



LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTA

Iida-Sofia Tammi

Opinnäytetyö
Helmikuu 2014
Liiketalous

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

IIDA-SOFIA TAMMI:
Liiketoimintasuunnitelman laadinta

Opinnäytetyö 90 sivua, josta liitteitä 52 sivua
Helmikuu 2014

Opinnäytetyön taustalla oli oma yrittäjähenkisyyteni ja liikeideani. Liikeidean olin keksinyt jo muutamia vuosia aiemmin, ja vaihto-opinnot Aasiassa saivat minut jälleen innostumaan ideasta tuoda nuoria ulkomaalaisia matkailijoita Suomeen. Ideana on tutustuttaa heidät suomalaiseen kulttuuriin ja elämänmenoon tarjoamalla heille kokemuksia ja elämyksiä luonnossa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli aikaansaada valmis ja käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma liikeidealleni sekä saada lisätietoa yrittäjyydestä ja yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tavoitteena on itseni työllistäminen ja oman yritystoiminnan aloittaminen matkailualalla.

Opinnäytetyön lähteinä käytettiin erilaista kirjallisuutta strategisesta liiketoiminnan suunnittelusta. Liiketoimintasuunnitelmassa, joka on opinnäytetyön liitteenä, lähteinä käytettiin opinnäytetyön teoriaa sekä internetistä löydettävissä ollutta ajantasaista tietoa muun muassa tutkimusten ja raporttien muodossa. Liiketoimintasuunnitelmassa tuotteistamisen apuna käytettiin blueprint-menetelmää eli tuotanto- ja kulutuskäytäntöä sekä sähköpostitse tehtyä kyselytutkimusta Tampereen korkeakoulujen opiskelijoille. Kysely lähetettiin loppuvuodesta 2013 noin 650 Tampereen ammattikorkeakoulun, Tampereen Yliopiston ja Tampereen teknilliseen yliopiston opiskelijoille. Vastauksia kyselyyn saatiin 80 kappaletta.

Liiketoimintasuunnitelman sisältö on sovittu salassapidettäväksi. Liiketoimintasuunnitelma on toteutuskelpoinen ja seuraavat vaiheet kohti yrityksen toiminnan käynnistämistä ovat tuotetestaus, hinnoittelututkimus ja yrityksen perustaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor Degree of Business Administration

IIDA-SOFIA TAMMI:

A Business Plan for a Start-up in the Tourism Sector

Bachelor's thesis 90 pages, appendices 52 pages

February 2014

The background of this thesis was my own entrepreneurial spirit and a business idea, which has been taking shape in my mind for a few years. My university exchange period in Asia encouraged me to work with my idea and it became the basis of my thesis. The business idea is to bring young foreign tourists to Finland, introducing them to the culture and lifestyle while showing them the nature and experiences Finland has to offer.

The purpose of this thesis was to provide a complete and workable business plan for my business idea. The thesis also includes an overview of entrepreneurship and presents different factors of success in business life. Throughout this thesis, the overall goal was to achieve self-employment by starting a business in the tourism industry.

The thesis was constructed using information from different forms of literature relating to strategic business planning. The information used for the business plan, which can be found attached to this thesis, was taken from a range of different sources including the Internet, business reports and statistics. The content and structure of the business plan reflect the content and structure of the thesis. It has been agreed that the contents of the business plan are confidential and not for unauthorised use.

The blueprint method was used for productisation, along with the results from a questionnaire survey carried out among university students in Tampere at the end of 2013. For this survey, a questionnaire was sent to about 650 students at the three universities in Tampere; with 80 responses were received.

The business plan is complete and ready for product testing, a pricing survey and business start-up.

Key words: entrepreneurship, business plan, thesis, tourism

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	YRITYKSEN KEHITTÄMISEN MALLIT	10
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	15
	3.1.1 Strategisen ja operatiivisen liiketoiminnan suunnittelu	15
	3.1.2 Analyysit	16
	3.1.3 Esimerkki liiketoimintasuunnitelman rakentumisesta	17
4	PALVELUYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	20
	4.1 Strateginen suunnittelu	20
	4.1.1 Liiketoimintamahdollisuus ja liikeidea	20
	4.1.2 Toiminta-ajatus	21
	4.1.3 Visio	21
	4.1.4 Arvot	21
	4.1.5 Tavoitteet.....	21
	4.1.6 Tuote- ja palvelustrategia	22
	4.1.7 Markkinointi- ja myyntistrategia	22
	4.1.8 Kilpailustrategia	23
	4.2 Yritysanalyysi	24
	4.2.1 Organisaation osaamisanalyysi	24
	4.2.2 SWOT-analyysi.....	24
	4.2.3 Riskianalyysi	26
	4.3 Kilpailun ja toimialan analyysi	26
	4.3.1 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi.....	27
	4.3.2 Toimiala- ja ympäristöanalyysi.....	27
	4.4 Asiakasanalyysi	27
	4.5 Operatiivinen suunnitelma	28
	4.5.1 Tuote- ja palvelusuunnitelma.....	29
	4.5.2 Jakelutiet	29
	4.5.3 Hinnoittelu	29
	4.5.4 Myynti- ja markkinointisuunnitelma	30
	4.6 Taloudelliset laskelmat	30
	4.6.1 Rahoitustarve ja kassavirtalaskelma	30
	4.6.2 Tulosbudjetti	33
5	OPINNÄYTETYÖNÄ LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	34
6	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET	38

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma 38

1 JOHDANTO

Opiskellessani matkailupalvelujen tuottajaksi ammattikoulussa opinnäytetyöni aihe oli Retket ja vaellukset -opas. Hyödynsin oppaassa omia kokemuksiani retkien ja vaellusten järjestämisestä partio-harrastuksessani. Minulle oli mielekästä kirjoittaa aiheesta, josta pidin ja josta minulla oli omakohtaista konkreettista kokemusta.

Tampereen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyöstä alettiin puhua jo toisena opiskeluvuotena. Minulla oli jo silloin suunnitelmissa tehdä opinnäytteestä jokin ”oma juttu” – esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma mahdollisesti perustettavalle omalle yritykselle. Kolmantena opiskeluvuotena lähdin vaihto-opiskelemaan Bangkokiin Thaimaahan ja koin upeita asioita matkustellessani ympäri Aasiaa. Ulkomailla ollessani minulla heräsi ajatus vanhasta liikeideasta, jonka olin keksinyt jo ammattikouluajanani, ja yhdessä mahtavien reissukokemusten kanssa opinnäytetyöni aihe oli päätetty – se tulisi olemaan liiketoimintasuunnitelma.

Tie tähän pisteeseen, kun liiketoimintasuunnitelmani on vihdoinkin valmis, on ollut pitkä. Suoritin vaihto-opintoni loppuun Bangkokissa, tulin Suomeen noin kahdeksi viikoksi, kunnes suuntasin kohti Espanjaa ja Barcelonaa, jossa suoritin loput harjoittelustani. Olin suunnitellut aloittavani opinnäytetyön kirjoittamista Barcelonassa, mutta kuten arvata saattaa, oli minulla siellä paljon jännittävämpää tekemistä. Minulla ei ollut edes kunnan mahdollisuuksia aloittaa kirjoitustyötä, sillä tarvittavaa kirjallisuutta ei ollut saatavilla.

Minulla on työkokemusta matkailualalta laajasti mm. erilaisista ohjelmopalveluyrityksistä sekä majoituspalveluista. Matkailu ja kulttuurit ovat lähellä sydäntäni, ja olen matkustellut ympäri Eurooppaa ja Aasiaa. Matkailualan messuilla ja matkoillani ympäri Aasiaa ja Eurooppaa olen kerännyt osallistuvaa havainnointia ja saanut sieltä inspiraatiota liikeidealleni. Perusajatuksena liikeidean takana onkin omat kokemukseni ulkomailla sekä oma arvostukseni suomalaista kulttuuria ja luontoa kohtaan. Luonto on lähellä sydäntäni, ja partiolaisena luonnossa liikkuminen on minulle tuttua.

Taustana tälle opinnäytetyölle on oma yrittäjähenkisyyteni ja liikeideani. Olen aina ollut yrittäjähenkinen ja pyöritellyt jos jonkinmoisia liikeideoita mielessäni jo pitkään. Halu-

sin hyötyä itse omasta opinnäytetyöstäni ja selventää omaa soveltuvuuttani yrittäjäksi sekä viedä yksi liikeideoistani liiketoimintasuunnitelman tasolle.

Opinnäytetyön tavoitteena on itseni työllistäminen aloittamalla oma yritystoiminta matkailualalla. Opinnäytetyön tarkoitus on oppia yrittäjyydestä, yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä erityisesti laatia valmis ja käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma liikeidealleni. Opinnäytetyöni toimii oman liiketoimintasuunnitelmani perustana, joka on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Opinnäytetyön sisältö ja rakenne noudattelevat liiketoimintasuunnitelmani sisältöä ja rakennetta.

Opinnäytetyöni aihe ”Liiketoimintasuunnitelman laadinta” on rajattu käsittämään aloitettavan yrittäjän tietä menestyksekkään palveluyrityksen toiminnan aloittamiseen. Toinen luku ”Yrityksen kehittymisen mallit” sisältää yrityksen elinkaaren ja kehitysmallin. Kolmannessa luvussa ”Liiketoimintasuunnitelma” perehdytään liiketoimintasuunnitelman sisältöön strategisen ja operatiivisen suunnittelun sekä analyysien kautta ja annetaan esimerkki liiketoimintasuunnitelman rakentumisesta. Neljäs luku ”Palveluyrityksen liiketoimintasuunnitelma” kuvaa yksityiskohtaisesti, mitä palveluita myyvän yrityksen tulisi sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaansa. Tämän luvun sisältö ja rakenne on pohjana omalle liiketoimintasuunnitelmalleni (liite 1). Viidennessä luvussa ”Opinnäytetyönä liiketoimintasuunnitelma” sitoo yhteen tämän opinnäytteen ja sen liitteenä olevan liiketoimintasuunnitelman.

