

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joonas Myyry

YHTEISKÄYTTÖAUTOILUYRITYKSEN  
LIIKETOIMINTASUUNITELMA

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2020**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Joonas Myyry

Nimeke  
Yhteiskäyttöautoiluyrityksen liiketoimintasuunnitelma

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perustettavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Perustettavan yrityksen tavoitteena on luoda täysin uusi liiketoimintamalli yhteiskäyttöautoilun markkinoille. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on parantaa näkemystä yrityksen toiminnan jalkauttamisen mahdollisuuksista ja osoittaa yrittäjälle sekä sidosryhmille idean toimivuutta ja kannattavuutta.

Tärkeänä osana opinnäytetyötä oli löytää idealle selkeitä kilpailukeinoja ja menestystekijöitä. Koska yritystä ei ole opinnäytetyöntekovaiheessa perustettu, opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää asioita, joita yrityksen perustamisvaiheessa ja liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on hyvä ottaa huomioon.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen, sillä työn lopputuotteena oli perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Raportissa otettiin huomioon liiketoimintasuunnitelman teoria, joka auttoi kokonaisuudessaan toiminnallisen osuuden toteutuksessa. Teoriaosuudessa pyrittiin kokonaisuudessa esittämään liiketoimintasuunnitelman jokaisen osa-alueen keskeisimmät sisällöt.

Liiketoimintasuunnitelma on itsessään lopputyön tärkein kokonaisuus, joka esitellään työn toiminnallisessa vaiheessa. Liiketoimintasuunnitelmasta on poistettu osioita, mitkä ovat perustettavan yrityksen näkökulmasta luokiteltavissa salaisiksi tiedoiksi. Tästä syystä raportoinnista puuttuu merkittäviä osia liiketoimintasuunnitelman toteutuksesta. Liiketoimintasuunnitelma on opinnäytetyön laatijan oma yrityshanke, jolloin suunnitelmassa on tavoitteellinen ja konkreettinen yhteys käytännön työhön.

Kieli  
suomi

Sivuja 35

**Asiasanat**

Jakamistalous, liiketoimintasuunnitelma, yhteiskäyttöautoilu



**THESIS**  
**May 2020**  
**Degree Programme in Business Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Joonas Myyry

Title  
Business Plan for The Car Sharing Company

**Abstract**

The aim of this thesis was to develop a business plan to new start-up business. The aim of this company is to create a completely new business model for the car sharing market. The purpose of this business plan is to improve the view of the possibilities of implementing the company's operations, and to show to the entrepreneur and target groups the functionality and profitability of this method.

An important part of the thesis was to find clear and competitive means and success factors for the business idea. Because the company has not been established yet, the aim of this thesis was to clarify what should be considered during the stages of company establishment and business planning.

The thesis is practice based, as its end product is the business plan for the company to be established. The report discusses the theory of making a business plan, which helped to implement the operational part. The aim of theoretical section was to present the main content and different aspects of the business plan.

The business plan itself is the most important part of the thesis and it is presented in a concise way during the operational phase of the work. Some sections of the business plan are company confidential and have been removed from the thesis report. For this reason, reporting lacks significant elements of the business plan. This thesis is the author's personal business project and the plan has a direct and concrete connection to the practice.

Language

Finnish

Pages 35

Keywords

Business Plan, Car Sharing, Sharing Economy

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät.....	6
2.1	Aihevalinta ja opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.....	7
2.3	Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt .....	9
2.4	Yrityshankkeen perustiedot.....	10
2.5	Yhteiskäyttöautoilu osana jakamistaloutta .....	11
3	Liiketoimintasuunnitelma.....	12
3.1	Liikeidea.....	13
3.2	Yrityksen visio, missio ja arvot .....	13
3.2.1	Visio ja missio .....	14
3.2.2	Arvot .....	15
3.3	Tuotteet ja palvelut .....	15
3.4	Asiakkaat .....	16
3.5	Segmentointi.....	16
3.6	Toimiala ja kilpailutilanne .....	17
3.7	SWOT-analyysi.....	18
3.8	Markkinointi.....	18
3.9	Kannattavuuslaskelmat.....	19
3.9.1	Budjetointi ja kassavirtalaskelma .....	19
3.9.2	Katetuotto ja kriittinen piste.....	20
3.10	Hinnoittelu.....	21
3.11	Riskit.....	22
4	Liiketoimintasuunnitelman toteutus.....	23
4.1	Liiketoimintasuunnitelman johdanto ja liikeidea .....	24
4.2	Yrityksen visio, missio ja arvot .....	25
4.3	Yrityksen palvelut ja asiakkaat.....	25
4.4	Yrityksen SWOT-analyysi .....	26
4.5	Yrityksen markkinointi.....	26
4.6	Yrityksen kannattavuuslaskelmat.....	27
4.7	Yrityksen liiketoiminnan riskit.....	27
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	28
5.1	Johtopäätökset .....	28
5.2	Pohdinta.....	31
	Lähteet.....	34

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Perustettavan yrityksen tavoitteena on luoda yhteiskäyttöautoiluun uudenlainen palvelumalli ja tuottaa palvelulle alusta. Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on toiminnallinen osuus eli liiketoimintasuunnitelman laatiminen, joka toimii käsikirjana perustamisvaiheessa ja toisaalta osoittaa myös toiminnan potentiaalia ja kannattavuutta. Suunnitelman johtopäätöksiä voidaan kuvata, onko yrityksen perustaminen taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti ajateltuna kannattavaa. Liiketoimintasuunnitelma tulee opinnäytetyöhön liitteenä, jota ei julkaista. Työn johtopäätökset ja pohdinta viittaa kuitenkin pääasiassa työn toiminnalliseen osuuteen, eli liiketoimintasuunnitelmaan, jolloin johtopäätöksiä tulkinta voi olla haastavaa.

Aihe opinnäytetyölle tuli omasta liikeideasta, mikä on useiden vuosien ajan ollut ajatuksen tasolla. Opinnäytetyössä on tarkoitus konkretisoida idea, ja tutkia todellista markkinapotentiaalia, sekä kehittää omaa ajattelua ja liiketoimintaosaamista käytännön keinoin. Opinnäytetyön aihe on haastava ja perustettavan yrityksen näkökulmasta toimiala on vielä suhteellisen tuore ja melko vähän tutkittu alue. Tarkoituksena on hyödyntää mahdollisimman paljon tutkittua tietoa, sekä tehdä selvitystyötä kotimaisesta kilpailusta.

Oman näkemykseni mukaan yhteiskäyttöautoilu on liikkumisen muotona selkeästi kasvava trendi ja erilaisille palvelumalleille ja uusille toimijoille voi tulevaisuudessa olla kysyntää. Näkemykseni mukaan jakamistalouden trendit ovat kasvussa, minkä on aikaisemmin osoittanut todeksi etenkin asuntojen vuokraukseen erikoistunut AirBnB. Myös yhteiskäyttöautoilussa on havaittavissa selkeitä muutosvaiheita, ja kuluttajat tulevat yhä enemmän tietoisiksi palveluiden saatavuudesta. Kansainvälisellä tasolla ala on jo selkeästi kilpailtu ja parhaimmillaan todettu myös erittäin toimivaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuitenkin syventyä liiketoimintasuunnitelman laatimisen teoriaan ja toiminnallisen osuuden liiketoimintasuunnitelmaan. Toiminnallisen osuuden tarkoituksena on pääasiassa löytää menestystekijöitä kotimaisilta markkinoilta ja selvittää, millä keinoilla perustettavan yrityksen liiketoiminnasta on mahdollista tehdä kannattavaa.

Ensimmäinen osio opinnäytetyöstä käsittelee teoriaa ja yrityshankkeen perustietoja. Teoriaosuuden on tarkoitus auttaa liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja raportoinnissa ja osoittaa liiketoimintasuunnitelman malli uskottavaksi ja toimivaksi. Opinnäytteen lopputuotteena on liiketoimintasuunnitelma, jonka toteutus on tiivistetysti raportoitu opinnäytetyön sisältöön. Osa liiketoimintasuunnitelman tiedoista on kuitenkin perustettavan yrityksen näkökulmasta arkaluontoisia, joten liitteenä oleva liiketoimintasuunnitelma ei tule julkiseksi. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on kuvata perustettavan yrityksen liikeideaa, toimintaympäristöä ja kannattavuutta. Suunnitelma vastaa kysymyksiin, mikä on yrityksen toimintamalli, miksi yritys halutaan perustaa, miten yritys perustetaan ja onko liiketoiminta mahdollista toteuttaa kannattavasti.

## **2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät**

### **2.1 Aihevalinta ja opinnäytetyön tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perustettavalle yritykselle selkeä liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen yritykselle on ensimmäinen askel kohti yrityksen perustamista. Tavoitteena on löytää oikeanlainen malli toteuttaa alalle soveltuva liiketoimintakonsepti ja selkeyttää perustettavalle yritykselle asioita, joita liiketoiminnan aloitusvaiheessa on tärkeää ottaa huomioon. Pääpainona työssä on toiminnallinen vaihe, eli itse liiketoimintasuunnitelma toteuttaminen.

Aihepiiri valikoitui oman mielenkiinnonkohteen perusteella. Konkreettinen aihe motivoi osaamisen kehittämisessä ja se luo myös työn toteuttamiseen käytännönläheisen näkökulman.

