


KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Mika Hurme

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PERUSTETTAVALLE
YRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Joulukuu 2020

	<p>OPINNÄYTETYÖ Joulukuu 2020 Liiketalouden koulutusohjelma</p> <p>Karjalankatu 3 80200 JOENSUU +358 13 260 600 (vaihe)</p>
<p>Tekijä(t) Mika Hurme</p>	
<p>Nimeke Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle</p> <p>Toimeksiantaja Yritys X</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tehdä selkeä ja helposti ymmärrettävä liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita liiketoimintasuunnitelmaa suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon ja laatia näiden tietojen perusteella yrittäjälle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa on tutkittu yrittäjän osaamista sekä yrityksen liikeideaa ja toimintaa. Näiden lisäksi on tutkittu yrityksen SWOT-analyysiin liittyviä asioita, asiakkaita ja markkinointistrategiaa sekä yrityksen tavoitteita.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön teoreettisen osuuden kirjoittamiseen hankittiin tietoa alaan liittyvästä kirjallisuudesta. Näiden tietojen pohjalta laadittiin varsinainen liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa huomioidaan myös itse yrittäjän näkemykset ja mielipiteet liiketoimintasuunnitelmassa esille tulleiden asioiden suhteen yrittäjälle tehdyn haastattelun perusteella.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin selkeä ja helposti ymmärrettävä liiketoimintasuunnitelma. Varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa on ehdotuksia, miten yrittäjä voisi toteuttaa liiketoimintasuunnitelmassa esille tulleita asioita omassa yrityksessään. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäivät yritystoiminnan rahoitukseen sekä tulos- ja rahoitusbudjetteihin liittyvät laskelmat.</p>	
<p>Kieli suomi</p>	<p>Sivuja 67 Liitteet Liitesivumäärä</p>
<p>Asiasanat liiketoimintasuunnitelma, pk-yritys, liikeidea, markkinointisuunnitelma, SWOT-analyysi, yritysmuodot</p>	

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	<p>THESIS December 2020 Business Economics</p> <p>Karjalankatu 3 80200 JOENSUU FINLAND + 358 13 260 600 (switchboard)</p>
<p>Author (s) Mika Hurme</p>	
<p>Title Business plan for a start-up company</p> <p>Commissioned by Company X</p>	
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to create a clear and comprehensible business plan for a start-up company. The aim was to find out what should be taken into account when compiling a business plan and then, based on this information, to create a business plan for the entrepreneur. For the business plan, the entrepreneur's competence, and the company's business idea and operations were analysed. In addition, the company's SWOT analysis, customers and marketing strategy, as well as the company's objectives, were studied.</p> <p>The thesis was implemented as a practice-based assignment. The theoretical framework of this thesis was based on relevant literary sources. The business plan was prepared on the basis of this information. Moreover, the entrepreneur's views and opinions were taken into account in the preparation of the business plan.</p> <p>As the outcome of the thesis, the entrepreneur received a realistic business plan for his start-up. The business plan contains suggestions on how the entrepreneur could implement various aspects into his own company. The calculations related to business financing and income and financial budgets were left out of the scope of this thesis.</p>	
<p>Language Finnish</p>	<p>Pages 67 Appendices Pages of Appendices</p>
<p>Keywords business plan, SME, business idea, marketing plan, SWOT analysis, company forms</p>	

SISÄLTÖ

1 Johdanto	5
2 Tutkimuksen tavoite ja aiemmat tutkimukset.....	6
2.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja rakenne.....	6
2.2 Aiemmat opinnäytetyöt.....	7
3 Liiketoimintasuunnitelma ja sen sisältö	10
3.1 Liikeidea, visio ja arvot	11
3.2 SWOT-analyysi	14
3.3 Markkinointisuunnitelma	15
3.3.1 Markkinat ja kilpailijat	16
3.3.2 Kohdemarkkinoiden valinta.....	17
3.3.3 Markkinointistrategia	20
3.3.4 Jakelu	22
3.3.5 Markkinointiviestintä ja asiakassuhteiden hallinta	24
3.4 Yritysmuodot	26
3.4.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja.....	27
3.4.2 Avoin yhtiö	28
3.4.3 Kommandiittiyhtiö	29
3.4.4 Osakeyhtiö.....	32
3.4.5 Osuuskunta.....	36
4 Yritystoiminnan rahoitus.....	40
4.1 Rahoitussuunnitelma	41
4.1.1 Oma pääoma	41
4.1.2 Vieras pääoma.....	42
4.1.3 Avustukset ja tuet	43
4.2 Budjettilaskelmat	49
4.2.1 Tulosbudjetti	49
4.2.2 Rahoitusbudjetti	51
5 Produktin tarkastelu	55
5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	55
5.2 Sisällön tarkastelu	56
5.3 Tulosten tarkastelu	57
6 Johtopäätökset.....	63
6.1 Työn arviointi	63
6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	64
7 Pohdinta.....	64
7.1 Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu.....	64
7.2 Jatkotutkimus ja kehittämisideat	65
Lähteet.....	67

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on tehdä aloittavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Kyseinen yritys on metsäalan yritys, joka suunnittelee ja tekee maanrakennus- ja metsäkoneisiin ohjaus- ja mittausjärjestelmiä. Yritys suunnittelee ja valmistaa erityisesti punnitusjärjestelmiä maanrakennuskoneisiin, punnituslaitteita puutavarankäsittelyyn sekä hydraulikan ohjausta maanrakennus- ja metsäkoneisiin. Yrittäjinä toimii pariskunta, joilla molemmilla on kyseiseen alaan liittyvä koulutus. Tavoitteena on tehdä selkeä ja helposti ymmärrettävä liiketoimintasuunnitelma, josta olisi hyötyä yrityksen perustamisvaiheessa sekä myös tulevaisuudessa liiketoimintaa kehitettäessä. Opinnäytetyön tekemistä varten haastattelen myös itse yrittäjää. Haastattelun tarkoituksena on käydä läpi yrittäjän kanssa, mitä asioita tulen käsittelemään liiketoimintasuunnitelmassa. Yrittäjää haastateltaessa selvitän myös, minkälaisia näkemyksiä ja toiveita hänellä on liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltävien asioiden suhteen. Haastattelun tarkoituksena on lisäksi kysyä yrittäjän mielipiteitä ja näkemyksiä, millä tavalla hän on arvellut ratkaista liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltäviä asioita oman yrityksensä kohdalla. Haastattelu on tarkoitus tehdä puhelimitse.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osasta. Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa kerron, miten kattava liiketoimintasuunnitelma laaditaan ja mitä asioita kattava liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään. Opinnäytetyön toisessa osassa laadin yritykselle liiketoimintasuunnitelman ensimmäisessä osassa saatujen tulosten pohjalta. Tulosten pohjalta teen selvityksen, miten kyseisen yrityksen olisi paras toteuttaa liiketoimintasuunnitelmassa olevat eri osa-alueet.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa selvitän, millä tavalla termi liiketoimintasuunnitelma määritellään. Tämän lisäksi kerron tarkemmin, mitä liiketoimintasuunnitelmassa esiin tulevilla termeillä liikeidea, strategia, visio ja tavoitteet tarkoitetaan. Tämän lisäksi kerron tarkemmin liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueista, joita tulen käsittelemään liiketoimintasuunnitelmassa. Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa tutkin, mitä eri yhtiömuotoja on olemassa ja miten ne eroavat toisistaan. Selvitän myös, mistä eri tahoilta aloittava yritys voi saada rahoitusta liiketoiminnan aloittamiseen sekä, mitä tarkoitetaan yrityksen toimin-

taympäristöllä ja asiakkuuksilla. Tutkin myös, mitä tarkoitetaan SWOT-analyysillä ja mitä erilaisia riskejä yritystoimintaan voi liittyä. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi selvitän, mitä erilaisia markkinointistrategioita yrityksellä on mahdollisuus valita ja mitä ne pitävät sisällään. Lopuksi teen vielä yhteenvedon, mihin lopputulokseen olen päätenyt tämän kyseisen yrityksen kohdalla eri liiketoimintasuunnitelman osa-alueilla. Lisäksi pohdin vielä omia tuntemuksiani opinnäytetyön kirjoittamisen eri vaiheissa sekä omaa oppimistani opinnäytetyön kirjoittamisen edetessä.

2 Tutkimuksen tavoite ja aiemmat tutkimukset

2.1 Opinnäytetyön tavoite, rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia aloittavalle yritykselle selkeä ja helposti ymmärrettävä liiketoimintasuunnitelma, josta olisi hyötyä yrityksen perustamisvaiheessa sekä myös tulevaisuudessa liiketoimintaa kehitettäessä. Tavoitteena on lisäksi kertoa omasta mielestä tärkeimmistä liiketoimintasuunnitelmaan liittyvistä aihealueista sekä pyrkiä etsimään mahdollisimman paljon tietoa näihin aihealueisiin liittyen käyttäen erilaista lähdeaineistoa. Kun tietää, mitä nämä eri aihealueet pitävät sisällään, on helpompi ryhtyä suunnittelemaan liiketoimintasuunnitelmaa kyseistä yritystä ja sen harjoittamaa toimialaa silmällä pitäen. Selkeällä ja helposti ymmärrettävällä liiketoimintasuunnitelma on myös tavoitteena helpottaa yrittäjää toteuttamaan liiketoimintasuunnitelmaa käytännössä.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa pyrin kertomaan liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvista tärkeistä aihealueista melko kattavasti. Opinnäytetyöni pitää sisällään kuvauksen yrityksestä ja sen toimialasta sekä yrityksen toimintaympäristöstä ja asiakkaista. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelen liiketoimintasuunnitelman, liikeidean sekä vision määrittelmän. Kerron myös liiketoimintasuunnitelmaan olennaisesti kuuluvista asioista kuten erilaisista yritysmuodoista ja niiden eduista ja haitoista, SWOT-analyysistä, markkinointisuunnitelmasta sekä yritystoiminnan rahoituksesta. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätin yrityksen yritystoiminnan rahoitukseen liittyvät laskelmat sekä kirjanpitoon liittyvät asiat.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen tutkimus, jossa laadin aloittavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelman. Tutkimuksessani kerron oman näkemykseni siitä mitä asioita aloittavan yrityksen tulisi ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä. Opinnäytetyöni koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa käsittelen oman näkemykseni mukaan liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvia merkittäviä ja keskeisiä aihealueita. Kerron myös, mitä kyseiset aihealueet tarkoittavat ja mitä ne pitävät sisällään. Toisessa osassa käyn läpi, mihin ratkaisuihin kyseisen yrityksen kohdalla päädyttiin liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvien keskeisten aihealueiden osalta.

2.2 Aiemmat opinnäytetyöt

Ennen oman opinnäytetyön tekemisen aloittamista luin läpi muutamien muiden opiskelijoiden tekemiä opinnäytetöitä www.theseus.fi sivustolta liittyen liiketoimintasuunnitelmaan. Omassa opinnäytetyössäni laadin liiketoimintasuunnitelman aloittavalle yritykselle, joten tarkoitukseni oli lukea läpi opinnäytetöitä, joissa myös liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli kohdistettu aloittavalle yritykselle. Kyseisistä opinnäytetöistä sain hyviä näkemyksiä omien näkemysteni tueksi, mitä liiketoimintasuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon, kun liiketoimintasuunnitelmaa ryhdytään tekemään. Lukemalla muiden opiskelijoiden tekemiä opinnäytetöitä sain myös hyviä vinkkejä ja näkemyksiä siihen, miten opinnäytetyön sisältö tulisi rakentaa. Tässä muutamien henkilöiden tekemiä opinnäytetöitä, jotka luin läpi.

- Kaappola, K. 2017. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma.
- Männikkö, A. 2015. Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yrittäjälle.
- Virolainen, A. 2016. Liiketoimintasuunnitelma tulevalle yrittäjälle.

Kalle Kaappolan (2017) kirjoittamassa opinnäytetyössä tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Opinnäytetyön johdanto-osiossa tekijä on kertonut opinnäytetyön taustoista, tavoitteista sekä rakenteesta. Tämän jälkeen tekijä on kertonut määritelmän liiketoimintasuunnitelmalle ja miksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia. Näiden lisäksi tekijä on tuonut esille asioita, joita liiketoimintasuunnitelmassa olisi hyvä ottaa huomioon, sekä

asioita, jotka saattavat aiheuttaa haasteita liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Kaappolan tekemä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa varsinainen yritykselle laadittu liiketoimintasuunnitelma on salainen. Julkinen osuus opinnäytetyöstä käsittelee lähinnä asioita, joita liiketoimintasuunnitelmassa on otettu huomioon, ja lisäksi on kuvailtu, miten liiketoimintasuunnitelmaa on lähdetty tekemään. Lopuksi tekijä tuo esille omia näkemyksiään ja tuntemuksiaan opinnäytetyön tekemiseen liittyen sekä omia mielipiteitään liiketoimintasuunnitelman laadintaa kohtaan. (Kaappola 2017.)

Anniina Männikön (2015) tekemä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa, joka on laadittu aloittavalle turvealan yritykselle. Opinnäytetyössä on tutkittu, mitä hyvä liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään, miten hyvä liiketoimintasuunnitelma tehdään sekä miten tämän kyseisen liiketoimintasuunnitelman kannattavuus arvioidaan. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa tärkeimpiä tutkimusaineiston hankintamenetelmiä ovat havainnointi, asiantuntijahaastattelut sekä erilaiset dokumentit. Opinnäytetyössä Männikkö tuo esille asioita, joita yrityksen perustaminen vaatii, sekä esimerkkejä ominaisuuksista, joita yrittäjäksi aikovalla ihmisellä olisi hyvä olla. Männikkö kertoo myös lyhyesti tärkeimmät asiat eri yritysmuodoista sekä, mitä asioita liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tulisi ottaa huomioon ja minkälainen merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on yritystoiminnassa. Opinnäytetyön neljännessä luvussa Männikkö kuvailee yrittäjäksi aikovaa henkilöä, hänen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Tämän lisäksi hän kirjoittaa yrityksen liikeideasta, tuotteista ja palveluista sekä asiakkaista, markkinoista ja kilpailutilanteesta. Näiden lisäksi hän on tuonut esille yrityksen toimintamallin. Yrityksen rahoitus- ja kannattavuuslaskemat ovat salaista tietoa kuten myös tulossuunnitelma kolmelle vuodelle. Viidennessä luvussa Männikkö arvioi yrityksen kannattavuutta, kertoo yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhista. Näiden lisäksi hän kertoo oman mielipiteen yrityksen tulevaisuuden näkymistä. Viimeisessä luvussa Männikkö tekee yhteenvedon opinnäytetyön toteutustavasta ja lopputuloksesta. Hänellä on myös kehittämissuositukset yrittäjälle, jonka hän tuo esille opinnäytetyön lopussa. (Männikkö 2015.)

Anna Virolaisen (2016) tekemässä opinnäytetyössä on ollut tavoitteena laatia aloittavalle yrittäjälle liiketoimintasuunnitelma, joka on selkeä ja helppolukuinen. Yrittäjän liikeideana on kehittää mobiilisovellusta, joka on kätevä markkinapaikka yrityksille. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa on ensiksi laadittu teoreettinen viitekehys liiketoimintasuunnitelman tekemiselle. Teoreettisen viitekehysten pohjalta on laadittu varsinainen liiketoimintasuunnitelma yritykselle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa Virolainen on tuonut esille muun muassa, millä tavalla termi liiketoimintasuunnitelma määritellään, kertonut mitä yrittäjyys on ja minkälaisia ominaisuuksia yrittäjäksi aikovalla henkilöllä olisi hyvä olla. Hän on myös kertonut, mitä termillä liikeidea tarkoitetaan ja tuonut esille myös avainasioita eri yritysmuodoista. Virolainen kertoo myös, mitä termeillä SWOT-analyysi ja kilpailija-analyysi tarkoitetaan ja mitä kyseiset termit pitävät sisällään. Yrityksen markkinointiin liittyviin asioihin hän on perehtynyt hieman syvemmin kertomalla muun muassa, mitä erilaisia markkinoinnin kilpailukeinoja on olemassa ja mitä ne pitävät sisällään. Virolainen kertoo myös mitä digitaalisella markkinoinnilla tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään. Opinnäytetyössä on kerrottu myös mitä pitävät sisällään rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat sekä mihin tarkoituksiin kyseisiä laskelmia käytetään. Viimeisessä luvussa Virolainen kertoo oman näkemyksensä siitä mitä opinnäytetyöllä saavutettiin ja mitä opinnäytetyö pitää sisällään. Lopuksi Virolainen on kommentoinut lyhyesti tuntemuksiaan opinnäytetyön tekemisestä. (Virolainen 2016.)

Lukemani kolme opinnäytetyötä olivat kaikki melko samanlaisia. Aiheet, joita opinnäytetöissä käsiteltiin, olivat hyvin pitkälti samoja. Se on toki ymmärrettävää, koska olihan kaikissa opinnäytetöissä aiheena liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloittavalle yrittäjälle. Kuten jo aiemmin mainitsin, lukemistani opinnäytetöistä sain hyviä vinkkejä ja näkemyksiä siihen, mitä aihealueita opinnäytetyössä tulisi käsitellä.

3 Liiketoimintasuunnitelma ja sen sisältö

Liiketoimintasuunnitelma määritellään siten, että se on kirjallinen, kokonaisvaltainen selvitys yrityksen toimintaympäristöstä ja toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on yrityksen tulevaisuuden kartoittaminen tavalla, jonka ulkopuolisetkin pystyvät ymmärtämään. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrittäjän laatimia ja toimintaympäristön analyysieihin tukeutuvia kuvauksia yrityksen strategioista, päämääristä, tavoitteista ja keinoista, joilla strategia toteutetaan ja päästään päämääriin ja tavoitteisiin. (Heikkilä 2017.)

Liiketoimintasuunnitelman sisällössä on tuotava esille yrityksen perustiedot. Yrityksen perustietoja ovat yrityksen nimi ja toimiala, perustamisajankohta ja perustajat sekä omistussuhteet. Yrityksen perustietoja ovat myös yrityksen sijaintipaikkakunta ja toiminta-alue. Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan yrityksen lähtötilanne eli missä tilassa yritys on tällä hetkellä. Arvioitavia asioita yrityksen lähtötilanteessa ovat yrittäjä ja hänen resurssinsa, toimialan tilanne ja kehitys sekä markkinoiden ja kilpailutilanteen arviointi. Kun nämä asiat ovat arvioitu, näiden pohjalta voidaan määrittää yrityksen päämäärät ja tavoitteet eli mihin yritys haluaa mennä. (Heikkilä 2017.)

Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan merkitään myös yrityksen strategia ja toimintasuunnitelmat. Strategiassa ja toimintasuunnitelmassa tulevat esille kilpailuedun täsmentäminen sekä konkreettiset toimintasuunnitelmat toiminnan osa-alueista, joita ovat markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, johto ja henkilöstö sekä taloushallinto. Lopuksi liiketoimintasuunnitelmaan arvioidaan toimintaan sisältyvien riskien kartoitus ja riskien hallintasuunnitelma. (Heikkilä 2017.)

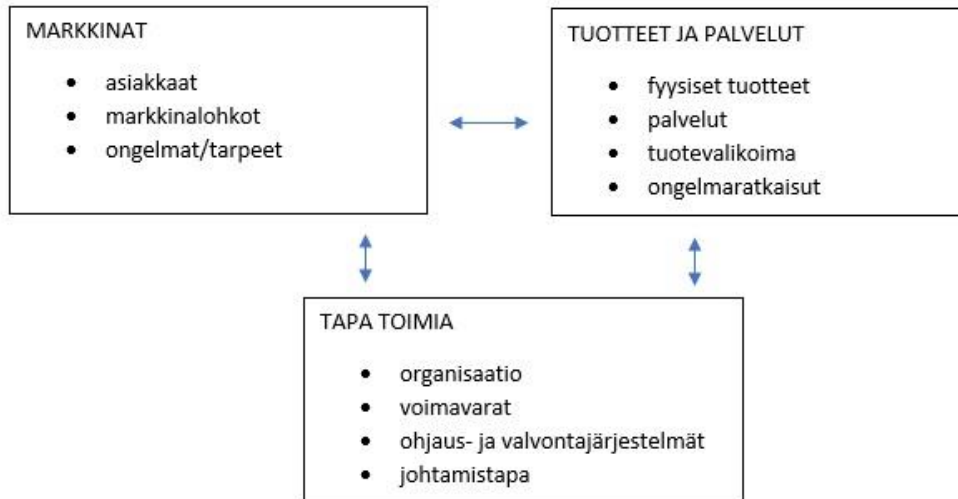
Näiden lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan tehdään taloudelliset laskelmat. Taloudelliset laskelmat pitävät sisällään rahantarpeen laskemisen yritystoiminnan aloitusvaiheessa, rahoitussuunnitelma kustannuksineen, kassabudjetin / rahan riittävyyslaskelman sekä kannattavuuslaskelma ja tulosennuste vähintään ensimmäiselle toimintavuodelle. Liiketoimintasuunnitelman laatii yleensä itse yrittäjä. Liiketoimintasuunnitelma helpottaa kokonaisuuden hahmottamista sekä on

tukena päivittäisessä toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan sekä rahoittajia ja oman pääoman sijoittajia varten rahoitusneuvottelujen pohjaksi. Näiden tahojen lisäksi liiketoimintasuunnitelma on hyvä laatia myös yhteistyökumppaneja varten soveltuvien osien. Yrityskauppatilanteita varten liiketoimintasuunnitelmasta on hyvä myös olla tietoinen puoliso, tutut ja ynnä muut lähipiiriin ihmiset, jos itse yrittäjä esimerkiksi kuolee. (Heikkilä 2017.)

