

Oskar den Arend

Ida Ranta

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA ALOIT- TAVALLE PANIMOALAN YRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Liiketalous

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Oskar den Arend Ida Ranta	Tradenomi (AMK)	Tammikuu 2019
Opinnäytetyön nimi		
Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle panimoalan yritykselle		81 sivua 11 liitesivua
Toimeksiantaja		
Ryhmä		
Ohjaaja		
Anna-Liisa Immonen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän työn tarkoitus on tuottaa liiketoimintasuunnitelma aloittavalle panimoalan yritykselle. Työn toimeksiantaja on nimettömänä pysyvä ryhmä. Työn tutkimusongelmana on, mitä on hyvä ottaa huomioon toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus käyttää liiketoiminnan käynnistämisen pohjana.</p> <p>Panimoala on käynyt läpi isoja muutoksia 2010-luvulla. Muuttuneen kysynnän ansiosta alalle on tullut tilaa. Tätä tilaa täyttämään ryhmä haluaa perustaa panimoalan yrityksen.</p> <p>Tämän työn teoreettinen viitekehys koostuu liiketoimintasuunnitelmasta, yrityksen kannattavuudesta ja rahoituksesta. Työssä on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työn aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastatteluilla ja teemahaastatteluilla sekä valmiista aineistoista. Työtä varten on haastateltu alalla työskenteleviä henkilöitä, alaa tuntevia henkilöitä ja liiketoiminnan käynnistämisen asiantuntijoita.</p> <p>Työn tuloksissa käydään läpi kerätyn aineiston tuloksia, kuten alakohtaisia liiketoiminnan edellytyksiä ja liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään tietoa yrityksen rahoituksesta, kannattavuudesta, taloudesta, toimintaympäristöstä ja markkinoinnista.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan päätellä, että panimoalan yrityksen perustamiseen tarvitaan lupia ja ilmoituksia, laitteita ja toimitiloja sekä suunnitelma rahoituksesta ja laskelmia yrityksen kannattavuudesta. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että saatavilla olevilla resursseilla on mahdollista saavuttaa kannattavaa liiketoimintaa.</p>		
Asiasanat		
Liiketoimintasuunnitelma, aloittava yritys, rahoitus, kannattavuus, panimoala, pienpanimo, kvalitatiivinen tutkimus		

Author (authors)	Degree	Time
Oskar den Arend Ida Ranta	Bachelor of Business Administration	January 2019
Thesis title		
A business plan for a new business in the brewing industry		81 pages 11 pages of appendices
Commissioned by		
Group		
Supervisor		
Anna-Liisa Immonen		
Abstract		
<p>The objective of this bachelor's thesis was to create a business plan for a new company that will operate in the brewing industry. This thesis work was assigned by an anonymous group. The research problem was to find out what aspects must be considered when formulating a business plan. The business plan is to be used as a basis if the business activity starts.</p>		
<p>The Finnish brewing industry has undergone major changes in the 2010s. As a result of changes in demand, room has opened for smaller operators in the industry. To take advantage of this change in demand the group wants to start a business that operates in the brewing industry.</p>		
<p>The theoretical framework of this thesis consists of theory about business plans, profitability, and financing. The research for this thesis was conducted using qualitative research methods. The research material was gathered using theme interviews, semi-structured interviews, and by reviewing other sources of information. The interviews were conducted with people working in the industry and experts on starting business activity.</p>		
<p>The results of this thesis consist of reviews of the gathered material. The business plan consists of information about financing, profitability, economic aspects, and marketing of the new business.</p>		
<p>On the basis of the results of this thesis one can conclude that starting a company in the brewing industry requires permissions, notifications, equipment, facilities, a financing plan, and profitability calculations. Based on the results one can conclude that with the resources available profitable business operations can be achieved.</p>		
Keywords		
<p>Business plan, startup, financing, profitability, brewing industry, microbrewery, qualitative research</p>		

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	6
2. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	7
2.1. Toimiva liiketoimintasuunnitelma	8
2.2. Liikeidea ja yrittäjän osaaminen.....	9
2.3. Yritysmuodon valinta	12
2.4. Yrityksen tuotteet ja palvelut	20
2.5. Toimintaympäristö	23
2.6. Yrityksen asiakkaat ja markkinointi	25
2.7. SWOT-analyysi.....	28
3. YRITYKSEN KANNATTAVUUS	30
3.1. Kannattavuus ja sen mittaaminen.....	30
3.2. Kannattavuuden tunnusluvut	31
3.3. Hinnoittelu.....	32
3.4. Kannattavuuden parantaminen.....	33
4. RAHOITUS	37
4.1. Rahoitusmarkkinat	38
4.2. Rahoitussuunnitelma ja rahoitusbudjetti	39
4.3. Yrityksen rahoitusvaihtoehdot.....	41
4.4. Rahoitusriskit	45
5. TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	46
6. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	47
6.1. Laadullinen tutkimus	48
6.2. Aineiston hankinta	50
6.3. Aineiston analyysi	54
7. PIENPANIMON PERUSTAMISTOIMET JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	56
7.1. Pienpanimon perustaminen ja kannattavuus	56
7.2. Pienpanimon rahoitus	63

7.3. Pienpanimon liiketoimintasuunnitelma	65
8. PIENPANIMOTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN	66
8.1. Johtopäätökset	67
8.2. Jatkotoimenpiteet.....	71
8.3. Tutkimuksen luotettavuus	73
9. LOPUKSI	76
LÄHTEET.....	78

LIITTEET

Liite 1. Toimeksiantajan haastattelukysymysten teemat

Liite 2. Uusyrityskeskuksen haastattelukysymykset

Liite 3. Panimotyöntekijän haastattelukysymykset

Liite 4. Kirjanpidon kustannusarvio

Liite 5. Toimitilojen kunnostuksen kustannusarvio

Liite 6. Liiketoimintasuunnitelman kansilehti ja sisällysluettelo

1. JOHDANTO

Tämän työn tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma panimoalalle perustettavalle uudelle yritykselle. Hyvä liiketoimintasuunnitelma ottaa huomioon monta asiaa. Huomioon otettavat asiat muodostuvat muun muassa yrityksen toimialasta, sen koosta sekä yrityksen mikro- ja makroympäristön ajankohtaisista tekijöistä ja toimijoista. Tämän opinnäytetyön sekä työn tavoitteena olevan liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus sisältää sekä yleisesti hyödyllistä tietoa yrityksen perustamiseen liittyen että ala- ja ajankohtaista tietoa kyseisestä aiheesta.

Tämän työn toimeksiantajana toimii omasta toiveestaan nimettömänä esiintyvä ryhmä, jolle liiketoimintasuunnitelma laaditaan. Toimeksiantajasta käytetään nimitystä toimeksiantajaryhmä. Toimeksiantajan tavoitteena on tulevaisuudessa perustaa yritys, jolle liiketoimintasuunnitelma tässä työssä laaditaan.

Työn tutkimusongelmana on, mitä on hyvä ottaa huomioon toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Tutkimusongelman alaongelmiksi ovat muodostuneet yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnan rahoittaminen. Opinnäytetyön viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta. Viitekehyyksiksi valikoitui yrityksen perustamisen kannalta tärkeimmäksi katsotut seikat. Ensimmäinen pääluku käsittelee liiketoimintasuunnitelman teoriaa. Luvussa kerrotaan, mikä on liiketoimintasuunnitelma, mistä osa-alueista se koostuu ja mitä sen laatimisessa tulee ottaa huomioon.

Liiketoimintasuunnitelma voi sisältää yksinkertaisimmillaan hyvin vähän tietoa ja laajimmillaan liikaa tietoa. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on auttaa yritystä eteenpäin kuvaamalla olennaiseksi katsotut asiat. Liian vähän tietoa sisältävä liiketoimintasuunnitelma voi jättää tyhjän päälle, jos vastaan tulee asioita, joihin ei ole varautunut. Liian laaja liiketoimintasuunnitelma puolestaan voi vaikeuttaa olennaisiin asioihin keskittymistä.

Kannattavuus on liiketoiminnan jatkumisen kannalta keskeistä. Toinen pää-luku käsittelee yrityksen kannattavuutta. Mikäli liiketoiminta ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa, tulee se väistämättä mahdottomaksi. Lisäksi liiketoiminnan aloittamiseen, ylläpitoon ja laajentamiseen tarvitaan rahoitusta. Yritystoiminnan aloittamisen ja yrityksen kannattavuuden lisäksi rahoitus onkin kolmas lähempää tarkastelua vaativa aihe. Kolmannen pääluvun aiheena on rahoitus, sen järjestäminen ja tarpeellisuus tuottavan liiketoiminnan kannalta. Yrityksen rahoitusta suunniteltaessa täytyy tietää, paljonko rahaa tarvitaan, mihin sitä tarvitaan sekä mistä ja miten sitä saa.

Tutkimusongelmaa selvitetään laadullisen tutkimuksen menetelmin ja kahden tutkijan voimin. Teoreettisen viitekehyksen työmäärä jaotellaan tutkijoiden kesken tasaisesti osiin, ja työn tutkimusosuus laaditaan yhteisvoimin. Opinnäytetyön aiheeseen liittyviä henkilöitä tullaan haastattelemaan yritystoiminnan käynnistämiseen ja oluen valmistamisen toimialalla toimimiseen liittyen. Haastatteluiden lisäksi analysoitavaa aineistoa kerätään valmiista dokumenteista. Työn tutkimusosuus kokoaa yhteen valituin tutkimusmenetelmin kerätyn aineiston ja saadut tulokset sekä niiden pohjalta vedetyt johtopäätökset ja suositukset jatkotoimenpiteille. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön prosessia ja koetaan yhteenveto työn onnistumisesta ja sen hyödyllisyydestä eri osapuolten näkökulmasta.

2. LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mihin sitä tarvitaan. Luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita. Luku käsittelee muun muassa liiketoimintasuunnitelman laatimista, mitä kaikkea siihen tarvitaan ja sitä, miten siitä saadaan rakennettua toimiva ja looginen kokonaisuus. Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia lähestytään aloittavan yrityksen näkökulmasta. Tässä luvussa käsiteltäviä osa-alueita ovat liiketoimintasuunnitelman laatiminen, liikeidea ja yrittäjän osaaminen, yritysmuodon valinta, yrityksen tuotteet ja palvelut, toimintaympäristö, yrityksen asiakkaat ja markkinointi sekä SWOT-analyysi.

2.1. Toimiva liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on suunnitelma tulevaa tai jo olemassa olevaa liiketoimintaa varten. Liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, joka kertoo yrityksen tavoitteet, strategiat ja visiot, ja se sisältää kaiken sen, mitä yritys tarvitsee menestyäkseen. (Hesso 2015, 10–12.) Liiketoimintasuunnitelma kertoo, millaiset ominaisuudet ja resurssit koko yrityksellä on käytössään liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi, ja miten yrityksen toiminta organisoidaan (Koski & Virtanen 2005, 18). Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Yrittäjät s.a. a). Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ennen kaikkea yrittäjää varten, mutta myös rahoittaja on kiinnostunut liiketoimintasuunnitelmasta ja siihen kuuluvista laskelmista (Meretniemi & Ylönen 2008, 24). Yritystoimintaa rahoittavat tahot tarvitsevat aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman starttirahan tai laina- ja tukipää-töksen myöntämisen arviointia varten (Holopainen 2017, 13).

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen tarkoituksena on saattaa liiketoiminta ymmärrettävään muotoon. Suunnittelu auttaa yrittäjää välttämään virhearvioin-teja ja huomioimaan menestymisen edellytyksiä. Liiketoimintasuunnitelman tehtävänä on selvittää yrityksen markkinakelpoisuutta itse yrittäjän lisäksi sen sidosryhmille. Yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen helpottuu, kun mahdolliset yhteistyökumppanit tietävät yrityksen tavoitteet ja kehityssuunnan. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

Kosken ja Virtasen (2005, 20–21) mukaan liiketoimintasuunnitelma on jatkuva prosessi. Liiketoiminnan kehittyessä suunnitelmaa tulisi päivittää liiketoimin-nan dynaamisuuden vuoksi. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu yrityksen toimintaa ohjaavaksi työkaluksi sen koko elinkaaren ajan. (Koski & Virtanen 2005, 20–21.)

Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole määritelty yksiselitteistä rakennetta (Koski & Virtanen 2005, 23). Liiketoimintasuunnitelma voi pitää sisällään esimerkiksi perustiedot yritystoiminnasta, kuvauksen yrityshankkeesta, suunnitelmat kir-janpidosta ja taloudesta, laskelmia, SWOT-analyysin sekä tiivistelmän ja joh-topäätöksiä yritystoiminnasta (Holopainen 2017, 13). Liiketoimintasuunnitelma

on sitä vaativampi laatia, mitä suuremmat tavoitteet yrityksen suhteen on asetettu. Aloittavan pienyrittäjän liiketoimintasuunnitelman ei kuitenkaan tarvitse olla niin yksityiskohtainen. Tärkeintä liiketoimintasuunnitelmassa on selvittää, onko yritystoiminta kannattavaa, eli riittääkö kysyntä ja asiakkaat takaamaan riittävän toimeentulon. (Yrittäjät s.a. a.)

2.2. Liikeidea ja yrittäjän osaaminen

Yrityksen perustaminen lähtee halusta toimia yrittäjänä. Päätöstä yrittäjäksi ryhtymiseen on syytä harkita huolella. Yrittäjyys on aina tietoinen valinta. Eri vaihtoehtojen punnitseminen ja oman soveltuvuuden pohtiminen on tarpeellista ennen päätöstä yrityksen perustamisesta. Yrittäjyys vaatii kykyä ottaa riskejä ja toimia itsenäisesti. (Holopainen 2018, 12.) Yrittäjyys voi olla omaehtoista, sisäistä tai ulkoista yrittäjyyttä (Alikoski ym. 2016, 21).

Yrityksen toiminnan suunnittelu lähtee yritysideoista, josta jalostetaan vähitellen yrityksen liikeidea (Meretniemi & Ylönen 2008, 19). Idean kannattavuutta on mahdollista testata erilaisilla analyyseillä ja kannattavuuslaskelmilla (Viitala & Jylhä 2010, 50). Hyvä ja toimiva liikeidea on yrityksen perustamisen lähtökohta. Liikeidea kertoo yrityksen tavan menestyä ja tehdä voittoa liiketoimintaa omalla toimialallaan. (Holopainen 2018, 12.) Liikeideaan määritellään yrityksen toimintatavat, tuotteet ja millä markkinoilla se toimii (Bergström & Leppänen 2009, 29). Liikeidea ohjaa yrityksen toimintaa ja toimii apuvälineenä yrityksen toiminnan suunnittelussa (Meretniemi & Ylönen 2008, 19).

Liikeidea kiteyttää liiketoimintasuunnitelman kolmeen kysymykseen: mitä, miten ja kenelle. Liikeideassa määritellyt tuotteet ja palvelut eli yrityksen tarjonta vastaa kysymykseen, mitä yritys myy. Tuotteet ja palvelut tulee kuvata niin selkeällä tavalla, että niiden tuoma lisäarvopotentiaali on sekä mahdollisen asiakkaan että rahoittajan ymmärrettävissä. Yrityksen toimintatapa eli strategia, jolla yritys saa tuotteensa ja palvelunsa asiakkaan tietoon ja ostettavaksi, vastaa kysymykseen, miten yritys myy. Lopuksi vastataan kysymykseen kenelle määrittelemällä yrityksen asiakkaat massasta erottuvalla tavalla. (Hesso 2015, 24–25.)

Liikeidean käsite on kehittynyt yksinkertaisesta yrityksen toiminta-ajatuksesta perinteiseen kolmeosaiseen liikeidean käsitteeseen. Nykyään markkinoinnin kehittymisen myötä liikeideaan voidaan liittää myös neljäs osa, yrityksen imago. Imago on yrityksen tavoittelema mielikuva, jonka avulla asiakkaita houkutellaan ostamaan tuote. Tavoiteltu imago vastaa kysymykseen, millä yritys myy. Yrityksen kohderyhmät, tuotteet ja toimintatapa ovat yrityksen itsensä päätettävissä. Yrityksen imago sen sijaan ei ole täysin yrityksen päätettävissä, sillä se muodostuu yrityksen ulkopuolella. Yritys voi kuitenkin toiminnallaan vaikuttaa halutunlaisen imagon muodostumiseen. Liikeidean neljän osa-alueen kokonaisuus muodostaa yrityksen markkinoinnillisen liikeidean, joka toimii pohjana markkinoinnin suunnittelulle ja toteutukselle. (Bergström & Leppänen 2009, 29.)

Vakuuttavalla tavalla esitetty liikeidea tukee sijoittajien päätöksentekoa. Menestyvän tuotteen täytyy pystyä ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Hyvässä liikeideassa on selvitetty, minkä ongelman liikeidea ratkaisee ja miten se on tarkoitus toteuttaa. Tuotteella ei ole taloudellista arvoa, jos sitä ei haluta ostaa. Liikeidean tarjoaman ratkaisun tulisi olla asiakkailleen tärkeä, sillä asiakkaan kokema hyöty ratkaisee liikeidean menestymisen markkinoilla. Asiakashyödyn lisäksi hyvässä liikeideassa on selkeästi kuvattu yrityksen ensisijaiset kohderyhmät ja ansaintamalli. (McKinsey & Company 2000, 32–37.) Liikeidean kuvauksen tulisi olla konkreettinen ja realistinen erottuen samalla edukseen kilpailijoistaan (Bergström & Leppänen 2009, 31).

Liikeidean löytäminen

Liikeidean löytämiseen on monenlaisia tapoja (Meretniemi & Ylönen 2008, 20). Siihen vaaditaan usein luovuutta, nokkeluutta ja tuuria (Viitala & Jylhä 2010, 46). Liikeideaa kannattaa lähteä etsimään kysymysten kautta sekä havainnoimalla ongelmia ja keksimällä niihin ratkaisuja (Bergström & Leppänen 2009, 33). Yksi tapa löytää liikeidea on hyödyntää omaa osaamistaan liikeidean pohjana. Oma osaaminen voi olla peräisin esimerkiksi harrastuksista tai kouluttautumisella ja työelämän kokemuksella hankitusta ammattitaidosta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.)

Toinen tapa löytää liikeidea on tutkia vanhoja ideoita ja hyödyntää niitä. Vanhoista ideoista voi saada ideoita omaan liikeideaan. Liikeidea voi syntyä jo olemassa olevan tuotteen kehittämisestä toimivammaksi. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.) Olemassa olevalle tuotteelle voi keksiä uusia ominaisuuksia ja käyttötapoja tai uusia käyttäjiä ja segmenttejä (Bergström & Leppänen 2009, 33).

Vanhan idean hyödyntämisen lisäksi on mahdollista keksiä myös aivan uusi idea. Uusi idea voi syntyä esimerkiksi uudenlaisen tarpeen havaitsemisen pohjalta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.) Uusi tarve voi löytyä markkina-aukkoja, kasvavia markkinasegmenttejä ja kuluttajien tarvelistoja sekä uusia trendejä tutkimalla (Bergström & Leppänen 2009, 33–34).

Valmiin yrityksen ostaminen ja franchising-yrittäjyys ovat vaihtoehtoja, jos ei halua aloittaa yrittäjyyttä tyhjästä. Yrityksen ostamisen hyviä puolia ovat valmis liikeidea, asiakaskunta ja markkinaosuus sekä valmiiksi mietitty toimintakonsepti. Ostetun yrityksen toiminta on mahdollista käynnistää nopeasti. On kuitenkin huomioitava, että yrityksen ostaminen vaatii pääomaa. Yritys ei välttämättä miellytä kaikilta osin uutta omistajaa, ja tämä saattaa johtaa ristiriitoihin vanhan asiakaskunnan halujen ja tarpeiden kanssa. Siksi alkuvaiheessa kannattaakin hetki tunnustella tilannetta ennen suuria muutoksia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 21.)

Franchising-yrittäjyys tarjoaa yrittäjälle valmiin yritysidean sekä tukea ja neuvoa. Yrittäjän on mahdollista ostaa tarvitsemansa koulutus ja osaaminen franchising-ketjulta siihen liittyessään. (Meretniemi & Ylönen 2008, 21.) Yrittäjä maksaa sopimuksen mukaisen korvauksen eli vuokraa, lunastusmaksun tai näiden yhdistelmän valmista toimintamallia vastaan (Raatikainen 2011, 67). Franchising-toiminta voidaan jakaa kahteen toimintamalliin: tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchising ja liiketoimintamallifranchising (Bergström & Leppänen 2009, 33–34).

Yrittäjyyden henkilötekijät

Päätös ryhtyä yrittäjäksi on jokaisen oma. Yksilön ominaisuudet sekä ympäristön yrittäjämysteinen asenne ja kulttuuri tukevat yrittäjäksi ryhtymistä. (Raatikainen 2011, 16.) Yrittäjyyteen kannustavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat yleiset taustatekijät, henkilötekijät ja tilannetekijät. Yleisiä taustatekijöitä ovat muun muassa työkokemus, perhetausta ja roolimallit. Henkilötekijöitä ovat persoonallisuus sekä arvot ja asenteet. Tilannetekijöitä taas ovat esimerkiksi työtilanteeseen liittyvät tekijät ja yksittäiset tapahtumat. (Viitala & Jylhä 2010, 38.)

Kolme pääsyötä yrittäjäksi ryhtymiselle ovat halu toimia itsensä pomona, toteuttaa omia ideoitaan ja saavuttaa taloudellista menestystä. Menestyneillä yrittäjillä on useita yhteisiä piirteitä. Näitä yhdistäviä piirteitä ovat intohimo liiketoimintaa kohtaan, keskittyminen asiakkaisiin ja tuotteisiin sekä periksiantamattomuus ja liikeidean älykäs toteutus. (Barringer & Ireland 2010, 31–37.)

Yrittäjäksi ryhtyvältä edellytetään monia piirteitä, mutta etenkin hyvää itsetuntemusta. Omia piirteitään tulisi pystyä arvioimaan rehellisesti etukäteen. (Parkkinen 1999, 63.) Parkkinen (1999, 63) mukaan kaikki yrittäjältä vaaditut ominaisuudet voidaan johtaa siitä, että yrittäjä on ”itse kaiken toiminnan moottori”. Yrittäjältä vaaditaan aktiivisuutta, kärsivällisyyttä, nöyryyttä, ainutlaatuisuutta, luotettavuutta ja suurta henkistä pääomaa. Yrittäjän on kyettävä sietämään epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta sekä aistittava herkästi omaa aikaansa ja ympäristönsä heikkoja signaaleja. Yrittäjän osaamisen ei tarvitse olla peräisin koulutuksesta, mutta edellä mainittujen seikkojen lisäksi yrittäjän on oltava ammattitaitoinen ja osattava asiansa. Kasvaminen yrittäjyyteen jatkuu läpi koko elämän, ja se alkaa jo peruskoulusta. (Parkkinen 1999, 63–67.)

2.3. Yritysmuodon valinta

Yritystä perustettaessa on syytä harkita tarkoin, mikä yritysmuoto on kulloinkin sopivin ja tarkoituksenmukaisin. Yritysmuodon valintaan ei ole yhtä oikeaa vastausta, sillä siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa päätöksentekoon, pääomatarpeeseen, perustajien lukumäärään sekä vastuuseen ja verotukseen liittyvät asiat ja kysymykset. (Holopainen 2018, 20–22.) Lisäksi yritysmuodon valintaan vaikuttaa esimerkiksi

kaavailtu voitonjako ja tappion kattaminen, yritystoiminnan koko ja sen mahdollinen laajentaminen ja jatkuvuus sekä yrityksen vakuuttavuus ja luotettavuus (Meretniemi & Ylönen 2008, 40).

Yritysmuodon valintaan ei siis ole olemassa yleispätevää mallia, vaan valinta tehdään jokaisessa tapauksessa perustettavan yrityksen yksilöllisten tarpeiden pohjalta. Yritystoimintaa voi Suomessa harjoittaa toiminimellä, avoimessa yhtiössä, kommandiittiyhtiössä, osakeyhtiössä ja osuuskunnassa. (Ilmoniemi ym. 2009, 65.) Yritystä perustettaessa on hyvä selvittää yritysmuotoon ja sen valintaan liittyviä seikkoja alan asiantuntijoiden kanssa, jotta selviää parhaiten, mikä yritysmuoto kannattaa valita (Holopainen 2018, 20–22).

Yritysmuodot jaetaan kahteen pääryhmään eli henkilöyhtiöksi ja pääomayhtiöksi. Ensimmäinen vaihe yritysmuodon valinnassa on päättää, kumpaan ryhmään perustettava yritys kuuluu. Toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat henkilöyhtiöitä, kun taas osakeyhtiö ja osuuskunta ovat pääomayhtiöitä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 40–41.) Henkilöyhtiöissä yrittäjä vastaa yrityksensä veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Pääomayhtiöissä yrittäjän vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomaan. (Viitala & Jylhä 2010, 65.)

Henkilöyhtiöt eivät ole erillisiä verovelvollisia. Henkilöyhtiöiden verotettava tulo lasketaan yrityksen omasta veroilmoituksesta, jossa ilmoitettu tulo jaetaan yhtiömiesten kesken verotettavaksi tulo-osuuksien mukaisessa suhteessa. Osa verotettavasta osuudesta verotetaan ansiotulona ja osa pääomatulona. (Honkamäki ym. 2018, 64.)

