



ALOITAVAN PIENYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Ville Suominen

Matti Vilppula

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

VILLE SUOMINEN & MATTI VILPPULA:
Aloittavan pienyrityksen liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 29 sivua
Joulukuu 2014

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelma uudelle maalausalan yritykselle ja samalla pohtia liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuutta sekä käytännön hyötyjä aloittavan yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan käyttämään tulevaisuudessa käytännön työkaluna aloittavan yrityksen toiminnassa. Tämän opinnäytetyön tekijät tulevat toimimaan kyseisessä perustettavassa yrityksessä kahden muun osakkaan kanssa.

Teoriaosuudessa käsitellään yleisesti aloittavan yrityksen perustamistoimia, liiketoimintasuunnitelman rakentamista ja sen erilaisia osia. Teoriaosuus perustuu pääosin alan kirjallisuuteen. Lisäksi lähteenä on käytetty esimerkiksi luotettavaksi todettuja Internet-lähteitä.

Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä. Liiketoimintasuunnitelma on salainen. Pohdintaosuus on liitetty myös osaksi liiketoimintasuunnitelmaa. Pohdinnassa tutkitaan liiketoimintasuunnitelmaa kriittisestä näkökulmasta ja sen hyötyjä käytännössä perustettavan yrityksen toiminnassa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

VILLE SUOMINEN & MATTI VILPPULA:
Business plan for a startup company

Bachelor's thesis 75 pages, appendices 29 pages
December 2014

The main purpose of this thesis was to create a business plan for a painting company to be co-founded by the makers of this thesis. Additional purpose for making this thesis was to examine business plan as a practical and necessary tool for a new founded company. The business plan is going to be used to support the everyday actions of the company in question.

The theoretical part focuses on founding the company, making a business plan and on to the main parts of the business plan. Theoretical part is mainly based on the field literature. Furthermore reliable Internet sources were used.

The entire business plan is presented as an attachment. The business plan is to be kept secret. The usage and importance of a business plan when founding a company is also speculated critically in the attachments.

Keywords: business plan, startup, founding a company, co-operative

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITYKSEN PERUSTAMINEN	6
2.1	Yritysmuodon valitseminen	6
2.1.1	Yksityinen elinkeinonharjoittaja	6
2.1.2	Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö.....	7
2.1.3	Osakeyhtiö	8
2.1.4	Osuuskunta.....	9
2.2	Osuuskunnan perustaminen	10
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA SEN SISÄLTÖ.....	12
3.1	Liikeidea	12
3.2	Missio, visio ja arvot.....	14
3.3	Tuotteet ja palvelut	15
3.4	Hinta ja hinnoittelu	18
3.5	Lähtökohta-analyysit	21
3.5.1	Ympäristöanalyysit	21
3.5.2	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi.....	23
3.5.3	Markkina- ja asiakasanalyysi	24
3.5.4	Yritysanalyysi	25
3.5.5	SWOT-analyysi.....	26
3.6	Henkilöstö.....	27
3.7	Yrityksen toimitilat	29
3.8	Rahoitus	31
3.8.1	Oma pääoma.....	32
3.8.2	Vieras pääoma.....	33
3.9	Markkinointi ja mainonta.....	35
3.9.1	Kotisivut.....	36
3.9.2	Hakukoneoptimointi ja mainonta.....	36
3.9.3	Sosiaalinen media.....	37
3.9.4	Blogit.....	39
4	POHDINTA JA YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	46
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)	46

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloittavalle maalausalan yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen tuli ajankohtaiseksi syksyllä 2014, kun päätimme lähteä viemään eteenpäin keskusteluissamme esille tullutta potentiaalisiksi näkemäämme liikeideaa, jonka toteuttamiseen näimme ajankohdan sopivaksi. Tämän opinnäytetyön tekijöiden lisäksi yrityksen toimintaan on lähdössä mukaan kaksi muuta osakasta.

Yrityksen perustamiseen liittyvät suunnitelmat ovat opinnäytetyöprosessin aikana olleet jatkuvassa muutoksen tilassa. Yrityksen osakkaiden elämäntilanteiden muuttuminen johti muutoksiin tulevan yrityksen toiminnan laajuudessa. Yritystoiminta tullaan aloittamaan ensi vuoden puolella suunniteltua hitaammin ja pienimuotoisemmin. Tämä lisäsi osaltaan opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaosuuden tekemisen haastavuutta, kun käytännön toimet siirtyivät kauemmas tulevaisuuteen.

Työn tavoitteena on käytännönläheisen alustavan liiketoimintasuunnitelman rakentaminen yrityksemme käyttöön. Opinnäytetyö on jaettu kahteen pääosioon, teoriaosuuteen ja liitteissä olevaan liiketoimintasuunnitelmaan, joka pidetään salaisena. Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen perustamista, liiketoimintasuunnitelmaa ja sen osia.

Opinnäytetyön pohdintaosuus löytyy niin teoriaosuudesta kuin liiketoimintasuunnitelmastakin. Pohdintaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa ja sen tärkeyttä kriittisesti käytännön toimia ajatellen, niin yleisesti kuin meidän tapauksessamme. Liiketoimintasuunnitelman osuuskien lopussa on aina oma aihekohtainen pohdintansa, jonka lisäksi suunnitelman lopusta löytyy myös varsinainen loppupohdinta.

2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

2.1 Yritysmuodon valitseminen

Uutta yritystä perustettaessa ensimmäisiä keskeisiä valintoja on käyttöönotettava yritysmuoto. Vaihtoehtoja ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta, joista kullakin on omat erityispiirteensä (Raatikainen 2011, 68). Oleellisempia yritysmuodon valintaan liittyviä seikkoja ovat perustajajäsenten lukumäärä, käytettävissä oleva pääoma, yritystoimintaan liittyvät riskit ja vastuut, sekä perustajien näkemykset liiketoiminnan laajuudesta ja tulevaisuudesta. Yritysmuoto vaikuttaa myös oleellisesti yrityksen voitonjakoon ja verotukseen, joten myös tämä näkökulma tulee ottaa huomioon jo yritystä perustettaessa. Lisäksi lainsäädännön asettamat velvoitteet eri yritysmuotoja kohtaan eroavat toisistaan merkittävästi. (Holopainen 2008, 177.)

2.1.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Kun yritystä on perustamassa vain yksi henkilö, on yksityinen elinkeinonharjoittaja luonnollinen valinta yritysmuodoksi. Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta (1919/122) määrittelee yksityiset elinkeinonharjoittajat vielä erikseen ammatinharjoittajiin ja liikkeenharjoittajiin. Ammatinharjoittajat toimivat yleensä yksin ja esimerkiksi nuohoojat, taksinkuljettajat ja kirvesmiehet ovat useasti juuri ammatinharjoittajia. Liikkeenharjoittajilla puolestaan on kiinteä toimipiste ja mahdollisesti myös palkattuja työntekijöitä. Esimerkiksi parturikampaajat ja fysioterapeutit ovat tyypillisesti liikkeenharjoittajia. (Raatikainen 2011, 69.)

Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimimisen etuja ovat nopeus ja joustavuus. Yrittäjä voi siirrellä vapaasti rahaa yritykseen tai sieltä pois, mutta kirjanpidon on kuitenkin pysyttävä ajan tasalla. Myös päätöksenteko on muihin yritysmuotoihin verrattuna nopeaa, koska päättäjiä on vain yksi. (Raatikainen 2011, 69.) Joustavuuden ja nopeuden lisäksi yksityisen elinkeinonharjoittajan etuna on myös perustamisprosessin helppous. Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta (1919/122) määrää yksityisen elinkeinonharjoittajan tekemään perustamisilmoituksen kaupparekisteriin, mutta Puustinen (2004, 99) huomauttaa tämän olevan muihin yritysmuotoihin verrattuna hyvin yksinkertainen pro-

sessi. Lisäksi laki (1919/122) ei velvoita yksityistä elinkeinon harjoittajaa sijoittamaan yritykseensä euroakaan rahaa, joten ainakin periaatteessa perustaminen on hyvin helppoa ja halpaa.

Joustavuuden ja muiden etujen vastapainona yksityiseen elinkeinonharjoittajaan kohdistuu paljon vastuuta ja riskejä. Yksityinen elinkeinonharjoittaja saa koko yrityksensä tuottaman voiton itselleen, joten hän luonnollisesti vastaa yksin myös mahdollisesta tappiosta. Voitto ja tappio verotetaan osana elinkeinon harjoittajan henkilökohtaista verotusta. Koska yritys ja elinkeinonharjoittaja itse ovat juridiselta kannalta katsoen sama asia, on elinkeinonharjoittaja vastuussa yrityksensä velvoitteista myös henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Holopainen 2008, 178–179, 183–184 .)

2.1.2 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö

Mikäli yritystä on perustamassa useampi henkilö, tulevat avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö potentiaalisiksi yritysmuodoiksi. Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä (1998/389) määrittelee, että avoimessa yhtiössä tulee olla perustamishetkellä vähintään kaksi vastuunalaista yhtiömiestä ja kommandiittiyhtiössä vähintään yksi vastuunalainen ja vähintään yksi äänetön yhtiömiestä. Avoimeen yhtiöön laki (1998/389) ei edellytä pääomapanosta, mutta kommandiittiyhtiössä äänettömien yhtiömiesten on tehtävä yhtiöön pääomasijoitus, joka voi olla joko rahaa tai muuta omaisuutta. Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö syntyvät yhtiösopimuksella ja ennen toiminnan aloittamista on perustamisesta tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin (1998/389).

Myös avoimeen yhtiöön ja kommandiittiyhtiöön liittyy paljon vastuuta, sillä vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön velvoitteista koko omaisuudellaan. Äänettömän yhtiömiehen vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen, eikä hänen henkilökohtainen omaisuutensa siten ole vaarassa. (1998/389.) Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä (1998/389) myös mahdollistaa vastuunalaisten yhtiömiesten itsenäisen päätöksenteon yhtiön asioissa, joten kyseisissä yritysmuodoissa on mahdollista joutua vastaamaan yhtiökumppaninsa yksin tekemistä päätöksistä ja toimenpiteistä. Raatikainen (2011, 69) huomauttaakin avoimen yhtiön sopivan yhtiömuodoksi esimerkiksi perheyriksille, joissa luottamus muihin yhtiömiehiin on taattu.

Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön toimintaa ja päätöksentekoa säätelee keskeisesti yhtiösopimus. Yhtiösopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi voitonjakoon ja päätöksentekoon liittyvistä asioista. Myös osakkaiden valtuuksia itsenäiseen päätöksentekoon pystytään rajoittamaan. (1998/389.) Yhtiösopimuksen sisältö siis vaikuttaa keskeisesti yhtiön toimintaan ja Raatikainen (2001, 69) suosittelee sen tekemistä kirjallisena, vaikka myös suullinen sopimus on lain (1998/389) mukaan mahdollinen.

Voiton- ja tappionjako tapahtuu avoimessa yhtiössä lähtökohtaisesti yhtiösopimuksessa mainitulla tavalla. Mikäli mitään asiaan liittyvää ei ole sovittu, tapahtuu voiton- ja tappionjako laissa määrätyllä tavalla. Voitonjakoon vaikuttavat yhtiömiesten tilikauden aikana yhtiöstä nostamat palkat ja yksityisotot. Kommandiittiyhtiön kohdalla etusijalla ovat äänettömät yhtiömiehet, joiden pääomapanoksille maksetaan sovittu tuotto ennen vastuunalaisten yhtiömiesten voitto-osuuksia. (1998/389.) Avointa yhtiötä ja kommandiittiyhtiötä ei veroteta erikseen, vaan verotus tapahtuu yhtiömiesten henkilökohtaisen verotuksen kautta. Yhtiöistä tulee kuitenkin laatia erilliset veroilmoitukset. (Holopainen 2008, 185.)

2.1.3 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön henkilöluvulla ei varsinaisesti ole ylärajaa ja Holopainen (2008, 177) huomauttaa sen olevan sitä todennäköisempi valinta yritysmuodoksi, mitä enemmän yrityksellä on perustajia. Osakeyhtiön perustaminen vaatii eniten pääomaa kaikista yritysmuodoista. Osakeyhtiölain (2006/624) mukaan yksityisen osakeyhtiön (Oy) alkuosakepääoman on oltava vähintään 2500 euroa ja julkisen osakeyhtiön (Oyj) vähintään 80 000 euroa.

Korkeiden pääomavaatimusten lisäksi myös osakeyhtiön perustaminen on muihin yritysmuotoihin verrattuna aikavievää ja monimutkaista. Osakeyhtiölain (2006/624) perustamiseen liittyvät pääkohdat ovat perustamiskirjan laatiminen, yhtiöjärjestyksen laatiminen, osakkeiden merkintä, perustamiskokouksen pitäminen, osakepääoman maksaminen ja yhtiön ilmoittaminen kaupparekisteriin. Toiminnan käynnistyttyä osakeyhtiö on raportointivelvollinen monesta asiasta ja esimerkiksi tilintarkastus on pakollista (2006/624). Holopainen (2008, 180) toteaaakin osakeyhtiön perustamisen ja pyörittämisen olevan sen verran monimutkaista, että perustajilta tulisi löytyä vähintään yleispätevää tietoa osakeyhtiölain pääkohdista.

Päätöksenteko osakeyhtiössä tapahtuu yhtiökokouksessa, jossa päätetään esimerkiksi yhtiön voitonjaosta. Päätökset tehdään enemmistöperiaatteella. Osakkeenomistajan äänimäärä on verrannollinen hänen omistamiensa osakkeiden määrään (2006/624). Myös päätöksenteko on muihin yritysmuotoihin verrattuna hidasta, mutta Holopainen (2008, 179) huomauttaa kuitenkin, että päätöksenteon kankeutta voidaan vähentää järkevällä valtuuksien antamisella.