Aihepiirin valinnassa on tärkeää, että aihe motivoi tekijää ja tekijä voi kokea voivansa syventää omaa asiantuntemusta aiheesta. Aihe on myös ajankohtainen ja tulevaisuuteen luotaava, joten aihe voi kiinnostaa myös mahdollisia toimeksiantajia. Aihepiirin valinnassa opiskelija on motivoitunut lisäämään tietoa ja kehittämään taitoja, jotka tukevat urasuunnitelmaa. (Airaksinen & Vilka, 2003, 23-24.)

## **2.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä sen tavoitteena on omalla selvitystyöllä ja asiaan perehtymisellä tuottaa opinnäytetyön toiminnallinen osa eli liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman toteutukseen liittyy tämänhetkisen kokemuksen mukaan paljon käytännön työtä, mikä itsessään ei näy varsinaisesti lopputuotteessa eli liiketoimintasuunnitelmassa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tarkoitus opastaa, ohjeistaa ja järjeittää käytännön toimintaa. Opinnäytetyön tilaaja ja kohderyhmät määrittävät työn toteutustapaa. Tässä tapauksessa opinnäytetyössä ei ole toimeksiantajaa, ja tällöin itselläni on vastuu työn toteutustapa kohderyhmää puhuttelevaksi. (Saastamoinen, Vähä, Ypyä, Alahuhta & Päättalo 2018.)

Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on tarkoitus saavuttaa konkreettinen tuote kuten ohjeistus, tietopaketti, portfolio, tai tapahtuma (Vilka & Airaksinen, 2003, 51). Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapa sopii opiskelijoille, jotka kokevat projektimuotoisen työskentelyn itselle ominaiseksi ja motivaationa on käytäntöä palvelevan kokonaisuuden kehittäminen alusta loppuun, jolloin lopputuotteena on esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma (Saastamoinen ym. 2018). Toiminnallisen opinnäytetyön toteutukseen liittyy toiminnallinen osuus eli produkti ja prosessin dokumentointi ja arviointi tutkimusviestinnän keinoin (Airaksinen, 2009, 10). Toiminnallisen opinnäytetyön

tukena voidaan käyttää aiheanalyysiä, jossa kerrotaan, miksi aihe kiinnostaa ja mistä kiinnostus aiheeseen on syntynyt. Lisäksi on tärkeää hahmottaa itselleen, mitä ongelmia työssä halutaan ratkaista tai järkeistää, ja millaisia ovat mahdolliset opinnäytetyössä käytettävät toteutustavat. Lisäksi tutkitaan, millaisia aiempia selvityksiä ja tutkimuksia aiheesta on toteutettu ja miksi ja miten aihe on koulutusosalalla ajankohtainen. (Airaksinen, 2009, 13).

Toiminnalliselta opinnäytetyöltä ei vaadita tutkimuksellisia menetelmiä. Aineiston ja tiedon kerääminen on harkinnanvaraista, jottei työmäärä kasva liian suureksi aiheen laajuuteen nähden. Lopullinen opinnäytetyön toteutustapa on kohderyhmän tarpeiden, omien resurssien ja oppilaitoksen vaatimusten välinen kompromissi (Vilka & Airaksinen, 2003, 56-57). Tutkimuksellinen tyyli näkyy tekstissä analysoivana viitekehukseen tai tietoperustaan yhdistyvänä tekstinä, ja tekstissä olisi myös hyvä näkyä näkökulmia omasta koulutusosalasta (Airaksinen, 2009, 18).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä näkyy kirjoittajan asiantuntijuus sekä mielenkiinto ja perehtyneisyys aihetta kohtaan. Kirjoittaja pystyy osoittamaan aihealueen osaamisen, mutta huomioi myös lukijan lähtökohdat aiheeseen liittyen. Lähteitä pyritti myös käyttämään kriittisesti ja niihin on pystytty luomaan keskusteleva suhde, jolloin lähteisiin voidaan osoittaa myös kritiikkiä. Tekstissä tulisi näkyä myös kirjoittajan omaa pohdiskelua ja perusteluita ja tekstin ulkoinen toteutus vastaa yleisiä ohjeistuksia (Airaksinen, 2009, 24).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä voidaan soveltaa lopullisen työn sisältöön suhteutettuna väljemmin kuin tutkimuksellisissa töissä, vaikka tiedon keräämiseen käytetyt tavat voivatkin olla samankaltaisia. Tutkimusta voidaan käsitellä lähinnä selvitystyön tekemisenä ja tiedonhankinnan apukeinona, koska toiminnallinen opinnäytetyö ei välttämättä sovellu täysin teoriaan. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole myöskään välttämätöntä analysoida kerättyä aineistoa yhtä täsmällisesti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. (Vilka & Airaksinen, 2003, 56-58.)



### 2.3 Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt

Yhteiskäyttöautoiluun liittyviä opinnäytetöitä on tehty melko vähän, ja niistä yksikään ei käsittele liiketoimintasuunnitelmaa. Juho Noro (2015) on tutkinut Turun ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä kestävän kehityksen koulutusohjelmassa Salon yhteiskäyttöautoilukokeilua. Tutkimuksessa Salon kaupungille vuokrattiin työntekijöiden yhteiseen käyttöön yksi henkilöauto, minkä perusteella selvitettiin, millaisia muutoksia yhteiskäyttöauto on aiheuttanut työntekijöiden liikkumisessa ja kuinka muutokset olivat vaikuttaneet luonnonvarojen kulutukseen. Tutkimuksen näkökulma ei ole niinkään liiketoimintakeskeinen, vaan se perustuu yksittäisen pienen ryhmän käyttäjäkokemuksiin.

Konsta Tarkkala (2019) on tehnyt opinnäytetyön toimivien yhteiskäyttöautoilupalveluiden kehittämistä Lahdessa osana tulevaisuuden Maas-mallia. Työ on toteutettu Lahden ammattikorkeakoulussa Energia- ja ympäristötekniikan koulutusohjelmassa. Tutkimuksen tarkoituksena oli teemahaastattelujen pohjalta selvittää, yhteiskäyttöautoilun kehittämisen mahdollisuuksia osana laajempaa MaaS-kokonaisuutta. Tämän opinnäytetyön taustatietoa voidaan hyödyntää etenkin liikkumismuotojen vertailussa.

Tommi Vapaavuori (2017) on tehnyt opinnäytetyön yhteiskäyttöautopalveluiden potentiaalista ja menestymismahdollisuuksista. Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää, mitä on jakamistalous ja autojen yhteiskäyttö ja kuinka ne linkittyvät toisiinsa. Tämä opinnäytetyö antaa vertailukelpoista informaatioita omaan liiketoimintasuunnitelmaan, sillä tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa on tutustua yhteiskäyttöautoiluun ja jakamistalouden ilmiöön.

Näiden töiden lisäksi on tehty myös opinnäytetöitä mm. yhteiskäyttöautojen pysäköintiin (Keskisaari, 2018) ja liikkumisen tulevaisuuteen ja digitalisaatioon liittyen (Lönnqvist, 2017). Lisäksi Liikennevirasto on teettänyt tutkimuksen yhteiskäyttöautojen potentiaalista ja vaikutuksista käyttäjänäkökulmasta vuonna 2018. Tutkimus on tuotettu tarpeesta tuottaa kotimaista tietoa yhteiskäyttöautojen

toimintakentästä. Tutkimuksessa on hyödynnetty useita kansainvälisiä tutkimuksia. Tutkimuksessa hyödynnetty aineisto on kerätty yhdistelemällä laadullisia ja määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksessa on mm. haastateltu yhteiskäyttöautopalveluiden tarjoajia, sekä potentiaalisia loppukäyttäjiä. Tämä tutkimus antaa tärkeää vertailuaineistoa tämän opinnäytetyön toteutukseen ja etenkin itse liiketoimintasuunnitelmaan. (Liikennevirasto, 2018.)

## **2.4 Yrityshankkeen perustiedot**

Yrityshankkeen tavoitteena on kehittää yhteiskäyttöautoluun toimiva liiketoimintakonsepti. Konseptin ensimmäisessä vaiheessa yritykselle toteutetaan liiketoimintasuunnitelma, jonka tarkoitus on osoittaa hankkeen toimivuus ja kannattavuus. Liiketoimintasuunnitelma toimii ensimmäisenä mittarina toteutuksen eteenpäin viemiselle. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen perustamista ajatellen tärkeä vaihe, millä voidaan osoittaa yrittäjän ammattitaitoa ja perehtyneisyyttä asiaan, sekä itsessään idean toimivuutta ja taloudellista kannattavuutta. Sillä mitataan myös mahdollisuuksia pärjätä markkinoilla, vertailemalla yrityksen toimintaa markkinoilla oleviin yrityksiin.

Tärkeänä osana hankkeen alkuvaiheessa on oppia tuntemaan yrittämisen perusedellytykset, sekä tutustua toimialaan ja sen markkinoihin. Onnistuessaan liiketoimintasuunnitelma vie hankkeen seuraavalle tasolle, joka tulee suunnitelman mukaan olemaan päätös yrityksen perustamisesta. Mikäli yrityksen perustamiselle nähdään selkeä tarve, viedään suunnitelma perustamisvaiheeseen, jolloin yrityksen toiminimi rekisteröidään ja yritykselle aletaan etsimään tarvittavaa rahoitusta sekä sidosryhmäosaamista.

