

Aloittavan liikunta-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Matias Parmala



Tekijä Matias Parmala	
Koulutusohjelma Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Aloittavan liikunta-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelma	Sivu- ja liitesivumäärä 22 + 25
<p>Työ alkaa tietoperustalla, jossa käsitellään yleisesti liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Tietoperusta on rajattu yrityksen taloudenpitoon ja markkinointiin liittyviin kysymyksiin.</p> <p>Yrityksen taloudenpidosta kuvataan kirjanpito, kannattavuuslaskenta, hinnoittelu, verotus sekä rahoitus. Markkinoinnista käsitellään markkinointisuunnitelman sisältö, segmentointi, markkinointikanavat, brändääminen sekä palvelun tuotteistaminen.</p> <p>Empiirisessä osuudessa kuvataan liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi, käydään yleisellä tasolla suunnitelman sisältö läpi, sekä pohditaan liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa syntyneitä kysymyksiä ja liikeidean jatkokehittämistä.</p> <p>Työn liitteenä on liiketoimintasuunnitelma kokonaisuudessaan. Liiketoimintasuunnitelma on rajattu yrityksen ensimmäiseen toimintavuoteen.</p>	
Asiasanat Liiketoiminta, yrittäminen, liikunta-ala	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	2
2.1	Suunnitelman tavoite	2
2.2	Suunnitelman sisältö.....	2
2.2.1	Strategia	3
2.2.2	Liikeidea ja missio.....	4
2.2.3	Visio ja arvot	4
2.2.4	Tavoitteet ja mittarit.....	4
2.2.5	Kilpailuetu	4
2.2.6	Markkinat.....	5
2.2.7	SWOT-analyysi.....	5
3	Yrityksen talous	7
3.1	Kirjanpito	7
3.2	Kannattavuuslaskenta.....	8
3.2.1	Katetuotto	8
3.2.2	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	9
3.2.3	Kustannusten kohdistaminen.....	9
3.2.4	Kuluerät	10
3.2.5	Tunnuslukuja	10
3.3	Hinnoittelu	11
3.4	Verotus.....	11
3.4.1	Yrityksen tulot ja vähennyskelpoiset menot.....	12
3.4.2	Korkojen vähennysoikeus.....	12
3.4.3	Arvonlisävero	12
3.5	Rahoitus	13
3.5.1	Kassabudjetointi.....	13
3.5.2	Rahoituksen lähteet	14
3.5.3	Starttiraha	14
4	Markkinointi	15
4.1	Markkinointisuunnitelma.....	15
4.2	Segmentointi	15
4.3	Markkinointikanavat	16
4.3.1	Sosiaalinen media.....	16
4.3.2	Suusta suuhun markkinointi.....	16
4.4	Brändi.....	17
4.5	Palvelun tuotteistaminen	17
5	Suunnitelman laatiminen.....	19

6 Suunnitelman kuvaus.....	20
7 Pohdinta.....	21
Lähteet	22
Liitteet.....	23
Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma	23
Liite 2. Taulukot.....	45
Taloudelliset laskelmat.....	45
Tulosbudjetti 1. vuosi	45
Rahoituslaskelma 1. vuosi.....	45
Kassabudjetit kuukausitasolla	46
Riskikartoitus	47

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyön tarkoitus on luoda liiketoimintasuunnitelma aloittavalle liikunta-alan yritykselle. Yrityksen liikeidea on tarjota pysyvässä tilassa ohjattua ryhmäliikuntaa sekä valmennusta kamppailulajeihin, sekä myydä tähän liittyviä palveluita ja tuotteita.

Aloittavan yrityksen toiminnan tärkeimmiksi osa-alueiksi, ja täten myös itse liiketoimintasuunnitelman tärkeimmiksi osa-alueiksi, olen määritellyt asiakkaiden hankkimisen sekä yrityksen rahoitukseen ja kannattavuuteen liittyvät kysymykset. Näiden osa-alueiden suunnittelun tukemiseksi olen tähän opinnäytetyöhön rajannut tietoperustan aiheeksi liiketoimintasuunnitelman luonteen yleisesti, yrityksen talouden sekä markkinoinnin erityisesti sosiaalisessa mediassa.

Liiketoimintasuunnitelman laajuudeksi olen rajannut yrityksen toiminnan ensimmäiset vuodet perustamisesta perustamista seuraavan kalenterivuoden loppuun.

Tietoperustan jälkeen työssä kuvaillaan liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi luvussa 5 sekä itse liiketoimintasuunnitelma lyhyesti luvussa 6. Liitteinä opinnäytetyössä on itse liiketoimintasuunnitelma sekä liiketoimintasuunnitelman laatimisen dokumentoiva päiväkirja. Tätä päiväkirjaa käytetään myös pohjana luvun 5, suunnitelman laatiminen, kirjoittamisessa.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Suunnitelman tavoite

Hyvä liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa varautumisen yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Se sisältää tekijän vision siitä, miten kilpailijat voitetaan ja asiakkaille tuotetaan lisäarvoa vaikeasti kopioitavalla tavalla. Hyvän liiketoimintasuunnitelman on kerrottava, miten yritys aikoo tehdä rahaa. Se voidaan laatia sekä tulevalle että olemassa olevalla yritykselle. Erilaiset liiketoimintasuunnitelmamallit korostavat eri seikkoja, kuten laskelmia tai yrittäjän ominaisuuksia ja kykyjä. Erittäin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelman laatimista on myös kohderyhmän rajaaminen. Tämä korostuu erityisesti aloittelevissa yrityksissä. (Hesso 2015, 10, 12 – 13, 15)

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan esimerkiksi rahoitusta haettaessa. Huolellisesti laaditusta suunnitelmasta on yrittäjälle hyötyä, koska se pakottaa tutustumaan yrityksen menestymisen edellytyksiin tarkasti, jolloin myös liikeidean toimivuutta joutuu tarkastelemaan. Hyvä liiketoimintasuunnitelma auttaa päivittäisessä työskentelyssä, päätöksenteossa sekä yritystoiminnan kehittämisessä. (Ilmoniemi ym 2009, 51)

2.2 Suunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessista, sitä varten pohdittavista kysymyksistä, ja vastauksista, joita on tarjottava, on monenlaisia malleja. Yleisesti uuden yrityksen suunnitelmaan pitäisi kuitenkin sisältää seuraavia osia:

1. Yritystoiminnan lähtötilanne: yritystoiminnan ja perustajan tiedot, yritystoiminnan kuvaus, liikeidean ja liiketoiminnan kuvaus, mitä ovat tuotteet ja palvelut.
2. Markkinoiden tutkiminen ja kilpailutilanne: ketkä ovat asiakkaita ja mitä he ovat valmiita maksamaan, millä alueella toimitaan, keitä ovat kilpailijat, miten markkinat kehittyvät.
3. Tavoitteet, strategiat ja ennusteet: kysynnän kehitys, yrityksen kasvu, tuloksen kehitys, käytettävät mittarit ja niiden valvonta, mikä on kilpailuetu.
4. Yrityksen tunnettavuus ja kuva markkinoilla, markkinointi ja myynti.
5. Toimintojen järjestelyt: missä yritys sijaitsee, mikä on työvoiman tarve, mitä laitteita ja koneita tarvitaan, miten tuotanto, kuljetus ja tuotekehitys hoidetaan, yhteistyö

alihankkijoiden ja sidosryhmien kanssa, missä järjestyksessä käytännön toimet pitää toteuttaa ja mitkä niistä ovat tärkeimpiä, miten järjestetään organisaation ja hallinnon jatkuvuus.

6. Taloudelliset laskelmat: rahoituksen ja kannattavan toiminnan analysointi, yrityksen omistajuus ja sen kehitys, tulosbudjetti ainakin ensimmäisen vuoden ajaksi.
7. Tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arviointi esimerkiksi SWOT-analyysillä.
8. Yhteenveto.

(Ilmoniemi ym. 2009, 51 – 53, 61 – 62. Pyykkö 2011, 40, 49. Barrow, Barrow & Brown 2008, 2-3)

2.2.1 Strategia

Strategia vastaa kysymykseen siitä, miten tavoitteisiin ja visioihin päästään. (Pyykkö, 2011, 43.) Strategiaa laatiessa tulee kirjata missio, visio ja arvot, määritellä tavoitteet, luoda mittarit tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi, analysoida yrityksen sisäinen tila sekä toimintaympäristö ja lopulta viimeistellä ja kirjoittaa strategia. (Ilmoniemi ym 2009, 28-31)

Strategialla tavoitellaan kilpailuetua. Se, että strategian tarkoitus on kilpailuedun saavuttaminen, on pidettävä mielessä strategiaa laadittaessa, soveltaessa ja muutettaessa. Sen toteutumista tulee myös valvoa ja sitä pitää olla valmis muuttamaan tarvittaessa. (Ilmoniemi ym 2009, 63)

Monissa yrityksissä strategian laadinta tarkoittaa samaa kuin liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Strategia onkin yksi osa-alue, kun suunnitellaan liikeidean kaupallistamista. (Hesso 2015, 14)

Kilpailustrategiat voidaan jakaa kustannusjohtajuus-, fokus- ja erilaistumisstrategioihin. Kustannusjohtajuusstrategiaa noudattavassa yrityksessä on analysoitu ja minimoitu yritystoiminnan kustannusten aiheuttajat tavalla, joka ei vähennä asiakkaiden kokemaa lisäarvoa. Tällaiseen strategiaan perustuva liiketoimintasuunnitelma korostaa jatkuvaa kustannusten minimointia. (Hesso 2015, 80-81)

Fokusstrategiassa analysoidaan tarkkaan yrityksen ulkoinen ympäristö ja kilpailijat. Kilpailutilanteen vahvan tuntemuksen avulla luodaan tuote tietyllä tarkkaan määritellylle kohderyhmälle. Yrityksen arvoketjua tutkimalla pohditaan, mihin toiminnassa on keskityttävä,

jotta asiakas saa mahdollisimman hyvän lisäarvon. Tällaisen yrityksen liiketoimintasuunnitelman on kerrottava, mitä asiakas hyötyy kalliimpia tuotteita ja palveluita ostaessaan. Kustannuksia ei voida karsia yhtä tehokkaasti kuin kustannusjohtajuusstrategiassa. (Hesso 2015, 82-83)

Eri-laistumisstrategian tunnusmerkkejä ovat laatu, hyvin suunnitellut tuotteet ja imago. Eri-laistumisstrategian valitseva yritys pyrkii korkean katteeseen merkkiuskollisuudella ja ainutlaatuusilla tuotteilla. (Barrow ym 2008, 135)

2.2.2 Liikeidea ja missio

Liikeidean tulisi sisältää kohderyhmä, ajatus siitä mitä myydään, toimittamistapa ja imago-tavoite. Näiden yhdistelmä on toiminta-ajatus, eli missio. Kaikkien osa-alueiden pitää toimia yhdessä ja olla toteutettavissa. Liikeidea on kirjoitettava ylös ja sitä käytetään liiketoimintasuunnitelman pohjana (Pyykkö 2011, 37, 40, 42). Hesson (2015, 24 – 25) mukaan liikeidea vastaa kysymyksiin mitä myydään, miten myydään ja kenelle myydään.

2.2.3 Visio ja arvot

Visio on yrityksen tai yrittäjän näkemys siitä, millaista tulevaisuutta yritykselle ja yrityksellä tavoitellaan (Pyykkö 2011, 41). Se kertoo mihin toiminnassa pyritään ja asettaa päivittäiselle työlle tavoitteen (Hesso 2015, 27). Arvot ovat ne puitteet, joiden sisällä visioita kohti pyritään (Hesso 2015, 28).