Liiketoimintasuunnitelma tehdään, koska se pakottaa objektiiviseen pohdintaan ja liikeidean jäsentelyyn, yhdensuuntaistaa tavoitteita ja suunnitelmia sekä auttaa keskittymään olennaiseen. Näiden lisäksi liiketoimintasuunnitelma antaa kokonaiskuvan yrityksen resursseista paljastaa osaamisaukot ja muiden lisäresurssien tarpeen sekä luo suunnitelmallisuutta aukkojen täyttämiseen. Liiketoimintasuunnitelma varmistaa myös sitoutumista, toimii päätöksenteon ja eri sidosryhmien välisen viestinnän pohjana, kasvattaa realismia sekä testaa liiketoimintaa ennen kuin yhtään rahaa on palanut tai työsopimusta tehty. (Heikkilä 2017.)

3.1 Liikeidea, visio ja arvot

Hyvä ja toimiva liikeidea on perusta yritystoiminnan aloittamiseen ja yrityksen menestyksekkääseen hoitamiseen. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla. Mitä myyt, kenelle myyt sekä miten myyt ovat kysymyksiä, joita liikeideassa tulisi miettiä. On myös mietittävä asioita, joiden varassa yrityksesi on tarkoitus menestyä sekä asioita, jotka osaat tehdä paremmin kuin kilpailijasi. Liikeideaa voidaan kuvata kuviossa 1 näkyvällä kaaviolla.



Kuvio 1. Liikeidean kuvaus (Holopainen 2018, 12.)

Liikeideassa yrittäjän tulee miettiä aluksi, mitä tuotteita ja palveluita yritys myy. Tuotteet voivat olla joko aineellisia tuotteita tai palvelutuotteita. Fyysisiin tuotteisiin voidaan liittää myös palvelua esimerkiksi myynnin yhteyteen asiakaspalvelun muodossa tai myynnin jälkeen huoltopalveluiden muodossa. Yrittäjän tulee miettiä, minkä seikan perusteella asiakas valitsee tuotteen: valitseeko asiakas tuotteen hinnan, laadun, saatavuuden, tuotteen erilaisuuden vai tuotteen mukana tulevan palvelun perusteella? (Holopainen 2018, 12–13.)

Yrittäjän tulee myös miettiä, onko yrityksen tarjoamalla tuotteella tai palvelulla kysyntää eli markkinoita. Hänen tulee myös miettiä, mikä on se tarve, jonka yrityksen tarjoama tuote tai palvelu tyydyttää. Asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita tyydyttääkseen tarpeensa. Yrityksen kilpailijoilla voi myös olla samantyyppisiä tuotteita tai palveluita, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet samalla tavalla. Tällöin yrittäjän tulee miettiä miten hänen yrityksen tuotteet tai palvelut eroavat kilpailijoiden tuotteista tai palveluista. Hänen tulisi tunnistaa, missä ovat asiakkaat, keiden tarpeet yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut tyydyttävät, tunnistaa yrityksen pahimmat kilpailijat sekä tunnistaa yrityksen heikot ja vahvat puolet kilpailijoihin verrattuna. (Holopainen 2018, 12–13.)

Miten tuotteiden ja palveluiden aikaansaaminen järjestetään, on myös asioita, joita yrittäjän tulisi miettiä. Yrityksen henkiset, välineelliset ja taloudelliset voimavarat vaikuttavat tuotteen tai palvelun aikaansaamiseen. Yrittäjän pitää miet-

tiä minkälaisia voimavaroja hänellä itsellään on ja mitä joutuu hankkimaan yrityksen ulkopuolelta. Hänen on myös ratkaistava, minkälaista henkilökuntaa yrityksessä tarvitaan ja millaista henkilöstöä on mahdollisuus saada. Näiden lisäksi hänen pitäisi keksiä ratkaisu tuotteen valmistamiseen ja markkinoimiseen. Liikeidean eri osien yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi on oleellista yrityksen menestymisen kannalta. Liikeidea on tarkistettava ja sopeutettava olosuhteiden muuttuessa. (Holopainen 2018, 12–13.)

Yrittäjän on myös hyvä miettiä yrityksen visiota. Yrityksen visiolla kuvataan, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Konkreettisen markkinaosuuden tavoittelu voi olla yksi esimerkki yrityksen visiosta. Aloittavan yrityksen kohdalla visio voi olla esimerkiksi aluksi liiketoiminnan vakiinnuttaminen ja myöhemmässä vaiheessa esimerkiksi uusien toimitilojen hankkiminen tai uusien toimipisteiden avaaminen. Yrityksellä voi visiona olla myös liiketoiminnan vakiinnuttamisen jälkeen ulkomaankaupan aloittaminen. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 47–48.)

Visiota ei luoda tietoisin päätöksin. Visio syntyy liiketoimintasuunnitelman päivittämiseen liittyvästä yhteisestä keskustelusta, toistensa kuuntelusta ja ympäristön tarjoamien vihjeiden arvioinnista. Yrityksen tärkeintä pääomaa onkin oikein osunut visio. Visio ohjaa valintoja, ja sen takia oikea visiointitoiminta johtaa oikeisiin ratkaisuihin. Jos yrityksen laatima visio on vääränlainen, siinä tapauksessa yritys on menettämässä kilpailukykyään väärillä valinnoillaan. (Pitkämäki 2000, 87.)

Jotta yritys pystyy saavuttamaan yritykselle määritetyn vision, yrityksellä tulee olla arvoja. Yrityksen arvot ovat asioita, jotka ohjaavat tekemistä kohti visiota. Yrityksen arvoilla tarkoitetaan yhä useammin myös yhteisen toiminnan pelisääntöjä yrityksessä. Yrityksellä on mahdollisuus synnyttää yritykselle kilpailuvaltti, kun vastuuta korostavia arvoja yhdistetään käytännön ammattiosaamisen ja asiantuntemuksen kanssa. Yritykselle tyypillisiä arvoja ovat asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja palveluiden laadukkuus ja luotettavuus sekä yhteiskunta- ja ympäristövastuun toteuttaminen. Näiden lisäksi yritykselle tyypillisiä arvoja ovat myös henkilökunnan hyvinvoinnista ja koulutuksesta huolehtiminen sekä innovatiivisuus ja kehittäminen. (Alikoski ym. 2013, 48.)

3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, joka voidaan kuvata kuviossa 2 nähdyllä tavalla.

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat

Kuvio 2. SWOT-analyysi (Wikipedia 2020).

SWOT-analyysia käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Sana SWOT tulee englanninkielisistä sanoista **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats. SWOT-analyysin avulla yritys pyrkii löytämään toimintansa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysiin kuvataan myönteiset asiat kaavion vasempaan puoliskoon ja negatiiviset asiat kuvataan kaavion oikeaan puoliskoon. (Wikipedia 2020)

SWOT-analyysin sisäiset vahvuudet kentässä yritys kuvailee yrityksen vahvuuksia, joiden varassa yritys menestyy. On tärkeä, että yritys pyrkii myös vahvistamaan yrityksessä jo olevia vahvuuksia tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen tulisi miettiä vastausta kysymykseen, miksi ne ovat vahvuuksia? Yrityksen vahvuuksia voivat esimerkiksi olla tuotteet ja asiakassuhteet, henkilöstön ammattitaito ja koulutus sekä sijainti, tilat, koneet ja laitteet. (Alikoski ym. 2013, 44–45.)

SWOT-analyysin sisäiset heikkoudet -kentässä yritys kuvailee yrityksen tai yritysideoita heikkouksia tai kehittämiskohteita. Yritys pyrkii kehittämään kehittämiskohteita ja saamaan niistä vahvuuksia. Yrityksen tulisi miettiä vastausta kysymykseen, miksi ne ovat kehittämiskohteita? Yrityksen heikkouksia tai kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi tuotteiden hintataso ja kannattavuus sekä

markkinoinnin ja liiketoiminnan osaamisen puutteet. Näiden lisäksi yrityksen heikkouksia tai kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi talouden suunnittelun ja seurannan puute sekä henkilöstön ikärakenne. (Alikoski ym. 2013, 44–45.)

SWOT-analyysin ulkoiset mahdollisuudet -kenttään yritys kuvailee yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevia mahdollisuuksia. Ulkopuolelta tulevia mahdollisuuksia hyödyntäen yrityksellä on mahdollisuus parantaa ja tehostaa yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen tulisi miettiä vastausta kysymykseen, miksi ne ovat mahdollisuuksia? Yrityksen mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi alihankinta ja toimintojen ulkoistaminen, markkinat ja kansainvälisyysmahdollisuudet sekä yritysten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen. Näiden lisäksi yrityksen mahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi uuden tietotekniikan hyödyntäminen sekä ympäristöasiat (kierrätys, kestävä kehitys) ja tuotteiden elinkaarijattelu. (Alikoski ym. 2013, 44–45.)

SWOT-analyysin ulkoiset uhat -kenttään yritys kuvailee yrityksen tai yritysideoan ulkopuolelta tulevia uhkia, jotka ovat vaaraksi koko yrityksen toiminnalle. Yritys pyrkii välttämään uhkia. Tämän lisäksi yritys pyrkii varautumaan ja ehkäisemään uhkia. Yrityksen tulisi miettiä vastausta seuraavaan kysymykseen: miksi ne ovat uhkana? Yritystä koskevia ulkoisia uhkia voivat esimerkiksi olla kysynnän väheneminen kotimaassa tai ulkomailla tai esimerkiksi kiristynyt kilpailu, ulkomaiset kilpailijat sekä tuonti. Ammattitaitoisen työvoiman saanti voi myös olla yritykseen kohdistuva yrityksen ulkopuolelta tuleva uhka. (Alikoski ym. 2013, 44–45.)

3.3 Markkinointisuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman yksi tärkeimmistä osista on markkinointisuunnitelma. Yrityksen hakiessa rahoitusta liiketoiminnalleen esimerkiksi sijoittajilta, hyvällä markkinointisuunnitelma on tässä kohdassa tärkeä rooli. Yrityksen tulee vakuuttaa sijoittajat markkinointisuunnitelman avulla, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittajat, kuten myös yrityksen johtoryhmä, haluavat varmistua siitä, että yrityksen kasvumahdollisuuksia koskevat odotukset toteutuvat. Markkinointisuunnitelman osalta liiketoimintasuunni-

telmaan on tärkeintä määrittää selvästi, millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia sekä kuinka jakelu järjestetään. (McKinsey & Company 2000, 67.)

Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa suunnitelma kannattaa laatia neljässä eri vaiheessa. Markkinointisuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa kannattaa perehtyä markkina- ja kilpailija-analyysiin. Tässä vaiheessa perehdytään entistä tarkemmin liikeidean markkinoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Toisessa vaiheessa perehdytään kohdemarkkinoiden määrittämiseen. Tässä vaiheessa määritetään kohdemarkkinat ja valitaan asiakasryhmä. Kohdemarkkinat ja asiakasryhmä tulee valita sen perusteella, jonka tarpeet tuote täyttää parhaiten ja jolle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten tarjottavana. Tässä vaiheessa mietitään myös, miten erottua kilpailijoista. Kolmannessa vaiheessa laaditaan markkinointistrategia. Markkinointistrategiaa laadittaessa selvitetään, kuinka asiakkaat tavoitetaan, millä tavalla heitä lähestytään ja miten asiakkaiden tavoittaminen varmistetaan erityisillä tuotesuunnittelua, hinnoittelua, jakelua ja viestintää koskevilla toimenpiteillä. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa mietitään asiakassuhteen hallintaa. Uusien asiakkaiden hankinta saattaa olla kallista, joten tässä vaiheessa mietitään toimenpiteitä, joilla asiakassuhteita ylläpidetään ostouskollisuuden säilyttämiseksi. (McKinsey & Company 2000, 68.) Seuraavaksi perehdytään hieman syvemmin näiden neljän eri vaiheen sisältöön.

3.3.1 Markkinat ja kilpailijat

Jotta yritys menestyisi parhaalla mahdollisella tavalla, yksi vaikuttava tekijä on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteellinen tuntemus. Asiakkailla on hyvin suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Yrityksen on luotava asiakkaalle sellainen mielikuva, että yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta on enemmän hyötyä asiakkaalle kuin kilpailijoiden tuotteesta. (McKinsey & Company 2000, 69.)

Asiakkaiden lukumäärällä sekä tuotteen myynnillä on tehty arvioita markkinoiden koosta tähän mennessä. Yrityksen tuodessa uuden version jo markkinoilla olevasta tuotteesta markkinoiden kokoa pystytään arvioimaan melko luotettavasti. Tilanne on kuitenkin toinen, jos yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on aivan uusi. Tällöin markkinoiden koon arviointi on vaikeampaa. Tässä tapauksessa arvio täytyy johtaa mahdollisten asiakkaiden lukumäärän perusteella. Markkinatutkimuksen teettämällä voidaan hankkia tarvittavia tietoja. Toinen keino tarvittavien tietojen hankkimiseen on haastatella alan asiantuntijoita tai todennäköisempiä asiakkaita. (McKinsey & Company 2000, 69.)

Markkinoista riippumatta, jokaisella yrityksellä on vastassaan kilpailijoita markkinoilla. Yrityksen menestymisen kannalta yrityksen on tärkeä selvittää, ketkä ovat markkinoiden tärkeimpiä toimijoita, mikä on näiden markkinaosuus, miten ne toimivat sekä mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. Uusien kilpailijoiden tuleminen markkinoille, miten nopeasti kilpailijat pystyvät tulemaan markkinoille sekä minkälainen vaikutus niillä on yrityksen menestykseen, on myös tärkeä pystyä arvioimaan. Nämä ovat tärkeitä selvitettäviä asioita kilpailijoista, jotka pitää tuoda esille markkinointisuunnitelmassa. Markkinointisuunnitelmassa on myös erityisen tärkeä kuvata, miksi ja miten oma yritys on kilpailijoita parempi. Markkinointisuunnitelmasta pitää löytyä vastaus kolmeen kysymykseen: miten suuret markkinat ovat ja miten nopeasti ne kasvavat sekä millainen on kilpailutilanne? (McKinsey & Company 2000, 71.)

3.3.2 Kohdemarkkinoiden valinta

Yrityksen menestymisen kannalta yrityksen tulisi tunnistaa kokonaismarkkinoilta kiinnostavimmat eli maksuvalmiit ja helposti tavoitettavat asiakkaat. Maksuvalmiit ja helposti tavoitettavat asiakkaat ovat valmiit maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista, koska he hyötyvät niiden ostamisesta kaikkein eniten. Tätä kutsutaan markkinointikielellä kohdemarkkinoiden valinnaksi ja niiden tunnuspiirteiden määrittämiseksi. Markkinointisuunnitelmasta tulisi löytyä arvio kokonaismarkkinoista, kohdemarkkinoista sekä markkinaosuudesta. Näiden lisäksi markkinointisuunnitelmassa olisi hyvä olla arvio edellä mainittujen asioiden kehittymisestä tulevaisuudessa sekä vastaus neljään oleelliseen kysymykseen:

- Ketkä ovat asiakkaita tai asiakasryhmiä?
- Mitkä asiakkaat tai asiakasryhmät ovat taloudellisesti erityisen kiinnostavia?
- Miten yritys voi erottua kilpailijoistaan eli asemoitua kohdeasiakkaidensa keskuudessa?
- Millainen markkinaosuus ja myynti näiden asiakkaiden keskuudessa voidaan saavuttaa?

Asiakkaan tarve pyritään täyttämään tuotteella tai palvelulla mahdollisimman hyvin, mutta samalla kustannustehokkaasti. Näin ollen yrityksen ei ole järkevää mukauttaa tuotetta ja sen mainontaa kutakin asiakasta varten erikseen. Mahdolliset asiakkaat tulisi jakaa ryhmiin tarkoituksenmukaisten kriteerien mukaan eli puhutaan asiakassegmentoinnista. Asiakasryhmien tulisi olla mahdollisimman yhdenmukaisia, mutta silti niin suuria, että niitä pystyttäisiin palvelemaan tehokkaasti. Kriteerejä tulisi myös pystyä soveltamaan tuotesuunnittelussa, hinnoittelussa, mainonnassa ja jakelussa. (McKinsey & Company 2000, 71–72.)

Asiakassegmentoinnin kriteerejä kulutushyödykkeiden osalta voivat olla muun muassa maantieteelliset tekijät, esimerkiksi maa ja väestötiheys, demografiset eli väestöön liittyvät tekijät kuten ikä, sukupuoli, tulotaso ja ammatti. Näiden lisäksi asiakassegmentoinnin kriteereitä kulutushyödykkeiden osalta voivat muun muassa olla elämäntyyli, käyttäytyminen sekä ostokäyttäytyminen. Elämäntyyli segmenttiin kuuluvat esimerkiksi opiskelijat ja ympäristönsuojelijat. Käyttäytyminen segmenttiin kuuluvat asiat kuten käyttötiheys ja tuotteen käyttötapa. Ostokäyttäytyminen segmenttiin voivat kuulua asiat, kuten merkkimieltymykset ja hintatietoisuus. (McKinsey & Company 2000, 73.)

Tuotantohyödykkeiden osalta asiakassegmentoinnin kriteereitä voivat esimerkiksi olla demografiset tekijät kuten yrityksen koko, toimiala ja sijainti. Tämän lisäksi tuotantoon liittyvät tekijät kuten käytössä oleva tekniikka voivat olla asiakassegmentoinnin kriteereitä. Myös ostokäyttäytymisen ja tilannetekijöiden perusteella voidaan tehdä asiakassegmentointi. Ostokäyttäytymiseen liittyvissä kriteereissä voidaan miettiä esimerkiksi, onko ostotoimi keskitetty vai hajautettu sekä tavarantoimittajien kanssa tehtyjä sopimuksia. Tilannetekijöiden liittyvissä

kriteereissä voidaan miettiä tarpeen kiireellisyyttä ja tilauksen kokoa. (McKinsey & Company 2000, 73.)

Kun yritys on saanut jaettua markkinasegmentteihin, sen jälkeen yrityksen tulee päättää, mihin segmenttiin yritys keskittyy. Yrityksen ei ole järkevää palvella kaikkia segmenttejä, vaan keskittyä kaikkein kannattavimmilta näyttäviin segmentteihin yrityksen kannalta. Kriteereitä, joiden perusteella yritys voi tehdä päätöksen segmentin suhteen voivat olla esimerkiksi segmentin koko, segmentin kasvumahdollisuus, tuotteen ja asiakkaiden tarpeiden välinen yhteensopiavuus tai mahdollisuus erilaistaa tuote kilpaileviin tuotteisiin nähden. (McKinsey & Company 2000, 74.)

Kun yrityksessä on tehty päätös edellä mainituista asioista, yrityksen tulee miettiä, millä tavoin yrityksen tarjoama tuote tai palvelu eroaa kilpailijoiden vastavista tuotteista tai palveluista. Tämä edellyttää onnistuneen myyntiväittämän tekemistä. Tuotteelle tai palvelulle pitää pystyä luomaan ainutlaatuinen myyntiväittäjä, joka takaa tuotteiden menekin. Markkinoinnin pääasiallinen tehtävä on välittää asiakkaille myyntiväittäjä. Tästä käytetään nimitystä tuotteen, merkin tai yrityksen asemointi. Kuluttajille tarkoitetuilla tuotteilla emotionaaliset kriteerit saattavat olla hyvinkin tärkeitä, kun taas yritysten ostotoiminnassa ratkaisevat yleensä rationaaliset seikat. Hyvin luotu myyntiväittäjä herättää kuluttajissa positiivisia mielikuvia. (McKinsey & Company 2000, 74–75.)

Myyntiväittäjä ei ole kysymys tuotteen uusien ominaisuuksien esittelemisestä, vaan tärkeintä on omaksua asiakkaan näkökulma ja yrittää vastata heidän tarpeisiinsa. Sen perusteella asiakkaalle pitäisi tulla heti sellainen mielikuva, miksi yrityksen tuote on parempi verrattuna kilpailijan tuotteeseen. Myyntiväittämän tulisi myös erottaa yritys kilpailijoista selvästi, jotta asiakkaat yhdistäisivät lisähyödyn yrityksen nimeen. Myyntiväittäjällä on suuri merkitys markkinoilla menestymisen suhteen, jonka takia siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Jotta myyntiväittäjällä saavutettaisiin suurin mahdollinen hyöty, se vaatii runsaasti työtä ja jatkuvaa kehittämistä. Myyntiväittäjä ei synny itsestään. Hyvä asemointi muodostuu kuudesta eri vaiheesta:

- tunnistaa asiakkaiden olennaiset tarpeet tai ongelmat
- määrittää riittävät suuret ja selkeät asiakassegmentit
- tuotteille tai palveluille houkuttelevan myyntiväittämän laatiminen

- erottua kilpailijoista ainutlaatuisuuden saavuttamisella
- vaikuttaa mahdollisten asiakkaiden subjektiivisiin käsityksiin
- varmistaa oston jälkeinen asiakastyytyväisyys

(McKinsey & Company 2000, 74–75.)

3.3.3 Markkinointistrategia

Strategialla kuvataan lähestymistapaa, jolla tavoite pyritään saavuttamaan. Markkinointistrategian tavoitteena on määrittää ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä yleisesti ottaen niin kutsutun 4P-mallin mukaan neljään luokkaan, joita ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. 4P:tä tulee englanninkielisistä sanoista **P**roduct, **P**rice, **P**lace ja **P**romotion. (McKinsey & Company 2000, 75.)

Tuotteen osalta yrityksen tulisi miettiä, mitä ominaisuuksia tuotteella pitää olla, jotta se täyttää olennaiset asiakastarpeet. Yrityksen alkuperäisessä tuoteideassa on jo jonkinlainen kuva tuotteen ominaisuuksista. Yrityksen pitää tehdä kuitenkin päätös tarkemman asiakassegmenttien analysoinnin jälkeen, vastaako tuote todella segmenttien tarpeita vai pitääkö tuotetta mukauttaa joiltakin osin. Yrityksen tulee myös miettiä, pitäisikö kaikille segmenteille tarjota vakiotuotetta vai mukauttaa tuotetta eri segmenttien tarpeita vastaavaksi. (McKinsey & Company 2000, 76.)