Hankkeen organisaatioon kuuluu tällä hetkellä yksi ihminen eli opinnäytetyön toteuttaja. Liiketoimintasuunnitelma teossa on ollut tukena paikallinen digitoimisto -yrittäjä, jolla on laaja liiketoiminta- ja digiosaaminen sekä halu auttaa. Organisaatioon tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan osaamista alustataloudesta, markkinoinnista, myynnistä ja liiketoiminnan aloittamisesta.

Lisäksi yritykseen tullaan tarvitsemaan lisää liiketoimintaosaamista sekä tuntemusta start up-yrityksistä.

Alkuvaiheessa yritykselle tehdään kartoitus toimenpiteistä, ja siitä, kuka on vastuussa kustakin toiminnosta. Taulukossa 1 on alustava suunnitelma toimintojen vastuunjaosta yrityksen perustamisvaiheessa.

Toiminto	Kuka tekee?
Yrityksen liiketoimintasuunnitelma, perustaminen ja hallinto	Yrittäjä
Rahoituksen hankinta	Yrittäjä
Alustan rakentaminen	Tarvitaan yhteistyökumppani digialalta
Sopimusosaaminen	Tarvitaan yhteistyökumppani yritysjuridiikasta
Markkinointi	Yrittäjä + tarvitaan yhteistyökumppaniksi markkinointiosaaja
Taloushallinto	Yrittäjä + tarvitaan tilitoimisto
Myynti	Yrittäjä + tarvitaan myynnillistä osaamista
Sidosryhmäosaaminen	Yrittäjä + muut verkostot
Autoalan osaaminen	Yrittäjä + tarvitaan autoalan yhteistoimija

Taulukko 1: Toimenpiteiden vastuualueet.

## 2.5 Yhteiskäyttöautoilu osana jakamistaloutta

Jakamistaloudella tarkoitetaan pääasiassa verkon välityksellä tapahtuvaa yksityisten ihmisten resurssien jakamista, lainaamista ja vuokraamista. Samaan ilmiöön tai sen eri muotoihin viitataan myös alustatalouden, yhteistalouden, keikkatalouden, vertaisverkon tai yhteiskuluttamisen käsitteillä (Tilastokeskus, 2018). Jakamistaloudesta tuttu toimija on esimerkiksi AirBnB, joka on asuntojen lyhytaikaiseen vuokraukseen tarkoitettu alusta.

Yhteiskäyttöautolla tarkoitetaan autoa, josta maksetaan käytön mukaan sovitulla minuutti-, tunti- tai päivähinnalla, ja samaa autoa voivat käyttää useat kuluttajat (Liikennevirasto, 2018, 12.) Jakamistalouden ilmiöt kuten myös yhteiskäyttöautoilu voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Yrityksen ja ihmisen väliseen liiketoimintaan (B2C), ihmisten väliseen liiketoimintaan (P2P) ja yritysten väliseen liiketoimintaan (B2B) (Liikennevirasto, 2018, 12).

### **3 Liiketoimintasuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelman pohjana käytetään Uusyrityskeskuksen perustamisopasta opasta alkavalle yrittäjälle vuodelta 2018. Tarkoituksena on selkeyttää liiketoimintasuunnitelman peruselementtejä, miksi ja miten nämä asiat tullaan toteuttamaan käytännössä. Lähdeaineistona toimii myös mm. Johannes Hesson Hyvä liiketoimintasuunnitelma ja Leena Peltolan Liikeideasta liikkeelle.

Liiketoimintasuunnitelma on toimivaksi todettu ja paljon käytetty työkalu yrittäjyyden rahoituksen hankintaan ja koulutukseen. Hyvin tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta selviää yrityksen mahdolliset menestystekijät ja toisaalta myös mahdolliset tulevan liiketoiminnan uhkatekijät. Suunnitelma toimii hyvänä tukena perustamisvaiheessa, ja sitä on hyvä päivittää myös liiketoiminnan kehittyessä. (Hesso, 2015, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma liiketoiminnasta ja se kuvaa, miten liikeidea pystytään käytännössä toteuttamaan. Se on kattava ja yksityiskohtainen kuvaus yrityksen toimintatavoista ja tavoitteista sekä päämääristä. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös kuvaus yrityksen taloudellisista edellytyksistä, mikä esitetään talousbudjettina sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmina (Uusyrityskeskus, 2018, 16).

Liiketoimintasuunnitelman osiot ovat määritelty sovelletusti yrityksen tämänhetkisten tietojen ja tarpeiden mukaan, ja rakennetta suunniteltaessa on otettu huomioon useiden lähdeaineistojen tarjoamat erilaiset mallit

liiketoimintasuunnitelmaan. Rakennetta suunniteltaessa on päätetty, että esimerkiksi talouslaskelmiin sekä yrityksen graafiseen ilmeeseen ja nimeen viittaavia asioita ei julkaista opinnäytetyössä, sillä ne ovat yrityksen perustamisvaiheessa määritelty salaisiksi tiedoiksi. Nämä asiat tulevat kuitenkin yrityksen sisäisenä tietona lopulliseen liiketoimintasuunnitelmaan.

### **3.1 Liikeidea**

Lähes kaikkiin liiketoimintasuunnitelmien runkoihin kuuluu liikeidean määrittäminen. Liikeidean on tarkoitus kiteyttää yrityksen toiminta muutamalla lauseella seuraavien kysymyksien alle: mitä, miten ja kenelle (Hesso, 2015, 24).

Tärkeä kysymys suunnitteluvaiheessa on, mitä tuotteita tai palveluita yritys tuottaa. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitus vastata tähän kysymykseen niin, että potentiaalinen asiakas tai rahoittaja ymmärtää yrityksen lisäarvopotentialin, ja on valmis investoimaan tuotteeseen tai yritykseen. Miten kysymyksellä vastataan yrityksen strategisiin toimenpiteisiin: kuinka yrityksen asiakkaat saavat tiedon tuotteista ja palveluista ja miten ne ovat asiakkaan ostettavissa. Kenelle kysymyksen on tarkoitus vastata siihen, kuinka yritys tuottaa palveluitaan, ja millaisia ovat yrityksen asiakasryhmät ja asiakkaiden ominaispiirteet. (Hesso, 2015, 24-25.)

Yritystoiminnan edellytykset muodostuvat ideasta, jonka avulla voidaan tuottaa kannattavaa liiketoimintaa tai luoda uusia haasteita sekä luoda merkitystä työnteolle. Yritysidea voi parhaimmillaan syntyä sattumalta esimerkiksi uuden toimintatavan oivalluksesta tai uudesta keksinnöstä. Yritysideasta alkaa muodostua liikeidea, jonka käytännön toimivuutta aletaan mittaamaan liiketoimintasuunnitelmalla. (Peltola, 2015, 38.)

### **3.2 Yrityksen visio, missio ja arvot**

Yrityksen päämääränä on saavuttaa jotain erityistä, kuten tuottaa lisäarvoa asiakkaille tai sidosryhmille. Siksi toiminnan tavoitteiden tulee olla selkeitä. Yrittäjällä voi itsellään olla selkeä kuva päämääristä, joihin pyritään, mutta asiakkaat ja työntekijät eivät sitä tiedä, ellei yritystoiminnan tavoitteita ole selkeästi avattu ja kirjoitettu auki. (Hesso, 2015, 27.)

Yrityksen visio, missio ja arvot ovat arkipäiväisiä asioita yritystoiminnassa. Ne voidaan määrittellä tai jättää kokonaan pois määrittelystä, mutta silti ne ovat mukana jokapäiväisessä tekemisessä. Arvot näkyvät pääsääntöisesti yrityksen tavassa toimia, ja ne tulisivat olla näkyvissä yrityksen toiminnassa koko organisaation tasolla. (Yrityksen-perustaminen.net, 2020.)

### **3.2.1 Visio ja missio**

Visio antaa kuvauksen siitä, mihin yrityksessä pyritään. Se on selkeä tavoite, joka näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa (Hesso, 2015, 28). Visio on näkemys yrityksen tavoitetilasta ja se kertoo, missä pisteessä yritys haluaa olla tietyn ajanjakson kuluessa. Visioksi voidaan määrittellä esimerkiksi oman toimialan markkinajohtajuus viiden vuoden aikajaksolla mitattuna. Vision tulisi olla kuitenkin kiinnostava ja motivoiva, joka sitouttaa yrityksen sekä yrityksen henkilöstön vahvasti tekemään töitä, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa. (Yrityksen-perustaminen.net, 2020.)

Visio kuvastaa yrityksen tulevaisuutta, kun taas missio yrityksen nykytilaa. Missio vastaa kysymyksiin siitä, miksi yritys on olemassa ja millaisia asioita yritys haluaa toiminnallaan saavuttaa. Missio kertoo yrityksen roolista yhteiskunnan osana omassa toimintaympäristössään. Missio eroaa visiosta siten, että missio kuvaa enemmän olemassaolon syytä, kun taas visio viittaa tulevaisuuteen ja siihen missä pisteessä yritys haluaa olla vuosien päästä. (Yrityksen-perustaminen.net, 2020.)