Toiminimi

Toiminimiyrittäjä eli yksityinen elinkeinonharjoittaja harjoittaa yritystoimintaa ammatin- tai elinkeinonharjoittajana luonnollisena henkilönä (Ilmoniemi ym. 2009, 66). Toiminimen perustaminen ja lopettaminen on yksinkertaista, nopeaa ja edullista. Erillistä ilmoitusta toiminimen perustamisesta ei välttämättä tarvita. Perusilmoitus eli ilmoitus toiminimen perustamisesta tulee tehdä, jos harjoitetaan luvanvaraista elinkeinoa, toiminnalle on erillinen, pysyvä toimipaikka, tai jos yrityksen palveluksessa on muu kuin aviopuoliso. Rekisteröinti suojaaa yrityksen toiminimeä, joten siitäkin syystä perusilmoituksen tekeminen

on kannattavaa. Yritys syntyy juridisesti, kun se aloittaa elinkeinon harjoittamisen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42–43.)

Toiminimiyrityksen toiminnan perustana on yleensä yrittäjän oma osaaminen ja ammattitaito. Lakisääteistä pääomaa toiminimiyritykselle ei ole määrätty, mutta yrittäjä voi sijoittaa yritykseen työpanoksensa lisäksi rahaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42–43.) Suurta pääomaa ei tarvita (Alikoski ym. 2016, 51). Toiminimiyrittäjä voi palkata työntekijöitä, mutta parhaiten se sopii yhtiömuodoksi yhden henkilön ammatin harjoittamiseen tai pienelle perheyritykselle. Yritystoiminnan kasvaessa yhtiömuodon vaihtaminen voi tulla ajankohtaiseksi. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42–43.)

Elinkeinoharjoittajat jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat ammatinharjoittaja ja liikkeenharjoittaja (Holopainen 2018, 39). Ammatinharjoittaja toimii usein yksin ja voi olla esimerkiksi nuohooja, kirvesmies, taksikuski tai hoivatyöntekijä. Liikkeenharjoittajia ovat esimerkiksi parturikampaajat, kioskinpitäjät, fysioterapeutit ja pienet autokorjaamoyrittäjät, ja heillä on toimintaansa varten kiinteä toimipaikka ja usein palkattuja työntekijöitä. (Raatikainen 2011, 69.) Liikkeenharjoittajalla toiminnassa tarvittava riskinalaisen pääoman määrä on suurempi kuin ammatinharjoittajalla (Holopainen 2018, 39).

Yksityinen elinkeinoharjoittaja edustaa yritystään itse ja voi päättää yksin yrityksen asioista. Yrittäjä on koko henkilökohtaisella omaisuudellaan vastuussa yrityksen sitoumuksista ja toiminnan riskeistä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 43.) Toiminimiyrittäjä ei voi nostaa palkkaa yrityksestä, mutta hän voi nostaa yrityksen varoja omaan käyttöönsä yksityisottona (Raatikainen 2011, 69).

Avoim yhtiö

Avoimeen yhtiöön tarvitaan vähintään kaksi tasavertaista yhtiömiestä (Ilmoniemi ym. 2009, 66; Meretniemi & Ylönen 2008, 44). Avoimen yhtiön perustamiselle ei ole lain vaatimaa pääomatarvetta (Yritystulkki s.a.). Yhtiömiehet sopivat yhtiön perustamisesta. Sopiminen voi tapahtua sekä kirjallisesti että sanallisesti. Yhtiömiehet voivat olla sekä oikeushenkilöitä että luonnollisia henkilöitä. Avoin yhtiö perustetaan jättämällä perusilmoitus kaupparekisteriin, ja

perusilmoituksen mukana täytyy olla kirjallinen yhtiösopimus. Avoimen yhtiön yhtiömuoto täytyy tulla ilmi sen toiminimestä. (Ilmoniemi ym. 2009, 66.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 44) antavat kirjassaan Yrityksen perustajan käsi-kirja muutamia esimerkkejä siitä, millaiset yritykset voivat olla avoimia yhtiöitä. Esimerkkiyritykset ovat vaatesuunnittelijan yritys, ravintola, puutavaraliike, kirjakauppa ja hitsaamo. Avoin yhtiö on sopiva yritysmuoto pienelle tai keskisuuralle yhtiölle ja perheyhtiöille. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44).

Eri yritysmuodoissa vastuut ja päätöksenteko jaetaan eri tavoin (Meretniemi & Ylönen 2008, 44). Avoimessa yhtiössä yhtiömies voi hoitaa yhtiön asioita ilman toista yhtiömiestä. Yhtiömies ei voi laittaa toista henkilöä hoitamaan asioita hänen puolestaan. Yhtiösopimuksella voidaan sopia, että yhtiömiehellä ei ole oikeutta hoitaa yhtiön asioita, tai että yhtiötä koskeviin sopimuksiin tarvitaan tietyn tai useamman yhtiömiehen allekirjoitus. Sellainen yhtiömies, jolla on oikeus hoitaa yhtiön asioita, voi kieltää toista yhtiömiestä hoitamasta yksittäisiä toimia. Kiellon on oltava kaupparekisterissä tai muuten ulkopuolisten tiedossa, jotta se olisi pätevä ulkopuolisiin nähden. Toimi, josta on sovittu yhtiösopimuksen mukaisessa yhtiökokouksessa, ei ole yhtiömiehen kiellettävissä. (Ilmoniemi ym. 2009, 67; Meretniemi & Ylönen 2008, 44.)

Yhtiömiehet vastaavat yhtiön veloista ja muista velvoitteista koko omaisuudellaan, jollei toisin sovita. Yhtiösopimuksella voidaan sopia yhden tai useamman yhtiömiehen vastuu rajoittumaan yhtiöpanoksen määrään. Rajoitusta ei voida sopia avoimen yhtiön kaikille yhtiömiehille. (Ilmoniemi ym. 2009, 68.)

Avoimelle yhtiölle voidaan asettaa toimitusjohtajaksi yhtiömies tai ulkopuolinen henkilö. Ulkopuolinen, joka hoitaa toimitusjohtajan tehtävää, voidaan vapauttaa sellaisen yhtiömiehen toimesta, jolla on oikeus hoitaa yhtiön asioita. Mikäli toimitusjohtajan tehtävää hoitaa yhtiömies, tarvitaan tehtävästä vapauttamiseen yhtiömiesten yksimielinen päätös. Yhtiömiehen vapauttaminen toimitusjohtajan tehtävästä vaatii painavan syyn. Painavasta syystä yhtiömies voi myös itse luopua toimitusjohtajan tehtävästä. (Ilmoniemi ym. 2009, 67.)

Avoimesta yhtiöstä voidaan nostaa rahaa yksityisottoina ja maksaa palkkaa (Yritystulkki s.a.). Lisäksi yhtiömiehelle voidaan korvata kuluja, jotka ovat aiheutuneet yhtiön asioiden hoitamisesta, ja yhtiössä työskenteleville yhtiömiehille voidaan antaa luontoisetuja (Ilmoniemi ym. 2009, 67–68; Yritystulkki s.a.). Tilikauden voitosta maksetaan yhtiömiesten panosten mukaan korkoa yhtiömiehille. Mikäli voitto ei riitä korkolain mukaisten korkojen maksamiseen yhtiömiehille, jaetaan voitto suoritettujen panosten suhteen mukaisesti. Voitto jaetaan yhtiömiesten kesken sen jälkeen, kun siitä on maksettu panosten mukaiset korot. Tappiot jaetaan tasan ja ne vähennetään yhtiöpanoksista. (Ilmoniemi ym. 2009, 67.)

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö perustetaan yhtiömiesten välisellä sopimuksella, ja yhtiön voivat perustaa sekä luonnolliset että juridiset henkilöt (Meretniemi & Ylönen 2008, 47). Kommandiittiyhtiöön tarvitaan kahdenlaisia yhtiömiehiä. Kommandiittiyhtiössä tulee olla vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies ja vähintään yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies tekee päätökset ja vastaa niistä yhtiön nimissä. Äänetön yhtiömies sijoittaa yritykseen rahaa tai omaisuutta. Äänetön yhtiömies ei edusta yritystä, eikä hänellä ole lainkaan päätöksentekovaltaa. Vastuunalainen yhtiömies vastaa yrityksestä koko omaisuudellaan, kun taas äänetön yhtiömies on vastuussa vain sijoittamansa pääoman verran. Yritys maksaa äänettömälle yhtiömiehelle sijoitetusta pääomasta yhtiösopimuksen mukaista korkoa. (Raatikainen 2011, 70.) Äänetön yhtiömies voi olla yrityksessä töissä, mutta ei osallistu yrityksen hallintoon (Meretniemi & Ylönen 2008, 46).

Kommandiittiyhtiön yhtiösopimus tehdään aina kirjallisena. Sopimuksen tulee sisältää ainakin yhtiön toiminimi, kotipaikka, toimiala ja yhtiömiehet. Muita sopimukseen sisällytettäviä asioita voivat olla muun muassa yhtiön edustaminen, tilikaudet, poikkeava voiton- ja tappionjako sekä yhtiösopimuksen irtisanominen ja yhtiön purkaminen. (Holopainen 2018, 41.) Yhtiösopimuksesta käy ilmi yksityiskohtaisesti äänettömän yhtiömiehen sijoituksen suuruus ja osuus yhtiön voitoista (Meretniemi & Ylönen 2008, 47). Kommandiittiyhtiö voidaan muuttaa avoimeksi yhtiöksi muuttamalla yhtiösopimusta niin, ettei yhtiössä ole

enää jäljellä äänettämiä yhtiömiehiä (Holopainen 2018, 46; Ilmoniemi ym. 2009, 77).

Kommandiittiyhtiössä vastuunalainen yhtiömies on samassa asemassa kuin avoimen yhtiön yhtiömies (Raatikainen 2011, 70). Vastuunalainen yhtiömies sijoittaa yritykseen oman työpanoksensa, mutta hän voi sijoittaa yritykseen myös varoja (Meretniemi & Ylönen 2008, 46). Vastuunalaisten yhtiömiesten yhteistyökyky ja keskinäinen luottamus sekä osaaminen ja henkilökohtainen osallistuminen ovat tärkeässä roolissa yritystoiminnan onnistumisen kannalta (Raatikainen 2011, 70).

Kommandiittiyhtiö sopii yhtiömuodoksi pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (Raatikainen 2011, 70). Meretniemi ja Ylönen (2008, 46) antavat esimerkeiksi kommandiittiyhtiöiksi sopivista yrityksistä siivousalan yritykset, viihdepalveluyritykset sekä arkkitehtitoimistot ja konsultointiyritykset. Kirjanpito kommandiittiyhtiössä on hoidettava kuukausittain (Raatikainen 2011, 70), ja tilintarkastajia tulee olla vähintään yksi (Holopainen 2018, 47).

Osakeyhtiö

Osakeyhtiö sopii yhtiömuodoksi, kun yrityksen perustajia on useita (Meretniemi & Ylönen 2008, 50), mutta osakeyhtiön perustamiseen riittää myös yksi luonnollinen henkilö tai juridinen henkilö (Raatikainen 2011, 70). Osakeyhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä (Meretniemi & Ylönen 2008, 50). Juridisesti osakeyhtiö syntyy siinä vaiheessa, kun se rekisteröidään kaupparekisteriin (Holopainen 2018, 42).

Osakeyhtiö voi olla yksityinen osakeyhtiö (Oy) tai julkinen osakeyhtiö (Oyj). Vain julkisen osakeyhtiön osakkeita voidaan myydä julkisesti pörssissä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 50–52.) Julkisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 80 000 euroa (Raatikainen 2011, 70). Yksityisen osakeyhtiön vaadittu 2500 euron vähimmäisosakepääoma poistuu eduskunnan päätöksellä 1. heinäkuuta 2019. Uudistus helpottaa ammatinharjoittamista ja pienyritystoimintaa. Muutoksen myötä kynnys perustaa osakeyhtiö laskee. (Lammassaari

2019.) Osakeyhtiön osakepääomaksi voidaan lukea myös koneita ja laitteita (Meretniemi & Ylönen 2008, 52).

Osakeyhtiön perustaminen sisältää seuraavat vaiheet: perustamissopimuksen ja yhtiöjärjestyksen laatiminen, osakkeiden merkintä, pankkitilin avaaminen, osakkeiden maksaminen, yhtiön rekisteröiminen ja ilmoittaminen kaupparekisteriin sekä osake- ja osakasluettelon tekeminen ja tarvittaessa lisäksi osakekirjojen antaminen (Holopainen 2018, 42). Kaikki osakkeenomistajat allekirjoittavat perustamissopimuksen (Ilmoniemi ym. 2009, 81). Yhtiön perustamisesta päätetään perustamiskokouksessa, jossa hyväksytään samalla yhtiöjärjestys ja valitaan johto, hallitus ja tilintarkastajat (Raatikainen 2011, 72). Hallitus valitsee toimitusjohtajan, mutta alle 80 000 euron osakepääoman yhtiöllä ei ole pakko olla toimitusjohtajaa (Meretniemi & Ylönen 2008, 51). Osakeyhtiön tilinpäätös ja tase tulee toimittaa vuosittain Patentti- ja rekisterihallitukselle (Raatikainen 2011, 70).

Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan erillään oleva oikeushenkilö. Osakkeenomistajat eivät henkilökohtaisesti vastaa yhtiön veloista tai sitoumuksista muulla kuin osakeyhtiöön sijoittamallaan pääomalla. (Ilmoniemi ym. 2009, 80.) Osakkeenomistaja voi saada osakeyhtiöstä rahaa palkkana, osinkoina tai lainana vakuutta vastaan. Osingonjaosta päätetään yhtiökokouksessa. Osinkoa voidaan maksaa, kun yhtiö on tehnyt ensimmäisen voitollisen tilinpäätöksen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 52.)

Osakeyhtiössä yrittäjän kokonaisveroaste voi olla muihin yritysmuotoihin verrattuna alhaisempi etenkin silloin, kun toiminnan tuottamasta voitosta osa jätetään yhtiöön sen sijaan, että voitot nostettaisiin saman tien yrityksestä osinkoina. Kasvuun tähtäävällä toiminnalla edullisinta on perustaa osakeyhtiö. Yrittäjä voi myös itse tarvita syntynyttä voittoa elämiseensä, jolloin henkilöyhtiö voi olla verotuksen kannalta edullisempi vaihtoehto. (Honkamäki ym. 2018, 29.)

Osakeyhtiö voi olla mukana vastuunalaisena tai äänettömänä yhtiömiehenä kommandiittiyhtiössä (Honkamäki ym. 2018, 62). Osakeyhtiö sopii yhtiömuodoksi keskisuurille ja suurille pääomaa tarvitseville yrityksille (Raatikainen 2011, 70). Meretniemi ja Ylönen (2008, 52) mainitsevat osakeyhtiöksi sopiviksi

yrittäjiksi vakuutusyhtiön, levy-yhtiön, asianajotoimiston, lääkärikeskuksen, koulutusyrityksen ja asunto-osakeyhtiön.

Osuuskunta

Osuuskunnan tarkoitus on tukea jäsenten taloutta ja elinkeinon harjoittamista. Tarkoitus toteutetaan taloudellisella yhteistoiminnalla. Aatteellisen tarkoituksen toteuttaminen jäsenten kesken voi myös olla osuuskunnan tavoite. Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään kolme oikeushenkilöä. Nämä voivat olla luonnollisia henkilöitä tai kauppa- tai siviilioikeudellisia henkilöitä. Osuuskunnan jäsenyyttä ei voi myydä tai luovuttaa, koska osuuskunta valitsee itse jäsenensä. Osuuskunnan jäsenet maksavat osuusmaksun liityksensä osuuskuntaan. Osuusmaksun saa takaisin erotessaan osuuskunnasta. (Ilmoniemi ym. 2009, 138; Meretniemi & Ylönen 2008, 48.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 48) mainitsevat muutamia esimerkkejä tarkoituksista, joita varten on perustettu osuuskuntia. Näitä tarkoituksia ovat esimerkiksi käsi- ja taideteollisten tuotteiden sekä erilaisten palveluiden tuoteistamiseen ja markkinointiin, maaseutuyrittäjien verkostoitumiseen, omaehtoiseen työllistymiseen, asiantuntijayrittäjien yhteisömuodokseen sekä energiantuotantoon ja vesihuollon organisointiin liittyvät toimet. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48.) Osuuskunnan jäsenten taloudellista toimintaa tuetaan tarjoamalla palveluita tai järjestämällä palveluita muulla tavalla (Ilmoniemi ym. 2009, 138).

Osuuskunta voidaan perustaa ilman ennalta määrättyä osuuspääomaa (Meretniemi & Ylönen 2008, 49). Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan perustamiskirja, jossa on säännöt, hallituksen kokouspöytäkirja ja kaupparekisteriin toimitettava perustamisilmoitus (Ilmoniemi ym. 2009, 139). Osuuskunta katsotaan perustetuksi, kun se on merkitty kaupparekisteriin (Meretniemi & Ylönen 2008, 49). Perustamiskirjassa on kerrottava osuuskunnan tarkoitus ja säännöt, ketkä osuuskunnan perustavat ja ketkä muodostavat hallituksen, miten osuuskunnan osuudet jaetaan sekä arvio perustamiskustannuksista (Ilmoniemi ym. 2009, 139).

Lähtökohtaisesti osuuskunnan jäsenet vastaavat osuuskunnan veloista ja sitoumuksista vain osuuspääomallaan. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä lisävastuuta. (Ilmoniemi ym. 2009, 139.) Ylin päättävä toimielin on osuuskunnan kokous, jossa päätökset tehdään äänestämällä. Kokouksessa jokaisella luonnollisella henkilöllä on yksi ääni, ellei toisin ole päätetty. Muita toimielimiä osuuskunnassa ovat hallitus ja mahdollisesti valittava toimitusjohtaja. (Ilmoniemi ym. 2009, 138–139; Meretniemi & Ylönen 2008, 49.)

Osuuskuntaa verotetaan kuin osakeyhtiötä. Osuuskunta voi jakaa jäsenilleen ylijäämää, jos säännöissä on määrätty niin. Ylijäämä jaetaan jäsenille palveluiden käytön suhteellisen osuuden mukaan, ellei toisin määrätä. Osuuskunta maksaa palkkaa niille henkilöille, jotka ovat sen palveluksessa. (Ilmoniemi ym. 2009, 138–139; Meretniemi & Ylönen 2008, 49.)

2.4. Yrityksen tuotteet ja palvelut

Tuote tarkoittaa tavaraa, palvelua tai näiden yhdistelmää (Raatikainen 2011, 84). Tavara ja palvelu eroavat rakenteiltaan merkittävästi toisistaan (Hesso 2015, 110). Usein palvelutuotteet sisältävät konkreettisia tavaroita ja tavarat palveluita. Tuotekokonaisuudet muodostavat yrityksen tarjooman. (Bergström & Leppänen 2009, 195.) Tuotteen kysyntä syntyy asiakkaan tarpeesta. Markkinoille on myös mahdollista tuoda tuote ja luoda sille kysyntä itse. Kysynnän luomiseen vaaditaan kuitenkin paljon aikaa, rahaa ja markkinoinnin toimenpiteitä. (Raatikainen 2011, 84.)

Tuotteen rakenne koostuu tuotekerroksista (Hesso 2015, 111). Tuote ja sen kerrokset vaikuttavat tuotekuvaan eli asiakkaan muodostamaan mielikuvaan tuotteesta (Bergström & Leppänen 2009, 204). Fyysisen tuotteen tuotekerrokset ovat ydintuote, sen avustavat osat ja mielikuvat tuote. Ydintuote on yksinkertaisesti yrityksen myymä tuote. Avustavia osia voivat olla esimerkiksi tuotteen merkki, muotoilu tai pakkaus. Mielikuvat tuote taas muodostuu jälkimarkkinoinnista tai tuotteelle myönnetystä takuusta. Tuotteen kerrokset vaikuttavat siihen, miten kohderyhmä tuotteeseen suhtautuu. Hyvin suunnitellut ja tarkkaan harkitut kerrokset voivat tuoda asiakkaalle lisäarvoa. (Hesso 2015, 111–112.)

Palvelutuotteen rakenteen muodostavat aineettomat ja aineelliset tekijät. Näitä tekijöitä ovat työsuoritukset, tiedot ja taidot sekä tunteet, tunnelma ja maine. (Raatikainen 2011, 85.) Palvelutuotteen eri kerroksia ovat ydinpalvelu sekä lisä- ja tukipalvelu. Ydinpalvelu on yrityksen olemassaolon perusta. Lisäpalvelu on usein ydinpalvelun välttämätön osa, esimerkiksi lentoasemalla tehtävä lähtöselvitys. Tukipalvelun avulla yritys tavoittelee kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Palvelutuotteen tukipalvelu voi olla esimerkiksi yrityksen tarjoama ilmainen kotiinkuljetus. (Bergström & Leppänen 2009, 204.) Yhdessä nämä elementit muodostavat kokonaisen palvelupaketin (Raatikainen 2011, 85).

Tuotteen hinta kilpailukeinona

Menestyvä yritys tekee tuotteellaan voittoa, ja samalla asiakas kokee saavansa lisäarvoa (Hesso 2015, 113). Tuotteen hinnan tulee olla sellainen, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan, ja jonka tuottamalla voitolla yrittäjä itse pärjää. Hyvä hinnoittelu perustuu molemminpuoliseen tyytyväisyyteen. (Raatikainen 2011, 87.) Hinta on asiakkaalle tärkeä ostopäätökseen vaikuttava valintakriteeri (Viitala & Jylhä 2010, 119). Hinnan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla muun muassa yleinen hintataso, verotus, asiakkaiden määrä ja itse tuotteen valmistus- ja markkinointikustannukset sekä välilliset kustannukset (Raatikainen 2011, 87). Nämä tekijät voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin (Viitala & Jylhä 2010, 119).

Yritys valitsee itselleen hinnoittelumenetelmän, joka kertoo, mistä tekijöistä tuotteen hinta muodostuu. Yleisimmät liiketoimintasuunnitelmissa esiintyvät hinnoittelumenetelmät ovat katetuottohinnoittelu, kustannusperusteinen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu. Valitun hinnoittelumenetelmän tulee olla yrityksen strategian mukainen. (Hesso 2015, 113–114.) Kosken ja Virtasen (2005, 64) mukaan käytetyin hinnoittelumenetelmä on kustannusperusteinen hinnoittelu.

Katetuottohinnoittelun ideana on kattaa niin kiinteät kuin muuttuvatkin kustannukset myyntituotoilla ja tuottaa yritykselle voittoa hinnallaan. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa selvitetään tuotteen välittömät kustannukset sekä osuus välillisistä kustannuksista, ja päälle lisätään voitto ja verot. (Raatikainen

2011, 87–88.) Markkinapohjaisessa hinnoittelussa tuotteen hinta perustuu markkinoiden hintatasoon, jolloin kustannusrakennetta on tarpeen tullen kevennettävä hinnan kilpailukyvyn säilyttämiseksi. (Hesso 2015, 114.)

Hinnan esitystapa vaikuttaa tuotteen houkuttavuuteen. Esitystapaa käytetään osana markkinointia. Tuotteen hinnan ympärille pyritään rakentamaan haluttuja mielikuvia niin sanotun psykologisen hinnoittelun avulla. Tällöin hinnat esitetään esimerkiksi alittaen tasahinnat, käyttäen hinnoissa senttejä, ilmoittamalla hinta pientä yksikköä kohden tai pakettihintana sekä pilkkomalla tuotteen hinnat osiin. (Raatikainen 2011, 88.) Psykologinen hinnoittelu perustuu käsitykseen, jonka mukaan asiakas reagoi tietynlaiseen hintaan herkemmin. Hinta pyritään asettamaan asiakkaan ostopäätöstä edistävällä tavalla. Hinnan asettamisessa käytetään hyväksi tutkimustuloksia asiakkaiden hintakäsityksistä, ja siksi asiakkaan hintakäsityksen tunteminen on olennaista asiakaslähteisistä hinnoittelua sovellettaessa. (Laitinen 2007, 241–242.)

Tuotteen saatavuus kilpailukeinona

Saatavuus on olennainen osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Yrityksen tulee huolehtia siitä, että tuote on helposti asiakkaan ostettavissa ja asiointi on vaivatonta. Parhaimmassa tapauksessa asiakas voi ostaa tuotteen juuri silloin, kun hän sitä tarvitsee ja juuri sieltä, missä asiakas itsekkin on. (Hesso 2015, 117.) Saatavuuden tarkoituksena on varmistaa, että tuote on asiakkaan ulottuvilla arvoa tuottavalla tavalla (Bergström & Leppänen 2009, 287).

Saatavuus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen saatavuuteen. Ulkoinen saatavuus tarkoittaa, että asiointi on helppoa, loogista ja tehokasta jokaisessa asiointin vaiheessa. Ulkoinen saatavuus käsittää yrityksen nettisivujen, yhteydenottokanavien, kulkuohjeiden, sijainnin ja esimerkiksi palvelupisteen selkeyden ja toimivuuden asiakkaan näkökulmasta. (Hesso 2015, 118–119.) Huomiota tulee kiinnittää muun muassa toimipaikan pysäköintimahdollisuuksiin ja kulkuyhteyksiin, aukioloaikoihin sekä tuotteiden sijoitteluun ja toimipaikan ulkoasuun (Viitala & Jylhä 2010, 125).

Sisäinen saatavuus huomioi asiakkaan asiointikokemuksen yrityksen tiloissa. Kohderyhmän mukaisen asiakkaan ostokokemuksen tulee sujua mutkattomasti. Tilojen suunnittelu asiakasta helpottavasti, henkilöstön riittävä määrä ja tavoitettavuus sekä asiantuntijoiden osaaminen ovat sisäisen saatavuuden kannalta olennaisia seikkoja. (Hesso 2015, 118–119.)

