoittelu. Tällöin käytetään joko kermakuorintahinnoittelua eli korkean hinnan politiikkaa tai penetraatiohinnoittelua eli halvan hinnan politiikkaa sen mukaan minkälaisia asiakkaita ja mitä markkinoita yritys tavoittelee. (Sutinen & Viklund 2004, 237 - 262.)

### **2.3 Markkinointisuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelman kolmannessa osiossa tehdään yritykselle markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelmassa käydään läpi markkinat, asiakkaat, yrityksen toimintaympäristö, joka sisältää PEST- ja SWOT-analyysin sekä tuotteen saatavuuden ja yrityksen verkostoitumisen. Lisäksi käydään läpi yrityksen kilpailijat sekä yrityksen markkinointi. (Yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 4 - 8.)

#### **2.3.1 Markkinat ja asiakkaat**

Yrityksen tulee tuntea markkinat, joilla se toimii. Markkinoita tutkittaessa tulee paneutua markkinoiden rakenteeseen, kokoon ja kasvuun, markkina-alueen ja toimi-alan tulevaisuuteen sekä markkina-alueen ostovoimaan. (Yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 4 - 5.)

Liikeidea syntyy asiakastarpeesta, yrityksen on siis tunnettava asiakkaansa hyvin. Yrityksen on tiedettävä asiakkaiden tarpeet, tottumukset, mielipiteet, arvostuksen kohteet ja kriteerit sekä vastattava näihin tarpeisiin. Kilpailu asiak-

kaista on kovaa, ja yrityksen tulee pystyä voittamaan asiakkaan luottamus heti ensi näkemällä. Näin yritys voi luoda asiakkaaseensa pitkäaikaisen siteen. Asiakas on se, joka ratkaisee yrityksen myynnin, kassavirran ja yritysarvon. (Viitala & Jylhä 2004, 51 - 54; Ahonen & Rautakorpi 2008, 9 - 16.)

Yrityksen tulee voittaa asiakas puolelleen tuntemalla asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa hänen elinympäristönsä, joka muokkaa ostajan arvoja, asenteita ja elämäntyyliä. Lisäksi ostopäätökseen vaikuttaa ostokkyky, ostotavat sekä ostohalu. Yritys voi markkinointitoimenpiteillään vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan ja tätä kautta ostopäätökseen. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on perusta asiakasryhmien muodostamiselle eli segmentoinnille. Yrityksen tulee pyrkiä luomaan sellainen mielikuva tuotteesta, yrityksestä ja sen palveluista, joka vastaa sen kohderyhmän arvoja ja asenteita. (Bergström & Leppänen 2007, 97 - 121.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden jakamista joidenkin tiettyjen kriteerien perusteella eroteltaviin ryhmiin. Segmentointi tehdään yleensä joidenkin seuraavien kriteereiden mukaan: maantieteelliset tekijät, geodemografiset tekijät, asiakkaiden käyttäytyminen, demografiset tekijät, psykografiset tekijät tai hyötyyn ja käyttötilanteeseen liittyvät tekijät. Geodemografinen segmentointi tehdään asuinpaikan tai asuinmuodon mukaan. Käyttäytymisen mukaan segmentoidaan esimerkiksi suurkäyttäjät, pienkäyttäjät, ei-käyttäjät ja kilpailijan merkin käyttäjät. Demografisen segmentoinnin kriteereitä voivat olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, tulot ja perheyhteisö. Psykografisia tekijöitä ovat esimerkiksi kulluttajien asenteet, arvot, elämäntyyli ja harrastukset. Näitä tekijöitä pidetään tärkeimpinä kohdeasiakkaiden valinnassa. Tuotteen hyöty ja käyttötilanteeseen perustuva segmentointi perustuu asiakkaan saamaan hyötyyn. (Viitala & Jylhä 2006, 107 - 110.)

Segmentoinnin tavoitteena on löytää yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Segmentoinnin avainseikka on luopua monista kohderyhmistä ja keskittyä kohtalaisen kapeaan alaun, jolloin pystytään tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja ennakoimaan ne. Yrittäjän markkinointikir-

jassa Timo Rope (2002) kuvaa kohderyhmän löytymistä seuraavasti *Asiakaskohderyhmän tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää, niin kannattaa ottaa vielä puolet pois.* (Ortju 2009.)

### **2.3.2 Toimintaympäristö ja kilpailijat**

Yrityksen toimintaympäristöllä on suuri merkitys yrityksen toimintaan ja menestymiseen. Toimintaympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia. Yrityksen on pyrittävä arvioimaan näitä tekijöitä mahdollisimman tarkasti ja analysoitava niiden vaikutusta toimialaan sekä yrityksen omaan toimintaan. Yrityksen tulee huomioida tekijöiden nykytilanne sekä niiden tulevaisuus. (Viitala & Jylhä 2006, 54).

Seuraavassa kuvaan yrityksen toimintaympäristöä PEST- ja SWOT–analyysin avulla. Lisäksi kuvaan tuotteen saatavuutta ja yrityksen verkostoitumista. PEST–analyysi käsittelee yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä. Kyseisiä tekijöitä ovat poliittiset tekijät (political), taloudelliset tekijät (economic), sosiaaliset tekijät (social), sekä teknologiset tekijät (technological).

Poliittiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, ovat lainsäädäntö, sopimusvapaus, talouspolitiikka sekä verotus. Taloudellisia tekijöitä arvioitaessa käsitellään esimerkiksi ihmisten tulotasoa ja kulutustottumuksia. Mitä parempi ihmisten tulotaso on, sitä enemmän heillä on varaa kuluttaa hyödykkeisiin. Lisäksi korkotaso, säästäminen, velkaantuminen, elämäntavat ja suhdannevaihtelut vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön olennaisesti. Yrityksen tulee huomioida se, että maan taloudellinen tila koskettaa aina myös suurta osaa kuluttajista ja vaikuttaa näin ostomarkkinoihin. Sosiaalisilla ja kulttuurisilla tekijöillä tarkoitetaan alueen väkilukua, ikärakennetta, koulutustasoa, työllisyyttä, vapaaajan kehittymistä, uskontoa, perusarvoja sekä ihmisten tapoja ja tottumuksia. Ihmisten perustarpeet alkavat olla tyydytetty ja ihmiset alkavat sijoittaa yhä enemmän hyvinvointiinsa.

Teknologisella tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi informaatio- ja tietoliikennettä, bio-, nano- ja energiateknologiaa, verkkokauppaa ja virtuaalimaailmaa (Laiho- nen 2005). Ympäristöllä tarkoitetaan teknologian hyödyntämistä ja kehittymistä. Yritykselle esimerkiksi tietoliikennetekniikan kehittyminen on ollut aikaa säästä- vä ja työtä helpottava menetelmä. Lisäksi sidosryhmien yhteydenpito on helpot- tunut huomattavasti teknologian avulla. Yrityksen tulee olla kehityksessä muka- na, mutta toisaalta yrityksen tulee harkita tarkkaan sille sopivat menetelmät. (Viitala & Jylhä 2006, 54 - 59.)

SWOT–analyysiä hyödynnetään niin yritystä perustettaessa kuin yrityksen jat- kuvan kehittämisen tukena. Analyysiä käytetään arvioitaessa yrityksen tilaa se- kä päätöksenteon tukena. Analyysin avulla tarkastellaan yrityksen ulkopuolisia mahdollisuuksia ja uhkia sekä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. SWOT– analyysi tulee englanninkielisistä sanoista strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Yrityksen tulee osata hyödyntää vahvuuksia, vahvistaa heikkouksia, tarttua mahdollisuuksiin ja varautua uhkiin. (Viitala & Jylhä 2006, 59 - 60.)

SWOT–analyysi tehdään usein muiden analyysien pohjalta. SWOT–analyysin suunnittelun lähtökohtana voidaan käyttää tuote- ja markkinamatriisia, osaamis- ja teknologiapyramidia, trendianalyysia, teknologia roadmapia, markkina- ja asiakasanalyysia, kilpailija-analyysia ja riskianalyysia. Hyvä SWOT–analyysi perustuu huolellisiin taustatutkimuksiin, perusteltuihin väittämiin ja arvioihin se- kä johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin. (Merisaari 2008.)

Tuotteen saatavuus luo edellytykset asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Me- nestyvässä yrityksessä asiakkaat saavat tuotteen oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, sopivina erinä, helposti ja toimivasti. Jotta tuotteen saatavuus toimii, yrityksen on valittava markkinointikanava, eli erilaisten yritysten muodostama ketju, jonka kautta tuote saadaan asiakkaalle. Markkinointikanavaan kuuluvat maahantuojat, jälleenmyyjät, agentit ja avustajat, kuten kuljetus- ja huolintaliik- keet, mainostoimistot, pankit yms. Kanavan tehtävänä on siirtää itse tuote val- mistajalta asiakkaalle, hankkia pääomaa ketjun jäsenyrityksille ja välittää tietoa ketjun molempiin suuntiin. Markkinointikanava tulee suunnitella tarkasti, sillä

toimivalla yhteistyöllä on suuri merkitys asiakastyytyvyyteen. (Bergström & Leppänen 2007, 234 - 237; Laari - Muinonen 2008.)

Fyysinen jakelu eli yrityksen logistiikka sisältää tilaamisen, kuljetuksen ja varastoinnin. Koko ketjun tulee toimia yhteen ja se kilpailee muita ketjuja vastaan. Jos arvoketju toimii, yrityksen varastot ovat pienemmät, pystytään reagoimaan nopeammin, läpimenoajat ovat nopeampia, kustannuksissa säästetään, asiakastyytyvyys kasvaa ja kapasiteetin käyttö on tehokkaampaa. (Laari - Muinonen 2008.)

Markkinointikanavan valinnan ja fyysisen jakelun lisäksi yrityksen on huolehdittava toimipaikan sisäisestä ja ulkoisesta saatavuudesta. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas saa helposti tietoa yrityksestä ja tuotteista, yritykseen on helppo olla yhteydessä ja sinne on helppo löytää. Myös toimitilan aukioloajoilla on suuri merkitys. Sisäisellä saatavuudella tarkoitetaan toimitilan sisällä tapahtuvia asioita. Tuotteiden esillepano on tärkeää, lisäksi kylttien ja lappujen tulee olla selkeitä. Yrityksessä asiointien tulee olla vaivatonta ja mukavaa. Liiketilän sisustuksessa yms. tulee ottaa asiakkaat huomioon. Kaikki liikkeen sisäpuolella olevat ja tapahtuvat asiat vaikuttavat siihen, kuinka hyvin asiakas viihtyy ja millainen mielikuva hänelle jää yrityksestä. (Bergström & Leppänen 2007, 237 - 255.)

Verkostoituminen on yritykselle tärkeää. Verkostoitumisessa yritykset muodostavat monen yrityksen kanssa yhteistyökumppanuuden. Yhteistyön tulee hyödyttää kaikkia. Yhteistyöllä pyritään vähentämään yrittäjän taakkaa ja yrityksen kustannuksia sekä lisäämään asiakastyytyvyyttä. Verkostoituminen on myös osa markkinointia, sillä yhteistyöyritykset mainostavat toinen toisiaan ilman kustannuksia. (Bergström & Leppänen 2007, 256 - 257.)

Yrityksen toimintaympäristöön kuuluvat kilpailijat, jotka yrityksen on huomioitava toiminnassaan. Kilpailua syntyy, kun samalla markkina-alueella toimii useita saman alan yrittäjiä, jotka kilpailevat samoista asiakkaista. Yrityksen tulee löytää markkinarako eli niche, jossa se pyrkii tyydyttämään tietyn asiakasryhmän tarpeet. Jotta yritys voi vastata kilpailuun, sen tulee saavuttaa kilpailuetu eli asi-

akkaan kokema paremmuus muihin yrityksiin nähden. Kilpailuetu voi olla taloudellinen, jolloin yritys pyrkii kilpailemaan hinnalla. Tällöin yritys pystyy tuottamaan halvemmalla kuin muut tai on tehokkuudeltaan muita parempi. Toiminnallisen kilpailuedun yritys saavuttaa tuotteen tai palvelun paremmuudella. Imagolista kilpailuetua tavoitellaan luomalla ostajille ylivoimainen kuva yrityksen tai tuotteen paremmuudesta. Tällöin yritys tai sen tuotteet ja palvelut ovat saavuttaneet tietyn maineen ja arvostuksen asiakkaiden keskuudessa. (Bergström & Leppänen 2007, 72 - 80.)

Yrityksen kilpailuasemaan vaikuttavat kilpailijoiden lisäksi potentiaaliset tulokkaat, asiakkaiden vaikutusvalta, korvaavat tuotteet ja alihankkijoiden ainutlaatuisuus ja vaikutusvalta. Yrityksen tulee sijoittaa näihin kaikkiin osa-alueisiin. Kilpailijoiden tunteminen on erittäin tärkeää. Kun kilpailu on kovaa, kustannustietoisuus ja tehokkuus nousevat tärkeiksi asioiksi. Tämä tarkoittaa sitä että yrityksen kannattaa keskittyä vain ydinosaamiseen ja ulkoistaa muut toiminnot pysyäkseen kilpailukykyisenä. Kun yritys luo kilpailustrategiaa, sillä on kolme vaihtoehtoa. Yritys voi pyrkiä kustannusjohtajuuteen, joka perustuu halpaan hintaan. Toinen vaihtoehto on differointi, jolloin tuote on erilaistettu eli se poikkeaa muista markkinoilla olevista tuotteista. Kolmas vaihtoehto on keskittyä tiettyyn pieneen asiakasryhmään ja vastata sen tarpeisiin. (Hollanti & Koski 2007, 63 - 97.) Hinnalla kilpailu on harvoin paras keino lähteä markkinoille (Koski 2010).

Markkinoilla pyritään terveeseen kilpailuun. Suomessa kilpailulle on asetettu erillinen lainsäädäntö, jota valvovat kilpailuvirasto, markkinaoikeus ja lääninhallitukset. Yrittäjän tulee perehtyä näihin kilpailulainsäädäntöihin huolellisesti. (Bergström & Leppänen 2007, 80 - 82.)

Tuote positioidaan eli asemoidaan markkinoille. Asemoinnilla haetaan kilpailuetua muihin nähden. Asemointi osoittaa, kuinka kyseisessä segmentissä voidaan kilpailla mahdollisimman tehokkaasti. (Ortju 2009.) Asemointia tehdään jotta asiakkaille muodostuu tuotteesta, yrityksestä ja palveluista yrityksen haluama mielikuva. Asemointi auttaa yritystä suuntaamaan markkinointiviestintänsä oikein (Rope 2010). Asiakas ostaa tuotteen vain, jos se on kilpailijan tuotetta pa-

rempi. Kilpailuetua haetaan esimerkiksi laadun, hinnan, saatavuuden, palvelun, luotettavuuden tai käytettävyyden avulla. Tuotteelle tai palvelulle tulee asemoinnin tuloksena tehdä ainutlaatuiset myyntiväittämät. (Yritys 2010, 6.)

### **2.3.3 Markkinointi**

Markkinointiviestinnällä ja mainosvälineen valinnalla on ratkaiseva asema siinä kuinka hyvin tuote saadaan kohderyhmän tietoon ja miten sen kiinnostus saadaan heräämään. Markkinointiviestinnän tehtäviä ovat esimerkiksi tiedottaminen yrityksestä ja yrityksen tuotteista, huomion herättäminen, myönteisen mielikuvan luominen, ostohalun herättäminen ja asiakkaan aktivoiminen, myynnin aikaansaaminen, auttaminen ja asiakkaan tyytyväisyyden takaaminen, sekä asiakassuhteiden ylläpito ja lisämyynnin edesauttaminen. (Hollanti & Koski 2007, 114 - 117.)

Viestinnän muotoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynnin edistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Viestintä kohdistetaan asiakkaille ja sidosryhmille. Viestinnän keinoja ovat mainonnassa mediamainonta, suoramainonta ja muu mainonta. Mediamainontaa ovat esimerkiksi tv-, lehti-, radio-, verkko-, ulko- ja liikennemainonta. Suoramainonta, voi olla joko kohdistettua tai kohdistamatonta. Kohdistamatonta massajakelua käytetään, kun halutaan tavoittaa suuri määrä ihmisiä tietyllä alueella. Kohdistetulla mainonnalla halutaan tavoittaa juuri tietyt ihmiset. Kohdistettu mainonta on hyvä asiakassuhteiden ylläpidossa. Suoraa markkinointia varten yrityksellä tulee olla ajantasainen asiakasrekisteri. Toimipaikkamainonnalla tarkoitetaan yrityksen sijaintia ja sitä, kuinka toimipaikka mainostaa. Kaikessa mainonnassa tulee käyttää samaa linjaa, sen tulee huokua asiakkaalle samaa mielikuvaa. Logon, perusviestin, värin, muotojen ja kirjaintyyppien tulee olla linjassa keskenään. (Bergström & Lepänen 2007, 280 - 353.)

