

Maria Liukkonen

ALOITTAVAN YRITYKSEN
LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA
RAHOITUS

Case: Monitoimiliikuntakeskus

Opinnäytetyö
Liiketalous


Joulukuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 09.12.2014
Tekijä(t) Maria Liukkonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto
Nimeke Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja rahoitus Case: Monitoimiliikuntakeskus	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimiva liiketoimintasuunnitelma monitoimiliikuntakeskukselle. Tutkimusongelma oli, onko Mikkeliin kannattavaa perustaa monitoimiliikuntakeskusta. Liiketoimintasuunnitelma on joskus tarkoitus toteuttaa käytännössä.</p> <p>Mikkeliin on viimeisten vuosien aikana perustettu paljon uusia liikunta-alan yrityksiä. Kilpailu näiden yritysten välillä on kovaa, koska monet eri toimijat tarjoavat samoja liikuntapalveluita.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu liiketoimintasuunnitelmasta ja rahoituksesta. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineiston keruu tapahtui puolistrukturoidulla haastattelulla ja havainnoimalla. Tutkimusta varten haastateltiin kahta eri urheilualan yrittäjää ja Uusyrityskeskus Dynamoa. Urheilualan yrittäjille esitettiin samat kysymykset, joita oli seitsemän kappaletta. Kysymykset käsittelivät muun muassa yrityksen elinkaarta, rahoitusta, liiketoimintasuunnitelmaa ja haasteita. Dynamolle esitettiin 10 omaa kysymystä liittyen muun muassa yrityksen perustamistoiimiin. Jokaiselta kysyttiin lisäksi mielipidettä siitä kannattaako ryhtyä urheilualan yrittäjäksi.</p> <p>Tutkimustuloksissa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuus ja hyödyt, yrityksen eri rahoitusvaihtoehdot sekä yrittäjyyden mahdollisuudet ja haasteet. Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätökset siitä onko, Mikkeliin kannattavaa lähteä urheilualan yrittäjäksi.</p>	
Asiasanat (avainsanat) Liiketoimintasuunnitelma, rahoitus, kvalitatiivinen tutkimus	
Sivumäärä 45 s. + liitteet 2 s.	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Anna-Liisa Immonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Maria Liukkonen

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis December 9 th 2014
Author(s) Maria Liukkonen	Degree programme and option Business Management
Name of the bachelor's thesis The business plan and financing for a new business Case: Multifunctional Sports Centre	
Abstract The aim of this bachelor's thesis was to create a working business plan for a multifunctional sports centre. The thesis focuses it's research part in finding if it is profitable to open up a multifunctional sports centre. The business plan is supposed to be used in real life in a few years. Many new sports and leisure centres have been opened in the city of Mikkeli during the last few years. Competition between these centres is tough, because there are a lot of different providers offering the same services. The thesis' theoretical phrame focuses on business plan theory and finance. The thesis' research part was done with a qualitative research method which was based on interviews with sports centre entrepreneurs and Uusyrityskeskus Dynamo and observations in different sports centers in Mikkeli. All the entrepreneurs were asked the same seven questions and Uusyrityskeskus Dynamo 10 questions. Entrepreneurs questions focused on business' lifespan, financial aspects and challenges whereas the questions asked from Dynamo focused on starting a new business and what is required if one wants to start a new business. The results emphasized the importance of a good and thorough business plan, the ways to get financing and the challenges as well as the opportunities that come along with the entrepreneurship. The desicion to start a new business in the city of Mikkeli can be based on the results.	
Subject headings, (keywords) Business plan, financing, qualitative research	
Pages 45 p. + appendix 2 p.	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Anna-Liisa Immonen	Bachelor's thesis assigned by Maria Liukkonen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	2
2.1	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen.....	2
2.2	Toimiva liiketoimintasuunnitelma	4
2.3	Liikeidea.....	5
2.4	SWOT-analyysi.....	7
2.5	Markkinointisuunnitelma	8
2.5.1	Segmentointi	8
2.5.2	Markkinointistrategia.....	10
2.6	Toimintaympäristö	11
3	YRITYKSEN RAHOITUS.....	13
3.1	Rahoitusmarkkinat	13
3.2	Rahoitussuunnitelma.....	14
3.3	Rahoitusmuodot	15
3.3.1	Oma pääoma	16
3.3.2	Vieras pääoma	17
3.3.3	Välirahoitus.....	18
3.4	Rahoitusbudjetti ja rahoituksen hoitaminen.....	19
3.5	Rahoitusriskit	20
4	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSAINEISTO	22
4.1	Monitoimiliikuntakeskus.....	23
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	25
4.3	Tutkimusaineiston keruu.....	26
4.4	Tutkimusaineiston analyysi.....	30
5	YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET	31
5.1	Liiketoimintasuunnitelma	32
5.2	Yrityksen rahoitus	33
5.3	Yrittäjyyden mahdollisuudet.....	35
5.4	Yrittäjyyden haasteet.....	37
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38
6.1	Yrityksen perustaminen	38

6.2 Tutkimuksen luotettavuus	40
7 LOPUKSI	41
LÄHTEET	43

LIITTEET

- 1 Haastattelukysymykset urheilualan yrittäjille
- 2 Haastattelukysymykset Uusyrityskeskus Dynamolle

1 JOHDANTO

Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa tietoja siitä onko Mikkeliin kannattavaa ryhtyä urheilualan yrittäjäksi. Selvitän myös, mitä rahoituskeinoja aloittavalle yritykselle on tarjolla ja millainen on toimiva liiketoimintasuunnitelma. Teen liiketoimintasuunnitelman monitoimiliikuntakeskukselle. Pysin toteuttamaan liiketoimintasuunnitelman ja koko tutkimuksen niin, että voin mahdollisesti tulevaisuudessa käyttää liiketoimintasuunnitelmaa hyväksi käytännössä.

Opinnäytetyö käsittelee aloittavan yrityksen kannalta kahta tärkeää osa-aluetta, liiketoimintasuunnitelmaa ja rahoitusta. Työn aihe on lähtöisin omasta kiinnostuksestani urheilualan yrittäjyyttä kohtaan. Minulla on paljon erilaista urheilutaustaa ja työkokemusta ryhmäliikuntatuntien ohjauksesta. Yrittäjyys on aina kiehtonut minua ja se on selkeästi ollut yksi mahdollisista tulevaisuuden uravalinnoista.

Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta eri luvusta. Ensimmäinen luku käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa ja sitä, miten se laaditaan. Luvussa käsitellään myös, millaisista elementeistä toimiva liiketoimintasuunnitelma koostuu, miten liikeideaa määritellään ja mikä on SWOT-analyysi. Luvun lopussa käydään läpi markkinointisuunnitelma ja yrityksen toimintaympäristö. Toinen luku kertoo yrityksen rahoituksesta, rahoitusmarkkinoista ja rahoitussuunnitelmasta. Näiden lisäksi luvussa kuvataan myös eri rahoitusmuodot, rahoitusbudjetti ja rahoituksen hoitaminen sekä rahoitusriskit.

Luvussa neljä on kerrottu monitoimiliikuntakeskuksesta ja siitä, mitä se pitäisi sisältää. Samassa luvussa kuvataan myös käytetty tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastatteluiden sekä havainnoinnin avulla. Haastattelin kahta mikkeliläistä urheilualan yrittäjää sekä Uusyrityskeskus Dynamoa. Haastatteluiden lisäksi toteutettiin liiketoimintasuunnitelma, joka on salattu liikesalaisuuksien vuoksi.

Luvussa viisi analysoidaan tutkimuksen tuloksia liiketoimintasuunnitelman, rahoituksen, yrittäjyyden mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmista. Tämän jälkeen luvussa kuusi tehdään johtopäätös tulosten perusteella siitä, onko Mikkeliin kannattavaa perustaa liikunta-alan yritystä. Työn loppuun on käyty läpi tutkimuksen luotettavuutta ja päätäntö.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laatimisen pääperiaatteet. Käsittelemme luvussa sitä, milloin ja miten liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia ja miten. Millainen on toimiva ja hyvä liiketoimintasuunnitelma. Mitä liikeidean tulee kertoa ja miten löytää itselle sopivan liikeidean. Luvussa käydään läpi myös SWOT-analyysi, jonka avulla on helppo tuoda yrityksen sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet sekä heikkoudet esille. Markkinointisuunnitelmaosuudessa käydään läpi segmentointia, markkinointistrategiaa ja -budjettia. Lopussa kerrotaan vielä yrityksen toimintaympäristöstä.

2.1 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tukipilari ja pohja, jolle yritystoimintaa lähde-tään rakentamaan (Meretniemi & Ylönen 2008, 24). Se on kirjallinen esitys, jossa kuvataan yrityksen päämäärät sekä tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi (Koski & Virtanen 2005, 18). Liiketoimintasuunnitelman kautta päästään systemaattisesti lähestymään mahdollisia ongelmia ja edelleen ratkaisemaan ne. Se ei kuitenkaan ole selvä ennustus tulevasta, vaan pikemminkin väline, jonka avulla päästään tulevaisuuden tuloksiin hyödyntämällä yrityksen aiempaa kehitystä, kokemuksia ja saavutuksia. (West 1995, 11.)

Liiketoimintasuunnitelma on alun perin tehty rahoittajia varten. Suunnitelman avulla he voivat päätellä mihin suuntaan yritys tulee tulevaisuudessa kasvamaan ja tuleeko se menestymään. Jos liiketoimintasuunnitelma on vakuuttava ja se esittää yrityksen tulevaisuuden valoisana, kynnys sijoittaa yritykseen on pienempi ja sijoittajat lähtevät helpommin rahoittamaan yritystä. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi kulkea yrityksen elinkaaren mukana, eikä vain alkuvaiheessa. Sitä tulisi päivittää ajan kuluessa, jotta huomataan, missä on tehty oikein ja missä väärin. Uudelle yritykselle liiketoimintasuunnitelman tärkein tehtävä on usein resurssien määrittäminen ja erityisesti oikean rahoituksen löytäminen. Liiketoimintasuunnitelmaan laaditaan välitavoitteet, joiden avulla voidaan mitata sitä, mihin suuntaan yritys on edennyt ja mihin resurssit jatkossa kohdistetaan. Liiketoimintasuunni-

telmasta tulisi tehdä mahdollisimman todenmukainen ja tarkka. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä paitsi yrityksen alkuvaiheessa, mutta myös kaikissa muutostilanteissa ja uudistuksissa. Erilaisia muutostilanteita voivat olla esimerkiksi esimiehen vaihtuminen, kriisitilanteet ja uuden liiketoiminnan hankkiminen. Liiketoimintasuunnitelman laatimisella halutaan varmistaa se, että yrityksen suunta on oikea ja menee kohti asetettuja tavoitteita. (Liiketoimintasuunnitelma 2014.)

TAULUKKO 1. Yhtiömuodot

	Toiminimi	Avoinyhtiö	Kommandiittiyhtiö	Osakeyhtiö	Osuuskunta
Henkilölu- kumäärä	1	>2	>2	>1	>3
Verotus	Nettotulo verotetaan omistajan tulona, joka jaetaan pääoma- ja ansiotuloihin	Tulos verotetaan yhtiömiesten ansio- ja pääomatulona.	Vastuunalaisilla yhtiömiehillä sama asema kuin avoimen yhtiön yhtiömiehillä.	Itsenäinen verovelvollinen. Verotetaan yhtiöverokannan mukaan.	Sama periaate kuin osakeyhtiöllä
Perustamis- asiakirjat	-	Yhtiösopimus	Yhtiösopimus	Perustamissopimus Yhtiöjärjestys	Perustamissopimus Säännöt
Taloudellinen vastuu	Vastaa henkilökoh- taisesti koko omais- suudellaan	Yhtiömiestä vastaa henkilö- kohtaisesti koko omaisuu- dellaan	Vastuunalainen yh- tiömiestä: henkilö- kohtaisesti koko omaisuu- dellaan Äänetään yhtiömiestä: omaisuus- panoksellaan	Ei henkilökoh- taista vastuuta	Ei henkilökohtais- ta vastuuta

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan valittu yritysmuoto ja perustellaan se, miksi on valittu juuri kyseinen vaihtoehto. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat muun muassa yrittäjien lukumäärä, yrittäjän vastuu ja se, kuinka paljon rahoitusta tarvitaan (taulukko 1). Yritysmuotoa voidaan muuttaa yrityksen elinkaaren mukana. Eri yritysmuotoja ovat toiminimi, avoinyhtiö ja kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. (Niskanen & Niskanen 2013, 11–13.)

2.2 Toimiva liiketoimintasuunnitelma

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on tiivis ja ytimekäs. Siinä on kerrottu vain kaikki tarpeellinen ja keskitytty yrityksen kannalta olennaisiin seikkoihin; kuten rahan lähteisiin ja siihen, mihin varoja tullaan käyttämään. (Yrityksen rahoitus 2012.)

Liiketoimintasuunnitelmaa ei tule tehdä huolimattomasti ja hätäillen, vaan sen tekemiseen kannattaa käyttää aikaa, jotta liiketoimintasuunnitelmasta tulee mahdollisimman kattava. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä yrittäjä käy läpi liikeidean toteutusta käytännössä ja oppii samalla lisää tärkeitä asioita omasta yritysideoistaan. (Liiketoimintasuunnitelman ohjeistus 2014.)

Yrityksellä on vapaus valita liiketoimintasuunnitelman sisältö ja se miten suunnitelma halutaan tuoda esille. Esitystavan on hyvä olla liiketoiminnan mukainen. Sisältö ja esitystapa riippuvat myös siitä kenelle liiketoimintasuunnitelma laaditaan ja esitetään. Jos liiketoimintasuunnitelma laaditaan rahoittajalle, tulee siitä käydä hyvin ilmi muun muassa rahoituksen tarve, määrä ja vakuudet. Vaikka esitystapa ja sisältö voidaan valita oman mielen mukaan, on liiketoimintasuunnitelmasta löydyttävä seuraavat:

- yrityksen kuvaus
- tuotteet ja palvelut
- strategia
- markkinat
- kilpailijat
- johto
- henkilöstö
- talous
- rahoitus. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

Yrittäjä saa paljon hyötyjä siitä, kun liiketoimintasuunnitelma on tehty hyvin ja tarkoitusteräisesti. Yrittäjä käy liikeidean läpi tarkasti liiketoimintasuunnitelmaa tehdessään ja varmistaa samalla että markkinapotentiaali on riittävä. Tekovaiheessa käyvät ilmi ne asiat, joissa osaaminen ei ole vielä parhaalla mahdollisella tasolla ja miten osaamista voidaan parantaa. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy keskittymään olennaisiin asioihin ja kaikki suunnitelman kanssa työskentelevät voivat käyttää suun-

nitelmaa kommunikaation välineenä. Ennen kaikkea liiketoimintasuunnitelma kertoo selkeästi yrityksen tarpeet ja resurssit. (Koski & Virtanen 2005, 23.)

Key Partners Yhteistyökumppanit	Key Activities Kriittiset resurssit	Value Propositions Arvolupaus	Customer Relationships Asiakassuhteet	Customers Segments Asiakassegmentti
	Key Resources Kriittiset tehtävät		Channels Markkinointi	
Cost Structure Kustannusrakenne		Revenue Streams Kassavirta		

KUVA 1. Business Model Canvas (Business Model Canvas- työkalu 2013)

Liiketoimintasuunnitelmalle on tullut varteenotettava kilpailija: Business Model Canvas. Siihen tarvitaan vain yksi tyhjä paperi tai valmis tulostepohja Business Model Canvasista (kuva 1). Jokaiseen lokeroon kuvataan oman yrityksen toimintatapa ja ratkaisu. Eteneminen tapahtuu järjestelmällisesti oikealta vasemmalle alkaen ”asiakassegmentti”-ruudusta. (Business Model Canvas- työkalu 2013.)