Monimutkaisuudestaan huolimatta osakeyhtiöllä on yritysmuotona myös monia etuja. Osakeyhtiönlain (2006/624) mukaan osakkeenomistaja ei vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön velvoitteista, joten liiketoiminnan riskit ovat tässä suhteessa toiminimeä ja avointa yhtiötä pienemmät. Mikäli osakas työskentelee yhtiön hyväksi, voi hän nostaa palkkaa tekemästään työstä. Varsinaisen palkkatulon lisäksi osakeyhtiö voi yhtiökokouksen päätöksellä maksaa myös osinkoja osakkeenomistajille. (2006/624.) Laki asettaa osinkojen nostamiselle tietyt rajat, mutta Puustinen (2004, 102–103) huomauttaa osakeyhtiön olevan kuitenkin kannustava yritysmuoto esimerkiksi verrattain lempeän verotuksen ansiosta. Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, eikä sen varallisuus sellaisenaan vaikuta osakkaan henkilökohtaiseen verotukseen (Holopainen 2008, 186).

2.1.4 Osuuskunta

Osuuskunnan perusideana on kerätä itsenäiset ammatinharjoittajat yhteen tekemään sellaisia asioita joihin heidän resurssinsa eivät yksin riittäisi. Yhteisiä resursseja voidaan hyödyntää esimerkiksi markkinoinnin ja toimitilojen suhteen. Lähtökohtana on osuuskunnan jäsenten elinkeinotoiminnan tukeminen, ei voiton tavoittelu. (Puustinen 2004, 104.)

Osuuskuntalain (421/2013) mukaan päätäntävaltaa osuuskunnassa käyttää osuuskunnan kokous. Päätöksenteko tapahtuu enemmistöperiaatteella ja jokaisella jäsenellä on käytössään yksi ääni, ellei osuuskunnan säännöissä muuta määrätä. Osakkaan vastuu osuuskunnan velvoitteista rajoittuu hänen yritykseensä sijoittamaan pääomapanokseen. Osuuskuntia koskee osakeyhtiön tapaan tilintarkastusvelvollisuus ja tilinpäätöksen julkistamisvelvollisuus. (421/2013.)

Vaikka osuuskunta ei lähtökohtaisesti ole voittoa tavoitteleva yritys, voidaan toiminnasta syntynyt ylijäämä silti jakaa osuuskunnan jäsenille. Voitonjaon perusteet määritellään osuuskunnan säännöissä ja se voi tapahtua esimerkiksi osuuspääoman korkona tai ylijäämäpalautuksena. Osuuskunta on osakeyhtiön tapaan itsenäinen verovelvollinen, jonka varallisuus ei suoranaisesti vaikuta osakkaiden henkilökohtaiseen verotukseen. (Holopainen 2008, 176.)

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan yksi tai useampi henkilö. Perustamisen vaiheet muistuttavat osakeyhtiön vastaavaa prosessia ja siihen liittyvistä säännöksistä määrätään osuuskuntalaisia. (421/2013.) Osuuskunnan perustamiseen perehdytään tarkemmin opinnäytetyön seuraavassa osiossa.

2.2 Osuuskunnan perustaminen

Ennen varsinaisia perustamistoimia tulee osuuskunnalle keksiä sopiva toiminimi. Toiminimen valitsemista koskevat määräykset on määritelty toiminimilaisissa (1979/128). Valitun toiminimen tulee olla riittävän yksilöllinen, eikä se saa olla helposti sekoitettavissa aiemmin rekisteröityihin yrityksiin. Lisäksi toiminimestä tulee löytyä sana ”osuuskunta”, lyhenne ”osk” tai yhdysosa ”osuus”. (1979/128.) Hankaluuksien välttämiseksi osuuskunnan kaavaillun nimen saatavuuteen kannattaa tutustua etukäteen esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallituksen Virre-palvelussa, joka auttaa selvittämään onko toiminimi vapaa vai ei (Patentti- ja rekisterihallitus 2014).

Osuuskunnan perustamista koskevat lainopilliset säännökset on kirjattu osuuskuntalakiin (421/2013). Osuuskunnan perustamiseksi on laadittava kirjallinen perustamissopimus, jonka kaikki osuuskunnan jäsenet allekirjoittavat. Pakollisia perustamissopimuksessa mainittavia asioita ovat sopimuksen päivämäärä, perustajajäsenten nimet ja osuuskunnan hallituksen jäsenten nimet. Mikäli hallituksessa on enemmän kuin yksi jäsen, on sille valittava puheenjohtaja. Niin ikään pakollisina perustamissopimukseen tulee kirjata merkittävät osuudet, sekä niiden hinnat ja maksuaika. Lisäksi perustamissopimukseen tulee liittää osuuskunnan säännöt. Tilikauden pituus on myös kirjattava perustamissopimukseen tai osuuskunnan sääntöihin. Osuuskunnan sääntöihin merkittäviä pakollisia tietoja ovat osuuskuntalain mukaan toiminimi, kotipaikkana oleva Suo-

men kunta, sekä yrityksen toimiala. Lisäksi sääntöihin voidaan lisätä perustajien tarpeelliseksi näkemiä asioita esimerkiksi osuuskunnalle suoritettavista lisämaksuista. (421/2013.)

Kun perustamissopimus on allekirjoitettu, täytyy uudesta osuuskunnasta tehdä ilmoitus kaupparekisteriin kolmen kuukauden kuluessa allekirjoituksesta tai perustaminen raukeaa. Perustamisilmoituksen tekemisestä on vastuussa osuuskunnan hallitus. (421/2013.) Rekisteröintiin liittyvät velvoitteet on määritelty kaupparekisterilaissa (129/1979). Kaupparekisterilain mukaan rekisteri-ilmoituksen liitteiksi vaaditaan alkuperäinen perustamissopimus, osuuskunnan säännöt, sekä osuuskunnan hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vakuutus siitä, että osuuskunnan perustamisessa on noudatettu osuuskuntalain säännöksiä. Lisäksi rekisteröinnin yhteydessä tulee ilmoittaa osuuskunnan jäsenten henkilötiedot ja osuuskunnan osoite. Mikäli perustamisvaiheessa rekisteröidään osakkeita ja osakepääomaa, tarvitaan lisäksi todistus siitä, että osakkeiden maksamisessa on toimittu osuuskuntalain edellyttämällä tavalla. Jos osakkeita on maksettu apportiomaisuudella, on apportin arvosta esitettävä todistus, jossa sen arvon todistetaan vastaavan vähintään merkittyä osakepääomaa. (129/1979.) Osuuskuntalain (421/2013) mukaan osuuskunta syntyy virallisesti vasta rekisteröimällä, joten osuuskunta ei voi tehdä sitoumuksia ennen kuin rekisteröinti on hoidettu.

Ennen kaupparekisteri-ilmoituksen jättämistä osuuskunnan perustajien tulee maksaa Patentti- ja rekisterihallitukselle ilmoituksen käsittelymaksu. Maksun suuruus on tällä hetkellä (5.12.2014) 380 euroa ja sen tulee olla maksettuna ennen kuin rekisteri-ilmoitus käsitellään. Suoritetusta maksusta tulee liittää kuitti rekisteri-ilmoitukseen. (Käsittelymaksujen ohjeet 2014.) Koska osuuskunta on kirjanpito- ja verovelvollinen yritys, tulee sen perustamisesta tehdä ilmoitus myös Verohallinnolle. Ilmoitus sisältää samat tiedot kuin kaupparekisteri-ilmoitus ja se tehdään samalla perustamislomakkeella. (Verohallinto 2014.) Lisäksi osuuskunnan perustamiseen voi liittyä tapauskohtaisia ilmoitusvelvoitteita. Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta (1919/122) asettaa erillisiä vaatimuksia esimerkiksi matkustus-, majoitus-, ja ravitsemusalojen suhteen, joten esimerkiksi erillisen elinkeinoluvan hakeminen voi tulla kysymykseen.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA SEN SISÄLTÖ

Liiketoimintasuunnitelma on yksi yritysten käyttöön vuosien aikana kehittyneistä toimintatavoista ja menetelmistä, joilla pyritään parantamaan yritysten kilpailukykyä. Se on kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen toiminnasta, siihen liittyvistä toimintaympäristöistä ja toimijoista sekä siihen liittyvien liiketaloudellisten tekijöiden kehittämisestä. (Rissanen 2007, 414, 417–418.) Sen laatimisesta on erityisen paljon hyötyä yrityksen perustamisvaiheessa (Kinkki & Isokangas 2002, 232). Liiketoimintasuunnitelma kannattaa tehdä, vaikka yrityksen toiminnan alkuvaiheessa moni yritystä perustava työskentelisi usein mieluummin käytännön tekemisen parissa. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen tarinan runkona. Sitä voidaan käyttää toiminnan peilaamiseen jatkuvasti liiketoiminnan aikana. Liiketoimintasuunnitelma kannattaakin päivittää esimerkiksi kerran vuodessa. (Puustinen 2004, 61–62.)

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan tulevaisuutta ja sen haasteita sekä mahdollisuuksia silmällä pitäen. Liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen työkalu myös esimerkiksi rahoitusta haattaessa ja nykyistä tai tulevaa liiketoimintaa sidosryhmille esiteltäessä. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää myös yritystoiminnan uusien liiketoimintalueiden suunnittelussa, toiminnan murrostilanteissa ja yritystoiminnan opiskelussa sekä arvioinnissa. (Rissanen 2007, 416–417.)

3.1 Liikeidea

Liiketoiminnan lähtökohtana on idea, jonka tarkoituksena on tuottaa käyttäjälleen mahdollisimman paljon hyötyä, yleensä lähinnä rahaa. Kyseistä ideaa kutsutaan liikeideaksi. Liikeidean tulisi vastata kysymykseen siitä mitä yritys tekee ja miten yritys tulee menestymään valitsemallaan alalla. Niin ikään liikeideasta tulisi käydä ilmi yrityksen keskeiset asiakkaat ja kilpailijat. Liikeidean perusajatuksen tulee olla selkeästi muotoiltavissa ja Puustisen (2004, 48) mukaan se on pystyttävä tiivistämään kahteen lauseeseen. Liikeidean tarkempi analysointi tapahtuu liiketoimintasuunnitelmassa, joka toimii työkaluna yrittäjän esitellessä liikeideaa esimerkiksi potentiaalisille rahoittajille. (Puustinen 2004, 47–51.)

Liikeidean syntyyn ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa, vaan uusi idea voi syntyä periaatteessa miten ja missä vain. Liikeidea voi saada alkunsa esimerkiksi uuden keksinnön, muoti-ilmiön, toistuvan ongelmatilanteen tai harrastustoiminnan seurauksena. Liikeidea voi olla kokonaan uusi, mutta monesti kyseessä on jonkin vanhan idean soveltaminen. Myös liikeidean sisältö vaihtelee tapauskohtaisesti ja idea voi pohjautua esimerkiksi tuotteeseen, palveluun tai valmistusmenetelmään. Liikeideat siis eroavat merkittävästi toisistaan monessa suhteessa ja varsinaisen idean sisällön sijaan tärkeintä on sen toimivuus. Hyvä liikeidea tuottaa panostukseen suhteutettuna hyvää tulosta ja luo arvoa niin yrittäjälle itselleen kuin yrityksen sidosryhmillekin. (Puustinen 2004, 41–47.)

Raatikainen (2011, 38–39) huomauttaa, että tärkeintä uutta yritystoimintaa hahmoteltaessa on tietää jo alussa mitä tehdään ja miksi. Selkeä ja hyvin suunniteltu toiminta säästää paljon aikaa ja rahaa tulevaisuudessa, koska yllätyksiä tulee oletettavasti tällä tavoin vähemmän. Tämän vuoksi liikeideaa tulisi arvioida kriittisesti jo ennen varsinaista yrityksen perustamisvaihetta. Yksinkertaisia tapoja tähän on paljon ja esimerkiksi liikeidean plussien ja miinusten kirjaaminen paperille on hyödyllinen toimi. Raatikainen suosittelee myös liikeidean arvioittamista yrityksen ulkopuolisilla tahoilla, jotta huomioiduksi tulee mahdollisimman monta näkökulmaa. (Raatikainen 2011, 38–39.)

Koska liikeidean kokonaisvaltainen hahmottaminen voi kaikesta huolimatta olla haastavaa, on Raatikainen (2011, 38–39) luonut yrittäjälle työkaluksi ”liikeideamallin”, jolla pyritään avaamaan yritystoiminnan keskeiset osa-alueet yksinkertaisesti, mutta kattavasti. Liikeideamallin lähtökohtina ovat yrityksen asiakkaalle tuottama hyöty, yrityksen imago, yrityksen tuotteet ja yrityksen asiakkaat. Raatikaisen (2011, 38–39) mukaan nämä neljä asiaa ovat liiketoiminnan ydin, joiden ympärille liikeidea rakentuu. Kun kyseinen nelikko on selkeänä yrittäjän mielessä, siirrytään Raatikaisen mallissa toimintatapoihin, joilla edellisessä kohdassa hahmottunutta liikeideaa lähdetään käytännön tasolla toteuttamaan. Toimintatavoista Raatikainen nostaa tärkeimpinä esiin markkinoinnin, tuotekehityksen, tuotannon, logistiikan, henkilöstön ja taloushallinnon. Toimintatavat tarkentuvat vielä myöhemmin varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa, mutta ainakin liikeideamallin ensimmäisestä osasta tulisi yrittäjällä Raatikaisen mukaan olla selkeä näkemys jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Raatikainen 2011, 38–39.)

3.2 Missio, visio ja arvot

Termit missio, visio ja arvot esiintyvät yleisesti liiketoimintaa harjoittavien yritysten yhteydessä ja ne ovatkin keskeinen lähtökohta koko liiketoiminnalle. Termien tarkat merkitykset ovat kuitenkin monelle kokeneellekin yrittäjälle epäselviä ja siksi niitä käytetään paljon myös väärissä merkityksissä. Työkseen kyseisten käsitteiden parissa työskentelevä Tolvanen (2013) huomauttaa, että yrittäjän tulisi ensin ymmärtää käyttämänsä termit ja alkaa vasta sitten käyttämään aikaa niiden kuuluttamiseen ulkopuoliselle maailmalle. Tolvasen mukaan väärinkäytetyistä ja keskenään ristiriitaisista visioista, missioista ja arvoista aiheutuukin yritykselle pelkkää haittaa ja ajanhukkaa. Hyvin suunniteltuina ja toteutettuina ne puolestaan ovat erinomainen työkalu tukemaan yrityksen strategista suunnittelua. (Tolvanen 2013.)