2.2.4 Tavoitteet ja mittarit

Toiminnan kehittymistä on mitattava numeerisilla mittareilla. Tämä sisältää sekä rahalliset mittarit, mutta myös muut numeeriset mittarit kuten soittojen, käyntien tai tarjousten määrät (Pyykkö 2011, 42 – 43). Rahallisia mittareita käsitellään tarkemmin otsikon 3 alla.

2.2.5 Kilpailuetu

Yrityksellä on oltava jokin ainutlaatuinen kilpailuetu, jota kilpailevat yrityksen eivät voi helposti matkia. Kilpailuetu muodostuu kokonaisuutena kaikesta yrityksen tekemisestä. Kilpailuetu vastaa siihen, mihin yrityksen toiminta pohjimmiltaan perustuu. (Pyykkö 2011, 43)

Kilpailuetu liittyy kilpailustrategiaan, joka yksinkertaistettuna tarkoittaa sitä, että pyritään toimimaan omien vahvuuksien puitteissa. Näin omasta kilpailuedusta saadaan mahdollisimman suuri hyöty ja omien heikkouksien haittaa saadaan hillittyä. (Pyykkö 2011, 237)

2.2.6 Markkinat

Markkinoista pitää tietää vähintään kilpailijoiden hintataso ja se millä voi lähteä kilpailemaan. Seuraavia asioita on myös hyvä selvittää (Pyykkö 2011, 228):

1. Millaiset ihmiset muodostavat markkinan?
2. Millaiset organisaatiot toimivat markkinalla?
3. Millaisissa tilanteissa on kysyntää?
4. Minkä ongelman tuote tai palvelu ratkaisee?
5. Kuinka suuri markkina on?
6. Onko löydettävissä omaa elinvoimaista markkinarakoa?

Markkinoilla on syytä joko olla kustannusjohtaja tai erikoistuttava: kustannusjohtaja on se, joka pystyy tuottamaan kyseisen tuotteen tai palvelun halvimmalla ja muiden toimijoiden on vastattava muihin tarpeisiin. (Pyykkö 2011, 231)

Kilpailijoita tutkiessa on tärkeää tehdä totuudenmukaisia päätelmiä siitä, ketkä ovat yrityksen kilpailijoita. Pelkkä saman tuotteen myyminen eri alueella tai eri väestöryhmälle ei tee yrityksestä kilpailijaa. Toisaalta yritys, joka myy erilaista tuotetta, joka toimii substituuttina omalle tuotteelle, voi olla kilpailija. Kilpailijatutkimuksen yksinkertaistamiseksi kilpailijat voidaan jakaa edelleen ensi- ja toissijaisiin kilpailijoihin, jotta tutkimustyö voidaan keskittää tärkeimpiin yrityksiin. (Barrow, ym 2008, 91 – 92)

Uuden yrittäjän markkinatutkimuksella on kaksi tavoitetta: rakentaa uskottavuutta liikeidealle sekä itselleen että ulkopuolisille rahoittajille markkinoiden tuntemuksella, ja kehittää realistinen strategia markkinoille tulemiseen. (Barrow ym 2008, 106)

Barrow'n ym (2008, 106) mukaan markkinatutkimuksen on kohdistuttava asiakkaisiin, kilpailijoihin, omaan tuotteeseen, hinnoitteluun, markkinointimateriaaliin, jolla asiakkaat voidaan tavoittaa ja sijainnin valintaan. Markkinatutkimuksen ei tule loppua, kun yrityksen toiminta on alkanut; se pitää integroida olennaiseksi osaksi yrityksen päätöksentekoprosessia.

2.2.7 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jossa tutkitaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet sekä sen mahdollisuudet ja uhat. Hyvin tehtynä se sisältää myös ratkaisujen pohdintaa analyysiin perustuen. (Hesso 2015, 72)

Liiketoimintaympäristössä SWOT-analyysiä hyödynnetään markkinaraon määrittelemisessä ja rakentamisessa. SWOT-analyysiä voi käyttää lähtöpisteenä strategian muodostamisessa, mutta jos sitä sovelletaan täsmällisemmin se voi myös olla itsessään tehokas työkalu. Eniten siitä saa irti, jos analyysin väitteet ovat tarkkoja ja varmistettavia ja siinä keskitytään vain kaikista olennaisimpiin tekijöihin. Lisäksi on tärkeää viedä SWOT-analyysiä laatiessa syntyvät ratkaisut eteenpäin varsinaisen strategian laatimiseen. (Mindtools, 2019)

3 Yrityksen talous

3.1 Kirjanpito

Kaikki liike- tai ammattitoimintaa harjoittavat ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpidon on oltava kaksinkertainen, ellei toimintaa tehdä ammatinharjoittajana. Tilikausi on pääsääntöisesti 12 kuukautta. Kirjanpitoon merkitään menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä oikaisu- ja siirtoerät. (Ilmoniemi ym 2009, 142)

Tapahtumat merkataan tapahtuman sisällön perusteella eri kirjanpitotileille, joista on oltava selkeä ja eritelty luettelo. Kirjaukset voidaan tehdä kuukausikohtaisesti tai muulla vastaavalla jaksotuksella korkeintaan neljän kuukauden kuluttua jakson päättymisestä. Käteisellä suoritettavat maksut on kuitenkin kirjattavat päiväkohtaisesti viipymättä. (Ilmoniemi ym 2009, 142)

Kirjausten on perustuttava päivättyihin ja numeroituihin tositteisiin, josta selviää vastaanotettu tuotannontekijä tai luovutettu suorite. Vastaanottojen ja luovutusten ajankohdat tulee voida selvittää. Yhteys tositteesta kirjanpitoon ja kirjanpidosta tuloslaskelmaan ja taseeseen pitää olla selkeä. (Ilmoniemi ym 2009, 143)

Kirjanpitolaki vaatii, että käyttöomaisuudesta ja muista pitkävaikutteisista menoista tehdään poistot suunnitelman mukaisesti. Tätä ei edellytetä ammatinharjoittajilta eikä yhdistyksiltä. Suunnitelman avulla pyritään seuraamaan mahdollisimman todenmukaisesti poistettavan kohteen taloudellisen arvoin pienenemistä. Suunnitelman mukaiset ja kirjanpidossa tehdyt poistot voivat erota toisistaan, mutta käytännössä yleisin poistotapa on noudattaa lain sallimia enimmäispoistoja poistoerojen välttämiseksi. (Karjalainen 2013, 34 – 35)

Kultakin tilikaudelta laaditaan tilinpäätös, joka sisältää taseen, tuloslaskelman sekä rahoituslaskelman sekä näiden liitetiedot. Näiden yhteydessä esitetään vertailutiedot edelliseltä tilikaudelta. Rahoituslaskelma tarvitsee laatia kuitenkin vain, jos yhtiö on riittävän suuri yksityinen osakeyhtiö tai osuuskunta, tai julkinen osakeyhtiö. Tilinpäätöksen asiakirjojen liitteineen tulee olla kokonaisuus, ja se on laadittava neljän kuukauden, ammatinharjoittajan tapauksessa kahden kuukauden, kuluessa tilikauden päättymisestä. (Ilmoniemi ym 2009, 144 – 145)

3.2 Kannattavuuslaskenta

Yritystoiminnan on tuotettava voittoa. Jotta yrityksen kannattavuutta voidaan tarkkailla, johdolla tai yrittäjällä täytyy olla käsitys tulojen ja menojen käyttäytymisestä. (Ilmoniemi ym 2009, 249)

Yrityksen talouden seurannassa on kolme tärkeintä osaa: kassavirta, tuloslaskelma ja tase. Yrityksen rahavirrat selvitetään kassavirta-analyysin avulla. Kassavirrasta selviää mistä yrityksen rahat tulevat ja mihin ne on käytetty. Tuloslaskelmasta selviää yrityksen liiketoiminnan tulos ja sen muodostuminen tietyn tilikauden aikana, taseesta puolestaan yrityksen taloudellinen tilanne tietyllä hetkellä, tyypillisesti tilinpäätöspäivänä. Kaikkien kirjanpitovelvollisten on laadittava tilinpäätös ja tase. Yrityksellä voi sisäisessä käytössä olla myös monenlaisia yksityiskohtaisempia laskelmia, joilla taloudellista tilannetta seurataan. (Ilmoniemi ym 2009, 247 – 248)

3.2.1 Katetuotto

Katetuottoajattelussa kulut jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin. Muuttuvat kustannuksen vaihtelevat myynnin tai valmistetun suoritemäärän muuttuessa, kiinteät kustannukset puolestaan ovat riippuvaisia yrityksen kapasiteetista mutta eivät toteutuneista suoritemääristä. Katetuotto muodostuu tulojen ja muuttuvien kulujen erotuksena. (Ilmoniemi ym 2009, 249)

Vähittäiskaupassa voidaan kate-% avulla ilmaista, kuinka paljon tuotteen myynnistä jää yritykselle. Kate-% lasketaan seuraavasti (Ilmoniemi ym 2009, 250):

$$\text{Kate-\%} = (\text{katetuotto euroina} / \text{liikevaihto}) \times 100$$

Käyttökatteessa myyntikatteesta on vähennetty kiinteät kulut. Käyttökatteella katetaan esimerkiksi poistoja, korkoja ja veroja. Kun nämä on vähennetty, jäljelle jää nettovoitto. (Ilmoniemi ym, 2009. 251). Nettovoitosta voidaan laskea vielä sijoitetun pääoman tuotto% lisäämällä siihen rahoituskulut ja verot ja jakamalla se sijoitetun oman pääoman keskiarvolla. (Karjalainen 2013, 49)

Palvelun myynnistä ei voi laskea myyntikatetta, koska myymättä olevaa aikaa ei voida varastoida. Palveluista muodostuva liikevaihto perustuu tuntihintaan ja tuntimäärään. Palveluista saatavien tulojen on katettava kaikki kustannukset. (Ilmoniemi ym 2009, 251)

3.2.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Muuttuvia kustannuksia ovat tuotannon kustannukset, käytännössä raaka-aineet ja energia. Kauppaliikkeissä muuttuvia kustannuksia ovat myytävien tavaroiden ostohinta sekä rahtikustannukset. (Ilmoniemi ym 2009, 251)

Yhden hengen yrityksellä, joka tuottaa pelkkiä palveluita, ei ole lainkaan muuttuvia kustannuksia. Hankintoja ei voida yksilöidä johonkin tiettyyn palveluun, ja koska hankittuja tuotteita käytetään kaikkien palveluiden tuottamiseen, niiden kulut ovat kiinteitä. (Ilmoniemi ym 2009, 252)

Kiinteitä kustannukset eivät riipu tuotantomäärästä vaan ajan kulumisesta. Lyhyellä aikavälillä niiden muodostumiseen on vaikea vaikuttaa. Näihin kuuluvat esimerkiksi investoinnit rakennuksiin tai toimiston vuokrat. (Ilmoniemi ym 2009, 252)

3.2.3 Kustannusten kohdistaminen

Kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan johonkin tuotteeseen, välillisiä puolestaan ei. Pääsääntönä välittömät kustannukset ovat muuttuvia ja välilliset kiinteitä kustannuksia, mutta poikkeuksia on. Kustannuslajilaskennassa selvitetään kustannusten jakautumista yritystoiminnan eri prosesseihin. Kustannuspaikkalaskennassa puolestaan välilliset kustannukset kohdistetaan eri kustannuspaikoille, ja suoritekohtaisessa laskennassa välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteelle erilaisilla kohdistamisperiaatteilla. (Ilmoniemi ym 2009, 259)