Tuotteen hinnoittelun osalta yrityksen tulee miettiä, mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa, ja mitä hinnoittelustrategialla pyritään saavuttamaan. Oikeanlainen tuotteen hinnoittelu on yksi tärkeä tekijä, kun tuotteelle mietitään hintaa. Tämän lisäksi hinnoittelustrategian valinnalla on tärkeä rooli tuotteen hinnoittelussa. Seikkoja, jotka vaikuttavat tuotteen hinnan määrittämiseen, ovat kustannukset tuotteen valmistusvaiheessa sekä korkein hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta. Yleinen käsitys on, että hinta määräytyy suoraan tuotteen valmistuskustannusten mukaan. Tämä on kuitenkin virheellinen käsitys. On toki totta, että tuotteen valmistuskustannukset vaikuttavat tuotteen hintaan jonkin verran, mutta ei merkittävästi. Ainoastaan silloin kustannusten ja hinnan välisen

suhteen merkitys on ratkaisevan tärkeä, kun arvioitu hinta ei kata kustannuksia. Kustannukset ovat tärkeitä ainoastaan siksi, että kustannusten ja hinnan välinen ero määrää voiton, jonka maksimoiminen on tietysti jokaisen yrityksen tavoite. Tuotteen korkein mahdollinen hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan, riippuu kilpailijoiden hinnoittelusta sekä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottamasta hyödystä. Tässä vaiheessa yrityksen on hyvä miettiä hintahaarukkaa tuotteelle määritetyn hinnan versus asiakkaan saaman hyödyn perusteella. (McKinsey & Company 2000, 76–77.)

Yrityksen tulee myös miettiä, mitä hinnoittelustrategiaa yritys käyttää tuotteen tai palvelun hinnoittelun suhteen. Hinnoittelustrategian valinta riippuu yrityksen tavoitteista. Hinnoittelustrategioita on kahta erilaista; penetraatiostrategia ja kermankuorintastrategia. Jos yritys haluaa tunkeutua markkinoille nopeasti ja edullisella hinnalla, tällöin yrityksen on järkevä valita penetraatiostrategia. Kermankuorintastrategiaa yrityksen on järkevä käyttää silloin, kun yrityksellä on tarkoitus saada heti alkuvaiheessa paras mahdollinen tuotto. Markkinoille tulevien uusien yritysten on järkevä valita kermankuorintastrategia muun muassa seuraavista syistä:

- Uusi tuote on asemoitu tavallisesti muita paremmaksi, joten sen hintakin voi olla korkeampi.
- Korkeammat hinnat tuottavat suuremmat katteet ja näin ollen antavat uudelle yritykselle mahdollisuuden rahoittaa kasvunsa itse. Uudet investoinnit voidaan rahoittaa voittovaroilla eikä uusia ulkopuolisia sijoittajia tarvita.
- Alkuinvestoinnit ovat yleensä pienemmät, koska kysyntäkin on yleensä pienempää kermankuorintastrategiassa. Sijoittajat haluavat mahdollisuuksien mukaan välttää lisäinvestointeihin liittyvää riskiä ja noudattavat mieluummin kermankuorintastrategiaa, josta voi myöhemmin siirtyä aggressiivisempaan hinnoitteluun.

(McKinsey & Company 2000, 77–78.)

Penetraatiostrategian yritykset valitsevat muun muassa silloin, jos yrityksellä on tuotantojärjestelmä, jossa on suuret kiinteät kustannukset ja yrityksen pitää löytää suuri määrä asiakkaita hyvin nopeasti saadakseen toimintansa kannattavaksi. Yritykset saattavat valita myös penetraatiostrategian myös siinä tapauk-

sessä, jos alalle tulon esteet ovat pienet ja näin ollen kilpailu todennäköisesti kiristyy hyvin nopeasti. Tämän strategian avulla yritys pystyy varmistamaan suuren markkinaosuuden ennen kuin kilpailijat ehtivät markkinoille. Tässä tapauksessa yrityksen tulee kuitenkin myös miettiä, onko tällainen liiketoiminta edes kannattavaa uudelle yritykselle. Penetraatiostrategian valinta voi olla myös järkevää siinä tapauksessa, jos yrityksellä on uusi standardi, jolla he tulevat markkinoille. (McKinsey & Company 2000, 78.)

3.3.4 Jakelu

Seuraavaksi yrityksen tulee miettiä mitä kautta yritys saa tuotteen tai palvelun asiakkaalle eli yrityksen tulee päättää jakelukanava. Jakelukanavan valintaan vaikuttavat useat tekijät. Päättäessä mikä jakelukanava olisi yritykselle järkevin vaihtoehto, yrityksen kannattaa esimerkiksi miettiä vastauksia kysymyksiin:

- Miten paljon mahdollisia asiakkaita on olemassa?
- Ovatko asiakkaat yrityksiä vai yksityishenkilöitä?
- Miten he haluavat hankkia tuotteen tai palvelun?
- Tarvitaanko tuotteen myynnissä henkilökohtaista opastusta?
- Mihin hintaluokkaan tuote kuuluu? (McKinsey & Company 2000, 79–80.)

Yrityksen tulee myös miettiä, hoitaako yritys itse tuotteen tai palvelun jakelun asiakkaalle vai käyttääkö yritys ulkopuolista jakeluyritystä. Tällainen make or buy -päätös vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen organisaatioon ja liiketoimintamalliin. Jakelukanavan valinnalla on siis läheiset vaikutukset muihin markkinointipäätöksiin, ja se vaikuttaa kauttaaltaan myös yrityksen valitsemiin toimintamalleihin. Yrityksen tehdessä päätöstä jakelukanavan valinnasta yrityksellä on monta eri vaihtoehtoa mistä valita. (McKinsey & Company 2000, 79–80.)

Yritys voi tehdä sopimuksen vähittäismyymälöiden kanssa, jossa yrityksen tuotteita myydään. Hyvänä puolena tässä vaihtoehdossa on se, että mahdolliset asiakkaat ovat hyvin tavoitettavissa. Tuotteille tulisi saada myös hyvä hyllytila, joka saattaa olla haastavaa, koska kilpailijat tavoittelevat samaa hyllytilaa. Yrityksen tulee myös ottaa huomioon, että kun tuote saadaan vähittäismyymälöi-

den valikoimaan, tulee sen tarjoaman voiton olla kilpailukykyinen. (McKinsey & Company 2000, 80.)

Yrityksellä on myös vaihtoehtona valita jakelukanavaksi tukkuliikkeet. Varsinkin pienten yritysten voi olla vaikea pitää yhteyttä lukuisiin vähittäismyyjiin. Tässä tilanteessa tukkuliike on järkevä valinta, koska tukkuliikkeellä on hyvät yhteydet vähittäisliikkeisiin, ja näin ollen ne voivat hoitaa tehtävän yrityksen puolesta. Käyttämällä tukkuliikettä jakelukanavana yrityksen tunkeutuminen markkinoille helpottuu ja yritys säästää myös jakelukustannuksissa. Tukkuliike toki perii tekemästään työstä pienen korvauksen. (McKinsey & Company 2000, 80.)

Franchising on myös yksi jakelukanavavaihtoehto yritykselle. Tässä toimintatavassa on kyse toimiluvan haltijoista, jotka hoitavat itsenäisesti yrityksen liikeidean käytännön toteutuksen. Toimiluvan myöntäjä säilyttää kuitenkin itsellään oikeuden määrätä tuotemerkin strategiasta ja tuotetta koskevista päätöksistä. Franchising on keino toteuttaa maantieteellisesti nopea kasvu ja tehokas markkinoinnin koordinointi pienellä investoinnilla. (McKinsey & Company 2000, 80.)

Yrityksellä on myös mahdollisuus käyttää ulkopuolisia agenteja. Ulkopuolisilla agenteilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka toimivat agenteina ja jakelevat eri valmistajien tuotteita. Ulkopuolisten agenttien käyttö on houkutteleva vaihtoehto uusille yrityksille, koska yrityksen oma riski on rajallinen. Ulkopuolisten agenttien käytössä huonona puolena on se, että ne ovat suhteellisen kalliita ja hyviä agenteja on vaikea löytää. (McKinsey & Company 2000, 80.)

Yritys voi myös käyttää omia myyntiedustajia tuotteen jakelukanavana. Yleensä yritys käyttää omia myyntiedustajia tapauksissa, joissa tuote on monimutkainen ja tuotteita varten tarvitaan tuotteeseen perehtyneitä henkilöitä. Tässä tapauksessa asiakkaiden määrän pitää olla suhteellisen pieni ja tuotteiden yksikköhinnan korkea, koska henkilökohtaiset käynnit asiakkaiden luona vaativat aikaa ja rahaa. (McKinsey & Company 2000, 81.)

Yrityksen omien myyntipisteiden perustaminen on järkevä vaihtoehto silloin, kun myyntitapahtuman puitteet ovat erityisen tärkeitä tuotteelle ja kun markkinat pystytään kattamaan muutamien myyntipisteiden kautta. Omien myyntipisteiden

perustaminen vaatii investointeja, mutta tarjoaa parhaat mahdollisuudet hallita asiakaskontakteja. Nykyään verkkokauppa on erityisen käytetty jakelukanava yrityksen tuotteille ja palveluille. Verkkokaupan avulla yrityksellä on mahdollisuudet saavuttaa globaalit markkinat hyvin vähäisin kustannuksin. (McKinsey & Company 2000, 81.)

3.3.5 Markkinointiviestintä ja asiakassuhteiden hallinta

Markkinointiviestintä mahdollistaa yritykselle tuoda esille tuotteen tai palvelun olemassaolon mahdollisille asiakkaille. Mahdollisten asiakkaiden tulee olla tietoisia yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun olemassaolosta, jotta he voivat kiinnostua niistä. Jotta kiinnostus tuotetta tai palvelua kohtaan heräisi mahdollisissa asiakkaissa, yrityksen tulee kertoa tietoja tuotteesta tai palvelusta, yrittää houkutella käyttämään niitä sekä herättää luottamusta niitä kohtaan. Mahdolliset asiakkaat tulisi saada vakuuttuneiksi siitä, että tuote tai palvelu tyydyttää heidän tarpeensa paremmin kuin kilpailevat tuotteet tai palvelut ja myös paremmin kuin mikään vaihtoehtoinen ratkaisu. (McKinsey & Company 2000, 81–82.)

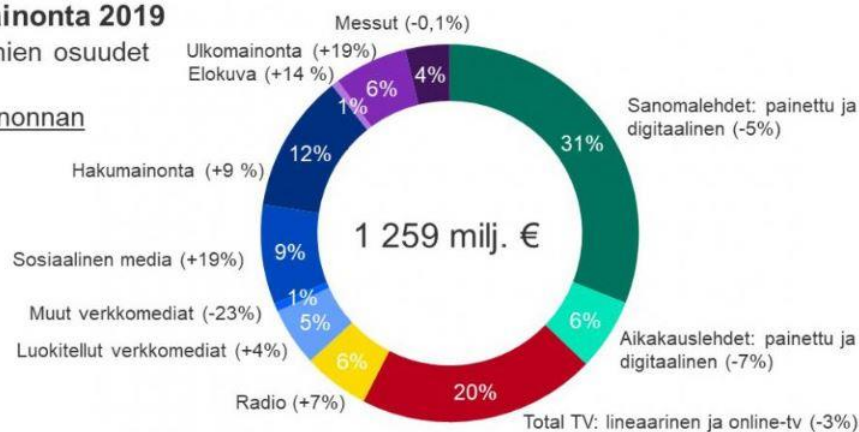
Yrityksellä on useita eri mahdollisuuksia saada mahdollisten asiakkaiden huomio. Yritys voi mainostaa tuotetta tai palvelua perinteiseen tapaan sanoma- ja aikakauslehdissä, ammattilehdissä, erikoisjulkaisuissa, radiossa tai televisiossa. Suoramarkkinointi puhelimen, internetmainoksen tai sähköpostin välityksellä on myös yksi mahdollisuus tuotteen tai palvelun mainostamiseen. Suoramarkkinointiin kuuluu myös suoramainonta kirje, joka lähetetään valituille asiakkaille. Yritys voi myös mainostaa tuotetta tai palvelua suhdetoiminnan avulla. Suhdetoiminta tarkoittaa yrityksen tai median tiedotetta yrityksen tuotteesta, yrityksestä ja perustajista. Muita mahdollisuuksia, joilla yritys voi mainostaa yrityksen tuotetta tai palvelua, ovat näyttelyt ja messut, sponsorointi sekä asiakaskäynnit. (McKinsey & Company 2000, 81–82.)

Mainonta on kallista, minkä takia yrityksen kannattaa harkita tarkasti, mitä kautta yritys lähtee mainostamaan yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluja. Yrityksen on myös tärkeää miettiä asiakasryhmiä, joihin mainonta kohdistetaan. Ku-

viossa 3 näkyy Kantarin tekemä tutkimustulos vuoden 2019 mediamainonnasta. Kuviossa 3 näkyvät vuonna 2019 käytetyt mediamainonnan eri vaihtoehdot, eri vaihtoehtojen prosenttiosuudet sekä suluissa prosentteina mainonnan muutos edelliseen vuoteen verrattuna. Kuviosta 3 selviää, että mediamainontaan käytettiin vuonna 2019 yhteensä yli 1,2 miljardia euroa. Painetun ja digitaalisen sanomalehden yhteensä oleva osuus mediamainonnassa oli 31 % kokonaismäärästä. Yritykset mainostivat tuotteitaan ja palveluitaan eniten sanomalehtien kautta. Kuvion 3 perusteella voidaan myös todeta, että sosiaalisen median ja ulkomainonnan kautta oleva mainonta on noussut eniten vuoteen 2018 verrattuna. Muiden verkkomedioiden kautta oleva mainonta on taas laskenut eniten vuoteen 2018 verrattuna. Kantarin tekemän tutkimuksen mukaan mainonnan määrä kasvoi 1,2 % vuoteen 2018 verrattuna. (Kantar 2020.)

Mediamainonta 2019

Mediaryhmien osuudet sisältäen verkkomainonnan



Suluissa mainonnan määrän muutos-%, verrattuna 2018

Lähde: Kantar Ad Intelligence kuukausittainen seuranta + erillistutkimus

Kuvio 3. Mediamainonta 2019 (Kantar 2020).

Petri Ahon kirjoittamassa artikkelissa kerrotaan, että Suomen mediamainonnan taso vuonna 2020 tulee olemaan samankaltainen kuin vuonna 2019. Printtime-dian mainonnan määrän ennustetaan laskevan voimakkaasti eli viidestä kymmeneen prosenttiin. Televisio- ja radiomainonnan kehityksen ennustetaan jatkuvan vakaana ja verkkomainonnan ennustetaan kasvavan noin 5 %:n vauhdilla. Artikkelissa kerrotaan myös, että kotimaisen mainonnan kokonaismarkkinan kehityksen arvioidaan olevan vuonna 2020 edelleen negatiivinen. Artikkelissa arvioidaan myös, että mainosmarkkinoiden polarisoituminen jatkuu ja näin ollen Facebook ja Google jatkavat markkinaosuutensa kasvattamista verkkomainonnassa. Sanoman ja Alma Median arvioidaan pitävän kiinni omista markkina-

osuuksistaan, ja perinteisten mediatalojen sekä pienten digitaalisten palveluiden suhteellinen osuus mainosmarkkinoilla pienenee. (Inderes 2020.)

Yksi osa yrityksen perustamisvaiheessa on asiakkaiden hankinta. Yrityksen on myös syytä miettiä, kuinka tulevia asiakassuhteita hoidetaan varsinkin siinä tilanteessa, jos asiakkaiden hankinta on ollut kallista. Asiakassuhteen hallintaan kuuluu myös asiakassuhteen ylläpito. Asiakassuhteen ylläpito tulisi suunnitella siten, että jo saadut asiakkaat pysyisivät yrityksen tuotteiden tai palveluiden käyttäjinä. Voidaan sanoa, että asiakassuhteen hallinnassa ollaan onnistuttu silloin, kun asiakashallinta on tuottanut uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita tai palveluita myös muille. Yksi esimerkki onnistuneesta asiakashallinnasta on lentoyhtiö Finnairin Plus-jäsenyys. Asiakkaan ollessa Finnairin Plus -jäsen asiakas kerää sekä taso- että palkintopisteitä. Mitä enemmän asiakkaalla on taso- sekä palkintopisteitä, sitä enemmän hänellä on käytettävissä erilaisia etuuksia. Tämä motivoi asiakasta käyttämään Finnairin palveluja. Asiakassuhteen hallinnassa yksi merkittävä osa on osata erottaa toisistaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. Kun yritys on tehnyt erottelun kannattavien ja kannattamattomien yritysten välillä, yritys voi ryhtyä tekemään toimenpiteitä kannattavien asiakkaiden pitämiseksi ja kannattamattomien asiakkaiden kehittämiseksi tuottavammaksi. Kannattamattomiksi asiakkaiksi määritellään yleensä asiakkaat, jotka kuluttavat yrityksen resursseja myyntituottoja enemmän. Kannattamattomia asiakkaita on yleensä pieni ryhmä. Heidät saadaan kannattavammiksi nostamalla hintoja ja vähentämällä niihin panostettuja myyntiresursseja. (McKinsey & Company 2000, 83.)

3.4 Yritysmuodot

Yritystoimintaa harkitsevien henkilöiden kannattaa miettiä tarkasti, mikä olisi heidän tilanteeseen sopivin ja tarkoituksenmukaisin yritysmuoto ennen kuin perustavat yrityksen. Yritystoimintaa voidaan harjoittaa useassa juridisessä muodossa. Hyvin usein muun muassa päätökseen tekoon, pääomatarpeeseen, perustajien lukumäärään, vastuuseen sekä verotukseen liittyvät kysymykset vaikuttavat yritysmuodon valinnassa. (Holopainen 2018, 20–21.)

Yritysmuotoja ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja, henkilöyhtiöt, osakeyhtiö sekä osuuskunta. Henkilöyhtiöitä ovat avoin yhtiö sekä kommandiittiyhtiö. Seuraavaksi kerron hieman yksityiskohtaisemmin jokaisesta yritysmuodosta. (Holopainen 2018, 20–21.)

3.4.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityinen elinkeinonharjoittaja voi perustaa yritykselleen toiminimen. Euroopan talousalueella pysyvästi asuvat henkilöt voivat toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Euroopan talousalueen ulkopuolella pysyvästi asuvat henkilöt tarvitsevat Patentti- ja rekisterihallituksen luvan. Ratkaiseva tekijä yksityisen elinkeinonharjoittamiseen ei ole henkilön kansalaisuus vaan pysyvä asuinpaikka, jossa hän asuu. Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimimisen perustamiseen tarvittavalle pääomalle ei ole määrätty minimimäärää eikä tilintarkastusvelvollisuusmääräyksiä ole laissa määritelty. Yksityinen elinkeinonharjoittaja on itse ainoa toimitilin yrityksessä, ja yrittäjä itse edustaa yritystä. Tilanteessa, jossa jonkun toisen pitäisi edustaa yritystä, yrittäjällä pitää olla prokura. (Holopainen 2018, 24.)

Prokura on kaupparekisteriin merkityn elinkeinonharjoittajan yrityksen edustamista varten antama yleisvaltuutus. Elinkeinoharjoittajalla on mahdollisuus valtuuttaa henkilö prokuristikseen antamalla hänelle valtakirja, jossa hänet on kerrottu olevan prokura tai muulla todistettavalla tavalla osoittamalla hänet prokuristikseen. Prokuristi voi kirjoittaa kaikki asiat päämiehen puolesta, jotka kuuluvat päämiehen liikkeen harjoittamiseen. Tämän lisäksi prokuristi voi edustaa päämiestä. Päämiehen kiinteän omaisuuden tai tontinvuokraoikeuden luovuttamiseen tai niiden kiinnityksen hakemiseen prokuristi tarvitsee valtuutuksen. Prokura voidaan antaa joko yhdelle tai useammalle henkilölle. Yhdelle henkilölle myönnetty prokura mahdollistaa sen, että kyseinen henkilö voi edustaa yritystä yksin. Useammalle henkilölle myönnetty prokura velvoittaa, että kyseisten henkilöiden tulee edustaa yritystä yhdessä. Prokura on aina henkilökohtainen eikä sitä voi siirtää toiselle henkilölle. Prokuristin ilmoittaminen kaupparekisteriin voidaan tehdä joko perustamisilmoituksella tai muutosilmoituksella. (Holopainen 2018, 24.)

3.4.2 Avoin yhtiö

Tilanteessa, jossa yritys päättää valita yritysmuodokseen avoimen yhtiön, perustajia tulee olla vähintään kaksi. Perustajia kutsutaan tässä tilanteessa yhtiömiehiksi. Yhtiömiehet voivat olla joko luonnollisia henkilöitä tai yhteisöjä. Yhteisöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä muita yhtiöitä. Jotta avoimen yhtiön voi perustaa, vähintään yhdellä yhtiömiehellä tulee olla asuinpaikka ETA-alueella. Jos yhtiömies on oikeushenkilö eli yhtiö, tällöin yhtiöllä pitää olla kotipaikka ETA-alueella. Jos nämä kriteerit eivät täyty, tällöin lupa on haettava kaikille yhtiömiehille, jotka eivät ole ETA-alueelta. Jos yhtiömiesten lukumäärä toiminnan aikana laskee yhteen eikä se nouse vähintään kahteen vuoden kuluessa, tällöin yhtiö katsotaan purkautuneeksi. Avoimeen yhtiöön voidaan valita toimitusjohtaja, hallitus sekä yhtiömiesten kokous siinä tapauksessa, kun näistä asioista on sovittu. Pakollisia toimielimiä avoimessa yhtiössä ei tarvitse olla. Jos avoimeen yhtiöön on valittu toimitusjohtaja, hänet on ilmoitettava kaupparekisteriin. Kaupparekisteriin ei sen sijaan tarvitse merkitä hallitusta ja yhtiömiesten kokousta. Avoin yhtiö voidaan perustaa ilman alkupääomaa, jolloin pelkkä työpanos riittää. (Holopainen 2018, 25.)

