

Opinnäytetyö (AMK)  
Liiketalouden koulutusohjelma  
BisnesAkademia  
2015

Arttu Hiisivirta

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA ALOITTAVALLE KUNTOSALIYRITYKSELLE

Salon Voimatalo



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Arttu Hiisivirta

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN KUNTOSALIYRITYKSELLE

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä teoriapohja liiketoiminnan aloittamisesta ja liiketoimintasuunnitelman laatimisesta, sekä hyödyntää tätä teoriapohjaa tulevaisuudessa perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Apuna on käytetty liiketalouteen liittyvää kirjallisuutta ja internet-sivustoja. Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää tulevaisuudessa siinä kuvatun yrityksen perustamisen pohjana.

Opinnäytetyössä laadittiin liiketoimintasuunnitelma Saloon perustettavalle kuntosalirytykselle. Opinnäytetyössä käsitellään teorianäkökulmasta liiketoimintasuunnitelmaa ja liiketoiminnan aloittamisen kulmakiviä. Näihin lukeutuvat yritysmuodon valinta, yrityksen liiketoiminnan aloittamiseen liittyvät seikat, liiketoiminnan aloittamiseen liittyvät analyysit sekä tietoa markkinointisuunnitelmasta ja rahoituksesta. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi yrityksen perusajatus, liikeidea ja strategia. Siinä analysoidaan liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä seikkoja, kuten kilpailutilannetta, asiakastilannetta ja markkinoita sekä muita ympäristötekijöitä. Työn markkinointisuunnitelmassa käydään läpi markkinointiviestintää kilpailukeinona ja pohditaan eri asiakassegmenteille suunnattavia vaihtoehtoja. Aloitettavaan liiketoimintaan liittyviä seikkoja, kuten mahdollisuuksia ja vaatimuksia analysoidaan mm. SWOT-analyysin, asiakas/tuotematriisin ja rahoituslaskelman avulla. Lopuksi pohditaan kuntosaliryrittäjäksi lähtöä ja opinnäytetyön tekoa aiheeseen liittyen.

## ASIASANAT:

liiketoiminta, liiketoimintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma, rahoitussuunnitelma

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business | Entrepreneurship and e-Business/Business Academy

April 2015 | 44

Kai Schleutker

Arttu Hiisivirta

## BUSINESS PLAN FOR A START-UP GYM

The meaning of this thesis was to gather a solid theory base on how to start a business and how to create a solid business plan. All of the theory has been gathered from literature on business economics and various websites.

The purpose of this thesis was to create a business plan for a start-up gym. The theory part of this thesis explores the different forms of business, the basics of starting a business and the analyses required to get started. It also explains the fundamentals of a business plan and the basics of a marketing plan and a financial plan. The actual business plan consists of the basic idea of the company, the business idea and strategies, starting analyses, marketing plan and a financial plan. The marketing plan explores the different ways of marketing and the different segments of customers. The key points of a starting business are being analyzed with a variety of analyses, for example a SWOT-analysis, a customer-product matrix and a financial plan.

KEYWORDS:

business, business plan, marketing plan, financial plan

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA SALON VOIMATALO</b>	<b>7</b>
<b>3 MARKKINOINTISUUNNITELMA</b>	<b>9</b>
3.1 Markkinoinnin kilpailukeinot Salon Voimatalon näkökulmasta	10
3.2 Markkinointiviestintä kilpailukeinona	11
3.3 Markkinointiviestinnän kohderyhmät, tavoitteet ja strategiat	12
3.4 Markkinointiviestintä Salon Voimatalossa	12
3.5 Salon Voimatalon markkinointiviestintäkanavat	15
3.5.1 Facebook	16
3.5.2 Instagram	16
3.5.3 Kotisivut	17
3.5.4 Lehdet	17
3.5.5 Tapahtumat	18
<b>4 YRITYSMUODON VALINTA</b>	<b>19</b>
<b>5 YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN</b>	<b>21</b>
5.1 Toiminta-ajatus ja liikeidea	21
5.2 Visio ja arvot	23
5.3 Strategia	24
5.3.1 Tilat	25
5.3.2 Välineet	26
5.3.3 Palvelut	27
5.3.4 Palveluiden tuotteistaminen	27
5.4 Strategiset tavoitteet	29
5.5 Oma osaaminen	31
<b>6 ALKAVAN LIIKETOIMINNAN ANALYSOINTI</b>	<b>33</b>
6.1 Kilpailija-analyysi	33
6.2 Asiakkaiden ja markkinoiden analysointi	36
6.3 Asiakas-tuotematriisi	41
6.4 SWOT-analyysi	41

<b>7 RAHOITUS</b>	<b>44</b>
7.1 Rahoitusbudjetti	45
7.2 Oma pääoma	45
7.3 Vieras pääoma	46
7.4 Kuntosalin tarpeet	46
<b>8 RAHOITUSLASKELMA</b>	<b>48</b>
<b>9 POHDINTA</b>	<b>49</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Markkinointiviestintä kilpailukeinona	12
Kuvio 2. Markkinat ja niiden muodostuminen	37
Kuvio 3. Asiakas-tuotematriisi	41
Kuvio 4. Perinteinen SWOT-analyysi	43

# 1 JOHDANTO

Kuntoilu ja kehon muokkaus ovat viimeisen viiden vuoden aikana nousseet ennen näkemättömään suosioon ympäri maailmaa. Ensimmäisen suosion pyrähdysten kuntosaliharjoittelu sai 1970-luvulla, jolloin lajin keulakuvina toimivat useat kehonrakennuslegendat, kuten Arnold Schwarzenegger ja Lou Ferrigno. Isoin kasvupyrähdys kuntosaliharjoittelulle on kuitenkin tapahtunut 2000-luvulla.

Kuntoilusta on tullut ikään kuin muoti-ilmiö nuorten ja keski-ikäisten keskuudessa. Käsitteet ihmisen ihanteellisesta kehosta ovat muuttuneet rajusti viime vuosina ja nykyään kuntosalit ovat täynnä eri-ikäisiä ihmisiä rehkimässä omien tavoitteidensa eteen.

Osalle tästä kuntoilutrendistä on muotoutunut elinkeino. Hurja suosion kasvu kuntoilun ja hyvinvoinnin alalla on luonut runsaasti markkina-alaa uusille yrityksille. Uudet yritykset nostavat päitään jatkuvasti. Viime vuosina erityisesti erilaiset lisäravinne-, treenivaate- ja kuntosalirytykset ovat lisääntyneet huimasti. Tämänhetkisestä talouden tilanteesta huolimatta ihmiset ovat valmiita sijoittamaan omaan kehoonsa ja hyvinvointiinsa aikaa ja rahaa.

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kuntosalirytykselle. Olen itse erittäin kiinnostunut alasta ja kuntosaliharjoittelu on ollut osa elämäni jo pitkän ajan. Tulevaisuudessa toivon voivani perustaa kuntosalirytyksen, jolloin tämä liiketoimintasuunnitelma toimisi liiketoimintani pohjana.

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA SALON VOIMATALO

Yrityksen alkuvaiheessa on yleensä paljon käytännön asioita hoidettavana. Aikaakin on niukalti. Ongelmia ja ratkaistavia kysymyksiä tulee niin runsaasti, että oleellisia tulokseen vaikuttavia asioita saattaa jäädä huomaamatta. Alussa tehdyt valinnat ja päätökset vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. Kannattaa pysähtyä hetkeksi ja ajatella toimintaympäristöä ja omaa toimintaa kokonaisuutena. Suunnittelu ja varautuminen erilaisiin yrityselämän tilanteisiin on kilpailuetu. (Ruuska ym. 2001. 4.)

Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu yrittäjälle ja hänen sidosryhmilleen yrityksen perustamisvaiheessa ja myös jatkossa, kun yrityksen toimintaa suunnitellaan eteenpäin. Sen avulla pystytään kehittämään ja arvioimaan yritysideaa aloittamisvaiheesta toteutukseen asti. Myöhemmin liiketoimintasuunnitelma on keskeinen yrityksen toimintojen kehittämisväline. (Raatikainen 2011. 42.)

Liiketoimintasuunnitelma on vakiintunut tarkoittamaan myös rahoitusneuvottelujen pohjapaperia. Kun haetaan lainaa pankista tai riskirahoitusta pääomasijoittajalta, edellytetään yleensä kunnan liiketoimintasuunnitelmaa jo keskustelujen alkuvaiheessa. Se toimii myös jatkuvana kehittämisen runkona pääomasijoittajan ja yrityksen kanssakäymisessä, esim. hallitustyöskentelyssä.

Yrityksen suunnittelujärjestelmiä on runsaasti ja liiketoimintasuunnitelmaankin voidaan päätyä monella tavalla. Useimpien liiketoiminnan kehittämisprosessien pohjana on kuitenkin luonnollinen etenemisjärjestys. Ensin analysoidaan yrityksen nykytilanne, sen jälkeen mitä ympärillämme tapahtuu, sitten valitaan yrityksen kehityssuunta ja mietitään keinot, millä haluttuun suuntaan päästään sekä ryhdytään toimenpiteisiin. Seuraavassa on esitetty kaaviona suunnitteluprosessi, joka on pohjana liiketoimintasuunnitelman sisällölle. (Ruuska ym. 2001. 12.)

Liiketoimintasuunnitelman sisältönä on normaalisti

- Yrityksen lähtötilanteen kuvaus ja analysointi

- Markkinoiden ja kilpailutilanteen kuvaus ja analysointi
- Yrityksen tavoitteet ja strategia
- Yrityksen eri toimintojen järjestelyt ja kehittämissuunnitelmat
- Taloudelliset laskelmat
- Tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arviointi. (Ruuska ym. 2001. 5.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yrittäjälle kuin yrittäjälle lähtökohta liiketoiminnan aloittamiselle. Kuntosaliyrittäjälle liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu perustamisvaiheesta aina onnistuneen toiminnan jatkamiseen. Alalla uudet trendit nostavat päätään kokoajan ja kilpailijat keksivät uusia keinoja haa-liakseen asiakkaita. Kattavassa liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan jo olemassaolevat kuntosalit siltä alueelta mistä asiakkaita oletetaan tulevan. Hyvää liiketoimintasuunnitelmaa pidetään myös ajantasalla ja päivitetään kun markkinoilla tai liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia.

Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan myös Voimatalossa käyttämään jatkuvana työkaluna liiketoiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen. Liiketoimintasuunnitelman pariin tullaan palaamaan tasaisin väliajoin ja siihen tehdään mahdollisia muutoksia, päivityksiä ja tarkastellaan missä mennään verrattuna alunperin suunniteltuun tavoitteeseen. Kuntosalin perustajalle liiketoimintasuunnitelma toimii yhtäläillä toiminnan tukipilarina kuin tyhjänä kanvaasina, johon voi kirjata omat ideansa.



### 3 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Markkinointisuunnitelma kertoo, miten luomme suunnitelmallisesti kysyntää halutussa kohderyhmässä yrityksen tuotteille ja palveluille. Yrittäjälle markkinointisuunnitelman teko on koko liiketoimintasuunnitelman tärkein osa. Markkinointisuunnitelmassa mietitään yrityksen strategian mukaiset tuote- ja palvelukokonaisuudet sekä niiden kannattava hinnoittelu. Lisäksi yrittäjä suunnittelee tarkkaan yrityksensä jakelukanavat sekä markkinointiviestinnän, jonka avulla kohderyhmä saadaan tietoiseksi yrityksen erinomaisista tuotteista ja palveluista. Asiakas herätetään huomaamaan tarve asioida yrityksessä. (Hesso 2013. 14-15.)

Markkinointisuunnitelman keskeisiä peruslähtökohtia ovat

- Asiakkaat, heidän tarpeensa, ostoperusteensa ja valitut kohderyhmät, joihin valittujen toimenpiteiden pitäisi ensisijaisesti kohdistua
- Kilpailutilanne, johon markkinointi tulee sopeuttaa
- Omat vahvuudet, joiden varaan toimet on suunniteltava ja heikkoudet, jotka kertovat kehityskohteet
- Itse asetetut tavoitteet, liikeidea ja strategia, jotka auttavat tarkentamaan ja mittaamaan tehokkaat toimet. (Ruuska ym. 2001. 98.)

Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu kahdella tasolla: strategisesti eli useiden vuosien tähtäimellä ja operatiivisesti eli vuodeksi kerrallaan. Strategia tarkoittaa yrityksen tietoisesti valitsemissa keinoissa päämäärään pääsemiseksi. Operaatiot taas ovat käytännön markkinointitoimia, esimerkiksi mainoskampanjan toteuttamista. Molempia tarvitaan, jotta suunnittelu olisi pitkäjänteistä, sillä markkinoinnin tulokset voivat näkyä vasta vuosien kuluttua. (Bergström, Leppänen 2009. 38.)

Strateginen suunnittelu ulottuu ajassa kauemmaksi kuin operatiivinen, joten strategiset suunnitelmat eivät sisällä paljon numeroita. Operatiiviset suunnitelmat sen sijaan pyrkivät tekemään mahdollisimman tarkoiksi 1-2 vuoden tähtäimellä. Mitä suurempi yritys on, sitä pitempi myös suunnittelun aikajänneen

tulisi olla, koska suuren yrityksen suuntaa ja toimintatapaa on vaikea muuttaa nopeasti. (Bergström, Leppänen 2009. 38.)

Suunnittelun lähtökohtana on tieto markkinoinnin ja asiakkuuksien nykytilasta sekä ennusteet tulevaisuudesta. Markkinointisuunnitelman laatimiseksi tehdäänkin markkinointitutkimuksia ja erilaisia analyyskejä. Ulkoiset analyysit kartoittavat markkinatilannetta, kilpailijoita ja ympäristön muutoksia, esimerkiksi väestömuutoksia, tekniikan kehitystä, lainsäädännön muutoksia sekä taloudellisia ja poliittisia ennusteita. Sisäiset analyysit voivat selvittää yrityksen omia resursseja ja nykytilaa esimerkiksi asiakkuuksien hallinnassa ja verkostosuhteissa. Sisäiset analyysit voivat liittyä myös henkilöstöön, tuotteisiin kannattavuuteen ja markkinointiviestintään. (Bergström, Leppänen 2009. 39.)

### 3.1 Markkinoinnin kilpailukeinot Salon Voimatalon näkökulmasta

Tarkastellaan markkinoinnin kilpailukeinoja Salon Voimapuodin näkökulmasta. Markkinoinnissa käytettävät kilpailukeinot voidaan jaotella ryhmiin niin sanotun 4P-mallin mukaan (Product, Price, Place, Promotion) eli suomeksi tuotteeseen, hintaan, jakeluun ja markkinointiviestintään.

#### **Tuote**

Tuote, eli itse kuntosalin on seudulla ainutlaatuinen. Muut Salon kuntosalit eivät tarjoa nykyaikaiseen toiminnalliseen ja voimaharjoitteluun vaadittavia tiloja, välineitä tai laitteita. Voimatalon tarjoama henkilökohtainen valmennus ja lisäravinnemyynti ohittaa myös kilpailijansa tarjoamalla kätevät ja edulliset ratkaisut molempiin. Tuote on kuntosalin tärkein kilpailukeino vielä kun Salossa kilpailutilanne pysyy samana.

## **Hinta**

Kuntosalikortin hinta Voimatalolla on edullisempi kuin muilla Salon isommilla kuntosaleilla. Hinnat muilla kuntosaleilla perustuvat usein siihen, että niissä tarjotaan myös ryhmäliikuntatunteja, jotka nostavat kuluja. Salon Voimatalo tarjoaa kuitenkin vain itse kuntosaliharjoittelun ilman ryhmäliikuntaa. Hinta on Voimatalolle itse tuotteen jälkeen tärkeimpiä kilpailuvaltteja, sillä se houkuttelee niitä paikalle, jotka eivät halua maksaa lisähintaa ryhmäliikunnan aiheuttamien kulu- jen takia.

## **Jakelutie**

Kuntosalin palvelut sijoittuvat omiin tiloihin. Kuntosalin sijainti on pienessä kau- pungissa tärkeä osa-alue. Kuntosalille tulee löytää toimitilat, jotka sijaitsevat lähellä keskustaa, mutta kuitenkin sellaisessa paikassa johon on helppo tulla autolla, pyörällä tai kävellen.

### 3.2 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjooman näkyväksi, joten viestin- nällä on suuri merkitys sekä mielikuvan luomisessa että ostojen aikaansaami- sessa. Markkinointiviestinnän avulla luodaan tunnettuutta ja yrityskuvaa, ane- taan tietoa tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista sekä pyritään vaikuttamaan ky- syntään ja ylläpitämään asiakassuhteita.

Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa monella tavalla, kuten esimerkiksi käyt- tämällä mainonnan eri muotoja tai järjestämällä tapahtumia myynnin edistä- miseksi. Markkinoijan on osattava valita viestinnän monista keinoista sopivat tavat lähestyä eri kohderyhmiä eri tilanteissa. (Bergström, Leppänen 2009. 328)

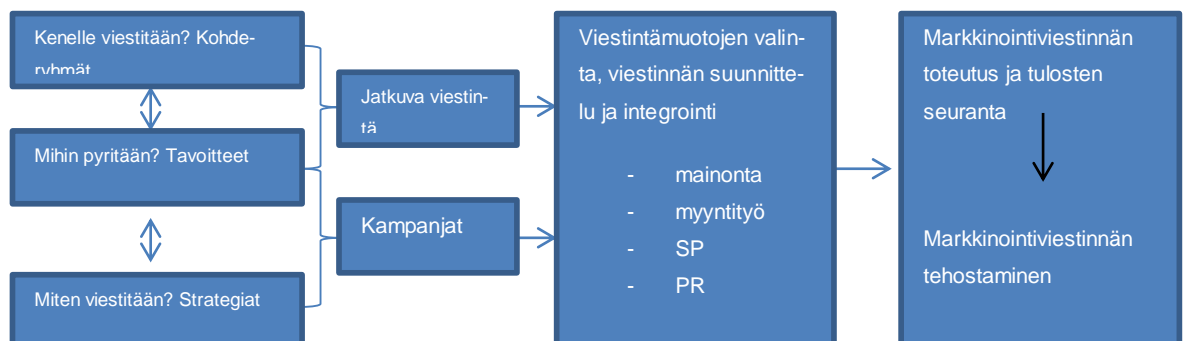
Uuden yrityksen on käytettävä kaikki saatavilla olevat markkinointikeinot, jotta liiketoiminta saadaan sujuvasti liikkeelle. Yrityksen markkinointi tehdään nyky- päivänä isoilta osin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisessa mediassa markki-

nointi on pääasiassa ilmaista, jos yrittäjä niin haluaa. Maksullisia lisätyökaluja some-markkinointiin saa suhteellisen edullisesti. Esimerkiksi facebook ja google tarjoavat täsmällistä mainontaa palveluiden käyttäjille. Yrittäjänä on pysyttävä aktiivisesti mukana sosiaalisen median tempauksissa ja jatkuvasti muuttuvissa trendeissä.

### 3.3 Markkinointiviestinnän kohderyhmät, tavoitteet ja strategiat

Markkinointiviestintä suunnitellaan yleensä kohderyhmittäin niin, että viestinnästä muodostuu haluttu yhtenäinen ja samanlinjainen kokonaisuus. Viestintää tulee siis tarkastella sekä koko yrityksen näkökulmasta että yksittäisten kohderyhmien kannalta. Markkinointiviestinnän kohderyhmiä voi olla hyvin monenlaisia, esimerkiksi nykyiset ostajat, mahdolliset ostajat, tuotteen lopulliset käyttäjät, jälleenmyyjät, suosittelijat, mediat tai niin sanottu suuri yleisö. Osa markkinointiviestinnästä, esimerkiksi imagomainonta, voidaan suunnata lähes kaikille kohderyhmille. Toisaalta viestintää voidaan kohdistaa hyvin kapeaksi rajatulle kohderyhmälle, esimerkiksi tarkasti valituille nykyisille kanta-asiakkaille tai omalle asiakaspalveluhenkilöstölle. Viestintäkeinot ja käytettävät mediat valitaan niin, että eri kohderyhmät tavoitetaan parhaalla mahdollisella tavalla ja mahdollisimman pienin kustannuksin. (Bergström, Leppänen 2009. 329)

### 3.4 Markkinointiviestintä Salon Voimatalossa



Kuvio 1. Markkinointiviestintä kilpailukeinona. (Bergström & Leppänen, 2009, 328.)

Käytän Salon Voimatalon markkinointiviestinnän suunnitteluun Bergströmin ja Leppäsen kuviota markkinointiviestinnän käyttämisestä kilpailukeinona. Bergström ja Leppänen (2009, 328) esittävät kuviolla miten yrityksen markkinointiviestinnän suunnittelussa on tärkeää löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Kenelle viestitään, mihin viestinnällä pyritään ja miten viestiminen yleisesti tapahtuu?

Näihin kysymyksiin on Voimatalon osattava vastata kun yrityksen toimintaa lähdetään lanseeraamaan. Alustavien kysymysten pohjalta lähdetään kehittämään markkinointiviestintää kuvion mukaan yrityksen tarpeisiin sopivaksi.

### **Kenelle viestitään, kohderyhmät?**

Kuntosaliryittämisen hienouksiin kuuluu, että saa tehdä työtä kaiken ikäisten ihmiset kanssa. Kuntosalilla käyvät niin vanhat, keski-ikäiset, kuin nuoretkin. Jokaisella ikäryhmällä on omat vaatimuksensa ja tavoitteensa koskien kuntoiluharrastusta.

Nuorilla harjoittelun tarkoituksena on usein oman olemuksensa kohentaminen, kunnan kohottaminen ja muihin harrastuksiin liittyvä lihaskunnan kasvattaminen. He ovat myös usein merkkietoisia kun kyseessä on harjoitteluvälineet ja -varusteet. Nuorilla riittää usein treeni-intoa jo omasta takaa, ja tuntevat harjoittelun perusteet, jolloin ohjauksen tarve on pienempi kuin vanhemmilla ikäluokilla.

Keski-ikäisillä ja eläkeläisillä taas kuntosali on usein elämänlaadun parantamisen väline. Painon pudottaminen sekä lihaskunnan palauttaminen ja parantaminen on usein tavoitteena kun kyseiseen ikäluokkaan kuuluva henkilö aloittaa kuntoiluharrastuksen. Toki joukkoon mahtuu myös niitä kenellä on vankka tausta painoharjoittelusta, jolloin vaatimukset ovat osaltaan erilaiset. Näiden ikäluokkien tarve ohjaukselle on usein myös suurempi verrattuna nuoriin kuntoilijoihin ja nämä arvostavat ammattitaitoista palvelua kuntosaleilla. Salon Voima-

talo tulisi soveltumaan kaiken ikäisille kuntoilijoille, mutta pääasiassa markkinointi tulitaisiin kohdentamaan nuoriin aikuisiin ja keski-ikäisiin, joilla on mahdollisuudet harjoitella tavoitteellisesti ja käyttää kuntosalin laajaa tarjontaa hyväkseen.

## **Nuoret**

Tällä hetkellä Salon seudulla nuoret ikäluokat ovat suuria ja joukosta löytyy runsaasti salitreeneistä kiinnostuneita. Nuorten ja nuorten aikuisten keskuudessa kuntoiluinnostus on suurimmillaan ja potentiaalisia asiakkaita on paljon.

Nuorten asiakasryhmä on hyvin tietoinen alalla vallitsevista treendeistä, tarjonnasta ja hinnoista. Nämä ovat tälle ryhmälle markkinoitaessa tärkeitä kulmakiiviä. Nuoriin vetoaa kuntosaleissa usein modernit ja tyylikkääät tilat sekä edulliset hinnat. Markkinointia on harrastettava siellä missä nuoret viettävät ison osan ajastaan, sosiaalisessa mediassa. Aktiivinen toiminta ja mainostus sosiaalisessa mediassa saa nuorten kiinnostuksen heräämään paremmin kuin muu markkinointi. Sosiaalisessa mediassa on helppo esitellä salin puitteita ja palveluita kuvien ja videoiden muodossa. Näillä saadaan houkuteltua potentiaalisia asiakkaita kiinnostumaan yrityksestä ja katsastamaan vaikka nettisivuilta tarkempaa tietoa tarjonnasta ja hinnoista.

