



LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN JA YRITTÄJÄKSI AIKOVAN NEUVONTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Juha Perälampi ja Timo Tohmo



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) Perälampi, Juha Tohmo, Timo	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus Salainen <input type="checkbox"/> saakka	
Työn nimi LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN JA YRITTÄJÄKSI AIKOVAN NEUVONTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) Pietiläinen, Hannele		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kuvata Perälammen lähtökohtatilanne yrittäjyysneuvojana, millaisen kehitysprosessin ohjaaja ja ohjaus ovat käyneet läpi sekä kuinka tätä oppimiskokemusta voi hyödyntää tulevaisuudessa. Tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelman teon ohjeistus (työkirja) kannattavan liiketoiminnan luomisen edellytyksiä parantamaan sekä ohjaajan oman osaamisen kehittymisen sekä neuvontaprosessin kehittymisen analysointi.</p> <p>Tässä kehittämishankkeessa luotu ohjeistus toimii yrittäjäkandidaateilta saadun palautteen ja itsearvioinnin perusteella hyvänä ja tärkeänä apuvälineenä liiketoimintasuunnitelman työstämisessä. Sitä hyödynnetään kahdenkeskisissä dialogeissa myös yhteisen kielen (orientaatioperusta) muodostamisessa ja aloitteentekijän roolin tukena. Liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen, neuvontaprosessin ja ohjaajan oman oppimisen analysoinnin perusteella voimme päätellä, että kehitysprosessi on ollut oikeansuuntainen ja nopea.</p> <p>Pohdimme kehittämishankkeessa myös sitä, miten ohjausprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Kehittämishankkeen johtopäätöksenä on, että ohjaustilanteita voitaisiin kehittää selkeämmin dialogin suuntaan luomalla joustavampia vuorovaikutustilanteita, antamalla dialogille sen tarvitsema tila ja kehittää ohjaajien kykyä toimia johdonmukaisesti. Luomamme ohjeistus näyttäisi toimivan palautteen perusteella kohtuullisen hyvin ja olevan hyödynnettävissä pedagogisen kehitystyön tukena. Ohjauksen kehittäminen perustuisi tulevaisuudessa siten dialogiin, keskusteluun ohjauksen kommunikaatiomenetelmänä. Ohjaukseen liittyvää pedagogiikkaa kehittämällä tavoitellaan oppimisen parantumista ja potentiaalisten yrittäjien tietoisuuden lisääntymistä yrittäjänä toimimisesta. Tämä johtaisi siihen, että potentiaaliset yrittäjät pystyisivät entistä realistisemmin tekemään päätöksensä yrityksen perustamisesta tai perustamatta jättämisestä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Neuvontaprosessi, kannattava liiketoiminta, liiketoimintasuunnitelma, dialogi		
Muut tiedot		

Author(s) Perälampi, Juha Tohmo, Timo	Type of Publication Development project report	
	Pages 35	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	
Title DEVELOPMENT OF BUSINESS PLAN AND ENTREPRENEUR CANDIDATE'S ADVISORY PROCESS		
Degree Programme Teacher Education College		
Tutor(s) Pietiläinen, Hannele		
Assigned by		
Abstract <p>The purpose of this development project is to describe the starting point of Mr. Juha Perälampi as a Business Advisor, what kind of development process the advisor and the advisory process have gone through, as well as how to utilize all this in the future. The aim is to create a business plan guidance work book to enhance business profitability, and to analyze the development of the advisor as well as the advisory process.</p> <p>Business plan guidance, which is tailored according to customer preferences and self-analysis, functions well as a tool to work out a business plan. It will be utilized in the advisory processes in dialogues, and to form a common language.</p> <p>In the development project we also discuss how the advisory process could be further developed. The conclusion is that the advisory process could be even more developed towards dialogue by creating more flexible interaction and by creating advisor's ability to work systematically. By developing advisory pedagogy, the aim is to more advanced learning and enhanced awareness of entrepreneur candidates about starting a business. This leads to a situation, where potential entrepreneurs are able to make more rational and analytical decisions about becoming an entrepreneur or to choose an alternative business idea or career option.</p>		
Keywords Advisory process, business profitability, business plan, dialogue		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet	4
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN YDINKOHDAT	8
2.1 Koulutus- ja työhistoria	10
2.2 Liikeidea	11
2.3 Asiakashankinta ja asiakkuuksien ylläpito	12
2.4 Kilpailutilanne	13
2.5 Markkinakartoitus	14
2.6 Rahoitus	15
2.7 Hinnoittelu	17
2.8 Yrittäjyyden riskit	18
2.9 Yhteenveto.....	19
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISEN PEDAGOGISET PERIAATTEET	20
3.1 Lähtökohdat	20
3.2 Liiketoimintasuunnitelman teon ohjeistuksen kehittyminen	22
3.3 Neuvontaprosessin kehittyminen	23
3.4 Ohjaajan oppimisprosessi	25
3.5 Mihin liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen, neuvontaprosessin ja oman oppimisen kehittämisellä pyritään?	26
3.6 Yhteenveto	29
4 POHDINTA	30
LÄHTEET	32
LIITTEET	35
Liite 1. Kannattavuuslaskelma	35

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta ja tavoitteet

Tämä kehittämishanke esittelee ohjaajan kasvutarinan ja oppimisprosessin noviisista asiantuntijaksi yrittäjyyden ja liiketoiminnan saralla sekä esittelee tehokkaan työkalun yritystoimintaa aloittavalle tai jatkavalle. Tämän kehittämishankkeen avulla on siis tarkoitus laatia selkeä liiketoimintasuunnitelman ohjeistus työkirjan muodossa. Lisäksi tavoitteena on "laittaa kansiin" ja arvioida liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän ohjauksen yhteydessä tapahtunut oppiminen sekä visioida miten liiketoimintasuunnitelman ohjeistusta, neuvontaprosessia ja ohjaajan omaa oppimista voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

Ohjeistuksen luominen kohdistuu Jyväskylän ammattikorkeakoulun asiakkaiden käyttötarpeisiin. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat, avoimen ammattikorkeakoulun aikuisopiskelijat sekä alueen yrittäjäkandidaatit ja yrittäjät. Ohjeistus toimii siis apuvälineenä liiketoimintasuunnitelman työstämiseen ja on olennainen osa pedagogista kokonaisuutta. Liiketoimintasuunnitelman työstämisvaiheessa on mahdollista saada apua myös koulutuksen ja konsultaation puitteissa liiketoimintasuunnitelmaan ja yrittäjyyteen liittyvissä teemoissa. Liiketoimintasuunnitelman teko ei kuitenkaan ole ainoastaan tavoite vaan se on myös väline. Varsinaisena tavoitteena onkin se, että yritysaihio täyttää *kannattavan liiketoiminnan edellytykset*.

Toinen tämän kehittämishankkeen tekijöistä on viimeisen kolmen vuoden aikana konsultoinut noin 1000 yrittäjäkandidaattia, yrittäjää ja heidän liiketoimintasuunnitelmaansa työn puolesta ensin Tuhansien Järvien Uusyrityskeskuksessa yrittäjyysneuvojana ja sittemmin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan asiantuntijana sekä toiminut myös itse yrittäjänä. Tämän kehittämishankkeen idea ja ohjeistuksen laatiminen perustuikin suurelta osin tekijän kyseisenä ajanjaksona saamaan palautteeseen sekä oppimiskokemuksiin ja havaintoihin. Palautetta on saatu sekä suullisesti että kirjallisesti yrittäjäkandidaateilta, jotka ovat olleet tekijän asiakkaina hänen toimiessaan yrittäjyysneuvojana Tuhansien Järvien Uusyrityskeskuksessa.

Suomessa ja maailmalla on useita erilaisia ohjeistuksia (katso liite 2) liiketoimintasuunnitelman osioihin, mutta osioita selittäviä ja aukaisevia työkaluja on harvemmassa. Kokemuksiemme mukaan monen aloittavan yrittäjän tapauksessa haasteeksi nousevat usein ohjeistuksissa käytettävä kaupallisen ja teknisen alan sanasto tai muuten aloittavan yrittäjän lähtökohdat huomioon ottaen riittämätön ohjeistus. Useissa liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksissa on myös havaittavissa selkeää rönsyilyä; yrittäjäkandidaatteja ohjataan käsittelemään asioita, jotka eivät kyseisen liiketoiminnan aloittamisvaiheessa ole olennaisia. Tässä kehittämishankkeessa tehdyn ohjeistuksen avulla asetamme ytimeksi liiketoiminnan kannalta olennaisimman asian, eli asiakkaiden hankkimisen ja heistä huolehtimisen.

Työkalun tarkoituksena onkin siis luoda tietynlainen yleisohjeistus liiketoimintasuunnitelman tekoa varten, joka soveltuu käytännössä yhtä hyvin yrittäjäkandidaatille, jolla ei ole aikaisempaa liike-elämän kokemusta ja koulutusta kuin yrittäjäkandidaatille, jolla on vuosikausien mittainen kaupallisen alan työkokemus ja – koulutus. Kokemuksemme mukaan tämän ohjeistuksen avulla toteutettava liiketoimintasuunnitelma on kyllin riittävä ja pätevä sekä yrittäjäkandidaatille itselleen että esimerkiksi rahoittajien ja tukijoiden silmissä.

Tapauksia, joissa tämäntyyppinen liiketoimintasuunnitelmamalli kaipaakaan mahdollisesti sekä syvyyttä että laajuutta, ovat potentiaaliset yrityshautomoyritykset sekä pääomasijoittajien kiikarissa olevat ”tapaukset”. Mutta tällaisia tapauksia on erittäin harvassa ja käytännössä pääomasijoittaja tuskin koskaan lähtee, ainakaan Suomessa, sijoittamaan perustettavaan yritykseen. Näin ollen arviomme mukaan suurin osa perustettavista ja jatkettavista liiketoiminnoista voi käyttää tässä kehittämishankkeessa luotavaa liiketoimintasuunnitelmamallia sellaisenaan. Tietenkään mikään ei estä yrittäjäkandidaatteja lisäämästä omaan liiketoimintasuunnitelmaan sellaisia asioita, jotka he kokevat pohtimisen ja suunnittelemisen arvoisiksi ohjeistuksessa mainittujen asioiden lisäksi tai poistamasta tiettyjä heidän kannaltaan täysin epäolennaisia kohtia.