Yrityksen jakelujärjestelmä muodostuu jakelukanavista ja fyysisestä jakelusta. Jakelukanavalla tarkoitetaan välittäjiä ja verkostoja, jotka saattavat tuotteen asiakkaan ulottuville. (Koski & Virtanen 2005, 63.) Tietotekniikan kehittymisen myötä erilaiset jakelukanavat ovat lisääntyneet huomattavasti. Vähittäismyymälät, tukkuliikkeet, omat myyntipisteet ja -myyntiedustajat sekä Internet ovat esimerkkejä yrityksen mahdollisista jakelukanavista. (McKinsey & Company 2000, 80.) Fyysinen jakelu muodostuu tuotteen kuljetuksesta, varastoinnista ja tilaamisesta (Bergström & Leppänen 2009, 288).

2.5. Toimintaympäristö

Huolellinen toimintaympäristön analysoiminen antaa tärkeää tietoa yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Toimintaympäristö pitää sisällään yrityksen kilpailuedun tekijät. (Hesso 2015, 35.) Ympäristöanalyysissä liiketoimintasuunnitelmaan kerätään tietoa yrityksen toimintaympäristöstä sekä liiketoimintaan liittyvistä toimialoista (Koski & Virtanen 2005, 46).

Yrityksen toimintaympäristö koostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä yrityksen toimintaympäristössä voivat olla esimerkiksi yrityksen liikeidea, strategiat ja tavoitteet tai vallitseva yrityskulttuuri. Ulkoiset tekijät muodostavat yrityksen toiminnan lähtötilanteen. Ulkoisten tekijöiden jatkuva muutos luo haasteita yritystoiminnalle. Yrityksen ulkoinen ympäristö voidaan jakaa mikro- ja makroympäristöihin. Makroympäristö muodostaa yrityksen maailmanlaajuisen ympäristön, johon yritys itse ei voi vaikuttaa. Mikroympäristö taas muodostuu yritystä lähellä olevista tekijöistä, joita yritys ei voi täysin hallita, mutta joihin yritys voi vaikuttaa. (Bergström & Leppänen 2009, 48–49.)

Yrityksen makroympäristö muodostuu käytettävissä olevista luonnonvaroista sekä demografisesta, taloudellisesta, teknisestä, poliittisesta ja kulttuurillisesta

ympäristöstä. Yrityksen käytettävissä olevat luonnonvarat voivat olla uusiutu-
via tai uusiutumattomia. Luonnonvaroja tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon
myös yleiset ympäristöongelmat. Yrityksen demografisen ympäristön muodos-
tavat yrityksen toiminta-alueen väestöön liittyvät muuttajat. Väestön muuttujia
ovat esimerkiksi väestön määrä ja tiheys sekä sukupuoli-, ikä- ja koulutusja-
kauma. (Koski & Virtanen 2005, 46.)

Liiketoimintaan ja yrityksen menestymismahdollisuuksiin vaikuttavat ulkoiset
talouteen liittyvät tekijät muodostavat yrityksen taloudellisen ympäristön. Ta-
loudellisen ympäristön muodostavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen toi-
minta-alueen tulotaso ja taloudellinen rakenne sekä ihmisten käytettävissä
olevat tulot ja työllisyys. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Taloudellisen ympäristön
kehityssuuntien analysoiminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä liiketoiminta-
suunnitelmaa laatiessa. Analysoinnin tarkoituksena on ennustaa tulevaisuu-
den maailmantilaa ja sen vaikutusta omaan organisaatioon, sillä maailmanta-
lous vaikuttaa myös kotimaan markkinoihin. Globaalien markkinoiden tarkas-
telun lisäksi taloudellista ympäristöä tulee tarkastella myös kohdemarkkinata-
solla. Tarkasteltavia seikkoja ovat muun muassa kunnallistalouden tila, mah-
dolliset investointikannustimet muuttotappioalueille sekä alueelliset taloudelli-
set näkökulmat. (Hesso 2015, 38–39.)

Yrityksen tekninen ympäristö käsittää liiketoimintaan liittyvät infrastruktuuriteki-
jät, jotka osaltaan vaikuttavat yrityksen toimimiseen alalla. Useilla liiketoimin-
nan osa-alueilla yrityksen tietoliikenneyhteydet ja tietotekniset käyttövalmiudet
ovat tärkeässä roolissa. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Yrityksen kilpailuetu voi
perustua kokonaan teknologiaan. Teknistä ympäristöä analysoidessa on tär-
keää huomioida ne ilmiöt, jotka ovat olennaisimpia yrityksen, asiakkaan tai kil-
pailijan toiminnan kannalta. (Hesso 2015, 42–43.)

Poliittisen ympäristön analyysi sisältää kuvauksen maan tai alueen lainsää-
dännöstä ja normeista (Koski & Virtanen 2005, 46). Valtionhallinto säätelee
yrityksen toimintaedellytyksiä. Yrityksen toimintamalleja suunniteltaessa on ol-
tava perillä poliittisen päätöksenteon tilanteesta sekä aiotun toiminnan luvan-
varaisuudesta ja yritystoimintaan vaikuttavista mahdollisista lakimuutoksista,
kuten esimerkiksi toimitiloja ja aloja koskevista laista ja säädöksistä. (Hesso
2015, 36; 47.)

Sosiaaliset normit ja arvomaailma sekä yhteiskunnalliset arvot, ihmisten käyttäytyminen ja uskonnot muodostavat yrityksen kulttuurillisen toimintaympäristön. Kulttuurillisen ympäristön analyysin tarkoituksena on tarkastella eri maiden sosiaalisen rakenteen ja kulttuurierojen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Eri maiden välillä on huomattavia eroja esimerkiksi työkuultuurissa. (Koski & Virtanen 2005, 47.)

Yrityksen mikroympäristön muodostaa yritys itse toimintoineen, asiakkaineen, kilpailijoineen ja sidosryhmineen. Muita sidosryhmiä voivat olla muun muassa yrityksen rahoittajat ja muut yhteistyökumppanit. Mikroympäristön kuvausta ei tarvitse kirjata liiketoimintasuunnitelman toimintaympäristön kuvaukseen, sillä mikroympäristön muodostavia tekijöitä käsitellään liiketoimintasuunnitelman muissa osissa. (Koski & Virtanen 2005, 47.)

2.6. Yrityksen asiakkaat ja markkinointi

Markkinointi koostuu sekä strategisesta markkinointiajattelusta että taktisista toimenpiteistä. Nykyään markkinointi nähdään keskeisenä osana liiketoimintaa. Markkinointi ei tapahdu vain markkinointiosastoilla, vaan koko organisaation toiminta vaikuttaa muodostettuun mielikuvaan yrityksestä. (Bergström & Leppänen 2009, 20–21.)

Lähtökohtana yrityksen toiminnalle ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä ostotoiminta (Viitala & Jylhä 2010, 80). Markkinoijan tulisi ennen kaikkea luoda tuote, jonka asiakkaat haluavat ostaa (Bergström & Leppänen 2009, 20). Onnistunut markkinointi saa asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluja, ja täten tuottaa tuloja yritykselle (Meretniemi ja Ylönen 2008, 114). Bergström ja Leppänen (2009, 23) määrittelevät markkinoinnin seuraavasti: ”Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien”.

Strategisen markkinointiajattelun perustana on tuottaa arvoa asiakkaille, sidosryhmille ja yritykselle itselleen. Suuressa roolissa markkinointiajattelua on

asiakaslähtöisyys, joka tarkoittaa, että yrityksen tarjontaa pyritään kehittämään nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden, arvostusten ja toiveiden pohjalta. Asiakaslähtöisyyden ohella kannattavuus on tärkeä teema markkinoinnissa. Asiakassuhteidensa lisäksi yrityksen on ylläpidettävä suhteitaan muihinkin sidosryhmiinsä. Sidosryhmiä ovat muun muassa erilaiset verkostot ja kumppanit, kuten alihankkijat, tavarantoimittajat, jälleenmyyjät, tiedotusvälineet ja media sekä omistajat. (Bergström & Leppänen 2009, 20.)

Taktiset markkinointitoimenpiteet muodostavat yrityksen markkinointimixin, englanniksi *marketing mix*. Markkinointimix tarkoittaa eri kilpailukeinojen yhdistelmää. Kilpailukeinoillaan yritys pyrkii erottumaan muista kilpailijoistaan. Yritys voi kilpailla esimerkiksi tuotteilla, hinnalla, saatavuudella, sijainnilla, mainonnalla, viihtyisyydellä ja asiakaspalvelulla. (Bergström & Leppänen 2009, 20.)

Markkinoinnin suunnittelu jakautuu kahteen osaan eli strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Suunnittelu alkaa yrityksen toimintaympäristön ja nykyisten saavutusten ja kehityssuuntien analyysillä, jonka pohjalta luodaan markkinoinnin strategia eli yhteinen ajatusmalli markkinoinnin toteutukseen. Muodostuneen strategian pohjalta syntyy yksityiskohtaisemmat tavoitteet, jotka lopulta määrittelevät markkinoinnin käytännön toteutuksen. (Raatikainen 2005, 58.)

Strateginen suunnittelu tarkoittaa visioiden luomista ja niihin sitoutumista. Strateginen suunnittelu on pitkäjänteistä suunnittelua, jonka toteuttaa yrityksen johto. Operatiivinen suunnittelu taas on lyhyemmän aikavälin markkinoinnin suunnittelua, mutta se perustuu strategiseen suunnitteluun. Operatiivisen suunnittelun tarkoituksena on hallita käytännön työtehtävien toteutumista asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Raatikainen 2005, 58–59.) Operatiivinen suunnittelu käsittää esimerkiksi kausittaiset kampanjat (Hesso 2015, 107).

Markkinoinnin suunnittelussa lähtökohtana on yrityksen liikeidea. Suunnittelu-prosessi voidaan jakaa muutamiin vaiheisiin. (Raatikainen 2005, 60.) Näitä vaiheita Raatikaisen (2005, 60) mukaan ovat lähtökohta-analyysit, strategian luominen, tavoitteiden asettaminen, markkinoinnin toimintaohjelma, aikataulu-tus ja budjetointi sekä markkinoinnin toteutus ja seuranta.

Markkinointisuunnitelma

Lähtökohtana markkinoinnille toimivat asiakkaiden tarpeet, joita markkinointitoimenpiteillä pyritään tyydyttämään. Markkinoinnin tehtävänä on olla selvillä markkinatilanteesta ja asiakkaiden tarpeista, minkä jälkeen markkinoinnin tavoitteena on muuntaa löydetty tarpeet haluiksi ja kohdistaa ne yrityksen tuotteisiin. Markkinointitoimenpiteiden avulla asiakkaiden halut pyritään lopulta muuntamaan ostoaikomuksiksi. (Laitinen 2007, 251.)

Liiketoimintasuunnitelmaa varten laaditun markkinointisuunnitelman tarkoituksena on vakuuttaa sijoittajat liikeidean kannattavuudesta. Markkinointisuunnitelma koostuu neljästä pääkohdasta, joita ovat markkina- ja kilpailija-analyysi, kohdemarkkinoiden määrittäminen, markkinointistrategian laatiminen ja asiakassuhteiden hallinta. Markkina- ja kilpailija-analyysin avulla on tarkoituksena selvittää perinpohjaisesti liikeidean markkinat sekä analysoida yrityksen kilpailijoiden ominaisuuksia, minkä jälkeen valitaan tavoitellut asiakasryhmät ja mietitään, kuinka erotutaan kilpailijoista ja kuinka asiakkaat aiotaan tavoittaa. Lopuksi kirjataan ne toimenpiteet, joilla uusia asiakkaita hankitaan ja vanhoja asiakassuhteita ylläpidetään. (McKinsey & Company 2000, 67–68.)

Yrityksen markkinointistrategia sisältää ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmaan kirjatut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä 4P-mallin mukaisesti neljään eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. (McKinsey & Company 2000, 75.) 4P-mallista on olemassa myös laajennettu, palvelulähtöisempi versio eli 7P-malli. 7P-mallissa yrityksen kilpailukeinoiksi on lisätty henkilöstö ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat. (Bergström & Leppänen 2009, 166.) Palveluiden kohdalla myös yrityksen hallinnan ulkopuolella oleva viestintä eli muun muassa Internetin ja blogien kautta leviävä ”*Word of mouth*” eli ”suusta suuhun” -markkinointi vaikuttaa suuresti asiakkaan ostopäätökseen (Viitala & Jylhä 2010, 131).

Asiakasryhmät ja segmentointi

Yrityksen on mahdotonta palvella jokaista kuluttajaa markkinoilla (Wood 2004, 16). Siksi on tärkeää tiedostaa yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät. Kartoittamalla asiakkaitaan yritys voi löytää potentiaalisimmat asiakkaat ostovoiman ja kulutustottumusten kannalta. Kartoitus tapahtuu pohtimalla min-kälaisia yrityksen asiakkaat ovat, missä he ovat, miten heidät tavoittaa ja millaisia tarpeita heillä on. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27.) Markkinointi- ja myyntitoimet kannattaa kohdistaa potentiaalisimmille asiakasryhmille (Wood 2004, 16).

Segmentoinnin tavoitteena on jaotella tarpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella mahdollisimman samankaltaiset asiakkaat omiksi ryhmikseen, joiden kesken markkinat jaetaan. Eri segmenttien väliset erot tulisivat olla mahdollisimman suuret. (Koski 2004, 10.) Asiakkaita voidaan jakaa segmentteihin eli asiakasryhmiin erityispiirteiden, käyttäytymisen, tarpeiden tai halujen mukaan. Nämä tekijät vaikuttavat markkinoitavan tuotteen kysyntään ja käyttöön. Segmentti voi muodostua yhdestä kuluttajasta tai miljoonista kuluttajista. (Wood 2004, 16.)

Segmentoinnin perustana käytettävät tekijät voivat olla demografisia, taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja kulttuurisia tekijöitä. Segmentoinnin avulla yrityksen on mahdollista erilaistaa eli differoida tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla kunkin segmentin tarpeisiin. Segmentointi antaa hyvät edellytykset tuotteen tai palvelun tehokkaaseen monistamiseen, myyntiin ja jakeluun. Lisäksi erikoistuminen tiettyyn segmenttiin voi tuoda yritykselle kilpailuetua. (Koski & Virtanen 2005, 51.) Resurssien rajallisuuden vuoksi yritys joutuu usein kuitenkin valitsemaan vain muutaman segmentin, joihin keskittyä. Kannattavimmat segmentit valitaan segmentin sisällä vallitsevan kilpailutilanteen ja tuotto-odotusten perusteella. (Koski 2004, 10.)

2.7. SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tarkoituksena on kartoittaa yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia sekä tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia (Hesso 2015, 72–73), joiden perusteella luotu tilannearvio toimii yrityksen suunnitelmien ja päätöksenteon

tukena (Viitala & Jylhä 2010, 59). Termi SWOT-analyysi on lyhenne englantinkielisistä sanoista *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* ja *threats* (taulukko 1). Analyysiä käytetään yrityksen liikeidean ja sen toimintaympäristön tarkasteluun ja kriittiseen arviointiin, mutta sen avulla voidaan myös arvioida esimerkiksi tuotteen mahdollisuuksia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

Taulukko 1. Swot-analyysin pohja (Hesso 2015, 73)

Strengths/ Vahvuudet: - - Miten kehitän jatkossakin: - -	Weaknesses/ Heikkoudet: - - Miten poistan: - -
Opportunities/ Mahdollisuudet: - - Miten hyödynnän: - -	Threats/ Uhat: - - Miten torjun: - -

Analyysin avulla voidaan tarkastella yhtäaikaisesti sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tekijöitä (Viitala & Jylhä 2010, 59). Vahvuudet ja heikkoudet SWOT-analyysissä kuvastavat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat taas yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, jotka mahdollisesti tulevat tapahtumaan tulevaisuudessa. Realistisuus analyysiä laadittaessa on tärkeää, sillä yrityksen varsinaisten vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien puutteellinen selvittäminen heikentää SWOT-analyysin luotettavuutta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

Hyvään analyysiin sisältyy myös ratkaisuja ja kehittämissuhteita tehtyyn analyysiin pohjautuen. SWOT-analyysin ei pidä olla vain pelkkä listaus, vaan eräänlainen toimintastrategia yritykselle toiminnan kehittämiseen. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on hyödyllistä, mutta toimintastrategiaa tarvitaan, jotta yritystoiminta voi kasvaa ja kehittyä. (Hesso 2015, 72–73.)

Vahvuuksia tulee pyrkiä ylläpitämään ja kehittämään, kun taas heikkouksista kannattaa yrittää päästä eroon kokonaan tai ainakin minimoimaan ne. Mahdollisuuksia mietittäessä on syytä pohtia, miten niitä voidaan hyödyntää, samoin uhkien kohdalla tärkeää on pohtia, kuinka löydettyjä uhkia on mahdollista torjua tulevaisuudessa. (Koski & Virtanen 2005, 50.) Uhkien varalle tulee tehdä myös varasuunnitelmia (Viitala & Jylhä 2010, 60). Ratkaisut vievät yrityksen toimintaa kohti sen omia visioitaan (Hesso 2015, 72–73).

3. YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen kannattavuutta. Laitisen ja Laitisen (2014, 110) mukaan ilman kannattavuutta ei voi harjoittaa järkevää liiketoimintaa. Liiketaloudellisesti toimivan yrityksen tavoite on tuottaa voittoa. Voiton tavoite asetetaan toimintaan liittyvän riskin mukaisen tuottovaatimuksen mukaan. Riskien kattamiseen tarvitaan suuremmat voitot, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. (Laitinen & Laitinen 2014, 110.) Kannattavuutta lähestytään Niskavaaran (2007, 67) mukaan seuraavien kysymysten avulla: Riittävätkö tulot menojen kattamiseen, onko tulos riittävä?

3.1. Kannattavuus ja sen mittaaminen

Kannattavuus on sidoksissa yrityksen tuottamaan voittoon. Yritystoiminta ei ole liiketaloudellisesti kannattavaa, jos se ei tuota voittoa. Voitolla tarkoitetaan yritystoiminnan aikaansaamien tuottojen ja tuotoista aiheutuneiden kulujen erotusta. Yritystoiminta perustuu siihen, että tuloja tai tuottoja saadaan aikaan menoilla. Menoksi katsotaan sellainen yrityksestä ulospäin suuntautuva rahavirta, jonka tarkoitus on tuottaa tuloja. Tulojen ja menojen suhde määrittelee yritystoiminnan kannattavuutta. (Laitinen & Laitinen 2014, 110.) Nimenomaan liiketoiminnan kannattavuutta on perinteisesti lähestytty voittojen kautta (Alhola & Lauslahti 2000, 50).

Rahavirtojen eli tulojen ja menojen jaksottamisen kanssa täytyy olla tarkkana voittoa laskettaessa (Laitinen & Laitinen 2014, 112). Voittoa voidaan mitata

sekä absoluuttisesti että suhteellisesti (Alhola & Lauslahti 2000, 50). Absoluuttisella mittaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista mittaamista, jonka tulos on rahamääräinen. Suhteellisesti mitattu voitto ilmaistaan suhteessa yrityksen kokoon. Mittaamisessa erotetaan toisistaan kannattavuus ja muun muassa rahoitus. Tämän tarkoituksena on tarkastella yritystoimintaa ilman erinäisten vaihtelevien kulujen ja joskus tuottojenkin vaikutusta varsinaiseen liiketoimintaan. Yksi esimerkki tällaisesta mittarista on liiketulos. Se on kannattavuuden mittari, jossa tuottojen ja menojen erotuksesta on jätetty pois sekä verojen että rahoituksen tuottojen ja kulujen vaikutus. (Laitinen & Laitinen 2014, 112; Alhola & Lauslahti 2000, 50–52.)

Tarkasteltaessa maksukyvyttömän tai sitä lähestyvän yrityksen kannattavuutta kannattaa ottaa huomioon yrityksen rahoituskustannukset. Maksuongelmaisen yrityksen varsinainen liiketoiminta voi olla kannattavaa. Rahoituksen erilaiset kulut saattavat kuitenkin aiheuttaa negatiivisen nettotuloksen. (Laitinen & Laitinen, 2014.)

3.2. Kannattavuuden tunnusluvut

Laitinen ja Laitinen (2014, 113) jakavat kannattavuuden tunnusluvut kolmeen ryhmään. Tunnuslukujen ryhmiä ovat absoluuttiset tunnusluvut, katteet ja tuottosuhteet. Absoluuttisia tunnuslukuja ovat liiketulos, nettotulos, kokonaistulos ja tilikauden tulos. Erilaisia katteita ilmaisevia kannattavuuden tunnuslukuja ovat liiketulosprosentti, nettotulosprosentti, kokonaistuloprocentti ja tilikauden tulosprosentti. Tuottosuhteita ilmaisevia tunnuslukuja ovat koko pääoman tuottosuhte, sijoitetun pääoman tuottosuhte ja oman pääoman tuottosuhte. Katteita ja tuottosuhteita ilmaiset tunnusluvut ovat suhteellisia. (Laitinen & Laitinen 2014, 112–113.)

Liiketulos saadaan laskettua, kun käyttökatteesta vähennetään suunnitelman mukaiset poistot, arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä ja vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset (Laitinen & Laitinen 2014, 113). Käyttökate tarkoittaa tarkasteluvälin liikevaihtoa, josta on vähennetty sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset (Niskavaara 2007, 60). Nettotulos

saadaan lisäämällä liiketulokseen korko-, sijoitus-, rahoitustuotot ja vähentämällä samojen asioiden tappiot sekä kulut ja verot (Alhola & Lauslahti 2000, 137). Kokonaistulokseen päästään, kun nettotulokseen lisätään satunnaiset tuotot ja siitä poistetaan satunnaiset kulut. Tilikauden tulos lasketaan kokonaistuloksen avulla ottamalla siinä vielä huomioon poistoerot, vapaaehtoiset varaukset ja muut tuloksen oikaisut. (Laitinen & Laitinen 2014, 113.)

Katteita ilmaisevat tunnusluvut liiketulos-, nettotulos-, kokonaistulos- ja tilikauden tulosprosentti saadaan jakamalla kukin tulosta ilmaiseva tunnusluku liike-toiminnan yhteenlasketuilla tuotoilla (Laitinen & Laitinen 2014, 112–113).

Näitä prosenttimuotoisia tunnuslukuja käytetään tunnuslukujen vertailuun sekä keskenään että tilikausien ja saman alan yritysten välillä (Niskanen & Niskanen 2016, 49-50; Alma talent s.a). Prosenttimuotoiset tunnusluvut ovat hyödyllisiä esimerkiksi trendianalyyseissä (Niskanen & Niskanen 2016, 49).

Yrityksen kannattavuutta voidaan myös tarkastella sen pääoman tuoton kautta. Absoluuttiset ja katteita ilmaisevat tunnusluvut ilmaisevat yrityksen liike-toiminnallista kannattavuutta, mutta ne eivät kerro yrityksen kannattavuudesta pääomasijoittajan näkökulmasta. Pääoman tuottoa ilmaisevilla tunnusluvuilla voidaan myös helpommin vertailla eri toimialojen yrityksiä keskenään. (Laitinen & Laitinen 2014, 115–116.)

3.3. Hinnoittelu

Hinnoittelu on tehtävä tarkkaan. Hinnan täytyy kattaa tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset ja tuottaa sen lisäksi voittoa. (Suomala ym. 2001, 229.) Lyhyellä aikavälillä riittää, että hinta kattaa vähintäänkin tuotteen tai palvelun aiheuttamat muuttuvat kustannukset. Pitkällä aikavälillä täytyy hinnan kattaa sekä muuttuvat kustannukset että kiinteät kustannukset, muuten yrityksen liiketoiminta ei ole kannattava. Hinnan kattaessa sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset puhutaan nollatulostilanteesta. Hyvä hinta ei ylitä markkinoiden kysynnän asettamaa hintaa. Liian korkea hinta voi aiheuttaa kysynnän laskemisen, kun taas liian alhainen hinta voi alentaa yrityksen kannattavuutta. (Jormakka ym. 2015, 213.) Hinnoittelumenetelmiä on useita, ja niitä käytetään

usein samanaikaisesti (Suomala ym. 2001, 230). Erilaisia hinnoitteluperiaatteita ovat muun muassa markkinaperusteinen hinnoittelu, kustannusperusteinen hinnoittelu, katetuottohinnoittelu ja omakustannusperustainen hinnoittelu (Hesso 2015, 113–114; Jormakka ym. 2015, 214–217).

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin. Kustannusten lisäksi hintaan lisätään voittotavoite ja arvonlisävero. Tällä hinnoittelutavalla pyritään kattamaan kaikki kustannukset. Kustannusperusteinen hinnoittelu saattaa joskus johtaa liian korkeisiin ja joskus liian alhaisiin hintoihin, sillä se ei ota markkinoita huomioon. Katokäsitteenä toimiva kustannusperusteinen hinnoittelu kattaa käsitteet omakustannushinnoittelu ja katetuottohinnoittelu. (Jormakka ym. 2015, 213–214.)

