

**Kirsi Änäkälä**

## **LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN**

**Case: Yritys X**

**Opinnäytetyö**  
**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
**Toukokuu 2021**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2021	<b>Tekijä/tekijät</b> Kirsi Änäckälä
<b>Koulutus</b> Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN. Case: Yritys X.		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 41
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Yritystoiminta merkitsee paljon sekä kansantaloudelle että yksilölle. Yritykset luovat työpaikkoja, pitävät yllä kehitystä ja tarjoavat kuluttajille tavaroita ja palveluita ostettavaksi. Yritykset ovat myös merkittäviä veronmaksajia ja arvonnäköverojen välittäjiä. Suomessa suhtaudutaan yrittäjyyteen positiivisesti ja valtio tekeekin aktiivisesti erilaisia toimia parantaakseen alkuvaiheessa ja jo toiminnassa olevien yritysten toimintaedellytyksiä. Covid-19-pandemiasta huolimatta yrityksiä perustetaan tulevaisuudessa-kin.</p> <p>Yrityksen perustamiseen kuuluu liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin yksityiskohtaisesti liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja sisältöä. Kehittämistehtävänä laadittiin tietoperustan pohjalta liiketoimintasuunnitelma kuluttajamarkkinoilla toimintaansa aloittavalle yritykselle. Opinnäytetyön tietoperustan alkuosassa tarkasteltiin yrittäjyyttä yleisellä tasolla. Tässä osassa perehdyttiin yrittäjyyteen käsitteenä ja käytiin läpi sen merkitystä sekä sivuttiin erilaisia tapoja harjoittaa yritystoimintaa. Keskiosassa perehdyttiin perusteellisesti liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, sen rakenteeseen ja sisältöön. Loppuosaan koottiin eri yritysmuotojen ominaispiirteet perustamistoimenpiteineen ja sisällytettiin kehittämistehtävän sisältörunko, koska itse tuotos on tarkoitettu ainoastaan aloittavan yrityksen omaan käyttöön. Lopuksi koostettiin yhteenveto.</p> <p>Opinnäytetyön lähdeaineistona käytettiin pääasiassa painettua kirjallisuutta, ajanmukaisia ja luotettavia internetlähteitä sekä voimassa olevia lakeja.</p>		

<b>Asiasanat</b> liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, yrityksen perustaminen, yritysmuodot
--

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2021	<b>Author</b> Kirsi Änäkkälä
<b>Degree programme</b> Business administration		
<b>Name of thesis</b> DRAWING UP A BUSINESS PLAN. Case: Company X.		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen	<b>Pages</b> 41	
<b>Supervisor</b>		
<p>Entrepreneurship is important to both the national economy and the individual. Enterprises create jobs, maintain development, and provide goods and services for consumers to purchase. Companies are also major taxpayers. In Finland we have a positive attitude towards entrepreneurship and the State is actively taking various steps to improve the operational precondition for companies in the early stages and already in operation. Despite the Covid-19 pandemic, companies will be set up in the future too.</p> <p>Starting a business involves drawing up a business plan. The theoretical framework of this thesis discusses in detail the structure and content of the business plan. The development mission was to draw up theoretical business plan for a company that is going to operate in the consumer market. The first part of the theory part of the thesis focuses entrepreneurship at the general level. This section discusses entrepreneurship as a concept and its relevance. In addition, the different ways to engage in business are discussed briefly. In the central section of the thesis the focus is the formulation of the business plan, its structure and content. In the last part, the characteristics of the various forms of enterprise are summarized. In addition, the content frame of the development task is discussed in the last part, but the output itself is only for the internal use of the company. Finally, there is a summary of the process of drawing up the business plan.</p> <p>Printed literature, up-to-date and reliable internet sources and existing laws were mainly used as source material for the thesis.</p>		

<p><b>Key words</b> business plan, company establishment, company forms, entrepreneurship</p>
---

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 YRITTÄJYYS</b> .....	<b>2</b>
2.1 Yrittäjyyden käsite ja merkitys .....	2
2.2 Yrittäjyyden toimintamallit .....	3
2.2.1 Valmiin yrityksen ostaminen ja sukupolvenvaihdosyrittäjäys .....	4
2.2.2 Franchising .....	4
2.2.3 Sivutoiminen yrittäjäys.....	5
2.2.4 Freelancertoiminta ja kevytyrittäjäys.....	5
<b>3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN JA SISÄLTÖ</b> .....	<b>7</b>
3.1 Liiketoimintasuunnitelman käsite ja merkitys.....	7
3.2 Liikeidea.....	8
3.3 Visio, tavoitteet, strategia ja arvot.....	9
3.4 Toimintaympäristön analysointi.....	11
3.4.1 PESTEL-analyysi .....	11
3.4.2 Toimialakuvaus ja kilpailija-analyysi .....	13
3.4.3 Asiakasanalyysi .....	13
3.4.4 Sisäinen toimintaympäristö.....	16
3.5 SWOT-analyysi .....	17
3.6 Rahoitus- ja kannattavuuslaskelma .....	17
3.7 Markkinoinnin suunnittelu .....	20
3.7.1 Tuote.....	21
3.7.2 Hinnoittelu .....	21
3.7.3 Markkinointikanava ja saatavuus .....	23
3.7.4 Markkinointiviestintä .....	24
3.8 Riskianalyysi.....	26
<b>4 YRITYSMUODOT JA YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET</b> .....	<b>27</b>
4.1 Osakeyhtiö .....	27
4.2 Yksityinen elinkeinonharjoittaja .....	29
4.3 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö.....	30
4.4 Osuuskunta .....	31
<b>5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TUOTOS</b> .....	<b>33</b>
<b>6 YHTEENVETO</b> .....	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>35</b>
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Liikeidean rakentuminen.....	9
KUVIO 2. Esimerkki tyypisegmentoinnista .....	14
KUVIO 3. Positiointi .....	16
KUVIO 4. Viestinnän kultainen linja .....	25

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. PESTEL-analyysin rakenne .....	11
TAULUKKO 2. Asiakkaan ostopäätösprosessin vaikutukset liiketoiminnan suunnitteluun .....	15
TAULUKKO 3. SWOT-analyysi .....	17
TAULUKKO 4. Esimerkki rahoituslaskelmasta .....	18
TAULUKKO 5. Esimerkki kannattavuuslaskelmasta .....	19
TAULUKKO 6. Hinta-laatusuhde ja syntyvä mielikuva.....	22
TAULUKKO 7. Kehittämistehtävän sisältö .....	33

## 1 JOHDANTO

Yrittäjyydellä on kansantaloudellisesti merkittävä vaikutus ja se toimiikin hyvinvointiyhteiskuntamme peruspilarina. Suomessa yrittäjyyteen suhtaudutaan positiivisesti. Yrittäjämäiseen ajattelu- ja toimintatapaan kannustetaan jo nuorena ja yrittäjyyskasvatus kuuluu myös perusopetuksen opetussuunnitelmaan. Valtio tekee aktiivisesti erilaisia toimia aloittavien yrittäjien tueksi, mutta myös jo toiminnassa olevien yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi. Vaikka covid-19-pandemia onkin lisännyt yleistä epävarmuutta sekä haastanut yritystoiminnan harjoittajat, on se myös pakottanut uusien toimintatapojen kehittämiseen, joista osa on varmasti tullut jäädäkseen. Maailmantilanteesta huolimatta yritystoimintaa on uskallettava jatkossakin harjoittaa, jotta talous- ja työllisyystilanteet voisivat tästä shokista palautua.

Yrityksen perustamiseen kuuluu olennaisena osana liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Se on hyödyllinen työkalu yritystoimintaan valmistautumisessa ja myöhemmin toiminnan kehittämisessä. Sitä tarvitaan myös mahdollista rahoitusta hakiessa. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen on tarjolla useita valmiita malleja, mutta ne ovat sisällöltään usein suppeita. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja sisältöä yksityiskohtaisemmin. Kehittämistehtävänä laaditaan tietoperustan pohjalta liiketoimintasuunnitelma kuluttajamarkkinoilla toimintaansa aloittavalle yritykselle.

Opinnäytetyön tietoperustan alkuosassa tarkastellaan yrittäjyyttä yleisellä tasolla. Tässä osassa perehdytään yrittäjyyteen käsitteenä ja käydään läpi sen merkitystä sekä sivutaan erilaisia tapoja harjoittaa yritystoimintaa. Keskiosassa perehdytään perusteellisesti liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, sen rakenteeseen ja sisältöön. Loppuosaan on koottu eri yritysmuotojen ominaispiirteet ja niiden perustamistoimenpiteet.

Opinnäytetyön lähdeaineistona on käytetty pääasiassa painettua kirjallisuutta, ajanmukaisia ja luotettavia internetlähteitä sekä voimassa olevia lakeja.

## 2 YRITTÄJYYS

### 2.1 Yrittäjyyden käsite ja merkitys

Yrittäjyydelle ei ole olemassa tyhjentävää määritelmää, mutta se voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti:

*Yrittäjyys on itsenäistä taloudellista toimintaa, jonka tulos ei ole etukäteen tarkassa tiedossa. Se on arvoa tuottava prosessi, johon käytetään tarvittava määrä aikaa ja fyysisiä sekä henkisiä ponnisteluja. Prosessin päämääränä on rahallisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen. Toiminta tuottaa tulosta. (Siikavuo 2016, 9.)*

Yrittäjyys jaetaan käsitteenä usein sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa yrittäjämäistä asennetta ja toimintatapaa, vaikka henkilö ei itse toimita yrittäjänä. Sisäinen yrittäjyys voi ilmetä tilanteessa, jossa henkilö työskentelee toisen alaisena, mutta suhtautuu työntekoonsa yrittäjämäisesti. Sisäinen yrittäjyys on myös vastuunottamista. Yrittäjämäisesti toimiva henkilö haluaa ottaa vastuun omasta osaamisestaan, sen kehittämisestä ja ylläpidosta sekä työ- että vapaa-ajan tehtävissä. (Härkönen & Sekki 2020, 28.) Ulkoinen yrittäjyys, johon tässä opinnäytetyössä keskitytään, tarkoittaa yrityksen perustamista ja liiketoiminnan harjoittamista (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2018, 21).

Suomen kansantaloudelle yritystoiminnalla on suuri merkitys ja sitä pidetäänkin hyvinvointiyhteiskuntamme perustana. Tammikuussa 2021, Suomessa on rekisteröitynä kaikkiaan noin 624 000 toiminnassa olevaa yritystä. Perustettavien yritysten vuosittainen lukumäärä on kasvanut viime vuosina. (Patentti- ja rekisterihallitus 2021.) Yrityksistä yli 90 prosenttia on mikroyrityksiä eli alle kymmenen henkeä työllistäviä. Suomessa noin 1,5 miljoonaa ihmistä työllistyy yrityksiin. Yritykset ovat merkittäviä veronmaksajia ja ne välittävät myös asiakkailta perityn arvonlisäveron valtiolle. (Yrittäjät 2021, luku ”Yrittäjyys Suomessa”.) Valtaosa ostamistamme tavaroista ja palveluista on yritysten tuottamia. Yritykset myös ylläpitävät jatkuvaa kehitystä. (Alikoski ym. 2018, 10.)

Suomessa valtio tukee yrittäjyyttä ja haluaa poistaa esteitä yrityksen perustamisen alkuvaiheesta. Valtio pyrkii tukemaan yrityksissä tapahtuvaa kasvua ja kehitystä sekä panostamaan yritysten toimintaedellytysten parantamiseen. (Puustinen 2006, 21—22.) Tällaisia toimia ovat mm. yksityiselle elinkeinonharjoittajalle myönnettävä yrittäjävähennysoikeus, jonka perusteella yrittäjä on oikeutettu tekemään viiden prosentin vähennyksen elinkeinotuloistaan. (Vero 2021, luku ”Yrittäjävähennys”.) Yritystoiminnan al-

kuvaihetta helpottava valtionhallinnon päätös on vuonna 2021 voimaan tullut arvonlisäverovelvollisuuden alarajan korotus. Alarajaa nostettiin 10 000 eurosta 15 000 euroon, joten alle 15 000 euron liikevaihtoa tekevän yrityksen ei ole pakollista ilmoittautua ALV-rekisteriin. Tällöin hintoihin ei tarvitse myöskään lisätä arvonlisäveroa. (Vero 2021, luku ”Verotuksen muutoksia 2021.”)

Kun yrittäjyyttä tarkastellaan yksilötasolla, Suomessa on lain mukaan kaikilla itsemääräämisoikeuden omaavilla henkilöillä vapaus hankkia elantonsa haluamallaan elinkeinolla. Tästä on säädetty elinkeinolaissa. Sen mukaan, kuka tahansa itsemääräämisoikeuden omaava, Euroopan talousalueella asuva henkilö saa hyvän tavan ja lain sallimin keinoin ammattimaisesti ostaa tai myydä vastiketta vastaan tavaroita tai palveluksia. Laki ei kuitenkaan koske luvan- tai ilmoituksenvaraisia toimialoja, joita ovat esimerkiksi apteekki- tai vakuutusala ja sellaiset toimialat, joita säädellään erikseen lailla tai asetuksilla tai joiden harjoittajista pidetään erillistä rekisteriä. (Elinkeinolaki 27.9.1919./122, § 1—5; Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, luku ”Suomessa on elinkeinovapaus”.)