Suurin osa potentiaalisten yrittäjien ohjauksesta on yksilökohtaista ohjausta. Tässä kehittämishankkeessa pohdimme liiketoimintasuunnitelman ja yrittäjäksi aikovan neuvontaprosessin kehitysprosessia (luku 3) ohjaukseen ja oppimiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta.

Ohjausta ei ole helppo määritellä yksiselitteisesti. Onnismaan (2003) mukaan ohjaus tuntuu helpommalta määritellä sen kautta mitä ohjaus ei ole. Ohjaus mm. ei ole ammattiala tai toimenkuva, tieteenala, terapiaa, opetusta tai neuvojen antamista. Onnismaa (2003) viittaa itse Brittish Association of Counsellingin (1984) melko avoimeen määritelmään¹ ohjauksesta ja toteaa, että kyseinen määritelmä tavoittaa olennaisia piirteitä ohjaus- ja neuvontatyöstä. Yksiselitteinen määritelmä jää edelleen kuitenkin puuttumaan kuten monelta muultakin merkittävältä käsitteeltä, kuten esimerkiksi neuvonantaja ja asiantuntija.

Oppimiseen, opetukseen ja ohjaukseen liittyvinä tekijöinä meidän on syytä kiinnittää huomiota ohjaajan ajattelun syvyyteen ja kykyyn ymmärtää, mikä on koko ohjauksen lähtökohta. Kyky ymmärtää ja analysoida ohjauksen kehitysprosessia antaa valmiudet neuvontaprosessin kehittämiseen tulevaisuudessa. Lisäksi ohjaajan persoonalla ja erityisesti hänen ammatilliseen sitoutumiseen liittyvillä ominaisuuksilla vuorovaikutuksessa on positiivinen yhteys oppimiseen. Yksi oppimiseen keskeisesti vaikuttava tekijä on ohjaajan tunne omasta vaikuttavuudestaan. Ohjauksen metodiset valinnat vaikuttavat oppimiseen ja liiketoimintaosaamisen kehittämiseen liittyvän ohjauksen yhteydessä tavoittelemme dialogin kautta ymmärtävää oppimista. Dialogi edustaa tietynlaista tapaa olla suhteessa, toimia ja työskennellä yhdessä (vrt. Vartiainen, 2005). Yksilökohtaisen ohjauksen kehittäminen suunnataan dialogiin, keskusteluun ohjauksen kommunikaatiomenetelmänä. Ojanen (2000) on liittänyt yllä esitetyt oppimisen osa-alueet seuraavaan kuvioon:

¹ Ohjaus- ja neuvontatyössä toimitaan silloin, kun henkilö, jolla on säännöllisesti tai tilapäisesti ohjaajan rooli, antaa tai selkeästi sopii antavansa aikaa, huomiota ja kunnioitusta määräaikaisesti asiakkaan roolissa olevalle henkilölle tai henkilöille. Ohjauksen tehtävänä on antaa asiakkaalle tilaisuus tutkia, keksiä ja selkeyttää tapoja elää voimavaraisemmin ja hyvinvoivemmin. Lähde: Onnismaa (2003).

<p>4. Tunne omasta vaikuttavuudesta</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tietoisuus itsestä ja omavaikutuksesta * Itsearvostus ja toisen arvostus 	<p>1. Syvyys ja kyky ymmärtää vie eteenpäin ohjattavan mentaalista työskentelyä</p> <ul style="list-style-type: none"> * Keskittyminen ohjattavan kuvaukseen * Sisällöllinen reagointi * Ohjattavan ymmärtämisen tukeminen * Tulkitseva selittäminen
<p>3. Ohjattavan persoonan laatutekijät, ammatillinen sitoutuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kyky ottaa ohjattavan tunteet ja kokemukset vakavasti * Kommunikatiivinen välittömyys ja vastaanottavuus * Aktiivisuus ja yhteistoiminnallisuus 	<p>2. Metodinen korkealaatuinen dialogi, molemminpuolinen minä-sinä-suhde, korkealaatuinen kielellinen vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ohjattavan herkkä aistiminen ja auttaminen syvempään työskentelyyn * Kielellinen täsmällisyys ja viestinnän selvyys * Riittävän korkea abstraktiotaso * Kokonaisuuden ymmärtäminen * Asiaelementtien liittäminen ja kytkeminen * Ihmettely

Kuvio 1. Ohjaukseen ja oppimiseen vaikuttavia tekijöitä (Lähde: Ojanen, 2000)

Karjalainen ym. (2006) esittää, että mentorointi voisi parhaimmillaan olla kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta, joka perustuu vastavuoroiseen luottamukseen ja toisen tietojen, taitojen ja osaamisen arvostamiseen. Sama pätee myös ohjaukseen, jolloin ohjattavan ja ohjaajan dialogin lähtökohtana on vastavuoroinen toisen arvostaminen.

Seuraavassa esittelemme aluksi ohjaustilanteita varten luomaamme ohjeistusta tarkemmin. Tämän jälkeen kuvaamme liiketoimintasuunnitelman laatimisen pedagogisissa periaatteissa kehittämishankkeen lähtökohdat ja liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen, neuvontaprosessin ja ohjaajan oman kehitysprosessin. Lisäksi esitämme tavoitteen siitä, miten liiketoimintasuunnitelman ohjeistusta, neuvontaprosessia ja ohjaajan omaa oppimista voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN YDINKOHDAT

”USA:sta 1980-luvulla Suomeen tullut liiketoimintasuunnitelman (business plan) teko on nykyisin olennainen osa yrityksen perustamisprosessia ja usein sen ensimmäinen konkreettinen toimenpide. Sillä on kaksi päätehtävää: vakuuttaa mahdolliset osakkaat, yhteistyöyritykset, rahoittajat ja muut yritykselle alkuvaiheessa tärkeät sidosryhmät suunnitteilla olevan liiketoiminnan kannattavuudesta, sekä jäsentää aloittelevan yrittäjän omia ajatuksia laittamalla hänet miettimään liikeideaansa järjestelmällisesti. Liiketoimintasuunnitelma toimii viestinnän apuvälineenä, yleiskielisenä ja helposti ymmärrettävissä olevana esityksenä aloittavan yrittäjän ideoista. Hyvin toteutettuna se voi toimia jopa aloittavan yrittäjän hakuteoksena ja opaskirjana, joka sisältää oman toimialan ja kyseisten markkinoiden perusteellisen analyysin, kilpailutilanteen kartoituksen sekä mahdollisten ongelmien ja niiden ratkaisujen pohdintaa.” (<http://www.oulutech.fi/index.php?113>)

Liiketoimintasuunnitelma onkin siis tietynlainen liiketoiminnan juuri. Ilman juurta ei ole puuta, mutta toisaalta pelkkä juurikaan ei muodosta puuta. Liiketoimintasuunnitelman muodostaa vahvan tuen koko tulevalle liiketoiminnalle ja siihen voi aina palata tiukassakin tilanteessa. Mitä huolellisemmin ja suunnitellummin liiketoimintasuunnitelma on tehty ja parhaassa tapauksessa neutraalin tahon kanssa arvioima sitä paremmat onnistumisen edellytykset liiketoiminnalla on. Koko suunnitteluprosessihan tähtää siis *kannattavan liiketoiminnan edellytysten* täyttämiseen ja varsinaisessa liiketoiminnassa onnistumisen todennäköisyyden korottamiseen.

Yleisesti ottaen liiketoimintasuunnitelmien runko ja sisältö vaihtelevat huomattavasti ohjeistusten tekijöistä ja kohderyhmistä riippuen. Alla on listattuna tiettyjä tekijöitä, jotka lähes poikkeuksetta esiintyvät liiketoimintasuunnitelmissa:

- Lähtötilanteen arviointi
- Markkinapotentiaali ja kilpailutilanne
- Taloudelliset laskelmat

- Riskien ja mahdollisuuksien arviointi

(Ruuska, Karjalainen & Johnsson 1996, 4-5)

Seuraavaksi kuvataan asioita, joita liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käsitellä. Ohjeistuksen lisäksi avataan ja selitetään motiiveja, joita kuhunkin kohtaan liittyy. Jotta kaupallisella alalla työskennelleet tai opiskelleet tai muuten yritystoiminnan salat tunteva ei turhautuisi, otsikkoon liittyvät viitteelliset kysymykset ja sisällöt (tapaukset) pyritään esittämään tiivistettynä heti alussa. Näin olleen tällaisen yrittäjäkandidaatin ei tarvitse hukata aikaa lukemiseen, vaan voi saman tien alkaa tuottaa tekstiä ja jalostaa ideoita.

Tarkoituksena on siis saada potentiaalinen yrittäjä tuottamaan liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla saavutetaan kannattavan liiketoiminnan edellytykset. Vähimmäisvaatimuksena onnistuneelle liiketoimintasuunnitelmalle on 3 sivua. Alla siis osiot, joita liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käsitellä:

1 KOULUTUS- JA TYÖHISTORIA

2 LIIKEIDEA

3 ASIAKASHANKINTA JA ASIAKKUUKSIEN YLLÄPITO

4 KILPAILUTILANNE

5 MARKKINAKARTOITUS

6 RAHOITUS

7 HINNOITTELU

8 YRITTÄJYYDEN RISKIT

2.1 Koulutus- ja työhistoria

- *Arvioi omaa koulutus- ja työhistoriaa suhteessa nykyiseen liikeideaasi sekä yrittäjyyteen yleisesti*

Alkavat yrittäjät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluville yrittäjäksi ryhtyminen on useimmiten johdannaista omalle koulutus- ja työuralle. Yrittäjäkandidaatit kokevat, että he ovat oppineet työpaikoiltaan riittävästi ja haluavat kokeilla ”omien siipiensä” kantavuutta, jolloin tuloksena on liikeidean ja mahdollisesti myös liiketoiminnan syntyminen. Kun toimiala, toimintatavat ja myös mahdolliset asiakkaat ovat jo entuudestaan tuttuja, joissain tapauksissa jopa entinen työnantaja on ensimmäisiä asiakkaita, liikeidean syntymisen ja yrittäjäksi lähtemisen kynnyks madaltuu. Tällaisessa tapauksessa myöskään uudelleen kouluttautuminen, siirryttäessä työntekijästä yrittäjäksi, ei ole välttämätöntä.

