



Liiketoimintasuunnitelma yrityksen tehokkaaksi työkaluksi

Maija Sippola

**Opinnäytetyö
Marraskuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) SIPPOLA, Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYKSEN TEHOKKAAKSI TYÖKALUKSI		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PYYKKÖNEN, Ritva		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Liiketoimintasuunnitelma on oleellinen osa yrityksen liiketoiminnan aloittamisessa. Hyvin tehty suunnitelma palvelee laatijaansa yrityksen muutostilanteissa ja erityisesti perustamisen alkutaipaleella. Hyvä liiketoimintasuunnitelma kokoaa ajatukset valmiiseen pakettiin lähtien liikeideasta ja päätyen toteutuneeseen yritystoimintaan.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa miten yrittäjät ovat suunnitelmia laatineet, mihin aika on kulutettu ja onko suunnitelmien teosta ollut yrittäjälle käytännön hyötyä. Tutkimusongelmiksi nousivat seuraavat kysymykset: 1. Miten liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia voisi tehostaa? 2. Miten liiketoimintasuunnitelman laatimisesta saisi parhaimman käytännön hyödyn yrityksen jokapäiväistä toimintaa silmällä pitäen?</p> <p>Kysymyksiin etsittiin vastauksia kahdella avoimella haastattelulla. Kai Jäske toimii yrittäjänä Opteam Jyväskylän toimipisteellä. Opteam on henkilöstöpalvelualan yritys ja toimii franchising periaatteella. Jäske on toiminut yrittäjänä seitsemän kuukautta. Suvi Virtanen on toiminut yrittäjänä 2,5 vuotta muoti- ja vaatealalla, Suvi on perustanut kolme Vila-ketjun myymälää. Vila on yksi Bestseller ketjun brandeista. Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimustuloksia analysoitiin teemoittelun avulla.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin selville että koulutus, tiedon kerääminen, ammattitaidon kartuttaminen ja virheistä oppiminen tehostavat liiketoimintasuunnitelman laadintaprosessia.</p> <p>Jatkotutkimuksessa voisi selvittää survey-tutkimuksella epäonnistuneiden yrittäjien liiketoimintasuunnitelmien ongelmakohtia</p>		
Avainsanat (asiasanat) liiketoiminta, yrittäjäyys, yritystoiminta, liike-elämä		
Muut tiedot		

Author(s) SIPPOLA, Maija	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 44	Language
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title HOW TO USE BUSINESS PLAN AS AN EFFECTIVE TOOL FOR COMPANY		
Degree Programme Business administration		
Tutor(s) PYYKKÖNEN, Ritva		
Assigned by		
Abstract <p>Business plan is a very important tool when you are starting up a business. A good plan serves its framer when the company is going through changes and especially when you are just starting p your business. A good business plans gathers up your thoughts starting up from a business idea and ending up to a running business.</p> <p>The meaning of this thesis is to gather information about how entrepreneurs have made their plans, how they have scheduled their making the plan and has the compiled plan offered practical help for the entrepreneur. This thesis has two study problems: 1. How to make the business plan framing process more efficient 2. How to frame a business plan that would offer help in everyday business life</p> <p>The answers to these questions were investigated with the help of two interviews. Kai Jäske is a entrepreneur, he owns Opteam Jyväskylä. Opteam works in the human resource branch. It is also a part of a franchising concept. Suvi Virtanen has been an entrepreneur for 2, 5 years in the fashion and clothing business. Suvi has started up three Vila-stores. Vila is one of the brands that are owned by Bestseller Ltd. This survey is a qualitative survey and the results were analysed with a theme-analysis tool.</p> <p>As a result it was shown that education, gathering information and learning from your mistakes made the business plan framing more efficient</p> <p>Possible fallow-up study could be to interview entrepreneurs that have failed and investigate the problems they had with their business plans.</p>		
Keywords trading, business, entrepreneurship, commerce		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PÄÄKOHDAT.....	4
2.1 Henkilökohtaiset ominaisuudet.....	5
2.2 Liikeidea.....	6
2.3 Kysyntä.....	7
2.4 Hinnoittelu.....	8
2.5 Kilpailu	9
2.6 Toimintaympäristö.....	10
2.7 Talous	13
2.8 Riskit.....	15
2.9 Tavoitteet ja niiden asettaminen	15
2.10 Tutkimusongelma	16
3 TUTKIMUKSEN TULOKSET	17
3.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen.....	17
3.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus aineistonkeruumenetelmänä	20
3.3 Avoin haastattelu tutkimusmetodina	21
3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston analysointi teemoittelun avulla.....	21
3.5 Tutkimustulokset.....	23
4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	41
LÄHTEET.....	43

1 JOHDANTO

Liiketoimintasuunnitelma on yksi tärkeimmistä kirjallisista osa-alueista yritystä perustettaessa. Suunnitelma toimii pohjana myös yrityksen muutosprosesseissa ja pidemmällä tähtäimellä päivitettyinä myös työkaluna tulevaisuutta varten. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen koostuu monesta eri osa-alueesta jotka kokonaisuutena luovat perustan yrityksen toiminnalle.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta löytyy materiaalia pilvin pimein, mutta itse suunnitelman toteutumisesta ja käytännön hyödystä tutkimuksia ei ole tehty. Myöskään laatimisprosessin tehostamista ei ole käsitelty missään oppaassa, selvä tilaus aiheelle siis on. Tutkimuksessa pohditaan miten liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessista voisi tehdä tulevalle yrittäjälle yksinkertaisemman ja helposti lähestyttävämmän.

Aihe on ajankohtainen koska tulevaisuudessa yrittäjien tukemista tulisi lisätä. Yrittäjyyden luomat työpaikat ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä ja tulevaisuuden markkinatalouden taantumista tulisi pystyä Suomessa ehkäisemään. Aihe on rajattu koskemaan käytännön laatimisprosessia, sen tuomaa hyötyä uudelle yrittäjälle ja miten laaditut suunnitelmat ovat käytännössä toteutuneet. Yleinen käsitys on että kaikki suunnitelmallisuus on hyvästä, mutta onko tämä todella asian laita?

Ensin käydään läpi teoriaosuus liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessista ja empiirisessä osuudessa selvitetään miten kaksi erityylistä yrittäjää ovat käytännön tasolla toteuttaneet omat liiketoimintasuunnitelmansa. Selvityksessä käytetään työkaluna avointa haastattelua. Toisessa kappaleessa esitellään tulokset ja niistä vedettävät johtopäätökset. Viimeisenä kappaleena on pohdintaosuus ja opinnäytetyön yhteenveto. Tämän tutkimuksen teoriaosassa ei keskitytä esimerkiksi yritysmuodon tai nimen valintakriteereihin vaan lähinnä

käydään läpi mielestäni tärkeimpiä kohtia uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadinnan kannalta. Tutkimustapana käytetään laadullista eli kvalitatiivista tyyliä aineiston hankinnassa.

Tutkimuksen teoriaosuuteen aion käyttää tietopohjana alan kirjallisuutta ja internetin tietolähteitä. Hyödyksi käytetään kirjaston palveluja tiedonhaussa. Tutkimuksen empiirinen materiaali hankitaan kahdella avoimella haastattelulla. Haastattelen tutkimusta varten kahta erityylistä yrittäjää, sekä uutta että kokeneempaa liiketoiminnan ammattilaista. Haastattelut sovitaan etukäteen ja jokaiselle niistä varataan aikaa riittävästi. Ensimmäinen haastateltava on Opteam Jyväskylän uusi yrittäjä, Kai Jäske. Haastattelen myös Suvi Virtasta. Virtasella on kokemusta jo useamman myymälän perustamisesta. Haastattelut toteutetaan marraskuussa 2008.

Ammattikorkeakouluopintojeni ja yritysmaailmaa seuranneena olen tullut tietoiseksi että olemassa on yrittäjöpohja, jotka ovat kokeneet henkilökohtaisesti suunnitelmien laatimisen vaikeaksi ja liian paljon aikaa vieväksi prosessiksi. Olen myös itse laatinut kaksi liiketoimintasuunnitelmaa ja todennut että prosessin kulussa olisi varaa kehitysideoille.

Hyvän liiketoimintasuunnitelman laadinnalla pystyttäisiin karsimaan turhat riskinotot ja huonon suunnitelmallisuuden johdosta tapahtuneet konkurssit. Aina ei pelkkä suunnitelmakaan riitä onnistumisen takaamiseksi, mutta vanhan sananlaskun mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Yrittäjyys on yhteiskunnan toiminnan kannalta elintärkeä työllistäjä. Yrittämisestä pitäisi tehdä helpompaa, kynnystä madaltaa ja suunnitelmien laatimisessa pitäisi tarjota enemmän apua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia voisi tehostaa?
2. Miten liiketoimintasuunnitelman laatimisesta saisi parhaimman käytännön hyödyn yrityksen jokapäiväistä toimintaa silmällä pitäen?

Liiketoimintasuunnitelma käsitteenä tarkoittaa koko yrityksen toiminnan kuvausta, miksi yritys on olemassa, keitä sen asiakkaat ovat, millaisilla markkinoilla yritys toimii ja mitkä ovat sen tulevaisuuden näkymät. Suunnitelma laaditaan jotta yritykselle voitaisiin myöntää esimerkiksi lainaa. Suunnitelma toimii analyysityökaluna ja hyvänä kartoituksena turhien riskien välttämiseksi ennen liiketoiminnan aloittamista. Tutkimuksella halutaan tuoda esille erilaisten yrittäjäpersoonien näkemykset liiketoimintasuunnitelman laadinnasta, toteutumisesta ja sen hyödyntämisestä päivittäisessä yrityksen pyörittämisessä.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PÄÄKOHDAT

Liiketoimintasuunnitelman toteutus on aina oman yrityksensä näköinen tuotos. Tämän vuoksi kaikki liiketoimintasuunnitelmat ovat yksilöitä. Mitään suoraa kaavaa suunnitelman laatimiselle ei ole. Joka tapauksessa kuitenkin kaikissa toimintasuunnitelmissa esiintyvät lähestulkoon samat pääkohdat. Kärjistetysti suunnitelmasta selviää mitä myydään, kenelle ja miksi.

Ruuskan, Karjalaisen ja Johnssonin mukaan liiketoimintasuunnitelma laaditaan tukemaan esimerkiksi rahoituksen hakemista, yrityksen perustamista, vuosisuunnittelua ja muutostilanteita varten. Suunnitelma olisi hyvä laatia kerralla huolellisesti, hyvillä suunnitelmilla kun on taipumus toteutua. Suositeltavaa olisi myös miettiä myös yrityksen tulevaisuutta, eikä vain keskittyä nykyisen tilan kuvaamiseen. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 7.)

Liiketoimintasuunnitelman runko johon teoriaosuus pohjautuu, löytyy internet sivuilta <http://www.edu.fi>, kohdasta oppimateriaalit, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala ja liiketoimintasuunnitelma. Edu on Opetushallituksen verkko-oppimateriaalipalvelu. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on esitelty vain uudelle yrittäjälle oleellisimpia kohtia suunnitelman laadinnan kannalta. (Liiketoimintasuunnitelman laatiminen, Opetushallitus, 2008.)

