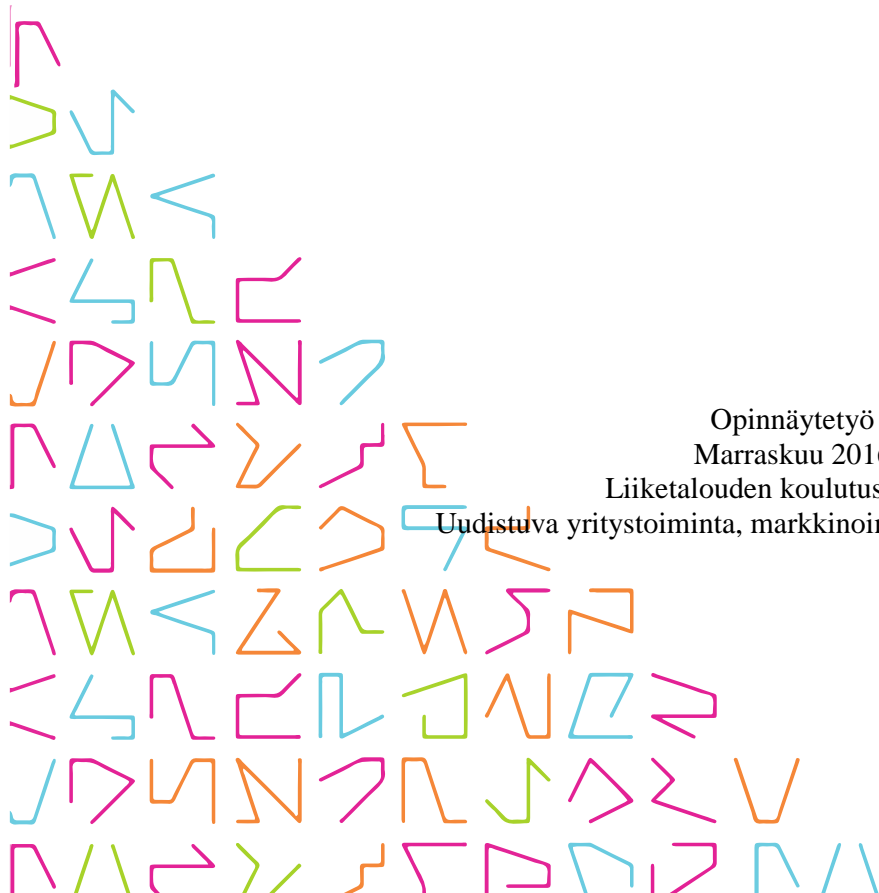




TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ALOITTAVAN KOTIMYYNTIYRITYKSEN LII- KETOIMINNAN SUUNNITTELU

Päivi Uitto



Opinnäytetyö
Marraskuu 2016

Liiketalouden koulutusohjelma

Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

UITTO, PÄIVI:
Aloittavan kotimyyntiyrityksen liiketoiminnan suunnittelu

Opinnäytetyö 78 sivua, joista liitteitä 44 sivua
Marraskuu 2016

Yrittäjällä on vapaus tehdä asiat haluamallaan tavalla ja haluamallaan ajankohtana. Tradenomin opinnot antoivat rohkeutta suunnitella yrittäjäksi ryhtymistä, sillä opinnoissa käsiteltiin monipuolisesti yrittäjälle tärkeitä asioita monesta eri näkökulmasta. Näkökulmia tarjottiin yritys- ja alv-verotuksesta markkinointiin sekä sosiaalisen median käyttämiseen, visuaalisesta ilmaisusta yritystoiminnan johtamiseen, unohtamatta kommunikointitaitoja sekä englannin ja ruotsin kielten tärkeyttä, joita tarvitaan toimittaessa kansainvälisillä ja pohjoismaisilla markkinoilla. Opinnäytetyössä kartoitettiin, mitä kaikkea yritystoiminnan käynnistämiseksi tulee tehdä, jotta liiketoiminnan aloittaminen on huolella pohjustettua.

Opinnäytetyön tuloksena valmistui aloittavalle kotimyyntiyritykselle liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat. Yrityksen toiminta-ajatus syntyi havaitusta puutteesta markkinoilla ja jalostui laskelmien jälkeen perinteisestä myymälästä kotikutsuperiaatteella toimivaksi yritykseksi. Toimintaa tukee voimakkaasti myös verkkokauppa. Opinnäytetyön liitteinä olevat yrityksen liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat ovat luottamuksellista, ei-julkista aineistoa.

Yritystoiminnan suunnitteleminen on kuin ohjaisi laivaa myrskyävällä merellä. Yksi ajatus johtaa toiseen ja pian huomaakin pohdintojen tuloksena kääntävänsä suuntaa ja aloittavansa suunnittelun uudelleen tai ainakin toisesta lähtökohdasta. On ollut ilo huomata, että myrskyssä purjehtiminen on avartanut ajattelua ja näkökulmia, jolloin suunnitelmia on hiottu oikeaan suuntaan. Osana markkinointisuunnitelman laatimista suoritettiin kyseilytutkimus asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja rahankäytöstä myytävien tuotteiden ja palveluiden alalla toimintatavan muokkaamiseksi asiakkaiden toiveita vastaavaksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Innovative Business, Marketing and Financial Management

UITTO, PÄIVI:

Planning the Business of a Starting Home Sales Company

Bachelor's thesis 78 pages, appendices 44 pages

November 2016

A dream to work when and how I want and to work to reach the targets defined by myself is now one step closer. The business administration studies have encouraged me to take some concrete steps towards the dream. Entrepreneurial atmosphere combined with the subjects that gave versatile viewpoints made it possible to think of and plan a business of my own while studying. This bachelor's thesis describes the actions that should be done when planning to set up a company, and to ensure that business will be successful from the very beginning.

The thesis includes a business plan and a marketing plan for the starting company that operates as a home sales company. The business idea for the company arose during the years of observing the customers in the shops. During the process of the thesis, when working on the plans and budget calculations, the idea of a traditional shop changed to an idea to operate as a home sales company. The business plan and the marketing plan are the company's confidential material and not published in this thesis.

Planning the business of my own company has been an interesting journey. When one idea seems to ruin the whole concept, a new idea appears and turns the thinking into a new and fresh direction. It has been delightful to notice that the process has expanded thinking and innovating.

As part of creating the marketing plan, a survey was conducted on the purchasing behavior of the potential customers of my products and services, in order to make the needed changes.

Key words: to start business, business plan, marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	YRITTÄJÄ	6
2.1	Yrittäjän määritelmä.....	6
2.2	Yrittäjän ominaisuudet	7
3	YRITYS.....	9
3.1	Yrityksen strategia liiketoiminnan perustana	9
3.2	Yrityksen sidosryhmät.....	9
3.3	Yritysmuodon valinta.....	12
3.4	Yrityksen perustamisen vaiheet ja toimenpiteet	13
3.5	Yrityksen nimi ja rekisteröinti	14
3.6	Yritystoiminnan tuet	15
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	16
4.1	Liike-idea, toiminta-ajatus, visio ja arvot.....	16
4.2	Liiketoiminnan analysointi	17
4.2.1	Markkina-analyysi	19
4.2.2	SWOT	20
4.2.3	Rahoitus	20
4.2.4	Riskit.....	21
4.3	Kilpailija-analyysi	22
4.4	Markkinoinnin keinot.....	23
4.4.1	Tuote	23
4.4.2	Hinta.....	24
4.4.3	Saatavuus	25
4.4.4	Markkinointiviestintä.....	25
4.5	Asiakkaiden tavoittaminen	26
5	MARKKINOINTISUUNNITELMA	28
6	POHDINTA	31
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET.....	34
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma.....	34
	Liite 2. Markkinointisuunnitelma	34

1 JOHDANTO

Kiinnostukseni yrittäjäksi ryhtymiseen on kasvanut pikkuhiljaa parin viime vuoden aikana, siksi lopputyöni luonteva aihe oli perehtyä yritystoiminnan käynnistämisen valmistelun vaatimiin toimenpiteisiin. Pohdin tässä opinnäytetyössä, millainen yrittäjän tulee olla ja millaista on toimia yrittäjänä sekä millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii. Liiketoimintaympäristön analysointi ja sen vaikutusten arviointi omaan liiketoimintaan on ollut keskeinen alue pohdinnoissa, yhtenä tärkeimmistä, miten asiakkaat tavoitetaan ja miten hyödyntää markkinoinnin keinoja oman liiketoiminnan, tuotteiden ja palvelun esille tuomiseksi kilpailluilla markkinoilla. Liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmien laatiminen yritykselleni muodosti keskeisen osan opinnäytetyöstäni ja ne kattoivat laajasti juuri ne osa-alueet, joita aloittavan yrittäjän tulee pohtia yritystoimintaa aloittaessaan. Opinnäytetyön liitteinä olevat yrityksen liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat ovat luottamuksellista, ei-julkista aineistoa.

Yritysmuodon valintaan ei tässä opinnäytetyössä oteta kantaa, vaan lyhyesti kuvataan, mitä yrityksen rekisteröimiseksi tulee tehdä. Minulle selvää on perustaa osakeyhtiömuotoinen yritys. Yritysmuodolla ei asiakkaan näkökulmasta juuri ole vaikutusta siihen, mistä hän tuotteen ostaa, vaan siihen vaikuttaa itse tuote ja sen muodostama kokonaisuus kaikkine lisukkeineen. Koska yritykseni liiketoiminta on tuotteiden ja yksilöllisen palvelun myyntiä, ei tavallinen kivijalkakauppa ollut minulle sopiva vaihtoehto, vaan haluan tuoda palvelun lähelle asiakkaita ja sen vuoksi kotimyyntiyritys on valintani. Palvelukonseptiini kuuluu tuotteen muokkaaminen asiakkaan toiveita ja tarpeita vastaavaksi, sen vuoksi kotikutsut ovat hyvä myynti- ja esittelykanava.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu yrityksen perustamiseen sekä liiketoiminnan ja markkinoinnin suunnitteluun liittyvästä kirjallisuudesta ja muista ajankohtaisista lähteistä. Muita lähteitä ovat esimerkiksi verkkosivustot uusyrityskeskus.fi ja yrittajat.fi.