Missio on Tolvasen (2013) mukaan käsiteltävistä termeistä kaiken ydin ja se vastaa kysymykseen miksi yritys ylipäätään on olemassa. Missio siis kertoo yrityksen pidemmän aikavälin toiminnasta ja siitä millaisiin pysyviin ratkaisuihin yritystoiminta tähtää (Tolvanen 2013). Lähes kaikkien suurten yritysten kotisivuilta on löydettävissä jonkinlainen kuvaus yrityksen missiosta, tosin kaikki eivät aivan täsmää Tolvasen määrittelemään missiokäsitykseen. Esimerkkejä tunnetuista suomalaisista missioista ovat muun muassa Veikkauksen ”Suomalainen voittaa aina” (Veikkaus 2014) ja Metson ”Yhteistyöllä ykköseksi” (Metso 2014). Missio onkin monesti muotoiltu eräänlaiseksi iskulauseeksi, joka on lyhyt ja helposti mieleenpainuva. Yleensä varsinaista missiota seuraa täsmentävä osa, jossa avataan asiaa tarkemmin. Esimerkiksi edellä mainitun Veikkauksen tapauksessa täsmennetään kuinka Veikkaus tuottaa arvoa koko yhteiskunnalle vastuullisella ja luotettavalla rahapelien järjestämisellä.

Mission tapaan myös visio on hyvin tulevaisuuslähtöinen ja pitkän aikavälin tekemiseen keskittyvä käsite, jolla on oleellinen vaikutus koko yrityksen toimintaan. Yritysjohdon konsultointipalveluja tarjoava MaNi Consulting (2012) määrittelee vision olevan jotain sellaista, jonka yksilö haluaa todella saavuttaa ja jonka tavoittelemisen innostaa häntä. Yksinkertaistettuna visiota voidaan siis kutsua positiiviseksi ja tavoittelemisen arvoiseksi kuvaksi tulevaisuudesta eli unelmaksi (MaNi Consulting 2012). MaNi Consulting korostaa vision merkitystä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta ja huomauttaa vision merkityksestä esimerkiksi kehitystoimintaa toteutettaessa. Edellisessä kappaleessa esimerkkinä käytetyn Veikkauksen tapauksessa visio on kirjattu muotoon ”Veikkaus on

maailman paras rahapeliyhtiö” (Veikkaus 2014). Visiota seuraa jälleen täsmentävä osa, jossa kerrotaan miten visiota tavoitellaan ja mitä hyvää se toteutuessaan tuottaa yritykselle, työntekijöille ja ylipäätään koko yhteiskunnalle.

Missioon ja visioon linkittyvät keskeisesti yrityksen arvot. Arvoilla tarkoitetaan niitä asioita joita yrityksessä pidetään tärkeinä (MaNi Consulting 2012). Erilaisia arvoja voi siis olla lähes mittaamaton määrä, mutta yleisiä esimerkkejä ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus ja kestävä kehitys. MaNi Consulting (2012) huomauttaa, että yrityksen taustalla vaikuttaa aina jonkinlainen arvomaailma, vaikka tätä ei välttämättä olisikaan kirjattu minnekään ylös. Konsulttipalvelu kuitenkin suosittelee arvojen kirjallista viestittämistä koko henkilöstölle, jotta kaikki ovat asiasta tietoisia ja pystyvät toimimaan sen mukaisesti. Tärkeää olisi myös, että arvojen määrittelyvaiheessa prosessiin osallistuisi mahdollisimman paljon eri ihmisiä, eri puolilta yritystä, jotta arvomaailmaa tulisi tarkasteltua mahdollisimman monesta näkökulmasta (MaNi Consulting 2012). Esimerkkinä käytetyn Veikkauksen tapauksessa tärkeimmiksi arvoiksi on valittu vastuullisuus, luotettavuus, luovuus ja yhteishyvä (Veikkaus 2014). Esimerkkitapauksen arvot ovat siis selkeästi sisällöltään linjassa aiemmin esitettyjen mission ja vision kanssa ja yhdessä nämä kolme muodostavat tiiviin kokonaisuuden.

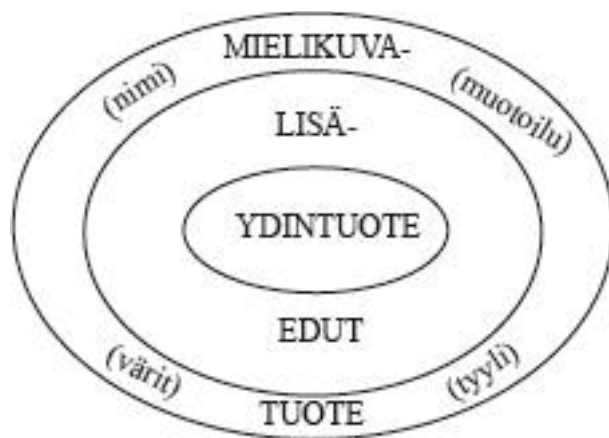
Vaikka missio, visio ja arvot ovat Tolvasen (2013) mukaan selkeästi määritelmiltään eri asioita, ei niitä tule lähteä repimään liiaksi irti toisistaan. Tolvanen huomauttaa, että tiettyä järjestystä näille ei varsinaisesti ole, vaan kyseiset käsitteet muotoutuvat tukemaan toinen toisiaan liiketoiminnan alkaessa hahmottua oikeaan muotoonsa. Yhdessä missio, visio ja arvot muodostavat perustan yrityksen strategialle ja sen kilpailukyvyille, joten niiden miettimiseen ja muotoiluun on syytä käyttää runsaasti aikaa (Tolvanen 2013).

3.3 Tuotteet ja palvelut

Isohookanan (2007, 49) mukaan tuotteet ja palvelut ovat yrityksen koko liiketoiminnan ja markkinoinnin ydin. Ne muodostavat pohjan esimerkiksi markkinointipäätöksille, kuten hinnalle, jakelukanaville ja viestinnälle. Tuote ei ole pelkästään se konkreettinen hyödyke, jonka asiakas ostaa. Asiakkaat ostavat kokonaisuuksia, jotka hyödyillään ratkaisevat heidän ongelmansa ja tarpeensa. (Isohookana 2007, 49.)

Liikeideaa määriteltäessä lähdetään rakentamaan tuotetta, eli mitä valituille kohderyhmille tarjotaan. Tuote toimii yrityksen kilpailukeinojen perustana. Tuote on käsitteenä siis hyvin laaja-alainen ja siksi tuotteet voidaankin ryhmitellä usealla eri tavalla. Tuotteet voidaan esimerkiksi jaotella sisällön mukaan palvelutuotteisiin, tavaratuotteisiin, tapahtumatuotteisiin, taidetuotteisiin, paikkatuotteisiin, aatetuotteisiin ja henkilötuotteisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 194.)

Tuote on asiakkaalle näkyvä kokonaisuus. Markkinoinnillisessa mielessä tuote voidaan kuvata kerrosteisena mallina kuvion 1 mukaisesti (Rope 2002, 104–105). Ydintuote on tuotekäsitteen ydin, syy tuotteen olemassaololle, eli vastaus tiettyyn tarpeeseen. Varsinkin nykypäivänä ydintuotteet ovat hyvin kohdennettuja, yleistuotteilla menestyminen on nykyään lähestulkoon mahdotonta. Ydintuotteet ovat yleensä suhteellisen helposti kilpailijoiden kopioitavissa, joten yksinään niillä kilpailu on usein tuloksetonta. Siksi yritykset usein panostavat ydintuotteen ulkopuolisiin tuotteen osiin kilpailuasemansa parantamiseksi. (Rope 2005, 71–73.)



KUVIO 1. Tuotteen kerrostuminen (Rope 2002, muokattu)

Lisäedut ovat varsinaiseen ydintuotteeseen sisältymättömiä tavara- tai palveluosioita. Lisäetuja voivat olla esimerkiksi takuut, asennukset ja koulutukset. Lisäetuja käytetään kilpailuetuna kilpailijoista erottumiseksi. Lisäedut ovat usein palvelumuotoisia. Kilpailumuotona lisäedut ovat asiakkaille tuomastaan lisäarvosta huolimatta usein huonoja, koska myös yrityksen kilpailijat voivat kopioida ne helposti. Usein lisäedut liittyvät automaattisesti ajan kuluessa saumattomasti ydintuotteeseen, jolloin niitä ei koeta varsinaiseksi tuotteen lisäosiksi. (Rope 2002, 105–107.)

Palvelut ovat aineettomia ja ainutkertaisia tuotteita, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Ne voivat toimia sekä markkinoinnin kohteena, eli itse tuotteena, että kilpailukeinona tavaraa markkinoitaessa. (Bergström 2007,198.) Jälkitekollisen yhteiskunnan talous- ja arvojärjestelmän kehittyessä palvelujen osa yritysten liiketoiminnasta on korostunut ajan kuluessa paljon. Palveluun ei liity enää alamaissasetelmaa ja palveluja kehitetään sekä markkinoidaan siinä missä konkreettisempiakin tuotteita. Palveluja leimaa aineettomuus, eikä niitä useimmissa tapauksissa ole mahdollista palauttaa. Suurin osa palveluista on kuluttajille suunnattuja, mutta palvelumyyntiä tapahtuu myös yritysten välillä lisääntyvissä määrin. (Rissanen 2007, 109.)

Varsinkin palveluperusteisiin tuotteisiin liittyy vahvasti tuotteistaminen. Tavoitteena on tehdä työstä tai osaamisesta tuote. Kaupattava tuote koostuu tuoteajattelun näkökulmasta kolmesta perusosasta: nimestä, sisällöstä ja hinnasta. Kiteytetysti asiakkaan pitää osata kysyä tuotetta, mitä tuotteeseen sisältyy ja kuinka paljon se maksaa. Oleellista on, että tuote, tuotteeseen liittyvät palvelut ja prosessit tuotteistetaan asiakkaan näkökulmasta houkuttelevaksi sekä räätälöidyksi kokonaisratkaisuksi. (Rope 2000, 214–215.)

Tuotteistamisprosessi koostuu useammasta eri osasta ja pelkän tuotteen paketoinnin lisäksi kyse on myös sisällöllisestä kehittämisestä. Prosessin eteneminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

1. Tuoteaihio (idean jalostaminen tuotteeksi tai palveluksi)
2. Asiakassegmentin määrittäminen
3. Tarpeiden, hyötyjen ja näihin liittyvien odotusten määrittäminen
4. Tuotteen tai palvelun sisällön rakentaminen
5. Hinnoittelu vertaillen kustannuksia kilpailuhintoihin, tuloksena hintahaarukka
6. Erilaisten hintaan liittyvien päätösten pohdinta, kuten hinnoittelutekniikka ja hintayksiköiden määrittäminen
7. Brändin rakentaminen tuotteelle/palvelulle ja markkinointiviestinnän sekä jakelukanavien validointi

Prosessi ei tyypillisesti etene siten, että seuraavaan vaiheeseen siirrytään vasta edellisen tultua suoritettua, vaan usein osaa vaiheista suoritetaan rinnakkain. (Rope 2002, 111–113.)

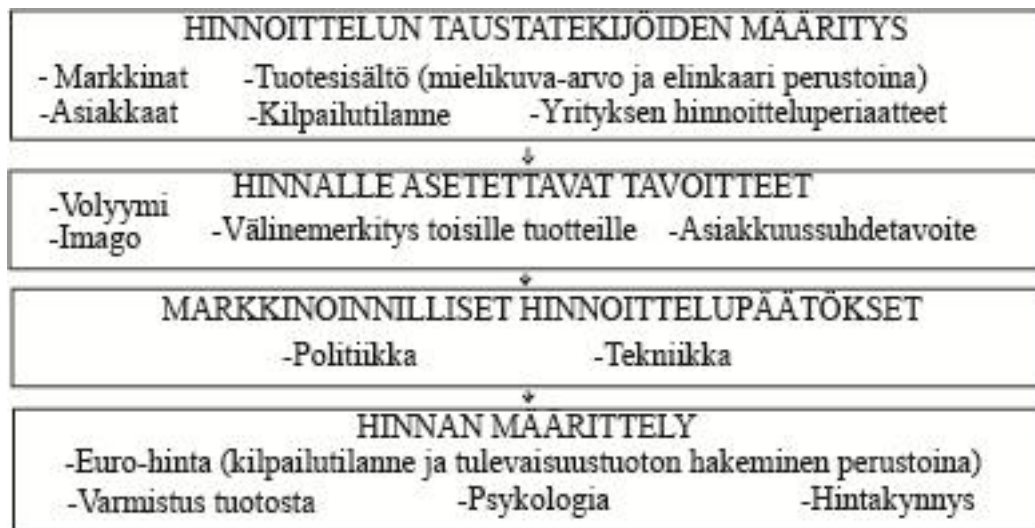
3.4 Hinta ja hinnoittelu

Hinnan määrittely on yrityksen toiminnassa erityisen tärkeä toimenpide, koska väärin asetettu hinta saattaa pahimmillaan estää tuotteen tai palvelun myymisen kokonaan. Hinta ei siis saa olla liian korkea. Toisaalta hinnan täytyy olla riittävän korkea, jotta yritys saisi tarjoamistaan hyödykkeistä voittoa. (Rope 2011, 73.)

Hinta vaikuttaa tuotteen ja sitä kautta yrityksen kaupalliseen menestymiseen monella tavoin. Hinta on tuotteen arvon mittari, tuotteen arvon muodostaja, kilpailuun ja kannattavuuteen vaikuttava peruselementti sekä tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Hinta vaikuttaa myös suuresti mielikuvaan tuotteen laadukkuudesta. Hyvä ja halpa ovat vain harvoissa tapauksissa uskottava yhdistelmä. (Rope 2002, 117.)