Kustannuksia voidaan kohdistaa tuotteille erilaisilla kalkyyleilla. Välittömien kustannusten määrä saadaan selville **minimikalkyyllilla**. Siinä suoritteille kohdistetaan pelkästään muuttuvat kustannukset, eli kustannukset, jotka loppuvat, jos tuotetta ei valmisteta. **Keskimääräiskalkyyllissa** sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset kohdistetaan suoritteelle, periaatteena se, että kaikki kustannukset johtuvat suoritemäärästä. **Normaalikalkyyllissa** puolestaan jaetaan muuttuvat kustannukset toteutuneella suoritemäärällä ja kiinteät kustannukset normaalilla suoritemäärällä: näin lyhytkestoiset muutokset tuotannossa eivät vaikuta laskentaan. (Ilmoniemi ym 2009, 259)

Pelkkä kustannusten kohdistaminen ei riitä, sillä hintoihin on lisättävä oma voittotavoite. Tuotteen menekin hintajousto tulisi tuntea, jotta hinnan nostamisen tai laskemisen vaikutus myyntiin voidaan arvioida. Kustannuksiin verrattuna hinnan on oltava riittävä, jotta kaikki kustannukset voidaan kattaa ja voittotavoite saavuttaa. Voittolisähinnoittelussa hintaan sisältyy muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä voittotavoite. Tämä kuitenkin voi olla

mahdotonta monituoteyrityksissä. Merkityksellistä on kuitenkin koko yrityksen kokonaistulos, ei yksittäisen tuotteiden kannattavuus. (Ilmoniemi ym 2009, 259 – 260)

3.2.4 Kuluierät

Uudella yrityksellä on ainakin seuraavia kuluja, jotka muodostuvat mainituista tekijöistä (Ilmoniemi ym 2009, 265-266):

- Palkat ja sivukulut.
- Tilavuokrat, siivous, jätahuolto, sähkö ja vesi, mahdollinen vartiointi ja hälytys.
- Pienet kalustohankinnat (alle 850 euron erät).
- Matkat ja kuljetukset.
- Mainoskulut: käyntikortit, esitteet, nettisivut, mainokset.
- Edustuskulut.
- Hallinnon kulut: esimerkiksi tietoliikenneyhteydet, pankkikulut, toimistotarvikkeet ja tietokoneet ohjelmiseen, vakuutukset ja ulkopuoliset palvelut.

Tuloslaskelmassa keskeistä on riittävä liikevaihto, joka saavutetaan pääsääntöisesti onnistuneella myynnillä ja markkinoinnilla. Haasteena on usein kuitenkin myös tehokkuus: pieniä tuotantoeräiä ei saada valmistettua riittävästi kilpailukyiseen hintaan. Palkat ja raaka-aineet muodostavat tyypillisesti yrityksen suurimpia kuluieräiä, erityisesti kun pienen yrityksen yrittäjän oma palkkatoive huomioidaan. (Karjalainen 2013, 28)

3.2.5 Tunnuslukuja

Pienenkin yrityksen kannattaa käyttää tunnuslukuja. Yrittäjän tulee valita tunnusluvut, joita hän käyttää suunnitelmissa ja seurannassa siten, että yrittäjä ymmärtää ne itse ja että ne auttavat toiminnan ohjauksessa ja seurannassa. (Karjalainen 2013, 48)

Aiemmin mainittujen kateperusteisten kannattavuutta kuvaavien tunnuslukujen lisäksi esimerkiksi seuraavat tunnusluvut ovat hyvin käyttökelpoisia:

- Myynti tai liikevaihto.
- Liikevaihto työtuntia kohti.
- Quick ratio: rahoitusomaisuus jaettuna lyhytaikaisilla veloilla. Kuvaa maksuvalmiutta.
- Current ratio: rahoitusomaisuuden ja vaihto-omaisuuden summa jaettuna lyhytaikaisilla veloilla. Kuvaa maksuvalmiutta.
- Velkaantuneisuus%: velat jaettuna liikevaihdolla.
- Omavaraisuusaste: oma pääoma jaettuna taseen loppusummalla.

- Myyntisaamisten kiertoaika: 365 x (myyntisaamiset/liikevaihto)
- Vaihto-omaisuuden kiertoaika: 365 x (vaihto-omaisuus/(liikevaihto – myyntikate))

Tunnuslukuja tulkitessa tärkeintä on verrata omia lukuja asetuttuihin tavoitteisiin ja menneiden vuosien vertailuarvoihin. Eri alojen toteutuneita tunnuslukuja keräävät esimerkiksi pankit ja toimialajärjestöt. (Karjalainen 2013, 48 – 52)

3.3 Hinnoittelu

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa tuotteen hinta asetetaan samalle tasolle muiden vastaavien tuotteiden kanssa. Hinnan ylärajan määräävät markkinat ja alarajan tuotantokustannukset. (Ilmoniemi ym 2009, 267)

Tavoitekustannuslaskennassa lasketaan yhteen tuotteen omakustannusarvo ja voittotavoite. Hinnoittelu ei ole kuitenkaan näin suoraviivaista, koska markkinahinta määrää hinnalle ylärajan. (Ilmoniemi ym 2009, 267.)

Palvelua hinnoitellessa on erityisen tärkeää tuntea menekin hintajousto. Tuotteesta saatavan voiton on myös riitettävä kustannuksiin ja voittotavoitteeseen. Uutta palvelua hinnoitellessa on huomioitava ainakin kysyntä, asiakkaan maksuvalmius, ostajan vaihtoehdot, oman palvelun ylivoimatekijät, kaikki kustannukset sekä hinnan ja volyymin suhde. (Ilmoniemi ym 2009, 268 – 269)

Hinnoittelun taktiikoita on erilaisia. Kermankuorintahinnoittelussa pyritään korkeilla katteilla palvelemaan kapeaa segmenttiä ainutlaatuisella palvelulla. Markkinoille voidaan toisaalta myös tunkea myymällä laajalle segmentille halvalla. Ristikkäispalvelussa ja pake-toinnissa sekä täydentävässä hinnoittelussa eri palveluita tai tuotteita niputetaan yhteen, esimerkiksi myymällä peruspalvelu halvalla ja lisäpalvelut normaalia kalliimmalla. (Ilmoniemi ym 2009, 270)

3.4 Verotus

Yrityksen veroista suurin osa on laskettava ja maksettava verottajalle oma-aloitteisesti. Yrityksen tuloverotus perustuu nettovoiton verottamiseen, eli kun voitoista on vähennetty tulojen hankkimiseen käytetyt menot. Osakeyhtiön ja osuuskunnan verot maksaa itse yhtiö, muissa yritysmuodoissa yhtiön laskennallinen tulo verotetaan omistajan tai omistajien

henkilökohtaisena tulona. Verotettavan tulo perustuu kirjanpitoon mutta voi poiketa kirjanpidon tuloksesta. (Verotieto 2017, 7)

3.4.1 Yrityksen tulot ja vähennyskelpoiset menot

Rahat ja rahanarvoisena saadut edut ovat lähtökohtaisesti yrityksen verotettavaa tuloa. Yleensä verotettava tulo syntyy, kun yritys luovuttaa esimerkiksi tavaran tai palvelun. Vastaavasti tulonhankkimis- tai säilytystarkoituksessa syntyneet menot ovat vähennyskelpoisia, riippumatta siitä tuottavatko ne todellisuudessa tuloja. (Verotieto 2017, 8)

Edustusmenoista voi vuodesta 2015 alkaen vähentää puolet, arvonlisäveroa laskettaessa ei ollenkaan. Edustusmenot saattavat muistuttaa markkinointimenoja ja muita samantyyppisiä menoja. Rajanveto on tärkeä, sillä muut menot ovat pääsääntönä kokonaan vähennyskelpoisia. (Verotieto 2017, 38)

3.4.2 Korkojen vähennysoikeus

Vieraan pääoman kustannukset ovat vähennyskelpoisia. Vähennyskelvottomia ovat yhteisökorko, jäännösveron korko, veron viivekorko, viivästyskorko ja veronlisäys. (Verotieto 2017, 46)

Jos lainaa käytetään yhtiön osakkaan tai omistajan eduksi yhtiön edun sijaan, tähän lainaan liittyvät korot eivät myöskään ole vähennyskelpoisia. Jos yritys sijoittaa liiketoiminnan ulkopuolelle esimerkiksi huoneistoa vuokraamalla, näitä korkokuluja ei myöskään voi vähentää elinkeinotoiminnan tuloista. Lisäksi jos lainoilla on rahoitettu yksityisnostoja ja oma pääoma on päätynt negatiiviseksi, negatiivista omaa pääomaa vastaavan lainan osan korko ei ole vähennyskelpoinen. (Verotieto 2017, 46 – 47)

3.4.3 Arvonlisävero

Yleinen arvonlisäveroprosentti on 24%. Alennettua 14% arvonlisäveroa maksetaan esimerkiksi ruoasta. 10% arvonlisäverokanta puolestaan koskee esimerkiksi kirjoja ja liikuntapalveluja. (Verotieto 2017, 122) KHO:n päätöksen KHO:2016:160 mukaan ”kamppailulajeihin osallistuvilta veloittaviin korvauksiin oli sovellettava arvonlisäverolain 85 a §:n 1 momentin 3 kohdassa säädettyä alennettua verokantaa”.

Arvonlisäveroa maksetaan kulutuksen perusteella. Se on välillinen vero, eli vaikka kuluttajat maksavat arvonlisäveron, yrityksen perivät sen ostajilta ja tilittävät verottajalle. Arvonlisävero tilitetään kaikissa vaihdannan vaiheissa, mutta ostoissa maksetut arvonlisäverot

saadaan vähentää myynneissä syntyvästä tilittävästä arvonlisäverosta. (Verotieto 2017, 122 – 123)

Jos liikevaihto on alle 30 000 euroa, arvonlisäverosta saadaan huojennus yritysmuodosta riippumatta. Jos liikevaihto on korkeintaan 10 000 euroa, arvonlisävero ei tarvitse maksaa ollenkaan. Tällä välillä arvonlisävero maksetaan osittain. (Verotieto 2017, 128)

Arvonlisävero tilitetään suoriteperusteisesti. 2017 alkaen yrityksen, joiden liikevaihto on korkeintaan 500 000 euroa, voivat halutessaan tilittää arvonlisäveron myös maksuperusteisesti. Tämä lykkää sekä myynnistä suoritettavan että ostoista vähennettävän arvonlisäveron realisoitumista. (Verotieto 2017, 130)

3.5 Rahoitus

Rahojen riittämään saaminen on erityisesti hiljaisina aikoina pienelle yritykselle hyvin yleinen ongelma. Aloittavalla yrityksellä on laskuja, mutta liikevaihdon saamisessa kestää aikaa. Käytännössä yrityksen alkuvuosina on todennäköistä, että kasvuun tarvitaan lisää lainaa eikä velkoja kyetä pienentämään. (Karjalainen 2013, 83)

3.5.1 Kassabudjetointi

Kassabudjetti sisältää yritykseen tulevan ja siitä lähtevän rahan. Erityisesti yritystoiminnan alussa kassabudjetin laatiminen on välttämätöntä. Kassabudjettiin kannattaa sisällyttää ainakin seuraavia tuloja ja menoja:

Tuloja:

- Käyttöomaisuuden myynti
- Lyhytaikaiset lainat
- Tulorahoitus
- Yrittäjäperheen lisäpanostus
- Pitkäaikaiset lainat
- Avustukset, tuet, muut tuotot
- Myyntisaamisten pienentäminen
- Vaihto-omaisuuden pienentäminen
- Ostovelkojen lisääntyminen

Menoja:

- Korkokulut
- Investoinnit
- Verot
- Yksityisnostot ja osingot
- Lainojen lyhennykset

(Karjalainen 2013, 84 – 85)

