



**SAVONIA**

# **Kuntosalin perustaminen Kuopioon**

Liiketoimintasuunnitelma

**Katariina Lepoaho, Simo Sinkkonen**

Opinnäytetyö

---



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Katariina Emilia Lepoaho, Simo Sinkkonen			
Työn nimi Kuntosalin perustaminen Kuopioon			
Päiväys	27.05.2013	Sivumäärä/Liitteet	85/3
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen, Petteri Muuruvirta			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Opinnäytetyöntyön aiheeksi valittiin kuntosalin perustaminen Kuopioon. Aiheen valinta perustui tekijöiden omiin mielenkiinnon kohteisiin. Työn tarkoituksena oli selvittää markkina-alueen kilpailijoiden määrä ja laatu, millaiset mahdollisuudet uudella kuntosaliryrittäjällä on taloudellisesti ja mitä muuta aloittavan kuntosaliryrittäjän on otettava huomioon. Työssä on myös tarkasteltu sosiaalisen median merkitystä nykyisessä yritysmaailmassa kuntosalien keskuudessa.</p> <p>Työssä on esitelty aluksi toimialakuvaus, sisältäen mm. tietoja kuntosalien käyttäjien ikäjakaumasta Suomessa. Pohja-analyysissä tutkitaan kilpailijoiden konsepteja ja asukkaita, mm. Kuopion ikäjakaumaa. Omat resurssit kertovat omista lähtökohtaisista mahdollisuuksista. Teoriaosuudessa käydään läpi myös asioita, jotka kuuluu ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa sekä markkinoinnin eri tapoja.</p> <p>Opinnäytetyön sisältöön kuuluu myös eri yritysmuotojen esittely. Strateginen ja operatiivinen suunnittelu avaa teorian jälkeen yrityksen strategisia suunnitelmia sekä tarkempia toimenpiteitä yritystä aloitettaessa että pidemmällä aikavälillä. Työn lopussa käydään läpi alkuvaiheen markkinointisuunnitelma.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma kannattavuuslaskelmineen ja rahoituslaskelmineen on liitteenä työn lopussa. Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuslaskelmassa selvitettiin, kuinka paljon myyntiä täytyy kertyä kertamaksuista, kuukausikorteista ja klubikorteista, jotta yrityksen kulut saadaan katettua.</p> <p>Johtopäätöksenä työn tuloksille voidaan pitää, että asiakasmäärät, jotka yrityksen pitäisi tavoittaa, jotta yritys olisi kannattava, eivät ole mahdottomia tavoittaa. Kyseenomaisen yrityksen perustaminen voisi siis olla kannattavaa.</p>			
Avainsanat Liiketoimintasuunnitelma, kuntosali			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Katariina Emilia Lepoaho, Simo Sinkkonen			
Title of Thesis Establishing a Gym in Kuopio, businessplan			
Date	27.05.2013	Pages/Appendices	85/3
Supervisor(s) Pentti Markkanen, Petteri Muuruvirta			
Client Organisation/Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>Establishing a gym in Kuopio was chosen as the subject of the thesis. Motive for choosing this subject was based on students own interests. The object of thesis was to investigate the competitors' amount and quality of the market-area, what kind of possibilities there are for a new entrepreneur economically and what else an entrepreneur has to take into account. Also in thesis was studied the meaning of social media in today's business-world and especially within gym companies.</p> <p>In the beginning of thesis the industry is presented, containing information about gym's customers' age-distribution in Finland. In the base analysis concepts of competitors and citizens of Kuopio, for example age-distribution were investigated. One's own resources give information on the person's own possibilities. The theory part discusses issues that should be taken into account when making a business plan and different ways of marketing.</p> <p>Thesis contains also a presentation of different company forms. After theory part there is the strategy and operative part. Strategy and operative planning open the company's main lines and more specific operations, when starting a business and also in the long term. In the end of thesis is presented the company's marketing plan in beginning of business.</p> <p>Business plan with cost accounting and financial statement is attached in the end of the thesis. Financial statement tells numbers, how much sales and income there have been, which come from bullets, monthly passes and club passes so that company is able to cover all expenses.</p> <p>The conclusion of the thesis is that the required number of customers can be achieved. The results are reasonable and encouraging for students. Establishing the company would be profitable.</p>			
<p><b>Keywords</b> Business plan, gym</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	TOIMIALAKUVAUS .....	8
2.1	Kuntosalien toiminta .....	8
2.2	Kuntosalit Suomessa .....	11
2.3	Kuntosalien tilat ja välineet.....	11
2.4	Asiakasryhmät.....	12
3	POHJA-ANALYYSIT .....	14
3.1	Ympäristöanalyysi.....	14
3.2	Resurssianalyysi .....	18
4	YRITYKSEN SUUNNITTELU.....	23
4.1	Omat lähtökohdat.....	23
4.2	Liiketoimintasuunnitelma.....	24
5	MARKKINOINTI JA SOSIAALINEN MEDIA .....	31
6	YRITYSMUODOT JA ALOITTAVAN YRITYKSEN ILMOITUKSET .....	36
6.3	Yksityinen elinkeinonharjoittaja.....	37
6.4	Avoin yhtiö.....	37
6.5	Kommandiittiyhtiö.....	38
6.6	Osakeyhtiö.....	39
6.7	Osuuskunta.....	41
6.8	Aloittavan yrityksen ilmoitukset.....	44
7	STRATEGINEN JA OPERATIIVINEN SUUNNITTELU.....	47
7.1	SWOT –analyysi .....	47
7.2	Kuntosalin erilaistuminen.....	48
7.3	Kuntosalin strategia .....	49
7.4	Kuntosalin operatiivinen suunnittelu .....	50
7.5	Alkuvaiheen markkinointisuunnitelma .....	53
7.6	Laskelmat .....	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
	LÄHTEET .....	65

## LIITTEET

Liite 1 Liiketoimintasuunnitelma

Liite 2 Hankittavat laitteet kuntosalille

Liite 3 Yksityisien kuntosalien sijainti, Kuopion kartta



## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on kuntosalin perustaminen ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen Kuopion kaupunkiin. Aiheen valinta perustuu tekijöiden omiin kiinnostuksen kohteisiin. Oman kuntosalin perustaminen ja yrittäjäyys on ollut toisen tekijän tulevaisuuden suunnitelmissa yhtenä vaihtoehtona, sillä kuntosali on ollut opinnäytetyön tekijän harrastuksena tiiviisti jo noin kymmenen vuotta. Työhön liittyy uudehkona aspektina myös markkinoinnissa käytettävä sosiaalinen media ja sen hyödynnettävyys. Sosiaalisen median tutkimus on toisen tekijän kiinnostuksen kohde, joka on nykypäivää yrityksen markkinoinnissa ja yhtenä elementtinä PR – toiminnassa.

Opinnäytetyössä kartoitetaan Kuopion kaupungin asukas –ikäjakaumaa, kilpailijoiden määrää, sijaintia ja toimintatapoja. Teoriaosuuksien ja pohja-analyysien jälkeen työssä käydään läpi strateginen ja operatiivinen suunnittelu; Perustettavan kuntosalin sijainti, tilat, hinnat, imago, markkinointi jne. Osioon kuuluvat myös palkka-, rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. Liiketoimintasuunnitelma on liitteenä, jossa lyhyesti kerrotaan ratkaisut, toimintamallit sekä laskelmat.

Työ antaa tämän hetken tietoa ja näkökulmaa tekijälle ja lukijalle yrittämisen mahdollisuuksista ja selvitystä siitä, mitä yrittäjäyys vaatii. Tässä tapauksessa esimerkiksi, paljonko myyntiä täytyy kertyä vuodessa/kuukaudessa, jotta saadaan tavoiteltu nollatulot. Työtä voi hyödyntää sellaisenaan kuntosalia perustettaessa, tai niin, että työ toimii pohjana sellaiselle kuntosalille, jossa halutaan erilaistua jollain tavalla. Esimerkiksi ajan trendin mukaisesti.

Lähteinä työssä on käytetty yritysalan kirjallisuutta, internet –lähteissä verkkojulkaisuja ja www -sivuja sekä yhtä haastattelua.

## 2 TOIMIALAKUVAUS

Tässä osiossa kuvataan kuntosalien tarkoitusta, työntekijöitä, välineitä, tiloja ja oheispalveluja. Toimialakuvauksessa käydään läpi myös erilaisia maksuvaihtoehtoja, millaisia kuntosaleja löytyy Suomesta ja millaiset käyttöasteet ovat eri asiakas- ja ikäryhmillä.

### 2.1 Kuntosalien toiminta

Kuntosalit tarjoavat mahdollisuuden ylläpitää tai parantaa omaa terveyttä ja lihaskuntoa painoharjoittelun avulla. Kuntosalitoiminta kuuluu siis liikunta-alalle. **Painoharjoittelu** parantaa myös ryhtiä ja lisää yleistä vireyttä. Kuntosaliharjoittelussa, niin kuin myös muissakin liikuntalajeissa, voi asettaa oman tavoitteen, jolloin harjoittelu on mielekkäämpää ja motivoitumpaa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi lihasmassan lisääminen, vartalon kiinteytyminen, lihasvoiman lisääminen, lihastasapainon ja ryhdin parantaminen. Tavoitteeseen päästyä voi asettaa uuden tavoitteen tai keskittyä hyvän fysiikan ylläpitoon. Vaikka ei olisikaan suurempaa tavoitetta, tehokas liikunta vapauttaa aina endorfiineja tuoden hyvän mielen. Harrastajalle suositeltava määrä on noin 3-5 kertaa viikossa, noin tunnin harjoituskerroissa. (Aalto 2005, 10-15)

Kuntosaleilla toimii **personal trainereita**, jotka opastavat aloittelijan oikeanlaiseen harjoitteluun. Ennen varsinaista harjoittelua personal trainerin kanssa voidaan käydä alkukeskustelu, jossa käydään läpi tämänhetkinen tilanne, kehon heikkoudet ja vahvuudet ja keskustellaan tavoitteesta ja miten siihen päästään. Hän voi myös opastaa elämäntaparemontissa ja ruokavaliossa. Keskustelun pohjalta hän laatii asiakkaalle viikko-ohjelman, jonka mukaisesti asiakas voi harjoitella ja päästä tavoitteisiinsa. Ensimmäisellä kerralla personal trainer opastaa kuntosalilaitteiden käytön ja kuinka liikkeet tehdään oikeaoppisesti ja tehokkaasti. Lisäksi alkukartoituksessa personal trainer voi tehdä asiakkaalle inbody-kehonkoostumusmittauksen, jossa mitataan kehon lihas/ -rasvaprosentti. Lisäksi personal trainer voi mitata leposykkeen ja verenpaineen. Tavoitteet saavutettua voidaan kyseiset mittaukset suorittaa uudestaan. ([www.foreverclub.fi](http://www.foreverclub.fi))

Jokaisella kuntosalilla pitäisi löytyä hyväkuntoiset laitteet ja välineet jokaisen päälihasryhmän harjoittamiseen. Myös vapaat painot, toisin sanoen puntit pitäisi



löytyä jokaiselta kuntosalilta. (Aalto 2005, 15) Kuntosalit voivat tarjota muutakin kuin vain painoharjoitteluun tarkoitettuja laitteita ja ohjauksen. Lisäksi saleilla on usein lämmittelylaitteita, kuten crosserit, stepperit, kuntopyörät jne. Tarjolla voi olla myös **ryhmäliikuntaa**: aerobisia liikuntatunteja, joita ovat mm. aerobic, zumba, pilates, bodypump, bodybalance, jooga, kahvakuula tms. Yleensä ryhmäliikuntatunnit sisältyvät kuntosalin kuukausihintaan.

Kuntosalilla saattaa olla myös lapsille oma nurkkaus jossa lapsi voi leikkiä aikuisen valvonnassa ja aikuisen vastuulla. Jotkin kuntosalit tarjoavat myös lastenhoitopalvelua mm. sats-kuntosali. Tarjolla voi olla myös fysioterapiaa ja hierontaa. ([www.fressi.fi](http://www.fressi.fi); [www.sats.fi](http://www.sats.fi); [www.cmsclub.fi](http://www.cmsclub.fi))

Useat kuntosalit myyvät myös **oheistuotteita**, esimerkiksi proteiinipatukoita, palautusjuomia/-jauheita, virvokkeita ja hedelmiä. Kuntosaleilta löytyy nykyään usein infrapunasäuna ja/tai solarium. Näillä asioilla pyritään täydentämään liiketoiminta-ajatusta. ([www.gym99.fi](http://www.gym99.fi))

#### Maksuvaihtoehtoja

Kuntosalit tarjoavat erilaisia maksuvaihtoehtoja. Tässä esimerkkejä: Kuopiossa kuntosali Torigym tarjoaa yksinkertaisen maksun, jossa maksetaan 43 euroa/kk, mahdollisuus maksaa myös joka 3., 6., tai 12. kuukausi, jolloin maksu tulee suhteessa edullisemmaksi kun maksetaan harvemmissa väleissä. ([www.torigym.fi](http://www.torigym.fi))

Valtakunnallinen kuntosaliketju fressi tarjoaa puolestaan mm. vuoden mittaisia sopimuksia, jolloin asiakas maksaa 45 eurosta 65 euroon kuukaudessa, riippuen valitseeko asiakas rajoitetun päivä-ajan vai rajoittamattoman, sekä sitoutuuko asiakas vuodeksi vai kahdeksi. Asiakas voi toki ostaa kuukausikortin tai kertalipun, jolloin hinta tulee olemaan suhteessa kalliimpi. Esimerkiksi päiväpassi maksaa 16 euroa. ([www.fressi.fi](http://www.fressi.fi))

Kuntosaliketju sats toimii Suomen suurimmissa kaupungeissa, Helsinki, Vantaa, Espoo, Jyväskylä, Turku ja Oulu. Sats tarjoaa vuoden pituisia sopimuksia, joissa hinnat vaihtelevat sen mukaan, kuinka montaa sats-kuntosalia asiakas käyttää. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla paljon liikkuva asiakas voi käyttää kahta kuntosalia maksaen siitä enemmän. Hintaan vaikuttaa myös jäsenyyshinta: edullisempi

jäsenyys 35 euroa sisäänpääsy vain aamulla ja päivällä, tai hinnakkaampi jäsenyys 71 euroa jolloin sisäänpääsy on aamusta iltaan. Sopimukseen sisältyy aina kuntosalin ja ohjauksen lisäksi ryhmäliikuntatunnit. Hinnoissa otetaan huomioon opiskelijat, seniorit ja 11-15 vuotiaat jotka saavat alennuksen. ([www.sats.fi](http://www.sats.fi))

Useat kuntosalit tarjoavat myös kanta-asiakkaille avaimen tai avainkortin jonka avulla asiakas pystyy kuntoilemaan haluamallaan ajalla ilman rajoituksia paitsi yöaikaan. Nämä avaimet yleisesti sisältyvät pitempiaikaisempiin sopimuksiin kuntosalin ja asiakkaan välillä ([www.gym99.fi](http://www.gym99.fi)).

**Klubi- tai vuosikortin ostavien osuus on noin 44%** yksityisillä kuntosaleilla ja lukema on nousujohdanteinen. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

#### Liikuntaseteli

Useat kuntosalit myös hyväksyvät maksuvälineenä Liikuntasetelin. Seteliä voi käyttää jo yli 4000:ssa eri liikuntapalvelussa, muun muassa kuntosaleilla. Liikuntaseteli on **yrittäjien tai yhteisön tarjoama etuisuus**, jolla työntekijä voi maksaa osan käyttämistään liikuntapalveluista. Liikuntasetelin on kehittänyt Smartum Oy vuonna 1996. Vuodesta 2009 lähtien Liikuntaseteli on ollut verovapaa henkilöstöetu, jota työnantaja voi tarjota 400 euron arvosta työntekijälle yhden kalenterivuoden aikana. Kuntosali lunastaa Liikuntasetelin tilittämällä ne Smartum Oy:lle. Jokaisesta tilitetystä setelistä Smartum perii 4 prosentin palvelupalkkion. Yksittäisen setelin arvo on aina neljä euroa, eli Smartum perii setelistä noin 0,16 euroa palvelupalkkiota. Kuntosalin näkökulmasta katsoen on parempi maksaa palvelupalkkio jos se tuo tarpeeksi volyyymia yritysasiakkailta. ([www.smartum.fi](http://www.smartum.fi))

Lisäksi on myös olemassa RJ-Kuntoiluseteli Oy:n Tyky-kuntosetelit, jotka ovat periaatteeltaan samoja kuin Liikuntasetelit. Näiden lisäksi Luottokunta tarjoaa oman Virikesetelinsä, jonka arvo on 5 euroa. Kuntosali maksaa lunastetuista seteleistä 0,25 euroa per seteli. Virikeseteli käy myös kulttuurillisiin menoihin. ([www.luottokunta.fi](http://www.luottokunta.fi)) Arviolta 1-10 % kuntosalien liikevaihdosta koostuu liikuntaseteleistä. Keskiarvo on kuitenkin 17%, sillä joillain saleilla osuus on hyvinkin korkea. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

## 2.2 Kuntosalit Suomessa

Suomessa vuonna 2009-2010 tehdyn kansallisen liikuntatutkimuksen (Suomen kuntoliikuntaliitto ry) mukaan Suomessa on aikuisia kuntosaliharrastajia 713 000. **Kaupallisia** kuntosaleja Suomessa löytyy noin 450 ja **julkisia** kuntosaleja noin 200-300. Kun mukaan lasketaan kylpylöiden ja muiden laitosten kuntokeskukset, nousee lukumäärä noin yhdeksään sataan. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

Kuntokeskukset työllistävät Suomessa noin 5 500 - 6 200 henkilöä. Yksityisissä kuntokeskuksissa päätoimisia työntekijöitä on yhtä kuntokeskusta kohden keskimäärin neljä työntekijää. Ensisijaisesti päätoimisia työntekijöitä palkataan fysioterapeuteista ja liikunnanohjaajista. Ko. alan opiskelijoita palkataan paljon sekä päätoimiseksi että sivutoimiseksi työntekijäksi. Kuntokeskusten **ohjaajien koulutus** hoituu yleensä erillisillä koulutuspäivillä (62%). Kuntokeskuksella tai -ketjulla voi olla oma sisäinen koulutusjärjestelmä jossa kouluttautuminen tapahtuu (50%). FAF järjestää myös yksityistä koulutuspalvelua kuntokeskuksille joita hyödyntää myös 50% Suomen kuntokeskuksista. 12% kuntokeskuksista ei hoida ohjaajien koulutusta mitenkään. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

Kunnan puolella ohjaajien kouluttautuminen on vähäisempää. Kunnat hyödyntävät usein urheiluseuroja ja palkkaavat koulun liikunnanopettajia.

Kuntokeskustoimialan liikevaihto on noin 350 miljoonaa euroa vuodessa. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

Kuntosalitoimintaa **haittaavia tekijöitä** ovat rahan niukkuus, ammattitaitoisten ohjaajien puute, hintojen polkeminen sekä kunnan kilpailu kuntosalitoiminnan tarjoajana. Myös se, että samanlaisia palveluja tarjoavia saleja on liikaa. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

## 2.3 Kuntosalien tilat ja välineet

Suomessa olevilla kuntosaleilla **ryhmäliikuntatilojen** määrä on lisääntynyt vuodesta 2003. Kahdella kolmesta löytyy ryhmäliikuntatilat sekä kuntotestaukseen sopivat tilat. Tilat solariumiin ja fysioterapiaan löytyy enemmän kuin joka toisesta kuntosalista. Saunatilat löytyvät kolmessa neljästä. Spinning-amfiteatteri löytyy myös, yli kolmanneksesta saleja.

Kunnallisten kuntosalien ja yksityisten kuntosalien **erovaisuus** näkyy siinä, että yksityisillä varustelu on monipuolisempaa. Yksityisillä kuntosaleilla saattaa olla edellä mainittujen tilojen lisäksi lapsiparkki.

Valtaosa kuntosaleista panostaa kuntosalilaitteiden ja -tilojen parantamiseen. Enemmän kuin kaksi viidestä suunnittelee matalan kynnyksen liikuntapalveluita esim. vähän liikkuville ja kuntoutujille. Kaksi kolmasosaa panostaa jatkossakin ryhmäliikuntaan, henkilökohtaisiin palveluihin ja lapsi- ja perheliikuntaan. Kuntosalibarometrissa 2010 on haastateltu 150 kuntosalin edustajaa puhelimitse satunnaisesti ympäri Suomea. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

Yksityisten ja kunnallisten salien **panostus** tarjontaan on suuri; yksityiset kuntosalit panostavat mm. personal trainer palveluihin, kuntotesteihin ja oheismyyntiin. Kunnallisella puolella panostus jää yleisesti ottaen vaatimattomaksi. Kuitenkin, molemmilla osa-alueilla suunnitellaan panostettavan matalan kynnyksen liikuntapalveluihin. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

Kaikilta kuntosaleilta löytyy aerobiset välineet, (joita ovat juoksumatot, stepperit, kuntopyörät, soutulaitteet jne.) pakkalaitteet, vapaat painot ja irtovälineitä. Ryhmäliikuntavälineitä, kuten steppilaudat, spinning-pyörät, pace löytyy kahdeksalla kymmenestä. Vipuvarsilaitteita löytyy kolmella kymmenestä.