Tietyissä tapauksissa jopa röyhkeä hinnan nosto on tuotteelle toimiva kilpailukeino. Apunen ja Parantainen käsittelevät kirjassaan Gurumarkkinointi (Apunen & Parantainen 2011) esimerkkiä Pennsylvanian maaseudulla sijaitsevasta Ursinus Collegesta, jolla oli ongelmia opiskelijoiden saamisen kanssa. Ongelma ratkaistiin nostamalla lukukausimaksuja kerralla 18 prosenttia, jolloin laadukkuuden mielikuvan avulla opiskelijamäärä kasvoi kolmanneksella. Ursinus College tosin lisäsi samalla opiskelijoiden apurahoja 20 prosenttia, joten vanhempien kustannusosuus pysyi samana kuin ennenkin. (Apunen & Parantainen 2011, 242.)

Markkinoinnillisessa mielessä ajateltua hintaa ei tule sekoittaa kustannusmielessä laskettuun hintaan, sillä tuotteen todellinen hinta määräytyy vasta markkinoilla. Isohookanan mukaan (2007) hinnoittelun alarajana toimivat kustannukset, ylärajan muodostavat markkinat. Mitä omaleimaisempi tuote on, sitä vapaampaa sen hinnoittelu on, koska suoraa kilpailua markkinoilla on vähemmän (Isohookana 2007, 56). Hinnoittelualueella kuvataan liikkumavaraa, jossa yrityksellä on kyseissä markkinatilanteessa hinnoittelussaan toimia. Markkinoiden ja kilpailun lisäksi hintaan vaikuttavat vahvasti asiakkaat sekä yrityksen oma kyky tehdä tuotteista kilpailijoiden tuotteita haluttavampia. Hinnoittelun esimerkkitutetus kuvataan prosessimallina kuviossa 2. (Rope 2002, 117–120.)



KUVIO 2. Hinnoitteluprosessin vaiheet (Rope 2002, muokattu)

Varsinaisen hinnoittelun lisäksi myös hinnan esittämisellä voidaan vaikuttaa erilaisten asiakkaiden ostopäätöksiin. Hinta voidaan esittää ja perustella esimerkiksi kokonaishintana, pilkottuna hintana tai yhdistelmähintana. Kokonaishinta eli pakettihinta on asiakkaan kannalta selkein tapa hinnan esittämiseen. Selvästi paketoitu hinta alentaa ostokynnystä, koska asiakas tietää heti, mitä tuote tai palvelu kokonaisuudessaan maksaa. Pakettihinta kannattaa suunnitella tarkoin ja perustellusti, jotta yritys saa tarjoamastaan hyödykkeestä haluamansa ja tarvitsemansa hinnan. Hinta voidaan esittää myös täysin pilkottuna. Tällöin hinta esitellään osissa. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikkapa matkan ostamista, jossa ostaja maksaa erikseen lennot, lentokenttäverot, kuljetukset, toimituskulut ja majoituksen. Yhdistelmähinnoittelussa perustuotteen lisäksi myydään lisäetuja erillishintaan. Esimerkiksi autojen ohella myydään usein erilaisia varustepaketteja ja lisävarusteita. (Bergström & Leppänen, 2009, 278–279.)

Kaupankäynnin kasvattamiseen voidaan käyttää hinnoittelussa myös psykologista hämäystä. Psykologisella hämäyksellä tarkoitetaan hinnan alentamista juuri tiettyä täysilukua alhaisemmaksi. Esimerkiksi 990 euroa näyttää psykologisesti ajatellen asiakkaan silmissä paljon 1000 euroa houkuttelevammalta hinnalta, vaikka rahallinen ero niiden välissä on suhteellisen pieni. Myös osamaksuvaihtoehdon tarjoamista voidaan käyttää ostokynnyksen alentamisessa. Pienemmät osamaksut tuntuvat hyödykkeen ostajasta usein isoa pakettihintaa kätevämmältä maksutavalta, koska kertamaksun määrä on pienempi. Usein osamaksuista koostuva hinta on kuitenkin isompi, kuin samasta tuotteesta tai palvelusta maksettava pakettihinta. (Puustinen 2004, 173.)

Yksi tapa hintojen porrastamiseen on alennusten käyttäminen. Alennuksia käytettäessä on muistettava, ettei hintaa saa alentaa niin alhaiselle tasolle, että yritystoiminta kärsii siitä. Alennusten käyttäminen tuo sinällään useita hyötyjä. Luonnollisesti alhaisempi hinta vaikuttaa usein positiivisesti myyntiin. Edullinen hinta myös alentaa kynnystä tuotteiden ja palveluiden kokeilemiseen. Alennusten avulla pystytään myös tyhjentämään vanhentunutta tai ylisuurta varastoa ja tasaamaan myynnin kausivaihtelua. (Bergström & Leppänen 2009, 280.)

Tavallisimpia alennusmuotoja ovat käteisalennus, uskollisuusalennus, kertaostoalennus, ennakkotilausalennus, markkinointialennus ja noutoalennus. Käteisalennuksen tarkoitus on houkutella asiakas maksamaan lasku mahdollisimman nopeasti. Tällöin tietyn ajan sisällä maksetusta tuotteesta vähennetään tietty alennusprosentti. Käteisalennus on hie-man harhaanjohtava termi, sillä se ei välttämättä tarkoita, että tuote maksetaan käteisel-lä. Uskollisuusalennuksella pyritään saamaan asiakas ostamaan mahdollisimman suuria määriä ja mahdollisimman uskollisesti samalta toimittajalta. Uskollisuusalennus anne-taan useimmiten kuukausi- tai vuosioistoista. (Bergström & Leppänen 2009, 281.)

Kertaostoalennuksella pyritään saamaan asiakas ostamaan mahdollisimman suuria mää-riä kerrallaan. Ennakkotilausalennus annetaan tilauksista, jotka on tehty ennen varsinaista myyntikautta. Tällaiset tilaukset helpottavat yrityksen tuotannon suunnittelua ja jälleenmyyjä saattaa myös saada varastoalennusta, jos hän ottaa varastoonsa tuotteita jo kuukausia ennen varsinaista myyntisesonkia. Markkinointialennus annetaan jälleen-myyjälle korvauksena tuotteen mainostamisesta kuluttajille. Noutoalennus taas myönne-tään asiakkaille jotka noutavat itse tuotteet tai huolehtivat noutokustannuksista itse. (Bergström & Leppänen 2009, 281.)

Muita usein käytettyjä alennusmuotoja kuluttajien keskuudessa ovat kampanja-alennus, asiakasryhmäalennus ja sesonkialennus. Kampanja-alennukset ovat tietyille aikavälille asetettavia alennuksia, joiden tehtävä on hetkellisesti lisätä tuotteen tai palvelun myyn-tiä tuona aikana. Asiakasryhmäalennuksen perusteella esimerkiksi tukkuliikkeet saavat ostaa toiseen hintaan kuin vähittäisasiakkaat. Esimerkiksi matkailutuotteissa usein käy-tetty sesonkialennus on tiettyyn vuodenaikaan annettava alennus, jolla pyritään usein saamaan myyntiä hiljaisemmille kausille. Alennuksien vaarana on, että asiakkaat tottu-vat niihin, eivätkä alennusten loputtua halua maksaa tuotteesta tai palvelusta täyttä hin-

taa. Markkinoinnissa ei saa unohtaa kokonaiskuvaa, eikä uhrata tuotteen elinkaarta yksittäisten helppojen kauppojen takia. Alennuskäytännöt kannattaakin siksi pitää tiukassa kontrollissa. (Rope 2000, 240–242.)

3.5 Lähtökohta-analyysit

Markkinointitutkimuksella pyritään selvittämään yrityksen nykytilaa, nykyisten markkinointitoimenpiteiden toimivuutta, sekä uusia markkina- ja markkinointimahdollisuuksia. Markkinointisuunnitelma on jatkuvasti elävä kokonaisuus, jota täydennetään aina tarpeen tullen. Markkinointianalyysit toimivat pohjana päätöksenteolle. Siksi on tärkeää, ettei keskitytä pelkästään tutkimaan epäonnistumisen syitä, myös onnistumisia on syytä tutkia. On esimerkiksi tärkeää tutkia, miksi jotkut tuotteet menestyvät markkinoilla, jotta tiedetään mitä tehdään jo oikein. (Bergström & Leppänen 2009, 36.)

Yritystä perustettaessa ja markkinointisuunnitelmaa tehtäessä toimintaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä kartoitetaan erilaisilla lähtökohta-analyyseilla. Raatikaisen (2004, 61) Tavoitteellisen markkinoinnin mukaan lähtökohta-analyyseilla voidaan kartoittaa sekä yrityksen sisäistä että ulkoista tilannetta. Yleisimmin käytettyjä ulkoisia analyyseja ovat ympäristöanalyysit, kilpailija-analyysit ja markkina-analyysit. Ulkoisilla analyyseillä verrataan yritystä ja sen toimintamahdollisuuksia siihen liittyvissä toimintaympäristöissä. (Raatikainen 2004, 61.) Ulkoiset analyyssit alkavat useimmiten yksittäisten tuotteiden tai palveluiden tarkastelusta ja markkinoiden tunnistamisesta (Pyykkönen 2007, 12). Yleisesti sekä sisäisiä että ulkoisia analyyseja käytetään liikeidean tukena haasteiden kohtaamisessa valmistautumiseen (Raatikainen 2004, 61).

Sisäisillä analyyseilla eli yritysanalyyseilla selvitetään yrityksen tilaa suunnitteluhetkellä. Tutkimuskohteita ovat esimerkiksi tuotantoon, henkilöstöön, tuotteisiin ja palveluihin, talouteen ja johtamiseen liittyvät tekijät. (Raatikainen 2004, 61.)

3.5.1 Ympäristöanalyysit

Yrityksen toimintaympäristöt ovat monimuotoisia ja alati muutoksen tilassa. Ne pitävät sisällään tekijöitä, joista osa on yrityksen toimintaa rajoittavia ja osa mahdollistavia tekijöitä. Haasteena yrityksen ympäristön analysoinnissa on ympäristön jatkuva muut-

tuminen. Ympäristön tutkiminen ja ymmärtäminen on hyvin tärkeää yrityksen onnistumisen sekä toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Bergström & Leppänen 2009, 48.)

Yritysten toiminnan yleisen kansainvälistymisen takia toimintaympäristöjen seuraamisesta ja niiden pohjalta toiminnan kehittämisestä on tullut nykypäivänä yhä tärkeämpää (Raatikainen 2004, 62). Yrittäjän markkinointikirjan (Rope 2002, 327) mukaan on erityisen tärkeää valita juuri sellaiset analyysikohteet, joilla on todellista merkitystä yritykselle. Kohteet, jotka eivät ole yritykselle kaupallisesti oleellisia, voidaan jättää pois tarkastelusta. Tämä lisää analyysien johdonmukaisuutta.

Yritysympäristöt käsittävät useita muuttuvia osia, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan. Näitä osia havainnollistetaan kuviossa 3. Yhteiskunnalliset muutokset, kuten valtioiden ja isompien ryhmittymien tekemät säädökset ja lait luovat rajoja yritysten toimille. Nykypäivänä yritysten on otettava erityisen tarkasti huomioon esimerkiksi ympäristönsuojeluun liittyvät tekijät, aiheen ollessa vahvasti esillä niin mediassa kuin erilaisten säädösten suunnittelussa. (Raatikainen 2004, 62.)



KUVIO 3. Yritysympäristö ja sen muuttuvat osat (Raatikainen 2004, muokattu)

3.5.2 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Kilpailijoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen on tärkeää yrityksille. Kilpailu- ja kilpailija-analyysien tehtävä on tunnistaa muut samalla toimialalla ja markkina-alueella toimivat yritykset. Nykyisen kilpailutilanteen määrittelyn lisäksi myös tulevaisuuden arviointi on tärkeää, esimerkiksi mahdollisten samoille markkinoille pyrkivien uusien kilpailijoiden tunnistaminen on yrityksille erityisen hyödyllistä riskienhallintaa ajatellen. (Raatikainen 2004, 62–63.)

Kilpailuanalyysin avulla tehdään arvioita kilpailevista yrityksistä, esimerkiksi miten ne markkinoivat ja miten niiden tuotanto toimii. Tärkeintä on selvittää kilpailevan yrityksen olemassaolon merkitys omaan yritykseen nähden. (Pyykkönen 2007, 13.) Alla esimerkki kilpailu - ja kilpailija-analyysistä (kuvio 4).

Kilpailevat yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Mediapaja	Talousalueen suurin yritys	Elää kasvuhuumassa	Luottaa vanhaan maineeseensa
Netintekijät	Erikoistunut sopimusasiakkaisiin, laaja osaamisalue		Palkannut uuden henkilöstön
Netcom	Hyviä osaajia	Nuori yritys	Paha kilpailija
Mahdolliset tulevat kilpailijat			
Yritykset	Vahvat puolet	Heikot puolet	Huomautuksia
Harrastelijat	Edullisia	Ei laajaa osaamista	Voivat perustaa oman yrityksen
<p>Miten kilpailu kehitty lähiaikoina?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu kiristyy huomattavasti • Uusia yrityksiä syntyy paljon. <p>Johtopäätökset: Mitä meidän tulisi tehdä?</p> <p>Olla näkyvästi esillä.</p> <p>Pitää laatutaso korkealla.</p> <p>Seurata kiristyvää kilpailutilannetta.</p>			

KUVIO 4. Esimerkki kilpailu- ja kilpailija-analyysistä (Raatikainen 2004, muokattu)

3.5.3 Markkina- ja asiakasanalyysi

Markkina- ja asiakasanalyyseja käytetään yrityksen menestystekijöiden hahmottamiseen markkinoiden ja asiakkaiden kautta. Analyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan: markkinoiden, ostokäyttäytymisen sekä muutosten ja kehityksen suunnan tutkimiseen. Markkinoita tutkittaessa on keskeistä selvittää keitä asiakkaat ovat, paljonko heitä on ja mikä on heidän valmiutensa rahaa käytettäessä. (Raatikainen 2004, 65.) Tärkeää on myös selvittää miksi ja miltä pohjalta asiakkaat lähtevät kuluttamaan hallitsemiaan rahoja. Koska asiakkaiden ostamisen syyt (arvostukset, toiveet, tarpeet) muuttuvat koko ajan, on myös markkina- ja asiakasanalyyseja syytä päivittää koko ajan. (Bergström & Leppänen 2009, 37.)