2.3 Liikeidea

Liikeidean määrittäminen on keskeinen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Siitä tulee käydä ilmi mitä halutaan tehdä ja tarjota asiakkaille. Palvelu on kuvattava niin hyvin että ensi kertaan asiaan tutustuva henkilö ymmärtää mistä on kysymys. Liikeidean kuvauksessa on kerrottava miten haluttu palvelu toteutetaan ja miten asiakas saadaan ostamaan palvelu. On siis kerrottava yrityksen pelisuunnitelma. Lopuksi pitää vielä määritellä asiakaskunta eli se kenelle palvelua halutaan tarjota ja miten päästään erottumaan kilpailijoista. (Hesso 2013, 24–25.) Liikeidea on avaintekijä yrityksen menestymisen kannalta. Se antaa suuntaa siitä mihin ja miten yrityksen tulisi kehittyä ja miten yrityksestä saadaan kannattava kokonaisuus. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidean löytymiselle on monia eri vaihtoehtoja ja keinoja. Yksi tapa on oman osaamisen käyttäminen hyödyksi. Osaamista löytyy niin opintojen ja työelämän kautta kertyneestä ammattitaidosta kuin harrastusten paristakin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.)

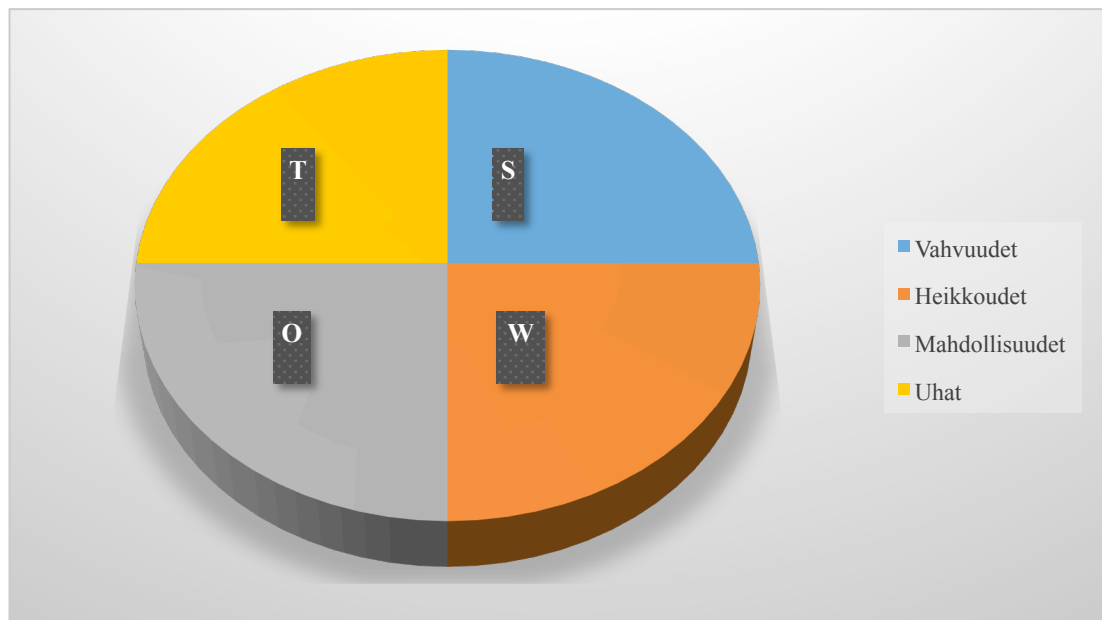
Vanhoja ideoita on hyvä käyttää hyödyksi liikeidean löytymisen kanssa. Vanhoja liikeideoita voidaan päivittää ja tehdä samasta ideasta vielä parempi ja kehittyneempi versio. Vanhojen ideoiden hyödyntämisen ja kehittämisen lisäksi voidaan keksiä myös kokonaan uusi idea eli innovaatio. Keksitään sellainen palvelu tai tuote, jota ei ole vielä tarjottu asiakkaille. Kehitetään asiakaskunnalle uusi tarve, josta he eivät voi kieltäytyä. Innovaation ideana onkin kehittää kokonaan uusi tuote/palvelu tai tarpeeksi kehitetty uusi versio tuotteesta/palvelusta. Uutuudeksi käsitetään uusi malli, toimintatapa tai valmistusmenetelmä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.)

Liikeidea voi löytyä myös jo olemassa olevasta yrityksestä. Yrittäjäksi haluava voi siis ostaa valmiin yrityksen yrittäjältä, joka luopuu yrityksestään. Tässä hyvänä puolena on tietenkin se, että liikeidea on jo valmiina, eikä sitä tarvitse enää keksiä. Valmiilla yrityksellä on jo oma asiakaskuntansa ja markkinaosuutensa. Myös tuotekonsepti on valmiina yrityksessä. Pitää ottaa huomioon se, että tuotekonsepti ja uuden yrittäjän toimintamalli eivät välttämättä toimi samalla tavalla kuin vanhalla yrittäjällä. Asiakaskunta voi reagoida myös negatiivisesti yrittäjänvaihdokseen, jolloin osa asiakkaista saattaa lähteä hakemaan tuotteita ja palveluita kilpailevilta yrityksiltä. Lopuksi pitää vielä muistaa se että valmiin yrityksen ostajalla on oltava pääomaa, jolla ostaa yritys. (Meretniemi & Ylönen 2008, 21.)

Vaihtoehtoina ovat myös franchising ja agentuuritoiminta. Franchising yrittäjyydessä kaikki on jo valmiina. Kun yrittäjä päättää liittyä osaksi franchising-ketjua, saa hän ostamalla kaiken tarvittavan osaamisen ja tiedot käyttöönsä. Tuleva yrittäjä saa myös apua ja tukea franchising- sopimuksen antajalta. Agentuuritoiminnassa agentti eli kauppaedustaja toimii itsenäisesti yrittäjänä. Kauppaedustajan tehtävänä on myydä päämiehensä palveluita ja tavaroita sekä edistää niiden ostoa. Agentuuritoiminnassa asiakkaita ovat yleisesti ottaen tukkutoimintaan erikoistuneet liikkeet sekä muut yritykset. (Meretniemi & Ylönen 2008, 21.)

2.4 SWOT-analyysi

Nelikenttäänalyysi eli SWOT on yksinkertainen analyysi, joka sopii kaikille yrityksille. Analysoitavana voi olla yritys kokonaisuudessaan tai se voidaan kohdistaa johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten esimerkiksi henkilöstöön. (Liiketoiminnan nelikenttäänalyysi SWOT 2012.) SWOT-analyysi kuvaa yrityksen nykyhetken ja on myös ennuste tulevaisuuteen. SWOT-analyysi koostuu neljästä osa-alueesta (kuva2). Vahvuudet ja heikkoudet kertovat yrityksen nykytilanteen ja mahdollisuudet ja uhat ovat tulevaisuutta varten. SWOT-analyysin tarkoituksena on myös selvittää näille neljälle osa-alueelle ratkaisut. Ensin kerrataan nykytilanne ja listataan ylös vahvuudet ja heikkoudet. Tämän jälkeen etsitään kehitysideoita ja ratkaisuja, joilla saavutettaisiin tulevat mahdollisuudet ja vältettäisiin mahdolliset uhat. (Hesso 2013, 68-69.)



KUVA 2. SWOT-analyysi

Analyysia tehdessä on muistettava pysyä realistisena ja erottaa syyt ja seuraukset toisistaan. SWOT-analyysin nimi on peräisin englannin kielestä ja sanoista **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities ja **T**hreats. Vahvuuksia ovat esimerkiksi osaava henkilökunta, koulutus ja kokemukset yrittäjänä. Heikkouksia ovat päinvastaiset tekijät kuten se että henkilöllä ei ole kokemuksia yrittäjänä toimimisesta. Mahdollisuudet määräytyvät alan mukaan. Niitä voivat olla esimerkiksi väestön ikärakenne tai ympäristöystävällisten tapojen arvostaminen. Uhkia ovat muun muassa talouden taantuma, kriisit ja katastrofit, jotka vaikuttavat vahvasti myös yritysten elinkaareen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34-35.)

Uusien yrityksiä tulisi tehdä SWOT- analyysi heti alkuvaiheessa ja käyttää sitä osana suunnitteluprosessia ja liiketoimintasuunnitelmaa. Yksilöllinen SWOT-analyysi antaa yritykselle oikean suunnan ja on suuri apu tulevaisuutta ajatellen. Myös pidempään toiminnassa olleiden yritysten olisi hyvä käyttää SWOT-analyysejä erilaisissa muutostilanteissa. (What Is a SWOT Analysis? 2014.)

2.5 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman avulla yrityksen on helpompaa kohdistaa tuotteet ja palvelut oikeille kohderyhmille. Se kuvaa tavoitteiden lisäksi myös yrityksen nykyhetken ja keinot joilla yritys yritetään saada kasvamaan. Markkinointisuunnitelmasta käy ilmi kilpailevat yritykset ja ne markkinat, joilla yrityksellä on toimintaa. (Suunnitelmasta toteutukseen 2014.)

2.5.1 Segmentointi

Segmentointi on suuren joukon erottelusta ja jakamista pienempiin ryhmiin. Segmentoinnin tavoitteena on poimia suuren massan joukosta ne yksilöt, jotka ovat yritykselle potentiaalisinta asiakaskuntaa. (Hesso 2013, 88.) Segmentointiprosessin (kuva 3) tarkoituksena selvittää ympäristön markkinat ja markkinoilla olevien ihmisten ostokäyttäytyminen (Bergström & Leppänen 2011, 152–153). Tavoitteena muun muassa selvittää yrityksen vaikutuspiirissä olevien kotitalouksien määrä ja alueella asuvien tulotaso. Analysoinnin kohteena ovat ostotapahtumat, niihin vaikuttavat tekijät sekä ostaja henkilökohtaisesti. Segmentointikriteerin eli kohderyhmän nimittäjän valinta on tehtävä niin että se tukee juuri omaa liiketoimintaa. Yritys valitsee segmenteista ne kohderyhmät, joihin se haluaa kohdistaa tietyt markkinointimenetelmät ja jotka ovat yrityksen kannalta kaikkein kannattavimmat. (Hesso 2013, 89.) Jokaiselle halutulle segmentille tehdään oma markkinointiohjelma, joka myös toteutetaan käytännössä (Bergström & Leppänen 2011, 153). Segmentointikriteerit voidaan jakaa kolmen eri ryhmään:

1. Demografiset kriteerit: ikä, sukupuoli, ammatti, koulutus, toimiala, liikevaihto
2. Asiakassuhdekriteerit: ostomäärät, ostotiheys
3. Elämäntyylikriteerit: motiivit, arvot, asenteet, toimintatavat. (Hesso 2013, 88-90.)

Ennen kohderyhmien valintaa on tehtävä päätös siitä haluaako yritys käyttää segmentointistrategiana keskitettyä strategiaa vai selektiivistä strategiaa. Keskitetyn strategian ideana on löytää yksi segmentti, johon yritys voi käyttää voimavaransa. Keskitetty strategia sopii eritoten pienyrityksille, joilla resurssit ovat pienemmät kuin suuremmilla yrityksillä. (Bergström & Leppänen 2011, 158.)



KUVA 3. Segmentointiprosessi (Bergström & Leppänen 2011, 153)

Selektiivisessä strategiassa yrityksellä on monia asiakasryhmiä, joille se tekee jokaiselle ryhmälle omat markkinointisuunnitelmat. Tämä strategia sopii yrityksille, joilla on paljon resursseja. Asiakasryhmille pystytään tarjoamaan erilaisia palveluita laadukkaasti ja kohdistamaan eri tuotteet ja palvelut eri segmenteille. (Bergström & Leppänen 2011, 158.)

2.5.2 Markkinointistrategia

Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu sekä strategisesti että operatiivisesti. Strateginen suunnittelu on pitkällä aikavälillä tapahtumaa suunnittelua. Yleisesti aikaväli on 3-5 vuotta. Strateginen suunnittelu on sanallista ja siinä käydään laaja-alaisesti läpi muun muassa eri markkinointistrategiat, asetetut markkinoinnin päämäärät ja toimintaympäristön muutokset. Strateginen suunnittelu luo kuvaa tulevaisuuteen ja kuvaa sitä, mihin suuntaan on edettävä. (Bergström & Leppänen 2011, 38.)

Operatiivinen suunnittelu on lyhyellä aikavälillä tapahtuvaa suunnittelua, esimerkiksi vuosi- tai viikkosuunnitelma. Operatiivinen eli taktinen suunnittelu on tarkkaa ja yksityiskohtaista. Suunnittelun tarkoituksena on käydä läpi muun muassa budjetit, aikataulut, avaintulokset ja lähitulevaisuuteen suunnatut tavoitteet. Tarkoituksena on muodostaa markkinointisuunnitelma kirjallisesti. (Bergström & Leppänen 2011, 38.)

Markkinointistrategia voidaan toteuttaa vasta sen jälkeen, kun yritys on asettanut itselleen tavoitteet. Hyvässä markkinointistrategiassa kerrotaan kasvu-, kilpailu- ja kannattavuusstrategiat. Kasvustrategian tarkoituksena on kertoa yrityksen kasvutavoitteista. Kilpailustrategialla halutaan tuoda esille yrityksen keinoja erottua markkinoilla. Kannattavuusstrategia on tehty, jotta yritys voisi selvittää millä keinoin se pystyy parantamaan kannattavuuttaan. (Markkinointistrategia 2014.)

Markkinointisuunnitelman tulee kuvata yrityksen nykytilanne. Tarkemmin ottaen se, miten yritys sijoittuu markkinoille kilpailijoihin nähden, eli yrityksen SWOT-analyysi kilpaileviin yrityksiin verrattuna. Tämän perusteella voidaan tarvittaessa muuttaa markkinointitoimenpiteitä. Suunnitelmassa on hyvä kertoa myös yrityksen tavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi sekä millaisia markkinointitoimenpiteitä on tarkoitus käyttää. On otettava huomioon yrityksen sisäiset markkinointitoimenpiteet, hinnoittelu, viestintä asiakkaille, aikataulut ja mahdolliset vastuuhenkilöt. Suunnitelmassa tulisi olla myös maininta markkinoinnin ja siihen liittyvien toimenpiteiden seuraamisesta. Tarpeen tullen suunnitelmaa voidaan muokata ja korjata parempaan suuntaan. Markkinointibudjetti ja tarvittavat laskelmat on myös kuvattava suunnitelmassa. (Bergström & Leppänen 2011, 39.)

2.6 Toimintaympäristö

Yrityksen ympäristö koostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Osa tekijöistä on positiivisia ja luo uusia mahdollisuuksia, ja jotkut rajoittavat toimintaa ja ovat esteenä uusien mahdollisuuksien syntymiselle. (Bergström & Leppänen 2011, 48.) Toimintaympäristö, toisin sanoen makroympäristö, on yrityksen mikroympäristön ulkopuolinen kenttä, joka koostuu kuudesta eri alueesta (kuva 4). Nämä alueet ovat luonnonvarat sekä demografinen, taloudellinen, tekninen, kulttuurinen ja poliittinen ympäristö. (Koski & Virtanen 2005, 46.)



