

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Outi Kontkanen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PIENYRITYKSELLE

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Marraskuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6700

Tekijä(t)  
Outi Kontkanen

Nimeke Liiketoimintasuunnitelma pienyritykselle  
Toimeksiantaja Itä-Suomessa toimiva pienyritys

#### Tiivistelmä

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutettiin toimeksiantona liiketoimintasuunnitelma. Toimeksiantajana toimi Itä-Suomessa toimiva pienyritys, joka työllistää pääasiassa vain yrittäjän. Tavoitteena oli laatia uusi liiketoimintasuunnitelma yrityksen kehittämistä varten tilanteessa, jossa yrityksen oli joko laajennettava liiketoimintaansa tai kehitettävä uutta olemassa olevan rinnalle. Uuden liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli olla helposti yrittäjän itsensä päivitettävissä myös tulevaisuudessa. Toteutettu liiketoimintasuunnitelma on salainen.

Opinnäytetyöraportissa perehdyttiin liiketoimintasuunnitelman teoriaan yleisesti ja sitä käsiteltiin myös toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksen liiketoimintasuunnitelmassa painottuivat yrityksen strategia ja tulevaisuuden tavoitteet sekä yrityksen talous ja riskienhallinta, mitkä huomioitiin myös laajemmin tässä raportissa. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin sekä alan kirjallisuutta että internetsivustoja. Lisäksi tietoa saatiin toimeksiantajayrittäjältä.

Opinnäytetyönä syntyi pienyritykselle liiketoimintasuunnitelma ja kehitysideoita yritystoiminnan tehostamiseksi ja laajentamiseksi. Lisäksi opinnäytetyön yhteydessä tehtiin toimeksiantajayrityksen kehitystä tukevat työkalut talouden seuraamista ja toiminnan suunnittelua varten

Kieli  
suomi

Sivuja 24

Asiasanat  
Liiketoimintasuunnitelma, pienyritys, yrittäjyys



**THESIS**  
**November 2016**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**  
Karjalankatu 3  
FIN 80200 JOENSUU FINLAND  
Tel. 358-13-260 6700

Author (s)  
Outi Kontkanen

Title  
Creating a Business Plan for a Small-sized Company

Commissioned by  
Small Company located in Eastern Finland

Abstract

The purpose of this study was to create a business plan for a small-sized company. The company mainly employs the entrepreneur himself and is located in Eastern Finland. The objective was to develop a new business plan for the client in case of need to expand the current business or innovate new services. The aim of the thesis was to make a such business plan that can easily be updated by the entrepreneur himself in the future. The business plan is confidential.

The study report focus on the theory of business plans in general. The theory was processed in the client's perspective. The business plan emphasizes the company's strategy and visions for the future. The financial and risk management of the company were also observed in the report. Moreover, the entrepreneur's interview, various literature sources and websites were used as sources of information in the study.

The thesis provides a business plan for a small-sized company as well as ideas for expanding and strengthening business operations. In addition, tools for business plan and finance management were carried out for the client company.

Language  
Finnish

Pages 24

Keywords  
business plan, entrepreneurship, small business

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	6
	2.1 Mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää? .....	6
	2.2 Perustietoja yrityksestä ja yrittäjästä .....	7
	2.3 Toimintaympäristön analysointi liiketoimintasuunnitelmassa .....	10
3	Yrityksen talous ja riskienhallinta osana liiketoimintasuunnitelmaa .....	11
	3.1 Talous ja sen seuranta.....	11
	3.2 Pienyrityksen riskienhallinta .....	16
4	Yrityksen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen .....	18
	4.1 Strategia tavoitteiden taustalla ja toimintaa ohjaamassa .....	18
	4.2 Yrityksen markkinointi ja myynti .....	20
5	Pohdinta.....	22
	Lähteet.....	24

## 1 Johdanto

Tässä toiminallisessa opinnäytetyössä on tehty liiketoimintasuunnitelma Itä-Suomessa toimivalle pienyritykselle, joka pääasiassa työllistää vain yrittäjän. Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää yrityksen liiketoimintasuunnitelma ajan tasalle, sillä edellinen liiketoimintasuunnitelma oli tehty yrityksen perustamisvaiheessa lähes kuusi vuotta sitten. Liiketoimintasuunnitelman päivityksen yhteydessä tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajalle myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja saada yrittäjän käyttöön entistä liiketoimintasuunnitelmaa toimivampi työkalu yrityksen kehittämistä ajatellen. Uuden liiketoimintasuunnitelman myötä yrittäjän on helpompi lähteä hakemaan mahdollista rahoitusta liiketoimintansa laajentamista varten. Opinnäytetyönä toteutettu liiketoimintasuunnitelma on salainen.

Opinnäytetyöraportissa on perehdytty liiketoimintasuunnitelman teoriaan, jota on hyödynnetty raportin työstämisessä ja sitä on käsitelty myös toimeksiantajan näkökulmasta. Liiketoimintasuunnitelmassa painopisteiksi nousivat yrityksen talouden arviointi sekä riskienhallinta ja tavoitteellisuus, jotka korostuvat myös teoriaosuudessa. Liiketoimintasuunnitelman päivittämistä tehtiin joiltakin osin yhteistyössä toimeksiantajayrittäjän kanssa ja joihinkin osa-alueisiin sain hyödyntää osaamistani itsenäisesti. Liiketoimintasuunnitelmaa varten tarvittava tieto on saatu toimeksiantajaa haastatteleamalla kevään ja syksyn 2015 aikana sekä yrityksen vanhaan liiketoimintasuunnitelmaan ja vuosien 2012–2014 tilipäästö tietoihin perehtymällä. Teoriaosuudessa on hyödynnetty alan kirjallisuutta ja internetsivuja sekä Finnveran yrittäjille suunnattua työkirjaa hyvän liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Lisäksi koen, että olen pystynyt hyödyntämään pienyrityksen liiketoimintasuunnitelman työstämisessä paljon myös oman työkokemukseni kautta tullutta osaamista.

## 2 Liiketoimintasuunnitelma

### 2.1 Mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää?

Niin yritystoiminnan aloituksessa kuin hyvin toimivan yrityksen hoitamisessa tarvitaan hyvä ja kantava liikeidea (Holopainen 2014, 12). Liikeideaa ja yrityksen tapaa toimia kuvataan usein kirjallisessa liiketoimintasuunnitelmassa. Liiketoimintasuunnitelmassa avataan myös yrityksen tavoitteet ja strategia eli keinot, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Suunnitelman tavoitteena on todentaa, että yrityksellä on mahdollisuus toimia kannattavasti. Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen työväline yrittäjälle itselleen ja se vaaditaan myös haettaessa rahoitusta yritykselle. (Viitala & Jylhä 2013, 50–52.) Parhaimmillaan liiketoimintasuunnitelma on tuki yrityksen päivittäiselle toiminnalle ja sen avulla yritykset voivat varautua muutostilanteisiin, mikä on kilpailuetu jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 4). Liiketoimintasuunnitelma ei ole hyödyllinen vain aloittavalle yritykselle ja on tärkeää, että sitä päivitetään yrityksen kasvun ja kehityksen myötä (työ- ja elinkeinoministeriö, 2016a.)