Toisen ryhmän, joskin vähemmistön, muodostavat henkilöt, jotka hakevat radikaalia työtapojen ja toiminta-alojen muutosta. Tällaisessa tapauksessa liikeidea saattaa olla hyvinkin poikkeava omiin lähtökohtiin suhteuttaessa. Kun yrittäjäkandidaatti tekee tällaisen selkeän suunnanmuutoksen, tärkeää on paneutua syvemmin miettimään, onko liiketoiminnassa tarvittavat tiedot ja taidot olemassa, vai voitaisiinko kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä parantaa esimerkiksi sopivilla teemakoulutuksilla täydennyskoulutuksena.

2.2 Liikeidea

- *Mitä tarkoituksena alkaa tehdä yrittäjänä?*
- *Millaisia visioita on liikeidean suhteen?*
- *Miksi juuri nyt yrittäjäksi?*

Tämä osio on yrittäjyyden alku ja lähtökohta. Ilman liikeideaa ei ole mahdollista toteuttaa liiketoimintasuunnitelmaa, jota ilman ei ole kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä. Liikeidea monissa tapauksissa on vahvasti kytköksissä yrittäjäkandidaatin työuraan, koulutukseen ja/tai harrastuksiin. Joskus vastaan tulee myös henkilöitä, jotka nimenomaan haluavat suunnata aivan uusille urille eivätkä halua ollaan missään tekemisissä menneisyytensä kanssa. Kokemukseni mukaan heillä on ollut selkeästi vaikeampaa keksiä ja jalostaa liikeideaa eteenpäin, toki poikkeuksiakin löytyy.

Liikeidea voi olla vaikka täysin uusi keksintö, jolle haetaan patenttia ja joka halutaan kaupallistaa. Se voi olla myös jo käytössä olevan tuotteen paranneltu versio tai vaikkapa eri tuotteiden yhdistelmä. Mahdollisuudet ovat käytännössä äärettömät. Tärkeimmät asiat arvioida liikeideaa pohdittaessa ja jalostettaessa ovat:

1) onko liikeidealleni olemassa riittävästi potentiaalisia asiakkaita?

2) onko minulla tai mahdollisesti palkattavalla henkilöllä osaamista tämän liikeidean eteenpäin viemiseen?

Jos vastaus molempiin kysymyksiin on myönteinen, kannattaa mitä todennäköisimmin jatkaa liikeidean kehittelyä. Jos vastaus jompaankumpaan tai jopa molempiin kysymyksiin on kielteinen, tulisi liikeideaa jalostaa tai jopa vaihtaa siten, että vastaus molempiin kysymyksiin on myönteinen.

Tärkeää on myös miettiä, millaisia suunnitelmia ja mahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen nykyisellä liikeidealla ja yrittäjäkandidaatilla itsellään on. Ylivoimaisesti suurin osa yrityksistä lähtee käyntiin yhden henkilön toiminimi yrityksenä ja tarkoituksena on lähinnä työllistää itsensä. Pohdinnan arvoinen asia on myös se, miksi yrittäjäkandi kokee olevansa juuri nyt valmis ja halukas ”kokeilemaan siipiään”

yrittäjänä. Yleisesti ottaen menestyneimpiä yrityksiä ja yrittäjiä ovat sellaiset, jotka kokevat yrittäjyyden itsensä toteuttamisena ja uutena mahdollisuutena eivätkä pakkopullana, koska muutakaan työtä ei löydy. Liikeidea saattaa myös kypsyä vuosikausiakin ja pulpahtaa esiin vasta sopivan tilaisuuden tullen.

2.3 Asiakashankinta ja asiakkuuksien ylläpito

- *Mahdolliset potentiaaliset asiakkaat, niiden nimeäminen ja arviolaskutus ensimmäisen toimintavuoden aikana?*
- *Millä keinoilla tarkoitus saada aikaan asiakkuuksia?*

Nyt tulemme koko kannattavan liiketoiminnan punainen lanka – osioon. Yritys voi olla juridisesti olemassa, vaikka sillä ei ole asiakkaita, mutta vasta kun sillä on riittävästi ja riittävän hinnan maksavia asiakkaita, on kyseessä todennäköisesti kannattava liiketoiminta. Siis kaiken A ja O liiketoiminnassa ovat maksavat asiakkaat. Tästä johtuukin sanonta ”asiakas on aina oikeassa”. Ja vaikkei asiakas olisikaan aina oikeassa, hän on se, joka maksaa laskun ja edesauttaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta ja jatkuvuutta.

Ennen kuin varsinainen liiketoiminta käynnistyy, on erittäin tärkeää arvioida ja mahdollisesti jopa haalia potentiaalisia asiakkaita. Jos potentiaaliset asiakkaat eivät ole ennestään laisinkaan tuttuja, tätä voidaan tehdä mm. myöhemmin mainitsemallamme markkinakartoituksella tai – tutkimuksella. Kun tällaisia alustavia ja toivottavasti myös jo hiukan jalostuneempia yhteistyökeskusteluja käydään jo ennen varsinaisen liiketoiminnan käynnistymistä, kannattavan liiketoiminnan edellytysten arviointi ja todennäköisyydet kasvavat radikaalisti. Ja lisäksi kun tällainen tutustumisvaihe on käyty etukäteen sekä jo osittain sovittu asioista, niin kun yritys juridisesti sitten perustetaan, päästään saman tien laskutettavaan työhön eikä aikaa kulu enää niin paljon asiakashankintaan.

Olennaista on arvioida se tuntimäärä, mikä on yleensä mahdollista tehdä laskutettavaa työtä vaikkapa kuukausitasolla ja kuinka paljon aikaa menee esimerkiksi myyntiin, matkustamiseen ja hallinnollisten asioiden suorittamiseen. Kun

potentiaalisten laskutettavien tuntien määrästä on tehty arvio, on sen jälkeen äärimmäisen tärkeää arvioida nykyisiltä potentiaalisilta asiakkailta laskutettavien tuntien määrä sekä nimetä nämä potentiaaliset asiakkaat. Nyrkkisääntönä voitaisiin sanoa, että yritykseltä yritykselle tehtävässä liiketoiminnassa n. 50 % laskutettavista tunneista olisi hyvä olla tiedossa jo etukäteen. Yritykseltä yksityisasiakkaille tehtävässä kaupassa tämäntapainen arvioiminen on hankalampaa, koska asiakkaita on niin useita. Silloin korostuu markkinatutkimuksen tekeminen ja sen tulokset, arvioitaessa kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä.

Suurimmissa osissa yrityksiä uusasiakashankinta on arkipäivää myös yritystoiminnan aloittamisen jälkeenkin. Keinoja uusasiakashankinnassa sekä asiakkuuksien ylläpidossa on useita. On tärkeää miettiä ja analysoida parhaat sekä panos-tuotos –suhteeltaan tehokkaimmat työvälineet. Näitä voivat olla esimerkiksi suoramyynä, lehti-, televisio- ja radiomainonta tai vaikkapa sponsorointi. Jonkinlaisena ihanteena jotkut yrittäjärühmät pitävät tilannetta, jossa myyntiin ja markkinointiin ei tarvitse sijoittaa enää lainkaan aikaa ja rahaa. Pidämme tällaista tilannetta lähes utopistisena ja vaarallisena. Tämä johtuu siitä, että myyntiin ja mainonta sisältyy mm. asiakaspalvelu, jolla vähintäänkin ylläpidetään nykyisiä asiakassuhteita.

2.4 Kilpailutilanne

- *Analysoi kilpailutilannetta ja kilpailijoita sekä toimialalla että toimialueella.*

Kilpailutilanteella tarkoitetaan toimialalla olevia muita liikeideoita, jotka kilpailevat samoista asiakkaista. ”Liiketoiminnan suunnittelussa kilpailusta on kerättävä riittävästi tietoa, jotta yritys voi tehdä päätöksiä ja valintoja siitä, miten kilpailuun vastataan ja miten siitä selviydytään voittajana” (Koski & Virtanen, 2005, 54). Kuten Kosken ja Virtasen kirjassa Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen terävästi huomioidaan, kilpailutilanne, vaikka se olisi kireäkin, ei sinänsä ole liiketoiminnan esteenä. Olennaista on kerätä informaatioita vallitsevasta kilpailutilanteesta, verrata kilpailijoiden tuotteita oman liikeidean mukaisiin tuotteisiin sekä pyrkiä erottautumaan kilpailijoista jo suunnitteluvaiheessa. Siis ei ole järkevää lähteä kahlaamaan joen ylitse, jos siltakin on rakennettu.

Kilpailutilanteen arvioinnissa tulee ottaa huomioon ne maantieteelliset ja toimialalliset markkina-alueet, joille yritystoimintaa ollaan suuntaamassa. Globalisoituminen on lisännyt kilpailua viime aikoina, ja tänä päivänä kilpailutilanteeseen saattaa vaikuttaa vaikkapa argentiinalainen lammastarhoittaja. Kilpailijoihin pääsee tehokkaasti käsiksi Suomen tasolla esimerkiksi paikallisen TE-keskuksen aulassa sijaitsevasta ajantasaistetusta Cd-katkasta, joka on Kaupparekisterin ylläpitämä työkalu. Sieltä voi hakea yrityksiä esimerkiksi kotipaikan, toimialan ja rekisteröintipäivän mukaan. Edelleen tulee huomioida se, että vaikka kilpailutilanne on kuinka kireä, jos on etukäteen olemassa oleva potentiaalinen asiakaskunta, edellytykset kannattavaan liiketoimintaan ovat todennäköisesti vähintään kohtuulliset.