Kassaa on valvottava ja seurattava usein päivätasolla, sillä rahaa tarvitaan usein juuri tietynä päivänä. Aloittelevan yrityksen kannattaa suunnitella kassan valvontaa yksinkertainen suunnittelu- ja seurantajärjestelmä. (Karjalainen 2013, 87 – 88)

3.5.2 Rahoituksen lähteet

Aloittavalla yrityksellä on useita mahdollisia rahoituksen lähteitä. Omaa rahoitusta voi säästöjen lisäksi hankkia pankkilainalla, johon tyypillisesti alkuvaiheessa joutuu laittamaan henkilökohtaista omaisuuttaan vakuudeksi. Finnveralta voi hakea takausta osalle pankkilainasta. Hankintoja voidaan rahoittaa vuokratuella tai pyytämällä luottorahoitusta tavarantoimittajilta. Harvat yrityksen voivat saada myös pääomasijoittajan mukaan perustamisvaiheessa, mutta tällöin yrittäjä joutuu luopumaan osasta omistustaan heti yritystoiminnan alussa. TE-keskusten starttiraha ja investointituki ovat esimerkkejä julkisesta yritysrahoituksesta. (Ilmoniemi ym 2009, 59 – 60)

3.5.3 Starttiraha

Starttirahan tarkoitus on tukea alkavaa yritystoimintaa sekä helpottaa työllistymistä. Työ- ja elinkeinotoimistot myöntävät starttirahaa turvatakseen yrittäjän toimeentulon, kun yritystoiminta aloitetaan ja vakiinnutetaan. Sitä myönnetään korkeintaan vuodeksi. Starttirahaa voi saada 162 euroa kalenteriviikossa. Starttirahaa voi saada, jos on työtön, siirtymässä yrittäjäksi, tai laajentamassa sivutoimista yritystä päätoimiseksi. (TE-palvelut 2018)

Starttirahaa saadakseen tulee aloittaa päätoiminen yrittäjäyys, TE-palveluiden on arvioitava edellytykset jatkuvaan yritystoimintaan riittäviksi ja kannattava toiminta mahdolliseksi, starttirahan on oltava edellytys toimeentulolle ja päätoiminen yritystoiminta voidaan aloittaa vasta, kun tuki on myönnetty. (TE-palvelut 2018)

Starttirahaa haetaan TE-toimistoilta ja hakemuksen tulee sisältää esimerkiksi toiminta- ja rahoitussuunnitelmat. Tuki maksetaan kerran kuussa. (TE-palvelut 2018)

4 Markkinointi

Kaikki, millä yritys saa tuotteensa kaupaksi sisältyy markkinointiin. Pohjimmiltaan se on hyvien asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä. Wikströmin (2013, 46 – 47) mukaan ”kaikki paitsi taloushallinto on markkinointia”.

Markkinointistrategia sisältää ne toimet, joilla yritystä viedään haluttuun suuntaan. Sen suurin arvo on usein siinä, että se mahdollistaa pidättäytymisen toimenpiteistä, jotka eivät johda haluttuun lopputulokseen. (Wikström 2013, 48 – 49)

4.1 Markkinointisuunnitelma

Johannes Hesson (2015, 16) mielestä markkinointisuunnitelman on koko liiketoimintasuunnitelman tärkein osa. Se sisältää valitun strategian mukaiset tuotekokonaisuudet ja niiden hinnoittelun kannattavalla tavalla. Jakelukanavat ja markkinointiviestintä suunnitellaan tarkasti. Hesso suosittelee hakukonemarkkinointia olennaisena osana markkinointiviestinnän kokonaisuutta.

4.2 Segmentointi

Segmentoinnin lähtökohta on yrityksen markkinoiden kysynnän ja ostokäyttäytymisen tuntemus. On tunnettava markkinan koko ja rakenne sekä ostokäyttäytymisen tunnuspiirteet ja valittava segmentointikriteerit joiden perusteella kohderyhmät muodostetaan. Segmentointikriteerit voidaan jakaa demografisiin tekijöihin, elämäntyylikriteereihin ja asiakassuhdekriteereihin (Hesso 2015, 93 – 94). Yrityksen valitsema fokus- tai kustannusjohtostrategia vaikuttaa myös merkittävästi markkinasegmentin valintaan. (Hesso 2015, 106).

Merkittävä segmentointikriteeri on se, onko potentiaalinen asiakas yksityis- vai yritysasiakas. Näiden ryhmien erilaiset motiivit ja tarpeet vaikuttavat esimerkiksi markkinointiviestintään. (Barrow ym 2008, 79)

Segmenttiä valitessa voidaan ohjenuorana käyttää seuraavia tekijöitä:

- Mitattavuus: Pystytäänkö arvioimaan paljon segmentissä on asiakkaita? Onko heitä riittävästi, jotta heille tuotteen räätälöiminen on kannattavaa?
- Tavoitettavuus: Kykenetkö viestimään tehokkaasti näille asiakkaille, mieluiten tavalla, joka tavoittaa heidät yksilöllisesti?
- Tuottopotentiaali: Onko asiakasryhmällä rahaa käyttää tuotteeseen, jota tarjoat?

- Koko: Segmentin on oltava riittävän iso, jotta se on kannattava, mutta liian iso segmentti saattaa myös houkutella kilpailijoita. (Barrow ym 2008, 81 – 82)

4.3 Markkinointikanavat

Markkinointikanavat voidaan jakaa yrityksen hallussa oleviin, ostettuihin sekä ansaittuihin, joka tarkoittaa kanavia, joissa yritys saa näkyvyyttä maksutta. Sosiaalisen median kanavat voivat kuulua yhteen tai useampaan näistä kategorioista. (Wickström 2013, 172 – 173).

Tehokkaampaa kuin perinteinen asiakkaan keskeyttäminen esimerkiksi ostetulla mainoksella on potentiaalisen asiakkaan huomion ansaitseminen, esimerkiksi perinteisissä medioissa huomion saaminen tai markkinointi, joka perustuu hyödyllisen tai kiinnostavien sisällön tuottamiseen. Sisällöntuottokanavia voivat olla esimerkiksi podcastit, youtube-kanavat, e-kirjat ja suora vuorovaikuttaminen sosiaalisessa mediassa. (Wickström 2013, 177 - 179)

4.3.1 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median merkitys yrityksille on kasvanut viime vuosikymmenen aikana merkittävästi, ja se on viestien hallittavuuteen liittyvistä ongelmista huolimatta elintärkeää liiketoiminnalla. (Wickström 2013, 197 – 198)

Yritykselle sosiaalinen media luo uusia tapoja viestiä ja vuorovaikuttaa suoraan mahdollisten asiakkaiden kanssa, sekä tutustua paremmin kohderyhmäänsä. Toisaalta kuluttajat myös odottavat yritykseltä enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. (Ahonen & Luoto 2015, 37)

4.3.2 Suusta suuhun markkinointi

Eryteisesti aloittelevan yrittäjän kannattaa hyödyntää kuluttajalta toiselle tapahtuvaa markkinointia. Se on halpaa, tehokasta ja hyvin asiakasystävällistä. Jotta tämä onnistuu, on löydettävä ihmiset, jotka puhuvat yrityksestä ja tuotteesta. Ihmisille on myös annettava jotain, josta puhua. Ihmiset esimerkiksi kuuluvat mielellään ryhmään ja puhuvat ryhmään kuulumisesta. Näitä viestejä kannattaa auttaa eteenpäin, nykyään erilaisin sähköisin menetelmin. Yrityksen kannattaa myös ottaa osaa keskusteluun ja pyrkiä rehelliseen dialogiin asiakkaiden kanssa. Kaiken tämän onnistumiseksi on seurattava mitä internetissä puhutaan yrityksestä, yrittäjästä ja yrityksen tarjonnasta. (Pyykkö 2011, 321 – 322)

4.4 Brändi

Brändillä tarkoitetaan yrityksestä asiakkaiden, yhteistyökumppanien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien syntyvää mielikuvaa. Kaikki yrityksen toiminta ja viestintä rakentaa brändiä. Brändi on se asia, jota asiakkaat ostavat ja johon rahoittajat sijoittuvat. Brändin rakentaminen on siis ehdotonta yrityksen menestymisen kannalta. (Ilmoniemi ym 2009, 205)

Pieninkin yrityksen kannattaa suunnitella ne keinot, joilla se luo näkyvyyttä ja esittää asiansa. Visuaalinen ilme, nimi ja sloganit muodostavat helposti havaittavan osan brändiä. Työn on oltava suunnitelmallisesti ja keinoja brändin rakentamiseen on monia. Tavoite on saada ihmiset ostamaan yrityksen palveluita tai tuotteita tekemällä yrityksestä tunnettu ja yhdistämällä siihen positiivinen mielikuva. (Ilmoniemi ym 2009, 206)

Jotta brändi on merkityksellinen, useiden ihmisten pitää jakaa sama kuva yrityksestä eli sama brändikokemus. Brändikokemus muodostuu siitä, mitä ihmiset yrityksestä aistivat, kokevat, mitä he tekevät ja mihin he tuntevat kuuluvansa. Esimerkiksi yrityksen toimipisteiden ulkoasu, kaikki asiakaskohtaukset sekä verkossa että paikan päällä, muiden asiakkaiden ja asiakkaiden itsensä toiminta yritystä kohtaan sekä brändin sosiaalinen ulottuvuus, joka syntyy ihmisten taipumuksesta tunnistautua johonkin ryhmään kuuluvaksi muodostavat yhdessä brändikokemuksen kokonaisuuden. (Wikström 2013, 49 – 58)

4.5 Palvelun tuotteistaminen

Jotta palvelua voi markkinoida tehokkaasti, se on tuotteistettava. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelulle luodaan hyödykkeen ominaisuuksia. Ilmoniemen ym. (2009, 37) mukaan tuotteistamisen voi määritellä seuraavasti: ”Tuotteistajan tärkein tavoite on muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan.”

Jos palvelua ei ole tuotteistettu, sen sisältö saattaa vaihdella liikaa, jonka takia palvelua on vaikea sekä kuvailla että hinnoitella. Tämä tekee markkinoinnista mahdotonta. Onnistuneesti tuotettu palvelu puolestaan helpottaa markkinointi- ja myyntityötä. Pelkkä tuotteistaminen ei kuitenkaan takaa menestystä. (Ilmoniemi ym 2009, 37)

Hyvin tuotteistetulla palvelulla voidaan katsoa olevan seuraavat seitsemän tunnusmerkkiä: se ratkaisee ongelman, antaa vahvan lupauksen, sisältää takuun, kuvaa selkeästi mitä palvelu sisältää, on hinnoiteltu selkeästi, sillä on ytimekäs nimi ja se eroaa riittävästi kilpailijoista, jotta suora vertailu ei onnistu. (Ilmoniemi ym 2009, 40 – 42)

Tuotteistus voi epäonnistua esimerkiksi, jos yritetään myydä liikaa heti alkuun, jolloin kynnys tuotteen ostamiseen kasvaa. Jos asiakkaasta taas ei määritellä tarpeeksi selkeästi, kohderyhmä on liian laaja ja markkinoinnin kohdistuksesta tulee mahdotonta. Lisäksi jotta tuotteistus onnistuu, pitkää uskaltaa luoda selkeä paketti, vaikka tästä seuraisi se, ettei myytävä palvelu sovellu sellaisenaan jokaiselle asiakkaalle. (Ilmoniemi ym. 2009 42 – 44)

5 Suunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelmaan käytettiin valmista pohjaa, jota muokattiin yritykselle sopivaksi ja täydennettiin sisältämään tietoperustassa esiin tuotuja tekijöitä. Käytetty pohja on Edu.fi opettajan verkkopalvelun liiketoimintasuunnitelman pohjan, saatavilla verkko-osoitteessa http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm. Laatimisprosessi eteni pohjan läpi kysymys kysymykseltä, sivuuttaen suunniteltavalle yritykselle sopimattomat osiot. Lopuksi suunnitelmaan lisättiin tietoperustaan perustuvia osioita, kuten SWOT-analyysi.