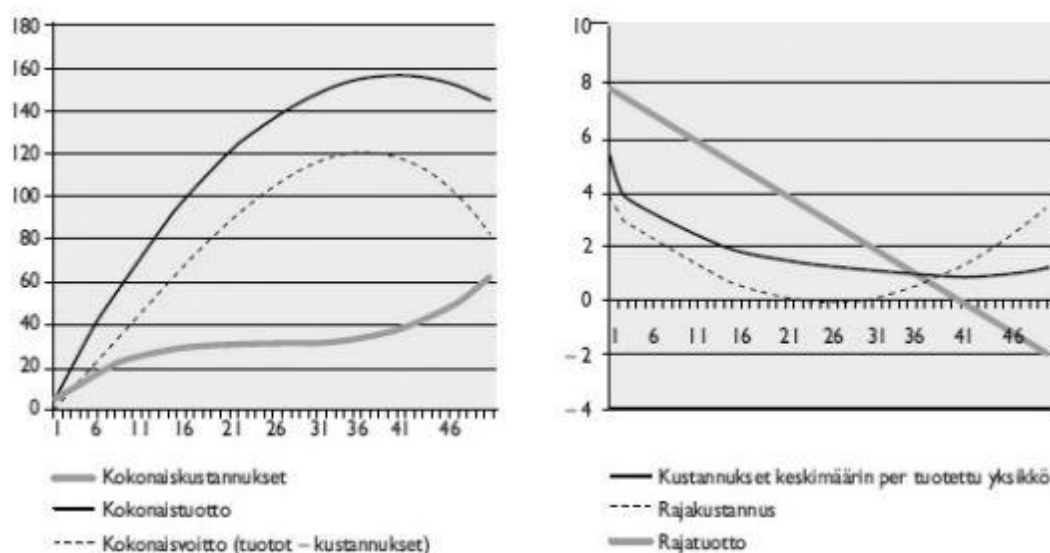
Omakustannushinnoittelu rakentaa tuotteen tai palvelun hinnan sen tuottamisesta aiheutuneiden kiinteiden ja muuttuvien kustannuksien summasta (Hesso 2015, 114). Näihin kustannuksiin lisätään voittolisä ja arvonlisävero, jotta saadaan verollinen myyntihinta. Hinnassa oleva voittolisä määräytyy yritystasolla. Katetuottolaskenta puolestaan lisää tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuneisiin muuttuviin kustannuksiin katetuottotavoitteen, jonka halutaan kattavan sekä kiinteät kustannukset että tuovan yritykselle voittoa. Katetuottohinnoittelun avulla voidaan joustavasti asettaa tuotteille tai palveluille erilaisia katetuottotavoitteita. Katetuottotavoite voi olla joko suhteellinen tai absoluuttinen. (Jormakka ym. 2015, 214–215.)

Edellä mainittujen hinnoittelumenetelmien puutteena on niiden irrallisuus markkinoista (Jormakka ym. 2015, 214). Markkinalähtöinen hinnoittelu lähestyy hinnoittelua markkinoiden kautta, kun taas edellä mainitut hinnoittelumenetelmät perustuvat etupäässä kustannuksiin. Ajatuksena tässä on, että hinta määräytyy markkinoilla ja kustannukset on suunniteltava sen mukaan. (Jormakka ym. 2015, 216–217; Hesso 2015, 114.)

3.4. Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuus on yrityksen olemassaolon elinehto (Yritystutkimus 2017, 63). Kannattavuutta voidaan tarkastella joko absoluuttisena tai suhteellisena. Absoluuttista kannattavuutta tarkastellaan kustannusten ja tuottojen erotuksen kautta, kun taas suhteellista kannattavuutta sijoitetun pääoman kautta. (Yritystutkimus 2017, 63; Alhola & Lauslahti 2000, 50).

Kannattavuutta tarkasteltaessa uusklassinen talousteoreettinen näkökulma tukeutuu Suomalain ym. (2001, 56) mukaan rajatuoton ja rajakustannusten käsitteisiin. Alholan ja Lauslahden (2000, 50) mukaan tuottojen ja kustannusten kautta tarkasteltaessa kannattavuus nähdään absoluuttisena kannattavuutena. Kannattavuutta tällä tavalla tarkasteltaessa puhutaan toiminnan optimaalisesta volyymistä, kun kannattavuus on suurimmillaan (Suomala ym. 2001, 55–56). Toiminnan optimaalinen volyymi saavutetaan, kun volyymin kasvattamisesta yhdellä suoritteella syntyvä rajatuotto kohtaa volyymin kasvattamisesta aiheutuneen rajakustannuksen. Kannattavuus laskee, kun volyymin kasvattamisesta aiheutuvat menot ovat suuremmat kuin lisäsuoritteesta saatavat tuotot. (Suomala ym. 2001, 55–56; kuva 1.)



Kuva 1. Yrityksen kannattavuusoptimi (Suomala ym. 2001, 57)

Alholan ja Lauslahden (2000, 72–74) mukaan kannattavuuden parantamiseen on viisi keinoa. Nämä keinot ovat myynnin lisääminen, tuotevalikoiman muuttaminen, kustannusten karsiminen, hinnan nostaminen ja pääomien käytön tehostaminen. Yrityksen kannattavuutta voi näiden lisäksi parantaa tehostamalla prosesseja ja toimintoja. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–74.)

Suomalan ym. (2001, 55–56) esittämä uusklassinen teoreettinen malli tarjoaa neljä tapaa kannattavuuden kasvattamiseen. Nämä tavat ovat optimaalisen myyntivolyymin tavoittelu, tuottokäyrään vaikuttaminen, kiinteiden kustannusten leikkaaminen ja kustannustehokkuuden kasvattaminen monipuolisesti eri toiminnoissa. Nämä tavat eivät ole vaihtoehtoisia toimintatapoja, vaan niitä voi hyödyntää samanaikaisesti. (Suomala ym. 2001, 55–56; Jormakka ym. 2005, 157.) Kirjassaan *Budgeting basics and beyond* Shim ym. (2011, 80) antavat listan asioista, joilla voidaan voittojen kautta vaikuttaa kannattavuuteen:

- toimintojen suorittaminen minimaalisella henkilöstöllä
- liikekustannusten minimointi korvaamalla ihmisten tekemä työ robotiikalla ja automaatiolla
- ostaminen liisauksen sijaan, jos se on kustannusten kannalta kannattavampaa
- tutkimukseen ja tuotekehitykseen sijoittaminen, mikäli se on aiemmin ollut taloudellisesti kannattavaa
- ajan tasalla pysyminen
- huipputeknologian käyttäminen
- vastattavien tuottaminen itse, mikäli se on tehtävissä
- turhien toimintojen ja byrokratian karsiminen
- olemassa olevien resurssien tehokas hyödyntäminen
- tuotteen ja/tai palvelun luotettavuuden parantaminen
- toiminnan laajentaminen kattamaan laajempaa potentiaalia
- suhteiden parantaminen tavaran toimittajiin, jotta voidaan neuvotella kannattavampia hintoja
- uusien työntekijöiden osaamisen seulonta
- vakuutusten käyttäminen liiketoiminnan häiriöiltä suojautumiseen.

Kaikkiin resursseihin ei voi vaikuttaa lyhyellä aikavälillä. Kannattavuuden voidaan katsoa olevan parhaimmillaan, kun käsillä olevista resursseista otetaan kaikki hyöty. Optimaalisen myyntivolyymin saavuttaminen on keino hyödyntää olemassa olevien resurssien kapasiteettia. (Suomala ym. 2001, 58.) Kirjassa *Laskentatoimi johtamisen tukena* (Suomala ym. 2001, 58) annetaan esimerkki: ” Jos esimerkiksi vaateketju pyrkii kehittämään kannattavuuttaan,

se ei yleensä ensimmäiseksi karsi olemassa olevaa myymäläverkostoa, vaan pyrkii mainonnan ja esillepanon avulla lisäämään myyntiä olemassa olevassa myymäläverkostossaan.” Optimaalisen myyntivolyymien saavuttaminen edellyttää perinteisesti myynnin kasvattamista. Myyntiä voidaan lisätä muun muassa kohdistamalla markkinointia tarkemmin segmentoinnin avulla tai laajentamalla uusille markkinoille. (Alhola & Lauslahti 2000, 72.)

Toinen tapa tarkastella kannattavuutta on tuottojen kautta. Tuottokäyrän muotoon vaikuttaminen on yksi keino kasvattaa kannattavuutta. Tämä kannattavuusvaikuttamisen keino pyrkii vaikuttamaan kannattavuuteen hinnanasetannalla. Hinnanasetannassa yksi tärkeä tarkkailtava asia on markkinahinta. Markkinahinta antaa karkean suunnan hinnalle. (Suomala ym. 2001, 56–58.)

Hintaa asettaessa on oltava tarkkana, sillä hintamuutokset voivat vaikuttaa tuotteen tai palvelun kysyntään tai menekkiin. Hinnan ja kysynnän vuorovaikutusta mietittäessä on kiinnitettävä huomiota nykyiseen kysyntään ja markkinoiden kilpailutilanteeseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 73.) Hinnan vaikutuksesta kysyntään käytetään termiä hintajousto. Kysyntä pääsääntöisesti alenee hinnan noustessa. Tällöin puhutaan negatiivisesta hintajoustosta. (Bergström & Leppänen 2009, 79.) Liikkumavaraa hintaan tuovat myytävän tavaran tai palvelun ominaisuudet ja tavaran tai yrityksen brändi. Hintaa muuttamalla siirretään tuottokäyrää ja vaikutetaan täten rajakustannusten ja -tuottojen leikkauspisteeseen muuttaen optimaalista myyntivolyymiä. Tällöin toiminta on rahallisesti kannattavaa, vaikka kaikista resursseista ei otetakaan täyttä hyötyä irti. (Suomala ym. 2001, 56–58.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa leikkaamalla sen kiinteitä kustannuksia. Kiinteitä resursseja yrityksissä ovat muun muassa tehtaat, koneet ja hallinnon henkilöstö. (Suomala ym. 2001, 58–59.) Kiinteitä kustannuksia voidaan leikata tehostamalla toimintaa. Hallinto on yksi esimerkki, jossa on turhia kustannuksia. Liiketoiminnan ei tarvitse kärsiä kiinteiden kustannusten leikkaamisesta. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–73.) Leikkaamalla kiinteitä kustannuksia vaikutetaan tuotettujen suoritteiden keskimääräisiin kustannuksiin niin, että ne pienenevät. Kiinteiden kustannusten alentaminen ei juurikaan vaikuta optimaaliseen tuotantotasoon, koska rajakustannukset ovat luonteeltaan

yleensä muuttuvia kustannuksia. Sen sijaan kiinteiden kustannusten alentaminen vaikuttaa kannattavuusoptimissa kannattavuuden tasoon. Yritys voi kiinteitä kustannuksia leikkaamalla saada samalla volyyymillä samat tuotot, mutta pienemmin kokonaiskustannuksin. Tällä tavoin yrityksen kannattavuus paranee. (Suomala ym. 2001, 58–59.)

Viimeinen Suomalain ym. (2001, 59) mainitsema kannattavuuden parantamisen keino on kustannustehokkuuden parantaminen monipuolisesti eri toiminnoissa. Tällä toimella voidaan vaikuttaa optimaaliseen volyymiin ja muuttaa optimikohdassa saatavaa tulosta. Kustannustehokkuuteen voidaan vaikuttaa tuottavuuskehityksen parannuksella. Tuottavuuskehityksen parannuksella pyritään myönteisempään tuotos-panossuhteeseen. Tarkoituksena on saada samoilla tai pienemmillä panoksilla samaa tai suurempaa tuotosta. Parannusten on tarkoitus näkyä parempina tuottoina ja/tai parempina alhaisempina kustannuksina. Esimerkiksi laiteinvestoinnit, kuten automaation kasvattaminen tai koulutusinvestoinnit, ovat tapoja vaikuttaa positiivisesti tuotos-panossuhteeseen. Keinoja tuottojen kasvattamiseen tai kustannusten laskemiseen ovat puolestaan resursseista maksettavien hintojen pienentäminen, esimerkkeinä raaka-aineiden pienemmät kilohinnat tai alhaisempi työstä maksettava hinta. (Suomala ym. 2001, 58.)

4. RAHOITUS

Opinnäytetyön vallitsevan teeman mukaisesti tässä luvussa käsiteltäviä asioita tarkastellaan ensisijaisesti liiketalouden ja yritystoiminnan käynnistämisen näkökulmasta. Luvussa omaa pääomaa tarkastellaan osakeyhtiön kautta, koska se toimii kirjallisuudessa usein esimerkkinä. Oman pääoman rooli vaihtelee hieman eri yhtiömuodoissa (Holmström 2007, 187).

Aloittavalla yrityksellä ja pitkään toimineella yrityksellä on erilaisia rahoitustarpeita. Aloittavan yrityksen on suunniteltava rahoitustaan pääomarahoituksen varaan, sillä se ei voi liiketoiminnan käynnistyessä turvautua tulorahoitukseen. Pitkään toimineen yrityksen on suunniteltava liiketoimintaansa niin, että se voi selviytyä kuluista tulorahoituksen avulla. (Eklund & Kekkonen 2014, 128–129.)

4.1. Rahoitusmarkkinat

Yritykset tarvitset yritystoimintaan resursseja. Yksi olennaisimpia resursseja yritystoiminnan kannalta on raha. Raha toimii vaihdon välineenä, arvon mitana ja arvon säilyttäjänä. (Leppiniemi 2009, 105.) Ilman kassavirtaa yritys ei voi hoitaa juoksevia kulujaan tai hankkia yritystoiminnan kannalta muita olennaisia resursseja (Laitinen & Laitinen 2014, 124). Rahoitusmarkkinoilta yritykset voivat hankkia rahaa myymällä osakkeita ja lainaamalla muilta rahaa (Niskanen & Niskanen 2016, 22).

Leppiniemi (2009, 73) kertoo kirjassaan Rahoitus, että rahoitusmarkkinoita on useita. Ne voivat linkittyä toisiinsa esimerkiksi sijoittajien kautta, tai ne voivat olla toisistaan riippumattomia markkinoille pääsyn esteiden takia. Rahoitusmarkkinoista ja niiden toiminnasta on monia teorioita. Teoriat perustuvat lähtöoletuksiin, jotka antavat rahoitusmarkkinoista osittain todellisen kuvan. Teoriat voivat olla toisiaan täydentäviä tai toisilleen vaihtoehtoisia, mutta niistä on hyötyä myös yksittäisten asioiden tarkastelussa. Teoriat kuvaavat enemmän rahoitusmarkkinoiden tiettyjä osia kuin kokonaisuutta. (Leppiniemi 2009, 105–107.)

Niskasen ja Niskasen (2016, 22) mukaan rahoitusmarkkinoita voidaan tarkastella kahdella tavalla. On ensisijaiset markkinat ja toissijaiset markkinat. Ensisijaisilla markkinoilla yritys on itse mukana rahoituskaupan osapuolena. Näillä markkinoilla raha tulee suoraan yrityksen kassaan. Toissijaisilla markkinoilla sijoittajat ja muut tahot kuin yritys operoivat niin, että yritys ei ole mukana kaupankäynnin osapuolena. (Niskanen & Niskanen 2016, 22; Leppiniemi 2009, 119.) Niskanen ja Niskanen (2016, 22) antavat tästä esimerkin: ”Esimerkiksi sijoittaja voi ostaa pörssistä tietyn määrän Kesko Oyj:n osakkeita. Tällöin sijoittajan maksama kauppasumma ei päädy Keskon kassaan, vaan jollekulle toiselle sijoittajalle, joka haluaa myydä omistamansa Keskon osakkeet.”

Rahamarkkinoilla toimivat siis rahoitusta hankkivat tahot ja rahoitusta tarjoavat tahot. Näiden tahojen välissä toimii vielä kolmas taho eli rahoitusmarkkinoiden välittäjät. Välittäjät keräävät varoja ja sijoittavat niitä. Tärkeimmiksi välittäjiksi

katsotaan pankit, vakuutusyhtiöt ja erityisluottolaitokset. (Niskanen & Niskanen 2016, 22.) Välittäjät toimivat pörssissä niin, että he tekevät kauppaa ostajien ja myyjien lukuun. Välittäjätoiminta on lainsäädännöllä ohjattua. (Leppiniemi 2009, 120.)

Rahoitusmarkkinoilla on tarjolla monta tapaa hankkia rahoitusta ja sijoittaa rahaa. Yksi tapa tarkastella yrityksen vierasta pääomaa on lyhytaikaisen ja pitkäaikaisen pääoman kautta. (Yritystutkimus ry 2017, 69; Leppiniemi 2009, 73.) Samaa jakoa voidaan tehdä rahoitusmarkkinoilla (Leppiniemi 2009, 73). Niskanen ja Niskanen (2016, 22) jakavat rahoitusmarkkinat pääomamarkkinoihin ja rahamarkkinoihin. Pääomamarkkinoista puhutaan, kun käydään kauppaa pitkäaikaisesta rahoituksesta. Rahamarkkinoista taas puhutaan, jos rahoitus on lyhytaikaista. Rahoitus katsotaan pitkäaikaiseksi, kun se kestää pidempään kuin vuoden. Muuten rahoitus on lyhytaikainen. (Niskanen & Niskanen 2016, 22; Leppiniemi 2009, 73.)

4.2. Rahoitussuunnitelma ja rahoitusbudjetti

Tässä luvussa käsitellään asioita, joita pitää ottaa huomioon rahoitussuunnitelmaa ja rahoitusbudjettia tehtäessä. Käytössä on sekä termi rahoitussuunnittelu että rahoitussuunnitelma. Rahoitussuunnittelun tehtävä on synnyttää rahoitussuunnitelma.

Yritystoiminnan kaikki toimet ovat tavalla tai toisella sidoksissa rahaan (Niskanen & Niskanen 2016, 8). Rahoitussuunnitelman avulla voidaan vastata seuraaviin kysymyksiin: Paljonko rahaa tarvitaan? Mistä rahaa saa ja kuinka paljon se maksaa? Millainen on rahoituksen rakenne; mikä on oman ja vieraan pääoman suhde? (Yrittäjät s.a. c.)

”Rahoitussuunnittelun viisi keskeisintä osa-aluetta ovat

- 1) Investointien suunnittelu
- 2) Liikepääoman suunnittelu
- 3) Tulorahoituksen ennakointi
- 4) Pääomarahoituksen suunnittelu

5) Tulorahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyviä tilinpäätös- ja verosuunnittelu” (Leppiniemi 2009, 13.)

Alkava yritys tarvitsee rahoitusta, jotta se voi selviytyä liiketoiminnasta ja sen aloittamisesta aiheutuneista kustannuksista. Rahoitustarvetta on osattava ennustaa, sillä alkavalle yritykselle tulee hoidettavaksi kuluja ennen kuin liiketoiminta synnyttää tuloja. (Koski & Virtanen 2005, 67–68.) Rahoitustarvetta laskettaessa täytyy miettiä yrityksen käyttöomaisuusinvestointeja ja käyttöpääoman tarvetta (Niskanen & Niskanen 2016, 349).

Käyttöomaisuusinvestoinnit ovat pitkäaikaisia investointeja (Koski & Virtanen 2005, 68). Käyttöomaisuuden voidaan katsoa olevan omaisuutta, joka tuottaa tuloja useamman vuoden ajan (Holmström 2007, 132). Käyttöomaisuusinvestoinneilla rahoitetaan muun muassa toimitiloja, koneita, laitteita, kalustoa ja kuljetusvälineitä sekä irtaimistoa ja sisustustarvikkeita. Yrityksen täytyy myös kattaa kustannuksia, jotka aiheutuvat aineettomista asioista. Perustettaessa yritystä täytyy aineettomiksi kustannuksiksi huomioida ainakin perustamiskustannukset, vakuutukset, markkinaselvitykset, liiketoimintasuunnitelman laatiminen sekä markkinointimateriaalien tuottaminen ja muut palvelut. (Koski & Virtanen 2005, 68–69.)

Yrityksellä on pitkäaikaisten investointien lisäksi juoksevia kustannuksia (Koski & Virtanen 2005, 69). Näistä käytetään käsitettä käyttöpääoma (Holmström 2007, 133). Käyttöpääoma rahoitetaan lyhytaikaisella omalla tai vieralla pääomalla. Rahoitustarve syntyy yritystoiminnan ylläpidosta. Katettavia kustannuksia syntyy muun muassa hallinnosta, raaka-aineista, palkoista, tarvikkehankinnoista, toimitiloista ja varastoinnista. (Eklund & Kekkonen 2014, 128–129; Koski & Virtanen 2005, 69–70.) Rahoitustarvetta arvioidessa täytyy myös ottaa huomioon, että varasto ja myyntisaamiset sitovat käyttöpääomaa. Sitoutunutta käyttöpääomaa ei voida käyttää kustannusten kattamiseen, ja siten se täytyy korvata muualta saatavalla pääomalla. Tämän sidottua käyttöpääomaa korvaavan pääoman aiheuttamat pääomakustannukset on syytä huomioida rahoitussuunnitelmaa tehtäessä. (Koski & Virtanen 2005, 69–70.)

Yrityksen rahoitustarvetta ennustetaan sekä hyödykkeisiin kohdistuvien investointien että käyttöpääoman tasolta. Hyödykkeiden rahoitustarpeen ennustaminen on yleensä helppoa. Käyttöpääoman tarpeen ennustaminen on puolestaan vaikeampaa, koska siihen vaikuttaa usein yrityksen ulkopuolisia tekijöitä. (Niskanen & Niskanen 2016, 349.)

Rahoitusbudjetin tehtävä on ennakoida ja seurata rahankäyttöä ja rahanlähteitä. Rahoitusta budjetoitaessa on tarkoitus huolehtia rahan riittävydestä koko budjettikauden toimintoja ja operaatioita varten sekä varmistaa rahan tuottavuus. (Leppiniemi 2009, 43; Alhola & Lauslahti 2000, 295.) Rahoitusbudjetti on usein kassavirtalaskelman muotoinen (Suomala ym. 2011, 184). Budjettia käytetään myös tavoitteiden asettamisessa ja toiminnan seuraamisessa (Leppiniemi 2009, 43). Riistama ja Jyrkkiö kertovat, että vaikka budjetit ovat usein rahamääräisiä, voivat ne myös olla määrällisesti ilmaistuja (Riistama & Jyrkkiö 1999, Leppiniemi 2009, 43 mukaan).

Budjetit ja budjetointi kuuluvat yritysten suunnitelujärjestelmiin. Yrityksen toimintaa ja täten myös budjettia voidaan tarkastella kolmella tavalla. Erilaisia lähestymistapoja suunnitteluun ovat strateginen suunnittelu, taktinen suunnittelu ja operatiivinen suunnittelu. (Leppiniemi 2009, 43.) Alholan ja Lauslahden (2000, 295–298) mukaan rahoitusbudjetti rakentuu laskelmista, joissa ovat myyntituotot, ostot, investoinnit, palkat, verot ja muut erät.

4.3. Yrityksen rahoitusvaihtoehdot

Yritykset voivat saada rahoitusta eli pääomaa kahdella eri tavalla. Liiketoiminnan aikaansaamasta sisään tulevasta rahavirrasta käytetään termiä tulorahoitus. Tulorahoituksen lisäksi yritykset voivat saada rahoitusta pääomarahoituksen kautta. Vaikka on olemassa kaksi tapaa saada pääomaa yritykseen, on yrityksen pidemmän päälle saatava rahoituksensa pääosin tulorahoituksesta. Aloittavan yrityksen on hankittava rahoitusta ensin pääomarahoituksena. Liiketoiminnan käynnistyessä yrityksen on selviydyttävä kuluista ennen tulorahoituksen käynnistymistä. (Eklund & Kekkonen 2014, 128–129.)

Yrityksen pääoma jakautuu karkeimmillaan omaan ja vieraaseen pääomaan. Oman ja vieraan pääoman lisäksi on olemassa rahoitusmuotoja, jotka asettuvat tietyiltä ominaisuuksiltaan näiden väliin. Näistä rahoitusmuodoista käytetään termiä välirahoitus. (Leppiniemi 2009, 71.)

Oma pääoma

Oma pääoma on sellainen pääoma, joka on tullut yritykseen omistajalta (Holmström 2007, 187) tai joka on yrityksen tuottamaa (Leppiniemi 2009, 71). Yrityksen itse tuottamaa omaa pääomaa kutsutaan myös tulorahoitukseksi (Eklund & Kekkonen 2014, 128–129). Oma pääoma jaetaan sidottuun ja vapaaseen omaan pääomaan (Yrittäjät s.a. b).

Osakeyhtiössä omistajalla on rajattu vastuu yhtiön sitoumuksista. Tämän takia pyritään lainsäädännöllä varmistamaan, että yrityksessä säilyy tietty vähimmäispääoma. Rajatun vastuun takia tietyt osat omasta pääomasta ovat sidottuja. (Leppiniemi 2009, 76.)

Leppiniemen (2009, 74) mukaan oma pääoma muodostuu sijoitetusta omasta pääomasta ja sisäisesti aikaansaadusta omasta pääomasta. Sisäisesti aikaansaatu oma pääoma muodostuu puolestaan tulorahoituksesta ja hallussapitovoitoista (Leppiniemi 2009, 74). Oman pääoman rooli vaihtelee yritysmuodon mukaan (Holmström 2007, 187), mutta sillä on joka tapauksessa etuja vieraaseen pääomaan verrattuna, kuten korottomuus ja lyhentämisen vapaaehtoisuus (Meretniemi & Ylönen 2008, 78). Yhtiömuodosta huolimatta voidaan katsoa oman pääoman olevan lähtökohtaisesti omistajan rahoituspanos (Leppiniemi 2009, 74).

Sijoitettu oma pääoma on joko sidottua tai vapaata. Osakeyhtiössä on oltava omana pääomana vähimmäismäärä osakepääomaa. Muuten osakeyhtiössä omaa pääomaa voidaan laajasti sijoittaa vapaaseen omaan pääomaan. Omaa pääomaa voidaan sijoittaa vapaan oman pääoman rahastoon vastikkeetta tai osakevastiketta vastaan. (Mähönen & Villa, 76.) Osakeyhtiössä sidottua omaa pääomaa ovat osakeyhtiölain mukaan osakepääoma, arvonkorotusrahasto, käyvän arvon rahasto, uudelleenarvostusrahasto sekä vanhan osakeyhtiölain

mukaiset ylikurssirahasto ja vararahasto. Kaikki vapaa oma pääoma ei kuitenkaan ole aina jaettavissa olevaa vapaata omaa pääomaa. Vapaan oman pääoman jaosta voidaan säätää osakeyhtiön yhtiöjärjestyksestä. Vapaata omaa pääomaa voidaan olla jakamatta, jos sen jakaminen tekisi yhtiön maksukyvyttömäksi. (Leppiniemi 2009, 81.)