## **Keski-ikäiset**

Keski-ikäisten ryhmä omaa segmenteistä parhaan maksuvalmiuden. Tässä ikäryhmässä vaatimukset salia kohtaan ovat osittain samantapaiset kuin nuorilla, joskin pieniä eroja on. Tälle ikäryhmälle kuntosalin tarjonta ja palvelut ovat tärkeimpiä seikkoja kuntosalia valittaessa. Työarjen keskellä kuntosalilla käynti vie aikaa muusta tekemisestä, joten palveluita on tärkeää olla tarjolla samassa paikassa. Kun palvelut kuten lisäravinnemyynti, hieronta, solarium, kosmetologiset hoidot ym. löytyvät saman katon alta, säästää se aikaa muuhun arjen toimintaan käytettäväksi. Viikot päivätöissä käyvät kuntoilijat joutuvat käymään ruuh-

ka-aikana salilla, jolloin puitteet tulisivat olla sellaiset, että ruuhkasta huolimatta harjoittelu olisi vaivatonta ja mukavaa. Liian ahdas ja huonosti varusteltu sali ei varmasti vetoa työpäivän jälkeen kovin moneen.

Nykypäivänä monet aikuiset ovat nuorten tavoin mukana sosiaalisessa mediassa. Markkinointi tälle ikäryhmälle on tärkeää tehdä niin sosiaalisessa mediassa kuin perinteisemmillä markkinointikanavillakin esimerkiksi printtimediassa.

## **Eläkeläiset**

Eläkeläiset ja eläkeikää lähestyvä ikäluokka ovat pienin näistä kolmesta asiakasryhmästä. Useiden televisio-ohjelmien ja lehtiartikkelien myötä kuitenkin myös tämä ikäluokka on alkanut löytämään tiensä kuntosalille. Tälle ikäluokalle varsinkin palvelun laatu on suuressa arvossa. Kuntoilut aloittaminen ja treenitapojen oppiminen on tehtävä sujuvaksi hyvällä palvelulla ja opastuksella. Kuntosalin välinesisältö ei ole niin tärkeää, vaan kuntoilua harjoitetaan niillä liikkeillä ja välineillä mitä on opastettu.

Markkinoinnin näkökulmasta tämä ikäryhmä on ehkä työläin tavoittaa. Harvemmin sosiaalisessa mediassa aikaa viettävä ikäryhmä saa informaatiossa televisio, lehti ja radiomainonnasta, sekä puskaradion ja muun pienemmän markkinoinnin kanavista. Tärkeää on jakaa informaatiota sisältävää printtiä paikkoihin, joissa se tarttuu mukaan luonnollisesti.

### **3.5 Salon Voimatalon markkinointiviestintäkanavat**

Kuntosali tulee ensimmäisten vuosien aikana käyttämään markkinointiin pääasiassa sosiaalista mediaa, kotisivuja, paikallislehtiä sekä tapahtumia. Pääpaino modernilla yrityksellä tulee olla sosiaalisessa mediassa. Voimatalon pääkohderyhmiin kuuluvat asiakkaat ovat yleisesti ottaen hyvin aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä. Nuoret ja ajan hermolla olevat keski-ikäiset asiakkaat saavat ison osan tiedosta sosiaalisen median kautta, joko yritykseltä itseltään tai kolmannen, palvelua tai tuotetta mahdollisesti kokeilleen, osapuolen kautta.

Siinä missä pääpaino pidetään sosiaalisessa mediassa, ei sovi kuitenkaan unohtaa perinteisempiä viestintäkanavia kuten sanomalehtiä ja ilmaisjakeluprinttiä. Paikallisilla sanomalehdillä saadaan tavoitettua ne asiakkaat, jotka eivät välttämättä lue uutisiaan sosiaalisesta mediasta ja ilmaisjakelulehdet taas tavoittavat ne kenelle ei maksullista paikallislehteä tule.

### 3.5.1 Facebook

Facebook-sivujen luominen yritykselle on nykypäivänä jo lähes itsestään selvyyttä. Facebookista on tullut googlen ohella suosituimpia lähteitä, joista ihmiset saavat tietoa yrityksistä.

Voimatalon Facebook-sivuille luodaan jatkuvasti uutta sisältöä päivittämällä informaatiota tulevista tapahtumista, ohjauksista, tarjouksista ja muusta kuntosalin liittyvästä toiminnasta. Käyttäjiä aktivoidaan järjestämällä kilpailuja ja arvontoja, käytetään näin hyväkseen asiakkaiden omia verkostoja näkyvyyden lisäämiseksi. Kuntosalin on tärkeää olla helposti lähestyttävissä sosiaalisen median kautta. Kun asiakas kommentoi tai kysyy sivuilla jotain, annetaan hänelle siihen vastaus.

Pelkkä Facebook-profiilin luominen on ensimmäinen askel. Facebook-mainonnan tehostamiseksi yritys tulee käyttämään pienen summan rahaa palvelun maksullisiin mainoksiin. Nämä mainokset tavoittavat tehokkaasti seudulla asuvat kuluttajat ja saavat yrityksen nimeä esille.

### 3.5.2 Instagram

Instagram-palvelun suosio Suomessa on kasvanut huimasti viimeisten vuosien aikana. Varsinkin nuorten keskuudessa Instagram-tili on melkein yhtä yleinen kuin Facebook. Modernit yritykset ovat ottaneet myös tämän sosiaalisen medi-



an palvelun käyttöönsä, ja monet ovatkin saaneet siitä erittäin tehokkaan lisän markkinointiarsenaaliinsa. Instagram-sivuille ”tilapäivitykset” tehdään kuvilla ja kuvateksteillä.

Kuntosalin Instagram-sivulle tulisi tasaisin väliajoin päivityksiä eli kuvia kuntosalista, kävijöistä, henkilökunnasta ja yleisemmin sisältöä kuntoiluun liittyen. Instagram-tili antaisi myös mahdollisuuden kuntosalin kävijöille liittää itsensä kuvateksteillä kuntosaliin ja saada näin oma kuvansa näkymään myös kuntosalin sivuilla. Instagram-sivuilla voidaan myös Facebookin tapaan järjestää arvontoja ja kilpailuja.

### 3.5.3 Kotisivut

Voimapuodin kotisivut ovat pääasiallinen lähde informaatiolle liittyen salin palveluihin, puitteisiin, hintoihin ym. Eri markkinointikanavien kautta hankitut potentiaaliset asiakkaat tulevat kotisivuille etsimään konkreettista informaatiota kuntosalista. Tärkeää on, että sivut ovat modernit ja selkeät. Kuntosalin kotisivuilta tulisi löytymään yrityskuva, tietoa henkilökunnasta, kuvia ja tietoa puitteista, hinnasto ja yhteystiedot. Tarvittaessa sivuja voidaan laajentaa muun muassa liittämällä sivuille verkkokauppa.

Kotisivut ovat tärkein lähde yritykseen liittyvään informaatioon, joten se tulisi löytyä myös helposti googlettamalla. Kotisivuille päivitettäisiin säännöllisin väliajoin tietoa tarjouksista, tapahtumista ja palveluista, jolloin myös google havaitsee kotisivut ja ne löytyvät pian ensimmäisten joukossa kuntosalia haettaessa.

### 3.5.4 Lehdet

Tavoitteena on saada paikalliset lehdet tekemään pienehkö artikkeli uudesta perustettavasta kuntosalista, esimerkiksi Salonjokilaakso ja Salon Seudun Sanomat tavoittavat suurimman osan seudun asukkaista, joten näihin lehtiin on tärkeä saada näkyvyyttä. Aluksi lehtimainontaa voidaan harjoittaa tieheämmin,

jotta saadaan Salon Voimatalon nimeä esille. Kun asiakaskunta kasvaa, jää lehtimainonta kuitenkin hieman pienemmälle ja keskittyminen siirtyy sosiaaliseen mediaan ja tapahtumiin.

### 3.5.5 Tapahtumat

Salossa järjestetään vuoden aikana useita tapahtumia, joissa kuntoilualan yrityksen on tärkeää olla mukana. Erilaiset messut, kauppakeskustapahtumat, pienien seurojen ja yhdistysten järjestämät kokoontumiset, toritapahtumat ja muut vastaavat ovat hyviä mahdollisuuksia yritykselle tuoda nimensä näkyville.

Kaikkia tapahtumia ei voi eikä kannata kiertää, vaan valitaan kuntosaliryitykselle sopivimmat tapahtumat. Esimerkiksi urheilutapahtumat ja messut kuten Salomessut ja Naisex-messut ovat erinomaisia paikkoja kuntoilualalla toimivalle yritykselle.

## 4 YRITYSMUODON VALINTA

Yrityksen perustaminen suomessa ei ole kovinkaan vaikeaa. Toimintaa aloitettaessa on kuitenkin tärkeää, että valitaan juuri tarpeisiin sopiva yritysmuoto. Harjoitetaanko toimintaa yksityishenkilönä (toiminimenä) vai jossakin yhtiömuodossa? Ratkaisun perustaksi ei ole olemassa mitään yleispätevää mallia. Valinta on tehtävä perustettavan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Jokaisessa tapauksessa on erikseen huolellisesti harkittava, mikä on tarkoituksenmukaisin ja sopivin yritysmuoto. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 65.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa:

- yrityksen osallisten määrä
- oman ja/tai vieraan pääoman tarve ja määrä
- yrityksen ja sen omistajien verotus
- vastuu yrityksen veloista ja velvoitteista
- toiminnan tarkoitus, laajuus ja joustavuus
- voitonjako. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 65.)

Usein lähes ainoana yritysmuodon valintaan vaikuttavana tekijänä pidetään verotuksellisia näkökohtia. Lainsäädännön eri yritysmuodoille asettamat velvoitteet ja menettelytapasäännökset poikkeavat toisistaan kuitenkin siinä määrin, että myös muiden kuin verotuksellisten tekijöiden merkitys on syytä ottaa riittävästi huomioon. Myös yritysmuodon muuttamisen tarve tulisi ottaa huomioon jo perustamisvaiheessa, sillä yrityksen kasvun ja kehityksen myötä joudutaan usein muuttamaan yritysmuotoa kulloistakin liiketoimintaa parhaiten vastaavaksi. Näin ollen valitun yritysmuodon tulisi olla sellainen, että se on helposti muutettavissa toiminnan edellyttämäksi uudeksi yritysmuodoksi. (Holopainen, Levoonen 2008, 177.)

## **Osakeyhtiö yhtiömuotona**

Kuntosalin yhtiömuodoksi tulisi osakeyhtiö. Mahdollisia yhtiökumppaneita on jo löytynyt muutama, näiden potentiaalisten kumppanien kanssa tullaan tulevaisuudessa käymään keskusteluita siitä, olisiko oikeasti kiinnostusta lähteä mukaan kuntosalin toimintaan.

Osakeyhtiö on ns. pääomayhtiö, jossa osakkeenomistajat vastaavat yhtiön velvoitteista vain sijoittamallaan pääomapanoksella. Osakeyhtiölain vuonna 2006 tapahtuneen uudistamisen seurauksena yhtiömuodon sääntelyssä korostuivat entisestään osakeyhtiölain yleiset periaatteet, joita käytetään tulkinta-apuna lain yksittäisiä säännöksiä sovellettaessa. Osakeyhtiölain keskeisiä periaatteita ovat osakkeenomistajan rajoitettu vastuu, osakkeenomistajien yhdenvertaisuus ja enemmistöperiaate, johdon huolellisuusvelvoite, yhtiön pääoman pysyvyys sekä osakkeen luovutettavuus. (Yrittäjät.fi, 2014.)

Asianmukaisesti perustettu osakeyhtiö on omistajista erillinen, itsenäinen oikeushenkilö, joka vastaa itse omista velvoitteistaan. Osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2 500 euroa. Osakeyhtiö perustetaan siten, että osakkeenomistajat tekevät kirjallisen perustamissopimuksen ja allekirjoittavat sen. Allekirjoituksella osakkeenomistaja merkitsee perustamissopimuksesta ilmenevän määrän osakkeita. Samoin johdon jäsenten ja tilintarkastajien toimikausi ja tehtävät alkavat perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. (Yrittäjät.fi, 2014.)

## 5 YRITYSTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

Yrittäjäksi aikovalta edellytetään monipuolista osaamista, on tunnettava yrityksen toimiala, osattava tuotanto, markkinointi ja hallittava talousasioiden hoito. Myös yrityksen toimintaympäristön, markkinoiden ja kilpailijoiden tuntemus on tärkeää.