Liiketoimintasuunnitelmista löytyy useita erilaisia malleja, joiden rakenteissa on eroavaisuuksia. Yleensä suunnitelmasta löytyvät kuitenkin yhteenveto yrityksestä perustietoineen, tietoja ja laskelmia yrityksen taloudesta, tietoja yritykseen liittyvistä riskeistä sekä tiedot yrityksen tuotteesta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta. Tämän toiminnallisena opinnäytetyönä toteutetun liiketoimintasuunnitelman pohjana on sovellettu Viitalan ja Jylhän kirjassa Liiketoimintaosaaminen (2013, 52) esittämää runkoa liiketoimintasuunnitelmasta (taulukko 1).

Taulukko 1 Liiketoimintasuunnitelman runko (Viitala &amp; Jylhä 2013, 52)

<b>Yhteenveto</b> Perustiedot yrityksestä Historia ja nykytilanne Tuotteet ja palvelut Toimiala Liikeidea ja strategia Tulevaisuudennäkymät	<b>Tuotantosuunnitelma</b> Tuotantopuitteet ja – kapasiteetti Tuotantoprosessi Tuotannon kehittäminen ja investoinnit Alihankinnat ja kumppanuudet
<b>Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät</b> Markkinoiden yleiskuvaus Kohderyhmät ja kysyntä Kilpailu	<b>Organisaatio ja henkilöstö</b> Omistus Organisaatio ja avainhenkilöt Henkilöstön määrällinen ja osaamistarve Organisaation ja henkilöstön kehittäminen Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
<b>Yrityksen päämäärät ja tavoitteet</b>	<b>Riskien arviointi ja hallintakeinot</b>
<b>Strategia</b> Strateginen asemointi Strategiset ratkaisut	<b>Taloussuunnitelma</b> Investointilaskelmat Toteutunut kehitys ja ennusteet (kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius) Kassabudjetti Kriittisen pisteen tarkastelu Taloushallinto ja seuranta
<b>Markkinointisuunnitelma</b> Myyntitavoitteet Markkinoinnin organisointi ja periaatteet Markkinoinnin kilpailukeinot: tuote, palvelu, hinnoittelu, myyntikanava ja viestintä	<b>Rahoitusesitys</b> Pääoman lähteet
<b>Tuotekehityssuunnitelma</b> Tuotekehitystyön organisointi ja periaatteet Tuotteiden nykytila Tuotekehityshankkeet Tuotteiden suojaus	<b>Liitteitä</b>

## 2.2 Perustietoja yrityksestä ja yrittäjästä

Liiketoimintasuunnitelman sisältöön kuuluvat yrityksen perustiedot kuten perustamisvuosi, toimiala ja sijainti. Toiminnassa olevasta yrityksestä kuvataan ja

analysoidaan myös yrityksen sen hetkistä tilannetta ja historiaa (Ruuska ym. 2001, 5).

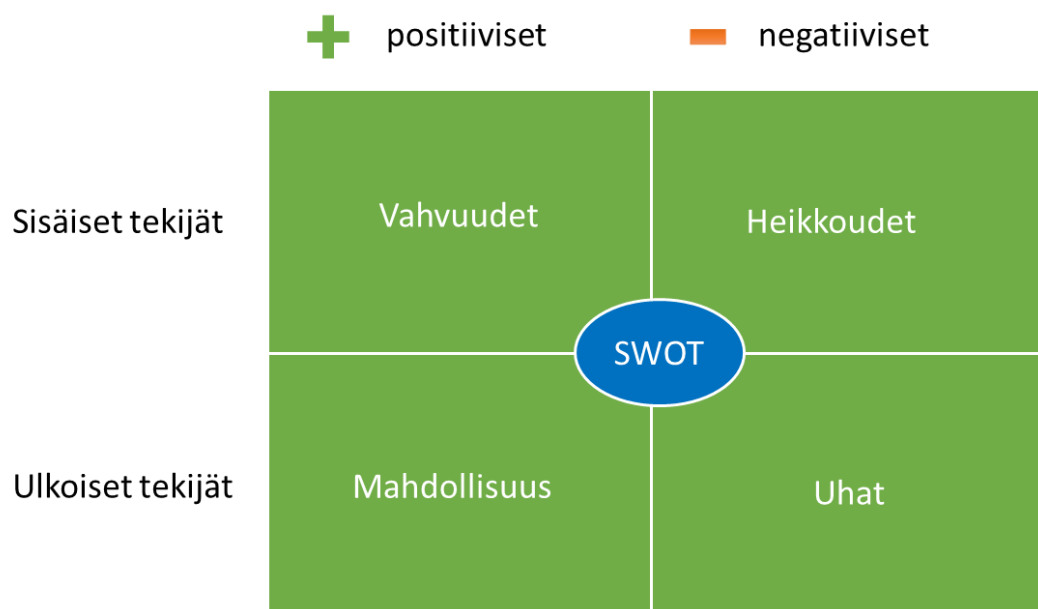
Yksi yrityksen perustiedoista, joka liiketoimintasuunnitelmasta ilmenee ja joka aloittavan yrityksen tulee perustamisvaiheessa tarkoin arvioida ja päättää, on yritysmuoto (Holopainen 2014, 21). Suomen yleisin yritysmuoto on osakeyhtiö (Viitala & Jylhä 2013, 57). Yritysmuotona osakeyhtiö on tyypillisempi keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, mutta sopii yritysmuodoksi myös pienemille yrityksille. Toimeksiantaja aloitti toimintansa toiminimellä, jossa yrittäjä luonnollisena henkilönä harjoitti yritystoimintaa ja vastasi yksin kaikista yritykseen liittyvistä päätöksistä ja velvoitteista. Yrityksen muoto muutettiin kuitenkin osakeyhtiöksi vuonna 2012, sillä silloin syntymässä oleva suuri sopimus sitä edellytti. Syynä edellytykseen asiakkaan puolelta oli, ettei osakeyhtiön yrittäjä ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön veloista tai muista sitoumuksista muulla kuin yhtiöön sijoitetulla pääomalla. (Kyläkallio 2009, 66, 80.) Osakeyhtiön toimintaa säätelee osakeyhtiölaki, jota on noudatettava myös pienyrityksissä, vaikka se on laadittu enemmän suuryritysten toiminnan mukaisesti. Osakeyhtiölain mukaan esimerkiksi myös yhden henkilön yhtiöissä on oltava hallitus, jonka vuoksi myös toimeksiantajayrityksen yrittäjä on siis yhtiön osakas, hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja. (Viitala & Jylhä 2013, 56.) Koska hallituksessa on vain yksi varsinainen jäsen, toimii yrittäjän isä hallituksen varajäsenenä, jotta osakeyhtiölain vaatimukset täyttyvät (Osakeyhtiölaki 624/2006). Yrittäjän mukaan osakeyhtiö vaatii arjessa vain hieman enemmän paperitöitä ja hänen mielestään se on yritysmuotona varsin toimiva myös yhden hengen yrityksessä (Toimeksiantaja 2015).