Yrittäjyyteen motivoidutaan useista eri syistä. Toisilla on tarve työllistää itsensä tai voimakas tarve toteuttaa itseään. Toiset haluavat ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan ja toiset saada lisäansioita esimerkiksi sivutoimisena yrittäjänä. (Härkönen & Sekki 2020, 11.) On syy mikä tahansa, yrittäjiä yhdistää usein hyvä oman alan ammattitaito ja tietoperusta, heillä on hyvät perustiedot yrittäjyydestä sekä paineen- ja riskinsietokykyä, mutta myös halu tehdä kovasti töitä ja ottaa vastuuta asioista. Yrittäjät ovat usein myös joustavia ja oma-aloitteisia sekä luovia ja rohkeita. (Yrittäjät 2021, luku ”Oletko valmis yrittäjäksi?”)

## **2.2 Yrittäjyyden toimintamallit**

Yrittäminen aloitetaan usein perustamalla markkinoille kokonaan uusi yritys, mutta on olemassa myös muita tapoja yritystoiminnan aloittamiseen ja harjoittamiseen. Valmiin yrityksen voi ostaa tai periä ja valmiin liiketoimintakonseptin käyttöoikeuden voi hankkia, jolloin kaikkea ei tarvitse aloittaa tyhjästä. Yrittäjänä voi toimia myös sivutoimisesti oman päätoimen ohella, esimerkiksi lisäansiotarkoituksessa tai testatakseen liikeidean toimivuutta käytännössä ennen kokoaikaiseksi yrittäjäksi ryhtymistä. Yrittäjyyttä voi harjoittaa myös kevytyrittäjänä tai freelancerina useille eri toimeksiantajille samanaikaisesti.



### **2.2.1 Valmiin yrityksen ostaminen ja sukupolvenvaihdosyrittäjäyys**

Toiminnassa olevan yrityksen ostaminen on yksi vaihtoehto aloittaa yritystoiminnan harjoittaminen. Se helpottaa yritystoiminnan aloittamista, koska kaikkea ei tarvitse aloittaa tyhjästä. Ostettavalla yrityksellä on olemassa valmis liikeidea, asiakkaita ja mahdollisesti myös tunnettuutta. Jotta yritysostossa välttäisiin suurilta virheiltä, yrityksen asioista otetaan mahdollisimman perusteellisesti selvää ennen ostopäätöksen tekemistä. (Suomi.fi 2021, luku ”Yrityksen ostaminen”). Ennen ostoa perehdytään huolellisesti yrityksen kannattavuutta ja vakavaraisuutta kuvaaviin tunnuslukuihin sekä arvioidaan yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Tunnuslukujen tulkinnassa apuna käytetään usein talousasioiden asiantuntijaa, esimerkiksi kirjanpitäjää. Oston kohteena olevan yrityksen muut velvoittavat vastuut, mahdolliset takaukset ja verovelat selvitetään myös huolellisesti ennen ostoa. (Siikavuo 2016, 15—16.)

Jotta yrittäjällä olisi hyvät mahdollisuudet menestyä yritysostonsa jälkeen, hänellä tulisi olla hallinnassa talousasioiden ja yrittäjyyden perusteet, mutta myös ammattitaitoa ja tietoa siitä toimialasta, jolla ostettava yritys toimii. Usein yrityksen ostamiseen tarvitaan ulkopuolista rahoitusta, joten yrittäjäksi aikovalla on oltava myös oma talous kunnossa. (Suomi.fi 2021, luku ”Yrityksen ostaminen”).

Sukupolvenvaihdosyrittäjäyys eroaa tavallisesta yritysostosta. Sukupolvenvaihdosyrittäjäydyllä tarkoitetaan tilannetta, jossa yrittäjä luovuttaa yritystä koskevan päätösvalan ja omistuksen, usein hallitusti perillisilleen, pitkällä aikajänteellä veroseuraamusten minimoimiseksi. (Siikavuo 2016, 16.)

### **2.2.2 Franchising**

Franchising-toiminta on juridisesti ja taloudellisesti erillään toimivien yritysten välinen yhteistyöverkosto, jossa voi toimia kymmeniä yritysjäseniä. Toimipisteet näyttävät asiakkaan silmin ulkoisesti samanlaisilta. Tässä yhteistyössä liiketoimintakonseptin kehittäjäyritys antaa jäsenmaksua vastaan toiselle yritykselle luvan käyttää liiketoimintakonseptiaan liiketoiminnassa. Yritysten välinen yhteistyö on pitkäkestoista, ohjattua ja tiivistä. Hyviä esimerkkejä franchising-periaatteella toimivista yrityksistä Suomessa ovat esimerkiksi Musti & Mirri ja Kotipizza. (Ketju.fi 2021, luku ”Ketjuyrittäjäksi”).

Franchising-sopimuksessa jäsenyritys sitoutuu noudattamaan liiketoimintakonseptia. Hän hyötyy erityisesti keskitetystä markkinoinnista ja ketjun tunnettuudesta. Myös tarvittavat koulutukset ja tuki järjeste-

tään konseptin omistajan toimesta. (Ketju.fi 2021, luku ”Ketjuyrittäjäksi”.) Haastavaksi tässä yhteistyöverkostossa toiminnan voi tehdä se, että samalla alueella voi toimia useampikin samaan ketjuun kuuluva yritys. Toisista ketjuyrityksistä voi olla vaikeaa erottautua, koska esimerkiksi omien tuotteiden myyminen samanaikaisesti on usein kiellettyä. Myös itsenäinen toiminnan kehittäminen on vaikeaa franchising-ketjussa. Tällainen yhteistyömalli sopiikin parhaiten yrittäjälle, joka haluaa hajauttaa yritystoimintaan liittyvää riskiä. (Siikavuo 2016, 17—18).

### **2.2.3 Sivutoiminen yrittäjyys**

Aina ei ole tarkoituksenmukaista toimia kokoaikaisena yrittäjänä. Sivutoimiseen yrittäjyyteen voi olla useita eri syitä, kuten sesonkiluonteinen kysyntä tai lisäänsioiden tavoittelu. Sivutoimisella yrittäjällä tarkoitetaan sellaista, jonka päätoimi on jokin muu kuin harjoitettu yritystoiminta. Hän voi olla esimerkiksi opiskelija tai palkkatyöläinen. Sivutoimiset yrittäjät voivat toimia kevytyrittäjinä, freelancereina tai perustaa yrityksen, jonka yritysmuodoksi valitaan usein toiminimi. Tietyin edellytyksin pienimuotoista yritystoimintaa harjoittava voi toimia yrittäjämäisesti perustamatta varsinaista yritystä eli ilman Y-tunnusta. Sivutoiminen yrittäjyys mahdollistaa myös yritysideoita kokeilemisen käytännössä, mikä helpottaa mahdollista siirtymistä päätoimiseksi yrittäjäksi. (Yrityksen perustaminen 2021; Härkönen & Sekki 2020, 7.)

### **2.2.4 Freelancertoiminta ja kevytyrittäjyys**

Freelancerilla tarkoitetaan henkilöä, jolla ei ole vakituista työsuhdetta, vaan hän tekee töitä usealle toimeksiantajalle verokortilla samanaikaisesti. Hän toimii yrittäjämäisesti, mutta ilman Y-tunnusta. Freelancereille tyypillistä on se, että toimeksiannot ovat tilapäisiä ja määrällisesti toimeksiantoja sekä toimeksiantajia voi olla useita. (Vero 2021, luku ”Freelancer verotuksessa.”) Tyypillisimpiä ammatteja, joissa toimitaan freelancereina ovat esimerkiksi kouluttajat, toimittajat sekä luovan alan toimijat, kuten valokuvaajat, muusikot jne. (Rope 2020, 102). Freelancer voi toimia myös kevytyrittäjänä.

Kevytyrittäjä on itsensä työllistäjä, joka harjoittaa yrittäjämäistä toimintaa, mutta hän laskuttaa työstään kolmannen osapuolen eli laskutuspalvelun kautta. Lainsäädännöllisesti kevytyrittäjyyttä pidetään toimintamallina. (Rope 2020, 42.) Tämän toimintamallin etu on se, että yksityishenkilö voi myydä omaa

osaamistaan asiakkaille ja hoitaa laskutuksen helposti laskutuspalvelun avulla, perustamatta omaa juridista yhtiötä (Härkönen & Sekki 2020, 28). Kevytyrittäjätoimintaan pääsee mukaan helposti, koska aloittaminen ja lopettaminen ei vaadi minkäänlaisia viranomaisilmoituksia. Laskutuspalvelun käyttämisestä peritään kuitenkin palvelumaksuja. (Holopainen 2020, 199.)

Ilman Y-tunnusta toimivaa kevytyrittäjää kohdellaan kuten palkansaajaa, mutta ilman voimassa olevaa työsuhdetta. Kevytyrittäjä toimittaa verokorttinsa ja tehdyn työn jälkeen laskun laskutuspalvelulle, joka hoitaa asiakkaan laskutuksen. Asiakas maksaa laskun, josta laskutuspalvelu vähentää verot ja tilittää loput palkkana kevytyrittäjälle. Laskutuspalvelu ilmoittaa vähennetyt verot ja maksetut palkat tulorekisteriin ja verohallinnolle. Työeläkemaksua ja työttömyysvakuutusmaksuja laskutuspalvelu ei peri, vaan kevytyrittäjiä pidetään eläkevakuutusyhtiöissä yrittäjinä ja siitä syystä yrittäjä on itse velvollinen hankkimaan pakolliset vakuutukset. Kevytyrittäjän, joka toimii ilman Y-tunnusta, ei tarvitse pitää kirjanpitoa. (Holopainen 2020, 199.) Y-tunnuksellisen kevytyrittäjän kirjanpidon hoitaa usein laskutuspalveluyhtiö (Härkönen & Sekki 2020, 28).

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN JA SISÄLTÖ

#### 3.1 Liiketoimintasuunnitelman käsite ja merkitys

Liiketoimintasuunnitelma (LTS) on kirjallinen dokumentti, jossa tarkastellaan keskeisimpiä liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä perustettavan yrityksen näkökulmasta. Liiketoimintasuunnitelman pituus ja ulkoinen ilme on laatijansa päätettävissä, mutta huolellisesti tehty suunnitelma voi olla kymmeniä sivuja pitkä tuotos ja siihen sisällytetään yhden sivun pituinen tiivistelmä. (Hesso 2015, 1—10.)

Liiketoimintasuunnitelma toimii ensisijaisesti yrittäjän itsensä apuna yrityksen tulevaisuuteen varautumisessa sekä sitä suunnitellessa ja parhaimmillaan se parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia (Hesso 2015, 10). Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa, aloittava yrittäjä tutkii liikeideaansa ja työstää sitä tuottaviksi toimenpiteiksi (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 51). Liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa aloittavaa yrittäjää havaitsemaan jo suunnitteluvaiheessa liiketoimintaympäristössä ilmeneviä mahdollisuuksia, mutta myös mahdolliset liiketoiminnalliset heikkoudet. Näin heikkouksia voidaan vahvistaa ja mahdollisuudet hyödyntää ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista. (Suomi.fi 2021.) Liiketoimintasuunnitelma suositellaan laadittavaksi myös siinä tapauksessa, että yritystoiminta on sivutoimista (Härkönen & Sekki 2020, 30).

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan myös mahdollisten rahoitushakemusten liitteeksi. Yrityksen kannattavuutta ei voida vielä aloittavan yrityksen kohdalla konkreettisesti todentaa, joten rahoittajat joutuvat tekemään rahoituspäätöksiä laaditun liiketoimintasuunnitelman perusteella. Tästä syystä liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa perustella hyvin yrityksen menestymisen mahdollisuudet. (Uusyrityskeskus 2021.) Liiketoimintasuunnitelman sisältöä muokataan omien tarpeiden mukaiseksi (Suomi.fi 2021). Liiketoimintasuunnitelmassa eri osatekijöiden painotuskohteet vaihtelevat perustettavan yrityksen mukaan, koska toiminnan luonteet vaihtelevat eri toimialojen kesken (Lojander & Suonpää 2005, 27).