Vieras pääoma

Oman pääoma lisäksi yrityksessä voi olla vierasta pääomaa. Vieraan pääoman voi yksinkertaisimmillaan nimittää rahoitukseksi, jota ulkopuoliset sijoittavat yritykseen. Vierasta pääomaa luonnehtii takaisinmaksuvelvollisuus. (Tilastokeskus s.a.)

Leppiniemi (2009, 84) jakaa vieraan pääoman tilimuotoiseen vieraaseen pääomaan ja markkinaperusteiseen vieraaseen pääomaan. Tilimuotoinen vieras pääoma on sellainen lainarahoitus, jossa velkoja ei vaihdu. Markkinaperusteisen vieraan pääoman velkoja voi muuttua, koska laina on nimensä mukaan markkinaperusteinen ja jälkimarkkinakelpoinen. (Leppiniemi 2009, 84.)

Tilimuotoinen vieras pääoma on yleensä joko pankki- tai vakuutusyhtiölainaa (Holmström 2007, 310–311). Näitä lainoja yhdistää korollisuus ja vakuudellisuus. Pankki- ja vakuutusyhtiölainojen lisäksi luottolaitosten myöntämät luotot ovat yleinen vieraan pääoman muoto. (Leppiniemi 2009, 84–85.)

Luottosuhteelle ominaista on, että luottoa voidaan myöntää myös ilman vakuutta. Tällöin luotonantaja on tutkinut luotonsaajan luotettavuutta ja vakautta selvityksen avulla. Vaihtoehtoisesti jatkuneen yhteistyön myötä luotonantajalle on muodostunut kuva luotonsaajan vakaudesta ja luotettavuudesta. (Leppiniemi 2009, 84–85.) Kassavaihteluiden tasaamiseksi pankit voivat myöntää yrityksille luottotilejä. Luottotilin hyviä puolia kassavaihteluiden erojen tasaamisen lisäksi ovat niiden helppokäyttöisyys ja vähäinen byrokratia luottoa tarvittaessa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 78.) Luotot myönnetään kotimaanrahana tai valuuttamuotoisena. Valuuttamääräisiin luottoihin turvaudutaan, kun on tarkoitus suojautua toiminnan aiheuttamilta valuuttamääräisten velkojen seurauksilta. Tämä perustuu siihen, että talouden luonteen takia eri valuutoilla on eri korot. (Leppiniemi 2009, 84–85.)

Pankkilaina on perinteinen laina, jossa pankki lainaa rahaa vakuutta ja korkoja vastaan. Vakuuden laadulla on vaikutus pankkilainan hintaan. (Leppiniemi 2009, 84–85.) Ilman vakuutta lainan korot voivat nousta. Pankkilainan maksuaika on yhdestä viiteen vuotta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 78.)

Vakuutusyhtiölaina eroaa pankkilainasta siten, että lainan myöntäjä ei ole pankki. Vakuutusyhtiölainat perustuvat joko vakuutusyhtiöiden sijoitustoimintaan tai lainansaajan vakuutusmaksujen takaisinlainaukseen. Näille lainoille vakuutusyhtiöt haluavat vakuuksia, jotka usein ovat pankkitakaus tai kiinteistökiinnitys. (Leppiniemi 2009, 84–85; Niskanen & Niskanen 2016, 28–29.) Rahoituksen kannalta vakuutusyhtiöiden toiminnan sanotaankin olevan hyvin samanlaista kuin pankeilla (Meretniemi & Ylönen 2008, 78). Vakuutusyhtiölainat ovat pitkäaikaista vierasta pääomaa, jonka takaisinmaksuaika vaihtelee tavallisesti yhdestä vuodesta kymmeneen vuoteen (Leppiniemi 2009, 84–85).

Korot ovat tilimuotoisen vieraan pääoman ominainen piirre (Laitinen & Laitinen 2004, 118). Sopimuksella voidaan sopia korko joko kiinteäksi tai vaihtuvaksi. Korko muodostuu viitekorosta ja korkomarginaalista. Yleisesti käytössä olevia viitekorkoja ovat muun muassa Euribor sekä prime- ja peruskorko. (Leppiniemi 2009, 91–92.) Euribor on eurooppalaisten pankkien välisessä kaupankäynnissä käytetty korko. Primekorot ovat yksittäisten pankkien omia korkoja, jotka seuraavat pitkälti Euriboria. (Knüpfer & Puttonen 2014, 55–56.) Peruskoron määrää Suomen valtiovarainministeriö, ja se perustuu Euriborin kolmen kuluneen kalenterikuukauden 12 kuukauden Euribor-korkojen keskiarvoon (Valtiovarainministeriö s.a).

Välirahoitus

Rahoituksen jakaminen omaan ja vieraaseen pääomaan ei ole aina selkeää. Välirahoitus on rahoitusmuoto, jolla on piirteitä sekä omasta että vieraasta pääomasta. (Niskanen & Niskanen 2016, 22.) Kun rahoitusta ei voi selkeästi määrittellä omaksi tai vieraaksi pääomaksi, määritellään se välirahoitukseksi. Välirahoituksesta käytetään myös termejä hybridi ja mezzanine-instrumentti. (Leppiniemi 2009, 101.)

Välirahoitukseksi lasketaan muun muassa seuraavat rahoitusmuodot: vaihtovelkakirjat, optiolainat, pääomalainat, äänivallattomat osakkeet, debentuurilainat ja voitto-osuuslainat (Leppiniemi 2009, 101; Niskanen & Niskanen 2016, 22). Kirjanpito ei kuitenkaan tunne välirahoituksen käsitettä, ja siksi edellä mainitut rahoitusmuodot on jaettava kirjanpidossa vieraaseen pääomaan ja omaan pääomaan. Vierasta pääomaa ovat vaihtovelkakirjat, optiolainat, pääomalainat, debentuurilainat ja voitto-osuuslainat. Äänivallattomat osakkeet ovat kirjanpidossa omaa pääomaa. (Leppiniemi 2009, 101.)

4.4. Rahoitusriskit

Yrityksen ulkopuolelta tulevaan rahoitukseen liittyy aina riskejä (Holmström 2007, 227). Rahoitusmarkkinoiden käyttäytymistä on vaikea ennustaa, ja rahoitusinstrumenttien nopeat hinnannuutokset ovat joskus suuria. Nopeat muutokset ja ennustettavuuden vaikeus luovat rahoitukseen riskejä. (Niskanen & Niskanen 2016, 234.)

Rahoitusriskit voidaan jakaa kolmeen luokkaan. On maksuvalmiusriskejä, luottoriskejä ja markkinariskejä. (Niskanen & Niskanen 2016, 235; Kasanen ym. 1997, 27.) Niskanen ja Niskanen (2016, 235) esittävät kolmijaon, jossa on maksuvalmiusriskit, luottoriskit ja markkinoiden hintariskit. Siitä huolimatta, että riskit ovat jaettavissa eri ryhmiin, ne kuitenkin vaikuttavat toisiinsa eivätkä ole toisistaan erillisiä ilmiöitä. Markkinariskit ovat laaja joukko riskejä, jotka jakautuvat seuraaviin ryhmiin: osakesijoitusten hintariski, korkoriski, valuuttariski ja hyödykehintariski. (Niskanen & Niskanen 2016, 235; Kasanen ym. 1997, 27.)

Maksuvalmiusriskit eli likviditeettiriskit liittyvät yrityksen kykyyn hoitaa ulos meneviä rahavirtoja. Yrityksellä voi olla vaikeuksia, jos sillä on käytettävissään joko liian vähän likvidejä varoja tai sen muut rahoitusmahdollisuudet eivät riitä kattamaan menoja (Niskanen & Niskanen 2016, 235). Yritys, joka kamppailee maksuvalmiuden kanssa, voi joutua lopettamaan toimintansa maksukyvyttömyyden vuoksi. Maksuvalmiusriskejä voidaan hallita suunnittelemalla ja määrittelemällä kassavirtoja, tutkimalla niihin liittyviä riskejä ja varautumalla maksuvalmiusvarannolla. (Kasanen ym. 1997, 27–28.)

Luottoriskit liittyvät useimmiten yrityksen asiakkailleen antamaan luottoon. Luotto annetaan asiakkaille maksuaikana ja näkyy yrityksessä myyntisaamisena. Muita luottoriskejä saattaa tulla vastaan sijoitettaessa muiden yritysten velkainstrumentteihin tai käytettäessä johdannaisinstrumentteja. (Niskanen & Niskanen 2016, 235; Kasanen ym. 1997, 27.)

Viimeinen Niskasen ja Niskasen (2016, 235) jaon mukainen rahoitusriskiryhmä on markkinoiden hintariskit. Hintariskit syntyvät, kun markkinoilla hinnoiteltavien hyödykkeiden hinnat muuttuvat (Niskanen & Niskanen 2016, 235). Esimerkeiksi tällaisista hyödykkeistä Niskanen ja Niskanen (2016, 235) mainitsevat valuutat, korkoinstrumentit ja osakkeet. Muidenkin hyödykkeiden hinnanmuutokset on mahdollista määritellä markkinoiden hintariskeihin kuuluviksi (Niskanen & Niskanen 2016, 235). Vaikka hyödykkeiden hintariskit poikkeavat rahoitusriskeistä, luetaan ne usein rahoituksen markkinariskeihin näiden molempien riskiryhmien suojautumisstrategioiden samankaltaisuuden takia (Kasanen ym. 1997, 29).

Yritykset voivat tietyin keinoin minimoida edellä mainittuja hintariskejä. Riskejä voidaan vähentää suojautumisella, vakuuttamisella ja hajauttamisella. Termiinit ja futuurit ovat esimerkki-instrumentteja suojautumiseen. Suojautumiseen kuuluu, että sekä riskit että mahdollisuudet voittoihin pienentyvät. Vakuuttamisella riskit siirretään toiselle taholle maksamalla rahaa tälle riskin ottamisesta. Vähennettäessä riskejä vakuuttamisella säilytetään mahdollisuus voittoihin. (Niskanen & Niskanen 2016, 235.)

5. TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämän työn toimeksiantajana toimii ryhmä, jolla on toiveenaan perustaa pieni yritys panimoalalle. Edellä mainitulla ryhmällä on tämän työn kirjoittamisen hetkellä hallussaan jo jonkin verran laitteita, osaamista ja tiloja panimoalalla toimimiseen, mutta aiempaa kokemusta panimoalan yrittäjyydestä ei ole. Toimeksiantajan toiveisiin liittyy selvitys nykyisten resurssien riittävydestä alalla toimimiseen ja kannattavan yritystoiminnan käynnistämiseen. Yritystoiminnan käynnistämistä varten tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa.

Toimeksiantajana toimiva ryhmä toimi toimeksiannon aikaan itäisessä Suomessa. Tästä johtuen tilat ja laitteet sijaitsevat myös kyseisellä alueella. Tilat ovat kirjoittamishetkellä hieman keskeneräiset, mistä on osittain lähtenyt toive selvittää, mitä muun muassa tiloilta vaaditaan, jotta toiminta panimoalalla olisi mahdollista. Käytössä oleva laitteisto on todettu käytännössä riittävän panimoalan tuotteiden tuottamiseen, mutta niiden soveltuvuus liiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä on synnyttänyt toimeksiantoon johtaneita kysymyksiä.

Toimeksiantajaryhmällä on vuosien kokemus panimoalan tuotteiden tuottamisesta omaan henkilökohtaiseen käyttöönsä. Kokemusta on niin paljon, että sillä on päästy eräässä valtakunnallisessa kilpailussa oman juomaluokkansa kymmenen parhaan joukkoon. Toimeksiantajaryhmässä on myös kokemusta panimoalallakin käytössä olevien raaka-aineiden tuotannosta. Ryhmän muu osaaminen jätetään anonyymiyden suojelemiseksi pois tästä työstä.

Suomen panimoala on kokenut 2010-luvulla isoja muutoksia. Alalle on tullut kymmeniä uusia pienpanimoita lyhyen ajan sisään. Pienpanimoksi katsotaan panimo, jossa tuotetaan vuodessa enintään viisitoista miljoonaa litraa olutta (Laki alkoholi- ja alkoholijuomaverosta 29.12.1994/1471). Suomessa on tämän työn kirjoittamishetkellä 118 yritystä, joilla on lupa valmistaa olutta (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2019) ja 69 pienpanimoa, jotka ovat pienpanimoliiton jäseniä (Pienpanimoliitto s.a.).

Panimoliiton (2017b) mukaan panimoalalla oli vuonna 2017 lähes 1700 työpaikkaa. Panimoala työllisti samana vuonna välillisesti lähes 26 000 henkeä (Panimoliitto 2017c). Pienpanimoliiton jäsenten pienpanimoissa työpaikkoja on noin 250 (Pienpanimoliitto s.a.). Panimoliiton jäsenet myivät Suomessa 379 959 000 litraa olutta vuonna 2017 (Panimoliitto 2017a).

6. TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINESTO

Tässä luvussa kerrotaan työssä käytetystä tutkimusmenetelmästä sekä aineiston hankinnasta ja sen analysoinnista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena

eli laadullisena tutkimuksena. Luvun viitekehys muodostuu laadulliseen tutkimukseen liittyvästä kirjallisuudesta. Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla ja valmiisiin aineistoihin, dokumentteihin ja lakiteksteihin perehtymällä. Kerätyn tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin menetelminä käytettiin sisällyksenalyysia ja teemoittelua sekä valmiisiin aineistoihin pohjautuvaa dokumenttien analyysiä.

6.1. Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma. Tutkimusongelma määrittelee, millaiseen tutkimusasetelmaan päädytään, millaista aineistoa kerätään ja millaisin menetelmin. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 13–15.) Tutkimus voi sisältää monia tutkimusongelmia, jolloin yhdessä tutkimuksessa voidaan käyttää useampaa tutkimusmenetelmää (Hirsijärvi & Hurme 2011, 27).

Laadulliset tutkimusmenetelmät tunnetaan sekä pehmeinä että kvalitatiivisina menetelminä (Eskola & Suoranta 1998, 12). Laadullinen tutkimus keskittyy merkityksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Laadullisen tutkimuksen luonnetta voidaan kuvailla monella tavalla. Usein se määritellään vastakohtansa eli kvantitatiivisen tai määrällisen tutkimuksen kautta. Määrällinen tutkimus lähestyy käsillä olevaa aihetta numeraalisesti, kun taas laadullinen tutkimus keskittyy enemmän aineiston muotoon ja laatuun. (Eskola & Suoranta 1998, 12.) Pelkistetysti laadullinen aineisto tarkoittaa sellaista aineistoa, jonka ilmiö on tekstimuotoinen (Eskola & Suoranta 1998, 15).

Laadullinen tutkimus keskittyy usein hyvin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja perinpohjaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaankin lähes aina näytettä otoksen sijaan. (Eskola & Suoranta 1998, 15–18.) Tutkimusyksiköiden suuri joukko ei laadullisessa tutkimuksessa ole tarpeen (Alasuutari 2011, 39). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan tutkittavalle ilmiölle teoreettisesti pätevää tulkintaa. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että tiedonlähteet tuntevat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85.)

Laadullisen tutkimuksen ydin on merkitystulkintojen tekeminen (Alasuutari 2011, 53). Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun tutkimuksen tarkoituksena on selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan tietoon tutkittavien omia havaintoja tilanteista. Menetelmä antaa mahdollisuuden huomioida tutkittavien menneisyyteen ja kehitykseen liittyviä tekijöitä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 27.) Aineiston tieteellisyyden kriteerinä toimii sen laatu ja kattavuus (Eskola & Suoranta 1998, 18). Keskeinen osa laadullista tutkimusta on aineiston tarkka rajaus, joka tehdään tutkimuksen teoreettista kattavuutta silmällä pitäen (Eskola & Suoranta 1998, 65).

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonhankinnan strategioita ovat tapaus-tutkimus eli *case study*, etnografia, fenomenografia, Grounded Theory ja toimintatutkimus (Metsämuuronen 2000, 16). Lähes kaikki laadullinen tutkimus on tapaus-tutkimusta (Sulkunen & Kekäläinen 1992, Eskola & Suoranta 1998, 66 mukaan). Tapauskohtaisessa tutkimuksessa perusteena ei käytetä tilastoja, vaan tietyn aineiston pätevyyttä valitun tutkimusongelman ratkaisussa. Tapaus-tutkimuksessa ilmiötä tutkitaan sen omassa ympäristössä. Tapaus-tutkimuksen avulla voidaan tutkia useita tapauksia, mutta yleensä tutkimus kohdistuu vain yhteen tapaukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 65.) Tutkittava tapaus voi olla lähes mitä vain, ja sitä pyritään tutkimuksen avulla ymmärtämään entistä syvällisemmin. Tapaus-tutkimuksen avulla kerätystä aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja ja jopa yleistyksiä, vaikka yleisesti ottaen tapaukset harvemmin ovat yleistettävissä. (Metsämuuronen 2000, 16–18.)

Tämän työn tutkimusongelmana on alustavan liiketoimintasuunnitelman laatiminen, minkä lisäksi tutkimuksen alaongelmiksi ovat muodostuneet yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnan rahoittaminen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä valikoitui työn tutkimusongelman perusteella, sillä työn tutkimusongelma on muodoltaan sellainen, että sitä voidaan lähestyä parhaiten laadullisen tutkimuksen keinoin.

Työn tutkimuksellisena lähestymistapana ja tutkimusstrategiana on käytetty tapaus-tutkimusta, sillä tutkittava kohde muodostaa yksittäisen tapauksen. Työn tarkoituksena oli laatia toimiva ja riittävän kattava liiketoimintasuunnitelma aloittavalle panimoalan yritykselle. Kyseinen yritys tulee todennäköisesti

toimimaan Itä-Suomen alueella. Tutkimuksen tulos on tapauskohtainen ja koskee vain tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Tulos ei ole yleistettävissä sellaisenaan, mutta sitä on kuitenkin mahdollista soveltaa vastaavanlaisiin tutkimusongelmiin sen tietyiltä osin. Tutkimuksessa tarvittavaa tietoa kerättiin panimoalan sekä yrittäjyyden asiantuntijoilta laadullisin menetelmin. Lisäksi työssä tarvittavaa hyödyllistä tietoa löytyi valmiista aineistoista ja dokumenteista.

6.2. Aineiston hankinta

Yleisimpiä menetelmiä laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja valmiisiin dokumentteihin perustuvan tiedon tutkiminen ja kerääminen. Eri aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai yhdistellen tutkimusongelman ja -resurssien mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä voidaan hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen aineiston keräämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Uuden aineiston keräämisen sijaan voi joissain tilanteissa olla kannattavampaa käyttää tutkimuksessaan jo olemassa olevaa, sekundaarista aineistoa. Valmiin aineiston käytöllä säästyneet resurssit voidaan hyödyntää myöhemmin esimerkiksi tulkintojen tekemisessä. (Eskola & Suoranta 1998, 118–119.) Valmis kirjallinen aineisto voidaan jakaa yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84). Valmiin aineiston käytössä tulee muistaa kiinnittää huomiota kriittisyyteen ja aineiston sopivuuteen kyseisen tutkimuksen aineistoksi (Metsämuuronen 2000, 46).

Haastattelu on yleisin laadullisen aineiston keräämiseen käytetty tapa. Haastattelemalla henkilöitä pyritään selvittämään, mitä he ajattelevat. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelu voi muistuttaa tavallista, spontaania keskustelua. Haastattelu kuitenkin eroaa tavallisesta keskustelusta siten, että haastattelulla on tietty päämäärä, ja sitä ohjaa tutkimuksen tavoite. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.) Tutkijan tarkoituksena on saada kuva haastateltavan ajatuksista ja käsityksistä sekä kokemuksista ja tunteista (Hirsijärvi & Hurme 2011, 41).

Yksinkertainen määritelmä haastattelulle on, että se on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle (Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelutilanteessa osallistujilla on tietynlaiset roolit. Haastateltavalla on tietoa, jota haastattelija yrittää selvittää. Haastattelija on tiedon kerääjän roolissa ja haastateltava tiedon antajan roolissa. Haastattelu syntyy tutkijan aloitteesta, ja tutkijan tehtävänä on ohjalla keskustelun kulkua, suunnata sitä tiettyihin teemoihin ja kannustaa haastateltavaa vastaamaan kysymyksiin. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 22–23.) Haastateltavan kannalta on tärkeää, että hän voi luottaa siihen, että hänen kertomiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, sillä molemmat osapuolet vaikuttavat siinä toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Haastattelutilanteessa haastateltavan elekieli auttaa ymmärtämään vastauksia ja niiden taustalla olevia motiiveja (Hirsijärvi & Hurme 2011, 34). Menetelmänä haastattelu on joustava, sillä haastattelija voi toistaa kysymyksensä, oikaista väärinymmärryksiä ja selventää ilmauksiaan sekä keskustella haastateltavan kanssa. Lisäksi haastattelukysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelutilanne voi kestää muutamasta minuutista useampaan päivään (Metsämuuronen 2000, 39).

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyyppiin kysymysten muotoilun kiinteyden ja haastattelijan roolin perusteella. Näitä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87.) Näiden lisäksi voidaan puhua vielä syvähaastattelusta (Hirsijärvi & Hurme 2011, 43–44). Haastattelutyyppi valitaan tutkimusongelman perusteella (Eskola & Suoranta 1998, 89).

Strukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös lomakehaastatteluksi. Siinä kysymysten muotoilu ja järjestys on sama kaikille osallistujille. Strukturoidussa haastattelussa on valmiit vastausvaihtoehdot erotuksena puolistrukturoituun haastatteluun, jossa valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole tarkasti muotoiltu tai järjestetty, mutta haastattelun aihepiirit on kuitenkin määrätty etukäteen. Aihepiirien laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Avoimessa haastattelussa aiheet pysyvät samana, mutta niitä kaikkia ei käsitellä jokaisen haastateltavan kanssa. Syvähaastattelulla tarkoitetaan usein sitä, kun saman haastateltavan kanssa tehdään enemmän kuin yksi avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1998, 87). Syvähaastattelulla voidaan tarkoittaa myös tilannetta, jossa aiheen käsittelyssä edetään syvälle (Hirsijärvi & Hurme 2011, 44) käsiteltävän aiheen ollessa suppea (Eskola & Suoranta 1998, 88).

Yksilöhaastattelun lisäksi tutkija voi järjestää ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää yksilöhaastattelun sijasta tai sen ohella. Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat saada toisistaan tukea. Ryhmähaastattelun avulla voidaan myös kerätä enemmän tietoa kuin yksilöhaastattelulla. Ryhmässä osallistujat voivat muistella yhdessä, herättää muistikuvia ja tukea ja rohkaista toisiaan. (Eskola & Suoranta 1998, 95.)

Tässä työssä aineiston hankinnan menetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja teemahaastattelua. Osa haastatteluista toteutettiin sähköpostin välityksellä ja osa paikan päällä haastatellen. Haastatteluiden lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin valmiista aineistoista ja dokumenteista. Työssä käsiteltävät valmiit aineistot muodostuvat muun muassa alan kirjallisuudesta ja lakiteksteistä.

Haastateltavia oli yhteensä viisi kappaletta. Työhön haastateltiin toimeksiantajaryhmän edustajaa, yritysneuvojaa Mikkelin Uusyrittäjäkeskuksesta sekä Itä-Suomen alueella toimivan panimon työntekijää, joka työskentelee yrityksessä nimikkeellä panimotyöntekijä. Lisäksi työhön haastateltiin eteläsavolaista kirjanpitäjää ja rakennusalan yrittäjää. Kaikista haastatteluista sovittiin etukäteen sähköpostin välityksellä. Haastattelukysymykset lähetettiin toimeksiantajaryhmän edustajalle, panimotyöntekijälle sekä kirjanpitäjälle ja rakennusalan yrittäjälle sähköpostitse, sillä se sopi kyseisille osallistujille parhaiten.

Mikkelin Uusyrittäjäkeskuksen haastattelutilanne toteutettiin vieraillemalla keskuksessa paikan päällä. Sähköpostitse toteutetut haastattelut kestivät muutamia arkipäiviä. Uusyrittäjäkeskuksessa järjestetyn haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia, ja se nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastattelun edetessä

syntyi lisäkysymyksiä, jotka koskivat EU:n myöntämää rahoitusta sekä suunnitellun yrityksen lopullisen tuotteen hinnoittelua ja verotusta. Kaikki tässä tutkimuksessa mukana olevat haastattelut toteutettiin tutkijoiden toimesta touku-kuussa 2019.

Haastattelukysymykset muotoiltiin niin, että ne tukisivat työn viitekehystä ja tutkimusongelmaa. Toimeksiantajaryhmän edustajan (liite 1), Mikkelin Uusyri-tykskeskuksen yritysneuvojan (liite 2) sekä panimon työntekijän (liite 3) haastattelukysymykset käsittelivät samankaltaisia teemoja, joita olivat muun muassa yrityksen perustaminen, yritystoiminnan rahoittaminen ja tarvittavien toimitilojen järjestäminen sekä itse panimoala ja alalla toimiminen. Toimeksiantajaryhmän edustaja osasi antaa hyödyllistä tietoa nimenomaan suunnitellun yrityksen näkökulmasta, panimotyöntekijä taas alalla toimimisen näkökulmasta ja yritysneuvoja yleisesti yrittäjyydestä ja sen haasteista.

Toimeksiantajaryhmän edustajan haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Muut haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, jotka sisälsivät avoimia kysymyksiä. Haastateltavien oli toivottavaa vastata kysymyksiin vapaamuotoisesti ja omin sanoin. Jokaiseen kysymykseen ei ollut pakko vastata, ja kysymyksiin sekä vastauksiin oli mahdollista pyytää tarkennusta.

