

Sebastian Björklund
Liiketoimintasuunnitelma

Marrow Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Sebastian Björklund Liiketoimintasuunnitelma Marrow Oy
Sivumäärä Aika	29 sivua + 1 liite Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa liiketoimintasuunnitelma Marrow Oy:lle. Toimeksiantaja on Keravalla sijaitseva markkinointi- ja myyninedistämistuotteita tarjoava yritys. Työssä käydään läpi, mistä hyvä liiketoimintasuunnitelma koostuu ja mitä asioita siinä tulee ottaa huomioon. Marrow Oy:n liiketoimintasuunnitelma on liitteenä, koska yritys ei halua tietojaan julkisiksi.</p> <p>Yritykselle ei ole aiemmin laadittu liiketoimintasuunnitelmaa, joten työn idea sai alkunsa yrityksen omistajien tarpeesta. Liiketoimintasuunnitelman ajatuksena oli tarkastella yrityksen nykyistä tilannetta sekä hahmottaa tulevaisuuden suunnitelmia. Tavoitteena on, että liiketoimintasuunnitelma selkeyttää yrityksen toimintamalleja ja antaa omistajille myös kehitysmahdollisuuksia. Sitä voidaan käyttää pohjana yrityksen tulevissa liiketoimintasuunnitelmissa, ja se toimii myös apuna omistajille tulevaisuuden hankkeissa.</p> <p>Työ on kaksiosainen ja se koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettinen osuus sisältää liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarvittavat tiedot ja elementit. Teoreettisessa osuudessa käsitellään esimerkiksi liikeideaa, markkinointia ja talouden suunnittelua. Tiedot hankittiin aiheeseen liittyvistä kirjoista ja internet-lähteistä.</p> <p>Toiminnallinen osuus, eli Marrow Oy:lle laadittu liiketoimintasuunnitelma, on tehty yhteistyössä yrityksen kanssa. Se on tehty käyttäen apuna teoreettisen osuuden runkoa ja sisältöä. Lisäksi yrityksen omistajia haastateltiin ja haastatteluista kerättyä materiaalia käytettiin liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen liikeidean, markkinointi- ja myyntisuunnitelman sekä analyysit toimintaympäristöstä, tuotteista ja kilpailijoista. Lisäksi se käsittelee yrityksen henkilöstöä, riskejä ja taloutta.</p>	
Avainsanat	Liiketoimintasuunnitelma, yritystoiminta, talous

Author(s) Title	Sebastian Björklund Business Plan for Marrow Oy
Number of Pages Date	29 pages + 1 appendice May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to create a business plan for Marrow Oy. The target company is a supplier for marketing- and sales promotion products, which is located in Kerava. This thesis discusses what a good business plan consists of and what matters should be paid attention to.</p> <p>The company did not have a business plan before. The objective was that the business plan clarified the operation models and provided the owners with development possibilities. It can be used as a basis for the company's upcoming business plans and it should also help the owners in future investments.</p> <p>The theoretical part introduces the information and the elements that are required to compose a business plan. It focuses for example on business idea, marketing and economy planning.</p> <p>The actual business plan was created in collaboration with Marrow Oy business owners. It was made using the theoretical frame and in addition the business owners were interviewed. The business plan contains the company's business idea, marketing- and sales plan as well as analyses of the operational environment, products and competitors. In addition, it addresses the company's staff planning, risks and economy.</p>	
Keywords	business plan, business, economy

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liiketoimintasuunnitelma	1
2.1	Liiketoimintasuunnitelman määritelmä	1
2.2	Liikeidean hahmottaminen	2
2.2.1	Yritysmuodot	4
2.2.2	Imago ja arvot	5
2.2.3	Visio ja strategia	6
2.3	SWOT-analyysi	6
2.4	Tuote	7
2.5	Hinnoittelu	9
2.6	Yrityksen sijainti	10
2.7	Markkinat	11
2.7.1	Toimintaympäristö	11
2.7.2	Asiakkaat ja segmentointi	11
2.7.3	Kilpailu	12
2.7.4	Five forces	13
2.8	Markkinointi	14
2.8.1	Facebook-markkinointi	17
2.8.2	Google-markkinointi	17
2.9	Riskit ja riskienhallinta	18
2.10	Henkilöstö	19
2.11	Talouden suunnittelu	20
2.12	Budjetointi	23
3	Yrityksen velvoitteet	24
3.1	Kirjanpito	24
3.2	Verotus	25
4	Pohdinta ja johtopäätökset	26
	Lähteet	28
	Liitteet	
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma Marrow Oy	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on toteuttaa liiketoimintasuunnitelma jo toimivalle perheyryykselle, Marrow Oy:lle. Yritys harjoittaa markkinointi- ja myyninedistämistuotteiden valmistusta, maahantuontia ja vähittäiskauppaa. Se on perheyryitys, joka on toiminut markkinoilla jo usean vuosikymmenen ajan. Idean työhöni sain yrityksen omistajilta toimeksiantona, koska heille ei ole aiemmin laadittu liiketoimintasuunnitelmaa.

Opinnäytetyöni rakentuu teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuudessa avaan lukijalle, mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää ja miten sen tekeminen edesauttaa yritystä. Luvuissa 2 ja 3 esittelen yleisesti toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman elementit. Teoriaosuudessa käytän lähteinä useita eri aiheeseen liittyviä kirjoja sekä internetsivustoja.

Toiminnallisessa osuudessa toteutan räätälöidyn liiketoimintasuunnitelman Marrow Oy:lle sen tämänhetkisestä toiminnasta, kartoitan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat sekä teen laskelmia, jotka voivat hyödyttää kohdeyrityksen omistajia tulevaisuuden ratkaisuihin. Pyrin tuomaan esiin toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia, sekä löytämään uusia näkökulmia. Lisäksi tavoitteena on havainnollistaa Marrow Oy:n tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kehityskohteita, mutta myös uhkia. Tarvittavat tiedot tähän osioon saan yrityksen omistajia haastatteleamalla. Toiminnallinen osuus on liitteenä opinnäytetyössäni, koska yrityksen omistajat eivät halua Marrow Oy:n tietoja yleiseen katseluun.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkaa yritysideokehittämällä. Yritysideokehittäminen alkaa liikeideasta ja sen pohjalta laaditaan liiketoimintasuunnitelma. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.) Voidaankin sanoa, että ilman liiketoimintasuunnitelmaa ei voida käynnistää menestyvää yritystoimintaa (Hesso 2015).

Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen liiketoiminnasta, ja sillä voidaan todistaa itselle sekä mahdollisille rahoittajille yrityksen toimintatavat ja kannattavuus. Eniten liiketoimintasuunnitelmasta on kuitenkin hyötyä yritykselle itselleen, koska sitä laatiessa yritys joutuu pohtimaan kaikkia toimintansa osa-alueita ja niiden tilaa. Sen avulla on myös helpompi hallinnoida yritystä, koska esimerkiksi kustannukset, kilpailijat ja omat toimintatavat ovat jo tiedossa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24; Pitkämäki 2001, 9.) Liiketoimintasuunnitelma tulee päivittää yritykseen kohdistuvien muutosten mukaisesti, jotta se pysyy ajan tasalla ja yrittäjä saa ajankohtaista tietoa yrityksestään. Liiketoimintasuunnitelma toimii pohjana yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa sekä auttaa vaikeiden päätösten teossa. Se sisältää yleensä suunnitelman yrityksen tuotteista, niiden myynnistä, hinnoittelusta ja markkinoinnista. Lisäksi siihen sisällytetään analyyseja riskeistä, kilpailijoista ja toimintaympäristöstä. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös henkilöstösuunnitelma ja talouden suunnittelu. (Yrittäjät.)

2.2 Liikeidean hahmottaminen

Liikeidean rakentaminen lähtee liikkeelle yritysideasta, joka toimii yrityksen toiminnan pohjana. Se on joko uusi keksintö tai parempi tapa tehdä jo olemassa oleva asia tehokkaammin. Liikeidea puolestaan on eteenpäin viety versio yritysideasta, ja se vastaa kysymyksiin: mitä, kenelle ja miten. Alkuun tulee pohtia, mitä tuotteita tai millaisia palveluja yritys tuottaa. Tämän jälkeen kartoitetaan, kenelle kyseisiä tuotteita ja palveluita voidaan myydä. Lopuksi selvitetään vielä, miten tuote ja palvelu tuotetaan ja toimitetaan asiakkaille tai myyjälle. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19–21.)

Liikeidea on merkittävä tekijä yrityksen menestymisen kannalta, ja se määrittelee sen, miten yrityksestä voidaan tehdä kannattava. Liikeidean ei kuitenkaan tarvitse olla uniikki, vaan riittää, että liikeidealta on tarpeeksi kysyntää ja se menestyy. Liikeidean pohjalta voidaan luoda liikeideamalli, joka auttaa hahmottamaan yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan (Peltola 2015, 38–39). Liikeideamalli voidaan kuvata esimerkiksi alla olevan kuvion 1 avulla.



Kuvio 1. Liikeideamalli. (mukaillen Peltola 2015, 39).

Liikeideamallissa on kuvattuna tarve, imago, asiakkaat, tuotteet ja palvelut sekä toimintatavat. Ensin on tiedettävä, miksi yritys ylipäättään on olemassa, eli mitä hyötyä se tuottaa asiakkailleen. Asiakkaiden tarpeet luovat tarpeen yrityksen olemassaololle. Imago rakennetaan sen pohjalta, millaisen mielikuvan yritys haluaa antaa itsestään asiakkailleen. Asiakkaisiin yritys valitsee tietyn asiakasryhmän tai -ryhmät ja pyrkii keskittämään toimintansa näiden ryhmien tarpeiden ja vaatimusten täyttämiseen. Myös tuotteet ja palvelut suunnitellaan valitun asiakasryhmän tarpeiden mukaan. Yrityksen tulee päättää, kuinka paljon tuotteita sen valikoimaan kuuluu. Yksittäisistä tuotteista voidaan koota myös tuoteryhmiä. Yrityksen toimintatapoihin kuuluu markkinointi, tuotekehitys, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto, jotka ovat kaikki liikeidean osia. Liikeideamallin osat on selitetty tarkemmin seuraavissa luvuissa. (Peltola 2015, 39.)

