



Mario Formisano

Liiketoimintasuunnitelma Lastenpuoti Keinuhevonen oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu 2010

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä	Mario Formisano
Otsikko	Liiketoimintasuunnitelma – Case Lastenpuoti Keinuhevonen Oy
Sivumäärä	36
Aika	Syyskuu 2010
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Erkki Sairanen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelma Lastenpuoti Keinuhevonen Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelma pyrittiin pitämään mahdollisimman helppolumukuisena, jotta myös liiketoimintasuunnitelman monistettavuus tarvittaessa muihin yrityksiin on mahdollista.

Opinnäytetyö oli laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Teoria-aineistona käytettiin laajasti alan kirjallisuutta sekä haastateltiin alan asiantuntijaa. Lähde-aineistona hyödynnettiin kirjallisuutta sekä Internet-sivustoja.

Opinnäytetyöni johtopäätöksinä totesin liiketoimintasuunnitelman olevan yrittäjän kannalta yksi tärkeimmistä toimenpiteistä. Tärkeätä on myös ylläpitää luotua liiketoimintasuunnitelmaa. Laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjän on myös helpompi itse kehittää yritystään haluttuun suuntaan. Hyvin laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla rahoittajien luottamus yritystä kohtaan kasvaa. Tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelman muoto tulee olemaan visuaalisempi. Liiketoimintasuunnitelman on oltava myös riittävän käytännönläheinen, jotta sitä voidaan hyödyntää konkreettisesti.

Avainsanat: Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, yrityksen perustaminen, visio, SWOT-analyysi, rahoitus, markkinointi.

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Author	Mario Formisano
Title	Business plan – Case Lastenpuoti Keinuhevonen Oy
Pages	36
Date	September 2010
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree program	Economics and Business Administration
Orientation	Accounting and finance
Tutor	Mr Erkki Sairanen

Abstract:

The objective of this thesis was to establish the business plan for Lastenpuoti Keinuhevonen. Business plan of Lastenpuoti Keinuhevonen was kept as simple as possible. This due to the fact business plan form will be reusable for other companies.

Thesis research method was qualitative case study. For theoretical chapters, literature of business plan field was used as well interview of specialist. Literature and various Internet pages was used as a research material of my thesis.

As a conclusion we can say that making of business plan is one most important procedure what entrepreneur has to do. Also important is to maintain established business plan. When business plan is build up, development of the company to planned heading is easier for entrepreneur. Investors trust and willingness to invest towards to company will arise when there is well build business plan available. In the future, shape and appearance of business plan is more visual. Also business plan has to be practical enough, so that it can be used concretely.

Keywords: Business plan, business idea, establish of company, vision, SWOT-analysis, finance, marketing.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	1
1.3	Työn rajaus ja rakenne	2
2	Liiketoimintasuunnitelma	3
2.1	Mihin tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa	3
2.2	Minkälainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma	4
2.3	Asiantuntijan näkemys	5
3	Lastenpuoti Keinuhevonen Oy	5
3.1	Yrittäjä	5
3.2	Liikeidea	6
3.3	Visio ja strategia	7
4	Lastenpuoti keinuhevosen liiketoimintasuunnitelma	10
4.1	Tuotteet	10
4.2	Markkinat	11
4.2.1	Markkinat käsitteenä ja markkina-alue	11
4.2.2	Markkinakatsaus	11
4.3	Asiakkaat	12
4.4	Kilpailijat ja kilpailutilanne	14
4.5	Markkinointi	16
4.6	Henkilöstö	18
4.7	Rahoitus	19
4.7.1	Finnvera	20
4.7.2	TEKES-Rahoitus	21
4.7.3	Muut rahoitusvaihtoehdot	21

4.8 Riskitekijät ja SWOT-analyysi	22
4.8.1 Liikeriskit	23
4.8.2 Vahinkoriskit	24
4.8.3 SWOT-analyysi	24
4.9 Yhtiömuodon valinta	26
4.9.1 Henkilöyritykset	26
4.9.2 Pääomayritykset	27
4.9.3 Käytännön huomioita yritystoiminnan aloittamisessa	28
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	29
5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	29
5.2 Yhteenveto	29
5.3 Johtopäätökset	31
Lähteet	33

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Lastenpuoti Keinuhevosen perustamisen aloite tuli avopuolisoltani, joka on pidempään seurannut eri lastenvaatemerkkien saatavuutta Suomessa ja muualla maailmassa. Useamman vuoden subjektiivisen seurannan tuloksena yrittäjänä aloittava avopuolisoni uskoo Lastenpuoti Keinuhevosen tulevien merkkien olevan riittävän erottuvia, jotta yrityksellä on riittävät edellytykset kannattavaan liiketoimintaan. Lastenpuoti Keinuhevosen liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on luoda analyyttinen arvio yritystoiminnan elinkelpoisuudesta.