Ostokäyttäytymistä selvitetessä on siis oleellista tutkia, miksi, miten ja koska tuotteita ostetaan. Tämän lisäksi on oleellista selvittää mikä on toimivin tapa tavoittaa omalle yritykselle parhaat asiakkaat ja miten heidät saadaan tyytyväisiksi. Menetettyjä asiakkaita ei saa unohtaa analyysia tehtäessä. Heitä tutkimalla pyritään saamaan tietoa siitä, miksi he eivät osta enää ja minkä tuotteen tai palvelun pariin he ovat siirtyneet. Näiden tietojen avulla päästään kehittämään omaa toimintaa tarvittavanlaiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 37.) Muutoksia ja kehityksen suuntaa analysoitaessa tähdätään määrittämään markkinoiden tulevaisuutta ja oman yrityksen asemaa markkinoilla tulevaisuudessa. Ostovoiman muutosten arviointi, hankintoihin käytettävän rahamäärän muutokset ja markkinoiden kehitys, taantuminen tai vakaantuminen ovat oleellisia tutkinnan kohteita. Markkina-analyysi voidaan toteuttaa myös tietty tuote tai palvelu kerrallaan. Tähän voidaan käyttää työkaluna markkina-tuotematriisia. Siihen merkitään asiakasryhmät ja niille kohdistettavat tuotteet. Markkina-tuotematriisin avulla pystytään ennustamaan asiakaskohderyhmittäinen myynti esimerkiksi vuositasolla. Esimerkki tuotekohtaisesta markkina- ja tuoteanalyysistä esitellään kuviossa 5. (Raatikainen 2004, 65–66.)

Asiakkaat	Pk-yritykset	Yksityiset henkilöt	Julkiset laitokset	Yhteensä euroa
Tuotteet				
Nettisivut	16 x 1680 26880	2 x 1680 3360	2 x 1680 3360	33640
Ohjelmointi	5 x 1345 6725			6725
Visualisointi	5 x 1345 6725			6725
Käsikirjoitukset	5 x 1345 6725			6725
Ylläpito	13 x 840 10920	2 x 840 1680	5 x 840 4200	16800
Atk-tuki	5 x 168 840	5 x 168 840		1680
Koulutus	5 x 840 4200		5 x 840 4200	8400
Yhteensä	63015	5880	11760	80655

KUVIO 5. Esimerkki tuotekohtaisesta markkina-analyysistä vuoden ajalta (Raatikainen, 2004, muokattu)

3.5.4 Yritysanalyysi

Analysoinnin tarkoituksena on luoda perusta liiketoiminnan kehittämiseksi. Yrityksen toimintaympäristöjen lisäksi on tärkeää tutkia yritystä sisältäpäin. Usein syväluotaavia analyysejä tärkeämpää on yksinkertaisesti ymmärtää, mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Varsinkin, kun muuta tekemistä on paljon ja aikaa on käytössä vähän, on kannattavaa pohtia kriittisesti, millä tavalla analyysit suoritetaan, jotta ne sopivat parhaiten yrityksen toimintaan. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 29.)

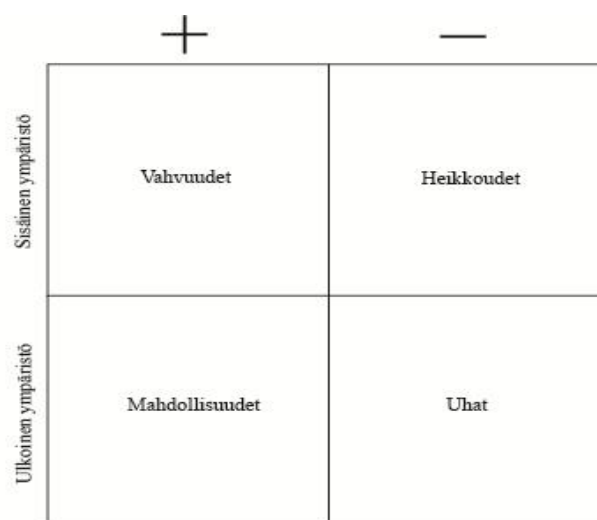
Yritysanalyysi on sisäinen analyysi, jolla mitataan yrityksen toimintakuntoa ja -edellytyksiä mittaushetkellä. Mitattavia osa-alueita ovat: markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja talous. Yritysanalyysin tarkoitus on liikeidean tarkasteleminen nykypäivän käytännön toiminnassa. Yritysanalyysi tehdään ulkoisten analyysien kautta saatujen tietojen pohjalta. (Raatikainen 2004, 67–68.)

3.5.5 SWOT-analyysi

Käsite SWOT-analyysi muodostuu englannin kielen sanoista *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* ja *threats*. Suomennettuna nämä sanat tarkoittavat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kukin sanoista muodostaa analyysiin yhden lohkon ja lopputuloksena on nelikenttä, joka kuvaa yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuutta. Nelikentän yläosaan sijoittuvat vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät enemmän nykyhetkeen ja yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön. Alaosan mahdollisuudet ja uhat ovat puolestaan enemmän tulevaisuuteen viittaavia ja niiden pääpaino on yrityksen ulkopuolisessa ympäristössä. (Puustinen 2004, 71.)

Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät usein yrityksen resursseihin tai niiden puuttumiseen. Vahvuudet osioon voidaan sijoittaa asioita kuten ammattitaito, pääomaresurssit, kokemus ja innovatiivisuus. Heikkouksia puolestaan voivat olla esimerkiksi pääoman puute, rajallinen aika ja vajavainen tietotaito. Mahdollisuudet liittyvät usein heikkouksien poistamiseen ja niitä voivat olla esimerkiksi yrityksen kasvupotentiaali ja myönteiset muutokset käytettävissä olevien resurssien suhteen. Uhkia ovat esimerkiksi yrityksen kilpailijat ja negatiiviset muutokset yrityksen toimintaympäristössä. (Puustinen 2004, 71–72.)

SWOT-analyysin valmistuttua tulee yrittäjän huolellisesti läpikäydä kaikki nelikentän kohdat, jotta vahvuudet saadaan hyödynnettyä, heikkoudet parannettua, mahdollisuudet käytettyä ja uhat vältettyä. (Rope 2002, 329.) Esimerkki SWOT-analyysistä on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. SWOT-analyysi (Rope 2002, muokattu)

3.6 Henkilöstö

Henkilöstöllä on keskeinen vaikutus yrityksen menestykseen toimialasta riippumatta. Työntekijöiden ammattitaito, kokemus, koulutus, motivaatiotaso ja tyytyväisyys ovat kaikki tärkeitä asioita yrityksen toimivuuden, tuottavuuden ja imagon kannalta, ja kyseiset asiat tulisi huomioida hyvissä ajoin jo rekrytointivaiheessa. Henkilöstökulut ovat myös taloudellisesti merkittävä menoerä yritykselle etenkin ulkopuolista työvoimaa työllistettäessä, joten yrittäjän tulee olla perillä esimerkiksi palkanmaksuun, lomakorvauksiin ja vakuutuksiin liittyvistä pakollisista menoista. Lisäksi laki ja työehtosopimukset asettavat omia pakotteitaan esimerkiksi työajalle ja irtisanomisille, joista työnantajan on oltava selvillä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 100, 106–107.)

Yksin yrittäminen on eräs tapa saada henkilöstökustannukset minimoitua ja siitä on lisäksi myös muutamia muita hyötyjä. Päätöksenteko onnistuu tarvittaessa nopeasti, ristiriitoja ei synny, aikataulut voi laatia oman mielensä mukaan ja tiedonvälitykseen ei kulu turhaa aikaa. Haittapuolena yksin yrittämisessä ovat rajalliset resurssit ja yhden ihmisen pyörittämän yrityksen maksimivolyymi voi tulla nopeasti vastaan. Työmäärän ja vastuun jakamiseksi yksi tai useampi yhtiökumppani on monelle yrittäjälle hyvä vaihtoehto. Näin yrityksen kapasiteetti saadaan suuremmaksi ja useamman henkilön yrityksessä toiminta ei pysähdy yhden henkilön esimerkiksi sairastuessa tai loukkaantuessa. Lisäksi työnjakoa on mahdollista suunnitella yrittäjien vahvuusalueita vastaavaksi ja oletettavasti myös käytettävissä olevaa pääomaa on enemmän, kun yrittäjiä on mukana useam-

pi. Haittapuolena useamman henkilön yrityksissä ovat päätöksenteon mutkistuminen ja mahdolliset ristiriidat esimerkiksi yrityksen kehittämiseen ja tulevaisuuden suunnitelmien suhteen. (Meretniemi & Ylönen 2009, 100–101.)

Mikäli yrityksen toiminta on laajaa ja perustajajäsenten aika ja ammattitaito eivät enää riitä kaikkeen yritystoiminnan ylläpitämiseen yksin, tulee ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen ajankohtaiseksi. Holopainen (2008, 267) korostaa huolellista suunnittelua henkilöstön hankinnassa ja kehottaa huomioimaan nykyhetken lisäksi myös tulevaisuuden henkilöstötarpeet ennen rekrytointipäätöksen tekemistä. Kun henkilöstötarve on riittävän tarkasti määritelty, pystytään määrittelemään soveltuuko tarpeen tyydyttämiseen parhaiten kokoaikainen työntekijä, osa-aikainen työntekijä, vuokratyöntekijä, ali-hankkija vai mahdollisesti harjoittelija tai oppisopimustyöntekijä. Soveltuvimpaan työntekomuotoon vaikuttavat tarjolla oleviin työtehtäviin kuluva aika, niissä tarvittava ammattitaito, sekä yrityksen käytettävissä oleva varallisuus uuden työntekijän palkkaamiseksi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 102–103.)

Ulkopuolista työvoimaa rekrytoitaessa nousevat myös henkilöstökustannukset helposti korkeiksi. Työehtosopimukset määrittelevät toimialoille tietyt minimipalkat, joten jo pelkkä työntekijän peruspalkka on merkittävä menoerä (1946/436). Lisäksi palkanmaksajan vastuulle tulee lakisääteisiä henkilösivukuluja, kuten eläkevakuutusmaksu, sosiaaliturvamaksu ja tapaturma-, työttömyys-, ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Työnantajan eläkevakuutusmaksun osuus on tällä hetkellä (9.12.2014) noin 24 % työntekijän bruttopalkasta, sosiaaliturvamaksun osuus 2,14 % ja ryhmähenkivakuutuksen 0,067 %. Työtapaturmavakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksut riippuvat palkansaajan tuloista ja työn arvioidusta vaarallisuudesta (Palkan sivukulut 2014, 2014.) Työnantajan kustannuksia lisäävät myös vuosilomalaisissa (162/2005) määritellyt veloitteet lomarahasta ja loma-ajan palkasta. Lisäksi työnantajan henkilöstökustannuksia voivat lisätä esimerkiksi vapaaehtoiset vakuutukset, työntekijöiden virkistystoiminnan järjestäminen, perehdyttämisprosessiin kuluvat resurssit, sekä työvaatekustannukset (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 93–95). Meretniemi ja Ylönen (2009, 108) mainitsevat joidenkin yritysten käyttävän henkilöstökustannusten arvioinnissa jopa kaavaa, jossa työntekijän kuukauden bruttopalkka kerrotaan luvulla 3,2. 1000 euron kuukausibruttopalkkaa saavasta henkilöstä siis aiheutuu kaavan mukaan yritykselle 3200 euron kokonaiskustannukset.

Varsinaisten rahallisten veloitteiden lisäksi laista löytyy myös muita palkanmaksajaa oleellisesti koskettavia kohtia. Työaika koskevat säännökset on määritelty työaikalaisessa (1996/605) ja esimerkiksi työntekijän säännöllinen työaika on kahdeksan tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa. Irtisanomisaikojen puolestaan säätelee työsopimuslaki (2001/55) ja työnantajan on annettava työntekijälle tieto irtisanomisesta hyvissä ajoin. Tarkempi irtisanomisaika riippuu työsuhteen kestosta (2001/55).

Mikäli yrittäjä kustannuksista huolimatta päätyy ulkopuolisen työntekijän palkkaamiseen, voidaan sopivan henkilön etsiminen aloittaa monella tavalla. Entuudestaan tutun ihmisen ammattitaitoa, työmotivaatiota ja soveltuvuutta yritykseen on todennäköisesti helpompi arvioida kuin vieraan ihmisen, joten tuttavapiirin tarjoamat mahdollisuudet kannattaa harkita tarkoin. Tyypillisiä rekrytointikanavia ovat myös työvoimatoimistot, työnvälitystoimistot, sekä työnvuokrausyritykset. (Holopainen 2008, 268–269.) Entuudestaan tuntemattoman henkilön palkkaamisessa kannattaa olla erityisen huolellinen ja Puustinen (2004, 274) huomauttaa, että esimerkiksi pitkään työttömänä olleen työmotivaatiossa voi ilmetä ongelmia. Positiivisena puolena työttömän työnhakijan palkkaamisessa on mahdollisuus saada palkkatukea, jota työ- ja elinkeinotoimisto tapauskohtaisesti myöntää (Palkkatuki 2014). Mikäli yritys on valmis maksamaan sopivan työntekijän löytymisestä runsaasti, tulevat kysymykseen myös head hunting-yritykset, jotka etsivät korvausta vastaan alansa huippuosaajia työvoimaa tarvitseville yrityksille. Holopainen (2008, 268) huomauttaa kuitenkin, että tällaista menettelyä käytetään yleensä vain esimies- ja päällikkötason tehtäviin rekrytoitaessa.