2.2.1 Yritysmuodot

Verotukseen, pääomatarpeeseen, päätöksentekoon, perustajien lukumäärään ja vastuuseen liittyvät kysymykset ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysmuodon valintaan. Kun yritystä aletaan perustamaan, kannattaa yhdessä alan asiantuntijoiden kanssa käydä läpi ne asiat, jotka vaikuttavat yritysmuotoon ja sen valintaan. Myös voitonjakoa, yrityksen jatkuvuutta ja sen laajenemismahdollisuuksia tulee pohtia ennen yritysmuodon lopullista päätöstä. Suomessa käytössä olevat yritysmuodot ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja (toiminimi), avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö sekä osakeyhtiö. (Holopainen 2017, 21–23.)

Toiminimi on yksinkertaisin tapa harjoittaa pienimuotoista liiketoimintaa, ja sopii parhaiten esimerkiksi aloittelevalle yrittäjälle. Suurta pääomaa ei tarvitse, eikä muita osakkaita. Koko päätäntävalta on yrittäjällä itsellään, ja hän saa kaiken tuoton, mutta vastaa myös koko omaisuudellaan veloista. (Alikoski 2016, 51.)

Avoin yhtiö vaatii vähintään kaksi yhtiömiestä, eikä se vaadi suurta pääomaa. Yhtiömiehet ovat yhdessä vastuussa kaikista sitoumuksista ja ovat täten yhteisvastuullisia. Velat voidaan periä kummalta tahansa, ja tästä syystä yhtiömiesten tulee luottaa toisiinsa. Yhtiömiehet voivat panostaa yritykseen joko rahalla tai muulla omaisuudella. (Alikoski 2016, 52.)

Kommandiittiyhtiö vaatii ulkopuolisen sijoittajan, ja se on usein kooltaan keskisuuri tai pieni yhtiö. Tämä yritysmuoto sopii etenkin kasvua tavoittelevalle yritykselle. Kommandiittiyhtiössä tulee olla vähintään vastuunalainen ja äänetön yhtiömies. Vastuunalaisen yhtiömiehen sijoituksena voi toimia henkilökohtainen työpanos, eikä tällöin rahallista sijoitusta vaadita. Hän kantaa vastuun koko omaisuudellaan, mutta hänellä on myös kaikki päätösvalta. Äänetön yhtiömies sijoittaa rahaa tai muuta omaisuutta ja on vastuussa ainoastaan sijoittamallaan summalla. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole päätäntävaltaa. (Onnistu yrittäjänä; Alikoski 2016, 52.)

Osakeyhtiö on selkeä tapa harjoittaa liiketoimintaa, ja se sopii niin pienille kuin isoillekin yrityksille. Osakeyhtiössä osakkaat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yrityksestä, vaan vastaavat vain sijoittamallaan määrällä. Osakeyhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään yksi perustajajäsen sekä hallituksen varajäsen. Perustamisvaiheessa vaaditaan

perustamiskirja, kokouksen pöytäkirja ja yhtiöjärjestys. Hallituksen kokouksista tulee laatia aina pöytäkirja. (Alikoski 2016, 53.)

2.2.2 Imago ja arvot

Se, miten yritys esiintyy julkisesti, muodostaa imagon eli yrityskuvan. Yrityksen kannattaakin pyrkiä vaikuttamaan siihen, minkälainen kuva heistä syntyy ulkopuolisille, koska imago muodostuu, vaikka sille ei yrittäisi tehdä mitään. Kuluttajat tekevät suurimman osan ostopäätöksistään tunneperäisesti, ja tästä syystä yrityksen tulisi pystyä antamaan positiivinen mielikuva itsestään ulospäin. (Yritystoiminta a.)

Imago muodostuu jo ennen kuin kuluttaja on edes asioinut yrityksen kanssa. Se syntyy esimerkiksi yrityksen markkinoinnista, yleisistä asenteista yritystä kohtaan sekä median kautta saadun kuvan perusteella. Tällöin kuluttajan ensimmäinen asioiminen perustuu vain ennakkoluuloihin ja kuultuun eikä mihinkään konkreettiseen. Mitä parempi imago yrityksellä on, sitä helpommin asiakkaat uskaltavat kokeilla yrityksen tuotteita ja palveluita. Ensimmäisen asiointikerran jälkeen jokaiselle asiakkaalle jää henkilökohtainen mielikuva yrityksen tuotteista ja palveluista. Joku voi pitää niitä erinomaisina, kun taas toinen täysin kelvottomina. (Rope 2011, 51-52.) Tärkeintä on, että yritys saa luotua sellaisen imagon, joka vastaa asiakaskohderyhmän haluja. Esimerkiksi jos yritys haluaa olla tunnettu laadustaan, ei se tällöin voi myydä palveluitaan edullisimmin markkinoilla. (Yritystoiminta a.)

Yrityksen arvot määrittelevät, miten yritys toimii, ja niihin turvaudutaan, kun yrityksen pitää tehdä päätöksiä. Arvojen tulisi myös ohjata työntekijöiden, johdon sekä koko yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi:

- laadukkuus
- luotettavuus
- asiakastyytyväisyys
- ympäristöystävällisyys
- innovatiivisuus. (Alikoski 2016, 49.)

Yrityksen ei tarvitse mainostaa arvojaan asiakkailleen erikseen, vaan niiden tulisi näkyä tekoina toiminnassa. Arvojen tulisi ohjata toimintaa kohti visiota. Jos henkilöstö uskoo

yrittäjänsä arvoihin, on se huomattava voimavara, koska silloin on helppo toimia niiden pohjalta. Usein suurilla yrityksillä on selkeät arvot, jotka on kerrottu julkisesti esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla. Pienemmillä yrityksillä se ei ole niin oleellista, koska arvot heijastuvat myös jo toiminnasta. Tärkeintä on, että arvot ja toiminta kohtaavat, jotta arvot eivät jää yritykselle ja asiakkaille vain sanoiksi. (Yrityksen perustaminen.)

2.2.3 Visio ja strategia

Jos yrityksen halutaan kasvavan ja menestyvän, täytyy sillä olla selkeä visio. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden tavoitetta, ja siinä tulee olla määriteltynä tavoitevuosi, eli mihin mennessä tietty tavoite ja päämäärä on saavutettu. Usein visio sisältää sekä tavoiteliikevaihdon, että kuvauksen yrityksen tavoitetilasta. Sen on oltava innostava ja motivoiva, jotta se kannustaa yrityksen työntekijöitä jokapäiväisessä työssä kohti päämäärää. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

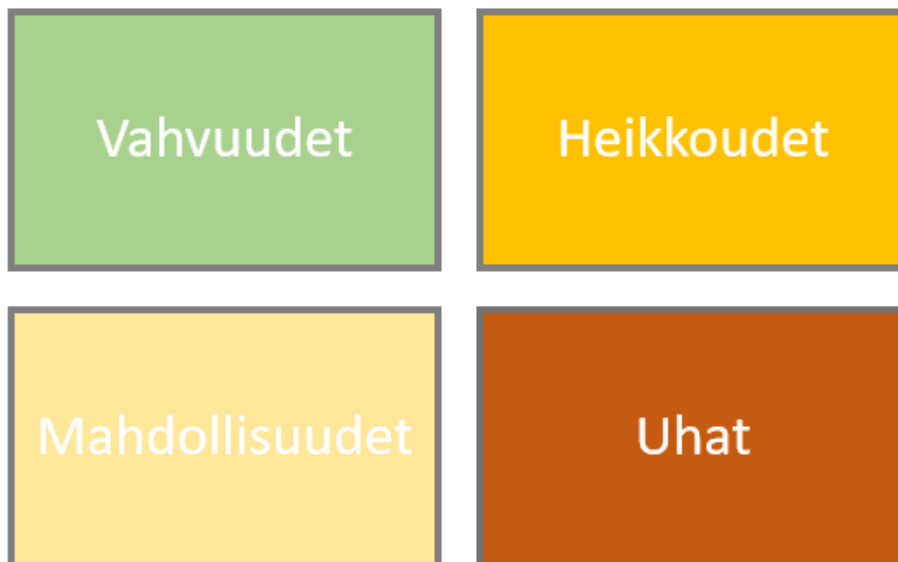
Vision saavuttamiseen tarvitaan strategia. Strategia on suunnitteluprosessi, jossa yrityksen toiminnalle laaditaan suunta, tavoitteet ja pelisäännöt. Se vastaa kysymykseen, miten yritys toimii ja mihin sen toiminta perustuu. (Viitala & Jylhä 2013, 60-61) Tarkoituksena on määrittää keskipitkän ja pitkän tähtäimen tavoitteet ja laatia suunnitelma niiden saavuttamiselle. Toimintaympäristön muuttuessa strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja menettelyä. (Åkerberg 2017, 49.)

Strategia voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen, joita ovat strategiaprozessi, liiketoiminnan strateginen sisältö sekä ympäristö. Liiketoiminnan strateginen sisältö kertoo, millä tavoin organisaation tulisi toimia. Se sisältää vastaukset kysymyksiin: mitä tuotteita ja palveluita myydään, ketkä ovat asiakkaita ja miten erotutaan markkinoilla. Strategiaprozessi kuvaa liiketoiminnan strategisen sisällön toteuttamista. Se kertoo myös, miten yritys saavuttaa päämäärät ja tavoitteet. Ympäristö vaikuttaa kilpailuun markkinoilla ja vaikuttaa täten strategiaprozessiin. (Koski & Virtanen 2005, 35–36.)