Osana markkinointia toimivat henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja PR-toiminta eli suhdetoiminta. Henkilökohtaisessa myyntityössä myyjän tulee ammattitaidollaan ja innostuneisuudellaan vakuuttaa asiakas. Palvelun laadulla



on suuri merkitys asiakkaiden säilymiseen. Myynninedistäminen markkinoinnissa tarkoittaa esimerkiksi messuja, koulutuksia, myyntikilpailuita, sponsorointia ja asiakaskilpailuja. Erilaisilla myynninedistämistoimilla pyritään motivoimaan myyjiä ja luodaan tiettyä mielikuvia yrityksestä ja kannustetaan ihmisiä ostamaan. Tiedotus- ja PR-toiminta on pääasiassa kohdistettu sidosryhmille, puolestapuhujille ja tiedotusvälineille. PR-toiminnan keinoja ovat esimerkiksi erilaiset tilaisuudet, tapahtumat, tiedotteet, kutsut sekä lahjat ja lahjoitukset. PR-toiminnalla tiedotetaan, muovataan asenteita, vahvistetaan yrityskuvaa ja pyritään saamaan positiivista julkisuutta. (Bergström & Leppänen 2007, 360 - 440.)

## **2.4 Yritys ja tiimi**

Liiketoimintasuunnitelman neljännessä osiossa käsitellään itse yritystä ja sen tiimiä. Osiossa kerrotaan yrityksen nimi, yrityksen yhteystiedot, omistajat ja yhtiömuoto. Lisäksi kuvaillaan yrityksen aikaisempaa toimintaa ja sen saavutuksia, jos kyseessä on jo olemassa oleva yritys. Tiimiosiossa käsitellään tiimin jäsenet, koulutus, työkokemus, ammattitaito ja tiimin puutteet. Lisäksi kirjataan yrityksen tehtävänjako eli se, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta. (Yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 8 - 9; Cederström 2010.)

### **2.4.1 Yritys**

Yritystiedoissa kerrotaan yrityksen perustiedot sekä esitellään ja perustellaan yritysmuoto. Yritystoimintaa voidaan harjoittaa joko omissa nimissä tai yritystoimintaa varten perustetun, oikeudellisesti itsenäisen oikeushenkilön nimissä. Yritysmuotoa valittaessa tulee ottaa huomioon perustajien lukumäärä, pääoman tarve, oikeudellinen asema, verotuskohtelu, toiminnan laajuus, yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet, hallinnollista joustavuutta koskevat kysymykset sekä voitonjako- ja vastuunkantokysymykset. Yritysmuodot jaetaan kahden ryhmään, henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiä ovat toiminiimi sekä, avoin- ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiä ovat osuuskunnat ja osakeyhtiöt. Suurin ero näiden kahden välillä on se, että henkilöyhtiöissä yrittäjä

vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista, kun taas pääomayrityksissä yrittäjä vastaa ainoastaan sijoitetulla pääomalla veloista. Kaikki yritysmuodot ovat kirjanpitovelvollisia. (Viitala & Jylhä 2006, 65 - 68; Yrityksen perustamisen opas 2008b, 177 - 181.)

Keskuskauppakamari (Yrityksen perustajan opas 2008a, 13 - 20) kuvaa yrityksen perustajan oppaassa eri yritysmuotojen ominaisuuksia. Toiminimen perustaa yksityinen henkilö. Tämä on yrittäjyyden pelkistetyin muoto. Yrittäjä tekee kaikki päätökset itse ja vastaa koko henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen taloudellisista sitoumuksista. Yrittäjällä on käytössään koko yrityksen voitto ja omaisuus. Tässä yhtiömuodossa yrittäjän työpanos on ratkaiseva. Päätöksen teko on nopeaa ja joustavaa. Kyseinen yritysmuoto soveltuu perhepiirissä harjoitettavaan yritystoimintaan, jossa yksi henkilö vastaa toiminnasta.

Avoimen yhtiön voi perustaa kaksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies vastaa yhteisvastuullisesti kaikella omaisuudellaan yhtiön sitoumuksista. Avoimen yhtiön voi perustaa ilman rahasisiointusta. Yhtiömiehet voivat ottaa varoja yhtiöstä palkkana, voitto-osuutena, lainana tai yksityisottoina. Avoin yhtiö toimii hyvin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, mutta edellyttää erittäin hyvää luottamusta ja yhteistyökykyä osapuolten välillä.

Kommandiittiyhtiö vaatii vähintään yhden vastuunalaisen yhtiömiehen ja lisäksi vähintään yhden äänettömän yhtiömiehen. Kommandiittiyhtiössä vastuunalaisella yhtiömiehellä on samat oikeudet, vastuu ja mahdollisuudet kuin avoimen yhtiön yhtiömiehellä. Ääneton yhtiömies sen sijaan sijoittaa yritykseen omaisuutta. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta edustaa yhtiötä eikä oikeutta osallistua päätöksentekoon, ellei toisin sovita. Äänettömän yhtiömiehen vastuu rajoittuu hänen sijoittamaan pääomaan. Hän saa yhtiöstä yhtiösopimuksen mukaisen voitto-osuuden. Myös kommandiittiyhtiössä yhtiömiesten välillä on oltava luja luottamus. Kyseinen yhtiömuoto soveltuu pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Osuuskunta on pääomayritys, jossa perustajia tulee olla vähintään kolme. Perustajat maksavat kaikki samansuuruisen osuusmaksun, jonka vähimmäismää-

rää ei ole määrätty laissa. Osuuskunnan päätöksenteossa käytetään osuuskunnan kokouksia, hallitusta ja toimitusjohtajaa. Osuuskunnan jäsen vastaa taloudellisista sitoumuksista osuusmaksun määrällä. Yrityksen alkuvaiheessa perustajajäsenten on taattava lainoja tms. omalla omaisuudellaan, jolloin vastuu ei rajoitu vain osuusmaksuun. Varoja voidaan nostaa yrityksestä korkoina, ylijäämän palautuksina, jälkitilinä, tavaroiden tai palveluiden muodossa, palkkana tai muina luontaisetuina. Osuuskunnan tarkoitus ei ole sijoitetun pääoman tuloksen maksimointi, vaan palvelujen tuottaminen jäseniä hyödyttävällä tavalla. Tämä yritysmuoto on hyvä, mikäli yrityksellä on vähäinen pääoman tarve ja toiminnalla tavoitellaan työllistämistä.

Osakeyhtiö on yritysmuoto, joka sopii yrityksille, joilla on pääoman tarve. Yhdenmiehen yhtiö on hyvä myös pienyrityksille. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi fyysinen tai juridinen henkilö. Yhtiömiehen tulee sijoittaa yritykseen pääomaa, jonka arvon mukaan hän saa vastineeksi yhtiön osakkeita. Laissa määrätty vähimmäisosakepääoman määrä on 2500 euroa.

Osakeyhtiön hallinto on määrätty laissa. Osakeyhtiön keskeisimmät toimielimet ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja ei ole pakollinen. Yhtiökokouksessa kokoontuvat osakkeenomistajat, ja heillä on ylin päätösvalta. Hallitus on yhtiökokouksen valitsema, se vastaa yhtiön hallinnosta, kirjanpidosta sekä muun toiminnan järjestämisestä. Hallituksella on yleistoiMivalta yhtiön asioissa. Toimitusjohtaja on hallituksen valitsema, ja hän vastaa yhtiön juoksevista hallinnosta.

Osakkeenomistajan vastuu rajoittuu hänen sijoittamaansa pääomaan. Usein yhtiömiehet joutuvat takaamaan yrityksen lainoja tms. toiminnan aloitusvaiheessa, ja näin hän on vastaa omalla omaisuudellaan myös näistä takauksista. Varoja yhtiömies voi ottaa yrityksestä osinko- tai palkkatuloina, työpanostuksensa mukaan. Osakeyhtiö on hallinnollisesti raskaampi kuin muut yhtiömuodot ja lisäksi perustajan on perehdyttävä lainsäädäntöön.

Yritysmuodon valinnassa verotuksella on tärkeä rooli, koska yritysmuotoja kohdellaan verotuksessa eritavoin. Verot ovat joko välillisiä tai välittömiä veroja.

Yritysmuotoa mietittäessä välittömillä veroilla on merkitystä. Välittömiä veroja ovat valtiolle maksettavat tuloverot sekä kunnalle tulojen perusteella maksettava kunnallisvero. Yritysmuotoihin kohdistuvan verorasituksen lisäksi on otettava huomioon myös omistajaan kohdistuvat verorasitukset. Tuloveron ja kunnallisveron lisäksi maksettavia veroja ovat kirkollisvero, sairaus- eläke- ja työttömyysvakuutus, sosiaaliturvamaksut, kiinteistövero ja varainsiirtovero. Eri yritysmuotojen verotukseen tulee tutustua huolella ennen yhtiömuodon valitsemista. (Yrityksen perustajan opas 2008b, 181 - 189.)

### **2.4.2 Tiimi**

Yrityksen perustaminen ja menestyksekkään toiminnan takaaminen vaatii yhteistyötä. Yrittäjä tarvitsee ympärilleen ammattitaitoisia, motivoituneita ja innokkaita ihmisiä. Tiimiä luotaessa tulee käydä läpi tiimin jäsenet, heidän koulutuksensa, osaamisensa ja puutteensa. Se, että yrittäjä osaa arvioida myös yrityksen puutteet, osoittaa hänen kykyään ymmärtää liiketoimintaa ja sitä, mitä sen pyörittäminen vaatii. Puutteiden myöntäminen mahdollistaa niiden korjaamisen. Hyvässä tiimissä osaamiset täydentävät toisiaan. Yrityksen tiimin tulee vakuuttaa pääomasijoittajat yrityksen kannattavuudesta. (Yritys Oy: liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 8 - 9; Cedeström 2010.)

Yrityksen tulee tehdä selvä tehtävänjako tiimin jäsenten kesken. Valitaan henkilöt, jotka vastaavat yrityksen taloudesta, myynnistä, markkinoinnista, henkilöstöhallinnosta, rekrytoinnista, tuotekehityksestä, tilauksista, yhteistyötoiminnoista yms. Yrittäjän ei kannata itse tehdä kaikkea. Tällä varmistetaan, että yrittäjä voi keskittyä ydintoimintaan. (Yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 8 - 9; Cedeström 2010.)

Yritykset luovat liikesuhteita toisten yritysten kanssa, jolloin syntyy kumppanuuksia. Yhteistyötä voidaan tehdä satunnaisesti tai jatkuvana yhteistyönä. Yhteistyöllä pyritään hyödyttämään kaikkia osapuolia. Kumppanuuksiin sisältyy myös riskejä. Nämä riskit tulee analysoida tarkemmin riskianalyysin yhteydessä. (Cedeström 2010.)

## **2.5 Rahoitus**

Liiketoimintasuunnitelman rahoitusosiossa käydään läpi yrityksen rahoituksen suunnittelua, eli mitä asioita tulee ottaa huomioon ja mitä laskelmia yrityksen tulee tehdä, jotta saadaan selville yrityksen kannattavuus. Hyvä rahoitussuunnitelma luo pohjan yrityksen toiminnalle. (Yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 9 -10).

### **2.5.1 Rahoituksen suunnittelu**

Yritystä perustettaessa on tehtävä rahoitussuunnitelma. Yrityksen rahan terve on arvioitava mahdollisimman tarkkaan. Rahoituksen suunnittelu on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta, sillä yrityksen tulee olla kannattava eli sen tulojen tulee olla suuremmat kuin menojen. Kulujen kattamisen lisäksi yrityksen tulee tehdä voittoa, näin yrityksestä tulee kannattava. Hyvä rahoitussuunnitelma ja kannattava yritys osoittavat, että yrittäjä tietää, mihin on ryhtymässä ja vakuuttaa näin myös sidosryhmät. Jos yrittäjä sijoittaa omia rahoja yritykseen, se osoittaa, että yrittäjä haluaa sijoittaa yritykseen ja haluaa saada siitä kannattavan. (Yrityksen perustajan opas 2008a, 22 - 29.)

Yrityksen pääoma koostuu omasta ja vieraasta pääomasta. Yritys voi saada erilaisia tukia toiminnan aloittamiseen, ylläpitämiseen tai laajentamiseen. Oma pääoma muodostuu yrittäjän sijoittamasta pääomasta ja sisäisesti aikaansaadusta pääomasta. Sisäisesti aikaansaatu pääoma syntyy tulorahoituksesta ja hallussapitovoitoista eli varallisuuden arvonnoususta. Toimivalla yrityksellä omaa pääomaa voi syntyä myös osake- tai osuuspääomasta, ylikurssirahastosta, käyvän arvon rahastosta, edellisten ja kuluneen kauden tilikaudella syntyneistä voitoista. Omaa pääomaa tarvitaan kattamaan rahoituksellisia riskejä. Oma pääoma takaa, että yritys pysyy maksukykyisenä, kun tulorahoitus osoitautuu riittämättömäksi. Jos yrityksellä ei ole vierasta pääomaa, vastaa omistaja yrityksestä osakeyhtiössä ainoastaan oman pääoman verran. (Leppiniemi 1993, 71 – 83; Leppiniemi & Kykkänen 2005, 86.)

Yrityksen vieras pääoma eli lainarahoitus jaetaan lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikaisia lainoja ovat ne lainat, jotka erääntyvät maksettavaksi yhtä vuotta pidemmän ajan kuluttua. Pitkäaikaiset lainat sisältävät lainat rahoituslaitoksilta, eläkelainat ja muut pitkäaikaiset velat. Lyhytaikaiset lainat sisältävät lainat rahoituslaitoksilta, eläkelainat, saadut ennakkomaksut, ostovelat, muut lyhytaikaiset velat ja siirtovelat. Lyhytaikaiset lainat erääntyvät maksettavaksi alle vuoden kuluttua lainan nostosta. (Leppiniemi & Kyykänen 2005, 88.) Yritys tarvitsee vierasta pääomaa yrityksen aloitusvaiheessa investointeihin, alkuvaraston hankintaan, henkilökunnan palkkaamiseen ja käyttöpääoman kasaamiseen. Vierasta pääomaa tarjoavat rahoitusyhtiöt, pankit, vakuutusyhtiöt, pääomasijoittajat ja Finnvera. (Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010a.) Vieraalle pääomalle on tyypillistä laina-aika, lainan korko ja vakuudet. Laina-aika on esimerkiksi Finnveran naisyrittäjä lainassa enintään viisi vuotta, mutta lainan lyhennyksiin voi hakea yhtä välivuotta. Yleensä rahoittaja vaatii lainasummalle jonkinlaista vakuutta, joko pantattua esinevakuutta tai takausta. Vakuuden tarkoituksena on taata velan takaisinmaksu, jos velallinen ei siitä jostain syystä pysty suoriutumaan. Takaus voi olla esimerkiksi yksityistakaus, omavelkainen takaus, toissijainen takaus, täytetakaus, käteispankki, kiinteistökiinnitys sekä yrityskiinnitys. Lainan korko voi olla kiinteä tai se voi muodostua viitekorosta ja marginaalista. Tavallisimpia viitekorkoja ovat euribor-, viite-, ja marginaalikorko. (Yrityksen 2008b, 109 - 123; Finnvera 2010.) Rahoitussuunnittelulla löydetään yritykselle myös paras rahoitusvaihtoehto (Heikkonen 2010).

Yritystä perustettaessa on suunniteltava rahoitus. Rahoituksen suunnittelussa tulee huomioida seuraavat asiat: on tehtävä mahdollisimman tarkka laskelma rahantarpeesta kustannustason nousu huomioiden. Oman pääoman määrä on yrityksen kannalta erityisen tärkeä. Yrittäjän tulee arvioida realistisesti oman sijoituksen osuus. Omalla pääomalla on vaikutusta lainan ja tukien saamiseen sekä maksuvalmiuteen. Yrittäjän tulee käydä läpi erilaisia rahoitusvaihtoehtoja, jotta yritykselle löytyy paras ja halvin vaihtoehto. Yrityksen on hyvä käyttää useita rahoittajia. Erilaisia rahoitusmuotoja käyttämällä yritys saa pienennettyä riskejä, esimerkiksi leasingrahoituksessa yritys maksaa laitteesta vuokraa, jolloin omaa pääomaa ei sitoudu laitteeseen, lisäksi itse kone toimii vakuutena. Rahoittajia tulee pitää ajan tasalla yrityksen asioista, jotta tilanteisiin voidaan rea-

goida ajoissa. Rahoitussuunnitelmaa tehdessä tulee kirjata arvioidut tulot sekä menot ja välttää ylivelkaantumista. (Yrityksen perustajan opas 2008b, 109 - 125.)