Suomalaisessa kulttuurissa yrittäjyyteen on liittynyt paljon negatiivisia ja varovaisia asenteita. Tarvitaankin enemmän rehellistä, myönteistä ja kannustavaa keskustelua yrittäjyydestä (Ilmoniemi ym. 2009, 21–21). Asenne yrittäjyyttä kohtaan on viime vuosikymmeninä muuttunut myönteisemmäksi ja työelämä on muuttunut yrittäjämäiseen suuntaan (Viitala & Jylhä 2001, 13, 27; Alikoski ym. 2013, 15).

Globalisaatio on luonut haasteita ja mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Verkoitunut maailma on tehnyt valtioiden taloudet riippuvaisiksi toisistaan ympärivuorokautisesti ja näin myös suomalainen yrittäjä on riippuvainen maailmankaupasta. Yritys ja yrittäjä ovat osa maailmantaloutta, jolloin erilaiset tapahtumat taloudessa vaikuttavat lähes kaikkiin yrityksen toimintoihin. (Alikoski ym. 2013, 8–9.)

Euroopan Unioni on valinnut pk-yrityssektorin tärkeäksi aihealueeksi (Viitala & Jylhä 2001, 14). EU on julkaissut tammikuussa 2013 teoksen *Entrepreneurship 2020 action plan*, jonka avulla on tarkoitus saada lisää pk-yrittäjiä mm. vauhdittamaan talouden kasvua sekä nostamaan työllisyyttä (*Entrepreneurship 2020 action plan 2013*, 3).

Yrittäjyys ja sen tukemisen keinot ovat nousseet kiinnostuksen kohteiksi, kun perinteisten suuryritysten työllistämiseen ei enää voida luottaa ja julkinen sektori yksityistää palveluitaan. Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys talouteen ja työllisyyteen ymmärretään paremmin, ja ne ovat saaneet runsaasti julkista huomiota mm. kehitysohjelmina ja tukimuotoina. Myös koulutussektorit pitävät yrittäjyyttä tärkeänä aiheena. (Viitala & Jylhä 2001, 9 ja 13–14.)

Yrittäjän määritelmä on, että hän on ”fyysinen tai juridinen henkilö, joka pääammatikseen hoitaa omaa taloudellista yritystä tai harjoittaa itsenäistä ammattia” (Viitala & Jylhä 2001, 9).

Kukaan ei ole yrittäjä syntyessään, vaan yrittäjyys on jatkuvaa oppimista ja kasvamista. Sekä yrittäjältä että yrittäjyydeltä vaadittavia ominaisuuksia on pohdittu kautta aikojen, mutta oikeiden ominaisuuksien sijaan tarvitaan ensisijaisesti valmiuksia ja lähtökohtia, joista kehittyä yrittäjäksi. Yrittäjäksi valikoidutaan ja siinä kasvetaan opittujen asioiden, tilannetekijöiden sekä synnynnäisten ominaisuuksien myötä. Yrittäjyys on ajattelu- ja toimintatapa sekä suhtautumista ja asennetta työntekoon. (Viitala & Jylhä 2001, 23; Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 20–21; Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 16.)

Yrittäjän ammatti poikkeaa muista ammateista ainakin sillä, että siihen liittyy taloudellinen riski: tulot voivat olla epävarmat ja pahimmillaan lopputuloksena voi olla konkurssia. Yrittäjä muuttaa ideansa kaupalliseksi toiminnaksi, joka vaatii rohkeutta. Toisaalta yrittäjän ammatti antaa mahdollisuuden vaurastumiseen, oman työn vapauteen sekä luovuuteen. Lyhyesti sanottuna yrittäjyys on elämäntapa. (Viitala & Jylhä 2001, 22 ja 25.) Yrittäjän tulee olla moniosaaja ja yleismies. Eri tilanteissa yrittäjältä vaaditaan monenlaista osaamista ja erilaisia taitoja. Liiketalouden eri osa-alueiden hallitseminen ja johtaminen kuuluvat yrittäjän valmiuksiin. Omien vahvuuksien löytäminen ja toisten vahvuuksien hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Ilmoniemi ym. 2009, 23; Alikoski ym. 2013, 19.)

Kokonaisuuksien hallinta on ensiarvoisen tärkeä asia yrittäjältä. Yrittäjän tulee visioida ja määrittää suunta, asettaa ja toteuttaa tavoitteita sekä oltava yhteistyössä eri tahojen kanssa. Vaikka yrittäminen onkin elämäntapa, tulee yrittäjän jakaa aikansa myös yrityksen ja perheen – työn ja vapaa-ajan – välillä. Yrittäjän täytyy hallita myös ennakointi pelkän reagoinnin sijaan. (Viitala & Jylhä 2001, 27.) Yrittäjä toimii tilanteen mukaan kolmella eri johtamisen alueella, asioiden johtajana (Management), ihmisten johtajana (Leadership) ja yrityksen johtajana (Entrepreneurship). Yrittäjällä täytyy olla kyky johtaa erilaisia järjestelmiä ja hallita liikkeenjohtoon liittyvää tekniikkaa, kyky saada organisaatio sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja kyky uudistaa ja synnyttää uutta liiketoimintaa. (Viitala & Jylhä 2001, 26.)

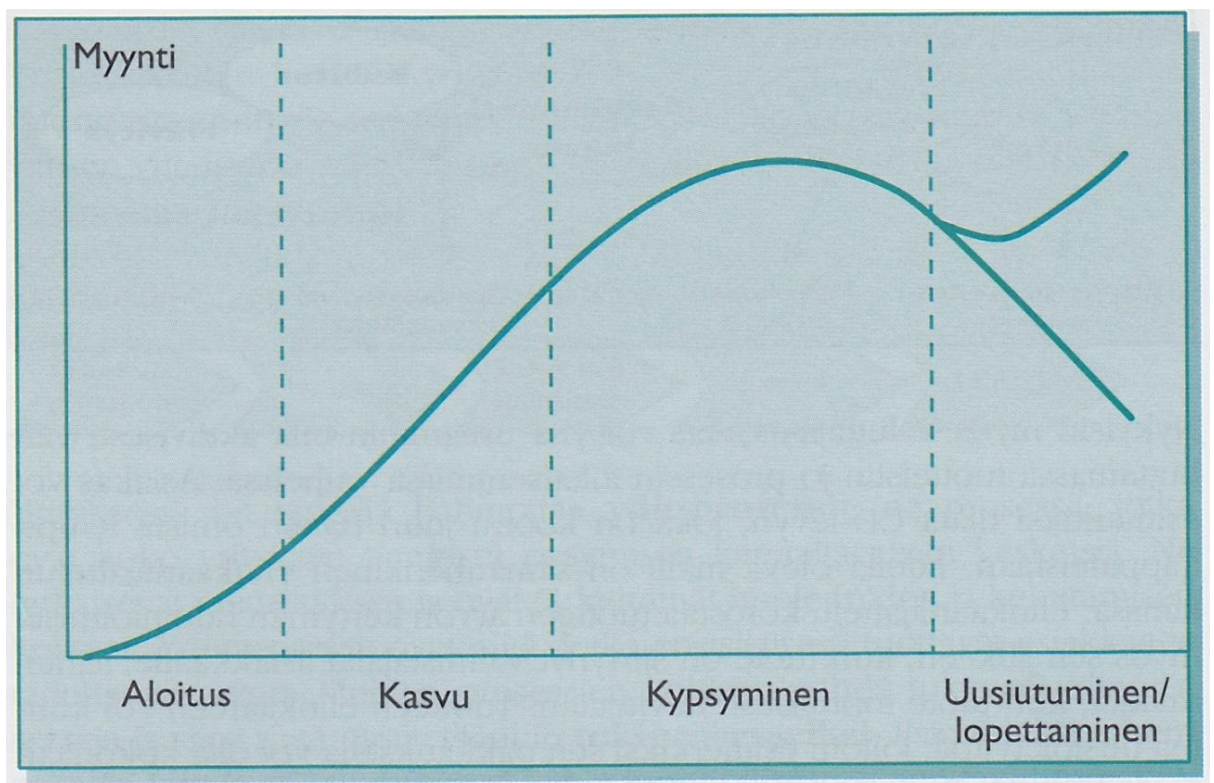
Moni yrittäjä on saanut kiinnostuksensa ja hankkinut osaamisensa harrastuksensa kautta. Harrastuksissa opitaan luonnostaan yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksia kuten ryhmätyö-, viestintä-, johtajuustaitoja ja sosiaalisia taitoja sekä kasvatetaan sosiaalisia verkostoja. (Viitala & Jylhä 2001, 19; Alikoski ym. 2013, 21.)

Yrittäjätaitoa on myös taito olla oma itsensä. Yrittäjä näkyy asiakkaille omalla persoonallisuudellaan, ja yritys on yrittäjän näköinen. ”Yritys on yhtä kuin yrittäjä.” (Viitala & Jylhä 2001, 28, 39).

2 YRITYKSEN KEHITTÄMISEN MALLIT

Yrittäjyyden aloittamiseen vaikuttavat tekijät on jaettu kolmeen ryhmään: yleiset taustatekijät (työkokemus, yrittäjäkokemus, perhetaustat ja roolimallit), henkilökohtaiset tekijät (persoonallisuus, arvot, asenteet ja henk. koh. ominaisuudet) ja työtilanteeseen vaikuttavat tekijät (vaihtoehdot, tilanne ja ilmapiiri). Nämä edellä mainitut tekijät antavat oman sykäyksensä yritystoiminnan aloittamiseen, ja vaikuttavat päätöksen teossa. (Viitala & Jylhä 2001, 23.)

Yrityksen elinkaariajattelumallissa käyrä kuvaa yrityksen luonnollista elinkaarta s-käyrän avulla aloituksen, kasvun ja kypsymisen läpi uusiutumiseen tai lopettamiseen myynnin kasvun suhteen (kuvio 2).