2.3 SWOT-analyysi

Yrityksen liikeideaa hahmoteltaessa ja toiminnan kehittämisessä käytetään apuna SWOT-analyysiä. Se on yleisesti ympäri maailmaa käytössä oleva nelikenttämenetelmä,

joka havainnollistaa yrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), uhat (threats) ja mahdollisuudet (opportunities). (Viitala & Jylhä 2013, 49–50.)



Kuvio 2. SWOT-analyysi.

SWOT-analyysi jaotellaan sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet, ulkoisia uhat ja mahdollisuudet. Sitä voidaan hyödyntää monenlaisissa tilanteissa, kuten osana vuosittaista suunnitteluprosessia, suurempia päätöksiä tehdessä tai yksittäisissä projekteissa. SWOT-analyysin tärkein tehtävä on herättää keskustelua, jonka pohjalta tunnistetaan vahvuudet ja mahdollisuudet, havaitaan uhat ja heikkoudet sekä tehdään tarvittavat toimenpiteet. (Viitala & Jylhä 2013, 49–50.)

2.4 Tuote

Tuote on yrityksen tuottama hyödyke, jolla pyritään tyydyttämään asiakkaan halu tai tarve. Sitä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä osana, koska kaikki muu yrityksen toiminta perustuu siihen. Tuotteen ensisijainen tarkoitus on tuottaa yritykselle voittoa. Uutta tuotetta markkinoille tuodessa täytyy varmistaa, että tuotteelle riittää ostajia. Kysyntää syntyy, jos tuote on halvempi, parempi tai täysin erilainen kuin jo markkinoilla esiintyvät tuotteet. (Viitala & Jylhä 2013, 146–147.)

Tuotteet jaotellaan tavaroihin, palveluihin ja niiden yhdistelmiin. Tavaratuotteella tarkoitetaan yleensä aineellista hyödykettä ja palvelutuotteella aineetonta, mutta siihen voi sisältyä myös aineellisia osia. Yritys rakentaa tuotevalikoimansa näistä siten, että tuotteet tukevat toisiaan. Tällöin asiakas saadaan ostamaan useampi yrityksen tuote kerrallaan. (Hesso 2015, 110–111; Peltola 2015, 84.)

Tuotevalikoima muodostuu kerroksista. Johannes Hesso käyttää kirjassaan näistä kerroksista nimiä ydintuote, avustavat osat ja mielikuvatuote. Tarkoituksena on, että asiakkaalle pystytään myymään kerralla useampi tuote yhdistelemällä tuotevalikoiman kerroksia. Ydintuote on yrityksen pääasiallinen tuote, josta saadaan usein eniten tuottoa. Avustavia osia ovat esimerkiksi tuotemerkki, pakkauksen muotoilu ja tuotteen nimi. Mielikuvatuotteella pyritään tekemään lisämyyntiä sekä takaamaan asiakassuhteen jatkuvuus. Mielikuvatuotteita voivat olla huolto- ja asennuspalvelut, takuu ja esimerkiksi kanta-asiakkuus. Kaikella ydinpalvelua tukevalla myynnillä pyritään siihen, että asiakas kokee saavansa lisäarvoa ostaessaan tuotteen. (Hesso 2015, 111–112; Peltola 2015, 84.)

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden laadun on vastattava asetettua hintaa. Kaikilla ostajilla on jonkinlainen odotus ostamalleen hyödykkeelle, ja siksi sen on oltava virheetön myyntihetkellä. Tuotteen tai palvelun laatu on avainasemassa, kun pyritään hankkimaan ja säilyttämään pitkäaikaisia asiakassuhteita. Jos hyödyke toimii ja asiakas on tyytyväinen siihen, palaa hän suuremmalla todennäköisyydellä takaisin. (Alikoski 2016, 37.)

Jokaisella tuotteella on tietty elinkaari, ja siksi niitä tulee uudistaa ja poistaa tuotevalikoimasta aika-ajoin. Tästä johtuen yrityksen on tehtävä jatkuvaa tuotekehittelyä markkinoiden kehittyessä. Tuotteet, jotka vaativat kehittämistä tai valikoimasta poistamista, voidaan havaita tarkastelemalla niiden myyntiä. Tuotekehitys voi olla yrityksessä projektityötä tai jatkuvaa toimintaa. Tärkeintä on, että tuotevalikoima pysyy asiakkaita houkuttelevana. Tuotekehittely voi edetä esimerkiksi seuraavassa järjestyksessä:

- asiakkaiden tarpeiden määrittely
- vaihtoehtojen kehittäminen
- vaihtoehtojen valinta ja arviointi
- tuotannon valmistelu
- tuotteiden testaus
- markkinoinnin suunnittelu ja toteutus
- tuotteen julkaisu.

Ensin määritellään asiakkaan tarpeet. Tarpeiden pohjalta kehitetään erilaisia tuotevaihtoehtoja. Tämän jälkeen arvioidaan kehitetyt vaihtoehdot ja valitaan sopivimmat, joita aletaan valmistaa. Kun tuote-erät valmistuvat, tulee niitä vielä testata ennen julkaisua. Tuotteiden täyttäessä vaatimukset, suunnitellaan niiden markkinointi ja sen toteutus. (Koski & Virtanen 2005, 44–45.)

2.5 Hinnoittelu

Hinnoittelun tarkoituksena on löytää sopiva hinta tuotteelle. Tavoitteena on, että hinta miellyttää sekä myyjää että ostajaa. Hinnan on siis houkuteltava ostajaa, mutta samalla myös tuottaa mahdollisimman paljon voittoa yritykselle. Tekijöitä, jotka vaikuttavat tuotteen hintaan ovat:

- kilpailu
- tuotteen laatu
- valmistus- ja markkinointikustannukset
- verotus
- yleinen hintataso. (Peltola 2015, 87.)

Hinnoittelun lähtökohtana on kattaa tuotteen kustannukset sekä tuottaa yritykselle voittoa toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Tuotteen aiheuttamien kustannusten lisäksi hintaan yleensä sisällytetään julkisen vallan määräämät maksut, joita ovat verot sekä viranomaismaksut. Tuotteen hinta viestii ostajalle muutakin kuin summan, jolla asiakas voi sen ostaa. Yleensä ajatellaan, että mitä halvemmalla myydään, sitä enemmän tuotetta menee kaupaksi. Jos yritys myy kuitenkin liian halvalla, saattaa asiakkaille syntyä mielikuva, että tuote ei ole laadukas. Kilpailu vaikuttaa tuotteiden hintaan silloin, kun kilpailevat yritykset myyvät samankaltaisia tuotteita. Laaja kilpailu samalla alalla olevien

yri­tysten kesken taas pakottaa laskemaan tuotteiden hintatasoa tai muuttamaan omaa tuotetta erilaiseksi kilpailijoista. Yrityksen toimiessa ilman kilpailijoita, voi se määrittää itse hinnan kysynnän mukaan. (Bergström & Leppänen 2013, 138–139.)

Yritys voi tarjota asiakkailleen alennuksia, jotka poikkeavat normaaleista asetetuista hinnoista. Alennuksien avulla yritys voi saada lisättyä myyntiä, mutta samalla tuotteiden myyntikatteet laskevat. Tämän takia alennuksia kannattaa tarjota vain tietyn­tyyppisille asiakkaille. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi kanta-asiakkaat, asiakkaat, jotka ostavat isoja eriä kerralla sekä sesongin ulkopuolella ostavat asiakkaat. On myös mahdollista, että yrityksellä on tuotteita, jotka halutaan pois valikoimasta ja ne eivät käy kaupaksi. Tällöin yritys voi myydä ne pois alennushinnoin, jotta niiden arvo ei laskisi lisää ajan myötä. Alennuksia annettaessa yrityksen tulee laskelmoida tarkkaan, lisääntykö myynti tarpeeksi, jotta tuottavuus pysyy samana tai paranee. (Yritystulkki.)

2.6 Yrityksen sijainti

Fyysisen toimipisteen sijainti on tärkeä tekijä yrityksen menestykselle, ja se voi toimia jopa kilpailuetuna. Jokaisen yrityksen tulee valita juuri omille tarpeilleen sopiva sijainti, mistä käsin on helpoin pyörittää yrityksensä toimintaa. Sijaintia kannattaa pohtia kustannusten, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien sijainnin perusteella. Myös ala, jolla yritys toimii, on merkittävä tekijä sijaintia valittaessa. (Peltola 2015, 92.)

Jos asiakkaiden tarvitsee tulla fyysiseen toimipisteeseen saadakseen palvelua tai tuotteita, on sen oltava sellaisella paikalla, mihin on helppo ja nopea päästä. Puolestaan jos asioinnin voi hoitaa ilman fyysistä tapaamista, on mahdollista, että yrityksen toimitilat ovat kauempana asiakkaista. Se, missä yrityksen toimitilat sijaitsevat, vaikuttaa myös työvoiman saatavuuteen. Mitä lähempänä työpaikka on työntekijöitään, sitä houkuttelevampi se on työvoiman saannin kannalta. (Alikoski 2016, 36.) Yleisesti yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saada osaavampia työntekijöitä, jos sen toimipiste sijaitsee suuremmissa kaupungeissa tai niiden läheisyydessä. Tällaisilla alueilla on enemmän asukkaita ja näin ollen myös enemmän työvoimaa, jolloin työntekijät kilpailevat työpaikoista, kun taas pienemmissä ja syrjäisemmissä kaupungeissa yritykset joutuvat kilpailemaan työntekijöistä.

Yrityksen tulee pohtia sijaintiaan myös kustannuksien kannalta. Mitä kauemmas mennään asiakkaista, sitä halvemmat toimitilat usein saadaan. Kuitenkin tällöin voivat yrityksen jakelun tehokkuus, palvelu ja kuljetuksien kustannukset huonontua. Jokaisen yrityksen tulee siis pohtia, mikä on juuri heille optimimaalinen sijainti parhaan asiakastytyvyyden takaamiseksi. (Alikoski 2016, 36.)