Tuulikki Holopaisen toimittamassa Yrityksen perustamisoppaassa (2014) kirjoitetaan, että päätös ryhtyä yrittäjäksi vaatii harkintaa ja kypsyttelyä. Ennen lopullista päätöstä on tärkeä tarkastella yrittäjyyttä ja sen vaatimuksia huolella. (Holopainen, 2014, 12.) Liiketoimintasuunnitelman onkin hyvä sisältää yrityksen perustietojen lisäksi myös perustietoja yrittäjästä ja hänen osaamisestaan. Suurempien yritysten kohdalla liiketoimintasuunnitelmassa huomioidaan myös tarvetta henkilöstölle ja sen osaamiselle laajemmin. (Viitala & Jylhä 2013, 52.) Yrittäjäksi ryhtymiseen voi olla useita erilaisia syitä ja lähtökohtia ja yrittäjien taidot voivat vaihdella suuresti. Yrittäjältä tulee löytyä ammattitaitoa toimialalta, jolla



hän toimii tai aikoo toimia. Lisäksi yrittäjä tarvitsee yrittäjäystaitoja, kuten esimerkiksi osaamista yritystoiminnasta yleisesti, projektimaisista työskentelyta-voista sekä johtamistaitoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016b). Toimeksiantajayrittäjä perusti yrityksen työllistääkseen itsensä, koska oli jäänyt työttömäksi. Hänelle tarjoutui mahdollisuus ostaa kalustoa, jolle oli olemassa sillä hetkellä kysyntää ja jonka käytöstä hänellä oli kokemusta ja osaamista. Lisäksi yrittäjyyden tuoma vapaus puolsi toimeksiantajan päätöstä ryhtyä yrittäjäksi. (Toimeksiantaja, 2105.)

Liiketoimintasuunnitelman tekemisen yhteydessä toimeksiantajayrityksen nykytilannetta lähestyttiin SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on paljon käytetty nelikenttäanalyysi (kuvio 1), jonka nimi tulee englanninkielisistä sanoista Strength, Weakness, Opportunity ja Threat. SWOT-analyysin avulla voidaan yrityksen nykytilanteesta selvittää vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia, joita yrityksellä on mahdollisesti tulevaisuudessa edessään. Nelikenttäanalyysi on samaan aikaan yksinkertainen, mutta moniulotteinen työkalu. Sitä voidaan käyttää kaikenlaisissa yrityksissä ja erilaisissa yritystoiminnan tilanteissa. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2012–2016.) SWOT-analyysissä vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja uhat ja mahdolliset puolestaan ulkoisia tekijöitä (Viitala & Jylhä 2013, 390).



Kuvio 1 Nelikenttäanalyysi

### 2.3 Toimintaympäristön analysointi liiketoimintasuunnitelmassa

Pysyäkseen mukana ympärillään tapahtuvassa kehityksessä yrityksen on tärkeä tuntea toimintaympäristönsä. Toimintaympäristöään analysoimalla yrityksen on mahdollista löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja varautua mahdollisiin liiketoimintaa uhkaaviin tekijöihin. Liiketoimintasuunnitelman tekemisen tai päivittämisen yhteydessä yrityksissä usein huomataan, kuinka puutteellisia tiedot toimintaympäristöstä saattavat olla. Toimintaympäristön analysoinnin perustana onkin tärkeä ymmärtää, mistä kaikkialta tietoja siitä voi saada. On otettava selvää, mitä tietoa yrityksen sisältä voidaan hyödyntää ja minkä täytyy tulla yrityksen ulkopuolelta. (Ruuska ym. 2001, 51-53.)

Toimintaympäristön analysoinnissa tulee huomioida yrityksen toimiala, asiakkaat, kilpailijat, kysyntä yrityksen tuotteille tai palveluille sekä kanavat, joissa niitä voidaan myydä. Lisäksi olisi hyvä pohtia kuinka toimiala tulee tulevaisuudessa kehittymään esimerkiksi talouden suhdannevaikutuksen tai teknologiakehityksen vaikutuksesta. Kattavan toimintaympäristöanalyysin avulla yritys saa selville tietoja siis markkinatilanteesta, jonka pohjalta se voi kehittää realistisesti liikeideaansa ja strategiaansa sekä suunnitella toimintaansa. (Ruuska ym. 2001, 54-71, 136.)

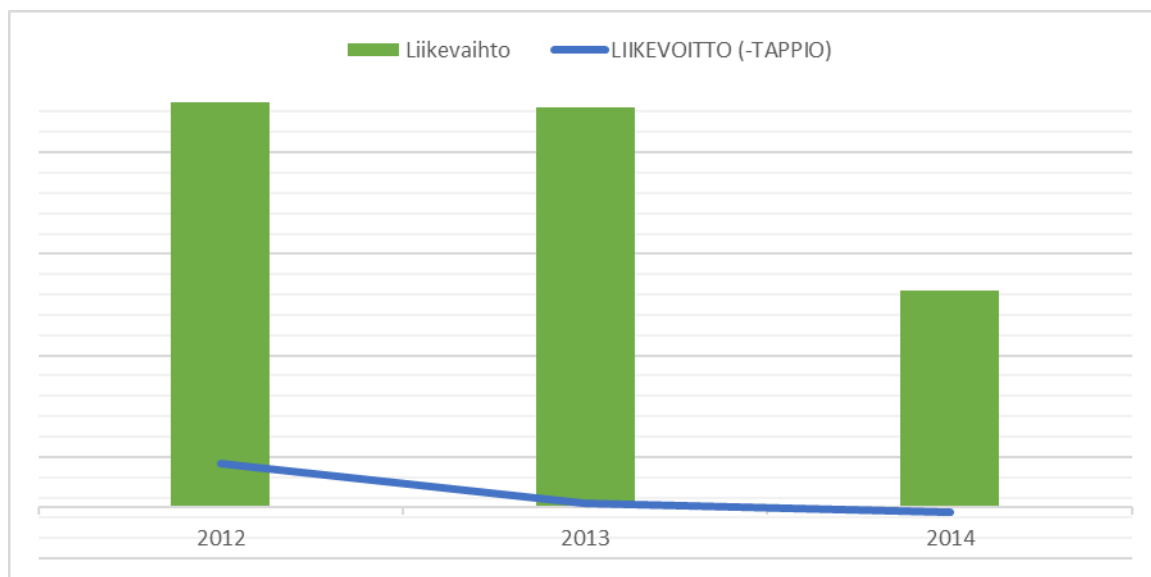
Toimeksiantajayrityksen toimintaympäristön analysoinnissa kartoitettiin sen markkina-aluetta, kilpailijoita ja asiakkaita. Toimeksiantajayritys on pieni paikallinen toimija alalla, jossa kysyntä sen toiminta-alueella on kausiluontoista ja epäsäännöllistä. Ala ei ole paikallisesti kovin kilpailtua ja pahimpina kilpailijoina voidaankin pitää suurempia valtakunnallisia toimijoita. Toimeksiantajan olisi tärkeä laajentaa asiakaskuntaansa ja hyödyntää käytössä olevan kalustonsa monikäyttöisyyttä paremmin. Yrityksen tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää, että se saisi rakennettua monipuolisemman ja tiiviimpää yhteistyötä tekevän verkoston ympärilleen.