### 3.2.2 Arvot

Arvot ovat tärkeitä niin yrityksen sisäisessä, kuin ulkoisessakin toiminnassa. Parasta mainosta yritykselle on arvot sisäistänyt työntekijä, kun taas arvojen noudattamatta jättäminen voi viestiä yrityksen sisäisiä ongelmista. Yrityksen arvot ovat myös yhteiskunnallisesti merkittäviä. Arvojen välityksellä yritys viestii itselleen tärkeistä asioista, joilla voi olla yhteiskunnallisesti merkittäviä vaikutuksia. (Hesso, 2015, 28-29.)

Yrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintatapaa, miten yrityksen tavoitteet pystytään toteuttamaan. Arvot toimivat viestinä yrityksen asiakkaille ja yhteiskunnalle yrityksen tavasta toimia. Ne voivat myös ohjata yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. (Yrityksen-perustaminen.net, 2020.)

### 3.3 Tuotteet ja palvelut

Asiakas on tuotteen tai palvelun ostaja, jos hän kuuluu kohderyhmään ja hänelle on muodostunut tietoisesti tai tiedostamatta tarve tuotteen tai palvelun hankintaan. Jos tuote on suunniteltu asiakaslähtöisesti, syntyy asiakkaalle tuotteen käytöstä myös lisäarvotekijöitä. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on hyvä ottaa huomioon, että tuotteen tai palvelun kaikki ominaisuudet palvelevat kohderyhmän tarvetta. (Hesso, 2015, 110-111.)

Liiketoiminta ja liiketoiminnan markkinointiviestintä perustuu yrityksen tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaat haluavat tuotteen tai palvelun ratkaistakseen jonkin ongelman. Yrityksen tavoitteena on vastata asiakkaan odotuksiin huomioiden aineelliset ja aineettomat tekijät. Tuote koostuu ydintuotteesta, lisäeduista ja mielikuvatuotteesta. Ydintuote on ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Lisäedut ovat tuotteen ympärille rakentuvat tekijät, jotka muodostavat asiakkaalle hyödyn. Mielikuvatuote tukee palvelun tai tuotteen houkuttelevuutta, ja tarjoaa asiakkaalle lisäarvoa ydintuotteeseen. Tuotteet voidaan karkeasti myös jaotella niiden ominaisuuksien mukaan

kestohyödykkeisiin, kulutushyödykkeisiin ja palveluhyödykkeisiin. (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen, 2012, 102-104.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on hyvä hahmottaa oma tuotevalikoima ja osat mistä valikoima koostuu. Tässä voidaan hyödyntää tuotekerrosajattelua, eli mikä on ydintuote, mitkä ovat tuotteen lisäedut, ja millainen on yrityksen mielikuvatuote. (Hesso, 2015, 112.)

### **3.4 Asiakkaat**

Asiakkaat ovat kohderyhmä, jonka yritys haluaa tavoittaa. Kohderyhmän tulee olla kiinnostuneita tuotteesta ja palvelusta ja heidän tulee kokea myös lisäarvotekijöitä. Segmentoinnin avulla yrityksen asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin toisistaan erottavilla tekijöillä. (Hesso, 2015, 92.)

Suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida kaikki yrityksen tuotteet ja palvelut sekä eritellä mahdolliset asiakkaat ja kilpailijat. Asiakasanalyysi auttaa hahmottamaan yrityksen potentiaalisen asiakkaan. Liiketoimintasuunnitelmassa voi hyödyntää asiakasanalyysiä esimerkiksi hahmottelemalla yrityksen asiakkaat ja asiakasryhmät, asiakkaiden tarpeen. Lisäksi voidaan miettiä, miten asiakkaan tarpeita voidaan tyydyttää ja miten asiakkaan ongelma ratkaistaan. Myös asiakkaan taloudelliset resurssit ja markkinoiden volyymi on hyvä miettiä etukäteen asiakasryhmien hahmottelussa. Asiakkaiden kysyntä määrittelee myös markkinoiden kasvun kehittymistä tai taantumista. (Peltola, 2013, 86.)

### **3.5 Segmentointi**

Segmentoinnissa selvitetään yrityksen markkina-alueen kysyntää asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkimisella. Tärkeintä on selvittää, millainen on potentiaalinen asiakas ja miten suuri on markkinapotentiaali. Markkinan kokoa ja rakennetta voidaan määritellä miettimällä esimerkiksi kotitalouksien määrää, tulotasoa tai perheiden kokoa. (Hesso, 2015, 92-93.)



Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan valita segmentoinnin kriteerit, jonka avulla voidaan muodostaa oletetut kohderyhmät. Yrityksellä on hyvä olla suunnitteluvaiheessa jonkinlainen näkemys tulevista asiakkaista ja segmenteistä. Valittujen segmenttien pohjalta määritellään tarkemmin yrityksen kohderyhmät ja ne voidaan nimetä kuvaamaan asiakasryhmää. Tärkeintä on miettiä oman liiketoiminnan kannalta olennaisimmat segmentointikriteerit, jotka voidaan jaotella demograafisiin tekijöihin esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutuksen mukaan. Segmentti voidaan määritellä myös elämäntyylin, kuten motiivien, asenteiden ja kiinnostuksenkohteiden mukaan. Kolmantena vaihtoehtona on määritellä segmentti asiakassuhdekriteerien perusteella esimerkiksi ostomäärien tai muun ostokäyttäytymisen mukaan. (Hesso, 2015, 93-94.)

### **3.6 Toimiala ja kilpailutilanne**

Toimialaa kuvaa yrityksen elinkeinotoimintaa ja siitä käy ilmi millä alalla yritys toimii ja mitä yritys tekee. Toimialaksi yritykselle ilmoitetaan kaikki alat, joilla yritys aktiivisesti toimii tai uskoo toimivansa. Yrityksen päätoimiala on toimiala, jolla yrityksen on tarkoitus pääasiallisesti toimia. Päätoimiala ilmoitetaan tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan viisinumeroisella toimialakoodilla (Patentti- ja rekisterihallitus, 2020).

Yrityksen ja yrittäjän kannalta on tärkeää tuntea kilpailutilanne. Kilpailutilanne määrittää yrityksen pelikentän, jolla se toimii. Samalla pelikentällä myös muut yritykset kilpailevat asiakkaan huomiosta, jonka takia yrityksen on tärkeä hahmottaa viitekehys, jota voidaan tarkkailla esimerkiksi M.Porterin viiden voiman (Five forces framework) -työkalun avulla. Viiden voiman malli muodostuu seuraavista tekijöistä:

- uudet tulokkaat toimialalla
- tavarantoimittajien neuvotteluvoima
- asiakkaiden neuvotteluvoima

- toimialan kilpailu
- substituuttituotteet ja -palvelut

Kilpailua analysoitaessa on olennaista löytää niitä toimijoita, jotka haastavat organisaation asiakkaan näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että kilpailevat yritykset noudattavat kilpailutilanteessa samaa strategiaa. (Hesso, 2015, 64-66.)

### **3.7 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkopuolelta tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. Analyysin avulla pyritään löytämään organisaatiolle vallitsevaan tilanteeseen ominaiset pätevyydet, joiden kautta yritys pystyy menestyksekkäästi sopeutumaan ympäristöönsä. SWOT-analyysiä käytetään tavallisesti nelikenttänä, johon voidaan listata kriittisesti ajateltuna yrityksen sisäisiä resursseja kuten menestyksen mittareita, henkilöstön osaamista, tuote- tai palveluvalikoimaa tai aineetonta pääomaa. Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia voidaan listata vertaamalla yrityksen toimintaa esimerkiksi kilpailijoihin nähden ja analysoimalla yrityksen luonnollista toimintaympäristöä ja sen asettamia reunaehtoja. (Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen, 2012, 49-50.)

SWOT-analyysiä tulisi kuitenkin ajatella myös ratkaisukeskeisesti, jotta sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämiseen. Analyysiin listataan vahvuudet ja lisäksi, kuinka vahvuuksia voidaan kehittää jatkossa. Heikkouksien kohdalla on myös tärkeää miettiä, kuinka heikkoudet voidaan poistaa. Mahdollisuuksien osalta mietitään vahvuuksien hyödyntämistä ja uhkien kohdalla, kuinka niitä voisi torjua. (Hesso, 2015, 72-73.)

### **3.8 Markkinointi**

Markkinointi pitää sisällään toimenpiteet, joiden tavoitteena on tuottaa yritykselle myyntiä. Markkinoinnin taustalla on segmentointi, jolloin yritys tunnistaa omat

asiakkaansa ja markkinapotentiaalin. Segmentoinnin tarkoituksena on tunnistaa yhteisiä piirteitä asiakkaissa sekä eroavaisuuksia erilaisissa asiakasryhmissä. Markkinoinnin lähtökohtana on yrityksen asiakkaat. Kenelle yritys tarjoaa palveluita ja mitkä ovat markkinoinnilliset toimenpiteet omille asiakasryhmille. (Uusyrityskeskus, 2018, 31-32.)