KUVA 4. Toimintaympäristö (Bergström & Leppänen 2011, 49)

Yrityksen on otettava huomioon, että käytettävät luonnonvarat ovat rajallisia ja uusiutuminen saattaa kestää. Ympäristönsuojelusta on pidettävä kiinni ja ympäristövahinkoja- ja ongelmia on vältettävä. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Yrityksen ekologiset tekijät vaikuttavat muun muassa yrityksen imagoon, kysyntään ja tuottavuuteen. Kuluttajat ostavat yhä enemmän ympäristöystävällisempiä tuotteita ja tämä näkyy myös kysynnässä. Lähellä tuotettu ruoka on suosiossa ja asiointi tapahtuu lähikaupoissa.

Ympäristöstä huolehtiminen on yhä enemmän säädetty lainsäädännössä ja kansainvälisten sopimusten voimin. (Bergström & Leppänen 2011, 58.)

Demografiset tekijät kuten väestön määrä, ikä, sukupuoli, koostumus ja jakaantuminen kiinnostavat yritystä paljon, koska markkinat muodostuvat ihmisistä. Demografisia tekijöitä vertailemalla voidaan tutkia ja vertailla eri muuttujien osuuksia esimerkiksi väestöstä ja muuttoliikenteestä. (Bergström & Leppänen 2011, 56.)

Yrityksen taloudellinen ympäristö kertoo, kuinka paljon asiakkaat voivat ostaa taloudellisessa näkökulmassa. Tätä nimitetään kokonaisostovoimaksi. Bruttokansantuote kuvaa tulotasoa, joka on hyvä mittari kuvaamaan yrityksen taloudellista ympäristöä. (Bergström & Leppänen 2011, 52.) Muita taloutta kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi perheiden käytettävissä olevat tulot ja työllisyys (Koski & Virtanen 2005, 46).

Tekninen ympäristö kuvaa yrityksen käytössä olevaa tietotekniikkaa ja tietoliikenneyhteyksiä. Tietoteknisillä tekijöillä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Kehittyvä teknologia luo koko ajan uusia mahdollisuuksia yrityksen toimintaan. Samaan aikaan joitakin aloja ja tuotteita jää teknologian jalkoihin ja ne saattavat hävitä kokonaan. Tietoyhteiskunta onkin yksi viime vuosien suurin muutos yhteiskunnassamme, joka vaikuttaa hyvin paljon ihmisten ja yritysten joka päiväiseen elämään. (Bergström & Leppänen 2011, 54–55.)

Kaikilla eri yhteisöllä on omat kulttuurinsa, jotka ohjaavat päivittäistä elämää ja rakentavat sosiaalista ympäristöä (Bergström & Leppänen 2011, 60). Kulttuurisen ympäristön tarkastelun kohteena ovat eri maiden kulttuurierojen vaikutus liiketoimintaan. Ihmisten erilaiset arvomaailmat ohjaavat ihmisten ostokäyttäytymistä samaan tapaan kuin lait ja normit. Tärkeysjärjestys kuuluu myös kulttuuriseen ympäristöön. (Koski & Virtanen 2005, 47.)

Poliittinen ympäristö koostuu lainsäädännöstä, normistosta ja järjestelmistä (Koski & Virtanen 2005, 46). Poliittiseen ympäristöön kuuluvat yhteiskunnalliset päättäjät kuten hallitus ja eduskunta. He toiminnallaan päättävät ja säätelevät lakeja, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan markkinoilla. Julkinen valta vaikuttaa myös toimintaan, varsinkin jos se toimii yrityksen asiakkaana. Se voi joko parantaa tai heikentää yrityksen markkinoita. (Bergström & Leppänen 2011, 50.)

3 YRITYKSEN RAHOITUS

Tässä luvussa tutustutaan rahoitusmarkkinoihin ja tutkitaan eri rahoitusmuotoja: oma pääoma, vieras pääoma ja välirahoitus. Luvussa myös selvitetään mistä rahoitussuunnitelma koostuu ja mistä rahoitusta kannattaa lähteä etsimään. Käydään läpi rahoituksen hoitaminen, rahoitusbudjetti ja kassanhallinta. Loppuun kuvataan yleisimmät rahoitusriskit ja miten ne voidaan jakaa.

3.1 Rahoitusmarkkinat

Leppiniemen mukaan (2009, 73) rahoitusmarkkinat muodostuvat raha- ja pääomamarkkinoista. Nämä eroavat toisistaan niin että rahamarkkinoilta saa lyhytaikaista vierasta pääomaa ja pääomamarkkinoilta saa pitkäaikaista. Lyhytaikainen on maksimissaan vuodeksi tehty sijoitus ja vastaavasti pitkäaikainen on vähintään vuodeksi tehty sijoitus. (Niskanen & Niskanen 2013, 22.)

Rahoitusmarkkinat voidaan jakaa myös ensisijaismarkkinoihin ja toissijaismarkkinoihin eli jälkimarkkinoihin. Ensisijaismarkkinoista on kyse kun puhutaan rahasta, joka tulee kassaan. (Niskanen & Niskanen 2013, 22.) Toinen keino saada yritykselle rahaa on laskea liikkeelle uusia osakkeita tai joukkovelkakirjoja (Kantanen 2012,11). Jälkimarkkinoiksi kutsutaan sitä tilannetta, kun sijoittavat käyvät kauppaa keskenään muun muassa osakkeiden kanssa. (Niskanen & Niskanen 2013, 22.) Toissijaismarkkinoiden tarkoituksena on ensisijaismarkkinoiden turvaaminen (Kantanen 2012, 11). Osakemarkkinoiksi kutsutaan pääomamarkkinoiden osaa, josta saa sijoitettua omaa pääomaa ja joka on arvopaperimarkkinoiden muotoon järjestetty. (Leppiniemi 2009, 73).

Yli vuoden kestoista oman ja vieraan pääoman ehtoista rahoitusta on saatavilla pääomamarkkinoilta. Rahamarkkinoilla kaupankäynti tapahtuu vieraan pääoman ehtoisten rahoitusinstrumenttien kanssa. Rahamarkkinoilla toimivat tiiviisti myös valtio ja kunnat, joten kaupankäynti saattaa tapahtua kaikkien osapuolten, yrittäjän, sijoittajan, valtion ja kunnan välillä. (Niskanen & Niskanen 2013, 22.)

Rahoitusmarkkinoiden tehtävänä on hinnoitella eri rahoitusmuodot ja tasoittaa varoja sijoittavien ja niitä tarvitsevien ajallinen sekä määrällinen riski. Välittää varat ylijäämätalouksilta alijäämätalouksille, sekä informoida sijoittajien ja hankkijoiden välillä. Näiden lisäksi rahoitusmarkkinoiden tulee tarjota eri keinoja kaupantekoon ja pääoman liikkumiseen liittyvien maksujen tekemiseen ja selvittämiseen, sekä voimavarojen keräämiseen, omistuksen jakamiseen ja keskittämiseen, jotta erilaiset liiketoimet saadaan toteutettua. (Leppiniemi 2009, 73.)

3.2 Rahoitussuunnitelma

Liikeidea ja -toimintaa suunniteltaessa tulee selvittää myös yrityksen ja yrittäjän rahallinen tilanne ja tarve. Tärkeää on saada selvyys siitä kuinka paljon rahaa tarvitaan ja mistä sitä on mahdollista saada ja hakea sekä millä hinnoilla. Yrittäjän tulee myös pohtia eri rahoitusmuotoja ja minkä verran on tarvetta esimerkiksi juuri vieraalle pääomalle. (Minustako yrittäjä 2014.)

Yrityksen pitää miettiä rahan tarve niin, että se kattaa tarvittavat hankinnat, kuten laitteet ja tarvikkeet ja esimerkiksi liiketilan vuokran. Näitä voidaan kutsua myös perushankinnoiksi. Rahallinen tarve on otettava huomioon myös pitkällä aikatahtaimella ja rahoituksen tulisi kattaa yrityksen jatkuvan toiminnan kustannukset ja yrityksessä työskentelevien palkat niin, että toimeentulo on taattu. Yrittäjän kannattaa ottaa selvää myös aloittavalle yrittäjälle tarjolla olevista avustuksista ja starttirahoista. (Minustako yrittäjä 2014.)

Starttirahan tarkoituksena on edistää uutta yritystoimintaa sekä tukea ja turvata yrittäjäksi ryhtyvän toimeentulo. Starttirahasta ja siitä kenelle se voidaan myöntää on annettu tarkat säädökset. Starttirahaa hakevalla on oltava joko yritystoimintaa tukeva koulutus sekä riittävä osaaminen yrittäjänä toimimiseen tai jo aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä. Liikeidean pitää olla kannattava eikä yritystoimintaa saa aloittaa ennen päätöstä mahdollisesta tuesta. Katsotaan myös että, toiminnan aloittaminen ei onnistuisi ilman starttirahaa. Starttirahaa hakeva ei saa vastaanottaa valtiontukija, työmarkkinatukea tai työttömyyspäivärahaa siltä ajalta jolle starttiraha myönnetään. Starttiraha ei myöskään saa tuottaa väärää kuvaa samalla alalla toimivien kilpailevien yritysten tuotteista. (Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet 2010, 190-191.)

Starttirahaa myönnetään yleisesti puoleksi vuodeksi, mutta kuitenkin maksimissaan sitä voidaan myöntää 18 kuukaudeksi. Yrittäjä voi hakea kuuden kuukauden jälkeen uutta starttirahaa esimerkiksi siinä tilanteessa, jos yrittäjä on palkannut uusia työntekijöitä tai tuotteiden saattaminen markkinoille vaatii lisäresursseja. Starttiraha maksetaan työpäiville, kuitenkin maksimissaan viidelle päivälle viikossa. (Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet 2010, 192.) Starttirahan suuruus vuonna 2014 päivää kohti on 32,66 € ja lisäosa voi olla enintään 60% tuen määrästä (Starttiraha-aloittavan yrittäjän tuki 2014). Starttirahan suuruus kuukaudessa on keskimäärin noin 551-882 euroa (Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet 2010, 192.)

Julkinen rahoitus on tärkeä rahoitusmuoto varsinkin yrityksen alkuvaiheessa. Valtio ja kunnat voivat tukea yritystä antamalla avustuksia, osakesijoituksia, korkotukea sekä lainaa ja toimimalla lainan takaajana. Julkisyhteisön tarjoaman tuen ehdot ja mahdollisuudet muuttuvat usein. Niistä säädetään joka vuosi muun muassa talousarvioissa ja Euroopan Unionin tasolla. Julkisen tuen tarkoituksena on esimerkiksi saada kunnalle lisää työpaikkoja ja yritystoimintaa. (Leppiniemi 2009, 232.)

Rahoitussuunnitelma on tärkeä niin aloittavalle yritykselle kuin jo pidempään toimineelle yrityksellekin. Rahoitussuunnitelman avulla pyritään etsimään vastauksia siihen kuinka paljon yritys ja sen toiminta tarvitsevat rahaa. Rahoitussuunnitelman tekeminen on käytännössä ennustamista, jota muun muassa analyytikot tekevät. (Niskanen & Niskanen 2013, 349.)

Rahoitussuunnitelmassa on merkitsevää se, tähdätäänkö siinä lyhyen vai pitkän aikavälin suunnitteluun. Lähtökohtana rahoitussuunnittelulle on se, että halutaan selvittää rahankäytön sekä rahanlähteiden välinen yhteys. (Leppiniemi & Puttonen 1996, 26.)

3.3 Rahoitusmuodot

Yrityksen pääoma voidaan jakaa omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Oma pääoma jaetaan sijoitettuun omaan pääomaan ja sisäiseen rahavirtaan. Vieras pääoma on peräisin lainoista. Näiden lisäksi voidaan puhua myös välirahoituksesta, joka usein käsitetään vieraana pääomana. Optiolainat ovat välirahoitusta. Optiolainoilla on piirteitä niin vieraasta kuin omasta pääomasta. (Leppiniemi 2009, 71.)

3.3.1 Oma pääoma

Oma pääoma jakautuu sijoitettuun omaan pääomaan ja sisäisesti aikaansaatuun omaan pääomaan, joka jakautuu edelleen tulorahoitukseen ja hallussapitovoittoihin (Leppiniemi 2009, 74). Oma pääoma on monin tavoin vierasta pääomaa parempi vaihtoehto yritykselle. Omaa pääomaa ei tarvitse lyhentää eikä siitä tarvitse maksaa korkoa. Yrityksen on myös helpompi löytää ulkoinen rahoittaja, kun omaa pääomaa on enemmän. (Meretniemi & Ylönen 2008, 78.) Sijoitettu oma pääoma lisää myös yrittäjän uskottavuutta (Yrityksen perustamisopas 2013, 166). On kuitenkin huomioitava, että yrityksen mahdollisessa konkurssissa ovat osakkeenomistajat kaikista huonoimmassa asemassa (Leppiniemi & Puttonen 1996, 106).

Yrityksen omistajalla on omistus- ja käyttöoikeus yrityksen sisäisesti aikaansaamiin rahavirtoihin. Omistajalla on oikeus ottaa rahaa pois yrityksestä lainsäädännön puitteissa. Omistajan vastuu ja yritykseen sijoitettu oma pääoma vaihtelevat yritysmuodoittain. (Leppiniemi 2009, 74.)

Yrittäjäksi ryhtyvällä olisi hyvä olla noin 20% koko pääomasta omasta takaa. Esimerkiksi omia sijoituksia. Avustukset voidaan lukea myös omaksi pääomaksi. (Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet 2013, 166.) Yrittäjä voi sijoittaa toimintaansa omaa rahaa ja näin kasvattaa pääomaa (Perustamisopas 2014, 21). Myös apportti omaisuutta voidaan sijoittaa yritykseen. Se on omaisuutta, jolla on taloudellisesti tärkeä merkitys yrityksen kannalta. Työpanosta ei voida lukea apporttiomaisuudeksi. (Apportti 2013.)

Yrityksen alkuvaiheessa on tärkeää, että rahaa on riittävästi, koska yrityksen päivittäinen toiminta vie paljon yrityksen pääomaa. Rahoitusbudjetti on oltava tarkoin laskettu. Uuden yrityksen tulot saattavat olla vuosia matalia ja omaa pääomaa ei kerry. Tämän takia ensimmäisille vuosille tarvitaan riittävästi rahoitusta, jotta päästään turvaamaan liiketoiminta. (Oma pääoma 2013.)

Osingonjakoon käytettävä oma pääoma saa olla maksimissaan jakokelpoisen vapaan oman pääoman määrä, joka on vahvistettu taseessa, eli kaikkea vapaata omaa pääomaa ei voida jakaa. Vapaan oman pääoman määrä voidaan laskea taseesta niin, että vähennetään omasta pääomasta kaikki sidottu oma pääoma eli osakepääoma, ylikurs-

sirahasto, arvonkorotusrahasto ja vararahasto. Jakokelpoinen määrä saadaan vähentämällä vapaasta omasta pääomasta aktivoitujen perustamismenot, tutkimusmenot ja kehittämismenot, jotka on aktivoitu kauppa- ja teollisuusministeriön päätösten vastaisesti. Tästä pitää vielä vähentää yhtiön hallussa olevien osakkeiden hankintamenot, sekä mahdollinen vararahastoon siirrettävä tai jakamaton määrä. Osakeyhtiölaissa on omat säädökset jakokelpoisesta vapaasta omasta pääomasta. (Osakeyhtiön jakokelpoiset varat 2003.)