3.7 Yrityksen toimitilat

Sopivan toimitilan löytäminen on yksi yrityksen perustamisvaiheen oleellisimmista kysymyksistä. Toimitilatarpeet riippuvat pitkälti yrityksen toimialasta, koosta ja asiakaskunnasta, joten yhtä oikeaa ratkaisua ei ole, vaan asiaa on lähestyttävä aina tapauskohtaisesti. Esimerkiksi palvelualalla toimivan yrityksen toimitiloille asetettavat vaatimukset ovat hyvin erilaiset kuin vaikkapa teollisuusyritysten vastaavat tarpeet. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 30.) Karkea kahtiajako toimitilavaatimusten suhteen voidaan suorittaa esimerkiksi sillä perusteella tuleeko toimitila pelkästään työntekijöiden tuotannolliseen käyttöön vai vieraileeko liikkeessä myös asiakkaita. Puustinen (2004, 156) huomauttaa, että mikäli toimitilan tarkoitus on toimia pelkkänä sopivana työympä-

ristönä henkilökunnalle, ovat vaatimukset toimitilalle yleensä vähäisemmät. Jos taas toimitiloja etsitään esimerkiksi myymäläkäyttöön tai edustustiloiksi, kasvavat vaatimuksen korkeammiksi.

Pelkästään henkilökunnan käyttöön tuleville tiloillekin on syytä asettaa riittävästi vaatimuksia. Liikenneyhteydet tulee huomioida, jotta työmatkat ja tavarantoimitukset saadaan sujumaan mahdollisimman joustavasti (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 30). Myös työturvallisuuslaki (738/2002) asettaa toimitilalle tiettyjä vaatimuksia esimerkiksi sen turvallisuuden suhteen, eikä turhia vaara- ja haittatilanteita saa päästä syntymään puutteellisten työtilojen vuoksi. Työnantajan tulee selvittää ja mahdollisuuksien mukaan poistaa työtiloista aiheutuvat vaara- ja haittatekijät, sekä arvioida niiden vaikutusta työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen. Lisäksi työnantajalla on velvollisuus antaa työntekijälle tietoa kyseisistä vaaratekijöistä ja ohjeistaa työntekijää turvallisiin työtapoihin. (738/2002.) Lisäksi tapauskohtaiset toimitilaan liittyvät vaatimukset on otettava huomioon. Työnteon kannalta toimitilalle välttämättömiä vaatimuksia voivat olla esimerkiksi juokseva vesi, tehokas ilmanvaihto tai hyvä äänieristys. (Puustinen 2004, 155.)

Mikäli toimitila tulee olemaan oleellisesti myös asiakkaiden käytössä, on valintaan liitettäviä kriteerejä lisättävä. Lähtökohtana on sijainti paikalla, jossa on mahdollisimman paljon potentiaalisia asiakkaita. Potentiaalisen asiakkaan määritelmä riippuu pitkälti toimialasta, mutta alueet joilla liikkuu paljon ihmisiä, ovat hyvä lähtökohta alalle kuin alalle. Myös kilpailijoilla on keskeinen vaikutus yrityksen toimitilojen sijainnin suhteen. Alue, jolla on jo ennestään paljon kilpailua voi myös olla potentiaalinen sijainti toimitiloille, sillä viime vuosina kilpailevat yritykset ovat alkaneet enenevässä määrin verkottua keskenään ja sijoittua yhteisiin kauppakeskuksiin. (Alikoski, Viitasalo & Koponen 2009, 29.) Puustinen (2004, 156) huomauttaa toimitilan vaatimusten riippuvan myös pitkälti siitä kuinka arvovaltaista joukkoa tiloissa yleensä vierailee. Tämä asettaa tietyn minimitason tilojen kunnolle ja sisustukselle.

Toimitilan käyttötarkoituksesta ja asiakaskunnasta riippumatta raha on yksi keskeinen tekijä, joka rajoittaa potentiaalisten tilojen määrää. Tilojen omistaminen tulee pidemmän päälle halvemmaksi kuin vuokratiloissa toimiminen, mutta harvalla aloittavalla yrityksellä on varaa ostaa, saati rakennuttaa omia toimitiloja. Toimitiloja vuokrattaessa vuokraennakot ja vuokrasopimukselle mahdollisesti asetettavat vakuudet aiheuttavat huomionarvoisia lisäkustannuksia. (Puustinen 2004, 158–159.) Viime vuosina erilaiset

etätyön muodot ovat kasvattaneet suosiotaan muun muassa kustannustehokkuuden ja tietotekniikan kehityksen myötä. Etätyöskentelyssä työntekijä ei työskentele varsinaisessa erillisessä työnantajan toimipisteessä, vaan työtehtävät hoidetaan esimerkiksi kotona käsin. Etätyö on helppo, joustava ja halpa ratkaisu, mutta vaatii hyvää ajankäytön hallintaa ja toimivia tiedonsiirtoprosesseja. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 25–26.) Puustinen (2004, 161–162) huomauttaa myös etätyöhön sisältyvästä riskistä, jossa perhe- ja työelämä saattavat sekoittua liikaa.

Kun toimitilan vaatimukset on selkeästi kartoitettu, voi yrittäjä aloittaa käytännössä niiden etsimisen. Vuokratiloja voi lähteä etsimään esimerkiksi omatoimisesti Internetistä tai turvautua kiinteistövälittäjien tarjoamaan apuun. Vapaiden toimitilojen etsimiseen on tarjolla useita käteviä hakutapoja, kuten esimerkiksi toimitilat.fi-sivuston kattava hakukone. (Etsi toimitiloja 2014.) Sopivan tilan löydyttyä tehdään kirjallinen vuokrasopimus, jossa sovitaan vuokrasta ja muista ehdoista. Toimitilojen vuokrausta koskevat lainopilliset säännökset on kirjattu lakiin liikehuoneiston vuokrauksesta (1995/482).

3.8 Rahoitus

Ennen yrityksen perustamista yrittäjän tulisi perehtyä kaavaillun liiketoiminnan rahan- tarpeeseen mahdollisimman tarkasti. Aloittavalle yrittäjälle kaikkien meno- ja tuloerien huomioiminen voi olla haastavaa, mutta laskelmiin kannattaa panostaa, koska ne auttavat yrittäjää hahmottamaan onko suunnitteilla olevan liiketoiminnan aloittaminen kannattavaa. Rahoitukseen liittyvät laskelmat myös todennäköisesti kiinnostavat yrityksen ulkopuolisia tahoja, joilta mahdollisesti tullaan hakemaan lisärahoitusta yritykselle. Rahoitusvaihtoehtoja on tarjolla runsaasti ja toiset niistä ovat yrittäjälle edullisempia kuin toiset. Rahoituksen hinnan ei tulisi olla ainut kriteeri rahoitusvaihtoehtoja pohdittaessa, vaan esimerkiksi rahoitukseen liittyvät riskit on huomioitava ennen lopullisia rahoitus- päätöksiä. (Holopainen 2008, 113.) Rahoituksen tärkeydestä huolimatta Leppänen (2013, 49) muistuttaa aineellisen pääoman olevan vain yksi puoli yrityksestä ja huomauttaa, että liian helposti ja nopeasti saatu raha tekee helposti laiskaksi ja johtaa ongelmiin.

Yrityksen rahoitusvaihtoehdot voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, jotka ovat tulorahoitus ja pääomarahoitus. Näistä pääomarahoitus jaetaan vielä erikseen omaan pää-

omaan ja vieraaseen pääomaan. Lisäksi vieraspääoma jaetaan takaisinmaksuajan mukaan lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen pääomaan. Vierasta pääomaa kutsutaan lyhytaikaiseksi pääomaksi, jos takaisinmaksun on tarkoitus tapahtua vuoden sisällä lainan ottamisesta. (Raatikainen 2011, 118.) Tulorahoituksella tarkoitetaan yrityksen voitosta saatavaa ylijäämää, joka syntyy kun myyntituloista vähennetään yrityksen jokapäiväiset menot (Lojander & Suonpää 2004, 51). Yrityksen käynnistämiseen tarvittava rahoitus on siis hankittava muulla keinoin, koska myyntituloja ei vielä ole.

3.8.1 Oma pääoma

Aloittavan yrittäjän yritykseensä itse sijoittama raha ja omaisuus kuuluvat loogisesti oman pääoman kategoriaan. Itse tehdyt sijoitukset ovat tärkeitä yrityksen uskottavuuden kannalta, sillä ne viestivät myös ulkopuolisille tahoille siitä, että yrittäjä uskoo liikeideansa ja on valmis ottamaan henkilökohtaisia riskejä siihen pohjautuen. Yrittäjän itse tekemät sijoitukset ovat myös vierasta pääomaa edullisempia vaihtoehtoja, sillä niistä ei tarvitse maksaa korkoa. Mikäli yritys saadaan tuottamaan voittoa, on yrittäjälle jäävä osuus voitosta sitä suurempi, mitä enemmän yrityksen rahoituksessa on käytetty omaa pääomaa. Suuri oman pääoman osuus myös kohentaa yrityksen keskeisiä tunnuslukuja ja esimerkiksi omavaraisuusaste paranee. (Holopainen 2008, 114.) Holopainen (2008, 114) suosittelee yrittäjän omaksi osuudeksi vähintään kahtakymmentä prosenttia koko hankkeen pääomantarpeesta ja huomauttaa, että pienemmissä hankkeissa kyseisen luvun olisi hyvä olla vielä isompi.

Omaa pääomaa on mahdollista hankkia myös yrityksen ulkopuolisilta tahoilta. Pääomasijoittamista Suomessa harjoittavat niin suuret pääomasijoitusyhtiöt, kuten Sitra ja Suomen Teollisuussijoitus Oy, kuin yksityiset pääomasijoittajatkin eli ”bisnesenkelit”. Pääomasijoittaja tavoittelee sijoitukselleen voittoa ja pyrkii edistämään kohdeyrityksen arvonnousua esimerkiksi tarjoamalla kokemuksensa ja verkostonsa yrityksen hyödynnettäväksi. Mikäli yritys tuottaa voittoa, saa pääomasijoittaja sijoitukseensa verrannollisen osuuden voitosta. Jos taas yritys tuottaa tappiota, ei yrittäjä joudu maksamaan pääomasijoittajalle mitään, ellei kyseessä ole pääomalaina. Pääomasijoittajien kohdeyritys-

ten toimialat vaihtelevat ja yritykset voivat olla juuri toimintaansa aloittelevia tai vanhempia toimijoita. (Holopainen 2008, 115–116.)

Kolmas omaan pääomaan luettava rahoituslähde ovat erilaiset tuet ja avustukset. Tukia ja avustuksia myöntävät valtio, kunnat ja muut julkisyhteisöt. Tukien ja avustusten myöntämisperusteet vaihtelevat suuresti ja niihin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, toimiala ja maantieteellinen sijainti. Kun avustukset on myönnetty ja maksettu, ei yrittäjän tarvitse enää maksaa niitä takaisin. Holopainen (2008, 114) kuitenkin muistuttaa, että yritystoiminnan tulee pitkällä tähtäimellä olla kannattavaa myös ilman erilaisia tukimuotoja. Aloittavalle yritykselle starttiraha on esimerkki tällaisesta valtion tarjoamasta avustuksesta. Starttirahasta päättää Työ- ja elinkeinotoimisto ja se muodostuu 32,66 euroa päivältä maksettavasta perustuesta, sekä tapauskohtaisesta lisätuesta (Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki 2014). Starttirahan lisäksi Työ- ja elinkeinokeskusten kautta on haettavissa myös erilaisia avustuksia esimerkiksi investointeihin ja kuljetuksiin liittyviin kustannuksiin. Mikäli yritys työllistää ulkopuolista työvoimaa, on yrittäjän mahdollista hakea työvoimatoimiston kautta palkkatukea avuksi palkanmaksukustannusten kattamiseen. Jos taas yritystoimintaan liittyy uusia keksintöjä ja niiden kehitystoimintaa, voi yrittäjä hakea avustusta Keksintösäätiöltä. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan rahoitukseen avustuksia tarjoaa puolestaan teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes. (Holopainen 2008, 114, 135–136, 149–158.)

3.8.2 Vieras pääoma

Vierasta pääomaa yrittäjä voi hankkia yritykseensä esimerkiksi perinteisellä pankkilainalla. Vieraan pääoman ongelmana ovat siihen liittyvät kustannukset. Pankeilta tai vastaavilta laitoksilta lainatun rahan hintaa kutsutaan koroksi ja sen suuruus määräytyy viitekoron ja asiakaskohtaisen marginaalin mukaan. Koron lisäksi lainan nostamisesta syntyy useasti myös muita kustannuksia kuten lainan järjestelypalkkioita ja toimitusmaksuja. Vieraan pääoman suhteen lainanantaja myös monesti haluaa turvata saatavansa erilaisten vakuuksien avulla. Yleisimpiä vakuuksia ovat kiinnitys, pantti ja takaus. Kiinnityksen voi hakea esimerkiksi kiinteistöön tai tonttiin. Kiinnitysten vakuusarvoksi lainanantajat kelpuuttavat yleensä noin 70–80 % kiinnitetyn omaisuuden todellisesta arvosta. Pantista puhutaan, kun lainanottaja panttaa jotain arvokasta irtainta omaisuutta, kuten esimerkiksi arvopapereita. Takaus taas on kyseessä, kun joku toinen henkilö tai yritys sitoutuu maksamaan lainanottajan lainan, mikäli tämä ei itse kykene siitä selviy-

tymään. Kovenantti on vielä melko uusi ja vähänkäytetty takausmuoto. Kovenantilla tarkoitetaan lainasopimukseen liitettyä ehtoa siitä, että yritys sitoutuu pitämään yllä tietyn yritystoiminnan taloudellisen ja toiminnallisen tason kunnes laina on kokonaisuudessaan hoidettu. (Raatikainen 2011, 122–123.)