2 YRITTÄJÄ

2.1 Yrittäjän määritelmä

Meillä jokaisella on käsitys siitä, mikä tai kuka on yrittäjä. Määritelmä voi kuitenkin olla erilainen riippuen kenen näkökulmasta asiaa katsotaan. Yrittäjä on henkilö, joka yksin tai yhdessä muiden kanssa harjoittaa liiketoimintaa yrityksessä, jonka tavoitteena on voitto ja toimintaan liittyy riskin ottaminen (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016).

Verotusnäkökulmasta ratkaistavaksi tulee kysymys siitä, onko työstä, tehtävästä tai palveluksesta maksettu vastike palkkaa vai työkorvausta. Työnantajan tulee toimittaa palkasta ennakonpidätys ja maksaa muun muassa työnantajan sosiaaliturvamaksu ja palkan saajalle tämä on veronalaista ansiotuloa. Työkorvauksesta ei toimiteta ennakonpidätystä, jos sen saaja on ennakoperintärekisterissä eli katsotaan yrittäjäksi. Edellä mainittuja asioita tulee palkan tai työkorvauksen maksajan pohtia ennen vastikkeen suorittamista. (www.vero.fi.)

Työttömyysturvajärjestelmässä käytetty yrittäjän määritelmä ei aina ole yhtenevä muussa lainsäädännössä käytettyjen määritelmien kanssa. Esimerkiksi yrittäjyyteen liittyvät omistussuhteen prosenttiosuudet ovat työttömyysturvalaissa ja yrittäjän eläkelaeissa erisuuruiset. (Yleinen työttömyyskassa.)

Työttömyysturvan kannalta yrittäjäksi katsotaan henkilö, joka

- tekee ansiotyötä olematta työsuhteessa
- on YEL-vakuutettu
- on TyEL-vakuutettu (osaomistaja/perheenjäsen) ja
 - johtavassa asemassa yrityksessä, josta omistaa vähintään 15 prosenttia tai hänen perheensä omistaa vähintään 30 prosenttia tai
 - työskentelee yrityksessä, josta hänen perheensä (esimerkiksi puoliso) omistaa vähintään 50 prosenttia.

Omistusosuutta laskettaessa otetaan huomioon myös välillinen omistaminen toisten yritysten ja yhteisöjen kautta. Omistamiseen rinnastetaan lisäksi muu vastaava määräysvalta yrityksessä. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016.)

Yrittäjän eläkelain 2 luku, 3§ määrittelee yrittäjäksi henkilön, joka tekee ansiotyötä olematta työsuhhteessa tai virka- tai muussa julkisoikeudellisessa toimsuhteessa sekä

Yrittäjänä pidetään avoimen yhtiön yhtiömiestä tai muun yhteisön tai yhtymän sellaista osakasta tai yhtiömiestä, joka on henkilökohtaisessa vastuussa yhteisön tai yhtymän velvoitteista ja sitoumuksista.

Yrittäjänä pidetään myös osakeyhtiössä johtavassa asemassa työskentelevää osakasta tai muussa yhteisössä johtavassa asemassa työskentelevää henkilöä, jos:

- 1) osakeyhtiön osakas omistaa yksin yli 30 prosenttia yhtiön osakepääomasta tai hänellä on yksin yli 30 prosenttia yhtiön osakkeiden tuottamasta äänimäärästä;
 - 2) osakeyhtiön osakas omistaa yhdessä perheenjäsentensä kanssa yli 50 prosenttia yhtiön osakepääomasta tai heillä on yhdessä yli 50 prosenttia yhtiön osakkeiden tuottamasta äänimäärästä; tai
 - 3) muussa yhteisössä johtavassa asemassa työskentelevällä henkilöllä on 1 tai 2 kohdassa tarkoitettua vastaava määräämisvalta yhteisössä.
- (Yrittäjän eläkelaki, 2 luku, 3§)

Yrittäjä harjoittaa itsenäistä taloudellista toimintaa organisoitumalla juridiseen muotoon ja tavoitellakseen taloudellista hyötyä eli yrittäjälle jaettavaa voittoa. Taloudellinen hyöty voi tarkoittaa esimerkiksi kustannusten säästöä tai riskin jakamista. (Villa 2013, 9.)

2.2 Yrittäjän ominaisuudet

Yrittäjäksi ryhtyvältä vaaditaan samoja ominaisuuksia kuin missä muussa työssä tahansa. Yrittajat.fi -sivustolla kuvaillaan, että yrittäjän on oltava rohkea ja hänen on kyettävä ja haluttava ottaa riskejä, jotka ovat hallittavissa, lisäksi yrittäjän tulee olla täsmällinen, ulospäinsuuntautunut ja yhteistyökykyinen. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä etenkin yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa toimittaessa. Sitkeys, paineensietokyky ja usko omaan yritysideaan kantavat yrittäjää vaikeinakin aikoina, jatkaa Yrittajat.fi -sivusto yrittäjän ominaisuuksien luetteloa.

Jokaisen on mahdollista hankkia yrittäjän tarvitsemat tiedot ja taidot. Tärkeintä yrittämisessä ovat oma tahto ja hyvä liikeidea. Yrittäjän persoonallisuuspiirteitä ovat esimerkiksi:

- Suoriutumismotivaatio, josta viestivät esimerkiksi sinnikkyys, vastuuntunto ja hyvä itsetunto.

- Innovatiivisuus voi ilmetä esimerkiksi siten, että toimii tilanteissa luovasti tai tekee asioita tavanomaisesta poikkeavalla tavalla.
- Riskinottohalukkuus on kykyä sietää epävarmuutta esimerkiksi ajanhallinnan ja jaksamiseen liittyvissä asioissa. Riskien ottamisen tulee kuitenkin olla hallittua.
- Itsenäisyys ilmenee esimerkiksi päätösten teossa, joista yrittäjä usein vastaa yksin.
(www.yrityssuomi.fi.)

3 YRITYS

3.1 Yrityksen strategia liiketoiminnan perustana

Yrityksen strategia on pelisuunnitelma. Tarkemmin määriteltynä se on pelisuunnitelma, jonka avulla organisaation eri toimijat luovat yhdessä asiakkaalle huippukokemuksia. Strategiavaihtoehtoja on kaksi eli kustannusjohtajuus- tai fokusstrategia. Kustannusjohtajuusstrategiaa noudattavassa yrityksessä on minimoitu kaikki kustannuksia aiheuttavat tekijät, jolloin kilpailuetua pyritään saavuttamaan hinnan tai saadun katteen tuottamilla eduilla. Fokusstrategia puolestaan keskittyy siihen, miten asiakas hyötyy usein kilpailijoita kalliimman yrityksen tuotteita tai palveluita ostaessaan. (Hesso 2015, 78–85.)

Yrityksen strategiaa ei kaikissa liiketoimintasuunnitelmapohjissa käsitellä lainkaan, vaan se käsitellään liikeidean määrittelyllä. Strategia-sanaa saatetaan käyttää myös muissa merkityksissä eri liiketoimintasuunnitelmissa, esimerkiksi viittaamassa tapaan kasvaa tai tapaan pyrkiä tuottavammaksi. (Hesso 2015, 79.) Yrityksen johtoryhmän sisäisissä strategisissa keskusteluissa jaetaan ajatuksia tulevista suuntaviivoista ja tehdään päätöksiä koko yritystä koskevista asioista. Johtoryhmän tehtävänä on määrittää yrityksen yhteisen työskentelyn fokus. (Ristikangas & Rinne 2014, 52.) Johtoryhmän on myös huolehdittava, että fokus viestitään koko henkilöstölle niin, että muutkin osaavat ohjata huomionsa oikeisiin asioihin (Ristikangas & Rinne 2014, 73).

3.2 Yrityksen sidosryhmät

Yritystoiminta on mahdollista vain toimivan sidosryhmäverkoston avulla. Sidosryhmät voidaan jakaa karkeasti yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Seuraavassa tarkastellaan yleisesti merkityksellisimpiä sidosryhmiä yrittäjän näkökulmasta.

Asiakkaat, asiakaskeskeisyys ja lisäarvon tuottaminen asiakkaille nousevat yritysten toimintakertomuksissa ja juhlapuheissa tärkeään rooliin. Olennaista on, että yritys pystyy myös vastaamaan asiakkaiden odotuksiin kaikessa toiminnassaan. Usein asiakkaisiin liittyvä vastuunjako on yrityksessä hajautettuna, jolloin asiakaskokemuksen luominen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Kun johtoryhmä sitoutuu toimimaan asiakaslu-

pausten mukaisesti näyttäen esimerkkiä muille, on yritys hyvällä tiellä luomassa kulttuuria ja toimintatapoja, joilla asiakaan kokemuksista kerätään jatkuvasti palautetta. Palautteen kerääminen ja analysoiminen on jatkuvan asiakassuhteen hoitamisen ydin. (Ristikangas & Rinne 2014, 76–78.) Asiakas ei ole kohde vaan osallistuu oman asiakaskokemuksensa luomiseen (Fischer & Vainio 2014).