3.3.2 Vieras pääoma

Vieras pääoma voidaan jakaa tilimuotoisiin ja markkinaperusteisiin lainoihin. Tilimuotoisilla lainoilla lainasitoumus on koko laina-ajan pysyvästi samalla lainanantajalla, kun taas markkinaperusteisilla sijoittajat saattavat käydä keskenään kauppaa, jolloin velkoja saattaa muuttua laina-ajan kuluessa. (Leppiniemi 2009, 84.)

Tyypillisesti pankki- ja vakuutusyhtiölainat mielletään tilimuotoiseksi vieraaksi pääomaksi. Ominaista tällaisissa luotoissa on korollisuus ja vakuudellisuus. Jotta asiakkaalle tässä tapauksessa myönnetään tietynlainen luotto, vaatii se usein vakuuden. On hyvä kuitenkin muistaa että lähtökohtaisesti vakuuteen ei tarvitsisi turvautua vaan yritys pystyisi kustantamaan luottonsa esimerkiksi kannattavalla liiketoiminnalla. (Leppiniemi 2009, 84–85.)

Markkinaperusteisen vieraan pääoman keskeinen elementti on nimensä mukaisesti rahoitusmarkkinat. Ajalla sekä rahoitusmarkkinoiden silloisella tilanteella on suuri vaikutus mille arvolle sijoitus hinnoitellaan markkinoilla. Raha- ja pääomamarkkinoille voidaan laskea liikkeelle vastaavanlaisia sijoitustodistuksia. Pankkien myöntämät sijoitustodistukset ovat tunnetuimpia rahamarkkinoiden velkapapereita. Myös vastaavanlaisia arvopapereita laskee liikkeelle yritykset ja erilaiset kunnat. Esimerkiksi kunta- ja yritystodistukset. Näiden merkitys Suomen rahoitusmarkkinoilla on kuitenkin vähäistä verrattuna pankkien sijoitustodistuksiin. (Leppiniemi 2009, 88–89.)

Sopimukseen valittava korko voi olla joko kiinteä tai vaihtuva. Jos korko on vaihtuva on sen pohjana usein joku viitekorko, kuten euribor tai prime ja tämän lisäksi korkomarginaali. Korko määräytyy halutun viitekoron ja sopimuksessa olevan korkomarginaalin summana. Viitekorkoina voidaan käyttää euribor-korkoa, libor-korkoa, prime-

korkoa ja peruskorkoa. Lainsäädännön tehtävänä on määritellä erilaisille sopimuksille korkomarginaalit. (Leppiniemi 2009, 91.)

Pankkien lisäksi lainaa voidaan hakea kulutusluottoyrityksiltä, kuten Aasa ja Fixura. Edellä mainitut ovat kuitenkin kalliita vaihtoehtoja. Tärkein suomalainen julkinen yrityksiä rahoittava yksikkö on Finnvera. (Yrityksen rahoitus 2012.) Finnvera on Suomen valtion omistuksessa ja sen tehtävä on tukea suomalaista yritystoimintaa muun muassa lainojen ja takauksien avulla. Finnvera tarjoaa myös erityisesti naisyrityksille tarkoitettua naisyrityslainaa, jonka tarkoituksena on tukea naisten harjoittamia pienyrityksiä. Finnveran pienempiä lainoja voidaan hakea internetin kautta, mutta suurempia lainoja haettaessa on käytävä keskusteluja kasvotusten ja kerrattava liiketoimintasuunnitelmaa. (Yrityslaina 2012.)

3.3.3 Välirahoitus

Rahoitusmuotoja, joita ei voida puhtaasti sijoittaa joko omaksi tai vieraaksi pääomaksi kutsutaan nimellä välirahoitus. Välirahoitus tunnetaan myös nimillä mezzanine ja hybridi, joka on jaettava kirjanpitoa varten omaan ja vieraaseen pääomaan. Omaksi pääomaksi laskettavat äänivallattomat osakkeet sekä vieraaksi pääomaksi luettavat vaihtovelkakirjalainat, optiolainat, ja pääomalainat voidaan lukea kaikki hybrideiksi. Näiden lisäksi on vielä voitto-osuuslaina ja debertuurilaina, jotka ovat vierasta pääomaa. (Leppiniemi 2009, 101.)

Osakkeiksi tai osuuksiksi muutettavaa velkakirjalainaa kutsutaan nimellä vaihtovelkakirjalaina. Vaihtovelkakirjalainoja voi olla tilimuotoisia tai joukkovelkakirjalainoja, joista jälkimmäisiä on mahdollista noteerata julkisesti. Vaihto-oikeus eli optio-oikeus on yleinen kun yritys kokee muutoksia ja rahoitusta annetaan tietyn tarkoituksen, kuten kriisitilanteen takia. (Leppiniemi 2009, 101.)

Joukkovelkakirjalainaa voidaan kutsua myös nimellä optiolaina. Tässä tapauksessa hinta, jolla yrityksen osakkeita voidaan ostaa on määrätty etukäteen. (Niskanen & Niskanen 2013, 106.) Velkakirjan mukana sijoittaja saa myös warrantin eli optiotodistuksen, jolla hän voi ostaa yrityksen osakkeita (Leppiniemi & Puttonen 1996, 172).

Yrityksen toimintaa parantavana riskirahoituksena käytetään debentuurilainaa, joka on joukkovelkakirjalaina (Leppiniemi 2009, 102). Sen asema yhtiön mahdollisessa konkurssissa on huonompi verrattuna muihin sitoumuksiin, mutta kuitenkin parempi kuin osakkeenomistajien asema (Debentuurilaina 2001).

Voitto-osuuslainan tuotto on syntyy yrityksen tekemän tuloksen mukaan. Voitto-osuuslainalla on hyvin paljon samoja piirteitä kuin omalla pääomalla. Tämän lisäksi on pääomalaina, joka on vieraan pääoman ehtojen mukainen sijoitus, josta löytyy niin ikään oman pääoman mukaisia piirteitä. (Leppiniemi 2009, 102–103.)

3.4 Rahoitusbudjetti ja rahoituksen hoitaminen

Rahoitusbudjetit tehdään, jotta yritys voi arvioida tulevan rahankäyttönsä ja selvittää mistä rahaa saadaan eli rahanlähteet. Kaikki budjetit kuten myös rahoitusbudjetti ovat tarkkaan harkittuja laskelmia, joilla pyritään pääsemään mahdollisimman optimaalisiin tavoitteisiin. (Leppiniemi 2009, 43.) Yrityksen tulevaisuuden kannalta on erittäin tärkeää ottaa budjettiin huomioon mahdolliset riskit. Tämä on osaksi myös yrityksen velvollisuus, kun laaditaan toimintakertomusta. (Leppiniemi 2009, 48.)

Rahoitusbudjetin avulla voidaan arvioida riittävätkö kassavarat hankintoihin vai pitääkö hakea esimerkiksi lisää lainaa (Budjetointi 2014). Yleensä yrityksen aloitus vaiheessa laskelmat saattavat olla väärin mitoitettuja. Luullaan, että lainat saadaan maksettua nopeasti pois, vaikka tosiasiassa aloittava yritys ottaa useammin lisää lainaa kuin lähtee lyhentämään entistä pois. (Karjalainen 2013, 83.)

Kassabudjetin laatiminen aloittavalle yritykselle on erittäin tärkeää, jotta kaikki kulut tulee huomioitua. Kaikki yritykseen tulevat ja yrityksestä lähtevät rahat on otettava huomioon kassabudjettia tehtäessä. Yrityksen aloittaessa toimintansa kassavaroja on paljon. Varat ovat joko vierasta pääomaa ja peräisin esimerkiksi rahoituslaitoksilta tai omaa pääomaa. Näiden kassavarojen tarkoituksena on saada yrityksen toiminta käyntiin. Varat hiipuvat usein nopeasti kulujen syntyessä. Yrityksen menestyksestä riippuen tuloja voidaan joutua odottamaan jopa kuukausia. (Karjalainen 2013, 84.)

Kassanhallinnan tehtävänä on parantaa yrityksessä olevien varojen tuottoa. Toisin sanoen varoja ei tule sitoa liikaa esimerkiksi käteiskassaan tai varastoihin, jossa ne

eivät ole yrityksen kannalta tuottavia. Kassanhallinnassa on tiettyjä periaatteita, joita tulisi soveltaa:

- reagoitiherkkyys
- joustavuus
- neuvoteltavuus
- ennusteiden tarkentaminen
- tietoisuus
- toiminnan ja sen raportoimisen säännöllisyys ja sääntöjen noudattaminen (Leppiniemi 2009, 165–166.)

Maksuliikenne tarkoittaa käteisen rahan siirtymistä eri osapuolten välillä. Rahoituslaitoksilla on tiukat säännöt rahanpesun suhteen ja tietyissä tilanteissa rahan alkuperästä on saatava selvitys. Maksuliikenne liittyy myyntiin, ostamiseen ja kaupankäyntiin. (Leppiniemi & Puttonen 1996, 47.)

3.5 Rahoitusriskit

Riskit ovat tulevaisuuden musta aukko, tietämättömyys ja hyppy tuntemattomaan. Yrityksen on tiedettävä mitä riskit ovat ja miten ne tunnistetaan, jotta kun niitä kohdataan osataan olla valmiina ja reagoida oikealla tavalla. Oletusten vastaisesti riskit eivät ole pelkästään arvoa alentavia tekijöitä. Tulos ja riskit kulkevat käsi kädessä. Jos halutaan saada voittoja on otettava riskejä. Riskien ottamisella voidaan myös saada aikaan suurempia voittoja, kuin mitä olisi saatu ilman riskejä. Epäonnistumisia kuitenkin tapahtuu ja silloin riskit voivat alentaa yrityksen arvoa ja saada aikaan tappioita. (Kasanen ym. 1996, 58–59.)

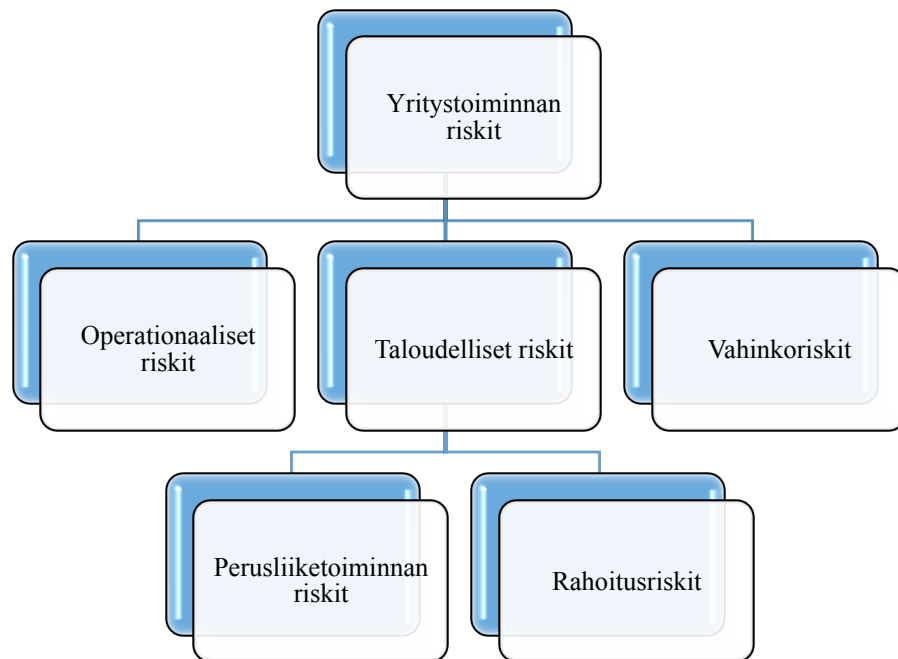
Yritystoiminnan riskit voidaan esimerkiksi jakaa kolmeen kategoriaan (kuva 5):

- Vahinkoriskit
- Taloudelliset riskit
- Operationaaliset riskit. (Kasanen ym. 1996, 24.)

Vahinkoriskit ovat nimensä mukaisesti vahinkoa aiheuttavia tekijöitä yritykselle (Juvonen ym. 2005, 16). Vahinkoriskit eivät ole tekemissä voiton kanssa (Kasanen ym. 1996, 24). Jos vahinkoriski pääsee tapahtumaan on yritykselle tiedossa yleensä aineellisia tai tuotannollisia tappioita. Vahinkoriskeihin voidaan lukea paloturvallisuuteen, logistiikkaan, tuotteen rikkoutumiseen ja aineiden vuotamiseen vaikuttavat tekijät. (Juvonen ym. 2005, 16.)

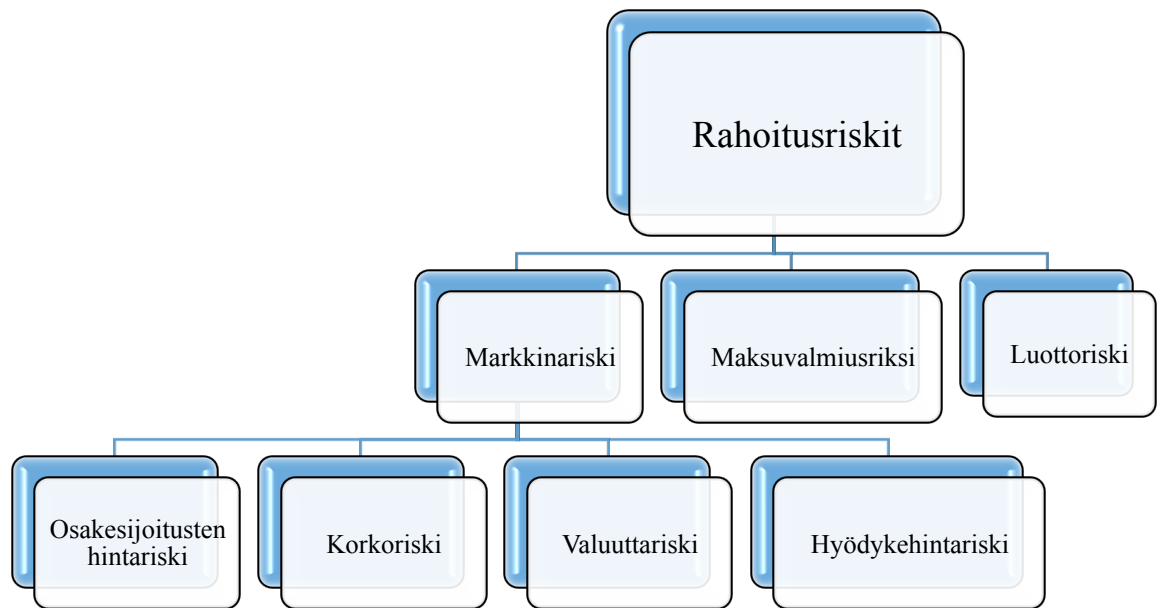
Taloudellisten riskien luokittelu voidaan suorittaa monella eri tavalla. Tässä tapauksessa taloudelliset riskit on jaettu rahoitusriskeihin ja perusliiketoiminnan riskeihin. (Kasanen ym. 1996, 25.) Taloudellinen riski voi liittyä elintason, koulutukseen ja niin ikään myös eläkkeisiin (Juvonen ym. 2005, 17).

Operationaalisia riskejä aiheuttavia tekijöitä ovat järjestelmien puutteelliset toimintatavat tai työn valvontaan liittyvät tehtävät. Operationaaliset riskit liittyvät tiiviisti rahoitusriskeihin ja esimerkiksi huonosti tehdyt virheelliset päätökset yhtiössä saattavat aiheuttaa suuria tappioita. Operationaaliset riskit ovat usein myös syynä valuutta- ja korkoriskien tappioille. (Kasanen ym. 1996, 24.)