Tässä opinnäytetyössä laadittavan liiketoimintasuunnitelman sisältöosuus aloitetaan yrityksen liikeidean, vision, tavoitteiden ja strategian muodostamisella. Tämän jälkeen analysoidaan toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä ja ennakoidaan tulevia muutoksia sekä yhteiskunnallisella tasolla PESTEL-analyysiä mukailen että tarkemmin toimialakohtaisesti. Tutkimusta tarkennetaan edelleen yksityiskohteisempiin kilpailija- ja asiakasanalyysiin. Asiakasanalyysiin paneudutaan erityisen huolellisesti sil-

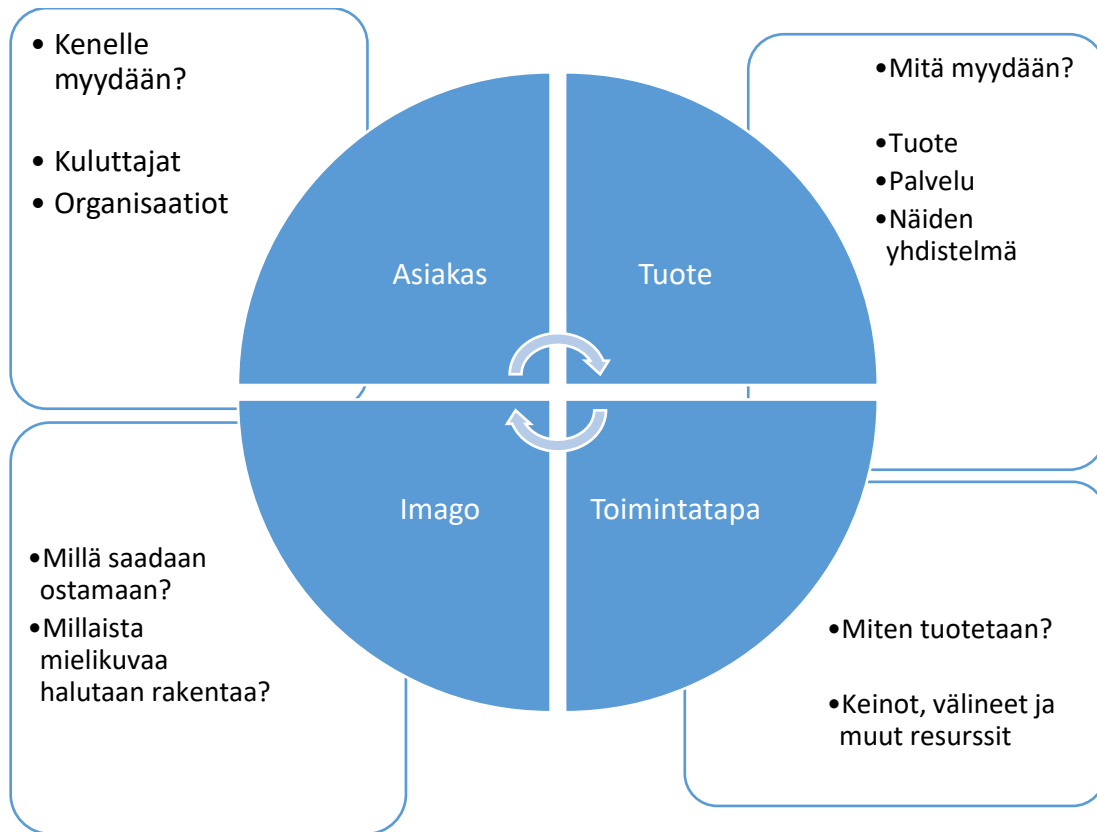
loin, kun liiketoimintasuunnitelmaa tehdään vasta toimintaansa aloittavalle yritykselle. Toimintaympäristön tutkimiseen kuuluu myös yrityksen sisäisen ympäristön analysointia. (Hesso 2015, 1—63.) Koska opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelma tehdään toimintaansa aloittavalle yritykselle, sisäisen toimintaympäristön analyysi koostuu pääasiassa yrittäjän ominaisuuksien ja osaamisen sekä tarvittavien fyysisten resurssien tarkastelusta.

Näiden jälkeen koostetaan SWOT-analyysi, johon kootaan toimintaympäristössä ilmeneviä vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia (Hesso 2015, 63). Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytetään aloitusvaiheessa tarvittavien resurssien rahoitussuunnitelma sekä kannattavuuslaskelma ja riskianalyysi (Suomi.fi 2021; Ilmoniemi ym. 2009, 51). Aloittavalle yrittäjälle tärkeä osa-alue on myös markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ensimmäisen vuoden ajalle, mikä tehdään yhtenä osana liiketoimintasuunnitelmaa (Hesso 2015, 16).

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on pitkälinen tehtävä, joka alkaa siihen liittyvien ajatusten muistiin kirjoittamisella. Tämän jälkeen ne jäsenellään otsikoiden alle, jonka jälkeen ajatuksia muokataan, täydennetään ja tarvittaessa tiivistetään selkeiksi kokonaisuuksiksi. Suunnitelma kirjoitetaan puhtaaksi ja mahdollisuuksien mukaan se annetaan luettavaksi ulkopuoliselle henkilölle, jonka tehtävänä on antaa palautetta tuotetun tekstin selkeydestä ja sujuvuudesta. Kun liiketoimintasuunnitelma on hiottu valmiiksi, sitä tulee myös päivittää säännöllisesti, koska liiketoimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Päivittämätön liiketoimintasuunnitelma ei palvele tarkoitustaan pitkällä tähtäimellä. (Ilmoniemi ym. 2009, 54.)

### **3.2 Liikeidea**

Tässä osiossa esitellään yrityksen liikeidea eli yrityksen olemassaolon tarkoitus (Hesso 2015, 24). Yrityksen liikeidea (KUVIO 1) rakennetaan neljästä osa-alueesta: tuotteesta/palvelusta, asiakkaista sekä toimintatavoista ja imagosta eli mielikuvasta (Rope 2005, 48). Näistä muodostetun liikeidean tulisi erottaa kilpailijoista (Alikoski ym. 2018, 45).



KUVIO 1. Liikeidean rakentuminen (mukaillen Rope 2005, 48; Alikoski ym. 2018, 46)

### 3.3 Visio, tavoitteet, strategia ja arvot

Visio on tavoitenäkymä, jollainen yrityksestä halutaan pitkäjänteisen toiminnan tuloksena saada. Vision toteutumisen seurantaan tarvitaan konkreettisia tavoitteita ja välietappeja, joiden saavuttaminen voidaan todeta sopivaksi arvioitujen mittareiden avulla. (Pyykkö 2011, 41—43.) Tavoitteita asetetaan toiminnan eri osa-alueille. Näitä osa-alueita voivat olla esimerkiksi yrityksen talouteen liittyvät tavoitteet, kuten kannattavuus- tai vakavaraisuustavoitteet. Kannattavuustavoitteen mittariksi voidaan määrittää esimerkiksi jokin tavoiteltava liiketulos tai sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROCE). (Ilmoniemi ym. 2009, 29.) Tavoitteita voidaan asettaa myös sisäisen tehokkuuden seurantaan. Tällöin mitattavat määreet voivat koskea esimerkiksi laatua, tuotteiden varastointiaikoja tai asiakkaiden käyttämiä maksuaikoja. Laadua voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalautusten ja muiden reklamointien määrällä. Näiden lisäksi tavoitteet ja mittarit voivat koskea liikevaihdon kehitystä tai uusien asiakkaiden määrää jne. (Ilmoniemi ym. 2009, 29.)

Strategia on suunnitelma, jonka avulla visio ja sen perusteella asetetut tavoitteet saavutetaan. Se koostetaan niistä kilpailutekijöistä, jotka löytyvät yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Pyykkö 2011, 43; Ilmoniemi ym. 2009, 30.) Strategian laatiminen on helpompaa, jos aloittava yrittäjä tuntee asiakaskohderyhmänsä ja alan yleisen kilpailutilanteen (Hesso 2015, 35).

Kilpailustrategiaksi voidaan valita hintajohtajuus, erikoistuminen tai keskittyminen eli fokusointi. Hintajohtajuusstrategialla yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan kilpailijoita edullisemmin, mutta kuitenkin siten, että asiakkaille tuotettu lisäarvo ei vähene. (Hesso 2015, 80; Ilmoniemi ym. 2009, 31.) Tällaista strategiaa käyttävät esimerkiksi IKEA ja Prisma. Hintajohtajuusstrategiassa hyödynnetään suurtuotannon etuja, automatisoidaan ja standardisoidaan tuote tai palvelu sekä maksimoidaan resurssien käyttö (Hesso 2015, 81).

Erikoistumisstrategiaa toteuttaessaan yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet paremmin kuin kilpailijansa. Erikoistuminen voidaan toteuttaa eri tavoilla. Yritys voi käyttää täydellistä erikoistumisstrategiaa, jolloin yrityksellä on ainutlaatuista osaamista ja se kykenee tarjoamaan asiakkailleen täysin uniikin tuotteen. Tuote-erikoistumisstrategiassa yritys tarjoaa yhtä erikoistuotetta useille eri asiakasryhmälle siten, että tuotetta muokataan eri asiakasryhmiin sopivaksi. Selektiivisessä erikoistumisstrategiassa yrityksellä on rajatut tuotteet ja asiakasryhmät ja jokainen tuote-markkinayhdistelmä vaatii yhtä suurta panostusta. Täydellisen peiton strategiassa kaikille asiakkaille löytyy valikoimasta tuote, joka tyydyttää juuri heidän tarpeensa. Tämä strategia vaatii vahvaa tuote- ja markkinaosaamista. Keskittymisstrategiassa yritys keskittyy tarkasti määriteltyyn asiakasryhmään, jonka tarpeet se tyydyttää erityisen hyvin ja luo kilpailuetua imagolla. (Ilmoniemi ym. 2009, 31.)

Arvot ovat niitä toimintaperiaatteita, joiden mukaan yritys toimii kaikilla toiminnan osa-alueilla (Hesso 2015, 28; Ilmoniemi ym. 2009, 29). Yritysten arvot liittyvät usein asiakastyytyväisyyteen, laatuun tai ympäristövastuisiin (Alikoski ym. 2018, 52). Määriteltyjä arvoja on myös pystyttävä noudattamaan käytännössä, joten niitä ei tule asettaa perusteetta, koska yritysten sidosryhmät, kuten asiakkaat ja kilpailijat, seuraavat tarkasti sitä, kuinka arvoja toteutetaan. Jos tässä ilmenee puutteita, asia nostetaan herkästi esille. (Hesso 2015, 28—29.)

### 3.4 Toimintaympäristön analysointi

Yrityksen toimintaympäristön analysointi on tärkeä osa-alue menestyvän liiketoiminnan kannalta. Yrityksen toimintaympäristön analysoinnin perusteella luodaan yrityksen kilpailustrategiaa ja voidaan varmistua siitä, että yrityksellä on tarvittavat henkiset ja fyysiset resurssit asiakaskohderyhmän tarpeiden tyydyttämiseen. (Hesso 2015, 34—35.) Yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluu se yhteiskunta ja toimiala sidosryhmineen, jossa yritys aikoo toimia. Ulkoisen toimintaympäristön sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat ja kilpailijat. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ei yritys itse pysty toiminnallaan vaikuttamaan. (Lojander & Suonpää, 2005, 14.) Yrityksen sisäinen toimintaympäristö koostuu esimerkiksi henkilöstöstä ja yrittäjästä itsestään, yrityksen sisäisistä prosesseista sekä fyysisistä ja henkisistä resursseista. Näihin tekijöihin yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Hesso 2015, 61.)

#### 3.4.1 PESTEL-analyysi

Toimintaympäristön analyysi aloitetaan laajemmalla toimintaympäristön tutkimisella ja se voidaan tehdä PESTEL-analyysiä mukaillen (TAULUKKO 1). Analyysi keskitetään oman liiketoiminnan kannalta keskeisimpien osa-alueiden analyysiin ja niissä tapahtuvien muutosten arviointiin (Hesso 2015, 35).

TAULUKKO 1. PESTEL-analyysin rakenne (mukaillen Palma 2021, luku ”PESTEL-analyysi”)

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<b>Political</b>	<b>Economical</b>	<b>Social</b>	<b>Technological</b>	<b>Environmental</b>	<b>Legal</b>
Poliittinen ympäristö	Taloudellinen ympäristö	Sosiaalinen ympäristö	Teknologinen ympäristö	Ekologiset ja eettiset tekijät	Lainsäädäntö
Verot Toimialaa koskevat rajoitukset	Suhdanteet Ostovoima Kulutusrakenne Korkotaso	Väestö Muutokset kulutustottumuksissa Arvot ja asenteet	Tietotekniikan kehitys	EU:n ympäristösopimukset Ihmisten aiheuttamat ympäristöongelmat ja ihmisoikeudelliset asiat	Tuoteturvallisuus Kuluttajansuojalaki Toimialat



Poliittinen ympäristö koostuu valtionhallinnon tekemistä päätöksistä ja valmisteluista (Hesso 2015, 37). Erityisesti covid-19-pandemian aikana poliittisessa ympäristössä tehdyt päätökset ovat vaikuttaneet merkittävästi useiden yritysten liiketoimintaan, kun ihmisten liikkumista ja yritysten aukioloa on rajoitettu, mutta myös yrittäjien työttömyysturvaa on hetkellisesti parannettu. Tehdyt päätökset ovat vaikuttaneet erityisesti matkailu- ja ravitsemisaloihin. (Valtioneuvosto 2021, luku ”Päätöstiedotteet”.)