2.5 Markkinakartoitus

- *Arvioi sanallisesti aloitettavan yritystoiminnan tuotteiden kysyntää markkinoilla ja miten se kehittynee tulevaisuudessa?*
- *Toteuta tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan markkinatutkimus*

Tämän osion tarkoituksena on arvioida liiketoiminnan yleistä käyttökelpoisuutta ja toimialaan liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia tässä hetkessä ja jopa vuosien päähän. Useissa tapauksissa potentiaalisuuteen vaikuttavat yhteiskunnassa vallalla olevat trendit ja muotivirtaukset. Liiketoiminnan potentiaalisuuteen saattaa vaikuttaa huomattavasti myös yleinen taloudellinen tilanne. Toki on olemassa tiettyjä toimialoja, kuten elintarviketeollisuus ja koulutus, joihin taloudelliset suhdanteet eivät vaikuta niin paljoa.

Markkinatutkimuksen toteuttamisen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa liikeidean tuotteen/tuotteiden potentiaalisten asiakkaiden hankinta on hankala toteuttaa etukäteen. Näin on yleensä asian laita erityisesti kaupan alalla, mutta mahdollisesti myös tuotannon- ja palvelualalla. Tilanteeseen vaikuttaa erityisesti se, kuinka paljon asiakkaita on esimerkiksi vuositasolla ja kuinka suurina ovat kertaostosten määrät. Jos asiakasmäärät ovat isoja ja kertaostokset pienehköjä, yleensä tällaisessa tapauksessa markkinatutkimuksen tekeminen/ulkoistaminen on erittäin suositeltavaa. Markkinatutkimuksen voi siis ulkoistaa vaikka yksityiselle yritykselle tai ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Liike-elämän palveluissa, esimerkiksi

konsultointi ja ATK-palvelut, yleisempää on se, että potentiaaliset asiakkaat ovat jo suurelta osin tiedossa etukäteen. Tällöin markkinatutkimus on monesti pienimuotoisempi, mutta syvempi, kun potentiaalisia asiakkaita on olemassa ”kourallinen”.

<http://www.tiimiakatemia.net/fi/index.php>

2.6 Rahoitus

- *Kuinka paljon on pääoman tarve ensimmäisen toimintavuoden aikana ja miten se on tarkoitus saada hankittua?*

Rahoituksen varmistaminen on tärkeää erityisesti liiketoimintaa käynnistettäessä, koska yleisesti ottaen alkuvaiheessa tulo-rahoitus, joka tulee asiakkaiden maksamista laskuista, on vähäisempää kuin esimerkiksi 1 toimintavuoden jälkeen. Yrittäjäkandidaatin tulee arvioida realistisesti erikseen alkuvaiheen investoinnit ja kuluerät sekä koko vuoden mahdolliset investoinnit ja muut kulut (kiinteät ja muuttuvat kustannukset), jotka ovat esimerkiksi peruskuluja, joita menee jokapäiväisen yritystoiminnan pyörittämiseen, oman palkan tai palkkion nostamiseen, asiakashankintaan ja yritystoiminnan yleiseen hallinnoimiseen. Tämän lisäksi ohjeistus on, että yrittäjäkandidaattien tulee varata käyttöpääomaa. Tämä tarkoittaa sitä, että olisi tärkeää olla ylimääräisiä varoja n.2-3 kuukauden menojen verran. Eli jos yritys ei saa toimeksiannoistaan yhtäkään korvausta 2-3 kuukauden aikana, olisi se edelleen pää pinnan yläpuolella. Olennaista on huomioida investointeja ja kustannuksia laskiessa kaikki mahdolliset menoerät ja arvioida nämä mieluummin ylä- kuin alakanttiin. <http://www.ensimetri.fi/opas/rahoitus.htm>

Kun ensimmäisen toimintavuoden kuluista ja investoinneista on tehty arvio, tulee yrittäjäkandidaatin pohtia eri rahoitusvaihtoehtoja. Pidemmällä aikavälillä tulo-rahoituksen tulisi olla se tärkein rahoitusmuoto, ja siksi ohjaustilanteessa palataan edelliseen osioon (asiakashankinta ja asiakkuuksien ylläpito) ja korostaen sen tärkeyttä. Mitä paremmin potentiaaliset asiakkaat ja arviolaskutus ovat tiedossa, sitä vähemmän todennäköisesti ulkopuolista rahoitusta tarvitaan. Toinen potentiaalinen rahoituslähde on oma pääoma, mikä tarkoittaa yrittäjäkandidaatin/-ien

henkilökohtaisesti sijoittamaa rahaa tai muuta pääoma yritykseen. Finnvera Oyj ja eri pankit, kuten Nordea, Osuuspankki ja OKO toimivat useasti vieraan pääoman ehdoin eli lainan antajina ja/tai takaajina. Finnvera Oyj on valtion riskirahoitusyhtiö, joka pyrkii auttamaan erityisesti alkuvaiheen yrityksiä jopa ilman takauksia.

(www.finnvera.fi)

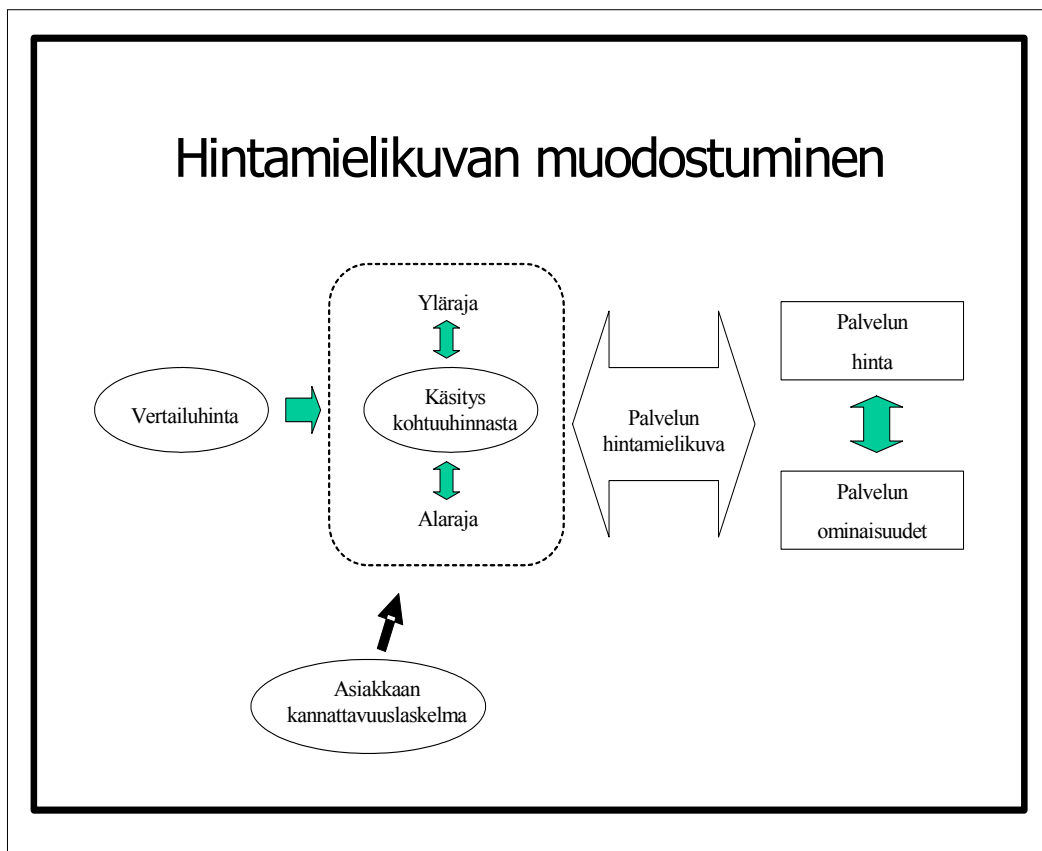
Näiden rahoitusmuotojen lisäksi on olemassa vielä tukimuotoisia rahoituksia, joista useimmat tulevat kysymykseen ainoastaan harvoissa tapauksissa. Starttirahaa voivat tosin hakea kaikki sellaiset henkilöt, jotka ovat hakeutumassa täysipäiväiseen yrittäjyyteen ja joilla on olemassa kilpailukykyinen liikeidea. Sitä voivat saada opiskelunsa loppuvaiheessa olevat henkilöt, työpaikasta yrityselämään siirtyvät ja työttömät henkilöt. Lisäksi on olemassa esimerkiksi TE-keskuksen tukimuotoisia rahoituksia, jotka yleensä koskettavat tuotanto-, ja maataloustoimialoja tai kansainvälistymishankkeita. Toki kannattaa aina kartoittaa myös tällaiset tukimuotoiset rahoitukset, sillä eihän kysyvä tieltä eksy.

Virikkeistön (ohjeistuksen) loppuosassa on liitteenä kannattavuuslaskelma. Se on erinomainen työkalu arvioitaessa esimerkiksi yritystoiminnan kulurakennetta. Suosittelemme kuitenkin ensin keskittymään liiketoimintasuunnitelman muihin osa-alueisiin ja vasta loppuvaiheessa kannattavuuslaskelmaan.

2.7 Hinnoittelu

- *Kuinka paljon on tarkoituksena laskuttaa tunnilta ja kuinka monta tuntia päivässä, tai kokonaismyyntiarvio (sisältää alv:n) kuukaudessa?*

Hinnoittelu on melko haasteellinen ja monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat useat eri osatekijät.



Kuvio 2. Palvelujen hinnoittelu, Vesa Voutilainen, JKL kaupunki, PowerPoint Esitys: 9.10.2003

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan päätellä, kaksi tärkeintä asiaa tuotteen hintaa määriteltäessä ovat kilpailijoiden samasta tai vastaavasta tuotteesta pyytämä hintataso sekä yrittäjäkandidaatin oma kustannusrakenne, jota voidaan hahmottaa esimerkiksi kannattavuuslaskelman avulla. Yrittäjäkandidaatin on olennaista tiedostaa jo liiketoimintasuunnitelman tekemisen aikana, mitkä tekijät hinnan

muodostumiseen vaikuttavat, mutta varsinaiset lopulliset hinta-voidaan tehdä kannattavuuslaskelman turvin.