KUVA 5. Yritystoiminnan riskit (Kasanen ym. 1996, 24)

Yritystoimintaan liittyvät riskityypit voidaan esimerkiksi luokitella kahdella eri tavalla: staattiset ja dynaamiset riskit. Staattiset riskit ovat sellaisia, joiden varalle voidaan ottaa vakuutus. Kun taas dynaamisten riskien varalle ei ole mahdollista ottaa vakuutusta. (Juvonen ym. 2005, 16.)



KUVA 6. Yrityksen rahoitusriskit (Kasanen ym. 1996, 27)

Rahoitusriskit voidaan jakaa markkinariskeihin, maksuvalmiusriskeihin ja luottoriskeihin. Markkinariskit voidaan jakaa edelleen neljään eri kategoriaan. (Kuva 6.) Maksuvalmiusriskit syntyvät silloin, kun yritystoiminnan rahavarat ja mahdollinen lisärahoitus eivät pysty kattamaan liiketoimintaan liittyviä tarpeita. Vaarana on toiminnan loppuminen, jos yritys ei pysty hoitamaan maksujaan. Luottoriskit syntyvät kun yritys myy asiakkaille luotolla tuotteita tai palveluita. Liiketoimintayksiköt vastaavat usein luottoriskeistä, jotka liittyvät myyntisaamisiin. Markkinariskien rahoituspuolen riskeihin kuuluvat valuutta- ja korkoriskit. Muita markkinariskejä ovat osakesijoitusten hintariskit ja hyödykehintariskit. Kyseiset riskit liittyvät myös rahoitukseen. Kaikkia riskejä tulisi käsitellä erillisinä uhkina, jotta ne pystytään tunnistamaan ja niitä voidaan ennaltaehkäistä ja hallita. (Kasanen ym. 1996, 28.)

4 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSAINEISTO

Seuraavissa luvuissa kerron miksi päädyin tekemään liiketoimintasuunnitelman ja käyn läpi tutkimuksen yleisimpiä lähestymistapoja. Kerron mitä määrällinen tutkimus on ja perehdyn tarkemmin laadulliseen tutkimukseen. Käyn läpi erilaiset laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ja analysoin omaa aineistoani.

4.1 Monitoimiliikuntakeskus

Päädyin tekemään opinnäytetyöni ilman toimeksiantajaa. Halusin tehdä työn aiheesta, joka oikeasti kiinnostaisi minua ja josta voisin itse hyötyä tulevaisuudessa. Koen työhön perehtymisen paljon mielekkäämpänä kun voin kirjoittaa aiheesta, joka minua oikeasti kiinnostaa. Motivaatiota on myös enemmän, koska teen työn itseäni ja tulevaisuuttani varten, enkä vain pakosta. Päätin siis tehdä opinnäytetyönäni liiketoimintasuunnitelman monitoimiliikuntakeskukselle. Tulevaisuuden tavoitteena on päästä joskus toteuttamaan tämä liiketoimintasuunnitelma käytännössä. Liiketoimintasuunnitelma ei ole liitteenä liikesalaisuuden vuoksi.

Olen aina ollut urheilullinen ihminen ja harrastanut pienestä pitäen eri urheilulajeja. Harrastuksesta on tullut myös sivutoiminen työ ryhmäliikuntaohjaajana. Olen ohjannut LesMills Bodypump tunteja yli kolme vuotta opintojen ohella ja nautin siitä erittäin paljon. Oman yrityksen perustaminen on käynyt mielessä useampaan otteeseen ja erityisesti ajatus harrastuksen ja työn yhdistämisestä. Työ urheilun parissa ei välttämättä tuntuisi edes työltä vaan elämäntavalta.

Tarkoituksena on tehdä liiketoimintasuunnitelma salille, jonka päälaji on tämän hetken urheilutrendi CrossFit. Aloitin CrossFitin harrastuksen Turussa keväällä 2012 ja tarkoituksena oli jatkaa harrastusta Mikkeliin muuton jälkeen. Mikkeliissä ei tuolloin vielä ollut CrossFitin erikoistunutta salia ja harrastustoiminta sai jäädä vähemmälle. Ajatus CrossFit- salin perustamisesta Mikkeliin syttyi jo vuonna 2012, kun muutin tänne opiskelemaan. Silloin se jäi vain ajatustasolle nuoren iän, kokemattomuuden ja ehkä osittain myös kysynnän takia. Nyt syksyllä 2014 Mikkelin Kirjalaan perustettiin ensimmäinen CrossFit- sali, CrossFit Mikkeli.

CrossFit on monipuolinen urheilumuoto, jonka tavoitteena on tasaisesti kehittää kaikkia ihmisen fyysisiä ominaisuuksia. Siinä tehtävät liikkeet ovat ihmisille luonnollisia liikkeitä, kuten kyykky ja maastaveto. Ihmiset tekevät näitä liikkeitä päivittäin esimerkiksi nostaessaan painavia tavaroita maasta. Harjoittelumuotoja ovat lihasvoima, kestävyys, nopeus ja notkeus. Toisin sanoen aerobinen harjoittelu kuten juoksu tai uinti, anaerobinen, esimerkiksi voima- ja nopeusharjoitukset, olympia painonnosto,

voimistelu ja toiminnallinen treeni. CrossFitissä siis sekoittuvat monet eri liikunta-
muodot.

Harjoitteet tehdään usein vaihtelevasti ja aikaa vastaan ja sama harjoitus toistuu mak-
simissaan kuukauden välein. Saman harjoituksen aikana voidaan juosta 400 metriä,
tehdä maastavetoja tangolla 30 toistoa, kiivetä köyttä pitkin katon rajaan neljän metrin
korkeuteen ja vetää leukoja 40 kappaletta. Tämä saatetaan tehdä vielä useampana kier-
roksena. Jotta näin pystytään joskus treenaamaan, ovat tekniikkaharjoitukset erittäin
tärkeitä, joita on aina jokaisen tunnin aluksi.

Salilla on aina ammattiohjaaja, joka ohjaa tunnit ja opettaa tekniikat. Erillistä personal
traineria ei siis tarvita, vaan ohjaus sisältyy hintaan. CrossFit sopii kaiken ikäisille ja
kuntoisille. Sen huomaa lajin alkeiskurssilla, On Rampilla. Samalla kurssilla saattaa
olla samaan aikaan 15- vuotias, 63- vuotias ja kaikkea tältä väliltä. CrossFit eroaa pal-
jon myös normaalista salitreeneistä yhteisöllisyyden vuoksi. Kaikki harjoituksiin osal-
listuvat kannustavat ja auttavat toisia jaksamaan treenin loppuun asti. Jokainen salilla
harjoitteleva henkilö jättää egonsa oven ulkopuolelle ja näin kaikki ovat samanarvoi-
sia.

CrossFit- salilla ei ole laitteita, joita näkee yleensä tavallisella kuntosalilla. Salin väli-
neet koostuvat muun muassa levytangoista ja -painoista, käsipainoista, kahvakuulista,
leuanvetotangoista, räkeistä, voimistelurenkaista, laatikoista ja köysistä. Näiden lisäk-
si salilla voi nähdä hyppynaruja, mattoja, kehonhuollon välineitä ja soutulaitteita. Sou-
tulaite onkin ainut laite koko salilla. Aerobiset harjoitteet, kuten juoksu tehdään usein
salin ulkopuolella. Helposti liikuteltavien välineiden ansiosta harjoitukset pystytään
tekemään myös ulkona hyvän sään salliessa.

Jotta kyseessä ei olisi pelkkä CrossFit- sali, on tarkoituksena tarjota myös muita tren-
dilajeja kuten jooga ja mindfulness. Nämä kaksi lajia toimivat hyvänä vastapainona
CrossFitille. Jooga huoltaa kehoa ja mindfulness mieltä. Jotta ihminen on toimiva ko-
konaisuus on sekä fyysinen että henkinen puoli oltava kunnossa. Jooga ja mindfulness
ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta joogan liittyy enemmän asanoita eli venyttelynomai-
sia liikkeitä. Mindfulness sen sijaan on meditointia ja kykyä pysähtyä hetkeen ajatte-
lemaan ympärillä kulkevaa eloa. Mindfulnessiin enemmän perehtyneet saattavat löy-
tää sille kymmeniä muita määritelmiä. Näiden kolmen trendilajin lisäksi on tarkoitus

tarjota myös mahdollisuus kiipeilyyn, koska Mikkelissä ei ole kiipeilylle suurta tarjontaa.

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Yleisimpiä tutkimuksen lähestymistapoja ovat tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Tapaustutkimuksessa keskitytään yhteen tai muutamaankin tarkoin valittuun tapaukseen ja se pyrkii vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot 2014.) Toimintatutkimuksen tarkoituksena on jonkun tietyn toiminnan tai asian muuttaminen ja kehittäminen parempaan suuntaan. Tutkimuskohteena voivat olla yhteisön toimintatilanne ja toimintatavat sekä yhteisön jäsenten ymmärrys toimintaa kohtaan. Toimintatutkimuksessa tutkittavien rooli on suuri ja tutkittavat ovat aktiivisesti mukana eri prosesseissa. (Tappura 2009.) Tutkimuksessa ja kehittämistyössä on hyvin tärkeää, että tutkija pysyy objektiivisena eikä sekoita omia ajatuksiaan tutkimukseen. Haastattelua varten tehtävät kysymykset on osattava muodostaa niin, että ne pohjautuvat teoriaan. Tällä edesautetaan sitä, että omat mielipiteet pysyvät poissa vastauksia purkaessa. (Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot 2014.)

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää jos halutaan kuvata tutkittava kohde tilastojen ja numeroiden kautta. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selittämään haluttua ilmiötä muun muassa syy- ja seuraussuhteiden kautta, vertailemalla, luokittelemalla ja numeerisiin tuloksiin perehtymällä. (Määrällinen tutkimus 2014.)

Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan laadullinen tutkimus on tekstiä. Siinä pyritään tuottamaan johtopäätöksiä esimerkiksi haastatteluihin pohjautuvasta aineistosta. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää yhdessä määrällisen tutkimuksen kanssa ja sillä voidaan myös syventää määrällisen tutkimuksen kautta saatuja tuloksia. (Kvalitatiivinen tutkimus 2014.) Laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta on hyvä käyttää silloin, kun ennakkotietoja on vähän, tai asia on entuudestaan tuntematon. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös silloin, kun pyrkimyksenä on etsiä valintapäätöksiin johtavia tekijöitä. Laadullisella tutkimuksella pyritään siis tuottamaan tietoa aiheesta josta sitä ei ole ennalta saatavilla. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus on erittäin hyvä, kun asioita ja ideoita pyritään kehittämään. (Inspirans 2009.) Laadullisessa, sa-

moin kuin määrällisessäkin tutkimuksessa, on hyvin tärkeää että tulosten arviointi ja havainnointi pohjautuu teoriaan. Tutkimusta tehdessä on muistettava pysyä objektiivisenä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 20.)

Tutkimuksessani haluan selvittää onko Mikkeliin kannattavaa perustaa uutta liikunta-keskusta. Tätä ongelmaa lähdin selvittämään laadullisen tutkimuksen kautta, koska se sopii paremmin tutkimustani varten. Aineiston keruussa käytin hyödyksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä haastatteluja ja havainnointia. Nämä menetelmät sopivat parhaiten, koska halusin saada tietoa alan kannattavuudesta suoraan urheilualan yrittäjiltä.

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, tieto, joka perustuu dokumentteihin ja pienissä määrin myös kyselyt. Tutkimusta tehtäessä voidaan valita yksi tai käyttää useampaa menetelmää. Näitä menetelmiä käytetään myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 71.)

Haastattelu

Haastattelu on joustava tilanne, jossa kysymykset voidaan esittää missä järjestyksessä tahansa. Haastattelun päämääränä on saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Tähän päästäksemme haastattelukysymykset tai aihealue olisi hyvä antaa ennakkoon haastateltavalle, jotta hän osaa varautua haastatteluun ja etsiä mahdollista lisätietoa. Haastattelun yhtenä etuna katsotaan olevan sen, että haastattelija voi itse valita haastateltavat henkilöt. Eduksi katsotaan myös se, että etukäteen sovittuja haastatteluja harvoin perutaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 72–74.) Nykypäivänä haastattelut ovat hyvin keskustelunomaisia. Haastattelu on kaikkien ihmisten elämään liittyvä sosiaalinen vuorovaikutustilanne, johon vaikuttavat niin fyysiset, sosiaaliset kuin kommunikaatioonkin liittyvät tekijät. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Haastattelu tyyppejä on erilaisia. Neljä yleisintä ovat strukturoitu haastattelu, puoli-strukturoitu haastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Strukturoitu haastattelu sisältää kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja, jotka toistuvat samanlaisina kaikille haas-

tateltaville. (Eskola & Suoranta 2008, 85–87.) Tavoitteena on, että haastateltava vastaisi kaikkiin kysymyksiin annettujen vaihtoehtojen puitteissa. Jokainen kysymys on mietittävä tarkkaan ja niin, että sitä voidaan perustella viitekehyksen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74–75.) Puolistrukturoitu eroaa strukturoidusta siltä osin, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Haastateltavan on vastattava kysymyksiin siis omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2008, 85–87.) Puolistrukturoidussa tärkeä tekijä tulkinta. Miten ihmiset tulkitsevat käsiteltävät asiat ja kysymykset ja millaisen merkityksen he niille antavat. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75.) Avoin haastattelu on keskustelunomainen, jossa keskustellaan tietyistä aiheista. Kaikki haastateltavat eivät välttämättä vastaa samoihin kysymyksiin tai teemoihin. (Eskola & Suoranta 2008, 85–87.) Avoin haastattelu on hyvin keskustelunomainen ja vain keskustelun aihe tai ilmiö on määrätty etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 75). Teemahaastattelu ei sisällä valmiita kysymyksiä. Haastattelun teema on tiedossa ja haastattelijalla on usein apuvälineitä, kuten muistilista käsiteltävistä asioista. (Eskola & Suoranta 2008, 85–87.)

Havainnointi

Haastattelun ohella havainnointi on toinen paljon käytetty menetelmä tiedon hankkimisessa. Havainnointia kannattaa käyttää esimerkiksi haastattelun ohella, sillä pelkästään havainnointia käyttämällä tutkimuksen analysointi voi olla työlästä. Havainnointia on neljää eri laatua: piilohavainnointi osallistumaton havainnointi, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Näiden avulla voidaan saada eri näkökulmia analysoitavalle tiedolle. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 81.) Havainnoinnin tarkoituksena on tutkia jotakin luonnollista tilannetta erilaisissa ympäristöissä, kuten koti tai työpaikka (Koskinen ym. 2005, 77).

Piilohavainnoinnin tarkoituksena on saada mahdollisimman todenmukaista tietoa. Tutkija naamioituu tutkittavien joukkoon, jotta tutkimuksen kohteena olevat henkilöt eivät tiedä että heitä tutkitaan. Tämä menetelmä on hyvin harvoin käytetty muun muassa siksi, koska eettiset arvot kärsivät kun tutkittavat eivät tiedä olevansa tutkimuksen kohteena. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 81.) Piilohavainnointi voidaan jakaa kahteen eri tyyliin. Ensimmäisessä tutkittavat eivät tiedä, että osallistuvat tutkimukseen ja että heitä tutkitaan. Tutkija toimii ulkopuolisena ja hän voi käsitellä ainoastaan aineistoa, jonka tutkittavat ovat tuoneet esiin itse. Toinen tyyli liittyy toissijaiseen toimintaan ja

tutkimukseen. Tutkija kuuluu samaan joukkoon tutkittavien kanssa ja tutkii omaa ympäristöään. Esimerkiksi havainnoi työpaikkansa viihtyvyyttä. (Vilka 2006.)