2.7 Markkinat

2.7.1 Toimintaympäristö

Toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tästä johtuen yrityksen on analysoitava ympäristöään, mutta keskityttävä vain toiminnan kannalta oleellisiin tekijöihin. Liiketoimintasuunnitelmassa toimintaympäristöllä tarkoitetaan yleensä ulkoista eli makroympäristöä, johon kuuluvat sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen ja tekninen ympäristö. (Koski & Virtanen 2005, 46.)

Sosiaalista toimintaympäristöä tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota kuluttajien varallisuuteen, koulutukseen ja asumistyyliin. Poliittisella ympäristöllä tarkoitetaan järjestelmiä ja normeja, joita ovat esimerkiksi asetukset ja lait. Nämä näkyvät muun muassa verotuksen muutoksina sekä valtion ja kuntien investointeina. Taloudelliseen ympäristöön vaikuttavat yleinen taloudellinen tila sekä alueen varallisuus. Suomen talous on herkkä maailmantalouden muutoksille, koska Suomi on vientivoittainen maa. Yritysten tulee yrittää ennakoida tulevaa maailmantalouden tilaa, jotta ne kykenevät ajoittamaan investointinsa oikein. Teknologinen ympäristö on nykypäivänä tärkeä osa yritysten liiketoimintaa. Uudet keksinnöt nopeuttavat ja helpottavat nykyistä toimintaa sekä voivat tuoda etua markkinoilla. Toimintaympäristön analysointi on sosiaalisen, poliittisen, taloudellisen ja teknologisen ympäristön tunnistamista sekä ennakoimista. (Hesso 2015, 35–44; Koski & Virtanen 2005, 46-47.)

2.7.2 Asiakkaat ja segmentointi

Yrityksen potentiaalisia asiakkaita ovat käytännössä kaikki henkilöt, joilla on tarpeeksi rahaa sekä motivaatiota ostaa yrityksen tuote tai palvelu. Asiakkaita voidaan pitää yri-

tyksen yhtenä tärkeimpänä tekijänä, koska lähtökohtana yrityksille on myynti. He maksavat tavaroista ja palveluista, ja tuottavat näin yritykselle tuottoa, joka takaa yrityksen jatkuvuuden. (Peltola 2015, 86.)

Asiakkaina voi olla niin yksityishenkilöitä kuin yrityksiä. Jokaisen ihmisen ei tarvitse kiinnostua yrityksen tuotteista ja palveluista, koska ei ole edes kannattavaa yrittää palvella kaikkia mahdollisia asiakkaita. Tehokkaampaa on muodostaa asiakkaista segmenttejä eli ryhmiä. (Bergström & Leppänen 2013, 75–76.) Segmentoinnilla yritys pyrkii löytämään oman asiakasryhmänsä ja kohdistamaan markkinointinsa sille (Bergström & Leppänen 2013, 74).

Tavoitteena on muodostaa ostajista sellaisia ryhmiä, joiden ostokäyttäytyminen muistuttaa mahdollisimman paljon toisiaan. Tällöin markkinoinnin kohdistaminen on huomattavasti helpompaa ja tehokkaampaa. Segmentointi aloitetaan valitsemalla segmentointikriteerit. Karkeina segmentointikriteereinä voivat toimia esimerkiksi sukupuoli, ikä ja asuinpaikka. Nämä kriteerit eivät muutu ajan myötä vaan pysyvät vakioina. Muuttuvia kriteereitä taas ovat ihmisten tarpeet, elämäntyyli ja ostokäyttäytyminen. (Viitala & Jylhä 2013, 100–102; Bergström & Leppänen 2013, 74.)

2.7.3 Kilpailu

Kilpailun luonne yritysten keskuudessa on muuttunut huomattavasti aiemmasta. Nyky-markkinoilla on mahdollista, että koko toimiala muuttuu yhden uuden keksinnön seurauksena. Tämän takia yritysten tulee olla tietoisia, mitä markkinoilla tapahtuu ja seurata kilpailijoita aktiivisesti. (Hesso 2015, 48.) Mitä enemmän kilpailua esiintyy markkinoilla, sitä haastavampaa niillä on menestyä ilman toisista poikkeavaa toimintamallia. Samoilla tuotteilla ja palveluilla ei välttämättä kannata kilpailla isojen yritysten kanssa, koska niillä on mahdollisuus laskea hintoja kilpailijoiden syrjäyttämiseksi. Aloittelevan tai pienen yrityksen kannattaakin ottaa opiksi pidempään markkinoilla olleilta yrityksiltä ja omaksua niiltä toimivia toimintatapoja. (Alikoski 2016, 33.)

Kilpailijat ovat sellaisia yrityksiä, jotka toimivat samalla toimialalla sekä markkina-alueella. Yritykset jakavat saman asiakaskunnan ja joutuvat tämän takia kilpailemaan keskenään saadakseen haluamansa määrän henkilöitä omiksi asiakkaikseen. Asiakkaan näkökulmasta kilpailu samalla toimialalla on positiivista, koska silloin yritykset joutuvat

tuottamaan palveluita mahdollisimman laadukkaasti ja hintakilpailukykyisesti. (Alikoski 2016, 33–34.)

Kilpailijoiden tunnistamiseksi kannattaa toteuttaa erilaisia markkina- ja kilpailijatutkimuksia. Yksinkertainen keino saada tietoa kilpailijoista on kysyä omilta asiakkailta, mistä he saavat vastaavaa palvelua sekä mikä erottaa heidät vastaavista yrityksistä. Myös kilpaillevien yritysten mainontaa on helppo seurata, ja se antaa käsityksen niiden hinnoista. Kun yritys on saanut selville kilpailijansa, on helpompi aloittaa niiden analysointi. Kilpailijoista on hyvä tietää ainakin nämä:

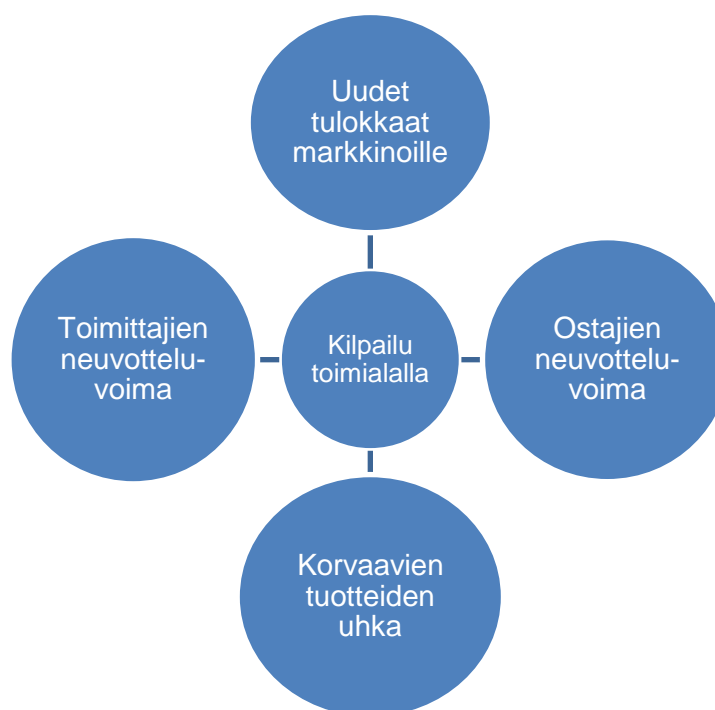
- kilpailijan kykeneväisyys markkinoilla
- kilpailijan toimintatavat
- kilpailijan toiminta-alue
- kilpailijan pyrkimykset markkinoilla. (Hesso 2015, 50.)

Yrityksen tulee olla tietoinen siitä, mitkä ovat kilpailevien yritysten aikeet ja tavoitteet markkinoilla. Sen tulee myös selvittää, millä tavoilla ja keinoin ne pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa. Kilpailijoiden toiminta-alue tulee määrittää, jotta tiedetään, kuinka moni yritys toimii samalla toiminta-alueella. Yleensä useampi yritys pyrkii esimerkiksi kasvattamaan markkinaosuuttaan, ja siksi on tiedettävä, mihin kilpailijat kykenevät. Usein kilpailijat pyrkivät saamaan uusia asiakkaita samoilla markkinoilla toimivilta yrityksiltä. (Hesso 2015, 50.)

2.7.4 Five forces

Michael Porterin vuonna 1979 kehittämää viiden voiman mallia (Kuvio 3.) voidaan käyttää, kun halutaan tarkastella yrityksen kilpailudynamiikkaa markkinoilla. Siinä tulee ottaa huomioon ne tekijät, jotka vaikuttavat toimialan kilpailuun. Vaikuttavina tekijöinä eli viitenä voimana pidetään uusia tulokkaita alalla, toimittajien neuvotteluvoimaa, ostajien neuvotteluvoimaa, korvaavien tuotteiden uhkaa sekä kilpailua toimialalla. Kun yritys on hahmottanut nämä kilpailuun vaikuttavat voimat, pystytään aloittamaan yksittäisten kilpailijoiden analysoiminen. Viiden voiman mallilla pyritään myös hahmottamaan sitä, miten reagoidaan tilanteisiin, joissa yksi tai useampi kilpailuun vaikuttava voima muuttuu. (Hesso 2015, 49.)

Mitä useampi uusi yritys pyrkii samoille markkinoille, sitä kovemmaksi toimialan kilpailu yltyy. Uusien kilpailijoiden määrään vaikuttaa yleensä kaksi asiaa: miten helposti markkinoille voi päästä ja kuinka suuria alan yritysten tekemät voitot ovat. Jos markkinat ovat tuottavat, on sinne enemmän tulijoita. Ostajien neuvotteluvoima määräytyy sen mukaan, kuinka paljon kysyntää ja tarjontaa markkinoilla on. Toimittajien neuvotteluvoima määräytyy puolestaan sen mukaan, kuinka monta toimittajaa markkinoilla operoi ja mistä kaikkialta toimitettavaa tuotetta voi hankkia. Korvaavat tuotteet pitää huomioida siten, onko niille kysyntää vielä tulevaisuudessakin, vai pystytäänkö ne korvaamaan jollain vaihtoehtoisella ratkaisulla. Yleensä markkinoilla, joissa on tiedossa korvaavien tuotteiden uhka, on myös pienemmät tuotot, koska uudet toimijat harvoin haluavat näille markkinoille. (Professional academy.)