Taloudellisen ympäristön tarkastelussa ennakoidaan tulevia suhdannemuutoksia ja niiden vaikutuksia oman yrityksen liiketoimintaan, kuten esimerkiksi asiakaskohderyhmän ostokäyttäytymiseen. Taloudellisen ympäristön muutokset voivat vaikuttaa myös tuotantotekijöiden kysyntään ja niiden hintakehitykseen, mutta myös yrityksen asiakaskohderyhmään heidän käytettävissä olevien tulojensa kautta. Taloudellisessa ympäristössä seurattavia muutoksia ovat mm. työllisyyskehitys, korkotasoa ja kotitalouksien käytettävissä olevat tulot. (Koski & Virtanen 2005, 47.)

Sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvat muutokset ovat sen luonteisia, että niihin reagoiminen on lähes välttämätöntä, jotta kyetään huomioimaan asiakaskohderyhmässä syntyvät ja muuttuvat tarpeet omassa yritystoiminnassa. Sosiaalisen ympäristön arviointi koostuu mm. väestön ja sen rakenteesta tapahtuvien muutosten arvioinnista, koska väestön ikä- ja sukupuolijakaumalla sekä sijainnilla on vaikutusta erilaisien tuotteiden ja palveluiden kysyntään. (Hesso 2015, 39.) Sosiaalisen ympäristön analyysissä tutkitaan ja ennakoidaan myös kulutustottumusten muutoksia, koska kulutustottumukset muuttuvat trendien ja elämäntapamuutosten myötä (Koski & Virtanen 2005, 47). Sosiaaliseen ympäristöön kuuluvat myös erilaiset arvot, kuten ympäristötietoisuus sekä terveys ja hyvinvointi. Erilaisten arvojen vaikutuksia peilataan omaan liiketoimintaan. (Hesso 2015, 40.)

Teknologian kehitys on nopeaa ja siksi sen kehitystä tulee seurata. Tässä analyysin osassa arvioidaan, kuinka teknologiset muutokset vaikuttavat omaan yritystoimintaan. Analyysissä arvioidaan ovatko teknologiset muutokset sen luonteisia, että niitä voitaisiin hyödyntää omassa liiketoiminnassa kilpailuedun luomiseksi tai vahvistamiseksi ja vaikuttavatko ne asiakkaiden tarpeisiin omassa asiakaskohderyhmässä. Huomioon otetaan myös se, että kilpailijoiden toimet saattavat muuttua tässä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. (Hesso 2015, 43.)

Ekologiset ja eettiset tekijät ovat esimerkiksi luonnonvarojen käyttöön tai ihmisoikeuksiin liittyviä kysymyksiä, mutta koskevat esimerkiksi myös EU:n ympäristösopimusten vaikutusten arviointia omalle liiketoiminnalle, kuten erilaiset energia- ja jätteenkäsittelymaksujen muutokset. Ekologiset ja eettiset

ympäristötekijät voivat vaikuttaa myös asiakkaiden suhtautumiseen yrityksen tuotteisiin ja itse yritystä kohtaan. (Pestle-analysis 2021, luku ” Environmental factors”.)

Lakeja ja niissä tapahtuvia muutoksia tutkitaan pääasiassa omaa toimialaa koskevien lakien näkökulmasta. Esimerkiksi toimitiloja ja joitakin kokonaisia toimialoja säädelään erilaisilla laeilla ja asetuksilla. Lainsäädännölliset muutokset saattavat koskea myös esimerkiksi kuluttajansuojalakeja tai tuoteturvallisuuksmääräyksiä. (Alikoski ym. 2018, 64.)

### **3.4.2 Toimialakuvaus ja kilpailija-analyysi**

Tässä osa-alueessa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin sitä toimialaa ja sen kehityssuuntaa, jolla yritys toimii. Tämä johtuu siitä, että toimialalla tapahtuvat muutokset ovat sen luonteisia, että ne vaikuttavat suoraan yrityksen liiketoiminnan harjoittamiseen ja siksi niiden tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää. Toimialan luonteella on vaikutusta myös yrityksen kilpailutekijöihin. Yrittäjän hyvä toimialan tuntemus saattaa myös johtaa kokonaan uusien toimintatapojen keksimiseen, joista yritykselle voi muodostua merkittävä kilpailuetu. (Pitkämäki 2001, 26—27.)

Kilpailija-analyysissä tunnistetaan samoilla markkinoilla toimivat realistiset kilpailijat ja tarkastellaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä määritellään yritysten käyttämiä kilpailuetuja ja niiden tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle. Analyysissä huomioidaan kilpailijan toimintaprosessit ja -tavat sekä osaaminen ja tavoitteet niiltä osin kuin se on mahdollista. (Hesso 2015, 49—50). Kilpailijoista voi ostaa esimerkiksi tilinpäätöstietoa, josta voidaan selvittää vaikkapa kilpailevien yritysten kannattavuutta (Härkönen & Sekki 2020, 38). Myös kilpailevien yritysten asiakkaiden antamasta julkisesta asiakaspalautteesta voi kerätä tietoa yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Kilpailijoiden tunteminen helpottaa strategian laatimista ja analyysin tuottamaa tietoa peilataan oman yrityksen toimintaan ja tuotteisiin, koska muuten analyysin tekeminen on turhaa. (Hesso 2015, 50.)

### **3.4.3 Asiakasanalyysi**

Asiakaskohderyhmän valinta on tärkeä prosessi ja sen tarkoituksena on löytää juuri ne potentiaaliset asiakaskohderyhmät eli segmentit, joiden tarpeet yritys kykenee täyttämään siten, että liiketoiminta on mahdollisimman tuloksellista (Rope 2005, 153; Lojander & Suonpää, 2005, 53). Analyysissä pyritään

selvittämään asiakkaan tarpeet ja lisäarvoa tuottavat tekijät sekä tarkastellaan asiakkaan ostoprosessia (Hesso 2015, 95). Liikeideaan sisältyvä segmentti valitaan tyyppisegmentoinnin perusteella, jonka tavoitteena on kuvata tarkasti valitun asiakastyypin ominaispiirteitä. (Rope 2005, 153—165.)

Tyyppisegmentoinnissa (KUVIO 2) asiakkaat jaetaan keskenään erilaisiin ryhmiin valittujen tekijöiden perusteella. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi demografiset tekijät, kuten ikä ja sukupuoli, perhetilanne, sijainti tai elämäntyyllitekijät, kuten arvot ja asenteet, harrastukset ja motiivit. Aloittava yrittäjä arvioi ryhmittelyyn sopivimmat perusteet oman liiketoimintansa näkökulmasta. Ryhmittelyn jälkeen arvioidaan asiakaskohderyhmän koko, koska sen tulee olla riittävän iso, jotta yrityksellä on mahdollisuuksia menestyä. (Pitkämäki 2001, 54—55; Hesso 2015, 94.)



	<b>MUKAVUUDENHALUINEN NAUTISKELIJA</b>	<b>SEURAILEVA SUUNNANETSIJÄ</b>	<b>ARJEN SELVIYTYJÄ</b>
<b>Demografioiltaan tyypillinen profiilin edustaja</b>	Hyvin taloudellisesti toimeentuleva mies, asuu kaupungissa tai sen taajamassa kahdestaan puolisonsa kanssa.	Hiljattain omilleen muuttanut tai vielä vanhempiensa luona asuva nuori aikuinen. Asuu suurehkoissa kaupungissa tai sen lähiössä.	Taloudellisesti heikommassa asemassa oleva, kaupungissa tai maaseudulla asuva keski-ikäinen mies tai nainen.
<b>Fiksuun kuluttamiseen motiveivat tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mukavuus ja nautinnot</li> <li>• Arjen helpottaminen</li> <li>• Uuden ostaminen</li> <li>• Laatu</li> <li>• Luksus</li> <li>• Uudet kokemukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helppo elämä</li> <li>• Joukkoon kuulumisen tunne</li> <li>• Muiden esimerkki</li> <li>• Sosiaalinen media</li> <li>• Edullisuus</li> <li>• Suoraan omassa elämässä näkyvä ilo tai hyöty</li> <li>• Helppous (helppo omaksua ja ymmärtää, helppo kokeilla)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustarpeet</li> <li>• Säästäminen kulutushetkellä</li> <li>• Vaivattomuus</li> <li>• Halpuus (verrattuna muihin vierellä oleviin tuotteisiin)</li> <li>• Toivo paremmasta</li> </ul>

KUVIO 2. Esimerkki tyyppisegmentoinnista (Sitra 2019, 32—33)

Tämän jälkeen selvitetään valittujen asiakassegmenttien tarpeet, ostoprosessi sekä ostomotiivit eli ne syyt, joihin perustuen asiakas ostaa tietyn tuotteen tai palvelun sekä valitaan asemointikriteerit. Yrittäjän tulisi pyrkiä myös tunnistamaan se hetki, jolloin asiakas tekee ostopäätöksensä. Tapahtuuko se myymälässä vai kotisohvalla? (Lojander & Suonpää, 2005, 51—52.) Alustava ostopäätös tehdään usein omien arvojen mukaisesti tunnetasolla, mikä on ostopäätösprosessin ratkaisevin vaihe, koska tämän päätöksen jälkeen ihminen hakee järkisyin vahvistusta valinnalleen. (Pitkämäki 2001, 55—56.)

Asiakkaan tarpeet synnyttävät hänessä ostohalun. Asiakstarpeiden selvittäminen on erityisen tärkeää asiakkaalle lisäarvoa tuottavan strategian laatimisen näkökulmasta. Yrityksen toiminnoissa keskitytään juuri niihin ominaisuuksiin, joita asiakas eniten arvostaa, koska kaikkiin arvoa tuottaviin ominaisuuksiin ei ole kannattavaa keskittyä. Lisäarvoa tuottavat ominaisuudet voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, eettisyys, muodikkaus tai laadukkuus. (Hesso 2015, 50—84.)

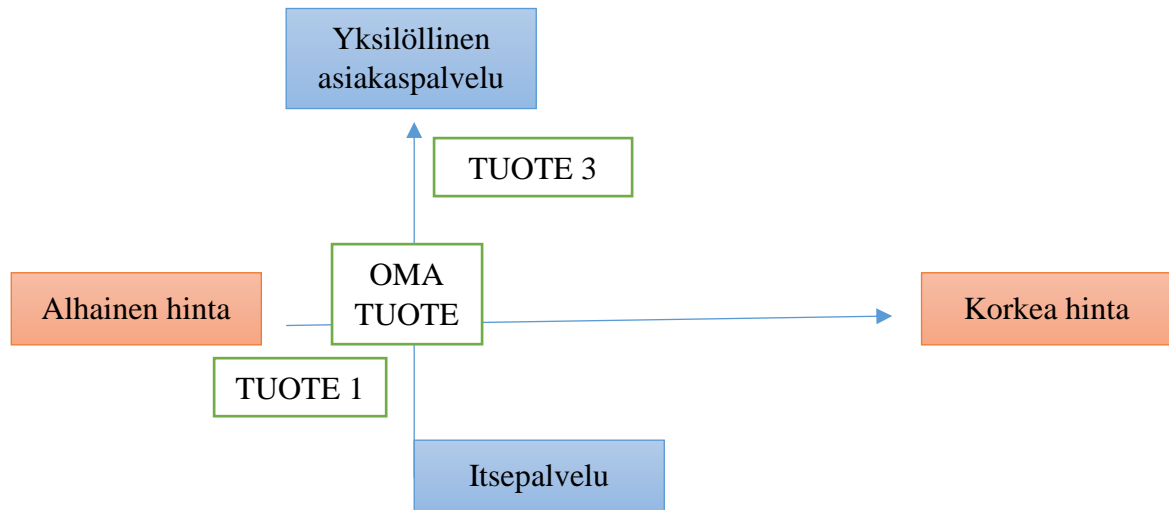
Aloittelevalla yrittäjällä ei ole kokemukseen perustuvaa tietoa asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä, mutta tietoa voidaan kerätä esimerkiksi markkinointitutkimuksella ja yleistä asiakaskäyttäytymiseen liittyvää tietoa voidaan luonnollisesti etsiä myös muista lähteistä (Hollanti & Koski 2007, 33). Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. omat ja toisten ihmisten kokemukset, omat uskomukset ja arvot sekä mielikuva ja markkinointi (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73—74). Edellä mainitut ostomotiivit perustuvat siihen, että ihminen pyrkii tekemillään valinnoilla ohjailemaan elämäänsä siten, että hän saavuttaisi arvomaailmansa mukaisen elämäntyylin. Hänellä on olemassa jokin perusajatus eli uskomus tai oletus siitä, millä keinoin hän tämän tavoitteen voi saavuttaa. (Pitkämäki 2001, 55—56.)

Asiakkaan ostopäätösprosessia voidaan kuvata seuraavasti taulukon 2 mukaisesti. Markkinointiviestinnän suunnittelu ja toteutus on helpompaa, kun ymmärretään asiakkaan ostopäätösprosessin vaiheet ja se, kuinka prosessin eri vaiheisiin voidaan vaikuttaa (Hesso 2015, 97—100).