Avoimeen yhtiöön tulee valita tilintarkastaja, jos tilintarkastuslaki, avoimen yhtiön yhtiösopimus tai yhtiömiehet yksimielisesti edellyttävät valintaa. Jos päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella taseen loppusumma on ylittänyt 100 000 euroa tai liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on ylittänyt 200 000 euroa tai palveluksessa on ollut keskimäärin yli kolme henkilöä, tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta. (Holopainen 2018, 25–26.)

Tilintarkastajien valinta tapahtuu avoimessa yhtiössä yhtiömiesten yksimielisellä päätöksellä, jollei toisin ole sovittu. Jos yhtiösopimuksessa ei ole määrätty tilintarkastajan toimikauden pituutta, tilintarkastaja pitää valita jokaiselle tilikaudelle erikseen. Tilintarkastajan antaessa tilintarkastuskertomuksen toimikauteensa sisältyvältä viimeiseltä tilikaudelta hänen tehtävä päättyy. Jos tilintarkastaja on valittu toistaiseksi, tällöin tehtävä päättyy, kun uusi tilintarkastaja on valittu hänen tilalleen. Jos tilintarkastaja erotetaan kesken toimikauden, siihen tulee olla perusteltu syy ja siitä on annettava selvitys tilintarkastusvalvonnalle. Jos tilintarkastaja eroaa omasta halusta kesken toimikauden, hänen tulee ilmoittaa siitä

avoimelle yhtiölle. Ero on ilmoitettava rekisteröitäväksi kahden viikon kuluessa siitä, kun hän teki ilmoituksen. Eroamisesta on annettava selvitys tilintarkastusvalvonnalle sekä esitettävä perusteltu syy eroamiselle. Avoimeen yhtiöön voidaan valita tilintarkastajaksi HT- tai KHT-tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisöksi hyväksytty yhteisö. HT-tilintarkastaja on henkilö, joka on opiskellut tilintarkastuslain perustutkinnon. Tilintarkastuksen KHT-tutkinnon opiskelleella henkilöllä on oikeus myös suorittaa merkittävien yhteisöjen tilintarkastukset. Tilintarkastusvalvonta Patentti- ja rekisterihallituksessa hyväksyy tilintarkastajan. Tapauksessa, jossa yhtiölle on valittu vain yksi tilintarkastaja eikä tämä ole tilintarkastusyhteisö, yhtiölle tulee valita varatilintarkastaja. (Holopainen 2018, 25–26.)

Yhtiön edustaminen ja kirjoittaminen sen toiminimen yhtiön toimialaan kuuluvissa asioissa on mahdollista jokaisella yhtiömiehellä. Yhtiömiesten sopimuksella voidaan rajoittaa yhtiön edustamista ja sen toiminimen kirjoittamista siten, että oikeus poistetaan yhdeltä tai useammalta yhtiömieheltä, taikka siten, että se on kahdella tai useammalla yhtiömiehellä yhdessä. Tilanteessa, jossa yhtiötä pitäisi edustaa joku muu kuin yhtiömies, yhtiömiehet antavat yhdessä prokuran. Avoimessa yhtiössä prokura voidaan antaa kahdella eri tavalla. Henkilö kenelle prokura myönnetään, hän voi edustaa yhtiötä yksin tai prokuristi kirjoittaa toiminimen yhdessä yhden tai useamman yhtiömiehen kanssa. Jotta näin voidaan toimia, yhtiömiesten toiminimenkirjoitusoikeus tulee olla määritelty yhtiösopimuksessa niin, että yhtiömiehet kirjoittavat toiminimen kaksi yhdessä tai kaikki yhdessä. Perustamisilmoituksella tai muutosilmoituksella prokuristi on mahdollista ilmoittaa merkittäväksi kaupparekisteriin. (Holopainen 2018, 26.)

3.4.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiössä perustajia eli yhtiömiehiä tulee olla vähintään kaksi tai useampia. Yhtiömiehistä vähintään yhden tulee olla vastuunalainen yhtiömies ja vähintään yhden äänetön yhtiömies. Kuten avoimen yhtiön kohdalla, yhtiömies voi olla joko luonnollinen henkilö tai yhteisö eli muu yhtiö. Kommandiittiyhtiössä vähintään yhdellä vastuunalaisella yhtiömiehellä tulee olla asuinpaikka ETA-alueella. Jos vastuunalainen yhtiömies on muu yhtiö, yhtiöllä tulee olla kotipaikka ETA-alueella. Jos nämä kriteerit eivät täyty, ETA-alueen ulkopuolella oleville vastuunalaisille yhtiömiehille tulee hankkia lupa Patentti- ja rekisterihallitukselta.

Äänettömän yhtiömiehen asuin- tai kotipaikka ei tarvitse olla ETA-alueella. Kommandiittiyhtiöön on mahdollista valita toimitusjohtaja, hallitus sekä yhtiömiesten kokous, jos näistä on sovittu. Hallituksen valintaa sekä yhtiömiesten kokousta ei tarvitse merkitä kaupparekisteriin. Sen sijaan toimitusjohtajan valinta on ilmoitettava kaupparekisteriin. Nämä edellä mainitut toimielimet eivät kuitenkaan ole pakollisia kommandiittiyhtiössä. Kommandiittiyhtiön yhtiösopimuksessa ei tarvitse olla määräystä vastuunalaisten yhtiömiesten yhtiöpanoksesta. Kommandiittiyhtiössä riittää vastuunalaisen yhtiömiehen työpanos pääomaksi. Sen sijaan äänettömän yhtiömiehen sijoittama pääoma tulee olla omaisuuspanos, kuten esimerkiksi rahaa tai rahassa arvioitavissa. Pelkkä työpanos ei riitä äänettömän yhtiömiehen kohdalla. (Holopainen 2018, 27.)

Kuten avoimessa yhtiössä, tilintarkastajan valinta ei ole välttämätöntä kommandiittiyhtiössäkään. Jos kuitenkin tilintarkastuslaki, kommandiittiyhtiön yhtiösopimus tai vastuunalaiset yhtiömiehet yksimielisesti edellyttävät valintaa, tällöin tilintarkastajan valinta on suoritettava. Jos päätyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella taseen loppusumma on ylittänyt 100 000 euroa tai liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on ylittänyt 200 000 euroa tai palveluksessa on ollut keskimäärin yli kolme henkilöä, tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta. (Holopainen 2018, 27–28.)

Kommandiittiyhtiössä tilintarkastajan valinnassa, ilmoittamisessa ja erottamisessa pätevät samat säännöt kuin avoimessa yhtiössä. Kommandiittiyhtiössä vastuunalaiset yhtiömiehet valitsevat yksimielisellä päätöksellä tilintarkastajan, jollei toisin ole sovittu. Kommandiittiyhtiössä tilintarkastajana voi toimia HT- tai KHT-tilintarkastustutkinnon suorittanut henkilö tai tilintarkastusyhteisöksi hyväksytty yhteisö. Kun yksi tai useampi luonnollinen henkilö on valittu tilintarkastajaksi, tulee vähintään yhdellä heistä olla asuinpaikka ETA-alueella. Tilintarkastusyhteisön toimiessa tilintarkastajana, tilintarkastettavalle kommandiittiyhtiölle on ilmoitettava, kenellä tilintarkastusyhteisössä työskentelevällä tilintarkastajalla on päävastuu tilintarkastuksen toimittamisesta. Tilintarkastusvalvonta Patentti- ja rekisterihallituksessa suorittaa hyväksymisen. Tapauksessa, jossa yhtiölle on valittu vain yksi tilintarkastaja eikä tämä ole tilintarkastusyhteisö, yhtiölle tulee valita varatilintarkastaja. Jos yhtiöllä on tytäryhtiö, sen tilintarkastajaksi on valittava vähintään yksi emoyhtiön tilintarkastaja. (Holopainen 2018, 27–28.)

Jos yhtiösopimuksessa ei ole määrätty tilintarkastajan toimikauden pituutta, tilintarkastaja pitää valita jokaiselle tilikaudelle erikseen. Tilintarkastajan antaessa tilintarkastuskertomuksen toimikauteensa sisältyvältä viimeiseltä tilikaudelta hänen tehtävä päättyy. Jos tilintarkastaja on valittu toistaiseksi, tällöin tehtävä päättyy, kun uusi tilintarkastaja on valittu hänen tilalleen. Jos tilintarkastaja erotetaan kesken toimikauden, siihen tulee olla perusteltu syy ja siitä on annettava selvitys Tilintarkastusvalvonnalle. Jos tilintarkastaja eroaa omasta halusta kesken toimikauden, hänen tulee ilmoittaa siitä kommandiittiyhtiölle. Ero on ilmoitettava rekisteröitäväksi kahden viikon kuluessa siitä, kun hän teki ilmoituksen. Tilintarkastusvalvonnalle on myös annettava selvitys eroamisesta ja esitettävä sille perusteltu syy. (Holopainen 2018, 27–28.)

Yhtiön edustaminen ja kirjoittaminen sen toiminimen yhtiön toimialaan kuuluvissa asioissa on mahdollista jokaisella vastuunalaisella yhtiömiehellä. Yhtiön edustaminen tai yhtiölle osoitetun haasteen tai muun tiedoksiannon vastaanottaminen ei ole mahdollista äänettömällä yhtiömiehellä ilman erillistä valtuutusta. Yhtiömiesten sopimuksella voidaan rajoittaa yhtiön edustamista ja sen toiminimen kirjoittamista siten, että oikeus poistetaan yhdeltä tai useammalta yhtiömiehellä, taikka siten, että se on kahdella tai useammalla yhtiömiehellä yhdessä. Tilanteessa, jossa yhtiötä pitää edustaa joku muu kuin vastuunalainen tai äänetön yhtiömies, yhtiö tarvitsee prokuristin. Vastuunalaiset yhtiömiehet antavat yhdessä prokuran. Äänettömän yhtiömiehen suostumusta prokuran antamiseen ei edellytetä. Kommandiittiyhtiössä prokuran antaminen voidaan järjestää siten, että yksi tai useampi vastuunalainen yhtiömies kirjoittaa toiminimen prokuristin kanssa yhdessä. Jotta tämä on mahdollista, yhtiösopimuksessa tulee olla määritelty vastuunalaisen yhtiömiesten toiminimenkirjoitusoikeus siten, että vastuunalaiset yhtiömiehet kirjoittavat toiminimen kaksi yhdessä tai kaikki yhdessä. Kaupparekisteriin prokuristi voidaan ilmoittaa merkittäväksi joko perustamisilmoituksella tai muutosilmoituksella. (Holopainen 2018, 28–29.)

3.4.4 Osakeyhtiö

Yritysmuodokseen osakeyhtiön päättäneessä yrityksessä perustajia tulee olla yksi tai useampi luonnollinen tai oikeushenkilö. Osakeyhtiössä osakeyhtiön perustajaan tai perustajiin ei kohdistu asuinpaikka- tai kotipaikkavaatimuksia. Tällöin on mahdollista, että ainoa osakeyhtiön perustajaosakas voi toimia ETA-alueen ulkopuolelta. (Holopainen 2018, 29.)

Hallitus on osakeyhtiön ainoa pakollinen toimielin. Jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä, hallituksessa tulee olla varsinaisia jäseniä yhdestä viiteen. Vähintään yksi varajäsen tulee olla tilanteessa, jossa hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme henkilöä. Oikeushenkilö ja alaikäinen eivät ole päteviä jäseniä hallituksessa. Pätevä jäsen hallituksessa ei ole myöskään henkilö kenellä on edunvalvoja tai henkilön toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa tai liiketoimintakiellossa. Jos hallituksessa on useita jäseniä, hallitukseen pitää valita puheenjohtaja. Jos hallitusta valittaessa ei ole toisin päätetty tai yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä, hallitus tekee valinnan. Jos yhtiöjärjestykseen ei ole määritetty, että hallitukseen kuuluvien jäsenien valitseminen kuuluu hallintoneuvostolle, tällöin valinnan tekee yhtiökokous. Yhtiöjärjestykseen voidaan myös määrittää, että vähemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä valitaan muussa järjestyksessä. Hallitukseen kuuluvista jäsenistä vähintään yhdellä tulee olla asuinpaikka Euroopan talousalueella. Tämä sama määräys koskee myös hallitukseen kuuluvia varajäseniä. Poikkeuksen tähän voi kuitenkin myöntää Patentti- ja rekisterihallitus. Yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtii hallitus yleistoimivaltansa puitteissa. Vastuu yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä kuuluu hallitukselle. Yksityisessä osakeyhtiössä hallituksen jäsenen toimikausi jatkuu toistaiseksi, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Toimikausi päättyy ja uuden jäsenen toimikausi alkaa uuden jäsenen valinnasta päättävän yhtiökokouksen päättyessä, jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä tai uutta jäsentä valittaessa niin päätetä. Kaupparekisteriin ilmoitetaan hallituksen jäsenet ja varajäsenet. (Holopainen 2018, 29–30.)

Osakeyhtiöön voidaan määrätä hallintoneuvosto sekä valita toimitusjohtaja. Hallintoneuvosto voidaan määrätä yhtiöjärjestyksessä. Hallintoneuvoston jäsenet,

joita tulee olla vähintään kolme, valitsee yhtiökokous, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Hallintoneuvoston jäsenenä ei kuitenkaan saa olla toimitusjohtaja eikä hallituksen jäsen. Jos hallintoneuvostoa valittaessa ei ole toisin päätetty tai yhtiöjärjestyksessä toisin määrätty, hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu valita puheenjohtaja hallintoneuvostolle. Hallintoneuvostoon valituilla jäsenillä vähintään yhdellä tulee olla asuinpaikka Euroopan talousalueella. Sama pätee hallintoneuvostoon valituiksi tulluilla varajäsenillä. Patentti- ja rekisterihallitus voi kuitenkin myöntää poikkeuksen tähän tilanteeseen yhtiön sitä hakiessa. Ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä, yksityisessä osakeyhtiössä hallintoneuvoston jäsenen toimikausi jatkuu toistaiseksi. Kaupparekisteriin on ilmoitettava hallintoneuvoston jäsenet ja varajäsenet. Hallintoneuvostolla ei ole oikeutta edustaa yhtiötä. Toimitusjohtajan valinta on myös mahdollista osakeyhtiöön. Hallitukselle kuuluu toimitusjohtajan valinta. Toimitusjohtajalla tulee olla asuinpaikka Euroopan talousalueella. Poikkeuksen tähän voi myöntää Patentti- ja rekisterihallitus. Toimitusjohtaja on ilmoitettava kaupparekisteriin. (Holopainen 2018, 30.)

Osakeyhtiössä päätetään asioista yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksessa jokainen saa äänestää edustamiensa osakkeiden koko äänimäärällä. Päätökset tehdään annettujen äänten enemmistöllä. Näin toimitaan pääsääntöisesti, ellei osakeyhtiölaissa tai yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty. Yhtiökokous päättää toimitusjohtajan ja hallituksen yleistöimivaltaan kuuluvasta asiasta, jos se on määrätty yhtiöjärjestyksessä. Kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä on pidettävä varsinainen yhtiökokous. Varsinaisessa yhtiökokouksessa vahvistetaan tilinpäätös, tehdään päätös taseen osoittaman voiton käyttämisestä sekä vastuuvapaudesta hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Näiden lisäksi varsinaisessa yhtiökokouksessa päätetään hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten ja tilintarkastajan valinnasta sekä muista yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksessa käsiteltävistä asioista. Ylimääräisen yhtiökokouksen järjestäminen pitää toteuttaa tilanteessa, jossa tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on yhteensä kymmenesosa tai yhtiöjärjestyksessä määrätty pienempi osa kaikista osakkeista, vaativat sitä kirjallisesti tietyn asian käsittelemistä varten. Ylimääräinen yhtiökokous tulee järjestää myös silloin, jos yhtiöjärjestyksessä niin määrätään tai hallitus katsoo sen tarpeelliseksi. (Holopainen 2018, 30–31.)

Osakeyhtiössä tilintarkastuslain ja osakeyhtiölain säännökset sekä yhtiöjärjestyksen määräykset sanelevat tilintarkastuksen toimittamisesta ja tilintarkastajan valinnasta. Jos päättäneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella taseen loppusumma on ylittänyt 100 000 euroa tai liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on ylittänyt 200 000 euroa tai palveluksessa on ollut keskimäärin yli kolme henkilöä, tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta. (Holopainen 2018, 31–32.)

Yhtiökokouksen tehtäviin kuuluu valita tilintarkastaja, jolla on HT- tai KHT pätevyys tai yhteisö, joka on hyväksytty tilintarkastusyhteisöksi. Osakeyhtiössä, jossa ei ole velvollisuutta valita varatilintarkastajaa, yhtiökokous voi valita yhden tai useampia varatilintarkastajia. Jos yhtiöjärjestyksessä ei toisin määrätä, yksityisessä osakeyhtiössä tilintarkastajan toimikausi jatkuu toistaiseksi ja julkisessa osakeyhtiössä tilintarkastajan toimikausi päättyy valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Osakkeenomistajat, joilla on vähintään yksi kymmenesosa kaikista osakkeista tai yksi kolmasosa kokouksessa edustetuista osakkeista, voivat vaatia tilintarkastajan valitsemista osakeyhtiössä, jossa ei ole velvollisuutta tilintarkastajan valintaan. He voivat pyytää sitä varsinaisessa yhtiökokouksessa tai siinä yhtiökokouksessa, jossa asiaa kokouskutsun mukaisesti on käsiteltävä. Vähintään yhden tilintarkastajan tulee olla KHT-tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö, jonka päävastuullisen tilintarkastajan tulee olla KHT-tilintarkastaja, tilanteessa, jossa kyseessä on julkisen kaupankäynnin kohteena oleva osakeyhtiö tai jos osakeyhtiössä päättäneellä tilikaudella täyttyy vähintään kaksi seuraavista edellytyksistä:

- taseen loppusumma ylittää 25 miljoonaa euroa
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 50 miljoonaa euroa
- yhteisön tai säätiön palveluksessa on keskimäärin yli 300 henkilöä. (Holopainen 2018, 31–32.)

Julkisen osakeyhtiön tytäryhtiöön tulee valita yksi emoyhtiön tilintarkastaja. Tilanteessa, jossa tilintarkastajia on valittu vain yksi, eikä se ole tilintarkastusyhteisö, tällöin varatilintarkastajia on valittava ainakin yksi. Tilintarkastettavalle taholle on ilmoitettava, jos tilintarkastajaksi on valittu tilintarkastusyhteisö, kenellä on päävastuu tilintarkastuksen toimittamisesta tilintarkastusyhteisössä. Tilintarkastaja voidaan erottaa kesken kauden tilintarkastajan valinneen henkilön toimesta, mutta siihen on oltava perusteltu syy. Erottamisesta ja sen syistä on

ilmoitettava tilintarkastusvalvonnalle. Tilintarkastaja voi erota omasta halusta kesken toimikauden, jolloin hänen on ilmoitettava siitä osakeyhtiölle. Tilintarkastajan tehdessä eroilmoituksen, ero on ilmoitettava rekisteröitäväksi kahden viikon kuluessa. Eroamisesta on annettava selvitys sekä esitettävä sille perusteltu syy tilintarkastusvalvonnalle. (Holopainen 2018, 31–32.)

Osakeyhtiötä voi edustaa hallitus ja toimitusjohtaja. Osakeyhtiölaissa on määritetty, että osakeyhtiön hallituksella on oikeus edustaa osakeyhtiötä. Yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen kuuluvat hallituksen tehtäviin. Näiden lisäksi hallituksen vastuulla on yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukainen järjestäminen. Toimitusjohtaja pystyy edustamaan yhtiötä juoksevien asioiden hoitamiseen kuuluvien asioiden suhteen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hallituksen valtuuttamana toimitusjohtajalla on mahdollisuus ryhtyä yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajankantoisiin toimiin. Tämä ei saa kuitenkaan aiheuttaa yhtiön toiminnalle olennaista haittaa. Näiden lisäksi yhtiötä voi edustaa yhtiöjärjestyksen sen salliessa hallituksen puheenjohtaja, osakeyhtiön jäsen tai muu nimetty henkilö. Osakeyhtiössä hallitus antaa prokuran ja sen antamiseen on kaksi erilaista tapaa. Nimetylle henkilölle prokura voidaan myöntää, niin että hänellä on oikeus edustaa yritystä yksin tai siten, että nimetty henkilö saa edustaa yhtiötä ainoastaan yhdessä siihen oikeutetun henkilön kanssa esimerkiksi hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja. Kaupparekisteriin prokuristi ilmoitetaan merkittäväksi joko perustamisilmoituksella tai muutosilmoituksella. (Holopainen 2018, 32–33.)