## **3 Yrityksen talous ja riskienhallinta osana liiketoimintasuunnitelmaa**

### **3.1 Talous ja sen seuranta**

Yritystoimintaa ja kaikkia sen eri osa-alueita tulee tarkastella sen mukaan, miten ne pidemmällä aikavälillä vaikuttavat positiivisesti yrityksen kykyyn tehdä tulosta (Rope 2000, 54). Yritystoiminnan tavoitteena on tehdä tuottoa, jota seurataan kassavirran, tuloslaskelman ja taseen avulla. Toimeksiantajayrityksessä kassavirtaa yrittäjä seuraa itse, mutta tuloslaskelman ja taseen tekee tilitoimisto. Yrittäjän on kuitenkin tärkeä osata tulkita tilikausittain laadittavaa tuloslaskelmaa ja tasetta. Tuloslaskelma kertoo, kuinka yrityksellä on mennyt sekä millainen yrityksen tulojen ja kulujen välinen suhde on. Tase sen sijaan kertoo yrityksen rahoituksellisesta tilanteesta, siitä mikä yhtiön varallisuus on suhteutettuna yrityksen velkoihin ja omaan pääomaan. Tuloslaskelma ja tase ovat työkaluja, joita yritys tarvitsee seuratakseen omaa taloudellista tilannettaan ja elinkelpoisuuttaan. (Siikavuo 2009, 247–248.)

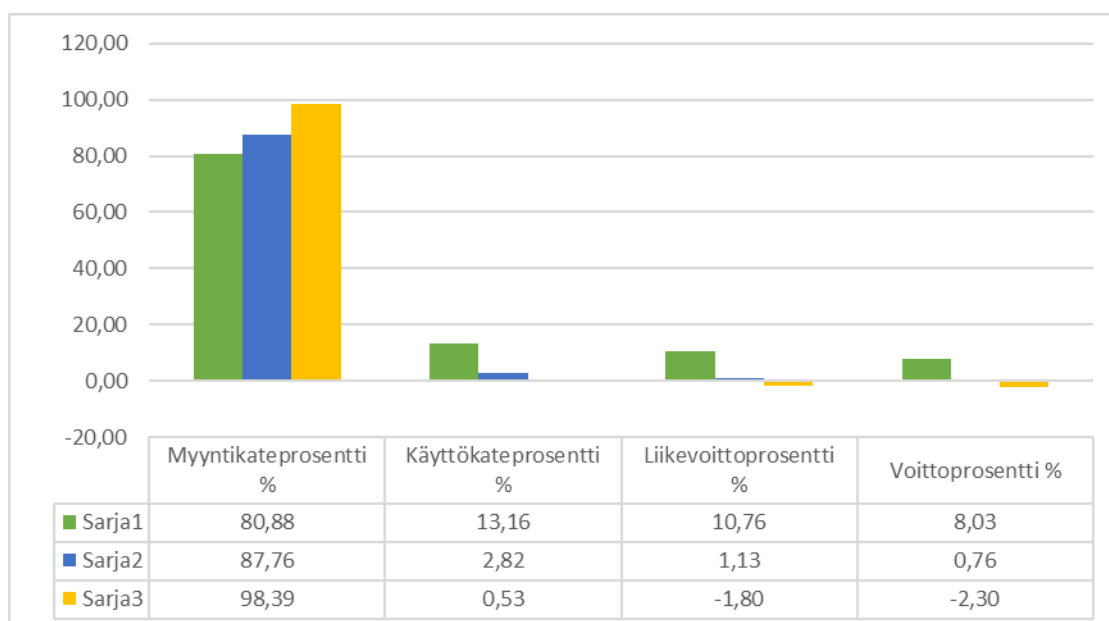
Viitala ja Jylhä (2013, 306) asettavat elinkelpoiselle yritykselle neljä tavoitetta: kannattavuus, tuottavuus, maksukykyisyys ja vakavaraisuus. Toimeksiantajayrityksen lukuja tarkasteltaessa kolmen edellisen tilikauden osalta voidaan yrityksen tuloksen ja sen myötä kannattavuuden todeta heikentyneen ja vuonna 2014 painuneen hieman tappiolliseksi (kuvio 2). Pitkällä aikavälillä on erittäin tärkeää, että yritys tuottaa voittoa ja toiminta on kannattavaa (Viitala & Jylhä 2013, 306). Toimeksiantajayrityksen vuotta 2014 voidaan pitää kriisijaksona, johon yrittäjän mukaan vaikuttivat erityisesti ympäristötekijät kuten kilpailutusten häviöt ja vähentynyt kysyntä (Toimeksiantaja 2015).



Kuvio 2 Toimeksiantajan liikevaihdon ja tuloksen kehitys

Yrityksen kannattavuuden osalta on tärkeä seurata myös niin sanottua kriittistä pistettä eli tilannetta, jossa tuotot ja kulut ovat yhtä suuret. Tilanteessa, jossa yrityksen myyntituotto laskee alle kriittisen pisteen, se tarvitsee kiinteiden kustannusten hoitamiseksi ulkopuolista rahoitusta. (Viitala & Jylhä 2013, 310). Pysyäksään kriittisen pisteen yläpuolella toimeksiantajayrityksen myynnin tulee kattaa vuokra, kirjanpito, yrittäjän eläkemaksu, puhelin- ja internetliittymät sekä yrittäjän palkka, jotka ovat yrityksen kuukausittaisia kiinteitä kuluja (Toimeksiantaja 2015).

Tuloksen lisäksi yrityksen kannattavuutta arvioidaan yleisesti myyntikate-, käyttökate- liikevoitto- ja sijoitetun pääoman tuottoprosentteilla (Viitala & Jylhä 2013, 306–309.) Toimeksiantajayrityksen kannattavuuden arviointia myyntikateprosentin avulla hankaloittaa se ettei toimeksiantajan toimialan yleistä tasoa ole tiedossa eikä se toimi alalla, jossa myyntikateprosenttia yleisesti käytettäisiin kannattavuuden arvioinnissa. Toimeksiantajan myyntikate-, käyttökate- ja liikevoittoprosentit (kuvio 3) ovat olleet laskusuhdanteisia tarkastellulla kolmen vuoden ajanjaksolla. Osittain laskusuhdanteeseen on toimeksiantajan mukaan vaikuttanut liikevaihdon pieneneminen ja henkilöstökulujen suuret vaihtelut.