TAULUKKO 2. Asiakkaan ostopäätösprosessin vaikutukset liiketoiminnan suunnitteluun

1. Tunnistaa tarpeen ärsyksen laukaisemana	<b>Luodaan ärsyke, joka saa asiakkaan huomaamaan tarpeen.</b> -mainokset, esim. Adwords
2. Kerää tietoa	<b>Varmistetaan monikanavainen näkyvyys.</b> -tunnistetaan oikeat hakusanat, hakukoneoptimoidut sivut, verkkosivuilla yhteystiedot jne. -vertailussa tarvittavat tiedot helposti saataville
3. Vertailee vaihtoehtoja	<b>Viestitään lisäarvoa tuottavat ominaisuudet selkeästi ja tunteisiin / ostomotiiveihin vetoavalla tavalla.</b>
4. Tekee ostopäätöksen	<b>Minimoidaan esteet ostopäätöksen tekemiselle.</b> -asiointi helppoa ja sujuvaa <b>Missä ostopäätös tehdään?</b>
5. Oston jälkeinen toiminta	<b>Muutetaan ensiasiakas pitkäaikaiseksi asiakkuudeksi</b>

Onnistuneen asemoinnin eli positioinnin edellytys on hyvä kilpailija- ja asiakastuntemus. Asemoinnin avulla yritys luo asiakkailleen mielikuvaa tarjoomasta, joka pitää sisällään asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia ja joka erottautuu kilpailijoista. Asemointi suoritetaan usein koko tarjooman tai yksittäisen tuotteen ylivoiman kehittämiseksi. Asemoinnin apuna voidaan käyttää akselistoa (KUVIO 3), jonka akselina ovat segmentin tärkeimmät valintakriteerit. Oma ja kilpailevat tuotteet asetetaan akselistolle mielikuvien perusteella. (Hollanti & Koski 2007, 49.)



KUVIO 3. Positiointi

#### 3.4.4 Sisäinen toimintaympäristö

Yrityksen sisäinen ympäristö koostuu yrityksestä itsestään, esimerkiksi sen ihmisistä, toiminnoista ja aineellisesta ympäristöstä, kuten laitteista ja rakennuksista. Sisäistä toimintaympäristöä analysoimalla tullaan tietoiseksi siitä, millaisia hyödynnettäviä resursseja yrityksellä jo on ja mitä se mahdollisesti vielä tarvitsee ulkoisessa toimintaympäristössä ilmenevien tarpeiden tyydyttämiseen, mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja uhkien torjumiseen. (Hesso 2015, 61.)

Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma tehdään toimintaansa aloittavalle yritykselle, joten sisäisen toimintaympäristön analyysi on laajuudeltaan huomattavasti suppeampi kuin jo toiminnassa olevan tai laajempaa liiketoimintaa harjoittavan yrityksen analyysi olisi, keskittyen pääasiassa yrittäjän ominaisuuksien ja ammattitaidon analyysiin.

### 3.5 SWOT-analyysi

Toimintaympäristöanalyysin jälkeen koostetaan SWOT-analyysi (TAULUKKO 3), johon kootaan sisäisessä ympäristössä ilmenevät vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisessa ympäristössä ilmenevät mahdollisuudet ja uhkat (Yritys-Espoo 2021, luku ”Liiketoimintasuunnitelma ja laskelmat”). SWOT-analyysin tarkoituksena on suunnitella yrityksen toimenpiteet siten, että havaitut heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi ja mahdollisuudet ja vahvuudet hyödyntää. Uhkiin pyritään varautumaan ja mahdollisuuksien mukaan myös torjumaan. Vahvuuksien ja heikkouksien määrittelyssä pyritään mahdollisimman totuudenmukaiseen arviointiin. (Åkerberg 2017, 59—64.)

TAULUKKO 3. SWOT-analyysi

<p><b>Sisäisen ympäristön vahvuudet (Strengths)</b></p> <p>Voivat olla esimerkiksi yrittäjän vahvuuksia, kuten osaaminen, taidot, ominaisuudet jne. tai nykyaikainen ja monipuolinen konekanta tms.</p>	<p><b>Sisäisen ympäristön heikkoudet (Weaknesses)</b></p> <p>Voivat olla esimerkiksi yrittäjän heikkouksia, kuten puutteet ammattitaidossa, tiedoissa jne. tai suppeat resurssit</p>
<p><b>Ulkoisen ympäristön mahdollisuudet (Opportunities)</b></p> <p>Esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä syntyvät uudet liiketoimintamahdollisuudet.</p>	<p><b>Ulkoisen ympäristön uhkat (Threats)</b></p> <p>Mistä syystä yritystoiminta voisi epäonnistua ja millä toimin se estetään?</p>

### 3.6 Rahoitus- ja kannattavuuslaskelma

Rahoituslaskelman (TAULUKKO 4) tarkoitus on selvittää, kuinka paljon yrityksen perustamiseen tarvitaan pääomaa ja miten tarvittava rahoitus aiotaan järjestää. Laskelma koostuu mm. investoitavista tuotantovälineistä, palkoista, juoksevista kuluista, lainan lyhennyksistä ja muista satunnaisista kuluista. Laskelmaan listataan kaikki mahdolliset menot, joita syntyy siitä hetkestä lähtien, kun yritystoiminta aloitetaan. (Suomi 2021, luku ”Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat”).

Alkuinvestointitarpeet vaihtelevat perustettavan yrityksen mukaan. Yrittäjä hankkii tarvittavia koneita ja laitteita, raaka-aineita tai alkuvarastoa myytäväksi. Palkkoihin varataan pääomaa kahden tai kolmen

kuukauden kulujen verran. Yrityksen juoksevia kuluja ovat esimerkiksi vakuutukset, vuokrat, eläkemaksut, puhelin- ja internetkulut, sähkö, jne. Myös mahdolliset lainojen lyhennykset lasketaan mukaan. (Suomi 2021, luku ” Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat”.)

Rahoituslaskelmasta tulee selvittää myös se, miten rahoitus hoidetaan. Yrittäjä voi rahoittaa toimintaa omalla ja/tai vieraalla pääomalla. Rahoituslaskelmaa tarvitaan erityisesti silloin, kun toimintaa aiotaan rahoittaa vieraalla pääomalla. (Suomi 2021, luku ” Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat”.)

TAULUKKO 4. Esimerkki rahoituslaskelmasta

<b>RAHAN TARVE</b>		<b>Aloittaessa</b>	<b>1. vuosi</b>
Investoinnit	Perustamismaksu		
Koneet ja kalusto	Tuotantovälineet		
	Auto		
	Kalusteet		
	Puhelin		
	Toimistotarvikkeet		
	Muut		
Käyttöpääoma 1-3kk	Vuokrat		
	Mainonta		
	Palkat		
Vaihto- ja rahoitusomaisuus	Alkuvarasto		
	Kassa		
<b>RAHAN TARVE YHTEENSÄ</b>			
<b>RAHAN LÄHTEET</b>			
Oma pääoma	Osakepääoma		
	Sijoitukset		
	Omat koneet		
	Muut		
Vieras pääoma	Osakslaina		
	Pankkilaina		
	Muut		
<b>RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ</b>			

Kannattavuuslaskelman (TAULUKKO 5) avulla kartoitetaan sitä, kuinka paljon liikevaihtoa täytyy tarkasteltavalla ajanjaksolla kertyä, jotta toiminta olisi kannattavaa. Laskelman tekeminen aloitetaan asettamalla tavoitetulos. Sen tulisi minimissään riittää elantoon. Tämän jälkeen lasketaan kaikki kulut yhteen: vuokrat, palkat ja muut kiinteät kulut, joita syntyy, vaikka mitään ei myytäisi. Tavoitetuloksen ja

kulujen yhteenlaskettu summa on se euromäärä, jollainen liikevaihdon tulisi olla, jotta toiminnasta aiheutuvat kulut katetaan. Seuraamalla tätä kehitystä yrittäjä saa arvokasta tietoa siitä, jos yritystoiminta on vaarassa muuttua kannattamattomaksi. (Suomi 2021, luku ” Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat”.)

TAULUKKO 5. Esimerkki kannattavuuslaskelmasta

	KUUKAUSI	VUOSI
=TAVOITETULOS (netto)		
+lainojen lyhennys		
=TULOT VEROJEN JÄLKEEN		
+ verot valtiolle ja kunnalle		
=RAHOITUSTARVE (bruttotulot)		
+lainojen korot		
A=KÄYTTÖKATETARVE		
+kiinteät kulut (ilman ALV)		
YEL		
muut vakuutukset		
palkat		
palkkojen sivukustannukset		
vuokrat		
sähkö/vesi		
puhelin ja internet		
kirjanpito		
markkinointi		
yrittäjän työttömyyskassamaksu		
B=KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ		
A+B=MYYNTIKATETARVE		
ostot (ilman ALV)		
=LIIKEVAIHTO		
+ALV %		
=KOKONAISMYYNTI		



### 3.7 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinointi voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti:

*Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi varmistaen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi. (Rope 2005, 41.)*

Markkinointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin (Hesso 2015, 106). Ropen (2005, 30) mukaan sisäisellä markkinoinnilla pyritään synnyttämään kilpailuetua, kehittämään ja ylläpitämään sitä ja se suunnataan yrityksen sisäisille sidosryhmille, kuten työntekijöille. Ulkoisella markkinoinnilla luodaan, kehitetään ja ylläpidetään mahdollisimman tuottavia asiakassuhteita ja se suunnataan asiakkaille sekä muille ulkoisille sidosryhmille. (Rope 2005, 30.) Tuotteiden ja palveluiden myyminen edellyttää markkinoinnin suunnittelua. Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelman osana tehtävä markkinoinnin suunnittelu keskittyy yrityksen ensimmäisen vuoden markkinointisuunnitelman laatimiseen ja on laajuudeltaan suppeampi kuin varsinainen markkinointisuunnitelma.

Strategisen tason markkinointisuunnitelmassa hyödynnetään liiketoimintasuunnitelman aikaisemmassa vaiheessa tehtyjä kohderyhmävalintoja, toimintaympäristöanalyysiä, kilpailija-analyysiä sekä ostokäyttäytymisestä kerättyä tietoa. Markkinoinnin strategiatason suunnittelu alkaa tavoitteen asetannalla. Tavoitteet asetetaan siten, että niitä voidaan mitata. Markkinoinnille asetettavat tavoitteet voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä ja niiden tulee olla riittävän haastavia. Tämän jälkeen kartoitetaan toimenpiteisiin tarvittavat resurssit, tässä tapauksessa pääasiassa rahamäärä ja suunnitellaan toimenpiteiden ajoitus vuositasona.

Kilpailukeinot, joilla erottaudutaan kilpailijoista, valitaan perinteisen 4P-mallin ja nykyaikaisen 4C-mallin mukaisesti. 4P-malli koostuu tuotteesta (product), hinnasta (price), jakelusta (place) ja viestinnästä (promotion). Näiden rinnalle on nostettu 4C-malli, joka tarkastelee markkinointia ostajan näkökulmasta. 4C-malli huomioi asiakkaiden tietoisuuden kasvun, suosittelukulttuurin suosion ja vallan kasvun ostopäätösprosessissa perinteistä 4P-mallia paremmin. 4C-malli koostuu asiakkaan ratkaisusta (customer solution), asiakkaan kustannuksesta (customer cost), mukavuudesta (convenience) ja viestinnästä, jota tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta (communication). (Karjaluoto, luku ”Asiakkaiden ehdoilla”.)

Kilpailukeinojen valinta on tärkeä osa markkinoinnin vuosisuunnitelmaa. Vuosisuunnitelmasta johdetaan myöhemmin tarkempia kampanja- ja toimenpidetason suunnitelmia. Tehdyistä markkinointitoimenpiteistä laaditaan muistiinpanot, joita hyödynnetään tulevissa suunnitelmissa. (Hollanti & Koski 2007, 29, 54.)

### **3.7.1 Tuote**

Tuotteella tarkoitetaan tässä yhteydessä 4P-mallin mukaista tuotetta tai palvelua tai näiden yhdistelmää, jolla asiakkaan tarpeet tyydytetään (Hollanti & Koski 2007, 65). 4C-mallissa tuote vastaa asiakkaan ratkaisua, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä ratkaista asiakkaan ongelma (Karjaluo, luku ”Asiakkaiden ehdoilla”). Tässä liiketoimintasuunnitelman osa-alueessa tuotetta tarkastellaan kokonaisuutena, jota asiakkaalle tarjotaan. Se koostuu ydintuotteen lisäksi lisäosista, kuten esimerkiksi takuusta, pakkauksesta, muotoilusta sekä mielikuvasta. (Hollanti & Koski 2007, 73.) Tuotekuvauksessa vertaillaan tuotekokonaisuutta kilpailijoiden vastaaviin tuotekokonaisuuksiin ja pohditaan, miksi asiakas ostaisi juuri oman yrityksen tuotteita.

### **3.7.2 Hinnoittelu**

Myytävän tuotteen ja/tai palvelun hinnoittelu on tärkeä osa tehokasta liiketoimintaa, koska se vaikuttaa erityisesti myynnin määrään ja sitä kautta syntyviin tuottoihin. Tuotteiden hintojen tulee kattaa kaikki niistä syntyneet kulut ja tuottaa yritykselle voittoa. Hinta muodostetaan harkiten, koska liian matala hinta on uhka liiketoiminnan kannattavuudelle ja laadukkaan mielikuvan syntymiselle, kun taas liian korkea hinta ei houkuttele asiakkaita. Tuotteiden ja palveluiden hintojen muuttaminen on toiminnan aloittamisen jälkeen vaikeampaa, siksi niiden tulisi olla mahdollisimman todenmukaisia liiketoiminnan alusta alkaen. (Siikavuo 2016, 35.)