Pankkien lisäksi vierasta pääomaa voi lähteä hakemaan esimerkiksi vakuutusyhtiöiltä, rahoitusyhtiöiltä tai valtion riskirahoittajalta Finnveralta. Vakuutusyhtiöiden myöntämät lainat ovat pankkilainojen kaltaisia, mutta vakuuspolitiikka on yleensä tiukempaa. Rahoitusyhtiöiden lainat keskittyvät yleensä investointien ympärille ja esimerkiksi useat kone- ja laitemyyjät tarjoavat rahoitusyhtiöiden rahoitusvaihtoehtoja. (Holopainen 2008, 117, 121.) Finnveran kautta on haettavissa useaan eri tarkoitukseen soveltuvia lainoja, joiden ehdot vaihtelevat tapauskohtaisesti Finnveran tekemän riskiarvion mukaan (Rahoituksen hinta 2014). Finnveran tarjoamia erilaisia lainoja ovat esimerkiksi investointi- ja käyttöpääomalaina, kehittämislaina, naisyrittäjälaina, pienlaina ja ympäristölaina. Lainaa myönnetään niin aloittaville kuin jo toiminnassa oleville yrityksille. Lainahakemuksen voi jättää esimerkiksi Finnveran Internet-sivuilla. Finnvera arvioi yrityksen menestymismahdollisuuksia ja tekee lainapäätöksen arvionsa pohjalta. (Rahoituksen hakeminen 2014.) Teknologia-alalla toimiville, tai sinne suuntaaville yrityksille lainoja myöntää tapauskohtaisesti teknologian kehittämiskeskus Tekes (Holopainen 2008, 150–151).

Kertaluontoisten rahoitustapojen ohelle on myös kehitetty vaihtoehtoja, joilla yritys pystyy jakamaan esimerkiksi alkuinvestointeihin kuluvat varat useammaksi pienemmäksi maksueräksi. Osamaksurahoitus on hyvä esimerkki tällaisesta rahoitusmuodosta ja tällaisella rahoituksella ostettu kohde siirtyy yrittäjän omistukseen vasta, kun kaikki maksuerät on suoritettu. Leasing-rahoituksella puolestaan tarkoitetaan koneen tai laitteen pitkäaikaista vuokrausta ja se soveltuu käytettäväksi silloin, kun yrittäjä ei halua sitoa varoja varsinaiseen ostamiseen. Leasing soveltuu parhaiten investointeihin, joiden tekniikka vanhenee nopeasti, esimerkiksi atk-laitteisiin. Sekä osamaksu-, että leasing-rahoitusta käytetään yleensä rahoitusyhtiöiden kautta. (Asiatieto Oy 2012, 155.)

3.9 Markkinointi ja mainonta

Uuden yrittäjän käsikirjan (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009) neuvoo yrittäjää suhtautumaan markkinointiin vakavasti jo yritystoiminnan alusta asti. Vaikka onkin olemassa tilanteita, joissa asiakkaat löytävät itse itsensä tuotteen tai palvelun tarjoajan luokse, ovat tällaiset olosuhteet yleisesti ottaen hyvin harvinaisia. Kuluttajien resurssit ohjautuvat yleensä niiden toimijoiden luokse, jotka osaavat viestiä parhaiten itsestään. Siksi markkinointi on kaikessa toiminnassa tärkeää. Markkinointi on myös hyvin monialaista, esimerkiksi yrittäjän siisti tai epäsiisti ulkonäkö ja käyttäytymisen taso voidaan laskea markkinoinnin piiriin. Pienetkin yksityiskohdat muovaavat asiakkaan käsitystä yrityksestä. (Ilmoniemi ym. 2009, 207.)

Nykypäivän markkinoinnin tilaa hallitsee eräs tärkeä piirre: valta on nykyään kuluttajilla. Kuluttajilla on kehittyneiden tietoverkkojen maailmassa mahdollisuus saada kokonaisvaltaisesti ja helposti tietoa yrityksistä sekä niiden toiminnasta. Myös tieto liikkuu Internetin välityksellä nopeasti ja aktiivisesti kuluttajien välillä. Siksi yrityksiltä vaaditaan yhä aidompaa ja läpinäkyvämpää toimintaa. Markkinoinnin mustassa kirjassa (Takala 2007) käsitellään kyseisen kaltaisessa toimintaympäristössä käytettävää Engagement-markkinointia.

Toimivan markkinoinnin pitää olla nykypäivän maailmassa osallistavaa ja niin mielenkiintoista, että asiakkaat haluavat itse jakaa positiivisia kokemuksiaan yrityksestä ja sen viestinnästä. Osallistava markkinointi on perinteistä markkinointia tehokkaampaa, koska yrityksen ei tarvitse enää luottaa pelkkään huomioarvojen ja volyymin tehoon. Kohderyhmän tervetulleeksi toivottama sisältö lisää osallistuvuutta ja uusien viestintäteknologioiden avulla tiedonkeruu, sekä sen mahdollisuuksien hyödyntäminen toteutuksiin helpottaa yrityksen toimintaa markkinoinnin saralla. (Takala 2007, 14–16, 22.)

Internetin merkitys markkinointiviestinnässä on 90-luvulta asti kasvanut voimakkaasti. Internet-markkinoinnin toteuttamiseen lähtemisen kynnys on matala, koska Internet on kaikille avoin ja kustannukset varsinkin printti-, radio-, ja tv-mainontaan ovat suhteellisen alhaiset. Suurin osa yritysten asiakkaista käyttää Internetiä päivittäin. 2000-luvulla markkinointiviestinnän muodoiksi ovat yhä suuremmassa määrin nousseet erilaiset verkkokampanjat, blogit, ja hakusanamainonta. (Mainostajien liitto 2009, 19–20.)

3.9.1 Kotisivut

Juslèn (2011, 59–61, 70) käsittelee kattavasti kotisivujen merkitystä yrityksen markkinoinnissa. Kotisivut toimivat yrityksen Internetissä tapahtuvan markkinoinnin keskuksena. Ne ovat sosiaalisen median lisäksi tärkein kohtaamispaikka yrityksen ja asiakkaan välillä. Nykyään kotisivuilta vaaditaan paljon enemmän kuin Internetin alkuaikoina. Tärkeintä on kotisivujen aktiivinen päivittäminen ajankohtaisella ja kiinnostavalla sisällöllä, sillä tämä antaa asiakkaille syyn vierailta sivustolla useasti. Myös mahdollisuus kommentointiin on tärkeää, asiakkaiden täytyy tuntea, että yritys kuuntelee heitä ja ottaa heidät huomioon toiminnassaan. (Juslèn 2011, 59–61, 70.)

Kotisivujen toimivuuteen ja käytettävyyteen kannattaa panostaa niitä suunniteltaessa. Tietorakenteeltaan järkevä ja helppokäyttöinen sivuston luo positiivisen käyttökokemuksen ja tätä kautta lisää asiakastyytyvääsiisyyttä. Erityisen tärkeää on yrityksen sivuston helppo löydettävyys hakukoneilla etsittäessä. Modernissa maailmassa Google-haut ovat korvanneet puhelinluettelot lähestulkoon kokonaan. Kotisivujen löydettävyttä Internetin miljoonien sivujen joukosta voidaan helpottaa esimerkiksi hakukoneoptimoinnilla ja mainonnalla. (Juslèn 2011, 71, 129, 139, 147.)

3.9.2 Hakukoneoptimointi ja mainonta

Sivustojen ulkoisen markkinoinnin lisäksi kannattaa menestystä tavoittelevan yrittäjän panostaa myös hakukonenäkyvyyteen. Nettisivustojen rakentamista mahdollisimman näkyviksi hakukoneissa kutsutaan hakukoneoptimoinniksi. Vastoin yleistä käsitystä hakukoneoptimointi on käytännössä hyvin yksinkertaista. Hakukoneoptimointia tehdesä on ymmärrettävä, miten hakukoneohjelmistot suhtautuvat sivustoihin ja rakennettavana tätä ajatellen. (Davis 2007, 53.) Hakukonerobotit eivät tunnista kuvia, ne ymmärtävät vain tekstiä. Siksi hyvää hakukonesijoitusta haettaessa monimutkaisten graafikoiden sijaan kannattaa käyttää tekstiä aina kun se on mahdollista. Esimerkiksi linkit kannattaa esittää mieluummin tekstin kuin kuvien avulla. (Davis 2007, 54, 64.)

Avainsanojen valitseminen on erittäin tärkeä osa hakukoneoptimointia. Avainsanoilla tarkoitetaan niitä hakuja, joihin sivustosi vastaa. Avainsanoja kannattaa sijoittaa sivustoille mahdollisimman paljon, kuitenkin vaarantamatta sivujen käytettävyyttä. Myös

sivuston sisällä avainsanat tulee pohtia sivu kerrallaan, jotta sanat vastaavat mahdollisimman paljon sivujen sisältöä ja haluttua sivulle saapumistarkoitusta. Helpoin tapa avainsanojen määrittelyyn on yksinkertaisesti niiden kokeileminen hakupalvelussa. Tämän pohjalta voidaan tehdä päätöksiä, päästäänkö valituilla avainsanoilla sellaiseen paikkaan, jossa yleisesti ottaen halutaan näkyä. Avainsanoja määritettäessä tulee ottaa huomioon se, että pelkällä hakukoneoptimoinnilla on vaikeaa päästä korkeimmille sijoille hakutuloksissa, kun käytetään yleisesti paljon haettuja avainsanoja. Hakukoneoptimointia tekevän tuleekin tasapainotella paljon käytettyjen ja paljon kilpailtujen hakusanojen, sekä vähemmän käytettyjen ja vähemmän kilpailtujen hakusanojen välillä, tasapainoista avainsanaa etsiessään. (Davis 2007, 69.)

Hakukonetulokset voidaan jakaa kahteen pääryhmään, luonnollisiin ja maksettuihin hakutuloksiin. Luonnollisten hakutulosten kautta löytyminen on sivustojen hallinnoijille ilmaista ja näkyvyys määräytyy esimerkiksi tehdyn hakukoneoptimoinnin kautta. Tämän lisäksi näkyvyyttä voidaan parantaa hakukoneyhtiöltä ostetulla mainostilalla, eli hakukonemarkkinoinnilla. Näitä hakutuloksia kutsutaan maksetuiksi hakutuloksiksi. (Juslèn 2011, 143.)

Hakukonemainonta ei perustu asiakkaan toiminnan keskeyttämiseen markkinointiviesteillä, vaan asiakas löytää mainokset itse etsiessään hakukoneista tietoa. Hakukonemainonnan tarkoituksena on varmistaa, että asiakas löytää yrityksen tehdessään yritykseen liittyviä hakuja. Tämä tekee hakukonemainonnasta helposti kohdistettavan markkinoinnin muodon. Hakukonemainonta on esimerkiksi perinteistä suoramarkkinointia tehokkaampi keino asiakkaiden tavoittelussa, koska hakukonemarkkinoinnissa asiakkaat ovat jo valmiiksi kiinnostuneita yritykseen liittyvistä asioista hakua tehdessään. Maksetut hakutulokset esiintyvät luonnollisten hakutulosten yhteydessä, niille varatuilla mainospaikoilla. Hakukonemainonta on verkkomarkkinoinnin saralla edullinen ja helposti seurattava keino markkinoida, koska itse mainosten sivulla näkyminen ei maksa, vaan veloitusperuste syntyy vasta, kun mainosta klikataan. (Juslèn 2011, 142–143.)

3.9.3 Sosiaalinen media

Juslènin (2011, 197) mukaan sosiaalisen median yksiselitteinen määrittely on hankalaa. Sosiaalinen media voidaan kuitenkin laajasti ajatellen tulkita Internet-teknologian avulla

toteutetuiksi ympäristöiksi, joissa käyttäjät pääsevät julkaisemaan, muokkaamaan, luokittelemaan ja jakamaan erilaisia sisältöjä. Sosiaalinen media on avoin kaikille ja omaa matalan kynnyksen osallistumiseen, joka tarjoaa myös osallistuville yrityksille valtavan potentiaalin markkinointimielessä.

Sosiaalinen media voidaan jakaa karkeasti kolmeen keskeiseen osaan: sisällön julkaisupalveluihin, verkottumispalveluihin sekä tiedon luokittelu- ja jakamispalveluihin. Julkaisupalvelujen tarkoitus on antaa Internetin käyttäjille mahdollisuus julkaista omaa sisältöään netissä. Esimerkkejä tällaisista palveluista ovat videopalvelu Youtube, valokuvien lisäyspalvelu Flickr ja yhteisövoimin ylläpidetty tietosanakirja Wikipedia. Verkottumispalvelujen tarkoitus on mahdollistaa virtuaalisten suhdeverkostojen ylläpitäminen. Verkottumispalveluita ovat esimerkiksi MySpace, LinkedIn ja sosiaalisen median palveluista suurin, Facebook. Tiedon luokittelu- ja jakamispalveluiden tarkoitus on tarjota käyttäjilleen mahdollisuus verkosta löytämänsä tiedon vapaaseen luokitteluun ja jakamiseen. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi Delicious, StumbleUpon ja Digg. (Juslèn 2011, 199.)

Nykyään sosiaalisessa mediassa on lähestulkoon eilinehto jokaiselle menestystä tavoittelevalle yritysmaailman toimijalle. Korven (2010, 12) mukaan sosiaalisessa mediassa mukana oleminen on niin tärkeää, että mukaan kannattaa lähteä mieluummin eilen, kuin tänään. Sosiaalinen media tarjoaa paitsi asiakkaille mahdollisuuden keskustella keskenään erilaisista käyttämistään tuotteista ja palveluista, myös yrityksille mahdollisuuden päästä osallistumaan keskusteluun heti niiden syntyessä. Näin päästään esimerkiksi vastaamaan sosiaalisessa mediassa esille tulleeseen, yritykseen liittyvään kritiikkiin suoraan ja rehellisesti, eikä yritykselle ehdi syntyä negatiivista mainetta. Parhaimmillaan reklamaatiot päästään näin kääntämään omaksi eduksi, kun sana yrityksen nopeasta ja laadukkaasta toiminnasta ongelmien ilmetessä alkaa levitä. (Korpi 2010, 12–13.)

Yrityksen toimet sosiaalisessa mediassa voidaan jakaa kuuntelemiseen, puhumiseen, suosittelijoiden aktivointiin, asiakaspalveluun ja osallistamiseen. Sosiaalisen median avoimuus ja julkisuus tarjoavat sen käyttäjille mahdollisuuden helppoon tapaan vaihtaa mielipiteitä. Kuuntelu on siis sosiaalisen median hyödyntämistavoista se, josta yrityksen kannattaa aloittaa. Seuraamalla tarkasti erilaisilla sosiaalisen median foorumeilla julkaistua sisältöä saadaan selville valtavat määrät tietoa, ilman varsinaisten kysely- tai mielipidetutkimusten tekemistä. Sosiaalinen media elää jatkuvasti ja sen tarkkailu auttaa

yrittäjä ymmärtämään, mitä esimerkiksi oman toimialan ympärillä maailmalla todella tapahtuu. (Juslèn 2011, 219.)