Kuvio 3 Toimeksiantajan kannattavuus%

Yleisesti ottaen myyntikatteen ja myyntikateprosentin taso on sidoksissa rahoitus- ja kiinteisiin kuluihin sekä esimerkiksi investointien rahoitustarpeeseen. Käyttökateprosentin vertailtavuus on myös sidonnainen yrityksen toimialaan ja sen kilpailutilanteeseen sekä lisäksi yrityksen pääomarakenteeseen. Sen vuoksi sille ei voi määritellä yleisiä viitearvoja. Liikevoittoprosentti mahdollistaa saman toimialan sisällä toimivien yritysten operatiivisen kannattavuuden vertailun. Liikevoittoprosenttiin vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen oma pääoman ja velan määrä, eikä siinä huomioida mahdollisia rahoituskuluja. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa, sitä parempi liikevoittoprosentti pitäisi olla.

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI) mahdollistaa yritysten vertailun yli toimialarajojen ja sille on määriteltä myös viitteelliset normiarvot (taulukko 2). Sijoitetuksi pääomaksi lasketaan sekä yritykseen sijoitettu oma pääoma että korolliset velat, joita yrityksellä on. Toimeksiantajayrityksen sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI) on ollut tarkastellun ajankohdan aikana välttävällä ja heikolla tasolla, johon on osittain voinut vaikuttaa tilinpäätöksen ajankohta, jolloin sitoutunut pääoma on ollut keskiarvoa suurempi. Voidakseen parantaa yrityksen sitoutetun pääoman tuotto prosenttia, tulisi toimeksiantajan pyrkiä saamaan pääoman tuotto vähintään vallitsevan korkotason mukaiseksi. (Balance Consulting 2014.)

Taulukko 2. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin viitearvot ja laskentakaava (Balance Consulting 2014)

Erinomainen	yli 15
Hyvä	10 - 15
Tyydyttävä	6 - 10
Välttävä	3 - 6
Heikko	alle 3
Sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI%) = $100 * \frac{[\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}]}{\text{sijoitettu pääoma keskimäärin}}$	

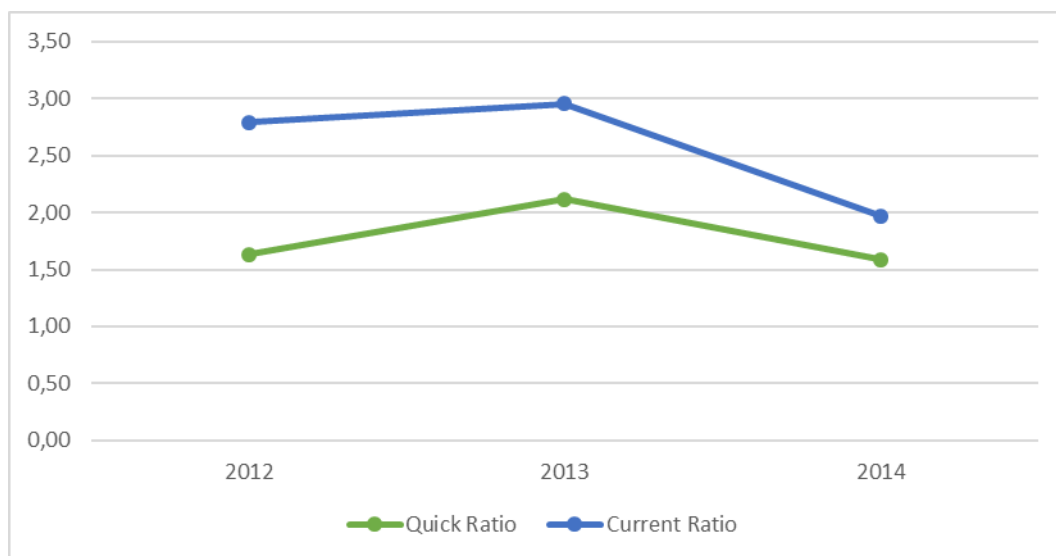
Kokonaiskuvan saamiseksi yrityksen taloutta tulee arvioida kannattavuusnäkökulman lisäksi vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden osalta. Vakavaraisuuden tasosta kertoo yrityksen rahoitusrakenne eli omavaraisuus- ja nettovelkaantumisasteet sekä suhteellinen velkaantuneisuus. Sitä voidaan arvioida rahoituksen riittävyyden näkökulmasta kuten tarkastelemalla nettorahoituskuluja. Yrityksen maksuvalmiudesta eli kyvystä huolehtia juoksevista kuluista kertovat quick- ja current ratio -luvut, joille on määritelty myös viitteelliset ohjearvot, jotka ilmenevät (taulukot 3 ja 4). (Balance Consulting 2014.) Toimeksiantajayrityksen omavaraisuusaste on erinomainen, koska yrityksen varallisuus on kokonaisuudessaan rahoitettu yrittäjän omalla pääomalla ja sen osalta toimeksiantajayritys toimiikin vakaalla pohjalla. Kuten kuviosta 4 ilmenee, myös toimeksiantajan quick ratio -arvo, eli kyky selviytyä lyhytaikaisista veloistaan on ollut erinomainen, kun taas current ratio -arvossa, jolla yrityksen maksuvalmiutta tarkastellaan pidemmällä aikavälillä, on tapahtunut notkahdus erinomaisesta tyydyttävään vuonna 2014. Samana vuonna yrityksen tulos myös huononi huomattavasti aiempiin vuosiin verrattuna. (Toimeksiantaja, 2015.)

Taulukko 3. Quick ration ohjeelliset viitearvot ja laskentakaava (Balance consulting 2014)

Erinomainen	yli 1,5
Hyvä	1 - 1,5
Tyydyttävä	0,5 - 1
Välttävä	0,3 - 0,5
Heikko	alle 0,3
Quick ratio = $\frac{\text{Lyhytaikaiset saamiset} + \text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{rahoitusarvopaperit}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{lyhytaikaiset saadut ennakkomaksut}}$	

Taulukko 4. Current ration ohjeelliset viitearvot ja laskentakaava (Balance consulting 2014)

Erinomainen	yli 2,5
Hyvä	2 - 2,5
Tyydyttävä	1,5 - 2
Välttävä	1 - 1,5
Heikko	alle 1
Current ratio = (vaihto-omaisuus + lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaamiset + rahoitusomaisuusarvopaperit) / lyhytaikainen vieras pääoma	



Kuvio 4. Toimeksiantajan maksuvalmius

Kattavan kokonaiskuvan yrityksen talouden tilanteesta saa, kun kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden lisäksi tarkastelee ja arvioi myös yrityksen tuottavuutta. Tuottavuuden arvioinnissa selvitetään mitä on tehty ja millaisin panoksin. Tuottavuuden mittarit voivat olla hyvinkin erilaisia yrityksen toimialasta riippuen ja sen parantaminen voi olla hankalaa. Tuottavuuden parantaminen onnistuu esimerkiksi niin, että pienemmillä panoksilla saadaan aikaan sama tai parempi tulos. (Viitala & Jylhä, 2013, 312–313). Toimeksiantajayrityksessä tuottavuuteen ei ole kiinnitetty huomiota, mutta yksinkertaistettuna siellä panoksena voidaan pitää aikaa, joka työhön käytetään ja tuloksena yrityksen laskutusta. Saadakseen realistisen käsityksen yrityksensä tuottavuudesta tulisi

yrittäjän seurata kuinka paljon aikaa hänellä kuluu yritystoiminnan pyörittämiseen ja kuinka paljon yritys saa seuratalta ajanjaksolta tuottoa.