2.1 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Syitä yrittäjäksi ryhtymiselle on monia. Luovuus ja itsensä toteuttamisen tarve voivat olla painavia syitä, mutta osa ihmisistä haluaa yksinkertaisesti tienata enemmän rahaa. Yrittäjyys antaa mahdollisuuden myös hallita itse omaa aikatauluaan ja menojaan. Yrittäjyys antaa enemmän mahdollisuuksia ja tekee työpäivistä yllätyksellisempiä. Mikään syy yksin näistä ei riitä, vaan takana pitää olla luja tahto ja motivaatio toimia vastuullisena yrittäjänä. (Holopainen & Levonen 2006, 15–17.)

Yrittäjäksi ei ryhdytä yleensä yhdessä yössä, vaan takana voi olla jopa useamman vuoden kestänyt ajatteluprosessi. Tämä on yrityksen menestymisen kannalta erittäin tervettä. Pohdinta kannattaa keskittää erityisesti henkilökohtaisiin ominaisuuksiin yrittäjänä toimimisen saralla. Hyviä pohdinnan aiheita ovat esimerkiksi: omat tiedot ja taidot, taloudellisten resurssien riittävyys, henkiset voimavarat, perheen ja ystäväpiirin tuki ja yrittäjäkelpoisuus. (Holopainen & Levonen 2006, 15–17.)

Yrittäjiä usein yhdistävät samanlaiset luonteenpiirteet, kuten peräänantamattomuus, innokkuus, vahva halu päteä, oma-aloitteisuus, riskinottokyky ja pelottomuus tehdä nopeita päätöksiä. Nämä ominaisuudet ovat kuitenkin turhia jos liikeidea tai yritysympäristö eivät kohtaa tekijäänsä. Parhaatkin ideat voivat valua hiekkaan jos ympäristön luomat puitteet yritykselle eivät ole suotuisat. Omaa yrittäjäminäänsä olisi hyvä testata ja keskustella

aiheesta myös ulkopuolisen henkilön kanssa. (Holopainen & Levonen 2006, 15–17.)

2.2 Liikeidea

Liikeidea on yrityksen kantava voima. Ilman toimivaa liikeideaa ei yrityksellä ole edellytyksiä menestyä. Toisaalta pelkkä idea ei riitä, sille tarvitaan toimintakehykset. Henkilökohtaiset ominaisuudet yrittäjänä punnitaan erityisesti toiminnan alkumetreillä. Pelkkä kova työtahti ei riitä, on tiedettävä mitä tekee. Liikeidea saattaa syntyä hyvinkin yllättäen, esimerkiksi ulkomailla. Silmät kannattaa aina pitää auki ja nähdä käytännön ongelmat mahdollisuuksina. (Almgren & Lindfors 1996, 11- 14.)

Liikeidean ei tarvitse olla mullistava uutuustuote, pyörää ei aina tarvitse keksiä uudestaan. Monella eri alalla hyökkäävä kilpailustrategia on horjuttanut markkinajohtajan asemaa. Tärkeintä on jäädä ihmisten mieleen palvelun tai tuotteenmyyjänä, joka tarjoaa jotain erilaista tai erityistä. Markkinointitoimenpiteissä olisi myös hyvä pitää innovatiivinen ote mielessä. (Almgren & Lindfors 1996, 11- 14.)

Verkostoituminen auttaa kehittämään ja jalostamaan liikeideaa. Tutkimustulokset osoittavat että sosiaalisesti paremmin kontaktoituneet yrittäjät noteerasivat huomattavan määrän enemmän business-ideoita kuin yksin toimivat yrittäjät (Barringer & Ireland 2006, 37). Barringerin & Irelandin mukaan yritysmahdollisuuden rajaaminen tapahtuu tietyn kaavan mukaan. Trendien seuraaminen on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Tämä osa-alue koostuu poliittisista kysymyksistä, teknologisista innovaatioista, sosiaalisista kysymyksistä ja taloudellisista näkymistä. Muutokset sektoreissa edesauttavat uusien liike-ideoiden syntymistä. (Barringer & Ireland 2006, 30.)

2.3 Kysyntä

Pelkkä yritysidea ei riitä. Tuotteelle on oltava myös riittävästi kysyntää, eli tuotetta tai palvelua silmälläpitäen tarpeeksi laaja asiakaskunta. Yrittäjän on osattava segmentoida asiakkaansa. Jakelukanavat ja markkinointi on pystyttävä kohdistamaan juuri kyseisille asiakasryhmille. Ruuska, Karjalainen ja Johnsson toteavat että yrityksen lanseerausvaiheessa yleisimmin esiintyvä virhe on liian toiveikas näkymä asiakasvolyymeissa. Asiakkaalla vie aikaa tottua uuteen tuotteeseen ja ennen kaikkea hyvänkin tuotteen tunnetuksi tekeminen ei tapahdu yhdessä yössä. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 22.)

Alkuhahmottelussa pitää määritellä ketkä ovat potentiaalisia asiakkaitasi, millainen on tyypillinen asiakas. Asiakasanalyysissä huomioon pitää ottaa

1. Millaiset ovat ostovoiman tulevaisuuden näkymät?
2. Kuinka paljon asukkaita markkina-alueella on?
3. Kuinka paljon rahaa on käytettävissä?
4. Kuka tekee ostopäätöksen?
5. Ajankohta milloin tuote ostetaan ja mistä se ostetaan?
6. Miten lähestyt asiakasta?

Edellämainituista kysymyksistä laaditaan yhteenveto ja pohditaan kuinka asiakkaan tarpeet voitisiin täyttää parhaiten. Tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheessa kannattaa listoitaa ja analusoida tuotteesi ydinosaat esimerkiksi sipulianalyysin avulla. Sipulianalyysissä palvelut kerrostetaan niin sanotusti kuoriksi, ja keskeisimpänä kohtana on tarjottu ydinpalvelu. (Raatikainen 2001, 68–69.)

2.4 Hinnoittelu

Tuotteen myyntihinnan pitää kattaa myyjälle palvelusta kertyvät kustannukset. Hinnoittelua voi toteuttaa useammalla eri tavalla. Teollisessa hinnoittelussa yleisimmät käytänteet ovat seuraavanlaiset:

1. kustannuksiin perustuva hinnoittelu
2. markkinaperusteinen hinnoittelu
3. palvelutasohinnoittelu
4. ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu
5. aiempiin tuotteisiin perustuva hinnoittelu
6. lyhyen aikavälin myynti-/tuottotavoitteet turvaava hinnoittelu

Kustannushinnoittelussa tuotteeseen/palveluun lasketaan kaikki mahdolliset aiheutuvat kulut ja loppusummaan lisätään voittoprosentti. Kustannusten laskennassa vaaditaan tarkkuuta, jotta tuotteen myynnistä sovitulla hinnalla varmasti saadaan riittävä kate. Markkinaperustainen hinnoittelu perustuu yleiseen tuotteen hintatasoon markkinoilla. Tuottaja selvittää kilpailijoiden hintatason, vertaa omaa tuotettaan kilpailijoiden vastaaviin palveluihin ja hinnoittelee tämän perusteella oman tuotteen sopivalle tasolle. Aiempiin tuotteisiin perustuva hinnoittelu tarkoittaa uuden tuotteen saapuessa markkinoille oman aseman säilyttämistä. (Kulmala 2008, 4-5.)

Lyhyen aikavälin hinnoittelu tarkoittaa asiakkaiden koukuttamista tiettyyn tuotteeseen. Mielestäni hyvä esimerkki tästä on Arnolds Donutsin bagel-kampanja. Bagelien lanseerauksessa käytettiin poikkeuksellisen edullista hintaa jolla houkuteltiin asiakkaita kokeilemaan tuotetta ja tätä kautta saada kanta-asiakkaita samalla kun hintaa aloitettiin hiljalleen nostamaan. (Kulmala 2008, 4-5.)

Asiakasryhmän kartoittamisessa yksi kriteeri on hinnoittelu. Tuotteen tai palvelun hinta osoittaa asiakkaalle laadun määrettä. Hinnoittelun tärkeyttä ei saa koskaan

vähätellä. Business perustuu jokaiseen hankittuun euroon. Asiakkaat asemoivat tuotteen usein juuri hinnan perusteella. Kilpailustrategia voi perustua pelkästään hinnoitteluun ja kustannustehokkuuteen. Pitkällä tähtäimellä tuotteesta maksettavan hinnan tulisi olla juuri sopivassa suhteessa markkinaosuuteen, tällä tavalla hinnoittelusta saadaan suurin hyöty. (Hinnoittelun ABC-opas 2005)

2.5 Kilpailu

Yritystä perustettaessa on selvitettävä alalla vallitseva kilpailutilanne. Kilpailija-analyysiä tehtäessä voi tulla ilmetä suuriakin markkinamahdollisuuksia. Omien vahvuuksien puntarointi kilpailijoihin verrattuna on hedelmällisintä tehdä heti alkumetreillä. Liiketoimintasuunnitelmaa kirjoitettaessa voidaan esimerkiksi listata pahimmat kilpailijat, heidän liikevaihtonsa ja erityisosaamisensa. Pitkämäki ehdottaa taulukointia hyväksi kartoitusanalyysiksi. Taulukointi mahdollistaa vertailun tekemisen. (Pitkämäki 2001, 39-41.)

Otsikoiksi nostetaan kilpailutilanne, kekseisimmät kilpailutekijät, oman yritys, yrityksen markkina-asema ja omat vahvuudet. Kilpailutilanne kohtaan luetellaan kilpailijoiden historia, muunmuassa viimeaikojen muutokset ja menestystekijät. keskeisimpiin kilpailutekijöihin listataan konkreettiset kilpailijayritykset, mikä on heidän markkina-asemansa ja millä keinoin esimerkiksi markkinajohtaja on päässyt asemaansa. Ei sovi myöskään unohtaa summata heidän heikkouksiaan. Ovatko he ehkä unohtaneet jonkun asiakasryhmän, tai kenties pitäneet joitakin asiakkuuksia kannattamattomina. Seuraavaksi vertaillaan oman yrityksen toimintaa kilpailijoihin, samalla voidaan tehdä tuoteryhmäanalyysi. Viimeisessä lohossa pohditaan onko omalla yrityksellä samoja menestystekijöitä kuin kilpailijoilla, mikä on realistinen prosentti markkinatavoitteena ja miten sinne päästään. (Pitkämäki 2001, 39-41.)

2.6 Toimintaympäristö

Liiketoimintasuunnitelmaa varten tarvitaan paljo tietoa itse toimialasta. Tiedoa pitäisi hankkia päivittäin ja siirtää liiketoimintasuunnitelmaan. Hankitut tiedot luovat pohjan liiketoimintasuunnitelman laadinnalle. Informaatiota kerätessä voi myös yllättyä positiivisesti, tietoa voi löytä jostakin tietystä markkinasegmentistä. Mahdollisten tarpeiden aistiminen on merkki osaamisesta. (Pitkämäki 2001, 19.)