Hyvänä työkaluna markkinoinnin suunnitteluun voidaan käyttää Philip Kotlerin markkinointimixiä, joka tunnetaan myös neljän P:n mallina. Se koostuu neljästä P:stä, jotka muodostuvat englannin kielen sanoista: Product, Price, Place ja Promotion. Product kuvaa yrityksen tuotetta ja palveluita ja sen ominaisuuksia. Price tarkoittaa asiakkaan tuotteesta maksamaa hintaa. Hintaan sisältyy myös asiakkaan kokema arvo, kilpailutilanne sekä tuotanto- ja materiaalikustannukset. Place kuvaa tuotteen saatavuutta tai jakelukanavaa. Sen tarkoituksena on kuvata, mistä asiakas voi ostaa tuotteen. Kyseessä voi olla esimerkiksi kivijalkakauppa tai virtuaalinen alusta. Promotion tarkoittaa yrityksen kommunikaatiokeinoja, joilla viestitään asiakkaille. Siihen kuuluvat esimerkiksi mainonta, myyntipisteiden viestintä, myyntikampanjat, PR eli Public Relations ja asiakkaiden viestiminen toistensa kesken. (Uusyrityskeskus, 2018, 31.)

### **3.9 Kannattavuuslaskelmat**

#### **3.9.1 Budjetointi ja kassavirtalaskelma**

Yrityksen kannattavuuslaskelmat kertovat kulurakenteen ja se antaa tukea yrityksen strategiselle suunnittelulle. Kannattavuuslaskelmiin sisältyvät mm. yrityksen tulosbudjetti, katetuottolaskelmat ja kassavirtaennuste. Yrityksen talouteen liittyy perustamisvaiheesta alkaen taloudellista päätöksentekoa, minkä tukena toimii budjetointi. Yrityksen keskeisiä tehtäviä on suunnitella yrityksen taloudellista toimintaa ja seurata tavoitteiden toteutumista. Talouden suunnittelu aloitetaan tavoitteiden asettamisella, joka on edellytyksenä suunnittelulle, päätöksenteolle ja valvonnalle. Budjetointi voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitteluun. (Ikäheimo ym. 2011, 105-107.)

Budjetoinnin tavoitteena on suunnitella lyhyen aikavälin toimintaa pitkän aikavälin suunnitelmien antamissa puitteissa. Lisäksi budjetoinnin tehtävänä on koordinoida yrityksen toimintaa, antaa viestiä sidosryhmille ja yrityksen sisäiseen laskentaan, toimia päätöksenteon tukena ja valvonnan välineenä sekä arvioida yrityksen johdon suorituskykyä. (Ikäheimo ym. 2011, 105-107.)

Tulosbudjetin avulla pystytään laskemaan tulevien tilikausien liiketoiminnan kehitystä ja kannattavuutta. Tulosbudjetin tarkoituksena on merkitä rahat erilaisiin osabudjetteihin. Useimmiten tulosbudjetti laaditaan kiinteille ajanjaksoille kuten kuukaudeksi tai vuodeksi. Tulosbudjetti laaditaan pääsääntöisesti suoriteperusteisesti ja siihen budjetoidaan muuttuvat kustannukset, kiinteät kustannukset, käyttökate, poistot, korot sekä välittömät verot. (Hesso, 2015, 170-171.)

Kassavirtalaskelmalla voidaan varmistaa, että yrityksen rahoitus on riittävää ja se kertoo ulkopuolisen rahoituksen tarpeen. Kassavirtalaskelman on tarkoitus näyttää yrityksen kassan tuleva tilanne. Tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut muutetaan maksuperusteisiksi ja tällöin laskelma kertoo, että tulevissa ja lähtevissä varoissa on ajallista erottuvuutta. Yrityksen likvidit varat vaihtelevat aikaan nähden ja tällöin kassavirtalaskelman avulla pystytään reagoimaan kassan riittävyyteen. Kassabudjetissa otetaan huomioon esimerkiksi kuukausitasolla kassamaksut, kassasta ulos lähteneet maksut, nostetut ja lyhennetyt lainat sekä omistajien sijoitukset ja yksityisnostot. (Hesso, 2015, 172-173.)

### **3.9.2 Katetuotto ja kriittinen piste**

Pitkällä aikavälillä kasvukelpoisen liiketoiminnan tulee olla kannattavaa. Katetuottolaskelmien avulla voidaan selvittää, että yrityksen liiketoiminta on yrityksen ja tuotteiden tasolla kannattavaa. Kriittinen piste kertoo yrityksen ja tuotteiden tai palveluiden tasolla pisteen, milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi. Kriittinen piste saadaan selville, kun asetetaan yrityksen tavoitetulokseksi nollatulos. (Hesso, 2015, 167-168.)

Kun yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin liiketoiminnasta syntyvät kustannukset, on liiketoiminta kannattavaa. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan myynnin määrää, jolloin tuotot ja kustannukset ovat täsmälleen yhtä suuret. Katetuotto ja kriittinen piste voidaan laskea seuraavasti:

Myyntituotot  
 – Muuttuvat kustannukset  
 = Katetuotto  
 – Kiinteät kustannukset  
 = Tulos.

Katetuottolaskelmassa otetaan huomioon yrityksen myyntituotot, muuttuvat kustannukset sekä kiinteät kustannukset. Katetuottolaskelmaa voidaan hyödyntää myös budjetoinnissa, jolloin pyritään selvittämään, kuinka paljon myyntiä tarvitaan, jotta päästään tavoiteltuun tulokseen oletetuilla kuluilla. Kriittisen pisteen myynti lasketaan tiedossa olevien kustannusten eli kiinteiden kustannusten ja katetuottoprosentin avulla seuraavasti:

Kriittinen piste = (kiinteät kustannukset/ katetuottoprosentti) x 100. (Ikäheimo ym. 2011, 111-113.)

### 3.10 Hinnoittelu

Hinnoittelu on yrityksen kannalta tärkeä päätös ja se vaikuttaa suoraan tuotteen kysyntään ja tuotteesta tai palvelusta saatavaan katteeseen. Mitä korkeampi hinta tuotteella on, sitä vähemmän tuote tavallisesti myy. Alempi hinta taas lisää kysyntää, mutta toisaalta se voi laskea tuotteesta tai palvelusta saatavaa myyntikatetta. Hinnoittelu tehdään pääsääntöisesti kustannuspohjaisesti, jolloin tuotteen yksikkökohtaisiin hintoihin lisätään tuotteesta haluttava kate. Katteen suuruuteen vaikuttaa yrityksen tavoittelema voitto ja tuotteen kysyntä. (Ikäheimo, ym. 2011, 117-120.)

Muita liiketoimintasuunnitelmapohjissa esiintyviä hinnoittelupohjia ovat katetuottohinnoittelu, omakustannushinnoittelu ja markkinahinnoittelu. Katetuottohinnoittelun tavoitteena on, että hinta kattaa kaikki tuotteen valmistamisesta tulleet kustannukset ja tämän kustannuksen päälle lisätään tuotteesta tai palvelusta haluttava kate. Omakustannushinnoittelun tavoitteena on laskea kaikki kustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisesta, myynnistä ja toimittamisesta asiakkaan käyttöön. Nämä kustannukset kohdistetaan tuotteelle ja summaan lisätään tavoiteltava voittomarginaali. Markkinapohjainen hinnoittelu perustuu markkinoiden hintatasoon. Tarkoituksena on, että myyntihinta kattaa kustannukset, mutta jos kilpailukykyinen hinta ei kata palvelun tai tuotteen kustannuksia, pyritään yrityksen kustannusrakennetta keventämään ilman, että tuotteen tai palvelun laatu kärsii. (Hesso, 2015, 113-114.)

Hinnoittelu määrittää myös yrityksen tuoteimagoa. Markkinoille voidaan tähdätä kilpailutilanteesta riippuen kilpailijoita edullisemmalla tai kalliimmalla hinnalla. Tällöin onkin syytä miettiä, mistä lisäarvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan, jos tuote on kilpailijoihin nähden kalliimpi. Todennäköisesti asiakkaat ovat valmiita maksamaan jostain lisäarvotekijästä kuten laadusta, imagosta, asiakaspalvelusta tai jostain muista tekijöistä. (Uusyrityskeskus, 2018, 34-35.)

### **3.11 Riskit**

Yrityksessä on useita vahingon mahdollisuuksia eli riskejä, jotka on hyvä tunnistaa etukäteen, jotta niihin varautuminen on helpompaa ja ennaltaehkäiseminen on mahdollista. Riskit voidaan nähdä myös mahdollisuutena, sillä riskinottaminen voi kannattaa yrityksen menestymisen kannalta. (Uusyrityskeskus, 2018, 21.)

Operatiiviset riskit ovat pääsääntöisesti ulkopuolisia tapahtumia, tai ihmisten aiheuttamia riskejä. Ulkopuolisiin riskeihin ei ole mahdollista vaikuttaa, jos kyseessä on esimerkiksi luonnon olosuhteet. Ihmisten ja organisaation ulkopuolisten tahojen aiheuttamiin riskeihin voidaan varautua ja riskeiltä voidaan suojautua. Riskejä voidaan ottaa tietoisesti, jos tavoitteena on taloudellisen

menestymisen saavuttaminen tai esimerkiksi ajan tai vaivan säästäminen. Pääsääntöisesti liiketoiminta edellyttää järkevää riskinsietokykyä ja oikein suhteutettua riskinottoa. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020a.)

Riskit voidaan jakaa riskilajeihin niiden luonteen mukaisesti. Riskien luokittelu voi helpottaa riskien tunnistamista ja riskinhallintaa. Riskit voidaan luokitella strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin sekä taloudellisiin ja vahingollisiin riskeihin. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020b.) Riskit voidaan myös luokitella liiketoimintasuunnitelmassa jakamalla riskit liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin (Hesso, 2015, 180).