### **3.2 Pienyrityksen riskienhallinta**

Yritystoiminnassa on aina riskejä ja jokaiselle yritykselle tulee toiminnassaan eteen erilaisia epävarmuustekijöitä ja uhkia. Ongelmatilanteet voivat liittyä yrityksen talouteen, toimintaan tai turvallisuuteen. (Viitala & Jylhä 2013, 340.) Riskejä aiheuttavat yleensä ihmiset ja sen vuoksi niihin voidaan varautua ja vaikuttaa riskienhallinnalla. Riskienhallinnassa arvioidaan mitkä ovat riskejä, miten tunnistetut riskit vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä suunnitellaan, kuinka riskeiltä välttyttäisiin. Ennakointi, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys ovat hyvän riskienhallinnan lähtökohtia. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2013–2016.) Riskienhallinta on tärkeä osa yritystoimintaa eikä sitä tulisi unohtaa kiireenkään keskellä.

Riskienhallinta koostuu riskien tunnistamisesta, analysoinnista ja riskienhallintakeinojen määrittelystä (Viitala & Jylhä 2013, 341). Suomen riskienhallintayhdistys ry:n mukaan riskienhallinta turvaa yritystä ja sen työntekijöitä. Jos yritys pystyy poistamaan ongelmia ja mahdollisia vahinkoja etukäteen, yrityksen toiminnan laatu sekä tehokkuus paranevat ja riskienhallinnalla voi olla positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2012–2016). Riskienhallinta ehkäisee tilanteita, joissa riskit toteutuvat ja aiheuttavat ongelmia (Järvensivu P. 2009, 359).

Riskien tunnistamista edesauttaa niiden luokittelu eri ryhmiin. Riskit voivat olla taloudellisia, operatiivisia tai vahinkoriskejä. Yksi riski voi kuulua myös useampaan ryhmään. (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2012–2016). Yrityksen toimintaan pidemmällä aikavälillä vaikuttavat riskit ovat strategiariskejä, jotka liittyvät liiketoimintaympäristössä oleviin asioihin ja tapahtumiin, joihin liittyy epävarmuustekijöitä. Operatiiviset riskit ovat sidoksissa yrityksen päivittäiseen tekemiseen ja toimintaan, taloudellisiin riskeihin liittyvät yrityksen rahaliikenne sekä sopimukset ja vahinkoriskeihin muun muassa tulipalot. (Viitala & Jylhä 2013,



342.) Yrityksen on järkevä lajitella riskejä kulloinkin oman tarpeensa mukaan ja huomioida, että usein ne menevät päällekkäin useampaan ryhmään (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2012–2016).

Yrityksen riskit ovat riippuvaisia yritystoiminnan luonteesta. Kun yritys tunnistaa omat riskinsä, pystyy se myös varautumaan niihin. Riskien arvioinnissa voi myös käyttää ulkopuolista tahoa. Tunnistettujen riskien osalta yritys voi pyrkiä poistamaan riskin kokonaan tai siirtää niitä esimerkiksi vakuutuksilla tai hyväksyä riskin olemassa olon. (Järvensivu P. 2009, 360.) Viitala ja Jylhä (2013, 345) listaavat riskienhallintakeinoiksi välttämisen, siirtämisen ja riskin ottamisen lisäksi myös riskin pienentämisen ja niihin varautumisen. Riskienhallintaan kannattaa kiinnittää huomiota myös pienissä yrityksissä, sillä sen tarkoituksena on varmistaa yritystoiminnan jatkuvuutta ja kannattavuutta (Viitala & Jylhä 2013, 340).

Toimeksiantajan (2015) mukaan pienyrityksessä riskienhallinta jää usein ajatuksen tasolle eikä yrityksen riskienhallintaan ollut aiemmin kiinnitetty juurikaan huomiota. Toimeksiantajayrityksen liiketoimintasuunnitelman yhteydessä tehdyssä riskikartoituksessa (Taulukko 5) ilmeni, että kaikilla tunnistetuilla riskeillä oli yhteys yrityksen talouteen. Koska kyseessä on pienyritys, jossa riskikartoitus tehtiin ensimmäistä kertaa, riskit lajiteltiin karkeasti omaisuus-, henkilö-, vastuu- ja muu riski -ryhmiin. Osaan tunnistetuista riskeistä oli osattu varautua, vaikka niitä ei ollut suuremmin mietitty. Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen olisi hyvä tehdä riskikartoitusta säännöllisesti ja viedä se mahdollisimman konkreettiselle tasolle, jolloin ymmärrys pienienkin riskien merkityksestä yrityksen toimintaan kasvaisi. Yrityksen riskikartta tulisi myös päivittää aina muutostilanteissa. Uudet toimeksiantajat, asiakasryhmät ja toimintatavat voivat tuoda mukanaan myös uudenlaisia riskejä, joiden vaikutukset yrityksen toimintaan voivat olla merkittäviä.