Toimialan rakenne

Toimialan kartoitus vie aikaa. Tiedot kilpailijoista ja heidän hinnoitteluperiaatteistaan voivat olla salaista tietoa, ja tätä kautta vaikeasti hankittavissa. Kannattaakin aluksi keskittyä tietoihin jotka ovat helposti saatavilla. Rekisteri ja patenttihakituksen internet-sivut ovat hyödyllinen tiedonlähde. Sivuilta löytyy informaatiota esimerkiksi sekä patenteista, yritysnimistä, tilinpäätöksistä että tilastotietoja. (Patentti ja Rekisterihallitus 2008)

Tietoa voi kerätä yleisesti myös asiakkailta, erilaisista tapahtumista kuten messuilta ja seminaareilta. Ei pidä myöskään unohtaa tavarantoimittajia ja alan järjestöjä. Ruuska, Karjalainen ja Johnsson painottavat myös asiantuntijoiden ja tutkimuskeskusten tuottamia palveluita. Vaikka tutkimukset ovat suuri investointi, tieto on kohdistettu juuri sinun vaatimustesi mukaan ja varmasti maksaa itsensä takaisin. Ulkopuolinen toimija tuo objektiivisen näkökulman tiedon hallintaan. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 52-57.)

Toimialan muutoksia on myös seurattava tarkasti jotta yrityksen kasvu voidaan taata. Oman yrityksen asema alalla kilpailijoihin nähden on selvitettävä, kuinka helppoa uudelle tulokkaalle on penetroitua markkinoille. Onko ala käynnistyvä, kasvava, vakiintunut vai taantuva. Alalla voi myös olla hajaantunutta toimintaa, volyymitoimintaa ja tämän eräänlaista vastakohtaa, erikoisalaa. Käynnistyvällä alalla toimijat ovat usein kokemattomia, toimiala on erittäin suhdanneherkkä ja painopiste on tuotekehittelyssä. Tuotteen laaduissa voi olla paljon epätasaisuutta.

(Pitkämäki 2001, 27-29.)

Kasvava ala on toimialoista keskeisin. Tässä vaiheessa yrityksen tehokkuus on kasvanut ja liiketoimintasuunnitelma vaatii päivittämistä. Uusien tuotteiden määrä markkinoilla pidetään korkealla tasolla, tehokkaat markkinointitavat ovat löytyneet ja kokeilunhalu on laskusuhdanteinen. Laadun merkitys on kasvanut. Tässä vaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan ja kootaan uudeksi suunnitelmaksi.

(Pitkämäki 2001, 28-29.)

Strategiat ja toimintasuunnitelmat

SWOT-analyysi on hyvä yleistyökalu yrityksen ominaisuuksien kartoittamiseen. Lyhenne SWOT muodostuu englanninkielisistä sanoista strenghts eli vahvuudet, weaknesses eli heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet ja threaths eli uhkat. Tämän avulla laaditaan taulukko, jossa jokaiselle ominaisuudelle on oma lohkonsa. Lohkoissa voi heikkoutena esimerkiksi pääoman puute, ja uhkissa muunmuassa erilaiset ympäristön aiheuttamat uhat kuten öljykriisi ja kova kilpailu. Mahdollisuutena voi pitää esimerkiksi markkinoiden kovaa kasvuvauhtia.

(Puustinen 2006, 69-70.)

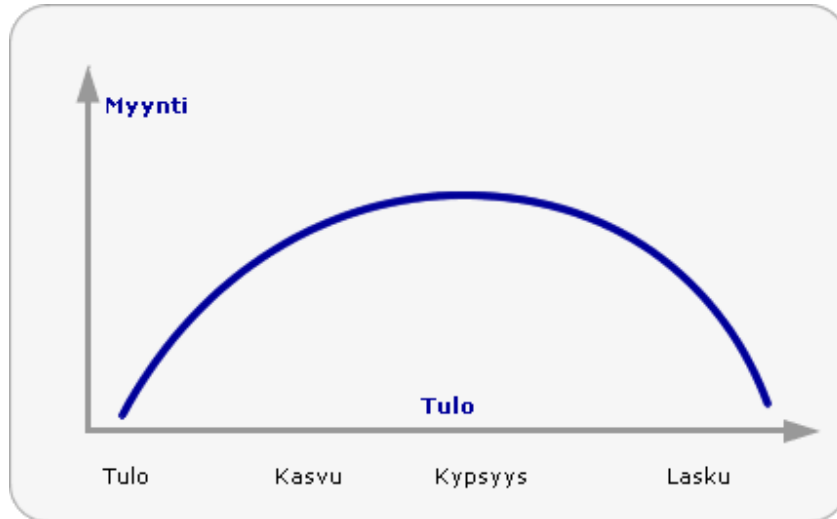
Toimintasuunnitelmaan listataan kaikki käytännön toimenpiteet yrityksen perustamista varten, kappaleessa pohditaan esimerkiksi henkilökunnan tarve, toimitilojen tarve, markkinointi- ja viestintäratkaisut.

(Puustinen 2006, 62-67.)

Tuotekehitys

Tuotekehittelyllä on tärkeä asema yrityksen kannattavuuden kannalta. Kehittely vaatii jatkuvaa tarkastelua ja tavoiteohjelman. Tuotteen kehittämisprosessia on tiedettävä sen kulku markkinoilla. Milloin tuotetta ostetaan markkinoilla eniten, ja missä vaiheessa laskusuhdanne alkaa. Tuotteen elinikää voidaan selvittää elinkaariajattelulla. (Markkinointisuunnitelma. Opetushallitus. Tuotesuunnittelu)

Elinkaarimallin ajatus selviää seuraavasta kuviosta:



KUVIO 1 Tuotteen elinkaari (Markkinointisuunnitelma, Opetushallitus.
Tuotepoliikka)

Kuviosta 1 voidaan todeta että tuotteen markkinoille tulon jälkeen voidaan havaita markkinoiden kasvavan tasaisesti, saavuttavan hijalleen markkinakypsyyden, joilloin myynti on myös korkeimmillaan, ja mitä pidempään tuote on markkinoilla, myös myynnin osuus tasaisesti laskee. (Markkinointisuunnitelma. Opetushallitus. tuotesuunnittelu)

2.7 Talous

Jokainen yritys tarvitsee pääomaa ennen kuin toiminta voidaan konkreettisesti aloittaa. Liiketoimintasuunnitelman talouskappaleeseen listataan käytössä olevat varat, ja selvitetään mihin kohteisiin pääomaa on varattu. Seppo Hoffren muistuttaa että on hyvä pitää mielessä että yllättäviä kustannuksia voi tulla aina, miten hyvin tahansa ennakoisitkin kulujen muodostumisen. Budjettia tehtäessä kannattaa aina laskea mukaan pelivaraa, eli laskea kulut aina hieman yläkanttiin. Ensin kannattaa miettiä hankintojen järjestyks. Onko esimerkiksi kaikkien hankintojen oltava välttämättä uusia, vai onko mahdollista hyödyntää käytettyä kalustoa. (Hoffren 2002, 22-24.)

Käyttöpääoma on käytännössä yritykselle välttämätön. Hyvin usein aloittavilla yrityksillä on rahaa sidottuna pääomaan huomattavia summia. Tämä johtuu esimerkiksi liian suuresta varastosta. Tähän on syytä Hoffrenin mielestä kiinnittää huomiota. Hoffren korostaa että käyttöpääoman suhdetta liikevaihtoon on seurattava tarkasti ja samalla verrattava lukuja toimialan keskiarvoihin. (Hoffren 2002, 22-26.)

Käyttöpääoman tarve voidaan laskea hyvin yksinkertaisella kaavalla. Pääoman määrä selviää kun lasketaan yhteen raaka-ainevarastot, varmistukset, myyntisaamiset ja ennakkomaksut. Kun tästä summasta miinustetaan ostovelat, on pääoman tarve pääpiirteittäin selvillä. (Hoffren 2002, 22-26.)

Kuten edellä kappaleessa jo todettiin, käytännössä mikään yritys ei voi aloittaa oman rahaa toimintaansa ilman riittävää rahoitusta. Rahoituskanavia on aloitteleville yrityksille monia. Jos vain mahdollista, oman rahoituksen osuus olisi hyvä olla noin puolet kokonaisbudjetista. Käytännössä tämä voi olla rahaa, tai vastaavasti kiinteää omaisuutta. Ensimmäisen yrittäjävuoden tulokseen on suhtauduttava realistisesti, on erittäin harhaanjohtavaa perustaa liiketoimintaa

seuraavan vuoden oletetuille voitoille. Liiketoiminnalle on myös mahdollista saada luottoa ulkopuolelta. Pankit, vakuutusyhtiöt, laitokset ja rahoitusyhtiöt ovat suurimpia yrityksen rahoittajia. (Hoffren 2002, 22-26.)

Suomen valtion omistama Finnvera on yksi suurimmista aloittelevien yritysten erityisrahoitusyrityksistä. Finnveran toimintamalli perustuu lainoihin ja takauksiin. Yhtiö myös tekee pääomasijoituksia ja myöntää vientitakuita. Valtio haluaa Finnveran muodossa tukea uusia yrittäjiä, ja tätä kautta lisätä työpaikkoja, kasvattaa ulkomaankauppaa ja lisätä yrityskasvua sekä markkinajoustavuutta. Finnveran edellyttää tiettyjen kriteereiden täyttymistä ennen kuin myöntää esimerkiksi lainaa. (Finnvera lyhyesti, Finnvera Oyj, 2008.)

Liikeidea täytyy esittää selkeästi ja yrityksen kannattavuudesta täytyy olla todistettavasti suunnitelmia. Finnveran tuotteet ovat monipuolisia, saatavilla on esimerkiksi naisyrittäjyys-, ympäristö-, käyttöpääoma-, kehittämis ja kansainvälytymislainaa. Finnvera julkaisee myös erilaisia työkirjoja tukemaan yrittäjiä päivittäisissä ongelmissa. (Tuotteet, Finnvera Oyj, 2008.)

Tukea yrittämiseen saa myös Työvoima ja elinkeinokeskuksilta. TE-keskukset myöntävät starttirahaa ja tukevat esimerkiksi naisyrittäjyyttä. Rahoitusta voi hakea esimerkiksi yrityksen kehittämiselle, valmistelulle, tai toimintaympäristön kehittämiselle. Tukia myönnetään myös energiatehokkuuden kehittämiselle, ensimmäisen työntekijän palkkaamista varten, kyläkaupalle tai maaseutuyrittämistä varten. (Yritystoiminta, TE-keskus, 2008.)

Finnveran vuoden 2008 osavuositarkastuksessa asiakkaiden määrän todetaan olevan 27 800 kappaletta, näistä 130 toimii myös ulkomaisilla markkinoilla. Pk-yrityksille myönnettyt lainat olivat yhteensä 513,6 miljoonaa euroa. (Finnvera Oyj, Osavuositarkastus, 2008.)

2.8 Riskit

Riskianalyyssissä kartoitetaan mahdolliset riskit joita yritys saattaa joutua kohtaamaan. Riskejä varten kannattaa laatia riskinhallintasuunnitelma. Riskejä on kahdenlaisia: taloudellisia ja vahinkoriskejä. Ilman riskien arviointia liiketoiminnan aloittaminen ei ole realistisella pohjalla. Riskien voidaan välttää ja niitä voidaan pienentää tekemällä hyvän selvityksen. Hallintakeinon valinnassa tärkein kriteeri on kustannustehokkuus ja vahinkolaskelma. (Liiketoimintasuunnitelma. Opetushallitus. Riskien arviointi.)

Riskejä voidaan arvoita esimerkiksi kilpailutilanteen kannalta, markkinointi voi osoittautua heikoksi, tuotannossa voi tapahtua virhe tai palkattu henkilöstö voi osoittautua kyvyttömäksi. Riskienhallintaa varten on hyvä luoda vaihtoehtoisia strategioita ja varasuunnitelmia. (Hisrich & Peters 1998, 241-242.)