Liikeriskeihin liittyy kaikki kilpailullisilla markkinoilla tapahtuvat asiat. Hyvä tapa hallita liikeriskejä on tehdä huolellinen liiketoimintasuunnitelma. Liikeriskit voivat olla dynaamisia ja ne vaihtelevat olosuhteiden mukaan ja niitä voivat olla mm. asiakkaiden maksuvaikeudet, tavarantoimittajien toimitusongelmat, kannattavuuden heikentyminen, kilpailijoiden toimet ja ympäristön taloudelliset tapahtumat. (Hesso, 2015, 180.)

Vahinkoriskit tarkoittavat riskejä, jotka kohdistuvat johonkin tiettyyn toiminnan alueeseen. Vahinkoriskit voidaan luokitella esimerkiksi omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin, vahingonkorvausvaatimuksiin tai henkilöriskeihin. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020c.)

Riskejä voidaan välttää riskien hyvällä kartoituksella ja riskeihin kohdistetuilla toimenpiteillä. Lakimiehen laatimat tai tarkastamat sopimukset ovat hyvä tapa välttää yrityksen taloudellisia riskejä. Liiketoimintaan kohdistuvia riskejä voidaan myös hallita riskin jakamisella. Riskeihin voidaan varautua käyttämällä ammattilaisten konsultointia esimerkiksi työ- ja paloturvallisuuteen liittyen sekä panostamalla hyvään tiedonkulkuun, hyvinvointiin ja koulutukseen. (Hesso, 2015, 180-183.)

#### **4 Liiketoimintasuunnitelman toteutus**

Liiketoimintasuunnitelman toteutus on tehty tämän teoriaosuuden pohjalta. Suunnitelma on laadittu erilliseksi liitteeksi, eikä sitä tule näkyville julkaistavaan työhön. Liiketoimintasuunnitelma noudattelee samaa rakennetta kuin teoriaosuus, ja siinä syvennyttiin pohtimaan yksityiskohtaisesti jokaista aihealuetta liiketoiminnan näkökulmasta.

Liiketoimintasuunnitelman toteutus alkoi siitä lähtökohdasta, että minulla oli valmis liikeidea yhteiskäyttöautoiluun. Liikeideassa oli kuitenkin useita selvitettäviä asioita, joita lähdin purkamaan perehtymällä liiketoimintasuunnitelman tekoon opinnäytetyön avulla. Liikeideassa oli liiketoimintasuunnitelman kannalta paljon kehityskohteita ja opinnäytetyön tärkein tavoite oli kyseisten kehityskohtien avaaminen yrityksen liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta.

Suunnitelman toteutus tapahtui selvitystyönä, jossa selvitin liiketoimintasuunnitelmaan tarvittavat kohdat useiden lähdeaineistojen avulla. Tästä muodostui liiketoimintasuunnitelman pohja, joka toimii myös tämän opinnäytetyön teoriaosuutena. Pohja osoittautui hyväksi ja toimivaksi apuvälineeksi suunnitelman rakentamiselle. Toiminnallisessa osuudessa liiketoimintasuunnitelmasta muodostui kattava 39 sivuinen selvitystyö.

Sisällön ja rakenteen osalta liiketoimintasuunnitelma noudattelee tämän opinnäytetyön rakennetta. Toiminnallisessa osuudessa tuli myös esille asioita, joita ei ole käsitelty tässä opinnäytetyössä, mutta lopulta ne todettiin olennaisiksi liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta. Näitä asiasisältöjä ovat kattavat perustiedot yrityshankkeesta, perustettavan yrityksen mahdollinen nimi ja hahmotelma yrityksen logosta.

#### **4.1 Liiketoimintasuunnitelman johdanto ja liikeidea**

Liiketoimintasuunnitelman ensimmäinen osa käsittelee johdantoa, joka kertoo toiminnallisen toteutuksen sisällön ja motiivit. Johdanto pitää sisällään myös hankkeen ja yrittäjän perustiedot sekä yrittäjän oman osaamisen arvion.



Johdanto käsittelee myös sidosryhmien ja verkostojen merkitystä liiketoiminnan aloitusvaiheessa.

Toisessa osuudessa käsitellään liikeideaa, eli sitä mitä yrityksen on tarkoitus tehdä, kenelle, ja millaiset ovat vaadittavat toimenpiteet, jotta palvelu on asiakkaiden saatavilla. Liikeidealla on tarkoitus kuvata kokonaisvaltaisesti, mutta lyhyesti koko toiminnan ydinajatus.

#### **4.2 Yrityksen visio, missio ja arvot**

Liiketoimintasuunnitelman kolmas osuus käsittelee vision, mission ja arvot. Näissä kokonaisuuksissa pohditaan, mitkä ovat merkittävimmät tekijät yrityksen perustamiselle ja olemassaololle, missä yrityksen liiketoiminta on viiden vuoden kuluttua, miten liiketoimintaa toteutetaan ja miten yrityksestä viestitään ulos asiakkaille ja sidosryhmille. Arvoihin on avattu konkreettisesti yritykselle tärkeät arvot ja perusteltu arvojen syyt ja toisaalta myös arvojen tuomat edut liiketoiminnassa.

#### **4.3 Yrityksen palvelut ja asiakkaat**

Yrityksen tuotteet ja palvelut ovat esitetty liiketoimintasuunnitelmassa määriteltujen asiakasryhmien mukaisesti. Tuotteiden ja palveluiden kuvaus noudattelee liikeidean kertomusta siitä, mitä yritys tekee, kenelle ja miksi. Palvelukokonaisuus noudattelee myös aiemmin yritykselle määritettyjä arvoja ja käsittelee asiakkaalle saatavia lisäarvotekijöitä.

Asiakkaat on segmentoitu liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen näkökulmasta kolmeen eri asiakasryhmään. Jokaisesta asiakasryhmästä on tunnistettu tiettyjä ominaispiirteitä ja motivaatiotekijöitä.

Liiketoimintasuunnitelmassa on myös kuvattu markkinoita kokonaisvaltaisesti liikkumismuotojen näkökulmasta sekä autoilun ja yhteiskäyttöautoilun

näkökulmasta. Isossa kuvassa yhteiskäyttöautoilu kilpailee muiden liikkumismuotojen kanssa kuten julkinen liikenne, yksityisautoilu, kevytliikenne ja taksipalvelut.

#### **4.4 Yrityksen SWOT-analyysi**

SWOT-analyysissä selvitettiin yrityksen vahvuuksia, heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet olivat uudenlaisessa toimintamallissa, kevyessä kustannusrakenteessa, riskien jakautumisessa sekä yhtenäisessä palvelumallissa.

Heikkoudet koostuivat selvityksen mukaan sidosryhmäriippuvuudesta, asiakkaiden sitoutumisesta ja kannattavan toiminnan vaativista edellytyksistä kuten asiakkaiden pysyvyydestä sekä liiketoiminnan riippuvuudesta suhteessa tiettyihin asiakasryhmiin. Mahdollisuudet nähtiin liiketoimintasuunnitelmassa oman alustan toteutuksessa, joka on joustava ja skaalautuva. Lisäksi muiksi mahdollisuuksiksi pystyttiin selvitystyöllä tunnistamaan teknologian jatkuva kehittyminen ja yhteiskäyttöautoilutrendin kasvaminen. Uhkatekijöiksi luokiteltiin mahdollinen kilpailutilanteen voimistuminen ja tiettyjen yritysten vakiintuminen markkinajohtajana. Muita mahdollisia uhkatekijöitä ovat selvityksen mukaan trendin hiipuminen ja muiden liikkumismuotojen lisääntyminen.

#### **4.5 Yrityksen markkinointi**

Markkinoinnin osalta liiketoimintasuunnitelmassa selvitettiin erilaisia markkinoinninkanavia ja suunnitelmassa luonnosteltiin mahdollisia välineitä toteutukseen. Markkinoinnin osalta liiketoimintasuunnitelmaan tuotetaan jatkokehityksenä erillinen markkinointisuunnitelma, jossa perehdytään markkinoinnin tarkempaan toteuttamiseen.

Tässä vaiheessa yrityksen markkinoinnin mahdollisuudet kohdistuvat sosiaaliseen mediaan sekä vaikuttajamarkkinointiin. Molemmissa kanavissa pystytään tehokkaasti kohdistamaan mainontaa potentiaalisille kohderyhmille.

#### **4.6 Yrityksen kannattavuuslaskelmat**

Liiketoimintasuunnitelmassa tehtiin selvitys erilaisista rahoitusmalleista ennen toiminnan aloittamista. Lisäksi suunnitelmassa selvitettiin ulkopuolisia tuki- ja rahoitusmahdollisuuksia. Tässä osioissa tutustuttiin myös yrityksen budjettiin ja kassavirtalaskelmaan, jotka osoittivat tarvittavat kassavirrat kannattavan liiketoiminnan toteutumiselle.

Hinnoittelujen osalta liiketoimintasuunnitelmassa selvitettiin hinnoittelustrategioita ja liiketoiminnan kannalta kannattavia hinnoitteluratkaisuja. Hinnoittelustrategian suunnittelussa pyrittiin selvittämään myös kilpailevien yritysten hinnoittelua ja hintatasoa.