Kirjanpitäjältä ja rakennusalan yrittäjältä pyydettiin hinta-arviot liiketoimintasuunnitelmassa ilmenneisiin rahoituskohteisiin. Kysymykset olivat haastateltaville henkilöille yksilöityjä ja koskivat yrityksen kirjanpidon järjestämistä sekä toimitilojen vaadittavaan kuntoon saattamista. Näihin kysymyksiin tarkoituksena oli saada mahdollisimman yksiselitteinen ja tarkka vastaus. Molemmat haastateltavat toimivat Etelä-Savon alueella, jolloin saadut hinta-arviot ovat käyttökelpoiset perustettavan yrityksen toimiessa Itä-Suomen alueella. Tarvetta lisäkysymyksille ei näiden haastatteluiden kohdalla ilmennyt.

Valmiita, tutkimuksen kannalta olennaisia dokumentteja löytyi useita. Tutkimukseen on kerätty tietoa muun muassa Suomen viranomaistahojen, kuten Valviran, verottajan, Eviran ja Finnveran verkkosivuilta sekä Finnveran kustantamasta liiketoimintasuunnitelman laatimisen työkirjasta Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma, 2001. Lisäksi tietoa on kerätty alkoholilaista ja elin-

tarvikelaista. Alakohtaista tietoa on hankittu panimoteollisuuden laitteiden valmistajien sekä myyjien, raaka-aineiden tuottajien sekä myyjien ja panimojen verkkosivuilta.

6.3. Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen vaikein vaihe on sen tuottaman aineiston analysointi. Aineiston keräämisen suhteen on olemassa paljon tietoa, mutta sen analysoimisesta on paljon vähemmän. Tästä huolimatta voidaan sanoa laadullisen aineiston analyysin tehtävän olevan aineiston tiivistäminen ja sen informaatioarvon kasvattaminen. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Analyysin voidaan ajatella olevan prosessi, joka alkaa aineiston kuvauksesta ja loppuu tulkintaan (Hirvijärvi & Hurme 2011, 136). Aineiston analyysin tehtävä ei ole vain kuvata aineistoa, vaan myös tuoda aineiston sisältämä informaatio sellaiseen muotoon, että se vastaa mahdollisuuksien puitteissa tutkimusongelmiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tutkijan pyrkimyksenä on saada aineistosta onnistuneita tulkintoja (Hirvijärvi & Hurme 2011, 151).

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella tavalla. Analyysitapaan vaikuttaa suuresti tehdyn tutkimuksen ala ja kerätyn aineiston luonne. Laadullista aineistoa voidaan analysoida kvantitatiivisilla analyysitekniikoilla, teemoittelulla, tyypittelyllä, sisällönerittelyllä ja diskursiivisilla analyysitekniikoilla sekä keskusteluanalyysinä. Nämä analysointitavat nojaavat oletukseen, että kieli on riittävä työkalu todellisuuden kuvaamiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 161.) Laadullisen aineiston analysointiin ei ole selkeää kaavaa, ja analyysin aikana tehdyt tulkinnat ja päätökset syntyvät aina analysoijan suhteesta kieleen ja sen tapaan rakentaa sosiaalista todellisuutta (Eskola & Suoranta 1998, 128).

Laadullisen aineiston analyysin ominaispiirteitä on muun muassa se, että analysointi voidaan aloittaa jo aineiston keruun yhteydessä. Tämä varhainen analyysi voi tietyissä aineistonhankintatavoissa vaikuttaa siihen, miten aineistoa kerätään. (Hirvijärvi & Hurme 2011, 136.) Haastatteluissa tämä näkyy niin, että kysymys-vastaus-haastatteluista on siirrytty enemmän keskustelunomaiseen aineistonhankintaan (Eskola & Suoranta 1998, 86).

Aineiston keräämisen, purkamisen ja teknisesti käsiteltävään muotoon saattamisen jälkeen ensimmäinen laadullisen analyysin vaihe on aineiston järjestäminen (Eskola & Suoranta 1998, 153). Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysiin on olemassa vain vähän standardoituja toimintatapoja, ja menetelmiä on vaikea laittaa paremmuusjärjestykseen (Hirvijärvi & Hurme 2011, 136). Valmiiden aineistojen ja dokumenttien analysoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi sisällönanalyysiä tai tapaustutkimuksen keinoja (Eskola & Suoranta 1998, 120).

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka avulla on mahdollista tehdä monenlaista tutkimusta sekä analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Menetelmällä pyritään saamaan tiivis ja yleispätevä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kuvaamalla aineiston sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103; 106). Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto johtopäätösten tekoa varten (Grönfors 1982, Tuomi & Sarajärvi 2009, 103 mukaan). Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97).

Laadullisen tutkimuksen analyysi tapahtuu lähellä aineistoa, ja aineisto säilyttää koko ajan sanallisen muotonsa (Hirvijärvi & Hurme 2011, 136). Haastattelun analyysi kannattaa tehdä mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. Aineisto on tällöin vielä tuoreena haastattelijan ja haastateltavan mielessä. Analyysin aikana esiin tulevat tarkentamis- ja täydentämistarpeet on helpompi tyydyttää, kun haastattelutilanteesta on kulunut vähemmän aikaa. Tietyissä tilanteissa analyysi kannattaa tehdä vasta, kun aineistoa on siihen riittävä määrä. (Hirvijärvi & Hurme 2011, 135.) Ennen analysointia haastatteluaineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi (Metsämuuronen 2000, 51).

Tässä työssä käytettävä aineisto tuli saattaa kirjalliseen muotoon, joten aineiston analysointi aloitettiin nauhoitetun aineiston litteroinnilla Word-tiedostoksi. Haastateltavan äänenpaino jätettiin litteroinnissa huomioimatta, sillä se ei ollut haastattelun sisällön kannalta merkityksellistä. Litteroinnin lisäksi muita esivalmisteluja ei tarvittu, sillä sähköpostin välityksellä toteutetut haastattelut ja valmiit aineistot olivat jo valmiiksi kirjallisessa muodossa. Nauhoitetun haastattelun analysointi suoritettiin heti haastattelutilanteen jälkeen, kun itse tilanne oli

vielä haastattelijoiden tuoreessa muistissa. Kerätyn aineiston analysointi suoritettiin toukokuussa 2019.

Aineiston analysointivaiheessa pyrittiin keskittymään tutkimusongelman kannalta olennaisimpiin seikkoihin. Haastattelukysymyksissä sekä valmiissa dokumenteissa toistuivat samankaltaiset teemat. Kerättyä aineistoa analysoitiin teemoittelun ja sisällönanalyysin avulla. Analysoinnissa apuna käytettyjä aihepiirejä olivat muun muassa liiketoimintasuunnitelma osa-alueineen ja pienpanimon perustamistoimet, kuten esimerkiksi sen toimitilat, laitteisto, vaadittavat luvat ja hygieniat sekä yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Valmiiden dokumenttien analysoinnissa käytettiin samankaltaisia teemoja. Tämän työn tutkimuksen tulokset on järjestetty ja muodostettu näiden aineistosta esiin nousseiden teemojen pohjalta. Työn teoreettinen viitekehys tukee tutkimuksessa saatuja tuloksia.

7. PIENPANIMON PERUSTAMISTOIMET JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Tulokset on kerätty haastatteluin sekä valmiiden aineistojen analyysillä. Ensimmäiseksi tässä luvussa tarkastellaan pienpanimon perustamista erilaisine vaiheineen ja huomioitavine seikkoineen sekä pienpanimon kannattavuutta. Toiseen alalukuun on koottu tulokset, jotka käsittelevät pienpanimon rahoitusta. Lopuksi käydään läpi opinnäytetyössä laadittua liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelma on salattu toimeksiantajaryhmän toiveesta sen sisältämien liikesalaisuuksien vuoksi. Liiketoimintasuunnitelman sisällön rakenne ilmenee kuitenkin liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelosta (liite 6).

7.1. Pienpanimon perustaminen ja kannattavuus

Uusyrityskeskuksessa autetaan ja neuvotaan yrittäjää yrityksen perustamisen alkuvaiheessa, mutta myös yrityksen perustamisen jälkeen. Yrityksen rahoituksen järjestäminen, yhtiömuodon valinta ja kokonaiskuvan miettiminen ovat asioita, joihin ammattilaista usein kaivataan. Alkavan yrittäjän on kuitenkin suotavaa olla oma-aloitteinen eli perehtyä asiaan ja hahmotella jonkinlaista

suunnitelmaa ennen ajanvarausta. Kehitysyhtiöt, kuten Mikkelin kehitysyhtiö, ovat myös paikkoja, joista valmis yrittäjä voi hakea apua.

Yritysneuvojan haastattelun mukaan yrityksen perustamiseen tarvitaan rohkeutta ja reippautta. Yrittäjyys vaatii paljon työtä, ja yrittäjän on kyettävä tekemään rohkeitakin ratkaisuja ja päätöksiä urallaan. Ennen yrityksen perustamista kannattaa yrittäjän valmistautua siihen, että vaikeita tilanteita ja kysymyksiä voi tulla eteen, mutta niistä ei tarvitse selviytyä yksin, vaan aina voi kysyä neuvoa ja apua esimerkiksi paikallisesta Uusyrityskeskuksesta.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulee olla kattava ja realistinen, eikä siitä kannata karsia mitään pois. Ensisijaisesti liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrityksen perustajia varten ja toissijaisesti rahoittajalle. Liiketoimintasuunnitelmaan voi esimerkiksi tehdä muutamia vaihtoehtoisia laskelmia, jotta nähdään, miten yritys mahdollisesti pärjäisi eri tilanteissa. Suunnitelmien kirjaaminen ylös antaa yrittäjälle mahdollisuuden peilata ja ehkä myös kyseenalaistaa päätöksiään uudessa valossa. Lopuksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa antaa vielä ulkopuoliselle henkilölle luettavaksi rakentavan kritiikin tai uusien ideoiden toivossa.

Yritysneuvoja mainitsee pienpanimon liiketoimintasuunnitelmassa itse prosessin ja sen kustannusten kuvauksen olevan tärkeässä roolissa. Tuotteen kulke-
man ketjun kuvaukseen sen valmistuksesta aina asiakkaalle päätymiseen tulee kiinnittää huomiota. Tapahtumaketju olisi hyvä kuvata liiketoimintasuunnitelmassa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sillä pienpanimolla suurimmaksi yritystoiminnan haasteeksi muodostuu usein asiakkaan löytäminen ja tuotteen myyminen. Yrittäjän tuleekin pyrkiä innovatiiviseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun asiakkaiden tavoittamiseksi, yritysneuvoja muistuttaa.

Markkinointibudjetin suuruus määräytyy sen perusteella, mitä kanavia yritys pystyy markkinoinnissaan hyödyntämään. Yhdellä onnistuneella kontaktoinnilla voi päästä jo pitkälle. Alusta alkaen on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota yrityksen imagoon ja brändiin, jotta ne olisivat mahdollisimman uskotta-

vat, kiinnostavat ja luottamusta herättävät. Hyvä ja huolella mietitty yrittäjätarina tukee yrityksen imagoa. Vähimmäissumma, joka yritysneuvojan mukaan yrityksen tulisi markkinointiinsa ja löydettävyyteensä varata, on tuhannesta eurosta muutamaan tuhanteen. Kirjanpidon kustannusten arviointiin liiketoimintasuunnitelmaa varten saatiin apua kirjanpitäjältä (liite 4).

Yleensä panimoyritykset ovat osakeyhtiöitä. Osakeyhtiö on yritysneuvojan mukaan paras vaihtoehto perustettavalle pienpanimolle. Henkilöyhtiöt personoituvat perustajiinsa, mikä ei välttämättä juuri pienpanimolle ole eduksi. Lisäksi toimeksiantajaryhmän edustajan haastattelusta käy ilmi, että yhdellä toimeksiantajaryhmän jäsenellä on jo entuudestaan kokemusta osakeyhtiön perustamisesta.

Toimiala

Uusyrityksessä tehdystä haastattelusta selviää, että toimialakoodiltaan oluen valmistajia Suomesta löytyy yhteensä 130. Suuri osa näistä yrityksistä on kokoluokaltaan hyvin pieniä eikä liikevaihtoa välttämättä juurikaan tapahdu. Puhuttaessa sellaisista yrityksistä, joissa liikevaihtoa tapahtuu edes jonkin verran, putoaa luku noin viiteenkymmeneen oluen valmistajaan. Noin neljäkymmenellä olutta valmistavalla yrityksellä Suomessa liikevaihto ylittää sadantuhannen. Sadan viidenkymmentuhannen ja kahdensadantuhannen euron liikevaihdon väliin jää kaikkiaan parisen kymmentä oluen valmistajaa. Ala kuitenkin nostaa Suomessakin päätään ja kasvaa koko ajan. Yritysneuvojan ja panimotyöntekijän haastatteluista selviää, että ala on lähes tuplaantunut Suomessa lyhyen ajan sisään. Tällä hetkellä toimijoita löytyy myös Mikkelin seudulta. Toistaiseksi kysyntää riittää, mutta ajan saatossa heikoimmat toimijat joutuvat väistymään kilpailun tieltä. Ajan hermolla pysyminen sekä asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja tyydyttäminen on erittäin tärkeää alalla pärjäämisen kannalta.

Tarvittavat luvat ja hygienia

Panimon perustamiseen Suomessa tarvitaan monta erilaista lupaa ja ilmoitusta. Olut on sekä alkoholituote että elintarvike, minkä takia sen valmistami-

nessä täytyy ottaa huomioon sekä alkoholilaki että elintarvikelaki. Elintarviketeollisuudessa pätee tietyt säädökset, jotka määrittellään elintarvikelaissa. Lisäksi alkoholilaki säätelee alkoholin valmistusta ja myymistä. Elintarvike- ja alkoholialalla toimivalta yritykseltä odotetaan muun muassa omavalvontasuunnitelmaa ja raportointia.

Panimotoiminnan aloittamiseen tai harjoittamiseen yritys tarvitsee alkoholijuomien valmistusluvan, ilmoituksen elintarvikehuoneistosta ja hakemuksen verottomasta varastosta. Alkoholijuomien valmistusluvan myöntää sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto eli Valvira. Ilmoitus elintarvikehuoneistosta toimitetaan elintarvikevalvontaviranomaiselle ja valmistusluvan hakemisen yhteydessä myös Valviralle. Verottoman varaston hakemus on toimitettava sekä Valviralle että Verohallinnolle. Alkoholijuomien valmistusluvan hakeminen maksaa 2 300 euroa. Päätös verottoman varaston pitämiseen maksaa 575 euroa.

Evira vaatii panimoilta hyvää hygieniatasoa. Yrityksessä, jossa haastateltu panimotyöntekijä työskentelee, pestään kaikki pinnat ja seinät vaahtopesurilla. Tietyille pisteille on omat harjat, ja laitteistolla on käytössä pesulaput, joihin on merkitty laitteistolle suoritettut puhdistukset. Yrityksellä on omaa välineistöä vaadittavan hygieniatason seuraamiseen. Lisäksi yrityksessä on käytössä muita pesu- ja suojavälineitä. Omalta osaltaan panimotyöntekijä huolehtii vaadittavasta hygieniasta käyttämällä asianmukaisia pesuvälineitä. Puhdistuksen tulos tarkistetaan aina suoritettujen puhdistusten jälkeen, ja puhdistamista jatketaan niin kauan, kunnes tulos on puhdas.

Toimitilat

Panimon perustamiseksi tarvitaan tilat, jotka kunnan tai kaupungin ympäristötarkastajan tai elintarvikehuonetarkastajan tulee käydä hyväksymässä. Tässä työssä on tutkittu panimolle sopivien tilojen järjestämisestä remontoimalla Itä-Suomessa sijaitsevaa, vanhaa maalaistilaa panimotoimintaan soveltuvaksi. Tilojen sopivuutta on tutkittu keräämällä tietoa sekä remontoitavan tilan kunnosta että vaatimuksista, joita tilan tulee täyttää, jotta se voisi toimia panimona. Tilojen vaatimukset on selvitetty haastatteleamalla toimeksiantajaa ja

erään panimon työntekijää sekä tutkimalla viranomaisten vaatimuksia ja jo olemassa olevien panimoiden tiloja.

Vaatimusten pohjalta on luotu haastattelukysymyksiä rakennusalan yrittäjälle, jotta hän pystyisi antamaan kustannusarvion. Haastattelun tuloksena syntyi taulukko (liite 5), josta selviää, mitä tilojen remontoiminen vaadittavaan kuntoon mahdollisesti maksaisi ja millaisista eristä arvio muodostuu. Remontointikustannukset on jaettu työn kustannuksiin ja rakennustarvikkeiden kustannuksiin. Remontti vaatisi LVI-tarvikkeita, sähkötarvikkeita ja lämmitystarvikkeita. Rakennustarvikkeiden hinnaksi on arviossa annettu 41 550,00 euroa. Tarvittavia töitä olisivat puolestaan rakennustyöt, LVI-työt, sähkötyöt ja kaivinkoneyöt. Tilojen remontoimiseen menisi arvion mukaan 645 tuntia työtä. Näistä tunneista rakennustyötä olisivat 490, LVI-työtä 80, sähkötyötä 80 ja kaivinkoneyötä 35. Työn hinnaksi on arviossa annettu 38 850,00 euroa. Yhteensä rakennustarvikkeiden ja töiden hinnaksi on arvioitu 80 400,00 euroa.

Kannattavuus

Yrityksen kannattavuutta mietittäessä on otettava huomioon, kuinka paljon tuotteen tai palvelun tuottamiseen kuluu varoja. Tämän johdosta tässä työssä haastateltiin toimeksiantajaryhmän edustajaa, joka osasi antaa tietoa, jolla tuotteen materiaalikustannuksia pystyi arvioimaan. Hinnan laskemisessa käytettiin reseptiä, joka on aiemmin todettu toteuttamiskelpoiseksi. Resepti perustuu 54:n litran erään, mutta sen on todettu skaalautuvan hyvin isompiinkin eriin. Raaka-aineiden hinnat on poimittu lappo.fi-verkkosivuilta. Verkkosivun hinnat ovat oluenpanon harrastajia varten, joten liiketoiminnassa hinnat voivat poiketa jonkin verran laskelmissa käytetyistä hinnoista. Tuotteen arvonlisäverottomien materiaalikustannusten on haastattelun perusteella laskettu olevan 0,53 €/l.

Tuotteen myyntihintaa laskettaessa on otettu huomioon tuotteen materiaalikustannukset, energiakustannukset ja alkoholivero. Juomapakkausvero on jätetty laskelmista pois, koska panimon tuotannon voidaan olettaa jäävän liiketoiminnan alussa alle 50 000 l/vuosi. Tuotteen katteeton ja arvonlisäveroton hinta on näillä laskemilla noin kolme euroa litralta.

Laitteisto

Liiketoimintaa varten tarvitaan investointeja. Yritysneuvojan mukaan yrityksen alkutaipaleella keskitytään usein vain kaikkein välttämättöimpiin investointeihin ja hankitaan lisää laitteistoa myöhemmin, kun yritystoiminta alkaa tuottaa voittoa. Myöhemmät laitehankinnat tulevat ajankohtaisiksi esimerkiksi kapasiteetin käydessä pieneksi. Laitteistoa voidaan myös joutua uusimaan aika ajoin. Investointien tarve on aina tapauskohtaista eikä nyrkkisääntöjä ole.

Toiminnassa oleva panimo tarvitsee laitteistoa toimintaansa varten. Panimon edustajan haastattelusta käy ilmi, että tarvittavia laitteita olisivat esimerkiksi mylly, mäskäyskattila, siiviläamme, keittoastia sekä käymis- ja painetankit. Lisäksi panimossa tarvitaan muun muassa jäähdytinpaikkaa, pesukeskusta sekä koneita oluen tölkitykseen, pullotukseen ja pakkaukseen.

Toimeksiantajaryhmällä on tämän työn kirjoittamishetkellä käytössään 200 l:n keittoastia. Keittoastian lisäksi pienellä, aloittavalla panimolla olisi hyvä olla mylly, mäskäyskattila, käymisastiat ja astiointilaitteistoa. Toimeksiantajan haastattelun perusteella nykyistä keittoastiaa hyödyntäen voisi yhden päivän suurin tuotettu määrä olutta olla 600 l. Tämä perustuu ideaan, jossa olutta mäskätään 600 l:n erissä ja keitetään 200 l:n erissä. Yhden keittoerän työstämiseen alku- ja lopputöineen menisi haastattelun perusteella arviolta kaksi tuntia. Käymisastiat on valittava niin, että keittoeriä ei tarvitse sekoittaa. Haastattelun tuloksena syntyi idea, että käymisastian olisi oltava enintään keittoerän eli 200 l:n kokoinen.

Myllyn hinta markkinoilla on noin 500 euroa. Myllyn käyttöä varten täytyy hankkia myös moottori ja muita tarvikkeita. Näihin on varattava arviolta 300 euroa. Mäskäyskattilan olisi oltava sen kokoinen, että sillä voisi mäskätä kerralla yhden päivän enimmäistuotannon edestä maltaita. Toimeksiantajan haastattelusta selvisi, että 800 l:n mäskäyskattila täyttäisi tämän vaatimuksen. Toimeksiantajaryhmän yksi jäsen on valmis hyödyntämään insinööriosaamistaan mäskäyskattilan tai -kattiloiden teossa.

Toimeksiantajan haastattelun perusteella kerätyn valmiin aineiston dokumenttianalyysi on käyty läpi haastateltavan kanssa, jotta on voitu tarkistaa haastattelun aikana esiin tulleiden asioiden riittävä huomiointi tutkimuksessa. Dokumenttianalyysin avulla on pyritty selvittämään, mitä laitteita panimolle voisi hankkia tai mitä voisi kenties tehdä itse liiketoiminnan aloittamisen mahdollistamiseksi. Käymisastioiksi löytyi kaksi vaihtoehtoa, joista ensimmäinen on edullisempi, mutta työläämpi, ja toinen kustannuksiltaan suurempi ja vähemmän työtä vaativa. Ensimmäinen vaihtoehto on hankkia panimolle 54 l:n lasisia käymisastioita tuotannon vaatiman määrän mukaisesti. Toinen vaihtoehto on hankkia 625 l:n käymisastioita suunnitellun tuotannon mukaisesti.

Toimeksiantajan kanssa tutkittiin erilaisia ratkaisuja laitehankinnoille. Ratkaisuja tuli muutamia. Edullisimmissa ratkaisuissa toimeksiantaja tekisi itse osan laitteista ja kalliimmissa kaikki ostettaisiin valmiina ja uutena. Näistä syistä laitehankintojen kustannukset vaihtelivat suuresti eri vaihtoehtojen välillä. Edullisin vaihtoehto maksaa arviolta noin 5 000 euroa ja kallein 70 000 euroa. Hinnat eivät sisällä arvonlisäveroa. Panimotyöntekijä totesi haastattelussaan, että köyhän ei kannata ostaa halpaa. Hän kehottaa panostamaan mahdollisimman lyhyeen tuotantolinjastoon, jotta olut saataisiin tuotettua ja pakattua mahdollisimman vähäisillä siirroilla.

Tuotteet, hinnoittelu ja raaka-aineet

Yritysneuvojan mukaan yksi vaikeimmista asioista yrittäjyydessä on oman tuotteen hinnoittelu. Hinnassa on huomioitava tuotteen valmistuksen kulurakenne niin, että tuotteen myyminen tuottaa myös voittoa. Sopivan hinnan löytäminen vaatii usein alan sisäistä hintavertailua. Tuotetta tulee vertailla sen omassa kategoriassa eli pienpanimoiden käsityöoluissa sen todellisen hintaluokan selvittämiseksi. Hinnoitteluun vaikuttaa myynnin kanavat eli käytännössä asiakkaan sijainti ja se, millaisia määriä asiakas haluaa tuotetta ostaa. Panimotyöntekijän ohjeena on pitää tuotteen laatu korkealla. Laadusta ei kannata tinkiä, sillä laadukkaasta oluesta ollaan hänen mukaansa valmiita maksamaan tällä hetkellä lähes mitä vain.

Raaka-ainehankintoja tulee suunnitella järkevästi ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. Oluen valmistuksessa käytettyjen raaka-aineiden saatavuus on viime

vuosina ollut panimotyöntekijän haastattelun perusteella hyvä. Humalat hankitaan ulkomailta ja maltaat suurimmaksi osaksi Suomesta.

Panimotyöntekijä kertoo, että tuoteryhmiä heiltä löytyy muutamia erilaisia, ja niistä jokaiseen kuuluu useampia tuotteita. Yhteensä panimossa valmistetaan noin kolmeakymmentä eri tuotetta. Liikkeelle voi kuitenkin yritysneuvojan mukaan lähteä yhdelläkin tuotteella.

Työtehtävät

Panimoyrityksen koko ja tuotevalikoima vaikuttavat työtehtävien määrään ja laatuun. Työtehtäviä voivat olla muun muassa oluen keitto ja siiderin valmistus, pakkaus, pullotus ja tölkitys, laadunvalvonta, kuivahumalointi sekä käymisen seuranta ja varastotyöt. Haastateltavan panimotyöntekijän työnkuvaan kuuluu kaikki valmistuksen vaiheet maltaan rouhinnasta valmiin tuotteen pakkaamiseen. Näihin vaiheisiin lukeutuu muun muassa oluen keittäminen, siiderin tekeminen, hiivan kanssa työskentely ja oluen jatkokäsittely, hygieniasta huolehtiminen sekä varastotyöt, käymisen seuranta ja laadunvalvonta.