Osakeyhtiö yhtiömuodoksi on hyvä valinta yrityksille, joilla on tarkoitus kasvattaa liiketoimintaa. Tämän lisäksi yrityksen yhtiömuodoksi kannattaa valita osakeyhtiö, jos yrityksellä on suuri rahoitustarve ja se tarvitsee pääomaa, ja jos yritystoimintaan liittyy riskejä. Yrittäjän kannalta osakeyhtiö on hyvä yhtiömuoto, koska yrittäjä pystyy maksamaan itselleen palkkaa, jota verotetaan ansiotulona. Tämän lisäksi osakeyhtiössä yrityksen ja yrittäjän talous on erotettu toisistaan. Yrittäjä vastaa toiminnastaan ainoastaan osakkeisiin käyttämällä pääomalla, ei omalla omaisuudella. Osakeyhtiö yhtiömuotona herättää myös luottamusta ja arvostusta varsinkin ulkomaankaupassa. (OP 2020.)

3.4.5 Osuuskunta

Yritys, joka päättää valita yritysmuodokseen osuuskunnan, perustajia tulee olla yksi tai useampi luonnollinen tai oikeushenkilö. Perustajan tai perustajien tulee liittyä osuuskunnan jäseneksi. Jollei osuuskunnan säännöissä toisin määrätä, jäsenyyttä ei voi siirtää toiselle. Osuuskunnan perustajana voi toimia myös ulkomaalainen. Osuuskunnan perustajan tai perustajien asuinpaikalla tai kansalaisuudella ei ole merkitystä. Lakisääteistä minimipääomavaatimusta osuuskunnalla ei ole. Perustamissopimukseen on laitettava merkintähinta eli osuudesta osuuskunnalle maksettava määrä. Osuuspääomaan merkitään osuuden merkintähinta, jollei sitä ole perustamissopimuksessa tai säännöissä määrätty merkittäväksi osittain sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon. Osuuspääoman lisäksi osuuskunnalla voi olla myös osakepääoma ja osakkeita. (Holopainen 2018, 33.)

Hallitus on osuuskunnan ainoa pakollinen toimielin. Osuuskunnan kokous valitsee hallituksen jäsenet, jollei säännöissä määrätä, että tehtävä kuuluu hallinto-neuvostolle. Jollei säännöissä toisin määrätä, hallituksella tulee olla varsinaisia jäseniä yhdestä viiteen. Hallituksessa tulee olla varajäsen, jos jäseniä on vähemmän kuin kolme. Vähemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä valitaan muussa järjestyksessä, jos sääntöihin on niin määritetty. Jäseneltä vaaditaan täysi-ikäisyyttä. Jäseneksi ei kelpaa oikeushenkilö. Henkilöllä ei saa myöskään olla edunvalvojaa, eikä hänen toimintakelpoisuutta ole rajoitettu tai joka on konkurssissa tai liiketoimintakiellossa. Hallituksen varsinaisista jäsenistä sekä varajäsenistä vähintään yhdellä tulee olla asuinpaikka ETA-alueella. Poikkeuksen tähän voi myöntää Patentti- ja rekisterihallitus. Jollei säännöissä määrätä määräaikaisesta toimikaudesta, hallituksen jäsenen toimikausi jatkuu toistaiseksi. Jollei säännöissä toisin määrätä tai uutta jäsentä valittaessa toisin päätetä, hallituksen jäsenen toimikausi päättyy ja uuden jäsenen toimikausi alkaa uuden jäsenen valinnasta päättävän kokouksen päättyessä. Kaupparekisteriin on ilmoitettava hallituksen jäsenet sekä varajäsenet. Hallitukselle tulee valita puheenjohtaja, jos hallituksessa on useita jäseniä. Jos säännöissä ei toisin määrätä tai hallitusta valittaessa ole toisin päätetty, puheenjohtajan valitseminen kuuluu hallituksen tehtäviin. Hallituksen tehtävänä on myös huolehtia osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä yleistöimivaltansa

puitteissa sekä vastata siitä, että osuuskunnan kirjanpito ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (Holopainen 2018, 34.)

Hallintoneuvoston olemassaolo osuuskunnassa voi olla myös mahdollista, jos säännöissä on niin määrätty. Hallintoneuvoston jäsenet, joita tulee olla vähintään kolme, valitsee osuuskunnan kokous, ellei säännöissä toisin määrätä. Hallintoneuvoston jäsenenä ei saa olla toimitusjohtaja eikä hallituksen jäsen. Hallintoneuvoston varsinaisista jäsenistä sekä varajäsenistä vähintään yhdellä tulee olla asuinpaikka ETA-alueella. Poikkeuksen tähän voi myöntää Patentti- ja rekisterihallitus. Kaupparekisteriin on ilmoitettava hallintoneuvoston jäsenet sekä varajäsenet. Hallintoneuvostolla tulee olla myös puheenjohtaja, jonka valitsee hallintoneuvosto, jollei hallintoneuvostoa valittaessa ole toisin päätetty tai säännöissä toisin määrätä. Hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa osuuskunnan hallintoa. Toimikausi hallintoneuvoston jäsenellä jatkuu yksityisessä osuuskunnassa toistaiseksi, ellei säännöissä toisin määrätä. (Holopainen 2018, 34–35.)

Toimitusjohtajan valitseminen osuuskuntaan on myös mahdollista. Hallituksen tehtävänä on valita toimitusjohtaja, jollei säännöissä ole määrätty, että valinnan tekee hallintoneuvosto tai osuuskunnan kokous. Toimitusjohtajalla tulee olla asuinpaikka ETA-alueella. Sama pätee mahdolliseen sijaiseen. Poikkeuksen tähän voi myöntää Patentti- ja rekisterihallitus. Osuuskunnan juoksevasta hallinnosta huolehtiminen kuuluu toimitusjohtajan tehtäviin hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti yleistoimivaltansa puitteissa. Toimitusjohtajan ja hänen sijaisensa valinnasta on ilmoitettava kaupparekisteriin. (Holopainen 2018, 34–35.)

Pääsääntöisesti jokaisella osuuskunnan jäsenellä on yksi ääni. Päätösvaltaansa osuuskunnan jäsenet käyttävät osuuskunnan kokouksessa, ellei osuuskunnan säännöissä ole määrätty, että osuuskunnan kokouksen sijasta päätösvaltaa käyttää jäsenten valitsema edustajisto. Kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä tulee pitää varsinainen osuuskunnan kokous. Kyseisessä kokouksessa päätetään tilinpäätöksen vahvistamisesta ja taseen osoittaman ylijäämän käyttämisestä sekä vastuuvapaudesta hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Näiden lisäksi päätetään hallituksen ja hallinto-

neuvoston jäsenten, tilintarkastajan ja toiminnantarkastajan valinnasta sekä muista sääntöjen mukaan varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa käsiteltävistä asioista. Osuuskunnassa ylimääräinen kokous on järjestettävä, jos säännöissä niin määrätään tai jos hallitus katsoo siihen olevan aihetta. Osuuskunnan jäsen, tilintarkastaja tai toiminnantarkastaja voi vaatia myös ylimääräisen kokouksen järjestämistä. Hallintoneuvostolla on myös oikeus vaatia ylimääräisen kokouksen pitämistä, jos se katsoo sen tarpeelliseksi ja sillä on sääntöjen mukaan oikeus päättää ylimääräisen osuuskunnan kokouksen pitämisestä. (Holopainen 2018, 35.)

Tilintarkastuslaki tai osuuskunnan säännöt määrittelevät tilintarkastajien valinnan tarpeellisuuden osuuskunnassa. Jos päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella taseen loppusumma on ylittänyt 100 000 euroa tai liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on ylittänyt 200 000 euroa tai palveluksessa on ollut keskimäärin yli kolme henkilöä, tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta. (Holopainen 2018, 36–37.)

Tämä kuitenkin vaatii myös sen, että osuuskunnan säännöt sallivat tilintarkastajan valitsematta jättämisen. Tilintarkastajan valintaa voivat vaatia myös jäsenet, joilla on vähintään yksi neljäsosa osuuskunnan jäsenten koko äänimäärästä tai yksi kolmasosa kokouksessa edustettujen jäsenten äänimäärästä. He voivat vaatia sitä varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa tai siinä osuuskunnan kokouksessa, jossa asiaa kokouskutsun mukaisesti on käsiteltävä. Osuuskunnan kokous valitsee tilintarkastajan. (Holopainen 2018, 36–37.)

Tilintarkastajan tulee olla HT- tai KHT-tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisöksi valittu yhteisö. Ainakin yksi varatilintarkastaja on valittava tapauksessa, jossa osuuskunnalle on valittu vain yksi tilintarkastaja eikä tämä ole tilintarkastusyhteisö. Osuuskunnan kokouksella on myös oikeus valita varatilintarkastaja tai varatilintarkastajia osuuskunnassa, jossa siihen ei ole velvollisuutta. Jos tilintarkastaja on tilintarkastusyhteisö, siitä tulee ilmoittaa tilintarkastettavalle osuuskunnalle, kenellä tilintarkastusyhteisössä työskentelevällä tilintarkastajalla on päävastuu tilintarkastuksen toimittamisesta. Jollei säännöissä määrätä määräaikaisesta toimikaudesta, tilintarkastajan toimikausi jatkuu toistaiseksi. Jollei säännöissä toisin määrätä tai uutta tilintarkastajaa valittaessa toisin päätetä,

tilintarkastajan toimikausi päättyy ja uuden tilintarkastajan toimikausi alkaa uuden tilintarkastajan valinnasta päättävän osuuskunnan kokouksen päättyessä. Tilintarkastajan valinnan tehnyt henkilö voi erottaa tilintarkastajan kesken toimikauden, mutta siihen on oltava perusteltu syy. Erottamisesta ja sen syistä on tehtävä selvitys tilintarkastusvalvonnalle. Tilintarkastaja voi erota omasta halusta kesken toimikauden, jolloin hänen on ilmoitettava siitä yhteisölle tai säätiölle. Tilintarkastajan tehdessä eroilmoituksen, ero on ilmoitettava rekisteröitäväksi kahden viikon kuluessa. Eroamisesta on annettava selvitys sekä esitettävä sille perusteltu syy tilintarkastusvalvonnalle. (Holopainen 2018, 36–37.)

Osuuskunnan pitää valita osuuskuntaan, jos tilintarkastajaa ei ole ja säännöissä ei toisin määrätä. Toiminnantarkastajan valintaa voivat vaatia jäsenet, joilla on vähintään yksi neljäsosa osuuskunnan jäsenten koko äänimäärästä tai yksi kolmasosa kokouksessa edustetuista jäsenten äänimäärästä. Osuuskunnan kokous voi päättää toiminnantarkastajan valinnasta siinä tapauksessa, jos valintaa kannattaa yli puolet annetuista äänistä ja, jos osuuskunnassa on tilintarkastaja. Ainakin yksi toiminnantarkastajan sijainen on valittava tilanteessa, jossa valitaan vain yksi toiminnantarkastaja. (Holopainen 2018, 37.)

Osuuskunnassa hallituksen tehtävänä on osuuskunnan edustaminen. Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja voivat edustaa osuuskuntaa kumpikin yksin ja hallituksen jäsenet kaksi yhdessä, jos sääntöihin on näin määritetty. Hallituksella on myös oikeus antaa osuuskunnan edustusoikeuden nimetylle henkilölle. Valinnasta pitää tehdä ilmoitus perustamisilmoituslomakkeella. Hallituksen tehtäviin kuuluvat osuuskunnan hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen sekä valvoa, että kirjanpito ja varainhoito on asianmukaisesti järjestetty. Jos osuuskuntaan on valittu toimitusjohtaja, hänen työtehtäviin kuuluu osuuskunnan päivittäisen hallinnon hoitaminen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Tämän lisäksi toimitusjohtaja vastaa siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Toimitusjohtajan vastuulle kuuluu myös antaa tietoja hallitukselle ja sen jäsenelle, jotka ovat tarpeellisia hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Riippumatta siitä onko toimitusjohtaja hallituksen jäsen, hän voi olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa. Tämä kuitenkin vaatii hallituksen luvan. Osuuskunnassa hallitus antaa prokuran. Nimetylle henkilölle prokura voidaan myöntää siten, että

hänellä on oikeus edustaa yritystä yksin tai siten, että nimetty henkilö saa edustaa yhtiötä ainoastaan yhdessä siihen oikeutetun henkilön kanssa esimerkiksi hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja. Kaupparekisteriin prokuristi ilmoitetaan merkittäväksi joko perustamisilmoituksella tai muutosilmoituksella. (Holopainen 2018, 37–38.)

4 Yritystoiminnan rahoitus

Yritystoiminnan aloitusvaiheessa yritykselle syntyy kuluja jo ennen kuin yhtään tuotetta on myyty. Yrittäjän pitää miettiä, miten hän pystyy rahoittamaan muun muassa yritykseen ostetut tuotteet, yrityksen valmistamiin tuotteisiin tarvittavat raaka-aineet ja materiaalit sekä investointeihin tarvittavan menoerän. Näiden lisäksi rahaa tarvitaan myös kiinteiden kustannusten, vieraan pääoman kustannusten ja yrityksen perustamisesta aiheutuvien kustannusten maksamiseen. Näihin menoihin tarvittavaa rahamäärää yrittäjä pystyy arvioimaan rahantarvelaskelman avulla. Yrittäjän on hyvä ottaa huomioon, että todellisia aloittamiskustannuksia voi olla todellisuudessa enemmän kuin mitä hän ottanut laskelmissaan huomioon. Tämän takia yrittäjän kannattaa pitää mielessä, että todellinen rahantarve voi olla 15–30 prosenttia suurempi kuin mitä hän on arvioinut laskelmia tehdessään. (Alikoski ym. 2013, 115–116.)

Rahantarpeen laskelma			
Kustannus		€/kuukausi	Yhteensä €
Alkuvaramenot			
Henkilöstökustannukset			
Vuokrat			
Markkinointikustannukset			
Muut kiinteät kustannukset			
Perustamismenot			
Myyntitiski ja kalusteet			
Liikehuoneiston remontti			
Suunniteltu rahantarve yhteensä			
Kustannusylitysvaraus 15 %			
Rahan tarve yhteensä			

Taulukko 1. Rahantarpeen laskelma (Alikoski, Hakonen, Viitasalo 2013, 116.)

Taulukossa 1 näkyy esimerkki rahantarpeen laskelmasta. Taulukon 1 mukainen rahantarpeen laskelma tehdään yleensä kolmelle ensimmäiselle toimintakaudelle. Kyseisessä laskelmassa arvioidaan, kuinka paljon yrityksellä menee rahaa kolmena ensimmäisenä kuukautena henkilöstö-, markkinointi- ja muihin kiinteisiin kustannuksiin. Näiden lisäksi laskelmassa pitää ottaa huomioon vuokra- ja perustamismenot. Tilanteesta riippuen yrityksellä voi olla tarve ostaa kalusteita ja ynnä muita tarvikkeita yrityksen aloittamisvaiheessa sekä mahdolliseen liikehuoneiston remontointiin pitää myös varata rahaa. (Alikoski ym. 2013, 115–116.)

4.1 Rahoitussuunnitelma

Kun yritys on tehnyt rahantarpeen laskelman, seuraavaksi yrityksen pitää miettiä millä tavoin he pystyvät hankkimaan tarvittavat rahat. Yrityksen tulee siis tehdä rahoitussuunnitelma. Keskeisiä kysymyksiä rahoitussuunnitelmaa laadittaessa ovat oman pääoman sijoittaminen, vieraan pääoman tarve sekä erilaiset avustukset. (Alikoski ym. 2013, 117.)

4.1.1 Oma pääoma

Yrittäjän tulee miettiä, miten paljon hänellä on varaa sijoittaa omaa rahaa eli omaa pääomaa yritykseen. Mitä suurempi oman pääoman osuus on yrityksen rahoitusbudjetista, sitä vähemmän yrityksen tarvitsee hankkia vierasta pääomaa. Yrityksen omistajat ovat tahoja, jotka sijoittavat yritykseen omaa pääomaa ennalta määräämättömäksi ajaksi. Kun yritys alkaa tuottamaan voittoa, oman pääoman sijoittajille voidaan maksaa korkoa tai osinkoa sijoittamalleen omalle pääomalle. (Alikoski ym. 2013, 118.)

Yritysmuodon valinta vaikuttaa osittain siihen, että kuinka paljon yrityksen omarahoitus osuus tulee olla. Osakeyhtiössä osakeyhtiölain mukaan oman pääoman osuus tulee olla minimiosakepääoman verran. Yksityisessä osakeyhtiössä oman pääoman osuus tulee olla vähintään 2 500 euroa ja julkisessa osakeyhtiössä vähintään 80 000 euroa. Toiminimeltä ja avoimelta yhtiöltä vähimmäispääomaa ei vaadita lainkaan. Kommandiittiyhtiössä äänettömän yhtiömiehen

tulee sijoittaa yritykseen yhtiösopimuksessa mainittu rahasumma tai jotain omaisuutta. (Alikoski ym. 2013, 118.)

4.1.2 Vieras pääoma

Vieraalla pääomalla tarkoitetaan lainan hankkimista rahoituslaitoksista. Vierasta pääomaa tarjoavat yleensä yrityksen ulkopuoliset tahot, kuten esimerkiksi henkilöt tai yritykset, pankit tai muut rahoituslaitokset, kuten esimerkiksi vakuutusyhtiöt. Yrityksen ottaessa vierasta pääomaa siitä tulee tehdä lainasopimus eli velkakirja kyseisen tahon kanssa, jolta yritys on ottanut vierasta pääomaa. Velkakirjassa sovitaan muun muassa lainan euromäärästä, laina-ajan pituudesta sekä maksuerien suuruudesta ja tiheydestä. Näiden lisäksi velkakirjassa sovitaan lainan korosta ja muista rahoituskuluista sekä lainan vakuudesta. Annetuissa lainoissa on yleensä vakuus, koska pankit ja muut rahoittajat haluavat varmuuden siitä, että ne saavat lainaamansa rahat takaisin. Vakuus on yleensä jotakin sellaista, jonka arvo kattaa lainan määrän ja säilyy vuosien kuluessa. Vakuus on joko lainanottajan omaa omaisuutta tai jonkun muun omaisuutta. Takaajaksi kutsutaan tahoa, joka on antanut vakuuden lainanottajan puolesta. Lainanantaja ottaa vakuudeksi laitetun omaisuuden itselleen, jos lainaa ei kyetä maksamaan takaisin. Vakuutena on yleensä kiinteää omaisuutta, kuten esimerkiksi omakotitalo tontteineen tai kerros- tai rivitaloasunnon osakkeet. Vakuutena voi olla myös kesämökki tai metsäpalsta. (Alikoski ym. 2013, 117–118.)

Vierasta pääomaa on olemassa sekä lyhyt- että pitkäaikaista. Lyhyellä vieraalla pääomalla tarkoitetaan lainaa, joka erääntyy noin vuoden kuluessa. Esimerkiksi tavarantoimittajien ja palveluntarjoajien antama maksuaika eli ostovelat tai pankkitiliin liitetty limiitti voivat olla lyhytaikaista vierasta pääomaa. Pitkäaikaisella vieraalla pääomalla tarkoitetaan lainaa, joka on otettu yli vuoden ajaksi. Yleensä suurimmat investoinnit tai esimerkiksi aloittamisvaiheessa tarvittava rahoitus investointeihin tai muuhun rahantarpeeseen rahoitetaan pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Pitkäaikaisen vieraan pääoman korko on yleensä pienempi verrattuna lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan voidaan myös myöntää lyhennyksettömiä kuukausia tai vuosia, jolloin lainasta maksetaan pelkkä korko. Tämä on hyvin yleistä varsinkin yrityksen

toiminnan alkuvaiheessa. Vieraan pääoman hankkiminen ei ole koskaan kovin kannattavaa, koska vieras pääoma pitää maksaa aina takaisin korkojen kera. Vieraan pääoman kustannukset riippuvat rahoituslaitoksen vaatimasta korosta ja vakuuksista. Näin ollen mitä vähemmän vierasta pääomaa on sitä parempi. (Alikoski ym. 2013, 118.)

4.1.3 Avustukset ja tuet

Yrityksen toimintaa varten yrittäjällä on mahdollisuus saada erilaisia tukia ja avustuksia, joita yrityksen ei yleensä tarvitse maksaa takaisin. Tukia myöntäviä tahoja TE-palvelut sekä Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksen eli ELY-keskuksen yritys- ja maaseutuosastot. Tämän lisäksi Finnvera on taho, josta voi hakea erilaisia lainoja. (Alikoski ym. 2013, 119.)

ELY-keskukselta on mahdollista anoa rahoitusta yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen liittyen. Näiden lisäksi ELY-keskukselta on mahdollista anoa rahoitusta yrityksen kansainvälistymiseen liittyen. Pääsääntöisesti yrittäjän on varmistettava yrityksen rahoitus perustamis- ja käynnistämävaiheessa joko omalla pääomalla tai ulkopuolisella rahoituksella. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus hakea ELY-keskukselta rahoitusta yrityksen kehittämishankkeisiin. Yrityksen kehittämisavustus on harkinnanvaraista. Kehittämisavustus myönnetään jokaisesta hankkeesta erikseen tehtävän yritys- ja hankearvioinnin perusteella. Yritys voi saada kehittämisavustusta, jos yrityksellä arvioidaan olevan merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen. Kehittämisavustuksen myöntämisen edellytyksenä on myös, että yrityksellä arvioidaan olevan edellytyksen jatkuvaan kannattavaan toimintaan ja avustuksella arvioidaan olevan merkittävä vaikutus hankkeen toteuttamiseen. Rahoitusta yritys voi hakea oman alueensa ELY-keskuksesta. (ELY-keskus 2020.)