Taloudelliset laskelmat tehtiin excel-taulukoihin, jotka upotettiin suoraan suunnitelmiin. Laskelmien teko toi hyvin esiin melko pienimuotoisenkin yrityksen suurimman haasteen: rahan riittämisen. Vaikka kulut on karsittu melko minimiin, myyntitavoitteen on asetettava melko kunnianhimoiseksi, jotta liikevaihto saadaan kattamaan kulut järkevässä ajassa. Tämä tukee valintaa asettaa suunnitelman ja tietoperustan avainkysymyksiksi talousasiat sekä myynnin ja markkinoinnin.

Suunnitelman laatimisen viimeinen vaihe oli puhtaaksikirjoittaminen ja yleinen muotoilu.

6 Suunnitelman kuvaus

Koko suunnitelma löytyy liitteestä 1.

Suunnitelma alkaa perustietojen jälkeen yrityksen liikeidean ja siihen liittyvien tekijöiden kuvauksella: läpi käydään yrityksen missio, visiot ja arvot, yrityksen luonne sekä yrittäjän ominaisuudet yritystoimintaan liittyen, markkinat, joilla yritys toimii sekä kilpailijat. Tämän jälkeen käsitellään erilaisten ympäristötekijöiden vaikutusta toimintaan sekä lyhyesti toimialan kehitystä.

Luku 4 käsittelee tavoitteita ja strategioita: miten kilpailuetu muodostetaan, millaista kilpailustrategia käytetään, mitkä ovat numeeriset ja muut tavoitteet yritystoiminnassa, ja mitä mittareita toiminnan onnistumisen seuraamisen käytetään.

Tavoitteiden ja strategioiden jälkeen seuraa yksityiskohtaiset suunnitelman eri osa-alueista: markkinointisuunnitelma, tuotekehityssuunnitelma, organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma sekä talous- ja rahoitussuunnitelma.

Suunnitelma loppuu nelikenttäanalyysiin uhista, mahdollisuuksista, vahvuuksista ja heikouksista sekä riskikartoituksen, jossa erilaiset riskit on luokiteltu todennäköisyyden ja vakavuuden perusteella. Tässä yhteydessä arvioidaan myös keinoja hallita tärkeimpiä riskejä.

Lopuksi tiivistelmässä käydään suunnitelman olennaisimmat kohdat lyhyesti läpi: liiketoimintasuunnitelma, kilpailustrategia ja suurimmat haasteet.

7 Pohdinta

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen toi hyvin esille aloittelevan yritystoiminnan haasteet: miten rahavirrat saadaan riittämään juokseviin kuluihin. Suunnitelmassa onnistuttiin karsimaan kulut minimiin, mutta toiminnan kannattavaan saaminen kohtuullisessa ajassa edellyttäisi siitä huolimatta todella onnistunutta myyntityötä.

Suunnitelman ulkopuolelle jätettiin erilaisia vaihtoehtoja, joilla alkuvaiheen kassavirtariskiä olisi voinut hallita, mutta jotka olisivat edellyttäneet suunnitelman melko rajua muuttamista. Vaihtoehtoja olisivat esimerkiksi liiketoiminnan aloittaminen yhdessä yhden tai useamman liikekumppanin kanssa, liiketoiminnan aloittaminen tiloissa, joita vuokrataan vain osan ajasta, tai palveluiden myyminen olemassa olevien kamppailulajeja tarjoavien yritysten tai yhdistysten kautta. Yhteistä näissä vaihtoehdoissa on, että alkuvaiheen rahoitushaasteet ovat pienemmät niissä kaikissa. Varjopuolena kaikissa on se, että mahdollisuus voiton tekemiseen yrittäjälle sekä mahdollisuus tehdä vapaasti ratkaisuja oman yrityksen puolesta rajoittuvat niissä kaikissa. Kokonaisuutena ne eroavat niin paljon laaditusta suunnitelmasta, ettei niitä ollut järkevää sisällyttää samaan yhteyteen.

Jos yrityksen perustamisesta tulee ajankohtaista, palaan ehdottomasti tähän suunnitelmaan. Suurin hyöty on, että se sisältää jäsenneyllä tavalla kohdattavat haasteet, sekä laskelmat siitä kuinka paljon rahaa tämänkaltaisen toiminnan käynnistäminen voi vaatia.

Lähteet

Aholen, L. & Luoto, S. 2015. Markkinointi boksin ulkopuolelta. Talentum. Helsinki 2015.

Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. 2009. The Business Plan Workbook. Kogan Page. Lontoo & Philadelphia.

Hesso, Johannes. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Hansaprint Oy. Vantaa.

Ilmoniemi, M., Järvensivu P., Kyläkallio K., Parantainen J. & Siikavuo. J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum. Helsinki.

Pyykkö, Manne. 2011. Minustako yrittäjä? WSOYpro Oy. Helsinki.

SWOT Analysis. Luettavissa https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.
Luettu 6.2.2019.

TE-palvelut. 2018. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. Luettavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html. Luettu 24.9.2018

Verohallinto. 2018. Verohallinnon rekisterit. Luettavissa: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/yrityksen-elinkaari/uusi-yritys/rekisterit/>. Luettu 24.9.2018.

Verotieto Oy. 2017. Yrityksen verotietopaketti. Helsinki.

Karjalainen, Lasse. 2013. Yrittäjän talousopas. Gaudeamus. Helsinki.

Wikström, Juha. 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Myllylahti Oy. Espoo.

Liitteet

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

Sisällysluettelo

1	Perustiedot yrityksestä	25
2	Liikeidea	26
2.1	Liikeidea ja missio.....	26
2.2	Visiot ja arvot	26
2.3	Yritys tai yrittäjä	27
2.4	Markkinat.....	28
2.5	Kilpailijat	29
3	Liiketoimintaympäristö	30
3.1	Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan	30
3.2	Toimialan kehitys	31
4	Tavoitteet	32
4.1	Liikevaihto ja tulos	32
4.2	Yrityksen markkina-asema	32
4.3	Markkinointi	32
4.4	Tuotekehitys	33
4.5	Organisaatio ja henkilöstö	33
4.6	Taloudellinen asema.....	33
4.7	Mittarit	33
5	Strategia.....	35
5.1	Kilpailustrategia	35
5.2	Palvelustrategia	35
5.3	Hintastrategia	35
6	Markkinointisuunnitelma.....	37
6.1	Asiakassegmentointi	37
6.2	Myyntitavoitteet segmenteittäin	37
6.3	Viestintästrategia ja brändi	38
7	Tuotekehityssuunnitelma	39
8	Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma	40
9	Talous- ja rahoitussuunnitelma.....	41
10	Riskikartoitus ja SWOT	42

10.1 SWOT -analyysi.....	42
10.2 Riskikartoitus	43
11 Tiivistelmä	44

1 Perustiedot yrityksestä

Yrityksen nimi on MP Miekkailupalvelut Oy. Tuotteistamista varten voidaan rekisteröidä aputoiminimiä toiminnan brändäämistä varten.

Yrityksen kotipaikka on Helsinki. Toiminta on vahvasti alueellista, joten sijainti Suomen suurimmassa kaupungissa on edullinen.

Yrityksen toimiala on liikuntapalvelut. Perusliiketoiminta on ohjattujen ryhmäharjoitusten pitäminen historiallisessa miekkailussa. Lisäksi myydään yksilöityjä palveluita, yritystapahtumia, yksityistilaisuuksia sekä järjestetään tapahtumia.

Yhtiömuodoksi tulee osakeyhtiö ja yritys on kokonaan yrittäjän omistama.

2 Liikeidea

2.1 Liikeidea ja missio

Yrityksen liikeidea on myydä miekkailusta kiinnostuneille ihmisille laadukasta opastusta sekä omatoimisia harjoittelumahdollisuuksia pysyvissä tiloissa. Yritys haluaa erottua markkinoilla toiminnan laadulla: ohjaus on korkealaatuista ja tasaista, tilat ovat tarkoitukseenmukaiset ja siistit, ja toiminta on avointa ja hyvähenkistä.

Yrityksen missio on parantaa ihmisten elämänlaatua mielekkään harrastuksen ja kunnon kohottamisen kautta, sekä myös edistää historiallisen miekkailun tunnettavuutta pääkaupunkiseudulla, Suomessa ja kansainvälisesti.

2.2 Visiot ja arvot

Yrityksen visio on olla laadullisesti maailman paras historiallisen miekkailun harrastuspaikka.

Toiminnan arvot tukevat tämän vision toteuttamista:

- Laatu & Turvallisuus: Toiminnan jokaisella osa-alueella tavoitellaan mahdollisimman laadukasta asiakaskokemusta ja työympäristöä. Harjoituksista tehdään turvallisia selkeillä ohjeistuksilla koskien toimintatapoja ja varusteita, sekä keskittymällä kaikessa toiminnassa turvallisen harjoittelukulttuurin edistämiseen.
- Liikunnan ilo: Harjoituksissa pitää olla sekä asiakkailta että ohjaajilla hauskaa, ja toiminnan on oltava fyysistä ja kehitettävä osallistujien kuntoa.
- Oppiminen ja yksilöllisyys: Sekä harrastajat että palkatut ohjaajat huomioidaan yksilöinä, ja heidän kehittymiseensä lajissa sekä kokemukseensa harjoituksissa painostetaan.

2.3 Yritys tai yrittäjä

Historiallisen miekkailun ohjaamisesta sekä seuratoiminnasta yrittäjällä on pitkä kokemus vapaaehtois pohjalta. Valmiiksi vahva osaaminen toimialalta tulee myös kehittymään nopeasti, kun siirrytään harrastustoiminnasta ammattimaiseen toimintaan ja voidaan käyttää aikaresurssit täyspäiväisesti toiminnan kehittämiseen. Teoreettinen ja käytännön osaaminen taloushallinnosta ja laskentatoimesta on koulutuksen ja työkokemuksen kautta riittävä. Myyntiin ja markkinointiin liittyvä osaaminen ja tietotaito on heikkoa ja tällä alueella onnistuminen tulee edellyttämään kovaa työtä.

Yritystoiminnan jatkumisen kannalta keskeistä on asiakkaiden hankkiminen ja säilyttäminen. Kamppailulajeissa harrastajien jatkamaan saaminen on haaste, ja vaihtuvuus on kokemuksen valossa suurta. Uusien asiakkaiden hankkimisessa korostuu markkinointi, vanhojen asiakkaiden säilyttämisessä laadukas harjoitteluympäristö, johon kuuluu asianmukaiset puitteet, hyvä henki salilla sekä hyvin ohjatut harjoitukset.

Yritystoiminta aloitetaan Helsingissä, mahdollisimman hyvien julkisten kulkuyhteyksien päässä. Etuna on laajin mahdollinen asiakaskunta Suomessa, mutta haasteeksi muodostuu kalliit tilakulut. Helsingissä asiakkaat ovat myös tottuneet maksamaan tämäntyyppisistä palveluista enemmän kuin muualla maassa.

Toimitilaksi tarvitaan riittävän korkea tila, jossa on suorakaiteen muotoisessa tilassa harjoittelualaa ainakin 100 neliometriä. Lisäksi tilassa pitää olla mahdollisuus rakentaa pukuhuoneet suihkuilla. Toimitilavuokra tulee olemaan suurin yksittäinen kulu yritystoiminnassa. Toimintaa aloittaessa tulee merkittäviä kuluja myös tilan remontoimisesta sekä kalustamisesta.