Henkilöstön merkitys yrityksen voimavarana on toinen juhlapuheiden aihe (Ristikangas & Rinne 2014, 80). Johtoryhmän tulee huolehtia siitä, että jokainen työntekijä ymmärtää yrityksen strategiaviestin. Henkilöstön ja yksittäisen työntekijän tulee tietää, miten hänen päivittäinen tehtävänsä tukee yrityksen strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Se synnyttää hänessä positiivista tunne-energiaa ja vahvistaa toimintakykyä ja siten synnyttää positiivisen asiakaskokemuksen. Tunne-energia luo yhteisöllisyyttä ja kollektiivista tahtotilaa saada aikaiseksi yhdessä jotain enemmän. Jokainen henkilö tunnistaa oman osuutensa, mutta tiedostaa myös muiden osuuden parhaan asiakaskokemuksen synnyttämisessä. (Fischer & Vainio 2014.) Fischer kiteyttää alla olevassa kuvassa, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja sitoutumiseen, mikä taas vaikuttaa työilmapiiriin kautta asiakaan kokemukseen yrityksen tuotteista ja palvelusta.



KUVIO 1. Kokemuksen johtaminen (Fischer 2014)

Tavarantoimittajien ja alihankkijoiden rooli yrityksen tuotantoketjussa on merkittävä. Se että valittujen yhteistyökumppaneiden toimintatapa vastaa yrityksen arvoja, esimerkiksi ympäristöasioiden suhteen, on yrityksen kilpailukyvyinkin kannalta merkittävää huomioida. Yhteistyö ja pelisääntöjen sopiminen tuovat kilpailuetua molemmille osapuolille. (Teknologiateollisuus.fi.) Viranomaisten ja julkisen vallan rooli voi olla yritykselle, toimialasta riippuen, erittäin merkittävä. Erilaiset lupa-asiat ja määräykset, esimerkiksi toimitilojen rakentamiseen ja varustamiseen liittyvät määräykset, tulee huomioida yritystoiminnassa ja toiminnan käynnistämisvaiheessa. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 33.)

Sidosryhmistä kilpailijoita ja rahoittajia käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön myöhemmissä kappaleissa. Mainittakoon kuitenkin, että kilpailijoita voi hyödyntää yritystoiminnassa; esimerkiksi sijoittumalla lähelle kilpailijoita voidaan ohjata enemmän asiakasvirtoja alueelle tai vaikkapa yhteismainonnalla saada aikaan suurempaa näkyvyyttä saman alan toimijoiden kesken. Edellä mainittujen sidosryhmien lisäksi yrityksellä on useita muita yhteistyökumppaneita ja suhteita, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat yrityksen toimintaan (Teknologiateollisuus.fi).



KUVIO 2. Yrityksen keskeisimmät sidosryhmät (Teknologiateollisuus.fi)

3.3 Yritysmuodon valinta

Yrittäjän kannalta yritysmuodon valintaan vaikuttavat yritysmuodon helppous ja hallinnon yksinkertaisuus. Asiakkaiden kannalta yritysmuodolla ei ole suurta merkitystä. Jos ajatus on pitää liiketoiminta pienenä, toiminimi on vaivattomin vaihtoehto. Mikäli yritystoiminnan tavoitteet ovat suuremmat kuin vain itsesi työllistäminen, osakeyhtiön perustaminen voi olla järkevää. Yritysmuodon valinta vaikuttaa vastuisiin, päätöksen tekoon, voitonjakoon ja verotuksellisiin asioihin yrityksessä. (Leppänen 2013, 145–146.)

Yritysmuodon valinta vaikuttaa siihen, miten yrittäjän täytyy hoitaa oma taloutensa ja miten se asia kussakin yhtiömuodossa voidaan ratkaista: 1) Toiminimessä, avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yrittäjä voi nostaa yrityksestä rahaa yksityisottoina, eikä yritykselle koidu kovinkaan suuria sosiaalikuluja. Yrittäjä maksaa henkilökohtaiset veronsa yritystoiminnassa syntyneestä tuloksesta. 2) Osakeyhtiössä raha otetaan yrityksestä palkkana, jolloin yritykselle aiheutuu sosiaalikuluja, tai verottomina korvauksina tai osinkoina. Jos yrittäjä tarvitsee oman taloutensa hoitamiseen paljon rahaa kuukaudessa, voi osakeyhtiömuotoinen yritys olla verovaikutuksiltaan kallis ratkaisu. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 23–24.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja harjoittaa toiminimellä liike- tai ammattitoimintaa ja sijoittaa yritykseen pääomaa. Yrityksen voitto kartuttaa yrityksen pääomaa ja tappio pienentää. Yrityksen sitoumuksista vastaa yrittäjä koko omaisuudellaan, ei vain sijoitetulla omaisuudella. (Tomperi 2011, 111.) Osakeyhtiön osakkaat eivät vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön velvoitteista, eikä osakas yksin voi tehdä yhtiötä koskevia sitoumuksia. Päätösvalta on osakkailla yhtiökokouksessa. Oma pääoma jakautuu sidottuun ja vapaaseen omaan pääomaan. Vapaa oma pääoma on voittojäännös edellisiltä tilikausilta ja tämän tilikauden voitto tai tappio, nämä voidaan käyttää osingonjakoon. Yhtiökokous päättää osinkojen jakamisesta hallituksen esityksen perusteella. (Tomperi 2011, 118–122.)

Patentti ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin 30. kesäkuuta 2016 merkityistä yritysmuodoista suosituimmat ovat osakeyhtiö (266 219 kpl) ja yksityinen elinkeinonharjoittaja (218 652 kpl), seuraavina kommandiittiyhtiö (33 426 kpl) ja avoin yhtiö (11 731 kpl).

3.4 Yrityksen perustamisen vaiheet ja toimenpiteet

Kun liike-idea on kirkastunut ja sitä on pohdiskeltu muiden kanssa, ehkä kokeiltukin idean toimivuutta lähipiirillä, on aika tarkentaa myynti- ja kannattavuuslaskelmia sekä miettiä rahoituksen järjestämistä. Seuraavaksi on aika tehdä yrityksen perustamistoimet, johon lomakkeet ja malliasiakirjat löytyvät Yritys- ja yhteisötietojärjestelmän verkkosivuilta www.ytj.fi. Joillekin toimialoille tarvitaan yhteiskunnan, ympäristön ja kuluttajien vuoksi lupa eli toiminta voi olla luvanvaraista tai siitä pitää vähintään ilmoittaa viranomaisille. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 33.)

Yritysmuodon valinta vaikuttaa siihen, mitä lomakkeita ja asiakirjoja yrityksen rekisteröimiseksi tarvitaan. Jos harjoitetaan ammattia yksityisenä elinkeinonharjoittajana eli toimimalla, ei perustamisasiakirjaa tarvita vaan perustamisilmoituslomake Y3 ja henkilötietolomake -asiakirjat tarvitaan rekisteröintiä varten. Henkilöyhtiön (avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön) perustamiseksi tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä, jotka ovat tehneet kirjallisen yhtiösopimuksen, minkä lisäksi täytettävänä ovat perustamisilmoituslomake Y2 ja henkilötietolomake. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 10–11.) Patentti- ja rekisterihallituksen verkkosivuilta www.prh.fi/fi/kaupparekisteri.html löytyvät tarkat käytännön ohjeet eri yritysmuotojen, myös osakeyhtiön, jota käsitellään seuraavissa kappaleissa tarkemmin, rekisteröimiseksi.

Osakeyhtiön rekisteröimiseksi tarvittavat asiakirjat ovat perustamissopimus, yhtiöjärjestys ja perustamisilmoituslomake Y1 sekä liitelomake 1 ja henkilötietolomake. Osakeyhtiön perustamisilmoitus on tehtävä kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 11.) Osakeyhtiön perustamisen neljä vaihetta ovat perustamissopimuksen laatiminen, osakkeiden merkitseminen, osakkeiden maksaminen ja yhtiön rekisteröiminen kaupparekisteriin. Perustamissopimuksessa sovitaan mm. yrityksen organisoimisesta osakeyhtiöksi, osakkeiden jakautumisesta osakkeenomistajien välillä ja yhtiön hallintoelinten nimittämisestä. Osakeyhtiötä ei voida perustaa suullisella sopimuksella. Osakeyhtiön perustamissopimuksessa on mainittava sopimuksen päivä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika, yhtiön hallituksen jäsenet ja yhtiön tilintarkastajat. (Villa 2013, 216–217.)

Osakkeiden merkitseminen tapahtuu yleensä perustamissopimuksen allekirjoituksella. Jos merkintä tehdään erilliseen merkintälistaan, niin lista liitetään perustamissopimukseen. Osakkeiden maksamisen rahamäärä ja maksuaika sovitaan perustamissopimuksessa. Maksu suoritetaan yhtiön pankissa tai luottolaitoksessa olevalle tilille, ei käteisenä. Maksu voidaan, jos perustamissopimuksessa on sovittu, suorittaa rahan sijaan kokonaan tai osittain muulla omaisuudella eli apportilla. Apporttimaksulla on oltava vähintään maksua vastaava taloudellinen arvo yhtiölle. Mahdollinen apportiomaisuus on yksilöitävä myös perustamissopimuksessa. (Villa 2013, 219–221.)