KUVIO 2. Yrityksen perinteinen elinkaarimalli (Viitala & Jylhä 2001)

Aloitus vaiheessa yritys kamppailee alkuvaikeuksien läpi, jolloin on luotava tunnettuutta ja asiakassuhteita. Kasvuvaiheessa yritys laajenee, kasvaa ja menestyy, jonka seurauksena organisaatio yleensä jäykistyy ja byrokratisoituu eli kypsyy. Kasvuvaiheessa on tärkeää huolehtia saatavuudesta, laadusta ja nykyisistä asiakkaista Kypsyyvaiheessa

Vakaan aseman saavuttaminen ja kuolemanlaakson taakse jättäminen kestää eri yrityksiltä oman aikansa, 2-5 vuotta. Kun vakaa asema on saavutettu, tulisi resursseja käyttää toiminnan kehittämiseen. Tässä vaiheessa tehdyt päätökset johtavat joko yrityksen taantumaa ja sitä kautta jopa kuolemaan, kasvuun paikallisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti tai yrityksen myyntiin seuraaville omistajille. Tyypillisin syy yritystoiminnan loppumiseen on kassavirran ehtyminen myynnin vähennyttyä tai huonon suunnittelun tuloksena. Monet epäonnistumiset ja riskit voidaan välttää hyvällä ennakkosuunnittelulla ja -valmistelulla. (Viitala & Jylhä 2001, 23.)

Erilaista osaamista tarvitaan eri kehitysvaiheissa. Alkuvaiheessa keskeisiä osaamisen aihealueita ovat markkinoinnin, kaupallistamisen ja riskinoton hallinta. Kun yritys on nopeassa kasvuvauhdissa, yrittäjältä vaaditaan organisoimisen taitoja, markkinointiosaamista, rahoituksen tuntemista ja strategista silmää. (Viitala & Jylhä 2001, 27.)

Kun yritys kasvaa, on yrittäjänkin kasvettava ja opittava delegoimaan ja johtamaan. Vakaan kasvun vaiheessa eteen tulevat tunnuslukujen seuranta sekä sisäinen ja ulkoinen tehokkuus. On myös tärkeää olla reagoitiherkkä ja -valmis muuttuvan toimintaympäristön suhteen. Yrityksen ollessa muutosvaiheessa, yrittäjältä edellytetään ihmistunteista ja hyviä suhteita sidosryhmiin. Hyödyksi on myös osaaminen juridiikassa ja saaneerausikänteissä. (Viitala & Jylhä 2001, 27–28, 37.)

Erilaiset lähteet listaavat hieman erilaisia asioita yrityksen perustamisen vaiheista. Olen tähän koonnut mielestäni loogisimman ja järkevimmän järjestyksen uuden yrityksen perustamisen vaiheista eri lähteistä, jonka mukaan aion itse edetä omassa liiketoimintasuunnitelmassani (liite 1).

Ensimmäinen askel yrityksen perustamiseen on jonkin hyvän idean tai oivalluksen saaminen, eli liike-/yritysidean ja liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen. Tarvitaan myös halua ja tahtoa aloittaa yritystoiminta. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 30; Viitala & Jylhä 2001, 17.)

Toinen vaihe on alustavan liiketoimintasuunnitelman laatiminen, joka sisältää suurimman osan erilaisista analyyseistä ja selvityksistä markkinatutkimukseen ja taloudellisine laskelmineen. Yrityksen perustamisen alkuvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaa kysytään eri yhteyksissä ja eri tahoilta. (Viitala & Jylhä 2001, 41.)

Kolmantena vaiheena tulee rahoituksen järjestäminen, sillä yritystoiminnan käynnistäminen vaatii aina rahaa. Rahoitustarve tulee selvittää perusteellisesti. Aloitushankintojen lisäksi tulisi huomioida yrittäjän omat menot (palkka) sekä liiketoiminnan pyörittämiseen kuluvat rahat seuraavat 6-12 kuukautta aloittamisesta. Ulkopuoliset rahoittajat arvioivat yrityksen kannattavuutta ja riskejä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 76.)

Rahoituksen järjestyttyä on aika hoitaa kuntoon yrityksen konkreettiset perustamistoimenpiteet, vakuutukset sekä kirjanpito. Perustamistoimenpiteisiin kuuluu yrityksen nimen päättäminen, yritysmuodon valinta, yrityksen rekisteröinti, mahdollisesti tuotteiden ja ideoiden suojaaminen, toimitilojen vuokraaminen ja tarvittavien laitteiden ja tarvikkeiden hankkiminen. (Meretniemi & Ylönen 2009, 128–138.)

Yrityksestä tehdään perustamisilmoitus Yritys- ja yhdistystietojärjestelmään, kun yhtiön perustajat ovat tehneet tarvittavat sopimukset yhtiömuodosta riippuen. Perustamisilmoituksella ilmoitetaan tarvittaessa kaupparekisteriin, arvonlisäverovelvolliseksi, ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin. (Yrittäjät: Yrityksen perustamisen vaiheet 2013,)

Yritystoimintaan kuuluu pakollisia ja vapaaehtoisia vakuutuksia ja vakuutustarpeet tulee selvittää tarkasti. On olemassa yritystä, yrittäjää ja työntekijää koskevia vakuutuksia. (Meretniemi & Ylönen 2009, 88–89.) Pakollisiin vakuutuksiin kuuluvat yrittäjäeläkelain mukainen yrittäjän eläkevakuutus (YEL). Jos yrityksessä on työntekijöitä, heille tulee ottaa pakollinen työntekijän eläkelain mukainen vakuutus (TyEL) sekä lakisääteinen tapaturmavakuutus. ”Aloittavan yrittäjän tulisikin aina kartoittaa vakuutusturvan tarve ammattilaisten kanssa alaan liittyvien riskien tunnistamiseksi ja räätälöidä se toiminnan kannalta sopivaksi.” (VakuutusFakta 2014).

Kaikki yritykset Suomessa ovat kirjanpitovelvollisia ja kirjanpito kannattaa jättää ammattilaiselle. Kirjanpito kertoo miten raha liikkuu sisään ja ulos yrityksestä ja laskee tilinpäätöksessä lopputuloksen. Kirjanpito koostuu tuloista, menoista, omaisuudesta, varoista ja veloista. Koska kirjanpitäjän ja yrittäjän välillä on asiapitoisuudesta huolimatta hyvin henkilökohtainen suhde, on tärkeää, että henkilökemiat osuvat yksin yhteistyön sujumiseksi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 142.)

Viimeisempinä vaiheina on tarvittavan henkilöstön palkkaus ja markkinointisuunnitelman laadinta ja markkinoinnin aloittaminen. Yritystä voidaan pyörittää joko yksin, yhtiökumppanin ja/tai työntekijöiden kanssa. Henkilöstön palkkausta suunniteltaessa tulee pohtia sitä, minkälaista osaamista (osaaminen, koulutus, kokemus, tiedot, taidot ja tahto) tarvitaan, missä vaiheessa ja kuinka paljon. (Meretniemi & Ylönen 2009, 100, 102.) Markkinointisuunnitelmaan sisällytetään markkinoinnin tavoitteet (määrälliset ja laadulliset), ja markkinoinnin keinot. Markkinoinnin tarkoituksena on aikaansaada myyntiä sekä luoda ja ylläpitää haluttua imagoa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 114–116.)

Kun kaikki edellä mainitut vaiheet on käyty läpi, voi yrityksen toiminta alkaa todenteolla. On muistettava, että ilman myyntiä ei mikään yritys selviä ja myyntiä syntyy kun asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Uutta yritystä perustettaessa on aina hyödyllistä tehdä liiketoimintasuunnitelma. Sen merkitys on erittäin suuri aloittavalle yrittäjälle, sillä se auttaa selkeyttämään ajatuksia ja jalostamaan ideaa. (Viitala & Jylhä 2001, 41.) Liiketoimintasuunnitelma voidaan yksinkertaisemmillaan määritellä dokumentiksi, joka kuvaa yrityksen liiketoimintaa. Se on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan kuvaus, jossa määritellään yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä keinot, joilla ne saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa rakennetaan pienistä paloista yksi ehjä kokonaisuus. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

”Jokainen yritys tekee päätöksen liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja esittämistavasta luonnollisesti oman liiketoimintansa luonteen mukaisesti.” (Koski & Virtanen 2005, 22). Liiketoimintasuunnitelman sisältö riippuu yrityksen kehitysvaiheesta ja toimialasta, joten sen rakenteesta, sisällöstä tai laajuudesta ei voida eikä ole syytä antaa tyhjentävää kuvausta (Koski & Virtanen 2005, 23, 27).

Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää kuvaukset yrityksestä, johdosta ja henkilöstöstä, strategioista, toimintaperiaatteista, voimavaroista, mahdollisuuksista markkinoilla, kilpailijoista ja tuotteista/palveluista sekä taloudesta ja rahoituksesta. Liiketoimintasuunnitelma sisältää erilaisia analyysyjä. (Koski & Virtanen 2005, 22; Viitala & Jylhä 2001, 41.)

Liiketoiminnan suunnittelun päätarkoitus on lisätä menestymisenmahdollisuuksia ja varautua tulevaisuuteen. Sen suunnittelu on jatkuva prosessi muuttuvan toiminnan ja ympäristön vuoksi. Liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti yrittäjälle itselleen laadittu yrityksen johtamisen työkalu. (Koski & Virtanen 2005, 20–23.)