2.9 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Asetettujen tavoitteiden kautta yrittäjä pyrkii saavuttamaan tehtävänsä. Tavoitteiden tulee olla riittävän hwlposti mitattavissa ja ymmärrettävissä. Tavoitteiden asettaminen pyrkii luomaan toimintatapoja joilla voidaan mitata mihin suuntaan ollaan menossa ja helpottaa palkitsemisjärjestelmien kehittämistä. Menestyksen määrittely pohjataan myös esettuihin tavoitteisiin.

Onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen tuo myös yrityksen työyhteisöön tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, yhteenkuuluvuus ja vastuunotto lisääntyvät työntekijöiden keskuudessa. Ihmisillä on tarve tuntea arvostusta omassa työssään. Pelkkä numeraalinen tulospalkitseminen ei riitä, palkita voi muustakin kuin suorittamisesta. Jokaista työntekijää pitäisi palkita henkilökohtaisesta kehittämisestä työssään. (Pitkämäki 2001, 102-105.)

2.10 Tutkimusongelma

Ongelmaksi muodostuu miten suunnitelman laadintaa voisi tehostaa, ja miten suunnitelmasta saisi parhaimman käytännön hyödyn. Tutkimusongelmaksi määriteltiin seuraavat ongelmat:

1. Miten liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia voisi tehostaa?
2. Miten liiketoimintasuunnitelman laatimisesta saisi parhaimman käytännön hyödyn yrityksen jokapäiväistä toimintaa silmällä pitäen?

Seuraava kappale käsittelee aihetta kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin.

3 TUTKIMUKSEN TULOKSET

3.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Liiketoimintasuunnitelman toteutumista ja tehokkuutta haluttiin tutkia käytännönläheisestä näkökulmasta. Koska tutkimus haluttiin toteuttaa käytännönläheisesti, valittiin aineistonkeruu menetelmäksi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimustyyppinä käytettiin avointa haastattelua ja haastateltavat henkilöt valittiin tutkimukseen tiettyjen kriteereiden mukaan. Syitä miksi tutkimusmetodiksi valittiin avoin haastattelu, oli monia.

Tuloksista haluttiin saada erittäin syvällistä ja asiantuntevia. Tutkimus ei myöskään toimi yleistävänä teoksena, vaan lähinnä kartoittaa liiketoimintasuunnitelman laatimista. Avoin haastattelu myös antaa haastattelijalle mahdollisuuden kysyä epämuodollisemmin ja käytännönläheisemmin asioita. Haastattelut etenevät omalla painollaan ja saatu materiaali voi olla laadullisesti eritasoista. Lopputulos riippuu paljon haastateltavan verbaalisista ominaisuuksista. Haastatteluajat sovittiin puhelimitse. Haastateltaville kerroin ainoastaan aiheen, eli liiketoimintasuunnitelman tehostaminen.

Haastattelut tallennettiin digitaalisesti, tämän jälkeen kirjoitettiin puhtaaksi. Saatua materiaalia analysoidaan ja käydään objektiivisesti läpi. Molemmat haastateltavat toimivat eri toimi-aloilla, tämä antaa erilaista näkökulmaa liiketoimintasuunnitelman laatimisen kannalta. Haastatteluille varattiin vähintään tunti aikaa henkilöä kohden. Kysymykset perustettiin omaan tietämykseeni liiketoimintasuunnitelman laadinnasta. Haastattelujen aikana tehtiin muistiinpanoja ja kysyä niiden pohjalta syventäviä kysymyksiä.

Haastateltavien taustat

Haastateltaviksi valittiin yrittäjiä joilla oli kokemusta liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Ensimmäisenä haastateltiin Kai Jäskeä. Kai Jäske toimii yrittäjänä Opteam-franchising-ketjussa. Yritys on erikoistunut henkilöstö ja rekrytointipalveluihin. Opteamin palvelukonseptiin kuuluu myös personointivalmennustyökalu Insights Discovery. Kai Jäske on jo keski-ikäen ohittanut perheen isä, mutta on yritysrintamalla tuore liiketoiminnan harjoittaja. Hänelle on kokemusta yrittämisestä seitsemältä kuukaudelta. Haastattelu tapahtui Jyväskylän Kilpisenkadun konttorilla 13.11.2008. Haastattelu kesti noin tunnin.

Toinen haastateltava on jo hieman kokemusta omaava nuori nainen, Suvi Virtanen. Suvi toimii yrittäjänä Vila-vaateketjun johtoryhmässä. Suvi on laajentanut toimintaansa, ja on kolmessa vuodessa startannut kolme ketjumyymälää. Ensimmäisen Jyväskylään ja seuraavat kaksi Tampereelle. Haastattelu tehtiin Jyväskylän Torikeskuksen Vila-myyvälässä 18.11.2008. Haastattelun kesto oli noin tunti. Vila on yksi Bestseller Oy:n brandihaaroista. Bestseller omistaa myös esimerkiksi Vero Modan ja Selectedin.

Haastateltavat valittiin mukaan tietyn Kriteerein. Ensisijaisesti haastateltavien piti olla

- eri toimialoilta
- eri ikäisiä
- sekä miehiä että naisia
- sekä tuoreita yrittäjiä että kokeneempia toimijoita

Näillä kriteereillä haluttiin taata mahdollisimman monimuotoinen tausta tutkimusta ajatellen.

Tutkimuksen tavoitteet ja haastattelukysymykset

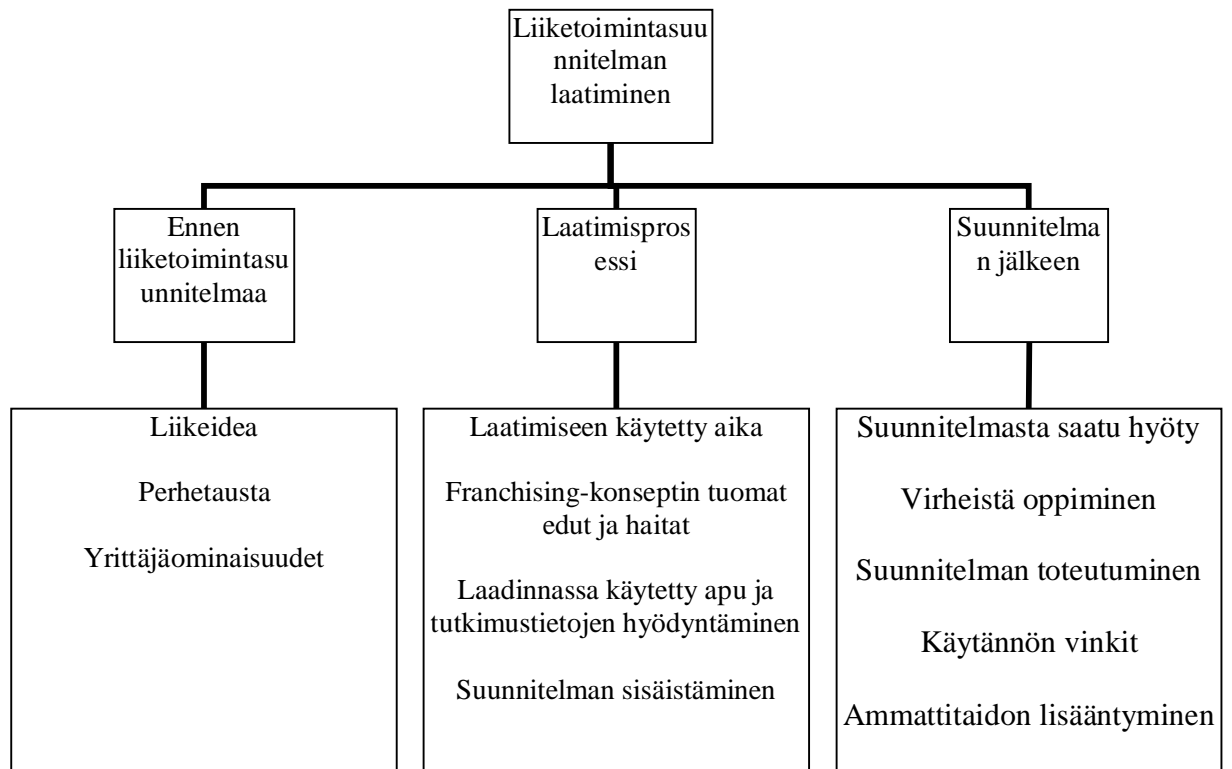
Materiaalin pohjalta aion pohtia miten liiketoimintasuunnitelman laadintaa voisi tehostaa ja uusien yrittäjien työtaakkaa helpottaa. Pyrkimyksenä oli saada haastatteluista mahdollisimman epämuodollisia, ja antaa haastateltavalle tilaa liikkua. Mitään haastattelurunkoa ei käytetty vaan kysymykset pohjautuivat omaan teoreettiseen tietopohjaani. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi marraskuussa 2008. Analyysityökaluna tutkimuksessa käytettiin teemoittelua. Luin haastattelut läpi useaan eri kertaan ja jaoin ne pääosalueisiin. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitin haastateltavien taustaa, alakysymyksinä perhetaustaa ja yrittäjätaustaa. Kysymyksillä halusin selvittää kuinka paljon perheen tuki on merkinnyt liiketoiminnan aloittamisessa.

Toinen kysymys koski liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia, ja suunnitelmaan käytettyä aikaa. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää koko prosessiin käytettyä aikaa, ja tarkentavasti analysoida ovatko konkreettinen suunnitelman laadinta ja yritystoiminnan aloittaminen kaksi eri asiaa.

Alakysymyksiä kysyttiin tutkimus ja tietopohjan hyödyntämistä laadintavaiheessa, koulutustaustaa ja ketjukonseptin tuen määrää. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää helpottaako tutkimustulokset ja ketjukonsepti suunnitelman laadintaa. Kolmas pääteema oli suunnitelman jälkeen tapahtunut liiketoiminta. Alakysymyksiä esitin suunnitelman toteutumiseen liittyviä kysymyksiä koskien virheistä oppimista ja suunnitelman päivitystoimenpiteitä. (KUVIO 1)

Teemoittelu toteutettiin tietokoneen avulla. Litteroiduista teksteistä tehtiin tekstipohjainen yhteenveto, jossa laskettiin esiintyvän sanan määrä ja todettiin yhtäläisyydet ja eroavuudet.

KUVIO 1 Aineistosta nousi esille useampia keskeisiä teemoja



3.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus aineistonkeruumenetelmänä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus aineistonkeruumenetelmänä on hyvin tyypillinen tapa tutkia aihetta, joka on tarkoitettu kartoittavaksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimus useimmiten aloitetaan aiheen teoreettisella selvityksellä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta ei tulkita yleistettäväksi, vaan pyritään selvittämään aiheen merkitykselliset pääkohdat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 174-177.)

Kvalitatiivisen prosessin huonoiksi puoliksi voidaan laskea sen kertaluonteisuus, mitään haastattelua tai tilannetta ei voi toistaa. Eli esimerkiksi kaikkien työpaikkojen tiimiryhmät ovat erilaisia, ja näin ollen tulosta ei voi yleistää. On myös vaikea määrittää milloin tutkija voi olla varma että aiheen kannalta on riittävästi tietoa, eli saturaatio on tapahtunut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 174-177.)