TE-palvelu on taho, mikä myöntää starttirahaa aloittavalle yrittäjälle. TE-palvelun tarjoaman starttirahan tarkoitus on edistää uutta yritystoimintaa ja työllistymistä. Starttirahan tarkoitus on turvata yrittäjän toimeentulo siltä ajalta, jonka yritystoiminnan käynnistys ja vakiinnuttaminen arviolta kestää, enintään kui-

tenkin 12 kuukauden ajan. Starttirahan suuruus on 700 euroa kuukaudessa, ja sitä maksetaan enintään viideltä päivältä kalenteriviikossa. Jotta starttirahaa voi saada, henkilön tulee olla työtön, tai henkilö ei ole työtön, mutta ryhtyy kokoaikaiseksi yrittäjäksi esimerkiksi palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä. Starttirahaa voi saada myös, jos henkilö on sivutoiminen yrittäjä ja laajentaa yritystoimintaansa päätoimiseksi. Starttirahan saaminen edellyttää myös päätoimista yrittäjyyttä, riittäviä valmiuksia aiottuun yritystoimintaan ja mahdollisuuksia jatkuvaan kannattavaan toimintaan. Näiden lisäksi starttirahan saamisen edellytys on, että se on tarpeellinen toimeentulon kannalta sekä yritystoiminta aloitetaan vasta sen jälkeen, kun tuki on myönnetty. Hakiessa starttirahaa tulee olla yhteydessä Yritys-Suomi-puhelinpalveluun, josta saa neuvoja yritystoiminnan perustamiseen sekä starttirahan hakemiseen liittyen. Tämän lisäksi tulee olla yhteydessä TE-toimistoon, jossa pääsee keskustelemaan TE-toimiston asiantuntijan kanssa suunnitellusta yritystoiminnasta ja liikeideasta, kyseisen alan kilpailutilanteesta paikkakunnalla sekä valmiuksista yrittäjäksi ryhtymiseen ja tuen tarpeesta yritystoiminnan alussa. (TE-palvelut 2020.)

Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja ja Suomen virallinen vientitakuulaitos Export Credit Agency (ECA), joka tarjoaa rahoitusta yrityksen yritystoiminnan alkuun, kasvuun, kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Finnvera tarjoaa lainoja, takauksia ja vientitakuuta vahvistaakseen suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Finnveran tarjoamia lainoja ovat Finnvera-laina, yrittäjälaina, kansainvälistymislaina sekä kasvulaina. Näiden lisäksi Finnveran tarjoamia lainoja ovat joukkovelkakirjarahoitus, vientisaatavaluotto sekä siltarahoitus avustusten maksua edeltävälle ajalle. Alkutaus ja pk-taus kuuluvat myös Finnveran tarjoamiin palveluihin. Seuraavaksi kerron tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kustakin lainavaihtoehdosta. (Finnvera 2020c.)

Finnveran tarjoaman alkutakauksen avulla aloittelevalla pk-yrityksellä on mahdollisuus saada rahoitusta pankista erilaisiin investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Jotta alkutaus voidaan myöntää, yrityksen tulee olla kotimainen yhtiö tai rekisteröity toiminimelle, ei kuitenkaan osuuskunnalle. Yrityksen ja sen vastuuhenkilöiden luottotietojen tulee olla myös kunnossa. Alkutakauksen vähimmäismäärän tulee olla vähintään 10 000 €. Finnveran takausosuus voi olla enin-

tään 80 % alkutakauksen määrästä, enimmillään kuitenkin 80 000 €. Alkutakauksen hakeminen tapahtuu käytännössä siten, että yrittäjä esittää luottokemuksen pankille ja pankki hakee alkutakausta Finnveralta yrittäjän puolesta. Ennen sitä pankki kuitenkin arvioi yrityksen toimintaedellytykset sekä luottokelpoisuuden. Tämän jälkeen Finnvera tekee vielä itsenäisen päätöksen pankin hakemukseen ja Finnveran omaan kokonaisarvioon perustuen. (Finnvera 2020a.)

Finnveran tarjoama pk-takaus on tarkoitettu kasvuhakuisille pk-yrityksille, jotka ovat olleet toiminnassa yli kolme vuotta. Pk-takauksen avulla pk-yrityksillä on mahdollisuus saada rahoitusta pankista erilaisiin investointi-, käyttöpääoma- ja tuotekehitystarpeisiin. Jotta pk-takaus voidaan myöntää, yrityksen tulee olla kotimainen yhtiö tai rekisteröity toiminimi, ei kuitenkaan osuuskunta tai rekisteröity yhdistys. Pk-takauksen vähimmäismäärän tulee olla vähintään 10 000 €. Finnveran vastavakuudeton takausosuus voi olla enintään 80 % pk-takauksen määrästä, enimmillään kuitenkin 120 000 €. Pk-takauksen hakeminen tapahtuu käytännössä samalla tavalla kuin alkutakauksen hakeminen, eli yrittäjä esittää luottokemuksen pankille ja pankki hakee pk-takausta Finnveralta yrittäjän puolesta. Tässäkin tapauksessa pankki kuitenkin arvioi yrityksen toimintaedellytykset sekä luottokelpoisuuden ennen kuin hakee takausta Finnveralta. Tämän jälkeen Finnvera tekee vielä itsenäisen päätöksen pankin hakemukseen ja Finnveran omaan kokonaisarvioon perustuen. (Finnvera 2020b.)

Finnvera-lainalla voi rahoittaa yritystoimintaa lähes kaikilla toimialoilla lukuun ottamatta varsinaista maatilataloutta, metsätaloutta ja rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. Finnvera-laina on tarkoitettu kotimaisten rakennus-, kone- ja laiteinvestointien, energia- ja ympäristöhankkeiden, käyttöpääomatarpeiden sekä erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen uusissa ja jo toimivissa pk-yrityksissä. Finnvera-laina on tarkoitettu lähinnä pienille ja keskisuurille yrityksille, joissa on henkilökuntaa vähemmän kuin 250 henkeä sekä liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Lainan minimimäärä on 50 000 euroa, ja korko voi olla joko kiinteä tai viitekoroon sidottu. Yrityksen kannattavuus ja taloudellinen asema sekä toiminnallinen riski ja lainan vakuus vaikuttavat koron suuruuteen. Laina-aika on yleensä 3–15 vuotta, ja vakuuksista neuvotellaan tapauskohtaisesti. Finnvera-lainan saami-

nen riippuu yrityksen tavoitteista, strategioista, kehittämissuunnitelmasta sekä markkinatilanteesta. (Finnvera 2020d.)

Sijoituksia osakeyhtiön osakepääomaan ja/tai sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon sekä jo toimivan yrityksen osakkeiden ostoa voidaan rahoittaa yrittäjä-lainalla. Yrittäjä-laina on henkilökohtainen laina ja sitä voidaan myöntää useammalle saman yrityksen perustajalle tai osakkaalle. Yrittäjä-lainalla voi rahoittaa yritystoimintaa lähes kaikilla toimialoilla lukuun ottamatta varsinaista maataloutta, metsätaloutta ja rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. Jotta yrittäjälaina voidaan myöntää, hakijan tulee olla osakeyhtiön osakas, jonka osuus osakepääomasta ja äänivallasta on yleensä vähintään 20 % yrittäjälainalla rahoitetun sijoituksen tai osakekaupan jälkeen. Tämän lisäksi hakija työskentelee yhtiössä tai muussa osakeyhtiölain mukaan samaan konserniin kuuluvassa yhtiössä sekä hänen henkilökohtainen taloutensa on kunnossa. Lainan määrä on yleensä 10 000–100 000 euroa ja lainaa myönnettäessä edellytetään vähintään 20 %:n omarahoitusosuutta. Laina-aika on enintään 10 vuotta ja lainasta perittävä korko on kuuden kuukauden euribor ja marginaali 3,25 %. Luoton-saaja vastaa henkilökohtaisesti lainasta. Yrittäjä-lainan saaminen riippuu yrityksen tavoitteista, strategioista, kehittämissuunnitelmasta sekä markkinatilanteesta. (Finnvera 2020e.)

Suomalainen pk-yritys voi rahoittaa kansainvälistymislainalla ulkomailla toimivan tytä- tai osakkuusyrityksen tai toimipaikan liiketoimintaa, jonka kohteena ovat investoinnit, kehittäminen tai kasvu. Kansainvälistymislainaa voidaan käyttää myös omistuosuuden hankintaan, lisäykseen tai osakepääoman korottamiseen ulkomaisessa tytä- tai yhteisyrityksessä. Edellytyksenä on, että rahoituksen saajalla on sijoituksen jälkeen vähintään 1/5 ulkomaisen osakkuusyrityksen äänimäärästä. Ulkomaisen tytä- tai osakkuusyrityksen toiminnan tulee olla ensisijaisesti tuotannollista toimintaa, kokoonpanoa tai huolto- ja palvelutoimintaa. Kansainvälistymislaina on tarkoitettu yrityksille, joissa on henkilökuntaa vähemmän kuin 250 henkeä sekä liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Myös yrityksen omistustausta ja omistukset muissa yrityksissä voivat vaikuttaa siihen, onko yritys pk-yritys. Laina- ja takausaika on yleensä 10 vuotta ja lainan korko on kuuden kuukauden euriborkorko ja marginaali, jonka suuruuteen vaikuttavat saajayrityksen kannat-

tavuus, liiketoimintaan liittyvä toiminnallinen riski, luottoaika, kohdemaata ja mahdolliset vakuudet. Lainan vakuuksista neuvotellaan tapauskohtaisesti. Takauksen saajalta peritään vuotuinen takausprovisio, jonka suuruuteen vaikuttavat saajayrityksen kannattavuus, liiketoimintaan liittyvä toiminnallinen riski, takausaika, kohdemaata sekä mahdolliset vastavakuudet. Ennen kuin kansainvälistymislaina myönnetään, selvitetään miten hanke vaikuttaa Suomessa toimivan yrityksen toimintaan ja työpaikkoihin sekä mitkä ovat yrityksen valmiudet ja muut edellytykset kannattavaan liiketoimintaan sekä kansainvälistymiseen. Näiden lisäksi selvitetään kohdemaan ja mahdollisen yhteistyökumppanin mukaan tuomat riskit ja miten niihin on varauduttu. (Finnvera 2020f.)

Finnveran tarjoama kasvulaina on tarkoitettu pk- ja midcap-yritysten merkittävien kasvu- tai kansainvälistymishankkeiden ja yritysjärjestelyjen rahoitukseen. Kasvulaina on vieraan pääoman ehtoinen välirahoitustuote. Kasvulainan myöntämisen edellytys on, että yrityksen omarahoitusosuus on vähintään 20 %, ja Finnveran lisäksi rahoituskokonaisuuteen osallistuvien muiden rahoittajien osuus on vähintään 50 %. Hankkeiden kannattavuus ja rahoituskelpoisuus arvioidaan yhdessä muiden rahoittajien kanssa tapauskohtaisesti. Kasvulainaa voidaan myöntää pk- ja midcap-yrityksille, jotka ovat olleet toiminnassa yli kolme vuotta. (Finnvera 2020g.)

Finnveran tarjoama joukkovelkakirjarahaus on tarkoitettu yritysten yleisiin rahoitustarpeisiin, kuten investointeihin, toiminnan laajentamiseen ja kehittämiseen tai rahoitusrakenteen järjestelyyn liittyviin tarpeisiin. Kyseessä on rahoitusmuoto, jossa joukko lainanantajia tai sijoittajia merkitsee lainaa tarvitsevan yrityksen liikkeeseen laskemaa velkakirjalainaa. Pankki tai muu taho toimii joukkovelkakirjan liikkeeseenlaskun järjestäjänä sekä perii liikkeeseen laskevalta yritykseltä liikkeeseenlaskun järjestämisestä aiheutuvat kustannukset. Finnvera voi merkitä joukkovelkakirjalainaa sen liikkeeseenlaskusta. Joukkovelkakirjalainojen ostaminen jälkimarkkinoilta sekä sijoitusten tekeminen joukkovelkakirjalainoihin sijoitaviin rahastoihin ei ole mahdollista Finnveran kohdalla. Finnveran osuus voi olla enintään 50 % toteutuneista merkinnöistä. Omarahoitusosuutta ei vaadita joukkovelkakirjan liikkeeseen laskevalta yritykseltä. Joukkovelkakirjalainan merkintä toteutetaan markkinahintaan. Finnveran osallistuminen perustuu

yritystutkimukseen, jonka Finnvera tekee hankekäsittelyn yhteydessä. (Finnvera 2020h.)

Finnveran tarjoama vientisaatavaluotto soveltuu pk-yrityksille ja tätä suuremmille yrityksille, joiden liikevaihto konsernitasona on alle 300 miljoonaa euroa. Finnvera myöntää vientisaatavaluottoa suomalaisille investointihyödykkeitä vieville yrityksille. Vientisaatavaluoton avulla voidaan kattaa toimituksen jälkeinen käyttöpääoman tarve viejäyritykselle tilanteessa, jossa viejäyritys on antanut ulkomaiselle ostajalle normaalia pidemmän maksuajan. Lainan määrä on yleensä 95 % vientisaatavan määrästä, kuitenkin enintään 2 miljoonaa euroa. Vienti-kaupassa tulee olla vähintään 15 % ennakkomaksu, jolloin vientisaatavan määrä on enintään 85 % kauppasummasta. Laina-aika vastaa luottovakuutetun saatavan maksuaikataulua ja lainasta perittävä korko on kuuden kuukauden euribor ja marginaali, jonka suuruuteen vaikuttavat saajayrityksen kannattavuus ja taloudellinen asema, toiminnallinen riski sekä lainan vakuus. Finnveran luottoriskitakuulla tai kaupallisen luottovakuuttajan luottovakuutuksella voidaan suojata maksuajan myöntämisestä syntyvä luottoriski. Muita vakuuksia ei yleensä tarvita. Ennen vientisaatavaluoton myöntämistä Finnvera tekee yritystutkimuksen, jossa arvioidaan yrityksen tavoitteita, strategiaa, kehittämissuunnitelmaa sekä markkinatilannetta. Yritystutkimuksen perusteella Finnvera tekee päätöksen vientisaatavaluoton myöntämisestä. Ulkomaisen ostajan luottokelpoisuus selvitetään luottoriskitakuun myöntämisen yhteydessä yleensä luottotietojen ja tilinpäätöstietojen perusteella. (Finnvera 2020i.)

Siltarahoitus on Finnveran tarjoama käyttöpääomalaina, jolla paikataan yrityksen käyttöpääoman tarvetta ELY-keskuksen tai Business Finlandin myönteisen avustuspäätöksen ja avustuksen maksatuksen välisenä aikana. Lainaa voidaan myöntää vähintään 50 000 euroa ja lainan määrä voi olla enintään 70 % maksamatta olevasta avustuksen määrästä. Business Finlandin myöntämissä avustuksissa kuitenkin enintään 500 000 euroa. Avustusten maksaminen yritykselle tapahtuu siten, että ne ohjataan yrityksen avaamalle sulkutilille, joka on Finnveran hyväksymä. Sulkutili pitää ilmoittaa ELY-keskukselle/Business Finlandille avustuksen maksatustiliksi ja pyytää ELY-keskusta/Business Finlandia vahvistamaan tieto sähköpostitse Finnveralle. Finnveran lainan takaisinmaksu tapahtuu sulkutilille kertyvillä avustusvaroilla avustusten maksupäivinä. Lainan pää-

oma ja korot yrityksen tulee kuitenkin maksaa Finnveralle viimeistään velkakirjan mukaisina eräpäivinä, vaikka sulkutilille ohjatut varat eivät riittäisi lainan pääoman ja korkojen maksamiseen. Finnveran lainalle edellytetään vakuudet normaalin vakuuskäytännön mukaisesti. (Finnvera 2020j.)

4.2 Budjettilaskelmat

Budjettien laatiminen ei ole pakollista yrityksille, mutta se helpottaa yritystoiminnan tuottojen ja kustannusten hallintaa ja seuranta. Hyvä työkalu yritystoiminnan tuottojen ja kustannusten hallinnassa ja seurannassa on budjetointi. Mitään tiettyä määrämuotoa laadittavalla budjetille ei ole vaan yritys saa tehdä haluamansa näköiset budjetit tiettyjen peruseriaatteiden mukaisesti. Pääbudjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetit. Rahoitusbudjetin avulla seurataan rahojen riittävyyttä, ja tulosbudjetin avulla lasketaan yrityksen tulos. Yritystoiminnan eri osille, esimerkiksi myynti-, osto-, ja henkilöstökustannuksille, ennustelaskelmat voidaan tehdä osabudjettien avulla. (Alikoski ym. 2013, 121.)

4.2.1 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin avulla yritys pystyy ilmaisemaan yrityksen budjetoidun tuloksen. Myyntituotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tulostavoite kuuluvat tulosbudjettiin. Tulosbudjetin laadinta tehdään arvonlisäverottomin luvuin, koska arvonlisävero ei vaikuta yrityksen tulokseen. Arvonlisävero on yritykselle läpikulkuerä. Tulosbudjetin laadinta tehdään yksinkertaisimmillaan alhaalta ylöseriaatteella. Pienissä yrityksissä budjetointi tapahtuu käytännössä siten, että yritykselle syntyvät kustannukset luetteloidaan, niille määritetään hinta ja lasketaan, kuinka paljon myyntituottoja tarvitaan, jotta syntyneet kustannukset ja haluttu voitotavoite saadaan katetuksi. Ei ole mitään tiettyä sääntöä, mille aikavälille budjetti tulisi laatia. Budjetti olisi kuitenkin järkevää laatia aluksi koko vuodeksi. Tämän jälkeen on mahdollista tehdä tarkempi jaottelu eri kuukausille ja ottaa huomioon mahdolliset toimialan kausivaihtelut. Tässä vaiheessa on myös mahdollista tarkentaa budjettia tiettyjen kuukausien osalta. Tyypillisesti tulosbudjetteja laaditaan useamman vuoden ajanjaksoille. Esimerkiksi rahoitusha-

kemuksia varten laaditut tulosbudjetit ovat laadittu 3–5 vuoden ajanjaksolle. Tulosbudjettiin kohdistetaan laskentajakson aikana syntyvät tuotot ja kustannukset, vaikka rahaa ei vielä liikkuisikaan. Tulosbudjetti on siis suoriteperusteinen. (Alikoski ym. 2013, 121.)

Tulosbudjetti		
1. toimintavuosi		
Myyntituotot		
Muuttuvat kustannukset		
Katetuotto		
Muut tuotot		
Kiinteät kustannukset		
Henkilöstökustannukset		
Vuokrat		
Markkinointikustannukset		
Muut kiinteät kustannukset		
Käyttökate		
Poistot		
Korot ja muut rahoituskustannukset		
Tulos ennen veroja		
Verot		
Tulos verojen jälkeen		
Lainojen lyhennykset		
Tavoitetulos		

Taulukko 2. Tulosbudjettimalli (Alikoski, Hakonen, Viitasalo 2013, 122.)

Taulukossa 2 on kuvattu yksi esimerkki, kuinka tulosbudjettimalli voidaan laatia ensimmäiselle toimintavuodelle. Kuten aiemmin mainitsin, tulosbudjetti voidaan tehdä alhaalta ylös -periaatteella. Taulukon 2 mukaisessa tilanteessa yrittäjän tulee miettiä, miten paljon yrityksen tavoitetulos on. Lainojen lyhennykset sekä korot ja muut rahoituskustannukset saadaan selville yritykselle laaditusta rahoitussuunnitelmasta tai velkakirjasta. Tulos verojen jälkeen saadaan, kun tavoitetulokseen lisätään lainojen lyhennykset. Verojen laskenta onnistuu vasta sitten, kun tiedetään, kuinka paljon yritykselle on jäämässä tulosta. Kun lasketaan yhteen tulos verojen jälkeen ja verojen osuus, saadaan tietoon tulos ennen veroja. Suunniteltujen investointien ja niistä tehdyn poistosuunnitelman perusteella saadaan lasketuksi poistojen osuus. Käyttökateen osuus saadaan laskettua vähentämällä myyntituotoista muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Yksi käyte-

tyimpiä yrityksen kannattavuutta kuvaavista tunnusluvusta on käyttökateprosentti. (Alikoski ym. 2013, 122–124.)

Kiinteät kustannukset ovat kustannuksia, jotka pysyvät pääosin joka kuukausi samoina. Kiinteät kustannukset eritellään pienempiin osiin, joita ovat henkilö-, markkinointi- sekä muut kiinteät kustannukset. Näiden lisäksi vuokrat ovat myös kiinteitä kustannuksia. Markkinointi- ja henkilöstökustannukset saadaan selville markkinointibudjetista ja henkilöstösuunnitelmasta. Vuokrien osuus koostuu pääosin liiketila-, kone- sekä kalusto- ja laitevuokrista. Muut kiinteät kustannukset koostuvat esimerkiksi puhelin ja tietoliikennekuluista, sähkö- ja vakuutuskuiluista ja tilitoimistopalvelukuluista. Jos yritys saa erilaisia avustuksia, tukia tai korvauksia esimerkiksi henkilöstökuluihin, nämä ovat muita tuottoja. Katetuotto eli myyntikate saadaan selville, kun lasketaan yhteen haluttu tulostavoite, lainojen lyhennykset, verot, poistot ja kiinteät kustannukset. Muuttuvat kustannukset ovat yhtä kuin ostot. Muuttuvat kustannukset voivat vaihdella esimerkiksi kuukausittain riippuen ostojen määrästä. Esimerkiksi yrityksessä, jossa valmistetaan jotain tiettyä tuotetta ja tarvitsee tuotteen valmistamiseen jotain tiettyä raaka-ainetta, raaka-aineen määrän tarve voi vaihdella kuukausittain, jolloin ostojen määrä on erilainen. Myyntituotot kertyvät myytyjen tuotteiden tai palveluiden tuotoista. (Alikoski ym. 2013, 122–124.)