Osallistumattomassa havainnoinnissa tutkija toimii ulkopuolisena ja tarkkailee tilannetta esimerkiksi videolta. Ero osallistuvaan havainnointiin on se että siinä tutkija on enemmän läsnä tutkittavien kanssa ja se on tärkeä osa koko tutkimusta. Tutkimukseen osallistuvilta on saatu lupa tutkimuksen tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 82.)

Osallistuva ja osallistava havainnointi ovat muuten samanlaisia, mutta osallistavassa havainnoinnissa pääpaino on ihmisten kokemusten kautta syntyneessä tiedossa. Tavoitteena on saada ihmisiä laajentamaan näkemyksiä ja jakamaan kokemuksia tutkimuksen aikana. Osallistava havainnointi kehitettiin, jotta tutkimuksen aikana aloitettu toiminta jatkuisi myös tutkimustilanteen ja tutkijan poistuttua ympäristöstä. Tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään niin, että tutkittavat henkilöt osallistutetaan tutkimusprojektiin siten, että toiminta olisi jatkuvaa myös silloin kun tutkija ei ole paikalla. (Tuomi & Sarajärvi 2010, 82.)

Dokumentteihin perustuva tieto

Aineiston ei aina tarvitse olla uutta, vaan vanhaa tietoa voidaan hyvin tutkia edelleen ja hyödyntää omassa tutkimuksessa. Tutkijan tulisi miettiä tarkkaan voisiko hän pärjätä valmiilla aineistolla, ilman että hänen pitää löytää uutta aineistoa. Valmista aineistoa voi olla hyvin paljon ja juuri sen oikean aineiston löytyminen ja rajaaminen voi olla vaikeaa. Toisinaan aineistoa saattaa olla vähän saatavilla ja se voi olla tutkimuksen kannalta hyödytöntä. (Eskola & Suoranta 2008, 118.)

Kysely

Kyselyä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. On olemassa monia tapoja toteuttaa kysely, esimerkiksi posti- tai internet- kysely. Postikysely on teknisesti helppo toteuttaa, mutta siihen vastaaminen voi olla kyselyn vastaanottajalle vaivalloista. Internet-kysely on helpompi saattaa kohdehenkilöille, koska jakelukanavia on tarjolla paljon. Siihen myös vastataan enemmän. (Kysely- ja haastattelumenetelmät 2014.)

Oma aineisto

Oman työni aineiston hankin haastatteleamalla ja havainnoimalla. Suunnittelin haastattelukysymykset ja kerroin haastatteluteeman haastateltavalle etukäteen, jotta hän osaisi valmistautua tilanteeseen paremmin. Haastattelumuotona käytin puolistrukturoitua haastattelua. Kysymykset olivat laadittu valmiiksi etukäteen.

Haastattelin kahta mikkeliäistä urheilualan yrittäjää, jotka ovat toimineet alalla jo yli 20 vuoden ajan. Heillä on pitkä ja kattava kokemus alalta sekä vakiintuneet asiakkaat. Kysyin molemmilta yrittäjiltä samat kysymykset (liite 1). Suunnittelin kysymykset niin, että ne tukevat paitsi viitekehystä mutta myös tutkimusongelmaani eli sitä onko Mikkeliin kannattavaa perustaa liikuntakeskus. Molemmat haastatteluista sujuivat hyvin ja ne olivat hyvin keskustelunomaisia.

Kolmannen haastattelun tein Uusyrittäjäkeskus Dynamolle. Dynamolta kysyin heidän tarjoamistaan palveluista ja siitä mitä kaikkea aloittavan yrityksen tulee tietää muun muassa rahoitukseen liittyen. Dynamolle esitin omat kysymykset (liite 2), joita pystyin niin ikään tarkentamaan ja esittämään lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Tämä haastattelu sujui myös hyvin ja sain paljon kattavaa ja arvokasta tietoa yrittäjyydestä ja tarkemmin aloitusprosessista. Haastattelut toteutettiin lokakuun lopulla ja marraskuun alussa 2014. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 10 minuutista 35 minuuttiin.

Haastatteluiden lisäksi käytin havainnointia aineiston keruussa. Olen ohjannut jump-pia kahden vuoden ajan toisessa haastatelluista yrityksistä, joten havainnointi on sitä kautta minulle luonnollinen tiedonkeruumenetelmä. Minulla on myös jäsenyys useammalle mikkeliäiselle liikuntasalille, joten pystyn vertailemaan niitä keskenään. Pystyn havainnoimaan salien asiakaskuntaa, viihtyvyyttä, yhteisöllisyyttä, palvelujen tarjontaa ja yleisilmettä.

Edellä mainittujen lisäksi toteutin liiketoimintasuunnitelman monitoimiliikuntakeskukselle. Se toimii osana aineistoani. Pystyn analysoimaan liiketoimintasuunnitelmaa ja sen sisältöä haastateltaviin yrityksiin ja opinnäytetyön viitekehukseen. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu niin, että se olisi tulevaisuudessa toteutuskelpoinen. Siihen on suoritettu eri laskelmia kuten rahoitustarvelaskelma. Liiketoimintasuunnitelma on salattu, koska se sisältää liiketalouslaskelmia.

4.4 Tutkimusaineiston analyysi

Litterointi

Litterointi on laadullisen aineiston ja tarkemmin haastattelujen analysoinnin ensimmäinen vaihe. Litterointi on puhutun aineiston saattamista kirjalliseen muotoon. Haastattelu voidaan litteroida sanasta sanaan tai pääpiirteittäin, riippuen siitä millaisesta tutkimuksesta on kysymys ja mitä tutkimuksella halutaan tuoda esille. Yleensä suositellaan litteroimaan aineisto sanasta sanaan, jotta mitään ei jää huomioimatta. Litteroinnin voi tehdä itse, mutta sen voi myös ulkoistaa yritykselle, joka tarjoaa litterointipalveluja. (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2014.)

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on yksi perinteisimmistä aineiston analysointimenetelmistä. Laadullista tutkimusta analysoitaessa saattaa esiin nousta asioita ja näkökulmia, joita ei ennen analysointia osannut edes odottaa. Tutkija saattaa helposti innostua liikaa kaikesta uudesta informaatiosta, jota tutkimuksessa on noussut esille. On kuitenkin muistettava, että kaikkea ei voi tutkia yhden ja saman tutkimuksen sisällä, vaan joitakin näkökulmia, pointteja ja asioita on jätettävä seuraavia tutkimuksia varten. Tutkimuksen analysoinnin kohteena ovat juuri ne asiat, jotka tukevat tutkimusongelmaa ja joista kerrotaan myös viitekehyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 92.)

Luokittelu

Yksi yksinkertaisimmista aineiston analyysimuodoista on luokittelu. Luokittelun tarkoituksena on etsiä aineistosta haluttuja asioita ja ilmaisuja ja laskea kuinka monta kertaa nämä esiintyvät aineistossa. Esiin tulleet luokat voidaan ilmaista tutkimuksessa taulukoiden avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93.)

Teemoittelu

Teemoittelun tarkoituksena on etsiä aineistosta tiettyjä teemoja, joiden tarkoituksena on selventää tutkimusongelmaa. Teemoja voidaan vertailla keskenään ja seurata kuinka monta kertaa mikäkin teema esiintyy. (Eskola & Suoranta 2008, 174.) Teemoittelu

ja luokittelu ovat hyvin samankaltaisia, mutta teemoittelun tarkoituksena on analysoida mitä jokaisesta teemasta on kerrottu. Ennen teemoittelua aineisto on jaettava ryhmiin esimerkiksi haastateltavan sukupuolen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93.)

Tyypittely

Tyypittely on teemoittelun ohella yksi yleisimmistä aineiston analyysimuodoista. Tyypittelun tarkoituksena on jakaa aineisto tyypeiksi, jonkun tietyn kriteerin mukaan ja etsiä ryhmien sisältä samankaltaisuuksia. Aineistosta voidaan löytää paljon erilaisia tyyppejä, esimerkiksi sellaisia, jotka sisältävät vain yhden vastauksen eli autenttinen tapa. Yhdistetyssä tavassa halutaan löytää mahdollisimman yleinen tyyppi. Näiden lisäksi tavoitteena voi olla mahdollisimman laajan tyyppin löytäminen. (Eskola & Suoranta 2008, 181–182.)

Haastatteluaikoja sopiessani kysyin saanko nauhoittaa haastattelun, jotta ne olisi helppo litteroida jälkeenpäin. Kaikki haastateltavat suostuivat tähän. Nauhoituksen avulla pystyin palaamaan haastattelutilanteeseen uudelleen ja tarkastamaan pointit, joita haastateltavat esittivät. Kirjoitin haastattelut puhtaaksi Wordille ja jäsentelin tekstin kysymysten mukaan. Tämän jälkeen yritin teemoittelun avulla hahmottaa haastateluissa esiin tulleita yhteisiä piirteitä. Yhteisiä piirteitä olivat muun muassa yrittäjien pitkä ura, positiivinen ja kattava asiakaskunta sekä alan haasteellisuus kilpailevien yritysten lisääntyessä.

5 YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET

Tässä luvussa analysoin haastattelujen tulokset ja kartoitan mitä yrityksen perustamiseen vaaditaan. Ensimmäisenä tarkastellaan liiketoimintasuunnitelmaa ja sitä kuinka tärkeä se on yrityksen alkuvaiheessa. Tässä käydään läpi myös Business Model Canvas, joka on vaihtoehto liiketoimintasuunnitelmalle. Seuraavaksi perehdytään yrityksen rahoitukseen ja siihen onko oikean rahoituksen löytäminen alussa vaikeaa. Lopuksi käydään läpi yrittäjyyden mahdollisuudet ja haasteet.

5.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän työkalu oman yrityksen kehittämistä varten. Sitä tehdessä tulee otettua huomioon kaikki eri liiketoiminnan osa-alueet. Yrittäjyyteen liittyvien asioiden miettiminen etukäteen edistää sitä, että vältetään mahdollisilta yllätyksiltä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yrityksen kannalta hyvin tärkeää, mutta ei kuitenkaan välttämätöntä. Dynamon haastattelustakin kävi ilmi, että sen laatiminen ei ole välttämättömyys vaan se on kiinni liiketoimesta. Jos työnharjoittaja on esimerkiksi kirvesmies, joka tietää tarkkaan paljon veloittaa tunnilta ja tietää tulevan asiakaskuntansa ei liiketoimintasuunnitelmaa tarvitse laatia.

Vaikka liiketoimintasuunnitelma olisi kuinka hyvin tehty, ei se tarkoita sitä että se pystyttäisiin toteuttamaan tai että se perustuisi oikeisiin oletuksiin. Liikeidean tulee perustua ennen kaikkea asiakkaan tarpeisiin ja näkemyksiin. Liiketoimintasuunnitelmaa tärkeämpää on tuotteen tai palvelun testaaminen asiakkailta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ennen liiketoimintasuunnitelman tekemistä tai sen tekovaiheessa tulisi selvittää, mitä asiakkaat oikeasti haluavat ja tarvitsevat, jonka jälkeen tuote tai palvelu tulisi testauttaa asiakkailta. Tällä vältetään turhaa työtä sillä, nykypäivänä ei katsota enää niin oleelliseksi suunnitella kaikkea valmiiksi etukäteen. Tämä kaikki kiteytyy hyvin sanontaan:

”No business plan services the first meeting of customer”

Toinen haastateltavista yrittäjistä (Yrittäjä X) oli tehnyt yhteistyötä liikuntakeskuksen aikaisempien omistajien kanssa ja oli nähnyt toiminnan läheltä. Jo sinä aikana yrittäjällä oli omat näkemykset silloisen yrityksen toiminnasta ja hän olisi tehnyt joitakin asioita toisin. Yrittäjällä oli siis jo paljon kokemusta siitä miten liiketoiminnan tulisi pyöriä. Hän pystyi myös katsomaan talouslukuja 10 vuotta taaksepäin ja analysoimaan niitä. Yrittäjä teki liiketoimintasuunnitelman nimenomaan pankkia ja lainojen takaajia varten. Tässä tapauksessa osan lainasta takasi Mikkelin kaupunki. Talousbudjetit ja taloussuunnittelu tehtiin tarkoin ennen toiminnan aloittamista. Toiminnan aloituksen jälkeen laadittiin tarkat kassavirtalaskelmat. Kassavirtalaskelmia seurattiin usean vuoden ajan, jotta tiedettiin mistä raha tulee ja mihin sitä kuluu. Yrittäjä sai pankilta apua laskelmien tekemiseen, koska hänellä ei ollut taloushallinto taustaa tai muuta osaamista laskelmiin liittyen. Yrittäjä osallistui myös erilaisille yrittäjyyttä käsitteleville kursseille ja tästä oli yrittäjälle paljon hyötyä.

Toinen yrittäjistä (Yrittäjä Y) ei tehnyt kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa edes pankille. Pankki tenttasi ja esitti yrittäjälle sekä hänen yhtiökumppanilleen kysymyksiä liikeideasta ja toiminnasta yleensä. Viitekehyksessä kerrotaan että liiketoimintasuunnitelma on tehty alun perin rahoittajia kuten pankkia varten. Ennen liiketoiminnan aloitusta suoritettiin kuitenkin markkinatutkimus, joka kohdistettiin yrittäjän ja hänen liikekumppaninsa aikaisemmalle asiakakunnalle. Markkinatutkimuksen tarkoituksena oli kuvata tuleva toiminta ja kartoittaa kysynnän määrää. Markkinatutkimuksen laatiminen ja toteuttaminen ulkoistettiin kahdelle innokkaalle opiskelijalle. Yrittäjä ja hänen liikekumppaninsa olivat Mikkeliissä silloin ensimmäisiä, jotka tarjosivat ryhmäliikuntatunteja yksityisenä yrityksenä.

Liiketoimintasuunnitelman rinnalle on tullut toinen hyvä työväline: Business Model Canvas, joka on paljon yksinkertaisempi ja lyhyempi kuin liiketoimintasuunnitelma. Viitekehyksessä on kuvattu Business Model Canvasin pohja (kuva 1). Yhdelle paperille kuvataan kaikki oleellinen ja tarvittava muun muassa yrityksen kassavirta ja asiakassegmentit. Business Model Canvasia tulee tarkentaa idean testaamisen jälkeen, sillä sellaisenaan se on liian suppea.

Omassa liiketoimintasuunnitelmassa, monitoimiliikuntakeskusta varten, on kuvattu yrityksen perustiedot eli mikä yhtiömuoto on valittu, paikkakunta ja sijainti sekä yrittäjien lukumäärä. Liiketoiminta, tuotteet ja palvelut kuvataan myös tarkasti. Suunnitelmasta käy ilmi myös yrityksen mahdolliset asiakassegmentit, markkinoinnin suunnittelu ja sen järjestäminen. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan yrityksen henkilöstösuunnittelusta. Siinä käydään läpi paljonko työntekijöitä tullaan arviolta tarvitsemaan toiminnan alkuun saattamiseksi ja minkä verran työntekijöitä halutaan tulevaisuudessa palkata. Kirjanpito ja talouden suunnittelu käydään niin ikään läpi liiketoimintasuunnitelmassa. Loppuun on tehty myös SWOT-analyysi, johon on listattu arviot niin vahvuuksista ja mahdollisuuksista kuin myös heikkouksista ja uhista. Eri laskelmat löytyvät erillisestä Excel tiedostosta.