3.1.1 Strategisen ja operatiivisen liiketoiminnan suunnittelu

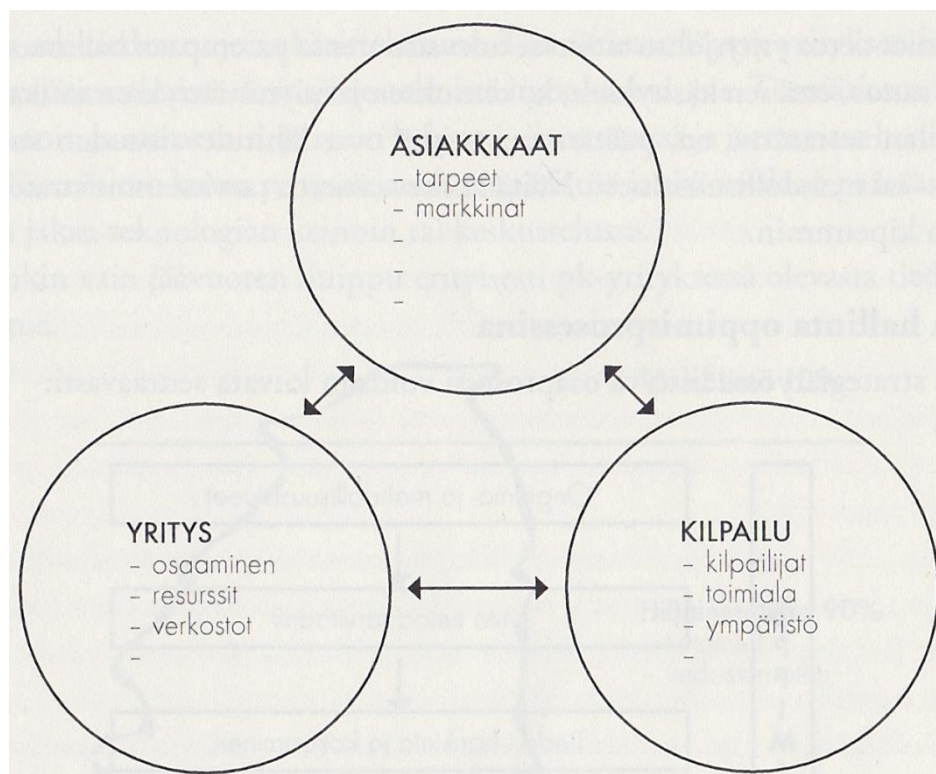
Käsite ”strateginen suunnittelu” voidaan ilmaista myös sanana ”liiketoimintasuunnitelma”. Strategia voidaan käsittää suunnitelmaksi tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Strategisessa suunnittelussa kysymys on valmistautumisesta tulevaisuutta varten yrityksen kilpailukyvyyn ja -etujen parantamiseksi ja luomiseksi. (Hakanen 2004, 16–17.) On py-

rittävä löytämään strategia, jolla erityisosaaminen ja vahvuudet tulee hyödynnettyä parhaiten (Ilmoniemi ym. 2009, 30).

”Strateginen suunnittelu ohjaa liiketoimintasuunnitelman rakentumista.” (Koski & Virtanen 2005, 26). Strateginen suunnittelu, eli strateginen johtaminen, vaihtuu operatiiviseksi johtamiseksi, eli konkreettisiksi toimenpide-ehdotuksiksi, siinä vaiheessa, kun tarvittavat analyysit on tehty.

3.1.2 Analyysit

Strateginen kolmio kuvaa liiketoiminnan olemusta (kuvio 3). Kolmiossa ovat esiteltyinä kolme aluetta eli yritys, asiakkaat ja kilpailu, joista tarvitaan tietoa strategian muodostamiseksi.



KUVIO 3. Liiketoiminnan strateginen kolmio (Hakanen 2004)

Liiketoimintasuunnitelmaa varten tarvitaan tietoa näiltä kolmelta osa-alueelta. Kolmion osioista saatavat tiedot riippuvat toisistaan. Asiakkaista tarvitsemamme tieto sisältää mm. potentiaalisten asiakkaiden tarpeet ja markkinat. Kilpailu merkitsee koko toimin-

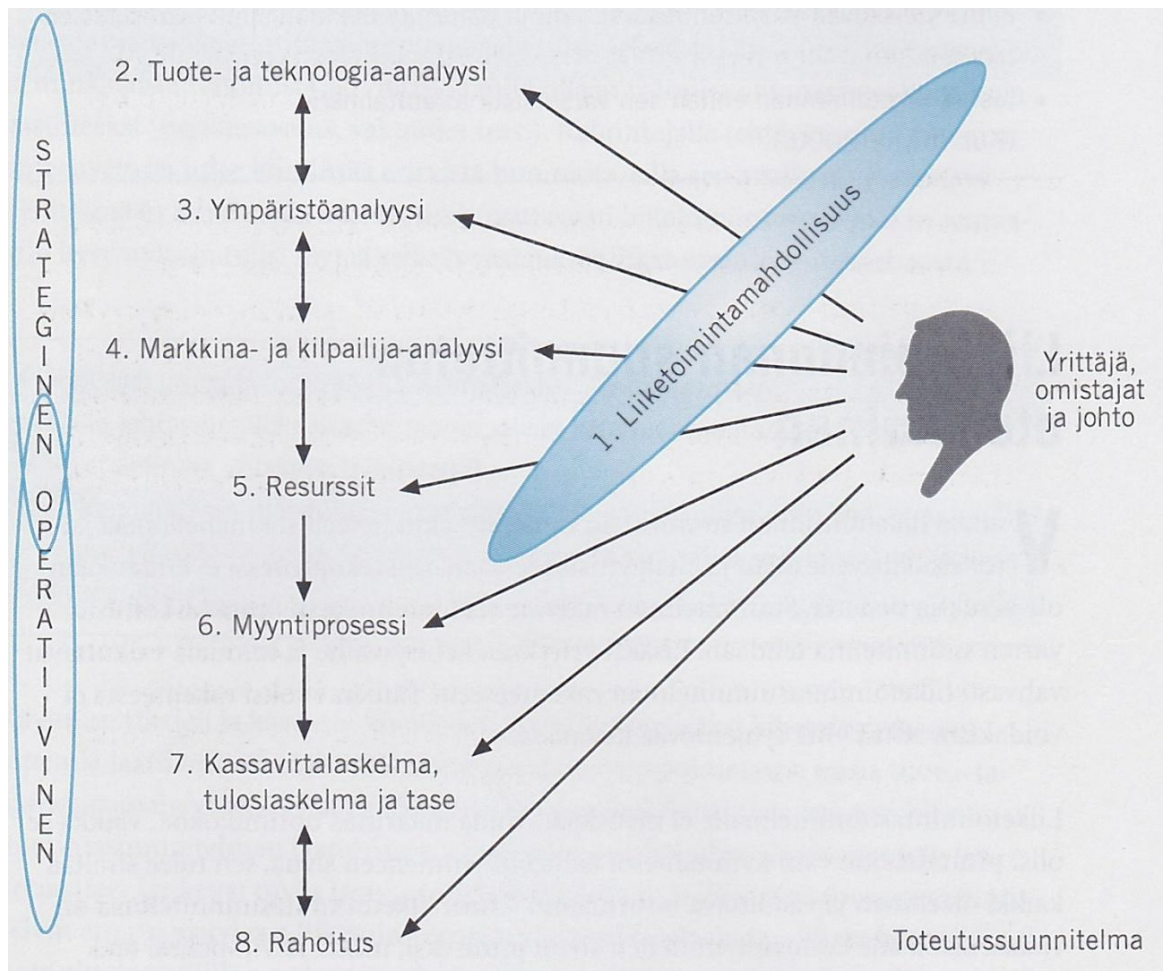
taympäristöä sisältäen mm. kilpailijat ja kilpailukeinot. Yritys tarkoittaa yrityksen sisäisiä taitoja ja tietoja, vahvuuksia ja heikkouksia. (Hakanen 2004, 29.)

Strategisen kolmion kaikki osa-alueet tulisi käsitellä liiketoimintasuunnitelmassa, sillä ne ovat strategisessa roolissa keskenään liiketoiminnan onnistumisen suhteen. Näin ollen liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää analyysit jokaisesta strategisesta osa-alueesta. (Hakanen 2004, 37.) Liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää tarpeellisia analyysijä juuri kyseessä olevan yrityksen tarpeisiin (Viitala & Jylhä 2001, 41).

Kaikkea on periaatteessa mahdollista analysoida. Tästä syystä eri lähteissä on omanlaisensa analyysit milloin millekin – toisessa lähteessä yhden otsikon alle on yhdistetty kaikki asiaa koskettavat asiat, toisessa jokainen analysoitava asia on jaettu oman otsikonsa alle. Samankaltaisille analyyseille on lähteestä ja tekijästä riippuen annettu erilaisia nimiä kuten markkina- ja kilpailija-analyysi tai asiakas- ja markkina-analyysi. Myös yrityksen elinkaari vaikuttaa siihen millaisia asioita on tarpeen analysoida. Tästä syystä en ole valinnut minkään tietyn lähteen nimeämiä analyysejä, vaan olen otsikoinut ja rajannut analyysit oma liiketoimintasuunnitelmani mielessä pitäen.

3.1.3 Esimerkki liiketoimintasuunnitelman rakentumisesta

Kuviossa 3 kuvataan yksi eräistä liiketoiminnan suunnittelun malleista.



KUVIO 3. Liiketoimintasuunnitelman rakentuminen (Koski & Virtanen 2005)

Koski ja Virtanen (2005) avaavat yllä olevassa kuviossa 3 esitettyjä vaiheita Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta rahoituksen hankkimiseen. Koko prosessia ohjaavat ja toteuttavat yrittäjä, omistajat ja johto. Liiketoimintasuunnitelma lähtee liikkeelle liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta houkuttelevuus, kestävyys ja ajoitus huomioon ottaen. Tämän jälkeen edetään erilaisiin analyyseihin oman yritystoiminnan tarpeen mukaan. Kuviossa 3 tarpeellisina analyyseinä ovat mainittu tuote ja -teknologia-analyysi, ympäristöanalyysi ja markkina- ja kilpailija-analyysi. Analyyksien perusteella suunnitellaan yrityksen strategia. (Koski & Virtanen 2005, 24–26.) Mielestäni aloittavalle palvelualan yritykselle tuote- ja teknologia-analyysi ei ole niin tärkeä kuin esimerkiksi yrityksen sisäiset analyytit esimerkiksi henkilökunnan osaamisesta ja pätevyydestä.

Analyysien jälkeen edetään operatiivisen suunnittelun puolelle eli suunnitellaan käytännön toimet strategien toteuttamiseksi eli määritellään yrityksen fyysiset ja inhimilliset

resurssit ja päätetään markkinointitoimenpiteet asiakassegmenteittäin sekä kehitetään myyntiprosessit, joiden kautta saadaan kassavirta auki. Talous- ja rahoitusanalyysi sisältää investointi- ja kassavirtalaskelmat sekä tuloslaskelma- ja tase-ennusteet ja rahoitusvaiheessa pohditaan yrityksen rahoitusta laskelmien pohjalta. (Koski & Virtanen 2005, 24–26.)