#### **4.7 Yrityksen liiketoiminnan riskit**

Liiketoiminnan riskit jaoteltiin suunnitelmassa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit kohdistuivat selvityksen mukaan suurimmaksi osaksi asiakasrahavirtoihin ja kilpailijoiden toimiin. Näitä riskejä pyritään hallitsemaan esimerkiksi ennakkomaksuilla, perintäjärjestelyillä sekä yleisillä sopimusehdoilla ja sopimuksilla.

Vahinkoriskit kohdistuvat selvityksen mukaan kalustoon, liiketiloihin ja henkilöstöön. Näitä riskejä pyritään hallitsemaan vakuutuksilla, luovutus sopimuksilla ja käyttäjäehtojen hyväksyttämällä.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätöksien ja pohdinnan tarkoituksena on syventyä niihin asioihin, joilla oli selkeästi merkitystä lopullisen liiketoimintasuunnitelman lopputuloksen kannalta. Johtopäätöksissä tulkitaan myös yrityksen menestyksen mahdollisuuksia ja työn toteutuksesta saatuja johtopäätöksiä rinnastetaan myös aiemmin tehtyihin julkaisuihin.

### 5.1 Johtopäätökset

Selvitystyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman teko osoittautui hyväksi työkaluksi yrityksen perustamisen, ja etenkin teoreettisen osuuden selvitystyö helpotti liiketoimintasuunnitelman laatimista ja lisäsi toteutuksen johdonmukaisuutta. Johtopäätökset viittaavat suurimmaksi osaksi työn liitteenä olevaan liiketoimintasuunnitelmaan, joka ei ole julkinen. Tästä syystä johtopäätöksien tulkinta ilman liiketoimintasuunnitelmaa voi olla lukijalle haastavaa.

Liiketoimintasuunnitelman avulla pystyttiin osoittamaan, että yhteiskäyttöautoilun alalla on potentiaalia, jonka on osoittanut selvitys alan kilpailusta. Toisaalta myös kaksi yhteiskäyttöautoiluyritystä lopetti toimintansa Suomessa liiketoimintasuunnitelman tekoprosessin aikana. Tämä voi olla edelleen viesti siitä, että yhteiskäyttöautoilun markkina on toistaiseksi liian pieni useammille toimijoille Suomessa, etenkin kun yritysten toiminta on keskittynyt samoille markkina-alueille eli suurkaupunkeihin.

Liiketoimintasuunnitelman avulla pystyttiin osoittamaan liiketoiminnan perusedellytykset ja kannattavuus. Selvityksen perusteella saatiin selville mitä palvelua myydään, kenelle ja miten. Kokonaismarkkinoiden selvityksessä pystyttiin erottamaan erilaisia liikkumismuotoja, joiden kanssa yhteiskäyttöautot kilpailevat. Yhteiskäyttöautoilua rinnastettiin myös yksityisautoiluun, ja selvityksessä pohdittiin, miten yhteiskäyttöautot kilpailevat yksityisautoilun

kanssa. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitettiin myös, millainen on kuluttajien tarve yhteiskäyttöautoille, ja mitkä ovat kuluttajien tärkeimpiä motivaatiotekijöitä yhteiskäyttöautojen käytössä.

Liiketoimintasuunnitelma helpotti myös tulkitsemaan tämänhetkistä kilpailua markkinoilla. Kilpailun osalta voidaan todeta, että kilpailu on alueellisesti keskittynyttä ja kaikilla kilpailijoilla on omat tavat toimia ja hinnoitella tuotteita markkinoilla.

Suunnitelmassa tehtiin myös SWOT-analyysi, joka osoitti, että liiketoimintaan liittyy potentiaalin lisäksi myös monia uhkia. SWOT-analyysi kannusti myös miettimään selkeitä heikkouksia liiketoiminnan alkuvaiheessa. Heikkouksista voidaan kuitenkin tehdä myös kehityskohteita tulevaisuutta ajatellen, ja niitä pohtimalla voidaan ratkaista ongelmia, joiden kanssa kilpailevat yrityksen ovat tekemisissä markkinoilla.

Liiketoimintasuunnitelma nosti esiin monia tärkeitä asioita, joita tulee ottaa huomioon ennen yrityksen perustamista. Tästä syystä yrityksen liiketoimintakonseptia täytyy kehittää ja toimintaympäristöä tutkia vieläkin enemmän, ennen kuin yritystä voidaan perustaa.

Aiemmin tehdyissä opinnäytetöissä yhteiskäyttöautoilu ei ollut liiketoimintakeskiössä. Opinnäytetyöt kuitenkin antavat lukijalle ymmärrystä, mitä yhteiskäyttöautoilu tarkoittaa, ja kuinka suuresta ilmiöstä on kysymys. Esimerkiksi tutkimus yhteiskäyttöautopalveluiden potentiaalista ja menestymismahdollisuuksista Turussa antoi liiketoimintasuunnitelman kannalta olennaista tietoa yhteisautokäyttäjän asiakasprofiilista. Tämä tieto vahvisti näkemystä esimerkiksi potentiaalisten asiakasryhmistä. Edellä mainittu tutkimus antoi myös uskoa omiin näkemyksiin ja se kehitti ajattelumalleja liiketoiminnan toteuttamiselle ja palvelumallin erilaistamiselle kilpailijoihin nähden. Tämä opinnäytetyö antoi tietoa vain alueellisesta toiminnasta, mutta tutkimuksessa selvisi yhteiskäyttöauton käyttäjän selkeät ominaispiirteet kuten valveutuneisuus ympäristön suhteen. Turun yhteiskäyttöautokokeilu osoitti, että palveluilla on vakiintunut asiakaskunta ja uusien asiakkaiden hankkiminen on vaikeaa. Tämä

auttoi etenkin markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelemisessa. Tämän haastattelun pohjalta ei kuitenkaan voida tehdä suoria johtopäätöksiä liiketoimintasuunnitelman toteutukseen, sillä haastattelu on rajattu vain yhdelle kohderyhmälle. Tästä syystä perustettavalle yritykselle olisi tarpeellista tehdä laajamittainen kyselytutkimus liittyen potentiaalisiin asiakasryhmiin.

Tarkkalan (2019) opinnäytetyö antoi myös lisätietoa markkinoiden kehityksestä suuremmissa mittakaavassa ja se auttoi ajattelemaan yrityksen menestystekijöitä tulevaisuudessa. MaaS-mallien on tarkoitus yhdistää tulevaisuudessa erilaisia liikkumismuotoja yhteen ja se onkin yksi merkittäviä näkökulma siitä, mihin suuntaan liikkumisen palvelut kehittyvät tulevaisuudessa. Voidaanko ajatella, että yhteiskäyttöautoille on markkinoita myös tulevaisuudessa, vai ohjaavatko julkisen liikenteen yhdistetyt palvelumallit kehityksessä yhteiskäyttöautojen ohi? Itse näkisin kuitenkin, että yhteiskäyttöautot tulevat olemaan merkittävä seuraava kehitysaskel yksityisautoilun muuttumisessa. Uskon myös vahvasti, että yksityisautoilu tullaan korvaamaan suurimmaksi osaksi julkisen liikenteen palveluilla tai jakamistalouden tarjoamilla palvelualueilla.

Tämän opinnäytetyön pohjalta löytyi yhtäläisyyksiä liikkumismuotoihin liittyen. Selvityksen mukaan kestävätkin liikkumismuodot kuten pyöräily ja kävely liittyvät usein vapaa-ajan liikkumiseen. Harvemmin asutuilla alueilla kuitenkin yhden tai useamman auton käyttötarve kasvaa, sillä joukkoliikenteen palvelut ovat rajoitetumpia. Henkilöautoja hyödynnetään eniten juuri työmatkailuun liittyvissä asioissa, ja tästä syystä työmatkailijat eivät valikoituneet liiketoimintasuunnitelmassa potentiaalisiksi asiakasryhmiksi.

Salon yhteiskäyttöautokokeilussa todettiin, että yhteiskäyttöautot olivat positiivinen asia Salon kaupungin työntekijöille. Kyselyssä kuitenkin todettiin, että autojen saatavuutta tulisi edistää ja varausta helpottaa. Kyselyssä huomattiin myös, että yhteiskäyttöautoille ei ollut juurikaan vapaa-ajan kysyntää, joka johtui suurimmaksi osaksi siitä, että kyselyyn vastanneilla oli oma auto käytössä. (Noro, 2015.) Salon yhteiskäyttöautokokeilusta saatu informaatio tukee liiketoimintasuunnitelman näkemyksiä siitä, että kuluttajille tulee luoda mahdollisimman helppo ja matalalla kynnyksellä toteutuva

yhteiskäyttöautopalvelu. Tämän kyselytutkimuksen kyselyyn vastanneilla oli suurimmaksi osaksi oma auto käytössä, joka nosti esille ajatuksia liiketoimintasuunnitelman asiakasryhmistä. Ajatuksia heräsi esimerkiksi asiakasryhmien auton todellisesta käyttötarpeesta. Jos perheessä on esimerkiksi kaksi autoa, niin onko mahdollista korvata toisen auton tarve esimerkiksi yhteiskäyttöautolla.