Toimitilan lisäksi yritystoiminnan aloittamiseen tarvitaan riittävä määrä erilaisia varusteita harjoitteluun. Lisäksi tarvitaan tietokone ja kirjanpitojärjestelmä sekä nettisivualusta. Käytännön asioiden hoitamiseen tarvitaan lisäksi auto, johon käyttökelpoisin ratkaisu lienee yrittäjän henkilökohtainen auto, jonka käytöstä yrityksellä laskutetaan erikseen.

Ammattitaitoista työvoimaa ei juuri ole saatavilla lajin harvinaisuuden ja toiminnan erikoislaadun vuoksi, joten yritys joutuu toimimaan vahvasti yrittäjävetoisesti alkuvaiheessa.

Tästä muodostuu ongelma yrittäjän sairastuessa ja lomaillessa. Satunnaista tuurausapua on mahdollista palkata yrittäjän tuntemista historiallisen miekkailun ohjaajista. Toiminnan jatkuvuus yrittäjän ollessa estyneenä muodostaa kuitenkin selkeän riskin.

Yritystoiminnan aloitus rahoitetaan starttirahalla sekä yrittäjän omilla säästöillä. Ulkopuolista rahoitusta ei haeta. Tarkempi rahoituslaskelma löytyy kohdasta 9. Rahoituksessa on käyttöomaisuuden ja tilavuokran lisäksi huomioitava tarvittavat vakuutukset, markkinointikulut sekä taloushallinnon kulut.

2.4 Markkinat

Yritys myy ryhmäliikuntapalveluita. Hyöty asiakkaalle on pohjimmiltaan mielekäs harrastus, johon liittyy sosiaalisia kontakteja sekä kunnon kohottamista. Kokemuksen perusteella yksi suurimmista tekijöistä, joka saa ihmiset palaamaan kamppailulajisaleille ja täten maksamaan harjoitusmaksuja, on sosiaalinen ympäristö.

Tyypillinen historiallisen miekkailun harrastaja on 20-30 -vuotias, tyypillisesti mies. Harrastaja kuitenkin on monenlaisista taustoista, ja harjoitusten tulee olla mielekkäitä kaikenlaisille ihmisille, jotta toiminnasta saadaan kannattavaa. Erityisesti nuorten 15-19 vuotiaiden harrastajien tavoittaminen olisi hyödyllistä toiminnan jatkuvuuden ja kohderyhmän kasvatamisen kannalta.

Useimpien lajin harrastajien tärkein tavoite on viihtyä harjoituksissa ja oheistoiminnassa, mutta seasta löytyy myös henkilöitä, jotka haluavat kilpailla ja menestyä lajissa. Lajin erityislaatuisuuden ja harvinaisuuden takia on tyypillistä, että harrastajat tulevat tietyllä salille melko pitkänkin matkan takaa, joten hyvin sijoitetulla salilla on mahdollista tavoittaa kohderyhmä koko pääkaupunkiseudulla.

Kysyntä liikuntapalveluille on tasaista ja kamppailulajit ovat melko suosittuja Suomessa. Historiallinen miekkailu on sen verran harvinainen ja erilainen laji, että usein on mahdollista houkutella aiheesta kiinnostuneita kokeilemaan sitä, vaikka he eivät välttämättä aktiivisesti etsisi liikuntaharrastusta. Kokonaiskysyntään ei ole odotettavissa merkittäviä muutoksia, suuremmissa roolissa kasvun kannalta on maine ja suusta suuhun -markkinointi, jota onnistutaan hyödyntämään.

Yritys ei hae merkittävää markkinaosuutta liikuntapalveluiden alalla. Tavoite on hankkia uskollinen asiakaskunta ja palvella sitä riittävän hyvin, jotta harrastajat saadaan pysymään asiakkaina, ja uusasiakashankinta riittää kasvattamaan asiakaskuntaa tasaisesti. Nopea kasvu ei ole tavoite, ja voi jopa muodostaa ongelman palvelun laadun ja tätä kautta yrityksen maineen kannalta.

2.5 Kilpailijat

Suoraa kilpailua on vähän. Historiallisen miekkailun seuroja on Helsingissä muutama, ja ne kaikki toimivat vapaaehtois pohjalta. Lisäksi kilpailijoita ovat kaikki muut kamppailulajisalit sekä myös liikuntaharrastukset. Erityisesti kamppailulajisalien hinnoittelu on huomiotava yrityksen omaa hinnoittelua suunnitellessa.

Suorimmat kilpailijat ovat miekkailuseura EHMS, jonka sali sijaitsee Sörnäisissä sekä Suomen Historiallisen Miekkailun Seura, jonka sali sijaitsee Jakomäessä. Kilpailijoita näistä tekee sijainti Helsingissä, sama laji yrityksen kanssa, sekä se että molemmat seurat järjestävät säännöllistä harjoittelua omassa pysyvässä tilassaan.

Vahvuus kilpailijoihin nähden on mahdollisuus tuottaa tasaisen laadukkaita harjoituksia. Lisäksi salin siisteyteen ja yleisilmeeseen panostetaan siten, että yritys erottuu kilpailijoista edukseen. Vapaaehtoistoimijoilla on usein vapaaehtoistyön jatkuvuuden kanssa haasteita, mikä vaikuttaa myös toiminnan laatuun.

Heikkous kilpailijoihin nähden on hinnoittelupaine, joka syntyy tarpeesta elättää yrittäjä ja maksaa kaikki salin ylläpitoon ja hallintoon liittyvät kulut. Minkään suhteen ei voida luottaa ilmaiseen työvoimaan, yrityksen on maksettava kaikki syntyvät kulut.

Toinen riski on riippuvaisuus yhdestä ohjaajasta, joka toisaalta helpottaa tasaisen laadun toimittamista, mutta on uhka toiminnan jatkuvuudelle.

Markkinoille pääsy ei edellytä muuta, kuin tilan sekä varusteiden hankkimisen. Asiakkaiden löytäminen alkuun on luultavasti melko helppoa, koska yrittäjällä on vuosien kokemus ja kontakteja lajin harrastajiin. Todennäköisesti ensimmäiset asiakkaat saadaankin olemassa olevien harrastajien joukosta. Uusia kilpailijoita ei todennäköisesti tule kovin usein, koska toiminnan vetäminen vaatii erikoislaatuista osaamista eikä se menneisydessä ole ollut kovin taloudellisesti kannattavaa.

3 Liiketoimintaympäristö

3.1 Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan

Ympäristötekijä	Todennäköinen vaikutus	Mitä toimenpiteitä edellyttää
Taloudelliset tekijät - Talouslama, ihmisillä ei varaa harrastuksiin	- Jos ihmisillä on vähemmän varaa harrastuksiin, kysyntä saattaa laskea	- Toiminta on hinnoiteltava ja järjestettävä siten, että mielekäs harrastaminen ei ole kohtuuttoman kallista (esim riittävän laadukkaat laina/vuokravarusteet)
Poliittiset tekijät - Mahdolliset tuet ihmisten omaehtoiseen liikuntaan	- Nykyään työnantajat saavat antaa 200€/vuodessa verovapaata liikuntaetua, muutokset tähän saattavat vaikuttaa liikevaihtoon	- Yrityksen kannattaa ottaa vastaan maksuvälineinä erilaisia liikuntauutuuksia ja saldoja mahdollisimman laajasti, jotta näitä etuja voidaan hyödyntää
Sosiaaliset tekijät - Ikääntyvä väestö	- Väestön ikääntyessä potentiaalinen harrastajakunta pienenee	- Sijainti metropolialueella rajoittaa tätä riskiä
Tekninen kehitys - Vaihtoehtoiset harrastukset	- Vaikutus tuskin merkittävä, ihmisten siirtyminen liikuntaharrastuksista näyttöjen ääreen lienee jo tapahtunut	- Harrastamisen pitää olla riittävän mielekästä, jotta ihmiset saadaan pois kotoa liikkumaan

3.2 Toimialan kehitys

Liikunta-alan koko Suomessa oli TEMin selvityksen mukaan vähintään 5,5 miljardia vuonna 2014 (<https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>).

Liikuntapalveluala kasvoi suomessa vuosina 2007-2011 38%. Kasvu on ollut pitkään melko tasaista.

Varsinainen historiallinen miekkailu ja muut samantyyppiset lajit ovat kokemukseräisesti kasvussa Suomessa sekä muualla maailmassa, mutta lajin pienuuden sekä kattojärjestöjen puutteen takia tästä ei ole virallisia tilastoja tai uskottavaa tutkimusta.

4 Tavoitteet

Ensimmäisen kokonaisen toimintavuoden tavoite on nollatulos. Tällöin yrittäjän säästöt starttirahan kera riittävät elämiseen toiminnan aloittamisen aikana.

Toisen vuoden tavoite on kasvaa, jotta palkanmaksu voidaan aloittaa, ja kolmantena vuonna pyritään kasvattamaan tulosta lisäämättä vielä kuluja merkittävästi. Tässä vaiheessa aletaan myös harkita mahdollisia lisäinvestointeja.

4.1 Liikevaihto ja tulos

Vuosi	Liikevaihto €	Tulos €
1	32000	0
2	50000	12000
3	74000	24000

4.2 Yrityksen markkina-asema

Tavoite on kolmannen vuoden lopussa olla harrastajamäärällä mitattuna pääkaupunkiseudun suurin historiallisen miekkailun toimija pääkaupunkiseudulla. Tehokas uusasiakashankinta ja asiakkaiden säilyttäminen ovat ehdottomat edellytykset tämän onnistumiselle.

4.3 Markkinointi

Markkinoinnin tavoite on ensisijaisesti sosiaalisen median kanavien (maksettujen mainosten, sisällöntuoton sekä keskusteluihin osallistumisen) kautta yrityksen tunnetuksi tekeminen. Toinen erittäin tärkeä markkinointimuoto on suusta suuhun -markkinointi, johon pyritään pitämällä toiminta laadukkaana ja osallistuttamalla harrastajia toiminnan tunnettavuuden edistämiseen.

4.4 Tuotekehitys

Peruspalvelu, jota tuotetaan, on ohjattu ryhmäliikunta. Tämän konsepti on melko vakiintunut. Tuotetta on tarkoitus kehittää asiakkailta saadun palautteen perusteella mahdollisimman mielekkääksi harrastajille. Koska ryhmäliikuntakokemuksessa suuri merkitys on ryhmäliikunnan vetäjän ammattitaidolla (substanssiosaamisessa mutta erityisesti ilmapiirin luomisessa), myös yrittäjän ja myöhemmin mahdollisesti palkattujen ohjaajien ammattitaidon kehittämisellä on merkittävä rooli.

Ryhmäliikuntakonsepti tuotteistetaan selkeästi ja tarvittaessa eriytetään useaksi erilaiseksi tuotteeksi. Tavoite on, että harrastaja harjoitukseen tullessaan tietää mitä saa, sekä laadun pysyminen tasaisena.

4.5 Organisaatio ja henkilöstö

Alkuvaiheessa toiminta on yrittäjäkeskeistä. Budjetti ei salli pysyvien työntekijöiden palkkaamista moneen vuoteen. Loma- ja sairauslomatuueraajat sekä yksittäisen tapahtumien vetäjät ja henkilökunta palkataan tapauskohtaisesti.

4.6 Taloudellinen asema

Kulut on tarkoitus pitää matalana. Tavoite on, että yritys selviäisi ilman ulkoista rahoitusta aloitusvaiheessa, ja palkanmaksu aloitetaan vasta toisena vuonna. Tällöin ulkoista lainaa ei tarvitse ottaa, elleivät riskit realisoidu.