4 PALVELUYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

4.1 Strateginen suunnittelu

Yritys itsessään ei tarvitse strategiaa, mutta siellä työskentelevät ihmiset vaativat jonkinlaista suuntaa toiminnalleen (Hakanen 2004, 17). Strategisessa suunnittelussa määritellään yrityksen liiketoimintamahdollisuus ja liikeidea, toiminta-ajatus, visio, arvot ja tavoitteet (Koski & Virtanen 2005, 24–25; Alikoski ym. 2013, 47). Strategian tulisi sisältää markkina-, kilpailu- ja tuote/palvelustrategiat (Koski & Virtanen 2005, 36).

4.1.1 Liiketoimintamahdollisuus ja liikeidea

Liiketoimintamahdollisuus on enemmän kuin pelkkä liikeidea. Se ottaa huomioon markkinoiden vetovoimaisuuden ja liiketoiminnan dynamiikan. Sen ominaisuuksia ovat **houkuttelevuus, kestävyys ja ajankohtaisuus**. (Koski & Virtanen 2005, 12–13.) Houkutteleva liiketoimintamahdollisuus vaatii riittävän laajat markkinat ja kasvunmahdollisuuden. Kestävyys tarkoittaa yritystoiminnan kestävyttä ajassa, yritys voi saavuttaa kestävyden kehittämällä kilpailuetujaan. Lisäksi ajankohtaisuus, eli markkinoille tulon ajankohdan on oltava oikea. (Koski & Virtanen 2005, 14.)

Liikeidea on lyhyt kuvaus siitä kuinka yritys hankkii rahaa. Liikeidealla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen (Meretniemi, & Ylönen 2009, 19). Liikeideaa on kehitettävä ja uudistettava jatkuvasti (Alikoski ym. 2013, 49). Liikeideassa yritys kuvaa mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluita se tarjoaa. Se kuvaa ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita, joille sitä tarjotaan ja mikä on asiakkaan saama hyöty tuotteesta/palvelusta. Liikeidea kuvaa myös millainen yrityksen toimintatapa on eli miten tuote/palvelu tuotetaan sekä minkälaisen imagon yritys pyrkii luomaan laadukkuudestaan. (Viitala & Jylhä 2001, 39; Koski & Virtanen 2005, 12, Meretniemi, & Ylönen 2009, 19; Alikoski ym. 2013, 50.)

4.1.2 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus vastaa selkeästi ja ytimekkäästi kysymyksiin mikä on yrityksen tarkoitus ja tehtävä, miksi yritys on olemassa, mitä yritys aikoo saavuttaa ja miten se sen tekee. Siihen kiteytyy mitä yritys myy ja kenelle. Toiminta-ajatuksen sisältö määräytyy paljolti visiosta, johdon uskosta ja vakaumuksesta sekä liiketoiminnan arvoista. Se helpottaa yrityksen ulkoista ja sisäistä viestintää. (Koski & Virtanen 2005, 26–27; Alikoski ym. 2013, 47.) Toiminta-ajatus selkeyttää visiota ja saa erottumaan kilpailijoista. Se tuo lisäarvoa ilmaistessaan selkeästi yrittäjän vision ja kannustaa pohtimaan ja analysoimaan yrityksen toimintaa perusteellisesti. Toiminta-ajatus määrittelee mihin liiketoimintamahdollisuuksiin tartutaan ja mihin ei. (Koski & Virtanen 2005, 26–27.)

4.1.3 Visio

”Visio on yrityksen tahdonilmaisu siitä, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa.” (Hakanen 2004, 20). Se vastaa kysymykseen mihin liiketoiminnalla pyritään (Koski & Virtanen 2005, 26). ”Visio on näkemys siitä, millainen yrityksen tulevaisuus on kolmen, viiden tai kymmen vuoden päästä.” (Meretniemi, & Ylönen 2009, 29).

4.1.4 Arvot

Arvot ohjaavat tekemistä kohti visiota. Arvot voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja palveluiden laadukkuus ja luotettavuus, yhteiskunta- ja ympäristö vastuullisuus, henkilökunnan hyvinvointi sekä innovatiivisuus ja kehittäminen. (Alikoski ym. 2013, 48.)

4.1.5 Tavoitteet

Tavoitteiden laatiminen on tärkeä osa strategista suunnittelua. Tavoitteet tulee asettaa liiketoiminnan eriosa-alueille haastavina, mutta realistisina. Tavoitteet ovat yrityksen punainen lanka ja ne määrittävät liiketoiminnan suunnan. Tavoitteet sisältävät yrityksen keskeiset käytännön toimet, joilla saavutetaan menestys ja tuloksellisuus tulevaisuudes-

sa. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi talouden näkökulmasta kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet pitävät sisällään suhteet eri sidosryhmiin ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet liittyvät tuotteen ja palvelun laatuun. Lisäksi on hyvä pohtia yrityksen kehittämistavoitteita, resursseja ja koulutusta. (Alikoski ym. 2013, 53; Ilmoniemi ym. 2009, 28–29.)

4.1.6 Tuote- ja palvelustrategia

Tuote- ja palvelustrategiassa tulisi kuvata tuote ja palvelu mahdollisimmat selkeästi. Tuote- ja palveluvalikoimaa suunniteltaessa tulisi pohtia mitä tuotteita ja palveluja tarjotaan ja mitkä ovat niiden ominaisuudet. Asiakkaan kannalta pohditaan asiakkaan hyödyt, sekä mitkä ovat asiakkaan tarpeet, jotka tuote tai palvelu tyydyttää ja kuinka se tapahtuu. (Koski & Virtanen 2005, 37.) Tuotteen ja palvelun on aina tuotava lisäarvoa ja hyötyä asiakkaalle (Koski & Virtanen 2005, 13; Koski & Virtanen 2005, 39).

”Tuotteistamisessa määritellään tuotteet ja tuoteryhmät sekä palvelu ja palvelukokonaisuudet ja niiden hinnat. Tuote- tai palvelukokonaisuus voi koostua tuotteesta tai palvelusta tai niiden eri osien yhdistelmästä.” (Alikoski ym. 2013, 51). Tuotteistamisen avulla tuote tai palvelu on kopioitavissa, jolloin sen myyminen samanlaisena seuraavalle asiakkaalle on helpompaa ja varmempaa. Ideana tuotteistamisessa on kilpailukyvyyn luominen tavoiteltaessa kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. (Alikoski ym. 2013, 52.)

4.1.7 Markkinointi- ja myyntistrategia

”Myynnin ja markkinoinnin tavoitteina ovat yrityksen tuotteiden tunnetuksi tekeminen, positiivisen mielikuvan luominen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, pysyvien asiakassuhteiden luominen ja yrityksen talouden turvaaminen.” (Alikoski ym. 2013, 55).

Markkinointistrategia muodostuu kolmesta näkökulmasta: kenelle tuotetta tai palvelua tarjotaan, mistä valitut kohderyhmän tavoittaa ja mitkä ovat tehokkaimmat markkinoinnin keinot, joilla saadaan parhaat tulokset. Tärkeänä osana on myös pohtia kuinka suhteita ylläpidetään asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Viitala ym. 2013, 83.)

Myyntistrategia tulee määrittää jokaiselle segmentille erikseen. Myyntistrategiassa määritellään mm. kilpailukeinot, määrälliset ja laadulliset tavoitteet, myyntikulttuuri (alennukset yms.), reklamaatioiden käsittelyprosessi ja työnjako yrityksen sisällä. (Helin 2011, 138–139.)

Asiakkaalla täytyy olla ongelma, jonka tuote tai palvelu ratkaisee. Asiakas ei aina tunnista ongelmaansa, mutta se on mahdollista kaivaa esiin markkinoinnin avulla. Asiakkaalle tulee antaa törkeä lupaus ongelman ratkaisemisesta ja jokin takuu, että törkeä lupaus aiotaan pitää. Koska palvelut ovat aineettomia, niistä tulisi tehdä mahdollisimman konkreettisia esim. kuvien, videoiden, piirrosten ja tarinoiden avulla ja hinnoittelun tulisi olla mahdollisimman helppoa. Hyvä nimi jää aina mieleen, joten tuotteen tai palvelun nimen tulisi herättää helposti mielikuvia. Kilpailijoista tulee erottua niin paljon, että tuote tai palvelu on vertailukelvoton ja näin ollen se on kokonaan omassa sarjassaan. (Ilmoniemi ym. 2009, 40–42.)

Strategiatyön ydin on yrityksen erottuvuus kilpailijoista. Erottuvuuden ideana on luoda yritykselle kilpailuetua ja vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja sen brändiin. Erottuvuuden määrittelijänä ovat ostopäätöksen tekevät asiakkaat. Yrityksen on itse huolehdittava ja johdettava omaa erikoistumisstrategiaansa sekä brändiään. On erittäin tärkeää luoda systematiikka, jolla tehostetaan strategian toteutumista operatiivisessa toiminnassa. Erottuvuutta on tuotava jatkuvasti esille kaikessa yrityksen toiminnassa. (Taipale 2007, 7-9.)

4.1.8 Kilpailustrategia

”Yrityksen on löydettävä keinot, joilla se pystyy kilpailemaan markkinoilla yritysten välisessä kilpailussa ja saamaan kilpailijoita paremmin tuotteitaan tai palveluitaan kau-paksi eri asiakasryhmille.” (Alikoski ym. 2013, 57). Kilpailu pakottaa yritykset huolehtimaan tuotekehityksestään, laadustaan ja hintakilpailukyvystään. Keskeisimmät kilpailukeinot ovat tuote, hinta, saatavuus sekä markkinointiviestintä. Näiden lisäksi kilpailukeinoja ovat palvelu, henkilöstö, verkostot ja verkkokauppa. Kilpailustrategiassa pääte-tään mitä kilpailukeinoja yritys aikoo toiminnassaan käyttää. (Alikoski ym. 2013, 38, 57, 58.)