Kuntosalit aikovat lähitulevaisuudessa **panostaa** etenkin aerobisiin laitteisiin kysynnästä johtuen. Myös ryhmäliikuntavälineisiin aiotaan panostaa enemmän. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

## 2.4 Asiakasryhmät

Kuntosalien asiakkaat ovat iältään pääosin 31-40 vuotiaita. Liki puolet tutkimukseen vastanneista (150 edustajaa) ilmoittaa **suurimmaksi asiakasryhmäkseen** juuri 31-40 vuotiaat. Yli viidennes ilmoittaa suurimmaksi asiakasryhmäkseen yli 40 vuotiaat. Kyseinen asiakasryhmä käy useimmiten kunnallista kuntosalilla. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

**Naisten osuus** kuntosalikävijöistä on kasvanut vuodesta 2003 13%:sta 34%:iin. 2009-2010 tehdyn tutkimuksen mukaan naiset ovat ajaneet miesten ohi kävijämäärissä. Naisia on 365 000 ja miehiä 349 000. Naisten lisääntynyt harrastajamäärä selittyy osittain sillä, että Suomeen on perustettu useita vain naisille

suunnattuja kuntosaleja. Asiaan vaikuttaa myös se, että kuntosaleja varustetaan enemmän naisnäkökulmaa huomioiden; esim. tanssilliset jumpat kuten zumba, sekä muut jumpat kuten aerobic, pilates, bodybalance ym. Ryhmäliikunta tuo mukanaan yhteisöllisyyttä, mitä naiset hakevat kuntosalilta, kun taas miehet hakevat yhteisöllisyyttä yleensä joukkuepeleistä.

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että **naiset ovat potentiaalinen asiakasryhmä**. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan (2009-2010) nuorten aikuisten kävijämäärät ovat vähentyneet huomattavasti. Ikäluokka on jo itsessään pieni, joka vaikuttaa kävijämääriin. Toisekseen, kyseinen ikäluokka liikkuu harrastusmielessä yleensäkin vähemmän mitä aikaisemmin. Nuoria aikuisia ei tämän vuoksi pidetä kovin potentiaalisena asiakasryhmänä. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

Yksi potentiaalinen asiakasryhmä löytyy senioreista. Väestön ikääntyessä kuntosaliasiakkaiden keski-ikäkin nousee väistämättä. Jo nyt kunnallisilla saleilla nähdään seniorit tärkeimpänä asiakasryhmänä. Kunnallisella puolella myös yli 40-vuotiaiden määrä on lisääntynyt huomattavasti. Yksityiset kuntosalit näkevät tämän tulevaisuutena, sillä heidän tämänhetkinen pääasiakasryhmä koostuu pääosin keski-ikäisistä henkilöistä ja naisista.

Johtopäätös on, että **seniorit ovat kasvava asiakasryhmä** johon kannattaa panostaa. Tällä hetkellä puuttuu vielä toimiva liiketoimintakonsepti. (Suomen kuntoliikuntaliitto ry)

### 3 POHJA-ANALYYSIT

Analyysien tehtävänä on selvittää yrittäjälle realistinen **lähtökohtatilanne**. Analyysien avulla luodaan perusta tavoitteille sekä toiminnan ja strategian kehittämiseksi. Analyysit auttavat löytämään yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia. Voidaan siis löytää kehittämiskohteet. (Vilkkumaa 2007, 103)

#### 3.1 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysi tehdään itseä varten, jotta yrittäjä ymmärtää omat lähtökohdat yritystä aloittaessa. Ympäristöanalyysiä tai –kartoitusta kannattaa päivittää itselleen jatkuvasti liiketoiminnan ohessa. Ympäristöanalyysiin kuuluu ottaa huomioon toimiala, markkinat ja kilpailijat.

Yhteiskunnalliset asiat on huomioitava, kuten lainsäädännön kehittyminen EU-tasolla, vapaakaupan tilanne EU-tasolla ja verotuksen kehittyminen.

**Taloudellisia tekijöitä** ovat mm. asiakkaiden ostopotentiaali, työvoiman saatavuus ja taloudellisen kasvun erilaiset vauhdit eri talousalueilla.

**Sosiaaliset tekijät** vaikuttavat osaltaan yrityksen toimintaan. Kuten se, miten yritys suhtautuu asiakkaiden ostoperusteiden muutoksiin, eettisiin ja moraalisiin arvoihin, ympäristöasioihin ja työntekijän suojelun kehittämiseen.

Yrityksen kannattaa pysyä myös ajan hermolla myös **teknologian** saralla. Uusi tietotekniikka, automaatio ja muu teknologia kehittyvät kaiken aikaa, johon yrityksen on hyvä vastata. (Vilkkumaa 2007, 111-112)

#### Kuntosalit Kuopiossa

Kuopiosta löytyvät **yksityiset kuntosalit** ovat: Fysioline Fressi, Ladyline, Kylpylähotelli Rauhalampi, Gym99, Kuntokeskus pyramidi, Torigym ja Kuntokeskus Petonen. Lisäksi uusia, vuonna 2013-2014 aikana tulevia kuntosaleja ovat Fressin kuntosali Petoselle sekä Kunnonsali (cms-ketju) valmistuvaan viihdekeskukseen Kuopion keskustaan. (Kuopion kaupunginhallitus) ([www.kunnonsali.fi](http://www.kunnonsali.fi))

Kuopion kaupunki tarjoaa myös kuntoilumahdollisuuksia mm. Uimahalli, Kuopiohalli, Lippumäen uima- jäähalli, Rajalan väestösuojan kuntosali. Liikuntapaikat, missä ei

ole kuitenkin kuntosalia ovat Crossfit Kuopio, Functional hyvinvointi- ja terveystoimintapalvelut, Hyvinvointikeskus Hytke. ([www.kuntokeskukset.fi](http://www.kuntokeskukset.fi))

Perustietoja Kuopion yksityisistä kuntosaleista:

**Fressi** tarjoaa paljon erilaisia ryhmäliikuntatunteja aamusta iltaan, painottuen alkuviikkoon. Fressillä on kuntosali jossa on useita aerobisia laitteita sekä venyttelytilat ja kuntosali. Fressi on suunnattu koko perheelle (kaiken ikäisille), molemmille sukupuolille. Fressi ilmoittaa sivuillaan ajankohtaisista asioista. Vuosikortin hinta on 50 euroa/kk. Kortilla voi kulkea 05.00-22.00. Fressi sijaitsee Kuopion keskustassa. ([www.fressi.fi](http://www.fressi.fi))

**Ladyline** on kaikenikäisille naisille suunnattu kuntosali, jossa on myös runsaasti ryhmäliikuntatunteja aamusta iltaan viikon jokaisena päivänä. Ladyline tarjoaa ravintovalmennusta ja henkilökohtaista valmennusta, tavoitteena parempi kunto. Vuosikortin hinta on 59 euroa/kk. Ladyline sijaitsee Kuopion keskustassa lähellä toria. ([www.ladyline.fi](http://www.ladyline.fi))

Kylpylähotelli **Rauhalahdessa** pääasiallinen toiminta on kylpylähotellin puolella, mutta kuntosalikin sieltä löytyy, jonne kertamaksu on 6 euroa ja kuukausi kortti 48 euroa. Rauhalampi sijaitsee noin 7 km etäisyydessä kuopion keskustasta. ([www.rauhalahti.fi](http://www.rauhalahti.fi))

**Gym99** kuntosalilla ei ole ryhmäliikuntaa. Kuntosalin lisäksi löytyy solarium ja infrapunasauna. Vuosijäsenyys maksaa 49 euroa/kk. Sijainti on torin läheisyydessä. Gym99 on perinteinen kuntosali ilman erilaisia tunteja (zumba yms). Suunnattu kaiken ikäisille. ([www.gym99.fi](http://www.gym99.fi))

Kuntokeskus **pyramidi** tarjoaa ryhmäliikuntatunteja aamusta iltaan viikon jokaisena päivänä. Kuntosalin lisäksi tiloissa löytyy solarium ja sauna. Hinta vuosikortille on 62 euroa/kk. Sijainti on leväsen kaupunginosassa, muutaman kilometrin päässä keskustasta. ([www.pyramidi.fi](http://www.pyramidi.fi))

**Hytke** on suunnattu aikuis-väestölle. Saleissa on lapsiparkki eli suunnattu vanhemmille (25-40+) Monipuolinen tarjonta. ([www.hytke.fi](http://www.hytke.fi))

**Torigym** ei tarjoa ryhmäliikuntaa, vaan kuntosalin lisäksi hierontaa ja jäsenkorjausta. Hinta vuosikortille on 36 euroa/kk. Kulku 06.00-22.00. Torigym sijaitsee Puijonlaaksossa, muutaman kilometrin päässä keskustasta. ([www.torigym.fi](http://www.torigym.fi))

Kuntokeskus **Petonen** sijaitsee Petosen kaupunginosassa noin 7 kilometrin päässä keskustasta. Vuosikortin kuukausimaksu on 42 euroa. Palveluihin kuuluu ainoastaan kuntosalilaitteet, solarium, ravintolisät ja vaatteet. ([www.kuntoilukeskuspetonen.com](http://www.kuntoilukeskuspetonen.com)) Yksityiset kuntosalit kartalla, LIITE 1.

### Sosiaalinen media

Kaikki potentiaaliset kilpailijat hyödyntävät vähintään **Facebookia** yrityksen tiedottamiseen ja asiakaspalveluun. Lisäksi muutamat kilpailijat hyödyntävät **Twitteriä** tiedottamiseen mutta huomattavasti vähemällä painotuksella mikä näkyy aktiivisuutena päivityksissä. Kilpailijat ovatkin selkeästi aktiivisempia Facebookin puolella mutta tämä voi johtua palvelun suuresta tunnettavuudesta muihin palveluihin verrattuna.

Potentiaalisista kilpailijoista eniten näkyvyyttä Facebookissa on **Fressi:llä** (1827 tykkääjää), sen jälkeen Crossfit:llä (486) ja Hytkeellä (420), Ladyline Kuopio (253) ja Gym99 (211). Osittain nämä numerot voivat selittyä Ladylinen kohdalla segmentoinnista mikä rajaa noin puolet Suomen väestöstä palvelun ulkopuolelle. Gym99 pientä määrää voi selittää ettei yritys tarjoa tällä hetkellä nuorten ja keski-ikäisten aikuisten keskuudessa muodissa olevia liikuntatunteja. Crossfit on selkeästi erikoistunut ja yleisesti näihin erikoisryhmiin kuuluvat ovat verkostoituneet vahvasti. Fressi Kuopio on selkeästi joukon suurin omaamalla seuraajia tuplasti muita enemmän, yrityksen monipuolinen tarjonta ja muutenkin suuri näkyvyys vaikuttaa juurikin paljon yhteisöpalveluja käyttäviin nuoriin ja keski-ikäisiin. ([www.facebook.com](http://www.facebook.com))



## Kuopion kunnan kuntosalit

Myös kunta tarjoaa usein kuntosalipalveluja halvemmilla hinnoilla kun yksityiset salit. Vertailukohtaksi nouseekin näiden kohdalla salien **varustetaso**. Lisäksi kuntien omistamia saleja kuormittavat usein eri seurojen varaukset erityisesti talvella. Muun muassa Kuopion kaupunki ylläpitää ja tarjoaa mahdollisuuden käyttää useita eri kuntosaleja. Näitä saleja on useissa liikuntahalleissa, väestönsuojissa, Studentiassa (yliopiston kampus), Vehmersalmen ja Riistaveden kouluilla. (Kuopion kaupunki)

## Kuopion asukkaat

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan Kuopion kaupungin **väkiluku** (31.12.2011) on 103 932 asukasta. Väkiluku on Kuopiossa nousujohteinen sekä syntyvyyden vuoksi että muuttovoittoisuuden vuoksi. 0-14 –vuotiaiden osuus väestöstä on 15,4%, 15-64 vuotiaiden osuus 67,5% ja 65 vuotta täyttäneiden osuus 17,1%.

Työllisten osuus 18-74 vuotiaista on 58,8%. Tilastokeskus on tutkimuksessaan ottanut huomioon laajemman maantieteellisen alueen kuin Kuopion kaupunki vastaavassa tutkimuksessa. ([www.stat.fi](http://www.stat.fi))

Kuopion kaupungin hallinto- ja kehittämiskeskuksen talous- ja strategiayksikkö on laatinut vuonna 2008 väestöennusteen vuosille 2008-2030. Alueittainen ennuste on tehty vuoteen 2015 asti.

Kokonaisennusteen mukaan Kuopion **väkiluku lisääntyy** noin 400 asukkaalla/vuosi ja vuoteen 2030 mennessä väkiluku on lisääntynyt 7000 asukkaalla (98 000 asukasta). Nuorten ja työikäisten osuus väestöstä vähenee vuoteen 2030 mennessä noin 2800 henkilöllä, kun taas 65-84 vuotiaiden osuus kasvaa noin 4500 henkilöllä. Lasten osuus pysyy samana. Kuopion kaupungin väestön keski-ikä vuonna 2006 oli 39,3 vuotta, joka on edelleen nousujohteinen. (Kuopion kaupunki)

Tutkimuksessa on otettu huomioon kaupungin alueelliset erot. Muuttoliike on vilkasta, syynä ovat tavallisesti uusien asuintalojen rakennukset uusille sijainneille jolloin vanhojen alueiden väkiluku vähenee ja samalla myös ikääntyä. Tietyillä alueilla myös syntyvyys on suurempaa. Tutkimuksesta käy ilmi, että vuoteen 2015 väestöltään kasvavia alueita ovat: Saaristokaupunki, Rautaniemi, Lehtoniemi-Keilanranta, Pirtti, Hiltulanlahti ja Inkilänmäki (Pihlajanlaakso). Alueet, joista väkiluku vähenee, ovat:

Saarijärvi-Rahusenkangas, Jynkkä, Puijonlaakso-Taivaanpankko, Neulamäki ja Litmanen. (Kuopion kaupunki)

Vuokrattavat liiketilat Kuopion kaupungissa

Kuopiosta löytyy suhteellisen paljon vuokrattavia ja ostettavia liikehuoneistoja, joiden arvo vaihtelee 5-14,5 euroa/neliometri. Hinta vaihtelee kaupunginosan, huoneiston iän ja kunnan mukaan. Vapaita liiketiloja, kooltaan 100-400 neliometriä löytyy keskustasta 29 kpl, Leväseltä 5kpl, Haapaniemeltä 2kpl, Puijonlaaksosta 3 kpl, Pieni neulamäki 1kpl ja Männistöstä 1kpl. Tässä koottuna ovat vain keskustan lähellä olevat kaupunginosat. (<http://kalenteri.kuopio.fi>; <http://asunnot.oikotie.fi>)

Kuopio kehittyä

Vuosien 2013-2014 aikana valmistuu Kuopioon uusi **viihdekeskus**. Carlsonin rakennuksen päälle rakennetaan yksi lisäkerros ja maan alle lisää paikoitustilaa. Viihdekeskus tulee käsittämään suuren ja modernin elokuvateatterin, keilahallin, ravintoloita ja kuntosalin.

Viihdekeskuksen tarkoituksena on elävöittää Kuopion kaupunkia ja luoda imagoa kaupungille. Tavoitteena on siis kehittyvän ja innovatiivisen imagon luominen. Pyrkimyksenä on myös saada lisää muuttovoittoa kaupungille sekä tietysti vierailijoita. (Kuopion kaupunki)

Kaupungin nousujohteinen kehitys voi vaikuttaa omaan liiketoimintaan positiivisesti, tuoden lisää elävyyttä ja ihmisiä Kuopioon ja näin ollen mahdollisia asiakkaita.

### 3.2 Resurssianalyysi

Yrityksen omaa toimintaa koskevat analyysit antavat kuvaa toiminnan laadusta, sisällöstä ja tasosta. Analyyseissa voidaan keskittyä aloittavan yrityksen talouteen ja toimintaprosesseihin. Analyysit tulisi tehdä objektiivisesti ja avoimesti.

Aluksi on hyvä selvittää yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta. Laskelmia voivat olla esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto prosentti, oman pääoman tuotto prosentti, henkilöstökustannukset €/henkilö, henkilöstötuotto €/henkilö, tuotteiden ja palveluiden kannattavuus jne. Yleensä ottaen pääasiallisesti selvitetään **kustannustehokkuutta**.

Toiseksi, on arvioitava omaa **maksuvalmiutta** ja oman pääoman käytön tehokkuutta. Esim. Quick ratio, current ratio, myyntisaatavien kiertonopeus jne. Kolmanneksi, on arvioitava oma vakavaraisuus ja omavaraisuusaste.

Yrityksen kannattaa valita muutama tärkeä **tunnusluku**, jota seurataan pidemmällä juoksulla. Tunnusluvut toimivat siten mittarina yrityksen talouden kehityksessä. (Vilkkumaa 2007, 125-126)

**Yrityksen toiminta** koostuu eri tekijöistä, joita ovat mm. johtaminen ja esimiestoiminta, organisaatorakenne, osaaminen ja toimintaprosessit. Johtamista tutkittaessa arvioidaan mm. onko johto riittävän ja selkeän tavoitteellista ja suunnitelmallista. Myös se, onko johtaminen tehokasta ajankäytön suhteen, vuorovaikutukseen kannustavaa ja koko ajan eteenpäin menevää ja kehittyvää.

Organisaatorakennetta analysoitaessa otetaan huomioon asiakaskeskeisyys ja millaiset valtuudet ovat asiakaspalveluhenkilöllä. Tukeeko rakenne asiakaspalvelutilanteita, tuoko hidasteita. Arvioidaan, miten rakenne edistää tai hidastaa toimintaprosesseja.

Osaamista on myös syytä analysoida. Ammatillista osaamista voidaan selvittää arvioimalla niitä tietoja ja taitoja, joita tarvitaan juuri nyt yrityksen toiminnoissa, ja mahdollisesti myöhemmin strategisen aikajänteen aikana. On syytä pohtia myös vuorovaikutusosaamistaan ja tiimityöskentelytaitoja.

**Toimintaprosesseja** analysoidessa voidaan miettiä, mitkä ovat vahvuudet ja heikkoudet. Tavoitteena on heikkouksien poistaminen ja vahvuuksien ylläpitäminen. Toimintaprosessin on hyvä katsoa alkavan asiakkaasta ja asiakkaan kohtaamisesta. Millainen konsepti liittyy asiakaskohtaamiseen; mitä asiakas saa. Tämän prosessin jälkeiset tapahtumat ja toimijat ovat asiakkaalta enemmän pimennossa, siten ne ovat yrityksen sisäistä toimintaa. Näitä toimintoja ovat aineiden, tavaran hankinta ja tietojärjestelmien kehittäminen, toimittajat, alihankkijat ja yhteistyökumppanit. Sidosryhmät voivat liittyä esimerkiksi markkinoinnin/mainonnan saralle ja tuotteiden toimitukseen. Prosessiin liittyy myös toimintaympäristön arviointi.

(Matti Vilkkumaa 2007, 126-129)

## ProStart

Aloittavan yrittäjän kannattaa sopia tapaaminen ELY-keskuksen asiantuntijan kanssa, jossa **arvioidaan liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman elinkelpoisuutta**. Asiantuntija voi auttaa myös idean kehittämisessä. ProStart –ohjelmaan kuuluu kaksi tunnin mittaista tapaamista.

Asiantuntija laatii lopuksi kirjallisen raportin, josta käy ilmi yrityksen toteuttamiskelpoisuus ja toimenpidesuositukset hankkeen kehittämiseksi.

Konsultaation ehtona on, että hakijan luottotiedot ovat kunnossa. Palvelun hinta on 100 euroa. Erikseen voi hakea lisäkonsultaatiota, jonka hinnaksi tulee 120 euroa/päivä. Hakemus ProStarttiin kannattaa aloittaa soittamalla ELY-keskukseen varmistamalla ohjelman sopivuus. Tämän jälkeen hakemus ProStart –ohjelmaan tehdään verkossa. Osallistuminen vahvistetaan vielä sähköpostitse ja lopuksi ELY-keskus lähettää postitse lainvoimaisen päätöksen. ([www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi))

## Rahoitus:

Alkavalla yrittäjällä on mahdollisuus saada **ulkopuolista rahoitusta** Finnvera Oyj:ltä ja/tai Pankeilta. Finnvera on ”riskirahoittaja” joka rahoittaa myös hieman heikommin vakuuksin liikkeelle lähtevää yritystä. Finnvera kuitenkin vaatii asiantuntijan myönteisen lausunnon, josta käy ilmi että yritys on kokeilukelpoinen ja mahdollisesti kannattava (ELY-keskus ProStart). Oman talouden on oltava myös kunnossa. Finnvera voi rahoittaa alkavaa yritystä 35 000 eurolla 5 vuoden maksuajalle, sekä ensimmäisen vuoden voi saada maksuvapaaksi. Finnvera voi toimia myös takaajana Pankille. (Häkkinen, 14.3.2013; [www.finnvera.fi](http://www.finnvera.fi))

Esimerkiksi Nordea –pankki tarjoaa erilaisia **yrityslainoja**. Yksi niistä on eurolaina, joka on tarkoitettu alkavan yrityksen investoitien rahoitukseen. Laina-aika, takaisinmaksutapa ja lyhennysvapaat vuodet voi sopia joustavasti. Lainaan voi sopia myös erilaisia korkosuojausjaksia. Hyvä puoli on myös, että lainaehtojen muutoksista voi sopia lainan aikana. ([www.nordea.fi](http://www.nordea.fi))

Yleensä ottaen, lainanhakijan on hyvä kiinnittää huomiota lainan liikkeellelaskijan luottokelpoisuuteen, ratingiin. Yrityslainat ovat arvo-osuusmuotoisia ja niiden hallinnointi tapahtuu Arvopaperikeskuksen (APK) ylläpitämässä arvo-

osuusjärjestelmässä joka on kotimainen (OM- tai RM-säilytys) tai Euroclear – järjestelmässä mikä on ulkomainen.