Kuviossa 2 on kuvattu nimenomaan palvelujen hinnan määräytymistä, jota yleensä pyritään arvioimaan työn hinta per tunti – periaatteella. Tuotannossa ja yleensä myös kaupan alalla käytännöllisempi tapa ajatella asioita on valmistettava tai myytävä yksikköhinta tai joissain tapauksissa päivittäinen, kuukausittainen tai vuosittainen liikevaihto. Kannattavuuslaskelmaa tehdessä on mahdollista arvioida esimerkiksi kuukausittaiset kiinteät ja muuttuvat kustannukset, palkkiot, ostot sekä yrittäjälle jäävä kate, jolloin saamme tiedoksi sen, kuinka paljon yrityksen tulee vähintään saada aikaan liikevaihtoa esimerkiksi kuukausitasolla.

2.8 Yrittäjyyden riskit

Yrittäjäksi lähtemiseen liittyy aina riski. Ei ole olemassa riskitöntä liikeideaa, mutta toisaalta myös työn tekemiseen liittyy riski; minä tahansa kauniina päivänä työntekijä voidaan ulkoistaa, lomauttaa tai tietyissä tapauksissa jopa antaa potkut. Itse asiassa meidän jokapäiväinen elämämme on täynnä riskejä, jotkut niistä isompia ja toiset taas pienempiä. Osaa riskeistä olemme oppineet hallitsemaan, mutta tietyt riskejä emme pääse koskaan pakoan. Olennainen osa liiketoimintasuunnitelman ja koko sen tekemisen prosessin tarkoituksena on se, että yrittäjäkandidaatit tiedostavat, ”hallitsevat” ja oppivat elämään liiketoimintaansa kuuluvien riskien kanssa. Hyvällä suunnittelulla ja järkevällä toteutuksella voidaan vähentää ja pienentää riskejä huomattavasti.

Yritystoimintaan liittyen on olemassa riskilajien luokittelua. Tällainen luokittelu auttaa havaitsemaan ja hallitsemaan riskejä. Pk-yritysten yleisimmät riskilajit ovat liike-, tuote-, henkilöstö-, sopimus- ja ympäristöriskit. Liikeriski liittyy toimintoihin, joilla pyritään työllistämään itsensä ja tuottamaan yritykselle voittoa. Esimerkkinä voi olla vakituisen työpaikan jättäminen. Tuoteriski on taasen yrityksen tuotteiden markkinoille saattamiseen liittyvä riski, joka vaikuttaa olennaisesti kassavirtaan ja menestymisen mahdollisuuksiin. Tähän liittyvä riskitekijä voi olla mainoskampanja tai tuotteiden jakelukanavan valinta.

<http://www.pk-rh.com/>

2.9 Yhteenveto

Tässä luvussa olemme käsitelleet liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä aihe-alueita, joita ovat yrittäjäkandidaatin koulutus- ja työhistoria, liikeidea, asiakashankinta ja asiakkuuksien ylläpito, kilpailutilanne, markkinakartoitus, rahoitus, hinnoittelu ja liiketoimintaan liittyvät riskit. Näistä tärkeimmiksi nostamme asiakashankintaan ja asiakkuuksien ylläpitoon, liikeideaan sekä yrittäjäkandidaatin taustaan liittyvät osiot.

Luvun ydinsanoma on se, että suunnittelu edesauttaa kannattavan liiketoiminnan arvioinnin edellytyksiä ja tarkoituksena on antaa liiketoimintasuunnitelman ydinkohdat yrittäjälle sekä auttaa yrittäjäkandidaattia tässä suunnittelutyössä. Haluamme edelleen korostaa asiakashankinnan ja asiakkuuksien ylläpidon merkityksen yrittäjyyden keskiössä.

Polku yrittäjyyteen on henkilöistä ja liikeideoista riippuen erilainen ja onkin suositeltavaa peilata omia ajatuksia ammattilaisen kanssa. Tätä varten on olemassa kattava verkosto yrittäjyysneuvoja, jotka voivat tarjota neuvontaa, tukea ja ratkaisuja kiperissäkin tilanteissa.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISEN PEDAGOGISET PERIAATTEET

3.1 Lähtökohdat

Kehittämishankkeeseen kulminoituvan oppimisprosessin alkua on mahdotonta määritellä, sillä tekijät ovat olleet kiinnostuneita yrittäjyydestä ja liiketoiminnan kehittämisestä jo ylä-asteella. Toisaalta oppimista asian tiimoilta tulee tapahtumaan vielä paljon kehittämishankkeen jälkeenkin. Erityisen tehokas oppimisvaihe on ajoittunut ajankohtaan, jossa toinen tämän teoksen kirjoittajista työskenteli Tuhansien Järvien Uusyrittäjäkeskus ry:ssä vuoden 2003 alusta vuoden 2005 loppuun. Tuolloin hän toimi ensin Keskisuomalaiset Yrittäjyyspolun – projektin vetäjänä sekä myöhemmin yrittäjyysneuvojana. Tänä aikana hän arvioi, konsultoi ja motivoi arviolta noin 1000 yrittäjää ja yrittäjäkandidaattia sekä heidän liikeideoitaan, joista haasteellisimpia ovat asiakashankinta ja asiakassuhteiden ylläpito.

Perälammen toimiessa Keskisuomalaiset Yrittäjyyspolun -projektin vetäjänä, hän kartoitti 0-5 vuotta vanhojen yritysten koulutus- ja kehittämistarpeita Keski-Suomessa sekä konsultoi yrittäjiä liiketoiminnan haasteellisilla osaamisalueilla. Vuoden verran tarkasteltuaan start-up –yritysten toimintaa hänet nimitettiin yrittäjyysneuvojaksi, vastuualueellaan Jyväskylän, Jyväskylän maalaiskunnan ja Muuramen yrittäjyysneuvonta. Kyseisessä tehtävässä hän arvioi ja kehitti yhdessä yrittäjien kanssa näiden liikeideoita ja henkilöiden yrittäjyysedellytyksiä. Tärkeinä työkaluina matkan varrella analysointityössä ovat olleet kannattavuuslaskelma, liiketoimintasuunnitelma ja ihmistuntemus, jotka kaikki ovat kehittyneet ajan kuluessa. Seuraavaksi tarkastelemme kehitys- ja oppimiskaarta ihmistuntemuksen ja liiketoimintasuunnitelma – työkalun osalta yrittäjyysneuvojana toimimisen aikana. Ihmistuntemus vastaa Ojasen (2000) luokittelussa ohjattavan persoonan laatutekijöitä (tunteet, kokemukset, vastaanottavuus, aktiivisuus, yhteistoiminnallisuus).

Perälammen aloittaessa tehtävän vuoden 2004 keväällä, koki hän hypänneensä suuriin saappaisiin. Olihan oma kokemus yrittäjistä ja yrittäjyydestä erityisesti nuoresta iästä johtuen vähäistä. Taustalla olivat kuitenkin KTM –tutkinto yrittäjyydestä ja kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä 3 vuoden työkokemus rekrytointialalta, jossa tarvittiin vahvaa sisäistä yrittäjyyttä ja ihmistuntemusta. Tärkeimpinä apuina yrittäjyysneuvoja -tehtävässä menestymistä ajatellen olivat toimiminen Keski-suomalaiset Yrittäjyyspolun -projektin vetäjänä sekä vuoden 2003 lopussa alkanut oma yritystoiminta liikkeenjohdon konsulttina. Tämä toiminta oli ollut sivutoimista.

Tämä kehittämishanke perustuu yrittäjäksi aikovan neuvontaprosessin kehittämisen analysointiin. Neuvontaprosessia tarkastellaan Perälammen näkökulmasta. Timo Tohmon osuus kehittämishankkeesta liittyy neuvontaprosessin arviointiin. Hänellä on pitkä ja monipuolinen kokemus arviointi- ja yrittäjyystutkimuksesta. Hän on ollut tekemässä useita EU:n ohjelmakausiin 1995–1999 ja 2000–2006 liittyviä arviointeja kuten esimerkiksi KOR-ohjelman ja PESCA-yhteisöaloitteen arviointia, tavoite 2 - ohjelman pilottihankkeiden arviointia, Polut yrittäjyyteen toimenpiteen evaluointia ja elintarviketeollisuuden EU-siirtymäkauden kansainvälistymistuen käytön ja vaikuttavuuden arviointia. Yrittäjyystutkimuksessa hänen tutkimustensa mielenkiinto on kohdistunut toimintaympäristöön ja kasvuun liittyviin kysymyksiin. Tohmo on ollut tekemässä myös Jyväskylän teknologiakeskuksen arviointia (Jyväskylän Teknologiakeskus Oy). Yksi osa kyseistä arviointia oli hautomotoimintaan liittyvien prosessien arviointi.

Perälammen omat ajatukset taitojen ja kokemusten riittämättömyydestä harhailivat pääkopassa, kun ensimmäiset asiakkaat astelivat sisään toimistoon. Yrittäjyyden punainen lanka ja koko toiminnan ydin oli vahvasti kateissa ensimmäisten viikkojen aikana. Liikeidean kannattavuuden arvioiminen perustui puhtaasti silloiseen kykyyn tunnistaa ”oikea yrittäjä” sekä kannattavuuslaskelman antamiin numeroihin. Oli mahdotonta tehdä vanhempien kollegoiden tavoin näppituntumaan perustuvia arviointeja. Tapaamisissa käsiteltiin, näin jälkikäteen ajatellen, aivan liikaa yhtiömuotoja sekä muita juridisia asioita ja keskityttiin liian vähän todellisten kannattavan liiketoiminnan edellytysten arvioimiseen ja niiden kehittämiseen. Asiakkaiden palaute oli kuitenkin positiivista ja he kokivat neuvonnan heidän

liikeideaa ja tulevaa yritystoimintaa kehittävänä tapahtumana. Positiivinen palaute motivoi ja antoi itseluottamusta.