4.2 Yritysanalyysi

Yrityksen sisäiset analyysit pyrkivät analysoimaan yritystä ja pohtimaan yrityksen strategisia ratkaisuja. Analyysejä voidaan tehdä useista osa-alueista. Analyyseja voivat olla esimerkiksi kannattavuus- ja kustannusanalyysi, tuotemarkkina-analyysi, suorituskyky-analyysi, organisaatioanalyysi ja osaamisanalyysi. (Hakanen 2004, 39, 46.)

4.2.1 Organisaation osaamisanalyysi

Aloittavalla yrityksellä sisäiset analyysit yrityksen johdosta ja henkilöstöstä ovat tärkeimmät. Organisaation kuvausta pidetään yhtenä tärkeimmistä analyyseistä, sillä erityisesti rahoittajat ovat kiinnostuneita yrittäjän sitoutuneisuudesta yritykseen. Rahoittajia kiinnostaa myös yrittäjän pätevyys yritystoimintaan. Pätevyyttä voidaan arvioida mm. aiemman työkokemuksen ja koulutuksen, henkilökohtaisten verkostojen laajuuden, paineensietokyvyn, riskinottohalukkuuden ja riskinottokyvyn perusteella. (Koski & Virtanen 2005, 32–33.)

4.2.2 SWOT-analyysi

Yrityshankkeen vahvuuksia ja heikkouksia on hyvä arvioida SWOT-analyysillä (kuvio 4). Se on yleinen ja käytännöllinen työkalu yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arvioimiseen (Meretniemi, & Ylönen 2009, 34).

Yrityksen SWOT-analyysi	
<p>Yrityksen tai yritysideoan sisäiset vahvuudet</p> <p>= Strengths</p> <p>VAHVUUDET</p> <p>Vahvuuksia pitää vahvistaa. Kuvailaan yrityksen vahvuuksia, joiden varassa yritys menestyy. Miksi ne ovat vahvuuksia? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotteet ja asiakassuhteet • henkilöstön ammattitaito ja koulutus • sijainti, tilat, koneet ja laitteet. <p>VAHVISTETTAVA!</p>	<p>Yrityksen tai yritysideoan sisäiset heikkoudet tai kehittämiskohteet</p> <p>= Weaknesses</p> <p>HEIKKOUEDET</p> <p>Kehittämiskohteita kehitetään. Kuvailaan yrityksen kehittämiskohteita, joista yritetään saada vahvuuksia. Miksi ne ovat kehittämiskohteina? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotteiden hintataso ja kannattavuus • markkinoinnin ja liiketoiminnan osaamisen puutteet • talouden suunnittelun ja seurannan puute • henkilöstön ikärakenne. <p>KEHITETTÄVÄ!</p>
<p>Yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet</p> <p>= Opportunities</p> <p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>Mahdollisuuksia hyödynnetään. Kuvailaan yrityksen mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaa. Miksi ne ovat mahdollisuuksia? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • alihankinta ja toimintojen ulkoistaminen • markkinat ja kansainvälisyysmahdollisuudet • yritysten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen • uuden tietotekniikan hyödyntäminen • ympäristöasiat (kierrätys, kestävä kehitys) ja tuotteiden elinkaariajattelu. <p>HYÖDYNNETTÄVÄ!</p>	<p>Yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevat uhat</p> <p>= Threats</p> <p>UHAT</p> <p>Uhkia vältetään, niihin varaudutaan ja niitä ehkäistään. Kuvailaan yrityksen uhkia, jotka ovat vaaraksi koko yrityksen toiminnalle. Miksi ne ovat uhkana? Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kysynnän väheneminen (kotimaa tai ulkomaat) • kiristynyt kilpailu, ulkomaiset kilpailijat ja tuonti • ammattitaitoisen työvoiman saanti. <p>VÄLTETTÄVÄ!</p>

KUVIO 4. Yrityksen SWOT-analyysi (Alikoski ym. 2013)

Kuviossa 4 kuvataan selkeästi, mitä asioita SWOT-analyysissä arvioidaan. Yleisesti analyysissä vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, ja mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia asioita ja tulevaisuudessa mahdollisia tekijöitä. (Meretniemi, & Ylönen 2009, 34.) Vahvuuksia pyritään vahvistamaan ja heikkouksia kehittämään paremmiksi. Mahdollisuuksia on tarkoitus saada hyödynnetyksi ja uhkia vältettävä. (Alikoski ym. 2013, 44.)

4.2.3 Riskianalyysi

Yritystoimintaan liittyy aina erilaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä, eli riskejä. Riskejä ei voida poistaa kokonaan, mutta hyvällä suunnittelulla ja varautumisella niitä on mahdollista hallita. Riskit ovat jaettavissa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskiinkin ei voi saada vakuutusta, koska se sisältää voitto- tai tappiomahdollisuuden. Vahinkoriskin varalle on saatavissa vakuutus. (Alikoski ym. 2013, 133–134.)

Tehokas riskienhallinta vaatii suunnittelua. Yrityksellä on käytössä erilaisia riskien hallintakeinoja: välttäminen, poistaminen, kantaminen ja siirtäminen. Välttäminen tarkoittaa riskin ehkäisevää toimintaa minimoimalla riskien toteutumista. Riskien poistaminen tarkoittaa toiminnan muuttamista niin, että kyseisiä riskejä ei enää ole. Jotkin riskit ovat esim. pienuutensa mahdollisia kantaa, eli ne voidaan sietää ja ottaa niistä vastuu. Riskejä voidaan siirtää erilaisilla sopimuksilla toiselle osapuolelle. Riskit voivat liittyä mm. yrityksen omaan ja asiakkaiden maksukykyyn, markkinoihin ja teknologiaan, yrityksen henkilökuntaan, yhteiskuntaa kuten tulipalot, sähkökatkot ja varkaudet sekä yhteistyökumppaneihin kuten logistiikkaan, toimitusvarmuuteen ja laatuun. Vakuutusyhtiön kanssa voi tehdä vakuutus sopimuksen, jolloin sattuneet vahingot korvataan sopimuksen mukaan. (Alikoski ym. 2013, 133, 137.)

4.3 Kilpailun ja toimialan analyysi

Kun perustaa yritystä, on syytä tutustua toimialan tilanteeseen ja luonteeseen (Meretniemi, & Ylönen 2009, 30). Toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus yrityksen menestykseen sekä toimintaan (Viitala & Jylhä 2001, 42). Yrityksen ei ole järkevää tai kannattavaa mennä markkinoille, jossa sen kilpailijoilla ovat tuotteet ja palvelut vastaavat liikaa omia tuotteita ja palveluita. Etenkin, jos kilpailijat ovat vahvoja ja/tai isoja yrityksiä, voi kilpailijalla olla paremmat taloudelliset toimintamahdollisuudet aloittamaan yritykseen nähden. (Alikoski ym. 2013, 37.)

4.3.1 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa on syytä tutustua. Kilpailijoista kannattaa valita yrityksen pahimmat kilpailijat ja arvioida niiden vahvuuksia ja heikkouksia, toimintatapoja, markkinaosuuksia ja kilpailukeinoja, tuotteiden hinnoittelua ja markkinointia. (Meretniemi, & Ylönen 2009, 31.) Kilpailijoiden toimintaa markkinoilla on pyrittävä seuraamaan ja ennakoimaan jatkuvasti (Alikoski ym. 2013, 37). **Kilpailutilannetta** arvioitaessa on pohdittava mm. kilpailijoiden kokoa ja määrää (markkinaosuus), tuotevalikoimaa, sijaintia, asiakkaita ja työntekijöitä, vahvuuksia ja heikkouksia, markkinointia ja roolia markkinoilla. (Alikoski ym. 2013, 39.)

4.3.2 Toimiala- ja ympäristöanalyysi

Toimiala-analyysi kuvaa kyseisen toimialan rakennetta ja tilannetta sekä tulevaisuutta. **Toimintaympäristöä** analysoitaessa tulisi erottaa toisistaan makro- ja mikroympäristö. Makroympäristö sisältää demografiset, taloudelliset, tekniset sekä poliittiset ympäristöt sekä käytettävissä olevat luonnonvarat. **PESTE-analyysissä** analysoidaan poliittista (political), taloudellista (economical), sosiokulttuurista (sociological), teknologista (technological), ja ekologista (ecological) ympäristöä. (Viitala & Jylhä 2001, 42; Koski & Virtanen 2005, 46–47; Hakanen 2004, 43–45.)

Mikroympäristö puolestaan muodostaa yrityksen sisäisen ympäristön, joka koostuu yrityksen eritoiminnoista, asiakkaista, kilpailijoista ja muista sidosryhmistä. Mikroympäristöä käsitellään muissa liiketoimintasuunnitelman osioissa. (Viitala & Jylhä 2001, 42; Koski & Virtanen 2005, 46–47.)

4.4 Asiakasanalyysi

”Jokaisen yrityksen toiminta perustuu **asiakkaisiin**.” (Hakanen 2004, 28). Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka ovat houkuttelevampia kuin kilpailijoilla (Hakanen 2004, 28). Yrityksen on aina tiedettävä, ketkä ovat sen asiakkaita, jotta markkinointi pystytään kohdentamaan oikealle kohderyhmälle. Yrityksen on hyvä kerätä asiakaspalautetta ja pyrkiä luomaan pitkiä asiakassuhteita tur-

vataukseen pitkäaikainen yritystoiminta. (Alikoski ym. 2013, 35.) Yrityksen on selvitettävä, onko potentiaalisia asiakkaita riittävästi ja missä asiakkaat ovat (Viitala & Jylhä 2001, 41). Yrityksen on tunnettava asiakkaidensa ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat mm. asiakkaan tarpeet, maksukyky, ostamisen motiivit, elämäntyyli ja muut sidosryhmät. (Alikoski ym. 2013, 35.) Yrityksen on tunnettava asiakkaansa yksityiskohtaisesti ja tiedettävä ja seurattava heidän ostokäyttäytymistään. Asiakkaat ovat yrityksen tärkeä voimavara mm. tuotekehityksen suhteen. Yksittäiset asiakkaat tulisi saada sitoutettua hyviksi kanta-asiakkaiksi. (Viitala & Jylhä 2001, 30, 41; Alikoski ym. 2013, 68.)

Segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin tarkoin valituin kriteerein. Kriteereitä voivat olla esim. sosiodemokraattiset tekijät (ikä, sukupuoli, koulutus, tulot) ja ostokäyttäytyminen (elämäntyyli, ostotottumukset) (Alikoski ym. 2013, 55). Kun asiakkaat on segmentoitu, valitaan ryhmä tai ryhmät, joihin yrityksen markkinointi kohdennetaan. Hyvällä segmentoinnilla yritys fokusoi rahan ja energian oikeaan asiakasryhmään, sillä väärään asiakasryhmään kohdennettu markkinointi ei tuota suunnitelmien mukaista tuloa. (Alikoski ym. 2013, 55–56.)

Kysynnän määrä on se, minkä verran asiakkaat ovat valmiita ostamaan tiettyä palvelua. Pienehkö kysyntä ei riitä ylläpitämään yrityksen kannattavuutta, vaan on saatava aikaan volyymia eli riittävä myyntimäärä. (Meretniemi, & Ylönen 2009, 26.) Yrityksen on arvioitava, kuinka paljon kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille on ja kuinka siihen on mahdollista vaikuttaa. Kysyntää arvioitaessa voidaan pohtia mm. asiakkaiden kulu- ja ostotottumuksia sekä ostohalua ja -kykyä, kysynnän määrää alueellisesti ja ajallisesti sekä asiakkaiden muuttuvia tarpeita (globalisaatio, internet). (Alikoski ym. 2013, 35.)

4.5 Operatiivinen suunnitelma

Operatiivinen suunnittelu perustuu strategiseen suunnitteluun, joten liiketoimintasuunnitelmassa on järkevä selvittää ensin strategiset kysymykset (Koski & Virtanen 2005, 24–27). Operatiivisessa suunnittelussa voidaan pohtia strategian käytäntöön vientiä tuotteen, saatavuuden, hinnan ja markkinointiviestinnän avulla (Koski & Virtanen 2005, 60).

4.5.1 Tuote- ja palvelusuunnitelma

Tuote- ja palvelusuunnitelmassa kuvataan yksityiskohtaisesti tuote-/palveluvalikoimaa, tuotteen/palvelun elinkaarta sekä muita linjauksia esim. tuotevastuusta ja kuluttajan-suojasta (Koski & Virtanen 2005, 60). Matkailualalla ohjelmapalvelut on tapana doku-mentoida prosessina. Näin saadaan palvelusta selvä kuvaus ja varmistetaan palvelun toimivuus ja laatu sekä sen helppo kopioitavuus. Dokumentoinnista käytetään termiä tuotanto- ja kulutuskaavio eli blueprint. Blueprintissä palveluprosessi kuvataan kaaviol-la, jossa näkyy sekä asiakkaan toiminta että kaikki palvelun tuottamisen asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät vaiheet. (Verhelä ym. 2003, 79.)

4.5.2 Jakelutiet

Tuotteille ja palveluille on valittava oikeat **jakelutiet**, jotta ostaminen olisi asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. (Alikoski ym. 2013, 66.) Jakelutien ja välikä-sien lisääntyminen vaikuttaa kustannuksiin ja se joko pienentää yrityksen katetta tai nostaa asiakkaan maksamaa hintaa. Jakelutievaihtoehtoja ovat esimerkiksi oma myynti-piste, verkkokauppa tai ulkopuolinen välittäjä. Joskus välittäjän kautta saadaan katettua enemmän potentiaalisia asiakkaita kuin pelkästään omalla jakelulla. (Koski & Virtanen 2005, 64.)

4.5.3 Hinnoittelu

Tuotteen tai palvelun hintaan vaikuttaa kiinteät ja muuttuvat kustannukset, voittotavoit-teet, verot, markkinatilanne, kilpailijat ja laatu. Kiinteät kustannukset syntyvät myynnis-tä riippumatta (esim. tilavuokra, vakuutukset) ja muuttuvat kustannukset ovat riippuvai-sia tuotteen tai palvelun tuottamisesta (esim. polttoainekulut, vuokratyövoima). Hinnoit-telulle saadaan perusta, kun tunnetaan edellä mainitut tekijät. (Alikoski ym. 2013, 66.)

4.5.4 Myynti- ja markkinointisuunnitelma

Markkinointiviestintä sisältää mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, suhdetoiminnan ja myynnin edistämisen ja niillä pyritään lisäämään tuotteen tai palvelun kysyntää. Yrityksen strategia ja asiakaskunta vaikuttaa käytettäviin markkinointiviestinnän sisältöön, menetelmiin, kanaviin ja välineisiin. Myynti- ja markkinointisuunnitelma on laadittava yrityksen toiminnan tueksi. Myyntiprosessi on osa yrityksen markkinointiviestintää. Myyntisuunnitelmassa määritellään myyntiprosessi välitavoitteineen. Myyntiprosessia tarvitaan hinnoittelupäätöksissä ja lopulta myös kassavirtalaskelmassa. Myyntiprosessissa kuvataan kuinka asiakastuotteen ostaa ja kuinka monta kontaktia tarvitaan yhtä ostotapahtumaa kohti. (Koski & Virtanen 2005, 60–61, 66.)

Markkinoinnin tarkoituksena on aikaansaada myyntiä sekä luoda ja ylläpitää haluttua imagoa. Markkinointisuunnitelmaan sisällytetään markkinoinnin tavoitteet (määrälliset ja laadulliset), ja markkinoinnin keinot. (Meretniemi & Ylönen 2009, 114–116.) Markkinointisuunnitelma sisältää mm. tarvittavan markkinointimateriaalin kuten yrityksen logon, nettisivut, esitteet, käyntikortit kirjepohjat ja mahdolliset valomainokset ja muut opasteet (Alikoski ym. 2013, 65).

4.6 Taloudelliset laskelmat

”Talousanalyysissa selvitetään kaikki yrityksen tarvitsemat resurssit, resurssien hinnat, tulos- ja rahoitussuunnitelmat, ennusteet ja kassavirtalaskelmat.” (Koski & Virtanen 2005, 67). Yrittäjän on tärkeämpi hallita ja hyödyntää resursseja tehokkaasti, kuin omistaa niitä. Talous- ja rahoituslaskelmissa ilmenee kuinka tehokkaasti resursseista on onnistuttu johtamaan tuotoksia ja mikä on niiden taloudellinen arvo. (Koski & Virtanen 2005, 67–68.)

4.6.1 Rahoitustarve ja kassavirtalaskelma

Aloittavan yrityksen rahoitustarve syntyy investoinneista (käyttöomaisuus), jotka tehdään yritystoimintaa käynnistettäessä, ja käyttöpääoman tarpeesta, eli etupainotteisesti syntyvistä kuluista ennen kuin yritys saa myyntituloja. *Käyttöomaisuusinvestoinnit si-*

sältävät mm. toimitilat, koneet, laitteet, muun kaluston, kuljetusvälineet, irtaimiston ja sisustuksen. Käyttöomaisuudella tarkoitetaan siis kaikkea pysyvää liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavaa aineellista tai aineetonta omaisuutta. Käyttöomaisuuden tarpeeseen on mahdollista vaikuttaa esim. leasing-rahoituksella. *Käyttöpääomaa* tarvitaan yritystoiminnan ylläpitämiseen ennekuin yritys saa riittävästi myyntituloja ja voi myynnistä saatavilla tuloilla kattaa toimintaansa. Käyttöpääomakustannuksia ovat esim. raaka-aineisiin, palkkoihin ja varastointiin kuluvat rahat. Palveluyrityksillä pääomaa ei juuri sitoudu keskeneräiseen tuotteeseen, koska palvelu tuotetaan ja toimitetaan samanaikaisesti, mutta sitä voi sitoutua esimerkiksi myyntisaamisiin ja raaka-ainevarastoihin. (Koski & Virtanen 2005, 68.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu- ja myyntiratkaisut vievät strategiset suunnitelmat käytännön tasolle ja rahalliseen muotoon. Kassavirtalaskelma kuvaa numeerisesti myyntiprosessin välivaiheineen ja se on aloittavan yrityksen tärkein työkalu. Kassavirtalaskelma selvittää, kuinka paljon kustannuksia yrityksellä voi olla ennen asiakkaan maksutapahtumaa vaarantamatta yrityksen maksukykyä ja paljonko myyntiä tarvitaan, jotta kustannukset saadaan katettua. (Koski & Virtanen 2005, 61–62.) Kuvio 5 on esimerkki kassavirtalaskelmasta.

Kuukausi	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Yht.
Alkusaldo	0	31 703	17 726	4 969	
1. kontaktit	20	20	10	10	60
Jälleenmyyjien tapaamiset	15	10	5	5	45
Jälleenmyyntisopimukset	5	15	4	4	28
Myynti (kappaleina)	0	50	100	175	325
KASSAANMAKSUT (+)					
Kassaanmaksut myynnistä (ilman ALV)	0	0	0	30 000	30 000
Muut kassaanmaksut (ilman ALV)	0				
Laskutetut ALV:t	0			6 600	
Yhteensä				36 600	36 600
KASSASTAMAJSUT (-)					
Ostot (sis. alihankinta)	5 000	5 000	5 000	5000	20 000
Henkilömäärä	2	2	2	2	
Henkilöstökustannukset	3 867	3 867	3 867	3 867	15 468
Vuokrat	350	350	350	350	1 400
Markkinointi	4 000	2 000	1 000	1 000	8 000
Muut	1000	1 000	1 000	1 000	4 000
Ostojen (sis. investoinnit) ALV-maksut	14 080	1 760	1 540	1 540	18 920
Verottajalle tilitettävä ALV (negatiivista lukua ei tilitetä)	- 14 080	- 15 840	- 17 380	- 12 320	
Yhteensä	28 297	13 977	12 757	12 757	67 788
Liiketoiminnan kassavirta	- 28 297	- 13 977	-12 757	23 843	
INVESTOINNIT (-)	- 54 000				- 54 000
Pääoma- ja lainarahoitus					
Osakepääomasijoitukset (+)	8 000				8 000
Pääomalainat (+)					
Lainat rahoituslaitoksilta (+)	106 000				106 000
Lainojen lyhennykset (-)					
Korot (- maksut / + saamiset)					
Muut					
Yhteensä	114 000	0	0	0	
Kassan muutos	31 703	- 13 977	- 12 757	23 843	
Loppusaldo	31 703	17 726	4 969	28 812	28 812

KUVIO 5. Kassavirtalaskelma (Koski & Virtanen 2005)

Kassavirtalaskelmaa laadittaessa tulee huomioida alkuvaiheen käyttöomaisuusinvestoinnit ja käyttöpääoman tarve. Kassavirtalaskelman ja myyntiprosessin välinen yhteys perustuu tilaus- ja tarjouskannan ja myynnistä saatavien tulojen suhteelle ja viiveelle. Kassavirtalaskelma kuvaa kuukausitasolla yritykseen tulevan ja yrityksestä lähtevän

rahan. Aloittavan yrityksen kassavarojen riittävyys on kriittistä yritystoiminnan jatkumiselle ja laskelmaa on tarpeen päivittää kuukausitarkkuudella. (Koski & Virtanen 2005, 68–79.)