3.3 Avoin haastattelu tutkimusmetodina

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan avoin haastattelu on tutkimusmetodina kaikista haastattelutyypeistä vapaamuotoisin. Avoimesta haastattelusta käytetään myös nimeä strukturoimaton haastattelu, syvähaastattelu ja ei-johdettu haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on päästä mahdollisimman lähellä tavanomaista keskustelutilannetta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat että avoin haastattelu jättää paljon vastuuta haastattelijalle. Haastattelijan rooli onkin saada keskustelu pysymään aiheessa, ja yrittää johdatella haastateltava kysymyksillä syvemmälle tasolle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 204-205.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja aineiston analysointi teemoittelun avulla

Sisällönanalyysi ja teemoittelu laadullisessa tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa valittiin analyysityökaluksi teemoittelu. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemoittelu perustuu aineistossa useasti nouseviin termeihin. Teemoittelua voi suorittaa myös yhteen haastatteluun, jos haastateltava nostaa useasti saman asian esille. Haastatteluja analysoidessa pitää ottaa huomioon että haastateltavat todennäköisesti eivät vastaa kysymyksiin koskaan samalla tavalla, joten teemoittelussa haastattelijan analysointikyvyt punnitaan, ja tulkinnanvaraisuutta voi esiintyä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran tekstissä Eskola ja Suonranta tuovat esille saturaatio käsitteen. Käsite tarkoittaa tutkijan tapaa tehdä haastatteluja ennalta päättämättä kuinka monta aineistoa on tutkimuksen kannalta riittävä määrä. Kun tutkija huomaa vastausten alkavan toistaa toisiaan, on aineisto niin sanotusti kylläistynyt, eli aiheen kannalta ei ole enää saatavilla uutta tietoa.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 176-177.)

Tutkimus on toteutettu objektiivisesta näkökulmasta. Haastattelussa käytetyissä kysymyksissä on pyritty välttämään johdattelua, ja pääsemään syvälliseen analyysiin liiketoimintasuunnitelman laatimistoimenpiteistä. Jokaista haastattelua kohden käytettiin vähintään tunti aikaa ja tämä on riittävä kesto että päästään asian ytimeen.

Molemmilla haastateltavilla oli käytännön kokemusta tutkimusaiheesta. Otoskoko voisi tutkimusta ajatellen olla isompikin, näin saataisiin laajempi näkökulma, mutta tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin olla lähinnä kartoittava. Kokonaiskäsityksen aihetta ajatellen pystyy muodostamaan kahdella haastattelulla. Haastatteluja tehdessä kävi selväksi että aihetta ajatellen kaksi haastattelua kyllästä tutkimuksen luotettavuuden.

3.5 Tutkimustulokset

3.5.1 Liikeidea

Liikeidea muodostui molemmilla yrittäjillä internet selailun tuloksena. Liikeidea oli lähdetty etsimään, mutta mitään tiettyä konseptia ei ollut mielessä. Virtanen tutki internetiä pitkäaikaisen unelman innoittamana. Unelmien toteuttaminen yrityksen perustamisessa oli yksi kantavista voimista Virtasella, näin hän kuvaa Vila-ketjun löytymistä:

”...Tartuin härkää sarvista, ja tota lähdin viemään omaa unelmaa niinku aika aggressiivisesti eteenpäin. Ja sitä kautta mä ihan netistä bongasin ton Vilan. Vila ei ollut, mä en aikaisemmin tiennyt että voisin Vilan perustaa, että se oli mulle semmonen lamppu syttyi vahvasti päässä ku mä tajusin sen.” (Suvi Virtanen)

Kai Jäske lähti rakentamaan ideaa oman osaamisen kautta. Jäske kuvailee prosessia seuraavasti:

”...Kun mulla oli niinku viimeinen työ ollu henkilöstöpäällikön työ niin sitä kautta se tuli se henkilöstöpalveluala ja koulutusala” (Kai Jäske)

Tutkimustulokset tukevat hyvin teoriaa. Liikeidea hyvin usein perustuu omiin unelmiin tai oman palkkatyön kautta perustuvaan ammattitaidolliseen osaamiseen.

Tutkimusta tehdessäni pohdin esimerkiksi että olisi mahdollista koota kuukausittain ennuste jossa todettaisiin jonkun alan tulevaisuuden näkymien olevan erityisen hyvä, tai että yrittäjät saisivat kansainvälisten franchising-ketjujen ranking-listan suoraan sähköpostiin. Myös työvoimatoimiston voisi tiedottaa missä alalla on töitä tulevaisuudessa tarjolla, näin yrittäjällä voisi muodostua alalle sopiva liikeidea. Tiedonhankintaprosessia voisi tehostaa esimerkiksi

tilastokeskuksen ja TE-keskuksen ja Finnveran yhteisillä info-päivillä tai yhteisellä sähköpostikampanjalla.

3.5.2 Yrittäjätausta

Molemmat haastateltavista olivat yrittäjäpainotteisista suvuista. Suvi Virtasen koko suku oli toiminut jossain vaiheessa tai toimii edelleen yksityisyrittäjänä. Kysymyksellä pyrin kartoittamaan kuinka paljon perhesiteet vaikuttavat yrittäjäksi ryhtymiseen ja rohkeuteen toteuttaa liiketoiminnan aloittamiseen.

”...Oon kasvanu siihen, vanhemmat on yrittäjiä, tati on yrittäjä, setä on yrittäjä, ja isovanhemmat on ollu yrittäjiä, oikeesti kaikki on yrittäjiä, tai ollu jossakin vaiheessa, siirtyny palkkatöihin tai vaihdellu niiden välillä.”
(Suvi Virtanen)

Virtanen toteaa myös että yrittäminen on aina ollut helppoa heidän perheelleen ja perhe on aina vahvasti tukenut ja auttanut ongelmassa. Virtanen kertoo perineensä isältään hullun rohkeuden omiin unelmiin uskomisessa. Virtanen huomauttaa että hänen liikekumppaninsa perhe oli peloissaan oman tyttärensä uravalinnasta. Kai Jäske kertoi myös tulevansa yrittäjäsuvusta.

”... Samoin mun molemmat veljet on yrittäjiä... Tosin ei Suomessa, tuolla maailmalla.” (Kai Jäske)

Yhteenvetona tästä luvusta päättelisin että yrittäjäksi on helpompi lähteä kun perhe on taustalla tukemassa, suunnitelmia voi tehdä luottavaisemmin mielin.

3.5.3 Yrittäjän luonteenpiirteet apuna liiketoimintasuunnitelman laatimisessa

Yrittäjänä toimivilla on yleensä samanlaisia luonteenpiirteitä. Haastattelussa pyrin selvittämään mitkä luonteenpiirteet auttavat suunnitelmien laatimisessa ja yrittäjäksi ryhtymisessä. Yhteinen ominaisuus joka molemmilla yrittäjillä tuli selkeästi esille oli kyky ottaa riskejä. Riskien otossa haastateltavat tulivat kuitenkin mielestäni hieman eri suunnilta. Kai Jäske oli ottanut suuren riskin, jättänyt vakituisen työpaikan, säännölliset tulot ja lähtenyt perheyrittäjäksi. Omien sanojensa mukaan:

” ...niin jonkun näköistä riskinottoa...vielä raahaa vaimon matkaan!”
(Kai Jäske)

Kuitenkin haastattelussa minulle jäi selkeä kuva että on Jäske suunnitelmallinen ja seuraa jatkuvasti markkinoita ja hänellä on hyvät tiedonhankintataidot. Perustan väitteeni Jäsken kertomiin yksityiskohtiin oman alansa kehitymisestä ja tulevaisuuden näkymistä. On siis pääteltävä että yrittäjärisiki oli laskelmoitu kannattavaksi ja yrittäjäksi päätyminen ei ollut Jäskellä sattuman varassa. Parhaana ominaisuutena yrittäjänä Jäske listaa vakuuttavuuden. Parhaiten luonteenpiirre tulee esiin myyntitilanteessa:

” ...Eli jos vaikka ajattelee tota äskeistä asiakaskäyntiä, niin mä olin siellä kaiken kaikkiaan kaksikymmentä minuuttia, niin tuota toiminnanjohtajako se nyt oli, mikä titteli lieneekään, niin tuota, se oli jo valmis ottamaan seuraavassa strategiapalaverissa Opteamin vaihtoehtona mukaan” (Kai Jäske)

Jäske kertoo kysymykseen ainoastaan yhden ominaisuuden, vastaavasti Virtanen vastasi laajemmin kysymykseen. Jäske toteaa että hän on toiminut yrittäjänä vasta seitsemän kuukautta, joten vahvuuksia ei ole helppo listata. Virtasella on jo useamman vuoden kokemus, ja ammattitaitoa on karttunut jo kolmesta eri myymälästä. Virtasella on selkeä kokonaiskäsitelmä omista vahvuuksistaan:

”...No varmaan se niinku työmoraali, kova halu mennä eteenpäin, öh, sitten tota mä oon tosi positiivinen ihminen mun mielestä. Ja mä en oo, mä oon oo muuttunu ihmisenä. Mut sit mä osaan olla niinku jämäkkä asioissa. Ja saan asioita aikaiseksi, ja kyllä täytyy sanoa että niinku sosiaaliset puolet on niinku vahvoja tekijöitä.” (Suvi Virtanen)

Haastateltavat olivat eri tavalla lahjakkaita, Jäske oli selkeästi kirjallisten suunnitelmien kannalla, Virtanen taas luotti verbaaliseen osaamiseen. Kumpikin yrittäjä totesi että omaan erikoisosaamiseen keskittyminen tehostaa yrityksen toimintaa. Molemmat yrittäjät kertoivat että jos työ rupeaa puuduttamaan, on aika pitää lomaa. Oma jaksaminen on yrityksen kannalta elintärkeää. Kai Jäske toteaa:

”...Tota kannattaa pitää lomia. Mä liian usein edelleenkin tota yheksän kymmenen aikaan mulla on vielä kone auki ja mä teen töitä.” (Kai Jäske)

Suvi Virtanen kertoo että yrittäminen on elämäntapa ja pakko ei ole pitkää päivää tehdä:

”...Sä saat tehdä just mitä sä haluat ja sun ei passaa valittaa mistään koska kaikki on susta kiinni miten sä sen homman teet, jos sä teet pitkää päivää niin saakeli älä tee, sulle ei oo kukaan niinku sä oot ite vastuussa siitä hommasta.” (Suvi Virtanen)

Tutkijana pidän mielenkiintoisena ominaisuutena sitä että kumpikaan yrittäjästä ei jäänyt erityisesti harmittelemaan virheitään. Kumpikaan yrittäjästä ei myöskään turhautunut epäonnistumisiin. Virheistä opittiin, ja niitä ei mielellään haluttu toistaa. Kokisin myös että yrittäjäminäkuvan kehittyminen vie tutkimuksen valossa hieman aikaa, tämän voi huomata haastateltavien vastauksista.