Yksi tärkeä huomion kohde on eri avustusrahoitukset. Avustustuet ovat yritykselle ilmaista rahaa, ja ne tulee aina hyödyntää. Erilaisia tukia tarjoavat esimerkiksi Te-keskus, Tekes, Keksintösäätiö, Työvoimaviranomaiset, lisäksi tulee huomioida EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet. (Vento 2010.)

Yritys voi hakea Työ- ja elinkeinotoimistosta starttirahaa, jonka tarkoitus on edistää uuden yritystoiminnan syntymistä ja henkilöä työllistymään. Starttirahalla turvataan yrittäjän toimeentulo sille ajalle, jonka yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen arvioidaan kestävän. Tukea voi saada enintään 18 kuukauden ajan. Starttiraha koostuu perusosasta ja lisäosasta. Perustuen suuruus vuonna 2010 on 25,63 euroa päivässä. Lisäosan määrä vaihtelee tapauksittain. Lisäosan suuruus on enintään 60 % perustuen määrästä. Lisäksi Työ- ja elinkeinotoimisto tarjoaa yrittäjäksi aikoville erilaisia kursseja, jotka ovat ilmaisia. (Mol 2010.)

Investointitukea yritys voi hakea ELY-keskukselta. Investointitukea voi saada jos yrityksellä on odotettavissa merkittävää kasvua tuotannossa, liikevaihdossa tai henkilöstössä. Tuki maksetaan jälkikäteen. Tuen määrä riippuu hakijan tuki-alueesta ja yrityskoosta. Tuen suuruus on 0 - 35 % investointikustannuksista. (Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010a.)

Yksityisyrittäjä voi saada ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen avustuksia. Kyseistä tukea on ollut mahdollista saada vuodesta 2007 lähtien ja kokeilu päättyy vuoden 2011 loppuun mennessä. Avustuksen suuruus on 30 % työntekijän palkkamenoista ensimmäisen 12 kuukauden aikana ja 15 % seuraavan 12 kuukauden aikana. Tukea haetaan ELY -keskukselta. (Yrittäjät 2010.) Lisäksi yrittäjä voi saada TE-keskukselta yrityksen kehittämisapua, yritysten toimintaympäristön kehittämistukiavustusta ja kuljetustukea. Tekesiltä yritys voi hakea tuotekehitysavustusta, Keksintösäätiö puolestaan tukee keksijöitä ja kehityskelpoi-

sia keksintöjä. Finnveralta haettavaan lainaan voi saada korkotukia. (Yrityksen perustajan opas 2008a, 25 - 28.)

## **2.5.2 Rahoituksen suunnittelun työkalut**

Yrityksen rahoituksen suunnitteluosion tulee sisältää arvio yrityksen tulevasta talous kehityksestä sekä alustava rahoitussuunnitelma. Suunnitelmassa tulee käydä läpi yrityksen rahan tarve sekä se, milloin ja kuinka paljon yritys tuottaa voittoa toiminnan vakiinnuttua ja mihin yrittäjä perustaa oletuksensa. Osiossa tulee käsitellä yrityksen taloutta erilaisin laskelmin. Näitä laskelmia ovat mm. kassavirta, tuloslaskelma, tase ja rahoituksen tarvelaskelma yrityksen käynnistämistä varten. (Yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 9 - 10; Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010b.)

Kassavirtalaskelma näyttää yrityksen kassaan tulevat rahat ja yrityksen kassasta lähtevät rahat kuukausitasolla, vuosineljänneksittäin tai vuosittain. Kassavirtalaskelma tehdään maksuperusteisesti. Yrityksen kassaan tulee rahaa esimerkiksi myyntituloista, myyntisaamisista ja alkukassasta. Kassasta lähtee rahaa muuttuvien ja kiinteiden kulujen maksuista. Kassavirtalaskelmassa ei huomioida poistoja, sen sijaan lainan lyhennykset, korot ja investoinnit huomioidaan. Menot ja tulot merkitään kassaperusteisesti sille kuukaudelle, kun kassasta maksu tai kassaan maksu tapahtuu. Kassavirtalaskelma kertoo, selviytyykö yritys kaikista tutkittavan ajanjakson maksuista. (Heikkonen 2010.)

Tuloslaskelma kuvastaa yrityksen kannattavuutta tiettyinä ajanjaksona. Tuloslaskelman tarkoitus on kuvata sitä, kuinka yrityksen tulos muodostuu. Tuloslaskelma laaditaan suoriteperusteisesti koko tilikaudesta. Yksinkertaisuudessaan tuloslaskelmassa myyntituloista vähennetään muuttuvat kustannukset, jolloin jäljelle jää yrityksen kate. Katteesta yrityksen tulee vielä vähentää yrityksen kiinteät kustannukset ja verot, näin saadaan yrityksen lopullinen tulos. Tuloslaskelmassa ei ole lainan lyhennyksiä, mutta korot lasketaan. Investointikustannuksia ei laiteta suoraan, vaan investointien kustannukset tehdään poistoina. Tuloksen tulee olla positiivinen, jotta yritys on kannattava. Tuloslaskelman pe-



rusteella voidaan laskea esimerkiksi yrityksen katetuottoprosentti, nettotulosprosentti, kriittinen piste sekä varmuusmarginaali. (Heikkonen 2010; Koski 2010.)

Tase on yksi yrityksen taloudellisen tilan arvioinnin työkalu. Tase kertoo, mikä on yrityksen varallisuus tietyssä hetkenä. Taseessa esitetään yrityksen omaisuus ja se, kuinka yritys on rahoitettu tietyssä ajankohtana. Yleensä tilikauden tase tehdään tilikauden päätyttyä, koko tilikaudesta. Taseessa on vastaavaa ja vastattavaa puoli, näiden tilien loppusumman tulee täsmätä toisiinsa. Vastaava puoli käsittelee pysyvät vastaavat ja vaihtuvat vastaavat. (Heikkonen 2010; Koski 2010; Wikipedia 2010.)

Pysyviä vastaavia ovat aineettomat hyödykkeet, aineelliset hyödykkeet ja sijoitukset. Aineettomia hyödykkeitä ovat kehittämismenot, aineettomat oikeudet, liikearvo, muut pitkävaikutteiset menot ja ennakkomaksut. Aineellisia hyödykkeitä ovat maa- ja vesialueet, rakennukset ja rakennelmat, koneet ja kalusto, muut aineelliset hyödykkeet ja ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat. Sijoituksia ovat osuudet saman konsernin yrityksissä, saamiset saman konsernin yrityksissä, osuudet omistusyhteisyhteisöissä, muut osakkeet ja osuudet sekä muut saamiset. (Heikkonen 2010; Koski 2010; Wikipedia 2010.)

Vaihtuvia vastaavia ovat vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit ja rahat ja pankkisaamiset. Vaihto-omaisuus sisältää aineet ja tarvikkeet, keskeneräiset tuotteet, valmiit tuotteet/tavarat, muun vaihto-omaisuuden ja ennakkomaksut. Saamisia ovat myyntisaamiset, saamiset saman konsernin yrityksiltä, saamiset omistusyhteisyhteisöiltä, lainasaamiset, muut saamiset, maksamattomat osakkeet/osuudet ja siirtosaamiset. Rahoitusarvopaperit käsittää osuudet saman konsernin yrityksissä, muut osakkeet ja osuudet ja muut arvopaperit. Taseen vastaavaa puolella huomioidaan myös rahat ja pankkisaamiset. (Heikkonen 2010; Koski 2010; Wikipedia 2010.)

Vastattavaa puoli sisältää oman pääoman, tilinpäätössiirtojen kertymät, pakolliset varaukset ja vieraan pääoman. Oma pääoma sisältää osake-, osuus- tai muun vastaavan pääoman, ylikurssirahastot, arvonkorotusrahastot, käyvän ar-

von rahaston, muut rahastot ja kuluneen tilikauden voiton. Tilinpäätössiirtojen kertymällä tarkoitetaan poistoeroja ja vapaaehtoisia varauksia. Pakolliset varaukset sisältävät eläkevarauksia, verovarauksia sekä muita pakollisia varauksia. Vieras pääoma koostuu joukkovelkakirjalainoista, vaihtovelkakirjalainoista, rahoituslaitoksilta saaduista lainoista, eläkelainoista, saaduista ennakoista, osto-velasta, rahoitusvekseleistä, veloista saman konsernin yrityksille, veloista omistusyhteisy yrityksille, muista veloista sekä siirtovelosta. (Wikipedia 2010; Finlex 2010; Koski 2010.)

Edellisten kolmen talouslaskelman lisäksi yrityksellä on paljon muitakin laskelmia käytössään yrityksen kannattavuuden mittaamiseksi. Yritystä käynnistäessä on yrittäjän tehtävä rahoitussuunnitelma, jossa huomioidaan myös yrityksen aloittamiskustannukset. Perustamiskustannuksia ovat esimerkiksi yrityksen perustamismaksut jotka sisältävät myös yritysmuodon perustamismaksut, investoinnit, kuten tietokoneet ja kassakoneet, siivoustarvikkeet, remontti- ja sisustamiskulut, mainoskustannukset sekä avajaistarjoilukustannukset. Yrityksen toiminnan aloittamiseksi yrityksellä tulee olla esimerkiksi ensimmäisen varaston ostoon ja muihin muuttuviin kustannuksiin kuluvat rahat valmiina. Yrityksellä tulee olla myös 1 - 3 kuukauden käyttöpääoma eli kiinteisiin kuluihin menevät rahat käytössä, ennen kuin yritys saa kassavaroja tuloina. Näiden kulujen kattamisesta on tehtävä suunnitelma. Myös lainan takaisin maksulle on tehtävä erillinen suunnitelma. (Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010b.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata myös esimerkiksi erilaisilla kannattavuuslaskelmilla, kuten sijoitetun pääoman tuotto prosentilla tai oman pääoman tuotto prosentilla. Vakavaraisuuslaskelmia ovat esimerkiksi omavaraisuusaste, velkaantumisaste ja velkaantuneisuus. Lisäksi voidaan laskea yrityksen maksuvalmius. Erilaiset kiertoajat kertovat yrityksen tehokkuudesta. Kiertoaikoja voidaan laskea myyntisaamisista, ostovelosta ja varastosta. (Vento 2010.)

## 2.6 Riskit

Yritystoimintaan liittyy paljon tulevaisuuteen kohdistuvia epävarmuustekijöitä. Nämä epävarmuustekijät ovat yritykselle riski. Riskillä tarkoitetaan vahingonvaaraa tai vahingonuhkaa eli jotain ikävää, mikä voi tulla eteen. Myös menestyvä yritys voi kohdata riskejä. Odottamattomia riskejä voivat olla esimerkiksi työntekijän siirtyminen toiseen yritykseen, jokin luonnonilmiö, joka hidastuttaa tavaran saantia, äkillinen pitkäaikainen sairastuminen tms. Yrityksen pitäisi pysyä ennakoimaan nämä riskit, joita se voi kohdata ja rakentaa toimintasuunnitelma tapahtumien varalle. (Suominen 2000, 7 - 9.)

Riskit syntyvät joko yrityksen sisäisestä toiminnasta tai sen toimintaympäristöstä. Kun riskit, joita yritys voi kohdata, on tunnistettu, ne arvioidaan ja priorisoidaan. Tämän jälkeen tehdään toimenpidesuunnitelma riskien välttämiseksi, minimoimiseksi, siirtämiseksi tai hallitsemiseksi. Riskien välttäminen on vaikeaa, ja usein siltä vältytään vain, jos aiotuista toimista luovutaan kokonaan. Riskien minimoimisella on olennainen merkitys riskien hallinnassa. Riskejä voidaan pienentää vaikuttamalla tapahtuman todennäköisyyteen ja seurauksiin. On siis pyrittävä vaikuttamaan siihen, että riski toteutuisi mahdollisimman harvoin, tai jos se toteutuu, niin seuraukset jäisivät mahdollisimman pieniksi. Riskien siirtäminen voidaan toteuttaa niin, että riski siirretään toiselle taholle sopimuksella, esimerkiksi kuljetussopimuksilla. Toinen mahdollisuus on vakuuttaa riskialttiit asiat. (PK-rh 2010.)

Osa riskeistä on sellaisia, jotka kuuluvat yritystoimintaan, ja ne joudutaan tai ne kannattaa pitää omalla vastuulla. Tällaisten riskien kanssa on opeteltava elämään. Riskejä analysoitaessa voidaan lähteä liikkeelle haavoittuvuusanalyysillä, jossa käydään läpi yrityksen eri osa-alueet ja pohditaan, missä osa-alueilla piilevät yrityksen suurimmat riskit. Näitä osa-alueita ovat henkilöt, omaisuus ja keskeytykset, toimintaedellytykset, toiminnan organisointi, sidosryhmät ja talous. Riskit voidaan luokitella sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan tai mihin yrityksen toimintoihin ne voivat vaikuttaa. Riskien luokittelu helpottaa riskien tunnistamista ja hallintaa. (Pk-rh 2010.)

Pk-rh (2010) jakaa riskit seuraavasti: liikeriskit, henkilöriskit, sopimus- ja vastuu riskit, tietoriskit, tuoteriskit, ympäristöriskit, projektiriskit, keskeytysriskit, rikosriskit ja paloriskit.

Liikeriskit liittyvät tuotantoon ja tuotteisiin, alihankintaan, ostoihin, kuljetukseen, varastointiin, myyntiin, markkinointiin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, suhdanteisiin, investointeihin, normeihin, julkiseen valtaan, sidosryhmiin, henkilöstöön, talouteen, rahoitukseen ja johtamiseen. Joitain riskejä yrityksen on harkitusti otettava, jotta yritystoiminta on ylipäätänsä mahdollista.

Henkilöstöriskejä ovat henkilöstön terveys ja hyvinvointi, työympäristö, työyhteisön toiminta, vahingonteot, liikenne, työväkivalta, työsuhderiskit, osaaminen ja yrittäjyyden erityisriskit. Henkilöriskejä varten yritys voi ottaa vakuutuksen (Lehtimäki, O. If vakuutusyhtiön itäisen pienyritysalueen myyntipäällikkö. 8.11.2010. Henkilökohtainen tiedonanto).

Ympäristöriskeihin luetaan ympäristön haavoittuvuus, ennakoivan toiminnan laatu, kemikaalit ja jätteet, päästöt ja toimintahäiriöt.

Tietoriskit syntyvät yrityksessä säilytettävistä tietopääomista. Yrityksellä on asiakasrekistereitä, sopimuksia, tuoteideoita, markkinointisuunnitelmia, palkkatietoja yms. dokumentteja yrityksen tärkeistä asioista. Yrityksen tulisi huolehtia, että nämä tiedot ovat oikein, ajantasaisia ja luotettavia. Lisäksi tietojen tulisi olla tietoja tarvitsevien henkilöiden saatavilla, mutta eivät saa joutua väriin käsiin. Tietosuojasta huolehtiminen on erittäin tärkeää.

Tuoteriskit liittyvät tuoteideaan, tuotantoon, tuotteen käyttö- ja tuotevastuuseen, toimituksiin, takuuseen ja ympäristöön, myyntiin ja markkinointiin sekä vaatimustenmukaisuuteen.

Sopimusten ja vastuuriskien piiriin kuuluvat erilaiset sopimukset, vastuu, varautuminen ongelmiin, sopimusprosessi, sopimusten tulkinta sekä sopimusehdot.

Rikoksen kohteeksi joutuminen on riski, joka yrityksen on huomioitava. Yritykseen kohdistuva rikos johtaa aina yrityksen kannalta negatiivisiin seurauksiin. Rikoksen varalle yritys voi hankkia vakuutuksen (Lehtimäki, O. If vakuutusyhtiön itäisen pienyritysalueen myyntipäällikkö. 8.11.2010. Henkilökohtainen tiedonanto). Yritys voi myös hankkia erilaisia teknisiä ratkaisuja turvallisuuden lisäämiseksi (Turvatiimi 2010).

Paloriskejä arvioitaessa tulee huomioida siisteys ja järjestys, sähkölaitteet, lämmitys ja ilmastointi, palavat nesteet ja kaasut, tulityöt, koulutus ja turvallisuussuunnitelma, väestönsuoja, alkusammutuskalusto, tuhopoltot, turvalaitteet, osastointi ja osastoitavat ovet sekä uloskäynnit. Paloriskiä voidaan pienentää omalla toiminnalla. Lisäksi vakuutusyhtiöt tarjoavat palovakuutuksia. (Pk-rh 2010.)