Vakuutukset

Yrittäjällä, joka omistaa yrityksestä yli kolmekymmentä prosenttia, tulee olla yrittäjäeläkevakuutus. Yrittäjäeläkevakuutus on lakisääteinen. Muita lakisääteisiä vakuutuksia yritykselle tai yrittäjälle ei ole määritelty. Yritysneuvoja kuitenkin suosittelee yrittäjälle vastuuvakuutuksen sekä oikeusturvavakuutuksen ottamista. Näiden lisäksi suositeltavaa olisi olla sekä rahtivakuutus että tapaturmavakuutus. Etenkin kuljetus on oluen kannalta kriittinen vaihe, josta tuotteen toimittaja on vastuussa. Vakuutukset turvaavat yrittäjän oman toimeentulon ja yrityksen toiminnan jatkuvuuden tapaturman sattuessa. Yritysneuvoja muistuttaa, että vakuutukset ovat voimassa vain siitä päivästä lähtien, kun ne otetaan. Vakuutuksia ottaessa täytyy siis huolehtia siitä, että on tarpeeksi ajoissa liikkeellä.

7.2. Pienpanimon rahoitus

Yrityksen perustamiseen tarvitaan aina pääomaa. Pääomaa tarvitaan sekä yrityksen perustamisesta aiheutuneisiin kuluihin että itse liiketoimintaan ennen kuin yritykselle syntyy tuloja liiketoiminnan tuloksena. Uuden yrityksen voi perustaa omalla pääomalla, jos yrittäjällä sitä on. Tässä työssä tarkastellaan lähtötilannetta, jossa yrityksen perustajalla tai perustajilla ei ole riittävästi omaa pääomaa liiketoiminnan aloittamiseksi. Tästä syystä rahoitusta on tutkittu pääasiassa vieraan pääoman hankkimisen näkökulmasta.

Yritysneuvojan haastattelusta selviää, että perustettavan yrityksen fyysinen sijainti vaikuttaa osaltaan yrityksen mahdollisiin rahoitusvaihtoehtoihin, sillä osa EU-rahasta kohdistuu maaseutuyrityksiin. Lisäksi rahan tarpeen laatu rajaa vaihtoehtoja. EU:lta peräisin olevaa rahallista tukea voi saada muun muassa toimitila- ja laitekustannuksiin, palvelujen ostamiseen ja muihin kustannuksiin, jotka syntyvät perustamisen yhteydessä. Rahallista tukea voi hakea ELY-keskuksilta tai paikallisilta yhdistyksiltä. Perustettavan yrityksen rahoituksen tukivaihtoehdot tulevat pitkälti EU:lta.

EU:lta peräisin olevat rahoitusvaihtoehdot ovat yrityksen perustamistuki ja investointituki. Perustettava yritys voi saada jopa 35 %:n tuen toimitila- ja laitehankintoihin. Tämän investointituen edellytyksenä on 5 715 euron vähimmäiskustannus. Perustamistukea voidaan myöntää jopa 35 000 euroa, ja se on tarkoitettu palveluostoon ja muihin perustamisvaiheen tarpeellisiin toimenpiteisiin.

Yrityksen perustamiskustannuksiin on haettava pankkilainaa. Pankkilainan takaukseen voi saada apua Finnveralta. Takauksen saa enintään 80 000 euron lainalle ja takausosuus on suurimmillaan 80 %. Takauksen edellytys on 25 %:n omavelkainen erityistakaus takauksen määrästä. Perustettavan yrityksen yrittäjät tulevat järjestämään loput tarvittavista takauksista itse.

Edellä mainittujen rahoitusvaihtoehtojen lisäksi voivat perustettavan yrityksen yrittäjät sijoittaa yritykseen omaa pääomaa 20 000 euroa. Rahoitusvaihtoja pohdittaessa on lainojen takaisinmaksuajaksi oletettu viisi vuotta. Tämän työn liiketoimintasuunnitelmassa olevat liikevaihtolaskelmat perustuvat tämän kapaleen rahoitusvaihtoehtoihin ja viiden vuoden oletettuun takaisinmaksuajkaan.

7.3. Pienpanimon liiketoimintasuunnitelma

Perustettava yritys tullaan perustamaan Itä-Suomeen. Yrityksen perustajilla eli tämän työn toimeksiantajilla on jo ennen yrityksen perustamista käytössään laitteistoa, jota voidaan käyttää liiketoiminnan harjoittamiseen. Toimitilat yritystä varten ovat jo olemassa ja omistuksessa, mutta ne täytyy kunnostaa vaatimuksien mukaisesti ennen liiketoiminnan aloittamista.

Yrityksen perustajat ovat harjoittaneet oluenpanoa aiemmin harrastuksenaan. Harrastuskäytössä olevan laitteiston mahdollistamat tuotantomäärät ovat paljon suuremmat kuin mitä harrastajat pystyvät itse kuluttamaan. Tuotantomäärien koko on saanut tämän työn toimeksiantajia miettimään yrityksen perustamista ja liiketoiminnan aloittamista.

Yritys tullaan perustamaan osakeyhtiönä. Yrityksen osakkeet tullaan jakamaan yrityksen perustajien ja rahoittajien kesken. Alkuinvestoinneiksi on laskettu tarvittavan 85 000 euroa – 150 000 euroa. Yrityksen perustaminen tullaan rahoittamaan omalla pääomalla, lainarahalla ja tuilla.

Perustettavan yrityksen liiketoiminta tulee perustumaan oluen valmistamiseen ja myyntiin. Liiketoiminnan alussa tullaan yrityksen valmistamia tuotteita myymään pääosin ravintoloissa. Yritys tulee sijaitsemaan hyvien markkinoiden lähellä, minkä ansioista voidaan tuotteet toimittaa liiketoiminnan alkuvaiheessa ilman yrityksen ulkopuolisia palveluita. Ensimmäisinä toimintavuosina tulee yritys työllistämään vain perustajansa.

Pienpanimoalan yritykset kilpailevat eri asiakkaista kuin suuret panimot. Tässä asiakasryhmässä on tiettyjä segmenttejä, joita pienpanimoala ei vielä kohtaa aivan kysynnän mukaisesti. Juuri näitä segmenttejä perustettava yritys tulee tavoittelemaan tuotteillaan. Yrityksen tuotteet tulevat kilpailemaan pääosin laadulla, vaikka ne asettuvatkin samaan hintaluokkaan kilpailijoiden tuotteiden kanssa. Tuotteet on suunniteltu sellaisiksi, että ne täyttävät tarjonnassa olevaa aukkoa. Aluksi yrityksellä tulee olemaan valikoimissaan vain yksi tuote.

Perustettava yritys tulee markkinoimaan itseään sosiaalisen median, omien verkkosivujen, myyntipaikkojen, tuotteiden ja tapahtumien avulla. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi millä tavoin potentiaalisia asiakkaita tavoitetaan parhaiten. Markkinointipanostukset ovat erityisen tärkeitä liiketoiminnan alussa.

Liiketoiminnan aloittamiseksi täytyy perustettavan yrityksen hankkia lisälaitteistoa. Laitteistonhankinnan suunnittelussa on otettu huomioon liiketoiminnan ylläpitoon tarvittavat tuotantomäärät ja laadukkaan tuotannon vaatima hygienia. Yritykselle on tehty kaksi vaihtoehtoista suunnitelmaa laitehankinnoille. Kalliimpi suunnitelma mahdollistaa tuotantomäärien kasvattamisen, ja on käyttökävyydeltään parempi, kun taas edullisempi riittää ainakin ensimmäisten vuosien tuotantomääriin, ja on kustannuksiltaan tuntuvasti edullisempi. Yrityksen tuotteille on laskettu valmistamiskustannuksia. Ottaen huomioon katteet ja laitteiston tuotantokapasiteetin olisi yrityksen liikevaihto oltava 120 000–150 000 euroa, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Liiketoimintasuunnitelman SWOT-analyysissä on otettu huomioon markkinoiden tilanne, yrittäjien kokemus ja valmius toimia alalla sekä kilpailijat ja myyninedistämistoimet. Yrityksen vahvuutena nähdään sen tuotteen laadukkuus. Heikkoutena voidaan pitää perustajien kokemuksen puutetta alalla toimimisesta. Tuotteen laadukkuus nähdään myös mahdollisuutena, sillä se tuo yritykselle mahdollisuuksia päästä esimerkiksi anniskeluravintolan hanatuotteeksi. Suurin uhka liiketoiminnan kannalta olisi, jos tuotetta ei saada myydä. Huomioon otettavien asioiden pohjalta on liiketoimintasuunnitelmassa pohdittu keinoja uhkien torjumiseen ja mahdollisuuksien toteuttamiseen. Keinot on mietitty perustettavan yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien mukaan.

8. PIENPANIMOTOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, joita voidaan tämän opinnäytetyön pohjalta tehdä. Johtopäätöksissä yhdistetään teoriaa ja työssä saatuja tuloksia. Johtopäätösten esittelyn yhteydessä palataan myös työn tutkimusongelmaan ja vastataan siihen. Työn tutkimusongelmana on, mitä on hyvä ottaa

huomioon toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Lisäksi työn alaongelmat ovat yrityksen kannattavuus ja liiketoiminnan rahoittaminen. Johtopäätösten ja tutkimusongelman uudelleen käsittelyn jälkeen esitetään toimenpidesuosituksia toimeksiantajalle sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta yleisesti ja tämän tutkimuksen kohdalla.

8.1. Johtopäätökset

Yrityksen liiketoiminta muodostuu monista erilaisista kokonaisuuksista, jotka vaikuttavat toisiinsa. Näiden kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta on tärkeää liikemaailmassa menestymisen kannalta. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on hyvä pyrkiä ottamaan huomioon kaikki mahdolliset yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ja ennakoimaan niiden vaikutukset. Esimerkiksi mahdollisten kehityssuuntien analysoiminen ja ennustaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa, kuten Hesso (2015, 38) toteaa.

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on kertoa yrityksen tavoitteet, strategiat ja visiot (Hesso 2015, 10-12) sekä yrityksen käytettävissä olevat ominaisuudet ja resurssit liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan organisoimiseksi (Koski & Virtanen 2005, 18). Liiketoimintasuunnitelma on aina yrityskohtainen, ja tarkasteltavan yrityksen suunnitellun liiketoiminnan kuvaus on hyvä kirjata liiketoimintasuunnitelmaan niin yksityiskohtaisesti kuin suinkin mahdollista. Kuvauksen tulee olla myös selkeä ja helposti luettavissa, sillä hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen liiketoiminta on saatettu ymmärrettävään muotoon, kuten Koski ja Virtanen (2005, 19) mainitsevat. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla niin selkeä, että asiasta mitään tietämätön ymmärtää sen luettuaan, mistä liiketoimintasuunnitelmassa on kyse.

Liiketoimintasuunnitelma voidaan laatia missä yrityksen vaiheessa tahansa. Kuten Hesso (2015, 10-12) toteaa, on liiketoimintasuunnitelma sekä tulevaa että jo olemassa olevaa liiketoimintaa varten. Liiketoimintasuunnitelma olisi kuitenkin hyvä olla jo yrityksen alkutaipaleilta lähtien, sillä Meretniemen ja Ylösen (2008, 24) mukaan liiketoimintasuunnitelma laaditaan ennen kaikkea yrittäjää itseään varten. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää jäsentelemään

kokonaisuutta ja hahmottamaan yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä paremmin. Koski ja Virtanen (2005, 19) toteavat, että suunnittelu auttaa yrittäjää välttämään virhearviointeja ja huomioimaan menestymisen edellytyksiä. Yrittäjän oma liiketoimintaosaaminen ja ymmärrys parantavat yrityksen selviytymisen mahdollisuuksia.

Yrityksen toiminnan kasvaessa ja kehittyessä liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä päivittää vastaamaan nykyistä toiminnan kuvausta. Liiketoimintasuunnitelma kulkee ja muovautuu yrittäjän mukana, sillä kuten Koski ja Virtanen (2005, 20–21) toteavat, on liiketoimintasuunnitelma jatkuva prosessi, joka on tarkoitettu yrityksen toimintaa ohjaavaksi työkaluksi sen koko elinkaaren ajan. Tämän työn toimeksiantajaryhmällä on vapaat kädet työssä laaditun liiketoimintasuunnitelman muovaamiseen tarpeidensa mukaisesti.

Tutkimuksen johtopäätöksenä uuden yrittäjän kannattaa kääntyä liiketoimintansa suunnittelussa ammattilaisen, kuten Uusyrityskeskuksen puoleen. Uusyrityskeskuksessa tehdyn haastattelun avulla toimeksiantajaryhmälle laadittavaan liiketoimintasuunnitelmaan saatiin uutta tietoa ja näkökulmaa. Liiketoimintasuunnitelman voidaan nähdä olevan valmis, mutta sitä olisi hyvä käydä vielä huolellisesti läpi kokeneen asiantuntijan kanssa sekä antaa se useamman ihmisen luettavaksi ennen yritystoiminnan käynnistämistä. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä laatia huolellisesti, sillä se auttaa yritystä saavuttamaan asetettuja tavoitteitaan (Yrittäjät s.a. a).

Toimeksiantajan toiveena oli saada selvitys nykyisten resurssien riittävydestä alalla toimimiseen ja kannattavan yritystoiminnan käynnistämiseen. Saatujen tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että nykyistä laitteistoa, tiloja sekä työvoimaa voidaan hyödyntää alalla toimivan yrityksen toiminnassa. Ulkopuolisen työvoiman hankkiminen ei ensimmäisen toimintavuoden aikana ole ajankohtaista. Toiminnan käynnistämiseksi on kuitenkin tehtävä investointeja, sillä nykyiset resurssit eivät riitä taloudellisesti kannattavaan toimintaan tai viranomaisten hyväksynnän saamiseen.

Toiminnan käynnistäminen ja markkinoillepääsy vaatii toimeksiantajan tulevalta yritykseltä toimitilojen kunnostamista ja laitehankintoja sekä ilmoitusten

tekemistä ja viranomaislupien saamista. Tärkeimmät hankittavat luvat ja tehtävät ilmoitukset ovat alkoholin valmistuslupa, ilmoitus elintarvikehuoneistosta ja lupa pitää verotonta varastoa. Tarvittavien lupien hankintaan on hyvä varata aikaa 3 – 6 kuukautta.

Tutkimuksesta käy ilmi, että toimeksiantajaryhmä tarvitsee ulkopuolista rahoitusta työn aiheena olevan pienpanimon perustamiseen. Niskasen ja Niskasen (2016, 349) mukaan rahoitustarvetta laskettaessa täytyy miettiä yrityksen käyttöomaisuusinvestointeja ja käyttöpääoman tarvetta. Rahoitusta tullaan tarvitsemaan ainakin toimitilojen remontointiin ja laitteiston hankintaan, jotta suunniteltu yritystoiminta voidaan käynnistää. Yritystutkimuksen (2017, 69) mukaan rahoituksen järjestämiseen on tarjolla monia tapoja. Yrityksen perustajien kannattaa pyrkiä keräämään ja hyödyntämään omaa pääomaa toimintansa rahoitukseen, sillä siitä ei aiheudu yritykselle kuluja. Oman pääoman etuja vieraaseen pääomaan verrattuna ovat muun muassa korottomuus ja lyhentämisen vapaaehtoisuus, kuten Meretniemi ja Ylönen (2008, 78) toteavat. Rahoitusta kannattaa pyytää esimerkiksi perustajien läheisiltä, sukulaisilta ja ystäviltä. Vierasta pääomaa on syytä hakea harkiten, sillä vieras pääoma aiheuttaa yritykselle korkokuluja (Laitinen & Laitinen 2004, 118).

Yritystutkimuksen (2017, 63) mukaan kannattavuus on yrityksen olemassaolon elinehto. Yritystoiminta on taloudellisesti kannattavaa, kun se tuottaa voittoa (Laitinen & Laitinen 2014, 110). Yrittäjät (s.a. a.) mainitsevat liiketoimintasuunnitelman tärkeimmäksi tarkoitukseksi suunnitellun yritystoiminnan kannattavuuden selvittämisen. Tätä työtä varten laadittuun liiketoimintasuunnitelmaan tehtyjen laskelmien perusteella voidaan todeta, että kyseisellä yrityksellä on mahdollista saavuttaa kannattavaa liiketoimintaa jo pienelläkin työpanoksella. Laskelmat kuitenkin perustuvat oletukseen, jossa suunniteltu myyntivolyymi toteutuu myös käytännössä. Yrityksen tuleekin panostaa potentiaalisten asiakkaiden etsimiseen, löytämiseen ja tavoittamiseen suunnitellun myyntivolyymien toteuttamiseksi ja yritystoiminnan kannattavuuden takaamiseksi.

Toimeksiantajalla on ajatuksena lähteä kilpailemaan markkinoille ensin yhdellä, laadukkaalla tuotteella. Työn tutkimustulokset tukevat tätä ajatusta. Tärkeintä kannattavan yritystoiminnan kannalta on löytää sopiva markkinarako ja saada tuotetta myydyksi. Kuten McKinsey ja Company (2000, 32–37) toteaa,

ei tuotteella ole taloudellista arvoa, jos sitä ei haluta ostaa. Erikoistuminen tiettyyn segmenttiin voi tuoda yritykselle kilpailuetua (Koski & Virtanen 2005, 51) etenkin yhdellä tuotteella kilpailtaessa. Yrityksen toiminnan ja asiakaskunnan kasvaessa voi tuotevalikoimaa lähteä turvallisesti kasvattamaan. Yrityksen tulee kuunnella asiakkaitaan, sillä yritystoiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä ostotoiminta (Viitala & Jylhä 2010, 80). Asiakkaat määrittelevät, mikä on hyvää ja mikä ei.

Yrityksen imago vaikuttaa asiakkaiden ostohalukkuuteen. Yrityksen imago ei ole täysin yrityksen itsensä päätettävissä, sillä se muodostuu lopulta vasta asiakkaiden mielikuvista, mutta yritys voi kuitenkin omalla toiminnallaan vaikuttaa sen muodostumiseen (Bergström & Leppänen 2009, 29). Markkinoinnissa, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tulee olla aktiivinen. Esimerkiksi yrittäjätarina on tärkeä osa yrityksen imagoa. Siihen on syytä kiinnittää huomiota heti yritystoiminnan alusta alkaen. Tarinalla kannattaa viestiä yrityksen toimista ja intohimosta tekemiseensä rehellisesti potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen ja arvostuksen herättämiseksi. Asiakkaan kokema hyöty ratkaisee yrityksen menestymisen markkinoilla (McKinsey & Company 2000, 34).

Saatujen tutkimustulosten valossa voisi todeta, että markkinoilla riittää toistaiseksi tilaa aloittavalle pienpanimolle. Kuluttajat ovat enenevässä määrin kiinnostuneita pienpanimoiden tuotteista, ja markkinoille tulee jatkuvasti sekä uusia tuotteita että myös asiakkaita. Kyseinen ala elää kasvuvaiheessa, eikä tilanteen vielä odoteta taantuvan, mutta pysyäkseen mukana kilpailussa on yrityksen ennen pitkää kyettävä erottautumaan kilpailijoistaan. Toimeksiantajaryhmän pienpanimolla on tämän tutkimuksen valossa hyvät mahdollisuudet alalla menestymiseen.

Perustettava pienpanimo tulee olemaan yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Tuloksista ilmenee, että suuri osa pienpanimoista on yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä. Yhtiömuodon valintaan vaikuttavat monet eri tekijät, ja Holopaisen (2018, 20–22) mukaan sen valintaa olisi hyvä miettiä yhdessä alan asiantuntijoiden kanssa. Tutkimusta varten haastateltu yritysneuvoja suosittelee työn aiheena olevan pienpanimon yhtiömuodoksi osakeyhtiötä, joten on syytä uskoa osakeyhtiön olevan tässä tapauksessa sopivin ja tarkoituksenmukaisin vaihtoehto.

Osakeyhtiö on hyvä valinta työn aiheena olevalle perustettavalle pienpanimolle, sillä perustajat eivät halua henkilökohtaista taloudellista vastuuta yrityksestä. Osakeyhtiössä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomaan (Ilmoniemi ym. 2009, 80). Toimeksiantajaryhmä muodostuu useammasta jäsenestä. Osakeyhtiö sopii yhtiömuodoksi, kun yrityksen perustajia on useita (Meretniemi & Ylönen 2008, 50). Lisäksi tulevan yrityksen toiminta tulee olemaan luonteeltaan sellaista, että henkilöyhtiöt eivät ole sopiva vaihtoehto yrityksen yhtiömuodoksi. Toiminnan myös odotetaan kasvavan. Honkamäki ym. (2018, 29) mainitsee, että kasvuun tähtävällä toiminnalla edullisinta on perustaa osakeyhtiö. Toimeksiantajaryhmä ei halua yrityksensä listautuvan pörssiin, joten osakeyhtiö tulee olemaan yksityinen osakeyhtiö. Yritys tullaan perustamaan osakeyhtiölakimuutoksen jälkeen, jolloin yksityisen osakeyhtiön perustamiseen vaadittua vähimmäisosakepääomaa ei enää tarvita (Lammassaari 2019).

8.2. Jatkotoimenpiteet

Työn aineiston hankinnan ja analysoinnin yhteydessä kävi ilmi, että esimerkiksi EU-rahoitusta on saatavilla hyvin moneen tarkoitukseen ja tilanteeseen. Työn laskelmia varten valittiin ilmeisimmät rahoitusvaihtoehdot. Toimeksiantajan olisi kuitenkin suositeltavaa tutkia rahoitusvaihtoehtoja vielä tarkemmin. Yrityksen perustamisen etenemisen myötä saattavat rahoitukseen liittyvät seikat muuttua niin, että uusia tai vaihtoehtoisia rahoitusmahdollisuuksia ilmenee lisää. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma on toimiva nykyisillä laskelmilla, mutta toimeksiantajan kannattaa tarkistaa asioiden tila, jos liiketoimintasuunnitelman laatimisen ja yrityksen perustamisen välillä on pitkä ajanjakso. Mikäli toimeksiantajat perustavat yrityksen liiketoimintasuunnitelman mukaisesti, olisi heidän hyvä konsultoida rahoituksen asiantuntijaa.

Toimeksiantajaryhmän voisi olla kannattavaa tehdä markkinatutkimusta saadakseen tarkemman kuvauksen nykyisestä markkinatilanteesta liiketoimintasuunnitelmaansa varten. Yritystoimintaa rahoittavat tahot tarvitsevat aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman rahoituksen myöntämisen arviointiin (Holopainen 2017, 13). Markkinatutkimuksen avulla liiketoimintasuunnitelmaa tarkastelevat rahoittajat saavat kattavan ja ajankohtaisen selvityksen suunnitel-

lun yrityksen kysynnästä, mikä taas omalta osaltaan helpottaa rahoituspäätöksen tekemistä. Markkinatutkimuksen avulla yritys voi myös löytää uusia kohderyhmiä. Kuten Meretniemi ja Ylönen (2008, 27) toteavat, asiakkaitaan karvoittamalla yritys voi löytää potentiaalisimmat asiakkaansa ostovoiman ja kuluustottumusten näkökulmasta.

Tässä työssä sekä tämän työn tuloksena syntyneessä liiketoimintasuunnitelmassa on tarkasteltu kahta eri laitehankintavaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto on edullisin mahdollinen ja toiseen vaihtoehtoon on valittu laitteet, jotka ovat laadukkaampia ja hinnaltaan arvokkaampia, mutta eivät välttämättömiä perustettavan yrityksen ensimmäisten toimintavuosien aikana niiden kapasiteetin sopiessa huomattavasti isommallekin yritykselle. Harvoin hankintoja tehdään näin mustavalkoisesti joko tai -ajattelulla. Tästä syystä tämän työn tekijät suosittelevat toimeksiantajaa pohtimaan laitehankintoja tarkemmin muun muassa laitteiden ominaisuuksien, kustannusten sekä toivotun lopputuotteen laadun kannalta. Kunnan välineisiin kannattaa kuitenkin sijoittaa, sillä välineistö vaikuttaa suoraan tuotettavaan laatuun. Kummassakin laitehankintavaihtoehdossa nähtiin hyviä puolia, joita voisi tarkemmalla tutkimisella mahdollisesti yhdistellä keskenään sopivan kokonaisuuden aikaansaamiseksi.

Tätä työtä varten teetettiin kustannusarvio toimitilojen kunnostuksesta. Kustannusarviota varten jouduttiin arviointi toteuttamaan kuvien ja vahvistamattoman tiedon perusteella. Tämän takia kustannusarvio tuleekin nähdä suuntaa antavana. Kustannusarvio ei ota kantaa siihen, mitkä kunnostustoimenpiteet kannattaa tehdä yrityksen perustamisen yhteydessä ja mitkä taas mahdollisesti myöhemmin. Toimeksiantajan olisi erittäin tärkeää tutkia tarkemmin toimitilojen kunnostamista ja siitä aiheutuvia kustannuksia ennen yritystoiminnan aloittamista. Kustannusarviota varten toimitilojen senhetkinen kunto olisi hyvä tutkia kunnolla ja tilojen kunnostamissuunnitelmaa miettiä ammattilaisen tai asiantuntijan kanssa. Kunnostamissuunnitelma ja kustannusarvio olisi hyvä laatia niin, että rahoitusta järjestettäessä kunnostamistoimenpiteet voitaisiin tarvittaessa kilpailuttaa.

Työtehtävien luonnetta perustettavassa yrityksessä olisi syytä tutkia tarkemmin. Tässä työssä tutkittiin vain pinnallisesti, mitä työtehtäviä eräässä alan yri-

tyksessä on, mutta on syytä olettaa, että perustettavassa yrityksessä työtehtävät eivät ole toiminnan koon takia täsmälleen samankaltaisia. Toimeksiantajan haastattelun perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että yrityksen perustajat voisivat selviytyä yritystoiminnan aloittamisesta koituvista työtehtävistä. On suositeltavaa tutkia yritystoimintaan liittyviä työtehtäviä tarkemmin sekä pohdita, tarvitseeko siitä suoriutumiseen hankkia lisäosaamista myöhemmissä vaiheissa yritystoiminnan kasvaessa.