Tuote hinnoitellaan markkinapohjaisella hinnoittelumenetelmällä, joka perustuu vastaavien tuotteiden hintatason tuntemiseen. Tällöin oma tuote hinnoitellaan saman hintaiseksi kuin muiden yritysten vastaavat tuotteet. Korkeamman hinnan asettamiseksi tarvitaan erikoistumista ja erottautumista kilpailijoista, jotta asiakas on sen valmis maksamaan. Matalamman hinnan asettaminen taas hyödyttää kuluttajaa,

mutta ei yrittäjää itseään. Markkinapohjaista hinnoittelua käytettäessä tulee varmistua siitä, että markkinahinta kattaa tuotteen valmistuksesta syntyneet kulut. Jos näin ei ole, on kustannuksia karsittava. (Siikavuo 2016, 36.)

Markkinoinnin näkökulmasta hinta on monipuolinen kilpailukeino, joka viestittää asiakkaalle tuotteen arvoa, mutta hinnan perusteella asiakas muodostaa myös laatumielikuvaa (TAULUKKO 6) sekä yrityskuvaa ja asemoi tuotteen mielessään kilpailevien yritysten joukkoon. Asiakkaiden suhtautuminen hintaan riippuu siitä, mitä he ovat hankkimassa, koska toisinaan laatu merkitsee enemmän kuin hinta ja korkeampi hinta mielletään usein myös laadun takeeksi. Tuotteen hinta on myös pystyttävä perustelemaan tyydyttävästi asiakkaalle hänen niin vaatiessa, koska hänen tulee olla halukas se maksamaan. (Hollanti & Koski 2007, 99.)

TAULUKKO 6. Hinta-laatusuhde ja syntyvä mielikuva (Hollanti & Koski 2007, 102)

HINTA-LAATUSUHDE	MIELIKUVA
korkea hinta ja korkea laatu	ylellinen
korkea hinta ja normaali laatu	laadukas
korkea hinta ja huono laatu	epärehellinen
keskimääräinen hinta ja korkea laatu	myyvä
keskimääräinen hinta ja normaali laatu	normaali
keskimääräinen hinta ja huono laatu	ylihinnoiteltu
matala hinta ja korkea laatu	tarjous
matala hinta ja normaali laatu	edullinen
matala hinta ja huono laatu	halpa

Hinta on ärsyke, jolla voidaan ohjailta asiakkaita sekä herättämällä mielenkiinto nopeasti että vaikuttamalla ostopäätökseen eri tuotteiden välillä. Erilaisilla markkinoinnin keinoilla hinta saadaan näyttämään helpommin hyväksyttävältä. Tällaisia keinoja ovat hinnoittelutekniikat, maksuehdot sekä alennukset. Hinnoittelutekniikoita ovat esimerkiksi pakettihinnoittelu ja pilkottu hinta sekä hinnan esittäminen eri muodoissa. Alle tasaluvun esitetty hinta viestittää edullisuutta, tasaluku reiluutta ja tasaluvun ylittävä hinta itsevarmuutta. Tuotteen eri mallit voidaan myös hinnoitella erikseen lisäominaisuuksien mukaan. (Hollanti & Koski 2007, 108.)

Maksuehdoilla ja maksuajoilla asiakkaalle annetaan mahdollisuus tehdä hankinta heti. Alennuksia voidaan myöntää etukäteen tai heti maksaville asiakkaille ansaitusti ja luotolla myydessä asiakkaita voidaan sitouttaa pidemmäksi ajaksi. Alennuksia myönnettäessä asiakkaan tulee ymmärtää alennuksen syy. Alennuksilla kasvatetaan myyntiä lyhyeksi aikaa, houkutellessaan uusia asiakkaita, tyhjennetään varastoja sekä vahvistetaan edullista hintamielikuvaa. (Hollanti & Koski 2007, 109.)

4C-mallin mukaisesti hinnoittelua tarkastellaan myös asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan kustannuksilla. Tämä tarkoittaa niitä kaikkia kustannustekijöitä, joiden asiakas kokee olevan esteenä ostamiselle. Käytännössä yrityksen tulee poistaa näitä esteitä ja helpottaa toimillaan asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. (Karjaluoto, luku ”Asiakkaiden ehdoilla”.)

### 3.7.3 Markkinointikanava ja saatavuus

Markkinointikanavalla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jota yritys käyttää jakaakseen tuotteita ja tietoa asiakkaalleen ja, jonka avulla saatavuus muodostetaan (Rope 2005, 247). Saatavuus jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoinen saatavuus tarkoittaa sitä, että asiakas löytää helposti tarvitsemansa tiedon yrityksestä ja sen tuotteista ennen varsinaiselle palvelupisteelle saapumista, eli esimerkiksi helpokäyttöisiä ja informatiivisia nettisivuja, aukioloaikojen esilläoloa, toimipaikan sijaintia, helposti käytettäviä yhteydenottokeinoja ja nopeaa reagoitua asiakkaan yhteydenottoihin. Sisäinen saatavuus tarkoittaa sitä, että asiakkaan on helppoa ja nopeaa asioida yrityksen tiloissa eli mm. asiakaspalvelija on helposti tavoitettavissa, tiloissa kulkeminen on vaivatonta ja tarvittava tuote löytyy nopeasti. (Hesso 2015, 118.)

Saatavuus tulee suunnitella siten, että asiakkaan on helppoa ja vaivatonta saada tuote tai tieto tarvittaessa heti käyttöönsä. Saatavuus on tehokkainta silloin, kun tuote on asiakkaan ostettavissa tai tarvittava tieto käytettävissä heti tarpeen ilmentyessä riippumatta siitä, missä asiakas kulloinkin on. (Hesso 2015, 117—118.) Asiakkaan näkökulmasta katsottuna markkinointikanava on suunniteltu toimivasti silloin, kun ostaminen ja tiedonsaanti on helppoa, toimitus on nopeaa ja tilaaminen vaivatonta sekä sen käyttö on ajasta ja paikasta riippumatonta (Hollanti & Koski 2007, 114).

Markkinointikanavan valintaan vaikuttavat potentiaalisten asiakkaiden määrä ja maantieteellinen sijainti, ostopäätöksen tekijä ostopäätösprosessineen, mutta myös myytävän tuotteen ominaisuudet, kuten esimerkiksi koko (Rope 2005, 252—253). Valittu markkinointikanava vaikuttaa myös yrityksestä

syntyviin mielikuviin ja siksi eri kanavista ja yhteistyökumppaneista pyritään valitsemaan mielikuviltaan samankaltaisia elementtejä. (Hollanti & Koski 2007, 115.)

Markkinointikanava voi olla suora, jolloin valmistaja myy tuotteen suoraan loppuasiakkaalle tai epäsuora, jolla tuote myydään loppuasiakkaalle välikäsiä kautta, kuten tukkuliikkeen tai jälleenmyyjän kautta. Kustannusten minimoimiseksi markkinointikanavasta ei tehdä liian pitkää. Pienen yrityksen kannattaa mahdollisuuksien mukaan suosia suoramarkkinointikanavista digitaalisia kanavia, koska ne ovat edullisia varsinkin silloin, kun tuotetta myydään maantieteellisesti hajallaan olevalle kohderyhmälle. (Hollanti & Koski 2007, 122.)

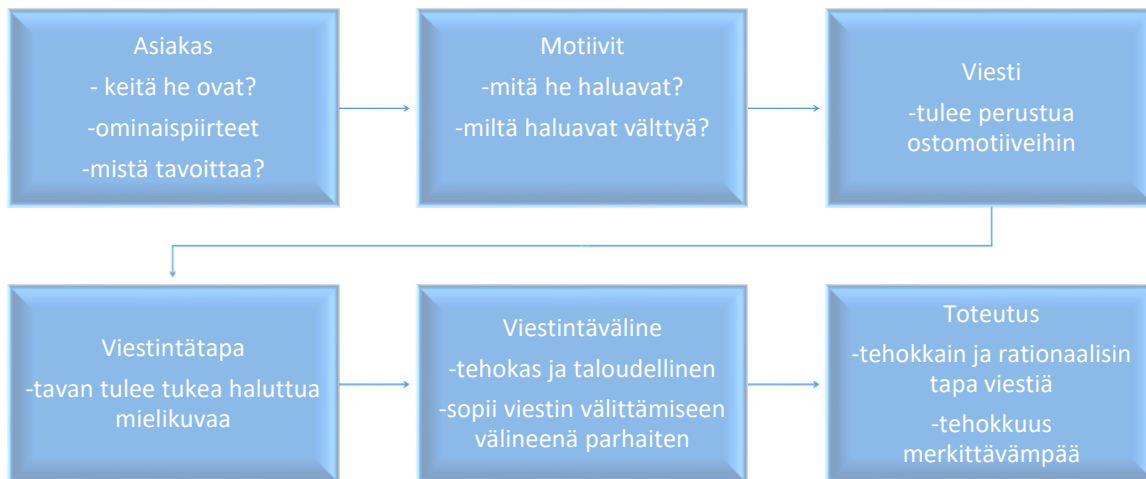
4C-mallissa markkinointikanavaa ja saatavuutta tarkastellaan asiakkaan mukavuuden näkökulmasta. Yrityksen tulee tehdä ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. (Karjaluoto, luku ”Asiakkaiden ehdoilla”.)

### **3.7.4 Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jolla yritys viestittää toiminnastaan ja tuotteistaan tai palveluistaan sidosryhmilleen. Perinteisen jaottelun mukaisesti markkinointiviestintä koostuu mainonnasta, henkilökohtaisesta myyntityöstä, menekinedistämisestä sekä suhde- ja tiedotustoiminnasta. Näiden kaikkien tarkoitus on viedä asiakkaan ostoprosessia eteenpäin ja saada asiakas lopulta ostamaan myytävä tuote tai palvelu. (Rope 2005, 277—281.) Markkinointisuunnitelmaan asetetut tavoitteet pyritään toteuttamaan markkinointiviestinnän keinoin (Hollanti & Koski 2007, 126).

Markkinointiviestinnän tarkoitus on tehdä yritystä ja sen tuotteita tunnetuksi, rakentaa mielikuvaa, herättää kiinnostusta, aktivoida ostamaan, houkuttaa uusia asiakkaita sekä aikaansaada näkyvyyttä (Rope 2005, 281). Yrityksessä valittu kilpailustrategia suunnitellaan asiakkaalle näkyväksi markkinointiviestinnän keinoin. Esimerkiksi hintajohtajuusstrategian valinneen yrityksen markkinointiviestit keskittyvät korostamaan viesteissään edullista hintaa ja fokusoituneen strategian valinnut yritys viestii niistä lisäarvotekijöistä, joita kohderyhmä tuotteissa ja palveluissa erityisesti arvostaa. (Hesso 2015, 119—122.)

Markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan kohderyhmän ostomotiiveihin, jotka muodostuvat asiakkaan arvoihin ja uskomuksiin perustuen (Pitkämäki 2001, 56). Ropen (2005, 289) mukaan markkinointiviestinnän toteutus etenee nk. viestinnän kultaisen linjan mukaisesti (KUVIO 4).



KUVIO 4. Viestinnän kultainen linja (mukaillen Rope 2005, 289)

Liiketoimintasuunnitelman asiakasanalyysin tuloksena on aikaisemmassa vaiheessa muodostettu asiakastyppi, jota markkinointiviestinnällä pyritään tavoittelemaan. Myös asiakastyypin ostomotiivit on analyysissä selvitetty, joten näitä tietoja päästään hyödyntämään markkinointiviestinnän toteutuksessa.

Markkinointiviestinnän toteuttaminen etenee asettamalla markkinointiviestinnälle tavoite ja suunnitelmaan ostomotiiveihin perustuva viesti sekä valitaan viestintätapa, joka tukee haluttua mielikuvaa. Tämän jälkeen päätetään väline / kanavat, joita viestin välittämiseen aiotaan käyttää. Nykyaikaisessa markkinoinnissa yhdistetään tehokkaasti eri kanavia siten, että ne saavuttavat asiakkaat ja herättävät heissä tunteita. Lopuksi päätetään mittarit tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja toteutetaan suunnitelma. (Hesso 2015, 119—122.)

Koska tiedonsaanti on helppoa digitalisoituneessa maailmassa, kuluttajat saavat tietoa yrityksestä ja sen tarjonnasta paljon muistakin lähteistä kuin yrityksen itsensä lähettämistä viesteistä. Yritykset eivät itse enää hallitse kaikkea sitä koskevaa tietoa, koska kuluttajat hakevat toisten asiakkaiden kokemuksia esimerkiksi sosiaalisista kanavista, mutta myös jakavat siellä omia kokemuksiaan. (Gerdt & Korhonen 2016, 73—74.)