Projektiriskit kohdistuvat projektiluonteisiin töihin. Projektiriski voi olla vaikka epäonnistunut projekti. Projektiriskejä voidaan välttää hyvällä suunnittelulla (Pk-rh 2010).

Keskeytysriskit syntyvät, kun yrityksen toiminta ei toimi toivotulla tavalla. Jos jokin ketju katkeaa, yritys menettää joltain osin toimintakyvyn. Esimerkiksi jos tuotteen saapuminen myöhästyy tai rahan saanti tuotteesta myöhästyy, yrityksen rahavirta sisäänpäin tyrehtyy. Silti yrityksen on kyettävä hoitamaan kaikki kuluvelvollisuutensa. Keskeytysriskiä varten on olemassa vakuutuksia (Lehtimäki, O. If vakuutusyhtiön itäisen pienyritysalueen myyntipäällikkö 8.11.2010. Henkilökohtainen tiedonanto). Jos yrityksellä on tarpeeksi käyttöpääomaa, myös se takaa yrityksen maksukyvyn, vaikka rahavirrat sisäänpäin ovat tyrehtyneet (Heikkonen 2010).

Jokaisen yrityksen tulee valita itselleen paras tapa analysoida riskejä. Jotta yritys osaa huomioida kaikki riskit, sen on hyvä käyttää jotain mallia apuna. Aloitettavan yrityksen riskienhallinnassa tulee varmistaa yritystoiminnan toimintaedellytykset, tehdä SWOT-analyysi ja miettiä, mitä riskejä piilee henkilöstön rekrytoinnissa. (Pk-rh 2010.)

## **2.7 Toteutussuunnitelma**

Yrittäjän tulee tehdä toteutussuunnitelma asioiden toteutumisen mahdollistamiseksi. Suunnitelman tulee olla konkreettinen ja realistinen. Suunnitelmasta tulee ilmetä yrityksen perustamisen eteen tehtävät toimenpiteet, aikataulu toimenpiteiden suorittamiseksi sekä toimenpiteiden suorittajat. Osiossa käsitellään esimerkiksi sitä, kuinka organisaatio rakennetaan, miten rahoitus järjestetään, kuinka tuotanto tai tuotteen saaminen järjestetään, milloin myynti ja markkinointi käynnistetään, milloin yritys rekisteröidään ja mitä muita ilmoituksia yrityksen tulee tehdä toiminnan käynnistämistä ennen. Mikäli aiemmat osiot ovat osoittaneet yrityksen kannattamattomaksi, jatkotoimenpiteitä ei tarvitse käsitellä. Yrityksen aika voi koittaa myöhemmin tai sitten liikeidea tulee muuttua. (yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010, 12.)

## **3 NAISTEN VAATELIIKKEEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA**

### **3.1 Tiivistelmä**

Yritys myy laadukkaita italialaisia naisten vaatteita, kenkiä ja asusteita. Tuotevalikoima koostuu tuotemerkeistä, joita ei tällä hetkellä ole tarjolla markkina-alueella. Tuotteet ovat laadukkaita, persoonallisia ja muodikkaita. Yrityksen kohderyhmä on 25 – 40-vuotiaat hyvä ja keskituloiset naiset, jotka haluavat sijoittaa itseensä ja hyvinvointiinsa. Yritys takaa myös asiakkaiden yksilöllisyyden tarjoamalla tuotteita pieninä erinä.

Hyvä palvelu ja asiakaslähtöisyys ovat strategisesti ensisijaisia asioita. Pienenä ja joustavana yrityksenä pyrimme vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin ja tarjoamaan asiakkaille ainutlaatuisen ostokokemuksen. Yritys tarjoaa tuotteiden lisäksi asiakkaille erilaisia palveluita yhdessä yhteistyöyritysten kanssa. Näitä yhteistyöyrityksiä ovat esimerkiksi ompelimo, kahvila ja stylisti. Liiketilasta tehdään viihtyisä, ja asiakkaille tehdään lukunurkkaus, jossa hän

voi tutustua muodin saloihin kahvikupin ääressä. Liiketila toimii asiakkaalle inspiroijana.

Yrityksen sijainti, liiketila, itse yrittäjän toiminta ja yhteistyö muiden yritysten kanssa ovat osa yrityksen markkinointistrategiaa. Lisäksi yritys on varannut noin 10 000 euron markkinointibudjetin tilikautta kohden. Tämä summa käytetään mainontaan. Markkinointi on tärkeä elementti yrityksen menestymistä rakennettaessa. Markkinoinnin avulla pyritään herättämään ihmisissä kiinnostusta ja saamaan asiakkaat liikkeelle. Kun asiakas saadaan kerran liikkeeseen, tulee asiakaspalvelulla vakuuttaa asiakas, niin että hänestä saadaan vakioasiakas. Yritysidea perustuu pysyviin asiakassuhteisiin. Yritys pyrkii omalta osaltaan parantamaan asiakkaidensa elämänlaatua.

Ansaintalogiikka perustuu tuotteen katteeseen. Tuotteen hinnoittelu on markkinaperusteinen hinnoittelu, jolloin hinta differoidaan kohderyhmän mukaan. Hinnalla luodaan laatumielikuvaa. Osittain käytetään kustannusperusteista hinnoittelua ja korkean hinnan politiikkaa. Hinnoittellessa seurataan myös markkinoilla olevien vastaavien tuotteiden hintaa.

Yrityksen perustaa 28-vuotias lappeenrantalainen Ilona Ranta. Tarkoitukseni on valmistua vuoden 2010 joulukuussa tradenomiksi. Olen toiminut koulun käynnin ohella ammattiurheilijana jo monen vuoden ajan. Urheilu-uran vuoksi työkokemus ei ole vielä päässyt karttumaan, mutta tarkoitus on vielä ennen yrityksen perustamista hankkia alan kokemusta. Olen lähtöisin yrittäjäperheestä ja lisäksi luulen urheilu-urani vaikuttaneen haluuni ryhtyä yrittäjäksi. Olen päämäärätietoinen visionääri, jolla on sisukkuutta, vastuunkantokykyä ja rohkeutta. Haluan kantaa itse vastuun tekemisestäni ja nähdä työn tuloksen.

Vaikka perustan yrityksen yksin, pidän erittäin tärkeänä, että ympärilläni on tiivis tiimi. Yritys ei voi menestyä yksinään. Yrittäjä solmii yhteistyöyhteyksiä ja tuotevalmistajien kanssa läheiset suhteet. Markkinointiin ja kirjanpitoon hankitaan ulkopuolinen apu. Tiimiin kuuluvat myös rahoitus- ja vakuutusyhtiö. Tarkoitus on myös hankkia mentori ja liittyä yrittäjien yhteisöihin, joista voi saada vertaistukea.

Yrittäjä sijoittaa itse yritykseen 15 000 euroa ja tarvitsee lisäksi 35 000 euroa vierasta pääomaa. Yrityksen rahan tarve toiminnan aloittamista ja ensimmäisen kuukauden kulujen kattamiseksi on 46 782 euroa ja rahan lähteet ovat 50 590 euroa. Tavoiteltu liikevaihto on 233 288 euroa. Tästä summasta tulos ennen veroja on 40 183 euroa. Kassavirtalaskelma osoittaa, että yritys pystyy suoriutumaan kaikista tilikauden aikana syntyvistä maksuista.

### **3.2 Liikeidea**

Yritys myy laadukkaita Italianlaisia naisten vaatteita, kenkiä ja asusteita. Tuotevalikoima koostuu tuotemerkeistä, joita markkina-alueella ei ole tarjolla. Tuotevalikoimassa on mahdollisesti yksi tunnettu merkki brändin luomisen apuna. Tuotteet, joita yritys tarjoaa, ovat laadukkaita, muodikkaita ja persoonallisia. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle ainutlaatuisia tuotteita.

Liikkeeseen ostetaan jokaista tuotetta vain rajoitettu määrä, tällä taataan yksilöllisyys. Joitain tuotteita ei ole saatavilla kuin muutama kappale hajakokoina. Tuotteissa pyritään säilyttämään uniikkimaisuus.

Tuotteiden kohderyhmä on 25 – 40-vuotiaat normaali- ja hyvätuloiset naiset, jotka välittävät ulkonäöstään ja ovat trenditietoisia. Lisäksi he haluavat ylleen jotain laadukasta ja erilaista, mitä kaikilla ei ole. Asiakkaan tarve on erilaisen ja laadukkaan tuotteen omistaminen sekä henkilökohtaisen asiakaspalvelun saaminen.

Liiketilat avataan Lappeenrannan ydinkeskustaan idylliselle alueelle, joka sopii yrityksen imagoon. Esimerkiksi kauppakeskus ei tule kysymykseen. Yrityksen asiakkaista pyritään saamaan pysyvä asiakaskunta, joille yrityksellä on resursseja tarjota ensiluokkaista palvelua. Yrityksen keskeisen sijainnin avulla pyritään tuomaan tuote mahdollisimman lähelle asiakasta. Sijainti toimii myös markkinoinnin tärkeänä osana. Alkuun ei ole tarkoitus palkata henkilöstöä, vaan keskitytään luomaan toimiva yritys ja vahva asema markkinoilla.



Hyvä palvelu ja asiakaslähtöisyys ovat strategisesti tärkeitä asioita. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkaalleen elämyksen sekä tuotteen että ostokokemuksen kautta. Pienen yrityksen on helpompaa reagoida muutoksiin ja täyttää asiakkaiden erityistoiveita. Asiakkaille tarjotaan myös erilaisia tukipalveluita, kuten ompelu-, suunnittelu- ja stylistin palveluita. Ideaalinen tilanne olisi, että yhteistyö saataisiin tiettyjen yritysten kanssa toimimaan niin, että yritykset sijaitsisivat vierekkäin, jolloin saataisiin kaikille yrityksille mahdollisimman suuri hyöty toisen olemassa olost. Yhteistyötä voisi suunnitella myös esimerkiksi kahvilan kanssa. Kun kahvila ja liikkeet sijaitsisivat vierekkäin, saataisiin kävijämäärää kasvatettua mahdollisesti kaikissa yrityksissä. Lisäpalveluilla yritys ei sinällään saa tuloja, vaan niillä pyritään sitouttamaan asiakas. Lisäpalvelut parantavat asiakkaan elämänlaatua ja säästävät asiakkaan aikaa.

Yritys erottuu markkina-alueellaan kilpailijoista tuotevalikoimallaan ja palvelullaan. Markkina-alueella ei ole tällä hetkellä tarjolla laadukkaita ja erilaisia vaatteita nuorille aikuisille naisille. Tuotteen erilaisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa tuotemerkkiä, jollaisia ei ole saatavilla kyseisellä markkina-alueella. Tuotetta ei ole tarjolla kuin muutama kappale, joten asiakas voi myös pitää kiinni persoonallisuudestaan ja olla yksilöllinen. Tällä hetkellä markkina-alueella olevat muut pienet yritykset keskittyvät pitkälti yli 40-vuotiaisiin naisiin. Nyky-yhteiskunnassa myös nuoret haluavat käyttää merkkituotteita ja laadukkaita vaatteita ja asusteita, tähän kysyntään yritys pyrkii vastaamaan. Edellinen väittämä perustuu omaan havainnointiin.

Tuotteet käydään valitsemassa itse paikan päällä Italiassa, jolloin laatu on taattua. Tällä keinolla pystytään myös toteuttamaan asiakkaiden toiveita. Lisäksi saadaan luotua tiivis yhteistyö yhteistyökumppaneihin ja tavarantoimittajiin. Tärkeää onkin, että yritys luo mahdollisimman hyvän tukiverkoston ja hyviä yhteistyösopimuksia, mikä takaa joustavan toiminnan ja hyvän asiakaspalvelun.

Yritys luo imagoaan laadukkaana ja ennen kaikkea palvelevana yrityksenä. Tarkoitus on, että asiakas tuntee saavansa niin suuren hyödyn palveluista, että hän tulee uudestaan. Yrityksen vahvuuksia ovat pienuus, laadukas tuote, kor-

kea asiakaspalvelu ja viihtyisyys. Nämä kaikki seikat tuovat lisäarvoa yritykselle ja sitä kautta myös asiakkaalle.

Viihtyvyyteen panostetaan sisustuksessa sekä liiketilan käytännöllisyydellä. Sisustus tulee olemaan italialaishenkinen. Yritykseen tulee lukunurkkaus, jossa asiakkaat voivat lukea muotilehtiä ja saada hyviä inspiraatioita omaan pukeutumiseensa kahvikupin ääressä. Yrityksen kaikki osa-alueet tukevat toisiaan, niin että kokonaisuus luo ympäristön, jossa viihdytään ja halutaan viettää aikaa. Samalla ilmapiirin tulee kuitenkin olla sellainen, että jokainen ihminen tuntee itsensä tervetulleeksi. Kaikessa, eli toiminnassa, näkyvyydessä ja viestinnässä pyritään luomaan yhtenäistä kuvaa ja luomaan imagoa.

Toiminnan alkuaika on erittäin tärkeä, sillä yritys pyrkii erottumaan hyvällä palvelulla ja jäämään näin ihmisten mieleen. Ensivaikutelma jää monesti ihmisten mieleen pysyvästi, ja tämän takia yrityksen alkuajan toimintaan on panostettava. Kielteistä mielikuvaa on vaikea muuttaa (Markkinointiviestintä 2010). Kaiken on oltava viimeisen päälle suunniteltua ja valmista, kun yritys avaa ovensa.

Yrityksen ansaintalogiikka perustuu tuotteen katteeseen. Myyntivolyymi ei ole suuri. Yritys tarjoaa asiakkailleen tukipalveluita. Nämä palvelut eivät tuota yritykselle tuloja, mutta eivät tuota myöskään lisäkuluja. Tukipalvelut hoidetaan yhteistyökumppaneiden kautta. Tukipalveluilla halutaan lisätä asiakastyytyvyyttä. Tukipalveluiden kautta yritys pyrkii myös sitouttamaan asiakkaita.

Hyvän tuotteen ja palvelun kautta pyritään luomaan asiakkaaseen vahva side, joka pitää heidät yrityksessä. Pysyvillä asiakassuhteilla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen. Osa ansaintalogiikkaa perustuu arvon tunteeseen, jonka asiakas tuntee sekä tuotteen että palvelun kautta, ja on valmis maksamaan siitä (Koski 2010). Yritys pyrkii tukemaan asiakkaan arvomaailmaa.

Hinnoittelu on tärkeä asia yrityksen kannattavuuden kannalta. Hinnoittelulla luodaan laatumielikuva, joka osoittaa tuotteen laadun ja arvon asiakkaalle. Hinnan perusteella asiakas asettaa tuotteen johonkin kategoriaan. (Koski 2010.) Samaa tuotetta ei ole tarjolla kyseisellä markkina-alueella eikä koko maassa, joten hin-

tojen vertailu on vaikeaa. Asiakas voi vertailla markkinoilla oleviin vastaaviin tuotteisiin, mutta suoraa vertailua ei voida tehdä. Tuote ei kuitenkaan ole täysin omaleimainen, mikä täytyy huomioida hinnoittelussa. Laatumielikuvan luominen on tärkein seikka yrityksen hinnoittelussa, mutta hinnan suunnittelussa tulee ottaa huomioon markkinoilla olevaa yleistä hintatasoa. Tunnetun tuotemerkin hinnoittelu pidetään linjassa markkinoilla olevien hintojen kanssa tai vähän alhaisempana. Tällä tuotteella luodaan brändimielikuvaa.

Hinnoittelussa käytetään kustannusperusteista hinnoittelua ja katetuottolaskelmaa, sillä yrityksellä ei ole omaa tuotantoa. Osana hinnoittelua on myös markkinaperusteinen hinnoittelu, jossa hinta differoidaan kohderyhmän mukaan. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että hinnoittelussa huomioidaan myös asiakas eli ne, jotka ovat valmiita maksamaan tuotteesta kyseisen hinnan. Hinnoittelussa käytetään korkean hinnan politiikkaa. Yritys pyrkii saamaan tuotteesta korkean katteen. Korkealla hinnalla pystytään myös tutkimaan asiakkaan käyttäytymistä. Hinnan nostaminen myöhemmin on vaikeaa, ja sen täytyy olla aina hyvin perusteltua. Hintaa laadittaessa otetaan huomioon muuttuvat kustannukset, kate sekä arvonlisävero. Katteessa huomioidaan lisäarvo, jonka tuote tuo asiakkaalle. Yrityksen kokonaiskatteen tulee peittää yrityksen kiinteät kustannukset ja verot. Näiden vähennysten jälkeen saadaan yrityksen nettovoitto, jota yrityksen tulee tehdä.