8.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida mahdollisten virheiden välttämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline omassa tutkimuksessaan. Lähtökohtana tutkimukselle on tutkijan avoin subjektiviteetti. Näin ollen tutkija itse on myös tutkimuksen luotettavuuden pääasiallinen kriteeri ja arvioija. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa otetaan huomioon koko tutkimusprosessi. Perinteiset luotettavuuden mittarit, valideiteetti ja reliabiliteetti, eivät sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sellaisinaan. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu sen sisältämien väitteiden perusteltavuuteen ja totuudenmukaisuuteen. Tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus ovat perinteisiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä. Uskottavuudella tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 212–213.) Siirrettävyydellä tarkoitetaan sekä teoreettisten käsitteiden yleistettävyyttä että tutkimuksen tulosten soveltuvuutta toiseen toimintaympäristöön eli tapaukseen. Siirrettävyyden mahdollistamiseksi tutkimuksesta tulee tehdä riittävän tarkka ja kattava kuvaus. (Eskola & Suoranta 1998, 68.) Tutkimuksen varmuuden arvioinnissa huomioon otetaan myös tutkimukseen ennalta-arvaamattomasti vaikuttaneet ennakkoehdot. Vahvistuvuus kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea vastaavista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 213.)

Hyvä tutkimus on eettisesti kestävä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 127). Tutkijan eettiset ratkaisut vaikuttavat tehdyn tutkimuksen uskottavuuteen. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tiedeyhteisön toimintatapojen noudattaminen, kuten rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus koko tutkimuksen aikana, tieteellisten kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien menetelmien käyttäminen sekä muiden tutkijoiden työn ja saavutuksien kunnioittaminen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön sen sijaan ei kuulu esimerkiksi muiden tutkijoiden osuuden vähättely tai tutkimustulosten ja -menetelmien puutteellinen kirjaaminen ja säilyttäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 132–133.)

Haastatteluilla kerätyn aineiston luotettavuus on kytköksissä sen laatuun. Haastatteluaineisto ei ole luotettava, jos esimerkiksi nauhoitettujen tallenteiden kuuluvuus on heikko tai aineiston luokittelu sattumanvaraista. Aineiston keruun laatuun voidaan vaikuttaa etukäteen muun muassa hyvän haastattelurungon laatimisella, haastatteluiden läpikäymisellä, tarvittavasta teknisestä välineistöstä huolehtimisella, haastattelupäiväkirjan pitämällä ja haastatteluiden nopealla litteroinnilla. (Hirvijärvi & Hurme 2011, 184–185.)

Tässä työssä toteutettu tutkimus on pyritty pitämään mahdollisimman luotettavana ja hyvän tieteellisen käytännön kriteerit täyttävänä. Tutkittava kohde, tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus käyvät ilmi tästä opinnäytetyöstä. Teoreettiseen viitekehykseen on merkitty selkeästi tiedon alkuperä oikeaoppisin lähdeviittauksin. Kaikki työssä käytetyt lähteet löytyvät lähdeluettelosta ja ovat jäljitettävissä.

Tutkimus on toteutettu huolellisesti ja työn tutkimuksen toteutuksesta on kerrottu työssä tarkasti. Kuvauksesta käy ilmi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä aineiston hankinnan ja analysoinnin menetelmät. Kuvaukset tukevat tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien valintaa on perusteltu tutkimuksessa ja valitut menetelmät ovat kyseisen tutkimuksen luonteeseen sopivia.

Aineiston hankinnan yhteydessä suoritetut haastattelut on toteutettu luottamuksellisesti. Paikan päällä toteutetun haastattelun nauhoittamiseen kysyttiin

lupa ennen haastattelun aloittamista. Haastattelu nauhoitettiin kahdella eri laitteella ja litteroitiin heti haastattelutilanteen jälkeen laadun takaamiseksi. Kerätty aineisto säilytetään sen alkuperäisessä muodossa, jotta tutkimuksen tulosten aitous voidaan tarvittaessa todentaa.

Haastateltavat on esitetty työssä nimettöminä anonymiteetin säilyttämiseksi. Nimettömyydellä ei ole vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tuloksista on kerrottu rehellisesti paljastamatta kuitenkaan liikesalaisuuksia. Haastatteluiden rungot suunniteltiin työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta tukemaan työn tutkimusongelmaa. Kysymysten laatimisessa aikaa ja perehtyneisyyttä olisi ollut hyvä käyttää enemmän, jotta tutkimustulos olisi sekä luotettavampi että tutkimuksen kannalta olennaisempi.

Työn tutkimus on suunniteltu tutkimusongelman ja sen alaongelmien ympärille. Tutkimuksen tarkoituksen tiivistäminen sanalliseen muotoon tuotti tutkimusongelman, jonka muotoa pidettiin riittävänä kuvaamaan tutkittavaa asiaa. Tutkimusta suunniteltaessa tutkijat käyttivät pääosin tutkimusongelman ei-sanallista muotoa. Tämän takia joidenkin tutkimuksessa saatujen tulosten voidaan ajatella olevan hieman tutkimusongelmaan liittymättömiä. Kuitenkin sekä työn tekijät että toimeksiantaja pitävät työn tuloksia ja tutkimuskeinoja sellaisina, joita tutkimuksella oli tarkoitus saavuttaa. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja niillä saadut tulokset ovat omiaan vastaamaan tutkimusongelmaan.

Tuloksien perusteella tehdyt tulkinnat ovat tutkijoiden omia tulkintoja. Tutkimuksen uskottavuutta on pyritty vahvistamaan läpikäymällä tehtyjä tulkintoja yhdessä toimeksiantajan kanssa tulkintojen paikkansapitävyyden ja tutkimuksen uskottavuuden varmistamiseksi. Kattavampiin tuloksiin olisi päästy tutkimalla aihetta laajemmin esimerkiksi haastatteleamalla useampia tahoja. Laajempi aineisto olisi luonut vakaamman pohjan tulkinnoille ja tulosten keskinäiselle vertailulle. Työssä esitetyillä johtopäätöksillä voisi olla suurempi painoarvo, jos niiden tukena olisi ollut käytettävissä enemmän tutkimusaineistoa. Tätä ei kuitenkaan nähdä välttämättömänä tai työn tulosten laatua heikentävänä asiana tämän tutkittavan tapauksen kohdalla. Tutkimus on tapaustutkimus ja käsittelee vain yksittäistä, työssä esiintyvää tapausta, mutta voi olla osittain siirrettävissä vastaavanlaisiin tapauksiin. Huomioitavaa kuitenkin on,

että esimerkiksi lainsäädännön muutokset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin, jolloin työssä esitetyt tulokset eivät välttämättä enää ole päteviä.

9. LOPUKSI

Opinnäytetyöprojekti käynnistyi talvella 2019. Työn toimeksiantaja ja tutkimusongelma olivat selvillä jo hyvissä ajoin ennen projektin aloittamista. Näiden lisäksi myös työn tutkimuksellinen lähestymistapa oli alusta asti tiedossa. Työn tutkimusosuus haluttiin toteuttaa haastatteluilla. Toiveena oli saada haastateltaviksi nimenomaan alan ammattilaisia ja yrittäjyyden asiantuntijoita.

Työ toteutettiin parityönä. Työnjako oli alusta asti selkeä ja työskentely sujui hyvin. Molempien osapuolten työpanokset jakautuvat tasaisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Parityöskentely oli hyvä valinta kyseiselle tutkimukselle, sillä aihetta pystyi tutkimaan laajemmin kahden hengen työssä. Lisäksi molempien tekijöiden erilaiset osaamisalueet täydensivät toisiaan työn eri vaiheissa. Yhteistyö sujui ilman ongelmia sekä työn tutkijoiden kesken että tutkijoiden ja toimeksiantajan välillä.

Asetettu aikataulu oli työn laajuuden ja laatijoiden elämäntilanteen huomioiden tiukka. Viitekehys valmistui ajallaan, mutta itse tutkimusosuuteen pääseminen ja tutkimuksen tuloksien saaminen venyi odotettua pidemmälle. Ihanneaikatauluna oli saattaa työ loppuun ennen kesää 2019, missä lopulta onnistuttiinkin. Työn ehdoton valmistumistakaraja oli asetettu syksylle 2019.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi onnistui odotusten mukaisesti ja työn tavoite täyttyi. Työn tutkimusongelmaan vastattiin laatimalla toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelma, joka auttaa toimeksiantajaa suunnitellun yritystoimintansa käynnistämiseksi. Toimeksiantaja saa liiketoimintasuunnitelman itselleen ja voi muokata ja päivittää sitä tarpeisiinsa sopivaksi. Lisäksi työn teoriasta, tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä tehdyistä päätelmistä voi olla apua muille liiketoimintasuunnitelmaa laativille aloittaville yrittäjille. Varsinaisen tutkimusongelman ohella työn alaongelmiin saatiin selkeitä vastauksia ja toimintasuunnitelmia. Yritystoiminnan käynnistämisen jälkeisiä jatkotutkimusaiheita

voisivat olla muun muassa laadunvalvonta ja raportointi, tuotekehitys sekä yrityksen kannattavuuden parantaminen.

Oman oppimisen kannalta työn tärkeimpiin anteihin lukeutuu liiketoimintasuunnitelman kokonaisuuden hahmottaminen ja sen olennaisen roolin ymmärtäminen koko yrityksen toiminnassa, ei vain sen perustamisessa. Teoreettisen viitekehyksen ja käsiteperustan laatimisessa aiemmin opitusta tiedosta ja suoritetuista opintojaksoista oli hyötyä. Työn tutkimusosuus tarjosi mahdollisuuden haastaa itseään ja hyödyntää opittua tietoa käytännön toimissa.

Tutkittavaa aineistoa työhön oli tarjolla runsaasti. Työn suurimmiksi haasteiksi muodostuikin aineiston rajaaminen ja jäsentely tarkoituksenmukaisesti ja tutkimusongelmaa palvellen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta myös antoisa ja opettavainen kokemus, jonka tuottama hyöty on suuressa arvossa nyt ja varmasti myös tulevaisuudessa kyseistä yritystä perustettaessa. Opinnäytetyöstä saatiin laadittua tavoitteiden mukainen, informatiivinen ja käsiteltävää tapausta hyvin kuvaava kokonaisuus.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alhola, K., Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Alkoholilaki 28.12.2017/1102.

Alikoski, R., Hakonen, M., Viitasalo, J. 2016. Yritystoiminnan taitajaksi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Alma talent s.a. Liiketulos ja liiketulos-%. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti> [viitattu: 28.3.2019]

Barringer, B., Ireland, R. 2010. Entrepreneurship: Successfully launching new ventures. 3. painos. Upper Saddle River: Pearson.

Bergström, S., Leppänen, A. 2009. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eklund, I., Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. E-kirja. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Holmström, E. 2007. Yrityksen sanakirja. 2., päivitetty painos. Karkkila: Affilia.

Holopainen, T. 2017. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. E-kirja. 26., uudistettu painos. Espoo: Asiatieto Oy.

Holopainen, T. 2018. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. E-kirja. 27., uudistettu painos. Espoo: Asiatieto Oy.

Honkamäki, T., Kujanpää, E., Pennanen, M. 2018. Yritysjärjestelyjen käsikirja. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

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

- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J., Niskanen, M. 2015. Laskenta-
toimi. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V., Veijola, R. 1997. Rahoitusriskit yri-
tyksissä. Porvoo: WSOY.
- Knüpfer, S., Puttonen, V. Moderni rahoitus. 2014. 7. painos. Helsinki: Talen-
tum.
- Koski, T. 2004. Caset: Yrittäjyys. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Koski, T., Virtanen, M. 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestyk-
seen. Helsinki: Otava.
- Laitinen, T., Laitinen, E. 2014. Yrityksen maksukyky: Arviointi ja ennakointi.
Helsinki: KHT-Media Oy.
- Lamassaari, J. 2019. Osakeyhtiön perustaminen helpottuu: 2500 euron al-
kupääomaa ei enää vaadita. WWW-dokumentti. Päivitetty: 8.2.2019. Saata-
vissa: [https://www.yrittajat.fi/uutiset/603559-osakeyhtion-perustaminen-hel-
pottuu-2500-euron-alkupaaomaa-ei-enaavaadita](https://www.yrittajat.fi/uutiset/603559-osakeyhtion-perustaminen-hel-
pottuu-2500-euron-alkupaaomaa-ei-enaavaadita) [viitattu: 9.4.2019]
- Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppima-
terialit Oy.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell
Oy.
- Meretniemi, I., Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Inter-
national Methelp.
- Mähönen, J., Villa, S. 2013. Osakeyhtiö II. 3. painos. Helsinki: SanomaPro.
- Niskanen, J., Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. 7.-8. painos. Helsinki: Edita.
- Niskavaara, E. 2007. Yritystaloutta esimiehille. 3., uudistettu painos. Helsinki:
Alma.
- Panimoliitto. 2017a. Panimo- ja virvoitusjuomateollisuuden kotimaanmyynti.
PDF-tiedosto. Saatavissa: [http://www.panimoliitto.fi/app/uploads/2018/03/Koti-
maanmyynti-1990-2017.pdf](http://www.panimoliitto.fi/app/uploads/2018/03/Koti-
maanmyynti-1990-2017.pdf) [viitattu: 12.04.2019]
- Panimoliitto. 2017b. Panimoalan työpaikat 2002–2017. PDF-dokumentti. Saa-
tavissa: [http://www.panimoliitto.fi/app/uploads/2018/05/Panimoalan-
ty%C3%B6paikat-2002_2017.pdf](http://www.panimoliitto.fi/app/uploads/2018/05/Panimoalan-
ty%C3%B6paikat-2002_2017.pdf) [viitattu: 12.04.2019]
- Panimoliitto. 2017c. Tilastot. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.pani-
moliitto.fi/tilastot/](http://www.pani-
moliitto.fi/tilastot/) [viitattu: 12.04.2019]
- Parkkinen, K. 1999. Yrittämisestä ammatti? Helsinki: Edita Oy.

Pienpanimoliitto s.a. Pienpanimoliitto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pienpanimoliitto.fi/pienpanimoliitto> [viitattu: 12.04.2019]

Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006a. 7.3 Analyysi ja tulkinta. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html [viitattu: 16.04.2019]

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006b. 1.2 Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html [viitattu 15.04.2019]

Shim, J., Siegel, J., Shim, A. 2011. Budgeting basics and beyond. E-kirja. 4. painos. Hoboken: John Wiley & Sons. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 7.3.2019]

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Valvira. 2019. Alkoholi-juomien valmistajat. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.avoin-data.fi/data/fi/dataset/alkoholielinkeinorekisteri/resource/7e5f6dbf-2092-4960-a2aa-23adc50c68e2?view_id=b27805b6-7b62-4d36-bec7-09aa3b273bba [viitattu: 12.04.2019]

Suomala, P., Manninen, P., Lyly-Yrjänäinen, J. 2001. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.

Tilastokeskus s.a. Vieras pääoma. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/viera_paaoma.html [viitattu 5.2.2019]

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Valvira. 2015. Alkoholijuomien valmistusluvan hakeminen. WWW-dokumentti. Päivitetty 08.06.2018. Saatavissa: https://www.valvira.fi/alkoholi/alkoholin_valmistus/alkoholijuomien_valmistusluvan_hakeminen [viitattu 06.05.2019]

Valvira. 2016. Maksut. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.01.2018. Saatavissa: <https://www.valvira.fi/valvira/maksut> [viitattu 06.05.2019]

Valtiovarainministeriö s.a. Peruskorko. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vm.fi/peruskorko> [viitattu 19.3.2019]

Viitala, R., Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yrittäjät s.a. a. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelman-tekeminen> [Viitattu: 30.01.2019]

Yrittäjät s.a b. Oma pääoma. WWW-dokumentti. Päivitetty: 16.4.2013. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/minustako-yrittaja/rahoitussuunnittelu/oma-paaoma-316825> [Viitattu: 29.01.2019]

Yrittäjät s.a c. Rahoitussuunnittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/> [Viitattu: 22.01.2019]

Yritystulkki s.a. Avoin yhtiö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/yhtiomuodot/ay/> [viitattu: 09.04.2019]

Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 10., korjattu laitos. Helsinki: Gaudeamus

Wood, M. 2004. Marketing Planning: Principles into practice. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Haastatteluteemat

Oskar den Arend

Ida Ranta

Liiketalous

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

2.5.2019

Toimeksiantaja

Aihepiirit

Laitteet

Laitteiden kustannukset

Laitteiden tekeminen itse

Laitteiden kuluttama energia

Tuotteen valmistaminen

Raaka-aineet

Raaka-aineiden tuottaminen itse

Tuotteen valmistamisen kustannukset

Tuotannon määrä

Tilojen hygienia

Toimitilat

Toimitilojen kunnostaminen

Oma osaaminen

Yhtiömuodot

Rahoitus

Haastattelukysymykset 1

Oskar den Arend

Ida Ranta

Liiketalous

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

2.5.2019

Uusyrityskeskus

Kysymykset

Uusyrityskeskuksen palvelut

- Mitä palveluita tarjoatte uudelle yrittäjälle?

Yritystoiminta Etelä-Savon alueella

- Onko asiakkainanne pienpanimoja?

Liiketoimintasuunnitelma

- Mitä hyvään liiketoimintasuunnitelmaan tarvitaan?
- Miksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia?
- Onko pienpanimon liiketoimintasuunnitelmassa erityistä huomioitavaa?

Yrityksen perustaminen, rahoitus ja kannattavuus

- Mitä on hyvä ottaa huomioon pienpanimon yritysmuotoa miettiessä?
- Mitä lupia pienpanimo/sen perustaja tarvitsee?

- Mitä vakuutuksia olisi hyvä olla?
 - Saako esimerkiksi omavalvontasuunnitelman tekoon apua Uusyritys-keskuksesta tai muualta?
 - Mistä pienpanimo voi hankkia rahoitusta?
 - Millä perusteella on hyvä hinnoitella?
 - Mitä veroja pienpanimo maksaa oluen valmistamisesta/myymisestä?
 - Mitä on hyvä ottaa huomioon yhdellä tuotteella kilpailtaessa?
 - Missä vaiheessa yrityksen on turvallista ottaa suurempia investointeja?
- 2
- Minkä kokoinen markkinointibudjetti on hyvä aloittavalle pienpanimolle?
 - Minkä kokoinen panimoala on Suomessa? Entä pienpanimoala?
-
- Mitä yleisiä vinkkejä antaisitte uudelle yrittäjälle?

Haastattelukysymykset 1

Oskar den Arend

Ida Ranta

Liiketalous

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

2.5.2019

Panimotyöntekijä/panimo

Kysymykset

Yleistä

- Mistä panimonne nimi tulee?
- Mikä on työtehtäväsi?

Yrityksen toiminta

- Miten panimonne hygieniasta huolehditaan?
- Miten omalta osaltasi huolehdit tarvittavasta hygieniasta?
- Mitä työtehtäviä yrityksessänne on?
- Kuinka monta eri tuotetta/tuoteryhmää teiltä löytyy valikoimista?
- Mitä koneita ja laitteita teillä on?
- Mistä hankitte raaka-aineenne?
- Onko raaka-aineiden saatavuus hyvä?

Alan tilanne

- Millainen kilpailutilanne toimialalla vallitsee?
- Millaiset ovat alan tulevaisuudennäkymät?

Mitä yleisiä vinkkejä antaisitte uudelle panimoalan yrittäjälle?

Kirjanpitorjous: Panimo

Kirjanpito aloitetaan paketilla, joka maksaa 79 eur/kk ja sisältää kirjanpidon.

Aloitusk maksu 79 euroa, kertamaksu.

Kirjanpidon kuukausihinta on voimassa, kun

- kirjanpitosi tehdään ja ALV:t raportoidaan kuukausittain
- Liikevaihto yli 50.000,00/vuosi
- Holvin ulkopuolisia tositteita 10-30kpl

Kuukausihinta sisältää lakisääteisen kirjanpidon, sekä kausiveroraportoinnin TILITOIMISTON asiakkaille maksuttomalla Procountor tallennus -ohjelmistolla. Liiketoimintaan liittyvät erityiskysymykset voidaan veloittaa erikseen kiinteän hinnan lisäksi.

Kun liiketoimintasi kasvaa ja ylläolevat ehdot ylittyvät kahtena perättäisenä kuukautena, sopimuksemme vaihtuu automaattisesti tuntiveloitteiseksi.

Kuukausikirjanpidon lisäksi veloitamme kerran vuodessa tehtävän tilinpäätöksen (tehdään tarvittavilta osin) ja veroilmoituksen erikseen toteutuneiden tuntien mukaan. Arvio ylläolevilla volyyymeilla on 3-4 tuntia eli euroissa 234,30 – 312,40 euroa.

Kaikkiin hintoihin lisätään arvonlisävero.

Tarjouksen laatija ja yhteyshenkilö KIRJANPITÄJÄ

Aloitusk maksu sisältää kirjanpitäjän kanssa käytävän aloitusk palaverin (tapaaminen/puhelimitse), Holvi-tilin tilikartan luomisen, sekä muut aloitustyöt palveluiden käynnistämiseksi.

TILITOIMISTON veloittama kk-hinta on 79€. Tämän lisäksi Holvi veloittaa Holvin palvelumaksun kuukausittain. Tutustuthan erikseen vielä Holvin hinnoitteluun muilta osin tästä. Kuukausihinta sisältää lakisääteisen kirjanpidon, sekä kausiveroraportoinnin TILITOIMISTON asiakkaille maksuttomalla Procountor tallennus -ohjelmistolla. Liiketoimintaan liittyvät erityiskysymykset voidaan veloittaa erikseen kiinteän hinnan lisäksi.

Kuukausittaisten töiden lisäksi asiakas voi tarvittaessa tilata muun muassa palkanlaskennan ja raportoinnin, veroselvitykset, liiketoiminnan suunnittelupalaverit, yhtiömuodon muutokset tai konsultointipalvelut meiltä erikseen. Ylimääräiset aloitustyöt, kuten rästien selvittäminen tai edellisten kuukausien korjaaminen veloitetaan erikseen. Lisäpalvelut toimitetaan tuntihinnalla.

Hei!

Kiitos mielenkiinnostasi palveluitamme kohtaan! Yhteystietosi olet jättänyt Holvin verkkosivuille.

Holvi on laaja taloudenhallinnan työkalu, joka sisältää maksuliikennetilin lisäksi laskutusjärjestelmän ja mahdollisuuden verkkokauppaan. Holvin avulla voit hoitaa yrityksesi talousasioista sähköisesti ilman papereiden arkistointia ja samaan aikaan voit myös seurata yrityksesi talousasioita melkein reaaliajassa. Tarpeen vaatiessa Holvin kautta onnistuu myös palkanmaksu sekä verkkokaupan perustaminen.

Me toimimme yhteistyössä Holvin kanssa ja tarjoamme asiakkaillemme Holvin lisäksi nimetyn kirjanpitäjän, joka tukee sinua kaikissa yritykseesi liittyvissä asioissa. Toimintaperiaattemme on sellainen, että pyrimme olemaan enemmänkin oikeana kätenä, kuin vain kirjanpitäjänä.

Olemme räätälöineet kirjanpitopalvelumme Holvi-asiakkaille kahdeksi erikoiseksi paketiksi:

Kirjanpito 49€ / kk

- Liikevaihto alle 50.000,00 / vuosi
- Holvin ulkopuolisia tositteita (käteiskuitteja jne) max 10kpl
- Kirjanpito raportoidaan neljännesvuosittain

Kirjanpito 79€/kk

- Liikevaihto yli 50.000,00/vuosi
- Holvin ulkopuolisia tositteita 10-30kpl
- Kirjanpito raportoidaan kuukausittain

Tämän lisäksi Holvi veloittaa Holvin palvelumaksun kuukausittain. Tutustuthan erikseen vielä Holvin hinnoitteluun muilta osin tästä. Holvissa kannattaa avata vähintäänkin Grower -paketti, joka maksaa 9,00€ kuukaudessa. Tullessasi asiakkaaksemme, saat meiltä koodin, jolla ensimmäiset 3 kuukautta tulevat ilmaiseksi Holvin palvelumaksun osalta.

Jättäisin mielelläni teille yksityiskohtaisemman tarjouksen, tätä varten voisimme soitella teille parhaiten sopivana ajankohtana.

Selitys	Tunnit/h	€/h	Yht.
Rakennustyöt	490	50	24500
LVI-työt	80	70	5600
Sähkötyöt	80	70	5600
Kaivinkone	35	90	3150
<hr/>			
Yhteensä	645		38850
Rakennustarvikkeet			24850
LVI-tarvikkeet			8700
Sähkötarvikkeet			4500
Lämmitys			3500
<hr/>			
Yhteensä			41550
<hr/>			
Kaikki työt ja tarvikkeet			80400

LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen nimi: **Punainen panimo**
Suunnitelman laatijat: **Oskar den Arend**

Ida Ranta

Päivä: 20. toukokuuta 2019

Sisältö

1. PERUSTIEDOT JA OSAAMINEN	3
2. LIIKETOIMINNAN KUVAUS	4
2.1 Liiketoiminta	4
2.2 Toimiala	6
3. TUOTTEET JA PALVELUT	7
4. YRITYKSEN ASIAKKAAT JA MARKKINAT	8
4.1 Asiakkaat	8
4.2 Markkinoinnin suunnittelu	8
4.2.1 Markkinoinnin järjestäminen	8
4.2.2. Yrityksen toimintaympäristö	9
5. TUOTANTO- JA LOGISTIIKKASUUNNITELMA	10
6. ORGANISAATIO- JA HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	11
7. TALouden SUUNNITTELU JA KIRJANPITO	12
8. SWOT-ANALYYSI	13
9. TIIVISTELMÄ	14