Taulukko 5. Toimeksiantajayrityksen riskikartta

	Riski		Toden- näköi- syys	Vaikut- tavuus	Varautuminen
1	Varaston/kaluston vahingoittuminen tai kokonaan tuhoutuminen	omaisuus- riski	2	5	Vakuutukset
2	Yrittäjän työkyvyttömyys	henkilö- riski	2	5	Vakuutukset ja asianmukaiset työvälineet
3	Yrityksestä johtuva sopimusrikkomus	vastuuriski	1	4	Ei varauduttu
4	Maksukyvyn heikkeneminen	omaisuus- riski	2	4	Taloudellinen varautuminen
5	Heikko markkinatilanne	omaisuus- riski	3	4	Alihankintasopimukset
6	Ostopalvelusopimuksen päätyminen	omaisuus- riski	2	5	Kirjalliset sopimukset
7	Asiakkaiden maksukyvyttömyys	omaisuus- riski	2	3	Ei varauduttu
8	Yrittäjän oma toimentulo	omaisuus- riski	2	5	Taloudellinen varautuminen, eri aloilla toimiminen
9	Yrityksen maineen menettäminen	muu riski	1	4	Ei varauduttu
10	Tuotteiden ajantasaisuus -> vaikutus kysyntään	omaisuus- riski	3	3	Valmius hankkia uudempaa kalustoa

## 4 Yrityksen toiminnan suunnittelu ja kehittäminen

### 4.1 Strategia tavoitteiden taustalla ja toimintaa ohjaamassa

Muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen on hallittava toimintaansa ja tavoitteitaan. Yrityksellä on oltava periaatteita, jotka auttavat sitä menestymään. Strategialla voidaan kuvata yrityksen valitsemaa suuntaa ja tavoitteita, joihin se pyrkii. Strategia sisältää keinoja, joilla yritys aikoo tavoitteensa saavuttaa. Lähtökohtana yrityksen strategiaan on sen liikeidea ja päämääränä visio eli tulevaisuudenkuva, johon yritys pyrkii. Yrityksen, jossa strategia on määritelty, voidaan sanoa suuntautuneen tulevaisuuteen ja sen tahtotilana on turvata jatkuvuutensa sekä kannattavuutensa. Yrityksen strategia tulisi määritellä jo perustamisvai-

heessa, mutta sen arvioimisen ja kehittämisen tulisi kuulua yritystoimintaan säännöllisesti. Strategian laatimisessa on tärkeää huomioida myös yrityksen toimintaympäristöä kuten asiakkaita ja kilpailijoita. (Viitala & Jylhä 2013, 60-61, 392.)

Strategian työstäminen saattaa vaatia paljon työtä ja aikaa. Pienessä yrityksessä on tärkeintä hoitaa päivittäinen työ, joten strategian työstäminen kannattaa pitää mahdollisimman helppona ja asettaa strategia vain muutaman vuoden aikavälille. Vaikka strategia viestii yrityksen tahtotilasta tulevaisuudessa, tulisi sen rakentamisen pohjatyönä asettaa tavoitteita, jotka ovat mitattavissa ja pystyä arvioimaan yrityksen toimintaympäristöä. Lisäksi on määriteltävä yrityksen visioita ja missiota sekä strategiaan vaikuttavia yrityksen arvoja eli periaatteita, joiden mukaan se toimii. (Ilmoniemi 2009, 28-30.) Pienyrityksissä strategiaa on harvoin kirjattu, kun taas suurissa yrityksissä sen työstämiseen ja dokumentointiin käytetään paljon aikaa (Viitala & Jylhä 2013, 60).

Strategian päivittäminen on hyvä hetki pohtia olemassa olevaa liiketoimintaa ja tarvetta sen uudistamiselle. Uusiutuminen voi kohdistua esimerkiksi markkina-alueeseen, asiakkaisiin tai yrityksen tuotteisiin. Pienten yritysten strategiatyössä voi olla joskus tarpeen myös huomioida erilaiset mahdollisuudet tehdä yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Jos yritystoiminta itsekseen ei tuota riittävästi tai resurssit eivät ole riittäviä, liittoutuminen voi olla järkevä strateginen päätös. (Ruuska ym. 2001, 86.)

Toimeksiantajayrityksessä oli määritelty pienimuotoinen strategia ensimmäisen liiketoimintasuunnitelman yhteydessä, kun se perustamisvaiheessa haki starttirahaa. Yrittäjällä on ollut mielessään vuosien aikana erilaisia tavoitteita yritystoiminnalleen, mutta arjen pyörittäminen ja töiden tekeminen ovat vieneet yrittäjän ajan ja tavoitteellisuus on jäänyt ajatusasteelle. Yritystoiminta on pyörinyt omalla painollaan ja tehnyt tulosta sen verran, ettei ongelmia ole ilmaantunut. Yrittäjän tahtotilana olisi kuitenkin kehittää liiketoimintaansa ja kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja tulosta. (Toimeksiantaja, 2015.) Liiketoimintasuunnitelman yhteydessä toimeksiantajayritykselle päivitettiin strategia ja määriteltiin yrityksen tahtotila kolmen vuoden päähän. Päästäkseen strategiseen tavoitteeseen yrittä-

jän on lisättävä tavoitteellisuuttaan pikkuhiljaa sekä aloitettava aktiivisempi markkinointi ja myynti yrityksensä palveluista.

## 4.2 Yrityksen markkinointi ja myynti

Jokaisessa kannattavassa yrityksessä tulee tehdä myyntitulosta, jota usein tuetaan erilaisilla markkinointitoimenpiteillä. Onnistunut markkinointi on suunnattu oikealle kohderyhmälle eli niille asiakkaille, jotka todennäköisimmin tarvitsevat yrityksen palveluita tai tuotteita. Onnistuakseen markkinoinnissa yritysten olisi-kin tärkeää tunnistaa ja tiedostaa kaikki mahdolliset asiakkaansa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2016c.)

Liiketoimintasuunnitelma sisältää usein myös myynti- ja markkinointisuunnitelman, josta ilmenee miten yrityksen tuotetta tai palvelua myydään, miten potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan ja miten yritystä markkinoidaan. Yrityksen tulee miettiä mitkä markkinointikeinot olisivat kustannustehokkaimmat juuri omien asiakkaidensa tavoittamiseen. (Ilmoniemi 2009, 53.) Onnistunut markkinointi on yritykselle merkittävä kilpailuetu ja sen vuoksi sen suunnitteluun kannattaa panostaa. Markkinoinnin suunnittelussa tulisi kohderyhmien lisäksi pohtia, tuotteen tai palvelun perushyötyä sekä hinnoittelua ja verrata niitä myös kilpailijoihin. Lisäksi suunnittelussa tulisi huomioida yrityksen asiakaslupaus ja valinnat markkinointiviestinnän, markkinointikanavien ja jakelun osalta. (Viitala & Jylhä 2013, 98, 110.)

Asiakkaat tekevät ostopäätöksiä usein yrityksen maineen perusteella ja sen vuoksi hyvä maine eli brändi on yrityksen elinehto. Pienikin yritys voi pyrkiä olemaan brändi, jonka muodostavat yrityksen toiminta ja viestintä (Ilmoniemi 2009, 205). Brändi on positiivinen maine, joka on muodostunut tavaramerkille tai yritykselle (Suomen mediaopas 2016). Saadakseen hyvän maineen pienikin yritys tulee näkyä ja kuulua positiivisesti yrittäjänsä ja mahdollisten työntekijöidensä vanavedessä. Hyvän maineen taustalla on pääsääntöisesti aina suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen työ, joka perustuu yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Jos yrittäjältä löytyy kekseliäisyyttä ja valmiuksia tehdä markkinointia

itse, ei hyvän maineen luominen vaadi välttämättä suuria taloudellisia panostuksia. (Ilmoniemi 2009, 205-206.)