Penetraatio eli alhainen hinnoittelu ei tule kysymykseen, koska sillä alueella kilpailua on paljon, eivätkä yrityksen resurssit riittäisi vastaamaan tähän kilpailuun. Hinnoittelu on psykologiaa, ei matematiikkaa (Sutinen & Viklund 2004, 262). Hinnalla luodaan mielikuvia.

### **3.3 Markkinointisuunnitelma**

#### **3.3.1 Markkinat ja asiakkaat**

Lappeenrannassa asuu 72 011 asukasta (Väestötietojärjestelmä 2010).

Väestön ennustetaan kasvavan (Tilastokeskus 2010a). Työpaikkoja on vuonna 2008/2009 ollut 30 000 ja vuoteen 2012 tavoitteena on saada 1000 työpaikkaa lisää. Työttömyysasteen oletetaan paranevan 12,2 %:sta 9 %:iin. (Lappeenranta 2012 strategiajulkaisu.) Lisäksi tilastokeskus (2010b) on tutkinut kuinka ihmisten luottamus talouden tilan paranemiseen on yhä vahvempi. Arviot näyttävät valoisalta. Myös Suomen pankki (2010) arvioi talouden paranevan. Talouden näkymät erikois-numerossa (2/2010). Täytyy kuitenkin muistaa, että koko maan taloudellinen tilanne on vielä epävakaa ja maa on toipumassa lamasta. Näitä jälkiä korjaillaan edelleen, eikä se voi olla vaikuttamatta kuluttajien käyttäytymiseen.

Kun tutkitaan Lappeenrannassa aloittavien ja lopettavien yritysten määrää ja määrän muutosta edelliseen vuoteen verrattuna, voidaan todeta seuraavaa: Aloittavia yrityksiä Etelä-Karjalassa oli vuoden 2010 ensimmäisellä neljänneksellä 191. Luku on edelliseen vuoteen verrattuna kasvanut 5:llä. Lopettaneita yrityksiä oli vuoden 2009 neljänneksellä neljänneksellä 185, mikä on 25 vähemmän kuin edellisenä vuonna samaan aikaan. (Tilastokeskus 2010c.)

Yritystele (2010) päivittää yritysten taloustietoja. Lappeenrantalalaisten vaateliikkeiden taloustiedoista ilmenee, että yritysten liikevaihdon muutos-prosentti vaihtelee vuosina 2007 – 2009: Toisten yritysten liikevaihto on kasvanut ja toisten laskenut, yrityksen koolla ei ole ollut merkitystä. Yritykseni kovimman kilpailijan Eirene Oy:n liikevaihto oli kasvanut 37,1 % vuodesta 2007 vuoteen 2008. Tämä liikevaihdon kasvu oli huomattavasti suurin kaikkien vertailemieni yritysten keskuudessa. Mukana vertailussa olivat Eirenen lisäksi Kekäle, H&M, Sipari fashion, Seppälä, Lindex, Aleksi13 ja Jim&Jill. Eireneltä ei ollut vuoden 2009 liikevaihtoa. Tämä osoittaisi sen, että lamalla ei ole ollut erityisen suurta vaikutusta kuluttajien käyttäytymiseen.

Vaikka talous on vielä vähän epätasapainossa, voisi näiden arvioiden pohjalta väittää markkinoilla olevan potentiaalia, kunhan yritys tavoittaa asiakkaat ja yritys-konsepti sekä tuotteet miellyttävät asiakasta. Erikoiskaupan liitto (2010) on tutkinut erikoiskaupan alaa ja todennut vuonna 2010, että erikoistavaroiden kysyntä on kasvanut ja kasvaa nopeammin kuin päivittäistavaroiden kysyntä.

Syynä ilmiöön on kulutustarpeiden muuttuminen, tulotason nousu, kulutuksen monipuolistuminen, kansainvälistyvät kulutusmallit sekä vapaa-ajan ja siihen liittyvien harrastusten lisääntyminen.

Asiakkaista tehdään asiakas-analyysi ja segmentoidaan heidät. Segmentoimalla yritys voi laatia tehokkaan markkinointiohjelman ja käyttää sen toteutuksessa parhaiten toimivia markkinointikeinoja. Segmentoimalla pystytään myös palvelemaan asiakaskuntaa mahdollisimman hyvin. Yritys pyrkii kohdemarkkinointiin. Tuote on suunnattu 25 - 40-vuotiaille naisille, joilla kaikilla on tietynlainen elämäntyyli. Nämä naiset haluavat sijoittaa itseensä. He haluavat tuotteelta laatua ja erilaisuutta, lisäksi he haluavat saada hyvää palvelua, ja ovat valmiita maksamaan näistä vähän enemmän. Anna-lehti ja Nanso (2008) toteuttivat yhdessä TNS:n kanssa huhtikuussa vuonna 2008 tutkimuksen, jossa tutkittiin naisten pukeutumista. Tämä tutkimus osoitti sen, että naiset haluavat sijoittaa itseensä. Lisäksi pukeutumisella viestitään arvomaailmaa ja asenteita. Yrityksen asiakkaat haluavat sijoittaa erilaisuuteen ja laatuun. Yksilöllisellä pukeutumisella halutaan kuvata omaa persoonaa. Tärkeimpänä kriteerinä yrityksen segmentoinnissa ovat juuri nämä psykografiset tekijät.

Osittain yritys jakaa kohderyhmän demografisten tekijöiden pohjalta. Yritys kohdistaa markkinoinnin 25 - 40-vuotiaille naisille. Mutta kuten Anna-lehden ja Nanson tutkimus (2010) osoitti, että pukeutuminen ei ole enää ikä- vaan tyyli- ja elämäntapakysymys. Tulot eivät myöskään ole enää niin suuressa roolissa kuin ennen, naiset haluavat sijoittaa itseensä ja ovat valmiita maksamaan siitä. Yritys näkee, että juuri tämä kohderyhmä voi olla tuottoisa. Nykyaikana nuoret ja vähän vanhemmat käyttävät samanlaisia vaatteita, joten kohderyhmä voi olla isompi. Yritys keskittyy nuorekkaisiin vaatteisiin. Tällä ratkaisulla se erottuu kilpailijoista ja herättää kohderyhmän mielenkiinnon.

Asiakkaan silmin katsottuna yritys eroaa kilpailijoista laadun, erilaisen tuotteen ja hyvän palvelun ansiosta. Yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaan elämänlaatuun parantavasti tarjoamalla hänelle kaikki palvelut saman katon alta ja antamalla asiakkaan viestiä pukeutumisellaan omaa elämäntyyliänsä.

Yrityksellä ei ole olemassa valmiita asiakkaita. Asiakkuudet hankitaan yrityksen tekemällä markkinointikampanjoilla ennen yrityksen toiminnan aloittamista sekä yrityksen avauduttua. Tärkeää on, että liikkeen avauduttua kaikki on valmista ja toiminta-aste on heti maksimissaan. Näin luodaan oikea mielikuva yrityksestä heti alkuun ja saadaan asiakas jäämään yritykseen. Palvelu toimii osana markkinointia.

### **3.3.2 Toimintaympäristö, kilpailijat ja asemointi**

Yritys tulee toimimaan Lappeenrannan ydinkeskustassa. Kuten aiemmin todettiin, tällä hetkellä Lappeenrannassa on 72011 asukasta ja väestön uskotaan kasvavan. Markkinat ovat siis kasvavat. Ostovoima on lisääntynyt myös venäläisten tulon myötä, eikä kasvulle näy vielä loppua (Etelä-saimaa 2010). Yritys ei kuitenkaan suuntaa tuotteitaan venäläisille, vaan luottaa paikalliseen ostovoimaan. Mielestäni kilpailijat ovat suunnanneet tuotteitaan yhä enenevässä määrin venäläisille, mikä sinällään antaa suuremman tilan yritykselleni toimia markkinoilla. Ihmiset haluavat yhä enemmän sijoittaa laatuun ja yksilöllisyyteen, sekä tuoda esille omaa arvomaailmaa, ja tähän kysyntään yritys vastaa.

PEST-analyysissä arvioidaan taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät, jotka vaikuttavat markkina-alueella. Tällä hetkellä maan talous on lähtenyt nousuun, mutta edelleen on olemassa pieni epävarmuus talouden elpymisestä. Vaikka kotitaloudet uskovatkin, että heidän taloustilanteensa paranee. Kun vertaillaan kotitalouksien tuloja vuodesta 1995 lähtien vuoteen 2008, voidaan todeta että pienituloisten määrä on vähentynyt ja suurituloisten määrä on pysynyt ennallaan (Tilastokeskus 2010d). Nämä talousarviot ovat koko maan kattavia. Tulotaso vaikuttaa aina ihmisten kulutustottumuksiin, joten taloustilanne on huomioitava yrityksen toiminnassa. Poliittiset tekijät, joita yrittäjän on huomioitava, ovat kaupan alaa koskeva lainsäädäntö ja verotus. Sosiaaliset tekijät on käsitelty jo aiemmin. Teknologisia seikkoja, joita yrityksen on huomioitava, on esimerkiksi yrityksen teknologian ajantasaisuus. Tämä auttaa yritystä toimimaan tehokkaasti ja pysymään mukana kilpailussa. Yrityksen tulee perus-

taa internet-sivusto, jotta voidaan vastata ihmisten nykyaikaiseen toimintatapaan tutustua asioihin.

SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (Viitala & Jylhä 2006, 59). Seuraavassa taulukossa esitetään yrityksen SWOT -analyysi.

SWOT-analyysi taulukko 3.1

<p><u>VAHVUUDET</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuotemerkki (markkina-alueella ei ole tarjolla)</li> <li>2. Yksilöllisyys</li> <li>3. Monipuolisuus</li> <li>4. Yritys vastaa asiakastarpeeseen</li> <li>5. Pieni yritys (joustavuus)</li> <li>6. Elämys</li> <li>7. Sijainti</li> <li>8. Laatu</li> <li>9. Hinta</li> <li>10. Yrittäjän motivaatio</li> <li>11. Yrittäjän sijoittama pääoma</li> </ol>	<p><u>HEIKKOUEDET</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokemuksen puute</li> <li>2. Kontaktien puute</li> <li>3. Vieraan pääoman tarve</li> <li>4. Kielitaito</li> <li>5. Ainakaan aluksi ei ole taloudellisesti kannattavaa palkata toista työntekijää. Yrittäjä on yksin.</li> </ol>
<p><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uutena ja erilaisena yrityksenä herättää mielenkiintoa</li> <li>2. Palveluiden kautta sitouttaminen</li> <li>3. Saavuttaa hyvä markkina-osuus, jos tuote osoittautuu kiinnostavaksi.</li> </ol>	<p><u>UHAT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taloudellisen tilan heikkeneminen</li> <li>2. Tulee muita samanlaisia yrityksiä</li> <li>3. Ihmisten asenteet muuttuvat</li> <li>4. Yrityskonsepti ei miellytä asiakkaita</li> <li>5. Menekki on arvioitu väärin</li> </ol>

Yrittäjän tulee pyrkiä vahvistamaan taulukossa esiintyviä heikkouksia, varautua uhkiin ja hyödyntää vahvuuksia ja mahdollisuuksia (Viitala & Jylhä 2006, 59). Yrityksen ja yrittäjän heikkouksia pyritään vahvistamaan seuraavin keinoin; Yrittäjä pyrkii toimimaan kaupanalalla ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Näin saadaan hankittua työkokemusta. Yrittäjänä olemisen kokemusta ei voi kartuttaa, vaan

se on tietoinen riski, joka yrittäjän on oltava valmis ottamaan. Lisäksi yrittäjän on luotava kontakteja tuotevalmistajiin italialaisia kontakteja hyödyntäen. Kielitaidon oppimiseen käytetään aikaa seuraavat kaksi vuotta. Tavoitteena on oppia englanti niin, että sillä voi tehdä perusteellista yhteistyötä. Lisäksi tavoitteena on italian ja venäjän kielen oppiminen niin, että sillä voi kommunikoida.

Vieraan pääoman määrään ei voida vaikuttaa, mutta yrittäjän on luotava lainalle takaus, joka ei saata takaajaa ongelmiin, mikäli takauksen käytöstä tulee ajan-kohtainen. Lainan määrä ei ole kovin suuri, joten suuresta riskistä ei ole kyse. Vaikka pidän yrityksen heikkoutena yrittäjän yksin toimimista, ei yrityksen ole kannattavaa palkata toista työntekijää, ennen kuin toiminta osoittaa kannattavuutensa. Yrittäjä toimii alkuun yksin, mutta toisaalta olen oppinut kilpaurani aikana tekemään kovasti töitä ja kantamaan vastuun itse. Haluan itse vaikuttaa asioihin ja saada tulosta aikaiseksi. Lisäksi en etukäteen ajateltuna odota yrityksen olevan kultakaivos. Olen tullut toimeen vähällä tähän asti ja pystyn tekemään niin tulevaisuudessa, jos tarve vaatii. Koska tarkoitus on tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa, uskon, että nämä yhteistyöt antavat myös yrittäjille paljon. Yrittäjien kesken voidaan jakaa asioita ja tukea toisiamme. Lappeenrannassa on myös yrittäjille erilaisia yhteisöjä, joissa saadaan vertaistukea.

Yrityksen uhkia pyritään ennakoimaan eri keinoin. Yrityksellä tulee esimerkiksi olla niin hyvä talous, että se selviää, vaikka myynti heikkenisi. Yrityksellä tulee olla hyvä varmuusmarginaali ja käyttöpääomaa niin, että se selviytyy yrityksen maksuista, vaikka myyntitulot laskevat. Markkina-alueelle voi tulla uusia yrityksiä, joilla on sama kohderyhmä kuin yrityksellä. Tähän kilpailuun voidaan vastata säilyttämällä kilpailuetu niillä keinoilla, jotka yritys on valinnut. Yritys voi myös muokata omaa toimintaansa markkinoille sopivaksi. Tämä edellyttää markkinoiden jatkuvaa seurantaa. Myös siihen, että ihmisten asenteet muuttuvat ja yritys-konsepti ei miellytä, pyritään varautumaan, sillä että yritys pystyy muokkaamaan toimintaa ihmisten tarpeiden mukaan. Yrityksen uhkana on myös menekin arvioiminen väärin. Jos menekki on arvioitu liian suureksi, tulee yrityksellä olla varmuusmarginaalia sen verran, että se kestää alhaisemmat myyntimäärät. Ensimmäisen varaston myynnin perusteella voidaan tehdä laskelmia tulevista ostoista ja laskea taloustietoja uudestaan. Mikäli menekki on arvioitu liian vä-



häiseksi, on yrityksellä oltava varasuunnitelma, kuinka saadaan uusia tuotteita tilattua nopeasti. Yritys on suunnitellut tietyn kokoisen varastomäärän, mutta sillä täytyy olla kontakti, jonka kautta saadaan uusia tuotteita yritykseen. Hyllyt eivät voi olla tyhjänä, sillä muuten yritykseen ei tule varoja ja asiakkaat katoavat yrityksestä.

Tuotteen saatavuus ja yrityksen verkostoituminen liittyvät myös yrityksen toimintaympäristöön. Yrityksen tulee luoda tiiviit suhteet tuotevalmistajiin, sillä yritys käy itse valitsemassa tuotteet Italiassa. Kyseisillä merkeillä ei ole maahantuontia entuudestaan. Yritys ostaa kerralla neljän kuukauden varaston. Arvoketjuun kuuluu myös kuljetusyritys. Kuljetusmuoto selviää myöhemmin. Tällä lyhyellä arvoketjulla yritys pyrkii siihen, että asiakkaiden toiveita voidaan kuunnella. Tiivis yhteistyö ketjussa olevien yritysten kanssa on tärkeää. Lyhyellä ketjulla pyritään myös siihen, että yritys pystyy reagoimaan nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

Yritys pyrkii verkostoitumaan joidenkin paikallisten yritysten kanssa. Yhteistyötä suunnitellaan esimerkiksi kahvilan, ompelimon, suunnittelijan ja stylistin kanssa. Tarkoituksena olisi luoda pienistä yrityksistä yhteisö, jossa jokainen markkinoisi toinen toisiaan ja kuluja säästettäisiin jokaiselta. Mikäli yhteistyöyritysten toimitilat saataisiin lähemmäksi, olisi tilanne ihanteellisin. Yritys verkostoituu myös ostamalla tiettyjä palveluita ulkopuolelta. Näin taataan kaikkien osa-alueiden ammattimaisuus ja se, että yrittäjä pystyy keskittymään ydintoimintaan. Yritys siis foku-soi resurssit.