3.2 Liiketoimintasuunnitelman teon ohjeistuksen kehittyminen

Tapaamisissa keskityttiin liiketoimintasuunnitelman työstämiseen. Liiketoimintasuunnitelma ja sen arviointi oli myös perustana ns. yrittäjärahan saamiselle. Alussa ei annettu minkäänlaista ohjeistusta liiketoimintasuunnitelmaa varten vaan pyysi yrittäjäkandidaatteja kirjoittamaan omin sanoin liikeideastaan paperille. Hän olisi voinut käyttää hyväkseen Uusyrityskeskuksessa olevaa ”täytä aukko –työkirjaa”, mutta hän ei kokenut tätä hyväksi työkaluksi. Näin ollen hän alkoi kehittää liiketoimintasuunnitelma- työkalua yhdessä asiakkaidensa kanssa. Tämä koko prosessi lähti liikenteeseen sattumanvaraisesti, koska ajatuksissa ei ollut ajatuksissa strukturoitua mallia. Perälammen toiminnassa on havaittavissa käsitys ihmisestä oppijana, missä oppiminen nähdään oppijoiden kognitiivisena/sosiaalisena toimintana. Tällöin opiskelijat muokkaavat maailmankuvaansa tulkiten uutta informaatiota omien skeemojensa ja uskomustensa pohjalta.

Toimiessaan yrittäjyysneuvojana Perälampi tutustui Internetissä sekä kirjoissa oleviin erilaisiin liiketoimintasuunnitelmamalleihin, mutta ei kokenut niistä yhtäkään juuri asiakkailleen tai itselleen sopivaksi. Hän havaitsi useiden liiketoimintasuunnitelmaohjeistusten olevan tuotelähtöisiä asiakaslähtöisyyden sijaan. Myös aloittavan yrittäjän silmin katsoen ylimääräinen rönsyily ja tekstin haasteellisuudet mietityttivät. Yrittäjäkandidaateille annettiin ns. taitelijan vapaus muokata liiketoimintasuunnitelmasta näköisensä. Ainoastaan minimipituus määriteltiin. Kuten arvata saattaa taitelijan vapaus poiki monennäköisiä ja pituisia liiketoimintasuunnitelmia. Pikku hiljaa Perälampi alkoi antaa ohjeistuksen niistä aihealueista, joita liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käsitellä. Ne olivat samat kuin kehittämishankkeessa mainittavat osiot (koulutus- ja työhistoria, liikeidea jne..).

Liiketoimintasuunnitelma alkoi saada strukturoidumpaa muotoa ja näin sai siis alkunsa myös tässä kehittämishankkeessa jalostettu liiketoimintasuunnitelman teon työkirja. Tämän kehittämishankkeen lähtökohta on se, että vaikka liiketoimintaohjeistus on saadun palautteen perusteella erinomainen, ei se (yhdessä

tehdyn liiketoimintasuunnitelman kanssa) takaa liikeidealle kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä. Tarvitaan ainakin yksi ihminen, yrittäjä, joka tekee kaiken paperille suunnitellun mahdolliseksi. Ja kun kaikki ihmiset, myös yrittäjäkandidaatit ovat hyvinkin erilaisia, piti myös neuvontaprosessi räätälöidä kunkin asiakkaan mukaisesti.

3.3 Neuvontaprosessin kehittyminen

Lähes poikkeuksetta yrittäjäkandidaatit olivat aloittaneet yritysideoinsa jalostamisen tuotelähtöisesti. Tuotelähtöisyyden sijaan voidaan toimia ja suunnitella liiketoimintaa kuitenkin asiakaslähtöisesti. On olennaista, että myytävä tuote on hyvä ja laadukas, mutta jos yrittäjällä ei ole kykyä hankkia asiakkaita ja ylläpitää asiakassuhteita, kannattavan liiketoiminnan edellytykset ovat usein heikot. Tämä tarkoitti siis sitä, että liiketoimintasuunnitelma ohjeistuksessa ja neuvontaprosessissa tuli keskittyä erityisesti asiakashankintaan ja asiakkuuksien ylläpitoon. Perälammen tapana oli sanoa asiakkaille: ”Yrityksen perustaminen on yksinkertaisimmillaan todella helppoa; kävellään maistraattiin tai TE-keskukseen, täytetään vaadittava lomake ja maksetaan 65 euroa. Mutta jos halutaan liiketoimintaa, jossa täytyvät kannattavan liiketoiminnan edellytykset, tarvitaan maksavia asiakkaita. Jos tarpeeksi maksavia asiakkaita on riittävästi, kaikki muu järjestyy”. Näin ollen koko neuvontaprosessia pyrittiin viemään markkinoiden ohjaamaan suuntaan, jossa huomioitiin vahvasti yksilö ja hänen vahvuutensa. Kun tarkastellaan tämän kehittämishankkeen tuotoksena syntyneitä liiketoimintasuunnitelma ohjeistusta, voidaan siinä havaita juuri tällainen asiakaslähtöisyyden- ja markkinoiden ymmärtämisen korostaminen.

Perälampi pyrki viemään neuvontaprosessia ja asiakastapaamisia selkeästi tehokkaampaan ja asiakasystävällisempään suuntaan. Kun asiakas saapui yrittäjyysneuvojan pakeille, pyrki hän nostamaan esille 2-4 tärkeintä aihealuetta ja teemaa, joita yrittäjäkandidaatti seuraavaksi itsenäisesti työsti eteenpäin. Tapaamiskertojen määrään ei ollut millään tavalla rajoitettu, joten tapaamiskertoja asiakkaiden kanssa saattoi olla yhdestä jopa kahdeksaan. Olennaista asiakastapaamisessa oli se, että yrittäjäkandidaattia ei pyritty halvaannuttamaan liiallisella tiedolla vaan pikemminkin pyrittiin antamaan hänelle juuri sillä hetkellä olevaa kriittistä informaatiota, työkaluja ja opastusta. Yrittäjäkandidaateilta saadun

palautteen ja Itsearviointin perusteella tässä onnistuttiin erittäin hyvin. Arviomme mukaan ohjaajan on yleensä vaikea luopua entisestä roolistaan ja madaltaa ohjaajan otetta keskusteluissa dialogin periaatteiden mukaisesti. Dialoginen kanssakäyminen tapahtuu Ojasen (2000) mukaan ohjaajan johdattelemana, mikä on koko menetelmän Akilleen kantapää. Mahdollisuus siihen, että ohjaaja ns. vyöryttää ohjattavan, on suuri. Perälammen onnistui siten välttää kyseiset dialogin onnistumiseen liittyvät karikot.

Asiakkaasta, liikeideasta, tavoitteista ja aikataulusta riippuen neuvontaprosessien sisältö vaihteli. Tällä tavoin siis räätälöitiin kukin asiakastapaaminen asiakkaalle ja tilanteeseen sopivimmalla tavalla. Neuvontaprosessia pyrittiin kehittämään alkuvaiheen informaation jakamisesta vahvasti konsultoivaan ja räätälöityyn, kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä vauhdittavaan, suuntaan. Keskiössä oli ihminen tuotteen sijasta. Käytännössä neuvontaprosessi muutettiin tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi. Siis samalla tavalla kuten yrittäjäkandeja pyrittiin ohjeistamaan omien liikeideoidensa suhteen. Yrittäjäkandidaateilta kerätystä palautteesta on nähtävissä ohjaajan pyrkimys tuottaa aito oppimisympäristö, mikä mahdollistaisi uusien vaihtoehtojen löytymisen ja paremman ymmärryksen luomisen dialogin periaatteiden mukaisesti.

Asiakkaiden hyvä palaute ja kiitokset antoivat osviittaa siitä, että neuvontaprosessin kehittämisessä oltiin oikeilla raiteilla. Yrittäjäkandidaatit kokivat, että joku oikeasti oli halunnut auttaa heitä. Asiakkaiden odotukset ylitettiin mm. sen vuoksi, että oletukset ilmaista palvelua kohtaan eivät olleet suuria. Kiitosta saivat erityisesti tehokas ajankäyttö, oikeiden asioiden esille nostaminen ja konsultointi, kontaktien luonti yrittäjäkandidaattien puolesta sekä toimintaan motivoiminen. Todelliset tulokset liikeideoiden ja yrittäjien menestymisestä näkyvät luonnollisesti vasta vuosien perästä yritysten liikevaihtojen kehittymisenä, yritysten eloonjäämisprosenttien nousemisena ja yrittäjien innostuksena toimintaansa kohtaan.

3.4 Ohjaajan oppimisprosessi

Liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen ja neuvontaprosessin kehittymisen ohella myös ohjaajan oppimisprosessi oli valtava, kun vertailukohtaksi otetaan ensimmäiset ja viimeiset asiakastapaamiset. Alkuvaiheessa Perälammella oli epävarma olo, koska teoria oli jokseenkin hallussa, mutta käytännön työkokemus oli vähäistä. ”Työ tekijäänsä opettaa” ja näin kävi myös hänen tapauksessa. Osaaminen liiketoimintasuunnitelmien neuvomisessa, kannattavan liiketoimintaedellytysten arvioimisessa sekä yrittäjäkandidaattien toiveiden ja pelkojen ymmärtäminen ja käsittely kehittyivät. Ohjaajan havainto siitä, että ohjattava todellakin oppi jotain ja motivoitui neuvontaprosessin johdosta entistä paremmin, olivat parasta ohjaajan saamaa palautetta. Tämä liittyy Ojasen (2000) luokittelussa tunteeseen omasta vaikuttavuudesta oppimiseen vaikuttavana tekijänä.