Sosiaalinen media toimii myös yritykselle helppona foorumina asiakkaiden kanssa keskustelemiseen. Keskustelu voidaan aloittaa esimerkiksi mielenkiintoista sisältöä jakamalla. Yrityksen kannattaa siis tuoda sosiaalisessa mediassa esille asioita, joiden se uskoo edistävän tuotteidensa ja palveluidensa myyntiä. Suosittelu on yksi tehokkaimmista puskaradion muodoista markkinoinnin saralla. Suosittelu toimii myös mittarina yrityksen onnistumisista, mitä enemmän toiminnassa tehdään oikein, sitä enemmän suositte-
lua tapahtuu. Epäaito, maksettu suosittelu epäuskottavuudessaan toimii vain harvoin. Sosiaalinen media onkin optimaalinen paikka suosittelun tapahtumiselle, sen helpon käytettävyyden ja laajan kattavuuden vuoksi. Oikeasti uskolliset asiakkaat, jopa faneiksi kutsuttavat yksilöt, kannattaa tuoda aidosti ja kerskumatta esille sosiaalisen median kanavissa. (Juslèn 2011, 220–221.)

Asiakaspalvelu on yksi yritysten toiminnan osa-alueista, joka on lähivuosina siirtynyt vahvasti verkkoon. Sosiaalisen median avulla tuotteisiin hyvin perehtyneet asiakkaat voivat jopa tuottaa yritykselle suurta hyötyä tukemalla toisiaan kuin yrityksen omat asiakaspalvelijat. Parhaimmillaan osa asiakaspalvelusta hoituu yrityksen oman asiakaspalvelun ulkopuolella, asiaa varten asiakkaiden toimesta sosiaaliseen mediaan perustettujen kokoontumispaikkojen toimesta. Sosiaalisen median kanavien kautta yritys voi käyttää helposti myös yrityksen ulkopuolisten toimijoiden apua yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Juslèn 2011, 222.)

3.9.4 Blogit

Blogit ovat päiväkirjamuotoisesti päivitettäviä Internet-sivustoja. Blogi voi olla oma sivunsa, osa isompaa blogi-sivustoa tai esimerkiksi yrityksen sivuilta löytyvä osio. Blogeissa käsitellään usein tiettyä osa-aluetta ja usein ne henkilöityvät yhteen yksilöön. (Juslèn 2011, 95). Monen erillisen kirjoittajan blogitkin ovat mahdollisia ja useimpien yritykset suosivat tätä käytäntöä, koska tällöin kirjoitusvuoroa voidaan vaihtaa, eikä blogi henkilöidy yhteen yksilöön, vaan yritykseen kokonaisuutena. Ryhmäblogin, yritysten tapauksessa puhuttaessa yritysblogin, haasteena onkin yhtenäisen kokonaisuuden

säilyttäminen, vaihteleva tyyli tai kirjoituksen taso saattavat heikentää blogin uskottavuutta ja luettavuutta. (Mainostajien liitto 2009, 155.)

Yritysblogissa erityisen tärkeää on pitää sisällöntuottaminen aktiivisena. Lisättävän sisällön tulee olla mielenkiintoista ja lukijalleen lisäarvoa tuottavaa, jotta lukija myös palaisi blogin pariin. Yritysblogin ensisijaiset tehtävät markkinoinnissa ovat asiantuntijatiedon levittäminen asiakkaille, hakukonenäkyvyyden parantaminen oikein kirjoituilla, avainsanoja sisältävillä teksteillä sekä keskustelun herättäminen ja ylläpitäminen. (Juslèn 2011, 102,105.)

Yrityksen oman blogin sijasta tai sen lisäksi yritys voi myös ottaa yhteyttä jo olemassa oleviin, yrityksen ulkopuolisiin bloggaajiin. Yritys voi esimerkiksi antaa bloggaajille tuotteitaan testiin, joista bloggaajat kirjoittavat blogiinsa. Blogikirjoituksen ehdoista kannattaa tällöin sopia etukäteen. Parasta mainosta yritykselle on kuitenkin bloggaajan oma ja rehellinen, positiivinen mielipide tuotteesta. Bloggaajien kanssa on mahdollista suunnitella suurempia kampanjakokonaisuuksia, joissa blogin lukijoita esimerkiksi rohkaistaan antamaan mielipiteensä kirjoituksissa esille tuoduista asioista. (Mainostajien liitto 2009, 161–162.)

4 POHDINTA JA YHTEENVETO

Opinnäytetyömme päätavoitteena oli kattavan ja käyttökelpoisen liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavan yrityksen käyttöön. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus oli arvioida itse kehittelemämme liikeidean kannattavuutta ja toteuttamiskelpoisuutta. Tästä syystä aiheen rajaamisessa huomioitiin oman liikeideamme näkökulma, ja sekä työn teoriaosuus, että varsinainen liiketoimintasuunnitelma keskittyivät omalla kohdallamme olennaisimpiin liiketoiminnan osa-alueisiin.

Varsinainen opinnäytetyöprosessi sujui kahdesta tekijästä huolimatta melko kitkattomasti ja isompia ristiriitoja ei esiintynyt missään vaiheessa. Näkemyksemme työn toteuttamisesta olivat yhtenäisiä jo ennen varsinaisen prosessin käynnistämistä, joten esimerkiksi työnjaosta päästiin yksimielisyyteen nopeasti. Kummallakin tekijällä oli selkeät pääosaamisalueet, ja lähdimme luonnollisesti hyödyntämään tätä työn aihepiirien jakamisessa. Esimerkiksi markkinoinnin paremmin hallitseva osapuoli tuotti ensin aiheesta alustavan tekstin, jonka jälkeen teksti käsiteltiin yhdessä läpi ja siihen lisättiin myös toisen osapuolen tärkeäksi näkemät asiat. Ne aihealueet, joista kummallakaan tekijällä ei ollut erikoisosaamista, tuotettiin alusta loppuun yhteisvoimin. Ulkopuolinen toimeksiantaja olisi todennäköisesti lisännyt prosessin haastavuutta, koska olisimme joutuneet huomioimaan omien näkemystemme lisäksi myös ulkopuolisen tahon mielipiteitä esimerkiksi sisältöön ja aikataulutukseen liittyen. Toisaalta toimeksiantajan mukana olemisen liiketoimintasuunnitelman tekoprosessissa olisi antanut työlle valmiit raamit joiden mukaan toimia.

Haasteiltakaan ei opinnäytetyön tekemisen aikana vältytty. Opinnäytetyöprosessin aikana suunnitellun liiketoimintamme osakkaiden elämäntilanteet muuttuivat, joka osaltaan aiheutti muutoksia etenkin liiketoimintasuunnitelmaosuuteen. Muutosten seurauksena työ muuttui hieman hypoteettisempaan suuntaan ja tulevaisuuslähtöisemmäksi. Tästä johtuen monien asioiden käsittely hankaloitui, kun konkretian sijasta jouduimme turvautumaan suunniteltua enemmän ennustamiseen. Myös teoriaosuus tuntui aika ajoin hieman turhauttavalta, koska opinnäytetyön tekijöillä oli valmiit näkemykset monesta asiasta ja vahvasti lähteisiin pohjautuva kirjoitustapa ei tuntunut kummastakaan tekijästä omimmalta työskentelytavalta. Paikoitellen myös aiheiden rajaaminen oli työlästä. Esimerkiksi markkinointi ja rahoitus ovat valtavia kokonaisuuksia, joten vain oleelliseen ja omalta kannaltamme käytettävään materiaaliin keskittyminen vei aikaa.

Kokonaisuutena opinnäytetyön lopputulos oli mielestämme hyvä ja vastasi sille asettamiamme tavoitteita. Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta uskomme olevan kaavaimallemme liiketoiminnalle paljon hyötyä ja selkeistä lähtökohdista huolimatta moni asia tarkentui prosessin aikana lisää. Myös muut liiketoimintaamme mukaan lähdössä olevat tahot olivat tyytyväisiä aikaansaannokseemme. Vaikka näkemyksemme menivätkin koko ajan hyvin yksin, paljastui suunnitelmaa tehtäessä kuitenkin selkeitä ajatuseroja muutamissa asioissa ja oli hyvä, että mielikuvia saatiin tässä vaiheessa yhtiäistettyä.

Yhteenvetona toteamme liiketoimintasuunnitelman tekemisen olleen meille antoisa kokonaisuus, ja haluamme korostaa itse lopputuotoksen lisäksi myös sen laatimisprosessin hyötyjä. Liiketoimintasuunnitelman hyödynnettävyys on kuitenkin mielestämme hyvin tapauskohtaista ja esimerkiksi toimiala, liiketoiminnan laajuus ja rahoituksen tarve vaikuttavat suuresti siihen millainen liiketoimintasuunnitelma vaaditaan. Liiketoimintasuunnitelman tulisi mielestämme palvella käytännön tarpeita, eikä hieno suunnitelma itsessään saisi olla tekemisen päätarkoitus.

LÄHTEET

Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. 1.painos. Helsinki: WSOY.

Alikoski, R., Viitasalo, J., & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. 1.painos. Helsinki: WSOY.

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Gurumarkkinointi. 1.painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Asiatieto Oy. 2012. Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. 21.painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Davis, R. 2007. Google. Kuinka varmistat verkkonäkyvyytesi. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Etsi toimitiloja. 2014. Toimitilat.fi. Luettu 10.12.2014.
<http://www.toimitilat.fi/hakukone/>

Holopainen, T. 2008. Yrityksen perustajan opas. Silta yrittäjyyteen. 14. painos. Helsinki: Edita.

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. 1.painos. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. 1.painos. Juva. WSOY.

Juslèn, J. 2011. Nettimarkkinoinnin karttakirja. 1.painos. Lahti: Tietosykli Oy.

Kaupparekisterilaki 2.2.1979/129.

Kinkki, S & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. 1.painos. Vantaa: Sanoma Pro Oy.

Korpi, T. 2010. Älä keskeytä mua!. Markkinointi sosiaalisessa mediassa. 1.painos. Tampere: Werkkommerz.

Käsittelymaksujen ohjeet. 2014. Patentti- ja rekisterihallitus. Luettu 25.10.2014.
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/hinnasto/kasittelymaksujenohjeet.html#maksuohje>

Laki avoimesta ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389.

Laki elinkeinonharjoittamisen oikeudesta 27.9.1919/122.

Laki liikehuoneiston vuokrauksesta 13.3.1995/482.

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin! 1. painos. Helsinki: Tammi.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma. Käytännön yritystoiminta. 1.painos. Keuruu: Otava.

Mainostajien liitto. 2009. Klikkaa tästä. Internetmarkkinoinnin käsikirja. V.09. 1.painos. Vaasa: Mainostajien Liitto.

MaNi Consulting. 2012. Liikeidea, strategia, missio. Luettu 15.11.2014. <http://www.maniconsulting.fi/yrityksen-johtaminen/liikeidea-strategia-missio/>

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.-2.painos. Keuruu: Otava.

Metso. 2014. Missio ja visio. Luettu 15.11.2014. http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-050830-2256F-7C943?OpenDocument#.VGgB6vRdXpc

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Osuuskuntalaki 14.6.2013/421.

Osuuskunnan perustamisilmoitus. 2014. Patentti- ja rekisterihallitus. Luettu 25.10.2014. <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyritysmuodot/osuuskunta/perustaminen.html>

Palkan sivukulut 2014. 2014. Ennakkoverokonsultointi Oy. Luettu 9.12.2014. www.ennakovero.fi/palkan_sivukulut%202014.html

Palkkatuki. 2014. TE-palvelut. Luettu 27.10.2014. http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/

Patentti- ja rekisterihallitus. 2014. Nimihaku. Luettu 5.12.2014. https://virre.prh.fi/novus/tradeNameSearch?_flowExecutionKey=_cCE4D457A-EF99-4E75-CDE4-3022F9639E63_k57DAE735-3374-D7E0-A8E7-37E9524D2401

Puustinen, T. 2004. Avain omaa yritykseen. 1. painos. Keuruu: Otava.

Pyykkönen, R. 2007. Tavoitteet todeksi markkinoilla. Markkinoinnin analyysi- ja kehittämistyökalut. 1.painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1. painos. Helsinki: Edita.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. painos. Helsinki: Edita.

Rahoituksen hakeminen. 2014. Finnvera. Luettu 27.10.2014. <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoituksen-hakeminen>

Rahoituksen hinta. 2014. Finnvera. Luettu 27.10.2014. <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoituksen-hakeminen>

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Yrittäjän käsikirja 2007. 1.painos. Vaasa: Pohjantähti.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. 1. painos. Helsinki: Otava.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos. Hämeenlinna: Tietosykli Oy.

Rope, T. 2005. Markkinoilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. 1.painos. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Rope, T. 2011. Voita markkinoilla. 1.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. 2014. TE-palvelut. Luettu 27.10.2014.
http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

Takala, T. Markkinoinnin musta kirja. Totuus seuraavan sukupolven markkinoinnista. 1. painos. Porvoo: WSOY.

Toiminimilaki 2.2.1979/128.

Tolvanen, V. 2013. Missio, arvot, strategia, visio, viestintä. Luettu 15.11.2014.
<http://villetolvanen.com/2013/10/03/missio-arvot-strategia-visio-viestinta/>

Työaikalaki. 9.8.1996/605.

Työehtosopimuslaki. 7.6.1946/436.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.

Veikkaus. 2014. Arvot, visio, missio. Luettu 15.11.2014.
<https://www.veikkaus.fi/fi/yritysTietoa/arvot>

Verohallinto. 2014. Yrityksen perustaminen. Osakeyhtiö ja osuuskunta. Luettu 5.12.2014.
http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Perustaminen

Vuosilomalaki. 18.3.2005/162.

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)