5.2 Yrityksen rahoitus

Rahoituksella on merkittävä rooli yrityksen alkuvaiheessa. Yritys tarvitsee rahoitusta tuotteen tai palvelun toteuttamiseen, markkinointiin ja myyntiin, liiketiloihin ja palk-

koihin. Ilman rahoitusta liikeidea jäisi luultavasti toteuttamatta ja yritys kariutuisi heti ensi metreillä. Yrityksen alkuun saattamisesta ei kuitenkaan tarvitse huolehtia yksin vaan neuvoja on tarpeen tullen saatavilla. Mikkelin seudulla uusien yritysten toimintaa tukee Uusyrityskeskus Dynamo. Dynamo tarjoaa monipuolisia palveluita yrityksen toiminnan käynnistämiseksi. Palveluihin kuuluvat muun muassa markkinoiden ja kilpailutilanteen analysointi, laskelmien tekeminen, rahoitustarpeen sekä rahoituslähteiden selvittäminen, käytännön perustamistoimet ja asiakirjojen laatiminen.

Erilaisia rahoitusvaihtoehtoja on tarjolla hyvin paljon esimerkiksi oma ja vieras pääoma. Oma pääoma eli oma varallisuus on käytännössä ihmisen omia säästöjä. Dynamon haastattelussa nousi ilmi se, että usein normaalilla työssäkäyvällä ihmisellä ei ole omia säästöjä niin paljon, että niitä voitaisiin lähteä sijoittamaan osaksi yrityksen omaa pääomaa. Oman pääoman ehtoinen rahoitus on kaikkein kalleinta rahoitus suuren riskin takia. Mahdollisessa konkurssitilanteessa oman pääoman omistajille maksetaan viimeisenä.

Yrittäjä voi hakea myös starttirahaa yrityksen alkuun saattamiseksi. Viitekehyksessä on kerrottu tarkoin myös starttirahasta ja sen määrästä. Mikkelin seudulla starttirahaa voidaan myöntää pisimmillään 12 kuukaudeksi ja maksimissaan 900 euroa kuukaudessa. Starttiraha myönnetään automaattisesti ensimmäiselle kuudelle kuukaudelle, jonka jälkeen sitä pitää hakea erikseen lisää. Starttiraha on tuki, joka on tarkoitettu oman toimeentulon turvaamiseksi.

Vieras pääoma on yleisin rahoituksen muoto. Myös molemmat haastateltavista ottivat vierasta pääomaa pankista. Pankkien ohella yksi suosituin vieraan pääoman myöntäjä on Suomen valtion omistama erityisrahoittaja Finnvera. Finnveralta saa maksimissaan 35000 euroa lainaa ilman reaalivakuutta eli panttia. Panttina voi esimerkiksi olla asunto tai maa-alue. Eli mahdollisessa konkurssissa lainan ottaja maksaa lainan takaisin omasta pussistaan. Jos lainaa tarvitaan enemmän kuin 35000 euroa, voidaan sitä hakea pankeilta. Yksi mahdollisuus on että, pankki lainaa osan ja Finnvera loput tai pankki lainaa koko summan ja Finnvera takaa lainan. Dynamon haastattelussa nousi esiin että, kaikista edullisinta rahoitusta on vakuudellinen pankkilaina sekä Finnveran laina.

Start Up yritykset hakevat rahoitusta usein ulkopuolisilta sijoittajilta, business enkeleiltä. Start Uppien pitää vakuuttaa business enkelit omalla toiminnallaan. Tätä varten

on järjestetty erilaisia tapahtumia ympäri maailmaa. Skandinavian tunnetuin tapahtuma on Slush, johon sijoittajia ja yrittäjiä saapuu ympäri Aasiaa ja Eurooppaa. Vuonna 2014 Slush järjestettiin Helsingissä marraskuun 18. ja 19. päivä.

Dynamon haastattelussa keskustelimme myös erilaisista yritystuista. Niitä on mahdollista saada erilaisiin investointeihin ja tuotekehitykseen. Mutta ehdot niiden saamiseksi ovat erittäin tiukat. Yritykseltä vaaditaan hyviä suunnitelmia ja selkeää kasvuhakuisuutta.

Yrittäjällä X ei ollut yhtään omaa pääomaa vaan kaikki tarvittava rahoitus oli vierasta pääomaa ja peräisin pankilta. Liikuntapalveluiden säilyminen oli Mikkelin kaupungille tärkeää, joten Mikkelin kaupunki toimi lainojen takaajana. Rahoituksen saaminen vuonna 1994 oli hieman haasteellista vallitsevan taloustilanteen takia, mutta rahoituksesta päästiin sopimukseen. Yritys on vuosien saatossa laajentanut toimintaansa ja tämä on tietenkin kasvattanut myös vieraan pääoman määrää.

Yrittäjä Y ei kokenut oikeanlaisen rahoituksen löytymistä vaikeaksi. Vierasta pääomaa kuitenkin kertyi jonkin verran. Alussa piti tehdä iso remontti, johon tarvittiin lainaa ja sitä saatiin pankista. Itse remontti tapahtui suurilta osin talkootyövoimalla, joten siinä säästettiin rahaa. Yrityksen alkuvuosina yrittäjä ja hänen liikekumppaninsa eivät nostaneet juurikaan palkkaa yrityksestä vaan keskittyivät maksamaan lainan ensin alta pois.

Tekemässäni liiketoimintasuunnitelmassa on tehty laskelmia yrityksen rahoitukseen liittyen. Laskelmat ovat suuntaa antavia ja niitä pystytään tarkentamaan, kun liiketoimintasuunnitelma otetaan joskus käyttöön. Laskelmia, joita tein on muun muassa rahoitustarvelaskelma, käyttöpääomalaskelma ja investointilaskelma.

5.3 Yrittäjyyden mahdollisuudet

Yrittäjyys antaa ihmiselle mahdollisuuden hankkia tulonsa haluamallaan tavalla. Se sitoo yrittäjää paljon, mutta toisaalta antaa myös vapauden valita työajat sekä lomat asiakkaiden kysyntä huomioon ottaen. Yrittäjyyttä ja yrittäjiä on laidasta laitaan. Jokainen yrittäjäksi pyrkivä löytää itselle sopivan yhtiömuodon (taulukko 1). Ihminen voi toimia yksin toiminimellä, perustaa henkilöyhtiön tai perustaa esimerkiksi pie-

nemmän riskin omaavan osakeyhtiön. Dynamon haastattelussa nousi esiin, että suosituin yhtiömuoto on toiminimi ja yleensä toiminimen perustaa ammatinharjoittaja, joka myy omaa työtään. Jos yritystoimintaan kuuluu enemmän riskiä ja rahaa liikkuu enemmän, on osakeyhtiö parempi vaihtoehto.

Yrittäjä X toteutti monivuotisen haaveensa ryhtymällä yrittäjäksi. Hänen harrastuksensa muuttui työksi, joka on erittäin palkitsevaa ja mieleistä yrittäjälle. Ihmiset, jotka tulevat kuntoilemaan liikuntakeskukseen ovat usein erittäin positiivisia ja iloisia. Asiakkaat menevät salille voimaan hyvin ja hakevat sieltä hyvää kuntoa ja mieltä. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan hyvistä palveluista ja sijoittamaan itseensä.

Yrittäjä Y:n ammattitutkinto on liikunta-alalta, joten alan valinta oli hänelle selkeä. Yrittäjä halusi myös perustaa yrityksen kotipaikkakunnalleen Mikkeliin. Yrityksen aloittaessa se oli ensimmäinen laatuaan Mikkeliissä ja asiakkaat eivät olleet silloin tottuneet maksamaan ryhmäliikuntapalveluista, joita sai usein veloitusetta esimerkiksi kansalaisopistolta. Nykyään liikuntapalveluista maksetaan mielellään, sillä ihmisten hyvinvoinnin tärkeys ja terveys ovat kasvaneet ja palveluiden määrä on lisääntynyt. Yrittäjälle palkitsevinta yrittäjänä toimimisessa on asiakkaitten kiitos. Yli 20 vuoden kokemuksella yrittäjälle ja yritykselle on kertynyt valtava vakioasiakaskunta. Yrittäjä ja osa pitkäaikaisimmista asiakkaista tuntevat toisensa niin hyvin, että he uskaltavat antaa rehellistä palautetta palveluista. Yrittäjällä on mahdollisuus myös pitää vuodessa täydet lomat. Kesällä sali onkin usein koko heinäkuun ajan suljettuna.

Urheilualan yrittäjänä toimiminen mahdollistaisi minulle työn, jossa viihtyisin, josta nauttisinkin paljon ja jolle olisin valmis antamaan täyden työpanoksen. Voisin työllistyä harrastuksieni pariin ja hyödyntää osaamistani urheilun parista ja opinnoistani taloushallinnon puolella. Nykypäivänä työssä viihtyminen ja oman alan löytäminen ei ole itsestäänselvyys. Mieluummin otan riskin lähteä yrittäjäksi alalle, joka minua oikeasti kiinnostaa kuin olen vuosia töissä alalla, jota en tunne omakseni. Monet miettivät kymmenien työkokemusvuosien jälkeen alan vaihtoa ja katuivat sitä, miksi eivät toteuttaneet unelmiaan. Yrittäjyys on mahdollisuus toteuttaa näitä unelmia. Se vaatii vain hieman enemmän työtä ja intohimoa omaan tekemiseen.

5.4 Yrittäjyyden haasteet

Dynamon haastattelussa kävi ilmi, että yrittäjyyteen kuuluu luova tuho. Aikaisempien yritysten rinnalle perustetaan uusia kilpailevia yrityksiä, joilla saattaa olla kehittyneempi toimintatapa ja laadukkaampi tarjonta. Tämä saattaa viedä asiakkaita vanhoilta yrityksiltä ja sen seurauksena vanhat yritykset kariutuvat. Tämä on kuitenkin osa kehitystä ja kuuluu yrittäjyyteen. Liikunta-alalla kilpailu on erittäin kovaa tällä hetkellä ja yrittäjät saavat tehdä paljon töitä pärjätäkseen markkinoilla.

Dynamon haastateltavan mielestä kaikkein suurin haaste ja ongelma yrittäjälle on myyntityö eli myynnin aikaan saaminen. Monet osaavat tehdä palvelun tai tuotteen hyvin, mutta eivät osaa myydä sitä oikealla tavalla. Useat alalla toimivat henkilöt aliarvioivat myynnin haasteellisuuden ja yrityksen toimintaa käynnistäessä kompastuvat juuri myynnin epäonnistumiseen.

Yrittäjä X koki haasteelliseksi vieraan pääoman määrän. Yrityksen alkuvaiheessa sitä kertyi paljon ja elinkaaren aikana tehtyjen laajennusten takia sitä on kertynyt lisää. Omaa pääomaa pitäisi olla enemmän. Haastattelussa kävi myös ilmi, että tulos on tehtävä kymmenen kuukauden aikana, sillä kesällä käy aina huomattavasti vähemmän asiakkaita kuin muina vuodenaikoina. Tämä on mietittävä tarkkaan jokaisena vuotena ja mahdolliset budjetit on laskettava ottaen huomioon kesän haasteellisuus. Yrittäjä sanoi myös että kyseessä on kova ala, jolla ei pääse rikastumaan jos yritystoimintaan on sidottu paljon vierasta pääomaa.

Yrittäjä Y koki kaikkein haasteellisimmaksi hyvien ja pitkäaikaisten ohjaajien löytämisen. Yrittäjällä ei ole tarjota kokopäivätyötä, joten tämä karsii tietenkin potentiaalisia ohjaajia. Työ on kuitenkin hyvin sitovaa, sillä tunteja on viikon jokaisena päivänä. Ohjaajat ovat usein opiskelijoita, jotka pystyvät ohjaamaan joitakin tunteja viikossa. Kun ohjaaja on koulutettu ja hänestä on tullut asiakkaille tuttu ja turvallinen, saattaa hän löytää vakituisen työn tai vaihtaa paikkakuntaa, jolloin taas on löydettävä uusi ohjaaja. Tässäkin haastattelussa kävi ilmi, että kilpailu on kovaa ja töitä saa tehdä paljon, jotta pärjää kilpailevien yritysten kanssa.

Omassa liiketoimintasuunnitelmassa on kerrottu mahdollisista haasteista ja yksi on nimenomaan kova kilpailu ja tarjonnan paljous. On kehitettävä liikeidea, joka eroaa

muiden yritysten tuottamista palveluista. Henkilökohtaisia haasteita ovat kokemattomuus yrittäjyydestä, nuori ikä alalla toimimiseen ja vieraan pääoman suuri tarve. Vierasta pääomaa tullaan tarvitsemaan paljon, jotta liikeidea pystyttäisiin toteuttamaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen johtopäätökset tulosten perusteella ja niitä verrataan teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa käsitellään myös onko Mikkeliin kannattavaa perustaa monitoimiliikuntakeskusta. Luvussa käydään läpi ne pääpiirteet mitä aloittavalta yritykseltä vaaditaan. Näiden lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Yrityksen perustaminen

Yrityksen perustamisen kanssa ei kannata kiirehtiä, vaan perustamistoimiin tulisi käyttää paljon aikaa ja tarpeen tullen hyödyntää saatavilla olevia Uusyrittäjäkeskus palveluita. Haastattelun perusteella ottaisiin henkilökohtaisesti yhteyttä Uusyrittäjäkeskus Dynamoon yritystä perustaessa, sillä sieltä saatu informaatio oli erittäin kattavaa ja hyödyllistä.

Kuten tuloksista kävi ilmi liiketoimintasuunnitelman laatiminen ei ole välttämätöntä, mutta se on kuitenkin suotavaa. Toinen haastatelluista yrittäjistä oli tehnyt liiketoimintasuunnitelman ja toinen ei. Dynamon haastattelussa todettiin, että itse liikeidean testaaminen asiakkailta on alkuvaiheessa tärkeämpää kuin pitkien suunnitelmien tekeminen. Myös viitekehysessä Meretniemi & Ylönen (2008) kertovat, kuinka liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tukipilari ja pohja, jolle yritystoimintaa lähdetään rakentamaan. Viitekehysessä oli myös kerrottu että, liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia ainakin rahoittajia varten, jotta he voivat päätellä mihin suuntaan yritys tulee kasvamaan ja onko sillä mahdollisuuksia menestyä valitulla markkina-alueella. Tulosten ja teoreettisen viitekehysen perusteella voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia ennen yritystoiminnan perustamista, sillä siitä on paljon hyötyä yrittäjälle itselle ja lisäksi rahoittajat vaativat sitä.

Yrityksen tulee panostaa markkinointiin varsinkin toiminnan alkuvaiheessa. Uusi yritys ja sen palvelut pitää tuoda potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Kuten viitekehysessä on mainittu, Hesson (2013) mukaan asiakasjoukot on segmentoitava, jotta

markkinointi pystytään kohdistamaan potentiaalisille asiakkaille. Markkinointi tai osa siitä voidaan ulkoistaa mainostoimistoille tai esimerkiksi markkinoinnin opiskelijoille, kuten yrittäjä Y oli tehnyt markkinatutkimusta tehdessään. Minä ulkoistaisin markkinoinnin asiantuntevalle mainostoimistolle, sillä haluaisin varmistua markkinoinnin laadusta. Itselläni ei myöskään ole markkinointiin perustuvaa koulutusta.