Jokainen yritys tarvitsee toimintansa perustaksi kantavan toiminta-ajatuksen. Hyvä yritysidea ja sen pohjalta rakennettu toimiva liikeidea yhdistettynä osaa-vaan yrittäjään luovat yritystoiminnan onnistumisen edellytykset. (Yrittäjät.fi, 2013.)

Halukkuus perustaa oma yritys kuntoilualalle juontaa juurensa monen vuoden kuntosaliharjoittelu- ja liikuntataustasta. Ajatus normaalista työarjesta ei myöskään ole koskaan houkuttanut, joten jossakin kohtaa elämää yrittäjäksi siirtyminen olisi luonnollinen ratkaisu. Vielä luonnollisempaa on tulevan yrityksen toimialan valinta, tavalla tai toisella kuntoilualan kanssa tulee vietettyä aikaa joka päivä, joten alan yrittäjäksi ryhtyminen on luontevaa.

Oma tieto ja taito kuntosalilla ja sen ulkopuolella tehtävästä harjoittelusta antaa itsessään jo hyvät valmiudet yrityksen perustamiseen. Liiketalouden koulutusohjelma on antanut avaimet käsiini yrityksen liiketoiminnan pyörittämiseen.

### 5.1 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Toiminta-ajatus on yrityksen ajatuksellinen perusta, toiminnan perussuunnan määrittäjä. Se vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on markkinoilla. Näin ollen sen tulisi vastata myös seuraaviin kysymyksiin: mihin tarpeeseen, kenelle, mitä. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Toisin sanoen liikeidea määrittelee sen, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. (Holopainen, Levonen 2008, 24 - 25.)

Yrityksen toiminta perustuu tarkasti suunniteltuun liikeideaan. Se ohjaa koko yrityksen ja jokaisen työntekijän toimintaa ja on pohjana markkinoinnille. Liikeidean laadinnassa lähtökohta on kohderyhmä eli kenelle tavaroita ja palveluja markkinoidaan. Kohderyhmää tutkitaan tarkasti, jotta osattaisiin tyydyttää asiakkaiden tarpeet kilpailijaa paremmin. On tärkeää tuntea kohderyhmän mieltymykset, ostotavat ja arvostukset sekä sen tapa seurata viestimiä. On tiedettävä esimerkiksi, mitä lehtiä kohderyhmään kuuluvat ihmiset lukevat tai mitä tv-ohjelmia kohderyhmä katsoo, jotta mainonta osataan kohdistaa oikein. Toinen tärkeä liikeidean osa on tavoiteltu mielikuva eli imago: Millainen kuva yrityksestä ja sen tuotteista halutaan luoda asiakkaiden mielessä. Kolmas vaihe liikeidean suunnittelussa on tarjonnasta päättäminen eli mitä asiakkaalle aiotaan markkinoida. Neljäs liikeidean osa on toimintatapa. Yrityksessä suunnitellaan ennakoon esimerkiksi tuotanto ja palvelutapa sekä mainonnan linjat ja hinnoittelun perusteet. (Bergström, Leppänen 2007, 20 - 21.)

### **Kuntosaliyritys Saloon**

Liiketoimintasuunnitelma on tehty Saloon lähitulevaisuudessa perustettavalle kuntosaliryitykselle. Kuntosalin toiminta perustuisi voimaharjoitteluun ja toiminnalliseen harjoitteluun. Nämä harjoittelumuodot ovat nostaneet viime vuosina suosiotaan runsaasti. Toiminnallisen harjoittelun jätti Crossfit on viimeisen viiden vuoden aikana saanut miljoonat ihmiset innostumaan Crosstraining -tyylisestä harjoittelusta, jossa yhdistyvät sulavasti toiminnallinen harjoittelu, voimistelu, klassinen voimanosto sekä olympianostot.

Erilaiset kehonrakennuslajit ovat myös nostaneet suosiotaan 2000-luvulla ja varsinkin 2010-luvulla. Harrastajien ja kilpailijoiden määrä on noussut useissa lajeissa huimasti. Hyvänä esimerkkinä toimii bikini-fitness, joka on huikean suosittu nuorten naisten keskuudessa. Kilpailijamäärät ovat nousseet aiempien vuosien kourallisesta satoihin.

Salon Voimatalon tarjonta tulisi olemaan sellainen, että molempien lajien harrastajat voivat harjoitella samassa paikassa, ja hyödyntää toistensa harjoittelu-

tapoja. Näin saataisiin nekin ihmiset innostumaan kenellä on vasta herännyt kiinnostus toista lajia kohtaan.

Yrityksen toiminta-ajatus on lähtenyt liikkeelle omasta kuntosaliharrastuksestani. Olen harrastanut kuntosalilla voimaharjoittelua monta vuotta ja tällä hetkellä iso osa vapaa-ajastani kuluu eri tarvoihin harrastuksen parissa.

Harjoitteluun liittyvän tiedon keruu on myös osa jokapäiväistä arkeani. Artikkelien luku ja videoblogien seuranta ovat yksi iso osa tästä tiedosta. Näiden myötä olen nähnyt monia kuntosaleja niin Suomessa kuin ulkomailla ja olen saanut kuvaa minkäläistä tarjontaa Suomen ja muun maailman huippusaleilta löytyy. Tällä hetkellä minulla on suhteellisen tarkka visio siitä minkälaisen kuntosalin itse haluan perustaa.

Yrityksen lähtökohtana on tarjota kattavat ja modernit puitteet kaikentyyppiselle kunto- ja voimaharjoittelulle sekä toiminnalliselle harjoittelulle. Kuntosali tulisi sijoittumaan mahdollisimman lähelle Salon keskustaa, riippuen siitä mistä löytyvät vaadittavat suurehkot tilat. Toiminnallinen harjoittelu ja voimailu ovat suuressa suosiossa etenkin nuorten ja keski-ikäisten keskuudessa, joten toiminnassa tulisi keskittyä näiden ryhmien tarpeiden täyttämiseen.

## 5.2 Visio ja arvot

Visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Se on tavoite, joka antaa voimaa jokapäiväiselle työnteolle. Jääkiekkjoukkueessa visio voi olla nousu SM-liigaan kahden vuoden kuluessa. Kovalla työllä, niin yksilön kuin tiimin huippusuorituksilla sekä hyvin johdettuna vision saavuttaminen on mahdollista. Kuten urheilussa, niin myös yritystoiminnassa matkalla kohti visiota on haasteita. Budjetti ei riitä, osaajamateriaali ei mahdollista vision saavuttamista, ja kilpailijat kehittyvät vähintään samalla vauhdilla. Pelaajien sekä joukkueen johdon välillä syntyy ristiriitoja, jotka haittaavat huippusuorituksen tokoa. Vision saavuttaminen vaatii siis kovaa työtä, hyvän strategian eli pelisuunnitelman sekä hieman myös onnea. (Hesso 2013, 27 - 28.)

Kova työ ja jatkuva lisäarvonluonnin mahdollisuuksien etsintä vaatii myös pelisäännöt. Yrityksen arvot ovat se ohjenuora, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrittäessä. Arvojen noudattaminen on erittäin tärkeää paitsi yrityksen tiimihengen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta, niin myös kilpailijoiden sekä muiden ulkoisten sidosryhmien vuoksi. (Hesso 2013. 28.)

Visioni yrityksestä on, että muutaman vuoden aikana Voimatalosta tulisi Salon seudun suurin kuntosali, jossa olisi monipuolisin tarjonta eri harjoittelutyyleille. Kuntosalista ei tulisi ryhmäliikuntaa ja kevyttä harjoittelua rakastavien paikka, vaan yritys tarjoaisi puitteet niille jotka haluavat kehittää omaa fysiikkaansa tavoitteellisesti ja tulla paremmaksi versioksi itsestään.

### 5.3 Strategia

Yrityksen pysyvä menestys perustuu yrityksen strategiaan, joka johtaa siihen, että yritys voi olla jossain suhteessa pysyvästi erilainen kuin muut (Porter 1997). Strategia on vaativa käsite, jonka ymmärtäminen vaatii pitkäaikaisen työn. Strategialla voidaan ymmärtää sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut päämäärät sekä tavoitteet saavutetaan. Yrityksen toimintaa ohjaavan strategian mukaisesti resursseja allokoidaan tavalla, joka ottaa huomioon yrityksen sisäisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön muutoksesta johtuvat mahdollisuudet ja uhkat. Strategia on ymmärretty myös toivottuun, tavoitteeksi asetettuun tulevaisuuteen johtavien keinojen poluksi (Virkkunen 1990). Kamenskyn (2000) mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, ja strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään. Strategian todellinen sisältö on oivallukset ja innovaatiot, ja strategian tekijöitä ovat tiukasti ottaen henkilöt, joiden käden jäljiltä syntyy uusia tuotteita, markkinavaltauksia tai merkittäviä uusia työprosesseja (Lahti 1995). (Kinkki, Isokangas 2002. 272.)

Yrityksen strategiaan voidaan liittää seuraavia ominaisuuksia:

- tulevaisuuspainotteinen



- vastaa kysymyksiin miksi, mitä, kun taas operatiivinen toiminta vastaa miten-kysymykseen
- perustuu toimintojen yhteensopivuuteen
- jatkuva prosessi
- tehtävänä erottautua kilpailijoista
- yrityksen menestymisen kannalta olennaisten asioiden etsiminen
- yrityksen tarkasteleminen kokonaisuutena
- vaatii käsitteellistä abstraktia ajattelua, kuitenkin lopulliset strategiat oltava käytännönläheisiä.

Oman yritykseni strategia perustuisi uudenlaiseen ja ylivertaiseen tarjontaan verrattuna muihin seudulla toimiviin yrityksiin. Salilla tulisi olemaan laaja valikoima voima- ja crosstraining-harjoitteluun soveltuvia elementtejä, kuin myös kehon muokkaukseen soveltuvia laitteita. Näin kuntosali sopii lähestulkoon jokaiselle harjoittelijalle tämän tavoitteista riippumatta. Kuten jo aiemmin mainitsin, tämä sali ei varsinaisesti ole ryhmäliikkujiille. Tarjontaan tulisi kuitenkin erilaisia opetusryhmien tunteja, joissa käytäisiin läpi harjoitteiden ja harjoitustyylien perustaa ja tekniikoita.

Tällä hetkellä toiminnallinen harjoittelu, paremmin tunnettuna Crossfit, nostaa päätään ympäri maailmaa. Uusia Crossfit-saleja perustetaan jatkuvasti myös ympäri Suomea. Yritykseni tulisi siis tällä osa-alueella olemaan ainoa sali joka tarjoaisi puitteet Crossfitiä vastaavalle harjoittelulle, ja näin se erottuisi huomattavasti kilpailijoistaan. Toiminnallinen harjoittelu on erityisen hyvin soveltuvaa kilpa-urheilijoille, joten paikallisten urheiluseurojen kanssa tultaisiin varmasti tekemään yhteistyötä.

### 5.3.1 Tilat

Tällä hetkellä Salon seudulla kuntosalien puitteet vaihtelevat suuresti. Uusimpia kuntosaleja seudulla ovat Hanhivaaran liikuntakeskus, sekä Kuntoilukeskus Viire. Näillä kuntosaleilla tilat ovat siistit ja modernit, joilla harjoitteleminen asettaa tiettyjä rajoitteita puitteiden kunnossapitoa ajatellen. Tilaa laitteille ja painoille löytyy suhteellisen hyvin. Vanhempiin kuntosaleihin seudulla kuuluvat mm. Gym

& Fitness Center, Salon kuntohuoltoklubi, Msport sekä kaupungin eri toimien tiloja. Näillä saleilla laitteet ja tilat ovat vanhempia ja salit ovat vähemmän tilavia kuin uudemmat kilpailijansa.

Salon Voimatalon tilat tulisivat olemaan samalla modernit ja kestävä. Harjoittelun tehon tai tyylin ei tarvitsisi vaihdella sen takia, että alla on laminaatti- tai vastaava lattia. Tilossa olisi selkeästi omat alueet joihin tietyn tyylliset harjoitteet sijoittuvat. Esimerkiksi useampi painonnostolava, sekä voimaräkki, joissa voi suorittaa raskaita perusliikkeitä, vipuvarsi- sekä taljalaitteille varattu alue, toiminnallisen harjoittelun alue, kehonhuoltoalue ym. Toiminnallisen harjoittelun kulmakivet kuten sprintit, kelkan työnnöt ja kuntopallon heitot vaativat runsaasti tilaa.