Yrityksen voi ilmoittaa samalla Y-lomakkeella kaupparekisteriin ja Verohallinnon ennakoperintä-, työntäjä- ja arvonlisäverovelvollisten rekistereihin (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 10). Henkilö tai yritys, joka harjoittaa elinkeinotoimintaa, rekisteröidään Verohallinnon ennakoperintärekisteriin. Ennakoperintärekisteriin pääsee, jos yrityksellä tai yrityksen vastuuhenkilöillä ei ole laiminlyöntejä verotuksessa. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 49.) Arvonlisävero on kulutusvero, jonka myyjä sisällyttää eli laskee mukaan tavaran tai palvelun myyntihintaan. Arvonlisäverovelvollisia ovat kaikki, jotka liiketoiminnan muodossa harjoittavat tavaroiden tai palvelujen myyntiä. Palvelun myyntiä on esimerkiksi tarjoilu-, konsultointi- ja kuljetuspalvelu. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 50.)

3.5 Yrityksen nimi ja rekisteröinti

Yrityksen nimen, toiminimen, suunnittelemiseen kannattaa käyttää aikaa. Itse voi tehdä ennakkotutkimusta kartoittamalla esimerkiksi, onko identtisiä toiminimiä jo rekisteröity. Jos haluaa yrityksen toiminimen myös verkkotunnukseksi, on hyvä tarkistaa verkkotunnuksenkin saatavuus jo nimen suunnitteluvaiheessa. Hyvä toiminimi on iskevä, se jää helposti mieleen ja se tukee yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen nimeä on parasta käyttää aina vain rekisteriin merkityssä muodossa. Näin asiakkaat sekä sopimus- ja yhteistyökumppanit löytävät yrityksen helposti. (Patentti- ja rekisterihallitus.)

Varsinainen nimitutkimus tehdään kaupparekisterissä vasta perustamisilmoituksen jättämisen jälkeen. Nimitutkimus on osa ilmoituksen käsittelyä, eikä Kaupparekisteri voi etukäteen vahvistaa, onko ehdotettu nimi rekisteröitävissä. Yrityksen nimeä ei siis kannata painattaa esim. mainoskyltteihin tai kirjelomakkeisiin ennen kuin nimi on rekisteröity

kaupparekisteriin. Perustamisilmoituksessa on mahdollista ilmoittaa yritykselle kolme nimivaihtoehtoa, suosituimmuusjärjestyksessä. Näistä ensimmäinen hyväksyttävissä oleva nimi rekisteröidään suoraan, jos perustamissopimuksessa tai yhtiösopimuksessa on hyväksytty useita nimivaihtoehtoja. (Patentti- ja rekisterihallitus.)

3.6 Yritystoiminnan tuet

Starttirahan tarkoitus on turvata yrittäjän toimeentulo siltä ajalta, kun yritystoiminta käynnistyy ja vakiintuu. Starttirahaa voi saada, jos siirtyy kokoaikaiseksi yrittäjäksi palkkatyöstä, opiskelijasta, kotityöstä tai työttömästä työnhakijasta. Starttirahan saamisen edellytyksenä on toteuttamiskelpoisen idean lisäksi se, että hakijalla on oltava muun muassa yrittäjäkoulutusta tai -kokemusta ja että yritystoiminta arvioidaan kannattavaksi. Yritystoiminta tulee käynnistää vasta starttirahapäätöksen saamisen jälkeen, ei ennen sitä. TE-toimisto päättää starttirahan myöntämisestä ja huomioi muun muassa alan yritysten kilpailutilanteen ja uuden yritystoiminnan tarpeen paikkakunnalla. (TE-palvelut.fi) Jos yritystoimintaa kokeilee sivutoimisesti, pääsääntöisesti ei myönnetä starttirahaa (Ensi-metri.fi).

Yritystoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen saatavilla olevat tuet ovat valtaosin aluepoliittisia ja niiden suuruus määräytyy yrityksen maantieteellisen sijainnin perusteella. Paikallisten Työvoima- ja elinkeinokeskusten (TE-keskusten) yritysosastot palvelevat yritysten perustamisessa, laajentamisessa ja kehittämisessä omalla alueellaan. Mahdollisuus on saada esimerkiksi investointitukea käyttöomaisuusinvestointeihin, PK-yrityksen kehittämistukea tuotannon, tuotteiden, liikkeenjohdon tai markkinoinnin kehittämishankkeisiin tai vaikkapa kansainvälistymistukea, joka on tarkoitettu vientitoimintaansa aloittaville tai vahvistaville PK-yrityksille, joilla on riittävät edellytykset menestykselliseen vientitoimintaan. Tukien lisäksi TE-keskukset tarjoavat monipuolisia asiantuntija- ja neuvontapalveluja, jopa maksuttomana. (Yritystoiminnan tuet, Yrittäjät.fi/Lapin-yrittajat/ylitornio.)

4 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma yrityksen liiketoiminnasta, ja siinä kuvataan, miten liikeidean toteutus tehdään käytännössä. Se on yksityiskohtainen ja ajallisesti rajattu tuotos, joka sisältää myös pidemmän aikavälin päämäärät ja tavoitteet, tulosbudjetin sekä rahoitus- ja kassalaskelman. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjän omana suunnitteluvälineenä, mutta myös esimerkiksi tavarantoimittajien, liikekumppanien ja rahoittajien kanssa käytävissä neuvotteluissa neuvottelutyökaluna, jonka avulla yrittäjä voi todistaa yrityksen elinkelpoisuuden. (Opas yrittäjäksi Suomeen 2011, 10; Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 13.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on toki tärkeä prosessi yrittäjäksi ryhtymisessä, mutta suunnitelmat ovat vain paperia ja laskelmat ennusteita niin kauan kuin toiminta on pyörähtänyt edes jossain määrin käyntiin. Ennen liiketoimintasuunnitelman pitkään kestävää hiomista kannattaisi laatia yritykselle käynnistämissuunnitelma, joka on konkreettinen ja ohjaa aloittavaa yrittäjää ajattelemaan asioita, joita varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa syvennetään. Moni-yrittäjä ja yrittäjäkouluttaja Ollis Leppäsen (2013, 174–176) yritystoiminnan käynnistämissuunnitelma luettelee asioita, joita yrityksen käynnistämisen aloittamiseksi kannattaa pohtia. Erityisesti pidän osiosta, jossa pitää miettiä eteen tulevia seuraavia konkreettisia käytännön askeleita.

4.1 Liike-idea, toiminta-ajatus, visio ja arvot

Liikeidea vastaa kysymyksiin, mitä yritys tekee, kenelle se myy ja miten tämä kaikki tapahtuu (Opas yrittäjäksi Suomeen 2011, 9). Liikeidea on ainutlaatuinen, mutta sen voi kehittää markkinoilla olevasta liikeideasta esimerkiksi lisäämällä omaa erityisosaamistaan siihen (Alikoski ym. 2016, 49). Liikeidea kertoo yrityksen muille sidosryhmille, esimerkiksi rahoittajille, mitä liiketoimintasuunnitelma käsittelee eli se kiteyttää pidemmänkin liiketoimintasuunnitelman muutamaan lauseeseen (Hesso 2015, 24–25).

Toiminta-ajatus kiteyttää yrityksen toiminnan tarkoituksen eli sen, miksi yritys on olemassa (Opas yrittäjäksi Suomeen 2011, 48). Yrityksen perustamisopas jatkaa määritelmää siten, että toiminta-ajatus on yrittäjän peruslinjaus sekä tiivistys siitä, mitä on aikomus tehdä.

Visio kertoo, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Aloittavan yrityksen visiona voi olla esimerkiksi liiketoiminnan vakiinnuttaminen. (Ali-koski ym. 2013, 47).

Arvot ohjaavat tekemistä kohti visiota ja arvoilla tarkoitetaan myös yhteisen toiminnan pelisääntöjä yrityksessä (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 48). Hesso (2015) korostaa arvojen noudattamisen tärkeyttä yrityksen tiimihengen kehittymisen lisäksi myös kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien vuoksi, sillä arvojen noudattamatta jättäminen saattaa kostautua, koska yritysten arvojen noudattamista tarkkaillaan jatkuvasti ja sosiaalisen median aikana tieto leviää nopeasti. Työntekijät edustavat yritystään ja esimerkiksi avoimesta työpaikasta ja yrityksestä muutenkin hyvää kertova työntekijä on parasta mainosta. (Hesso 2015, 28–29.)

4.2 Liiketoiminnan analysointi

Liikeideaa voi kokeilla alkuun pienillä markkinoilla. Näin saa kerättyä suoraa palautetta tuotteista ja palvelusta, joten ennen suurempia investointeja voi vielä muokata liikeideaa toimivammaksi ja siihen suuntaan, mitä markkinoilla halutaan. Samanaikaisesti koe-markkinoinnin kanssa voi edetä tarkempien analyysien ja laskelmien kanssa sekä tarkentaa rahoituksen tarvetta ja arvioida riskejä eri näkökulmista. Yksi vaihtoehto on kokeilla yrittäjyyttä sivutoimisesti, esimerkiksi jos on palkansaaja, opiskelija tai toiminta on kausiluontoista (Ensimetri).