Räsänen (2004) on kuvannut työhön suuntautumista työelämän lähtökohdista käsin siten, että työn hallinta jakaantuu käytännön ja teorian hallinnan osioihin. Oppimisprosessi kehittyi seuraavien vaiheiden mukaisesti:

- 1) Aloittelijan työ
- 2) Kehittyneen aloittelijan työ
- 3) Pätevän suoriutujan työ
- 4) Etevän tekijän työ
- 5) Asiantuntijan työ

Yllä esitetty yrittäjäksi aikovan neuvontaprosessin kuvaus alkaa ohjaajan aloittelijan työn vaiheesta. Työn tekemistä ohjasivat spontaanit havainnot liittyen yrittäjäkandidaattien kanssa tehtyjen kannattavuuslaskelmien numeroihin. Neuvontatilanteissa keskityttiin vahvasti yhtiömuotojen käsittelyyn ja muihin juridisiin asioihin. Siten on ohjaajan työssä havaittavissa aloittelijan työhön yleensä liittyvä suhteellisen matala työn tarkoituksen ymmärtäminen ja osin myös ammatillinen käsittehallinta. Yrittäjäksi aikovien neuvontaprosessissa tämä ilmeni keskittymisenä toisarvoisiin juridisiin seikkoihin kannattavan liiketoiminnan edellytysten arvioimisen ja kehittämisen sijasta.

Ohjausprosessissa eri vaiheet sekoittuivat, eikä selkeää yllä esitetyn viiden kohdan kehitymisprosessia ole havaittavissa. Esimerkiksi prosessin alkuvaiheessa yhdessä aloittelijan työn sisällön kanssa prosessissa on havaittavissa myös kehittyneen aloittelijan työnkuva. Tässä vaiheessa työn tekemistä ohjaavat, kuten yrittäjäksi aikovien ohjausprosessissa jo hyvin alkuvaiheessa tapahtui, useimmiten hetkelliset vaatimukset ja tilannesidonnainen ohjaus.

Ohjausprosessi kehittyi nopeasti, kuten aiemmin on kuvattu, pätevän suoriutujan työksi ja etevän tekijän työksi. Tällöin työn tekemistä ohjaa tehtäväalueiksi rakennetut toimenkuvat, joissa kuvastuu työn itsenäisyys ja mahdollisuus itsenäisesti analysoida työtilanteita ja valita vaihtoehtoisia menetelmiä työn tekemiseen. Tämä heijastuu yrittäjäksi aikovien neuvontaprosessissa mm. liiketoimintasuunnitelman teon työkirjan jalostamisena ja neuvontaproessin keskittämisenä asiakashankintaan ja asiakkuuksien ylläpitoon.

Ohjauksessa on saavutettu jo asiantuntijan työn taso. Tällöin ammattia koskeva käsittehallinta ja työn tarkoituksen ymmärtäminen ovat erittäin korkeita. Tässä vaiheessa työn tulosten arviointi kohdistuu kokonaistoimintaan ja kokonaistulokseen eikä yksittäisten tavoitteiden saavuttamiseen. Asiantuntija tason saavuttamiseen liittyy myös eräänlainen vakiintumisvaihe, jonka seurauksena tämän kehittämishankkeen tekijät kiinnittivät huomiota ohjausprosessiin mahdolliseen edelleen kehittämiseen ohjaukseen liittyvän pedagogiikan avulla.

3.5 Mihin liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen, neuvontaproessin ja oman oppimisen kehittämällä pyritään?

Yrittäjyysneuvojana toimiminen ja neuvontaproessin kehittäminen ovat olleet hieno oppimiskokemus, jotka tulee hyödyntää myös tulevaisuudessa. Tämän kehittämishankkeen avulla on tarkoitus "laittaa kansiin" ja arvioida jo tapahtunut oppiminen sekä luoda selkeä liiketoiminnan ohjeistus työkirjan muodossa. Perälampi työskentelee nykyään Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketalouden yksikössä liiketoiminnan asiantuntijana, jossa hänen tehtävänään ovat yrittäjien ja opiskelijoiden koulutus sekä valmentaminen ja konsultointi. Tämän oppimiskokemuksen myötä

hänellä on tarkoitus viedä koulutuksia, opiskelijoiden henkilökohtaiset tarpeet ja intressit huomioon ottaen, vahvemmin konsultaation ja valmentamisen suuntaan. Erityisen hedelmällistä tällainen toimintatapa olisi yrittäjyyden kursseissa, jossa opiskelijoita voitaisiin tehokkaammin ohjata ja motivoida haluamiinsa suuntiinsa. Näin ollen yksilölliset liikeideat ja yrittäjyyspersoonat tulisi otettua paremmin huomioon ja asiakastyytyväisyys paranisi.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on siis kuvata Perälammen lähtökohtatilanne yrittäjyysneuvojana, millaisen kehitysprosessin ohjaaja ja ohjaus ovat käyneet läpi sekä kuinka tätä oppimiskokemusta voi hyödyntää tulevaisuudessa. Tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelman teon ohjeistus (työkirja) kannattavan liiketoiminnan luomisen edellytyksiä parantamaan, ohjaajan oman osaamisen kehittymisen sekä neuvontaprosessin kehittymisen analysointi.

Tulevaisuudessa ohjauksen kehittämisen näkökulmasta tärkeää on kehittää dialogin toimivuutta. Dialogi on sovellettavissa myös henkilökohtaisiin ohjaustilanteisiin, joita liiketoiminnan kehittämiseen liittyvässä ohjauksessa on runsaasti. Esimerkkejä kuuluisista dialogeista ovat (katso esimerkiksi Isaacs, 2004) Etelä-Afrikan presidentin de Klerkin ja Nelson Mandelan väliset tapaamiset vankilassa 1980-luvun taitteessa ja Nobel-palkinnon saaneen ulsterilaisen poliitikon John Hume ja Sinn Feinin johtajan Gerry Adamsin välidet salaiset keskustelut 1990-luvun lopulla. Kyse ei ollut neuvotteluista vaan avoimesta vuoropuhelusta (dialogista) ja ne loivat pohjan muutokselle. Vastaavasti liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä ohjaus voi luoda tilaa uudistuksille ja avata uusia mahdollisuuksia potentiaalisille yrittäjille. Ohjaaja toimii dialogissa ikään kuin valmentajana ja neuvonantajana, joka on mukana arvioimassa liiketoiminnan elinkelpoisuutta ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tietojensa ja taitojensa lisäksi ohjaajan työvälineisiin kuuluu hänen oma persoonansa. Kaiken kaikkiaan dialogi merkitsee kokemuksen työstämistä uuden ymmärryksen saavuttamiseksi (Ojanen, 2000)

Ohjaukseen liittyvää pedagogiikkaa kehittämällä pyritään parantamaan oppimista entisestään ja lisäämään potentiaalisten yrittäjien tietoisuutta yrittäjänä toimimisesta aiempaan verrattuna. Suurin osa potentiaalisten yrittäjien ohjauksesta on yksilökohtaista ohjausta, joten pedagogiikan kehittämiseksi edellytetään yksilöoppimiseen liittyvää pedagogista kehittämistä. Yksilökohtaisen ohjauksen

kehittäminen perustuu dialogiin, keskusteluun ohjauksen kommunikaatiomenetelmänä.

Isaacs (2001) esittää peruskysymyksenä: miten voimme yksilöinä oppia toimimaan dialogia edistävasti? Hänen mukaansa vuorovaikutuksessa on kolme perustasoa, jotka muodostavat perustan yhdessä ajattelulle. Meidän pitäisi oppia

- 1) Toimimaan johdonmukaisesti eli sanojen pitää käydä yksiin tekojen kanssa
- 2) Luomaan joustavia vuorovaikutustilanteita kehittämällä ns. ennakoivaa intuitiota eli kykyä tunnistaa voimia, jotka vaikuttavat keskustelujen pinnan alla ja
- 3) Antamaan dialogille sen tarvitsema tila eli dialogissa keskustelijoiden tulisi tunnistaa ihmisiä ympäröivä ns. näkymätön tila, joka vaikuttaa keskustelijoiden ajatteluun ja toimintaan

Dialogissa kehittymisen tärkeimmät keinot ovat Isaacsin (2001) mukaan:

- 1) Kuuntelu
- 2) Kunnioitus
- 3) Odotus
- 4) Suora puhe

Hän liittää kyseiset taidot neljään periaatteeseen: osallistumiseen, johdonmukaisuuteen, tietoisuuteen ja ilmenemisen periaatteeseen. Kuuntelemisen taustalla on osallistumisen periaate, kunnioittamisen taustalla johdonmukaisuus, odottamisen taustalla tietoisuuden periaate ja suoran puheen taustalla on ilmenemisen periaate.

Yleisesti keskusteluissa nähdään neljä eri roolia: 1) aloitteen tekijä, 2) kannattaja, 3) vastustaja ja 4) sivustakatsoja. Isaacs (2001) liittää näihin kuhunkin yhden dialogin keinon. Aloitteentekijälle tunnusomaista on suora puhe, kannustajalle kuuntelu, vastustajalle kunnioitus ja sivustakatsojalle odotus. Tasapainoinen dialogi mahdollistuu kun keskustelun ilmapiiri muodostuu sellaiseksi, että kaikille näkökohdille on tilaa eikä eriäviä mielipiteitä tarvitse vaieta. Yrittäjäkandidaateilta saadun palautteen ja itsearviointin perusteella Perälammen ohjaustilanteissa on

yleensä juuri näin tapahtunutkin. Tällöin dialogiin liittyviä neljää eri keinoa (suora puhe, kuuntelu, odotus ja kunnioitus) on otollisempaa käyttää.

Isaacsin (2001) mukaan yksi dialogia pahiten häiritsevä tekijä on kielen pirstoutuminen, mikä voi aiheuttaa viestintäkatkoksia ja johtaa dialogin sijasta väittelyyn. Pyrimme ehkäisemään kielen pirstoutumista siten, että luomme ohjeistuksen, mikä toimii orientaationa kuhunkin teemaan. Ohjaaja (tutor) toimii ikään kuin aloitteentekijän roolissa keskustelussa.

3.6 Yhteenveto

Yrittäjäksi aikovan neuvontaprosessin kehittyminen oli nopeaa ja ohjausprosessi kehittyi aloittelijan työstä asiantuntijan työn vaiheeseen aiemmin kuvatun prosessin mukaisesti. Prosessin välivaiheet sekoittuivat keskenään, joten selkeää jatkumoa aloittelijan työstä asiantuntijaksi ei ole eriteltävissä.

Ohjaajan ammattitaidon kehittymiseen liittyen myös liiketoimintasuunnitelman ohjeistus kehittyi ja täsmentyi yrittäjäksi aikovien työkaluksi, jossa pääpaino on neuvonnan tavoin asiakashankinnassa ja asiakkuuksien ylläpidossa.

Ohjaajan oppimisprosessi on kehittynyt aloittelijasta asiantuntijaksi. Asiantuntijuuteen kuuluu myös työn ja työn tulosten kokonaisvaltainen arviointi. Tässä kehittämishankkeessa tehtävä oppimisprosessin erittely ja analysointi on osa asiantuntijuuden muutosta ja kehittymistä. Osana asiantuntijuutta on myös kyky ja tarkoitus muuttaa ja edelleen kehittää neuvontaprosessia mm. viemällä koulutuksia, opiskelijoiden henkilökohtaiset tarpeet ja intressit huomioon ottaen, vahvemmin konsultaation ja valmentamisen suuntaan sekä pyrkimällä kehittämään edelleen ohjauksen pedagogiikkaa entistä voimakkaammin dialogin suuntaan.

4 POHDINTA

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Perälammen lähtökohtatilanne yrittäjyysneuvojana, millaisen kehitysprosessin ohjaaja ja ohjaus ovat käyneet läpi sekä kuinka tätä oppimiskokemusta voi hyödyntää tulevaisuudessa. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi myös liiketoimintasuunnitelman teon ohjeistus (s.7-19) kannattavan liiketoiminnan luomisen edellytyksiä parantamaan henkilöille, joilla on harkinnassa aloittaa uusi liiketoiminta, tai jotka ovat hankkimassa jo olemassa olevan yrityksen ja aikovat kehittää tähän asti harjoitettua liiketoimintaa.

Kehittämishanke on ajankohtainen siksi, että analysoimalla liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen, neuvontaprosessin ja ohjaajan oman oppimisien kehittymistä voimme pyrkiä kehittämään näitä osa-alueita edelleen tulevaisuudessa Perälammen nykyisten työtehtävien haasteisiin vastaamiseksi. Liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen, ohjaajan oman oppimisen ja koko neuvontaprosessin kehityksen analysoinnin tarkoituksena on pyrkimys parantaa oppimista ja lisätä potentiaalisten yrittäjien tietoisuutta yrittäjänä toimimisesta. Tämän ajatellaan johtavan realistisempaan kuvaan yrittäjänä toimimisen reunaehdoista ja kannattavan liiketoiminnan mahdollisuuksista. Potentiaaliset yrittäjät pystyisivät siten entistä realistisemmin tekemään päätöksensä yrityksen perustamisesta tai perustamatta jättämisestä.

Uuden liiketoiminnan syntyminen yksi tärkeimmistä vaiheista on ns. liiketoimintasuunnitelman teko. Tässä kehittämishankkeessa luotu ohjeistus toimii tärkeänä apuvälineenä liiketoimintasuunnitelman työstämisessä. Liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen luominen kohdistuu Jyväskylän ammattikorkeakoulun asiakkaiden käyttötarpeisiin. Ohjeistusta hyödynnetään kahdenkeskisissä dialogeissa myös yhteisen kielen (orientaatioperusta) muodostamisessa ja aloitteentekijän roolin tukena.

Liiketoimintasuunnitelman ohjeistuksen, neuvontaprosessin ja ohjaajan oman oppimisen analysoinnin perusteella voimme päätellä, että kehitysprosessi on ollut oikeansuuntainen ja nopea. Vaikka esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman ohjeistus vaikuttaa palautteen perusteella toimivalta, niin silti mielestämme ohjaustilanteita

voitaisiin tulevaisuudessa kehittää entistä voimakkaammin dialogin suuntaan, mikä merkitsee sitä, että ohjaajien tulee kehittää kykyään toimia dialogia edistävästi. Päätelmämme on, että meidän tulee systemaattisemmin kehittää kykyä toimia johdonmukaisesti, luoda joustavampia vuorovaikutustilanteita sekä antaa dialogille sen tarvitsema tila. Luomamme ohjeistus toimii palautteen perusteella kohtuullisen hyvin ja se on hyödynnettävissä pedagogisen kehitystyön tukena.

Liian usein yritystoiminnasta keskusteltaessa tai kirjoittaessa keskitytään riskeihin ja muihin negatiivisiin puoliin, näin erityisesti Suomessa. Me suomalaiset olemme skandinaavisen holhousyhteiskunnan ”tuotoksia” ja yrittäjyyttä ei ole koettu kaikissa piireissä tavoiteltavaksi tai edes hyväksyttäväksi asiaksi. Vasta viime aikoina yrittäjiä ja yrittäjyyttä on alettu arvostaa. Liikeidea ja liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä olennaista on se, että yrittäjäkandidaatti kokee asian omakseen ja näkee yrittäjyyden askeleena kohti parempaa itsensä toteuttamista. Tällöin vene ei keikahda, vaikka tyrskyt olisivat välillä koviakin.

Liiketoimintasuunnitelma, kannattavuuslaskelma mukaan luettuna, on se väline, jolla tätä yrittäjyyden taivalta voidaan ohjata ja koordinoita. Se on kuin kartta valtamerellä tai vaikeassa maastossa. Todennäköisesti perille pääsee ilman karttaakin, mutta tie on epäilemättä huomattavasti karikkoisempi. Tämän vuoksi peräänkuulutammekin riittävää valmistautumista matkalle, siis erinomaista liiketoiminnan suunnitteluprosessia liiketoimintasuunnitelmaa hyväksikäyttäen. Ja muistakaa, että ”ei kysyvä tieltä eksy”, eli yrittäjäkandidaatitkaan eivät ole yksin, apua on saatavilla. Suomessakin on tällä hetkellä tuhansia ihmisiä, joidenka mielessä pyörii potentiaalinen liikeidea tai liiketoiminnan jatkaminen. Ole rohkea ja vie liikeideaasi eteenpäin!

LÄHTEET

British Association for Counselling (1984). Code of ethics and practice for counsellors. Rugby: British Association for Counselling (BAC).

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, Helsinki.

Karjalainen, M. & Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. & Saarnivaara, M. (2006). Dialogia ja vertaisuus mentoroinnissa. Aikuiskasvatus 2/2006.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkinen, P. 2004. Verkkotutor –sivut. <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor>.

Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen, Ohjausteorian kehittelyä. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia, Palmenia-kustannus, oppimateriaaleja 99.

Onnismaa, J. (2003). Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 91.

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 1996. Miten laaditaan hyvä Liiketoimintasuunnitelma-Business Plan. Kuopio: Kera Oy.

Räsänen, J. (1994). Kehityssuuntautunut arviointimalli – malli aikuisten ammatillisen koulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen arviointiin. Opetushallitus. Arviointi ja seuranta 4/1994.

SISU-projekti 2005. Opetusministeriön rahoittama Suomen viiden ammatillisen opettajakorkeakoulun yhteistyöprojekti opettajankoulutuksen verkko-opetuksen ja -opiskelun kehittämiseksi sekä tarvittavien verkko-oppimateriaalien tuottamiseksi. <http://www.vte.fi/sisu/>

Vartiainen, E. (2005). Dialogisuuden ymmärtäminen konsultoinnissa. Aikuiskasvatus 2/2005.

Voutilainen, V. 2003.: Palvelujen hinnoittelu, JKL kaupunki, PowerPoint Esitys 9.10.2003

INTERNETLÄHTEET

<http://www.oulutech.fi/index.php?113> 6.12.2005

<http://www.ensimetri.fi/opas/rahoitus.htm> 7.12.2005

<http://www.tiimiakatemia.net/fi/index.php> 9.12.2005

www.mol.fi 9.12.2005

www.jypoly.fi 9.12.2005

www.te-keskus.fi 9.12.2005

www.finnvera.fi 9.12.2005

<http://www.uusyrittyskeskus.fi/startti/LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.doc> 2.2.2006

<http://kehittamiskeskus.salonseutu.fi/yrityspalvelut/perustaminen/liiketoimintasuunnitelma>
[2.2.2006](#)

<http://www.josek.fi/yritysoapas/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=86> 2.2.2006

http://www.kareltek.fi/files/File/kareltek_Its_kuvaus.doc 2.2.2006

<http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/resource/fi/4738.pdf> 2.2.2006

<http://www.pk-rh.com/> 13.4.2006

<http://www.uusyrittyskeskus.fi/startti/LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.doc> 13.6.2006

<http://kehittamiskeskus.salonseutu.fi/yrityspalvelut/perustaminen/liiketoimintasuunnitelma> 13.6.2006

<http://www.josek.fi/yritysoapas/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=86> 13.6.2006

http://www.kareltek.fi/files/File/kareltek_lts_kuvaus.doc 13.6.2006

<http://www.yrityssuomi.fi/liston/portal/resource/fi/4738.pdf> 13.6.2006

MUUT LÄHTEET

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. WSOY, Porvoo.

LIITTEET

Liite 1. Kannattavuuslaskelma

	Lomakkeen värauna	
Nettotulostavoitteeni		
Lainojen lyhennykset		
Verot (valtio + kunta)		
Lainojen korot		
Käyttökattotarve		
Kiinteät kulut ilman alv:tä		
Työntekijöiden palkat		
Palkkojen sivukulut		
Vuokrat		
Sähkö ja vesi		
Puhelin ja telefax		
Toimistokulut		
Auto- ja matkakulut		
Lehdet yms.		
Korjaukset ja puhtaanapito		
Kirjanpito		
Markkinointi ja edustus		
Koulutus		
Yrittäjän eläkevakuutus (YEL)		
Muut vakuutukset		
Yrittäjän työttömyyskassamaksu		
Kiinteät kulut yhteensä		
Myyntikatetarve		
Aine- ja tarvikeostot		
Liikevaihto		
Arvonlisävero 22 %		
Kokonaismyynti tai -laskutus		

Merkitse tähän laskutuskauden pituus:

12
5
8

kuukautta vuodessa.
päivää viikossa.
tuntia päivässä.

Laskutustavoite on edellisen perusteella:

euroa kuukaudessa
euroa päivässä
euroa tunnissa

Lähde: <http://www.nordea.fi/sitemod/default/index.aspx?pid=706624>