4C-mallissa markkinointiviestintää tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta siten, että markkinointiviestinnän tulisi olla nykypäivänä yksilölliseen dialogiin perustuvaa kommunikointia (Karjaluoto, luku ”Asiakkaiden ehdoilla”).

### 3.8 Riskianalyysi

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä ja erilaisia vahingonuhkia. Riskejä analysoidaan siitä syystä, että joihinkin riskeihin yritys voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja toiset riskit ovat toteutuessaan seurauksiltaan taloudellisesti niin merkittävän suuria, että riskiä halutaan siirtää ulkopuoliselle taholle. Yritystoiminnan laajuus vaikuttaa riskin luonteeseen. Yrittäjän hyvä toimialan tuntemus helpottaa riskitekijöiden tunnistamista ja ennakoimista. Erilaisiin riskeihin kannattaa varautua jo etukäteen, koska epäsuotuisan tilanteen sattuessa kohdalle yrittäjällä on alustava toimintasuunnitelma jo olemassa ja siten voidaan pyrkiä minimoimaan yritystoiminnalle syntyviä vahingollisia vaikutuksia. (Hesso 2015, 180—184.)

Riskit jaetaan liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit ovat esimerkiksi taloudellisen ympäristön muutokset, kuten suhdannevaihtelut tai asiakkaan maksuvaikeudet. Vahinkoriskit kohdistuvat sen sijaan yrityksen toiminnan tiettyyn osa-alueeseen, kuten omaisuus- (tulipalo, vesivahinko) tai henkilövahingot (tapaturma tai sairastuminen). (Hesso 2015, 181.) Vahinkoriskit ovat aina haitallisia yritystoiminnalle ja aiheuttavat tappiota, liikeriskit vaikuttavat pääasiassa tuotto-odotusten toteutumiseen (Suominen 2003, 12). Yrittäjällä on vastuu toiminnastaan ja myymistään tuotteista. Taloudellinen riski kuuluu myös yrittäjän kannettavaksi. (Ukko.fi 2021, luku ”Riskianalyysi auttaa varautumaan riskeihin”.)

Riskeihin voidaan varautua siirtämällä riski toisen kannettavaksi ottamalla vakuutuksia. Riskejä voidaan pyrkiä minimoimaan huolellisella sopimuksenteolla ja hyödyntämällä asiantuntijoita niissä tilanteissa, joissa yrittäjä itse on neuvoton. Riskejä voidaan myös pienentää, kuten esimerkiksi paloturvallisuudesta huolehtiminen vähentää riskiä joutua tulipalon kohteeksi. Hajauttamalla toimintoja useille eri toimijoille riskit pienenevät, joten mahdollisesti tarvittava rahoitus haetaan useilta eri rahoittajilta, toimeksiantajia ja tavarantoimittajia valitaan useampia. (Hesso 2015, 183—184; Ukko.fi 2021 luku ” Riskianalyysi auttaa varautumaan riskeihin”.)

## 4 YRITYSMUODOT JA YRITYKSEN PERUSTAMISTOIMET

Yrityksen perustamistoimet vaihtelevat valitun yritysmuodon mukaan. Ennen perustamistoimia yritykselle valitaan yritysmuoto. Aloittava yrittäjä voi valita käyttämänsä yritysmuodon vapaasti. Yritysmuotojen välillä on eroja esimerkiksi verotuksessa sekä omistajien vastuissa. Henkilöyhtiöissä vastuut ja velat kannetaan henkilökohtaisesti ja tällaisia yritysmuotoja ovat toiminimi, kommandiittiyhtiö ja avoin yhtiö. Yhteisöissä henkilökohtaista vastuuta veloista ja vastuista on siirretty yhtiöille. Yhteisöjä ovat osakeyhtiö sekä osuuskunta. (Siikavuo 2016, 19.) Yritysmuodon valintaan vaikuttavat lisäksi toiminnan laajuus, toimintaan tarvittavan pääoman määrä, riskin rajaamisen tarve sekä perustajien lukumäärä (Holopainen 2020, 21; Siikavuo 2016, 13). Valittu yritysmuoto vaikuttaa myös yrityksen päätöksentekoprosessiin (Villa 2013, 12).

Suosituin yritysmuoto Suomessa vuonna 2021 on osakeyhtiö, joita on noin 42 prosenttia kaikista rekisteröidyistä yrityksistä. Niiden lukumäärä on vähentynyt viimeisen kolmen vuoden aikana. Toiseksi suosituin yritysmuoto on yksityinen elinkeinoharjoittaja, joiden osuus yrityksistä on 36 prosenttia. Näiden lukumäärä on ollut viime vuosina nousussa. Kommandiittiyhtiöitä ja avoimia yhtiöitä on rekisteröity yhteensä noin 33 000 kpl. Osuuskunta on näitäkin harvinaisempi yritysmuoto, niitä on rekisteröity noin 3500 kpl. Kommandiittiyhtiöiden, avoimien yhtiöiden ja osuuskuntien määrä on laskenut kolmen edellisen vuoden aikana. (Patentti- ja rekisterihallitus 2021.)

### 4.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiöt jaetaan yksityisiin osakeyhtiöihin (Oy) ja julkisiin osakeyhtiöihin (Oyj) (Osakeyhtiölaki 624/2006, § 1). Osakeyhtiö (Oy) valitaan yhtiömuodoksi usein silloin, kun liiketoiminnan harjoittaminen sitoo paljon pääomaa, tai perustajia on useita. Osakeyhtiön voi perustaa yksinkin, esimerkiksi henkilökohtaisen riskin pienentämiseksi. Tällöin hallitukseen tarvitaan lisäksi yksi varajäsen. (Siikavuo 2016, 21).

Yksityisen osakeyhtiön voi perustaa ilman osakepääomaa, koska minimipääoman vaade poistui vuonna 2019. Julkisen osakeyhtiön eli pörssiyhtiön, minipääoman vaade on edelleen 80 000e. Pörssiyhtiön osakkeilla käydään kauppaa pörssissä, jossa yksityisen osakeyhtiön osakkeita ei saa myydä (Osakeyhtiölaki 624/2006, § 1, 3, 10).



Osakeyhtiöiden pääasiallinen tarkoitus on tuottaa omistajilleen voittoa. Osakeyhtiöissä päätökset tehdään enemmistöäänien perusteella yhtiökokouksessa, joka on järjestettävä vuosittain ja, johon osakkeen omistajat osallistuvat (Osakeyhtiölaki 624/2006, § 5, 6). Osakkaat eivät voi tehdä yhtiötä koskevia päätöksiä itsenäisesti. Tämä hidastaa reagointimahdollisuutta ja vähentää toiminnan joustavuutta. (Siikavuo 2016, 21.)

Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö ja verovelvollinen, joten osakkaiden vastuu vastuista ja veloista rajoittuu sijoitettuun osakepääomaan. Verot maksetaan yhtiön tuloksesta. Hyvä tulos jaetaan osakkaille osinkoina, joista maksetaan pienempää veroa kuin palkkatuloista. Yksityisottoja ei osakeyhtiön tililtä voi tehdä. (Siikavuo 2016, 21.) Osakeyhtiö on kirjanpitovelvollinen ja siltä vaaditaan myös tilinpäätös (Holopainen 2020, 21—22; Yrittäjät.fi 2021).

Osakeyhtiö perustetaan kirjallisella perustamissopimuksella. Kaikkien osakkaiden tulee allekirjoittaa perustamissopimus, koska osakkeet merkitään allekirjoittamalla. Tilintarkastajan toimikausi alkaa allekirjoitushetkellä. Perustamissopimuksen sisällöstä määrätään osakeyhtiölaissa. Perustamissopimus pätevätään, osakkeen omistajat ja heidän merkitsemänsä osakkeet, maksuaika ja merkintähinta kirjataan sopimukseen kuten myös hallituksen jäsenet. Perustamissopimukseen liitetään yhtiöjärjestys ja määrätään tilikausi, sekä tarvittaessa mainitaan toimitusjohtaja ja tilintarkastajat. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 2 luku § 1—3.)

Myös yhtiöjärjestyksen sisältö on oltava lain mukainen. Yhtiöjärjestyksessä mainitaan osakeyhtiön nimi, kotipaikkakunta sekä toimiala. Yhtiö ilmoitetaan kaupparekisteriin viimeistään kolmen kuukauden kuluessa allekirjoittamisesta, muuten sopimus jää syntymättä. Kaupparekisteriin toimitetaan tilintarkastajan todistus siitä, että osakkeet on maksettu asianmukaisesti ja hallituksen jäsenten vakuutus siitä, että perustaminen on tehty lainmukaisesti. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 2 luku § 1—3, 8.)

Osakeyhtiö voidaan perustaa sähköisesti, jos osakepääomaa ei kirjata. Osakeyhtiön perustaminen sähköisesti maksaa 275e. Muussa tapauksessa perustamisilmoitus on tehtävä paperilomakkeella, joka maksaa 380e. Liitteeksi lisätään kummassakin tapauksessa perustamissopimus sekä yhtiöjärjestys. (Patentti- ja rekisterihallitus 2021.)

## 4.2 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Yksityisestä elinkeinonharjoittajasta käytetään puhekielessä usein nimitystä toiminimiyrittäjä (Tmi). Yksityistä elinkeinonharjoittajaa kutsutaan myös liikkeenharjoittajaksi, jos hänellä on asunnostaan erillinen, kiinteä toimipiste tai ammatinharjoittajaksi, jos hän harjoittaa ammattiaan ilman kiinteää toimipistettä (Siikavuo 2016, 20).

Tämä yritysmuoto sopii yritystoimintaan, jossa perustajia on yksi ja liiketoimintaan sijoitettavan pääoman tarve on suhteellisen pieni, eli tarvetta suurille investoinneille, kuten koneille tai varastoille, ei ole. Myös toimintakustannukset halutaan pitää pieninä ja liikevaihtotavoite maltillisena. Yritystoiminnan ytimessä on yrittäjän oma työpanos. Toiminimi kuuluu henkilöyhtiöihin eli yrittäjä vastaa koko yritystoiminnasta, sen vastuista ja veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Siikavuo 2016, 13—20.) Tämän yritysmuodon etu on nopea reagointimahdollisuus, joka mahdollistaa joustavan yritystoiminnan harjoittamisen, koska hallinnollinen rakenne ei hidasta päätöksentekoa vaan yrittäjä voi tehdä kaikki päätökset ja ratkaisut itsenäisesti (Holopainen 2020, 21—22).

Toiminimi ei ole itsenäisesti verovelvollinen, joten kaikki syntyneet tulot verotetaan yrittäjän henkilökohtaisena tulona ja yksityisottojen nostaminen on mahdollista. Yksityinen elinkeinonharjoittaja on kirjanpitovelvollinen, mutta kirjanpidoksi riittää yhdenkertainen kirjanpito. Toiminimeltä ei vaadita tilinpäätöstä. (Yrittäjät.fi 2021; Siikavuo 2016, 20; Villa 2013, 21.)

Yksityisen elinkeinonharjoittajan ei välttämättä tarvitse tehdä minkäänlaisia perustamistoimia ennen yritystoimintansa aloittamista, jos toiminta on hyvin pienimuotoista. Perustamisilmoitus on tehtävä kaupparekisteriin siinä tapauksessa, että harjoitettava elinkeino on luvanvaraista. Myös toiminimen suojaaminen omaan käyttöön tai arvonalisäverottomuuden alarajan ylittäminen vaatii rekisteröinnin kaupparekisteriin. Jos elinkeinon harjoittaminen tapahtuu jossain muualla kuin omassa asunnossa tai elinkeinon harjoittamiseen palkataan perheen ulkopuolista työvoimaa, on perustamisilmoitus tehtävä. (Holopainen 2020, 66; Villa 2013, 19.) Elinkeinovapauden perusteella harjoitettu, rekisteröimättömän elinkeinonharjoittajan toiminta ei saa vääristää kilpailua vaan sen tulee olla kaikin puolin hyvän liiketoimintatavan ja voimassa olevan lainsäädännön mukaista (Yrittäjät 2020; Elinkeinolaki. 27.9.1919./122).

Toiminimen rekisteröiminen on edullista ja nopeaa. Toiminimen perustaminen maksaa 60e, jos ilmoitus tehdään sähköisesti osoitteessa ytfi. Paperisella lomakkeella ilmoituksen tekeminen maksaa 115e. Jos ilmoitus tehdään paperisena, täytetään henkilötietolomake sekä perustamisilmoitus, lomake Y3. Samalla

lomakkeella voi ilmoittautua kaupparekisteriin, arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, työnantajarekisteriin ja ennakkoperintärekisteriin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2021, luku ”Toiminimen perustaminen”.)

### 4.3 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö

Kun perustajia on kaksi tai useampi, voidaan yritysmuodoksi valita avoin yhtiö (Ay).

*Avoin yhtiö syntyy, kun henkilöt allekirjoittavat yhtiösopimuksen, jonka perusteella he yhdessä harjoittavat elinkeinotoimintaa saavuttaakseen yhteisen taloudellisen tarkoituksen* (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389, 1 §).