4.2.2 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetilla ilmaistaan yrityksen rahavirrat. Laatimalla rahoitusbudjetti voidaan varmistaa yrityksen rahojen riittävyys laskujen ja muiden velvoitteiden maksamiseen, kuten esimerkiksi palkat, lainan lyhennykset sekä verot. Rahoitusbudjetti pitää tehdä aina arvonnisäverollisin luvuin, koska rahat liikkuvat arvonnisäveroineen. Tuottojen ja kustannusten kirjaaminen budjettiin tehdään sen mukaan, milloin varsinainen maksu tapahtuu eli milloin rahaa tulee yritykseen ja milloin raha maksetaan yrityksestä pois joko käteisenä tai pankkikortilla. Rahoitusbudjetti on siis maksuperusteinen. Tämän takia olisi tärkeää, että ostojen ja myyntien maksuehdot olisivat mahdollisimman samanlaiset. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys antaa myyntitilanteessa asiakkaalle maksuehdoksi 30 päivää netto, mutta yrityksen ostaessa asiakkaalta maksuehto onkin 14 päivää,

yrittäjän rahavirtaan voi tulla ongelmia. Yritykselle aiheutuu ylimääräisiä kuluja tilanteessa, jossa se joutuu maksamaan ostokset luotolla. (Alikoski ym. 2013, 125.)

Verohallinnolle tilitettävä arvonlisäveron määrä lasketaan siten, että myynneistä maksettava arvonlisäveron määrä vähennetään ostoihin ja muihin kululaskuihin sisältyvä arvonlisävero. Tästä saatu erotus on joko maksua tai palautusta. Mahdollinen verohallinnolle tilitettävä maksu on suoritettava noin puolitoista kuukautta veron syntyminen jälkeen. Mahdollisen veron palautuksen voi käyttää seuraavassa kuussa vähentämään mahdollisesti maksettavaksi tulevaa veroa. Arvonlisävero lasketaan yrityksen kuukausittaisen kirjanpidon tekemisen yhteydessä. (Alikoski ym. 2013, 126.)

Rahoitusbudjetin laatiminen edellyttää, että tulosbudjetti on tehty, koska tulosbudjetista saadaan rahoitusbudjettiin myynnit, ostot sekä muut kustannukset. Palkkojen ennakonpidätykset, arvonlisäveron tilitykset, lainojen nostot ja lyhenykset sekä yksityisotot ja -sijoitukset kuuluvat myös rahoitusbudjettiin. Mahdollinen osingonmaksu voidaan huomioida tässä budjetissa, jos kyseessä on osakeyhtiö. Rahoitusbudjetti voidaan laatia monella erilaisella mallilla. Taulukossa 3 on kuvattu yksi malli, jolla rahoitusbudjetti voidaan toteuttaa. (Alikoski ym. 2013, 127.)

Rahoitusbudjetti					
Kuukausi			Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu
Alkukassa					
Kassaanmaksut					
	Käteismyynnit				
	Myyntisaamisten suoritukset				
	Lainojen nostot				
	Yksityissijoitukset tai osakepääoma				
	Muu omistajan antama lyhytaikainen laina				
	Muut tuotot				
Yhteensä					
Kassastamaksut					
Muuttuvat kustannukset					
	Tavaraostot käteisellä				
	Ostovelkojen maksu				
Kiinteät kustannukset					
	Palkkojen maksu, myös omistajan palkka (oy)				
	Vuokrat				
	Markkinointikustannukset				
	Muut kiinteät kustannukset (arvonlisäverolliset)				
	Muut kiinteät kustannukset (arvonlisäverottomat)				
	Investointien maksu				
	Arvonlisäveron maksu				
	Ennakonpidätys + sotutilitys				
	Ennakkoverot (oy ja tmi)				
	Lainojen lyhennykset ja korot				
	Yksityisnostot tai osingot				
Yhteensä					
Loppukassa					

Taulukko 3. Rahoitusbudjettimalli (Alikoski, Hakonen, Viitasalo 2013, 128.)

Taulukossa 3 rahoitusbudjetti on laadittu kolmelle ensimmäiselle kuukaudelle. Rahoitusbudjetissa näkyy alkukassa, joka tammikuun osalta on 0 euroa. Rahoitusbudjetti jaetaan kahteen eri osaan, jotka ovat kassaanmaksut ja kassastamaksut. Kassaanmaksut-kohdassa määritetään yritykseen tuleva raha, ja kassastamaksut-kohdassa määritetään yrityksestä lähtevä raha. (Alikoski ym. 2013, 128.)

Yrityksen kassaan tulee rahaa käteismyyneistä, jotka pitävät sisällään käteiselä rahalla tai pankkikortilla maksetut tuotteet tai palvelut. Tämän lisäksi yritys saa rahaa myyntisaamisista, jotka ovat myyntejä, joista on lähetetty lasku asiakkaalle. Lainojen nostot eli pankista tai muista rahoituslaitoksista nostettu laina merkitään kassaanmaksuksi siitä huolimatta, vaikka se on lainaa. Yksityissijoitukset ja omistajan antama laina merkitään myös kassaanmaksuksi. Toimintamen tai henkilöyhtiön kohdalla omistajan sijoittamaa rahaa yritykseen kutsutaan yksityissijoitukseksi. Kun kysymyksessä on osakeyhtiö ja omistaja lainaa yhtiöl-

le rahaa, puhutaan osakkaan antamasta lainasta eli velasta. Omistaja eli osakeyhtiön osakas voi myös antaa yrityksensä käyttöön rahaa. Tällöin hän joko ostaa lisää yrityksensä osakkeita tai sijoittaa yritykseen niin sanottua pääomaehtoista rahaa. Kassaanmaksuksi merkitään myös muut tuotot, joita ovat esimerkiksi erilaiset tuet, avustukset ja korvaukset. (Alikoski ym. 2013, 128–129.)

Kassastamaksut-kohdassa määritetään kunkin kuukauden kohdalla suunnitteilla olevat ostot, jotka on laadittu ostobudjettiin. Osa ostoista voidaan maksaa käteisellä ja osa ostoista jättää ostovelaksi, joka jää maksettavaksi mahdollisesti seuraavan kuukauden aikana. Tämän lisäksi kassastamaksut-kohtaan merkitään palkkoihin tarvittava euromäärä, joka selviää henkilöstösuunnitelman yhteydessä tehdystä palkkakoosteesta. Kiinteät kustannukset kuten vuokrat, vakuutukset ja muut kiinteät kustannukset merkitään kassastamaksuihin. Kiinteisiin kustannuksiin menevä osuus saadaan tulosbudjetista, jossa niistä on laadittu yksityiskohtainen luettelo. Yrityksen tekemät investoinnit merkitään myös kassastamaksut-kohtaan ja sillä olettamuksella, että investoinnit maksetaan tavaran- ja palveluntoimittajille ensimmäisen toimintakuukauden aikana. Näiden lisäksi kassastamaksuihin merkitään myös maksettava arvonlisävero, joka saadaan arvonlisäverolaskelmista sekä ennakonpidätys- ja sotutilitykset, joiden määrä saadaan palkkayhteenvedosta. Ennakkoverot, lainojen lyhennykset sekä yksityisnostot pitää merkitä myös kassastamaksuihin. (Alikoski ym. 2013, 128–130.)

Ennakkoverojen eli yrityksen verojen osuus saadaan laskemalla yrityksestä kertyvän tuloksen perusteella. Lainojen lyhennykset ja korot on merkitty tulosbudjettiin ja ne maksetaan velkakirjaan määritettyjen eräpäivien mukaisesti. Yksityisnostoa toiminimen ja henkilöyhtiön kohdalla on se, kun omistajat ottavat yrityksestään rahaa tai tuotteita. Osakeyhtiön kohdalla omistaja ei voi ottaa samalla tavalla yksityisnostona rahaa tai tuotteita yrityksestä. Osakeyhtiön omistaja voi saada yrityksestä palkkaa, päivärahoja tai kilometrikorvauksia. Hänelle voidaan myös maksaa korkoa lainaamalleen rahalle tai osinkoja. (Alikoski ym. 2013, 128–130.)

5 Produktin tarkastelu

5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on kyse jonkin ongelman ratkaisemisesta tai jonkun prosessin kuvailemisesta ja sen eri vaiheiden analysoimisesta tai jonkin alan käytännön kehittamisestä. Tavoitteena toiminnallisessa opinnäytetyössä on synnyttää toiminnallinen tuotos. (Metropolia 2020.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä otteen tulisi olla tutkiva ja kehittävä, jossa tutkivan otteen pitää erottua opinnäytetyössä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki tekeminen on pohjattu teoriaan. Toiminnallisen opinnäytetyön toteutusprosessi alkaa ideointivaiheesta. Aiheen tulisi olla sellainen, joka kiinnostaa itseään sekä olisi ajankohtainen ja mahdollista toimeksiantajaa palveleva. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 23, 51–56.)

Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Tätä jaottelea voidaan pitää toiminnallisen opinnäytetyön ohjeellisena rakenteena. Ensimmäinen vaihe toiminnallisessa opinnäytetyössä on johdanto, jonka tavoitteena on lukijan kiinnostuksen herättäminen aiheeseen. Johdanto-osiossa kuvataan tekijän kiinnostus aiheeseen sekä opinnäytetyön sisällöllinen rakentuminen. Hankkeen tai tuotteen tai tapahtuman tausta esitellään johdannossa ja perustellaan miksi tuote kannattaa ja sille on tarve sekä tilaus. Johdanto-osion jälkeen kuvaillaan työelämäkumppanuus ja yhteistyö eli toimeksiantajan kuvaus. Tämän jälkeen kerrotaan opinnäytetyön teoreettisesta taustasta, jossa kerrotaan mitä tiedetään aiheesta jo entuudestaan. Teoreettisessa osuudessa perehdytään ja hyödynnetään tutkimuksia, katsauksia ja suosituksia. Esimerkiksi tietokannat ja hakusanat, joita on käytetty tiedonhakuun, on kuvattu lyhyesti. Opinnäytetyön ja -prosessin tavoitteet ja tarkoitus on kerrottu neljännessä vaiheessa. Tässä kohdassa tuodaan tarkemmin esille, mitä työssä tavoitellaan ja miksi. Näiden lisäksi kerrotaan, miten ja missä sitä hyödynnetään. Työn johdonmukaisuus on tärkeä varmistaa eli taustan sekä tavoitteen ja tarkoituksen yhteys. Viidennessä vaiheessa kuvataan opinnäytetyön suunnittelu, toteutus ja tuotos. Kuvaus tulee

tehdä johdonmukaisesti sekä tehtyjä valintoja perustella olemassa olevan näytön avulla. Viimeisessä vaiheessa pohditaan opinnäytetyöprosessia ja tuotosta. Arviointi, juurruttaminen, johtopäätökset, jatkosuunnitelmat sekä käyttöönotto ovat asioita, jotka kuuluvat pohdintaan. Toiminnallisen opinnäytetyön tekijä pohdii ja arvioi tuotettaan tai tapahtumaansa sekä opinnäytetyöprosessiaan opinnäytetyössään. Palaute, jonka toimeksiantaja, kohderyhmä tai asiantuntijat ja ohjaaja ovat antaneet tehdystä hankkeesta, tuotoksesta tai tapahtumasta, on myös tärkeä kuvata. (hamk 2020.)

5.2 Sisällön tarkastelu

Opinnäytetyöni toteutin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa työn tavoitteena oli laatia yrittäjäksi aikovalle pariskunnalle liiketoimintasuunnitelma. Työssä molemmat osuudet, teoria- ja toiminnallinen osuus, ovat julkisia. Teoriaosuuteen on etsitty tietoa lähdekirjallisuuden avulla. Työn toiminnallinen osuus on varsinainen liiketoimintasuunnitelma, jossa on esitetty ratkaisuehdotukset liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltävien asioiden suhteen kyseisen yrityksen kohdalla. Nämä ratkaisuehdotukset ovat mietitty yrittäjäksi aikovan henkilön kanssa yhdessä.

Opinnäytetyön sisällön rakentamisen aloitin selvittämällä, mitä asioita yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa tulisi ottaa huomioon ja mitkä niistä asioista olisivat tärkeimpiä ottaa tarkasteltavaksi tämän kyseisen yrityksen kohdalla. Tämän jälkeen piti etsiä aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta luotettavista lähteistä. Opinnäytetyössä oleva lähdeaineisto on peräisin alaan liittyvästä kirjallisuudesta sekä internetsivustoilta. Tarkoituksena on ollut käyttää lähdeaineistona mahdollisimman uutta alaan liittyvää kirjallisuutta. Internetsivustoilta peräisin olevan lähdeaineiston osalta on pyritty varmistamaan, että se on luotettavaa ja paikansa pitävää tietoa sekä itse internetsivusto on luotettava.

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdanto-osuudesta, liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltävien aihealueiden teoriaosuudesta sekä liiketoimintasuunnitelman toiminnallisesta osuudesta. Opinnäytetyön kaksi viimeistä lukua käsittelevät oman tekemisen arviointia ja omaa oppimista opinnäytetyön tekemisen eri vai-

heissa. Olen kertonut myös oman näkemykseni siitä, kuinka olen onnistunut työssä. Lopussa olen myös antanut omia ratkaisuehdotuksia yrittäjälle, kuinka hän voisi kehittää yritystoimintaa tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön johdanto-luvussa on yleistä tietoa yrityksen toimialasta sekä opinnäytetyössä käsiteltävistä asioista. Teoriaosuudessa on kerrottu, mitä asioita liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltäviin aihealueisiin kuuluu. Liiketoimintasuunnitelman toiminnallisessa osuudessa on kerrottu ratkaisuehdotuksia liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltäviin aihealueisiin. Tässä vaiheessa yrittäjän omat näkemykset, mielipiteet sekä ratkaisuehdotukset ovat otettu huomioon liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltäviin aihealueisiin liittyen. Omien näkemysteni ja yrittäjältä saatujen ehdotusten pohjalta olen laatinut yhteenvedon ratkaisuehdotuksista, kuinka kyseisessä yrityksessä olisi mahdollista toteuttaa liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltävät asiat. Luvussa 5.3 on kerrottu tarkemmin näistä ratkaisuehdotuksista.

5.3 Tulosten tarkastelu

Kuten aiemmin mainitsin, ratkaisuehdotukset kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmaan on mietitty yrittäjäksi aikovan henkilön kanssa yhdessä. Haastattelin häntä puhelimitse maalisi- ja toukokuussa. Yrityksen perustiedot, toimiala ja ynnä muut perusasiat yrityksestä pohjautuvat maaliskuussa käytyyn puhelinkeskusteluun. Toukokuussa käydyssä puhelinkeskustellussa mietittiin yrittäjäksi aikovan henkilön kanssa yhdessä ratkaisuehdotuksia yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan.

Yrityksen liikeideana on suunnitella ja valmistaa maanrakennus- ja metsäkoneisiin ohjaus- ja mittausjärjestelmiä. Yrityksen liikeideana on erikoistua suunnittelemaan ja valmistamaan punnitussjärjestelmiä maanrakennuskoneisiin, punnituslaitteita puutavaran käsittelyyn sekä hydraulikan ohjausta maanrakennus- ja metsäkoneisiin. Yrityksen asiakkaita ovat tällä hetkellä lähinnä metsäkonealan yritykset. (Lehtonen 2020a.)

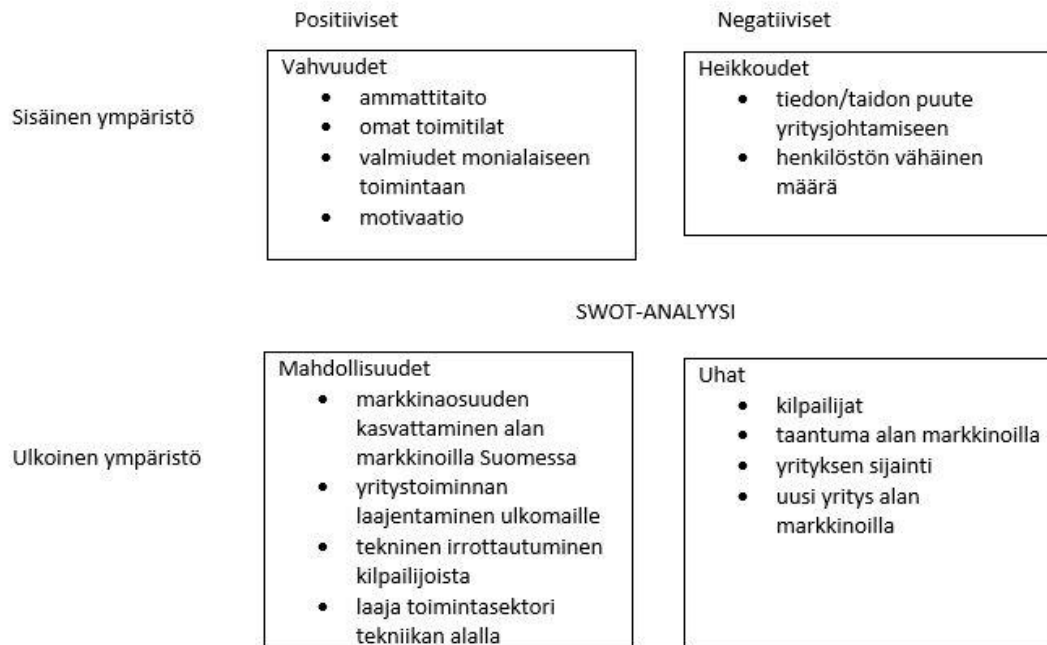
Yrityksen visiona on suunnitella ja valmistaa ohjaus- ja mittausjärjestelmät sellaiseksi, että ne ovat toimintavarmoja sekä helppokäyttöisiä. Visiona on myös, että ohjaus- ja mittausjärjestelmät tunnettaisiin hyvästä hinta-laatusuhteesta. Yrityksen visiona on olla viiden vuoden päästä punnitusjärjestelmien ja ohjausjärjestelmien edelläkävijä Suomessa. (Lehtonen 2020a.)

Yrityksen tärkeimmät arvot ovat asiantuntijuus sekä vastuullisuus. Asiantuntijuudella tarkoitetaan yrittäjäpariskunnan henkilökohtaista kiinnostusta työkoneisiin ja niiden oheislaitteiden kehittämiseen. Jotta oheislaitteiden kehittäminen on mahdollista, yrittäjän tulee seurata jatkuvasti alan kehitystä sekä uusien teknisten innovaatioiden soveltamista laitteisiin. Yrittäjän tulee olla myös vastuullinen, koska punnitusalaa säätelevät lait ja asetukset. Vastuullisuudella tarkoitetaan myös sitä, että laitteet suunnitellaan ja valmistetaan siten, että ne toimivat luotettavasti ja niiden korjattavuus on myös mahdollista. Kun laitteet ovat luotettavia, tällöin muun muassa yritysasiakkaiden laskutus on oikein, koneiden käyttö on taloudellista sekä vältytään ylikuormamaksuilta. Korjattavilla laitteilla voidaan vähentää ympäristön kuormittavuutta sekä käyttää resursseja tarkemmin. (Lehtonen 2020a.)

Yrityksen yhtiömuotoa mietittäessä yrittäjä oli sitä mieltä, että järkevä yhtiömuoto yritykselle olisi osakeyhtiö. Yrityksen yhtiömuodon ollessa osakeyhtiö yrittäjän ja yrityksen talous on erotettu toisistaan. Yrittäjä vastaa toiminnastaan ainoastaan osakkeisiin käyttämällään pääomalla, ei omalla omaisuudellaan. Tämä oli yksi merkittävä syy valita yhtiömuodoksi osakeyhtiö. Yhtiömuodon ollessa osakeyhtiö, yrittäjällä on mahdollisuus maksaa itselleen palkkaa, jota verotetaan ansiotulona. Yrityksen liiketoimintaan liittyy myös riskejä, minkä takia yhtiömuodoksi tuli osakeyhtiö. Rahoitustarve yrityksessä on myös suuri ja pääomaa tarvitaan, minkä takia yrittäjä päätyi valitsemaan yhtiömuodoksi osakeyhtiön. Tulevaisuudessa yrittäjällä on tarkoitus kasvattaa yrityksen liiketoimintaa jopa ulkomaille asti, minkä takia yhtiömuodon valinnaksi verotuksellisista syistä on järkevä valita osakeyhtiö. Osakeyhtiö yhtiömuotona herättää myös luottamusta ja arvostusta. (Lehtonen 2020b.)

Kuviossa 4 on esitetty kohdeyrityksen SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä esille tuodut näkemykset yritykseen kohdistuvista sisäisistä vahvuuksista ja heik-

kouksista sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista pohjautuvat yrittäjäksi aikovan henkilön kanssa käytyyn puhelinkeskusteluun. SWOT-analyysissä on myös otettu huomioon minun näkemykset tarkasteltavista asioista.



Kuvio 4. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi (Lehtonen 2020b.)

Merkittävin yrityksen sisäinen vahvuus on ammattitaito. Yrittäjäpariskunnalla itsellään on hyvä ammattitaito suunnitella ja valmistaa yrityksessä valmistettavia tuotteita, jolloin heidän ei tarvitse myöskään palkata ulkopuolista työvoimaa. Näin ollen yritykselle ei tule ylimääräisiä palkkakustannuksia maksettavaksi. Tämä on yksi yrityksen sisäisistä vahvuuksista. Yrittäjäpariskunta pystyy myös harjoittamaan liiketoimintaa omissa tiloissa, jolloin heidän ei tarvitse vuokrata erillistä liiketilaa liiketoiminnan harjoittamista varten ja näin ollen välttyään vuokraluuilta. Yrityksen vahvuutena on myös monialainen toiminta, joka pitää sisälleen maa- ja metsätalouden, koneistuksen sekä elektroniikan korjauksen. Tämä palvelee tuotekehitystä sekä mahdollistaa asiakkaiden saamisen useilta eri aloilta. Yrittäjäpariskunta on myös hyvin kiinnostunut yrittäjyydestä ja he ovat myös hyvin motivoituneita aloittamaan yritystoiminnan. (Lehtonen 2020b.)