Ulkoisten ja sisäisten ympäristöjen huolellinen analysointi mahdollistaa yrityksen menestymisen, kun mahdollisuudet on hyväksikäytetty ja uhat eliminoitu. Ulkoiseen ympäristöön kuuluvat mm. poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö, joissa yritys toimii. Ulkoisiin tekijöihin kuuluu myös kilpailija-analyysi, ja se on tässä opinnäytetyössä nostettu omaksi otsikokseen, koska koen sen merkittävänä oman yritystoimintani kannalta. Poliittiset päätökset EU-, valtio- tai kuntatasolla vaikuttavat esimerkiksi työehtosopimuksiin ja yrityksen maksamien verojen määrään. Yrityksen taloudellinen tilanne voi olla riippuvainen yleisestä taloustilanteesta, esimerkiksi raju talouden notkahdus naapurivaltiossa, joka on yrityksen pääasiallinen markkina-alue, voi olla kohtalokas. Sosiaalinen ympäristö, vaikkapa alueen väestön keski-ikä tai lapsien määrä alueella,

on jatkuvassa muutoksessa. Sosiaalisen ympäristön analysoinnissa myös vastuullinen kulluttaminen on yksi merkittävä tutkittava ilmiö ja vaikuttaa yrityksen asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Teknologisen ympäristön nopeat muutokset, esimerkkinä älypuhelimet ja tablet-tietokoneet, ovat tarjonneet niitä käyttäville asiakkaille käytön helppoutta ja siten mahdollistaneet joillekin yrityksille kilpailuetua. (Hesso 2013, 34–43.)

Yrityksen sisäisestä ympäristöstä tärkeimmät ovat ihmiset, järjestelmät ja fyysiset resurssit. Ihmiset eli osaajat, erityisesti tietovaltaisilla aloilla, ovat yrityksen merkittävin kilpailuetu. Yritykset pyrkivät pitämään kiinni osaajistaan ja houkuttamaan uusia osaajia esimerkiksi luomalla viihtyisät työskentely- ja organisaatiokulttuurit. Konkreettisia keinoja työnantajamielikuvan parantamiseen ovat erilaiset sertifikaatit tai esimerkiksi Great Place to work –kilpailut. Järjestelmien, sovellusten ja digitalisaation kehittyminen viimeisinä vuosina on auttanut monia yrityksiä saamaan kilpailuetua, mutta teknologian nopea monistettavuus tuo kilpailijat nopeasti mukaan samalle tasolle. (Hesso 2013, 61–65.)

4.2.1 Markkina-analyysi

Varsinkin jos yritystoiminnan toteuttaminen vaatii paljon rahallista panostusta, on hyvä varmistaa ennen investointien tekemistä, että tuotteille on olemassa markkinat. Aloittava yrittäjä todennäköisesti kohtaa ensimmäiset asiakkaat henkilökohtaisella kontaktilla. Ensimmäisenä yritys tarvitsee toimiakseen asiakkaita. Tärkeitä toki ovat myös idea, raha, työntekijät, nettisivut ym., mutta ilman asiakkaita ei ole yritystä. Ensimmäisiltä asiakailta saa palautetta, jotta osaa tehdä oikeat korjausliikkeet tulevaisuuteen. Jotta saatu palaute on hyödyllistä toiminnan kehittämiseksi, pitää varmistaa, että asiakas kuuluu oikeaan kohderyhmään, on potentiaalinen asiakas ja että hänellä on verkostoja, joille hän voi suositella tuotetta. (Leppänen 2013, 91–93.)

Markkinatutkimus on yksi tapa hankkia tietoa markkinoista sekä asiakkaiden tarpeista ja mielipiteistä. Tiedon hankinnassa voi hyödyntää myös kuntien elinkeinopalveluja ja Tilastokeskusta, jos asiakkaat ovat yksityishenkilöitä. Yritysassiakkaita voi hankkia tietoa esimerkiksi ELY-keskuksesta, yrittäjäjärjestöistä ja Patentti- ja rekisterihallituksesta. Sähköposti- tai verkkokyselyn tekemiseen on nykyään myös tarjolla ilmaisia sähköisiä työkaluja. Tärkeää on selvittää, onko liikeidealla menestymisen mahdollisuuksia ja asiakkaita:

- Ketkä ovat mahdollisia asiakkaita?
- Paljonko heitä on valitsemallani alueella?
- Millaisiin ryhmiin (segmentteihin) asiakkaat voidaan jakaa?
- Miten tavoitan asiakkaat?
- Paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta?
- Miksi asiakas ostaisi mieluummin minun yritykseltäni kuin kilpailijalta?

(Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 19)

Asiakas- ja markkinaselvitysten perusteella määritellään yrityksen ydinasiakkaat ja muut mahdolliset asiakassegmentit, joihin markkinointi kohdistetaan ehkä hieman erilaisena. Segmenttejä voi olla erilaisia perustuen asuinalueeseen, tulotasoon, koulutukseen, ammattiin, sukupuoleen, ikään, perheen kokoon ym. (Alikoski ym. 2013, 55.) Tällaisia taustatekijöitä on usein helppo käyttää määriteltäessä asiakasryhmiä, koska taustatekijöistä on saatavilla tilastoja. Nämä eivät kuitenkaan aina kerro suoraan asiakkaiden käyttäytymisestä, vaan asiakkaat voivat olla arvaamattomia. Esimerkiksi vanhempi henkilö voi olla

hyvin kiinnostunut uusimmasta teknologiasta tai opiskelija voi tinkiä ruoasta säästääkseen design-tuotteen hankintaan. Ostamiseen vaikuttavat myös elämäntapatekijät eli esimerkiksi, mitä medioita asiakas seuraa, mitä harrastaa, missä viettää vapaa-aikaa, miten matkustaa ym. (Hämäläinen ym. 2016, 92–95.)

Asiakasselvitysten ja -segmentoinnin lisäksi selvitetään yrityksen toimintaympäristö, mm. millainen kysyntä- ja kilpailutilanne alueella on ja miten yhteiskunnalliset asiat vaikuttavat yrityksen toimintaan. Kysyntä on se määrä, jonka ostajat ostavat määrättynä aikana yrityksen toiminta-alueella. Ostopäätökset tekee ihminen, jolla on tarpeita, toiveita ja mielipiteitä. Kysynnän tarkka ennustaminen auttaa kohdistamaan markkinointiviestinnän oikein vastaamaan ostajan tarpeita ja toiveita ja siten saamaan mahdollisimman suuren osan kysynnästä ja mahdollisimman paljon myyntiä. Kysyntää voi olla vaikea ennustaa, koska siihen vaikuttavat mm. suhdanteet, trendit, sesongit ja muoti. (Hämäläinen ym. 2016, 79–81.)

4.2.2 SWOT

Yleisesti käytetty yritystoiminnan analysoinnin työkalu on nelikenttä- eli SWOT-analyysi. Lyhennys tulee neljästä sanasta Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Alikoski, Hakonen ja Viitasalo (2013) tarkentavat, että SWOT-analyysin avulla pyritään löytämään yritystoiminnan vahvuudet ja vahvistamaan niitä sekä toisaalta tunnistetaan omat heikkoudet ja korjataan niitä. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita ja pohdintoja. Uusien mahdollisuuksien löytäminen ja niiden hyödyntäminen vaikkapa laajentamalla ja kehittämällä toimintaa voidaan kääntää yrityksen vahvuudeksi tulevaisuudessa. Havaittuja uhkia pyritään vähentämään ja poistamaan. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia asioita. (Alikoski ym. 2013, 44–45.)

4.2.3 Rahoitus

Osana liiketoimintasuunnitelmaa tehdään erilaisia taloudellisia laskelmia. Hyvin suunnitellut ja perustellut rahoituslaskelmat auttavat ulkopuolisen rahoituksen saamisessa.

Finnvera voi toimia osittaisena takaajana (ns. alkutakaus), jolloin rahoitus pankista voi järjestyä luontevasti (Finnvera.fi).

Yrittäjä sijoittaa usein omia rahojaan yritystoimintaan ennalta määräämättömäksi ajaksi. Oman pääoman sijoittajille yritys maksaa myöhemmin korkoa tai osinkoja, jos yritys tuottaa voittoa. Aloittavan yrittäjän vieraan pääoman rahoitusratkaisuja, lainaa, tarjoavat mm. pankit, vakuutusyhtiöt ja Finnvera. Lainattu summa maksetaan takaisin sovittun ajan kuluessa ja sille maksetaan korkoa. Yritys voi saada esimerkiksi perustamis- tai laajentamismisvaiheen kuluihin erilaisia tukia ja avustuksia, joita yleensä ei tarvitse maksaa takaisin. Tukia ja avustuksia voi tiedustella ELY-keskuksista. (Alikoski ym. 2013, 117–119.)

Pääomasijoittaja, esimerkiksi business-enkeli tai pääomasijoitusyhtiö, voi sijoittaa yritykseen rahaa omistusosuutta vastaan. Tällaisen sijoituksen ehdot määritellään osakassopimuksessa. Joukkorahoitus on myös kasvava rahoitusmuoto, esimerkiksi ennakkomyyntiin perustuva joukkorahoitus. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 28.)

Maaseutualueilla voi saada perustamis- tai investointitukea ELY-keskuksesta. Jos yrittäjä saa starttirahaa, ei perustamistukea myönnetä. Perustamistuki on tarkoitettu esimerkiksi tuotekehityshankkeisiin, tuotannon pilotointiin, markkinointisuunnitelman laatimiseen tai muihin konsultointi- tai asiantuntijapalveluihin. Investointitukea voi saada esimerkiksi tuotantotilojen hankkimiseen, uusien koneiden hankintaan tai aineettomiin investointeihin. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 29, ELY-keskus/rahoitus.)

4.2.4 Riskit

Riski on vahingon mahdollisuus. Lähes kaikki riskit ovat ihmisten aiheuttamia ja siksi niihin voidaan vaikuttaa ja varautua ja niiltä voidaan suojautua. Riskeissä on kyse arkipäivän asioista. Riskeihin tulee kiinnittää huomiota, etteivät ne pääse yllättämään. Pienetkin häiriöt voivat käynnistää tapahtumaketjun, joka uhkaa koko yrityksen toimintaa. (<http://www.pk-rh.fi/>.) Yritystoiminnan riskit voivat olla liike-, henkilö-, sopimus-, varaus-, tieto-, ympäristö-, keskeytys-, rikos- ja paloriskejä (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016).

Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, joihin kukin henkilöstön jäsen osallistuu omassa roolissaan. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Riskejä otetaan usein myös tietoisesti ja harkiten, esimerkiksi ajan ja vaivan säästämiseksi. Riski voi liiketoiminnassa olla myös mahdollisuus. Yritystoiminta edellyttää järkevää riskien ottamista. (<http://www.pk-rh.fi/>.)

Yritystoiminnan elinkaaren eri vaiheissa on riskinhallinnan kannalta erityisesti huomioitavia asioita. Yritystoiminnan käynnistämisvaiheessa on mietittävä ja kartoitettava, miten yritystoiminnan toimintaedellytykset varmistetaan ja mietittävä, millaisia henkilöstön rekrytointiin liittyvät riskit ovat. Käynnistämisvaiheessa liikeidean SWOT-analyysi kannattaa tehdä huolella. Suomen riskienhallinnan sivustoilta löytyy näitä pohdintoja ja analyyssejä varten tietokortteja, joita voi käyttää riskienhallinnan työvälineinä. (<http://www.pk-rh.fi/>.)

4.3 Kilpailija-analyysi

Yrityksen tulee tietää, mitkä yritykset kilpailevat samojen asiakkaiden huomiosta ja ajasta. Kilpailun muodot ja luonne ovat muuttuneet, esimerkiksi uusi sovellus ja sen nopea kaupallistaminen voi mullistaa markkinat ja perinteiset toimintatavat. Kilpailija-analyysin tarkoitus on löytää ne yritykset, jotka toimivat samalla strategialla kuin oma yritys. (Hesso 2013, 48–49.)

Yrityksellä on ns. ydinkilpailijoita, jotka ovat saman alan yrittäjiä ja kilpailevat samoista asiakkaista, esimerkiksi kaksi urheiluliikettä. Tarvekilpailijoiksi voidaan kutsua yrityksiä, jotka toimivat eri toimialalla mutta täyttävät asiakkaiden samankaltaisia tarpeita. Esimerkkejä tarvekilpailijoista ovat elokuvateatteri ja liikuntakeskus, jotka kilpailevat asiakkaan vapaa-ajasta. (Hämäläinen ym. 2016, 83.)

Kilpailijat voidaan luokitella erilaisten roolien avulla. Markkinajohtaja on usein alueen suurin toimija, imagoltaan hyvä ja suunnannäyttävä muille. Haastajan roolissa toimiva yritys toimii hyökkäävästi ja haluaa markkinajohtajan paikalle usein keinona voimakas markkinointi. Jäljittelijät seuraavat muiden viitoittamaa tietä, kilpailevat halvalla hinnalla

ja ovat yleensä hidasliikkeisiä. Erikoistujat etsivät omat asiakkaansa, joille kohdistavat markkinoinnin sekä tarjoavat laatua, palvelua ja joustavuutta. (Hämäläinen ym. 2016, 84.)

Kilpailijat analysoidaan tarkasti, sillä halutaan tietää heidän kilpailuetunsa perusta, jolloin omaa strategiaa voidaan hioa paremmaksi (Hesso 2013, 35). SWOT-analyysi on yksi työkalu, jota voi käyttää myös kilpailijoiden analysoinnissa, jolloin jokaisesta kilpailijasta tehdään oma analyysinsä.

4.4 Markkinoinnin keinot

Kilpailijoiden tuntemisen lisäksi tulee tuntea oman yrityksen toiminta ja tuotteet pystyäkseen palvelemaan asiakasta. Ja pystyäkseen palvelemaan asiakasta täytyy tuntea hänen tarpeensa. Markkinoinnin peruskilpailukeinoina pidetään ”neljää P:tä”, jotka ovat Product (tuote), Price (hintaa), Place (saatavuus) ja Promotion (markkinointiviestintä). ”Viides P” onkin People (ihmiset) eli yrityksen henkilöstö, joka on avainasemassa erityisesti palvelualoilla. (Hämäläinen ym. 2016, 124–125.)

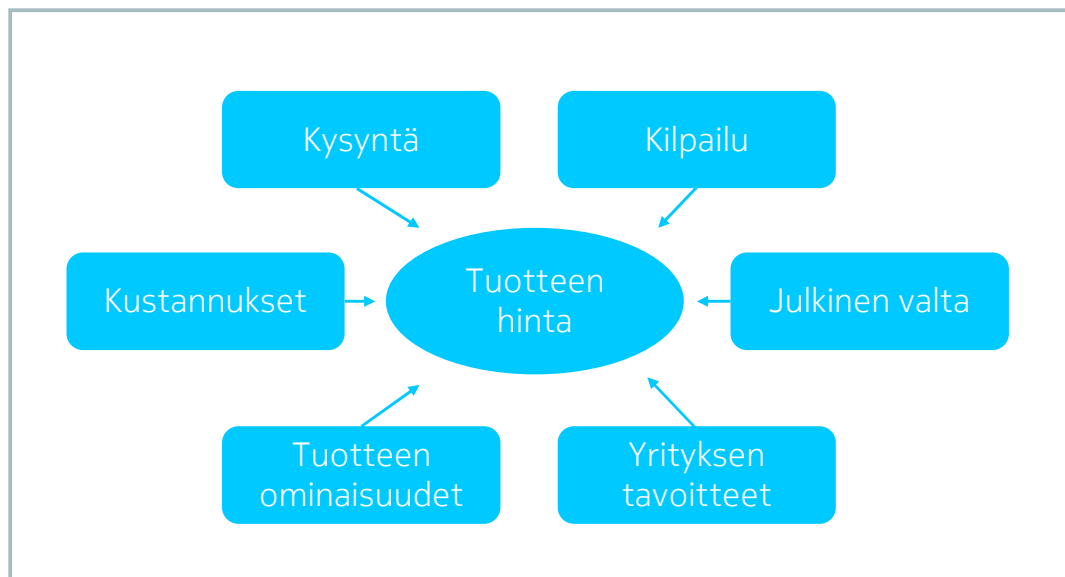
4.4.1 Tuote

Tuote on tärkein kilpailukeino. Ellei ole tuotetta, ei ole myytävää. Tuote voi olla myös palvelu ja tuotteella saatetaan tarkoittaa vaikkapa kokonaista tapahtumaa, esimerkkinä Asuntomessut. Tuote voi olla kerroksellinen ja rakentua erilaisista asioista kuten mielikuvista, pakkauksesta, designista, neuvonnasta, huolloista, takuusta, vakuutuksesta ym., tällöin tuotetta voidaan kutsua tuotekokonaisuudeksi. Kun asiakaspalvelija tuntee oman tuotteensa ja asiakkaansa, hän voi painottaa juuri asiakkaalle merkityksellisiä asioita tuotteen osalta. (Hämäläinen ym. 2016, 124–126.)

Tuotteen ja palvelun ominaisuuksien muokkaamista vaikuttavuudeksi kutsutaan brändäykseksi. Brändi voi olla ihminen, tuote, palvelu, puolue, maa, kylä tai kaupunki. Brändi on tuotteen faktojen ja taustojen paketoimista hurmaavasti ja ainutlaatuisesti niin, että jokainen yksityiskohta viestintää myöten on mietitty. Tarkoitus on herättää asiakkaan kiinnostus ja muuttaa käsityksiä. (Sounio 2010, 21–22, 24.)

4.4.2 Hinta

Oikea hinta tuotteesta on se, jonka asiakas on valmis siitä maksamaan. Asiakas pitää hintaa tuotteen laadun osoituksena, vaikka hän ei useinkaan tiedä, mistä kaikesta hinta muodostuu. Tuotteen kalleus saattaa toisaalta rajoittaa tuotteen myyntiä tai toisaalta houkuttaa asiakkaita, joille hinta ei ole ensisijainen ostoperuste. Hintaan vaikuttavista tekijöistä kysyntä, tuotteen haluttavuus mahdollisten ostajien parissa, on lähtökohta hinnan määrittymiselle. Jos oma tuote on onnistuttu erilaistamaan kilpailijoiden tuotteista, hinnoittelu on tällöin vapaampaa, muuten on mukailtava muiden hintoja. Julkisen vallan päätökset, esimerkiksi arvonlisävero, vaikuttavat tuotteen hintaa nostavasti. Tuotteen ominaisuudet, vaikkapa ensiluokkaiset raaka-aineet, nostavat hintaa. Kustannukset muodostavat hinnan alarajan ja myynnistä saatavilla tuotoilla on saatava katettua kustannukset ja saatava voittoa yritykselle. Ylärajan hinnalle muodostaa se, paljonko asiakas on valmis maksamaan. (Hämäläinen ym. 2016, 138–140.)



KUVIO 3. Tuotteen hintaan vaikuttavia tekijöitä (Hämäläinen ym. 2016, 139)

4.4.3 Saatavuus

Saatavuus on sitä, että asiakas tietää, kuinka yrityksen tavoittaa, ja asioinnin vaivattomuus on tärkeää. Tuotteita tulee olla myös saatavilla, tuotteen saatavuus varmistetaan rakentamalla toimiva ketju tuotteen valmistuspaikasta myyntipaikan kautta asiakkaalle. Palveluiden tuotanto ja myynti tapahtuvat usein samassa paikassa. (Hämäläinen ym. 2016, 147.)