Tavallisesti yrityslainoja myönnetään 50.000 euron erissä, joissakin lainoissa 100.000 euron erissä. (<https://www.op.fi>)

## Starttiraha

Starttiraha on tarkoitettu aloittavalle yrittäjälle **toimeentulon turvaamiseen** yritystoiminnan käynnistämisen- ja vakiintumisvaiheessa. Tuen suuruus on 900 euroa kuukaudessa ensimmäisen 6 kuukauden ajan. Seuraavat 6 kuukautta tuen määrä on 700 euroa. Edellytyksinä tuen saamiselle on yrityksen hyvät edellytykset jatkuvaan kannattavaan toimintaan eikä yrittäjällä ei saa olla etunaan muita valtion tukia. Yritystoimintaa ei saa olla rekisteröity kaupparekisteriin tai verottajan rekisteriin ennen tuen myöntämistä. Yrittäjä ei myöskään voi hakea tukea, jos hänen toimeentulonsa on muulla tavoin turvattu.

Käytännössä starttiraha haetaan verkossa TE-toimiston sivuilla. Hakemuksen liitteeksi tarvitaan todistus verojen maksamisesta, liiketoimintasuunnitelma sekä kannattavuuslaskelma. (Hannu Häkkinen 14.3.2013; [www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi))

Yrityksen kehittämistuki pienen yrityksen palkka- ja muihin toimintamenoihin

ELY-keskukselta haettava tuki on tarkoitettu pienelle yritykselle, joka aloittaa toimintaansa tai laajentaa sitä. **Avustus** on tarkoitettu tueksi työntekijöiden **palkkamenoihin** ja/tai yrityksen käyttämien asiantuntijapalveluiden kattamiseen sekä **laitteiden ja toimitilojen vuokramenoihin**.

Avustusta voidaan myöntää enintään 24 kuukaudeksi ja 50% menoista/palkoista. Edellytyksenä on yrityksen kyky jatkuvaan kannattavaan liiketoimintaan. Ennen hakemusta on hyvä keskustella ELY-keskuksen asiantuntijan kanssa. Hakemuksen voi täyttää ELY-keskuksessa tai sen voi tehdä myös verkossa. ([www.yrityssuomi.fi](http://www.yrityssuomi.fi))

## Omat resurssit

**Toiminta:** Yritys on osakeyhtiö, jonka osakkaina on kaksi yrittäjää yhtäsuurilla pääomilla, joten osakkuus jakautuu tasan (yhteensä 20000€). Molemmat yrittäjät toimivat yhtä paljon asiakaspalvelussa, mutta muut tehtävät jakautuvat hieman; Toinen yrittäjästä hoitaa kirjanpidon ja laskee kuukausittain yrityksen kannattavuutta, kun taas toinen yrittäjä toimii personal trainerina. Yrittäjät tekevät suuremmat päätökset yhdessä. Päätöksiä tehdessä auttaa se, että yrittäjillä ovat samat päämäärät. Päämäärän punaisena lankana on yrittäjien toiminta-ajatus, joka on tuoda hyvinvointia ihmisille.

Yritystä aloitettaessa palkataan yksi **työntekijä**, joka toimii erilaisten ryhmäliikuntatuntien vetäjänä. Päivisin kuntosalin toimistossa ja vastaanotossa työskentelevät yrittäjät, joista toinen ohjaa myös iltaisin yhden ryhmäliikuntatunnin. Osaamisen ylläpidon takaamiseksi lisäkoulutusta on mahdollista saada esim. kuntoliikunta-alan koulutuspäivillä; sekä yrittäjille, että työntekijälle.

Yrityksen **vahvuuksia** ovat kuntosalien kasvava käyttöaste, toimialueen optimaalinen ikäjakauma, toiminta-ajatus, jossa on varaa kehitykselle, positiivinen, innostava työilmapiiri ja yrittäjien avoimuus kehitysideoille. **Heikkouksia** voivat olla yrittäjien kokemattomuus yritysmaailmassa ja riski, ettei asiakkaita tuekaan toivotulla volyyminä. **Mahdollisuuksia** yrityksellä on, esimerkiksi oheistuotteiden hankinta ja myynti, erilaisten retkien järjestäminen ja erilaisten lajien tuominen salille. **Uhkia** ovat muut kilpailijat; heidän innovaationsa, brändinsä tai monipuolisuutensa.

## 4 YRITYKSEN SUUNNITTELU

Yrityksen suunnitteluun kuuluu oleellisina osa-alueina omien lähtökohtien tiedostaminen sekä liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät asiat. Yrityksen suunnittelussa yrittäjä arvioi omia resurssejaan ja miten niitä hyödynnetään yrityksen perustamisessa. Liikeidean pohjalta laadittava liiketoimintasuunnitelma toimii pohjana yritystä perustettaessa, sekä etsittäessä mahdollisia rahoittajia yritykselle.

### 4.1 Omat lähtökohdat

Yrittäjyyteen aikovan on aluksi mietittävä omia lähtökohtiaan. Yrittäjänä voi säilyttää persoonallisuutensa, mutta tiettyjä yrittäjyyteen soveltuvia piirteitä on hyvä olla. Kannattaa myös miettiä, sopiiko yrittäminen elämäntapana itselle. Onnistumiseen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten yhteiskunnallinen tilanne, yritysmarkkinat, oma taloudellinen tilanne sekä lähiomaisten suhtautuminen asiaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 10)

Auttavia kykyjä ja taitoja ovat esimerkiksi:

- organisointikyky
- stressinsietokyky
- ongelmienratkaisukyky
- kommunikointitaidot
- esimiestaidot
- taito hoitaa raha-asioita
- myynti- ja markkinointitaidot

Auttavia ominaisuuksia:

- sitkeys
- määrätietoisuus
- rohkeus
- energisyys
- luovuus
- realismi
- innostuneisuus
- joustavuus
- kärsivällisyys
- halu menestyä

Auttavia tietoja:

- toimialan ja markkinoiden riittävä tuntemus
- perustiedot markkinoinnista

- perustiedot sopimusasioista
- perustiedot kirjanpidosta
- perustiedot verotuksesta

Muuta hyödyllistä:

- hyvä liikeidea
- riittävä rahoitus
- asiakkaiden tarpeiden täyttäminen
- huolellinen suunnittelu

On myös ymmärrettävää, että yrittäjyys tarkoittaa **sitoutumista**. Se tuo mukanaan hyviä ja huonoja puolia. Vastuun mukana tulevat mm. vapaa-ajan väheneminen, pitkät työpäivät, velkaantuminen sekä markkinatilanteet saattavat muuttua, jolloin yrityksen täytyisi olla vastaamassa muutokseen. Hyviä puolia ovat esimerkiksi riippumattomuus, uusien asioiden oppiminen, omien ideoiden toteuttaminen ja omista aikatauluista päättäminen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 11-13)

Ennen yrittäjäksi ryhtymistä kannattaa miettiä omia valmiita resursseja ja mitä tarvitaan lisää. Missä asiassa olisi hyvä kehittyä? Kannattaa miettiä myös, kuinka paljon uuden oppiminen veisi aikaa, onko valmiuksia? Omat henkilökohtaiset tavoitteet kannattaa miettiä sekä myös se, löytyykö itseltä pitkäjännitteisyyttä ja joustavuutta. Kuinka varmistaa oma motivaatio? (Meretniemi & Ylönen 2008, 16)

#### 4.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma tehdään liikeidean pohjalta. Suunnitelman tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. Suunnitelma tehdään ennen kaikkea itseä varten, mutta myös esimerkiksi **rahoittajia** varten. Rahoittajat, eli pankit ja yksityiset rahoittajat, ovat kiinnostuneita suunnitelmasta haettaessa starttirahaa, pankkilainaa tai muita tukia.

Liiketoimintasuunnitelmassa tarkennetaan yrityksen toimintoja. Siihen kuuluvat osat: Liikeidea, tuotteet ja palvelut, asiakkaat, toimintatapa, visio, toimiala ja markkinatilanne, kilpailijat, laskelmat ja lisätiedot.

(Meretniemi & Ylönen 2008, 24-25)



## Liikeidea

Yritys perustetaan täyttämään yhteisön joko jo olemassa olemassa oleva tarve (esimerkiksi päivittäistavara-kaupat) tai pyritään täyttämään täyttämään piilevä tarve yrityksen liikeidean kautta. Liikeidea sisältää yrityksen **tuotteen tai palvelun**, on mietitty kenelle tuotteita tai palveluja myydään ja miten tuottaminen, toimitus ja myyminen tapahtuu.

Liikeidea toimii ikään kuin **yrityksen runkona**. Liikeidea voi löytyä oman osaamisen tai ammattitaidon kautta. Hyvässä liikeideassa voi olla ripaus jotakin uutta; esimerkiksi vanhan idean soveltamista uuteen konseptiin tai vaikkapa uuden tarpeen havaitseminen markkinoilla.

On myös mahdollista ostaa valmis yritys, jossa on ovat valmiina liikeidea, asiakaskunta, markkinaosuus ja toimintakonsepti. Tähän tarvitaan pääomaa ja uuden yrittäjän on mietittävä, sopiiko vanha toimintakonsepti ja kannattaako sitä muuttaa, huomioon ottaen vanhat asiakkaat. Esimerkiksi franchising-yrittäjyydessä on yritysidea jo valmiina. Yrittäjä saa tukea ja neuvoja franchising-sopimuksen antajalta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19-21)

Kun liikeidea on valmiina, kannattaa vielä lopuksi arvioida realistisesti yrityksen tulevaa kilpailukykyä ja sopivuutta asiakkaille. Liikeideaa voi testata ja apuna voi käyttää myös ulkopuolisia asiantuntijoita.

On hyvä tehdä myös jonkinlainen markkinatutkimus, joka voidaan tehdä kyselyillä, haastatteluilla tai tilastojen avulla. Näiden tutkimusten avulla pystytään tarkemmin kartoittamaan onko kyseiselle palvelulle tai tuotteelle kysyntää. (Meretniemi & Ylönen 2008, 22)

## Tuotteet ja palvelut

Tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden kysyntään ja tarpeeseen. Kannattaa miettiä tarjoaako yritys massatuotetta tai –palvelua vai erikoistuuko yritys omalla sektorillaan tai markkina-alueellaan. On myös mietittävä, kuinka paljon asiakkaat olisivat maksamaan tuotteesta tai palvelusta ja kuinka usein ostokertoja olisi suhteessa hintaan. Volyymin aikaansaaminen on tärkeää. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26)

Ennen tuotteen/palvelun tarjoamista olisi hyvä tehdä **markkinatutkimus**, jossa selvitetään asiakasmarkkinoita ja sitä kautta kysyntää. On punnittava, onko kysyntä tarpeeksi laajaa. Joissain tapauksissa myös ajankohdalla voi olla suuri merkitys, milloin yritys avaa ovensa. Tuotteen/palvelun olisi hyvä vastata yrityksen imagoon, jotta kokonaiskuva olisi mahdollisimman yhtenäinen ja selkeä. Kannattaa myös selkeyttää sekä itselle että yleisölle se asia, mikä tuotteessa/palvelussa toimii kilpailuetuna verrattuna muihin alan kilpailijoihin. Lisäksi voidaan miettiä, mitä ominaisuuksia voidaan lisätä tuotteeseen/palveluun erilaistumisen kannalta. (Ryynänen & Littunen 2005, 28)

### Asiakkaat

On mietittävä tulevia asiakkaita; ikä, tulotaso, ammatti, perhetyyppi, harrastukset jne. ja kuinka heidät tavoittaa parhaiten. Kuinka ihmiset ja asiakkaat suhtautuvat jo olemassa oleviin vastaaviin tuotteisiin ja/tai palveluihin. Voi miettiä myös, millainen olisi yrityksen tyypillinen asiakas ja millaisilla perusteilla hän todennäköisimmin tekee ostopäätöksensä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27)

Asiakkaina voivat olla yksittäisten kuluttajien sijasta myös toiset yritykset ja/tai yhteisöt. Kohderyhmäksi on on voitu valita myös esimerkiksi miehet, naiset, lapset tai vanhukset jne. Useammalle asiakasryhmälle myytäessä on hyvä havainnoida, mikä **asiakasryhmä** tarvitsee eniten yrityksen tarjoamaa tuotetta/palvelua. Tärkeintä liiketoiminnan menestyksen kannalta on, että markkina-alueelta löytyy riittävä määrä ihmisiä, jotka tarvitsevat yrityksen tuotteita/palvelua ja ovat valmiita niistä maksamaan. (Ilmoniemi, M. Järvensivu, P. Kyläkallio, K. Parantainen, J. Siikavuo, J. 2009, 52)

### Toimintatapa

Yrityksen toimintatapa kertoo, miten yritys markkinoi tuotteitaan, millaisella organisaatiolla yritys toimii, miten palvelut toteutetaan, kuinka yritys erottuu muista kilpailijoista ja kuinka myynti tapahtuu. **Yrityksessä jokaisen toiminnon** olisi vastattava yrityksen imagoa ja arvoja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 28)

Täytyy ottaa huomioon myös yrittäjän ja henkilöstön henkiset, välineelliset ja taloudelliset voimavarat tuotteen tai palvelun tuottamiseksi. On siis harkittava, onko

tarvetta hankkia voimavaroja ulkopuolelta. Lisäksi, henkilöstön osalta kannattaa miettiä, millaista henkilöstöä tarvitaan ja millaista on mahdollisuus saada. Yrittäjä voi löytää uuden ratkaisun tuotteen tai palvelun valmistamiseksi tai markkinoimiseksi. Pääasia on, että liikeidean kaikki osat voidaan koota yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuutta on tarkasteltava aina olosuhteiden muuttuessa ja sopeutettava se uuteen tilanteeseen. (Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 14)

#### Visio

Siinä vaiheessa, kun on varmistanut liikeidean toimivuuden ja sen mahdollisuudet markkinoilla, on paikallaan luoda visio itselle ja yritykselle. Luodaan näkemys, millainen yritys voisi olla kolmen, viiden tai kymmenen vuoden kuluttua, mitä kehitystä siihen mennessä on voinut tapahtua. Visioon sisältyy myös **tulevaisuuden kuva** omasta henkilökohtaisesta tilanteesta. Visio kannattaa kuvitella itselleen niin innostavasti ja tarkasti kuin mahdollista, sillä se tuo motivaatiota sekä myös käytännön hyötyä; visio voi toimia tukena rahoitusta neuvoteltaessa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 29)

Visio kulkee käsi kädessä yrityksen mission ja arvojen kanssa. Missio kertoo, mikä tehtävä yrityksellä on ja arvot yrityksen periaatteista. Visiota ajatellessa, voi miettiä tulevaisuuden kuvaa oman toiminnan laajuudesta sekä muista kilpailijoista, sekä asioita, mitkä ovat merkityksellisiä yrittäjälle, yritykselle ja henkilöstölle. Tulevaisuuden kuvaa tarkastellessa on hyvä huomata, säilyykö yrityksen arvot myös vuosien kuluttua. Yrityksen strategiassa ei pidä toteuttaa arvojen vastaista toimintaa. (Ilmoniemi, M. Järvensivu, P. Kyläkallio, K. Parantainen, J. Siikavuo, J. 2009, 28)

#### Toimiala ja markkinat

Toimialan ja markkinoiden selvittäminen on oleellista yritystä suunniteltaessa. On tärkeää saada realistinen kuva toiminta-alueen tilanteesta, asiakaspotentiaalisuudesta, kilpailijoista ja heidän vahvuuksista ja toimintatavasta. Kannattaa miettiä, kuinka itse vakuuttaa toiminta-alueen kuluttajat. Markkinoilla saattaa löytää mahdollisuuksia; esimerkiksi jos kilpaileva yritys on lopettanut toimintansa paikkakunnalla, tai uusi yrittäjä arvioi olevan itsellä hyvän kilpailuedun; oma tuote tai palvelu on laadukkaampi tai kattavampi, sillä on hyvä imago, tehokkaampi myynti, uusi virkistävä konsepti tai halpa hinta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30)

## Kilpailijat

On hyödyllistä tutustua paikkakunnan kilpailijoihin ja heidän vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa. Mitä he palveluja tai tuotteita tarjoavat, millä hinnalla, millaisella konseptilla ja kuinka he markkinoivat yritystään. On myös otettava huomioon, kuinka suuria yrityksiä kilpailijat ovat, millaiset markkinaosuudet heillä on ja missä he sijaitsevat. (Meretniemi & Ylönen 2008, 31)

Kilpailijoita kartoitettaessa luodaan kuvaa asiakkaista, kilpailijoista sekä omasta yrityksestä muiden joukossa. Olennaista on tietää, kuinka asiakkaat suhtautuvat alan toimintaan sekä sen eri tuotteisiin ja palveluihin. On huomattava, mitä asiakkaat arvostavat alalla ja kuinka kilpailijat eroavat toisistaan omilla arvolupauksillaan. Yrittäjän on hyödyllistä ottaa nöyrä asenne ja yrittää oppia jotakin kilpailijoiltaan sen sijaan, että olisi varma omasta erinomaisuudestaan. Kilpailijoita tarkastellessa, ne voidaan erottaa kilpailijoihin, joilla on sama kohderyhmä ja niihin kilpailijoihin, joilla on eri kohderyhmä. Saman kohderyhmän omaavat kilpailijat ovat todellisia kilpailijoita, jälkimmäisenä mainitut voidaan jättää rauhaan. (Vilkkumaa 2007, 120-121)

## Arvolupaus

Yrittäjän on hyvä tarkastella kilpailuetuaan ja arvolupaustaan. Kuinka erottautua ja millaisen arvolupauksen oma yritys antaa omalla tuotteellaan tai palvelullaan asiakkailleen. Arvolupaus on syytä olla pitkäaikainen, sillä lyhytaikaisen edun toteutettaessa kilpailijoiden on helppo kopioida se. Pitkäaikainen arvolupaus on osa yritystä, joka antaa samalla luotettavuutta yritykselle muuttumattomuudellaan. Arvolupaus voi olla esimerkiksi hyvä, tasainen laatu palvelussa/saatavuudessa, nopeus, huoltovarmuus, toimintavarmuus, jatkuvuus tai hinta. On hyvä huomata, että annettu arvolupaus soveltuu yrityksen arvoihin, ihmiskäsitykseen ja ajatukseen keskinäisestä riippuvuudesta strategiaan. (Vilkkumaa 2007, 94-95)

## Henkilöstö

Onko perustajia yksi vai useampi, tarvitaanko työntekijöitä, palkataanko heitä vakituisen työsuhteeseen, käytetäänkö alihankkijoita tai vuokratyövoimaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 33)

Työntekijöiden palkkauksessa on käytettävä pohjana ajantasaista työehtosopimusta, jolla turvataan työntekijälle palkkauksen vähimmäistaso. Työehtosopimukseen sidotut osapuolet eivät voi alkaa painostamaan toista osapuolta työehtojen muutoksiin sopimuksen voimassaoloaikana. Sopimus turvaa näin ollen molempia osapuolia. On suositeltavaa, että sopimus tehdään kirjallisesti, jotta ehdot voidaan tarvittaessa tarkastaa helposti. Sopimus on mahdollista tehdä myös suullisesti tai sähköisesti. (Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 106)

Henkilöstön kanssa on hyvä oppia kommunikoimaan rakentavasti, eli palautteen antaminen/vastaanottaminen on tärkeää. Myönteinen palaute rohkaisee eteenpäin auttaa motivaation ylläpidossa. Kriittinen palaute hyvin esitettynä on kehitysmahdollisuus. Palautteen voi asiasta riippuen antaa välittömästi, tai esim kirjallisesti esim. vuosittain tapahtuvassa mielipidekyselyssä. (Vilkkumaa 2007, 179-183)

#### Laskelmat

Investointilaskelma: Yrittäjän on tehtävä tärkeitä laskelmia; Investointilaskelmassa hän laskee, kuinka paljon rahaa tarvitaan yritystoiminnan aloittamiseen ja ensimmäiseen vuoteen.