4.7 Mittarit

Yrityksen lähestymistapa liikevaihdon kasvattamiseksi on ennen kaikkea olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen. Jotta tätä voidaan seurata, mittareiksi tulee valita kuukausi- tai kausimaksuja maksavien asiakkaiden määrään liittyviä mittareita.

- Uudet kuukausimaksun maksajat / kausi
- Kuukausimaksujen maksajat / kausi

Näiden erotuksena voidaan laskea, kuinka moni vanha kuukausimaksaja on lopettanut ja kuinka moni on jatkanut. Kun lopettavien määrä jaetaan kuukausimaksajilla, jolloin saadaan tarkastelukauden lopettamisprosentti. Tämä luku halutaan pitää mahdollisimman alhaalla.

Lisäksi laadullisempia mittareita käytetään asiakkaiden palautukyselyiden yhteydessä. Esimerkiksi asteikoilla 1-5 voidaan kartoittaa tyytyväistä harjoituksiin, tiloihin, ilmapiiriin ja muuhun keskeisiksi tekijöiksi määriteltyihin, ja seurata näiden muutosta.

Taloudellisena tunnuslukuna seurataan liikevaihtoa. Koska kulut ovat tarkkaan määritellyt ja hyvin yrittäjän hallinnassa, liikevaihto on selkein mittari sille, miten hyvin yritys onnistuu tavoitteissaan.

5 Strategia

5.1 Kilpailustrategia

Yritys käyttää erilaistumisstrategiaa. Laji itsessään on melko harvinainen, ja edullisemmista vapaaehtoistoimijoista erotutaan jatkuvasti kehittyvällä, laadukkaalla toiminnalla, sekä tätä vastaavalla imagolla. Hintakilpailua ei yritetä, mutta hinnat pidetään kuitenkin samanlaisessa suuruusluokassa kilpailijoiden kanssa.

Kilpailuetua haetaan siis ainutlaatuisella palvelulla, joka tuotetaan tasaisen laadukkaasti ja brändätään tehokkaasti. Hinnoittelu- ja palvelustrategiat on käyty läpi tarkemmin alla.

5.2 Palvelustrategia

Avaintuote on ohjatut harjoitukset, jolla valtaosa asiakkaista houkutellessaan mukaan, ja joka mahdollistaa myös yksityis- ja yritystilaisuuden myynnin luomalla kuvaa yrittäjästä ja yrityksestä ammattitaitoisena toimijana, joka tuottaa turvallisia, mielekkäitä sekä laadukkaita liikuntapalveluita.

Ohjatut harjoitukset eriytetään eri tyyppisille harrastajille, jotta voidaan palvella mahdollisimman hyvin erilaisia asiakkaita. Kokemusperäisesti erillisen kurssien järjestäminen uusien harrastajien houkuttelemiseksi on erittäin tehokasta. Toinen mahdollinen palvelu on erilliset tavoitteellisten kilpailijoiden harrastukset.

5.3 Hintastrategia

Hintakilpailuun suorien kilpailijoiden kanssa ei lähdetä. Ei ole järkevää haastaa vapaaehtoistoimintaan perustuvia toimijoita hinnoittelussa.

Hinnoittelu toteutetaan siten, että vastaavia ammattimaisia palveluja tarjoavat kamppailulajisalit muissa lajeissa samalla seudulla ovat hieman kalliimpia kuin yrityksen palvelut. Vertailukohtia haetaan muiden ammattimaisten kamppailulajisalien hinnoittelusta.

Hinnoittelussa halvin tuote on ohjatut ryhmäharjoitukset. Yksitystilaisuudet ovat merkittävästi kalliimpi tuote, ja yritystilaisuuksista pyydetään vielä näitä merkittävästi enemmän.

Ryhmäharjoitusten ansaintalogiikka perustuu siihen, että samalla työmäärällä voidaan palvella suurta ryhmää samantyyppisiä asiakkaita. Yritystilaisuuksista puolestaan voidaan kokemuseräisestä laskuttaa enemmän kuin harrastajilta.

6 Markkinointisuunnitelma

6.1 Asiakassegmentointi

Tärkein asiakassegmentti on aikuiset melko nuoret yksityisasiakkaat. Segmentoinnin merkitys on suurin uusia asiakkaita hankkiessa; kun asiakas on saatu kokeilemaan lajia salille, markkinoinnin merkitys vähenee ja olennaisempaa on se, miten laadukas kokemus asiakkaalle voidaan tuottaa. Koska tärkein palvelu on ryhmäliikunta, hinnoittelu ja tarjottavat tuotteet ovat käytännössä samat kaikille tässä segmentissä. Jotta tämä ydinkohde-ryhmä saadaan tulemaan harjoituksissa ja pysymään niissä, harjoituksissa käymisestä on tehtävä mielekästä 1-2 kertaa viikossa harrastaville.

Aikuisten lisäksi toinen potentiaalinen ja mahdollisesti tuottoisa segmentti on nuorten ja lasten toiminnan järjestäminen. Tämä on kuitenkin tässä vaiheessa suljettu pois suunnitelmasta, koska se edellyttää erityisosaamista jota yrittäjällä ei ole.

Kolmas selkeä segmentti on yritysasiakkaat, joille myytävistä palveluista voidaan tyypillisesti laskuttaa merkittävästi enemmän kuin yksityisasiakkailta. Esimerkiksi työhyvinvointipäivät ovat mahdollinen B2B -tuote. Ydinliiketoiminta kuitenkin on yksityisasiakkaiden palveleminen.

6.2 Myyntitavoitteet segmenteittäin

	1. vuosi	2. vuosi	3. vuosi
Ohjatut harjoitukset	25600	43000	53000
Yritystilaisuudet	6000	6000	6000
Yksityisohjaus	500	1000	15000
Yhteensä	32100	50000	74000

6.3 Viestintästrategia ja brändi

Viestinnän tavoite on luoda kuva yrityksen miekkailusalista paikkana missä voi turvallisesti harrastaa mielekästä liikuntaa hyvässä hengessä. Mainosvälineinä käytetään sekä maksettuja että orgaanisia sosiaalisen median postauksia, että suusta suuhun -markkinointia. Henkilökohtainen myyntityö tapahtuu lähinnä sosiaalisen median välineissä. Sopivan tilaisuuden tullessa voidaan osallistua myös messuihin, lajin tapahtumiin ja muuhun vastaavaan, jossa yrittäjällä on mahdollisuus tuoda yrityksen toimintaa esille ja koettaa hankkia asiakkaita.

Markkina-aseman parantamiseksi luotetaan suusta suuhun -markkinoinnin lisäksi yrityksen tunnetuksi tekemiseen sosiaalisessa mediassa. Tähän käytetään keinoina sisällöntuottoa/keskusteluihin osallistumista yrittäjän toimesta ja erilaisia maksettuja mainoksia. Maksetuilla mainoksilla on tarkoitus tavoittaa ihmiset, jotka eivät entuudestaan tunne lajia, muulla toiminnalla puolestaan nykyiset harrastajat.

7 Tuotekehityssuunnitelma

Yritys ei ainakaan alkuvaiheessa myy lainkaan fyysisiä tuotteita, ja jatkossakin mahdolliset myytävät tuotteet ostetaan valmistajilta. Palveluiden tuotteistaminen ja kehittäminen on kuitenkin tärkeää asiakkaiden säilyttämisen sekä myös suusta suuhun -markkinoinnin onnistumisen kannalta.

Palveluiden kehittäminen tapahtuu työvoiman (alkuvaiheessa käytännössä yrittäjän) kouluttamisen ja kouluttautumisen lisäksi keräämällä palautetta asiakkailta säännöllisesti ja hyödyntämällä tätä palautetta palvelukonseptin kehittämisessä.

Palautetta kerätään sekä suullisesti harjoitusten yhteydessä, että muodollisemmin kirjallista palautetta asiakkailta säännöllisin väliajoin. Asiakkaat houkutellaan vastaamaan palautekyselyihin esimerkiksi ilmaista harjoitusaikaa arpomalla.

Jotta palveluiden kehitys muistetaan päivittäisen liiketoiminnan ohessa, siitä laaditaan erillinen suunnitelma, johon kirjataan syklit, joissa palautetta kerätään, muutokset palvelukonseptiin laaditaan ja lopulta jalkautetaan käytännön toimintaan. Kun ulkopuolista työvoimaa palkataan, myös heidät otetaan mukaan palveluiden kehityssykliin.

Käytännössä noin puolen vuoden välien kerättävä kirjallinen palaute ja tämän perusteella noin kuukaudessa laadittavat muutokset palvelukonseptiin voisivat soveltua tämän alan yritykselle.

8 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Alussa toiminta pyörii pitkälti yrittäjän työpanoksen parissa. Mahdollisia ulkoisia toimintoja ovat kirjanpito ja siivous. Toimitila todennäköisesti myös tarvitsee remontointia, johon on investoitava liiketoiminnan alussa.

Liiketoiminasuunnitelman ajanjaksolla ei aiota palkata pysyvää työvoimaa. Lomien, sairaslomien ja muiden poissaolojen takia on kuitenkin olemassa ajoittainen tarve tilapäisille tuuraajille. Tärkein palvelu, jossa tätä tarvitaan, on ryhmäharjoitusten ohjaaminen: harjoitusten on tärkeää olla säännöllisesti aikataulutettu ja luotettavasti järjestetty, jotta harrastajat saadaan pysymään toiminnassa mukana.

Alkuvaiheessa suunnitelma on hyödyntää yrittäjän kontakteja muihin lajin ohjaajiin, joita voidaan palkata keikkaluontoisesti tuuraamaan yrittäjän poissaoloja.

9 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Liitteessä 2 on taulukot ensimmäisen vuoden tulos- ja rahoitusbudjetista sekä kassabudjetista kuukausitasolla.

Laskelmien perusteella rahoitusta tarvitaan yrittäjältä enimmillään 22 300€ aloitusvuoden lokakuussa, jotta kulut saadaan katettua. Laskelmissa ei ole huomioitu yrittäjälle maksettavaa palkkaa; tavoite on ensimmäisen vuoden ajan tehdä toimintaa starttirahan, säästöjen, ja mahdollisten muiden tulojen varassa, ja saada toiminta ansioita yrittäjälle tuottavaksi toisen vuoden aikana.

Yrityksen taloutta hoidetaan Holvi-palvelun avulla, josta saadaan pankkitili, laskutuspalvelu, tarvittaessa verkkokauppa sekä alustava kirjanpitomateriaali. Kirjanpidon hoitaa yrittäjä itse kustannusten karsimiseksi. Tämän hoitamisissa auttaa yrittäjän työkokemus taloushallinnosta ja tilintarkastuksesta.

Rahoitus on tarkastus hoitaa yrittäjän omista varoista. Tämä tarkoittaa, että toiminnan alkamisen edellytys on yrittäjällä olevat riittävät säästöt sekä yritystoiminnan että oman elämän rahoittamiseen.

10 Riskikartoitus ja SWOT

10.1 SWOT -analyysi

	+	-
Sisäinen	Vahvuudet <ul style="list-style-type: none">- Yrittäjän kokemus lajista ja siihen liittyvät kontaktit- Kokemus yhdistysten ja yritysten talouden hoitamisesta- Ammattimainen toiminta mahdollistaa laadun kehittämisen ja ylläpitämisen	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none">- Heikko rahoitustilanne- Kehitettävää markkinointiosaamisessa- Tavoite tuottaa voittoa luo korotuspaineen hintoihin
Ulkoinen	Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none">- Lajin harrastajamäärät kasvussa Suomessa- Asiakkaiden tekemä suusta-suuhun markkinointi- Mediahuomio	Uhat <ul style="list-style-type: none">- Hintakilpailu vapaaehtoistoimintaan perustuvien seurojen kanssa- Kilpailu tunnetumpien lajien ja harrastajien kanssa

SWOT-nelikentän perusteella avainkysymykset yritystoiminnan onnistumisen kannalta ovat yrittäjän osaamisen onnistunut hyödyntäminen, markkinoinnin onnistuminen, riittävän rahoituksen kerääminen ennen toiminnan aloittamista sekä erottautumiseen perustuva kilpailustrategia muiden liikuntapalvelujen tarjoajien ja muiden historiallisen miekkailun seurojen kanssa. Nämä kysymykset on huomioitu liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa.