Kuvio 3. Viiden voiman malli. (mukaillen Hesso 2015, 49).

2.8 Markkinointi

Markkinoinnilla pyritään tekemään ostajat tietoisiksi yrityksestä sekä sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Ilman että kuluttajat tietävät yrityksen olemassa olosta, eivät he voi ostaa sen tuotteita tai palveluita. Tämän takia markkinointi on oleellinen osa yrityksen toimintaa. Tarkoituksena on edistää myyntiä sekä kehittää asiakkaan ja yrityksen välille

asiakassuhde. Markkinoinnin avulla on myös mahdollista luoda tietty mielikuva asiakkaalle jo ennen ensimmäistä asiointia. (Bergström & Leppänen 2013, 9–10.)

Huolellisesti tehty liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa sen, että tiedetään, miten yrityksen kannattaa toteuttaa markkinointia. (Hesso 2015, 104–105.) Markkinointia varten on tärkeä luoda markkinointisuunnitelma (Kuvio 4.), joka on osa yrityksen strategiaa. Yrityksellä tulee olla yksi yhtenäinen tapa toteuttaa markkinointia, jotta toiminta on kustannustehokasta ja päätöksenteko helppoa. Huolellisesti toteutettu markkinointisuunnitelma on apuna, kun markkina- ja kilpailutilanteet muuttuvat. (Viitala & Jylhä 2013, 97–99.)



Kuvio 4. Markkinointisuunnitelma.

Markkinointisuunnitelma aloitetaan tekemällä lähtökohta-analyysi, joka sisältää yrityksen, markkinoiden, kilpailijoiden ja ympäristön analyysit. Yritysanalyysissä on tarkoitus kartoittaa tämän hetkinen tilanne eli miten yrityksen talous-, markkinointi-, tuotekehitys, logistiikka- ja henkilöstöasiat hoidetaan. Markkina-analyysissä tulee kartoittaa markkinat, niihin kohdistuvat muutokset sekä asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Kilpailija-analyysissä selvitetään tämän hetkinen kilpailutilanne alalla. Tämän jälkeen tulee selvittää omat vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin nähden. Ympäristöanalyysissä on otettava huomioon mahdolliset poliittiset, taloudelliset sekä lainsäädännölliset muutokset. Nämä analyysit kootaan yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi, josta muodostuu SWOT-analyysi. (Ammattijohtaja 2018.)

Segmentointi on tehtävä heti lähtökohta-analyysin jälkeen markkinointisuunnitelmassa, koska yrityksen on valittava, mille kohderyhmälle tai -ryhmille se kohdentaa markkinointinsa. Vasta tämän jälkeen voidaan luoda markkinointistrategia. Se on ohjeistus siitä, miten valituille kohderyhmille myydään sekä markkinoidaan tuotteita ja palveluita. Markkinointistrategia perustuu asetettuun tavoitteeseen ja keinoihin sen saavuttamiseen. Se vastaa myös kysymyksiin, miten kohderyhmä tavoitetaan parhaiten ja millä tavoin markkinointi toteutetaan. Kun markkinointistrategia on saatu valmiiksi, voidaan sitä alkaa toteuttaa. Tämän jälkeen on hyvä seurata markkinoinnin onnistumista. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi mittaamalla myynnin kasvua ennen ja jälkeen markkinoinnin. (Amattijohtaja 2018.)

Yrityksen täytyy muodostaa markkinoinnin kilpailukeinosta omanlainen yhdistelmä, joka erottuu muista kilpailijoista markkinoilla. Markkinoinnin kilpailukeinoja ovat:

- palveleva ja osaava henkilöstö
- hintataso
- saatavuus ja toimitusnopeus
- markkinointiviestintä (verkkosivut, mainonta ja ilmoitukset)
- myyntityö (puhelinmyynti, suhdetoiminta ja messut).

(Meretniemi & Ylönen 2009, 116–117; Alikoski 2016, 64–65).

Markkinoinnin keinosta eniten asiakkaille näkyvää on markkinointiviestintä. Se on tärkeää, jotta mahdolliset asiakkaat tietävät yrityksen olemassaolosta sekä sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. (Hesso 2015, 104; Bergström & Leppänen 2013, 78.) Markkinointiviestintä jaetaan mainontaan, myyntityöhön, myynninedistämiseen sekä tiedotus- ja suhdetoimintaan. Mainonta on tärkeässä osassa, kun tuotteille halutaan näkyvyyttä ja sillä pyritään herättämään kuluttajien mielenkiinto ja ostohalu. Jos yritys myy kalliimpia tuotteita tai palveluita, tarvitaan mainonnan lisäksi myös myyntityötä. Sille on tarvetta myös, jos yritys myy tuotteitaan toiselle yritykselle. Myynninedistämistä voidaan tehdä esimerkiksi messuilla, sponsoroinneilla tai tuote-esittelyillä. Sen tarkoitus on saada asiakkaat ostamaan enemmän yrityksen tuotteita. Tiedotus- ja suhdetoiminnan avulla yritys pitää yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja rahoittajiin. (Bergström & Leppänen 2013, 78; Bisneskoulu 2016.)

Markkinointiviestintää suunnitellessa on havaittava, mitä markkinointikanavaa käyttäen kohderyhmä tavoitetaan parhaiten. Jos kyseessä on yritys, joka tarjoaa palveluita vanhemmalle väestölle, markkinointi on hyvä kohdistaa esimerkiksi sanomalehtiin tai televiisioon. Jos taas suunnitellaan markkinointia nuoremmalle sukupolvelle, internet ja sosiaalisen median kanavat toimivat tehokkaasti. (Bergström & Leppänen 2013, 78.) Markkinoinnin osuessa oikeaan kohderyhmään, on siitä yritykselle merkittävää taloudellista hyötyä. Jos kohderyhmää ei tavoiteta tai markkinointi suuntautuu liikaa myös niille, jotka eivät ole tuotteesta tai palvelusta kiinnostuneita, aiheutuu siitä enemmän taloudellista haittaa kuin hyötyä.

2.8.1 Facebook-markkinointi

Facebook-markkinointia voivat hyödyntää kaiken kokoiset ja eri aloilla toimivat yritykset. Se on suhteellisen edullinen tapa markkinoida yritystä ja sen tuotteita, ja oikein kohdenettuna myös todella tehokasta. (Suomen digimarkkinointi a.)

Parhaan hyödyn Facebook-markkinoinnista saa, jos asiakkaita on vähintään maanlaajuisesti tai jopa ulkomailta. Kun markkina-alue on suurempi, voidaan suuresta joukosta valita kohderyhmä, jolle markkinointi halutaan suunnata. Facebook-markkinoinnin etu on, että sen voi kohdentaa hyvin tarkasti juuri tietyille kohderyhmälle. Markkinointia suunnitellessa tulee huomioida tavoitteet, kohderyhmä ja asiakkaiden ostoprosessi. Lisäksi on hyvä arvioida markkinointiin varattava budjetti sekä yrityksen tunnettavuus, jotka vaikuttavat markkinoinnin laajuuteen ja saavutettavissa oleviin tuloksiin. Facebook-markkinoinnin toimivuutta voidaan mitata palveluntarjoajan mittarilla, jolloin pystytään seuraamaan markkinoinnin tehokkuutta. Tuloksia voi syntyä jo tunneissa tai niitä voi joutua odottamaan muutaman vuodenkin. (Suomen digimarkkinointi a.)

2.8.2 Google-markkinointi

Google-markkinointi on Facebook-markkinoinnin tavoin helppo kohdistaa halutulle kohderyhmälle, ja sen takia sitä pidetään tehokkaana markkinoinnin keinona. Toisaalta jos kohderyhmä ei ole tiedossa, voi tämäkin markkinointikeino olla tehoton. (Suomen digimarkkinointi b.)

Google-markkinointi jaetaan kahteen eri osa-alueeseen, hakusanamarkkinointiin ja hakukoneoptimointiin. Hakusanamarkkinoinnilla eli Google AdWordsilla yrityksen mainokset tulevat hakutulossivulla näkyviin, kun kuluttaja käyttää tiettyä hakusanaa. Sen avulla mainokset tulevat nopeasti potentiaalisten asiakkaiden näytäntöön, jonka seurauksena he voivat parhaassa tapauksessa siirtyä yrityksen sivuille. Tällaista markkinointia on mahdollista myös mitata hyvinkin tarkasti Googlen tarjoamilla mittareilla. (Suomen digimarkkinointi b.)

Hakukoneoptimointi ei ole aivan yhtä nopeaa kuin hakusanamarkkinointi, mutta pidemmällä aikavälillä se tuo yrityksen internet-sivuille edullisinta liikennettä. Hakukoneoptimoinnissa on kyse siitä, millä sijalla yrityksen internetsivusto on hakukoneen järjestyksessä käytettäessä tiettyjä hakusanoja. Mitä ylempänä se on, sitä todennäköisemmin asiakkaat vierailevat sivustolla. Hakukoneoptimointi vaatii yritykseltä enemmän aikaa ja resursseja kuin hakusanamarkkinointi. Jos siihen kuitenkin panostetaan, on sillä yrityksen brändiä vahvistavia vaikutuksia. (Suomen digimarkkinointi b.)