Kannattavuslaskelma: Laskelma osoittaa, kuinka paljon yrityksen on tehtävä myyntiä, jotta yrittäjälle jäisi rahaa käteen elämiseen ja liiketoiminnasta aiheuneiden kulujen jälkeen.

Kassavirtalaskelma: Yrittäjä tekee laskelman joka kuukausi yrityksen toimiessa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24-38)

#### Rahoitus

Uudet yritykset usein tarvitsevat oman rahoituksen lisäksi myös ulkopuolista rahoitusta. Tätä rahoitusta tarjoavat useat eri tahot. Rahoitusta tarjoavat pankkien lisäksi myös useat yrittämistä tukevat säätiöt. Näitä säätiöitä on esimerkiksi: **Finnvera** joka tarjoaa rahoitusta ja asiantuntemusta aloitteleville yrityksille sen rahoitustarpeisiin yrittäjälainan muodossa. Lainan tarkoitus on täydentää yrittäjän omapääomaa. Lisäksi Finnvera tarjoaa yrittäjälle rahoitusta kun yritys työllistää yrittäjän lisäksi muitakin työntekijöitä. ([www.finnvera.fi](http://www.finnvera.fi))

**Keksintösäätiö**, jonka tarjoama rahoitus on tarkoitettu yksityishenkilöiden ja pienyrittäjien tekemien keksintöjen kehittämiseen eikä varsinaisesti ole yrityksen perustamiseen tarkoitettua rahaa, vaan tuotekehitykseen tarkoitettua. Rahoitus maksetaan takaisin jos keksintö on kaupallisesti onnistunut. ([www.keksintosaatio.fi](http://www.keksintosaatio.fi))

**Tekes** tarjoaa myös rahoitusta yritysten tutkimus- ja kehitysprojekteihin mutta on tarkoitettu pääasiallisesti pitempiaikaisiin projekteihin. Lisäksi Tekes tarjoaa avustusta jo perustetuille lupaaville nuorille yrityksille.

**ELY-keskus** tarjoaa rahoitusta pk-yrityksille niiden kehittämiseen ja investointihankkeisiin. ELY-keskus neuvoo yrityksille rahoitukseen liittyvää neuvontaa ja konsulttipalveluita.

## 5 MARKKINOINTI JA SOSIAALINEN MEDIA

### Markkinointi perinteisessä mediassa

Perinteisillä medioilla käsitetään yleisesti televisio, radio, printtimedia (lehdet) ja ulkomainonta. Vaikka digitaalisen median kasvun myötä internet ja mobiili mainonta on vienyt tilaa perinteisiltä medioilta esittävät ne silti yhä vahvaa osaa markkinoinnissa ja näkyvyydessään. Voidaankin puhua että perinteisen median rooli on osittain muuttunut valtamediasta tukemaan digitaalista markkinointia, esimerkiksi usein lehti-, televisio- tai radiomainoksissa mainitaan internet osoite josta löytää lisätietoja tai voi tilata tuotteen.

Lisäksi usein perinteisissä medioissa uusille yrityksille esteeksi nousee **hinta** jotka ovat esimerkiksi televisiossa suuret verrattuna siihen että uusi yritys luo sivuston eri yhteisöpalveluihin ja markkinoi sitä kautta itseään. Perinteinen media tarjoaa silti yhden edun digitaaliseen mediaan ja erityisesti pelkästään yhteisöpalveluissa tapahtuvaan markkinointiin ja tämä etu on laaja näkyvyys, erityisesti yli 34 vuotiaissa. Markkinointi perinteisissä massamedioissa onkin tarpeellista jos tavoitellaan **vanhempaa ikäpolvea**. (Karjaluoto 2010, 108-123)

### Markkinointi digitaalisessa mediassa

Internetin yleistyessä myös markkinointi ja yritysten viestintä on siirtynyt yhä enemmän digitaaliseen muotoon. Digitaalisen median käsite on kun tieto siirtyy 1 ja 0 muodossa. Yleisesti tällä digitaalisessa mainolla käsitetään internet ja mobiili markkinointi. Suomessa vuonna 2012 16-74 -vuotiaista oli 78% käytti internettiä päivittäin ja puolet 16-74 -vuotiaista seurasi ja rekisteröitynyt jäseneksi vähintään yhteen yhteisöpalveluun. Vaikka käyttäjiä löytyy koko ikäjakaumasta on painopiste silti **nuoremassa ikäpolvessa** ([www.stat.fi](http://www.stat.fi))

Tällä hetkellä suosituimmassa yhteisöpalvelussa, Facebookissa, on arvioitu olevan noin 2 miljoonaa suomalaista. Vaikka todellinen määrä on jonkun verran pienempi kun poistetaan esimerkiksi väärillä tiedoilla luodut tilit, puhutaan silti merkittävästä määrästä potentiaalisia asiakkaita. Tämän takia yhä useampi yritys ja yhteisö löytyy sosiaalisesta mediasta jossain muodossa. Tämä kasvu tarjoaa myös kuluttajille entistä **helpomman tiedonsaannin** yrityksistä ja tuotteista, sekä yrityksille entistä

helpomman, asiakasläheisemmän ja nopeamman tavan vuorovaikuttaa asiakkaiden kanssa. Internetin kasvu tuo myös yrityksille haasteita ja mahdollisuuksia. (www.stat.fi)

### Eri yhteisöpalvelut

Ennen kuin yritys voi alkaa markkinoimaan erilaisilla foorumeilla tulee sen tietää mitä erilaisia yhteisöpalveluita on olemassa ja minkälaiseen markkinointiin ja asiakassegmenttiin ne sopivat. Yleisesti yhteisöpalvelut voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan. Yleispalvelut ovat yhteisöjä jotka tarjoavat ihmiselle mahdollisuuden moninaiseen sosiaaliseen kanssakäymiseen. Esimerkiksi sama sivu tarjoaa mahdollisuuden liittää kuvia, kirjoittaa viestejä ja muodostaa erillaisia ryhmiä. Näitä sivustoja on esimerkiksi **Facebook**, jo vähän vanhentunut **MySpace** ja **Google+**. Nämä sivustot **sopivat parhaiten** yrityksen markkinointiin koska ne tarjoavat laajat yhteisö ja kontakti mahdollisuudet.

Toinen yhteisöluokka on erikoistuneet yhteisöt. Nämä pyrkivät tekemään vain yhden asian mutta ne pyrkivät tekemään sen paremmin kuin yleispalvelut. Näitä sivustoja on esimerkiksi Twitter.

Viimeinen luokka on niin kutsutut hybridit. Hybridi sivustot yleensä rakentuvat yhden pääominaisuuden ympärille johon on liitetty osittain muita yhteisöominaisuuksia. Näistä sivustoista isoin esimerkki on YouTube joka tarjoaa pääasiallisesti videoiden jakopalvelun, mutta samalla tarjoaa mahdollisuuden kommentoida näitä videoita ja luoda profiilin ja seurata muita profiileja. (Smith & Treadaway 2010, 27-30)

Yhteisöpalveluista **yritys** voi hyödyntää **Facebookia**, mikä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden luoda ilmaisen yritysprofiilin. Yritysprofiilin ja yksityishenkilön profiilin pääasiallinen ero on siinä, ettei yritysprofiilin kanssa pysty olemaan ”kaveri”. Näin yksityishenkilöt voivat säilyttää yksityisyytensä, vaikka seuraisivat yrityksen päivityksiä. Yritysprofiilin seuraaminen tapahtuu tykkäysten kautta. Kun henkilö tykkää yrityksestä hänen facebook seinälle tulee yrityksen tekemät päivitykset.

### Kuopiolaisten internetin käyttö

Valtaosa Kuopion väestöstä kuuluu 15-64 -vuotiaisiin (67,5%) tässä ikäjakaumassa keskimääräinen internetin käyttö 3kk ajalta on 95,7% jonka painopiste on nuoremissa, lisäksi tämän ikäjakauman keskimääräinen yhteisöpalvelujen käyttö



viimeisen 3kk sisään on 57% jonka painopiste on selkeästi nuoremissa (16-24v 86% ja 25-34v 80%). ([www.stat.fi](http://www.stat.fi))

## Yhteisöpalvelujen haasteet ja mahdollisuudet

Suurin haaste yrityksille internetin myötä on helpottunut tiedonhankinta. Nykypäivänä ei ole harvinaista että asiakas etsii muiden ihmisten kokemuksia tai arvosteluja tuotteesta tai yrityksestä ennen ostopäätöksen tekoa. Chris Treadway ja Mari Smith kirjoittaakin kirjassaan ”Facebook Marketing: An Hour a Day” miten kasvanut sosiaalinen media mahdollistaa mielipiteiden ja tiedon jakamisen tuotteista ja yrityksistä entistä helpommin tuttavapiirin kesken, johon henkilö usein luottaa eniten. Tämä nopea tiedonhaku ja leviäminen luo yritykselle haasteen tarjota asiakkaille yhä parempaa palvelua ja reagoida entistä nopeammin mahdollisiin negatiivisiin kokemuksiin yrityksestä.

Yhteisöpalvelut tarjoavat yrityksille mahdollisuuden tarjota asiakkaille yhä tarkemmin **kohdennettuja tarjouksia** ja seurata tarkemmin mitä yhteisiä tekijöitä heidän kohderyhmästä löytyy. Eli yrityksen on helpompi segmentoida asiakkaansa ja tarjota heille kohdennettuja tarjouksia.

Kasvava yhteisöpalvelujen käyttö mahdollistaa yrityksille myös nopeamman **kommunikoinnin** yrityksen ja asiakkaiden välillä. Katleena Korteso ja Liisa-Maria Patjas käsittelee laajasti tätä yhteisöpalveluissa tapahtuvaa asiakaspalvelua kirjassa ”Kuka Vastaa? asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa”. Vaikka kyse olisi ongelmatilanteesta voi nopea ja selkeä tiedote yhteisöpalvelun kautta säästää huomattavan määrän yrityksen resursseja pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi tiedon päivittäminen Facebookiin tai nopea viesti Twitteriin voi tarjota asiakkaille arvokasta tietoa. On myös mahdollista antaa tarjouksia tai tiedotteita tätä kautta.

## Käytännön toimenpiteitä

Pienemmissä yrityksissä on hyvä sopia vastuuhenkilö, kuka vastaa yhteisöpalveluissa tapahtuvista päivityksistä ja markkinonnista. Tälle vastuuhenkilölle olisi myös hyvä määritellä varalle toinen yrityksessä toimiva henkilö tilanteita varten, jossa vastuuhenkilö ei pysty huolehtimaan tarvittavista toimista. Suuremmissa yrityksissä, jotka mahdollisesti omaavat markkinointiosaston, tulisi työ jättää heille. Näin pystytään määrittelemään selkeästi vastuualueet ja pystytään välttämään tilanteet, joissa kukaan ei tiedä mitä on tehty ja milloin on tehty.

Vastuuhenkilöille tulisi varata päivittäin aikaa käydä läpi yrityksen yhteisöpalvelut ja vastata siellä mahdollisiin yleisön esittämiin kysymyksiin, päivittää tietoja ja kertoa uusista yritykseen liittyvistä tapahtumista. Tämä tulisi tapahtua työaikana, jolloin voidaan selkeästi vetää raja työ- ja vapaa-ajan välille.

Yrityksen markkinointi yhteisöpalveluissakin tulisi olla tavoitteellista ja sen tulisi omata selkeät tavoitteet. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi myynnin lisääminen, yrityksen imagon parantaminen, brändin muokkaaminen tai näkyvyyden lisääminen. Näiden tavoitteiden pohjalta voidaan seurata toteutuneita tuloksia esimerkiksi vuosittain suoritettavalla kyselyllä.

## 6 YRITYSMUODOT JA ALOITTAVAN YRITYKSEN ILMOITUKSET

Yritystä perustettaessa on oleellista pohtia, millainen yritysmuoto olisi omalle yritykselle sopivin. Päätöksen teossa yrittäjä voi saada asiantuntijan apua. On otettava huomioon erilaisia asioita mitkä vaikuttavat yritysmuotoon, kuten **perustajien lukumäärä**. Esim. henkilöyhtiöt, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö tarvitsee aina vähintään kaksi yhtiömiestä. Suuremman perustajan yritysmuodoksi sopii osakeyhtiö tai osuuskunta. Osakeyhtiö voi olla myös yhden miehen osakeyhtiö, jolloin on vain yksi osakas.

**Pääomantarve**; Riippuu toiminnan laadusta ja laajuudesta. Pääoman tarpeen ollessa vähäinen, kyseeseen tulee yksityinen elinkeinonharjoittaja ja paljon pääomaa tarvitseva yritys usein on osakeyhtiö. Osuuskunnilla ei ole minimipääomamäärää sillä toiminnan laatu ja laajuus määrittelevät pääoman tarpeen.

**Vastuun jakaminen** yrityksen sisällä määrittelee myös, millainen yritysmuoto tulee olemaan. Esimerkiksi avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet voivat tehdä sitoumuksia yhtiön puolesta, joten oikean yrityskumppaniin löytäminen on oleellista. Osakeyhtiössä vastuu rajoittuu yhtiömiehen omaan pääomapanokseen. Yritysmuodon valintaan vaikuttaa myös, kuinka **joustavaa ja nopeaa** toimintaa halutaan saada aikaiseksi. Yksityinen elinkeinonharjoittaja voi tehdä päätökset itse, kun taas osakeyhtiössä byrokratia ja neuvottelut vievät aikaa.

**Yrityksen jatkuvuus** ja laajenemismahdollisuudet vaikuttavat asiaan. Yksityisen elinkeinonharjoittajan yritys on kaikkein haavoittuvin; esimerkiksi jos yrittäjä kuolee aikä sukupolvenvaihdosta ole valmisteltu. Henkilöyhtiöissä, osakeyhtiöissä ja osuuskunnassa henkilöiden vaihtuminen ei sellaisenaan vaikuta yrityksen olemassa oloon.

**Voitonjaon ja tappion** yksityinen elinkeinonharjoittaja nauttii tai maksaa itse, kun taas avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet sopivat voiton ja tappion perusteista. Osakeyhtiössä osakkaat saavat voitonjakoa osinkoina. Osuuskunnan tarkoituksena ei ole hankkia voittoa jäsenilleen, mutta sääntömääräyksellä voitto voidaan jakaa jäsenille. Esimerkiksi lisäpalkkana, osuuspääoman korkona tai ylijäämän palautuksena.

(Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 21-22)

### 6.3 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityiseksi elinkeinonharjoittajaksi voi ryhtyä luonnollinen henkilö, joka asuu euroopan talousalueella. Muussa tapauksessa tarvitaan Patentti- ja rekisterihallituksen lupa.

**Edustus:** Yrittäjä edustaa yritystä itse omana toimielimenään. Pääomalla ei ole minimivaatimusta.

**Prokuristi:** Yrittäjällä voi olla prokuristi, joka voi toimia päämiehensä puolesta liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvissä asioissa. Prokuristi voidaan ilmoittaa kaupparekisteriin.

**Elinkeinolain mukainen edustaja:** Edustaja vaaditaan, mikäli yrittäjä asuu Euroopan talousalueen (ETA-alue) ulkopuolella. Edustaja voi ottaa vastaan tehtäviä, tiedoksiantoja ja haasteita yrityksen puolesta. (Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 23-24)

### 6.4 Avoin yhtiö

Avoimen yhtiön perustamisessa tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Yhtiömiehet voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai yhtiöitä. Jos yhtiömiesten lukumäärä vähenee jostain syystä yhteen, eikä vuoden sisällä lukumäärä nouse kahteen, yhtiö katsotaan purkautuneeksi.

**Toimielimet:** Toimielimiä ei katsota pakollisiksi. Yhtiössä voi olla kuitenkin toimitusjohtaja, hallitus ja yhtiömiesten kokous jos näistä on sovittu. Toimitusjohtajan olemassa olo on ilmoitettava kaupparekisteriin.

**Pääomaa** ei välttämättä tarvita. Tilintarkastajaa ei tarvitse valita ellei yhtiösopimus tai lainsäädäntö toisin vaadi. Tilintarkastajaksi voidaan valita henkilö, joka asuu ETA-alueella, joka ei ole vajaavaltainen, konkurssissa tai liiketoimintakiellossa tai jonka liiketoimintakelpoisuutta on rajoitettu.

**Edustus:** Yhtiömiehillä on oikeus edustaa yhtiötä ja kirjoittaa sen toiminimi yhtiön toimialaan liittyvissä asioissa. Oikeutta voidaan rajoittaa poistamalla oikeus yhtiömiesten tekemällä sopimuksella.

**Prokuristi:** Yhtiöllä voi olla prokuristi, jolla on oikeus edustaa yhtiötä sopimuksen mukaan yksin, yhden tai useamman yhtiömiehen kanssa.

**Elinkeinolain mukainen edustaja:** Tarvitaan ainakin yksi edustaja, mikäli yhtiömiehet asuvat ETA-alueen ulkopuolella.

(Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 24-26)

## 6.5 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiöön tarvitaan kaksi tai useampi yhtiömies, joista vähintään yhden on oltava **vastuunalainen yhtiömies** ja vähintään yhden **ääneton yhtiömies**. Yhtiömiehet voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai yhteisöjä kuten muita yhtiöitä. Vähintään yhdellä yhtiömiehellä tai oikeushenkilöllä on oltava kotipaikka ETA-alueella. Jos ei ole, on tällöin haettava lupa Patentti- ja rekisterihallitukselta sekä valittava edustaja jolla on asuinpaikka ETA-maassa.

Pakollisia toimielimiä ei ole. Sovittaessa yhtiössä voi olla toimitusjohtaja, hallitus ja yhtiömiesten kokous. Toimitusjohtaja ilmoitetaan kaupparekisteriin.

**Pääoma:** ääneton yhtiömies suorittaa yhtiölle rahallisen panoksen kun taas vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat työpanoksesta. Ääneton yhtiömies saa korkoa antamastaan panoksesta ja ylijäämä jaetaan tasan vastuunalaisten yhtiömiesten kanssa.

**Tilintarkastus:** Tilintarkastajaa ei tarvitse kommandiittiyhtiössä valita, mikäli 1. taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa; 2. Liikevaihto ylittää 200 000 euroa; tai 3. Palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. Mikäli tilintarkastaja valitaan, se on valittava KHT tai HTM -yhteisö tai -tilintarkastaja.

**Edustus:** Vastuunalaisilla yhtiömiehillä on oikeus edustaa yhtiötä ja kirjoittaa sen toiminimi yhtiön liiketoiminnallisissa asioissa. Äänettömällä yhtiömiehellä ei sitä vastoin ole oikeutta ilman erillistä valtuutusta edustaa yhtiötä. Oikeutta voidaan rajoittaa yhtiömiesten tekemällä sopimuksella.

**Prokuristi:** Yhtiöllä voi olla prokuristi, jonka yhtiömiehet nimeävät yhdessä. Prokuran antamiseen ei tarvita äänettömän yhtiömiehen suostumusta. Prokuristi voi edustaa yhtiötä yksin, yhden tai useamman yhtiömiehen läsnäollessa, sopimuksen mukaan. Prokuristi saa toimia kaikissa liiketoiminnallisissa asioissa päämiehensä puolesta. Hänellä ei ole oikeutta luovuttaa päämiehensä omaisuutta tai tontinvuokraoikeutta eikä hakea kiinnitystä niihin ilman erillistä valtuutusta. Prokuristi voidaan ilmoittaa kaupparekisteriin. Vastuunalainen yhtiömies voi peruuttaa prokuran. (Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 22)

## 6.6 Osakeyhtiö

Osakeyhtiölain mukaan perustajaosakas ja osakkeenomistajat voivat asua myös ETA-alueen ulkopuolella. Kotipaikkavaatimuksia ei pääsääntöisesti ole. Osakeyhtiön **toimielimiä** ovat hallitus, hallintoneuvosto, toimitusjohtaja ja yhtiökokous.

**Hallitus:** Ainoana pakollinen toimielin on hallitus. Varsinaisia jäseniä täytyy olla yhdestä viiteen, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Jos hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä, täytyy hallituksella silloin olla ainakin yksi varajäsen. Jos hallituksessa on useita jäseniä, täytyy hallituksella silloin olla puheenjohtaja. Puheenjohtajan valitsee hallitus. Hallituksen jäsenet puolestaan valitaan yhtiökokouksessa. Jäsenenä voi olla täysi-ikäinen oikeustoimikelpoinen luonnollinen henkilö. Vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä ja varajäsenellä on oltava asuinpaikka euroopan talousalueella, jollei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä lupaa poiketa tästä.

Hallituksen jäsenet ja varajäsenet ilmoitetaan kaupparekisteriin.

**Hallintoneuvosto:** Hallintoneuvosto ei ole pakollinen toimielin. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa. neuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä. Jäseneksi ei voi tulla toimitusjohtaja eikä hallituksen jäsen. Hallintoneuvostolla voi olla myös puheenjohtaja. Jäsenet ilmoitetaan kaupparekisteriin. Vähintään yhden jäsenen on asuttava euroopan talousalueella, ellei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä poikkeuslupaa.