10.2 Riskikartoitus

Mahdollisia riskejä ovat liikevaihdon jääminen arvioitua alemmalle tai kulujen arvioitua korkeammalle tasolle, asiakkaiden liian suuri vaihtuvuus, yrittäjän sairastuminen tai loukkaantuminen, harrastajan loukkaantuminen ja siitä seuraava mahdollinen oikeusprosessi, korvausvastuu tai mainetappio, tiloihin kohdistuva tapaturmainen tai rikollinen vahinko ja vuokrasopimuksen menettäminen.

Liitteessä 2 on taulukko, jossa on arvioitu näiden riskien todennäköisyyttä ja vakavuutta sekä mahdollisia keinoja rajoittaa niitä

Liiketoiminnan tavanomaisten riskien lisäksi suurin riski on yrittäjän sairastuminen ja siitä seuraava toiminnan keskeytyminen. Tätä riskiä yritetään hallita vakuutuksilla sekä ylläpitämässä jo alkuvaiheessa hyviä välejä mahdollisiin tuuraajiin. Toiminnan luonteen takia tätä riskiä ei kuitenkaan voida tehokkaasti poistaa.

11 Tiivistelmä

Yritys tuottaa aikuisille ja nuorille suunnattuja miekkailuharjoituksia sekä mahdollisuuksia omatoimisiin harjoituksiin pysyvissä tiloissa. Lisäksi myydään yksityis- ja yritystilauksia, jotka muodostavat pienemmän osan liikevaihdosta.

Kilpailustrategia ja toiminnan peruste on laadukkaan asiakaskokemuksen tarjoaminen harjoittelijoille. Tähän on valittu tärkeimmiksi tekijöiksi tilan siisteys ja tarkoituksenmukaisuus, harjoitusten laadukkuus, sekä hyvä ilmapiiri harjoituksissa.

Suuria haasteita ovat rahoitukseen ja liikevaihdon riittävyyteen liittyvät kysymykset. Jotta yritys voi onnistua, rahoituksen yrittäjältä on oltava riittävä, tai suunnitelmaa on muutettava siten että myös ulkoinen rahoitus huomioidaan.

Liikevaihdon riittävyyden varmistaminen yrittäjän suorittaman myynnin ja markkinoinnin sekä laadukkaan ohjaustyön kautta on rahoituksen jälkeen tärkein kysymys. Laskelmia tehdessä tuli selvästi esille se, että kuluja voidaan karsia vain tiettyyn pisteeseen saakka; jotta yritys voi onnistua, liikevaihtoa on aggressiivisesti kasvatettava.

Liite 2. Taulukot

Taloudelliset laskelmat

Tulosbudjetti 1. vuosi

Tulot		
Peruskurssit	10 000,00	4 kurssia vuoden aikana, 25 osallistujaa kurssia kohden, veloitetaan 100€/kurssi
Harjoitusmaksut	15 600,00	20 kuukausittain maksavaa jäsentä, 65€/kk kuukausiveloitus
Yritystilaisuudet	6 000,00	4 yritystilaisuutta, veloitus 1500€/tapahtuma
Yksitystilaisuudet	500,00	2 yksitystilaisuutta, veloitus 250€/tilaisuus
Tulot yht	32 100,00	
Menot		
Salin kulut	24 000,00	Vuokra, jätehuolto, sähkö, vesi
Kilometrikorvaukset	600,00	Tavaroiden siirtämistä ym varten
Holvi talouspalvelut	120,00	Sisältää pankkitilin, laskujen lähettämisen ja kirjanpidon materiaalit
Vakuutukset (Oikeusturva- ja vastuuvakuutukset, yrittäjän vakuutukset)	2 400,00	Vastuu ja -oikeusturvavakuutukset yritykselle sekä vakuutukset sairastumista ja toiminnan keskeytymistä varten
Poistot	1 875,00	7500e investoinnit irtaismistoon, 25% menojäätöpoistot
Remontointikulut	2 500,00	Salin laittaminen tarkoitukseen sopivaksi
Markkinointikulut	100,00	Verkkosivut, mahdollinen maksettu some-mainonta
Menot yht	31 595,00	
Liikevoitto/tappio:	505,00	Riittävän lähellä tavoiteltua nollatulosta

Rahoituslaskelma 1. vuosi

Saatu raha				
Vastaanotetut maksut	26 750,00	Maksut saadaan noin 2kk viivellä		
Maksettu raha				
	Hinta	ALV	Yht	
Salin kulut	24 000,00	5 760,00	29 760,00	
Kilometrikorvaukset	600,00	0,00	600,00	
Holvi talouspalvelut	120,00	28,80	148,80	
Vakuutukset	2 400,00	0,00	2 400,00	
Investoinnit	10 000,00	2 400,00	12 400,00	7500€ varusteisiin ja kalusteisiin, 2500€ remontointiin
Markkinointikulut	100,00	24,00	124,00	
Yht			45 432,80	
ALV-laskelma				
ALV-velka	2 675,00	KHO:n päätöksen mukaan kamppailulajeja tarjottaessa sovelletaan alennettua 10% verokantaa		
ALV-saatavat	8 188,80			
Erotus	-5 513,80	Toiminassa ei synny ALV-velkaa		
Lisärahoituksen tarve:	-18 682,80			
Rahoitustarve laskettu seuraavalla välilehdellä kuukausitasolla tarkemman kuvan muodostamiseksi.				

Kassabudjetit kuukausitasolla

Laskentaperiaatteet: Maksut saadaan noin 2kk viiveellä. Vuosi jaetaan 3 osaan. Ensimmäisellä kolmanneksella toiminta ei vielä ole vakiintunutta, ja kesällä kävijöitä on vähemmän. Lasketaan kertoimet näiden kuukausien tuottamille tuloilla.							
	Osuus vuoden liikevaihdosta	Tulot kk-tasolla					
Tammi-Huhti	30,00 %	2 407,50					
Touko-Elo	25,00 %	2 006,25					
Syys-Joulu	45,00 %	3 611,25					
Yht	100,00 %						
	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	
Tulot	0,00	0,00	2 407,50	2 407,50	2 407,50	2 407,50	
Kiinteät menot	2 752,73	2 752,73	2 752,73	2 752,73	2 752,73	2 752,73	
Kertainvestointi	12 400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Lisärahoituksen tarve	15 152,73	2 752,73	345,23	345,23	345,23	345,23	
Lisärahoituksen tarve kumulatiivinen	15 152,73	17 905,47	18 250,70	18 595,93	18 941,17	19 286,40	
Johtopäätös: Säästöjä on oltava 15 000 € jotta toiminta voidaan aloittaa, ja lokakuuhun mennessä lisärahoitusta on oltava tiedossa 8 000 €.							

Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Yht												
2 006,25	2 006,25	2 006,25	2 006,25	3 611,25	3 611,25	24 878 €												
2 752,73	2 752,73	2 752,73	2 752,73	2 752,73	2 752,73	33 033 €												
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12 400 €												
746,48	746,48	746,48	746,48	-858,52	-858,52	20 555 €	Enemmän kuin vuosittaisessa rahoituslaskelmassa, koska tässä huomioitu tuloksen keskittyminen vuoden viimeisellä kolmannekselle											
20 032,88	20 779,37	21 525,85	21 272,33	21 413,82	20 555,30	22 272,33	Lisärahoituksen tarve enimmillään. Tämä kertoo, paljon rahoitusta yrityksellä on pystyttävä hankkimaan, jotta toiminta voidaan turvata ensimmäisen vuoden aikana.											

Riskikartoitus

Riskikartoitus			
1=	Epätodennäköinen / Seuraus ei vakava		
2=	Mahdollinen / Vahingoittaa yritystä mutta ei yksinään riitä keskeyttämään toimintaa		
3=	Lähes varma / Lopettaa todennäköisesti yritystoiminnan		
Riski	Todennäköisyys	Seurauksen vakavuus yritykselle	Seuraus
Alhainen liikevaihto	2	3	36 Konkurssi
Ylisuuret kulut	1	3	9 Konkurssi
Asiakkaiden suuri vaihtuvuus	2	2	16 Vahingoittaa liikevaihtoa
Yrittäjän sairastuminen	3	2	36 Huonontaa palvelun laatua, aiheuttaa lisäkustannuksia
Yrittäjän loukkaantuminen	2	2	16 Huonontaa palvelun laatua, aiheuttaa lisäkustannuksia
Harrastajan loukkaantuminen	2	2	16 Mahdollisia juridisia- ja maine-seurauksia
Tätä seuraava oikeusprosessi	1	2	4 Kuluja, mahdollinen korvausvastuu
Tätä seuraava korvausvastuu	1	3	9 Mahdollinen konkurssi
Tätä seuraava mainetappio	1	2	4 Vahingoittaa liikevaihtoa
Tiloihin kohdistuva tapaturma	1	3	9 Liian suuri vaurio käyttöomaisuuteen voi lopettaa toiminnan
Tiloihin kohdistu rikos	1	3	9 Liian suuri vaurio käyttöomaisuuteen voi lopettaa toiminnan
Vuokrasopimuksen menettäminen	1	2	4 Aiheuttaa kustannuksia, saattaa keskeyttää toiminnan tilapäisesti, tilojen vaihtuminen lisää vaihtuvuutta
Riski	Miten riskiä hallitaan?		
Alhainen liikevaihto	Tämä riski kuuluu liiketoimintaan, koko suunnitelma tähtää liikevaihdon kannattavaan luomiseen.		
Ylisuuret kulut	Hankinnat suunnitellaan tarkasti, melko vähäinen riski		
Asiakkaiden suuri vaihtuvuus	Harjoitusten laadulla pyritään maksimoimaan harrastajien pysyvyys		
Yrittäjän sairastuminen	Vakuutetaan yrittäjä, luodaan mahdollisimman aikaisin kontakteja tuuraajiin. Merkittävä riski		
Yrittäjän loukkaantuminen	Yrittäjän sairastuminen ja harrastajan loukkaantuminen -kohdat kattavat myös nämä riskit		
Harrastajan loukkaantuminen	Toimintaan luodaan selkeät turvallisuussäännöt toimintatapojen ja varusteiden suhteen. Kaikella toiminnalla harjoituksissa pyritään edistämään turvallista harjoittelukulttuuria.		
Tätä seuraava oikeusprosessi	Pyritään estämään harrastajan loukkaantuminen. Vakuutukset sisältävät oikeusturvavakuutuksen. Vähämerkityksinen riski.		
Tätä seuraava korvausvastuu	Pyritään estämään harrastajan loukkaantuminen, vakuutukset kattavat oikeusturvan osittain. Vakuutuksen kattavuudesta varmistuttava. Melko vähäinen riski.		
Tätä seuraava mainetappio	Pyritään estämään harrastajan loukkaantuminen. Vähämerkityksinen riski.		
Tiloihin kohdistuva tapaturma	Melko vähäinen riski.		
Tiloihin kohdistu rikos	Melko vähäinen riski.		
Vuokrasopimuksen menettäminen	Pyritään tekemään riittävän pitkiä vuokrasopimuksia. Vähämerkityksinen riski.		