Kun markkinointi on suunniteltu ja toteutettu oikein, on pienellä yrityksillä mahdollisuus kilpailla isojakin yrityksiä vastaan, vaikka sen markkinointibudjetti olisi paljon pienempi. Tärkeää on kohdentaa markkinointi tiettyihin tarkasti valittuihin hakusanoihin, mitata sen tehokkuutta Google Analyticsin avulla ja kehittää markkinointia saadun datan perusteella. (Suomen digimarkkinointi b.)

2.9 Riskit ja riskienhallinta

Yritystoiminnassa riski tarkoittaa tapahtumaa, josta voi syntyä uhkaa tai vaaraa yrityksen toiminnalle. Riskit voivat kohdistua lähes mihin tahansa yrityksen toiminnassa, ja siksi on tärkeää olla tietoinen niistä sekä varautua niihin riskienhallinnalla. Liiketoiminnan riskit jaetaan yleensä näin:

- liikeriskit
- omaisuusvahingot
- rikokset
- keskeytys- ja riippuvuusvahingot
- henkilöriskit
- vahingonkorvausvaatimukset. (Peltola 2015, 102.)

Riskit voidaan vielä jaotella kahteen osaan, vahinko- ja liikeriskeihin. Ne eroavat toisistaan käytännössä siten, että liikeriskejä ei voida turvata vakuutuksilla, mutta vahinkoriskit voidaan. Liikeriskit liittyvät siihen, että myyntitavoitteet eivät täyty. Näitä voivat olla esimerkiksi kannattavuuden heikentyminen, logististen toimintojen keskeytyminen tai kilpailijoiden toiminta. Liikeriskit ovat aina dynaamisia eli vaihtelevat olosuhteista riippuen. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi omaisuus-, keskeytys- ja riippuvuusvahingot, rikokset, henkilöriskit ja vahingonkorvausvaatimukset. Vahinkoriskeihin on helpompi varautua, koska yritykset voivat laskelmoida kyseisten riskien vaikutukset toimintaan sekä niiden realisoidumisen todennäköisyyden. (Hesso 2015, 180–181; Alikoski 2016, 140.)

Riskienhallinta yrityksissä perustuu huolelliseen suunnitteluun ja ennaltaehkäisyyn. Tavoitteena on vähentää riskien ja vahinkojen syntymistä, jotta yrityksen toiminnan jatkuvuus on taattu. Riskienhallinnan tulee olla yhtenäistä, ennakoivaa sekä suunniteltua. Jotta yritys pystyy varautumaan riskeihin, tulee niistä ensin olla tietoinen. Tämän jälkeen on mahdollista varautua sekä suunnitella toimintamalli siihen, miten toimitaan, kun vahinko tapahtuu. (Suomen riskienhallintayhdistys 2013.) Yritys voi suojautua riskeiltä:

- siirtämällä
- poistamalla
- välttämällä
- kantamalla vastuu itse. (Alikoski 2016, 142–143).

Yrityksen on mahdollista ottaa vakuutuksia, ulkoistaa riskialttiit toimenpiteet muille yrityksille sekä ennakoida ja poistaa tietoiset riskit. Näin yritys ei joudu taloudellisiin ongelmiin äkkinäisesti itse, vaan vastuu siirtyy muille. Riskit, joiden taloudellinen vaikutus on toteutuessaan vähäistä, voidaan kantaa myös itse. Tällaiset riskit eivät vaaranna yrityksen toimintaa merkittävästi ja riittää, kun niistä ollaan tietoisia. (Hesso 2015, 181.)

2.10 Henkilöstö

Henkilöstö pitää yllä yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja sen takia on tärkeää löytää osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät. Vaikka yrityksellä olisi käytössään moderneimmat laitteet ja tekniikka, ei se takaa menestystä ilman tarkoin valittua henkilökuntaa. (Bergström & Leppänen 2013, 86.) Parhaimmassa tapauksessa henkilöstö voi toimia yrityksen

voimavarana ja kilpailuetuna, mutta pahimmassa tapauksessa jopa riskinä. Henkilöstökustannukset voivat olla jopa yksi suurimmista kuluista yritykselle. (Alikoski 2016, 114.)

Työntekijöiden tulee tuntee työskentely yrityksessä mielekkääksi ja tärkeäksi, koska silloin he haluavat toimia yrityksen parhaaksi. Tällöin heidän motivaationsa työhön säilyy ja he haluavat sitoutua yrityksen toimintaan pitkäksi aikaa. Yrityksen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat osaavia, joten heille tulee tarjota koulutusmahdollisuuksia. Jotta motivaatio säilyy yllä pitkissäkin työsuhteissa, on kannattavaa antaa enemmän vastuuta ja mahdollisuus edetä työtehtävissä. Yrityksessä pitkään työskennelleet tietävät olemassa olevat toimintatavat ja tuovat näin lisäarvoa toiminnalle. (Pitkämäki 2001, 69–70.)

Jos työntekijät eivät koe itseään hyödyllisiksi ja tärkeiksi yrityksen toiminnalle, voivat he menettää motivaationsa työhön. Tästä taas seuraa tehottomuutta ja laiskuutta, joka voi pahimmassa tapauksessa näkyä huonona asiakaspalveluna. Tämä voi johtaa asiakkaiden vähenemiseen ja myynnin laskuun. Etenkin pienelle yritykselle epäsovikkaan työntekijän palkkaaminen voi aiheuttaa suuria vaikeuksia. Tämän takia yrityksen kannattaa laatia henkilöstösuunnitelma. Se voidaan toteuttaa pohtimalla vastaukset kysymyksiin, mihin tehtäviin työntekijöitä tarvitaan, kuinka monta ja millaista osaamista heiltä vaaditaan. (Alikoski 2016, 105–106.)

Työntekijöiden palkkaaminen tuo myös erilaisia vastuita yrityksen hoidettavaksi. Yrityksen vastuulla on huolehtia työntekijän työhyvinvoinnista. Siihen kuuluvat työterveyshuolto ja työturvallisuus. Työterveydenhuollon järjestäminen henkilöstölle on lakisääteistä, mutta se on myös kilpailuetu. Mitä paremmin työntekijöiden työhyvinvoinnista pidetään huolta, sitä paremmin he jaksavat ja voivat. Yrityksellä on myös velvollisuus taata turvallinen työympäristö henkilöstölleen sekä ilmoittaa työn vaaroista ja haitoista. Työturvallisuus tulee ottaa huomioon myös riskienhallinnassa. (Alikoski 2016, 113.)

2.11 Talouden suunnittelu

Yritystä voidaan arvioida sen kannattavuuden, tuottavuuden, maksuvalmiuden ja vakaavuuden perusteella. Ne kertovat, millainen on sen taloudellinen suorituskyky. Näitä lukuja tarkastelevat usein esimerkiksi rahoittajat, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Yritys voi suunnitella talouttaan esimerkiksi erilaisten budjettilaskelmien avulla. (Meretniemi & Ylönen 2009, 68–69.)

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulot ylittävät menot. Yrityksen kannattaakin laskea yhteen kaikki liiketoiminnasta aiheutuvat kulut, jotta saadaan selville, kuinka paljon on vähintään tehtävä myyntiä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 70.) Yritys voi selvittää, millä myyntimäärällä se saa katettua kulut ja saavuttaa nollatuloksen eli kriittisen pisteen. Se tarkoittaa tilannetta, jossa yritykselle ei synny voittoa eikä tappiota. (Peltola 2015, 134.) Pitkällä tähtäimellä toiminnan on aina oltava kannattavaa, mutta varsinkin liiketoimintaa aloitettaessa menot voivat ylittää tuoton. Yrityksen toiminnan tuottavuutta voi laskea myös hetkellisesti esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraus, jolloin se voi aluksi kokea tappiota. (Viitala & Jylhä 2013, 306–307.)

Tuottavuudella mitataan prosessiin asetettujen panosten ja siitä syntyvän tuloksen suhdetta. Se määrittää, kuinka tehokkaasti tietyllä työpanoksella on tuotettu haluttuja tuotteita tai palveluja. Kannattavuus ja tuottavuus eivät ole sama asia, vaan valmistetut hyödykkeet pitää saada myös kaupaksi asiakkaille. Jos niitä tuotetaan yli asiakkaiden tarpeen, jäävät ne varastoon ja näin ollen aiheuttavat tappiota yritykselle. Tuottavuutta on mahdollista parantaa esimerkiksi tuotantomääriä lisäämällä, tuotantoprosessia kehittämällä tai valmistamalla edullisempia tuotantoeriä. Tuottavuutta voidaan mitata erilaisin mittarein vuosi-, kuukausi- ja viikkotasolla. Yritys voi myös jakaa tuottavuuslaskelmansa osastokohtaisiksi, toimintoittain tai prosesseittain. Yksinkertainen tuottavuuden laskelma on tuotannon määrä jaettuna tehdyillä tunneilla. (Viitala & Jylhä 2013, 312–313; Meretniemi & Ylönen 2009, 71.)

Maksuvalmius on yrityksen kyky selviytyä yritystoiminnasta aiheutuvista laskuista. Yrityksellä tulee siis olla likvidejä eli sellaisia varoja, jotka voidaan ottaa helposti käyttöön tarvittaessa. Likvideillä varoilla pystytään maksamaan yrityksen laskut. Maksuvalmiutta voidaan seurata ja suunnitella esimerkiksi kassavirtalaskelman ja kassabudjetin avulla. (Meretniemi & Ylönen 2009, 70.)

Maksuvalmiuteen voi tulla ongelmia myös kannattavilla yrityksillä, jos rahavirran kulkua ei tarkkailla säännöllisesti. Yritykset tietävät ennakkoon joidenkin kulujensa eräpäivät ja voivat täten suunnitella rahan riittävyttä niiden maksuun. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi palkat, verojen maksut ja kiinteistöön kohdistuvat kulut. Vaikeuksia yritykselle voi tuoda ostolaskujen ja myyntisaamisten suhde. Yritys haluaa myydä mahdollisimman paljon ja tällöin usein tarjotaan pidempiä maksuaikoja. Tämä johtaa siihen, että yrityksellä

on rahaa sidottuna myyntisaamisiin ja ne maksetaan vasta tulevaisuudessa sovittuna päivämääränä. Yrityksen tuleekin tästä johtuen laskea, että rahat riittävät tulevien ostolaskujen maksuun, vaikka myyntisaamisiin olisikin kertynyt rahaa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 70; Peltola 2015, 138.)