Vastaavia tiloja ei seudulta löydy, joten ne olisivat ehdoton kilpailuvaltti. Uskon, että monet treenaajat minut itseni mukaan lukien, olisivat innostuneita uudenlaisista tiloista. Kilpailijoista vain Hanhivaaralla on jonkin tasoinen toiminnallisen harjoittelun alue. Tämä alue on aktiivisessa käytössä. Toiminnallinen harjoittelu nostaa suosiotaan jatkuvasti, joten isommille ja kattavammille tiloille olisi varmasti kysyntää.

### 5.3.2 Välineet

Kuten jo aiemmin mainitsin, Hanivaaran liikuntakeskus ja Kuntoilukeskus Vire ovat uusimmat toimijat tällä seudulla. Heiltä löytyvät luonnollisesti myös uusimmat laitteet. Muilla saleilla laitteet ovat hieman vanhempia, mutta toki toimivia.

Voimatalon laitteet tulisivat koostumaan sekä uusista että vanhoista laitteista. Monilla kuntosaleilla näkee vain yhden valmistajan laitesarjan, nämä sarjat eivät kaikki ole täydellisiä. Parhaan yhdistelmän saa yhdistämällä laadukkaita laitteita eri valmistajilta ja eri vuosilta. Pääasiassa valmistajat tulisivat olemaan laadukkaita ja hyviksi koettuja kuten Hammer Strength, Kraftwerk, David ym. Toiminnallisen puolen välineistö, sekä vapaat painot koostuisivat todennäköisimmin Rogue Fitness-, Spartan Gear- ja Wrange-merkkisistä välineistä. Itse arvostan laadukkaita välineitä, joilla voi harjoitella ongelmitta.

### 5.3.3 Palvelut

Pelkän kuntosalin pitäminen tänä päivänä ei ole tuottavaa. Kuluttajat eli treenaajat ovat entistä vaativampia sen suhteen, minkälaisia palveluita kuntosalin yhteydessä tarjotaan. Palvelut kuten solarium, hieronta, personal training ja lisäravinnemyynti ovat vakiinnuttaneet paikkansa monien suurien ja keskisuurien kuntokeskusten ja kuntosalien yhteydessä. Salon uusimmista saleista löytyvät joissakin määrin nämä kaikki.

Yleisimmät palvelut tulisivat kuulumaan myös Voimatalon tarjontaan. Siinä missä kilpailijoihin saataisiin eroa, on toiminnalliseen ja voimaharjoitteluun liittyvä henkilökohtainen opastus, salilla myytäviin lisäravinteisiin liittyvä opastus, ammattiuheilijoiden luennot sekä ryhmäopastustunnit. Tarkoituksena on, että vaikka salille tullessaan harjoittelija ei olisi perehtynyt näihin harjoittelumenetelmiin, voisi hän oppia treenitavat salilla. Esimerkiksi Amerikassa tällaiset luento ja ryhmäpainoitteiset harjoittelukerrat ovat hyvin suosittuja voimailijoiden keskuudessa.

### 5.3.4 Palveluiden tuotteistaminen

Kuntosalin palveluista luodaan normaalin kuntosalikortin lisäksi erilaisia paketteja erilaisille asiakkaille. Paketin valinta voi olla monesti aloittavalle kuntoilijalle helppo ja vaivaton vaihtoehto.

#### **Kuntosalikortti**

Jokaisen kuntosalin tarjontaan kuuluu kuukauden kestävä kuntosalikortti. Monilla kuntosaleilla kuukausikortti on kalliimpi ilman salijäsenyyttä ja määräaikaista sitoutumista. Voimatalon kuukausikortin hinta pysyy samana, oli hän jäsen tai ei.

Kuntosalikortin hinta Salon Voimatalolla on edullisempi kuin muilla Salon isomilla kuntosaleilla. Hinnat muilla kuntosaleilla perustuvat usein siihen, että niis-

sä tarjotaan myös ryhmäliikuntatunteja, jotka nostavat kuluja. Voimatalo tarjoaa kuitenkin vain itse kuntosaliharjoittelun ilman ryhmäliikuntaa. Jo hinta itsessään houkuttelee niitä paikalle, joita eivät halua maksaa lisähintaa ryhmäliikunnan aiheuttamien kulujen takia.

Kuntosalikortteja on mahdollisuus ottaa kuukauden, kolmen kuukauden, kuuden kuukauden ja 12 kuukauden mittaisina.

### **Kuntosalikortti + personal trainer**

Personal trainerin eli henkilökohtaisen kuntovalmentajan palkkaaminen on monelle kuntoilijalle haave. Voimatalo tarjoaa edullisen vaihtoehdon kalliille yksityisille personal trainereille. Kun asiakas ostaa kuntosali + pt -kortin, hän pääsee salille harjoittelemaan personal trainerin kanssa kahdesti kuukaudessa ja saa itselleen räätälöidyn ruoka- ja harjoitteluohjelman.

Personal trainer pitää huolen siitä, että huolimatta asiakkaan lähtötasoista, pääsee hän harjoittelemaan haluamallansa tavalla, tehokkaasti ja tavoitteellisesti. PT:n kanssa muodostuu usein suhde, joka luo asiakkaalle lisäarvoa ja pitää tämän kyseisen palvelun asiakkaana.

### **Personal trainer -kymppikortti ja yksittäinen tunti**

PT -kymppikortti on luotu niitä hetkiä varten kun asiakkaalla on vaikeuksia nousta sohvalta ja lähteä salille. PT:n kanssa harjoittelu antaa aina lisäpotkua treeniin ja motivoi jatkamaan. Kymppikortilla asiakkaalla on käytössään kymmenen harjoittelukertaa personal trainerin kanssa, jotka hän voi varata haluamiinsa ajankohtiin. Personal trainer -palveluita on myös saatavana yksittäisinä kertoina. PT kerta voi sisältää harjoittelusession tai vaikkapa jonkin liikkeen tai treenin harjoittelua.

## **Seminaarit**

Kuntosalilla järjestetään saliharjoitteluun liittyviä seminaareja, jossa omien treenialojensa ammattilaiset tulevat kertomaan ja opastamaan asiakkaita. Asiakkaat voivat ilmoittautua mukaan seminaareihin, jolloin he pääsevät tapaamaan, kuuntelemaan ja treenaamaan ammattilaisten kanssa.

## **Lisäravinteet**

Voimatalolla myydään suhteellisen kattavasti tärkeimpiä lisäravinteita. Valikoi- maan kuuluu ennen harjoittelua, harjoittelun aikana ja harjoittelun jälkeen käytettävät lisäravinteet eli lähinnä proteiinilisät, hiilihydraattilisät, aminohappolisät ja latausjuomat. Näistä tuotteista muodostetaan paketit, joiden käyttöön asiakas on helppo opastaa.

Pakettiin kuuluu treeniä ennen juotava latausjuoma, treenin aikana nautittava aminohappo/hiilihydraattijuoma, sekä treenin jälkeen juotava palautusjuoma. Kaikki lisäravinteet saa myös ostettua erikseen.

## **Kuntosalijäsenyys**

Kuntosalin jäseneksi liittyminen on vapaaehtoista. Jäsenmaksulla asiakas saa kuntosaliilta mm. oman kaapin, alennuksia lisäravinteista, kutsun salilla vierailevien ammattilaisten seminaareihin ym. Kuntosalijäsenyyden voi maksaa puoli vuotta tai vuoden kerrallaan, eikä se ole sidonnainen kuntosalikortin kanssa.

### **5.4 Strategiset tavoitteet**

Ensimmäinen vaihe yrityksen perustamisen jälkeen on toiminnan vakiinnuttaminen. Toiminnan vakiinnuttamisen tärkein osa on saada kuntosalille asiakkaita eli saada jalka markkinoiden oven väliin ja herättää harrastajien kiinnostus kokeilla uutta kuntosalia tai kenties kokonaan uutta harjoittelumuotoa.

Kiinnostusta herätetään asiakkaille konkreettisia hyötyjä hyväksi käyttäen. Ensimmäisen kuukauden uusi asiakas pääsee harjoittelemaan halvemmalla, kokeilukuukautena ilman sitoumuksia. Luonnollisesti ensimmäinen tutustumiskäyntikerta on ilmainen, jolloin asiakas pääsee tutustumaan puitteisiin kokeilemalla. Usein uuteen kuntosaliin kotiutuminen kuitenkin vie enemmän aikaa, kuin perinteinen kuntosalien käyttämä ilmainen tutustumiskäynti, joten halpa ensimmäinen tutustumiskuukausi saa kuntoilijan todennäköisemmin jäämään salille harjoittelemaan jatkossakin. Yhdellä harjoittelukerralla ei kerkeä kokeilemaan ja kokemaan kaikkea mitä varsinkin uudella kuntosalilla on tarjottavana.

Kun asiakas saadaan innostumaan kuntosalista, ei häntä kuitenkaan pakoteta sitoutumaan pitkiksi ajoiksi salille. Monilla saleilla nykypäivänä kuukausimaksu ovat huomattavasti kalliimpia kuukausi kerrallaan kuin esimerkiksi vuoden sitovalla sopimuksella ja/tai jäsenmaksulla. Salon Voimatalon toiminta ei tulisi perustumaan tällaiseen toimintaan, vaan asiakkaalle tarjotaan edullista kuukausihintaa ilman sitoumuksia. Salin jäsenmaksun maksaessaan asiakas saa halutessaan muita etuja, mutta edullinen kuukausimaksu säilyy huolimatta siitä, onko asiakas jäsen vai ei. Tällä tavalla saadaan asiakkaalle tunne, että hän on tervetullut salille silloin kun hän haluaa. Kuntosali tähtää siihen että asiakas ihastuu puitteisiin ja palveluihin siinä määrin, että jää salille kuntoilemaan omasta tahdostaan, mutta on kokoajan tietoinen siitä että häntä ei pakoteta jäämään.

### **Kehittämisstrategia**

Kun alkuvaiheen kankeus on saatu karistettua ja ihmiset ovat löytäneet tiensä salille on hyvä aika kuunnella asiakkaita ja kehittää toimintaa.

Kuntosalin taloudelliset tavoitteet ovat maltilliset, tuloista iso osa tullaan käyttämään kiinteiden kulujen lisäksi salin jatkuvaan kehittämiseen. Välineet sekä tilat vaativat huoltoa ja päivityksiä säännöllisin väliajoin. Tieto siitä, että kävijöiden rahoja käytetään viisaasti hyvän treenikokemuksen ylläpitämiseen, tuo asiakkaalle varmasti lisäarvoa. Tarpeita treenivälineille ja tiloille on yhtä monta kuin on treenaajiaakin. Tämän takia asiakkaat ovat tärkeässä asemassa salin kehi-

tyksen kannalta. Kehitysideoiden ja palautteen antaminen on tehtävä asiakkaalle helpoksi ja luonnolliseksi. Näin saadaan tehtyä kuntosalista sellainen, minkälainen sen tulisi asiakkaan mielestä olla.

Kun toiminta on saatu Salossa hyvin liikkeelle, voidaan katsetta ruveta kääntämään lähempiin kaupunkeihin. Esimerkiksi Turkuun tämän kuntosalin konsepti sopisi hyvin. Potentiaalisia asiakkaita on vielä runstaasti enemmän kuin pienemmässä Salossa. Turussa vallitsee sama kilpailutilanne kuin Salossakin, joskin paljon suuremmalla mittakaavalla. Monet kattavat ja modernit kuntosalit ovat kalliita ja lähes poikkeuksetta vaativat edullisemman hinnan saamiseksi vuoden sitovaa sopimusta. Halvemmat ja pienemmät kuntosalit ovat monet heikommin varusteltuja, huonoilla aukioloajoilla.

## 5.5 Oma osaaminen

Oma urheilutaustani on suhteellisen laaja, ja erilaisia urheilulajeja onkin tultua kokeiltua pikkupojasta lähtien. Tällä hetkellä pääasiallisia harrastuksiani ovat salibandy ja kuntosali. Ensimmäinen kosketukseni kuntosaliharjoitteluun tuli ammattikoulun aikana, jolloin aloin ensimmäistä kertaa seuraamaan harjoitteluoajelmaa. Suurin innostus treenaamiseen alkoi kuitenkin armeijan jälkeen ja siitä lähtien se on kuulunut arkeeni.