Listattaessa yrityksen sisäisiä heikkouksia esille nousi kaksi asiaa. Toinen näistä asioista on henkilöstön vähäinen määrä. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä kaksi henkilöä eli itse yrittäjät, mikä voi mahdollisesti olla yrityksen heikko

kohta. Tilanteessa, jossa jompikumpi heistä joutuu jäämään pois töistä, yrityksessä nousee esille kysymys mistä on mahdollista saada ammattitaitoista työvoimaa tilalle. Toinen asia, joka nousi esille mietittäessä yrityksen sisäisiä heikkouksia, oli yrittäjäpariskunnan tiedon/taidon puute yritysjohtamiseen. Heillä ei ole minkäänlaista tietoa/taitoa esimerkiksi yrityksen markkinoinnista. Yrittäjäpariskunnalla ei ole myöskään kokemusta yrityksen johtamisesta sekä yrityksen taloushallintoon liittyvistä asioista kuten kirjanpidosta. Nämä ovat syitä, minkä takia nämä asiat listattiin yrityksen sisäisiksi heikkouksiksi. Markkinointiin ja taloushallintoon liittyvät asiat yrityksen kannattaa mahdollisesti ulkoistaa, jotta ne tulisivat hoidettua mahdollisimman asianmukaisesti ja ammattitaitoisesti. (Lehtonen 2020b.)

Vaikka yritys on pieni ja uusi alan markkinoilla, yrityksellä on kuitenkin paljon ulkoisia mahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen. Yrityksessä on ammattitaitoiset yrittäjät, mikä mahdollistaa tunkeutumisen alan markkinoille. Kun tietoisuus yrityksen olemassaolosta on saavuttanut potentiaaliset asiakkaat esimerkiksi Keski-Suomen alueella, yrityksellä on mahdollisuus laajentaa liiketoimintaa koko Suomessa. Tulevaisuudessa yrityksellä on myös hyvät mahdollisuudet laajentaa liiketoimintaa jopa ulkomaille asti. Yrityksellä on mahdollisuus myös kasvattaa markkinaosuutta alan markkinoilla kilpailukykyisellä hinta-laatu-suhteella. Kahden työntekijän yrityksessä, mikä pystyy harjoittamaan liiketoimintaa omissa tiloissa, on mahdollisuus varsinkin liiketoiminnan alkuvaiheessa myydä valmistamia tuotteita hieman halvemmalla verrattuna kilpaileviin yrityksiin tinkimättä kuitenkaan laadusta. Tätä perustelen sillä, että ulkopuolisten työntekijöiden palkkaamiseen ei tarvita rahaa eikä myöskään liiketilojen vuokraamiseen. Yrityksellä on myös mahdollisuus tekniseen irrottautumiseen kilpailijoista. Yrityksellä on myös mahdollisuus vähentää materiaalmäärää tekemällä laitteista korjauskelpoisia, jolloin uutta laitetta ei välttämättä tarvitse ostaa, vaan vanhan laitteen voi korjata. Tällä tavalla asiakkaat pääsevät halvemmalla ja samalla pystytään ehkäisemään materiaalmäärien lisääntymistä maapallon ehtyvien resursien takia. Yrityksen laaja toimintasektori tekniikan alalla on myös yksi yrityksen ulkoisista mahdollisuuksista. Yrityksen laaja toimintasektori tekniikan alalla mahdollistaa suunniteltavien ja valmistettavien tuotteiden sovellettavuuden monelle eri toimialalle. Laaja toimintasektori tekniikan alalla mahdollistaa myös tuotekehityksen tekemisen muille yrityksille. (Lehtonen 2020b.)

Yrityksen tunnettavuus alan markkinoilla sekä yrityksen sijainti ovat yritykseen kohdistuvia ulkoisia uhkia. Näiden lisäksi alalla tapahtuva kansallinen/kansainvälinen taantuma on yritykseen kohdistuva ulkoinen uhka. Samalla toimialalla toimivat yritykset luovat myös kilpailua ja näin ollen ovat yksi ulkoinen uhkatekijä yritykselle. Yritys on uusi alan markkinoilla, jolloin potentiaalisten asiakkaiden löytäminen voi olla hankalaa. Yrityksen sijainti on myös syrjäinen, mikä osaltaan hankaloittaa asiakkaiden löytämistä. Tämänhetkinen taloustilanne sekä Suomessa että ulkomailla vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Varsinkin maanrakennuspuolen suhdanneheilahteluilla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Metsäalaa suhdanneheilahtelut eivät vaikuta yhtä voimakkaasti. Yritykseen kohdistuva uhka voi mahdollisesti olla myös mittauslaitteisiin vaadittavan viranomaishyväksynnän hinta. Nämä ovat yleensä melko kalliita. (Lehtonen 2020b.)

Muita yrityksen liiketoimintaa haittaavia tekijöitä voivat olla vahinkoriskit, joita kyseisen alan yrityksen kohdalla ovat koneiden tai laitteiden rikkoutuminen. Yritykseen kohdistuvia vahinkoriskejä ovat myös uusien osien saatavuuden hankaloituminen tai jos jonkun tietyn osan valmistus lopetetaan. (Lehtonen 2020b.)

Yrityksen markkinointisuunnitelmaa laadittaessa piti miettiä aluksi yrityksen markkinoita sekä kilpailijoita. Näiden lisäksi piti miettiä, kenelle yrityksen valmistamia tuotteita markkinoidaan eli piti päättää kohdemarkkinat. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa oli myös päätettävä, millä markkinointistrategialla yritys lähtee harjoittamaan liiketoimintaa sekä millä tavalla markkinointiviestintä ja asiakassuhteiden viestintä toteutetaan. Yrityksen pääasiallisia asiakkaita ovat maa- ja metsäkoneyrittäjät sekä kaivokset. Tällä hetkellä potentiaaliset asiakkaat löytyvät Suomesta. Lähitulevaisuudessa yrityksellä on tarkoitus löytää potentiaalisia asiakkaita Baltian maista, esimerkiksi Virossa ja myöhemmin Venäjältä. Yrityksen tavoitteena on myös laajentaa liiketoimintaa EU-maihin. (Lehtonen 2020b.)

Yrityksen tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta alan markkinoista myymällä tuotteita hieman halvemmalla kuin kilpailijat. Yrityksen kilpailuetuna kilpailijoihin nähden on myös tekninen edistyneisyys. Valmiiden tuotteiden toimitus asiak-

kaille toteutetaan yrityksen taholta. Hyvin usein asiakkaat haluavat tuotteen asennettuna ja käyttövalmiina, jolloin tuotteen asennukseen tarvitaan ammattitaitoa. Esimerkiksi kaivinkoneen vaa'an kalibrointi on hankala toimenpide tehdä asiakkaan itse, jolloin yrittäjä itse suorittaa kalibroinnin. Yrittäjä pystyy samalla antamaan käyttöopastusta vaakaan liittyvissä asioissa. Myöhemmin asiakasta pystytään palvelemaan ongelmatilanteissa esimerkiksi sähköpostitse tai puhelimitse. Tulevaisuudessa yrityksellä on ajatuksena käyttää ulkopuolista tahoa tuotteiden toimittamiseen asiakkaalle esimerkiksi oma myyntiedustaja. Myyntiedustajalla tulee kuitenkin olla tietoa tuotteiden asennuksesta ja käyttöönottopastuksesta sekä tuotteiden ominaisuuksista ongelmatilanteita ajatellen. Tulevaisuudessa yrityksellä on myös ajatuksena perustaa oma myyntipiste, josta he voivat myydä tuotteita asiakkaille. Oman myyntipisteen perustaminen vaatii investointeja, mutta tarjoaa myös hyvät mahdollisuudet ylläpitää asiakaskontakteja. (Lehtonen 2020b.)

Yrityksen ajatuksena on tuoda heidän tarjoamansa tuotteet ja palvelut asiakkaiden tietoisuuteen omien kotisivujen kautta, josta löytyy myös verkkokauppa. Ajatuksena on, että yrityksen kotisivuilla on ensinnäkin kerrottu yrityksen yhteystiedot. Tämän lisäksi kotisivuilta löytyy tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä hinnasto. Yrityksen tarkoitus on myös perustaa kotisivujen yhteyteen verkkokauppa, jonka kautta asiakkaat pystyvät tekemään tilauksia. Verkkokaupan avulla yritys pystyy laajentamaan markkinoita ja jopa tavoittaa markkinat globaalisesti hyvin vähäisin kustannuksin. Muita markkinointiviestintäkanavia, joita yrityksen olisi tarkoitus käyttää ovat osallistuminen konealan messuihin ja Facebook-tilin luominen. Näiden lisäksi mainos yrityksestä kyseisen alan ammattilehtiin sekä suurimpiin Keski-Suomessa ilmestyviin paikallislehtiin. Perinteinen puskaradio on myös hyvä ja tehokas kanava tuoda yritystä asiakkaiden tietoisuuteen. (Lehtonen 2020b.)

Yritystoiminnan aloitusvaiheessa yrittäjä järjestää rahoitusta liiketoiminnalleen omalla rahallisella sijoituksellaan. Tämän lisäksi yrittäjä järjestää rahoitusta liiketoiminnalleen hakemalla TE-palveluista starttirahaa. Yrittäjän yritystoiminta on päätoimista, jolloin hän on oikeutettu saamaan starttirahaa enimmillään 12 kuukauden ajaksi. Tällä hetkellä vallitsevien poikkeusolojen eli koronapandemian takia starttirahan enimmäiskesto on pidennetty väliaikaisesti 12 kuukaudesta

18 kuukauteen. Yrittäjälle maksetaan starttirahaa enintään viideltä päivältä kalenteriviikossa. Starttirahan suuruus on 33,66 €/päivä eli peruspäivärahan suuruinen. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yrittäjä hakee rahoitusta yritystoiminnalleen myös Finnveran alkutakauksen kautta. Tämä on mahdollista, koska kysymyksessä on uusi aloitteleva yritys. Käytännössä yrittäjä hakee lainaa pankista, jossa hän on asiakkaana ja Finnvera on takaajana kyseisessä lainassa. Yrittäjä pystyy tällä tavoin saamaan rahoituksen erilaisiin investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Tulevaisuudessa, kun yritystoiminta on vakiintunut ja on mahdollisuus lähteä laajentamaan liiketoimintaa, yrittäjällä on mahdollisuus hakea Finnveralta Pk-takausta rahoittaakseen liiketoiminnan laajenemisen. Pk-takauksen avulla yrittäjä pystyy rahoittamaan erilaiset investointi-, käyttöpääoma- ja tuotekehitystarpeet. (Lehtonen 2020b.)

6 Johtopäätökset

6.1 Työn arviointi

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selkeä ja helposti ymmärrettävä liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yrittäjä pystyy aloittamaan liiketoiminnan harjoittamisen. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan tarkemmin SWOT-analyysistä, markkinointisuunnitelmasta, yritystoiminnan rahoituksesta sekä yritystoimintaan liittyvistä laskelmista. Edellä mainitut asiat ovat tärkeimpiä, mitä liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tulisi ottaa huomioon. Aluksi kuitenkin opinnäytetyössä on kerrottu tarkemmin, miten käsitteet liikeidea, visio ja arvot on määritetty ja mitä asioita kyseiset termit pitävät sisällään. Opinnäytetyössä on myös esitelty eri yritysmuodot.

Opinnäytetyön ulkopuolelle jäivät kuitenkin yrityksen rahoitukseen ja budjetteihin liittyvien laskelmien suunnittelu, koska en tiennyt kovinkaan paljon kyseisen yrityksen toimialasta. Itse yrittäjäkään ei ollut vielä laskenut tarkemmin, miten paljon hän tarvitsisi rahoitusta yritystoiminnan aloittamiseen. Tulos- ja rahoitusbudjetti olivat myös sellaisia laskelmia, joihin yrittäjä ei ollut vielä ehtinyt perehtymään, minkä takia hänellä ei ollut vielä antaa selviä vastauksia. Opinnäyte-

työssä on kuitenkin jokaisesta laskelmasta esimerkki, josta käy ilmi, mitä asioita kussakin laskelmassa tulee ottaa huomioon. Muihin opinnäytetyössä käsiteltäviin aihealueisiin on annettu ehdotus, jolla liiketoiminta voitaisiin aloittaa.

6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa on kerrottu liiketoimintasuunnitelmaan ja yrityksen perustamiseen liittyviä asioita käyttäen apuna aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma on laadittu teoriaosuudessa olevien tietojen pohjalta. Jotta opinnäytetyö olisi luotettava ja asiat paikkansa pitäviä, pyrin käyttämään mahdollisimman uutta lähdekirjallisuutta. Tietoa on myös haettu luotettavista internetlähteistä.

Omien näkemysten ja mielipiteiden lisäksi olen ottanut huomioon varsinaisen liiketoimintasuunnitelman suunnittelussa myös itse yrittäjän näkemykset ja mielipiteet siitä, kuinka liiketoimintasuunnitelmassa esille tulleet asiat tulisi käytännössä järjestää yrityksessä. Yrittäjällä oli hyviä ideoita ja näkemyksiä siitä, kuinka hän aikoo toteuttaa asioita yritystoiminnan alkuvaiheessa.

7 Pohdinta

7.1 Oppimisprosessi ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista, mutta samalla melko työlästä. Tavoitteena oli tutkia, millainen on kattava liiketoimintasuunnitelma ja sen perusteella tehdä aloittavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Haastavaksi opinnäytetyön tekemisen teki se, että liiketoimintasuunnitelma on laaja käsite ja yhtä tiettyä oikeaa mallia liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ei ole. Itse en käyttänyt varsinaisesti mitään valmista liiketoimintasuunnitelma pohjaa, vaan valitsin tärkeimmät asiat, joita liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käsitellä. Tästä johtuen piti miettiä tarkasti, mitä asioita liiketoimintasuunnitelmaan otti käsiteltäväksi, jotta opinnäytetyön teoriaosuus ei laajentuisi mahdottoman suureksi.

Lähdekirjallisuutta oli myös hyvin saatavilla. Etsin tietoa kirjoista sekä myös internetistä. Tarkoitukseni oli käyttää mahdollisimman uutta lähdekirjallisuutta.

Varsinaisista opinnäytetyössä käsiteltävistä asioista haastavammiksi koin olevan erilaiset budjettilaskelmat. En tiennyt kovinkaan paljon kyseisen yrityksen toimialasta, minkä takia oli vaikea ryhtyä suunnittelemaan yrityksen rahoitukseen ja budjetteihin liittyviä laskelmia. Itse yrittäjäkään ei ollut vielä laskenut tarkemmin, miten paljon hän tarvitsisi rahoitusta yritystoiminnan aloittamiseen. Tulos- ja rahoitusbudjetti olivat myös sellaisia laskelmia, joihin yrittäjä ei ollut vielä ehtinyt perehtymään, minkä takia hänellä ei ollut vielä antaa selviä vastauksia. Näiden syiden takia kyseiset laskelmat päätettiin jättää pois tästä liiketoimintasuunnitelmasta, vaikka ne ovatkin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Muihin opinnäytetyössä käsiteltäviin aihealueisiin pystyin itsekin miettimään vastauksia melko hyvin. Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon uusia asioita, joita aloittelevan yrittäjän tulee ottaa huomioon. Onnistuin tekemään liiketoimintasuunnitelmasta tarkoituksenmukaisen ja käyttökelpoisen. Uskon myös, että liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä myös tulevaisuudessa yrittäjälle esimerkiksi tilanteessa, jossa hän kehittää liiketoimintaansa.

7.2 Jatkotutkimus ja kehittämisideat

Yritystoiminnan aloittamisesta ja yrityksen oltua toiminnassa noin vuoden verran on mielenkiintoista nähdä, mihin ratkaisuihin yrittäjä on päätenyt liiketoimintasuunnitelmassa esille tulleiden asioiden suhteen. On kiinnostavaa tutkia, onko esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmassa mainittuja yritykseen kohdistuneita vahvuuksia pystytty hyödyntämään yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa sekä onko yritykseen kohdistuneita mahdollisuuksia pystytty toteuttamaan. Kiinnostavaa on myös tarkastella, onko yritys pystynyt vahvistamaan liiketoimintasuunnitelmassa mainittuja yritykseen kohdistuneita heikkouksia sekä onko yritykseen kohdistuneilta uhilta pystytty välttymään. On myös hyödyllistä ottaa selvää mihin markkinointistrategiaan yrittäjä on päätenyt ja mitkä ovat olleet sen vaikutukset yrityksen liiketoimintaan. Onko yritys saanut kasvatettua valitulla markkinointistrategialla omaa markkinaosuutta alan markkinoilla. Kiinnostavaa olisi myös tarkastella, onko yrityksen liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille kannattavaa.

Kyseistä asiaa tutkittaessa tärkeintä olisi selvittää, mitä yritykseltä vaaditaan, jotta liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille olisi mahdollista sekä minkälainen kysyntä ulkomaan markkinoilla olisi yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille.

Kun kysymyksessä on uusi yritys alan markkinoilla, tärkein yrityksen kehittämiseen liittyvä asia liittyy yrityksen asiakkaisiin. Se, millä tavalla yritys palvelee asiakasta, vaikuttaa siihen, käyttääkö asiakas myös jatkossa yrityksen palveluita. Vastaamalla asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin pystytään vahvistamaan asiakassuhdetta. Antamalla asiakkaalle hyvä palvelukokemus, pystytään vahvistamaan yrityksen asemaa alan markkinoilla. Toinen yrityksen kehittämiseen liittyvä idea liittyy ulkomaankauppaan. Liiketoiminnan laajentaminen ulkomaille vaatii osaavaa markkinointia kohdemaahan sekä kontakteja paikallisiin yrittäjiin kohdemaassa. Yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvä kehittämisidea voisi liittyä osaavan henkilön palkkaamiseen, joka voisi hoitaa esimerkiksi yrityksen markkinoinnin ja kirjanpitoasiat, ellei itse yrittäjä olisi halukas hankkimaan koulutusta kyseisiin asioihin.

Lähteet

- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alikoski, R. & Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Holopainen, T. 2018. Yrityksen perustamisopas. 27. uudistettu painos. Turenki: Hansaprint Oy.
- Miettinen, A. & Sutinen, M. & Diov, P. & Vornanen, J. 1998. Pk-yrittäjän menestystekijät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J. & Suomalainen, J. & Raasio, S. 1992. Liiketoimintaoppi. 6. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 2017. Liiketoimintasuunnitelma. <http://myy.haaga-helia.fi/~heita/johdantofb.htm>. 9.3.2020.
- Wikipedia. 2020. SWOT-analyysi. <https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>. 9.3.2020.
- Kantar. 2020. Mediamainonnan määrä 2019. <https://www.kantar.fi/uutiset/mediamainonta-2019>. 12.3.2020.
- Inderes. 2020. Mediamainonta 2019. <https://www.inderes.fi/fi/uutiset/mediamainonnassa-takana-vaivuosi-2019-ja-myos-harmaat-nakymat>. 12.3.2020.
- Ely-keskus. 2020. Yritysrahoitus. <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yritysrahoitus>. 24.3.2020.
- TE-palvelut. 2020. Starttiraha. https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html. 25.3.2020.
- Finnvera. 2020c. Tietoa Finnverasta. <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely>. 25.3.2020.
- Finnvera. 2020a. Alkutakaus. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/takaukset/alkutakaus>. 25.3.2020.
- Finnvera. 2020b. Pk-takaus. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/takaukset/pk-takaus>. 25.3.2020.
- Finnvera. 2020d. Finnvera-laina. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/finnvera-laina>. 25.3.2020.
- Finnvera. 2020e. Yrittäjälaina. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/yrittajalaina>. 26.3.2020.
- Finnvera. 2020f. Kansainvälistymislaina. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/kansainvalistymislaina>. 26.3.2020.
- Finnvera. 2020g. Kasvulaina. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/kasvulaina>. 26.3.2020.
- Finnvera. 2020h. Joukkovelkakirjarahoitus. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/joukkovelkakirjarahoitus>. 27.3.2020.

- Finnvera. 2020i. Vientisaatavaluotto. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/vientisaatavaluotto>. 27.3.2020.
- Finnvera. 2020j. Siltarahoitus. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/siltarahoitus-avustusten-maksua-edeltavalle-ajalle>. 27.3.2020.
- Lehtonen, J. 2020a. Yrittäjäksi aikova. Yritys X. Puhelinhaastattelu 28.3.2020.
- Lehtonen, J. 2020b. Yrittäjäksi aikova. Yritys X. Puhelinhaastattelu 23.5.2020.
- Metropolia. 2020. Toiminnallinen opinnäytetyö. <https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=57182852>. 23.9.2020.
- OP. 2020. Osakeyhtiön perustaminen. https://www.op.fi/yritykset/yrittajan-palvelut/yrityksen-perustaminen/osakeyhtion-perustaminen?cmpid=.yapankki..hark.google.sem.gen_osakeyhti%C3%B6n_perustaminen.ya_jn_yrityksen_perustaminen&s_kwid=AL!7229!3!444584940955le!!q!!osakeyhti%C3%B6n%20perustaminen. 24.9.2020.
- Kaappola, K. 2017. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja kulttuuri. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/138444>. 26.9.2020.
- Männikkö, A. 2015. Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yrittäjälle. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/100065>. 26.9.2020.
- Virolainen, A. 2016. Liiketoimintasuunnitelma tulevalle yrittäjälle. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/handle/10024/112637>. 26.9.2020.
- Hamk. 2020. Toiminnallinen opinnäytetyö. <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/07/TOIMINNALLINEN-OPINN%C3%84YTETY%C3%96rakenneohje2.pdf>. 15.11.2020.