Aiemmin liikkeen tai toimipaikan läheisyys oli asiointipaikan valintaan vaikuttava tekijä, nyt melkein kaikki ne palvelut ovat saatavilla verkossa, joita sinne pystytään siirtämään. Yrityksen on tiedotettava itsestään sekä pidettävä yhteystiedot ja verkkosivut ajan tasalla. Asiakkaiden yhteydenottoihin on vastattava viivyttelämättä ja sosiaalisen median kanavia on seurattava aktiivisesti. Verkkokauppa on aina avoinna, myös ulkomaiset verkkokaupat. Saatavuus on siis pääroolissa, kun ostaminen ja tuotteen saaminen vaikkapa kotiovelle on tehty helpoksi. Helpoksi tulee tehdä myös liikkuminen ostopaikassa, olipa se sitten myymälä tai verkkokauppa. Asiakaspalvelijan saatavuus verkkokaupassa on helppo toteuttaa chat-palvelulla. Tuotteet ovat houkuttelevasti esillä ja helposti klikattavissa ostoskoriin. Sen lisäksi tuote- ja hintatiedot ovat hyvin rakennetussa verkkokaupassa helposti löydettävissä. Verkkokaupassakin saattaa ostoskoriin päätyä tuotteita, joita ei ole ajatellut ostavansa. Verkkokaupassa tärkeää on myös ostosten maksamisen helppous. (Hämäläinen ym. 2016, 151–154.)

4.4.4 Markkinointiviestintä

Kohtaamme päivittäin kymmeniä tuhansia markkinointiviestejä, mutta vain harva niistä jää mieleen. Markkinointia voi opiskella ja markkinoinnin voi määritellä useillakin eri tavoilla, mutta ennen kaikkea markkinointi vaatii uskallusta heittäytyä ja tehdä asiat toisin kuin muut, se jää asiakkaiden mieleen. (Sounio 2010, 56–58.)

Asiakkaat tulevat usein ostopaikkaan markkinointiviestinnän houkuttelemina, joten asiakaspalvelijan on tiedettävä, mikä on saanut asiakkaan liikkeelle. Markkinointiviestintä kertoo organisaatiosta, sen tuotteista ja hinnoista, vaikuttaa asenteisiin ja muokkaa mielikuvia, herättää ostohalua, pitää yllä asiakassuhteita ja aktivoi asiakkaita. (Hämäläinen

ym. 2016, 156–158.) Asiakkaat haluavat yksisuuntaisen mainonnan sijaan vuorovaikutusta brändin kanssa ja tulla jopa tunnustetuiksi brändin faneina. He haluavat olla yrityksen brändin tekijöitä, vaikka eivät työskentelekään yrityksessä. Markkinointiviestintää tulisi kehittää siten, että se antaa tilaa ja näkyvyyttä kuluttajille ja heidän tunteilleen. (Sounio 2010, 29.)

4.5 Asiakkaiden tavoittaminen

Kappaleessa 4.2.1 todettiin asiakkaiden segmentoinnin olevan tärkeää, jotta markkinointiviestintä voidaan kohdentaa niille asiakasryhmille, jotka halutaan tavoittaa. Tarjoamalla kaikille kaikkea ei puhutella ketään, joten asiakassegmentit tulisivatkin valita jo liikeideaa määriteltäessä (Hämäläinen ym. 2016, 110).

Aloittavalla yrityksellä ei vielä ole paljoa asiakkaita, joten keskittyminen asiakashankintaan on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Hämäläinen ym. (2016) kuvaavat, että yrityksen tulee mainostaa itseään ja tuotteitaan hankkiakseen uusia asiakkaita. Markkinoinnissa tulee olla jotain, mikä saa uuden asiakkaan kokeilemaan yritystä ja tuotetta. Keinona voi olla esimerkiksi tutustumistarjous, jolla saadaan asiakas tutustumaan tuotteeseen. Tällöin on hetki lunastaa annetut lupaukset, jotta asiakas saadaan tulemaan takaisin ja kertomaan muillekin tuotteesta. (Hämäläinen ym. 2016, 119.)

Onnistunut asiakaskokemus niin perinteisissä kanavissa kuin uusissa digitaalisissa kanavissakin asioivilla palkitsee yritystä liikevaihdolla. Digitalisoituminen on muuttanut asiakaskokemuksen jakamista ystävien ja lähipiirin kesken. Tämän päivän ”puskaradio” toimii siis tehokkaasti esimerkiksi Facebookissa. Oli totuus mitä tahansa, voi vahinko olla merkittävä yrityksen ja sen brändin näkökulmasta. (Filenius 2015.)

Asiakas voi ohjautua yrityksen verkkokauppaan erilaisten ennalta määriteltujen hakusanojen avulla. Filenius (2015) määrittelee digitaalisen asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaan käyttäessä digitaalisesti tuotettua palvelua suorittaakseen halutun toiminnon, esimerkiksi tuotteen ostamisen. Epäonnistunut sivuston käytettävyys voi pilata asiakaskokemuksen. Usein sivustojen kehitysprosessin alkuvaiheessa eteen voi tulla asioita, joita ei aiemmin ole tunnistettu, mutta ratkaisemalla ongelmat voidaan ostajien luottamus palauttaa, kun ostokokemus seuraavalla kerralla on parempi. Näin myös asiakasuskollisuus

kasvaa ja asiakkaat ovat aktiivisia suosittelemaan palvelua, kun oma kokemus on kerta kerralta positiivisempi. (Filenius 2015.)

Sosiaalinen media on aloittavalle yrittäjälle kustannustehokas tapa tavoittaa potentiaalisia asiakkaita. Yrityksen ei tarvitse näkyä kaikissa kanavissa, joten on syytä selvittää, mitä kanavia potentiaaliset asiakkaat suosivat ja keskittyä sitten vain niihin. Sosiaalista mediaa ei pidä käyttää mainontakanavana, vaan ennen muuta viestintäkanavana. Parhaimmillaan siellä voisi olla yrityksestä ja sen tuotteista hyödyttävää tai viihdyttävää sisältöä, jota asiakkaidenkin on mukavaa seurata. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016, 22.)

5 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelmapohjat kattavat usein myös osia markkinointisuunnitelmasta, mutta siitä huolimatta tai juuri siksi erillisen tarkan markkinointisuunnitelman tekeminen on hyödyllistä yritykselle, koska markkinointi kulkee käsi kädessä liiketoiminnan rinnalla. Edellä tämän opinnäytetyön kappaleessa 4.2.1 Markkina-analyysi käsiteltiin, miten kartoitetaan, onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää, millaisia asiakkaat ovat ja miten asiakkaita voi segmentoida. Kappaleessa 4.4 Markkinoinnin keinot käsiteltiin markkinoinnin keinoja tuotteen lähtökohdista. Asiakaspalvelijan tuotetuntemus, tuotteen hinnoittelu, tuotteen saatavuus ja tuotteesta annettu mieleen jäävä markkinointiviestintä tuovat kilpailuetua kilpailijoihin nähden, unohtamatta sitä seikkaa, että asiakkaat haluavat jopa olla mukana luomassa yrityksen ja tuotteen brändiä.

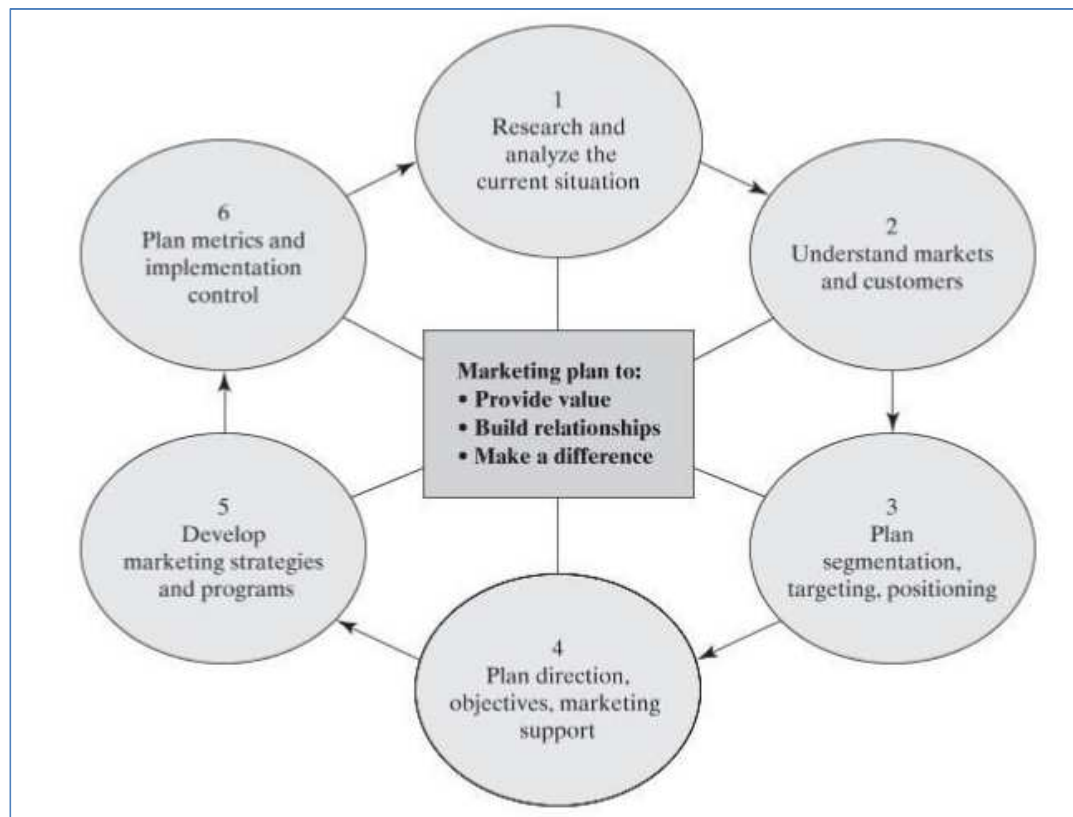
Markkinointisuunnitelma on kirjallinen tuotos, joka kokoaa yhteen, miten tuotetaan arvoa asiakkaille ja sidosryhmille, analysoidaan markkinoiden ja asiakkaiden nykytilaa, mietitään markkinoinnin tavoitteet ja strategiat sekä miten ne toteutetaan, sekä arvioidaan ja kontrolloidaan toimia, joilla päätetyt tavoitteet saavutetaan. Markkinointisuunnitelma on liiketoimintasuunnitelmaa yksityiskohtaisempi kuvaus tulevan vuoden markkinoinnillisista strategioista ja niiden toteutuksesta. Markkinointisuunnitelma voi olla laadittu koko yritykselle, mutta myös jollekin osa-alueelle, kuten tuotteelle tai maantieteelliselle alueelle. (Wood 2013, 4-6.)