Tulosten ja viitekehyksen perusteella voidaan päätellä, että eri rahoitusvaihtoehtoja on tarjolla hyvin paljon ja niistä yleisin on vieras pääoma. Aloittavalle yritykselle suotuisin vaihtoehto on hakea vierasta pääomarahoitusta Finnveralta tai pankilta. Tämän, sekä oman varallisuustilanteen perusteella valitsisin omaan yritystoimintaani vieraan pääoman ja lähtisin hakemaan sitä ensisijaisesti Finnveralta ja tarvittaessa myös pankilta. Koska rahoitusta tultaisiin tarvitsemaan paljon ja tämä lisää riskin määrää, on yhtiömuodon valinta osakeyhtiöksi selkeä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että liikuntapalveluille on aina kysyntää ja tällä hetkellä kysyntä on kasvussa. Ihmiset ovat valmiita maksamaan liikunnasta ja niin kehon kuin mielenkin hyvinvoinnista. Ihmiset liikkuvat ja ostavat liikunta- ja hyvinvointipalveluita myös taantuman aikana. Tällä hetkellä ihmiset haluavat elää terveellisesti, voida hyvin ja näyttää hyvältä. Tulosten perusteella uskon, että monitoimiliikuntakeskukselle olisi kysyntää, koska siellä keskityttäisiin nimenomaan sekä kehon että mielen hyvinvointiin. Kyseessä on myös trendilajit, joten uskon että moni kokeilunhaluinen ihminen olisi varmasti kiinnostunut liikuntakeskuksesta ja sen palveluista.

Monitoimiliikuntakeskuksen liikeidea on Mikkelin alueella vielä uniikki, eikä salia, joka tarjoaisi kaikki samankaltaiset palvelut, ole vielä perustettu. Teoreettisessa viitekehyksessä on kerrottu, että vanhoja ideoita on hyvä käyttää hyödyksi oikean liikeidean löytymisessä (Meretniemi & Ylönen 2008, 20). Omassa liiketoimintasuunnitelmassa yhdistin omat kiinnostuksen kohteet ja osaaminen sekä vanhat liikeideat, jotka kiehtovat minua.

Teorian ja saatujen tulosten perusteella olisin valmis testaamaan mitä yrittäjyys on ja miten liikeideani voisi menestyä markkinoilla. Yrittäjyys vaatii paljon aikaa ja ahkeruutta. Ensimmäisten kuukausien ja jopa vuosien aikana on turha kellottaa sitä monelta työt aloittaa ja monelta ne pääsee lopettamaan. Yrittäjällä pitää olla suomalaista sisua. Sen olen huomannut seurattessani aloittavia ja jo pidempään alalla toimineita

yrittäjiä. Yrittäjän ja yritystoiminnan on kehityttävä jatkuvasti. Jos ideat tai kehitys loppuvat, menevät kilpailijat edelle ja vievät asiakkaat. Kehittyminen ja osaamisen kartuttaminen ovat tärkeitä erityisesti taantuman aikana. Silloin ei saa jäädä paikalleen odottamaan parempia aikoja, vaan on itse raivattava tietä eteenpäin kohti valoisampaa tulevaisuutta. Yrittäjät, joita haastattelin ovat olleet alalla jo yli 20 vuotta ja loppua ei näy. Tämä kertoo siitä, että asioita on tehty oikealla tavalla. Yrittäjät X ja Y ovat saavuttaneet Mikkelissä niin vankan asiakaskunnan, että samat asiakkaat käyttävät palveluita vuodesta toiseen, vaikka markkinoille tulee koko ajan uusia kilpailevia yrityksiä.

Saatujen tulosten perusteella uutta monitoimiliikuntakeskusta ei kannata perustaa vielä ainakaan vuoden sisällä haastatteluiden tekemisestä. Viimeisten vuosien aikana Mikkelisiin on perustettu monia erilaisia liikuntapalveluita tarjoavia yrityksiä. Tämän vuoden, 2014, syksyllä Mikkelisiin on perustettu kaksi uutta salia ja toinen niistä on CrossFit-sali. Oman monitoimiliikuntakeskukseni päälaji olisi nimenomaan CrossFit, joten koen että on parempi odottaa vähintään vuosi ja katsoa miten CrossFit nostattaa suosiotaan Mikkelissä. Mikäli kysyntää on paljon ja lajin tietoisuus lisääntyy, voisi yrityksen perustamista harkita kahden vuoden sisällä. Siinä ajassa ehtii perehtyä kunnolla yrittäjyyteen, parannella liiketoimintasuunnitelmaa ja selvittää vielä laajemmin eri rahoitusvaihtoehtoja.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on suurin rooli luotettavuutta selvittäessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida koko tutkimusprosessi alusta loppuun saakka. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mittaavat uskottavuus, varmuus ja vahvistavuus. Uskottavuuden tarkoituksena on se, että tutkimuksen tekijällä ja haastateltavalla on sama näkemys tutkittavasta asiasta. Varmuuden pohjana on se, että tutkijan on hyvä huomioida myös ennalta arvaamattomat seikat ja mahdollisuuksien mukaan lisätä ne tutkimukseen. Vahvistavuudella tarkoitetaan sitä, että samaa ilmiötä käsittelevät tutkimukset saavat samoja tuloksia. (Eskola & Suoranko 2008, 210 - 212.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa olisi hyvä muistaa käydä läpi tietyt asiat esimerkiksi tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Miksi tutkimus tehdään, kenelle tai mille se tehdään ja mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Tutkijan tulisi myös tietää miksi tut-

kimus on hänelle tärkeä ja mitä olettamuksia tutkijalla on tutkimukseen liittyen. Tutkimuksessa tulee mainita miten aineisto on kerätty ja miten se on käsitelty. Siinä pitää kertoa millä perusteilla tutkimuksen tiedonantajat on valittu. Prosessissa pitää käydä myös ilmi, miten heihin otettiin yhteyttä ja montako henkilöä tutkimukseen on osallistunut. Raportointiosuudessa tuodaan ilmi se, miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. On hyvä että tekemiset kerrotaan yksityiskohtaisesti, sillä sen avulla tutkimustuloksista saadaan selkeitä ja ymmärrettäviä. (Tuomi & Sarajarvi 2012, 140-141.)

Opinnäytetyössäni olen käsitellyt tutkimusongelmaa eli sitä, onko Mikkeliin kannattavaa perustaa urheilualan yritystä. Tein juuri tämän tutkimuksen, sillä koen että siitä on minulle hyötyä tulevaisuudessa. Teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen ja internetlähteisiin, sekä tutkimustulokset ovat koottu haastatteluiden ja yleisen havainnoinnin pohjalta. Kysyin haastateltavilta luvat haastatteluiden nauhoittamiseen ja en maininnut haastateltavien urheilualan yritysten nimiä. Kaikki tutkimuksen johtopäätökset perustuvat omiin tulkintoihini, jotka pohjautuvat haastatteluista saamiin tuloksiin sekä viitekehukseen.

7 LOPUKSI

Käynnistin opinnäytetyöni syyskuun alussa 2014 ja sain työni valmiiksi marraskuun lopulla. Valitsin tutkimusaiheen itse pitkän mietinnän jälkeen ja päädyin tekemään liiketoimintasuunnitelman omaan käyttööni. Tästä tutkimuksesta on hyötyä paitsi minulle itselleni, mutta uskon myös, että opinnäytetyöni antaa lukijalle kokonaisvaltaisen kuvan liiketoimintasuunnitelman laatimisesta, sen sisällöstä ja aloittavan yrityksen rahoituksesta. Kaikista olennaisin syy miksi päädyin kyseisen aiheen valintaan on se, että olen aina haaveillut oman urheilualan yrityksen perustamisesta.

Aikataulu oli hyvin tiukka, mutta halusin myös osaltani toteuttaa opinnäytetyön mahdollisimman tiiviillä aikataululla. Tämä perustuu siihen, että työ valmistuisi ajallaan, eikä pitkittyisi ja jäisi tekemättä. Tutkimuksen aihe ja tavoite pysyivät koko ajan tiukasti mielessäni, kun tein sitä intensiivisesti kolmen kuukauden ajan. Koen tiukan aikataulun paremmaksi vaihtoehdoksi itselleni. Näin ollen minun oli jopa pakko tehdä tutkimusta päivittäin.

Opinnäytetyö on suurin kirjoitusprosessi, jonka olen koskaan tehnyt elämäni aikana. Olen oppinut prosessin aikana enemmän, kuin yhden opintovuoden aikana yhteensä. Tutkimusta ja sen toteuttamista helpottivat paljon aiheen valinta, sillä se on lähellä sydäntäni ja olen miettinyt todella paljon liikeidean toteuttamista tulevaisuudessa. Kaikki nämä tiedonhankintaprosessit, kuten haastatteluiden toteuttaminen ja tieteellisten kirjojen tutkiminen ovat valmistaneet minua tulevaisuutta varten.

LÄHTEET

- Apportti 2013. Patentti- ja rekisterihallitus. WWW-dokumentti.
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/perustaminen/apporttiehto.html>. Päivitetty 3.12.2013. Luettu 4.11.2014.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Budjetointi 2014. VirtuaaliAMK. WWW-dokumentti.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030304/1075273440595/1162281066562/1162287196190/1162287629484.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.11.2014.
- Business Model Canvas-työkalu 2013. Innokylä. WWW-dokumentti.
<https://www.innokyla.fi/web/malli596141>. Päivitetty 25.11.2013. Luettu 10.11.2014.
- Debentuurilaina 2001. Pörssisäätiö. WWW-dokumentti.
<http://www.porssisaatio.fi/blog/dictionary/debentuurilaina/>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.11.2014.
- Eskola, & Suoranto, 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Kauppakamari.
- Holopainen Tuulikki (toim.) 2010. Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juvonen, Marko, Korhonen, Heikki, Ojala, Veli Matti, Salonen, Tero & Vuori, Heli 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus oy.
- Kantanen, Pekka 2012. Aikamatka pörssiin osakekirjat kertovat. Helsinki: Talentum.
- Karjalainen, Lasse 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kasanen, Eero, Lundström, Thomas, Puttonen, Vesa & Veijola, Risto 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. Porvoo: WSOY.
- Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kvalitatiivinen tutkimus 2014. Taloustutkimus. WWW-dokumentti.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2014.
- Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2014. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. WWW-dokumentti.

<http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>. Päivitetty 19.2.2014. Luettu 21.11.2014.

Kysely- ja haastattelumenetelmät 2014. VERNE Liikenteen tutkimuskeskus. WWW-dokumentti.
<http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>. Ei päivitystietoa. Luettu 14.11.2014.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. 2014. Tilastokeskus. WWW-dokumentti.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.11.2014.

Leppiniemi, Jarmo 2009. Rahoitus. Porvoo: WSOY.

Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 1996. Yrityksen rahoitus. Porvoo: WSOY.

Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. 2012. PK- Yritysten riskienhallinta. WWW-dokumentti. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.10.2014.

Liiketoimintasuunnitelman ohjeistus 2014. Turun seudun yrityspalvelukeskus. WWW-dokumentti.
<http://www.potkuri.fi/public/download.aspx?ID=102565&GUID=%7BFEE96358-EC36-4541-AC19-C3C3191358D6%7D>. Päivitetty 13.3.2014. Luettu 25.10.2014.

Lipponen, Riina (toim.) 2011. Yrityksen perustajan opas 2011. Helsinki: Keskuskaupakamari.

Markkinointistrategia 2014. Yrityssuomi. WWW-dokumentti.
<https://www.yrityssuomi.fi/fi/markkinointistrategia>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.10.2014.

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

Minustako yrittäjä 2014. Yrittäjät. WWW-dokumentti.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.10.2014.

Mitä laadullinen tutkimus on?. 2009. Inspirans. WWW-dokumentti.
<http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>. Päivitetty 14.4.14. Luettu 9.11.2014.
Niskanen, Jyrki 2013. Yritysrahoitus. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Määrällinen tutkimus 2014. Koppa. WWW-dokumentti.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Ei päivitystietoa. Luettu 12.11.2014.

Oma pääoma 2013. Yrittäjät. WWW-dokumentti.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/paoma/>. Päivitetty 16.4.2013. Luettu 28.10.2014.

Osakeyhtiön jakokelpoiset varat 2003. Taloussanomat. WWW-dokumentti.

<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2003/02/21/osakeyhtion-jakokelpoiset-varat/200323123/12>. Päivitetty 21.2.2003. Luettu 10.11.2014.

Perustamisopas 2014. Perustamisopas.fi. WWW-dokumentti.
http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas_2014_web.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 4.11.2014.

Starttiraha- aloittavan yrittäjän tuki 2014. TE-palvelut. WWW- dokumentti.
http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html. Päivitetty 30.4.2014. Luettu 25.10.2014.

Suunnitelmasta toteutukseen 2014. Markkinointisuunnitelma.fi. WWW-dokumentti.
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi>. Ei päivitystietoja. Luettu 31.10.2014.

Tappura, Sari 2009. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti.
http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatko-opintosemma/2008/Tappura_Toimintatutkimus090109.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2014.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

West, Alan 1995. A business plan. Great Britain: NatWest.

What Is a SWOT Analysis? 2014. Bplans. WWW-dokumentti.
<http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.11.2014.

Vilkkä, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Verkkokirja.
<http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>. Päivitetty 4.6.2006. Luettu 17.11.2014.

Yrityksen rahoitus 2012. Summarum. WWW-dokumentti.
<http://www.summarum.fi/yrityksen-rahoitus/>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.11.2014.

Yrityslaina 2012. Summarum. WWW-dokumentti.
<http://www.summarum.fi/yrityslaina/>. Ei päivitystietoja. Luettu 3.11.2014.
Yritystoiminnan kehittämisessä tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa 2014. Liiketoimintasuunnitelma. WWW-dokumentti.
http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm. Ei päivitystietoja. Luettu 25.10.2014.

Haastattelukysymykset urheilualan yrittäjille

1. Millä perusteilla päädyit oman yrityksen perustamiseen?
2. Kuinka pitkään yritys on ollut toiminnassa?
3. Miksi perustit yrityksen juuri Mikkeliin?
4. Oliko oikean rahoituksen löytyminen alussa vaikeaa?
5. Teitkö liiketoimintasuunnitelmaa? Oliko siitä hyötyä? Oletko hyödyntänyt sitä jälkeenpäin?
6. Mikä on ollut kaikista haasteellisinta yrityksen elinkaaren aikana?
7. Mikä on palkitsevinta urheilualan yrittäjänä?

Haastattelukysykset Uusyrityskeskus Dynamolle

1. Mitä palveluita Dynamo tarjoaa ihmisille, jotka haluaisivat ryhtyä yrittäjiksi?
2. Onko yrittäjyys Mikkelissä kasvussa vai laskussa?
3. Onko joku tietty ala mikä houkuttelee uusia yrittäjiä?
4. Mikä on suosituin yhtiömuoto, jota käytetään?
5. Hyödynnetäänkö liikeidea etsittäessä paljon omaa osaamista? Vanhoja liikeideoita? Ostetaan jo olemassa oleva yritys? Ryhdytäänkö franchising tai agentuuritoimintaan?
6. Mitä eri rahoitusvaihtoehtoja uudelle yrittäjälle on tarjolla?
7. Kuinka tärkeää hyvän liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yrityksen kannalta?
8. Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?
9. Mikä on haastavinta yrittäjäksi haluavalle?
10. Kannattaako Mikkelissä ryhtyä urheilualan yrittäjäksi tällä hetkellä?