**Toimitusjohtaja:** Osakeyhtiössä toimitusjohtajan valitsee hallitus. Toimitusjohtajalla ja mahdollisella sijaisella tulee olla asuinpaikka euroopan talousalueella, ellei Patentti- ja rekisterihallitus anna poikkeuslupaa tästä.

**Yhtiökokous:** Yhtiökokouksessa osakeyhtiön osakkaat tekevät päätökset äänten enemmistöllä, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Yhtiökokous on pidettävä kuuden kuukauden kuluessa viimeisen tilikauden päättymisestä. Yhtiökokouksessa on päätettävä

- 1) tilinpäätöksen vahvistamisesta
- 2) taseen osoittaman voiton käyttämisestä
- 3) hallituksen jäsenten, hallintoneuvoston jäsenten ja toimitusjohtajan vastuuvapaudesta
- 4) tilintarkastajien valinnasta, jollei muuta ole säädetty osakeyhtiölaissa tai yhtiöjärjestyksessä.
- 5) muista yhtiöjärjestyksen mukaan käsiteltävistä asioista.

Ylimääräinen yhtiökokous pidetään, jos osakkaat tai tilintarkastajat, joilla on yhteensä kymmenesosa (tai pienempi yhtiöjärjestyksessä määrätty osa) kaikista osakkeista, vaativat sitä tietyn asian käsittelemistä varten.

**Päätöksiä** voidaan tehdä myös ilman yhtiökokousta. Päätöksen tekevät osakkeenomistajat yksimielisesti, joka kirjataan, päivätään, numeroidaan ja allekirjoitetaan.

**Pääoma:** Osakeyhtiön pääoman tulee olla vähintään 2500 euroa ja julkisen osakeyhtiön pääoma vähintään 80 000 euroa.

**Tilintarkastajat:** Osakeyhtiössä ei tarvitse valita tilintarkastajaa, jos 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa; 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai 3) palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Osakeyhtiössä tilintarkastaja valitaan yhtiökokouksessa. Jos tilintarkastaja tai tilintarkastajat valitaan KHT- tai HTM- yhteisöstä, ei varatilintarkastajaa tarvitse lain mukaan valita. Tilintarkastajia valitaan vähintään kaksi, mikäli 1) taseen loppusumma ylittää 25 milj. euroa 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 50 milj. euroa; tai 3) yhteisön tai säätiön palveluksessa on keskimäärin yli 300 henkilöä.

Tytäryrityksen tilintarkastajaksi on valittava ainakin yksi emoyhtiön tilintarkastaja. Tilintarkastajien toimikaudet jatkuvat toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin mainittu.



**Edustaminen:** Osakeyhtiötä edustaa hallitus. Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä, kuten myös siitä että yhtiön kirjanpito ja varainhoito on valvottua. Toimitusjohtaja edustaa yhtiötä ottaa vastuun hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti yhtiön juoksevien asioiden hoitamisessa. Hallitus voi valtuuttaa toimitusjohtajan myös laajempien ja/tai haastavampien työkokonaisuuksien hoitoon. Pääsääntöisesti yhtiötä edustavat kaikki osakkeen omistajat.

**Prokuristi:** Hallitus voi antaa myös prokuran. Voidaan määrätä esimerkiksi niin, että prokuristi saa edustaa yhtiötä ainoastaa yhdessä toimitusjohtajan kanssa tai hallituksen jäsenen kanssa. Prokuristi saa vastata kaikista päämiehensä työtehtävistä ja vastuualueista. Hänet voidaan ilmoittaa kaupparekisteriin.

**Elinkeinolain mukainen edustaja:** Mikäli osakeyhtiöllä ei ole kaupparekisteriin ilmoitettuja edustajia ETA-maissa, on yhtiön nimettävä erillinen edustaja jonka kotipaikka on Suomessa. (Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 29-34)

## 6.7 Osuuskunta

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme perustajaa, jotka voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Perustajana voi olla ulkomaalainen; asuinpaikalla tai kansalaisuudella ei ole perustamisen kannalta merkitystä. Ainoastaan vajaavaltainen tai konkurssissa oleva ei voi olla perustajana osuuskunnassa.

**Toimielimiä** osuuskunnalla on hallitus, hallintoneuvosto, osuuskunnan kokous ja edustajisto ja toimitusjohtaja.

**Hallitus:** Hallitukseen kuuluu pääsääntöisesti yhdestä seitsämään jäsentä. Mikäli hallituksessa on alle kolme jäsentä, on hallituksella oltava ainakin yksi varajäsen. Vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä sekä varajäsenellä on oltava asuinpaikka ETA-alueella, ellei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä poikkeuslupaa. Jäsenten lukumäärän ollessa enemmän kuin yksi, on hallituksella oltava puheenjohtaja. Hallituksen valitaan yleensä osuuskunnan kokouksessa, jolloin myös hallituksen jäsen ja varajäsen allekirjoittavat päivätyn suostumuksen tehtävään.

**Hallintoneuvosto:** Osuuskunnalla voi olla myös hallintoneuvosto, jossa täytyy olla vähintään kolme jäsentä. Vähintään yhdellä hallintoneuvoston jäsenellä ja varajäsenellä on oltava asuinpaikka ETA-alueella, ellei Patentti- ja rekisterihallitus

myönnä poikkeuslupaa. Jäseneksi ei voi tulla toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen. Hallintoneuvosto valitaan osuuskunnan kokouksessa. Hallintoneuvoston jäsenet ja varajäsenet allekirjoittavat päivätyt suostumuksen tehtävään.

**Osuuskunnan kokous ja edustajisto:** Osuuskunnan asioista päätetään osuuskunnan kokouksessa tai osuuskunnan edustajisto ilman kokousta. Osuuskunnan jäsenistö valitsee edustajisto suhteellista vaalitapaa noudattaen.

**Toimitusjohtaja:** Osuuskunnalla voi olla toimitusjohtaja, jonka yleensä nimittää hallitus. On myös mahdollista että toimitusjohtajan nimitää hallintoneuvosto tai osuuskunnan kokous. Toimitusjohtajalla ja hänen mahdollisella sijaisellaan on oltava asuinpaikka ETA-alueella, ellei Patentti- ja rekisterihallitus myönnä poikkeuslupaa.

**Pääoma:** Osuuskunta voi päättää itse osuusmaksun suuruudesta. Osuusmaksujen tulee olla saman suuruiset jäsenistön kesken. Kertyneistä osuusmaksuista muodostuu osuuskunnan pääoma. Osuuskunnan pääomaa ei rekisteröidä.

**Tilintarkastajat:** Osuuskunnassa ei tarvita, ellei lainsäädäntö tai osuuskunnan säännöt sitä edellytä. Tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta osuuskunnassa, mikäli 1) taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa; 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai 3) palveluksessa keskimäärin yli kolme henkilöä.

Tilintarkastaja vaaditaan myös silloin, jos aloittavalla osuuskunnalla on jokin muu liiketoiminta joka ylittää määritellyt raja-arvot.

Osuuskunnalla voi olla tilintarkastaja vaikka se olisi määriteltyjen raja-arvojen ulkopuolella. Tilintarkastaja valitaan KHT- tai HTM-yhteisöistä. Osuuskunnalla täytyy olla KHT-tilintarkastaja tai KHT-yhteisö, mikäli se on julkisen kaupankäynnin kohteena tai seuraavista kriteereistä täytyy vähintään kaksi: 1) taseen loppusumma ylittää 25 milj. euroa 2) liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 50 milj. euroa; tai 3) yhteisön tai säätiön palveluksessa on keskimäärin yli 300 henkilöä.

**Edustaminen:** Osuuskuntaa edustaa hallitus sekä mahdollinen toimitusjohtaja.

**Toiminimen kirjoittamisoikeus ja sen rajoitus:** Osuuskunnan säännöistä riippuen toiminimen voi kirjoittaa hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja. Hallitus tai hallintoneuvosto voi antaa oikeuden toiminimen kirjoitukseen. Oikeutta voidaan osuuskunnassa rajoittaa niin, että oikeus on vain esimerkiksi kahdella henkilöllä.

**Prokuristi:** Osuuskunnassa prokuran antaa joko hallitus tai hallintoneuvosto. Prokura voidaan antaa yhdelle henkilölle joka saa edustaa osuuskuntaa yksin tai usealle henkilölle siten, että he saavat edustaa vain kaikki yhdessä. Sääntönä voi myös olla, että prokuristi saa toimia vain toimitusjohtajan tai hallituksen jäsenen kanssa. (Asiatieto Oy & Holopainen 2012, 34-40)

## 6.8 Aloittavan yrityksen ilmoitukset

Yrittäjän täytyy tehdä tiettyjä käytännön asioita yritystä perustettaessa, jotta yritys olisi virallinen ja laillinen. Näitä asioita ovat mm. Rekisteröinti kaupparekisteriin ja perustamisilmoitus Verohallinnolle.

Rekisteröinti kaupparekisteriin:

Kaupparekisteri on Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämä **julkinen rekisteri** yrityksistä. Ennen toiminnan aloittamista on yrityksen tehtävä ilmoitus rekisteriin perustamisilmoituslomakkeella. Tästä lomakkeesta tulee ilmi yhtiön toiminimi. Toiminimestä tulee myös ilmetä yritysmuoto.

Toiminimen tulee täyttää toiminimilaissa määritellyt pykälät (Suomen Laki 2.2.1979/128). Toiminimen ilmoitus kaupparekisteriin tapahtuu **perusilmoituslomakkeella** joka sisältää toiminimen lisäksi muut kaupparekisteriä ja verohallintoa varten vaadittavat tiedot. Perustamisilmoituslomakkeet on jaettu kolmeen luokkaan:

Y1 lomake on yleinen perustamisilmoituslomake, jota käyttävät muun muassa osakeyhtiöt ja osuuskunnat

Y2 lomake on avoimia yhtiöitä ja kommandiittiyhtiöitä varten

Y3 lomake on yksityisille elinkeinonharjoittajille

Lomakkeen lisäksi osakeyhtiöiltä ja osuuskunnilta vaaditaan erilliset liitelomakkeet kaupparekisteriin. Kaupparekisteriin tehdystä perustamisilmoituksesta peritään käsittelymaksu joka vaihtelee yhtiömuodon perusteella. Käsittelymaksu on alv 0%, yksityisille elinkeinonharjoittajille hinta on 105 euroa, avoimille ja kommandiittiyhtiöille 225 euroa, osakeyhtiölle 380 euroa ja muille muodoille 380 euroa.

(Asiatieto Oy & Holopainen 2011, 53-66)

Perustamisilmoitus Verohallinnolle

Kaupparekisteriin ilmoittamisen lisäksi tulee yritystoiminnan aloittamisesta ilmoittaa Verohallinnolle. Uudet yritykset ilmoittautuvat **samalla perustamisilmoituslomakkeella** sekä kaupparekisteriin että Verohallintoon. Verohallinnon rekistereitä on ennakkoperintärekisteri, työntajarekisteri ja arvonlisäverovelvollisten rekisteri. Perustamisilmoitus voi myös sisältää ensimmäisen tilikauden arvioidun liikevaihdon ja arvion verotettavasta tulosta.

Yritys voi myös perustamisilmoituksella hakeutua ennakonperintärekisteriin, vaikka rekisteriin kuulumisen ei ole pakollista. Rekisteriin kuulumisella osoitetaan ettei suorituksen maksajan tarvitse tehdä maksusta ennakonpidätystä vaan rekisteriin merkitty toimija huolehtii ennakkoverojen maksamisesta itse. Jos yritys ilmoittautuu ennakonperintärekisteriin perustamisilmoituksella, laskee Verohallinto arvioitujen liikevaihdon ja tuottojen perusteella yritykselle valmiin ennakkoverolipun. Verovuoden aikana ennakoiden määrää voidaan muuttaa tarvittaessa. Mahdollisille jäännösveroille tai palautuksille lasketaan korkoa.

Jos yhtiö toimii säännöllisenä työnantajana tulee sen ilmoittautua **työnantajarekisteriin** perustamisilmoituksella. Ilmoitus tulee tehdä jos työnantajalla on kalenterivuoden aikana kaksi vakituista tai kuusi tilapäistä palkansaajaa. Jos yritys merkitään työnantajarekisteriin, lähettää Verohallinto työnantajalle ilmoituksen rekisteriin merkistämistä ja verotiliviitenumeron työnantajasuoristusten maksamista varten. Yritysten jotka työllistävät vain yhden vakituisen tai alle kuusi osaaikaista työntekijää kalenterivuoden aikana, ei tarvitse ilmoittautua työnantajarekisteriin. Tällainen yritys maksaa tarvittavat työntekijämaksut oma-aloitteisesti Verotilipalvelun kautta.

Jos yritys katsotaan harjoittavan liiketoimintaa minkä vuotuinen liikevaihto ylittää 8 500 euroa ja sen katsotaan harjoittavan tavaroiden tai palveluiden myymistä tai siihen rinnastettavaa toimintaa, tulee yrityksen ilmoittautua **arvonlisävelvolliseksi** perustamisilmoituksen yhteydessä. Ilmoitus on syytä tehdä myös tapauksissa joissa ei yrittäjä ei ole varma kuuluuko sen liiketoiminta arvonlisäverotuksen piiriin.

(Asiatieto Oy & Holopainen 2011, 67-72)

### **Työnantaja- ja työntekijämaksut**

Jos yritys työllistää omistajan lisäksi ulkopuolisia henkilöitä, tulee näille laatia työsopimus jonka perusteella heille suoritetaan työstä sovittu korvaus. Tämän lisäksi työnantaja joutuu suorittamaan määrätyt työnantaja maksut.

**Työeläkevakuutus** (TyEL) on eläkelain mukainen vakuutus työntekijälle, jolle maksetaan työstä vähintään 55,59 euroa kuukaudessa ja työntekijä on 18-67 -vuotias. TyEL on suurudeltaan vuonna 2013 23,40% maksettavasta palkasta, lisäksi TyEL suoritetaan muista työstä sovituista korvauksista, esimerkiksi ylityökorvaukset, vuosilomapalkat, mahdolliset lomakorvaukset, luontaisedut ja yms. TyEL maksusta

joutuu osan suorittamaan työntekijä, tämä osuus on riippuu työntekijän iästä, vuonna 2013 työntekijän osuus TyEL maksusta alle 53 –vuotiaille on 5,15% ja yli 53 –vuotiaille 6,5% maksettavasta palkasta ja muista korvauksista. Työnantaja suorittaa koko TyEL maksun samalla pitäen työntekijän osuuden palkanmaksun yhteydessä. (www.etera.fi)

Työnantajan pitää ottaa työntekijöille **lakisääteinen tapaturmavakuutus** joka kattaa työtapaturmat ja ammattitaudit. Vakuutuksen suuruus on 0,3-8,00% palkoista riippuen työnlaadusta ja vaarallisuudesta. Keskimäärin maksu on n. 1,00% palkoista. Tapaturmavakuutus tulee pääsääntöisesti ottaa jos työntekijä tekee yli 12 päivää töitä kalenterivuoden aikana.

Näiden lisäksi työnantaja joutuu suorittamaan palkoista **ennakonpidätyksen** ja **sosiaaliturvamaksun**. Ennakonpidätys tapahtuu työntekijän verokortissa määritellyllä ennakonpidätysprosentilla, jos työntekijä ei toimita verokorttia työnantajalle on ennakonpidätysprosentti 60%. Jos työntekijä on sairausvakuutuslain mukaan vakuutettu tulee työnantajan suorittaa sosiaaliturvamaksu. Sosiaaliturvamaksun suuruus on vuonna 2013 2,04% palkasta.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/tyonantajamaksut/tarkeitalukuja>

(Asiatieto Oy & Holopainen 2011, 105-115)

## 7 STRATEGINEN JA OPERATIIVINEN SUUNNITTELU

Yrityksellä on oltava tietynlaisia linjauksia, joiden mukaan toimitaan pidemmällä aikavälillä katsottuna. Strategisessa suunnittelussa voidaan asettaa esimerkiksi tietyn aikavälin tavoitteita, jotka pyritään saavuttamaan. Strategisissa suunnitelmissa on hyvä olla väljyyttä eteen tuleville muutoksille, esimerkiksi aikataulun suhteen tai sidosryhmien suhteen. Operatiivisessa suunnitelmassa paneudutaan tarkemmin yksittäisiin tekijöihin; kuka tekee, mitä tehdään ja miten tehdään.

### 7.1 SWOT –analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntosalien kasvava käyttöaste</li> <li>• Toimialueen optimaalinen ikäjakauma</li> <li>• Yrittäjien positiivinen asenne</li> <li>• Yksinkertainen konsepti</li> <li>• Toiminta on kaupunginosassa, jossa ei ole kilpailijoita</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjien kokemattomuus yritysmaailmassa</li> <li>• Kuopiossa on useita kilpailijoita</li> <li>• Yrittäjät eivät osaa ohjata itse vaativampia tunteja</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salilla on hyvät mahdollisuudet kehittyä/laajentaa konseptiaan</li> <li>• Yrittäjät voivat kouluttautua</li> </ul>	<p>Uhkat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muut olemassa olevat kilpailijat</li> <li>• Asiakkaiden vähäinen kävijämäärä</li> <li>• Toinen kilpailija asettuu samaan kaupunginosaan</li> </ul>

Yllä oleva SWOT –analyysi kertoo lyhyesti yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Kaavio selkeyttää ajatusta kuntosalin asemasta Kuopiossa.

**Vahvuudet** –osiossa voimme listata yhdeksi teijäksi kuntosalien kasvavan käyttöasteen. Väite perustuu kuntoliikuntaliiton tekemään tutkimukseen (Kuntoliikuntaliitto ry). Lisäksi Särkiniemessä asuu pääosin lapsiperheitä ja nuoria aikuisia ([www.kuopio.fi](http://www.kuopio.fi)). Yksinkertainen konsepti tarkoittaa sitä, että aloittavilla yrittäjillä on helpompaa aloittaa yksinkertaisesta ja ajan kanssa he voivat kehittää yritystoimintaa.

Yrittäjät eivät osaa vaativampia ryhmäliikuntatunteja, mutta ne ovat opeteltavissa esim. koulutuspäivillä. **Heikkoutena** voidaan pitää myös sitä, että yrittäjiltä puuttuu kokemusta yritysmaailmassa. Kuopiossa on kaiken kaikkiaan useita kilpailijoita, jotka houkuttelevat asiakkaita esimerkiksi hyvällä imagollaan tai sijainnillaan. Heillä on todennäköisesti jo vakiintunut asiakaskunta.

**Mahdollisuuksia** yrityksellä on, esimerkiksi oheistuotteiden hankinta ja myynti, erilaisten retkien järjestäminen ja erilaisten lajien tuominen salille. Yrityksellä on mahdollisuus erilaistua luomalla imagoa omaperäisellä sisustuksella ja tiettyjen lajien tuomisella salille. Yrittäjät voivat kouluttautua ammattitaitoisemmaksi ja kartuttaa tieto- taitoaan erilaiilla koulutuspäivillä ja kirjallisuudella.

**Uhkia** on yrityksellä aina, kuten riski siitä, että asiakkaita ei tulisikaan tarpeeksi, tai että kilpailija asettuu samaan kaupunginosaan. Uhkia ovat myös muut kilpailijat; heidän innovaationsa, brändinsä tai monipuolisuutensa.

## 7.2 Kuntosalin erilaistuminen

Pohdittaessa erilaistumista markkinoilla, mahdollisuuksia voisi olla esimerkiksi vanhemman kohderyhmän valitseminen. 40+ ja 60+ ikäryhmille voisi tarjota keskimääräistä enemmän kuntopiirejä ja fysioterapeuttista ohjausta kuntosalin puolella.

Toinen mahdollisuus voisi olla esimerkiksi kuntosalin ja uuden lajin, crossfitin yhdistäminen. Kohderyhmä olisi tuolloin nuoret ja aikuiset. Crossfitiä harjoitettaessa peruskunnon on oltava kohtuullisen hyvä. Crossfit tarvitsee oman tilan, noin 100 neliometriä. Kuntosali puoli olisi erikseen.

Kolmas mahdollisuus olisi differoitua aivan uudella tyylillä; Itämaisen tyylin tuomisella kuntosalille. Tällöin kuntosalin lisäksi 100 neliön salilla harrastettavana lajina esiintyisi esimerkiksi taiji, yoga, aikido, kungfu ja savate. Sisustustyyli tuloaulassa olisi itämaistyylinen. Aulassa olisi mahdollisesti tila, missä voisi nauttia kupin teetä itämaiseen tapaan.