Likvidejä varoja sitoutuu myös yrityksen varastoon, koska yrityksellä on usein valmiita tai jalostettavia tuotteita odottamassa varastossa asiakkaita varten. Varastossa myytäväksi tai jalostettavaksi olevia tuotteita kutsutaan vaihto-omaisuudeksi. Niistä ei kuitenkaan saada rahaa ennen kuin ne myydään. Nykytrendinä on pitää varastojen koko niin pienenä kuin vain mahdollista. Leena Peltola mainitsee hyvin kirjassaan: ”Voidaan kuvitella, että tuotteet varastossa ovat kuin setelinippuja, ja nehan pitää saada nopeasti pankkitilille.” (Peltola 2015, 138.)

Maksuvalmiuden kannalta on oleellista, että yritys saa asiakkailtaan myyntilaskujensa maksut ajallaan. Jos asiakkaat maksavat laskunsa myöhässä, voi se aiheuttaa vaikeuksia yrityksen maksuvalmiuteen. Yritys voi nopeuttaa myyntisaamisiensa maksua esimerkiksi lyhentämällä maksuaikaa, viivästyskoroilla sekä tarjoamalla alennusta heti maksaville asiakkaille. Täytyy kuitenkin muistaa, että lyhyet maksuajat ja suuret viivästyskorot voivat karkottaa asiakkaita. Jos asiakkaat eivät maksa ostolaskujaan maksumuistutuksista huolimatta, tulee yrityksen periä saatavansa. Tavanomaista on ulkoistaa perintä siihen erikoistuneelle yritykselle. Tämä tulee ottaa huomioon talouden suunnittelussa. (Meretniemi & Ylönen 2009, 70.) Yrityksen maksuvalmiutta voidaan mitata laskemalla current ratio. Sen laskusääntö on rahoitus- ja vaihto-omaisuuden sekä rahojen ja pankkisaamisten yhteissumma jaettuna lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Tunnusluvun ollessa yli kaksi, on sen arvo hyvällä tasolla. Huono arvo on puolestaan alle yksi. (Almatalent a.)

Vakavaraisuus kertoo yrityksen omavaraisuusasteen. Mitä tuottavampi yritys on, sitä vähemmän sen tarvitsee ottaa lainaa tai turvautua ulkopuolisiin sijoittajiin. Vakavarainen yritys voi kustantaa tulevat laskut sekä investoinnit itse, eikä velkaa tarvitse tällöin ottaa. (Viitala & Jylhä 2013, 316.)

Mitä vähemmän velkaa yrityksellä on, sitä vahvempi sen omavaraisuusaste on. Vahvan omavaraisuusasteen omaava yritys pystyy selviytymään paremmin tappiollisista tilikausista, kun korkeasti velkaantunut yritys. Tämä selittyy sillä, että vakavaraisen yrityksen

ei tarvitse maksaa velasta korkoja eikä lainan lyhennyksiä. Velallinen yritys puolestaan joutuu maksamaan tappiollisena kautena tappion lisäksi korkoa lainastaan sekä mahdollisesti vielä lyhentää velkaansa. Tällöin yritys voi joutua velkakierteeseen, jolloin seuraava voitollinen kausi ei välttämättä auta. (Viitala & Jylhä 2013, 316; Meretniemi & Ylönen 2009, 71.) Yrityksen vakavaraisuutta voidaan mitata laskemalla yrityksen omavaraisuusaste. Se lasketaan jakamalla omat varat taseen loppusummalla. Omavaraisuusasteen ollessa yli 50 %, on se erinomaisella tasolla. Alle 15 % on heikko. (Almatalent b.)

2.12 Budjetointi

Yritys laatii budjetin yleensä vähintään yhden kerran kalenterivuoden aikana. Sillä pyritään ennustamaan vuoden aikana aiheutuvat menot sekä saatavat tulot. Pienet yritykset eivät välttämättä laadi ollenkaan budjettia, vaan tyytyvät tarkastelemaan tulosta vasta kalenterivuoden jälkeen kirjanpidosta. Budjetointi on kuitenkin suositeltavaa, koska sen avulla yritys pystyy suunnittelemaan tulevaa kautta sekä asettamaan sille tavoitteet. (Meretniemi & Ylönen 2009, 72; Lindfors & Syvänperä 2010, 10.)

Tavanomaisesti yritys aloittaa budjetin laatimisen myyntibudjetilla, koska sillä on suora vaikutus esimerkiksi rahoitus-, osto-, markkinointi- ja varastointibudjetteihin. Se käytännössä määrittää, kuinka paljon rahaa on käytettävissä muihin toimintoihin. Yritys voi tehdä myyntibudjetin hyvinkin yksityiskohtaisesti jakamalla sen eri osiin. Myyntibudjetin voi esimerkiksi laatia tuotteiden, asiakkaiden tai yksiköiden perusteella. Siihen sisällytetään myös myyntitavoite, jonka on oltava realistinen. (Lindfors 2010, 26–27.)

Markkinoilla pitkään toimineilla yrityksillä on mahdollisuus laatia budjetit edellisiin vuosiin peilaamalla. Yritys ei voi kuitenkaan rakentaa budjettiaan täysin edellisten vuosien vaaraan, vaan sen tulee huomioida myös mahdolliset muuttuvat markkinatilanteet. (Alikoski 2016, 84–85.) Yritys ei voi aina pidättäytyä suunnitellussa budjetissaan, vaan sen täytyy pystyä tekemään muutoksia, jos esimerkiksi myyntitavoite ei täyty. Myyntiä kannattaakin seurata useammin kuin kerran kalenterivuodessa. (Yritystoiminta b.)

Pääbudjetin muodostavat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti kertoo yrityksen arvioitun tuloksen, ja se sisältää myyntituotot, tulostavoitteet sekä muuttuvat- ja kiinteät kustannukset. Arvonlisävero ei huomioida tulosbudjettiin, koska sillä ei ole vaikutusta yrityksen tulokseen. Siitä ei aiheudu yritykselle tuloa eikä menoja. Pelkistetyin tapa laskea

tulosbudjetti on listata kustannukset, laskea myynti, jolla kustannukset katetaan sekä lisätä voittotavoite. Rahoitusbudjetista käytetään myös nimitystä kassabudjetti. Sen voi laatia vasta tulosbudjetin jälkeen, koska tulosbudjetista saadaan tulojen, menojen ja muiden maksujen luvut. Muita maksuja ovat esimerkiksi arvonlisäverojen, palkkojen ja ennakonpidätysten maksut, arvonlisäverojen tilitykset sekä lainojen nostot ja lyhennykset. (Alikoski 2016, 131–133; Yritystoiminta b.)

3 Yrityksen velvoitteet

3.1 Kirjanpito

Kirjanpidossa on kyse liiketapahtumien dokumentoinnista, jotta yrityksen menoja ja tuloja voidaan seurata jälkikäteen kirjauksista. Kaikki liiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat kirjanpitovelvollisia. Yrityksen tulee noudattaa hyvää kirjanpitoa ja sitä koskevaa lainsäädäntöä. Kirjanpidosta on hyötyä sekä yritykselle itselleen, että osakkaille ja sijoittajille. (Holopainen 2017, 167.)

Kirjanpito muodostuu saaduista tuotoista, aiheutuvista kuluista, omaisuudesta, pääomasta ja veloista. Yrityksellä tulee olla asianmukainen tilikartta, johon merkitään kirjaukset oikeille tileille. Kirjanpitoon tulee olla mahdollista tehdä mahdolliset oikaisu- ja siirtoerät. Kirjanpitoa tulee päivittää ja sen on oltava ajan tasalla tietyin määräajoin, sekä sitä täytyy pystyä tarkastelemaan aikajärjestyksessä jälkeenpäin. (Kerbs 2016, 3) Käteisellä maksetut tapahtumat tulee kirjata päiväkohtaisesti ja muut puolestaan kuukausikohtaisesti. (Holopainen 2017, 167.)

Kirjanpidon tehtävänä on myös toimia liiketoiminnan johdon apuna, koska sen avulla voidaan tarkastella kuluvan vuoden toimintaa. Kirjanpidon pohjalta tehdään vuosittainen tilinpäätös 12 kuukauden ajalta. Siitä nähdään yrityksen tulos, ja sen perusteella toiminnan kannattavuus. Tämä lasketaan tuottojen ja kulujen erotuksesta. Yrityksen omaisuuden ja velkojen määrä kertovat sen maksuvalmiudesta, vakavaraisuudesta ja taloudellisesta asemasta. (Holopainen 2017, 168.)

Kirjanpidon dokumentointia on arkistoitava edelliseltä kuudelta vuodelta, jotta lukuihin pystytään palaamaan tarvittaessa. Kirjanpito voikin aiheuttaa suurta päänvaivaa yrityksen omistajille, joten kirjanpidon jättäminen ammattilaisille voi olla toimivampi ratkaisu. Omistajien tulee kuitenkin ymmärtää kirjanpidon perusasiat, koska he ovat kuitenkin lopulta vastuussa kirjanpidosta ja sen toimivuudesta. (Meretniemi & Ylönen 2009, 142; Omapaja 2018.)

3.2 Verotus

Suomessa maksettavat verot jaetaan välillisiin ja välittömiin veroihin. Välillisiä veroja ovat arvonlisävero (alv), valmistevero, tullivero sekä polttoainevero. Välittömiä veroja ovat puolestaan tulo- ja kiinteistövero. Oikeus verotukseen kuulu Suomessa valtiolle, kunnille ja kirkolle. Verotussäännöt eivät ole pysyviä, vaan niihin tulee muutoksia aika ajoin ja yrityksen tulee tarkistaa ne vuosittain. (Meretniemi & Ylönen 2009, 54–55.)