3.5.4 Koulutuksen tuomat edut kirjallisissa tehtävissä

Haasteltavat kokivat koulutustaustastaan olevan selkeästi hyötyä kirjallisten tehtävien laadinnassa. Molemmat olivat myös samaa mieltä siitä että välttämättä koulutustaustalla ei ole merkitystä itse yrittäjänä toimimiseen. Suvi Virtanen painotti opiskelun ja käytännön yhdistämistä. Virtanen on valmistunut Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Tiimiakatemiasta, ja Kai Jäske on Jyväskylän Yliopistosta valmistunut kemisti. Kirjallisissa töissä molemmat kokivat koulutuksen hyödylliseksi:

”... sehän on ihan selvä et että kun opiskelee niin siinä joutuu kaivamaan tietoja, joutuu kirjottamaan raporteja, siinä harjaantuu kielellinen ilmaisu ihan erilailla kun että vaikka jos olis ollu pelkästään töissä.” (Kai Jäske)

Virtanen tuo myös esiin oman näkökulmansa:

”... On siis todella paljon. Mä oon kaikille sanonukkin että mä en olis tässä jos mä en olis aikoinani löytäny tietä Tiimiakatemialle. Että tota, siellä nimenomaan niinku, ehkä suurin mitä siellä oppi ni oli se rohkeuden lisääminen, ja uskominen omiin unelmiin, että kaikki on mahdollista ja se kynnys lähteä yrittäjäksi oli mulla niinku tosi pieni.” (Suvi Virtanen)

Virtanen koki että opiskelu on tärkeää mutta pitää uskaltaa samalla myös toimia, pelkkä teoria ei riitä. Opiskelu voi myös parhaassa tapauksessa lisätä rohkeutta lähteä toteuttamaan itseään. Kai Jäske selvitti että hänellä ei ole tutkijana toimisesta päivääkään työkokemusta ja totesi että kemistin tutkinnosta ei ole varsinaisesti ole ollut hänelle yrittäjänä hyötyä

”... tutkija, tutkijankammiossa olevana, ei siellä yrittäjäksi kyllä kouluteta. Kyllä se on tullu ihan muualta sitten.” (Kai Jäske)

Tutkimustuloksista voi mielestäni päätellä että koulutuksella on tärkeä rooli yritysmaailmassa. Koulutus kehittää tiedonhankintataitoja ja tätä kautta auttaa edesauttaa yrityksen eteenpäin viemistä.

Kokisin että tutkimuksen valossa koulutuksen ja liiketoiminnan ymmärtäminen pitäisi yhdistää tiiviimmin toisiinsa. Yrittäjyyden ja oman liiketoiminnan aloittamisessa vaaditaan tietty määrä oma-aloitteisuutta, ja tämä mielestäni ilmeni tutkimustuloksista. Suunnitelmien laatimisessa auttaisi jos asiasta olisi käytännön kokemusta.

3.5.5 Aikaisempi kokemus liiketoimintasuunnitelmien laatimisesta

Kumpikaan haastatelluista ei ollut aikaisemmin varsinaisesti laatinut kokonaista liiketoimintasuunnitelmaa. Edelliselle työnantajalle Jäske oli tehnyt osia liiketoimintasuunnitelmaan, liittyen omaan ammatilliseen osaamiseensa. Jäske totesi myös tehneensä nuoruudessaan alustavan suunnitelman. Virtanen ei ollut myöskään laatinut kirjallisesti nimenomaan liiketoimintasuunnitelmaa, muita suunnitelmia hän sen sijaan oli tuottanut, kuten markkinointi ja projektisuunnitelmia. Jäske kommentoi hänelle esitettyyn kysymykseen seuraavanlaisesti:

”... Kyllähän mä olin tehny silloin aikoinaan, päälle kaksikymppisenä, silloin kun yritystä lähdettiin rakentamaan. Kyllä me silloin tehtiin, mutta siitähän on aikaa kolmekymmentä vuotta. Ja totta kai sitten tuon työnantajan palveluksessa kyllähän mä oon ollu mukana tekemässä liiketoimintasuunnitelmia. Pitkän ja lyhyen tähtäyksen. Mutta vain niinku omilta osin, en kokonaisuutta.” (Kai Jäske)

Jäske koki että aikaisempi kokemus auttoi häntä oman suunnitelman laatimisessa, koulussa hän ei nimittäin joutunut suunnitelmia tekemään. Virtasen kokemukset olivat samansuuntaisia:

”...Noh, en, en siis varsinaisesti. Mitä me Tiimiakatemiolla puhutaan niin meillähän on hirveästi niitä projekteja, että projektisuunnitelmia mä oon tehny pitkälle ja liiketoimintaahan mä oon tehny siellä tosi paljon. Et mun mielestä se on sama asia.” (Suvi Virtanen)

Tutkijana tein huomion että liiketoiminnan harjoittaminen ja liiketoimintasuunnitelman laatiminen koettiin osittain samaksi asiaksi. Väitteelleni löytyy useita todisteita tutkimusvastauksista. Virtanen painottaa asiaa toistuvasti vastauksissaan. Oletan että vastauksista voisi päätellä että liiketoiminnan harjoittaminen on samalla suunnitelmien tekemistä tulevaisuutta varten.

3.5.6 Liiketoimintasuunnitelman laadintaan käytetty aika

Laatimiseen käytetyssä ajassa haastateltavilla oli huomattava ero. Aihetta oli lähestytty hieman eri näkökannoilta. Yrittäjinä haastateltavat erosivat merkittävästi nimenomaan tällä saralla. Itse käsitteestä liiketoimintasuunnitelma oli haastateltavilla eri käsitykset. Jäske piti suunnitelman tekoa erittäin tärkeänä, jolloinka tutkimustyölle ja laatimisprosessille varattiin aikaa useampia kuukausia.

Pelkkään suunnitelman laatimiseen kului käytännössä Jäskellä noin kolme kuukautta. Aikaan ei sisälly liikeidean mietintään käytettyä aikaa. Idean pohdinta itsessään ei ollut pitkä prosessi, tutkimukseen tekoon meni noin kaksi kuukautta. Virtanen laati starttirahakemusta varten suunnitelman noin tunnissa. Ajankäytöllisesti suunnitelman laatimisen voi siis toteuttaa monella eri tapaa.

Omiin huomioihin perustuen kokisin että liiketoimintasuunnitelman toimiminen yrityksen kulmakivenä tuli jo tutkimuksen alkutaipaleella erittäin selväksi. Mielestäni oli selkeästi havaittavissa että yritysideoita kirjoittaminen selkeästi paperille tekee yrityksen perustamisen realistisemmaksi ja auttaa yrittäjää puntaroimaan vaihtoehtoja ja konkreettisia ongelmakohtia. Liiketoiminnan aloittaminen näyttäisi vaativan paljon analyysien tekoa ja tutkimustulosten lukemista.

Tutkimuksen valossa on mielestäni myös todettava että yrittäjän oma persoonallisuus vaikuttaa liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessiin. Jos yrittäjä toimii muutenkin suunnitelmallisesti liiketoiminnassaan, käyttää hän myös liiketoimintasuunnitelman laatimiseen huikeasti enemmän aikaa kuin vastaavasti spontaanimpi yrittäjä. Virtanen kiteytti liiketoimintasuunnitelman seuraaviin lauseisiin:

”...Markkinarako pitää ymmärtää, ja myöskin mun mielestä pitää katkoa eteenpäin, okei sä teet sen tähän hetkeen mutta pitäis sisältää niitä, että tästä hetkestä lähdetään liikkeellä, mutta mihin päin ollaan menossa.” (Suvi Virtanen)

3.5.7 Suunnitelman sisäistäminen

Molemmat yrittäjät totesivat että suunnitelman sisäistämiseen kului aikaa. Liiketoiminnan näkeminen käytännössä vasta toi suunnitelman niin sanotusti eloon.

*”...se henkinen opetteleminen ja niiden asioiden käyminen niin siihen meni vuosi, et kun mä koko ajan opin virheistäni, ja kävin niitä asioita läpi”
(Suvi Virtanen)*

”...Siinä on huomattava ero kun osaa tehdä asiat oikein. Tai sitten että vasta opettelee tekemään ne asiat. Mikä tahansa uusi homma mihin sä meet niin kyllähän sä oot niin sormi suussa, vaikka sä olisit lukenu mitä. Se mitä enempi sä oot esimerkiksi niinku opiskellu tai lukenu taustietoa niin se on helpompaa, nopeempaa omaksua.” (Kai Jäske)

Haastattelujen perusteella näkemykseni on että liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi ei voi ulkoistaa, on huomattavissa että on erittäin tärkeää että yrittäjä käy suunnitelman tekovaiheen itse läpi. Vaikka itse suunnitelmaan tekemiseen ei paljon aikaa käytettäisikään, kokisin että perustietämys omasta alasta jää erittäin vajaaksi muussa tapauksessa. Pala palalta on rakennettävä omasta bisneksestä kokonaisvaltainen käsitys. Tässä vaiheessa nousee myös esille että itse kirjoittamisprosessi ei ole suunnitelman laadinnassa oleellisin osa, vaan niin sanotusti edesauttaa ajatustyöskentelyä.

Oma pohdintani kiteytyi laatimisprosessin kehitysmahdollisuuksiin, erityisesti siihen että suunnitelmia laadittaessa löydettäisiin omat osaamisalueet ja keskityttäisiin olennaiseen. Sivumäärä suunnitelmissa ei ole tärkeintä, vaan oleellisen ydinosaamisen löytäminen, tutkimuksen valossa näyttäisi myös että hyvässä suunnitelmassa saattaa olla 20 sivua hyvin muodostettua informaatiota. Kokisin että lyhyt sivumäärä kertoo myös että pohjatyö on tehty ja toimiala on hallinnassa. Minun näkemykseni on että suunnitelma on ollut tehokas kun sinulla ei ole enää aikaa lukea sitä, bisnes on siis saatu toimimaan tehokkaasti.

3.5.8 Liiketoimintasuunnitelman hyödyllisyys käytännössä

Käytännön hyödystä haastateltavat olivat selkeästi eri mieltä. Tämä seikka saattaa olla myös toimialakohtainen, mutta yrittäjillä oli suunnitelman hyödyllisyydestä selkeästi eri käsitys.

”...Jos sä lähdet ilman suunnitelmaa liikkeelle, niin metsään menee” (Kai Jäske)

Jäske toteaa suunnitelmassa olevan 70 sivua, ja suunnitelmaan sisältyy myös toimintasuunnitelmat ja alan kasvunäkymät. Jäskellä oli tutkimusvaiheessa käynnissä suunnitelman päivitys. Jäske totesi käytännön hyödyn olleen erittäin suuri, suunnitelmaan oli ollut hyvä palata aina kun oli joku asia vaati tarkastelua,

”...Alussa mä katoin sitä vähän useammin mutta sekin on semmonen että se menee tonne sun selkäyttimeen. On kyllä hyvä kerrata että mitä sun tosiaan pitikään tehdä. Nyt sitten ku se joka vuosi vielä päivitetään, tehdään uusiks niin tuota se ei sun tosiaan tarvii palata siihen.

Esimerkiksi tää käsikirjakin nii ei tätä tarvii vilkuilla joka päivä. Ne asiat kerta kaikkiaan muistuu mieleen. Jos sä ostat uuden telkkarin niin sä rupeet virittämään kanavia, sullahan on käyttöohje siinä ja sä meet sen mukaan mutta et sä enää kuukauden päästä sitä käyttöohjetta enää tarvi.” (Kai Jäske)

Virtanen suhtautui suunnitelmien laatimiseen haasteltavista selkeästi kielteisemmin. Hän totesi että reagoi ongelmakohtiin mieluummin ripeästi kuin pysyy tiukasti suunnitelmassa.