Tällä hetkellä kulutan vapaa-aikaani lueskellen artikkeleita ja katsellen videoblogeja kaikenlaiseen treenaamiseen liittyen. Seuraan kuntosaliharjoitteluun liittyviä trendejä tarkasti, jotka ovat lähes kaikki lähtöisin Amerikasta. Minulla on hyvä tietämys harjoittelusta ja terveellisestä ruokavaliosta, joita olen jo jakanut muille toimien ”personal trainerina” ystäville ja sukulaisille. Tulevaisuudessa on myös aikeissa mahdollinen fysioterapeutin koulutus, jolla saisin syvennettyä tietoaani treenattavista lihaksista ja ihmiskehosta.

Tradenomin opinnot lisäävät työkalupakkiini vielä tietämyksen yrittäjyydestä, sekä liiketoiminnan pyörittämisestä. Näillä eväillä uskon että tulisin pärjäämään yrittäjänä hyvin.





## 6 ALKAVAN LIKETOIMINNAN ANALYSOINTI

Hyvän suunnittelun perustana on riittävä ja oikea tietopohja yrityksen ympäristöstä ja sen kehityksestä. Muuten liikumme sokkona näkevien joukossa. Tiedonhankinta on varsinkin suuremmille yrityksille keskeinen kilpailutekijä. Sotastrategiassa, johon liikejohdon opeissakin usein viitataan, tiedon merkitys on aina katsottu ratkaisevaksi lopputuloksen kannalta. Pienemmällekkin yritykselle on siis tärkeää seurata ympäristöään. Tiedonhankinnan ei tarvitse olla työlästä eikä aikaavievää. Ensimmäinen askel on koota yrityksessä jo oleva aineisto. Usein sitä on jo varsin paljon; myyntitilastoja, asiakastiedostoja, kilpailijoiden esitteitä, toimialajärjestön toimittamaa materiaalia, alan lehtiä, talouselämän lehtien toimi-alaa kuvaavia artikkeleita, messuaineistoa jne. Oman henkilöstön tiedot ja motivointi tiedonhankintaan jäävät joskus liian pienelle huomiolle ympäristön hahmottamisessa. (Ruuska, Karjalainen, Johnsson 2001. 52.)

### 6.1 Kilpailija-analyysi

Kilpailukentän tuntemus on äärimmäisen tärkeää sekä yrittäjälle että liiketoimintasuunnitelmaa laativalle työntekijälle. Kilpailun luonne markkinoilla on muuttunut totaalisesti, ja menneen ajan esimerkkien pohjalta tapahtuva ennustaminen on muuttunut entistäkin epäloogisemmaksi. Elämme hyperkilpailun aikaa, jolloin kilpailun muoto ja intensiteetti saattavat vaihtua jopa viikkojen aikana. (Hesso 2013. 46.)

Yrityksen pitää tietää, mikä on sen pelikenttä ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaan huomiosta. Toimialan kilpailutilannetta tarkasteltaessa ei voida sivuuttaa M. Porterin työkalua toimialan kilpailudynamiikan tarkastelemiseksi. Porterin viiden voiman perusteella tehdyn analyysin jälkeen kilpailun dynamiikka on saatu loogiseen viitekehykseen ja voidaan siirtyä yksittäisten kilpailijoiden lähempään tarkasteluun. (Hesso 2013. 47.)

Viiden voiman työkalu (five forces framework) muodostuu seuraavista osista:

- uudet tulokkaat toimialalla
- tavarantoimittajien neuvotteluvoima
- asiakkaiden neuvotteluvoima
- toimialan kilpailu
- substituuttituotteet ja -palvelut. (Hesso 2013. 47.)

Analysoitaessa kilpailua on äärimmäisen tärkeää löytää ne toimijat, jotka todellisuudessa haastavat strategiaa laativan organisaation asiakkaan silmissä. Olennaista on markkinan kilpailudynamiikan hahmottamisen jälkeen löytää ne yritykset, jotka pelaavat samalla strategialla ja siten perustavat kilpailuetunsa samoihin tekijöihin. Kilpailija on sellainen organisaatio, joka voittaa tai ainakin uskottavasti haastaa yrityksen asiakkaan silmissä. Yksittäisen kilpailijan kilpailuedun perusta ja asiakkaalle luodun lisäarvon rakenne on olennaista saada selville. (Hesso 2013. 48.)

Pirttilän (2000) mukaan kilpailijasta analysoidaan ainakin seuraavat tekijät:

- Mitä, eli mihin kilpailija kykenee?
- Miten kilpailija toimii?
- Missä kilpailija vaikuttaa?
- Mihin kilpailija pyrkii?

Kilpailijan toimia koskeva analyysiprosessi kulkee Pirttilää mukailten seuraavien vaiheiden kautta:

- tiedontarpeen määrittäminen
- tiedon hankinta
- oleellisen poiminta
- analyysi
- tulkinta
- tiedon jako. (Hesso 2013. 49.)

### **Kilpailutilanne Salon seudulla**

Kuntosaleja Salon seudulla on jo kymmenkunta, toisilla enemmän ja toisilla vähemmän kävijöitä. Yksi seikka kuitenkin yhdistää lähes jokaista seudun kunto-

salia. Ne eivät ole kovin hyvin suunniteltuja toiminnallisen ja voimaharjoittelun kannalta.

Lähes keskustassa sijaitseva Hanhivaaran liikuntakeskus on seudun suurin kuntosali ja samalla pahin kilpailija. Hanhivaaran liikuntakeskuksessa oleva kuntosali on kooltaan suuri ja laitteet ovat uusia. Salilta löytyy pieni toiminnallinen alue, sekä naisille oma puoli. Sali on asiakkaiden käytettävissä koko päivän klo 6-23. Kuntosali on keskittänyt paljon toimintaansa ryhmäliikuntaan ja tuntien valikoima on hyvä. Kuntokeskus tarjoaa ohjattujen ryhmätuntien lisäksi personal trainer -palveluita asiakkailleen. Hanhivaarasta löytyy myös muuta toimintaa kuten keilahalli, kamppailulajialue, sulkapallokentät, salibandykenttä, biljardi-pöydät, kahvio A-oikeuksilla ym. Hanhivaara sijaitsee Astrum-keskuksen yhteydessä, josta löytyy mm. ravintola, teatteri ja outlet-myymälä. Parkkitilaa on yleensä riittävästi ja salille kulkeminen on helppoa. Hanhivaara on kokonaisuudessaan kattava paketti, ja on kova kilpailija.

Aivan Salon ytimessä sijaitseva Gym & Fitness Center on pitkään toiminnassa ollut kuntosali. GFC:n tilat sijaitsevat aivan keskustassa, tämän vuoksi tilaa on myös rajallisesti. GFC laajeni hiljattain, jolloin vanhasta ryhmäliikuntatilasta tehtiin vapaiden painojen puoli ja tilaa saatiin hieman lisää. Laitteet salilla eivät ole uusimpia mahdollisia, mutta suurin osa asiallisia ja toimivia. Tilaa salilla on niukasti, joka rajoittaa toiminnallisen harjoittelun mahdollisuuksia ja ruuhka-aikana harjoittelu on hankalaa suuren kävijämäärän takia. GFC tarjoaa myös ryhmäliikuntatunteja sekä personal trainer -palveluita. Salin yhteydessä toimii myös urheiluhierojan vastaanotto. GFC on kilpailijana myöskin kova, joskin rajalliset tilat ja mahdollisuudet antavat kilpailuun pieniä etuja. Salille kulku on sijainnin takia kävellen tai pyörällä helppoa, mutta autolla kulkeva saa välillä etsiä parkkipaikkaa hieman kauempaa.

Hieman keskustan ulkopuolella sijaitsee myös Liikuntakeskus Vire. Kuntosali sijaitsee liikekeskus Valurin alueella. Vire on suhteellisen uusi ja kävijöitä on vähemmän kuin Hanhivaarassa tai Gym & Fitness Centerillä. Vireen kilpailuvaltti on edullinen hinta ilman sitoumuksia. Kuntosali itsessään on siisti ja moderni. Laitteet ovat uusia, mutta eivät sitä parasta raskaan sarjan kalustoa. Vireeltä

löytyy myös pieni toiminnallinen alue, sekä muutamia ryhmäliikuntatunteja. Viereen isoimpana valttina voisi pitää hintaa, sillä laitteiden tarjonnassa se ei välttämättä pärjää isommille kilpailijoilleen.

Salon alueella sijaitsee monia muita, huomattavasti pienempiä kuntosaleja. Monet niistä ovat kaupungin omistuksessa. Näillä saleilla laitteet ovat vanhempia ja tilat ovat rajalliset. Käyttöajat ovat kaupungin saleilla suppeammat kuin yksityisessä omistuksessa olevilla saleilla, ne ovat myös päivisin useasti kouluryhmien käytössä.

Kilpailutilanne Salon seudulla ei ole mahdoton, tarkasti kilpailijoita analysoimalla löytää ne oikeat kilpailukeinot ja saisi varmasti kuntosalille sopivat markkinarat. Kun katsotaan Salon ulkopuolelle, on sielläkin mahdollisuuksia saada jalkaa oven väliin. Esimerkiksi Turussa on laaja valikoima kuntosaleja, mutta kun niitä analysoi lähemmin, on huomattavissa paljon puutteita sekä ylihinnittelua.

## 6.2 Asiakkaiden ja markkinoiden analysointi

Asiakkaat ovat kaikille yrityksille kullanarvoisia. Asiakkaiden tarpeet ovat tuotteiden ja palveluiden myynnin ja kehittämisen perusta. Olemassa olevia asiakassuhteita on jatkuvasti ylläpidettävä, ja yritysten on myös jatkuvasti pyrittävä luomaan uusia kontakteja. (Raatikainen, 2011. 44.)

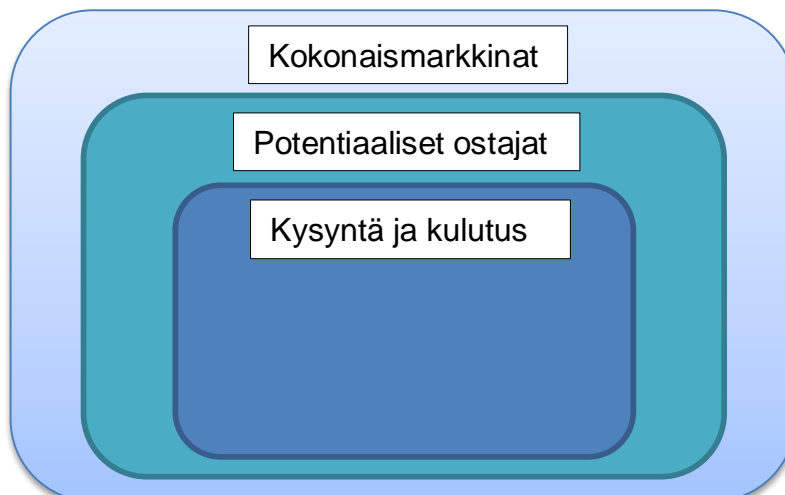
Niin kuluttaja-asiakkailla kuin yritysasiakkaillakin on jokin tarve, jonka tyydyttämiseksi ostetaan tuotteita ja palveluita. Mitä paremmin organisaatio on perillä makroympäristön ja kilpailutilanteen tilasta, sen paremmin pystytään laatimaan olosuhteisiin sopiva kilpailustrategia. (Hesso 2013. 49.)

Yrityksen asiakasanalyysiin kuuluu toimialan potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän, kertaostomäärien ja ostokäyttäytymisen analysointi. Mitä tarkemmin yrityksessä ollaan selvillä valitun strategisen businessalueen asiakkaiden tarpeista, sitä helpompi on luoda lisäarvoa synnyttävä strategia. On tärkeää selvittää yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisimman kohderyhmän tarpeiden

rakenne. On tiedettävä, mitä ominaisuuksia erityisesti asiakas tuotteessa tai palvelussa arvostaa. (Hesso 2013. 50.)

Asiakkaan tarpeita analysoitaessa ei ole järkevää listata kaikkia tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joita asiakas arvostaa. Hyvä analyysi asiakkaan tilanteesta paljastaa ne palvelun osa-alueet, jotka ovat erityisen tärkeitä. Ne luovat asiakkaalle lisäarvoa enemmän kuin muut palvelun ominaisuudet. (Hesso 2013. 50.)