Markkinoinnin suunnittelun prosessin ensimmäinen vaihe on nykytilan analysointi. Nykytilan analysointi kattaa yrityksen sisäisen toimintaympäristön, kuten organisaation, käytettävissä olevien resurssien, tuotteiden, liikesuhteiden, menestyksen edellytystekijöiden ja mahdollisten varoitusmerkkien tarkastelun markkinointisuunnitelman perustaksi (Wood 2013, 32). Sisäisen toimintaympäristön analyysissä keskitytään yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin. Ulkoisen toimintaympäristön, kuten poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen, teknologisen ja ekologisen toimintaympäristön tarkastelussa keskitytään mahdollisuuksiin ja uhkiin, joita ympäröivä ulkoinen toimintaympäristö tarjoaa. Nämä vaikuttavat valittuihin markkinoinnillisiin päätöksiin. (Wood 2013, 36.)

Markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden analysoiminen ja sen tuloksena tarpeiden ymmärtäminen on toinen osa-alue markkinoinnin suunnitteluprosessissa. Markkinat muuttuvat

muun muassa edellä mainittujen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi, markkinat ovat erilaisia eri alueilla ja erilaisia samalla alueella sijaitsevien asiakkaiden kesken. (Wood 2013, 48.) Kun tiedetään, millaiset tarpeet markkina-alueen asiakkailla on, voidaan kolmantena osa-alueena segmentoida asiakkaat, joilla on samanlaiset tarpeet ja tavat sekä tarjota heille kohdennettuja tuotteita ja näin tehostaa markkinointia (Wood 2013, 71).

Neljäs osa-alue markkinoinnin suunnittelussa on määrittää, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja miten sinne markkinoinnin keinoin päästään. Tarkat tavoitteet, joita markkinointisuunnitelmassa asetetaan, riippuvat muun muassa nykytilanteesta, toimintaympäristöllisistä asioista ja asiakkaista, joita tavoitellaan. Tavoitteiden tulee olla aikarajallisia, laskettavissa olevia, realistisia, mutta haastavia, sekä samassa linjassa yrityksen muiden tavoitteiden kanssa. (Wood 2013, 93–94.) Kilpailussa selviytyäkseen tulee tuotteen olla kunnossa, sillä asiakkaat ovat tietoisia kilpailijoiden tarjonnasta, ja ovat siksi vaativia, koska vaihtoehtoja on runsaasti tarjolla, joten yrityksen tuotteen arvo määräytyy sen ominaisuuksien, lisäpalveluiden, laadun, suunnittelun, pakkauksen ja brändin mukaan. Tuotteen markkinointistrategian ja –ohjelman sekä brändin suunnittelu on markkinointisuunnitelman viides osa-alue. (Wood 2013, 108, 120.) Markkinointisuunnitelman viimeinen osa-alue on valita mittarit, joiden avulla voidaan seurata ja kontrolloida tulosten toteutumista (Wood 2013, 214).



KUVIO 4. Markkinoinnin suunnittelun prosessi (Wood 2013)

Markkinointisuunnitelma kuvaa yrityksen nykytilaa ja tavoitteita sekä erittelee ne toimenpiteet, joilla kasvu tai tavoitteet pyritään saavuttamaan. Markkinointisuunnitelman avulla huolehditaan, että markkinointi kohdistetaan oikein, tehdyt toimenpiteet ovat tehokkaita ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ennalta määritettyjen tavoitteiden mukaisesti. Suunnitelman tarkoitus on palvella yrityksen koko liiketoimintaa. Siksi sen sisältö noudattelee samaa linjaa kuin yrityksen muutkin strategiavalinnat, joita liiketoimintasuunnitelmassa tarkennetaan.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli liiketoimintasuunnitelman ja markkinointisuunnitelman laatimisen avulla kartoittaa ja jäsentää ajatuksiani oman yritystoiminnan käynnistämiseksi. Liiketoimintasuunnitelmaa, erityisesti sen laskelmia, tehdessä havahduin siihen, kuinka paljon myyntiä yrityksellä tulee olla, että toiminnan tulot kattaisivat esimerkiksi kiinteät kulut, joita esimerkiksi liikehuoneistosta ja tuotteiden varastoinnista aiheutuu. Tämä huomio olikin romahduttaa koko toiminta-ajatuksen ja kariuttaa samalla ajatukseni lopputyönä tehtävästä liiketoimintasuunnitelmasta. Ratkaisuna eteen tupsahti ajatus kotimyyntiperiaatteella toimivasta yrityksestä, jolla ei tällaisia kuluja juurikaan ole. Kulut ovat muussa kohdassa tuloslaskelmaa, mutta ne ovat luonteeltaan muuttuvia, joten liike-idea muovautui kotimyyntiyritystoiminnan ympärille.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi ja myös oman liiketoimintasuunnitelman ja markkinointisuunnitelman pohdiskelua varten, luin ja löysin paljon hyvää kirjallisuutta sekä paljon mielenkiintoisia verkkosivuja ympäri maailmaa. Varsinaisen opinnäytetyöni tarkoituksena oli saada aikaan perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja markkinointisuunnitelma, kartoittaakseni laajasti mahdollisuutta yritystoiminnan käynnistämiseksi ja selvittääkseni sen kannattavuutta. Opinnäytetyön liitteinä olevat yrityksen liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmat ovat luottamuksellista, ei-julkista aineistoa.

On hienoa havaita, että molemmat aikaansaadut suunnitelmat todellakin palvelevat minua jo ennen yrityksen varsinaisen toiminnan aloittamista. Niihin on helppo päivittää ideoita ja ajatuksia sekä tarkentaa niiden laskelmia, kun eteen tulee toimintaan vaikuttavia asioita. Markkinoita ja asiakkaiden näkemyksiä tarkennettiin asiakaskyselyllä, joka toteutettiin Google Forms –asiakaskyselytyökalulla. Brändäys on selkeä yksi asia, jota tulee vielä tarkemmin tutkia ja pohtia. Brändini tulee olla haluttava!

LÄHTEET

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

Ensimetri. Sivutoiminen yrittäjyys: http://www.ensimetri.fi/uploads/SIVUTOIMINEN%20YRITT%C3%84JYYS_.pdf

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789522911520/preview>

Finnvera. PK-yritys. Yrityksen perustamisvaiheen rahoitussuunnittelu. <https://www.finnvera.fi/>

Fischer, M., Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521421327/preview>

Fischer, M. Miten työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. Esitysmateriaali. Tekes. Luettu 29.10.2016. <https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/liideri/merja-fischer.pdf>

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, H., Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin! EU: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteri. Luettu 23.10.2016. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystennimet.html>

Ristikangas, V., Rinne, T. 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Helsinki: Talentum Oy.

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum Media Oy ja Lisa Sounio.

Starttiraha. TE-palvelut. Luettu 12.10.2016. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html

Suomen Riskienhallintayhdistys. PK-RH-riskienhallinta. Luettu 21.10.2016. <http://www.pk-rh.fi>

Suomen Uusyrityskeskukset ry. Opas yrittäjäksi Suomeen. Luettu 20.10.2016. http://uusyrityskeskus.fi/sites/default/files/masuuni_opas_suomi_20110524_0.pdf

Suomen Uusyrityskeskukset ry. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2016. Luettu 20.10.2016. <http://www.perustamisopas.fi>

Teknolohiateollisuus ry. Tunnista sidosryhmät. Luettu 28.10.2016. <http://tech.teknolohiateollisuus.fi/ymparistoosaaminen/tunnista-sidosryhmat>

Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita Prima Oy.

Verohallinto. Palkansaaaja vai yrittäjä. Luettu 12.10.2016. <https://www.vero.fi>

Villa, S. 2013. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiöt. Liettua: Balto Print.

Wood, M. 2013. The Marketing Plan Handbook. Harlow. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Yrittäjän eläkelaki. Luettu 12.10.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061272>

Yrittäjän määrittely työttömyysturvan kannalta. Yleinen työttömyyskassa, YTK. Luettu 29.10.2016. <https://ytk.fi>

Yrittäjän ominaisuudet. Yritys-Suomi. Luettu 22.10.2016. <https://www.yrityssuomi.fi>

Yrityksen perustaminen. ELY-keskus, rahoitus. Luettu 20.10.2016. <https://www.ely-keskus.fi>

Yritystoiminnan tuet. Yrittajat.fi. Luettu 12.10.2016. <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/ylitornion-yrittajat/a/ylitornion-yrittajat/rajayrittajan-abc/yritystuet-314647>

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

Liite 2. Markkinointisuunnitelma