4.6.2 Tulosbudjetti

Laadittavalle budjetille ei ole erityisiä malleja, joten yritys voi laatia haluamansalaiset mallit. Tulosbudjetilla (kuvio 6) lasketaan yrityksen tekemä tulos. Siinä otetaan huomioon myyntituotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset (Alikoski ym. 2013, 121.) Se johdetaan kassavirtalaskelmasta, joka puolestaan perustuu toiminnallisiin suunnitelmiin kuten esimerkiksi myyntibudjettiin. (Koski & Virtanen 2005, 79.)

TULOSBUDJETTIMALLI	
1. TOIMINTAVUOSI 20xx	
1	Myyntituotot (s. 78) 238 550
2	Muuttuvat kustannukset = ostot (s. 90) – 111 275
3	Katetuotto = MYYNTIKATE (TARVE) 127 275
4	Muut tuotot 0
5	Kiinteät kustannukset
5a	Henkilöstökustannukset (s. 106) 69 672
5b	Vuokrat (s. 113) 18 000
5c	Markkinointikustannukset (s. 80) 15 600
5d	Muut kiinteät kustannukset (s. 114) 13 060 – 116 332
6	KÄYTTÖKATE (TARVE) 10 943
7	Poistot (s. 113) – 4 400
8	Korot ja muut rahoituskustannukset (s. 120) – 2 500
9	TULOS ENNEN VEROJA 4 043
10	Verot – 991
11	TULOS VEROJEN JÄLKEEN 3 052
12	Lainojen lyhennykset – 3 000
13	TAVOITETULOS 52 (0)

KUVIO 6. Tulosbudjettimalli (Alikoski ym. 2013)

5 OPINNÄYTETYÖNÄ LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli oppia yrittäjyydestä, yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä sekä erityisesti aikaan saada valmis ja käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma liikeidealleni. Liiketoimintasuunnitelma on opinnäytetyöni liitteenä 1, jonka sisältö jäljittelee opinnäytetyössäni esittämiä sisältövaatimuksia. Kirjallisuutta liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja etenkin erilaisista analyyseistä oli runsaasti, joka loi oman haastavuutensa juuri relevanttien osien valintaan ja jäsentelyyn aloittavan palveluyrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyötä ja liiketoimintasuunnitelmaa olen kirjoittanut rinnatusten ja etsinyt sellaista informaatiota kirjoista ja muista lähteistä, jotka koskettavat erityisesti omaa liikeideaani matkailualan ohjelmapalveluyrityksestä. Tietoa liiketoiminnasta ja sen aloittamisesta ja kehittämisestä on valtavasti ja valinnan varaa oli, mistä innostua. Luin erilaisia tekstejä ja kirjoja yrittäjyydestä ja yrityksen perustamisesta, ja keskustelin paljon perheeni ja ystävieni kanssa liikeideastani. Halusin saada mahdollisimman yleispätevän ja laajan kuvan siitä, mitkä ovat tärkeitä asioita liiketoimintasuunnitelmassa ja miksi. Teoriaosuus voidaan ajatella ns. perusteluina liiketoimintasuunnitelmasta löytyville luvuille ja niissä esitetyille asioille.

Liiketoimintasuunnitelmaa varten olen keskustellut matkailualan yrittäjän kanssa saadakseni häneltä perspektiiviä ja neuvoja matkailualalla yrittämiseen. Käytin tuotteistamisen apuna blueprintiä eli tuotanto- ja kulutuskaaviota, jossa kuvataan palveluprosessi myös niiltä osin mikä ei varsinaisesti näy asiakkaalle. Tarkoitukseni oli selvittää koko palveluntuotantoprosessiin kuuluvat osa-alueet.

Tein sähköpostitutkimuksen Tampereen ammattikorkeakoulun, Tampereen Yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston opiskelijoille loppuvuodesta 2013 kartoittaakseni heidän kokemuksiaan Suomesta ja tarpeitaan matkailun ja kulttuuriin tutustumisen näkökulmista. Kysely lähetettiin n. 650 opiskelijalle ja vastauksia kyselyyn saatiin 80. Kyselyn kysymykset ja tulokset ovat liiketoimintasuunnitelman (liite 1) liitteestä 3 ja kootut tulokset liitteessä 4. Matkailun edistämiskeskus, tilastokeskus, ulkoministeriö yms. toimijat tuottavat erilaisia raportteja ja tilastoja, joita olen hyödyntänyt liiketoimintasuunnitelman laadinnassa.

Opinnäytetyön edetessä ja liikeidean jalostuessa perimmäinen ajatus uuden yrityksen toiminnasta on pysynyt samana. Opinnäytetyön ansiosta liikeidea on hioutunut entistä paremmaksi ja se on päässyt ajatuksen tasolta konkreettisiksi laskelmiksi tuotteiden hinnasta aina tulosbudjettiin asti. Seuraavina askelina kohti yrittäjyyttä ovat tuotetestaus sekä tutkimus hinnoitteluun liittyen sekä yrityksen perustaminen.

6 POHDINTA

Palasin heinäkuun lopussa Suomeen ja opinnäytetyöni kirjoitus lähti vihdoin käyntiin. Lainasin kirjastosta kirjoja ja aloin kirjoittamaan teoriaa yrittäjyydestä, liiketoiminnan aloittamisesta ja liiketoimintasuunnitelmasta. Välillä minun oli todella vaikea hahmottaa ja rajata opinnäytetyöni sisältöä, sillä kirjallisuutta liiketoiminnan suunnitteluun oli paljon ja kaikki asiat olivat mielenkiintoisia ja tärkeitä. Opinnäytetyöni sisältö onkin muuttunut jonkin verran alkuperäisestä suunnitelmasta. Alun perin opinnäytteen tuli olla vain liiketoimintasuunnitelma, mutta koska teorian tietoa tarvittiin myös, oli lopputulos erotella teoria ja liiketoimintasuunnitelma omiksi kokonaisuuksikseen ja liittää liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyön liitteeksi.

Opinnäytetyön kirjoittamisen prosessiin on kuulunut kaikenlaista. Lähdin pienelle Euroopan kiertueelle Bremeniin, Amsterdamiin ja Müncheniin sekä vielä erilliselle vierailulle Edinburghiin. Kerrytin omaa tietotaitoani taloushallinnon töiden parissa tilitoimistossa ja vierailin matkamessuilla. Liikeideaa pyörittelin mielessäni jatkuvasti ja siitä keskusteltiin yhdessä perheen ja kavereiden kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli oppia yrittäjyydestä, yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä yrityksen perustamisesta sekä erityisesti tehdä liiketoimintasuunnitelma liikeidealleni. Saavutin opinnäytetyöni tavoitteen ja olen tyytyväinen aikaansaannokseeni – nyt minulla on valmis suunnitelma oman yritystoiminnan aloittamiselle ja itsensä työllistämiseksi. Opinnäytetyöni antoi minulle laajan ymmärryksen yrittäjän ammatista sekä yrityksen aloittamiseen sisältyvistä asioista ja sain liiketoimintasuunnitelman valmiiksi. Opinnäytetyöni pohjalta sain paremman käsityksen yrittämisen riskeistä ja omasta pätevyydestäni ja kykeneväisyydestäni yritystoiminnan aloittamiseen.

Johtopäätökset omasta kyvykkyydestäni yritystoiminnan aloittamiseen ovat positiiviset ja liiketoimintasuunnitelmani pohjalta olen valmis lähtemään yrittäjyyden polulle. Vielä on paljon opittavaa, mutta tältä osin on kirjallinen taustatyö tehty ja on aika aloittaa käytännön toteutus ja harjoittelu.

LÄHTEET

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.

Entrepreneurship 2020 action plan. 2013. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. European Commission. Brussels. 9.1.2013. Luettu 10.9.2013.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>

Hakanen, M. 2004. PK-Yrityksen Strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.

Helin P. 2011. Minä – MYYJÄ. Lahti: Tietosykli Oy

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo J. 2009. Uuden Yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koski, T & Virtanen, M. 2005. Tulos: liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Meretniemi, I & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Taipale, J. 2007. Brändi: liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tammi I-S., 2014. Liiketoimintasuunnitelma.

VakuutusFakta. Yrittäjän pakolliset vakuutukset. Luettu 9.1.2014
<http://www.vakuutusfakta.com/yrittajan-pakolliset-vakuutukset/>

Verhelä, P. & Lackman, P. 2003. Matkailun ohjelmapalvelut: matkailuelämyksen tuottaminen ja toteuttaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita Oyj.

Viitala R., & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki:Edita Publishing Oy

Yrittäjät. Yrityksen perustamisen vaiheet. Luettu 9.1.2014
<http://www.yrittajat.fi/fi-fi/minustakoyrittaja/perustaminen/>

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma