

Aki Huhtala

**MINUSTAKO YRITTÄJÄ?
Tutkimus paikallisalueen yrittäjyydestä**

**Opinnäytetyö
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK
Tammikuu 2020**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Centria ammattikorkeakoulu	Aika Tammikuu 2020	Tekijä/tekijät Aki Huhtala
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn nimi Minustako yrittäjä? Tutkimus paikallisalueen yrittäjyydestä		
Työn ohjaaja Yliopettaja Pekka Makkonen		Sivumäärä 64 + 1
Työelämäohjaaja Ins. Satu Huhtala		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrittäjäksi ryhtymisen syitä, mitä yrittämisen edellytykset vaativat ja millä tavoin näkyy yrittäjien ikääntyminen paikallisalueen yrityksissä. Tällä hetkellä uutisoidaan valtakunnallisesti yrittäjien ikääntymisestä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Sen mahdollisista vaikutuksista yritysten omistajapohjissa tai yritysten lopettamisessa jatkajan puuttuessa.</p> <p>Valtiovarainministeriön 2019 tiedotteen mukaan työllisyysaste suomessa pitää nostaa 75 prosenttiin ja työllisten määrä vahvistua vähintään 60 000 henkilöllä vuoden 2023 loppuun mennessä julkisen talouden tasapainottamiseksi. Tältäkin osin paikallisalueen yritykset ovat keskeisiä tavoitteen saavuttamiseksi.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa selvitettiin mitä on yrittäminen ja mitä ominaisuuksia yrittäjältä vaaditaan. Mikä on sopiva yhtiömuoto uudelle yrittäjälle ja mitä yrittäjäksi haluavan on hyvä selvittää liiketoimintaideansa toteuttamiseksi onnistuneelle yrittämiselle. Mikä merkitys on liiketoimintasuunnitelmalla ja kuinka tärkeässä osassa on yrittäjän verkostoituminen.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin viittä (5) eri yrittäjää eri puolelta Sievin kuntaa. Yritykset valittiin eri toimialalta tarkoituksena saada mahdollisimman hyvä ja laaja tutkimustulos. Haastattelut toteutettiin yrityksissä valmiilla kyselylomakkeella, jossa oli kaksitoista (12) kysymystä.</p>		

Asiasanat Yrittäjä, Yritysmuodot, Verkostoituminen, Paikallistalous, Valtiontalous
--

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date January 2020	Author Aki Huhtala
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis Do you think I'm an entrepreneur? Study on entrepreneurship in the local area		
Instructor Pekka Makkonen	Pages 64 + 1	
Supervisor Engineer Satu Huhtala		
<p>The aim of this thesis was to find out the reasons for becoming an entrepreneur, what the requirements of entrepreneurship are and how the aging of entrepreneurs in local area companies is reflected. Currently, there is nationwide coverage of entrepreneurial aging over the next ten years. Its potential impact on business ownership or the closure of businesses in the absence of a successor.</p> <p>According to a 2019 Ministry of Finance release, the employment rate should be raised to 75% and the number of employed people to grow by at least 60,000 by the end of 2023 to balance public finances.</p> <p>The theoretical part of the study explored what is entrepreneurship and what qualities are required of an entrepreneur. What is the right company form for a new entrepreneur and what it is good to want to become an entrepreneur for successful entrepreneurship. What importance does a business plan have and how important is the entrepreneur's networking.</p> <p>The survey interviewed five (5) different entrepreneurs around Sievi. The companies were chosen from different fields when a good and extensive research result was achieved. The interviews were conducted in the companies with the help of a possible questionnaire, so there were 12 (12) questions.</p>		
<p>Key words Entrepreneur, Business Form, Networking, Local Economy, Government Finance</p>		

Sisältö

1 JOHDANTO	1
2 SIEVIN YRITTÄJÄT RY	3
3 MITÄ ON YRITTÄMINEN	5
3.1 Sisäinen ja ulkoinen yrittäminen	6
3.2 Osaaminen yrityksessä	7
3.3 Toimintaympäristö	8
3.4 Liikeidea	10
3.5 Liiketoimintasuunnitelma	13
3.6 Trendit ja megatrendit	14
3.7 Verkostoituminen	14
3.7.1 Kulttuuriverkosto	15
3.7.2 Verkostostrategia	16
3.8 Strategia	17
3.9 Riskienhallinta	19
3.9.1 Operatiiviset riskit	20
3.9.2 Taloudelliset riskit	22
3.9.3 Vahinkoriskit	23
3.10 Markkinat, palvelu- ja tuotemyynti	24
4. ESIMIESTYÖSKENTELEY	29
5. YRITYSMUOTO	30
5.1 Toiminimi	32
5.2 Avoin yhtiö	32
5.3 Kommandiittiyhtiö	33
5.4 Osakeyhtiö	35
5.5 Osuuskunta	37
6. VALTIOVARAINMINISTERIÖN TIEDOTE 2019	39
7. TUTKIMUKSEN KULKU	41
8. TUTKIMUSONGELMA	42
8.1 TUTKIMUSSUUNNITELMA	46
9. TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
10. YHTEENVETO	57

KUVAT

KUVA 1	4
KUVA 2	12
KUVA 3	23
KUVA 4	27
KUVA 5	40
KUVA 6	43
KUVA 7	44
KUVA 8	44
KUVA 9	45
KUVA 10	45
KUVA 11	46
KUVA 12	58

KUVIOT

KUVIO 1	8
KUVIO 2	49
KUVIO 3	49
KUVIO 4	50
KUVIO 5	51
KUVIO 6	52
KUVIO 7	53
KUVIO 8	53
KUVIO 9	55

TAULUKOT

TAULUKKO 1	22
TAULUKKO 2	31

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Suomessa eletään aikakautta, jossa suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle. Tämä vaikuttaa myös yritysmaailmassa tapahtuviin muutoksiin. On arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden aikana yrittäjän ikääntymisestä johtuva omistajanvaihdos on edessä lähes 50 000 suomalaisyrityksessä. Useimmat tutkimukset arvioivat, että noin 24 prosenttia yrityksistä pyrkii löytämään yritykselle jatkajan omasta perhepiiristään. Kuitenkin halukkuus yrityksen sukupolvenvaihdokseen vaikuttaa yrityksen koon mukaan. Esimerkiksi yli 20 henkilön yrityksessä halukkuus sukupolven vaihdokselle on jopa 41 prosentilla, kun taas vaihtoehtoisesti yhden työntekijän yrityksissä olisi vain noin 9 prosentilla halukkuutta sukupolvenvaihdokseen. Yritykset joissa sukupolvenvaihdos tapahtuu, on suunnitelmissa voimakasta yrityksen kasvattamista ja myös yrityksen kehittämiseen panostetaan. Tämä tarkoittaa, että sukupolvenvaihdoksen tehneet yritykset tai ne yritykset missä se on tapahtumassa, tulevat kasvamaan ja se vaikuttaa talouteen ja työllisyyteen.

Suomen hallitus on uusimmassa julkisen talouden suunnitelmassa 2020-2023 linjannut valtiontalouden yhdeksi merkittävimmäksi tasapainotuksen saajaksi työllisyysasteen nostaminen 75 prosenttiin vuoden 2023 loppuun mennessä. Tämä tarkoittaisi uusia työpaikkoja 60 000. Kuitenkin valtiovarainministeriö arvioi, että työllisyysaste on jäämässä 73 prosentin tuntumaan vuonna 2023, jos työllisyyteen vaikuttavia toimia ei tehdä. Yrityksien kannalta yksi oleellinen asia on olla riittävästi osaavaa työvoimaa saatavilla, jotta uudet työpaikat saadaan täytettyä

Siksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä on yrittäminen ja mitä se ihmiseltä vaatii, joka haluavat ruveta yrittäjäksi. Minkälaisien haasteiden ympärillä yrittäjä on uuden yrityksen perustamisen kanssa. Lisäksi samalla kartoitetaan yritysrakenteita, tehtyjä ja mahdollisia tulevia sukupolvenvaihdoksia paikallistasolla sekä saada selvyyttä ongelmista, mitkä voisivat olla esteenä uusien työpaikkojen täyttämiseksi. Tutkimuksen kohdealue on Mikro- ja pienyrittäjissä.

Aikaisempien tutkimuksien perusteella suurin osa yrityksistä Suomessa on Mikroyrityksiä, pienyrityksiä ja PK- yrityksiä. Myös tämä tutkimus osoittaa, että paikallistasolla pääasiassa yritykset ovat edellä kuvattuja. Vain muutama yritys on isompia. Siksi merkittävä rooli

paikallistason yrityksillä onkin juuri yksin yrittäjillä tai perheyrityksillä, jotka pääasiassa ovat paikkakuntalaisia ja tuovat paikkakunnalle työllisyyttä ja talouskasvua.

2 SIEVIN YRITTÄJÄT RY

Sievin Yrittäjät ry on paikallisyhdistys, joka kuuluu Suomen yrittäjiin, maamme suurimpaan keskusjärjestöön sekä Keski-Pohjanmaan yrittäjät ry:n. Sievin Yrittäjät ry on vuonna 1968 perustettu etujärjestö ja se koostuu 63 yksityisestä yrittäjäjäsenestä. (yrittajat.fi)

Paikallisyhdistyksen tavoitteena on edustaa jäsenkuntaa kunnallishallinnossa ja tuoda esille yrittäjien huolia yhteiskunnasta, taloudesta ja työmarkkinapoliittisista asioista. Tarkoituksena on parantaa paikallisten yrittäjien asemaa ja edellytyksiä sekä kehittää yrittäjäyhteiskuntaa. Toiminnan tavoite on saada kasvatettua jäsenmäärää ja parantaa yritysten sosiaalista ja taloudellista asemaa. Yrittäjien perusarvot, jotka ovat järjestön toiminnan lähtökohtana ovat; vastuu, vapaus ja luovuus. (yrittajat.fi)

Keski-Pohjanmaan yrittäjät ry toimii Suomen yrittäjien virallisena aluejärjestönä, johon kuuluu 22 eri paikallista yrittäjäyhdistystä. Yrittäjäjärjestö on alueen suurin ja merkittävin elinkeinoelämän järjestö ja jäseniä alueella on n.2700. Keski-Pohjanmaan yrittäjät ry on yksi Suomen Yrittäjien 20 aluejärjestöstä. (KUVA 1)

Keski-Pohjanmaan yrittäjät ry strategiset tavoitteet kaudelle 2015-2020 jakautuvat kolmeen pääalueeseen, jotka ovat; Arvot, jotka määrittävät toiminnan perustan. Missio, joka määrittää toiminnan tarkoituksen ja Visio, joka määrittää tavoitetilaa strategiakauden päättyessä. (strategia 2015-2020)

Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin keskusjärjestö, jossa on yli 115 000 jäsenyritystä. Keskusjärjestön jäsenyritysten rakenne vastaa suomalaista yritysrakennetta. Jäseninä on kaupan, liikenteen, palvelujen, teollisuuden ja urakoinnin toimialayrityksiä. Jäsenet jakautuvat yksinyrittäjiin ja työnantajayrityksiin tasaisesti. Suomessa on työnantajayrityksiä n. 90 000 joista Suomen Yrittäjiin kuuluu n. 50 000 yritystä. Suomen Yrittäjät järjestö koostuu n. 400 paikallisyhdistyksestä, 20 aluejärjestöstä ja 60 toimialajärjestöstä.



KUVA 1. Keski-Pohjanmaan yrittäjien aluekartta.

3 MITÄ ON YRITTÄMINEN

Yrittäminen on yksi työn tekemisen muoto ja johon on halua sekä tahtoa toimia yrittäjänä. Tämä on tietoinen valinta ja ennen yrittäjäksi alkamista on se huolella kypsytelty ja harkittu ajatus yrittäjyydestä. Päätös yrittäjyyteen on kuitenkin aina hyppy tuntemattomaan, jossa on yritysideaasi liittyviä mahdollisuuksia ja riskitekijöitä. Yrittäjyys vaatii myös rohkeutta ja taitoa hallittujen riskien ottamiseksi. (Viitala & Jylhä 2010). Yksinkertaisin syy yrittäjäksi ryhtymiselle on kuitenkin raha. Perinteisten selityksien mukaan perustetaan yrityksiä ja otetaan riskejä saadakseen voittoja. (Järvinen & Kari 2017, 31). Kuten bisneskoulukirjassakin sanotaan: "Jos haluat rikastua, sinun täytyy perustaa oma yritys ja sijoittaa" (Kiyosaki, R. Lechter, S. 2001, 10). Hyvätkään yrittäjäominaisuudet eivät kuitenkaan takaa yrittämisessä onnistumista. Parhaimmillaankin ne antavat valmiudet yrittää ja menestyä (Holopainen & Levonen 2003, 16).

Yrittäjäksi haluavalla on tärkeätä olla hyvä paineensietokyky, itsevarmuus, sitkeys ja vahva usko omaan yritysideaansa. Yrittäjyys saa ihmisen pyrkimään tuloksellisuuteen vieden vastuullisesti asioita eteenpäin luoden samalla uutta (Tieto 2014). Yrittäjyyteen liitetään käsitteitä ulkoisesta yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä. Näiden erona pidetään sitä, että ulkoinen yrittäjä toimii itsenäisenä yrittäjänä ja sisäinen yrittäjä yrittäjämäistä työskentelyä työsuhteessa. (Tieto 2014). Aloittavan yrittäjän on hyvä huolehtia myös talouden tasapainoista. Yritykselle syntyy kuluja jatkuvasti palkkakuluina ja yrityksen pyörittämisen yleiskuluina. Nämä kulut tulevat vaikka laskutettavaa työtä ei olisikaan sillä hetkellä. Yrittäjän on alussa hyvä tutustua yrittämisen tietoihin ja taitoihin erilaisien kirjallisuuksien ja koulutuksien muodossa. Hyvä tilanne on, jos löytyy heti alussa kokeneempi yhteistyöyritys kumppaniksi yrittämiseen. Yrittäminen on kovaa itsenäistä työskentelyä, joka vaatii ihmiseltä hyviä sosiaalisia taitoja ja taloustaitoja sekä verkostoitumista. (Järvinen & Kari 2017)

Uuden yrityksen perustaminen vaatii monipuolista osaamista, jotka liittyvät usein myyntiin, markkinointiin, liiketoiminnan kehittämiseen tai rahoitukseen liittyviin seikkoihin. Nämä saattavat tulla yllätyksenä vasta yrityksensä perustaneille.

Alkavan yrityksen merkittävimmät rahoitusmuodot ovat TE- keskusten myöntämä yrityksen kehittämisavustus, Finnveran pienyrittäjä- ja naisyrittäjälainat sekä TE-toimistojen myöntämä starttiraha. (yrityksen perustamisopas 2009)

Yrittäjäksi kuitenkin harvemmin alkaa ihmiset, jotka ovat pitkällä urakehityksessään ja joutuisivat luopumaan korkeasta palkastaan ja asemastaan. Siksi yksi kiinnostava tekijä uusissa yrityksissä on optimismi. Uudet yrittäjät usein arvioivat menestymisensä paremmaksi kuin alalla jo olevien yrityksiä. Yltiöpäinen optimismi voi olla jopa yksi syy siihen, miksi suuri osa uusista yrityksistä epäonnistuu ja vain harvoin ne pystyvät syrjäyttämään olemassa olevia kilpailijoitaan. Optimismi on kaksiteräinen miekka.

3.1 Sisäinen ja ulkoinen yrittäminen

Sisäinen ja ulkoinen yrittäminen käytetään yleisellä tasolla käsitteitä tavasta miten toimii yrittäjänä. Ulkoisella yrittämisellä ymmärretään yrittämisen tapaa itsenäisenä yrittäjän, joka toimii omalla vastuun ja riskinottamisella. Tämä toimintamalli on samalla myös yhteiskuntamme perusta. Ilman ulkoista yrittämistä ei tulisi lisää uusia yrityksiä eivätkä olemassa olevat yritykset kasvaisi. (Tieto)

Sisäinen yrittäjyys poikkeaa oleellisesti ulkoisesta yrittämisestä. Sisäinen yrittäjä on henkilö, joka on toisen yrityksen palkkalistoilla mutta toimii työssään yrittäjämäisesti. Työelämän murrokset ovat ohjanneet tätä suuntaa enempi, jolla pyritään saavuttamaan yrityksestä entistä kilpailukykyisempi. Sisäiseen yrittämiseen kuuluu vastuu työn tuloksista ja vapaus oman työnsä tekemiselle. Sisäinen yrittäjyys on yleensä asenne kysymys eikä niinkään yksilön ominaisuus. Yksilön asenteisiin pystyy työnantaja vaikuttamaan omalla johtamisellaan. Toisaalta sisäisen yrittäjyyden tuomat haasteet ja vaikutusmahdollisuudet saattavat ohjata yksilöä myöhemmin ulkoiseksi yrittäjäksi. (Tieto)

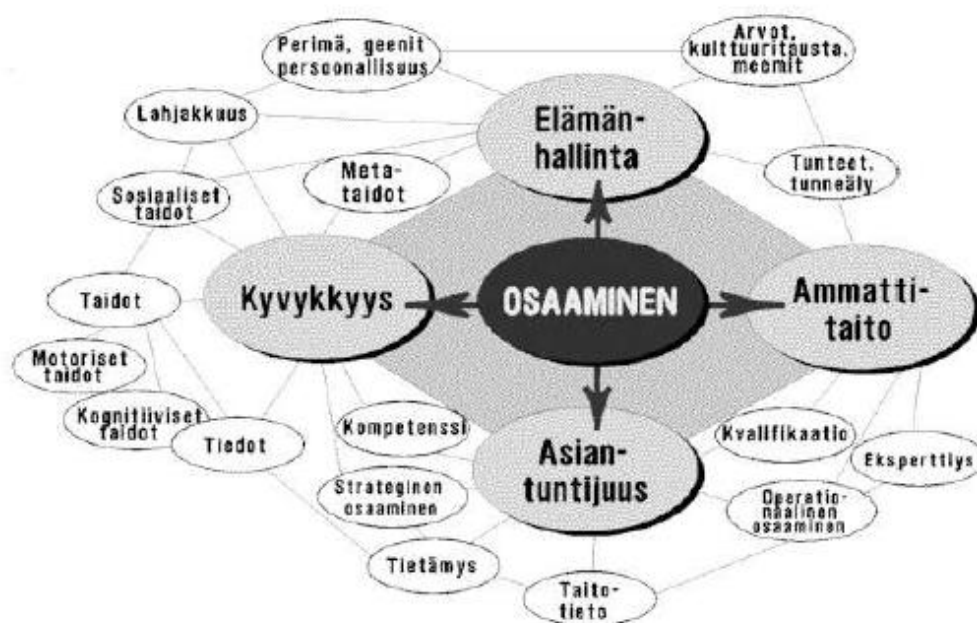
3.2 Osaaminen yrityksessä

Osaamispääoma kattaa esimerkiksi koulutuksella saatua tietoa että aikaisemman työkokemuksen tuottamaa hiljaista tietoa. Psykologian ja ihmissuhdetaitojen osaaminen on avainasemassa ja mikä on merkittävä osa yrittäjän arkea. Osaamisessa ei välttämättä ole oleellista se, mitä juuri sillä hetkellä osaa, vaan se, että kykeneekö tarvittavien tietojen ja taitojen hankkimiseen riittävän nopeasti. Siksi on hyvä osata kysyä oikeita asioita. Yrittäjän on hyvä tunnistaa omat heikkoutensa ja kehittämään itseään kompensoimalla näitä heikkouksia. (Järvinen & Kari 2017, 25-26)

Yrittäjäksi alkava ja yrityksen toimintaa suunnitellessa on tärkeitä tiedostaa se osaaminen, joka yrityksessä on ydinosaamista. Mitä tietoa ja osaamista yrityksestä löytyy ja mitä toisilla yrityksillä ei ole tai sitä on hyvin harvoilla yrityksillä markkina-alueella. Osaamisen kartoituksessa havainnoidaan toimialueen haasteet ja tarpeet ja peilataan sitä yrityksen osaamiseen sekä arvioidaan sitä. Mitkä ovat arvioidun markkina-alueen haasteet toimialalla ja missä yritys vastaa haasteisiin muita yrityksiä paremmin. Osaaminen kumpuaa motivaatiosta rakentaa ja kehittää yritystoimintaa. Pyrkii paremmuuteen ja vastata toiminnan kehittymisen haasteisiin. Motivaatio on sisäsyntyinen prosessi, joka viriää työn motivaatiosta, jos työ koetaan merkitykselliseksi, kiinnostavaksi ja sopivan haastavaksi (Praxis 1994, 496)

On kuitenkin olemassa riski, jos yritys keskittyy vain omaan ydinosaamiseensa, että se jäykistää yrityksen toimintaa eikä yrityksestä löydy tarvittaessa muuttuvassa toimintaympäristössä riittävää muuttumiskyvykkyyttä (Sydänmetsä 2010, 17-18).

Osaaminen on käsitteenä laaja. Tätä kuvaa hyvin käsitekartta (KUVIO 1), joka antaa ymmärrystä osaamisen haasteiden laajuudesta. Osaamisen verkostoa voisi kuvailla myös sanalla sosiaalinen taito. Osaaminen on vuorovaikutusta toisien ihmisten kanssa. Kuten aikaisemminkin tuli tässä työssä esille, yrittäjän ei välttämättä tarvitse osata kaikkea, vaan hänellä täytyy olla kykyä tietojen ja taitojen hankkimiselle.



KUVIO 1. Käsitekartta (Sydänmetsä 2010).

3.3 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön hallinta ja ymmärrys on tärkeitä yrityksen luodessa ymmärrystä ympäristöään arvioidessa. Toimintaympäristöstä on hyvä tunnistaa osatekijät, toimintaympäristön ja toimialan erot ja vaikutukset sekä toimintaympäristöä on hyvä analysoida määräväleihin. Toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja yrityksen menestymiseksi ympäristölliset tekijät ovat yhä tärkeämmässä asemassa. Analyysillä on tarkoitus arvioida toimintaympäristön tekijöiden vaikutuksia ja ennalta hyötyä tulevista mahdollisuuksista ja uhkakuvista tulevaisuudessa. Kuitenkaan yritykset eivät aina pidä sitä tärkeänä ja ympäristöanalyysi saattaa jäädä tekemättä. (Marttonen, S. & Parkko, J. 2009) Hyvä toimintaympäristöanalyysi on sellainen, että tunnistetaan omaan toimintaan vaikuttavat mahdollisuudet ja uhat riittävällä tarkkuudella. Lisäksi tunnistetaan toimintaympäristön merkityksiä tekijöiden ja eri vaikutuksien merkityksistä yrityksille niiden ennakoimiseksi. (Husko, P. 2015).

Toimintaympäristön merkitys:

- Toimintaympäristötekijät eivät katoa itsestään, vaan yritysten tulee muuttaa omaa toimintaansa niiden mukaisesti
- Toimintaympäristön muutokset ovat yhä nopeampia ja yllättävämpiä
- Toimintaympäristöt ovat yhä monimutkaisempia muun muassa globaalin kilpailun ja yhä nopeampien muutosten takia
- Toimintaympäristön muutosten huomaaminen edesauttaa yrityksen selviytymistä kilpailussa, jossa seurausten ymmärtäminen ja toiminnan muuttamisen seurausten mukaisesti on keskeinen kyky
- Kilpailuetua voidaan saavuttaa tulevan toimintaympäristön muutosten ennakoinnilla
- Teknologinen toimintaympäristö kehittyy, viimeisin iso muutos on siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen (vrt. tietoyhteiskunta)
- Nykyinen strateginen suunnittelu ja johtaminen on kehittynyt jatkuvasti siihen suuntaan, että tulevaisuuteen liittyvä tieto on kaikkien tärkeintä
- Usein toimintaympäristön yrityksille epäsuotuisat muutokset vaikuttavat yritysten toimintaan merkittävästi, kun taas suotuisat muutokset vaikuttavat vain vähän
- Toisaalta suotuisia muutoksia ei osata hyödyntää
- ”Tärkeintä on miltä asiat näyttävät, eivät niinkään miten ne tarkalleen ottaen ovat”
–mediatoimisto-

(Huusko, P. 2015)

PESTEL -viitekehys selvittää, mitä ympäristötekijöitä yrityksen tulee huomioida.

Esimerkiksi yrityksen makroympäristön arviointiin yksi käytettävä työkalu on PESTEL -viitekehys. PESTEL kuvaa yritykseen vaikuttavia poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. (Marttonen, S. & Parkko, J. 2009).

Poliittiset

- Vakaus
- Valtarakenteet
- Ideologia

Ekonomiset eli taloudelliset

- Taloustilanne ja talouden kehitys
- Rakenteet (julkinen sektori, yksityinen sektori)

Sosiokulttuuriset

- kulttuuri, alakulttuurit
- Tavat, normit, asenteet, tottumukset...
- Demografia

Teknologiset

- Teknologian mahdollisuudet

Ekologiset

- Ympäristö, luonto
- Ilmastonmuutos, saastuminen

Laillisuusasiat

- Keskeiset lait
- Lainsäädäntö, lakien noudattaminen

3.4 Liikeidea

Yrityksen liikeidea on kuvaus, jolla se pyrkii menestymään ja ansaitsemaan rahaa haluamallaan toimialalla sekä sitä, että mihin yrittäjä on ryhtymässä. Lisäksi liikeidea on tietoon perustuva liiketoimintamahdollisuus (Edita 2009). Usein liikeidea voi olla myös tuotteen, palvelun tai liiketoimintamallin kehittämistä. Pääasiassa yritys kuitenkin perustetaan uuden liikeidean varaan, joka on toisaalta haastavaa ja sisältää paljon riskejä. Uudessa liikeideassa laskelmat, hinnoittelut ja ennusteet voivat olla haastavia. Uuden liikeidean markkinointi vaatii isoja alkupanostuksia mutta onnistuessaan voi yritys olla menestys (Tieto). Yksi parhaista liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvistä tiedoista on aikaisemmat työsuhteet. Näistä on usein kertynyt arvokasta työelämäosaamista, asiakastuntemusta ja ongelmien ratkaisukykyhallintaa. Uudella yrittäjällä voi olla tietoa, joka on harvojen saatavilla ja näin ollen monikaan yritys ei ole vielä tarttunut siihen mahdollisuuteen. Toisinaan vanhat työsuhteet voivat olla jopa edellytys uuden yrityksen perustamisella. Tätä voi olla esimerkiksi vahva ammatillinen osaaminen. On tärkeitä miettiä perusteellisesti liikeidea ja sen osatekijöitä, kuten missä yritys on kilpailijoitansa parempi ja mitkä ovat ne voimatekijät menestymiselle. Liikeidea voidaan jakaa kolmeen eri osa alueeseen. Markkinat, tapa toimia, tuote ja palvelut. (Edita 2009, 14)

Liikeidea on tärkeätä kirjata tarkkaan, jotta muita voidaan sitä pyytää tarvittaessa arvioimaan. Sitä on myös jatkossa helpompi kehittää tarkan kirjauksen vuoksi. Sen tärkeimpinä huomion kohteina ovat asiakkaat, tuotteet ja yrityksen kilpailuetu.

Tärkeimpänä näissä on asiakkaiden tarpeet, jotka mahdollistavat yrityksen kasvun ja toiminnan. Yrityksen kaiken toiminnan tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samalla tavalla niin henkilöstössä, tuotteissa kuin markkinoinnissa. Liikeidean on tarkoitus olla jatkuvan kehityksen ja tuloksen kohde yrityksessä. Tämä voidaan tiivistää klassisen liikeideakäsitteen kolmiomallin neljällä peruselementillä (KUVA 2). (Viitala & Jylhä 2010, 51-52).

1. Kenelle halutaan myydä?

Tämä kysymys edustaa asiakasnäkökulmaa ja vastaus siihen kertoo, keille ja mihin tarpeeseen tuotetta tai palvelua tuotetaan.

2. Mitä myydään?

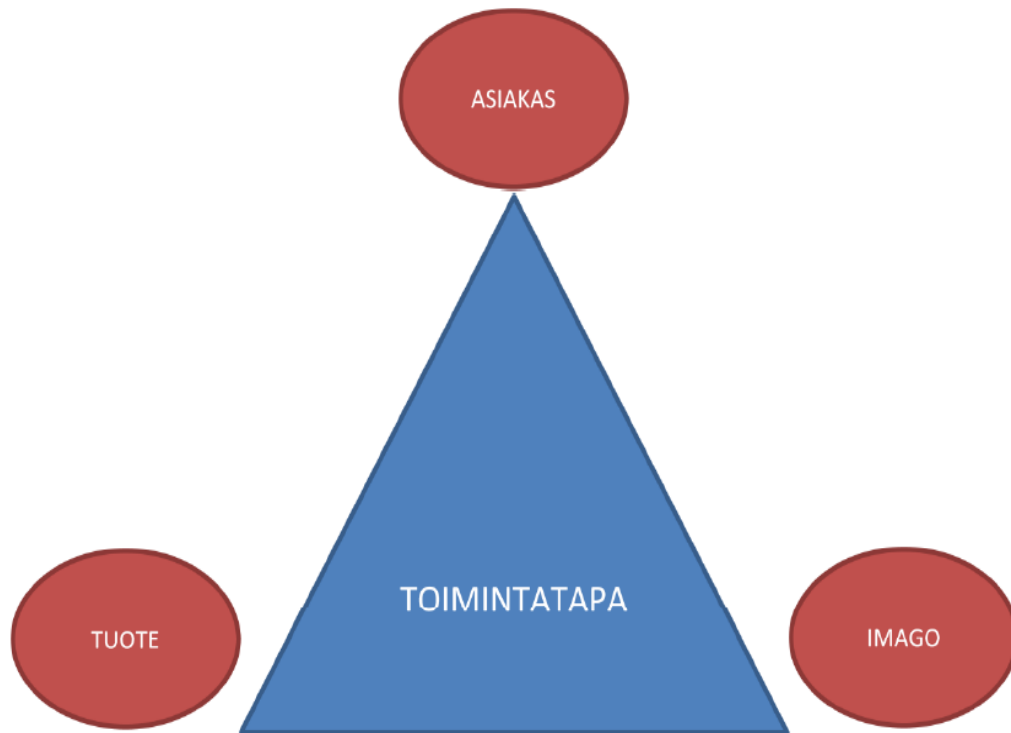
Tämä kysymys edustaa tuote- ja palvelunäkökulmaa ja vastaus siihen kertoo, mitä tuotteita tai palveluita tuotetaan erilaisille asiakkaille.

3. Miten toimitaan asiakaspalvelussa ja henkilöstöjohtamisessa?

Kysymyksessä on henkilöstönäkökulma ja siinä kuvataan, kuinka toimintaa johdetaan, organisoidaan ja prosessoidaan.

4. Imago

Millä asiakkaat saadaan ostamaan?



KUVA 2. Liikeidean kolmiomalli.

Uuden yrityksen perustaminen vaatii monipuolista osaamista, jotka liittyvät usein myyntiin, markkinointiin, liiketoiminnan kehittämiseen tai rahoitukseen liittyviin seikkoihin. Nämä seikat saattavat tulla yllätyksenä vasta yrityksensä perustaneille.

Yrittäjän on hyvä tiedostaa kolme eri kohtaa välttääkseen erehdyksiä liittyen yrityksen aloittamiseen. (Järvinen & Kari 2017, 30)

1. Varmista, että sinulla on riittävästi toimialatuntemusta. Jos toimiala on uusi, ei tuntemusta ole luultavasti kenelläkään. Jos muut tuntevat alan paremmin, eivätkä ole perustaneet yritystä saman idean ympärille, siihen on lähes varmasti jokin syy.
2. Kerro ideastasi kokeneemmille yrittäjille. Jos ideasi perustuu väärille mielikuville, onnistumisen todennäköisyys on heikko. Muista, että suhtaudut itse todennäköisesti ylioptimistisesti onnistumisen todennäköisyyteen.
3. Varmista, että ajoitus on joka suhteessa oikea. Moni yritys perustetaan liian aikaisin, jolloin markkinaa ei vielä ole - tai liian myöhään, jolloin markkinalla on jo

vakiintuneita kilpailijoita. Idea oikea-aikaisuuden lisäksi oman elämäntilanteen pitää olla perustamishetkellä suotuisa.

3.5 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys, jossa kuvataan suunniteltavan yrityksen yritystoiminnan eri osa-alueet. Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus (Viitala & Jylhä 2010, 60) Liiketoimintasuunnitelman laajuutta ei ole määritelty tarkasti, mutta siihen tulisi sisältyä kaikki tärkeimmät yritystoimintaan liittyvät asiat. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan esimerkiksi yrityksen perustietoja ja omistajia, mikä toimiala on yrityksellä, mitkä ovat markkinat, kilpailu ja kysyntä sekä toiminta-ajatus ja liikeidea. Lisäksi siinä kuvataan yritysmuoto ja toimintaan kohdistuvia riskejä sekä esitetään perusteluja yrityksen perustamiselle (Tieto).

Liiketoimintasuunnitelma luo kuvan yritystoiminnasta, jonka rahoittajat usein haluavat nähdä luodakseen kuvan itselleen yrityksen edellytyksistä menestyä kannattavasti. Liikekumppanit ja muut ulkopuoliset tahot ovat usein myös kiinnostuneita yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta. Tämän avulla yrittäjä kasvattaa myös käsitystään yrityksen kannattavuudesta ja sen mahdollisuuksista usein valmiiksi vahvasti kilpailutetuilla markkinoilla. Sen avulla yrittäjä kykenee helpommin selvittämään heikkouksiaan, kuten tiedoissa ja taidoissa sekä varautumaan niihin paremmin. (Tieto)

Liiketoimintasuunnitelmassa on hyvä kuvata, onko kyseessä yritysten välinen toiminta eli business - to - business vai onko mukana myös kotitalouksia ja yksittäisiä kansalaisia. Liiketoimintasuunnitelma on prosessi, jossa dokumentoidaan liikeideat ja onko niistä uuteen liiketoimintaan ja kannattaako sitä ruveta tekemään. (Viitala & Jylhä 2010, 61)

Liiketoimintasuunnitelman perusrungon yhteenvedossa käydään lävitse yrityksen perustietoja tuotteineen ja palveluineen. Mikä on yrityksen toimiala ja tulevaisuuden näkymät liikeideoineen ja strategioineen. Yrityksen kuvauksessa käydään lävitse henkilöstörakennetta ja miten sen organisaatio on muodostettu. Kun yrityskuvaukset on

tehty käydään liiketoimintasuunnitelmassa läpi tuotantosuunnitelmat, kuinka tuotantoprosessin on tarkoitus toimia ja miten siihen on mietitty mahdolliset kumppanuudet. Miten tuotetta on tarkoitus kehittää nykytilasta vastaamaan muuttuvassa markkinatilanteessa ja kuinka markkinakysyntä mittaukset tehdään. Yksi tärkeimmistä liiketoimintasuunnitelman osista on rahoituksen suunnitteleminen. Tämä sisältää investointilaskelmat, kassabudjetin taloushallinnon osa-alueet ja mikä on talouden kriittinen piste. Näissä on hyvä tulla esille tavoitellut päämäärät, riskienarvioinnit ja hallintakeinot. (Viitala & Jylhä 2010, 62)

3.6 Trendit ja megatrendit

Trendit ja megatrendit kertovat ympärillä tapahtuvasta muutoksesta ja tilasta. Näiden analysoinneilla pyritään lisäämään tietoisuutta esimerkiksi kulutuksesta, käytännöistä ja ympäristöstä, jossa elämme ja työskentelemme. Analysoinnin tarkoituksena on pyrkiä varautumaan muutoksiin. Trendi sellaisenaan tarkoittaa suuntausta, virtausta tai muutoksen kaavan kuvaamista lyhyestä aikajänteen näkökulmasta. Se on jatkumo olemassa olevasta tilasta eteenpäin. Tämän hetkisiä trendejä ovat esimerkiksi kierrätys, energian hinnan muutokset ja kauppakeskukset.

Megatrendit ovat vuorostaan kehityksiin vaikuttavia suuria kehitysaaltoja. Tämän hetkisiä suurimpia megatrendejä ovat esimerkiksi kaupungistuminen, energiatehokkuus ja digitalisaatio. Ne ovat pidemmän aikavälin muutoksia ja joihin liittyy epäjatkuvuutta ja murrosta. Joskus trendien ja megatrendien ero ei ole välttämättä selvä. Esimerkiksi tiedon kulun nopeutuminen ja reaaliaikaistuminen ovat megatrendejä mutta trendejä ovat jatkuva uutisvirta, muuttuvat käytännöt ja elinikäinen oppiminen. (Viitala & Jylhä 2010, 58-59)

3.7 Verkostoituminen

Verkostoituminen on asiakas- ja yhteistyökumppaneiden tuntemista. Suhteet huippuosajiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin aivan yrittämisen alussa, voi olla jopa ratkaisevaa. Sosiaalisen verkoston hyödyntäminen yrityksen eduksi tiivistää

suhdepääomaa. Verkostoyhteistyön tekeminen on yhteiseksi tekeminen, koska ne ovat elintärkeitä resursseja liiketoiminnassa ja ne eivät ole suoraan yrittäjän ja yrityksen omassa hallinnassa (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso & Hiukka 2007, 153-154). Tämä tarkoittaa laaja-alaista hyödynnettävää verkostoa houkutellessaan rahoittajia ja löytääkseen yritykselle oikeanlaiset resurssit esimerkiksi työntekijöinä ja kumppaneina. Toimialat ja liikeideat, jotka perustuvat pitkälti henkilökohtaiseen myyntityöhön, korostuu tämä erityisesti. Yrittäjä, jolla on heikommat verkostot, saattaa näin ollen jäädä altavastajaan asemaan kilpailijoihinsa nähden. Hyvän yhteistyökumppanin löytäminen, jolla on vahva kokemus yrittämisestä tuo selkeämpää ajattelutapaa esimerkiksi markkinoinnissa. He näkevät usein ja herkemmin mahdollisuuksia sellaisissa tilanteissa, missä muut näkevät riskejä. (Järvinen & Kari 2017, 26). Verkostojohtamisessa on vahva usko sen tuomiin toiminnan tehokkuuksiin. Siksi yritykset ovat alkaneet toimia enemmän erilaisissa verkkomaisissa muodoissa eri verkostoissa. Tämän tarkoituksena on tuoda yritykseen tehokkuutta ja pienentää yritykseen kohdistuvia riskejä (Viitala & Jylhä 2010, 181). Verkostosuhteissa on aina vähintään kaksi eri puolta, joten yhden yrityksen liiketoiminnan kehittyminen vaikuttaa näin ollen muidenkin samassa verkostossa olevien yritysten liiketoiminnan kehittymiseen (Pietiläinen ym. 2007, 154).

Useat menestyneet liikemiehet ja yrittäjät ovat olleet verkonkutojia. He ovat ymmärtäneet miten tuote on saatu kaupallistettua. Voi olla, että joku on keksinyt hyvän tuotteen, mutta ei ole osannut kaupallistaa sitä ja näin ollen tuote ei ole menestynyt. Verkoston rakentamisen yksi tärkeimmistä asioista on kokonaisuusien näkeminen. Valmistuksesta menestyneeksi kaupalliseksi tuotteeksi on matkalla paljon muuttujia ja niiden hallitseminen vaatii hyvää liiketoimintaverkostoa. On tärkeitä tuntea ja hyödyntää sosiaalisia verkostoja. Esimerkiksi Bill Gates tuli menestynyt liikemies, koska hän liitti käyttöjärjestelmän IBM:n verkostoon (Kiyosaki & Lechter 2009, 14).

3.7.1 Kulttuuriverkosto

Verkostoitumista on hyvä tapahtua myös yrityksen sisäisesti. Näitä verkostoja kuvataan sanalla kulttuuriverkosto. Organisaatio koostuu ihmisryhmästä ja kulttuuriverkosto rakentuu erilaisista henkilötyypeistä, joilla kaikilla on merkitys organisaation toiminnassa. Ihmisryhmien tarkoituksena on toisaalta tukea toisiansa ja tavoitella yhteistä päämäärää.

Ihmiset ovat sosiaalisia ja pyrkivät ystävyysuhteiden luomiseen. He hakevat tietoa ja turvaa toisistaan, joka luo ja rakentaa asiantuntemusta (Matthies, A. Kotakari, U & Nylund, M. 1996, 251). Tämä on tärkeää pystyä tiedostamaan ja hallitsemaan saadakseen yrityksen sisäistä informaatiota virallisena ja epävirallisena. Taitavasti verkostoitunut pystyy peilaamaan näitä kahta informaatiota ja rakentamaan todellista kuvaa yrityksestä henkilöstön silmin. Jos halutaan taitavasti pystyä operoimaan ja vaikuttamaan organisaation ihmisiin, täytyy tietää ja ymmärtää mitä he todella ajattelevat. Tämä vaatii taitavaa kulttuuriverkoston käsittelyä. Tehokkaat johtajat tunnustavat ja tiedostavat verkoston olemassaolon eivätkä pyri olemaan sen yläpuolella.

Kulttuuriverkosto on tehokas tapa kommunikoida organisaatiossa. Kaikilla yrityksillä on omat henkilönsä, joilla on oma hiljainen rooli organisaatiossa. Heikoilla organisaatioilla on vain muutamia henkilötyyppejä mutta vahvoilla organisaatiolla on useampia henkilötyyppejä, jotka pitävät kulttuuriarvoja kaikille avoinna ja kulttuuriverkosta elävänä. Tämä verkostoituminen on yrityksissä välttämätöntä eikä sitä pystytä välttämään. Siksi on tärkeää pystyä hyödyntämään tätä verkostoa. Kulttuuriverkoston hyödyntäjät pitävät hyviä suhteita yllä useiden, jopa kaikkien yrityksen organisaatiosojen kanssa. Tämä on mahdollista tehdä keskustelemalla ihmisten kanssa. Varata keskusteluihin riittävästi aikaa ja kuunnella toista ihmistä aidosti ja vilpittömästi. Tällä tavoin varmistetaan siitä, että ollaan osa verkostoa ja ylläpidetään sopivia kontakteja. (Deal, T & Kennedy, A. 1982, 101-120)

3.7.2 Verkostostrategia

Verkostostrategiassa joka kuuluu yrityksen strategiseen johtamiseen, kartoitetaan verkostosuhteita. Verkostostrategia laaditaan useilla eri tavoilla kokonaiskuvan saamiseksi. Siinä määritellään ihmiset ja organisaatiot, mihin yrityksen verkostosuhteet ulottuvat ja mitä ovat verkostokontaktien vaikutusvallat. Tällä määritellään verkostokumppanin omaa vaikutusvaltaa ja sitä, kuinka vaikutusvaltaisia ovat verkostokumppanin omat kontaktit. Suhteet luokitellaan sen mukaan kuinka aktiiviset ne ovat ja kuinka tärkeä verkostokumppani on kyseessä. Yleensä suhteita määrittelee tehdyt sopimus-suhteet. Kirjalliset sopimukset ovat suullisia sopimuksia tärkeämpiä, koska ne ovat riskittävämpiä. Kirjalliset sopimukset ovat yritykselle myös strategisesti tärkeitä, koska ne ovat osa

yritystoiminnan laskennallista arvoa. Verkostosuhteita luokitellaan liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti, jossa yleistä on erotella asiakas-, tuotekehitys- ja liiketoiminnan toteutuksessa tarvittavia suhteita. Suhteiden sisältö riippuu liiketoiminnasta. Hyvä sisällön arviointi suuntaa resurssit strategisten päämäärien mukaisesti (Pietiläinen ym. 2005, 162-163).

Strateginen kumppanuus on yrityksen kehityksen ja liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Kumppanuudessa tarkoitetaan yhdessä tekemistä ja omien tietojen ja taitojen jakamista. Strateginen kumppanuus on parhaimmillaan yhdessä tekemistä yhteisten tavoitteiden eteen, jossa molempien osapuolien kontaktit tukevat tavoitetta. Strategisessa kumppanuudessa on myös sellaisia riskejä, joita kuvataan sanalla inhimillinen vuorovaikutus. Siinä konkretisoi liiketoimintaa eteenpäin vieviä voimia mutta myös sitä hajottavia voimia. Uteliaisuus ja innostus ovat yhtä mahdollisia kuin kateus, kilpailu ja pettymys (Pietiläinen ym. 2005, 166-167).

3.8 Strategia

Strategia tarkoittaa yrityksen tapaa toimia. Strategia löytyy kaikista yrityksistä niin pienistä kuin isoistakin. Isoissa yrityksissä tämä on tuotu esille erilaisina julkaistuilla tavoilla mutta pienessä yrityksessä se voi olla vain omistajan, eli yrittäjän mielessä tapana toimia. Strategia on iso käsite ja usein kaikkia ominaisuuksia ei yritykset siitä ole ottaneet käyttöön. Ehkä tavanomaisimmat kohdat ovat arvot, toiminta-ajatus, perustehtävä, missio, visio, päämäärät ja tavoitteet sekä strateginen asemointi. Strategia on myös nopea tilannesopeutumisen muuttuvassa toimintaympäristössä. Se voi tarkoittaa nopeatakin strategian muutosta toimintaympäristöä vastaavaksi. Strategia on yrityksen tekemiä analyysejä ympäristöstä kuin omista voimavaroistaankin. Näitä ovat markkinatilanteet ja kilpailutilanteet. Tähän löytyy kolmea eri strategista muotoa, joita ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivinen strategia. (Viitala & Jylhä 2010)

Yrityksen luodessa omaa strategiakuvaansa, se peilaa omia vahvuuksiaan esimerkiksi asiakaspalvelutyössä. Mitkä ovat asiakastarpeet ja toiveet sekä pyrkii kehittämään omaa toimintaansa asiakkaitansa varten. Tätä toimintamallia kuvataan yrityksen arvoiksi.

Työntekijöillä on tärkeätä olla kirkkaina mielissä, miksi he tekevät sitä työtään ja minkä eteen. Nämä osa-alueet tulevat eteen yrityksen miettiessä missiotaan. Tätä kuvaa hyvin Viitala, R. ja Jylhä, E (2010) liiketoimintaosaaminen kirjassa kameroita valmistavasta yrityksestä: "Rakennamme ja myymme maailman parhaita kameroita. Sitä ryhdyttiin muokkaamaan pitäen mielessä seuraavat kysymykset: Miksi olemme olemassa? Mitä tarkoitusta toimintamme palvelee? Keskusteluiden jälkeen toiminta-ajatukseksi muodostui muistojen tallentaminen. Toiminta-ajatuksen uudelleenmuotoilu sai yrityksen kehittämään kameraan uusia ratkaisuja: salamavalon, automaattisen etäisyyden mittauksen, filmirullan kelauksen" (Viitala & Jylhä 2010).

Strategista ajattelua tarvitaan arvioidessa yrityksen toimintaa tulevaisuudessa ja tätä kuvataan visioksi. Visiointi on näkemistä eteenpäin, jossa on tärkeätä pystyä näkemään isossa kuvassa laajempina kokonaisuuksina. Tämä vaatii yksityiskohtien ja käytännön toiminnan ymmärtämistä tuloksien saavuttamiseksi. Visio on näkyväksi tehty tulevaisuudenkuva yrityksestä jolla on suuri merkitys työntekijöiden ja yrittäjän mielikuvissa. Tulevaisuudenkuva luo uskoa menestymiseen ja saa ihmiset työskentelemään tavoitteiden ja päämäärien eteen sekä auttamaan yritystä haluamansa markkina-aseman saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2010).

Strategia on mielenkiintoinen ja välttämätön tapa ohjata yrityksen ja henkilöstön suuntaa toimia. Strategia on kompromisseja arvon ja kustannusten väliltä. Yritys voi joko tuottaa lisää arvoa asiakkailleen korkeilla hinnoilla tai sitten alhaisilla hinnoilla kohtuullista arvoa. Strategian luomisessa on hyvä tarkastella markkinoita, kuinka kilpailutettuja ne ovat ja onko yrityksellä jotain osaamista, millä se saisi muihin kilpailijoihin nähden etulyöntiaseman. Sinisen meren strategiassa kuvataan tätä punaisena merenä ja sinisenä merenä. Punainen meri on verisesti kilpailutettu markkina-alue ja sininen meri uusi markkina-alue, jolla ei ole vielä kilpailua (Chan Kim & Mauborgne 2017, 22-29)

Strategian hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi oman strategian kehittäminen vai kilpailijan strategian kopioiminen. Näihin vaikuttaa tarjolla oleva asiakaskunta. Lisäksi siinä on hyvä tarkastella mahdollisuuksia kansainvälistymiseen, joka tänä aikana on kasvavien yritysten yksi edellytys. Strategia on osa liiketoimintasuunnitelmaa ja sen yksinkertaisimpia osia on miettiä omat lähtökohdat ja sen hetkinen sijainti. Yrityksen paikalla on merkitystä. Yrittäjän on tehtävä itselle selväksi mihin se haluaa mennä, jolloin siitä syntyy osa

strategiaa. Kun on suunta selvillä niin tarvitsee selvittää se, miten sinne päästään. Tarvitaanko mitä mittareita suunnan näyttämiseksi. Kun kaikki tämä on selvillä ei yrittäjän tarvitse kuin lähteä liikkeelle tavoitetta kohti (Viitala & Jylhä 2010, 71).

3.9 Riskienhallinta

Yrityksessä käytetään riskienhallintaa, jolla on tarkoitus tarkastella riskienhallinnan rakennetta ja miten sen olisi tarkoitus toimia organisaatiossa ja kuinka sen on tarkoitus tukea yrityksen strategiaa. Riskienhallinta toteutetaan yrityksen henkilöstön toimesta ja se on organisaation toimintaan ja johtamiseen liittyvä prosessi. Riskienhallinnan tavoite on turvata organisaation ja yrityksen toimintaa ja vähentää epävarmuutta organisaatioiden toiminnassa. (pk-rh.fi)

Riskienhallinta on laaja-alaista toimintaa, jolla luodaan myös yrityksen toimintaedellytyksiä. Riskienhallinta tulee eteen jokaisen henkilön jokapäiväisessä tekemisessä erilaisin muodoin. Riskienhallinnalla on tarkoitus pystyä tunnistamaan tulevia riskejä. Ennakoimaan niiden aiheuttamia vaaroja ja hallitsemaan niitä. Ympäristö, jossa työskentelemme, on vaaroja täynnä. On epärealistista kuvitella, ettei toimintaympäristö, työyhteisö ja normaali päivätyö olisi turvatonta. Joka puolella on riskejä. (pk-rh.fi)

Riskienhallinta on myös muutakin, kuin vain uhkia. Se on myös mahdollisuus yritystoiminnan kasvattamiseksi tai vaikkapa paremman ja luotettavan brändikuvan luomiseksi, joka taas osaltaan voi nostaa yrityksen arvoa. Riskienhallintaa tehdään pääasiassa vapaaehtoisesti ja sitä peilataan kannattavuuteen ja hyödyllisyyteen perustuvaan toimintaan. Riskienhallinta on tärkeätä osata mitoittaa oikein läpi yrityksen toiminnan. Riskienhallinta voi myös olla ositeltuna alaotsikoiksi ja muunnettavaksi esimerkiksi eri projektien tueksi. Riskienhallinnan toteuttaminen on kuitenkin yrityksen johdon vastuulla. (pk-rh.fi)

Riskienhallinta jaetaan riskilajeihin, joita tulen tässä työssäni käymään myös lävitse. Riskejä jaetaan tutkiessa erikseen, että minkä tyyppisiä ne ovat luonteeltaan ja mihin ne voi vaikuttaa yrityksen toiminnassa. Hyvin usein riskilajeja tulee useampiakin yhtä riskiä kohden. Siksi on hyvä luokitella niitä. Tähän ei ole yhtä oikeaa mallia vaan sitä tutkitaan ja

mietitään riskiä arvioidessa ja josta sitten saadaan riski luokiteltua. Tämä helpottaa riskien tunnistamista ja hallintaa. Riski on elävä muoto, joka muotoutuu aina eritilanteeseen ja sen tunnistaminen vaatii edellä kuvattuja toimintatapoja, jotta sitä voidaan hallita. Siksi usein yrityksillä on riskienhallintaa varten määriteltynä resursseja, jotka valvovat sitä ja sen toteuttamista. (pk-rh.fi)

Yrityksen menestys riippuu monesta eri osa-alueesta. Kaikkien niiden täytyy olla kunnossa, jotta kokonaisuus toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Riskilajit joihin riskit jaetaan ovat sen mukaisia, minkälaisia luonteenpiirteitä niistä ilmenee tai millä tavoin ne voivat vaikuttaa yrityksen eri toimintoihin. Yksittäinen riski voi kuulua eri lajeihin. Riskien luokittelut helpottavat riskien tunnistamista ja hallintaa. (www.pk-rh.fi)

3.9.1 Operatiiviset riskit

Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen tai organisaatiossa sisäisesti tapahtuviin riskeihin, joita voivat olla ihmisten aiheuttamat riskit, järjestelmien aiheuttamia riskejä tai huonosti toimivat prosessit. Nämä saattavat olla vahingollisia riskejä yrityksen maineelle sekä aiheuttaa välittömiä tai välillisiä vahinkoja organisaatiossa. Näitä riskejä jaotellaan useisiin riskeihin kuten esimerkiksi henkilöriskeihin, tietoriskeihin, tuoteriskeihin ja projektiriskeihin. (pk-rh.fi)

3.9.1.1 Henkilö-, tieto-, tuote- ja projektiriskit

Operatiivinen riski sisältää toiminnan ohjauksen riskejä, joita voidaan selvittää riskin suuruuden arviointitaulukolla (TAULUKKO 1). Näitä ovat juuri henkilöstöön kohdistuvia riskejä, tieto- ja tuoteriskejä ja erillisiä projektiriskejä. Kaikki nämä osa-alueet ovat erittäin tärkeitä yritykselle. Henkilöstöriski konkretisoituu jo aivan alussa rekrytointivaiheessa. Tämä on yritykselle aina iso riskin paikka uuden henkilön palkkaaminen. Jos rekrytointi täysin epäonnistuu, voi kyseessä olla jopa pienelle yritykselle sen olemassa olon kannalta vakava kysymys. Henkilöstöriskiä on myös monenlaista muutakin. Esim. minkälaisesta henkilöstöstä on kysymys? Kuinka iso on työntekijämäärä ja kuinka avainhenkilöitä työntekijät ovat? Nämä ovat isoja kysymyksiä mitkä työnantajan täytyy tietää ja

ongelmatilanteessa hallita. On tärkeätä, että henkilöstö on työhönsä hyvin perehdytettyjä ja koulutettuja. Tärkeässä tehtävässä tai asemassa olevalla henkilöllä on mahdollinen tuuraaja ongelmatilanteessa, jos henkilö joutuu pidemmäksi aikaa pois töistä tai jopa vaihtaa työpaikkaa. Avainhenkilön ollessa poissa voi pahimmassa tapauksessa yritys suorastaan halvaantua. (pk-rh.fi)

Tieto- ja tuoteriskit ovat omana osanaan tai suorassa yhteydessä myös henkilöriskeihin. Esimerkiksi työntekijä levittää julkisesti salaiseksi luokiteltua tietoa tai ei hallitse tuotelaadun kriteereitä. Näistä voi syntyä suurta haittaa yritykselle. Henkilöstön on hyvä tuntea laatu, mitä se konkreettisesti tarkoittaa ja riskit mitä siitä voi seurata esimerkiksi tehtävälle tuotteelle, jos huonompi laatuinen tuote pääsee markkinoille, mitä yritys on luvattu. Asiakkailla on hyvä muisti huonoissa asioissa. Myöskin sanotaan, että yrityksen laatu on se, mikä on sen heikoin lenkki. (pk-rh.fi)

Viimeisenä operatiivisiin riskeihin sisällytän vielä projektiriskin. Tämä on yksittäisenä riskinä iso asia. Projekteja on monenlaisia mutta nykyaika ajaa yritysten tekemiä projekteja koko ajan tiukemmalle aikataululle ja alhaisemmille hinnoille. Myöskin materiaalit muuttuvat ja ekologiset vaihtoehdot nostavat nykyisissä brändeissä katsettaan. Nämä ovat muuttuvassa toimintaympäristössä mahdollisuuksia mutta myös uhkia. Tunnettaanko ja hallitaanko uudet laadut ja materiaalit tarpeeksi hyvin. Miten ne käyttäytyvät pitkällä aikavälillä ja mikä on niiden tulevaisuuden tarve? Tämä on vain yksi asia projektin hallinnassa. Projektin onnistunut hallinta alkaa jo tarjouskyselyvaiheesta. Mitä asiakas tarjouspyynnössä kysyy? Miten se haluaa työn toteutettavan? Onko työlle erikansallisia vaatimuksia jne. Tässä vaiheessa projektin laskijan ja suunnittelijan on hyvä tietää asiakkaan tarpeista ja mahdollisesti selvittää mahdollinen loppuasiakas, jos se ei heti ole selvillä. Onko projekti tuotteistamista vai enemmänkin resursointia ja löytyykö yrityksestä siihen tarpeeksi osaamista? Mitä tulee toimittajalta ja mitä tilaajalle kuuluu? Aikataulut ja sen vaikutukset kustannuksiin ja projektin loppuhintaan. Nämä pitää kaikki tietää hyvin ja hallita ne. Hyvinkin toteutettu projekti on täysin pieleen mennyt projekti, jos se ei tuota yritykselle positiivista kassavirtaa. Projektit ovat yritykselle iso mahdollisuus mutta myös yhtä iso uhka. (pk-rh.fi)

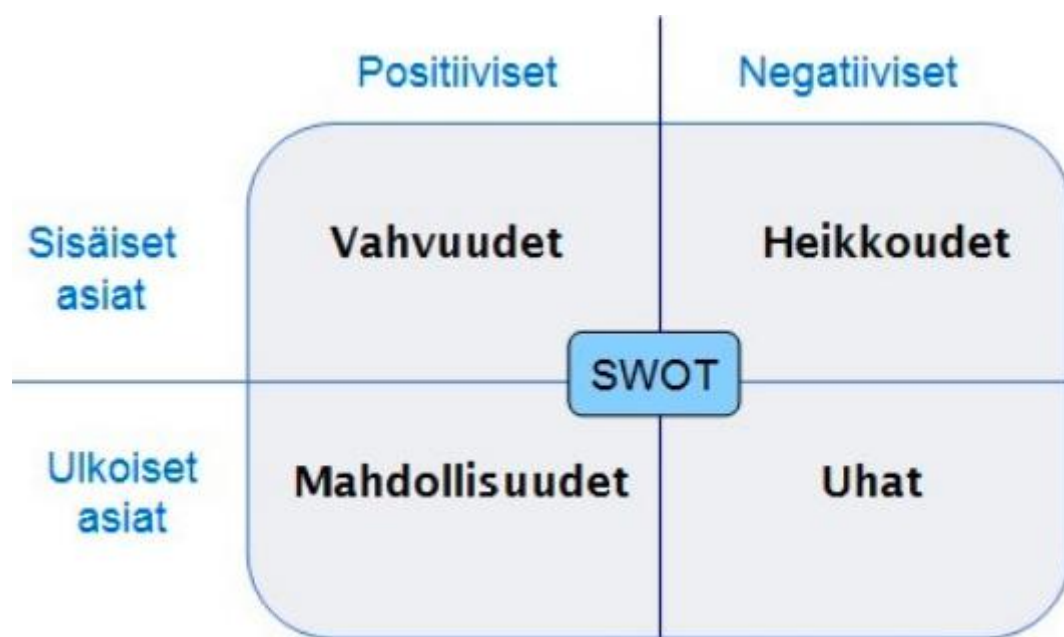
Merkittävä henkilö- kuolemantapaus tai vakava vammautuminen omaisuus- vahinko yli 100 000 € ympäristö- vakava päästö, pitkäaikaisia vaikutuksia	4	4	5	5
Kohtalainen henkilö- lievä vamma, alle 30 korvauspäivää omaisuus- vahinko 20-100 000 € ympäristö- merkittävä päästö, lyhytaikaisia vaikutuksia	2	3	4	5
Vähäinen henkilö- yksittäinen vahinko, alle 14 korvauspäivää omaisuus- vahinko 10 - 20 000 € ympäristö- vähäinen päästö, viranomaistutkinta	1	2	3	4
Merkityksetön henkilö- pieni vahinko, alle 3 korvauspäivää omaisuus- vahinko alle 10 000 € ympäristö- valitus yms. ei ulkopuolisia vaikutuksia	1	1	2	4
1. vähäinen riski – suositellaan seurantaa 2. mahdollinen riski – suositellaan seurantaa ja mahdollisia toimenpiteitä 3. kohtalainen riski – suositellaan toimenpiteitä ja seurantaa 4. vakava riski - edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa 5. erittäin vakava riski – edellyttää välittömiä toimenpiteitä ja seurantaa	Epätoden- Näköinen < 25 % Nykyisissä olosuhteissa	Mahdollinen 25-50 % Ont tapahtunut Joskus	Toden- näköinen 50-75 % Todennäköinen tapahtuma	Useasti toistuva 75 % Ont tapahtunut ja todennäköisesti tapahtuu uudelleen

TAULUKKO 1. Riskien suuruuden arviointitaulukko (Salonen 2013, 58)

3.9.2 Taloudelliset riskit

Taloudellisia riskejä yritys ottaa koko ajan toimintansa aikana. Nämä riskit ovat vain erilaisia. Taloudellisia riskejä minimoidaan ja samalla pyritään varmistamaan toiminta asiakkaaseen päin ja vastavuoroisesti alihankintaketjuihin, sopimalla niistä kirjallisesti. Kirjallinen sopimus on aina juridisesti pätevä, jos sen on allekirjoittanut allekirjoitusoikeuden omaava henkilö. Kirjalliset sopimukset ovat aina päteviä ja niitä on noudatettava (Yli-Ikkela 2013, 20). Näitä riskejä yrityksen on pakko ottaa menestyäkseen. Menestynyt yritys on hallinnut siihen kohdistuvat liikeriskit. Näitä riskejä ovat myös henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä riskejä. Nämä riskit sitten muuttuvat toimintaympäristön tai painopisteen muuttuessa. Nämä ovat riskejä, jotka kuuluvat yritystoimintaan. Hyvä esimerkki taloudellisesta riskistä on, kun asiakkaan maksukyky pettää. Eli toisin sanoen se ei pysty maksamaan sille suunnattua maksurasitetta. Siksi on tärkeää seurata määräajoin asiakkaiden maksukykyä ja, jos niissä tapahtuu muutoksia, reagoida siihen välittömästi. Tähän reagointiin on hyvä olla kahdenvälisessä kirjallisessa sopimuksessa pykälä. Tapahtuvan reagoinnin muutos voi olla esimerkiksi maksupolitiikan muutos etukäteismaksuksi tai jopa käteismaksuksi.

Jälkimmäistä voisin kuvitella käytettävän yleensä ääritilanteessa. Omasta toimintaympäristöstään ja omia vahvuuksia tai heikkouksia tarkastellessa on hyvä käyttää Albert Humphreyn kehittämää SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analyysi menetelmää (KUVA 3). Tämä menetelmä on suosittu siksi, koska se on äärimmäisen helppo ja yksikertainen. Ei tarvitse rakentaa erillisiä kalanruotokaavioita vaan miettiä yksikertaisesti mahdollisuuksia, uhkia, heikkouksia ja vahvuuksia. Kun nämä on saanut selvitettyä. Yksikertaisesti vahvistaa vahvuuksiaan ja pyrkii olemaan poissa heikkouksista. (pk-rh.fi)



KUVA 3. SWOT analyysi

3.9.3 Vahinkoriskit

Vahinkoriskit ovat oleellisesti huomioitavia riskejä riskienhallinnassa. Niiden sattuessa yrityksen kohdalle, voivat seuraukset olla pienille yritykselle katastrofaaliset. Hyvä esimerkki on, jos yrityksen raaka-ainearasto tuhoutuu tulipalossa. Vakuutus korvaa kylläkin itse varaston, mutta kuitenkin työntekijöiden palkat juoksevat, yritys voi menettää asiakkaan toimituksen viivästymisessä ja kulut karkaavat käsistä. Tämä voi johtaa pahimmillaan yrityksen pahaan velkakierteeseen ja mahdollisesti konkurssiin. Pienillä yrityksillä usein on pieni omavaraisuus tai jopa kädestä suuhun kassavirta. Se ei kestä

isompia tuotantokatkoksia. Nämä tekijät luokitellaan vahinkoriskeihin. Siksi on hyvä ennalta käydä näitä riskejä läpi ja varautua niihin, jotta pahimman sattuessa on mietitty varautuminen ja mahdolliset vahingot jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Joissakin yrityksissä yrityksen toiminnasta riippuen on myös toiminnan vaatima ympäristölupa (ely-keskus.fi). Luvan on antanut AVI ja sitä valvoo ELY keskus. Tätä ympäristölupaa on yrityksen noudatettava ja sitä seurataan ELY:n suorittamilla toiminnan tarkastuksilla. Usein lukee lehdistä, kuinka jokin yritys on rikkonut ympäristölupansa määräyksiä ja sitä ollaan käsittelemässä oikeusasteilla. Hyvä esimerkki tästä on edesmennyt Talvivaaran kaivos Kajaanista (www.yle.fi). Yritykseen voi myös kohdistua muunkin laista rikostoimintaa ja niihinkin on varauduttava. Rikollinen toiminta voi olla ulkoa päin kohdistunutta tai yrityksen sisältä tulevaa, kuten kaikki Suomalaiset Talvivaaran kaivoksen tapauksena tuntevat. (pk-rh.fi)

3.10 Markkinat, palvelu- ja tuotemyynti

Markkinointi on tapahtumaketju, jossa määritellään mitä asiakas tarvitsee sekä tiedotetaan asiakkaalle tämän tarpeita tyydyttävistä tuotteista ja toimitetaan ne hänelle saatavaa voittoa vastaan (Erme 1990, 21). Yritystoiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, toiveet ja ostotoiminta (Viitala & Jylhä 2010, 80). Markkinointi on näin ollen yrityksen toimintaan oleellisesti liittyvää toimintaa, jossa kuitenkin täytyy osata erottaa markkinointi ja myynti vaikkakin tässä on eroavaisuuksia. Ajatellaan, että markkinoinnin tehtävä on kasvattaa kysyntää ja taas myynnin tehtävä on myydä. Tavoitteena on asiakkaan ostotarve. Kuitenkin monilla ihmisillä on asennekuva valmiina myyntityötä tekevästä henkilöstä. usein ajatellaan niiden olevan puheliaita, painostavia, laskelmoivia ja salailevia. Myyntityö kuitenkin vaatii sosiaalisia taitoja ja niiden kautta vaikuttamista, mutta myyntityötä voidaan tehdä myös omana itsenä rehellisesti ja avoimin kortein. Antiikin kreikan filosofi Aristoteles määritteli myynnin tai suostuttelun sellaiseksi toiminnaksi, jonka tuloksena yksilö tekee jotain, mitä hän ei olisi tehnyt, ellet olisi pyytänyt, kehottanut tai muuten rohkaissut. (Pyykkö 2011, 257).

Perinteisenä markkinoinnin lähestymistapoina on käytetty AIDA- mallia. Tämä tarkoittaa asiakkaan huomion saamista (attention), kiinnostuksen herättämistä (interest), halun ja ostomoodin aikaansaaminen (desire) sekä vaikutus asiakkaan päätökseen ja toimintaan

(action). Kaupallistamisessa ei kuitenkaan ole yhtä suurta toimintatapaa mutta on olemassa vanha viisaus: Mitä konkreettisempi tuote, sitä abstraktimpi esitys ja myynti; mitä abstraktimpi palvelu, sitä konkreettisempi esitys- ja myyntitapa. Olemassa on usein kuitenkin muutamia päälinjoja markkinoinnissa. Esimerkiksi asiantuntija palveluita voidaan markkinoida kolmella eri tavalla: Yritysmaineella, tuote- ja palvelurakenteella tai yrityksen nimibrändi keihäänkärkenä. Useimmiten kuitenkin kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa on haasteellisia pienemmille yrityksille vaadittavien investointien vuoksi. Markkinoinnissa on siis tärkeitä osata valita oikeat asiakkaat. Tämä on kuitenkin se suuri haaste markkinoinnissa. Joskus voi olla hyvä supistaa markkinointia vain kohderyhmälle. Tällä tavalla on parempi mahdollisuus kohdentaa resursseja oikein ja kasvatettua myyntikatteita. (Pyykkö 2011, 260-263).

Aikaisempi teksti on tärkeitä uusille, vasta yrityksensä perustaneille yrittäjille. Usein uusi yrittäjä on jonkin alan ammattilainen ja hänellä on siihen liittyvää palveluosaamista tai tuoteosaamista. Yritys on perustettu tämän asian ympärille. Eli tuote ja palvelu on ensin ja sitten mietitään, että miten sitä voidaan markkinoida ja myydä. Tämän vuoksi markkinoiden tunteminen, niiden tarpeiden ymmärtäminen ja kilpailijoiden sekä heidän tuotteiden ja palveluiden tunteminen, ovat keskeisiä asioita uuden yrityksen ja uusien tuotteiden menestymiselle. Yrityksen toiminnan peruslähtökohtia ovat markkinat ja siellä olevat asiakkaat. Jotta yritys tuntee ja voi hyödyntää markkinat, hänellä pitää olla tietoa asiakkaistaan. Markkinointiajattelu perustuukin asiakassuuntautuneisuuteen ja tietoon markkinoiden kilpailutilanteesta ja monista muista vallitsevista olosuhteista. Nämä tiedot saadaan markkinatutkimuksien ja markkinaselvityksien avulla. On yleistä, että alkavien yritysten ja pienyritysten puutteellisimpia osa-alueita ovat markkinatuntemus ja markkinaosaaminen. (Holopainen & Levonen 2003, 68-69).

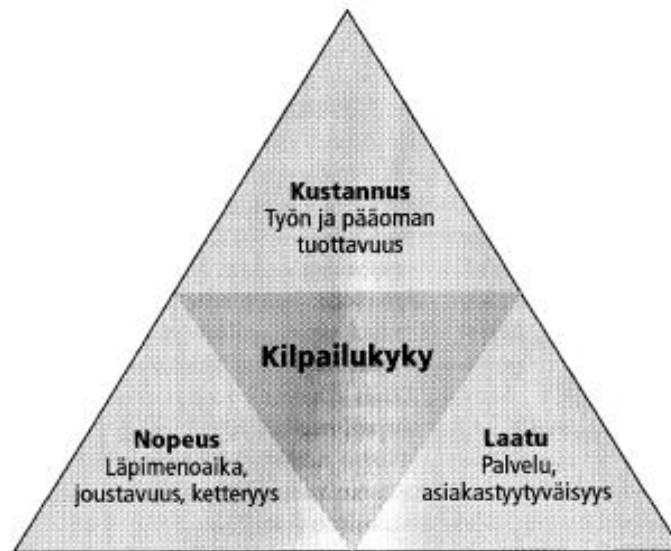
Yrittäjä voi yksinkertaisimmillaan selvittää markkinatilannetta havainnoimalla toimintaympäristöään. Uudella yrittäjällä usein on kokemuksensa kautta tietoa paikallisista markkinoista ja toimialasta, mihin hän aikoo. Tietoa voidaan lisätä haastattelemalla mahdollisia asiakkaita ja muita yhteistyökumppaneita sekä alalla toimivia henkilöitä. Jos kyseessä on laajemmille markkinoille siirtymisestä, tarvitsee yrittäjä siihen apua olemassa olevista ja tehdyistä tutkimuksista markkina-alueeseen. Näitä sanotaan kirjoituspöytä tutkimuksiksi ja nämä ovat erilaisia tilastoja esimerkiksi tulo- ja varallisuustilastoja, teollisuuden ja kaupan sekä keskusjärjestöjen tilastoja. Jos kuitenkin

ei tietoa ole saatavilla, täytyy se hankkia erilaisilla markkinaselvityksillä tai markkinatutkimuksilla. Näissä kuitenkin on tärkeätä muistaa, että tutkimustieto ei välttämättä korvaa olemassa olevaa kokemusta, mikä yrittäjällä ennestään on tai yritykseen on kertynyt. Parhaimmillaan tutkittu tieto lisää yrittäjän ja yrityksen olemassa olevaa tietoa ja käsityksiä sekä antaa näkemyksiä ongelmatilanteiden ratkaisuihin. (Holopainen & Levonen 2003, 70).

Kilpailussa perusyksikkönä on tuote tai palvelu. Tätä kuvataan myös englanninkielisellä termillä "offering" eli vaikute. Tämä ohjaa siihen tekevätkö asiakkaat ostopäätöksen vai eivät. Offering rakentuu kahdesta kokonaisuudesta. Ulkoisista ja sisäisistä ominaisuuksista. Ulkoiset ominaisuudet ovat hyötyjä tai haittoja, jotka vaikuttavat asiakkaaseen tietoisesti tai alitajuisesti. Sisäiset ominaisuudet ovat kaikki muut ominaisuudet, voimavarat ja ponnistelut, jotka eivät suoranaisesti vaikuta asiakkaaseen tai ovat hänelle jopa yhdentekeviä. Tätä kuvaa hyvin esimerkiksi auton hankkiminen. Asiakasta kiinnostavat auton suorituskyky ja ominaisuudet, jotka ovat sen ulkoisia ominaisuuksia, eikä se, että kuinka paljon vaivaa on auton valmistaja nähnyt näiden saavuttamiseksi, jotka taas ovat auton sisäisiä ominaisuuksia. Kuitenkin sisäiset ominaisuudet mahdollistavat ulkoisten ominaisuuksien olemassaolon. Ratkaiseva on se, miten asiakas näkee ja kokee kyseisen vaikutteen suhteessa kilpaileviin vaikutteisiin.

Kilpailukeinot voidaan kuvata tiivistetyssä kolmiossa (KUVA 4) kolmeen eri päätekijään. Toiminnan tehokkuus vaikuttaa kustannuksiin ja sitä kautta myyntihintaan. Nopeus, joustavuus, tuotteen ja toiminnan laatu ovat muita asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Näiden kolmen tekijän pohjalta asiakas tekee arvion tuotteen hinta-laatusuhteesta. (Sakki 2001, 16-17)

Liiketoimintaa on tärkeätä kyetä kehittämään tulevaisuuden näkökulmista muuttuvassa ja kilpailutetussa markkinatilanteessa. Liiketoiminnan kehittäminen on osa yrityksen jatkuvaa toimintaa. Kannattavan liiketoiminnan tarkoituksena on saavuttaa sellainen markkina-asema, että toiminta on kannattavaa. (Hynynen 2014).



KUVA 4. Yhteenveto yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä (Sakki 2001, 17)

Onnistunut myyminen edellyttää, että uskot lujasti kahteen asiaan: että edustamasi tuote on hinnaltaan suhteessa hyviin puoliinsa, ja ettei ole olemassa mitään syytä miksi asiakas ei voisi tehdä tilausta heti paikalla. (Lund 1974).

Itse myyminen on kommunikoinnin taidetta vaikutuksen aikaansaamiseksi. Jokainen tekee myymistä omassa elämäntilanteestaan riippumatta. On se sitten viikonloppuvierailun peruuntuminen ystävien luona tai esimerkiksi omalla työpaikalla oman esimiehen vakuuttaminen tehdyn budjetin hyvydestä. Kaikissa tilanteissa vaikuttamisen säännöt ovat samat. Vaikuttaminen on looginen kehikko selvästi määritettyjä toisiinsa liittyviä vaiheita. Vaiheiden tarkoituksena on varmistaa, että jokainen tilanteen kannalta oleellinen asiakas on huomioonotettu. Lisäksi niiden dynamiikka ohjaa mahdollista asiakasta päätöstä kohti. Tämän perusmallin ymmärtäminen antaa suuremmat mahdollisuudet onnistua myymisessä, koska silloin tietää kokoajan myyntitapahtuman kuluessa, että missä kohtaa myynnissä on menossa ja mitä seuraavaksi on tehtävä (Lund 1974, 13).

Myyntitapahtuma ei saisi olla onneen ja sormituntumaan perustuvaa myyntiä, vaan se pitäisi olla loogiseen ketjuun sidottu toiminta. Aivan ilmeistä on, että neuvoteltu kauppa saattaa karata käsistä esittelyssä olevan aukon vuoksi ja seurauksena on epäonnistuminen. Myyjän täytyy jo ennen neuvottelujen aloittamista tietää tarkasti mitä haluaa saavuttaa, hänen täytyy ymmärtää mitä tavoitteen saavuttamiseksi on tehtävä, edettävä askel

askeleelta ja lopulta saatava päätös siltä asiakkaalta, johon hän yrittää vaikuttaa. (Lund 1974, 14).

4. ESIMIESTYÖSKENTELY

Yrittäjäksi ruvennut henkilö joutuu esimiesrooliin viimeistään siinä vaiheessa, kun yritys rupeaa laajenemaan ja henkilöstöä joudutaan palkkaamaan lisää, tai muulla tavalla rekrytoimaan. Siksi on erityisen tärkeää yrittäjän ymmärtää esimiehen rooli yrityksessä. Esimiehen onnistumisen lähtökohtana on johtajan ymmärtäminen oman tehtävänsä merkityksessä ja osata käyttää valtaansa työyhteisön parhaaksi. Muussa tapauksessa työyhteisö voi olla kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva. Esimiehen tarvitsee tehdä tarvittaessa selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2001, 13).

Työkaluja esimiehellä on esimerkiksi toiminnan suunnan määrittely, henkilöstön sitouttaminen, motivointi ja ohjaaminen. Usein teoreettisella tasolla johtajayksilö nähdään ilmiönä tai roolina, jonka taakse on helppo piiloutua niissäkin tilanteissa, joissa ei siihen antaisi aihetta. Johtajayksilöä tarkastelevan teorian mukaan johtajaa tarkastellaan hänen kyvykkyyttään toimia tehtävässään persoonallisten tekijöiden mukaan. Johtajaa arvioidaan hänen kykyjensä, luonteenpiirteensä ja ratkaisumallien perusteella. Alaiset tekevät johtajastaan aistihavaintoja jonka pohjalta heille rakentuu kuva esimiehestään. (Ahmas 2014, 28-30)

Koska esimiestyöskentely tarkoittaa ihmisten johtamista, on vuorovaikutus sen oleellinen tekijä. Esimerkiksi aloittelijoita on hyvä johtaa tehtäväkeskeisesti, ja josta sitten vähitellen huomiota kiinnitetään motivointiin ja lopulta johtaja voi panostaa myönteisen työilmapiirin rakentamiseen. Vuorovaikutus tarkoittaa huomion kiinnittämistä johtajan henkilön ohella alaisiin, jolloin johtajuus näyttää rakentuvan alaisten silmissä, eli johtajaksi hyväksytään se, jonka alaiset tunnistavat johtajaksi. (Ahmas 2014, 31)

Johtaja nähdään joko tehtävä- tai ihmissuhdeorientoituneena ja johtamistilanteita arvioidaan johtajan ja alaisten keskinäisten suhteiden, työtehtävien rakenteen sekä johtajan asemaan perustuvan vallan kautta. Keskinäisiä suhteita määrittävät ryhmän ilmapiiri, luottamuksen määrä, lojaalius sekä johtajan vetovoima alaisten silmissä. (Ahmas 2014, 31)

5. YRITYSMUOTO

Yritysmuotoja on useita. Yritystoimintaa voidaan harjoittaa useissa eri juridisissa muodoissa. On hyvä miettiä tarkasti, että mikä yritysmuoto passaa parhaiten omaan tarkoitukseen. Yritysmuodon valintaan vaikuttaa monet eri tekijät kuten päätöksenteko, vastuu ja verotukseen liittyvät kysymykset. Oman yritysmuodon valintaan onkin hyvä kysyä usein alan asiantuntijoilta neuvoa (T&E 2009, 20). Suomessa on useita yhtiömuotoja (TAULUKKO 2), kuten esimerkiksi asunto-osakeyhtiöt, erilaiset yhdistykset ja säätiöt, vakuutusyhtiöt jne. Taulukon lukuihin sisältyvät myös kaupparekisteriin merkityt säätiöt ja aattelliset yhdistykset, joilla on elinkeinotoiminnan harjoittamista varten pysyvä toimipaikka tai palveluksessa vähintään yksi työntekijä. Nämä yritykset on eroteltu taulukossa x= kirjaimella. (PRH 2019). Valitulla yritysmuodolla on eniten merkitystä itse yrittäjälle. Yritysmuotojen väliset erot ovat lähinnä verotuksellisia ja vastuullisia. Valittu yritysmuoto määrittää, kuinka yrittäjä voi ottaa yrityksestään rahaa itselleen ja miten näiden rahansiirtojen verotus ja sosiaalikulut määräytyvät ja kuka niistä vastaa. Samoin myös taloudellisen vastuun jakautumisessa on eroja eri yritysmuotojen välillä. Myös paperityön määrä saattaa olla toisessa yritysmuodossa suurempaa kuin toisessa. (Vihanta 2017, 9). Tähän työhön olen valinnut seuraavia yleisiä käytössä olevia yhtiömuotoja, jotka ovat:

- Toiminimi
- Avoin yhtiö
- Kommandiittiyhtiö
- Osakeyhtiö
- Osuuskunta

Yritysmuoto	2.7.2019	2.1.2019	2.1.2018
Osakeyhtiö	269 416	272 084	270 553
Yksityinen elinkeinonharjoittaja	214 336	208 599	204 031
Asunto-osakeyhtiö	88 517	88 014	89 134
Kommandiittiyhtiö	26 503	26 820	28 279
Avoin yhtiö	9 371	9 537	10 054
Osuuskunta	4 096	4 276	4 229
Sivuliike	1 224	1 212	1 184
Aatteellinen yhdistys (*)	499	484	442
Julkinen osakeyhtiö	262	260	248
Osuuspankki	178	181	192
Säätiö (*)	44	43	41
Keskinäinen vakuutusyhtiö	32	32	33
Säästöpankki	17	19	19
Asumisoikeusyhdistys	17	17	17
Vakuutusosakeyhtiö	15	16	16
Vakuutusyhdistys	7	7	7
Valtion liikelaitos	3	3	3
Eurooppayhtiö	1	1	1
Eurooppalainen taloudellinen etuyhtymä	1	1	1
Eurooppalaisen taloudellisen etuyhtymän sivuliike	1	1	1
Hypoteekkiyhdistys	1	1	1
Yhteensä	614 541	611 608	608 486

TAULUKKO 2. Yritysten lukumäärä kaupparekisterissä (PRH 2019)

Euroopan yhteisön komissio on määritellyt pienten ja keskisuurten yritysten raja-arvot 1.1.2005 alkaen seuraavasti: (Viitala & Jylhä 2010, 13).

- Alle 10 työntekijän yritykset ovat mikroyrityksiä
 - Liikevaihto 2 milj. euroa tai taseen loppusumma 2 milj. euroa (Mikroyrityksen liikevaihtoa tai taseen loppusummaa ei ollut virallisesti luokiteltu ennen 1.1.2005)
- Alle 50 työntekijän yritykset ovat pienyrityksiä.
 - Liikevaihto 10 milj. euroa (7 milj. euroa ennen vuotta 2005) tai taseen loppusumma 10 milj. euroa (ennen 7 milj. euroa)

- PK -yritys. Alle 250 työntekijän yritykset ovat keskisuuria.
-Liikevaihto 50 milj. euroa (ennen 40 milj. euroa) tai taseen loppusumma 43 milj. euroa (ennen 27 milj. euroa)
- Vähintään 250 henkilöä työllistävät yritykset ovat suuryrityksiä

5.1 Toiminimi

Toiminimellä, eli yksityisenä elinkeinon harjoittajana voi olla kuka vain henkilö, joka asuu Euroopan talousalueella (ETA-alue). Ne, jotka eivät asu ETA-alueella, tarvitsevat patentti- ja rekisterihallitukselta luvan. Toiminimi on yksinkertainen yrittämisen muoto, koska ainoa toimielin on yrittäjä itse. Siksi toiminimiyhtiö sopii yrittäjälle, jonka toiminta on hyvin pienimuotoista. Perustamiseen ei ole määritelty pääoman minimimäärää eikä laissa ole tilintarkastukseen liittyviä määräyksiä. Yrittäjä itse edustaa yritystään, jolloin hän voi valtuuttaa esimerkiksi valtakirjalla toisen henkilön yrityksen prokuristiksi (T&E 2009, 22). Prokura edustaa yhtiötä ja se tarkoittaa, että Prokura voidaan antaa nimetylle henkilölle niin, että hänellä on oikeus edustaa yritystä yksin. Prokura on henkilökohtainen, eikä prokuristi voi siirtää sitä toiselle henkilölle. "Prokura voidaan antaa myös usealle henkilölle siten, että he voivat edustaa yritystä vain yhdessä, esimerkiksi: Prokuristit edustavat yritystä kaksi yhdessä" (PRH, 2019). Toiminimiyhtiön nimessä käytetään usein Tmi. lyhennettä. Tunnus nimen yhteydessä ei kuitenkaan ole pakollinen.

5.2 Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä tulee olla yhtiömiehiä eli perustajia vähintään kaksi, joilla on oikeus hoitaa yhtiön asioita itsenäisesti. Näistä täytyy vähintään yhden henkilön asua Euroopan talousalueella (ETA-alue). Jos näin ei ole, tarvitaan patentti- ja rekisterihallitukselta lupa kaikille ETA-alueen ulkopuolisille yhtiömiehille. Jokainen vastaa yhtiön nimissä tehdyistä sitoumuksista yhteisvastuullisesti. Jos yhtiössä vähenee yhtiömiesten lukumäärä yhteen henkilöön syystä tai toisesta ja vuoden kuluessa se ei nouse tästä vähintään kahteen

yhtiömieheen, yhtiö katsotaan purkautuneeksi. (T&E 2009, 23). Avoimen yhtiön tunnistaa usein nimen perässä käytettävästä Ay lopusta.

Avoim yhtiö on yhtiömuoto mitä kannattaa harkita äärimmäisen tarkkaan, koska yhtiömiesten on luotettava toisiinsa täysin, ellei heidän nimenkirjoitusoikeuttaan ole jollakin tavoin rajoitettu, (Suomen Yrittäjät 2019).

Avoimessa yhtiössä voi olla sovitusti toimitusjohtaja, hallitus ja yhtiömiesten kokous. Kuitenkaan avoimessa yhtiössä ei ole pakollisia toimielimiä. Avoimessa yhtiössä ei tarvita rahapanosta yrityksen perustamisessa. Työpanos on riittävä. Avoin yhtiö ei vaadi tilintarkastajia, jos sitä yhtiömiehet, hallitus, toimitusjohtaja tai lainsäädäntö edellytää. Jos seuraavista kolmesta edellytyksestä on täytynyt enintään yksi kohta päättyneellä, että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella voidaan tilintarkastaja siis jättää valitsematta tilintarkastuslain mukaan: (T&E 2009, 23)

1. taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
2. liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
3. palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Oikeus yhtiön edustamiseen ja sen toiminimen kirjoittamiseen on jokaisella yhtiömiehellä, ellei sitä ole rajattu tai muutettu sopimuksella. Prokuran voi yhtiössä antaa toiselle henkilölle kaikki yhtiömiehet yhdessä. Prokuran voi vuorostaan perua jokainen yhtiömies, jolla on yksin tai yhdessä toisen yhtiömiehen kanssa oikeus hoitaa yhtiötä. Prokuristi on mahdollista merkitä kaupparekisteriin. (T&E 2009, 25)

5.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö on yhtiömuoto, jossa täytyy olla kaksi tai useampia henkilöitä ja joista yhden täytyy olla vastuunalainen yhtiömies ja vähintään yhden äänetön yhtiömies. Näistä vastuunalaisista henkilöistä vähintään yhden täytyy asua ETA-alueella. Muussa tapauksessa täytyy hakea patentti- ja rekisterihallitukselta lupa kaikille vastuunalaisille yhtiömiehille. Kommandiittiyhtiössä äänettömiltä yhtiömiehiltä ei edellytetä vakinaista asuin- tai kotipaikkaa ETA-alueella. (T&E 2009, 25)

Kommandiittiyhtiö sopii yrittäjälle, jolla toiminta on edelleen oman työpanoksen varassa, mutta yrittäjä haluaisi yhtiön toimintaan mukaan sijoittajia. Kommandiittiyhtiön toiminta on lähellä avoimen yhtiön (Ay) toimintaa.

Kommandiittiyhtiö on kevyempi hallinnoida kuin osakeyhtiö ja se on myös helpompi perustaa. Kommandiittiyhtiössä pitää olla ainakin kaksi yhtiömiestä, joista vastuunalaisella yhtiömiehellä sijoitukseksi riittää oma työpanos ja äänettömältä yhtiömiehellä rahallinen panostus. Yrityksen ollessa pienekkö ja toinen yhtiömiestä on esimerkiksi perheenjäsen, voi kommandiittiyhtiö olla se oikea yhtiömuoto. Muussa tapauksessa kannattaa kommandiittiyhtiön perustamista miettiä huolellisesti, koska yhtiömiesten on luotettava toisiinsa täysin, ellei heidän nimenkirjoitusoikeuttaan ole jollakin tavoin rajoitettu. Kannattaa miettiä, ottaako yhtiöön useamman kuin yhden vastuunalaisen yhtiömiehen. Vastuunalainen yhtiömiestä vastaa koko omaisuudellaan yhtiön veloista ja äänetön yhtiömiestä vain sillä panoksella, minkä on yhtiöön sijoittanut. Kommandiittiyhtiöistä käytetään lyhennettä Ky. (Suomen Yrittäjät 2019).

Kommandiittiyhtiössä ei ole pakollisia toimielimiä. Mutta jos niitä on, täytyy yhtiön toimitusjohtaja olla ilmoitettu kaupparekisteriin. Muita toimielimiä ei ilmoiteta kaupparekisteriin. Kommandiittiyhtiöissäkään ei tarvitse valita tilintarkastajia, jos sitä yhtiömiehet, hallitus, toimitusjohtaja tai lainsäädäntö edellytää. Jos seuraavista kolmesta edellytyksestä on täytynyt enintään yksi kohta päättyneellä, että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella voidaan tilintarkastaja siis jättää valitsematta tilintarkastuslain mukaan: (T&E 2009, 26).

1. taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
2. liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
3. palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Kommandiittiyhtiössä jokaisella vastuunalaisella yhtiömiehellä on oikeus edustaa yhtiötä. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole edustus-oikeutta yhtiöön ilman eri valtuutusta.

5.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön voi perustaa kuka vain myös ETA-alueen ulkopuolinen henkilö. Osakeyhtiö on tarkoitettu osakkeenomistajille. Osakeyhtiö on yhtiömuoto missä hallitus on pakollinen toimielin. Hallituksessa varsinaisia jäseniä täytyy olla yhdestä viiteen. Yhtiöjärjestyksessä tästä voidaan kuitenkin toisin määrätä. Hallitus valitsee itselleen puheenjohtajan, jos hallituksessa on useampia henkilöitä. Puheenjohtaja voidaan jättää valitsematta, jos hallitusta valittaessa tästä on toisin päätetty tai yhtiöjärjestyksessä asiasta erikseen määrätään. Osakeyhtiön hallituksen valitsee yhtiökokous. Yhtiöjärjestyksessä tästä voidaan määrätä, että tehtävä kuuluu hallintoneuvokselle. Hallituksen kohdalla vaaditaan vähintään yhdeltä hallituksen jäseneltä ja varajäseneltä vakinainen asuinpaikka Euroopan talousalueelta. Patentti- ja rekisterihallituksella on mahdollisuus myöntää poikkeus tässä tapauksessa tietyin edellytyksin. Hallituksen jäsenet ja varajäsenet on ilmoitettava kaupparekisteriin.

Yhtiöjärjestyksessä on mahdollista määrätä osakeyhtiölle hallintoneuvosto. Hallintoneuvoston, jossa täytyy olla vähintään kolme henkilöä, tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa. Hallintoneuvoksen jäsenenä ei voi olla toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen. Hallintoneuvostossa on puheenjohtaja, jonka hallintoneuvosto on valinnut, ellei yhtiöjärjestyksessä ole tästä toisin määritelty tai hallintoneuvostoa valittaessa ole asiasta niin päätetty. Hallintoneuvoston jäsenistä ja varajäsenistä on oltava vähintään yhdellä vakinainen asuinpaikka ETA-alueella. Patentti- ja rekisterihallituksella on tässäkin tapauksessa mahdollisuus toisin luvata tietyin edellytyksin. Kaupparekisteriin on ilmoitettava hallintoneuvoston jäsenet ja varajäsenet. (T&E 2009, 29).

Toimitusjohtaja on osakeyhtiöön mahdollista valita hallituksen toimesta. Toimitusjohtajalta ja hänen ollessa estynyt, hänen sijaiselta, vaaditaan asuinpaikka ETA-alueella. Patentti- ja rekisterihallitus voi poiketa tästä ja antaa luvan ETA-alueen ulkopuoliselle asumiselle tietyin edellytyksin. Toimitusjohtaja ja hänen sijainen täytyy ilmoittaa kaupparekisteriin.

Osakeyhtiössä osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. Päätökset tehdään yhtiökokouksessa äänestämällä, ellei tästä ole osakeyhtiölaissa tai

yhtiöjärjestyksessä erikseen määrätty. Yhtiökokouksessa käsitellään sille kuuluvista asioista. Yhtiökokous voi päättää esimerkiksi asioista, jotka kuuluvat toimitusjohtajan ja hallituksen yleistoimivaltaan. Siitä on kuitenkin yhtiöjärjestyksessä pitänyt erikseen määrätä. Osakkeenomistajat voivat myös yhtiökokousta pitämättä yksimielisesti päättää yhtiökokoukselle kuuluvista asioista. Tällainen päätös täytyy olla myös erikseen kirjattu ja allekirjoitettu vähintään kahden henkilön toimesta, jos osakkeenomistajia on enemmän kuin yksi henkilö.

Osakeyhtiön perustamisen pääoma on yksityisellä puolella vähintään 2 500€ ja julkisessa osakeyhtiössä vähintään 80 000€. Osakeyhtiössä ei tarvitse valita tilintarkastajia, jos laki tai yhtiöjärjestys eivät sitä edellytä. Tässäkin tapauksessa on lainalaisuus, että mikäli osakeyhtiön yhtiöjärjestys sen sallii on tilintarkastuslain mukaan tilintarkastaja mahdollista jättää valitsematta. Tämä edellyttää, että seuraavista kolmesta edellytyksestä on täyttynyt enintään yksi kohta päättyneellä, että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella, voidaan tilintarkastaja siis jättää valitsematta tilintarkastuslain mukaan: (T&E 2009, 26).

1. taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
2. liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
3. palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Osakeyhtiössä toimitusjohtaja voi edustaa yhtiötä yhtiön juoksevaan hallintoon kuuluvassa asiassa hänelle annettujen ohjeiden puitteissa. Toimitusjohtaja vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukaista. Toimitusjohtaja saa ruveta epätavallisiin ja laajakantoisiin toimiin, jos hänellä on niihin hallituksen valtuutus tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiölle olennaista haittaa, yhtiön koko ja toiminnan laajuus huomioiden.

Hallituksen tehtävä osakeyhtiössä on edustaa osakeyhtiötä. Hallitukselle kuuluu huolehtia yhtiön hallinnosta. Hallituksen vastuisiin kuuluu siitä yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta. Muita edustajia osakeyhtiössä voi olla henkilöt, joille hallitus antaa edustusluvan. Hallitus voi myös peruuttaa antamansa oikeuden yhtiön edustamiseen. Kaupparekisteriin on hyvä merkitä vain sellainen rajoitus edustusoikeuteen, jossa kahdella henkilöllä tai useammalla yhdessä on vain oikeus osakeyhtiön edustukseen. Osakeyhtiössä Prokuran voi antaa vain hallitus. Prokuristi voidaan merkitä kaupparekisteriin. (T&E 2009, 32)

5.5 Osuuskunta

Osuuskunnan perustajia täytyy olla vähintään kolme ja joiden täytyy tulla osuuskunnan jäseniksi. Osuuskunnan hallitus koostuu yhdestä seitsemään henkilöstä, ellei sitä ole erikseen säännöissä määrätty. Yksi varajäsen tarvitaan, jos hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä. Vähintään yhden hallituksen jäsenen, varsinaisen jäsenen tai varajäsenen on asuttava ETA-alueella, ellei patentti- ja rekisterihallitus ole toisin myöntänyt lupaa. Jos hallituksessa on enemmän kuin yksi jäsen, täytyy hallituksessa olla puheenjohtaja. Osuuskuntakokous pääsääntöisesti valitsee hallituksen. Osuuskuntakokous koostuu osuuskunnan jäsenistä. Osuuskunnan säännöissä voidaan myös määrätä osuuskunnalle hallintoneuvosto, jossa on vähintään kolme jäsentä. Myös hallintoneuvoston jäsenistä, varajäsenistä tai varsinaisista jäsenistä täytyy olla vakinainen asuinpaikka ETA-alueella. Osuuskuntakokous valitsee hallintoneuvoston. Hallintoneuvostossa ei saa olla osuuskunnan toimitusjohtaja tai hallituksen jäseniä. (T&E 2009, 33)

Osuuskunnassa jäsenten päättämisvaltaa kaikissa asioissa käyttää osuuskuntakokous. Osuuskunnassa voidaan myös toimia ilman osuuskuntakokousta, jos siitä on säännöissä määriteltä. Tällöin jäsenten päätösvaltaa käyttää jäsenten valitsema edustajisto, joka valitaan aina suhteellista vaalitapaa noudattaen. (T&E 2009, 34)

"Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin." (Finlex 2013/421, 5§)

"Kaikilla jäsenillä on osuuskunnassa yhtäläiset oikeudet, jollei tässä laissa säädetä tai säännöissä määrätä toisin. Kaikki osuudet ja osakkeet tuottavat osuuskunnassa yhtäläiset oikeudet, jollei tässä laissa säädetä tai säännöissä määrätä toisin. Osuuskunnan kokous, edustajisto, hallitus, toimitusjohtaja taikka hallintoneuvosto ei saa tehdä päätöstä tai ryhtyä muuhun toimenpiteeseen, joka on omiaan tuottamaan jäsenelle tai muulle epäoikeutettua etua osuuskunnan taikka toisen jäsenen tai osuuden tai osakkeen omistajan kustannuksella." (Finlex 2013/421, 7§)

Osuuskunnassa ei tarvitse valita tilintarkastajia, jos laki tai osuuskunnan säännöt eivät sitä edellytä. Tässäkin tapauksessa on lainalaisuus, että mikäli osuuskunta sen sallii on tilintarkastuslain mukaan tilintarkastaja mahdollista jättää valitsematta. Tämä edellyttää, että seuraavista kolmesta edellytyksestä on täytynyt enintään yksi kohta päättyneellä, että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella, voidaan tilintarkastaja siis jättää valitsematta tilintarkastuslain mukaan: (T&E 2009, 26).

1. taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa;
2. liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa; tai
3. palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

6. VALTIOVARAINMINISTERIÖN TIEDOTE 2019

Suomen hallituksen päämääränä on suomalaisten ja suomen valtion hyvinvoinnin lisääminen. Tämä tarkoittaa kestävästä talouskasvusta ja hyvää työllisyyttä sekä julkista taloutta. Keskeisiä tavoitteita tulevalle hallituskaudelle talouspolitiikassa ovat:

(Valtiovarainministeriö 2019, 5)

- työllisyysaste 75 prosenttia
- työntekijöitä 60 000 henkilöä lisää vuoden 2023 loppuun mennessä
- julkinen talous on tasapainossa vuonna 2023 normaalin kansainvälisen talouden tilanteessa
- eriarvoisuuden väheneminen ja tuloerojen pieneneminen
- hiilineutraali Suomi vuoteen 2035 mennessä.

Väestön ikääntyminen tulee kasvattamaan julkisia menoja vuosittain. Osaltaan tästä johtuvista syistä julkisen talouden tasapainottaminen on vaikeaa. Kasvava eläkeläisten määrä on lisännyt eläkemenoja ja pienentänyt työeläkelaitosten ylijäämää jo usean vuoden ajan. Tämä johtaa myös osaltaan siihen, että työikäinen väestö vähenee ja se heikentää talouskasvua ja aiheuttaa osaltaan haasteita julkisten palveluiden rahoittamiselle. Siksi valtiovarainministeriö arvioi, että ilman työllisyyttä kohentavilla toimilla on työllisyysaste jäämässä noin 73% vuonna 2023. (Valtiovarainministeriö 2019, 6)

Työllisyysasteen nostamiseksi vaaditaan kysyntää sekä työvoiman tarjontaa lisääviä rakenteellisia uudistuksia. Työttömien määrän väheneminen on hidastunut, vaikka työpaikkoja on nyt enemmän tarjolla kuin ennen finanssikriisiä. Tästä johtuen toimia tarvitaan myös työmarkkinoiden kohtaamisien parantamiseksi. Yrityksille tulisi olla tarjolla riittävästi osaavaa työvoimaa, jotta kasvu ei hidastuisi ja johtaisi tästä johtuvaan kustannuskierteeseen. (Valtiovarainministeriö 2019, 6)

Hyvä taloussuhdanne, mikä viime vuosina on nähty Suomen taloudessa, on parantanut julkista taloutta. Alijäämä rupeaa kasvamaan vuonna 2019 ja tämän kehityksen arvioidaan jatkuvan lähivuodet. Talouden arvioidaan kasvavan suurin piirtein potentiaalista vauhtiaan. Tästäkin huolimatta tulojen kasvu ei ole riittävä vaan menot ylittävät tulot. Tämä johtuu

menojen ja tulojen rakenteellisesta epätasapainosta julkisessa taloudessa.

(Valtiovarainministeriö 2019, 11)

Julkisen talouden rakenteelliset ongelmat on osaltaan peittyneet suotuisan suhdannetilanteen alle. Väestön ikääntyminen on jo kasvattanut eläkemenoja ja se tulee kasvattamaan myös tulevaisuudessa terveydenhoito- ja hoivamenoista johtuvia kustannuksia. Julkisen talouden kestävyysvajetta ei ole vielä ratkaistu.

(Valtiovarainministeriö 2019, 11)

Työllisyyden saaminen tavoitteiden mukaiseen nousuun (KUVA 5) on tulopohjaa vahvistava keskeisin yksittäinen elementti hallitusohjelmassa. Työllisyysaste on asetettu 75 prosenttiin ja tämän on arvioitu saavutettavan normaalin talouskehityksen oloissa. Tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii tukevien toimien lisäämistä työn tarjontaan ja kysyntään. Tämä vaatii työmarkkinoiden kohtaamisen - ongelman lieventämistä esimerkiksi työttömyysturvaa uudistamalla ja aktiivisen työvoimapolitiikan toimenpiteitä lisäämällä sekä edistämällä paikallista sopimista. (Valtiovarainministeriö 2019, 78)

Julkinen talous heikkenee

- Julkinen talous on velkaantunut koko noususuhdanteen ajan.
- Julkisen talouden alijäämä kasvaa lähivuosina.
 - Talouskasvu vaimenee.
 - Hallitusohjelman toimeenpano ja väestön ikääntyminen kasvattavat julkisia menoja.
- Julkisen talouden tasapainottaminen edellyttää työllisyyttä, tuottavuutta ja julkista taloutta kohentavia toimia.

KUVA 5. Valtiovarainministeriö 2019.

7. TUTKIMUKSEN KULKU

Jo vuosien ajan on ollut tiedossa ongelma nykyisten yrittäjäsukupolvien ikääntymisistä. Yrittäjien ikärakenne merkitsee, että kymmeniätuhansia työpaikkoja ja paljon osaamista tulee muutamien vuosien kuluessa katoamaan, jos sukupolvien- tai omistajavaihdoksien edessä oleville yrityksille ei löydy jatkajia (Viitala & Jylhä 2010, 13).

Kaikkein haavoittuvaisimpana yhtiömuotona voidaan pitää toiminimeä. Hankala tilanne syntyy toiminimiyhtiössä esimerkiksi silloin, kun yrittäjä omistaja kuolee eikä yrityksen jatkuvuutta ole keritty valmistelevaan esimerkiksi sukupolvenvaihdoksella.

Henkilöyhtiössä tilanne on erilainen, koska yhtiömiesten osuudet ovat yleensä luovutettavissa. Tämä tietysti edellyttää, että asiasta on sovittu yhtiösopimuksessa tai muiden yhtiömiesten suostumuksella. Osakeyhtiössä ei osakkaiden vaihtuminen vaikuta sellaisenaan yrityksen olemassaoloon. Osuuskunnassa jäsenyys on avoin ja jäsenten määrä voi vaihdella. (T&E 2009, 21)

Yrityksen toiminnan aikana syntyy tärkeitä asiakas sidoksia ja verkostoja, joiden säilyminen omistajanvaihdoksessa on tärkeitä (Korpela 2008, 14). Yrityksestä luopuminen on henkinen haaste yrittäjälle elämäntyöstään luopuessa (Korpela 2008, 13). Sopivan jatkajan löytäminen sukupolven- tai omistajanvaihdoksessa ovat kriittisiä kohtia, koska silloin ratkeaa myös se, löytyykö yrityksen sisältä mahdollisuutta sukupolven vaihdokseen vai pitääkö jatkaja etsiä yrityksen ulkopuolelta (Korpela 2008, 12).

Osakekaupassa myydään yrityksen osakkeet omaisuuksineen ja velkoineen. Ostaja ottaa vastuun tulevaisuudesta ja jossain määrin myös yrityksen menneisyydestä.

Liiketoimintakaupassa ostetaan yleensä käyttö- ja vaihto-omaisuus, jotka sisältävät koneet, laitteet ja varastot. (Korpela 2008, 9).

8. TUTKIMUSONGELMA

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada tietoa paikallisalueen yrittäjien yrittämiseen ryhtymisestä. Mikä on saanut ryhtymään yrittäjäksi? Kuinka paljon yrityksissä on tehty sukupolven vaihdoksia? kuinka moni yritys on ostanut valmiin yritystoiminnan ja jatkanut sitä sekä saada tietoa, kuinka moni yrittäjä suunnittelee yrityksen lopettamista eläköitymisestä johtuen. Mikro- ja pienyrityksillä on paikalliselle taloudelle ja työllisyydelle merkittävä rooli. Tämä käy ilmi vuoden 2018 omistajanvaihdosbarometristä, jonka mukaan noin 50 000 yritystä on seuraavan kymmenen vuoden aikana vaihtamassa omistajaa ikääntymisestä johtuen ja jopa noin 34 000 yritystä olisi tulossa myyntiin (Aamulehti 2018).

Kuten aikaisemmassa tekstiosiossani olen kertonut, yrittäminen on haastavaa ja siihen täytyy olla halua tehdä sitä. Yrittäjältä vaaditaan paljon osaamista ja tiedon hankinnan taitoa. Yrittäjän täytyy pystyä olemaan monta samassa kuten samaan aikaan myyjä ja markkinoija, tuotannon ja rahoituksen asiantuntija sekä osaava esimies.

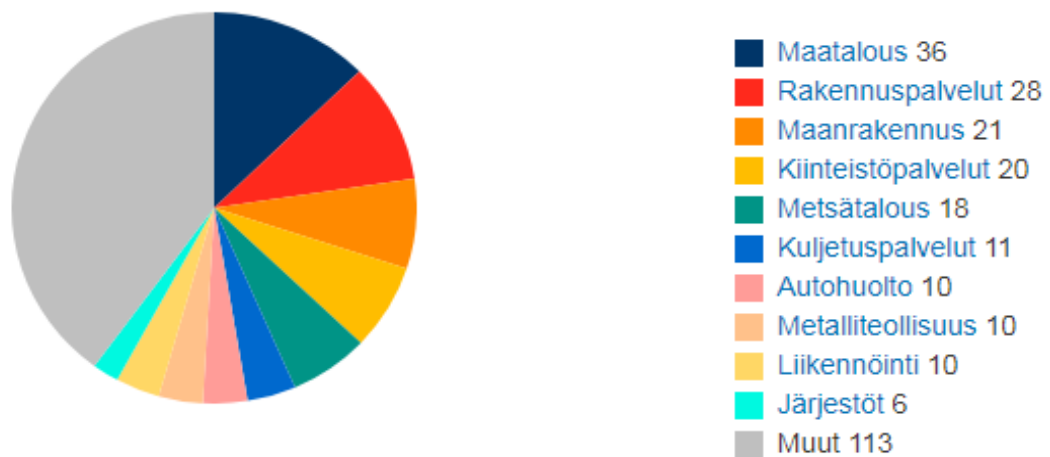
Valtiovarainministeriön tiedotteessa tuodaan selkeä huoli kansantalouden tasapainon suhteen, että työllisyysaste täytyisi saada nostettua 75% vuoteen 2023 loppuun mennessä. Tutkimuksen kohdealue eli paikallisen tason yrittäjät ovat suureksi osaksi mikroyrityksiä tai pienyrittäjiä kuten KUVAT 7 ja 9 osoittavat. Tämän mukaan voidaan päätellä, että yritykset Sievissä ovat pääasiassa perheyrityksiä. KUVA 7 mukaan Sievissä on kaksi suuryritystä ja yksi PK-yritys ja loput yritykset ovat alle 50 henkilön yrityksiä, eli pienyrityksiä ja mikroyrityksiä. Yrityksiä Sievistä löytyy toimialojen mukaan 283 yritystä (KUVA 6).

Sievin yrittäjien paikallisjaosto haluaa tietää tämän hetkisen tilanteen paikallisten yrittäjien tilanteesta. Sievin yrittäjien paikallisjaostolla on paikallinen tärkeä rooli yrityksiä asioiden ja etujen ajamisessa ja on ymmärrettävää, että heillä on huoli yhtäläillä, kuin on suomen hallituksellakin taloudessa ja työllisyydessä sekä pienyrittäjien nykyisestä tilanteesta. Mikroyritykset, pienyritykset ja PK- yritykset perustavat Suomen talouselämän perustan (KUVA 11). Tilastokeskuksen 2006 arvion mukaan näitä yrityksiä oli kaikista Suomen yrityksistä 99,8% (Tilastokeskus 2008). Sievissä toimivat mikroyritykset ja pienyritykset työllistivät noin puolet sievin työväestöstä kuten kuvien 7 ja 8 mukaan voidaan myös

päätellä. Lisäksi tilastokeskuksen kuvan 11 mukaan voidaan tulkita, että mikroyrityksissä ja pienyrityksissä tapahtuu suurinta työvoiman rekrytointia. Tällä hetkellä Sievin kunnan työttömyysaste on ollut laskusuhdanteinen useamman vuoden ajan ja tähän on täytynyt olla juuri mikro- ja pienyrityksillä tärkeä vaikutus (KUVA 10). Siksi on työllisyyden ennakoimiseksi hyvä tietää Mikro- ja pienyrityksien tulevaisuuden näkyvyys. Finnveran artikkelissa 2018 rahoituspäällikkö Elisa Sipponen toteaa, "että kannattaville yrityksille löytyisi jatkajia ja työpaikat säilyisivät, on suuri yhteiskunnallinen vaikutus." Lisäksi "yrityskauppa on siis riskittömämpi vaihtoehto lähteä yrittäjäksi kuin täysin tyhjästä aloittaminen. Omistajanvaihdos voi luoda myös dynaamisempia ja kasvuhaluempia yrityksiä." (Finnvera 2018).

Toimialat

Alueen Sievi suurimmat toimialat yritysten määrän mukaan



KUVA 6. Fonecta 14.11.2019

Työnantajat

Alueella Sievi yritykset ja muut toimijat, joilla eniten henkilöstöä

Yritys	Työntekijöitä
Sievin Jalkine Oy	435
Scanfil EMS Oy	332
Ojala-Yhtymä Oy	207
Celermec Oy	49
Sievin Savi Oy, Tehtaanmyymälä / Sievi Shop	41
JJJ & Sievi Marketing Oy	32
Teho Filter Oy	29
NDI Finland Oy	20
Alutig Oy	16
Sievin Laatta Asennus Oy	16

Tieto työntekijöiden määrästä perustuu Fonecta tiedossa olevan viimeisimmän tilikauden tilinpäätöstietoihin.

KUVA 7. Fonecta 14.11.2019

tiedot vuodelta 2017

Sievi	ikäluokat	- 6	7 - 14	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 -
Työvoima	1 960	0	0	68	164	168	210	208	262	231	252	248	135	14	0	0
Työlliset	1 784	0	0	62	150	145	191	194	241	215	229	226	117	14	0	0
Työttömät	176	0	0	6	14	23	19	14	21	16	23	22	18	0	0	0
Työvoiman ulkopuolella olevat	3 075	563	783	350	70	48	51	44	31	19	37	49	137	270	222	401
0-14 -vuotiaat	1 346	563	783	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opiskelijat, koululaiset	415	0	0	324	37	21	12	10	7	2	1	1	0	0	0	0
Varusmiehet, siviilipalvelusmiehet	8	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eläkeläiset	1 183	0	0	4	9	7	15	21	13	13	29	44	136	270	221	401

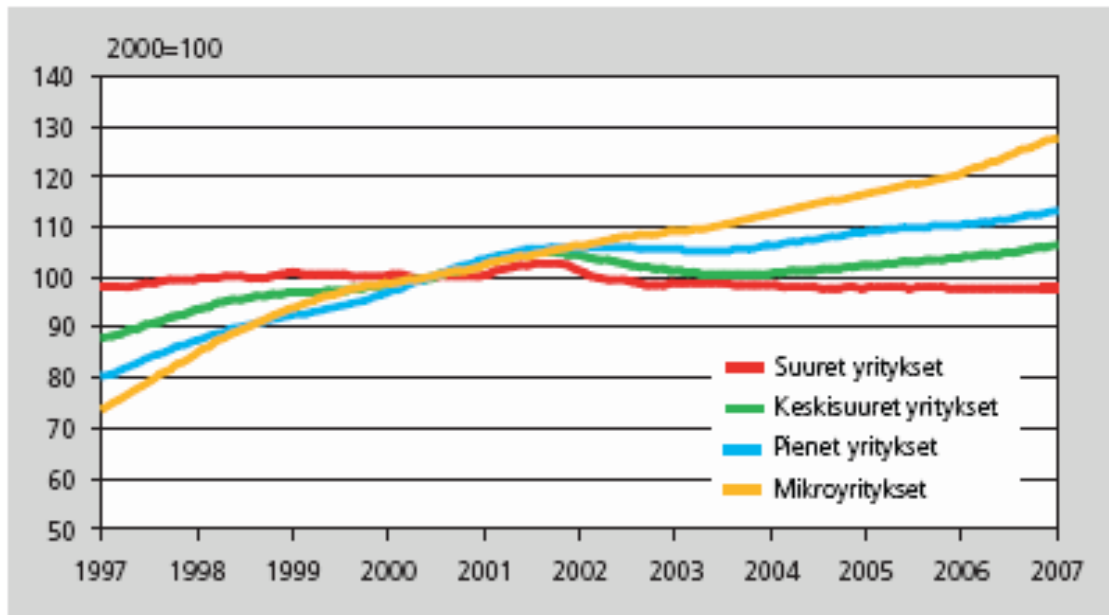
KUVA 8. Tilinpäätös ja toimintakertomus (Sievin kunta 2018, 16)



KUVA 9. Tilinpäätös ja toimintakertomus (Sievin kunta 2018, 14)



KUVA 10. Tilinpäätös ja toimintakertomus (Sievin kunta 2018, 10)



KUVA 11. Henkilöstömäärän kehitys. (Tilastokeskus 2008)

8.1 TUTKIMUSSUUNNITELMA

Tutkimus on tarkoitus toteuttaa puolistrukturoituna haastateltavien yrittäjien omien mielipiteiden julkituomiseksi sekä siksi, että kyselyt toteutetaan valmiilla rungolla, jolla tietoa kerätään. Tutkimusmuodoksi olen valinnut laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Tutkimus on tarkoitus toteuttaa haastattelututkimuksena, joka yleensä on kvalitatiivisen tutkimuksen muoto. Haastattelut toteutetaan yhdessä sovitussa, rauhallisessa paikassa ja siihen on varattu riittävästi aikaa. Tutkimuskohteen yrittäjät valitsen sattumanvaraisesti eri toimialoilta kuten kaupalliselta -, teolliselta - ja palvelualalta eri puolelta paikallisaluetta mahdollisimman monipuolisen kokonaiskuvan saamiseksi. Tarkoitukseni on haastatella viittä eri yrittäjää. Valmis kyselylomake testataan Sievin yrittäjien paikallisjaoston puheenjohtajalla.

Haastateltavat yrittäjät ovat suostuneet haastatteluun ja heille on kerrottu tutkimuksen eettisyys, joka tarkoittaa, että kaikki tutkimukseen osallistuneet yrittäjät säilyvät tutkimuksen jälkeen tutkimuksessa tuntemattomina. Kaikki kerätty haastattelumateriaali hävitetään ennen opinnäytetyön julkaisua.

Hyvien tutkimuseettisen tieteellisten käytäntöjen ohjeiden lähtökohtana on ajatus taata tutkimuksen luotettavuus noudattamalla hyviä tieteellisiä ja uskottavia menettelytapoja. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää kaikkia yhteistyökumppaneita kohtaan tieteellistä tietoa, taitoja ja hyviä toimintatapoja. (Päiveröinen 2016, 44).

9. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Yrittäjien haastattelut toteutuivat aikalailla suunnitelmien mukaisesti joulukuussa 2019 - tammikuussa 2020. Osa keskusteluista nauhoitettiin tutkimuksen tekemisen helpottamiseksi. Joitakin haastatteluja jouduttiin välillä keskeyttämään yrittäjän palvellessa samaan aikaan asiakkaitaan. Pääasiassa haastattelut toteutuivat kuitenkin hyvin ja ylimääräisiltä häiriötekijöiltä vältyttiin. Haastattelutilanteet olivat luonnollisia ja yrittäjät olivat hyvin yhteistyöhaluisia ja kertoivat yritystoiminnastaan. Haastattelutuloksien saamisen varmistamiseksi jalkauduin yrityksiin ja näin ollen haastattelutulos oli 100%.

Tutkimustuloksia olen avannut suoraan haastattelupohjalle, tekemällä kuvaajia vaihtoehtokysymyksien vastauksista ja selventääkseni sillä tavoin haastattelun tuloksia. Vaihtoehtokysymyksissä vastauksia voi olla useampi, kuten esimerkiksi kysymyksissä yritysten välisestä yhteistyöstä tai yrityksen tilan tulevaisuuden arviosta.

1. Olitteko ennen yrityksen perustamista?

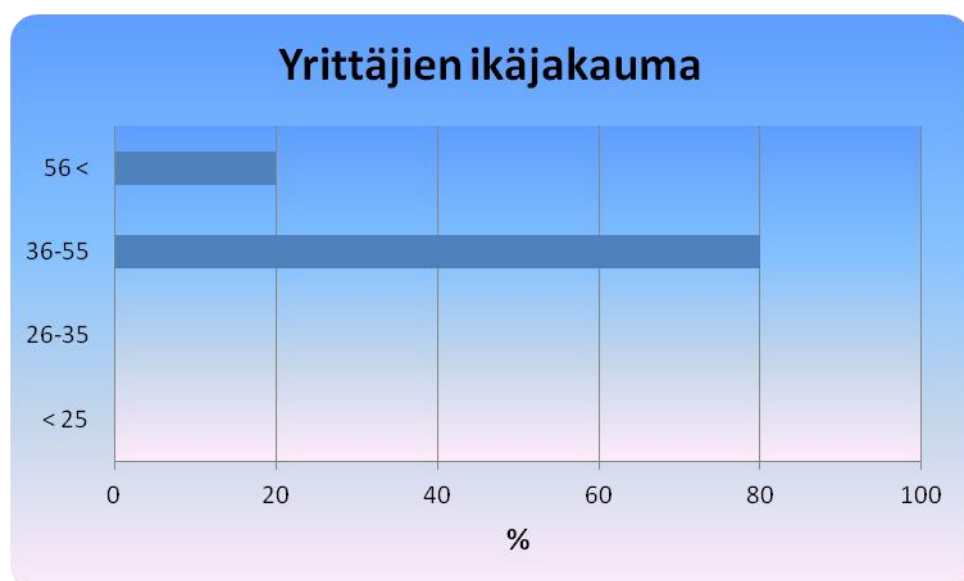
- Palkkatyössä
- Työttömänä
- Opiskelijana
- Kotitaloudessa
- Muu



KUVIO 2. Ennen yrityksen perustamista

2. Yrittäjän ikäjakauma?

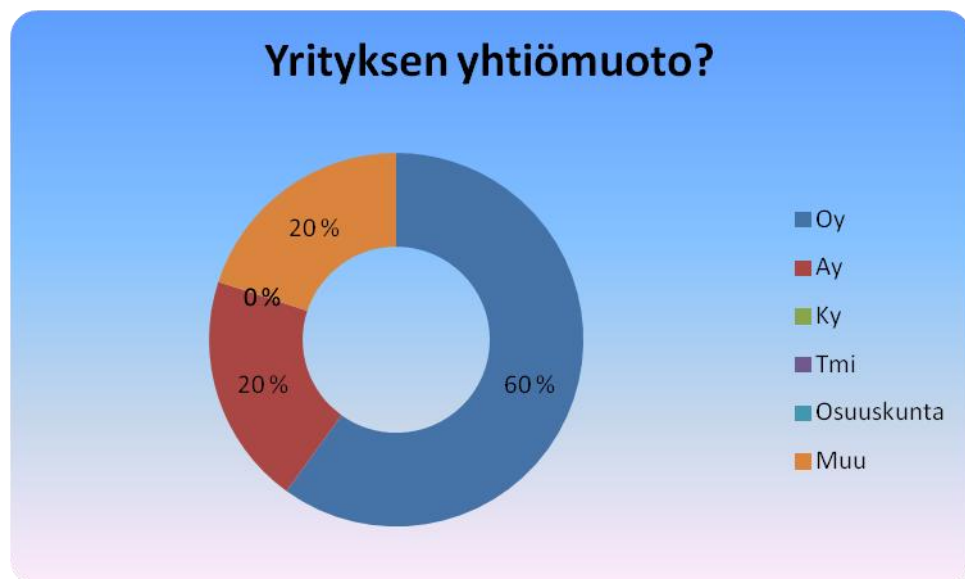
- < 25
- 26-35
- 36-55
- > 56



KUVIO 3. Yrittäjien ikäjakauma

3. Onko yrityksesi yhtiömuoto?

- Oy
- Ay
- Ky
- Tmi
- Osuuskunta
- Muu



KUVIO 4. Yrityksien yhtiömuodot

4. Mikä sai sinut valitsemaan kyseisen yhtiömuodon?

"Yrityksen liikevaihto ylittää 200 000€." - Yrittäjä 1

"Muita yhtiömuotoja ei ole mietitty, vaikka se yritykseni näkökulmasta voisi olla mahdollista."

- Yrittäjä 2

"On helpompi kasvattaa liiketoimintaa nykyisessä yhtiömuodossa. Lisäksi yhtiömuotoon vaikuttavat liikevaihto, verotus ja uusien työntekijöiden määrä."

- Yrittäjä 3

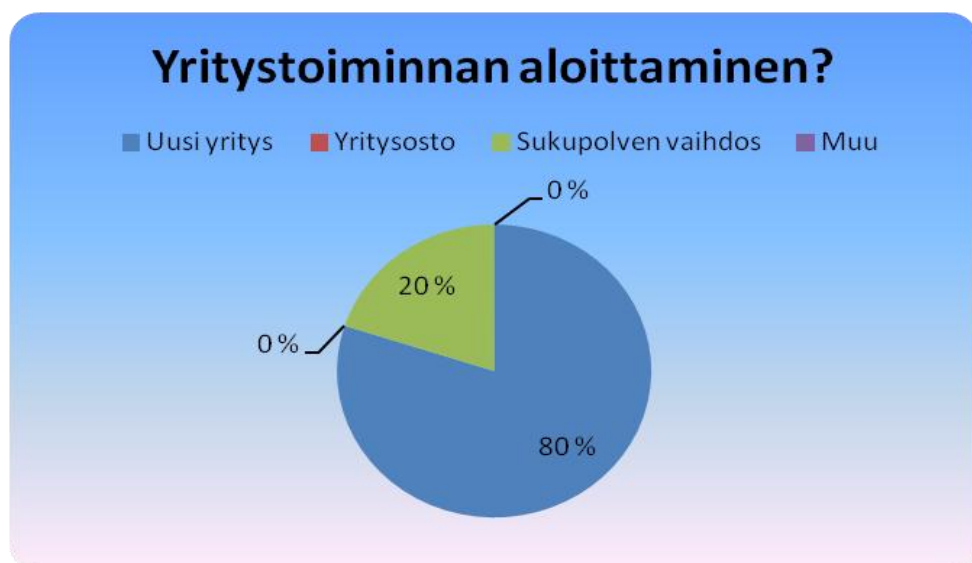
"Yhtiömuotoon vaikuttavat tulevaisuuden näkymät. Yrityksen mahdollinen myynti tai lisäosakkaiden ja omistajapohjan muuttaminen tulee olemaan helpompaa."

- Yrittäjä 4

"Alkuperäisen yhtiöomistuspohjan mukainen. Vuosien varrella tullut kylläkin muutoksia omistuspohjaan mutta yhtiömuoto on säilynyt. Ei ole haluttu muuttaa sitä." - Yrittäjä 5

5. Mikä seuraavista syistä sopii yrittäjäksi aloittamisessa?

- Uusi yritys
- Yritysosto
- Sukupolven vaihdos
- Muu

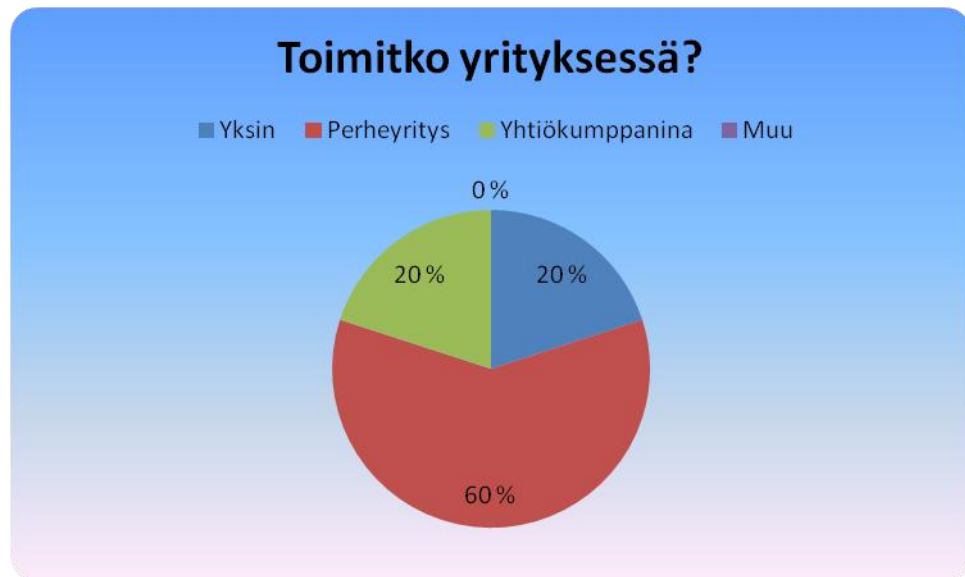


KUVIO 5. Yritystoiminnan aloitus

6. Toimitko yrityksessä?

- Yksin
- Perheyrittäjä

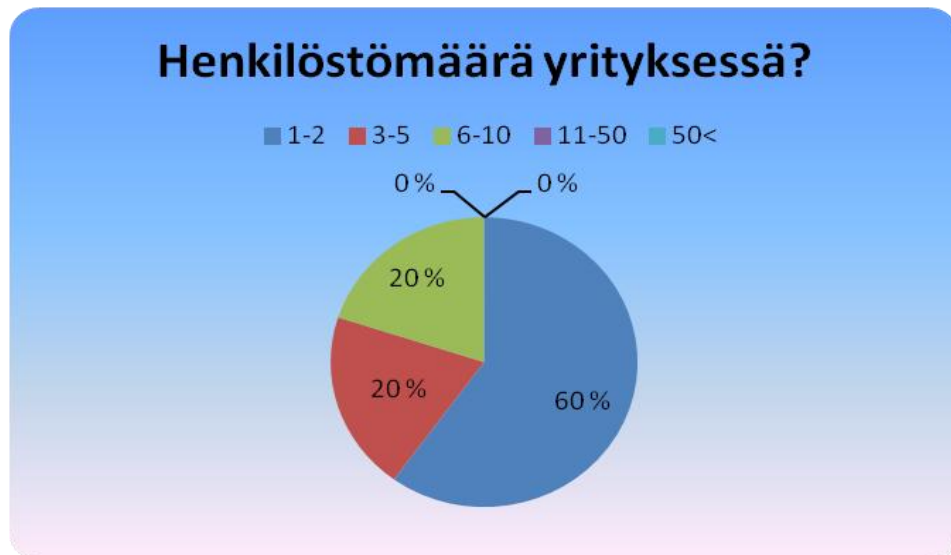
- Yhtiökumppanina
- Muu



KUVIO 6. Yrityksen omistusmuoto

7. Henkilöstömäärä yrityksessä

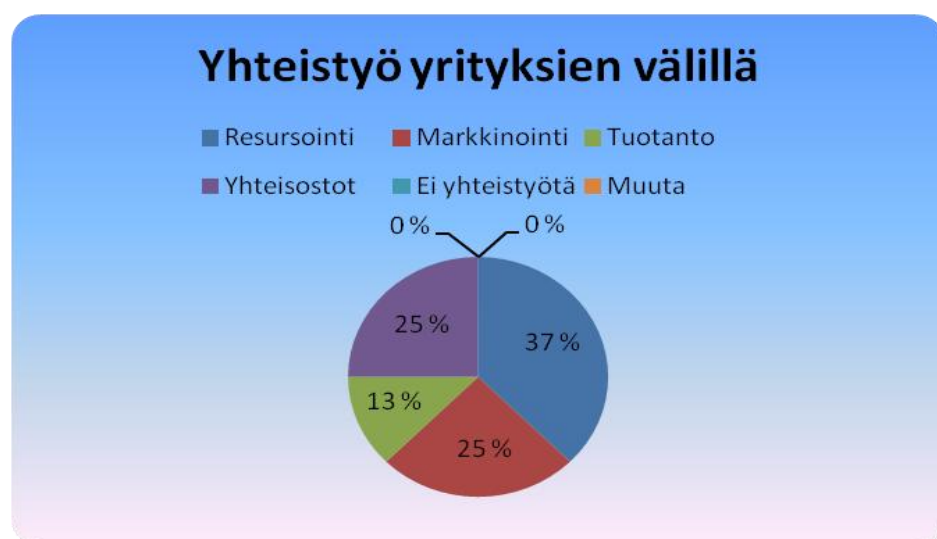
- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 10-50
- 50<



KUVIO 7. Yrityksien henkilöstömäärät

8. Teetkö seuraavanlaista yhteistyötä toisien yrittäjien kanssa

- Resursointi
- Markkinointi
- Tuotanto
- Yhteisostot
- Ei yhteistyötä
- Muuta



KUVIO 8. Yrityksien väliset yhteistyöt

9. Nykyinen arviosi paikallisalueen kilpailukyvyistä markkinoilla?

"Kilpailu on kovaa. Aluehinnoilla on haasteita kilpailevilla markkinoilla." - Yrittäjä 1

"Ei osaa sanoa. Yrityksellä ei ole varsinaisesti kilpailua. Tuotteiden hinnat ovat ennalta säänneltyjä." - Yrittäjä 2

"Paikallisalueella on kohtalainen kilpailukyky markkinoilla. Alue sijaitsee hyvällä "tienhaara" sijainnilla, josta on hyvät yhteydet eri suuntiin. Lisäksi kunnan panostus ja tuki yrittäjyyteen on hyvä." - Yrittäjä 3

"Paikallinen vetovoima on kohtuullisen hyvä, vaikka vieressä on isompia paikkakuntia, jotka syövät kilpailukykyä. Kunnan sijainti ei ole optimaalinen mutta viereiseltä paikkakunnalta löytyy kuitenkin satama, rautatie yms. yhteydet jotka edesauttavat kilpailukykyä. Ongelmana kuitenkin on, että ostokset pitää joka tapauksessa tehdä kauempana, koska lähellä ei ole tarvittavia liikkeitä ja tämä on tuottavasta työstä pois." - Yrittäjä 4

"Yritys ei kilpaile isompien yritysten kanssa eikä muidenkaan yritysten kanssa vaan tuotetaan omilla hinnoilla lähialueelle palvelua." - Yrittäjä 5

10. Arviosi yrityksesi tilasta seuraavan 5-10 vuoden aikana?

- Yritystoiminta jatkuu
- Yrityksen myynti
- Sukupolven vaihdos
- Yrityksen lopettaminen



KUVIO 9. Yrityksen arvioitu tulevaisuuden näkymä

11. Mitä muita haasteita näet tämän hetkisessä alueesi yritystoiminnassa?

"Osaavan työväen saatavuus." - yrittäjä 1

"Byrokratia ja sen kiristyminen. Työ on paljon paperien täyttämistä ja tämä on haaste. Lisäksi tuotantohintojen pysyminen kohtuullisella tasolla." - Yrittäjä 2

"Kotitalousvähennyksien muuttuminen tulee vaikuttamaan jonkin verran palveluiden määrään. Myös väestön väheneminen alueella tuo omat haasteensa." - Yrittäjä 3

"Asiakaskunnan taloudelliset voimavarat. Tilanne on siltä osin haasteellinen." - Yrittäjä 4

"Laskeva väkiluku on haaste. Asiakkaat vähenevät." - Yrittäjä 5

12. Kuulutko Suomen yrittäjä järjestöön?

"Kyllä." - Yrittäjä 1

"En kuulu." - Yrittäjä 2

"Kyllä." - Yrittäjä 3

"En kuulu. Liian kallis enkä koe sitä tarpeelliseksi tällä hetkellä." - Yrittäjä 4

"Kyllä kuulun." - Yrittäjä 5

10. YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja antaa ymmärrystä yrittämiseksi ryhtymisen syistä ja saada kuva paikallisalueen yritysten yhtiömuodoista ja yritysten rakenteista.

Minkäläisten haasteiden ympärillä yrittäjät joutuvat olemaan nykytilanteessa ja mikä on yrityksen tulevaisuuden näkymä. Tutkimuksen on tarkoitus antaa tietoa Sievin yrittäjien paikallisjaoston toiminnalle yrittäjien nykyisestä tilanteesta paikallisjaoston oman toimintansa kehittämiseksi.

Tutkimuksessa tulee esille, että pääasiassa yrittäjäksi on siirrytty suoraan työelämästä. Tämä on luonnollinen suuntautuminen, missä yrittäjäksi ryhtynyt on tietoinen ydinosaamisestaan ja nykyisestä markkinatilanteesta sekä kilpailusta markkina-alueella. Lisäksi todennäköisesti uusi yrittäjä on saanut työelämästä tarvitsemiaan monipuolisia alkutietoja, mitä yrittäjän oleminen vaatii. Yrittäjältä vaaditaan monipuolista osaamista toiminnan eri osa-alueita ja se saattaa usein olla yllätys uudelle yrittäjälle.

Tutkimuksessa selvitettyjen yritysten yhtiömuodot ovat suurimmalla osalla osakeyhtiönä ja omistus pohja yrityksessä on 60% perheyritys. Yritysten henkilöstömäärä on tutkimuksen mukaan 60% yrityksistä 1-2 henkilöä. Osakeyhtiön voi Suomessa perustaa kuka vain, myös Euroopan talousalueen ulkopuolinen henkilö. Osakeyhtiön perustaminen yksityisellä puolella vaatii vähintään 2 500€ pääoman. Yrittäjät kertovat tutkimuksessa valintansa syiksi kasvavan liikevaihdon ja henkilöstömäärän. Lisäksi yrittäjät kertovat mahdollisista yrityksen omistajapohjan muutoksista tulevaisuudessa, jonka vuoksi osakeyhtiö on hyvä vaihtoehto yrityksen toiminnalle.

Yksi tämän hetkisiä suuria muutoksia yrittäjämarkkinoilla ovat suuret ikäluokat. Tästä johtuen on arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden aikana peräti 50 000 yritystä tulee Suomessa vaihtamaan omistajaa. Tässä tutkimuksessa lisäksi selvitettiin sukupolven vaihdoksesta johtuvia uusia yrittäjiä. Tutkimuksen mukaan 20% uusista yrittäjistä on ruvennut yrittäjäksi sukupolven vaihdoksella ja 20% haastatelluista yrittäjistä on yli 55 vuotta.

Paikallisen alueen yrittäjät ovat tämän tutkimuksen mukaan verkostoituneita, joka on tärkeätä yrityksen menestymisen kannalta. Useat menestyneet maailmalla tunnetut

liikemiehet ja yrittäjät ovat olleet verkonkutojia. He ovat ymmärtäneet miten tuote on saatu kaupallistettua ja markkinoitua. Tutkimuksen mukaan verkostoituminen on asiakas- ja yhteistyökumppaneiden tuntemista. Suhteet osajiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin yrittämisessä, voi olla jopa ratkaisevaa. Sosiaalisen verkoston hyödyntäminen yrityksen eduksi tiivistää suhdetähtämaa. Verkostoyhteistyön tekeminen on yhteiseksi tekeminen, koska ne ovat elintärkeitä resursseja liiketoiminnassa. Tutkimuksen mukaan yritykset hyödyntävät keskenään resursseja 37%, markkinointia 25% ja yhteisostoja 25% sekä tuotannollista yhteistyötä 15%.

Tutkimuksen haastattelujen perusteella, yritystoiminnalle haasteita ilmenee jonkin verran alueen sijainnilla ja väkiluvun laskemisella, joka vaikuttaa osaavien työntekijöiden saatavuuteen sekä asiakaskunnan pienenemiseen (KUVA 12). Osa yrityksistä tuottaa vain suoraan lähimarkkinoille palveluja. Tutkimuksen haastatteluissa ilmenee, että joitakin tärkeitä yrittäjien tarvitsemia palveluja vuorostaan ei välttämättä ole lähialueella saatavilla ja niitä täytyy hakea kauempaa. Tämä tuottaa yrityksille lisäkustannuksia ja se on myös tuottavasta työstä pois.



KUVA 12. Tilinpäätös ja toimintakertomus (Sievin kunta 2018, 10)

Yrittäjille tehtyjen haastatteluiden perusteella 50% yrityksistä on tarkoitus jatkaa toimintaansa vielä 5-10 vuoden kuluttua. 25% arvioi yrityksen myytävän. 13% arvioi yritystoiminnan loppuvan ja 12% arvioi sukupolven vaihdoksen tapahtuvan yrityksessä.

Tutkimus toteutui suunnitellulla tavalla ja yrittäjien yhteistyö haastatteluista tehdessä oli hyvä. Yrittäjillä oli selvä huoli paikallisalueen kilpailukykyyn ja elinvoimaisuuden säilyttämisestä. Kuitenkin yrittäjät arvioivat paikallisalueen olevan tällä hetkellä kilpailukykyinen ja alue sijaitsee hyvällä paikalla ja kulkuyhteydet ovat hyvät.

Tilastokeskuksen tutkimuksien mukaan henkilöstömäärien kehitys on suurinta juuri mikroyrityksillä ja pienyrityksillä. Näistä yrityksistä koostuu suurin osa paikallisalueen yrityksistä. Valtiovarainministeriön 2019 tiedotteen mukaan työllisyysaste suomessa pitää nostaa 75 prosenttiin ja työllisten määrä vahvistua vähintään 60 000 henkilöllä vuoden 2023 loppuun mennessä valtion julkisen talouden tasapainottamiseksi. Tältäkin osin paikallisalueen yritykset ovat keskeisiä tavoitteen saavuttamiseksi.

LÄHTEET

Ahmas, K. 2014. Opinnäytetyö. Norsunluutornin purkajat. Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa. Vaasan yliopisto. (Luettu 17.12.2019)

<https://www.aamulehti.fi/a/201289267> (Luettu 27.10.2019)

Chan Kim, W. Mauborgne, R. 2017. Sinisen meren strategia. Uusi sininen meri. Helsinki: Alma Talent Oy.

Chan Kim, W. Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. Liettua: Balto print.

Deal, T. Kennedy, A. 1982. Yrityskulttuurit. Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Erme, L. 1990. Markkinointioikeus. Jyväskylä: Gummerrus Oy

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_02_1487 (Luettu 15.12.2019)

<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ymparisto> (Luettu 22.11.2019)

<https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/ikaantuvan-yrittajan-vaihtoehdot-yrityksen-lopetus-tai-myynti-omistajanvaihdoksella-uutta-kasvua> (Luettu 17.10.2019)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421> (Luettu 16.12.2019)

Holopainen, T. Levonen, A-L. 2003. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita Prima Oy.

Huusko, P. 2015. Toimintaympäristön kehittyminen. Opetusmateriaali TTY2014. Kajaani.

Hynynen Kari 2014. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan kehittäminen. (Luettu 8.12.2019)

Järvinen, M. Kari, M. 2017. Yritä erehdy onnistu. Helppo opas yrittäjyyteen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY

Karila Anne, 2013. Opinnäytetyö, Liiketoiminnan lopettamisen ratkaisut (Luettu 17.10.2019)

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/paikkakunnat/sievi> (Luettu 14.11.2019)

Korpela Jukka, 2008. Opinnäytetyö, Yrityksen omistajan vaihdos (Luettu 17.10.2019)

Kiyosaki, R. Lechter, S. 2001. Bisneskoulu. Ihmisille, jotka haluavat auttaa muita ihmisiä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lund, P. 1974. Compellin Selling - Ohjaava myynti. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Marttonen, S. Parkko, J. 2009. Opinnäytetyö. Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön arviointi. (Luettu 29.11.2019)

http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset_1.html (Luettu 12.11.2019)

Pietiläinen, T. Keso, H. Hiukka, K. Lehtimäki, H. 2005. Tiedon kauppiat. Asiantuntijat yrittäjinä. Helsinki: WSOY.

<https://www.pk-rh.fi/riskienhallinta.html> (Luettu 17.10.2019)

https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/prokura/prokuristi_ja_yhtion_edustaminen.html (Luettu 15.12.2019)

Praxis osa II, 1994. Käytännön yritystaito. Juva: WSOY.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: WSOY.

Päiveröinen, M. 2016. Opinnäytetyö. Automaatioalan koulutuksen kehittäminen yritysten tarpeita vastaavaksi. (Luettu 30.12.2019)

Sakki, J. 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Espoo: Jouni Sakki Oy

Salonen Jani 2013, Opinnäytetyö. Malli riskienhallintasuunnitelman toteuttamiseksi vakuutusyhtiön yritysasiakkaille. (Luettu 10.11.2019)

https://www.stat.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_003.html?s=0 (Luettu 21.11.2019)

Sievin Kunta 2018. Tilinpäätös ja toimintakertomus.

<https://www.sievi.fi/sites/default/files/tiedostot/Liitetiedostot/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s-ja-toimintakertomus-2018-korjattu-tilintark.pdf> (Luettu 30.12.2019)

Sydänmetsä Ville, 2010. Opinnäytetyö. Projektipäällikön osaamisen johtaminen. (Luettu 18.10.2019)

<https://synergia.yrittajat.fi/Yritykset/Yrityshaku/?query=&localOrganization=200126>
(Luettu 19.11.2019)

<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrittaejiys> (Luettu 12.11.2019)

<https://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/2019/09/> (Luettu 21.11.2019)

https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html (Luettu 14.11.2019)

file:///C:/Users/OMISTAJA/Downloads/strategia_2015-2020_painettava_versio.pdf
(Luettu 19.11.2019)

Yli-Ikkelä Pirjo 2013. Opinnäytetyö. Projektin ja sen hallinta. (Luettu 22.11.2019)

Yrityksen perustamisopas 2009. Työ- ja elinkeinokeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vihanta Markku, 2017. Opinnäytetyö, Yrityksen perustaminen (Luettu 17.10.2019)

Viitala, R. Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

<https://vnk.fi/ennakointi> (Luettu 29.11.2019)

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/09/24/talvivaara-suomen-karkein-paikka> (Luettu 17.10.2019)

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdoshanke_lyhyesti.pdf (Luettu 21.11.2019)

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustaminen/valitse-oikea-yhtiomuoto-565987> (Luettu 15.12.2019)

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/suomi2025_sosiaaliturva.pdf (Luettu 21.11.2019)

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168> (Luettu 12.11.2019)

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/jatkajaprofiilit_suomalaisissa_omistajavaihdoksissa_2019.pdf (Luettu 12.11.2019)

<https://www.yrittajat.fi/keski-pohjanmaan-yrittajat/sievin-yrittajat/a/sievin-yrittajat-264733> (luettu 12.11.2019)

<https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/614043-tutkimus-yritysten-jatkajiksi-tarvitaan-lisaa-nuoria> (Luettu 12.11.2019)

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit-539687> (Luettu 15.12.2019)

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/omistajanvaihdosbarometri_2018.pdf (Luettu 27.10.2019)

Valtiovarainministeriö. Julkisen talouden suunnitelma 2020-2023

<https://vm.fi/documents/10623/307577/Julkisen+talouden+suunnitelma+2020-2023+%287.10.2019%29/b7bc2317-c96c-8b81-0c3b-88b991897e0d/Julkisen+talouden+suunnitelma+2020-2023+%287.10.2019%29.pdf/Julkisen+talouden+suunnitelma+2020-2023+%287.10.2019%29.pdf> (Luettu 15.11.2019)

<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/148/cover> (Luettu 15.11.2019)

<https://yle.fi/uutiset/3-11031239> (Luettu 15.11.2019)

Haastattelukysymykset

13. Olitteko ennen yrityksen perustamista?

- Palkkatyössä
- Työttömänä
- Opiskelijana
- Kotitaloudessa
- Muu

14. Yrittäjän ikäjakauma?

- <25
- 26-35
- 36-55
- >56

15. Onko yrityksesi yhtiömuoto?

- Oy
- Ay
- Ky
- Tmi
- Osuuskunta
- Muu

16. Mikä sai sinut valitsemaan kyseisen yhtiömuodon?

17. Mikä seuraavista syistä sopii yrittäjäksi aloittamisessa?

- Uusi yritys
- Yritysosto
- Sukupolven vaihdos
- Muu

18. Toimitko yrityksessä?

- Yksin
- Perheyrittäjä
- Yhtiökumppanina
- Muu
-

19. Henkilöstömäärä yrityksessä

- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 10-50
- 50<

20. Teetkö seuraavanlaista yhteistyötä toisien yrittäjien kanssa

- Resursointi
- Markkinointi
- Tuotanto
- Yhteisostot
- Ei yhteistyötä
- Muuta

21. Nykyinen arviosi paikallisalueen kilpailukyvyistä markkinoilla?

22. Arviosi yrityksesi tilasta seuraavan 5-10 vuoden aikana?

- Yritystoiminta jatkuu
- Yrityksen myynti
- Sukupolven vaihdos
- Yrityksen lopettaminen

23. Mitä muita haasteita näet tämän hetkessä alueesi yritystoiminnassa?

24. Kuulutko Suomen yrittäjä järjestöön?