Markkinoinnin perustana ovat markkinat. Koska markkinoinnissa on kyse kyvystä aikaansaada kauppaa, on oltava markkinat, joille tuote tarjotaan. Markkinat muodostuvat asiakkaista, jotka ostavat tai jotka voidaan saada ostamaan. Potentiaalisiksi ostajiksi kutsutaan tuotteen todennäköisiä ostajia. Yrityksen tavoittelemat markkinat voivat olla kuluttaja-, yritys-, jälleenmyyjä-, tai yhteisömarkkinoilla. Valituilta kohdemarkkinoilta tulee löytyä riittävästi ostokykyisiä asiakkaita, jotka myös haluavat ostaa. Kokonaismarkkinoilla tarkoitetaan kaikkia niitä markkinoita yhteensä, joille tuotetta voidaan markkinoida. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteella voi olla kysyntää sekä kulutus- että tuotantomarkkinoilla. (Bergström, Leppänen 2013, 32.)



Kuvio 2. Markkinat ja niiden muodostuminen (Bergström, Leppänen 2013, 32.)

## Salon Voimatalon segmentointi

Asiakasanalyysi on hyvä tehdä segmenteittäin. Aiemmassa kappaleessa jaettiin asiakkaat kolmeen segmenttiin iän mukaan, kuntosalilla kävijöiden keskuudessa ikä on seikka, joka usein määrittää asiakkaan tarpeita ja odotuksia kuntosalista. Asiakkaiden tarpeen loppujen lopuksi määrittää kuitenkin harjoittelijat omat mieltymykset ja tavoitteet. Seuraavaksi muodostetaan segmentit näiden mukaan.

Asiakaslähtöisyys tuottaa yritykselle toimivia ja kannattavia asiakassuhteita ja siitä segmentoinnissakin on kysymys. Segmentointi ei ole yksittäinen toimenpide, vaan se on nähtävä prosessina. Segmentointi on kilpailukeinojen perusta: tuotetarjooma ja asiakaspalvelu on suunniteltava segmenteittäin, hinta ja saavutusratkaisut voivat olla erilaisia eri kohderyhmille ja markkinointiviestintä suunnitellaan kullekin kohderyhmälle sopivaksi ja asiakassuhteita hoidetaan eri tavoin eri segmenteissä. Tuotetta ei ainoastaan markkinoida segmenteille, vaan tuotteet ja koko toiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti. (Bergström, Leppänen 2007, 151.)

## Kuntoilijat

Kuntoilijat ovat erittäin laaja ryhmä asiakkaita, joita löytyy jokaisesta ikäryhmästä. Tämä asiakasryhmä käy kuntosalilla tai harrastaa muuta kuntoilua oman terveytensä, kuntonsa ja ulkonäkönsä parantamisen vuoksi. Näille harjoittelijoille tilava ja moderni sali on tärkeä osa harrastusta. Monet näistä asiakkaista eivät tunne oloansa mukavaksi juuri edellä mainittujen tavoitteiden vuoksi, heille on luotava harjoitteluympäristö, jossa saa oman tilan harjoitella vaikka salilla ei hiljaista olekaan. Tälle asiakasryhmälle on tärkeää markkinoida personal trainer- ja lisäravintetuotepaketteja, sillä oma tieto kuntosaliharjoittelusta saattaa olla hyvinkin vähäistä. Kuntoilijat eivät ole niinkään kiinnostuneita siitä, kuinka isot raudat treeneissä liikkuvat tai kuinka nopeasti jonkun treenin suorittaa. Se ei tee kuitenkaan heistä välttämättä tavoitteetta harjoittelevia, vaan heitä pitää

opastaa ja ohjata löytämään omat tavoitteensa. Ensimmäisestä askeleesta lähtien Salon Voimatalo tarjoaa näille kuntoilijoille kaiken tasoista opastusta.

Kuntosalien näkökulmasta tämä asiakasryhmä on useasti se tärkein. Peruskuntoilijat muodostavat isoimman segmentin ikäryhmästä riippumatta. Näille asiakkaille on saatava kohdennettua markkinointia niin, että heille yllämainitut tärkeät seikat harjoitteluun liittyen tulevat hyvin esille.

## **Voimailijat**

Salon Voimatalon toiminta perustuu voima- ja toimintaharjoitteluun. Tällaiselle harjoittelulle oikeasti toimivia puitteita ei vielä seudulla ole. Voimailijat ovat kuntosalille siis tärkeä asiakasryhmä. Voimanosto lajina nostaa kokoajan suosioon ja varsinkin siihen liittyvät liikkeet ovat monien kuntosaliharjoittelijoiden prioriteettisten kärjessä. Voimailijat ovat siis toiminnallisten kuntoilijoiden ohella suhteessa eniten kasvava segmentti.

Nämä voimailijat tai sen tyyppisestä harjoittelusta kiinnostuneet ovat tärkeä ryhmä tavoittaa. Ensimmäistä kertaa Salossa näille tarjotaan loistavat puitteet ja palvelut voimaharjoitteluun, sen aloittamiseen ja siinä kehittymiseen. Näiden seikkojen painottaminen markkinoinnissa tulee olla isossa roolissa. Kun tavallisella salilla harjoitteleva voimailija kuulee, lukee tai näkee mainoksen uudesta juuri hänelle sopivasta kuntosalista, on todennäköistä, että kiinnostus salia kohtaan herää. Kokeilemaan salia pääsee ilmaiseksi, ja tässä kohtaa kun palvelut ja puitteet ovat kunnossa, on tämän ryhmän asiakkaalla suuri todennäköisyys vaihtaa hänelle sopivampaan harjoittelupaikkaan.

## **Toiminnalliset harjoittelijat**

Tämä asiakasryhmä on varmasti tällä hetkellä Salossa pienin. Koska seudulla ei toiminnalliseen harjoitteluun ole ollut sopivia puitteita, ei lajilla ole ollut mahdollisuutta saavuttaa sen suurempaa suosiota. Jos kuitenkin tarkastellaan sitä kuinka tiheään tahtiin uudet toiminnallisen harjoittelun salit ja Crossfit-salit

avaavat oviaan, voidaan päätellä, että Salossakin tilaa kasvulle löytyisi varmasti. Muutaman vuoden aikana esimerkiksi Turkuun ja Helsinkiin on noussut monta Crossfit-salia, joissa kaikissa riittää innokkaita uusia harrastajia.

Monilla saleilla Salossa on kuitenkin näkynyt viitteitä innostuksesta toiminnallista harjoittelua kohtaan. Useat salit ovat lisänneet pieniä toiminnallisen harjoittelun elementtejä, kuten kahvakuulia, hyppylaatikoita ja kuntopalloja valikoimaansa. Suuremman kasvupyrähdyksen mahdollistaa kuitenkin vain uusi sali, joka tarjoaa sopivat puitteet toiminnalliselle harjoittelulle.

Toiminnallisen harjoittelun mahdollisuuden markkinointiin on tärkeää panostaa, sillä ilman tietoa mahdollisuudesta kokeilla lajia, ei siitä innostuneita saada tustumaan uuteen saliin.

## **Urheiluseurat**

Toiminnallinen harjoittelu parantaa urheilijan hapenottokykyä, anaerobista kuntoa, voimaa, räjähtävyyttä ja yleistä terveyttä. Näiden seikkojen takia monet huipputason urheilijat sisällyttävät harjoitteluohjelmiinsa toiminnallista harjoittelua. Salossa on runsaasti urheiluseuroja, jotka voivat hyödyntää Voimatalon tarjoamat mahdollisuudet toiminnalliseen harjoitteluun.

Haastetta urheiluseurojen paikalle houkuttelemiseen luo näillä jo entuudestaan olevat kuntoilumahdollisuudet. Lentopallo, koripallo ja jääkiekko ovat salossa isoja lajeja ja harrastajia on paljon. Näillä joukkueilla on omat pienet punttisalit Salohallissa ja salon jäähallissa. Nämä punttisalit ovat kuitenkin pieniä tiloja joissa on paljon laitteita. Urheilijalle edullisia harjoittelumuotoja näissä ei pysty kunnolla harjoittelemaan. Urheiluseurojen kanssa tehtäisiin sopimukset, jolloin urheilijat pääsisivät vapaasti kuntosalille harjoittelemaan.

Kun seuroille lähdetään tarjoamaan kuntosalipalveluita, on tärkeää painottaa toiminnallisen ja voimaharjoittelun todistettuja hyötyjä kovaa kuntoa ja lihasvoimaa vaativissa lajeissa.



## Muut ryhmät

Muita ryhmiä joille Voimatalon palvelut soveltuvat ovat esimerkiksi ammatit joissa vaaditaan kuntotesti, kuten esimerkiksi poliisit ja palomiehet. Kaupungeissa joissa on Crossfit-saleja tai muita kuntosaleja, jotka mahdollistavat toiminnallisen harjoittelun on tavallista nähdä palomiehiä ja poliiseja harjoittelemassa.

Toiminnallinen harjoittelu soveltuu myös loistavasti koululiikunnaksi. Harjoitusmuoto on hyvin muokattavissa ja kevennysmahdollisuuksia on rajattomasti. Opilaitakin ajatellen toiminnallinen harjoittelu on mukavaa, sillä ketään ei tarvitse syrjiä, kun ei osaa pelata mailalla tai potkia palloa. Parhaimmassa tapauksessa saatetaan nuorelle syyttää kuntoilun kipinä jota muuten ei olisi välttämättä löytynyt. Kouluja tullaan lähestymään Salon kaupungin kautta, joka vastaa koulujen rahoituksesta. Heidän kanssaan tehtäisiin sopimukset, jotka mahdollistavat liikuntatuntien pidon ja tarvittavan ohjauksen Salon Voimatalon tiloissa.

### 6.3 Asiakas-tuotematriisi

Segmentti/tuote	Kuntoilijat	Voimailijat	Toiminnalliset	Seurat	Poliisit/Palomiehet	Koulut
Kuukausikortit	x	x	x			
Kk + PT	x	x	x			
PT10	x	x	x	x		
Seminaarit	x	x	x	x	x	x
Jäsenyys	x	x	x			
Lisäravinteet	x	x	x	x	x	

Kuvio 3. Asiakas-tuotematriisi.

### 6.4 SWOT-analyysi

Yrityshankkeen vahvuuksia ja heikkouksia voidaan arvioida niin sanotulla SWOT-analyysillä. SWOT on käyttökelpoinen ja yleinen väline liikeidean ja yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin. Tätä analyysia voi käyttää myös tuotteen mahdollisuuksien arviointiin ja itseanalyysiin. Analyysi esitetään usein

siten, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Toimintaympäristö ja tulevaisuus aiheuttavat uhkia, mutta luovat myös mahdollisuuksia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34)

SWOT-analyysissä selvitetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Analyysiä ei tulisi kuitenkaan jättää pelkäsi listaukseksi asioita. Hyvässä SWOT-analyysissä mietitään myös ratkaisuja analyysin pohjalta. Yrittäjä tai esimies, joka laatii SWOT-analyysin oman liiketoimintansa kohdalta, ei missään nimessä jätä rasteria listaksi asioita. Siitä tehdään johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Yrityksellä on strategia tai sitä valmistellaan parhaillaan. Ratkaisut SWOT-rasterin pohjalta vievät laatijaa kohti vision saavuttamista. On tärkeää, että ratkaisut ovat yhteensopivia strategian kanssa. (Hesso 2013, 68-69.)

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietotaito</li> <li>- Varmuus omassa osaamisessa</li> <li>- Vastaavien kilpailijoiden puute</li> <li>- Ainutlaatuinen tarjonta seudulla</li> <li>- Yksinkertainen, mutta kattava.</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talouden tilanne</li> <li>- Sopivien yrityskumppanien löytäminen</li> <li>- Rahoitusta vaaditaan paljon, jos perustetaan yksin</li> <li>- Asiakaskunnan vakiinnuttaminen saattaa kestää, jolloin tarvitaan rahoitusta liiketoiminnan toiminnan jatkumisen varmistamiseksi.</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuntosaliharjoittelun suosion jatkuva kasvu</li> <li>- Toiminnallisen harjoittelun yleistyminen</li> <li>- Monta mahdollista yhteistyötahoa: urheiluseurat, koulut, vanhainkodit, yritykset ym.</li> <li>- Laajentuminen muihin kaupunkeihin</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkään seudulla toimineet kilpailijat</li> <li>- Tarpeeksi ihmisiä ei innostu salin treenityylistä</li> <li>- Kilpailijat päättävät uudistaa omaa toimintaansa samalla idealalla.</li> </ul>

Kuvio 4. Perinteinen SWOT-analyysi.