Neljäntenä, teoriassa mahdollisuutena olisi ostaa valmis yritys, myytävänä oleva kuntosali. Tällöin olisi valmis asiakaskunta ja valmiit sidosryhmät. Yritystä voisi



kehittää eteenpäin mikäli sille olisi tarvetta. Tällä hetkellä ei Kuopiossa ole kukaan myymässä kuntosaliryitystä. ([www.pohjois-savonyrityspörssi.fi](http://www.pohjois-savonyrityspörssi.fi))

### 7.3 Kuntosalin strategia

Perusstrategia kuntosalilla on asiakkaalle annettu **arvolupaus**. Palvelun saatavuus, luotettavuus ja henkilökunnan ystävällisyys ovat perusasioita sekä laitteiden toiminta on taattu säännöllisillä huolloilla. Yrittäjät vastaanottavat mielellään palautetta ja kehitysideoita. Strategiaan kuuluu myös se, että yrityksen jäsenet koulutautuvat esimerkiksi erilaisilla koulutuspäivillä aika ajoin, jolloin tietoja ja taitoja pidetään ajan hermolla. Alasta kiinnostuneet jäsenet luonnollisesti päivittävät tietojansa myös kirjallisuuden kautta. Pidemmällä aikavälillä katsottuna, yritys voi piristää asiakkaitaan esimerkiksi sesongin tai vuodenajan mukaan. Yritys voi ottaa esimerkiksi tietynlaisia oheistuotteita myyntiin (aluksi vain kokeeksi) trendin mukaan, tai järjestää liikunnallisia retkiä asiakkailleen. Yrityksessä pidetään siis yllä eläväisyyttä ja pyritään kommunikoidaan asiakkaiden kanssa, jotta heidän tarpeisiin voidaan vastata parhaalla mahdollisella tavalla.

Kuntosalin **asiakaskunnan** ikäluokissa ei valita varsinaista kohderyhmää. Kuntosalin asiakas voi olla siis yhtä hyvin 18 -vuotias kuin 62 -vuotias. Kuntosalin markkinointi on näin ollen suhteellisen neutraalia. Pyritään siihen, että kuntosalilla olisi tarjolla jokaiselle jotakin, jolloin asiakassegmentti on mahdollisimman laaja ja näin ollen tuo enemmän asiakkaita.

Kuntosalin **hinnat** ovat markkinoiden keskitasoa, joten kuntosali ei eroa muista kilpailijoista sen suhteen. Kuntosalin tavoite hintojen suhteen on se, että annetaan hyvä ja antoisa kokemus kuntosalilla ja ryhmäliikuntatunneilla, jotta asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta. Näin ollen voimme odottaa asiakkaan tulevan vielä uudestaan. Hinnan määräytymiseen vaikuttaa kokonaisuudessaan sitä vastaava laatu. Ei voida asettaa liian korkeaa hintaa niin kauan, kuin salin puitteet ovat "vain" keskitasoa. Sama pätee alaspäin mentäessä; liian halvalla hinnalla kilpailu aiheuttaisi enemmän kuluja kuin tuloja, toisaalta kuntosalin kapasiteetti ei välttämättä riittäisi jos ongelmana olisi liiallinen ihmispaljous.

Siinä vaiheessa, kun asiakaskunta on riittävän laaja ja vakiintunut, voidaan hintaa korottaa varovasti. Samalla voidaan kehittää kuntosalia: ulkoasun virkistys, investointi uuteen laitteeseen tai lisäys jumppatunteihin.

**Asiakkaalle** esitellään maksuvaihtoehdot, mutta voidaan suositella klubijäsenyyttä.

Argumentteina voidaan käyttää esimerkiksi sen edullisuutta verrattuna muihin vaihtoehtoihin, sekä kehon säännöllisen huolehtimisen tärkeyttä ympäri vuoden.

Argumenttina voidaan käyttää myös sitä, että avainkortilla voi kulkea vapaammin, juuri silloin kuin asiakkaalle sopii. Esim. viikonloput.

Asiakkaalla on mahdollisuus jättää kehitysideoita (tai kehuja) palautelaatikkoon, joihin yrittäjät pyrkivät vastaamaan.

Yrityksen strategiaan kuuluu myös seurata **kilpailijoiden** hintoja sekä markkinoiden trendejä. Yritys pyrkii vastaamaan niihin nopeasti, mutta harkinnanvaraisesti. Trendien toteuttamiskelpoisuus riippuu siitä, millaisen budjetin se vaatii ja millaiset tilat ja välineet.

#### 7.4 Kuntosalin operatiivinen suunnittelu

Operatiivinen suunnittelu jakaa yrityksen strategian pienempiin osiin, eli toimintoihin. Operatiivisessa suunnittelussa päätetään, mitä tehdään, keneen otetaan yhteyttä, tehdään laskelmat tuloista ja menoista jne. tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelu on hyvä tehdä **vuositasolle**, sillä usein tavoitteet ovat pidemmällä aikavälillä toteutettavissa. Operatiivisessa suunnittelussa voidaan jakaa toiminnot yksilötasolle ja/tai tiimitasolle. (Vilkkumaa, 2007, 148-149)

#### Kuntosalilaitteiden hankinta, tarjouspyynnöt

Kuntosalilaitteita hankittaessa on tehtävä **tarjouspyyntö** jälleenmyyjälle. On kerrottava, mitä laitteita tarvitaan ja kuinka monta. Netistä ei yleensä löydä hintoja, vaan on otettava yhteyttä myyjään. Mikäli kuitenkin löytää yksittäisen laitteen hinnan nettisivuilta, siitä ei voi laskea kokonaishintaa useaa laitetta ostaessa paljousalennuksen vuoksi. On myös mahdollista tehdä leasing-sopimus, eli vuokrataan laitteet (Hannu Häkkinen, Pieksämäen työvoimatoimisto 14.3.2013).

Tarvitsemamme laitteet kuntosalille LIITE 2.

14.3.2013 soitettu kuntosalilaitteiden jälleenmyyjälle Yritys A:lle ja kysytty suuntaa antava tarjous, joka sisältää (edellämainitut) noin 27 laitetta, levypainot, tangot, telineet, käsipainot ja muutaman kahvakuulan. Hinnaksi on arvioitu 40 000-50 000 euroa. Arvioin hintaa verrattain huokeaksi, myös Yritys A sanoi hinnan olevan varsin kilpailukykyinen.

Vertailun vuoksi, soitimme myös Yritys B:n edustajalle, joka jälleenmyy eri merkkistä kuntosalilaitetta kuin Yritys A. Tehty sama tarjouspyyntö, johon hän arvioi hinnaksi 130 000 euroa.

Laadultaan kuntosalilaitteet vaikuttivat melko samantasoisilta. Yritys B:n laitteissa on tosin enemmän muotoilua ja pehmeät osat ovat verhoiltu värillisellä nahkalla/keinonahkalla. Vertailua on tehty nettikuvien perusteella.

#### Kuntosalitilojen tarpeen arviointi

Lähtökohtana tarvittavien tilojen suuruudelle on **puitteet hyvälle treenille**. Tarpeeksi tilaa laitteille, jotka kattavat koko kehon suuremmat lihasryhmät. Lisäksi tilaa vapailla painoilla harjoitteluun sekä venyttely/jumppatila. Näille tiloille on arvioitu karkeasti 120 neliötä.

Lisäksi tarvitaan tilaa pukuhuoneille, wc-tiloille ja vastaanottoon/toimistoon. Yhteensä tiloja tarvittaisiin noin 170-180 neliötä. Arvioidessa vuokran suuruutta, vuokran keskihinta 10 euroa/neliometri x 180neliötä = 1800euroa/kk.

Mikäli halutaan tilat myös Crossfit –salille, neliötä tarvitaan tällöin noin 270. Toki näitä tiloja voidaan käyttää muuhunkin ryhmäurheiluun, kuten esim. jumpat, pilates, kahvakuulajumppa, zumba, yoga ja muut, esim. itämaiset lajit.

Liiketilaa valitessa on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota myös parkkipaikka –alueisiin. Vuokrattavalla tilalla on hyvä olla nykypäivänä parkkipaikat ja lämpötolpat, sillä usein kuntosaliasiakkaat saapuvat paikalle autoilla (Häkkinen 14.3.2013).

#### Valittu vuokrakiinteistö

Kuopion **Särkiniemestä** löytyi kohde, jonka voimme ottaa esimerkiksi. Kohteessa on neliötä 250 ja neliövuokra on 7€. Liiketilän koko on riittävä ja vuokra verrattain edullinen. Kuukausivuokra olisi 1750€. Teemme laskelmat tällä esimerkillä.

(<http://kalenteri.kuopio.fi>)

Liiketilän ympäristössä on parkkitilaa sekä muita kauppia; lähinnä autokauppoja, kirjansitommo yms. Särkiniemessä ei ole kilpailijoita, lukuunottamatta kylpylähotelli

Rauhalahtea, jossa on pieni kuntosali. Särkilahti on potentiaalinen kohde, sillä asukkaita on alueella noin 3900 ja keski-ikä 38 vuotta. Särkilahdessa asuu paljon lapsiperheitä sekä nuorisoa yliopiston läheisyyden vuoksi. Alueella on myös kattavat palvelut; mm. päiväkoteja, ala-aste, kirjasto, kauppoja, parturi-kampaamo, huoltoasema ja kerhotilat. Runsaat lenkkeilypolut antavat hyvät ulkoilu- ja urheilumahdollisuudet. (<http://kuopionkaupunginosat.fi>)

#### Työntekijän tarve

Liikuntakeskusten- ja kuntosalien vähimmäispalkkasuosituksen mukaan yksi ohjattu tunti on maksimissaan 29,41€. Ohjattujen tuntien palkat ovat porrastettu tunnin haastavuuden mukaan. Laskemme kalleimman palkkaryhmän mukaan. Työntekijöitä tarvitsemme aluksi vain yhden. Hän voisi ohjata kahdeksan tuntia viikossa. Ma-To kaksi tuntia päivässä (klo: 17.00-19.00). Toinen yrittäjä ohjaa viimeisen, kolmannen tunnin. Perjantaina ei olisi näin alkuun tunteja, sillä yleensä osallistujia on viikonlopun tullessa vähemmän. (erityisalojen toimihenkilöliitto ry)

#### Aukioloaika

Kuntosalin toimisto on auki arkisin klo: 08.00-20.00 ja viikonloput suljettu. Asiakas, jolla on kuukausi- tai klubikortti, pääsee kulkemaan kortin avulla joka päivä klo: 06.00-22.00.

#### Sähkö, vesi

Lämmitykseen tarvittava sähkö on arviolta 50 000 kWh/vuosi. Arvio on suuntaa antava, apuna käytetty energiamarkkinaviraston nettisivun esimerkkejä. Sivulta löytyi myös hintavertailu, joten edullisin vaihtoehto olisi Sähkötuottaja A: 2732,24€/vuosi. (energiamarkkinavirasto)

Vettä kuluu siivoukseen, käsien pesuun, juomiseen, suihkuun ja wc:hen. Yleensä viiden minuutin suihkussa vettä kuluu noin 60litraa.

(<http://www.motiva.fi>) Vesi kuuluu muuttuviin kuluihin.

## 7.5 Alkuvaiheen markkinointisuunnitelma

Kuntosali **mainostaa** tulokkuuttaan suosituissa sanomalehdessä. Ilmoitus tulee Savon Sanomat –lehteen, sivulle 3. 8x250mm ilmoitus 11 kertaa vuodessa, 11 kk ajan. Hinta on 4 635€ (www.savonsanomat.fi). Lehtimainoksessa kuntosali ilmoittaa olemassa olostaan ja kutsuu ihmiset tervetulleeksi tutustumaan, ikään tai kokoon katsomatta. Särkiniemessä asuu paljon lapsiperheitä, joten voidaan olettaa että alueella asuu lehden tilaajia.

### Sähköinen markkinointi

Yrittäjät tekevät omat **kotisivut** sekä Facebook –sivun. Kotisivuilla asiakkaat voivat katsoa mm. ryhmäliikuntatuntien sisällön ja ajankohdan, toimiston aukioloajan, hinnat ja yhteystiedot. Molemmilla nettisivuilla yritys tulee ilmoittamaan tulevista liikuntaretkistä, muista tapahtumista tai aukioloaikojen muutoksista. **Facebook – sivuilla** voidaan tsemppata ihmisiä liikkumaan ja jakaa tietoisuuksia terveyteen ja kehon huoltoon liittyvistä aiheista. Facebook –sivuilla voidaan kysyä kiinnostusta esimerkiksi uutta lajia kohtaan, joka olisi mahdollisesti tulossa salin ryhmäliikuntatunneille. Facebook- ja kotisivu luodaan heti kun yritys on virallisesti rekisteröity kaupparekisteriin. Sivuilla voi mainostaa ennakkoon kuntosalin tulokkuudesta sekä avajaispäivästä. Yrityksen valittu kanava yhteisöpalveluissa on Facebook, sillä palvelu on ilmaista ja se on suosituin yhteisöpalvelin maailmalla sekä Suomessa.

Sovitaan **vastuuhenkilö**, joka vastaa yhteisöpalveluissa tapahtuvista päivityksistä ja markkinoinnista. Vastuuhenkilö varaa päivittäin aikaa käydä läpi yrityksen yhteisöpalvelut ja vastaa siellä mahdollisiin yleisön esittämiin kysymyksiin, päivittää tietoja ja kertoo uusista yritykseen liittyvistä tapahtumista.

**Tavoitteena** ovat tieto asiakkaiden tarpeista, joka auttaa myynnin lisäämistä, sekä yrityksen brändin muokkaaminen ja näkyvyyden lisääminen. Näiden tavoitteiden pohjalta voidaan seurata toteutuneita tuloksia esimerkiksi vuosittain suoritettavalla kyselyllä. Kysely voi koskea esimerkiksi yrityksen tunnettuutta tai asiakkaiden tarpeita.

Facebookin **yritysprofiilissa** näkyvät toimiala, yhteystiedot ja aukioloajat. Yhteystietojen pohjalta profiiliin tulee suoraan kartta, joka helpottaa kuntosalin löytämistä kaupungista. Kuntosalilla on myös mahdollista maksua vastaan saada mainostilaa Facebookista, jota voidaan harkita myöhemmässä vaiheessa, kun liiketoiminta on saanut jo jalansijaa. Mainostus Facebookissa voisi olla hyödyllistä sen loistavan kohdennettavuuden takia, koska mainonta voitaisiin kohdistaa henkilöiden ilmoittamien kiinnostusten tai sijainnin pohjalta. Mainosten hinnoittelu toimii huutokauppaperiaattella, jossa eniten kohderyhmästä tarjonneiden mainokset näkyvät ennen muita. Lisäksi yritys voi määrittellä kausittaisen budjetin, jonka pohjalta Facebook näyttää mainoksia aina niin pitkään, kunnes määritelty budjetti on käytetty. Vaikka yritys ei käytä maksullisia kanavia ainakaan aluksi, yritys voi silti hyödyntää yhteisöpalvelua tiedottamiseen, asiakaspalveluun ja yhteisöllisyyden luomiseen. ([www.facebook.com](http://www.facebook.com))

**Yrityksen kotisivut** luodaan WordPress -ohjelmalla. Ohjelma ladataan omalle tietokoneelle, joka on ilmaista. Ohjelmassa painopisteinä ovat esteettisyys, web - standardit ja käytettävyys.

Valmiit kotisivut tarvitsevat vielä rekisteröinnin ja palvelintilaa, jota tarjoaa esimerkiksi NettiHotelli. Nettihotelli on yksi monista rekisteröidyistä internetpalvelujen tuottajista. Nettihotellin eri kokoisista paketeista valitsemme Huone 1GB –paketin. Paketin hinta on 5,95€/kk, joka lasketaan yrityksen toimistokuluihin. Pakettiin sisältyy mm. domainin rekisteröinti. Valitsemme domainin, eli kotisivujen osoitteen (se ei saa olla varattu) ja sen loppuosan fi. Valitessamme loppuosan fi. maksamme 2,50€/kk lisää. Pakettiin kuuluu myös liikennetilastointi, joka kerää tietoa kotisivuilla vierailujen määrästä päivä- viikko- ja kuukausitasolla, tietoa siitä, mistä ihmiset ovat peräisin ja millä hakusanoilla he ovat löytäneet kotisivuille. Yrittäjille tarkoitetut sähköpostilaatikat kuuluvat kotisivuihin. Lisäksi sähköposteihin on asennettu roskapostisuodattimet ja virustorjunta. ([www.nettihanoteelli.fi](http://www.nettihanoteelli.fi))

Huone 1GB –paketin ominaisuudet:

- Levytilaa 1Gt
- Sähköpostilaatikoita 5 kpl
- Liikennöintiä 20 Gt/kk
- PHP 5.3, Perl, Python
- Ruby on Rails
- Tomcat/Java

- SQLite –tietokantatuki
- MySQL –tietokantatuki
- PostgreSQL –tietokantatuki

Paketti on riittävä Kuntosalia aloitettaessa. Mikäli muutoksia tarvitsee myöhemmin tehdä, voi tilata paketin, missä on enemmän kapasiteettia ja hinta on hieman korkeampi.

## 7.6 Laskelmat

TAULUKKO1. Palkkalaskelma

Tuntipalkka		29,70 €
Tunnit		32
<b>Peruspalkka</b>		<b>950,40 €</b>
<b>Henkilösivukustannukset</b>		
TyEL	18,25 %	173,45 €
Sosiaaliturva	2,04 %	19,39 €
Työttömyys	0,80 %	7,60 €
Pakolliset vakuutukset	1 %	9,50 €
Yhteensä		209,94 €
<b>Työnantajan kulut yht.</b>		<b>1 160,34 €</b>

**Palkkalaskelmassa** selviää, kuinka paljon kuluja aiheutuu työnantajalle palkoista yhdessä kuukaudessa. Työntekijän palkka on 29,70/tunti ja hän työskentelee, eli ohjaa 8 h viikossa ja 32 h kuukaudessa. Palkkauksessa käytetään erityisalojen palkkasuosituksista 2013 (erityisalojen toimihenkilöliitto ry). Yrityksen saadessa palkkatukea työ- ja elinkeinotoimistolta, on yrityksen tilitettävä työntekijän palkka kuukausittain työ- ja elinkeinotoimistolle.

TAULUKKO 2. Alkuinvestoinnit

Laitteet, Yritys A	50 000,00 €
Kalusteet	2 000,00 €
Tietokone ja tulostin	600,00 €
Kassakone	390,00 €
Avainlukija	639,00 €
Valvontakamera	299,00 €
Pukukaapit	2 840,00 €
Jumppatilan peilit	1 000,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>57 768,00 €</b>

Taulukossa on kerätty kiinteät laitteet, koneet ja kalustot, jotka yritys hankkii ennen toiminnan aloittamista. Yritys rahoittaa kulut yrityslainalla.

Hinnat ovat kerätty seuraavilta sivuilta:

[www.kassamagneetti.fi](http://www.kassamagneetti.fi)

[www.teknikmagasinet.fi](http://www.teknikmagasinet.fi)

[www.jujumyynti.com](http://www.jujumyynti.com)



TAULUKKO 3. Rahoituslaskelma

Investoinnit	Koneet ja kalusto	Kuntosalilaitteet	50 000€
		Pukukaapit	2 840€
		Peilit	1000€
		Atk- ja kassajärjestelmä	990€
		Avainlukija ja valvontakamera	938€
		Kalusteet	2000€
<b>Investoinnit yhteensä</b>			<b>57 768€</b>

Käyttöpääoma 3kk	Vuokra	Toimitila	5250€
		Sähkö	683€
	Markkinointi	Lehtimainonta	4635€
		Palkat	3481€
	Muut kiinteät kulut	Yrittäjät	12484€
		Lainanlyh.	1915€
Vaihto- ja rahoitusomaisuus			
<b>Rahantarve yhteensä 3kk</b>			<b>28 448€</b>

Rahan lähteet	Oma pääoma	Omat sijoitukset	20000€
	Laina pääoma	Pankkilaina	80000€
<b>Rahan lähteet yhteensä</b>			<b>100000€</b>

## Rahoituslaskelman analyysi

Rahoituslaskelma –taulukko auttaa hahmottamaan yritystoiminnan alun rahan tarpeen sekä investoinneille että kiinteille kuluille ensimmäisen kolmen kuukauden aikana. Investoinneissa on laskettu alussa tarvittavat laitteet, koneet ja kalusteet. Kalusteisiin kuuluu mm. vastaanottotiski, tuolit ja toimiston työtaisoja.

Seuraavassa osiossa on laskettu kolmen ensimmäisen kuukauden aikana tarvittava rahantarve kiinteiden kulujen kattamiseksi. Taulukosta voidaan nähdä, että rahan lähteet kattavat kulut. Rahan lähteitä ovat siis 20% omaa pääomaa ja 80% vierasta pääomaa.

Yrityksellä on siis edellytykset aloittaa liiketoiminta.

TAULUKKO 4. Kustannusarvio vuodessa

Vuokra	21 000 €
Työntekijän palkat	11 405 €
Henkilösivukulut	2 519 €
Yrittäjien palkat	36 000 €
Ennakkovero 18%	6 480 €
YEL 17,55% yrittäjän palkasta	7 455 €
Yrityslainan lyhennys	5 328 €
Korko 3%	2 334 €
Vakuutukset 500€	500 €
Vesi ja jätevesi	2 400 €
Sähkö	2 732 €
Välineiden huolto ja korjaus	1 200 €
Toimistokulut	1 200 €
Mainoskulut	4 635 €
<b>Yhteensä</b>	<b>105 188 €</b>

## Kustannusarvion analyysi

Kustannusarviossa on laskettu yrityksen kulut vuositasolla. Yhteensä arvioidut kulut ovat vuodessa 105 188 euroa. Mukaan on laskettu kiinteät kulut sekä veden kustannuksen arvio, joka on muuttuva kustannus.

Yritys maksaa vuodessa vuokraa 21 000 euroa. Tämä summa on laskettu valitun kiinteistön ilmoitetulla vuokrahinnalla 7 euroa/neliometri ja ilmoitettu koko on 250 neliötä. Tästä muodostuu hinta 1 750 €/kk.

Yritys työllistää yrittäjien lisäksi myös yhden ulkopuolisen työntekijän, joka käy salilla ohjaamassa ohjattuja tunteja neljänä päivänä viikossa kaksi tuntia kerrallaan. Hänen tuntipalkkansa on 29,70 euroa tunti. Kuukaudessa ohjaajalle tulee 32 tuntia eli

kuukausipalkaksi muodostuu 950,40 euroa. Tästä summasta laskettujen henkilösivukulujen kanssa yritys joutuu maksamaan työntekijälle kuukaudessa arvioitun työmäärän mukaan 1 160,34 euroa.

Suurin yksittäinen kustannus on yrittäjien palkat joka on 36 000 euroa vuodessa nettona, eli 3 000 euroa kuukaudessa. Yrityksessä on kaksi yrittäjää joten yksittäisen yrittäjän palkka on 1 500 euroa kuukaudessa. Nettopalkan lisäksi on laskettu pakollinen yrittäjän eläkevakuutus, joka on 17,55% palkasta, eli tässä tapauksessa 6 318 euroa vuodessa. Näistä muodostuvasta bruttopalkasta, 42 318 euroa vuodessa, yrittäjät maksavat ennakkoeroa 18% joka on tässä tapauksessa 7 617 euroa vuodessa.

Yrityksen arvioitujen vakuutustarpeiden hinnaksi muodostuu 500 euroa vuodessa, joka kattaa esimerkiksi palovakuutuksen.

Muuttuvista kustannuksista on arvioitu veden osuuden olevan 2 400 euroa vuodessa eli 200 euroa kuukaudessa, summa on arvio veden määrän ja hinnan mukaan. Myös sähköstä muodostuva 2 742 euroa vuodessa on arvio sähkönkulutuksen ja hinnan perusteella.

Muita kustannuksia on kuntosalilaitteiden ja kiinteistön huolto 1 200 euroa vuodessa, toimistokulut 1 200 euroa vuodessa ja mainoskulut 4 635 euroa vuodessa joka muodostuu 11 kuukauden lehtimainoksesta.

TAULUKKO 5. Kannattavuuslaskelma

<b>Tulot</b>	<b>Vuodessa</b>	<b>Kuukaudessa</b>
Kertakäyntimaksut	23 141,44 €	1 928,45 €
Kuukausikortti myynti	34 712,16 €	2 892,68 €
Klubikortti myynti	57 853,60 €	4 821,13 €
<b>Yhteensä</b>	<b>115 707,20 €</b>	<b>9 642,27 €</b>
<b>Menot</b>		
Vuokra	21 000,00 €	1 750,00 €
Palkat	11 404,80 €	950,40 €
Henkilösivukulut	2 519,32 €	209,94 €
Sähkö	2 732,00 €	227,67 €
Yrittäjien palkat (netto)	36 000,00 €	3 000,00 €
Ennakvero 18%	6 480,00 €	540,00 €
YEL 17,55% yrittäjän palkasta	7 455,24 €	621,27 €
Mainoskulut	4 635,00 €	386,25 €
Välineiden huolto ja korjaus	1 200,00 €	100,00 €
Toimistokulut	1 200,00 €	100,00 €
Lainan lyhennys	5 328,00 €	444,00 €
Korko 3%	2 334,00 €	194,50 €
Vakuutukset	500,00 €	41,67 €
Vesi ja jätevesi	2 400,00 €	200,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>105 188,36 €</b>	<b>8 765,70 €</b>
Alv 10%	10 518,84 €	876,57 €
<b>Tarvittava myyntitulo</b>	<b>115 707,20 €</b>	<b>9 642,27 €</b>

## Kannattavuuslaskelman analyysi

Kannattavuuslaskelmassa on laskettu, paljonko yrityksen pitäisi tuottaa tuloja vuodessa ja/tai kuukaudessa, jotta saavutettaisiin tavoitesumma, joka tässä on määritetty nollassa. Tuloksi muodostuvat kertakäyntimaksut, kuukausikorttien myynti ja 12kk klubikorttien myynti. Klubikortti on myös kuukausimaksullinen. Laskelmassa on arvioitu kertakäynneistä muodostuvan 20%, kuukausikorteista 30% ja klubikorteista 50% tuloista. Määrällisesti nämä ovat noin 2900 kertakäyntiä, 700 kuukausikorttia ja 1230 klubikortti -maksua vuodessa. Kuukausittaiset määrät ovat noin 240 kertakäyntiä, 60 kuukausikorttia ja 100 klubikorttia.

Näiden lisäksi yritys anoo TE-toimistolta yrityksen starttirahan, joka on 900 euroa ensimmäiseltä kuudelta kuukaudelta ja 700 euroa seuraavalta kuudelta kuukaudelta, sekä Ely-keskukselta tulevan yrityksen kehittämistuen joka kattaa 50% palkkamenoista yrityksen ensimmäisen 2 vuoden ajalta. Tuet ovat harkinnanvaraisia.

Meno -kohdassa on otettu huomioon kustannuslaskelmassa olleet menot, joiden lisäksi mukaan on laskettu myynnistä muodostuva arvonlisävero, joka on liikunta-alan yrityksille 10%. Kattaakseen nämä menot yrityksen tulisi tuottaa nollatulokseen 115 707,20 euroa vuodessa ja 9 642,27 euroa kuukaudessa.



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuntosalin strategian, toimenpiteiden ja laskelmien perusteella emme pidä mahdollisena yrityksen perustettavuutta. Kannattavuuslaskelman luvut, jotka osoittavat, kuinka paljon asiakkaita pitäisi saada kuukaudessa/viikossa/päivässä, eivät vaikuta ns. mahdollisilta saavutuksilta. Päivää kohti luvut ovat: 12 kertakäyntiä (vain arkipäivät) , 2 kuukausikorttia ja 4 klubikorttia.

Ratkaisevassa asemassa on myös se kauppahinta, jolla ostamme kuntosalilaitteet Yritys A:lta. Laitteiden hinta on oleellinen, sillä se määrittelee suurelta osin yrityksen kuluja pitkällä aikavälillä. Kuntosalilaitteista saadut tarjoukset valaisivat näkökulmaa, kuinka yritysmaailmassavoivat hintaerot olla eri tarjoajien välillä. Laadussa oli jonkin verran eroa, (kuten väri ja mahdollisesti pintamateriaalissa) mutta ei niin paljon eroa kuin hinnoissa (160%). Mikäli todellisuudessa aikoisesti ostaa Yritys A:n tuotteet, tarkistaisimme laadun menemällä itse paikan päälle.

Tiloja vuokrattaessa varmistaisimme vuokrahintojen pysyvyyden pitkällä aikavälillä, vuokraehdot ja että vuokranantaja myydessään tiloja pitää meitä ensimmäisinä ostajina. Vuokranhinta voi nousta aika ajoin yleisindeksin mukaan.

Kokonaisuudessaan työ on mielestämme luotettava, uskallamme pitää työtä pohjana kuntosalitoiminnan aloittamiselle. Tietenkin työssä on varaa soveltaa. Esimerkiksi, mikäli halutaan erilaistua, voidaan lisäksi tehdä Kuopiolaisille mielipidekysely eri sisäliikuntalajeista. Näin voidaan hahmottaa, mitä lajeja Kuopiolaiset haluavat harrastaa kuntosalin jumppatiloissa. Työllä on siis monipuolista potentiaalia todellisuudessa.

Työllä voi olla myös kansainvälistä merkitystä, sillä jos haluaisi perustaa kuntosalin ulkomaille, EU-maissa se olisi suhteellisen helppoa. Tietenkin se toisi mukanaan omat sääntönsä, mutta se olisi kuitenkin mahdollista.

Kaiken kaikkiaan, työ vastasi tekijöiden tavoitteita. Työ vastasi tärkeimpiin kysymyksiin, kuten Kuopion kilpailija- ja asiakasmarkkinoihin, yrityksen kustannuksiin, rahoitustarpeeseen ja käytännön toimenpiteisiin.





## LÄHTEET

Aalto, R. 2005. *Vhvista ja venytä -opas parempaan lihashuoltoon*. Helsinki: Docendo Finland Oy.

Asiatieto Oy, Holopainen, T. 2011. *Yrityksen perustamisopas*. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Ilmoniemi, M. Järvensivu, P. Kyläkallio, K. Parantainen, J. Siikavuo, J. 2009. *Uuden yrittäjän käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. *Yrityksen perustajan käsikirja*. Helsinki: Otava Oy.

Ryynänen, H. Littunen, H. 2005. *Yrittäjäksi Kuopion seudulle*. Kuopio: Kuopion kaupungin painatuskeskus.

Suhonen, P. & Tenkama, P. 2010. *Raportointiohjeet*. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Treadaway, C. & Smith, M. 2010. *Facebook Marketing: An Hour a Day*. Indianapolis: Wiley publishing inc.

Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vilkkumaa, M. & Yrityskirjat Oy. 2007. *11 askelta menestykseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

### **Haastattelu:**

Häkkinen Hannu 14.3.2013, työvoimatoimisto Pieksämäki.

Verkkojulkaisut:

Erityisalojen toimihenkilöliitto ry 2013, *Liikuntakeskukset ja kuntosalit – vähimmäispalkkasuositus 2012 ja 2013* [verkkojulkaisu] Erto ry [Viitattu 11.3.]

Saatavissa:

<http://www.etry.fi/tyosuhteasiat/palkkasuositus-fitness-ala/liikuntakeskukset%20ja%20kuntosalit%20palkkasuositus%202012-2013.pdf>

Kuopion kaupunginhallitus 2011/3, *Kuopio* [verkkojulkaisu] Kuopion kaupungin tiedotuslehti [viitattu 14.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.kuopio.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=081fadc4-cf5f-4952-90d1-321740202ee8&groupId=31210](http://www.kuopio.fi/c/document_library/get_file?uuid=081fadc4-cf5f-4952-90d1-321740202ee8&groupId=31210)

Kuopion kaupunki 2008, *Kuopion väestöennuste 2008-2015 (2030)* [verkkojulkaisu] Tavoite- ja kehittämissuunnitelmat [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.kuopio.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=281ca11c-b0c1-41bb-931b-4c68dcb921ef&groupId=12167](http://www.kuopio.fi/c/document_library/get_file?uuid=281ca11c-b0c1-41bb-931b-4c68dcb921ef&groupId=12167)

Suomen kuntoliikuntaliitto ry, *Aktiivinen kunta ja yksityissektori liikuntapalvelujen tuottajana* [verkkojulkaisu] Suomen kuntoliikuntaliiton kuntokeskusbarometri 2010 [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.kunto.fi/tutkimukset2/kuntosaliliikuntabarometri>

#### **Internet sivustot:**

Cms-klubin www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.cmsclub.fi>

Crossfit www-sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://crossfitkuopio.com>

Crossfit Facebook –sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.facebook.com/CrossFitKuopio>

[Energiamarkkinaviraston www-sivu \[viitattu 20.3.2013\]. Saatavissa:](#)

<http://www.sahkonhinta.fi/results>

Facebook -yritysprofili [viitattu 7.5.2013]. Saatavissa:

<http://www.facebook.com/business/connect>

Finnveran www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Liiketoiminnan-aloittamisen-rahoitustarpeita>

Fressin www -sivut [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.fressi.fi>

Fressin Facebook –sivu [viitattu 11.4.2013]. Saatavissa:

<http://www.facebook.com/fressi.kuop>

Forever Kuntoklubin www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://foreverclub-personaltrainer.info>

Gym99 www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.gym99.fi>

Gym99 Facebook –sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.facebook.com/pages/Gym-99Kuopio/164025067024639>

Hyvinvointikeskus Hytke www-sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.hytke.fi>

Hyvinvointikeskus Hytke Facebook –sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.facebook.com/pages/Hyvinvointikeskus-Hytke/184776318253176?ref=ts&fref=ts>

Jujummynti www-sivu [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.jujummynti.com/pukukaapit/?x123034=Select/Card>

Kalenteri Kuopio, vapaat toimitilat www-sivu [viitattu 14.3.2013]. Saatavissa:

<http://kalenteri.kuopio.fi/php/tilat/>

Kassamagneetti www-sivu [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa:

[www.kassamagneetti.fi/fi/towa-kassajarjestelma/towa+ax-](http://www.kassamagneetti.fi/fi/towa-kassajarjestelma/towa+ax-)

Keksintösäätiön www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.keksintosaatio.fi/default.asp?docId=12715>

Kunnonsalin www-sivu [viitattu 14.3.2013]. Saatavissa:

[www.kunnonsali.fi](http://www.kunnonsali.fi)

Kuntoilukeskus Petonen www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.kuntoilukeskuspetonen.com>

Kuntokeskukset www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.kuntokeskukset.fi/maakunnat/pohjoissavo>

Kuopion kaupunginosat www –sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://kuopionkaupunginosat.fi/sarkiniemi-sarkilahti;jsessionid=C8227A7B70F1248AA5104A1B686DE83E>

Kuopion kaupunki 2011, www –sivut [viitattu 11.3.2013] Saatavissa:

<http://www.kuopio.fi/web/liikunta-ja-ulkoilu/kuntosalit>

Ladylineen www-sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.ladyline.fi>

Ladyline Facebook –sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.facebook.com/pages/Lady-Line-Kuopio/202526866434387?fref=pb>

Ladyline Twitter –sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<https://twitter.com/ladylinefi>

Luottokunnan www-sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.luottokunta.fi/Yrityksille/Virike-etu/Virikeseteli/Tietoa-Virikesetelista>

Motiva www-sivu [viitattu 20.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.motiva.fi/koti\\_ ja\\_ asuminen/mihin\\_ energiaa\\_ kuluu/vedenkulutus](http://www.motiva.fi/koti_ ja_ asuminen/mihin_ energiaa_ kuluu/vedenkulutus)

Nettihanke –www-sivu [viitattu 7.5.2013]. Saatavissa:

<https://www.nettihanke.fi/index.php?Etusivu/Webhotellit>

Nordean www-sivu [viitattu 16.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%c3%b6t/Rahoitus/Investoinnit/Eurolaina/953132.html?InkID=product-box\\_eurolaina\\_23-08-2012](http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%c3%b6t/Rahoitus/Investoinnit/Eurolaina/953132.html?InkID=product-box_eurolaina_23-08-2012)

OP:n www-sivu [viitattu 16.3.2013]. Saatavissa:

<https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/saastot-ja-sijoitukset/joukko--ja-indeksilainat/yrityslainat?id=36440&srcpl=8>

Pohjoissavon yrityspörssi www-sivu [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.pohjoissavonyritysporssi.fi/Home/ListCompanies?page=1&adType=sellingall&service=0>

Rauhalampi www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.rauhalahti.fi/rauhalahti/aktiviteetit/liikunta>

Satsin www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.sats.fi>

Savonsanomat www –sivu [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.savonsanomat.fi/mediatiedot/hinnasto-mediatiedot/>

Smartum www-sivu [viitattu 10.11.2012]. Saatavissa:

[www.smartum.fi/content/fi/11501/10924285/Liikuntaseteli.html](http://www.smartum.fi/content/fi/11501/10924285/Liikuntaseteli.html)

Sähkömira www-sivu [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.sahkomira.fi/Bewaalku/bewhinta/hkulva.htm>

Teknikmagasinet www-sivu [viitattu 17.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.teknikmagasinet.fi/db.pl?tf=product\\_link.html&artnr=506003&link=vertaa&utm\\_source=vertaa&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=vertaa](http://www.teknikmagasinet.fi/db.pl?tf=product_link.html&artnr=506003&link=vertaa&utm_source=vertaa&utm_medium=cpc&utm_campaign=vertaa)

Tilastokeskus www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/297.html>

Torigym www-sivu [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.torigym.fi>

LITTEET

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMA****Liite 1.****Tiivistelmä**

Liiketoimintasuunnitelmassa esitellään perustettavan kuntosalin lopulliset päätökset yrityksen toiminnan alun suhteen. Aluksi esitellään pohja-analyysit ja SWOT-analyysi, jotka kertovat yrityksen peruslähtökohdista. Lähtökohtia ovat niin asiakas- kuin kilpailijamarkkinat Kuopion kaupungissa sekä yrityksen sisäiset ja taloudelliset lähtökohdat.

Strategia –osiossa käydään läpi yrityksen peruslinjat, joiden mukaisesti yritys toimii myös pidemmällä aikavälillä ja joiden pohjalta yritys tekee päätökset myös pienemmissä asioissa. Yrityksen missio, konsepti ja muut suuremmat linjaukset tulevat ilmi strategia –osiossa.

Operatiivinen osio käsittelee tarkemmat toimenpiteet, jotka yritys toteuttaa. Laskelmat kertovat edelleen tarkemmin yrityksen investoinneista, rahoituslaskelmasta ja kannattavuuslaskelmasta. Laskelmista käyvät ilmi myös tarvittavat asiakasmäärät.



## Pohja-analyysit

Yrittäjillä löytyy **potentiaalia** yrittäjyyteen; Innokkuuden lisäksi yrittäjillä ovat tradenomi –tutkinnot, jotka he ovat suorittaneet 2013 Savonia ammattikorkeakoulussa. Aikaisemmat työkokemukset ovat olleet myyntitehtäviä sekä suuremmissa että pienemmissä kaupoissa. Viimeisin harjoittelu/ työpaikka on ollut pankkialalla.

Kuntosali –yrittäjäksi ryhtyessä on yrittäjillä hyötyä tutkinnon sisältämistä kursseista, sillä ne vastaavat monelta osin yritystoiminnan käytäntöä. Yrittäjille on kertynyt myös hyvät atk- taidot, joista on hyötyä mm. omia nettisivuja tehtäessä. Kokemusta on myös liikuntaohjaajan töistä, joten siitä on hyötyä kuntosalialalle ryhdyttäessä.

Luonteenomaisia **vahvuuksia** kuntosaliryrittäjyyttä ajatellen ovat varmasti asiat, kuten ihmisten kanssa kommunikoinnin helppous, positiivisuus, innokkuus. Idearikkaus. Heikko puoli on ainakin sellainen asia, että yrittäjät eivät itse hallitse läheskään kaikkia ryhmäliikuntatunteja, esimerkiksi zumbaa.

**Kehittyäkseen** alalla yrittäjät tarvitsevat lisää ”kovapintaisuutta” ja kylmäpäisyyttä yritysmaailmaan ja kokemusta. Kokemus karttuu ajan kanssa ja työtä tekemällä. Ryhmäliikuntatunteja voi opetella esimerkiksi koulutuspäivillä.

Yksityisiä kuntosaleja, eli **kilpailijoita** löytyy Kuopion kaupungista 2013 keväällä 7 kpl. Seuraavan kahden vuoden aikana Kuopioon tulee vielä 2 kpl lisää kuntosaleja. Vahvimmat kilpailijat ovat Fressi ja Rauhalampi. Fressi edustaa vahvaa brändiä ja nuorekasta ilmettä, joka vetoaa erityisesti nuoriin aikuisiin. Rauhalampi puolestaan sijaitsee samalla alueella kuin oma yritys. Toisaalta, Fressi sijaitsee keskustassa, minkä ympäristössä on useita muita saleja, jotka kilpailevat saman alueen asiakkaista. Rauhalampi puolestaan ei ole vain kuntosali vaan kylpylä, jonka vuoksi voi sen takia vieroksuttaa salikävijöitä. Kuntosali Rauhalahdessa on myös kooltaan suhteellisen pieni. Fressi tarjoaa runsaasti monipuolisia ryhmäliikuntatunteja sekä personal trainer –ohjausta, hierontaa ja infrapunasaunan. Rauhalampi tarjoaa pääasiallisesti kylpyläkokemuksen, mutta myös hierontaa ja erilaisia hoitoja. Fressin tuotteet ovat monipuolisempia, ryhmäliikuntatunteja on enemmän. Rauhalahdessa ei ole ohjattuja tunteja, vaan ainoastaan kuntosalipuoli.

Molemmat edellä mainitut käyttävät TV:tä mainonnassaan, sekä myös lehtimainoksilla, nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa kommunikointi.

On hyvä tiedostaa, millaiset kilpailijat ovat ympärillä. Yritys voi silloin vastata haasteisiin ja kehittää myös omaa toimintaansa. Ei välttämättä kopioimalla, mutta vastata omalla tavallaan.

Kuopiossa löytyy **asiakaskuntaa**; kaupungin väkiluku on nousujohteinen ja tällä hetkellä, keväällä 2013 kokonaisväkiluku on noin 104 000. Särkiniemen alueella, jonne kuntosali perustetaan, on 3900 asukasta. Pääasiassa asukkaat k.o. alueella ovat nuoria aikuisia ja lapsiperheitä. Alueella on hyvät ulkoilumahdollisuudet ja päivittäin tarvittavat palvelut, kuten esimerkiksi kauppoja, kampaamo, posti, kouluja, päiväkoteja ja kirkko.

Kaikkiaan, Kuopiossa on 65% asukkaista 15-64 vuotiaita, näin ollen potentiaalisia asiakkaita on noin 65 000.

#### SWOT –analyysi

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntosalien kasvava käyttöaste</li> <li>• Toimialueen optimaalinen ikäjakauma</li> <li>• Yrittäjien positiivinen asenne</li> <li>• Yksinkertainen konsepti</li> <li>• Toiminta on kaupunginosassa, jossa ei ole kilpailijoita</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjien kokemattomuus yritysmaailmassa</li> <li>• Kuopiossa on useita kilpailijoita</li> <li>• Yrittäjät eivät osaa ohjata itse vaativampia tunteja</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salilla on hyvät mahdollisuudet kehittyä/laajentaa konseptiaan</li> <li>• Yrittäjät voivat kouluttautua</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muut olemassa olevat kilpailijat</li> <li>• Asiakkaiden vähäinen kävijämäärä</li> <li>• Toinen kilpailija asettuu samaan kaupunginosaan</li> </ul>

Yllä oleva SWOT –analyysi kertoo lyhyesti yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kaavio selkeyttää ajatusta kuntosalin asemasta Kuopiossa.

**Vahvuudet** –osiossa voidaan listata yhdeksi tekijäksi kuntosalien kasvavan käyttöasteen. Väite perustuu kuntoliikuntaliiton tekemään tutkimukseen (Kuntoliikuntaliitto ry). Lisäksi Särkiniemessä asuu pääosin lapsiperheitä ja nuoria aikuisia ([www.kuopio.fi](http://www.kuopio.fi)). Yksinkertainen konsepti tarkoittaa sitä, että aloittavilla yrittäjillä on helpompaa aloittaa yksinkertaisesta ja ajan kanssa he voivat kehittää yritystoimintaa.

Yrittäjät eivät osaa vaativampia ryhmäliikuntatunteja, mutta ne ovat opeteltavissa esim. koulutuspäivillä. **Heikkoutena** voidaan pitää myös sitä, että yrittäjiltä puuttuu kokemusta yritysmaailmassa. Kuopiossa on kaiken kaikkiaan useita kilpailijoita, jotka houkuttelevat asiakkaita esimerkiksi hyvällä imagollaan tai sijainnillaan. Heillä on todennäköisesti jo vakiintunut asiakaskunta.

**Mahdollisuuksia** yrityksellä on, esimerkiksi oheistuotteiden hankinta ja myynti, erilaisten retkien järjestäminen ja erilaisten lajien tuominen salille. Yrityksellä on mahdollisuus erilaistua luomalla imagoa omaperäisellä sisustuksella ja tiettyjen lajien tuomisella salille. Yrittäjät voivat kouluttautua ammattitaitoisemmaksi ja kartuttaa tieto- taitoaan erilaiilla koulutuspäivillä ja kirjallisuudella.

**Uhkia** on yrityksellä aina, kuten riski siitä, että asiakkaita ei tulisikaan tarpeeksi, tai että kilpailija asettuu samaan kaupunginosaan. Uhkia ovat myös muut kilpailijat; heidän innovaationsa, brändinsä tai monipuolisuutensa.

## Strategia

Perusstrategia kuntosalilla on asiakkaalle annettu **arvolupaus**. Palvelun saatavuus, luotettavuus ja henkilökunnan ystävällisyys ovat perusasioita sekä laitteiden toiminta on taattu säännöllisillä huolloilla. Tärkeimpiä asioita kuntosalille on se, että asiakas tuntee saavansa vastineen rahoilleen. Vastine on esimerkiksi ohjattujen tuntien tasainen, hyvä laatu sekä toimivat ja siistit kuntosalilaitteet.

Kuntosalin **missio** on tuoda hyvää kuntoa ja hyvää mieltä asiakkailleen. Kuntosalin henkilökunta opastaa oikeaoppiseen kuntosaliharjoitteluun, kannustaa ja motivoi. Missiona on myös saavuttaa yleisesti hyvä maine. Kuntosalin missioon kuuluu myös ammattitaitoisuus sekä jatkuva kouluttautuminen ja tiedon kerääminen. Henkilökunta koulutetaan tiedollisesti ja taidollisesti erilaisilla koulutuspäivillä.

Taloudellisesta näkökulmasta ajatellen, alkuvuoden tavoitteena on saada asiakkaita sen verran, että kuukausittaiset kulut saadaan katettua, yrittäjien palkat mukaan laskettuna.

Kuntosalin **konsepti** on yksinkertainen, mutta laaja. Kuntosalia ei ole kohdennettu tietylle asiakasryhmälle, vaan yritystä markkinoidaan niin nuorille, kuin vanhemmille ihmisille. Näin ollen markkinointi on suhteellisen neutraalia, joka sopii niin nuorille kuin vanhemmillekin. Tavoitteena on tavoittaa mahdollisimman monta asiakasta. Voisi ajatella, että kuntosalin asiakkaaksi tulee sellaiset ihmiset, joilla on tärkeintä kunnan kohottaminen ja ylläpitäminen. Brändi on toisarvoinen asia.

Kuntosalin vetovoimaisia piirteitä ovat hyvä henki ja positiivinen ilmapiiri. Kuntosali toimii ikään kuin hyvän olon keitaana, jonne ovat kaikki tervetulleita.

On myös tärkeää, että vastaanotetaan **palautetta** asiakkailta ja otetaan kehitysideoita avoimesti vastaan. Kuntosalin tiloihin tulee palautelaatikko, johon voi kirjoittaa omat mielipiteensä. Tietysti palautetta voi antaa myös suullisesti tai facebook –sivujen kautta. Yrityksessä pyritään kommunikoimaan asiakkaiden kanssa.

Yritys **markkinoi** tulokkuudestaan sanomalehdessä aluksi 11kk:n ajan, sekä myös nettisivujen avulla ja omilla facebook –sivuillaan. Yritys voi tämän jälkeen miettiä muitakin kanavia markkinoinnille, kuten radio, tv ja julisteet. Asiakkaat voivat kommunikoida myös Facebookin kautta, ehdottaa uutta tuntia tai retkeä. Samoin myös toisin päin; henkilökunta voi kysyä yleistä mielipidettä johonkin harkittavaan

muutokseen tms. Säännöllinen kommunikointi yrityksen puolelta pitää asiakkaat ”hereillä” missä mennään. Ajatuksena voidaan pitää, että Facebookin välityksellä kommunikointi on jatkuvaa PR:ää yleisön kanssa.

Yrityksen strategiaan kuuluu myös seurata **kilpailijoiden** hintoja sekä markkinoiden trendejä. Yritys pyrkii vastaamaan niihin nopeasti, mutta harkinnanvaraisesti. Trendien toteuttamiskelpoisuus riippuu siitä, millaisen budjetin se vaatii ja millaiset tilat ja välineet.

#### Operatiiviset suunnitelmat

Yritys **sijaitsee** Särkiniemen kaupunginosassa 250 neliömetrin tiloissa. Tila vuokrataan 1750€/kk. Välittömässä läheisyydessä on kaksi autokauppaa ja kirjansitomo. Parkkitilaa on verrattain paljon.

Ostetaan toimivat ja laadukkaat **kuntosalivälineet** Yritykseltä A. hintaan 50 000. Alkuinvestoinnit yhteensä 57 768 €. Alkuinvestoinnit rahoitetaan pankkilainalla ja yrittäjien omalla pääomalla. Lainaa 80 000€ ja omaa pääomaa yhteensä 20 000 €.

Palkataan yksi **työntekijä**, joka ohjaa ryhmäliikuntatunnit. 32 työtuntia/kk. **Yrittäjät** toimivat pääasiassa toimistossa/vastaanotossa. Toinen yrittäjä ohjaa myös yhden tunnin neljänä päivänä viikossa. Yrittäjät jakavat työt siten, että toinen vastaa kirjanpidosta ja kotisivujen ylläpidosta, kun toinen vastaa personal trainer –tehtävistä ja digitaalisen media päivityksistä. Siivous jakaantuu tasan.

Kuntosalin ovet ovat auki klo: 8.00-20.00. Kuukausi- tai klubikortilla pääsee kulkemaan 06.00-22.00 välisenä aikana.

Aluksi markkinoinnissa yritys käyttää lehtimainosta, joka kestää 11 kuukautta ja lisäksi yritystä markkinoidaan kotisivujen ja digitaalisen median kautta.

Yritys ottaa välttämättömät vakuutukset (esim.tapaturma ja paloturvavakuutus). Kuntosalitoiminta ei ole kovinkaan riskialtista toimintaa.

Talouden pohjaksi on tehty alustavat **kustannus- ja kannattavuuslaskelmat**. Taloutta seurataan kuukausittain kirjanpidon yhteydessä. Tavoitteita voidaan seurata myös myytyjen klubi- ja kuukausikorttien ja kertakävijöiden määrillä esim. viikkoa kohti. Päivittäinen toiminta ja juoksevien asioiden hoito suunnitellaan yhdessä yrittäjien kesken etukäteen.

Ulkopuolista asiantuntijaa taloushallinnossa ei välttämättä tarvita. Toisaalta se voi olla hyvä, jotta voi olla varma raha-asioista, näin aloittavana yrittäjänä.

## Laskelmat

## TAULUKKO 1. Kustannusarvio vuodessa

Vuokra	21 000 €
Työntekijän palkat	11 405 €
Henkilösivukulut	2 519 €
Yrittäjien palkat	36 000 €
Ennakkovero 18%	6 480 €
YEL 17,55% yrittäjän palkasta	7 455 €
Yrityslainan lyhennys	5 328 €
Korko 3%	2 334 €
Vakuutukset 500€	500 €
Vesi ja jätevesi	2 400 €
Sähkö	2 732 €
Välineiden huolto ja korjaus	1 200 €
Toimistokulut	1 200 €
Mainoskulut	4 635 €
<b>Yhteensä</b>	<b>105 188 €</b>

## Kustannusarvio analyysi

Kustannusarviossa on laskettu yrityksen kulut vuositasolla. Yhteensä arvioidut kulut ovat vuodessa 105 188 euroa. Mukaan on laskettu kiinteät kulut sekä veden kustannuksen arvio, joka on muuttuva kustannus.

Yritys maksaa vuodessa vuokraa 21 000 euroa. Tämä summa on laskettu valitun kiinteistön ilmoitetulla vuokrahinnalla 7 euroa/neliömetri ja ilmoitettu koko on 250 neliötä. Tästä muodostuu kuukausivuokraksi 1 750 euroa.

Yritys työllistää yrittäjien lisäksi myös yhden ulkopuolisen työntekijän, joka käy salilla ohjaamassa ohjattuja tunteja neljänä päivänä viikossa kaksi tuntia kerrallaan. Hänen tuntipalkkansa on 29,70 euroa tunti. Kuukaudessa ohjaajalle tulee 32 tuntia eli kuukausipalkaksi muodostuu 950,40 euroa. Tästä summasta laskettujen

henkilösivukulujen kanssa yritys joutuu maksamaan työntekijälle kuukaudessa arvioidun työmäärän mukaan 1 160,34 euroa.

Suurin yksittäinen kustannus on yrittäjien palkat joka on 36 000 euroa vuodessa nettona, eli 3 000 euroa kuukaudessa. Yrityksessä on kaksi yrittäjää joten yksittäisen yrittäjän palkka on 1 500 euroa kuukaudessa. Nettopalkan lisäksi on laskettu pakollinen yrittäjän eläkevakuutus, joka on 17,55% palkasta, eli tässä tapauksessa 6 318 euroa vuodessa. Näistä muodostuvasta bruttopalkasta, 42 318 euroa vuodessa, yrittäjät maksavat ennakkoveroa 18% joka on tässä tapauksessa 7 617 euroa vuodessa.

Yrityksen arvioitujen vakuutustarpeiden hinnaksi muodostuu 500 euroa vuodessa, joka kattaa esimerkiksi palovakuutuksen.

Muuttuvista kustannuksista on arvioitu veden osuuden olevan 2 400 euroa vuodessa eli 200 euroa kuukaudessa, summa on arvio veden määrän ja hinnan mukaan. Myös sähköstä muodostuva 2 742 euroa vuodessa on arvio sähkönkulutuksen ja hinnan perusteella.

Muita kustannuksia on kuntosalilaitteiden ja kiinteistön huolto 1 200 euroa vuodessa, toimistokulut 1 200 euroa vuodessa ja mainoskulut 4 635 euroa vuodessa joka muodostuu 11 kuukauden lehtimainoksesta.



## TAULUKKO 2. Rahoituslaskelma

Investoinnit	Koneet ja kalusto	Kuntosalilaitteet	50 000€
		Pukukaapit	2 840€
		Peilit	1000€
		Atk- ja kassajärjestelmä	1928€
		Kalusteet	2000€
<b>Investoinnit yhteensä</b>			<b>57 768€</b>

Käyttöpääoma 3kk	Vuokra	Toimitila	5250€
		Sähkö	683€
	Markkinointi	Lehtimainonta	4635€
		Palkat	3481€
	Muut kiinteät kulut	Yrittäjät	12484€
		Lainanlyh.	1915€
Vaihto- ja rahoitusomaisuus			
<b>Rahantarve yhteensä 3kk</b>			<b>28448€</b>

Rahan lähteet	Oma pääoma	Omat sijoitukset	20000€
	Laina pääoma	Pankkilaina	80000€
<b>Rahan lähteet yhteensä</b>			<b>100000€</b>

Rahoituslaskelma –taulukko auttaa hahmottamaan yritystoiminnan alun rahan tarpeen sekä investoinneille että kiinteille kuluille ensimmäisen kolmen kuukauden aikana. Taulukosta voidaan nähdä, että rahan lähteet kattavat kulut. Rahan lähteitä ovat siis 20% omaa pääomaa ja 80% vierasta pääomaa.

Yrityksellä on siis edellytykset aloittaa liiketoiminta.

TAULUKKO 3. Kannattavuuslaskelma

<b>Tulot</b>	<b>Vuodessa</b>	<b>Kuukaudessa</b>
Kertakäyntimaksut	23 141,44 €	1 928,45 €
Kuukausikortti myynti	34 712,16 €	2 892,68 €
Klubikorttien myynti	57 853,60 €	4 821,13 €
<b>Yhteensä</b>	<b>115 707,20 €</b>	<b>9 642,27 €</b>
<b>Menot</b>		
Vuokra	21 000,00 €	1 750,00 €
Palkat	11 404,80 €	950,40 €
Henkilösivukulut	2 519,32 €	209,94 €
Sähkö	2 732,00 €	227,67 €
Yrittäjien palkat (netto)	36 000,00 €	3 000,00 €
Ennakkovero 18%	6 480,00 €	540,00 €
YEL 17,55% yrittäjän palkasta	7 455,24 €	621,27 €
Mainoskulut	4 635,00 €	386,25 €
Välineiden huolto ja korjaus	1 200,00 €	100,00 €
Toimistokulut	1 200,00 €	100,00 €
Lainan lyhennys	5 328,00 €	444,00 €
Korko 3%	2 334,00 €	194,50 €
Vakuutukset	500,00 €	41,67 €
Vesi ja jätevesi	2 400,00 €	200,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>105 188,36 €</b>	<b>8 765,70 €</b>
Alv 10%	10 518,84 €	876,57 €
<b>Tarvittava myyntitulo</b>	<b>115 707,20 €</b>	<b>9 642,27 €</b>

## Kannattavuuslaskelman analyysi

Kannattavuuslaskelmassa on laskettu, paljonko yrityksen pitäisi tuottaa tuloja vuodessa ja/tai kuukaudessa, jotta saavutettaisiin tavoitesumma, joka tässä on määritetty nollassa. Tuloksi muodostuvat kertakäyntimaksut, kuukausikorttien myynti ja 12kk klubikorttien myynti. Klubikortti on myös kuukausimaksullinen. Laskelmassa on arvioitu kertakäynneistä muodostuvan 20%, kuukausikorteista 30% ja klubikorteista 50% tuloista. Määrällisesti nämä ovat noin 2900 kertakäyntiä, 700 kuukausikorttia ja 1230 klubikortti -maksua vuodessa. Kuukausittaiset määrät ovat noin 240 kertakäyntiä, 60 kuukausikorttia ja 100 klubikorttia.

Näiden lisäksi yritys anoo TE-toimistolta yrityksen starttirahan, joka on 900 euroa ensimmäiseltä kuudelta kuukaudelta ja 700 euroa seuraavalta kuudelta kuukaudelta, sekä Ely-keskukselta tulevan yrityksen kehittämistuen joka kattaa 50% palkkamenoista yrityksen ensimmäisen 2 vuoden ajalta.

Meno -kohdassa on otettu huomioon kustannuslaskelmassa olleet menot, joiden lisäksi mukaan on laskettu myynnistä muodostuva arvonlisävero, joka on liikunta-alan yrityksille 10%. Kattaakseen nämä menot yrityksen tulisi tuottaa nollatulokseen 115 707,20 euroa vuodessa ja 9 642,27 euroa kuukaudessa.

Hankittavat laitteet kuntosalille:

**Liite 2.**

Aerobiset:

3kpl crosseri  
3kpl juoksumatto  
3kpl kuntopyörä

Vipuvarsilaitteisto:

Rintapunnerruskone  
Olkapunnerruskone  
Yläsoutukone  
Soutu  
Prässi  
Pohjekone

Penkit:

Penkkipunnerrus  
Scottipenkki  
Alaselkäpenkki  
Leuanvetotanko  
Tasapenkki  
Säädettävä declinepenkki

Taljat:

Reisiojentaja  
Reisikoukistaja  
Reisilähentäjä  
Reisiloitontaja

Lisäksi:

Levypaino- ja tankoteline  
Käsipainot, teline (kromi)  
Levypainot, tangot x 2  
Kahvakuula x 3  
Jumppamatto x 30  
Yhden kädentanko x 2

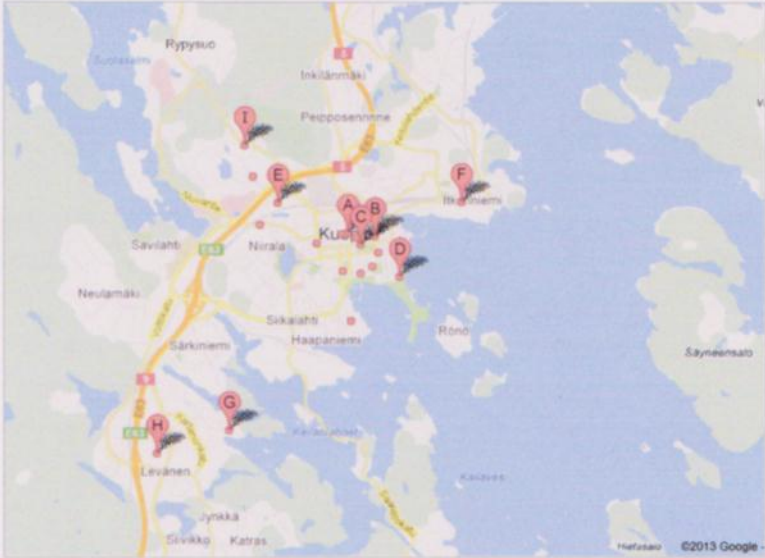
Yksityisten kuntosalien sijainnit, Kuopion kartta

Liite 3.

kuntosali kuopio - Google Maps Sivu 1/1

**Google** kuntosali lähellä kohdetta Kuopio

<p>A. LadyLine Puijonkatu 27, 70100 Kuopio 017 2633717</p> <p>C. Fysioline Fressi Oy Kauppakatu 33, 70100 Kuopio 017 2617474 1 arvostelu</p> <p>E. Kuopio-halli Opistotie 4, 70200 Kuopio 017 182554 3 arvostelua</p> <p>H. Kuntokeskus Pyramidi Oy Oppipojankuja 3, 70780 Kuopio 040 5895190</p>	<p>B. Hyvinvointikeskus Hytke Maaherrankatu 21, 70100 Kuopio 044 0279519</p> <p>D. Scandic Hotel Kuopio Satamakatu 1, 70100 Kuopio 017 195111 4 arvostelua</p> <p>F. CrossFit Kuopio Itkonniemenkatu 29, 70500 Kuopio 040 7753367</p> <p>G. Kylpylähotelli Rauhalahhti Katiskaniementie 8, 70700 Kuopio 03 060830 5 arvostelua</p> <p>I. ToriGym - kuntosali ja hieronta Luistelijantie, 70200 Kuopio 040 0517766</p>
---	---



<http://maps.google.fi/maps?hl=fi&ie=UTF8&q=kuntosali+kuopio&fb=1&gl=fi&hq=ku...> 15.3.2013