Yrityksen tulee huolehtia siitä, että asiakkaan on helppo löytää yritys, helppo saada tietoa yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Yritys sijaitsee Lappeenrannan ydinkeskustassa, joten sen löydettävyyden on hyvä. Lisäksi yritykselle tulee internet sivut, joilta asiakas voi käydä lukemassa tietoa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. Myös yhteydenoton helppoudesta on huolehdittava. Itse tuotteen asiakas saa suoraan myymälästä. Koska kyse on pienestä yrityksestä, voidaan tuotteiden esillä olosta, tarjonnasta ja hinnoittelusta päättää itse. Liiketilän tulee olla selkeä ja helppo. Lisäksi liiketilassa otetaan huomioon asiakkaan viihtyvyyteen liittyvät asiat. Asiakaspalvelu on yrityksen lähtökohta ja asiakkai-

den tarpeisiin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Asiakkaiden kanssa voidaan esimerkiksi sopia tuotteiden postituksesta, mikäli asiakkaalla on tarvetta tällaiselle.

Toimintaympäristöä tutkiessa yrityksen tulee huomioida kilpailijansa, sillä niillä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan (Bergström & Leppänen 2007, 72 - 80). Yrityksen tärkein kilpailija on Eirene Oy. Eirenen vahvuuksia on pysyvä asiakaskunta, jonka se on vuosien varrella kerännyt, kun kilpailua ei ole ollut. Eirene on alkanut suunnata tuotteitaan vanhemmille naisille, pidänkin tätä yritykseni kannalta positiivisena asiana, sillä se avaa mahdollisuuden tulla markkinoille erilaisena yrityksenä. Eirene on yritykseni tapaan pieni yritys, ja sen on helppo muuntautua markkinatilanteen mukaan. Yritykseni kuitenkin pyrkii panostamaan enemmän myös asiakkaan hyvinvointiin palveluilla. Nämä pienet seikat ovat tärkeitä, ja niiden tulee näkyä toiminnassamme heti. Vuonna 2007 Eirenen liikevaihto oli 539 000 euroa ja liikevoitto 64 000 euroa. Vuonna 2008 liikevaihto oli 576 000 euroa ja liikevoitto 75 000 euroa.

Yrityksen epäsuoria kilpailijoita ovat Moda, Guess ja Kekäle. Nämä liikkeet myyvät merkkituotteita. Niiden laatuarvo on hyvä, mutta yksilöllisyys on kuitenkin pienempi kuin yritykselläni. Otan myyntiin yhden merkkituotteen, joka toimii laadun suunnanantajana. Kilpailijoiden etuna on vuosien saatossa kerätty arvostus, mutta uskon, että yritykseni uutuusarvostakin on hyötyä. Tärkeintä on, että yritys saa heti luotua positiivisen ilmapiirin asiakkaiden keskuudessa. Epäsuoriin kilpailijoihin voidaan laskea toisaalta kaikki Lappeenrannassa sijaitsevat naisten vaateliikkeet. Nämä yritykset ovat ketjuyrityksiä, eivätkä takaa asiakkaalle yksilöllisyyttä. Lisäksi niiden organisaatiot ovat isoja ja jäykkiä. Näistä yrityksistä monet kilpailevat halvalla hinnalla. Näiden kilpailijoiden brändi on kuitenkin poikkeava perustettavan yrityksen brändin kanssa. Uskon että kyseisillä liikkeillä on eri kohderyhmä kuin yritykselläni. Nämä yritykset vievät kuitenkin oman osansa alueen markkinaosuudesta. Lisäksi yrityksen tulee huomioida internet-kaupat kilpailijanaan, sillä ihmiset ovat alkaneet tehdä ostoksiaan internetin välityksellä. Uskon kuitenkin, että suurin osa ihmisistä haluaa käydä sovittamassa tuotteen liikkeessä ja saada palvelua.

Yrityksen kilpailuedun luomista on käsitelty aiemmin tässä opinnäytetyössä. Kilpailuetu tulee pystyä myös säilyttämään. Yrittäjä uskoo, että omistautuminen, hyvä tuote ja hyvän palvelun tarjoaminen ylläpitää yrityksen profiilia ja takaa kilpailuedun säilymisen. Varsinkin isojen yritysten rinnalla yritys on vahvoilla palvelun ja työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. Lisäksi sopimuksilla pyritään estämään saman tuotteen tuominen samalle markkina-alueelle, mikäli mahdollista. Pieni yritys pystyy reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, kunhan yrittäjä pitää tuntosarvet pystyssä ja itsensä ajan tasalla muutoksista. Yrityksellä ei ole resursseja alkaa kilpailla hinnalla, joten kilpailuetu tulee säilyttää muin keinoin.

Pelkästään hyvä tuote ei vielä takaa menestymistä, vaan tuote tulee asemoida markkinoille. Tällä hetkellä markkinoilla on kysyntää ja tilaa kyseiselle yritykselle. Yrityksen ainutlaatuisuuden takaavat tuotemerkit, joita markkinoilla ei ole tarjolla. Lisäksi yritys tarjoaa asiakkailleen ainutlaatuisia palveluita. Yritys takaa tuotevalikoimallaan asiakkaiden yksilöllisyyden. Samanlaisia tuotteita ei tarjota monta kappaletta. Yritys ottaa huomioon asiakkaiden tarpeita ja voi pienuutensa ansiosta toteuttaa asiakkaan unelmia ja toiveita myös tuotevalikoimassa. Yritys erottuu muista myös nuorekkuudellaan, se tarjoaa laadukkaita ja muodinmukaisia tuotteita. Yritys haluaa tarjota asiakkaalleen elämyksen niin tuotteen kuin ostokokemuksen kautta. Asiakkaan viihtyvyyteen panostetaan ja asiakkaille tarjotaan mahdollisuus perehtyä pukeutumisen saloihin aina heidän käydessä liikkeessä. Tärkeintä on asiakkaan hyvinvointi, joka johtaa myös yrityksen hyvinvointiin.

### **3.3.3 Markkinointi**

Yrityksen markkinoinnin peruselementtinä toimii liiketilan hyvä sijainti. Liiketila tulee olemaan Lappeenrannan ydinkeskustassa, jolloin se markkinoi itse itsensä. Perille löytävät näin myös uudet asiakkaat sekä ulkopaikkakuntalaiset. Liikkeen avautuessa mainontaa toteutetaan paikallislehdissä. Markkinointibudjetti koko vuodelle on 9900 euroa, josta 1000 euroa menee alkumarkkinointiin. Pidän markkinointia tärkeänä. Markkinoinnin kautta yritys saa näkyvyyttä ja tun-

nettavuutta. Varsinkin yrityksen aloittaessa toimintaansa on erittäin tärkeä saada ihmisten mielenkiinto heräämään ja saada heidät tulemaan yritykseen. Tämä mahdollistaa pysyvien asiakassuhteiden luomisen.

Mainonnan ja liiketilan sijainnin lisäksi tärkeä markkinoinnin osa on itse toiminta yrityksessä. Yrityksen on panostettava ensivaikutelmaan, ja toiminnan tulee olla loppuun asti suunniteltua ja hyvin toteutettua heti avajaisista lähtien. Tärkeää on, että asiakkaille saadaan heti luotua mielikuva miellyttävästä ja palvelevasta yrityksestä, joka panostaa heihin. Pienenä yrityksenä pystymme palvelemaan asiakasta aivan toisella tavalla kuin isot yritykset. Asiakkaaseen tulee luoda vahva side. Yritys tarjoaa asiakkailleen myös lisäpalveluita, joka lujittaa heidän sidettään yritykseen ja luo mahdollisuuden yhteistyön jatkumiselle.

Markkinointia hoidetaan osittain myös kumppanuuksien kautta. Yritys pyrkii tekemään yhteistyötä esimerkiksi vaatetusammattilaisten, kahvilan, ompelimon ja pesulan kanssa. Nämä yritykset mainostavat toinen toisiaan ja luovat yhdessä asiakkaalle täydenpalvelun paketin.

Yritys tulee tekemään lehtimainontaa esimerkiksi erilaisista asiakastilaisuuksista. Tämä tuo yritystä esille ja osoittaa, kuinka yritys pitää huolta asiakkaastaan. Lehtimainontaa tullaan siis tekemään harkitusti hyvällä paikalla ja oikeata markkinointikanavaa käyttäen, jolloin tavoitetaan kohderyhmä. Tämän lisäksi yritys tulee käyttämään sähköpostia tms. jo olemassa olevien asiakkaiden tavoittamiseksi. Yritys pyrkii tekemään asiakaskyselyjä ja mahdollisesti muodostamaan jonkinlaisen aivoriihen asiakaskunnasta. Näillä keinoilla pyritään saamaan asiakkaan ääni kuuluville. Mielestäni osana markkinointia kannattaa myös hyödyntää urheilu-uraani jonka toivon jatkuvan vuoteen 2012. Toivon saavani sitä kautta kontakteja sekä herättäväni ihmisissä mielenkiintoa yritystäni kohtaan. Toivon saavani myös lehtimainontaa yrityksen alkuvaiheessa lehtijuttujen kautta.

Kaikessa, eli toiminnassa, näkyvyydessä ja viestinnässä pyritään luomaan yhtenäistä kuvaa ja luomaan imagoa. Liiketilan sisustus, mainonta, tuotteet ja palvelu tulevat tukemaan toisiaan. Asiakkaan viihtyvyys ja hyvinvointi on tärkeää ja johtaa myös yrityksen hyvinvointiin. Asiakas voi hyvin, kun hän saa olla oma

itsensä ja saa myös näyttää siltä. Tuotteella ja palvelulla vaikutetaan ihmisen hyvinvointiin. Pidän markkinointia tärkeänä osana yritysten menestystä. Kun yritys on vakaalla pohjalla, voidaan markkinointiin panostetaan vielä enemmän. Tarkoitus on kuitenkin ensin varmistaa että pää pysyy pinnalla.

### **3.4 Yritys ja tiimi**

#### **3.4.1 Yritys**

Yrityksen nimi: Naisten vaateliike x (nimi myöhemmin)

Toimipaikka: Lappeenranta

Omistajat: Ilona Ranta

Yritysmuoto: Osakeyhtiö

Yrityksen yhtiömuodoksi valittiin osakeyhtiö. Yritysmuotoa valittaessa huomioitiin perustajien määrä, pääoman tarve, vastuu ja päätöksenteon jakautuminen, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet, rahoittajien suhtautuminen, voitonjako, tappioiden kattaminen ja yrityksen verottaminen (Yrityksen perustajan opas 2008b, 177).

Yrityksen perustaa yksi fyysinen henkilö, jolloin yritysmuodot avoin yhtiö ja osuuskunta suljettiin heti pois vaihtoehdoista. Avoimessa yhtiössä perustajia tulee olla vähintään kaksi ja osuuskunnassa kolme. Osuuskunta ei tule muutenkaan kysymykseen, sillä osuuskunnan tarkoitus ei ole pääoman sijoittajien voiton maksimointi, vaan palveluiden tuottaminen jäseniä hyödyttävällä tavalla. Toiminimi suljettiin myös vaihtoehdoista pois, sillä yritys tarvitsee oman pääoman lisäksi vierasta pääomaa. Toiminimellä toimivaa yrittäjää verotetaan yrityksen tuloksesta ansiotulojen mukaan, jolloin veroprosentti voi nousta korkeaksi. Toiminimen perustaja vastaa kaikella omaisuudellaan yrityksen taloudellisista sitoumuksista. Tätä riskiä yrittäjä ei halua ottaa, vaikka uskookin yrityksen kannattavuuteen. Toiminimellä toimiva yrittäjä ei saa nostaa yrityksestä palkkaa, vaan hän voi ottaa varoja käyttöönsä ainoastaan yksityisottoina. Toiminimi

on toimiva vaihtoehto perheyriyksille; se ei vaadi paljoa pääomaa, eikä se tuota suurta tulosta.

Kommandiittiyhtiö oli vaihtoehtona yritysmuodoksi, mutta yksi syy miksi päädyttiin osakeyhtiöön, oli se, että myös kommandiittiyhtiössä yhtiömies vastaa kaikella omaisuudellaan yrityksen sitoumuksista. Osakeyhtiössä taloudellinen vastuun kantaminen rajoittuu yrittäjän sijoittamaan pääomaan, joskin yrittäjä on joutunut takaamaan tai hankkimaan takaajan lainoille ja vastaa myös takauksista. Osakeyhtiön rakennetta kuvataan jäykäksi, mutta koska kyse on yhden henkilön osakeyhtiöstä, toiminta voi olla hyvin joustavaa. Päättäjiä ei ole kuin yksi. (Yrityksen perustajan opas 2008a, 13 - 20.)

Myös yritysverotus puoltaa osakeyhtiön perustamista kyseiselle yritykselle. Tässä vaiheessa vertailen enää kommandiittiyhtiötä ja osakeyhtiötä. Mikäli olisin valinnut kommandiittiyhtiön yritysmuodoksi, katsottaisiin koko yrityksen tulos yrittäjän tuloiksi. Tästä verotettaisiin yrittäjää niin että nettovarallisuudesta 20 % olisi pääomatuloa, jonka veroprosentti on 28 %. Loppusumma olisi ansiosidonnaista tuloa. Mikäli yritys tekee paljon tulosta, on yrittäjän veroprosentti korkea. Osakeyhtiössä yritys on itsenäinen verovelvollinen, jota verotetaan yhteisöverokannan mukaan 26 %. Osakeyhtiö voi jakaa verotuksen jälkeen jäävästä tuloksesta osinkoja omistajilleen. Osingot jaetaan kahteen ryhmään, eli pääomatuloihin ja ansiotuloihin. Osakeyhtiössä osingonsaajan verotuksessa osinko voi olla joko kokonaan verotonta tai veronalaista pääomatuloa tai -ansiotuloa. Verokohtelu riippuu siitä, kuinka paljon yritys jakaa osinkoja ja siitä, kuinka suuri yrityksen nettovarallisuus on. Kokonaan verovapaata tuloa on määrä, joka vastaa osakkeiden matemaattiselle arvolle laskettua 9 %:n tuottoa. Verovapaalla osingolla on osakkoittainen yläraja, joka on 90 000 euroa vuodessa, ylimenevä osa on osakkaan pääomatuloa. Tästä pääomatulo-osingosta 70 % on veronalaista ja 30 % verovapaata tuloa. Jos osinko ylittää edellä mainitun 9 %:n vuotuisen tuoton määrän, on tästä ylimenevästä osingosta ansiotuloa 70 % ja verovapaata tuloa 30 %. Pääomatulojen veroprosentti on myös osakeyhtiössä 28 %. Ansiotulojen verotus on progressiivinen. (Yrityksen perustajan opas 2008b, 181 - 189; If 2010, 9 - 11.) Mielestäni yrityksen tulee varautua siihen, että yritys tekee tulosta, jolloin osakeyhtiön verotus osoittautuu järkevämmäksi.

### 3.4.2 Tiimi

Yrityksen perustajana toimisi lappeenrantalainen 28-vuotias Ilona Ranta. Ylioppilaaksi pääsemisen jälkeen olen valmistunut lähihoitajaksi ja vuoden 2010 joulukuussa valmistun tradenomiksi. Olen toiminut opiskelun ohella ammattiurheilijana monen vuoden ajan, minkä vuoksi työkokemusta ei ole vielä päässyt karttumaan. Mielestäni urheilijan ammatti on opettanut minulle paljon. Urheilijalla on oltava paljon samoja ominaisuuksia kuin yrittäjällä. Olen päämäärätietoinen visionääri, jolla on sisukkuutta, vastuunkantokykyä, pitkäjänteisyyttä ja rohkeutta. Otan mielelläni haasteita vastaan ja teen kaikkeni tuloksen saavuttamiseksi. Haluan kantaa vastuun tekemisistäni ja nähdä oman työni tuloksen. Olin yhden vuoden loukkaantuneena, enkä voinut urheilla täysipainoisesti. Sen vuoden työskentelin assistenttina Penaudio Oy:ssä. Lisäksi olen tehnyt vuosien varrella joitain liikunnan opettajan sijaisuuksia, ollut vastaanottoapulaisena ja siistijänä.

Urheilu-uran aikana olen myös tehnyt erilaisia luottamustehtäviä, kuten toiminut urheilukouluohjaajana, ollut erilaisten projektien kummina ja leirien vetäjänä. Lisäksi olen tehnyt erilaisia yhteistyökuvioita sponsoreiden kanssa. Olen esimerkiksi järjestänyt vuodesta 2006 lähtien joka vuosi lasten liikuntatapahtuman, jossa on n.100 - 150 lasta. Olen vastannut tapahtuman järjestelyistä ja itse tapahtumasta. Tarvitsen kuitenkin vielä kaupanalan kokemusta, jotta tiedän paremmin, mitä kaupanalalla toimiminen on. Tarkoitus onkin hankkia tätä kokemusta ennen yrityksen perustamista.