## 7 RAHOITUS

Yritystoiminnan käynnistäminen edellyttää tiettyjä perusinvestointeja: toiminnan harjoittamista varten tarvitaan työskentelytilat, työkalut ja raaka-aineet. Aloittavan yrittäjän tulee tarkkaan harkita mihin niukat varansa käyttää. Alussa on suositeltavaa investoida vain ehdottoman tarpeelliseen ja välttää rahojen sitomista esim. kalliisiin pääomahyödykkeisiin. Liiketoiminnan etsiessä vielä uomaansa myyntituotot ovat epävarmoja. Yrittäjän on laadittava todenmukainen laskelma liiketoiminnan aloittamisesta aiheuttamista kertaluonteisista kustannuksista. Usein perustamiskuluja ilmaantuu enemmän kuin mihin yrittäjä on osannut varautua. Pelkistetyllä investointilaskurilla voi selvittää tarvittavien hankintojen euromäärän.

Yritys rahoittaa toimintaansa omalla ja vieraalla pääomalla sekä tulorahoituksella. Aloittavalla yrittäjällä on pääasiassa kaksi rahoitusmuotoa käytettävissään: itse sijoitettavat omat varat, eli oma pääoma, ja ulkopuoliselta rahoittajalta otettavat lainat eli vieras pääoma. Vasta toiminnan pyöriessä kannattavasti kuvaan astuu tulorahoitus. (Osuuspankki: Rahoitus.)

Starttiraha edistää uutta yritystoimintaa ja työllistymistä. Se turvaa yrittäjän toimeentulon siltä ajalta, jonka yritystoiminnan käynnistys ja vakiinnuttaminen arviolta kestää – kuitenkin enintään 18 kuukauden ajan. (TE-palvelut: Starttiraha - aloittavan yrittäjän apu.)

Starttirahaa voit saada, jos

- olet työtön työnhakija
- et ole työtön, mutta siirryt kokoaikaiseksi yrittäjäksi esimerkiksi palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä. (TE-palvelut: Starttiraha - aloittavan yrittäjän apu.)

TE-toimisto myöntää starttirahan vasta, kun on selvittänyt, että yrittäjäyys on hakijalle sopiva vaihtoehto työllistyä. Tuen saamisen edellytyksiä ovat muun muassa

- päätoiminen yrittäjyys
- riittävät valmiudet aiottuun yritystoimintaan
- mahdollisuudet jatkuvaan kannattavaan toimintaan
- tarpeellisuus toimeentulon kannalta
- yritystoiminnan aloitus vasta sen jälkeen, kun tuki on myönnetty. (TE-palvelut: Starttiraha - aloittavan yrittäjän apu.)

## 7.1 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetin avulla ennakoidaan yrityksen rahankäyttöä ja rahanlähteitä. Rahoituksen budjetoinnin keskeisenä tarkoituksena on huolehtia rahan riittävydestä. Budjetoinnin avulla saadaan myös sellaista tietoa, jota tarvitaan yrityksen rahoitusrakenteen suunnittelemisessa ja rahan hinnan ennakoimisessa. Budjetit sisällytetään tavoitelaskelmiin. Budjetilla ei pyritä pelkästään ennustamaan yrityksen tulevia tilanteita, vaan budjetteja laadittaessa yrityksen toiminnalle asetetaan tavoitteita. (Leppiniemi, 2005. 46.)

## 7.2 Oma pääoma

Yrityksen tarvitseman alkupääoman rahoitus perustuu usein ensisijaisesti omaan pääomaan. Yleensä myös vieraan pääoman rahoittajat edellyttävät, että yrittäjä tai muut omistajat sijoittavat toimintaan omaakin rahaa. Osa yrityksen sijoitetusta omasta pääomasta on niin sanottua sidottua omaa pääomaa. Tätä on esimerkiksi osakeyhtiön peruspääoma. (Kotro, 2007. 62.)

Oma pääoma on omistajan rahoituksellinen rahoituspanos yritykseen, ja myös yrityksen sisäisesti aikaansaama rahoitus kuuluu lähtökohtaisesti omistajalle. Omistajan mahdollisuus pääoman nostamiseen pois yrityksestä riippuu yhtäältä lainsäädännöstä sekä toisaalta omistajan merkityksestä ja voimasta yritykseen kohdistuvien vaatimusten toteuttamisessa. Omistajan vastuu yrityksen sitoumuksista vaihtelee yritysmuodoittain. Yritykseen sijoitetulla pääomalla on erilainen merkitys eri yritysmuodoissa. (Leppiniemi, 2005. 77.)

### 7.3 Vieras pääoma

Tyypillisin vieraan pääoman muoto on laina. Lainaa myöntävät muun muassa pankit, vakuutusyhtiöt ja muutamat muut erityisluottolaitokset, kuten Finnvera. Yleensä laina sovitaan määräajaksi ja sitä lyhennetään esimerkiksi kuukausittain tai puolivuositain. Lainanhoitoerä muodostuu korosta ja lainan lyhennyksestä. Lainan korko on verovähennyskelpoinen kulu, mutta lyhennys on pääoman palautus, joka ei näy tuloslaskelmassa ja jota ei voi vähentää kuluna verotuksessa.

Eräs tapa rahoittaa tilapäisiä, vuosittain toistuvia rahoitustarpeita on avata yritykselle luotollinen tili. Tällaisia tilanteita voi syntyä silloin, kun toiminta on hyvin sesonkiluontoista. Jos yrityksellä on luotollinen tili, se voi tarvittaessa ylittää tilin sovittun limiitin rajoissa. Yritys maksaa korvausta pankille sekä käytettävissä olevan limiitin että todellisuudessa käytetyn velan mukaan.

Yritys voi saada toiminnalleen myös avustustyyppistä rahoitusta, jota pääsääntöisesti ei makseta rahoittajalleen takaisin. Näitä ovat esimerkiksi ns. starttiraha, palkka- ja investointituki, pk-yritysten kehittämistuki sekä yrityshautomotuet. (Kotro , 2007. 63-66)

### 7.4 Kuntosalin tarpeet

Moderni kuntosali vaatii runsaasti hankintoja heti alusta lähtien. Kuntosalilla pitää olla kaikki tarvittava välineistö ja laitteisto sekä muut tarpeet heti avauspäivänä, on tärkeää luoda kattava kuva asiakkaalle jo ensikäynnillä.

Suurimmat investoinnit ovat kuntosalilaitteet. Laitteita ei kuitenkaan niiden huomattavan hinnan vuoksi kannata heti ostaa, vaan vuokrata. Näin saadaan pienennettyä alkupääoman tarvetta huomattavasti. Monet kuntosalirytyksen ovat hankkineet laitteensa leasing-sopimuksilla. Näin ollen yritys voi sopimuksen päätyttyä, tai tarpeellisen pääoman koottuaan lunastaa laitteet itselleen.

Myös uuden kuntosalin tapauksessa tultaisiin suurin osa laitteista vuokraamaan. Harjoitteluvälineet kuten tangot, painot ja toiminnalliset välineet tultaisiin kuitenkin hankkimaan alkupääoman voimin.

Kuntosalin tilat tulisivat olemaan vuokratilat niin kauan kunnes liiketoiminta vakiintuu. Osa rahoituksesta tullaan kuitenkin varaamaan tarvittaviin remonttitoihin, sillä täydellistä toimitilaa kuntosalille harvemmin löytää ja pieniä muutoksia tullaan varmasti tarvitsemaan.

## 8 RAHOITUSLASKELMA

<b><u>Alkuinvestoinnit</u></b>	
Kuntoiluvälineet (penkit, painot, tangot ym.)	10000
Toiminnalliset laitteet/välineet	6000
Lisäravinteet jälleenmyyntiä varten	1000
Viihde-/tarve-elektroniikka	2000
Kiinteistön remonttityöt	5000
Kulunvalvonta	500
Huonekalut	2000
Kustannusylivaraus 10%	2650
<b>Yhteensä</b>	<b>29150</b>

<b><u>Käyttöpääoman tarve per kuukausi</u></b>	/kk
Internet- ja lehtimainonta	500
Leasing-kuntoilulaitteet (vipuvarsilaitteet, aerobiset laitteet ym.)	1500
Toimitilavuokra	3000
Palkat	6500
Maksupäätte	50
Vakuutukset	100
Muut yleiset kustannukset	500
Kustannusylivaraus 10%	1215
<b>Yhteensä</b>	<b>13365</b>

<b><u>Rahoitustarve</u></b>	
Alkuinvestoinnit	29150
Käyttöpääoma 2kk	26730
<b>Yhteensä</b>	<b>55880</b>

<b><u>Pääoma</u></b>	
Oma pääoma	5000
Starttiraha 18kk	17000
<b>Vieraan pääoman tarve</b>	<b>33880</b>



## 9 POHDINTA

Liiketoimintasuunnitelma oli minulle luonnollinen valinta opinnäytetyön aiheeksi. Seuratessani kuntoilualan vaikuttajia ja persoonia internet -sivustojen, sosiaalisen median ja lehtien kautta, on kuntosalia koskevaa pohdintaa kertynyt paljon. Kuva siitä, minkälainen perustettavasta kuntosalista tulisi perustettaessa, on pikkuhiljaa muovautunut pään sisällä. Kuntosalin perustaminen on minulle todellinen vaihtoehto tulevaisuuden työelämäni ajatellen ja näin ollen oli jo aika-kin laittaa ajatukseni paperille ja kerätä siihen liittyvää teoriatietoa.

Oman päänsä sisällä tulevia kuntosaliryittäjiä on maailma täynnä, tunnen kuitenkin että itse olen näitä runsaasti edellä. Kuntosaliryityksiä on runsaasti joka puolella Suomea. Kun alalle lähdetään perustamaan yritystä, on turhaa etsiä paikkaa, jossa kilpailu on mahdollisimman vähäistä tai olematonta. Kuntoilualan trendit ovat muuttuneet paljon viimeisen muutaman vuoden aikana, ja nämä trendit ovat kilpailun kulmakiviä uutta yritystä suunniteltaessa ja perustettaessa. Kilpailija-analyysia tehdessäni huomasin, että tällä seudulla olisi realistinen mahdollisuus suunnittelilla olevalle kuntosaliryitykselle, sillä nykyaikainen uusien trendien mukainen kuntosali olisi edellä pääosaa kilpailijoistaan.

Mitä pidemmälle opinnäytetyötä pääsin, tuli selvemmäksi kuitenkin kuinka paljon asioita on otettava huomioon uutta yritystä perustettaessa. Varsinkin rahalliseen panostukseen liittyvät riskit pyörivät paljon mielessä. Uskon kuitenkin, että vahvan vision ja hyvän liiketoimintasuunnitelman siivittämänä perustettavalla yrityksellä olisi realistiset mahdollisuudet pärjätä markkinoilla. Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut ehdottomasti suuri apu tulevaisuutta ajatellen. Riippumatta siitä perustanko yrityksen, vai olenko mukana jonkin olemassa olevan yrityksen toiminnan kehittämisessä, on liiketoimintasuunnitelman osa-alueet auttaneet laajentamaan näkemystä siitä miten alalla pitäisi toimia.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas. 14., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki; Porvoo: WSOY.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Ota-va.
- Osuuspankki. Rahoitus. Viitattu 23.3.2015  
<https://www.op.fi/op/yritysasiakkaat/yrittajyys/rahoitus?cid=151503127&srcpl=3>
- Osuuspankki. Yrityksen perustajan opas. Viitattu 23.3.2015  
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104910>
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma - Business Plan. 5., uudistettu painos. Kuopio: Finnvera Oyj.

TE-palvelut. Starttiraha - aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 5.4.2015

<http://te->

[palve-](http://te-)

[lut.fi/te.fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan\\_yrittajan\\_palvelut/starttiraha/index.html](http://te.fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html)

Yrittäjät. Osakeyhtiö. Viitattu 13.3.2015

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/>

Yrittäjät. Yrityksen perustamisen vaiheet. 13.3.2015

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/>