Yhtiösopimuksen allekirjoittaneita kutsutaan yhtiömiehiksi ja syntynyttä yritystä yhtymäksi. Yhtiömiehistä vähintään kahden on oltava vastuunalaisia yhtiömiehiä. (Siikavuo 2016, 20.) Panokseksi avoimessa yhtiössä riittää yhtiömiesten työpanos yhtiön hyväksi, mutta selvyuden vuoksi usein sijoitetaan myös pääomaa tai muuta varallisuutta (Minilex 2021). Avoimen yhtiön yhtiömiehet vastaavat yhtiölle syntyvistä vastuista ja veloista kuten omastaan, henkilökohtaisella omaisuudellaan. Koska kaikilla yhtiömiehillä on oikeus tehdä yhtiön lukuun sitoumuksia, kumppanin valintaan kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. (Holopainen 2020, 21—22.) Yhtiömiehillä ei kuitenkaan ole oikeutta yhtiön toimialaan ja tarkoitukseen kuulumattoman toimen harjoittamiseen vaan siihen tarvitaan aina yhtiömiesten lupa. Myös yksittäisen toimenpiteen suorittamiseen yhtiömiehellä on kielto-oikeus. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389, 11 §.)

Yhtiömiehet jakavat syntyneet voitot ja tappiot keskenään tasan. Sijoitetuille panoksille maksetaan korkoa ennen voitonjakoa. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389, 9 §.) Yhtiömiehillä on vahingonkorvausvastuu yhtiölle sellaisissa tilanteissa, joissa vahinko on syntynyt tahallisesti tai huolimattomuudesta (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389, 4. luku, 1 §).

Kommandiittiyhtiö (Ky) sopii pieneen yritystoimintaan. Kommandiittiyhtiöön tarvitaan sijoittaja, joka sijoittaa yritykseen rahaa ja toimii äänettömänä yhtiömiehenä. Kommandiittiyhtiöllä on oikeus tehdä nimissään sopimuksia. Ky on hallinnollisesti kevyt ja sen perustaminen on helppoa. Kommandiittiyhtiöön tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä, joista perustaja on vastuunalainen yhtiömies ja sijoittaja on äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies panostaa yritykseen oman työpanoksensa ja äänetön yhtiömies rahaa. Äänettömän yhtiömiehen vastuu rajoittuu sijoittamaansa pääomaan, vastuunalainen yh-

tiömies vastaa veloista ja vastuista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Avoimen yhtiön periaate on hyvin paljon samankaltainen kuin kommandiittiyhtiön, mutta olennainen ero syntyy siitä, että molemmilla yhtiömiehillä on oikeus hoitaa yrityksen asioita ilman toisen suostumusta. Heillä on kuitenkin yhteisvastuu syntyneisiin velvoitteisiin, joten esimerkiksi velka voidaan periä kokonaisuudessaan toiselta yhtiömieheltä. Tässä yhtiömuodossa korostuu luottamus toiseen yhtiömieheen. (Yrittäjät.fi 2021).

Avoim yhtiö ja kommandiittiyhtiö syntyvät rekisteröimisellä. Perustaminen tapahtuu paperilomakkeella ja maksaa 240e, liitteeksi tarvitaan yhtiösopimus. (Patentti- ja rekisterihallitus 2021.) Henkilöt allekirjoittavat ja päiväävät yhtiösopimuksen, josta ilmenee yhtiön nimi, kotipaikka, jonka on oltava Suomen kunta, toimiala sekä yhtiömiehet. Allekirjoitettu sopimus on toimitettava kaupparekisteriin kolmen kuukauden kuluessa päiväyksestä tai sopimusta ei katsota syntyneeksi. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389, § 3, 4.)

#### 4.4 Osuuskunta

Osuuskunnassa (Ok) harjoitetaan sellaista taloudellista toimintaa, josta sen jäsenet hyötyvät eikä sen päätavoite ole omistajien voiton maksimointi (Siikavuo 2016, 23). Osuuskunnan jäsenet omistavat perustettavan osuuskunnan eikä jäsenten määrää ole rajoitettu. Yritysmuotona osuuskunta sopii sellaiseen liiketoimintaan, jossa yhteisöllisyydestä voidaan hyötyä tai yrittäjiä aloittaa useampi. Osuuskuntaan liittyminen ja siitä eroaminen on helppoa eikä suuria pääomasijoituksiakaan vaadita. Muilta osin osuuskunta on osakeyhtiön kaltainen. (Yrityksen perustaminen 2021, luku ”Osuuskunnan perustaminen”.)

Osuuskunnan voi perustaa yksin. Tässä tapauksessa hallitukseen tarvitaan yrittäjän lisäksi yksi varajäsen. Yhden jäsenen osuuskunnalla voidaan korvata toiminimen tai yhden osakkaan osakeyhtiön perustaminen ja kahden jäsenen osuuskunnalla ay tai Ky. Perustamiseen ei ole määritelty vähimmäispääoman määrää. Osuuskunnan jäsenen taloudellinen vastuu rajoittuu sijoitetun pääoman määrään. Jäsen ei voi tehdä päätöksiä yksin, jos osuuskunnassa on useampi jäsen, koska ylin päätöselin on osuuskunnan kokous. (Holopainen 2020, 21—22.)

Osuuskunta on rekisteröimisellä syntyvä, itsenäinen oikeushenkilö, eli jäsenet ja osakkeiden omistajat eivät vastaa osuuskunnan velvoitteista henkilökohtaisesti (Osuuskuntalaki 421/2013, 2 §). Osuuskunnan perustamissopimuksesta tulee käydä ilmi sopimuksen päivämäärä, perustajajäsenten henkilötiedot sekä heidän merkitsemät osuudet, osuuden merkintähinta, maksuaika sekä osuuskunnan hallituksen jäsenet.

Syntyneeseen sopimukseen liitetään osuuskunnan säännöt. Säännöistä on ilmettävä osuuskunnan nimi, kotipaikka sekä toimiala ja tilikausi. (Holopainen 2020, 48—49.)

Osuuskunnan perustaminen täytyy aina ilmoittaa kaupparekisteriin. Perustaminen tapahtuu paperilomakkeella (Y1) ja maksaa 380e, liitteeksi lisätään perustamissopimus, henkilötietolomake sekä osuuskunnan säännöt. (Patentti- ja rekisterihallitus 2021.)

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TUOTOS

Kehittämistehtävänä laadittiin liiketoimintasuunnitelma, jonka sisällys on taulukon 7 mukainen. Itse liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu yrityksen omaan käyttöön.

Taulukko 7. Kehittämistehtävän sisältö

TIIVISTELMÄ
LIIKEIDEA
VISIO, TAVOITTEET, STRATEGIA JA ARVOT
TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI
PESTEL-ANALYYSI
TOIMIALAKUVAUS
KILPAILIJA-ANALYYSI
ASIAKASANALYYSI
SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖANALYYSI
SWOT-ANALYYSI
RAHOITUS- JA KANNATTAVUUSLASKELMAT
MARKKINOINNIN SUUNNITTELU
MYYNTIKOKEILUT
TUOTE
HINNOITTELU
MARKKINOINTIKANAVA JA SAATAVUUS
MARKKINOINTIViestintä
TOIMENPIDEAIKATAULU
RISKIANALYYSI

## 6 YHTEENVETO

Aihe oli mielenkiintoinen, ajankohtainen ja opettavainen. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen teoria-perustan tuotosvaiheessa haasteena oli lukuisista lähteistä sopivimpien ja ajanmukaisimpien lähteiden löytäminen, koska useimmat teokset oli painettu vuosituhanen vaihteessa tai jopa aikaisemmin ja uudemmissa teoksissa aihetta käsiteltiin hyvin suppeasti. Haasteesta kuitenkin selvittiin yhdistelemällä eri lähteistä saatavaa tietoa, jota sovellettiin tähän päivään sopivaksi. Kokonaisuudesta muodostui loppujen lopuksi kattava, syvälinen ja hyödynnettävissä oleva teoriaperusta.

Opin, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen on prosessi, johon kannattaa varata paljon aikaa. Ajatuksia ja mietteitä on hyvä kirjata ylös heti niiden ilmaantuessa, jotta ne eivät pääse ajan myötä unohtumaan. Ilokseni huomasin, että liiketoimintasuunnitelma on erinomainen väline ajatusten jäsentelyyn sekä liikeidean käytännön toteutuksen suunnitteluun. Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta voisi olla hyötyä myös jo toiminnassa olevan yrityksen toiminnan arviointiin ja kehittämiseen, jos suunnitelmaa ei ole aikaisemmin tehty tai sen laatimisesta on kulunut aikaa. Myös toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuranta ja analysointi on erittäin hyödyllistä, koska tarkempi tarkastelu saattaa johtaa kokonaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen. Kannattavuuslaskelma on erittäin käytännöllinen työkalu kannattavuuden seuraamiseen ja sopii myös käytettäväksi yritystoiminnan myöhemässä vaiheessa.

Itse opinnäytetyöprosessissa oppimiskokemuksena merkittävimmät olivat ajankäytönsuunnittelun ja hallinnan merkitys sekä valtavalta tuntuvan projektin jakaminen pienempiin ja helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin toteutumisaikataulussa pysymisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Jos aloittaisin prosessin uudestaan, keskittyisin markkinoinnin suunnittelussa enemmän digitaalisen markkinoinnin suunnitteluun ja suorittaisin myös jonkinasteisen markkinointitutkimuksen osana liiketoimintasuunnitelmaa.

## LÄHTEET

- Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2018. Yritystoiminnan taitajaksi. 9., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Elinkeinolaki. 27.9.1919./122. Saatavissa: [Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta 122/1919 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#). [Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta 122/1919 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#). [Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta 122/1919 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#). Viitattu 28.1.2021.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Holopainen, T. 2020. Yrityksen perustamisopas. Turenki: Hansaprint Oy.
- Härkönen, O. & Sekki, A. 2020. Kevytyrittäjäyys. Opas sivutoimiseen yrittäjyyteen. Helsinki: Kauppa-kamari Oy.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karjaluoto, H. Asiakkaiden ehdoilla. Saatavissa: [42.pdf \(amt.fi\)](#). Viitattu 25.4.2021.
- Ketju.fi. 2021. Saatavissa: [Mitä on ketjuyrittäjäyys - Ketju.fi](#). Viitattu: 17.2.2021.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum. Saatavilla: [Markkinointi 3.0 | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#). Viitattu 27.3.2021.
- Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä. 29.4.1988/389. Saatavissa: [Laki avoimesta yhtiöstä ja... 389/1988 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#). Viitattu 8.2.2021.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2005. Käytännön yritystoiminta. Helsinki: Otava.
- Minilex. 2021. Saatavissa: [Yhtiömiehen panos avoimessa yhtiössä - Minilex](#). Viitattu 8.2.2021.
- Osakeyhtiölaki. 624/2006. Saatavissa: [Osakeyhtiölaki 624/2006 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#). Viitattu: 21.2.2021.
- Osuuskuntalaki. 421/2013. Saatavissa: [Osuuskuntalaki 421/2013 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#). Viitattu: 4.2.2021.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2021. Saatavissa: [PRH - Patentti- ja rekisterihallitus](#). Viitattu 3.2.2021.
- Pestle analysis. 2021. What is environmental analysis?. Saatavissa: [What is Environmental Analysis? \(pestleanalysis.com\)](#). Viitattu 6.4.2021.



- Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. 2., uudistettu painos. Kirjakas.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOY pro Oy.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. 2020. Kevytyrittäjäyys työelämän muutoksessa. Tampere: Tammertekniikka.
- Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Kauppakamari. Viro: Printon.
- Sitra. 2019. Fiksu kuluttaminen Suomessa. Saatavissa: [Arkisto - Sitra](#). Viitattu 25.2.2021.
- Suomi.fi. 2021. Liiketoimintasuunnitelma. Saatavissa: [Liiketoimintasuunnitelma - Suomi.fi](#). Viitattu 29.1.2021.
- Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. Helsinki: WSOY.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Saatavissa: [Elinkeinoon harjoittamisen oikeus Suomessa - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#). Viitattu 27.3.2021.
- Ukko.fi. 2021. Riskianalyysi auttaa varautumaan riskeihin. Saatavissa: [Yritystoiminnan käynnistäminen - Suomi.fi](#). Viitattu 5.4.2021.
- Valtioneuvosto. 2021. Päätöstiedotteet. Saatavissa: [Päätöstiedotteet \(valtioneuvosto.fi\)](#). Viitattu 1.4.2021.
- Villa, Seppo. 2013. Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. 4., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Yritys-Espoo. 2021. Liiketoimintasuunnitelma ja laskelmat. Saatavissa: [www.yritysespoo laskelmapohjat 3.0 sis. 3 vuoden kassavirtalaskelmat2020](#). Viitattu 19.2.2021.
- Yrittäjät. 2021. Saatavissa: [Liiketoimintasuunnitelman tekeminen | Yrittajat.fi](#). Viitattu 27.1.2021.
- Yrityksen perustaminen. 2021. Saatavissa: [Sivutoiminen yrittäjä | Mitä se on ja koska se kannattaa? \(yrityksen-perustaminen.net\)](#). Viitattu 6.2.2021.
- Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2000-luvulla. Helsinki: Alma Talent.