Yrittäjyyden osaaminen on tässä vaiheessa tietoon perustuvaa, mutta käytännön kokemus ja kontaktit puuttuvat vielä. Lisäksi perustajan on kartutettava kielitaitoaan, sekä englannin, italian ja venäjän kielen osalta. Joulukuun valmistamisen jälkeen perustajalla on kaksi vuotta aikaa kartuttaa kielitaitoaan ja luoda kontakteja tuotevalmistajiin ja mahdollisiin yhteistyöyrityksiin. Olen haaveillut yrittäjyydestä pitkään, ja olen erittäin motivoitunut kokeilemaan yrittäjänä toimimista. Omat vanhempani ovat toimineet molemmat yrittäjinä, joten olen nähnyt, mitä yrittäjyys on ja mitä se vaatii. Olen myös nähnyt ne heikommat ajat, mutta olen silti valmis yrittämään. Lisäksi koulutus ja lisäkurssit ovat antaneet minulle

vahvan tietopohjan alasta. Urheilu-urani kautta olen oppinut periksi antamattomuutta ja stressinsietokykyyni on hyvä. Pidän haasteista ja uskon, että niitä tulen yrittäjänä kohtaamaankin.

Yritys tarvitsee ympärilleen hyvän tiimin. Yrittäjä hoitaa itse johtamisen, tavara-hankinnat ja myynnin. Yrittäjä on erikoistunut opinnoissaan markkinointiin, mutta markkinoinnissa apuna toimii Auto-Kilta Oy:n markkinointivastaavana toiminut Juha Punkkinen. Kirjanpidon ja tilintarkastuksen yritys ulkoistaa, jotta yritys pystyy keskittymään ydinosaamiseensa. Yritys tarvitsee toiminnan alkuvaiheessa ulkopuolista rahoitusta, joten tiimiin kuuluu myös rahoitusyhtiö tai pankki. Tärkeä osa tiimiä on tavarantoimittaja. Tavarantoimittajiin ollaan suoraan yhteydessä, jolloin väliporaat jäävät pois ja toiminta on joustavaa ja yrityksen reagoitakyky säilyy hyvänä. Tällä pyritään myös viime kädessä asiakastyytyväisyyteen. Yritykselle perustetaan internet-sivusto, jonka luomisessa ja päivittämisessä käytetään mainostoimiston palveluita. Koska aiempaa kokemusta yrittäjyydestä ei ole, yrittäjä tarvitsee mentorin, joka on toiminut yrittäjänä. Tämä henkilö tukee yrittäjää alussa ja varmistaa, että kaikki tarvittava on huomioitu.

Yritys pyrkii luomaan kumppanuuksia esimerkiksi kahvilan, ompelimon, pesulan ja vaatetusammattilaisen kanssa. Tämä yhteistyö yritysten kesken lisää asiakastyytyväisyyttä ja yritykset mainostavat toinen toisiaan. Näillä kumppanuuksilla pyritään myös sitouttamaan asiakas. Yrityksillä tulee olla yhteinen tavoite ja halu toimia kaikkien edun mukaan. Yritysten välillä jaetaan myös osaamista, jotta voidaan kehittyä yhdessä. Muiden yrittäjien tuki tulee olemaan tärkeää, joten yrittäjä tulee varmasti myös liittymään yrittäjille tarkoitettuihin yhteisöihin, joissa on tarjolla vertaistukea. Yrittäjä ei menesty yksinään, vaan tarvitsee kaiken tarjolla olevan tuen ympäröiviltä ihmisiltä.

### **3.5 Rahoitus**

Yrityksen rahoitus koostuu omasta pääomasta ja vieraasta pääomasta. Yrittäjä sijoittaa itse toimintaan 15 000 euroa. Vierasta pääomaa yrittäjä tarvitsee



35 000 euroa. Yritys hakee Finnveralta naisyrittäjälainaa, jossa korkona on kuuden kuukauden euribor-viitekorko ja Finnveran laatima marginaalikorko. Laina-aika on viisi vuotta, ja yrittäjä voi tarvittaessa hakea lainan maksuun yhtä vapaata vuotta, jolloin korkoa maksetaan joka tapauksessa. Vakuudeksi osakeyhtiön omistajalta vaaditaan omavelkainen yleistakaus. Lainasta peritään toimitusmaksu. Osa lainasta voi olla investointilainaa, jolloin lainan korko voi olla kiinteä tai viitekorkoon sidottu. Korkoon vaikuttaa yrityksen kannattavuus ja taloudellinen asema, toiminnallinen riski sekä lainan vakuus. Lainan vakuus neuvotellaan tapauskohtaisesti. (Finnvera 2010.)

Lisäksi yritys hakee erilaisia tukia. Työ- ja elinkeinoviranomaisilta yritys hakee koulutustukea ennen yrityksen käynnistämistä ja starttirahaa. ELY-keskukselta yritys hakee investointitukea yrityksen alussa tehtäviin investointeihin. Lappeenrannan alueella investointituki on 25 % investoinnin hankintahinnasta. Investointituen vaatimuksena on kuitenkin, että 25 % hankinnoista rahoitetaan muulla kuin julkisella rahoituksella. Tuen piiriin kuuluvia investointeja ovat aineelliset ja aineettomat investoinnit sekä koneiden tai laitteiden pitkäaikaisvuokraus. Sekä lainaa että tukia hakiessaan yrittäjällä täytyy olla esittää liiketoimintasuunnitelma. Finnveralta saatavaan lainan korkoon voi myös saada tukea. Mikäli yritys saa naisyrittäjälainan Finnveralta, lainan takaisinmaksuaika olisi viisi vuotta, lainan kuukausierä olisi 500 euroa ja lainan korko olisi noin 160 euroa kuukaudessa, jos lainan korko olisi 5 %. (Finnvera 2010; Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010b; Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010c; Finnveran tutkija Lappeenranta 7.11.2010. Henkilökohtainen tiedonanto.)

Yrityksen aloittamiskustannusten laskemista varten laskin yrityksen rahan tarpeen toiminnan käynnistämiseksi. Kyseisessä laskelmassa huomioin ensimmäisen kuukauden käyttöpääoman. Yrityksen rahan tarve ensimmäisen toimintakuukauden aikana olisi 46 782 euroa. Tämä luku sisältää perustamismenot, koneet ja laitteet, irtaimiston, alkumainonnan, alkuvaraston, ensimmäisen kuukauden käyttöpääoman ja muut menot ensimmäiseltä toimintakuulta. Rahan lähteet ovat yhteensä 50 590 euroa. Rahan lähteitä arvioitaessa lasketaan ainoastaan yrityksen varat ennen toiminnan aloittamista. Rahan lähteitä ovat yrittäjän oma sijoitus, lainapääoma ja erilaiset tuet.

Yrityksen tavoiteltu liikevaihto on 233 288 euroa. Yrityksen tuotteet ovat hinnaltaan 20 - 350 euroa tuotteen mukaan. Yrityksen tavoitteena on myydä vuodessa 2225 tuotetta. Tuotteen menekin arviointi perustuu Lappeenrannassa sijaitsevien vaatealalla toimivien pienyritysten menekin vertaamiseen. Yrityksen kiinteitä kustannuksia varten on pyydetty tarjouksia eri toimialan yrittäjiltä ja hankittu tietoa markkinoilla olevista hinnoista. Yrityksen kiinteät kustannukset ovat 88 125 euroa vuodessa. Tuloslaskelman mukaan yrityksen tilikauden tulos ennen veroja on 40 183 euroa. Yrityksen nettotulosprosentti olisi 12,8 %. Yrityksen kriittinen piste olisi 160 227 euroa, varmuusmarginaali olisi 73 060 euroa eli 31,3 %. Lisäksi yrityksen kassavirtalaskelma osoittaa, että yritys suoriutuu kaikista tilikauden aikana tulevista kustannuksista. Alkuvaiheen rahoitussuunnitelmaa, tuloslaskelmaa, kassavirtalaskelmaa, eikä tasetta liitetä opinnäytetyöhön.

### **3.6 Riskit**

Riskien kartoituksen aloitin SWOT-analyysin pohjalta. Yrityksen heikkouksia ovat yrittäjän kokemuksen ja kontaktien puute, vaaditun kielitaidon puute, vieraan pääoman tarve sekä se että yrittäjän on tultava toimeen yksin.

Näihin heikkouksiin kohdistuviin riskeihin pyrin vaikuttamaan toiminnallani ennen yrityksen mahdollista perustamista. Tarkoitus on hankkia kokemusta kaupan alasta ennen yrityksen perustamista. Yrittäjänä toimimisesta kokemusta ei voi etukäteen hankkia, vaan se on riski, joka jokaisen yrittäjäksi ryhtyvän on otettava. Kontaktien etsiminen Italiasta toteutetaan italialaisia tuttavuuksia hyödyntäen. Tarkoitukseni on viettää vuonna 2011 paljon aikaa Italiassa, jolloin minulla on aikaa tutustua tuotemerkkeihin sekä valmistajiin paremmin. Näiden kontaktien luomiseen tarvitsen avuksi italiaa puhuvan henkilön, joka tulee tuttavapiiristä. Jotta yritys ja tavarantoimittaja voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää sopia etukäteen selvät pelisäännöt. Lisäksi tulee selvittää mikä molempien osapuolien tavoite yhteistyössä on ja huolehtia siitä, että molemmilla on tarkoitus ylläpitää läheisiä suhteita. Myös kustannukset tulee selvittää huolelli-

sesti, kuka maksaa, mitä maksaa ja milloin maksetaan. Yrityksen talousriskiä voidaan pienentää yrittämällä neuvotella pitkät maksuajat valmistajien kanssa.

Kielitaidon oppimiseen käytetään aikaa kaksi vuotta. Tavoitteena on oppia englanti niin, että sillä voi tehdä perusteellista yhteistyötä, sekä italian että venäjän kielen oppiminen niin, että sillä voi kommunikoida.

Vieraan pääoman tarve on olemassa, mutta laina ei ole merkittävän suuri. Lainan takaus tulee järjestää niin, ettei yrittäjän tai hänen läheistensä elämänlaatu kärsi, mikäli yritys joudutaan hakemaan konkurssiin.

Yrittäjä on alkuun yksinään kaiken keskellä, mutta toisaalta olen oppinut kilpaurani aikana tekemään kovasti töitä ja kantamaan vastuun itse. Haluan itse vaikuttaa asioihin ja saada tulosta aikaiseksi. Pidän haasteista ja olen sisukas. Tulo-odotukseni ovat vaatimattomat etukäteen. Olen tullut toimeen vähällä tähän asti ja pystyn tekemään niin tulevaisuudessa, jos tarve vaatii. Koska yrityksen olisi tarkoitus tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa, uskon, että näiden yhteistyöyritysten tuki on yrittäjälle tärkeää. Lisäksi yrittäjä pyrkii löytämään itselleen mentorin, jonka kanssa keskustella ja johon voi tukeutua. Se, että yrittäjä toimii yksin, on varmasti aluksi haastavaa, mutta mikäli yritys perustettaisiin kahden hengen voimin, tarkoittaisi se suuria lisäkustannuksia esimerkiksi palkkoihin. Tällöin menekin tulisi olla huomattavasti suurempi. Mielestäni tämä olisi yritykselle suurempi riski.

Yrityksen uhkia ovat taloudellisen tilanteen heikkeneminen, uusien samanlaisten yritysten tuleminen markkinoille, ihmisten asenteiden muuttuminen, menekin arvioiminen väärin sekä se, ettei yrityskonsepti miellytä asiakkaita.

Taloudelliseen tilanteeseen ei voi itse vaikuttaa, mutta sen muuttumiseen voi varautua. Yrityksen tulee olla niin kannattava, että se kestää pienen menekin pudotuksenkin. Yrityksen varmuusmarginaalin tulee olla riittävä. Tällä hetkellä tietysti näyttää siltä, että talous on nousussa, mutta uusia lama-aikoja tulee aina, ja niihin on varauduttava. Hyvät asiakassuhteet ovat tärkeitä, kun eletään taloudellisesti heikkoa aikaa.

Markkinoille voi aina tulla uusia yrityksiä, jotka syövät vanhoilta yrityksiltä markkinaosuutta. Yrityksen hyvä taloudellinen tila sekä tiiviit asiakassuhteet auttavat säilyttämään kestäväen markkina-aseman.

Nykyaikana ihmiset haluavat panostaa itseensä ja nauttivat laadusta ja arvostuksesta. Tulevaisuudessa ihmisten arvot voivat muuttua ja se voi heiluttaa yrityksen menestymistä. Voi myös olla, ettei yrityskonsepti miellytä asiakkaita, jolloin tuottavuus kärsii. Nämä ovat asioita, joihin on reagoitava aina tilanteen mukaan. Etukäteen ei voi tietää, mikä ihmisiä miellyttää tulevaisuudessa. Kuten haastatteleman vaatealan yrittäjäkin sanoi, yrityksen on muokattava toimintaa aina tilanteen mukaan. Uusia asioita kokeillaan pieninä erinä ja katsotaan, kuinka ne vaikuttavat. Kaikkeen ei voi varautua etukäteen, mutta yrittäjän on oltava aina valppaana ja osattava reagoida tilanteisiin.

Menekin arviointi on vaikeimpia asioita yrityksen menestymistä arvioitaessa. Yrityksen on varauduttava siihen, että menekki on arvioitu joko liian suureksi tai liian vähäiseksi. Jos menekki on arvioitu liian suureksi, on erityisen tärkeää, että varmuusmarginaali on tarpeeksi suuri, jolloin väärä arvio ei vaikuta vielä yrityksen maksuvalmiuteen tai toimintakykyyn. Mikäli menekki on arvioitu liian vähäiseksi, on yrityksellä oltava varasuunnitelma, kuinka saadaan uusia tuotteita liikkeeseen nopeasti. Yritys on suunnitellut tietyn kokoisen varastomäärän, mutta sillä täytyy olla kontakti, jonka kautta saadaan uusia tuotteita yritykseen. Hyllyt eivät voi olla tyhjänä, sillä muuten yritykseen ei tule varoja ja asiakkaat katoavat yrityksestä.

Seuraavaksi arvioin riskejä liikeriskin, henkilöstöriskin, ympäristöriskin, tietoriskin, tuoteriskin, sopimus- tai vastuuriskin, rikosriskin, paloriskin, projektiriskin ja keskeytysriskin avulla. (Pk-rh 2009.)

Liikeriskejä on kyseisessä yrityksessä esimerkiksi tuote. Yrittäjän tulee pohtia, onko yrityksen tuote hyvä, vastaako se odotuksia laadultaan ja ulkomuodoltaan. Tuotteet käydään valitsemassa itse paikan päällä, mutta sitä, kuinka tuote käytetään pitkällä aikavälillä, on vaikea ennustaa. Tuotteisiin kohdistuviin reklamaa-

tioihin on varauduttava. Korjaaville toimenpiteille on laskettava budjetissa oma kustannuseränsä tai tehtävä sopimukset tuotevalmistajien vastuusta.

Henkilöstöriskeihin yrityksessä liittyy yrittäjän yksinään toimiminen. Jos yrittäjä sairastuu, on lomalla tai vaatteiden tilausmatkalla, on yrittäjällä oltava korvaaja itselleen. Liikettä ei voi sulkea poissaolon ajaksi, sillä sellaisesta koituvat suuret menetykset yritykselle. Koska yrityksen liikeidea perustuu hyvään palveluun, tulee korvaavan työntekijän olla ammattilainen. Henkilöstöriskiksi luetaan myös yrittäjän kokemuksen puute, joka käsiteltiin jo aiemmin. Henkilöriskien varalle yrittäjä voi myös ottaa vakuutuksen, jolloin toteutuneesta riskistä ei ainakaan koidu kustannuksia yritykselle.

Tietoriskit koostuvat yrityksessä siitä, että kaiken tiedon tulee olla ajantasaisista. Lisäksi se tulee pystyä säilyttämään niin, etteivät tiedot pääse väärin käsiin. Kaikki tiedot tulee säilyttää salasanan takana tai lukitussa kaapissa, niin että tietosuojaja säilyy.