Arvonlisäveroa tulee maksaa kaikkien Suomessa liiketoimintaa harjoittavien yritysten, joiden liikevaihto ylittää tilikauden aikana 10 000 euroa. Se sisällytetään myytävän tuotteen tai palvelun myyntihintaan. Jos molemmat yritykset ovat arvonlisäverovelvollisia, ja tuote tai palvelu on hankittu arvonlisäverovelvolliseen toimintaan, voi ostaja vähentää sen. Tällä tavoin arvonlisävero ei päädy lopullisiin kuluttajahintoihin kuin yhden kerran. (Kerbs 2016, 18–19.) Arvonlisäveron yleinen verokanta on 24 %, joka maksetaan useimmista tavaroista ja palveluista. Alhaisempia arvonlisäveron verokantoja maksetaan esimerkiksi elintarvikkeista, kirjoista ja kulttuuritoiminnasta. (Veronmaksajat.)

Kun yritys ostaa tavaroita muista EU-maista, on ostava osapuoli velvollinen kirjaamaan sekä maksamaan alv:n Suomen verokannan mukaisesti. Palveluiden ostoissa on käännetty verovelvollisuus, jolloin myyvä osapuoli maksaa alv:n omaan toimintamaahansa sen verokannan mukaan. Kun tuodaan tavaraa EU-maiden ulkopuolelta, vaati se tullauksen, jolloin maksetaan myös arvonlisävero sen yhteydessä. (Kerbs 2016, 27–28.)

Kaikki yritykset maksavat tuloveroa yhtiömuodosta riippumatta. Se maksetaan ennakko-verona kerran vuodessa ja sen suuruuteen vaikuttaa yrityksen tilikauden voiton määrä. Osakeyhtiöt ja osuuskunnat maksavat aina tekemästään voitosta 20 % tuloveroa. Osakeyhtiössä ja osuuskunnassa tulovero huomioidaan yrityksen verotuksessa, kun taas

kommandiittiyhtiössä ja avoimessa yhtiössä tulos lasketaan yrittäjän omaan verotukseen. Myös ammatin- ja liikkeenharjoittajien tilikauden tulos lasketaan ja verotetaan henkilökohtaisena tulona. (Verohallinto; Talousverkko 2017.)

4 Pohdinta ja johtopäätökset

Kun aloitin kirjoittamaan opinnäytetyötäni, minulla ei ollut selkeää käsitystä siitä, mitä kaikkea liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään. Ensin minun täytyi siis tutustua aihetta käsitteleviin kirjoihin, mutta huomasin, että tarvitsen laajempaa näkemystä tietyistä aiheista. Siksi päätin etsiä kirjojen tueksi erilaisia aiheeseen liittyviä internet-lähteitä.

Liiketoimintasuunnitelmasta kertovia lähteitä lukiessani huomasin, että niissä oli tiettyjä samoja toistuvia aiheita, mutta niiden järjestys ja painotus olivat lähes kaikissa lähteissä erilaisia. Jos olisin painottanut kaikkia asioita yhtä paljon ja kirjoittanut kaikista lähteistä löytämistäni liiketoimintasuunnitelman osista, työstä olisi tullut mielestäni liian laaja ja sekava. Siksi minun täytyi tehdä oma rajaukseni ja painottaa niitä asioita, jotka koin tärkeiksi toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

Saatuani teoriaosuuden kirjoitettua pystyin aloittamaan Marrow Oy:n liiketoimintasuunnitelman suunnittelun. Käytin apunani teoriaosuuden pohjaa ja siihen keräämiäni tietoja. Näiden pohjalta laadin kysymykset yrityksen omistajille. Haastatteleamalla omistajia sain selville tarvittavat tiedot liiketoimintasuunnitelmaa varten, kuten nykyiset toimintamallit sekä tunnusluvut. Tämän lisäksi etsin internetistä tietoa toimeksiantajayrityksestä sekä sen kilpailijoista.

Tavoitteenani oli laatia liiketoimintasuunnitelma, joka antaa omistajille selkeän kuvan yrityksen nykytilasta ja kartoittaa tulevaisuuden suunnitelmia. Pyrin luomaan siitä sellaisen, että yritys pystyy käyttämään ja hyödyntämään sitä myös tulevina vuosina. Mielestäni onnistuin luomaan Marrow Oy:lle liiketoimintasuunnitelman, joka vastasi asettamiani tavoitteita ja omistajien tarpeita. Analysoidessani yrityksen toimintaa, uskon sen toiminnan jatkuvuuteen. Jos yritys toteuttaa visiotaan, se voi menestyä tulevaisuudessa vielä entistä paremmin.

Työn toteuttaminen oli sekä haastavaa että opettavaista. Aiheen valinnassa kesti melko kauan, mutta saatuaani sen päätettyä lähti työ etenemään joutuisasti. Olen tyytyväinen, että sain toteuttaa liiketoimintasuunnitelman toiminnassa olevalle yritykselle, koska sain tutustua sen liiketoimintaan. Koin, että jo toiminnassa olevan yrityksen analysointi oli mielenkiintoisempaa kuin keksityn uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelman tekeminen.

Lähteet

Ammattijohtaja 2018. Markkinointisuunnitelma. <https://www.ammattijohtaja.fi/markkinointisuunnitelma-strateginen-suunnittelu/>. Luettu 12.2.2019.

Almatalent a. Current ratio. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/mak-suvalmius/current-ratio>. Luettu 12.4.2019.

Almatalent b. Omavaraisuusaste. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>. Luettu 11.4.2019.

Alikoski, Risto & Hakonen, Marika & Viitasalo Jari 2016. Yritystoiminnan taitajaksi. 7. uudistettu painos, Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2013. Markkinoinnin maailma. 8.-13. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Bisneskoulu 2016. Markkinointiviestintä. <https://www.bisneskoulu.fi/markkinointiviestinta-markkinoinnin-perusteet/>. Luettu 5.1.2019.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uudistettu painos. Hansaprint Oy, Helsinki.

Holopainen, Tuulikki 2017. Yrityksen perustamisopas. 26. uudistettu painos. Asiatieto Oy.

Kerbs, Teija 2016. Juoksevasta kirjanpidosta tilinpäätökseen käytännönläheisesti. 2. painos, Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 1. painos, Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Lindfors, Hannele & Syvänperä Outi 2010. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos, Edita Prima, Helsinki.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1.-2. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Omapaja 2018. Yrityksen kirjanpito. <https://omapaja.fi/yrityksen-kirjanpito/>. Luettu 5.1.2019.

OnnistuYrittäjänä. Kommandiittiyhtiö. <https://www.onnistuyrittajana.fi/kommandiittiyhti%C3%B6>. Luettu 22.1.2019.

Peltola, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Pitkämäki, Ari 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Professional academy. Porters five forces. <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---explaining-porters-five-forces>. Luettu 14.4.2019.

Rope, Timo 2011. Voita markkinoinnilla. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Suomen digimarkkinointi a. Facebook-markkinointi. <https://www.digimarkkinointi.fi/facebook-markkinointi>. Luettu 1.2.2019.

Suomen digimarkkinointi b. Google-markkinointi. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/google-markkinointi>. Luettu 1.2.2019.

Suomen riskienhallintayhdistys 2013. Riskienhallinta. <https://www.pk-rh.fi/>. Luettu 5.1.2019.

Talousverkko 2017. Verotus. <https://www.talousverkko.fi/paljonko-yrityksen-pitaa-mak-saa-veroja/>. Luettu 11.4.2019.

Verohallinto. Tuloverotus. Päivitetty 28.4.2016. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yh-teisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/>. Luettu 11.4.2019.

Veronmaksajat. Arvonlisävero. <https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Kulutusve-rot/Arvonlisävero/>. Luettu 28.3.2019

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Yrittäjät. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/pe-rustietoa-yrittäjyydesta/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelman-tekeminen>. Luettu 13.4.2019.

Yrityksen perustaminen. Yrityksen arvot, missio ja visio. <https://yrityksen-perustami-nen.net/yrityksen-arvot/#arvot>. Luettu 30.1.2019.

Yritystoiminta a. Liikeidea. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritysajatuksesta-liikeidea> Luettu 13.3.2019.

Yritystoiminta b. Budjetointi. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/budjetointi>. Luettu 10.3.2019.

Yritystulkki. Hinnoittelu. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yrittaja/hinnoit-telu/>. Luettu 13.4.2019.

Åkerberg, Pertti 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy, Helsinki.

Liiketoimintasuunnitelma

1	Liikeidea	2
1.1	Liikeidea	2
1.2	Arvot ja imago	3
1.3	Tavoitteet ja visio	3
2	Toimintaympäristö	3
2.1	Toimiala	3
2.2	Yrityksen sijainti	4
2.3	Asiakkaat	4
3	Tuoteanalyysi	4
3.1	Tuotteet	4
3.2	Tuotekehitys	5
3.3	Tuotteiden laatu	5
3.4	Hinnoittelu	5
4	Kilpailija-analyysi	6
4.1	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	6
4.2	Kilpailijat	7
5	Markkinointi- ja myyntisuunnitelma	9
5.1	Markkinointivälineet ja -toimenpiteet	9
5.2	Tuotteiden myynti	10
5.3	Myyntin seuranta	10
6	Henkilöstösuunnitelma	11
6.1	Työntekijät sekä rekrytointi	11
6.2	Palkkaus, koulutus ja työterveyshuolto	11
7	Riskit ja riskienhallinta	11
7.1	Sisäiset riskit	11
7.2	Ulkoiset riskit	12
8	SWOT-analyysi	12

9	Talous	14
9.1	Välineet, koneet ja kalusto	14
9.2	Taloushallinto	15
10	Yrityksen Talouslaskelmat	15
10.1	Omavaraisuusaste	16
10.2	Current ratio	16