”...Et niinku enemmänkin se että sä oot siinä hetkessä mukana ja osaat reagoida suunnitelmat, ja ne on vaan suunnitelmia. Totta kai joku runko on hyvä olla, että kuinka me toimitaan, mutta tarkat suunnitelmat, mä en niin hirveesti arvosta niitä vielä.” (Suvi Virtanen)

Tutkimuksen valossa on todettava että yrittäjän persoonalla voi olla merkitystä yrityksen kannattavuuteen ja suunnitelmien toteutumiseen. Oma huomioni haastateltavien vastauksista on että mahdollista luoda kannattavaa liiketoimintaa

suunnitelmallisuuden kautta, tai päinvastoin, päätä pahkaa kovalla innolla ja rohkeudella. Se on liiketoimintasuunnitelman laadinnassakin hieno elementti, suunnitelmasta tulee aina yrityksensä näköinen.

Havaitsin myös että toimiala ja tekijä saattavat olla yhteydessä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa henkilöstöalan yrittäjä oli isojen yritysten kanssa yhteistyössä. Toiminta oli suunniteltua ja järjestelmällistä. Rattaat pyörivät hitaasti mutta varmasti eteenpäin. Vaatetusalan yrittäjä taas toimi koko ajan aallon harjalla, tempo on niin nopea ja muoti vaihtuu niin usein että suunnitelmat ovat menneet jo vanhaksi ennen kuin ne on ehditty aloittaa. Kuitenkin oli huomattavissa että opittujen virheiden kautta jotakin järjestelmällisyyttä oli aloitettu hyödyntää. Eli toteaisin että suunnitelmallisuus saattaa aikaa ja vaivaa sekä tehostaa samalla yrityksen toimintaa.

3.5.9 Suunnitelman toteutuminen

Suunnitelman toteutumisessa oli haastateltavien kesken eroja. Jäsken suunnitelma oli toteutunut kuitenkin suhteessa tarkemmin. Joitakin muutoksia oli tapahtunut itse toimialassa ja niiden mukaan myös liiketoimintasuunnitelmaa oli päivitetty. Jäsken vastaus suunnitelman toteutumiseen:

”...Sen mukaan on menty, hitaammin tosin kuin mitä kuvittelin. Ja okei siinä on hyviä syitäkin. Oli se kesäkausi ja tää homman opettelu vie aikansa. Kun yritystä perustaa niin sekin on oikeesti, se hirvittävästi paljon enempi aikaa kun mitä vois kuvitella.” (Kai Jäske)

Virtasen suunnitelmaan sen sijaan oli tullut paljon muutoksia. Erilaiset käytännön ongelmat toimitiloissa ja henkilöstöongelmat vaikuttivat siihen että suunnitelma ei tietyiltä osa-alueiltaan toteutunut. Suunnitelman toteutumisesta Suvi Virtanen toteaa seuraavasti:

”...Noh, ensimmäinen vuosi oli, ei todellakaan toteutunu. Et joo oli hienot budjettisuunnitelmat ja ostosuunnitelmat, ja henkilöstösuunnitelmat, justiin niinku tosi hieno liiketoimintasuunnitelma, mutta eihän se menny yhtään niinku pitäs. Siinä oli niin paljon muuttuvia tekijöitä.” (Suvi Virtanen)

Virtasen tapauksessa arvioisin toimialan nopealla tempolla olevan vaikutusta suunnitelmien toteutumisen heikkouteen. Tutkimuksen valossa olettaisin että suunnitelmaan käytetty aika on suoraan yhteydessä sen toteutumistarkkuuteen. Samalla on kuitenkin huomioita seikat joihin yrittäjä ei voi itse vaikuttaa kuten toimialan radiaalit muutokset, toimitilojen saneeraukset ja niin edelleen.

3.5.10 Franchising-ketjun tuomat edut ja haitat liiketoimintasuunnitelman kannalta

Franchising ketjun eduista haastatellut ovat selkeästi yhtä mieltä. Ketjulta tulee selkeät toimintaohjeet ja tukea etenkin yrityksen alkutaipaleella. Molemmilla yrittäjillä oli liiketoimintasuunnitelmalle valmis pohja. Jäskellä oli kuitenkin suunnitelmassa vain sisällysluettelo, kun taas Virtanen sai valmiin 25-sivuisen franchising-sopimuksen allekirjoitettavaksi. Virtasen ja Jäsken pohdintaa ketjukonseptin liiketoimintasuunnitelmista:

”...Et se nimenomaan oli siellä taustalla, et se oli se minkä mä kävin läpi kohta kohdalta. Et mä ymmärsin mihin mä lähden mukaan, että kyllä ketju antaa tietyt rajat miten pitää toimia.” (Suvi Virtanen)

”...Joo sisällysluettelo, nää siellä pitäis olla, myös annettiin malleja että tän tyylistä on rakennettu, et ei oo mitään syytä että kaikki keksis niinku oman. Vaan sitä pystyi ottamaan mallia asiasisällöstä. Okei tässä kappaleessa keskityttiin tämmösiin asioihin, sit piti selvittää niitä eri alueiden kannalta.” (Kai Jäske)

Jäskellä oli käytössä myös ketjukäsikirja, jossa on määriteltynä kaikki palvelut, budjetinlaadintaohjeet, palkkajärjestelyt ja käytänteet. Virtaselle toimitettiin myös kaikki työkalut varaston pyörittämisestä ja sähköisiin kassajärjestelmistä lähtien. Vastauksista voi päätellä että franchising-yrittäjäyys on helpottaa yrittäjäksi ryhtymistä käytännön tasolla. Virtanen vertaa omaa asemaansa omalla liikeidealla toimiviin yrittäjiin:

”...Niinku täytyy sanoa et mitä täs on kuunnellu noita mitä nyt sanotaan niinku villeiksi yrittäjiksi mitkä ei toimi minkään sillein konseptin mukaan et heillä on niinku oma toiminta niin on meillä niinku tietyssä suhteessa helpompaa.”(Suvi Virtanen)

Virtanen toteaa myös että vaikka yritykset toimivat franchising menetelmällä, ovat kaikki liikkeet silti yrittäjänsä näköisiä. Virtanen kertoi myös luottamuksen brandia kohtaan olleen erityisen vahva, ja samalla totesi että jokainen avattava Vila-myymäla saa tietyn alkuliikevaihdon. Jäske toteaa saaneensa apua

ketjumanagerilta:

”...Mullahan oli, ketjullahan on tota tämmönen, mikähän meillä on titteli, noh tittelihän on linjajohtaja, mutta sehän on tämmönen niinku hän erikoistunut franchising-yrittäjiin, heidän ohjaamiseen. Painostamiseen ja kaikkeen mahdollisen siltä väliltä.” (Kai Jäske)

Tehostamistoimenpiteenä mielestäni franchisingin hyvistä ja huonoista puolista pitäisi kertoa enemmän. Markkinointia pitäisi lisätä aihetta koskien. Tutkimuksen valossa voin todeta että franchising on kuitenkin eittämättä ajankäytöllisesti helpoin tapa lähteä yrittämään. Toiminta on tehostettua, omaa ideaa ja suunnitelmien laatimista ei tarvitse tehdä. Tässä piilee kuitenkin pieni vaara ajatellen yrittäjän omaa riskin hahmottamiskykyä. Riippuen ketjusta, on rahallinen riski huomattava, ketju perii yleensä vuosittain ketjumaksua tai tiettyä osaa liikevaihdosta. Vapaus toimimiseen voi myös olla rajoitettua. Toisaalta ketjumanagerilta saa tukea toimimiseen ja aloittamisprosessi on helppo

3.5.11 Laadinnassa käytetty apu ja tutkimustiedon käyttö

Haastatteluissa kävi ilmi yritysverkoston tärkeys. Molemmilla haastateltavilla oli verkosto josta oli mahdollista kysyä apua. Kumpikin haastateltavista totesi että yksin ei ongelmien kanssa tarvitse jäädä taistelemaan. Haastateltavien erona oli tutkimustietoon perehtymiseen käytetty aika. Jäske liitti liiketoimintasuunnitelmaan tutkimustietoja jotka hän itse otti selville:

”...Liiketoimintasuunnitelmaan mä taisin laittaa olisko siellä ollu kolme, neljä sivua pelkästään tilastotietoja yhteensä. Tilastokeskus on hyvä tietolähde.” (Kai Jäske)

Suvi Virtanen suhtautuu tutkimustiedon hyödyllisyyteen eri tavalla:

”...En yhtään käyttäny tutkimustuloksia” (Suvi Virtanen)

Tukea suunnitelman teossa on haettu Virtasen mukaan seuraavilta tahoilta:

”...Mulla oli hirveen paljon siis niinku, eri tahoja, riippu ongelmasta. Riippu tosi paljon ongelmasta kenen puoleen kääntyä. Sillon aikoinaan siinä oli pankkitahoja ja TE-keskusta ja Finnveraa ja muita vaatealan yrittäjiä tai niinku Tiimiakatemiassa oppii luomaan sen vahvan yrittäjäverkoston, niin siis siinä oli ihan huikea se verkosto kenen puoleen kaikkeen mä käännyin.” (Suvi Virtanen)

Näin ollen voidaan todeta että apua osataan hakea ja yrittäjäverkostojen käyttäminen tukena on molemmille haastatelluille tuttua. Tutkimustiedon käytössä haastateltavilla oli eriävät näkökannat. Seminaareihin ja messuihin Virtanen ja Jäske suhtautuivat myös eri tavalla. Virtanen totesi että kaikki aika jonka kuluttaa seminaareihin on antoisaa ja opettavaista. Jäske taas koki että ei koe saavansa messuilta irti tarpeeksi hintaansa nähden. Jäske näkisi että kysymys on hyvin pitkälti toimialariippuvainen ja että hänen omalle toimialalleen kohdistettuja messuja on vähäisesti. Molemmat haasteltavat kannattivat yhteistyötä enenevässä määrin ketjuyrittäjien välillä. Tällä hetkellä kokoontumisia oli kummankin haastateltavan mielestä liian vähän niiden hyödyllisyyteen nähden.

Haastattelumateriaaliin pohjautuen minulle heräsi kysymys tiedostamattomasta tiedonhankinnasta. Uskaltaisinkin jopa väittää muiden Virtasen vastausten perusteella että hän on huomaamattaan hyödyntänyt tutkimustietoa. Suvi kertoo myös haastattelussa että hänen liikekumppaninsa on enemmän vastuussa kirjallisesta puolesta liiketoiminnassa. Heille on syntynyt hänen kauttaan uusia käytänteitä.

Tutkimuksen valossa esittäisin, että oli asema sitten työntekijä tai esimies, puolin ja toisin ymmärtämisen lisääminen tehostaisi yrityksen suorituskykyä ja tehokkuutta. Liiketoimintasuunnitelma pitäisi mielestäni mielellään laatia työntekijöiden kanssa, tai ainakin esitellä se pala palalta asianomaisille. Kuten Virtasenkin tapauksessa, yrityskumppani voi tuoda juuri tarvittavaa osaamista suunnitelmien laadintaan. Liiketoimintasuunnitelmaan olisi hyvä myös tätä kautta

laatia johtamis- ja vastuunjako-toimintasuunnitelma. Vastuunjakosuunnitelma sitouttaisi työntekijöitä paremmin ja samalla innostaisi tuloksen tekemiseen.

3.5.12 Virheistä oppiminen ja liiketoimintasuunnitelman tulevaisuus

Molemmat haastateltavat kertoivat oppineensa virheistään ja tehneensä suunnitelmiin parannuksia. Jäske oli tekemässä toista suunnitelmaa ja totesi prosessin olevan paljo helpompi. Jäske sanoo ammattitaidon lisääntyneen. Virtanen kokee tehneensä paljon virheitä toimintansa aloittamisvaiheessa:

”Ihan älyttömästi niinku ja justiin sitten varsinkin niinku ite, mä tein varmaan niinku kaikki mahdolliset virheet mitä mä oon ikinä voinu vaan tehdä. Ja niitä kautta sitten opin ja niitä kautta sitten tehtiin uusi suunnitelma. Et sen takia justiin niinku, ku asiat ei mee koskaa niinku sä oot suunnitellu, että elä hetkessä, opi niistä. Ja tee enskerralla paremmin.”
(Suvi Virtanen)

Virtanen painottaa tutkimustulosten valossa erityisesti virheistä oppimista. Hän kokee tulleen myös jossain määrin varovaisemmaksi ja yllätyksiä on mahtunut 2,5 vuoteen lukuisia. Hän ei kuitenkaan anna virheiden vaikuttaa omaan persoonallisuuteensa:

”Sitä mä en koskaan halua että tota, niinku musta tulee sellasta kyynistä paskayrittäjää. Et, enkä usko että koskaan niin käy mutta kyllä on tietyissä asioissa tullu vähän varovaisemmaks” (Suvi Virtanen)

3.5.13 Käytännön vinkkejä suunnitelmien laatimiseen

Haastateltavien käytännön vinkit suunnitelman laatimista varten edustivat eri näkökantoja. Jäske neuvoo käyttämään suunnitelman laadintaan riittävästi aikaa ja käymään eri vaihtoehtoja läpi.

”Ja kun tekee liiketoimintasuunnitelmaa, niin siinä pitää ottaa aikaa riittävästi siihen alkuun ja huomioida myös kassaan ei tule rahaa niin paljon.” (Kai Jäske)

Virtanen luottaa omaan tahtoon toteuttaa unelma. Hän ehkä jopa vieroksuu suunnitelmallisuutta. Hän kehottaa aloittamaan liiketoiminnan ilman sen suurempia suunnitelmia, hän myös neuvoo yrittäjää jatkamaan oppimista läpi elämän:

”Ei käytä niihin liikaa aikaa, vaan lähtee oikeesti tekemään. Lukeminen, oppiminen on tärkeä mutta elä tee sitä vaan kirjoista, vaan tee se käytännössä, ja teoria on siihen tukena, ja tee niitä niinku käsi kädessä, koko ajan, läpi elämän. Et sellanen niinku varasto-oppiminen on niinku ihan, ei siitä oo niinku mitään hyötyä oikeasti” (Suvi Virtanen)

Tehostamisehdotukset

Tutkimuksen pohjalta oma näkemykseni on että liiketoimintasuunnitelmaa voi käyttää yrityksen työkaluna, mutta on myös mahdollista pyörittää liiketoimintaa ilman kirjallista suunnitelmaa, tärkeintä on että ajatustoiminta saadaan liikkeellä. Hyötyä suunnitelmasta on, se toimii ohjekirjana erityisesti yrityksen alkuvaiheessa. Suunnitelmien laatimisessa ajatustoimintaa voisi kehittää esimerkiksi aivoriihillä.

Ehdotukseni ideointiprosessin tehostamiseksi ovat esimerkiksi brainstorming-päivät. Aivoriihipäivät voisivat tuoda Keski-Suomen alueelle uusia yrittäjiä. Tapahtuma voisi olla esimerkiksi kaksipäiväinen paketti jossa ideoitaisiin ja käytäisiin yhdessä läpi erilaisia yritysmalleja ja liiketoimintasuunnitelman laatimista käytännönläheisesti. Liiketoimintasuunnitelmia voitaisiin laatia yhdessä.

Ideointiprosessissa voisi olla apuna myös valtakunnallisesti kiertävä yrittäjäbussi. Bussi voisi kiertää myös maaseutua ja voisi neuvoa kohdistetusti alueella mahdollisesti toteutettavista liikeideoista, kuten maaseudulla esimerkiksi nettikaupan perustamisesta. Tukea yrittämiseen on muutenkin tarjolla paljon. Mielestäni TE-keskuksen, Finnveran ja Kauppakamarin pitäisi perustaa Facebookiin sivut. Sivusto herättäisi keskustelua.

4 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka liiketoimintasuunnitelmia käytännön tasolla laadittu ja kuinka hyödyllisinä niitä pidetään. Tutkimuksessa selvitettiin liiketoimintasuunnitelman laatimisen teoria ja empiirinen osuus suoritettiin kahdella avoimella haastattelulla. Haastateltavina oli kaksi Keski-Suomalaista yrittäjää. Tutkimuskysymykseen kuinka laatimisprosessia voisi tehostaa ja miten hyödyllisenä suunnitelman laatimista on pidetty, saatiin mielestäni käytännön tasolla vastauksia. Tutkimustavoitteet siis saavutettiin.

Tutkimuksen valossa voidaan todeta että perheen tuki auttaa yrityksen perustamisprosessia, molemmilla haastatelluilla oli yrittäjäntaustainen suku. Ongelmanratkaisu nopeutuu kun tukiverkostoista löytyy liiketoiminnan ammattilaisia joita voi konsultoida jos suunnitelmia tehtäessä ilmene jotakin kysyttävää. Tutkimuksen valossa voidaan todeta että koulutuksen tärkeyttä ei sovi unohtaa yrittäjän ammattitaidon tukena, se toimii hyvänä aisaparina käytännön ohella liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Tutkimustuloksista ilmenee että yrittäjän luonteenpiirteet vaikuttavat suunnitelman laadintaan ja kuinka tärkeänä sitä pidetään. Suunnitelman hyödyllisyys herätti kannanottoja sekä puolesta että vastaan, samoin tutkimustulosten käyttö suunnitelman laadinnassa. Tilastotietoja ja apua ongelmiin osattiin hakea, ja tiedonhankintatyökalut olivat hallussa. Tutkimuksen valossa nämä erityisesti kysymykset koskien suunnitelmien hyödyllisyyttä ja tutkimustulosten käytöstä olivat haastateltavien luonteenpiirteisiin ja toimialaan liittyviä ominaisuuksia.

Molemmat haastateltavat totesivat että suunnitelmien laatimisesta on tullut kerta kerran jälkeen helpompaa. Virheistä on opittu ja ammattitaidon kehityessä silmä on harjaantunut näkemään tehokkaimmat ratkaisut, oli kyseessä sitten

markkinointi tai henkilöstökysymykset. Liiketoimintasuunnitelman konkreettinen laatimisprosessi tuki yrityksen aloittamisprosessin ajatustyöskentelyä.

Avoimien haastattelujen anti avasi mielenkiintoisesti aihetta käytännön tasolla. Avoimen haastattelun haastavimpana puolena pidin kysymysten asettelua sellaiseen muotoon että haastateltava vastaa itse kysytyyn kysymykseen eikä kerro mitään itse aiheeseen liittyen. Haastattelut toimivat mielestäni hyvänä lähteenä kun pohditaan onko liiketoimintasuunnitelman laatiminen hyvä työkalu yrittäjän alkutaipaleella. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös kvantitatiivisella survey-tutkimuksella.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytin mielestäni tietolähteitä tutkimuksen aihetta ajatellen riittävästi. Tutkimusta tehtäessä tuli esiin että haastattelu-otosta olisi voinut laajentaa ja aihetta hieman muuttaa. Tutkimusongelmiin saatiin mielestäni käytännönläheisiä vastauksia. Tutkimus on luotettava, lähinnä perustuen sen kartoittavasta luonteeseen. Tulokset esitetään juuri sellaisina kuin ne haastatteluissa kerrottiin. Aineistossa saavutettiin riittävä saturaatio aihetta ajatellen. Mielestäni uupumaan jäi materiaali jossa olisi haastateltu epäonnistunutta yrittäjää, tämä olisi tuonut tutkimukseen näkökulmaa. Ajatus tuli kuitenkin mieleen liian myöhäisessä tutkimuksen tekovaiheessa. Olisi ollut mielenkiintoista selvittää syyt toiminannan epäonnistumiselle ja olisi hyvällä suunnitelmalla voitu ehkäistä ongelman syntyminen etukäteen.

Jatkotutkimuksena voisi tehdä survey-kyselyn epäonnistuneille yrittäjälle. Selvittää voisi esimerkiksi oliko liike-toimintasuunnitelmassa joku osa-alue joka arvioitiin virheellisesti ja mistä se johtui. Aihe voi kuitenkin olla aika arka, mutta herättäisi varmasti mielenkiintoa.

LÄHTEET

- Almgren, S. & Lindfors, H. 1996. Minä yrittäjänä 1. 2 p. Vantaa: Pagina
- Barringer, B & Ireland, D. 2006. Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures. 1.p. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Liiketoimintasuunnitelma – Business Plan. 5. uud. p. Kuopio: Finnvera Oyj
- Finnvera lyhyesti. 2008. Finnvera Oyj. Finnvera lyhyesti. Viitattu 8.11.2008.
<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=6312>
- Hinnoittelu. 2005. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Hinnoittelun ABC-opas. Viitattu 22.10.2008.
http://www.tieke.fi/julkaisut/opaat_yrityksille/hinnoittelun_abc-opas/
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1. p. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13. p., osin uud. p. Helsinki: Tammi
- Hirsch, R & Peters, M. 1998. Entrepreneurship. 4. p. International Edition. Yhdysvallat: Irwin/McGraw-Hill
- Holopainen, T. & Levonen, A. 2006. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 13 uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Jäske, K. 2008. Yrittäjä, Opteam Jyväskylän toimisto. Haastattelu. 13.11.2008
- Kulmala, H. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? Viitattu 11.11.2008.
http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateofheart.pdf
- Liiketoimintasuunnitelma. Opetushallitus. Viitattu 1.10.2008
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/>
- Liiketoimintasuunnitelma. Opetushallitus. Riskien arviointi. Viitattu 20.11.2008
http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=4&fail=toimintaympariston_analyysi.htm
- Markkinointisuunnitelma. Opetushallitus. Tuotepolitiikka. Viitattu 20.11.2008
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/tuotepolitiikka.ht>

[m#elinkaari](#)

Osavuositarkastus. 2008. Finnvera Oyj. Osavuositarkastus 2008. Viitattu 8.11.2008.
<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=6326>

Perustettavan Yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. 2002. Hoffrén, S.
Kauppa ja Teollisuusministeriö. Viitattu 20.10.2008
<https://lomake.fi/b/ec/index.cgi/download?s=IQ0vjfnuaHNZA31&id=1200%2FE90E047E6A9F8B9748472D7576B33379&type=statics>

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. p. Helsinki:
Kauppakaari

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2. uud. p. Avain.

Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikeelle. 1. p. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tuotteet. 2008. Finnvera Oyj. Tuotteet. Viitattu 9.11.2008.
<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=800>

Virtanen, S. 2008. Yrittäjä, Vilan Jyväskylän myymälä. Haastattelu. 18.11.2008

Yritystoiminta. 2008. TE-keskus, Keski-Suomi. Yritystoiminta, rahoitus. Viitattu
8.11.2008. <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=10531&area=7644>