Yrityksen tuoteriskejä ovat tuotevastuu, toimitukset, takuut, myynti ja markkinointi. Tavarantoimittajan kanssa on tehtävä selvät sopimukset siitä, kuka kantaa vastuun toimituksesta ja takuusta. Yritys joutuu aina kantamaan jonkinlaisen vastuun, joten näihin on varauduttava budjetissa. Toimituksen ajaksi tuotteet voidaan vakuuttaa ja vastuu siirtää toimittajalle tietyllä sopimuksella ja summalla. Täytyy kuitenkin aina huomioida myös se että jos tuote ei saavu perille, mistä saadaan uusi tuote tiettyyn aikaan mennessä. Tuotetakuu tulee selvittää tavarantoimittajan kanssa, minkä osan he korvaavat, mikäli reklamaatioita ilmenee. Mikäli myynti ei lähde toivotulla tavalla liikkeelle, on yrityksellä syytä olla korjaava toimenpide tiedossa. Jos yrityksen ei tule tarpeeksi asiakkaita, on yrityksen lisättävä mainontaa. Mikäli vähäinen myynti on kiinni tuotteesta tai palvelusta, on niiden kohdalla tehtävä muutos tulevaisuutta varten.

Sopimusriskiä voidaan pienentää ottamalla ammattilainen avuksi sopimusten laatimiseen, ja lisäksi kaikesta sovitusta tulee olla selvää dokumenttia.

Rikos- ja paloriskeihin yritys voi varautua vakuutuksilla. Vakuutusyhtiöiden kanssa on käytävä tarkkaan läpi, mitä vakuutusyhtiö korvaa missäkin tilanteessa. Yrityksen tulee ottaa vakuutus, joka korvaa myös menetetyn katteen. Tuotteiden tilalle saanti on tärkeää. Rikoksiin ja paloihin voidaan vaikuttaa myös omalla toiminnalla ja huolellisuudella. Toimitilat tulee järjestää niin, että riskit ovat minimissään.

Keskeytysriskiä varten yrityksellä tulee olla varasuunnitelma, mistä saadaan rahat maksujen hoitamiseksi. Voidaanko asioista neuvotella tai mistä puuttuva raha hankitaan? Tällaisten tilanteiden varalle yrityksellä tulee olla käyttöpääomaa, jolla voidaan hoitaa maksut. Keskeytysriskin varalle voi myös ottaa vakuutuksen.

### **3.7 Toteutussuunnitelma**

Toimintasuunnitelma on seuraavanlainen: yrittäjä luo kontakteja muiden yrittäjien kanssa ja yrittää löytää mahdollisia yhteistyöyrityksiä. Lisäksi yrittäjän on luotava kontaktit italialaisten tuotemerkkien valmistajiin. Nämä kontaktit luodaan seuraavan puolentoista vuoden aikana. Mahdollisen yrittäjän tavoitteena on toimia kyseiset puolitoista vuotta ammattiuurheilijana, minkä takia yrityksen perustaminen tapahtuisi vasta muutaman vuoden kuluttua. Kun kontaktit on luotu, tarkat kustannusarviot tehty ja liikeidean kannattavuus todettu, tehdään lopullinen päätös yrityksen perustamisesta. Perustamispäätökseen tulevat vaikuttamaan myös eri yhtiöiden arviot yrityksen kannattavuudesta. Myös rahoittajien mukaan lähteminen ratkaisee, syntyykö yritys. Näiden seuraavan kahden vuoden aikana yrittäjäksi pyrkivän henkilön tulee opiskella kieliä, englantia, italiaa ja venäjää. Lisäksi yrittäjäksi pyrkivän henkilön tulee hyödyntää Työ- ja elinkeinotoimiston kautta järjestettävät yrittäjyyteen liittyvät kurssit. Urheilu-uran päätyttyä henkilö tulisi työskentelemään vaatealan yrityksessä, jotta kuva käytännön toiminnasta selkeytyy. Realistinen yrityksen perustamisajankohta olisi 2013 keuhalla.

Kun lopullinen päätös yrityksen perustamisesta syntyy, aloitetaan käytännön toimet yrityksen perustamista varten. Näitä käytännön toimia ovat lainan neuvottelemine, tarvittavien ilmoitusten tekeminen, tavarantoimituksesta sopiminen, tukien hakeminen, Vakuutuksien ottaminen, tuotteiden hankkiminen, toimitalan vuokraaminen, markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin käynnistäminen, toimitilojen remontoiminen ja sisustaminen, tarvikkeiden hankinta, asiakkaiden hankinnan käynnistäminen. Tarkempi aikataulu näiden asioiden hoitamiseen tehdään lopullisen päätöksen synnyttyä.

## **4 POHDINTA**

Olen erittäin tyytyväinen, että tein opinnäytetyönäni liiketoimintasuunnitelman oman liikeideani pohjalta. Teoriaosuuden tekeminen antoi minulle paljon lisätietoa yrityksen perustamisesta ja toiminnan ylläpitämisestä. Toivon, että se auttaa myös muita liiketoimintaa suunnittelevia ymmärtämään liiketoimintasuunnitelman tärkeyden ja auttaa hahmottamaan yrityksen suunnittelussa huomioitavat asiat. Teoriaosuus antoi hyvän pohjatiedon itse liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Myös yrityshautomon ja ohjaavan opettajan neuvot ja tuki auttoivat selviytymään eteenpäin. Huomasin että prosessin aikana tunteet menivät laidasta laitaan; välillä olin sitä mieltä, että yrittäjyys on ainut oikea ratkaisu minulle ja välillä pohdin, onko minusta siihen laisinkaan. Mielestäni tämä kuitenkin osoittaa, että ainakin tiedostan yrittäjyyden hyvät ja huonot puolet, ja kun asia on ajankohtainen, olen varmasti päätenyt kannaltani oikeaan ratkaisuun.

Liiketoimintasuunnitelma osoitti, että tällä hetkellä yrityksellä olisi mahdollisuus menestyä markkinoilla. Markkina-alueella on paljon saman alan toimijoita, mutta poikkeavan liikeidean ja tuotevalikoiman johdosta mahdollisuus menestymiseen on olemassa. Toiminnan menestyminen on kiinni tuotevalikoimasta, itse yrittäjästä ja siitä, kuinka hyvin yritysidea saadaan toteutettua. Yrityksen talouslaskelmat osoittavat, että yritystoiminta on kannattavaa. Yrityksen talous on tasapainossa. Yrityksen taloussuunnitelma osoittaa, että sillä on edellytykset aloittaa liiketoiminta. Lisäksi tuloslaskelma osoittaa, että yritys tekee tilikauden aikana

tulosta. Kassavirtalaskelma puolestaan osoittaa, että yritys suoriutuu kaikista kauden aikana syntyvistä kuluista. Yrityksen varmuusmarginaali on riittävä kattamaan yllätyksellisiä kuluja.

Mielestäni yrittäjällä on edellytykset toimia yrittäjänä ominaisuuksiensa ja luonteensa puolesta, mikäli tavoiteltu kielitaito ja työkokemus saavutetaan suunnitellussa ajassa. Yrittäjyydessä tarvitaan päämäärätietoisuutta, sisukkuutta, luovuutta, kykyä reagoida, vastuunkantamista ja intohimoa (If 2010, 3). Haastattelin Eirene Oy:n Hilkka Kirkkopeltoa, joka sanoi että yrittäjän tarvitsee ennen kaikkea olla innovatiivinen. Hän sanoi myös minun olevan yrittäjä parhaasta päästä, juuri nyt kun urheilen. Uskon itse myös siihen, että urheilu on valmistanut minua hyvin tulevien suunnitelmien täyttämiseksi.

Liiketoimintasuunnitelma osoitti, että yrityksellä on potentiaalia. Kun paperilla pystytään osoittamaan yrityksen kannattavuus, mielestäni seuraava askel on yrittäjän riskinotto ja rohkeus aloittaa toiminta. Lopullisesti kannattavuuden näkee vasta toiminnan käynnistyttyä. Tavoitteenani on kuitenkin toimia ammattiurheilijana vielä pari vuotta, joten minulla on vielä muutama vuosi aikaa hioa ideaa ja valmistautua tulevaan. Näiden muutaman vuoden aikana minun tulee luoda kontakteja ja kehittää itseäni.

Kun yrityksen perustaminen on ajankohtaista, tulee toiminnan kannattavuus arvioida uudelleen. Maan taloudellinen tilanne, markkinat ja ihmisten arvot voivat muuttua kahden vuoden aikana paljon, joten nyt tehty arvio ei ole enää pätevä kahden vuoden kuluttua. Unelma yrittäjyydestä elää minussa yhä ja toivotavasti muutaman vuoden kuluttua yrityksellä olisi edelleen menestymismahdollisuuksia ja pääsisin toteuttamaan itseäni.



## LÄHTEET

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen –totuuksia tulevaisuudesta. Porvoo: Ws bookwell Oy.

Anna-lehti ja Nanso. Lehdistö tiedote: Suomalaisnaiset osaavat pukeutumispelin. [http://www.tns-gallup.fi/doc/risc/RISCetno\\_tiedote\\_14082008.pdf](http://www.tns-gallup.fi/doc/risc/RISCetno_tiedote_14082008.pdf) (Luettu 8.11.2010)

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. - 11. Painos. Helsinki: Edita prisma Oy.

Cederström, K. 2010. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kurssimateriaali.

Erikoiskaupan liitto ry 2010. Erkoiskauppa. <http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php> (Luettu 8.11.2010)

Etelä-Saimaa 2010. Venäjältä vyöryy ostovoimaa. <http://www2.lappeenranta.fi/lehtitietokanta/artikkeli.php?id=8154> (Luettu 8.11.2010)

Finlex 1997. Kirjanpitoasetukset 30.12.1997. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339> (Luettu 4.11.2010)

Finnvera 2010. Naisyrittäjälaina. <http://www.finnvera.fi/fin/Lainat/Naisyrittajaelaina> (Luettu 4.11.2010)

Heikkonen, S. 2007. Kirjanpidon perusteet kurssimateriaali.

Heikkonen, S. 2010. Johdon laskentatoimen perusteet 2 kurssimateriaali.

Hollanti, J. & Koski, J. Visio: Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. 1:nen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

If 2010 . Aloita yrittäminen Ifistä esittelymateriaali. 14. vuosikerta.

Koski, T. 2010. Hinnoittelun koulutus kurssimateriaali. Lappeenranta innovation Oy:n järjestämä hinnoittelun koulutus 8.10.2010. Paikka: Technopolis vapaudenaukio Lappeenranta.

Laari-Muinonen Leena 2008. Logistiikka ja asiakaspalvelu kurssimateriaali.

Laihonen, H. 2005. Peste-analyysi. Tampereen teknillinen yliopisto. [http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Laihonon200505.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Laihonon200505.pdf) (Luettu 11.11.2010)

Lappeenrannan seudun yrittäjät Oy 2010a. Yrityksen rahoituksen opas. [http://www.jdc.fi/filebank/14605-YT\\_Rahoitus\\_2010-3\\_LSYP.pdf](http://www.jdc.fi/filebank/14605-YT_Rahoitus_2010-3_LSYP.pdf) (Luettu 4.11.2010)

Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010b. Yrityksen talous.

[http://www.jdc.fi/fi/kunnat/lappeenranta/yritystulkin\\_etusivu/yrityksen\\_talous/?id=868](http://www.jdc.fi/fi/kunnat/lappeenranta/yritystulkin_etusivu/yrityksen_talous/?id=868) (Luettu 5.11.2010)

Lappeenrannan seudun yrittäjät 2010c. Lainalaskuri.

[http://www.jdc.fi/filebank/13571-YT22\\_5\\_Lainalaskelmat\\_100104.xls](http://www.jdc.fi/filebank/13571-YT22_5_Lainalaskelmat_100104.xls) (Luettu 9.11.2010)

Lappeenranta 2012 strategia julkaisu. Lappeenrannan kaupunki.

<http://www.lappeenranta.fi/?deptID=18532&searchword=strategia> (Luettu 8.11.2010)

Leppiniemi, J. 1993. Rahoitus. 5:s. Wsoy oppimateriaalit Oy.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2005. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Wsoy pro.

Markkinointiviestintä 2010.

<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1mviestin.htm> (Luettu 12.11.2010)

Merisaari, P. 2008. Strategiset analyysit opetusmateriaali, Oy Swot Consulting Finland Ltd.

[http://web.venturecup.fi/fileadmin/tapahtumamateriaalit/tapahtumat\\_2008\\_2009/20081015\\_02\\_Merisaari\\_Petri\\_Strategiset\\_analyysit.pdf](http://web.venturecup.fi/fileadmin/tapahtumamateriaalit/tapahtumat_2008_2009/20081015_02_Merisaari_Petri_Strategiset_analyysit.pdf) (Luettu 4.11.2010)

Mol 2010. Starttiraha-aloittavan yrittäjän tuki.

[http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp) (Luettu 12.11.2010)

Nieminen, L. 2009. Ansaintalogiikat kurssimateriaali, Turun Ammatti-

korkeakoulu. <http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/Ansaintalogiikat09.pdf> (Luettu 4.11.2010)

Ortju, J. 2009. Matkalla kasvuun –segmentointi laatukoulutuksen opetusmateriaali.

[http://www.kouvola.fi/material/images/elinkeinotoimi/kouvolainnovationprojektit/5qXKx5q7t/segmentointi\\_valmennuspaiva\\_310309.ppt](http://www.kouvola.fi/material/images/elinkeinotoimi/kouvolainnovationprojektit/5qXKx5q7t/segmentointi_valmennuspaiva_310309.ppt) (Luettu 9.11.2010)

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Pk-rh 2009. Pk-yrityksen riskien hallinta. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit> (Luettu 4.11.2010)

Rope, T. 2010. Oulun seudun ammattiopisto.

<http://materiaali.osao.fi/kaul/verkko-opetus/isat/kurssi0120/markkinointi.ppsOsoa.fi> (Luettu 9.11.2010)

- Suomen pankki 2010. Talouden näkymät erikoisnumero 2, 2010.  
[http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/AC333FA8-D87C-4FAB-ADA0-BF4137C42A18/0/ET\\_TN\\_210.pdf](http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/AC333FA8-D87C-4FAB-ADA0-BF4137C42A18/0/ET_TN_210.pdf) (Luettu 11.11.2010)
- Suominen, A. 2000. Riskien hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta. Savonia–ammattikorkeakoulu, julkaisutoiminta. Kirkas ky.
- Tilastokeskus 2010a. Väestöennuste kunnittain ja maakunnittain vuoteen 2040.  
[http://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2004/vaenn\\_2004\\_2004-09-20\\_tau\\_002.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/vaenn/2004/vaenn_2004_2004-09-20_tau_002.html) (Luettu 8.11.2010)
- Tilastokeskus 2010b. Kuluttajien luottamus edelleen korkealla lokakuussa.  
[http://www.tilastokeskus.fi/til/kbar/2010/10/kbar\\_2010\\_10\\_2010-10-27\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/kbar/2010/10/kbar_2010_10_2010-10-27_tie_001_fi.html) (Luettu 8.11.2010)
- Tilastokeskus 2010c. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset maakunnittain, aloittaneet 1. Neljännes 2010 ja lopettaneet 4. Neljännes 2009.  
[http://www.tilastokeskus.fi/til/aly/2010/01/aly\\_2010\\_01\\_2010-07-29\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/aly/2010/01/aly_2010_01_2010-07-29_tau_001_fi.html) (Luettu 8.11.2010)
- Tilastokeskus 2010d. Tulokymmenysten tulo-osuudet vuosina 1966-2008.  
[http://www.stat.fi/til/tjt/2008/tjt\\_2008\\_2010-05-20\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tjt/2008/tjt_2008_2010-05-20_tau_001_fi.html) (Luettu 11.11.2010)
- Turvatiimi 2010. Turvallisuusjärjestelmät. <http://www.turvatiimi.fi/fi/pal-elut/tekniikka/tekniikka-yleista.html> (Luettu 12.11.2010)
- Vento, R. 2010. Yritysrahoituksen perusteet kurssimateriaali.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen-menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Västötietojärjestelmä 2010. Kuntien asukasluvut aakkosjärjestyksessä.  
[http://vrk.fi/vrk/files.nsf/files/CA29780B1934541BC22577B90044D341/\\$file/20100930.htm](http://vrk.fi/vrk/files.nsf/files/CA29780B1934541BC22577B90044D341/$file/20100930.htm) (Luettu 8.11.2010)
- Wikipedia 2010. Tase. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tase> (Luettu 4.11.2010)
- Yrittäjät 2010. Yksinyrittäjän avustus ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen.  
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/ensimmainentyontekija/> (12.11.2010)
- Yrityksen perustajan opas 2008a. Keskuskauppakamari. SP-Paino Oy.
- Yrityksen perustajan opas –silta yrittäjyyteen 2008b. Edita publishing Oy. SP-paino Oy.
- Yritys Oy:n liiketoimintasuunnitelma opetusmateriaali 2010. Saimaan Ammattikorkeakoulun yrityshautomo.

Yritystele 2010. Yrityksen haku nimellä. <http://www.yritystele.fi/> (Luettu 8.11.2010)