Yrityksen markkinointia voi lähestyä monesta eri kulmasta, mutta päämääräksi kannattaa asettaa yritykselle sopivan markkinointiohjelman löytyminen. Oikeanlaisessa markkinointimixissä yhdistyvät kilpailukeinot, joihin yrityksen markkinointiajattelu sekä -strategia sopivat. Eräs perinteisimmistä markkinoinnin kilpailukeinomalleista on McCarthyn (1954, Viitala & Jylhä 2013, 110) kehittämä neljän P:n malli, jonka pohjalta on kehitetty myös muita vastaavia malleja. Neljän P:n mallissa markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote (product), hinta (price), markkinointiviestintä (promotion) ja sijainti (place). Kehitetyimmissä versioissa usein mukaan on liitetty henkilöstönäkökulmaa tai malli on käännetty asiakaslähtöisemmäksi. (Viitala & Jylhä 2013, 110-111, 386.)

Toimeksiantajayrityksessä ei ole tehty myyntiä tai markkinointia aiemmin juuri lainkaan. Sen vuoksi liiketoimintasuunnitelman yhteydessä toteutetussa myynti- ja markkinointisuunnitelmassa lähdettiin liikkeelle melko yksinkertaisilla toimenpiteillä ja sovellettiin myyjälähtöisesti neljän P:n markkinointimixiä. Yrityksen vahvuuksia ja kehittämiskohteita pohdittiin mallin mukaisesti neljästä näkökulmasta. Pohdintojen perusteella huomattiin, että yrityksen tarjoama palvelu on toimialueelleen pääasiassa riittävä ja sillä olisi mahdollisuuksia tuottaa paremmin, koska yrityksen hinnoittelu pystytään pitämään hyvinkin kilpailukykyisenä. Eniten kehitettävää löytyy yrityksen markkinointiviestinnästä, jota ei ole tehty olemassa olevista välineistä huolimatta. Toimeksiantajayrityksen olisi hyvä hyödyntää markkinointiviestinnässään Facebook-sivujaan ja olemassa olevaa asiakasrekisteriä sähköpostitse tehtävään markkinointiin. Sosiaalinen media ja sähköposti ovat kustannustehokkaita markkinointiviestintäkanavia, joiden kautta yrittäjän olisi helppo muistuttaa yrityksen palveluluista valmiiksi olemassa olevia verkostojaan.

## 5 Pohdinta

Perehtyminen pienyrityksen toimintaan liiketoimintasuunnitelman tekemisen avulla oli mielenkiintoinen matka, joka vaati itseltäni, mutta myös toimeksiantajalta epämukavuusalueelle menoa useampaan kertaan. Opin, että pienyrityksessä on tärkeä pitää kaikki mahdollisimman yksinkertaisena. Pienyrityksenkin toimintaa olisi kuitenkin hyvä suunnitella, asettaa yritystoiminnalle tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Toiminnan suunnittelulle ja tavoitteiden seurannalle jäävä aika on kuitenkin vähäinen, joten toteutin osana liiketoimintasuunnitelmaa toimeksiantajayrittäjän käyttöön myös tulosbudjetointiin ja toimenpidesuunniteluun soveltuvat työkalut, joiden avulla myös asetettujen tavoitteiden seuranta on helppoa.

Itselleni pienyrityksen toimintaan tutustuminen liiketoimintasuunnitelman laatimisen avulla on ollut avartavaa, sillä työkokemukseni on suuresta yrityksestä ja alalta, joissa liiketoimintasuunnitelmasta ei ole urani aikana puhuttu. Sen sijaan olen työssäni ollut päivittämässä strategiaa, miettinyt visiota ja missiota, laatinut toimintasuunnitelmia ja budjetteja. Opinnäytetyötä työstäessäni oivalsin, että niitä käsitellään usein kevyemmin pienyrityksen liiketoimintasuunnitelmassa. Opinnäytetyöprosessin aikana itselleni osoittautui haasteelliseksi ymmärtää eroja pienen ja suuren yrityksen välillä. Ristiriitaisten ajatusten ja pitkien pohdintojen kautta pyrin poimimaan pienyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan kehitysideoiksi niitä asioita, jotka olisivat helposti käyttöön otettavissa ja jotka auttaisivat yrittäjää yrityksen toiminnan kehityksessä. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi pienyrityksen toiminnassa nousivatkin suunnitelmallisuuden ja talouden seuraamisen lisääminen sekä aktiivisempi myynti ja markkinointi.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli minulle opettava kokemus. Elämäntilanteeni muuttui sen aikana muilta osin valtavasti eikä kaikki mennytkään enää aikataulullisesti vain oman suunnitteluni mukaisesti. Prosessin aikana mielenkiintoni ja arvostukseni yrittäjyyttä kohtaan kasvoivat. Ymmärrykseni pienyritystajien arjesta lisääntyi ja pohdin, voisinko omalla osaamisellani ryhtyä yrittäjäksi tai riittäisikö rohkeuteni siihen. Pienyrityksenä työmäärä ja taloudellinen epävar-

muus saattavat toisinaan nousta niin suuriksi, etten ainakaan vielä ole valmis luopumaan työntekijän turvallisesta roolista.

## Lähteet

- Balance Consulting 2014. Tunnuslukuopas.  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>. 15.3.2016
- Ilmoniemi M. 2009. Business as usual. Teoksessa Ilmoniemi M., Järvensivu P., Kyläkallio K., Parantainen J. & Siikavuo J. Uuden Yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum, 27-31
- Kyläkallio K. 2009. Yritys pystyy. Teoksessa Ilmoniemi M., Järvensivu P., Kyläkallio K., Parantainen J. & Siikavuo J. Uuden Yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum, 49–153
- Osakeyhtiölaki 624/2006
- Rope T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Helsinki. WSOY
- Ruuska M., Karjalainen L. & Johnsson R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma Business Plan, työkirja. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Siikavuo J. 2009. Yritys pystyy. Teoksessa Ilmoniemi M., Järvensivu P., Kyläkallio K., Parantainen J. & Siikavuo J. Uuden Yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum, 247 - 301
- Suomen Mediaopas. 2016. Sanasto <http://www.mediaopas.com/sanasto> 3.10.2016
- Suomen riskienhallintayhdistys ry. PK-RH-riskienhallinta 2013–2016.  
<http://www.pk-rh.fi/> 20.3.2016
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2016c. Yrityssuomi.fi. Markkinointi ja myynti.  
<https://www.yrityssuomi.fi/markkinointi-ja-myynti>. 5.10.2016
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a. Yrityssuomi.fi. Liiketoimintasuunnitelma.  
<https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/liiketoimintasuunnitelma>. 10.9.2016
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b. Yrityssuomi.fi. Yrittäjän taidot.  
<https://www.yrityssuomi.fi/yrittajan-taidot> 10.9.2016
- Viitala R. & Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan perusta. Porvoo: Bokwell Oy.