## 5.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda selkeä liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yhteiskäyttöautoiluyritykselle. Liiketoimintasuunnitelman oli tarkoitus toimia ensimmäisenä askeleena kohti yrityksen perustamista ja selkeyttää perustettavalle yritykselle liiketoiminnan kannalta olennaisia asioita. Pääpainona oli toiminnallinen osuus eli itse liiketoimintasuunnitelman toteutus. Mielestäni nämä asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin ja liiketoimintasuunnitelma tulee toimimaan hyvänä apuvälineenä yrityksen seuraavissa toimintavaiheissa. Mielestäni näissä tavoitteissa onnistuttiin, ja itse prosessi opetti monia asioita liiketoimintasuunnitelman teosta ja eri vaiheista yrityksen perustamiseen liittyen.

Aiherajauksena liiketoimintasuunnitelma on melko laaja käsite ja jouduin mielestäni rajaamaan suunnitelmasta paljon liiketoimintasuunnitelmalle olennaisia osia pois, jotta opinnäytetyöstä ei tulisi liian pitkä ja laaja-alainen. Jokaiseen yksittäiseen aihekokonaisuuteen olisi ollut mahdollisuus perehtyä syvemmin, sillä informaatiota on erittäin paljon saatavilla monien kirjojen muodossa mukaan lukien verkkoaineistot. Lähteiden valinnassa onnistuin mielestäni myös hyvin. Toki lähteitä olisi voinut käyttää runsaammin ja monipuolisemmin juuri runsaan saatavuuden vuoksi, mutta oman tulkinnan mukaan kaikissa lähdeaineistoissa käsitellään kuitenkin lähes samoja asioita, hieman eri sanoin ja erilaisesta lähestymiskulmasta.

Oman oppimisen kannalta prosessi oli kasvattava ja kehittävä kokemus. Prosessin aikana pystyin tunnistamaan myös omia heikkouksia ja vahvuuksia niin liiketoimintaosaamisessa, kuin tutkimuksellisella näkökulmalla tuotetussa

kirjoittamisessa. Kirjoittaminen oli selkeästi itselleni haastava osa-alue, ja käytännönläheinen toiminta osoittautuikin itselleni suurimmaksi vahvuudeksi ja työn kannalta myös tärkeimmäksi motivaatioksi. Oma ammatillinen kasvu toteutui etenkin kirjoittamisessa, liiketoimintaosaamisessa sekä tutkimusten, artikkelien ja kirjallisuuden lukemisessa. Lisäksi kehitystä tapahtui ajatusten prosessoinnissa tekstiksi. Ammatillinen kasvu liittyy myös monipuolisesti koulutusalaan. Koulutusalan osalta artikkelien ja aikaisempien opinnäytetöiden lukeminen kehitti muiden näkemysten tulkitsemista ja ajatusten prosessointia yksittäisistä tekijöistä laajoiksi kokonaisuuksiksi.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen osoitti, että yrityksen perustaminen on erittäin laaja kokonaisuus, joka vaatii paljon selvitystyötä ja asiantuntijuutta, sekä alakohtaista osaamista ja kokonaisvaltaista liiketoimintaosaamista. Selvitystyö osoitti myös, että lopulliseen päämäärään, eli yrityksen perustamiseen on vielä pitkä matka, ja siihen on tehtävä paljon selvitystyötä, sekä saatava tilastoja ja tutkimuksia kysynnän riittävydestä. Erityisesti huomio kiinnittyi selvitystyön aikana taloudellisen osaamisen tarpeeseen yrityksen perustamisvaiheessa. Itselle ominaisilta osuuksilta tuntuivat markkinointiin ja bränditekijöihin liittyvät asiakokonaisuudet kuten esimerkiksi asiakasryhmien tunnistaminen ja yrityksen arvojen määrittäminen.

Jatkotutkimusten ja kehittämissuunnitelmien kohdalla selvitystyö toi esille markkinointisuunnitelman ja taloussuunnitelman tarpeellisuuden liiketoimintasuunnitelmassa erillisinä laaja-alaisina kokonaisuuksina. Jos kysymyksessä on start up -liiketoiminta, sijoittajia ja muita sidosryhmiä kiinnostavat yrityksen taloudellinen kannattavuus ja markkinointisuunnitelma osoittaa myös, millä toimenpiteillä potentiaaliset asiakasryhmät pystytään tavoittamaan.

Opinnäytetyön selvitysprosessin aikana tuli ilmi, että etenkin Suomessa on tutkittu melko vähän yhteiskäyttöautojen markkinoita ja kuluttajien käyttäytymistä ja kulutustottumuksia. Jatkossa olisikin hyvä tutkia etenkin tulevien sukupolvien suhtautumista yhteiskäyttöautoiluun ja yhtenä kokonaisuutena myös yksityisautoiluun. Tulevien sukupolvien osalta on ilman tutkimustietoa vaikea osoittaa, ovatko he kiinnostuneita oman auton, tai edes ajokortin hankinnasta ja



näkevätkö he teknologian kehityksen vaikutukset siinä mittakaavassa, että autoja ei tulevaisuudessa tarvitse enää itse ajaa. Toisaalta yhteiskäyttöautoilun osalta olisi hyvä tutkia myös erilaisia markkina-alueita, kuten haja-asutusalueet ja pienemmät kaupungit. Oman näkemyksen mukaan yhteiskäyttöautojen tarve voisi olla suurempi juuri asukaskeskittymissä, jotka ovat hyvän julkisen liikenteen saatavuusalueen ulkopuolella. Yhteiskäyttöautopalvelut ovat kuitenkin keskittyneet pääsääntöisesti suurien kaupunkien alueelle, missä ihmisillä on mahdollisuus valita myös toimiva julkinen liikenne liikkumismuodoksi.

Jatkotutkimuksien osalta tutkimusta voisi kohdentaa myös ihmisten suhtautumiseen autoiluun liittyvissä arvoissa. Autot ovat edelleen osa ihmisten henkilöbrändiä ja oman näkemyksen mukaan monet auton omistajat hankkivat auton käytännöllisten arvojen sijaan oman henkilöbrändin mukaan. Mielestäni auton omistaminen antaa viestiä ympäristössä oleville ihmisille omasta statuksesta ja henkilökohtaisesta asemasta yhteiskunnan jäsenenä. Tutkimuksien avulla voitaisiin selvittää ihmisten motiiveja auton hankintaan liittyen ja perehtyä etenkin siihen, että kokeeko ihmiset auton omistamisen merkittäväksi asiaksi.

## Lähteet

- Airaksinen, T. 2009. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä, <https://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>. 3.2.2020.
- Airaksinen, T., Vilkkä, H. 2003, Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Keskisaari, V. 2018. Yhteiskäyttöautojen pysäköinnin kehittäminen Espoossa. Hämeen Ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155791/Keskisaari\\_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155791/Keskisaari_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 24.2.2020.
- Liikennevirasto. 2018. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 25/2018, [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts\\_2018-25\\_yhteiskayttoautojen\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts_2018-25_yhteiskayttoautojen_web.pdf). 27.12.2019
- Lönnqvist, O. 2017. Liikkumisen tulevaisuus ja digitalisaatio. Metropolia Ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132820/Lonnqvist\\_Onni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132820/Lonnqvist_Onni.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 24.2.2020
- Noro, J. 2015. Salon yhteiskäyttöautokokeilu. Turun ammattikorkeakoulu, Kestävän kehityksen koulutusohjelma, Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93378/Noro\\_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93378/Noro_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 23.2.2020.
- Peltola, L. 2015, Liikeideasta liikkeelle. Porvoo: Edita Publishing Oy
- PRH. 2019. Yrityksen toimiala. Patentti- ja rekisterihallitus. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/toimiala.html>. 21.2.2020.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012, Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.
- Saastamoinen, M., Vähä, T., Ypjä, J., Alahuhta, M. & Päätaalo, K. 2018. Toiminnallisen opinnäytetyön oppimiskokemukset, ePooki 45/2018. <http://www.oamk.fi/epooki/2018/toiminnallinen-opinnaytetyo/>. 3.2.2020.
- Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020a. Operatiiviset riskit. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit.html>. 3.4.2020.
- Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020b. Riskien luokittelu. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu.html>. 3.4.2020.
- Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020c. Vahinkoriskit. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/vahinkoriskit.html>. 3.4.2020.
- Suomen Uusyrityskeskus ry /SUK-Palvelu Oy. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2018. Suomen Uusyrityskeskuksen julkaisuja 2018.
- Tarkkala, K. 2019. Toimivien yhteiskäyttöpalveluiden kehittäminen osana tulevaisuuden MaaS -mallia. Lahden ammattikorkeakoulu, Energia- ja ympäristötekniikka, Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163489/Tarkkala\\_Konsta.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163489/Tarkkala_Konsta.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 23.2.2020.

- Tilastokeskus, 2018. Jakamistalous.  
[http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi\\_2018-12-04\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_kat_002_fi.html). 25.5.2020.
- Vapaavuori, T. 2017. Yhteiskäyttöautopalveluiden potentiaali ja menestymismahdollisuudet Turussa. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma, opinnäytetyö.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/129776/Tommi%20Vapaavuori.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 24.2.2020.
- Yrityksen perustaminen.net. 2020. Yrityksen arvot, missio ja visio. Yrityksen perustaminen.net. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. 18.2.2020.