Suomessa on trendinä havaittavissa lastenvaatteisiin, lastentarvikkeisiin ja lasten harrastuksiin panostaminen viimeisen viiden vuoden aikana. Vertailukohtana olen käyttänyt lapsiin panostamista Italiassa, jossa olen oleskellut tiiviisti taustani takia.

Lopputyössäni olen pyrkinyt mahdollisimman selkeään lopputulokseen. Siten esimerkiksi rahoituslaskelmissa en poraudu liian yksityiskohtaisesti eri mahdollisuuksiin, vaan pyrin tuomaan tarvittavat mutta samalla riittävät asiat selkeästi esille, jotta kyseisestä rahoituksesta on riittävä tietämys päätöksen tueksi. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman laatiminen on omissa intresseissäkin, sillä omistan Lastenpuoti Keinuhevosen.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Lopputyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, selvitän liiketoimintasuunnitelman kautta yrityksen elinkelpoisuutta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tuottamaan ymmärtävää tietoa ja se vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Sen tavoitteena on ymmärtää asioita ihmisten, kuluttajien ja asiakkaiden näkökulmasta. Erityisen hyödyllinen laadullinen tutkimus on, kun tarvitaan tietoa asioista, joita ei tunneta tai tiedetä erityisen hyvin tai kun kyse on monimutkaisista prosesseista, esimerkiksi valintapäätökseen johtavista tekijöistä. Laadullinen tutkimus on myös parhaimmillaan tuodessaan kohderyhmän näkökulman inspiroimaan omaa ajattelua ja kehitystyötä. (Mitä laadullinen tutkimus on?) Yrittäjän haastattelun avulla olen pyrkinyt

myös selvittämään yrityksen tulevaisuuden haasteita yrittäjän näkökulmasta ja ymmärtämään syitä, miksi Susanna Formisano on valinnut yrittäjyyden.

Tutkimuksen lähdeaineisto koostuu alan kirjallisuudesta, Internet-lähteistä ja yrittäjän ja liiketoimintasuunnitelma asiantuntijan haastatteluista. Liiketoimintasuunnitelmista löytyy runsaasti materiaalia kirjallisuudesta sekä Internetistä. Oikeastaan ongelma muodostuikin lähdemateriaalin koostamisessa, sillä liiketoiminnan suunnitelmista laadittu materiaali ei oleellisesti vanhene ja sitä on runsaasti saatavilla.

1.3 Työn rajaus ja rakenne

Olen rajannut opinnäytetyöni aiheen koskemaan vain yhden yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimista. Pyrin kuitenkin pitämään liiketoimintasuunnitelman mahdollisimman yksinkertaisena, jotta liiketoimintasuunnitelman monistettavuus säilyy tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Ajatuksena on hyödyntää luomaani liiketoimintasuunnitelmaa mahdollisissa muissa tulevaisuuden yrityksissäni.

Lopputyöni on jaettu viiteen lukuun: Johdanto, liiketoimintasuunnitelma, case-esittely, case-yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja yhteenveto ja johtopäätökset. Johdanto osi on jälkeen luvussa kaksi selvitän teoriatasolla liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuutta ja minkälainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma, tässä luvussa kerron myös kokeneen liiketoimintasuunnitelma-asiantuntija Anttilan ajatuksista. Luvussa kolme esittelen Lastenpuoti Keinuhevosen. Samassa luvussa kerron myös yrityksen vastuuhenkilön Susanna Formisanon haastattelun tuloksista. Haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna. Samassa luvussa selvitetään tarkemmin myös yrityksen liikeideaa. Neljännessä luvussa käyn läpi varsinaisen Lastenpuoti Keinuhevosen liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelma on jaoteltu yhdeksään osaan: Markkinat ja kilpailijat, asiakkaat, tuotteet, markkinointi ja mainonta, henkilöstö, rahoituksen tarve, riskitekijät ja yhtiömuodon valinta ja muut käytännön toimenpiteet. Lopuksi käyn läpi käytännön ongelmia, joita tulee vastata kun yritystä rekisteröidään ja yritystoimintaa aloitetaan. Viidennessä luvussa on yhteenveto ja johtopäätökset.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

2.1 Mihin tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa

Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä saa dokumentoitua tulevan yrityksen elinkelpoisuuden, toisin sanoen liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä saa myös helpommin jäsenneltyä jokaisen huomioon otettavan seikan yrityksen käynnistämiseen. Huolellisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä ei joudu tekemään päätöksiä oletuksien varassa, vaan mahdollisimman analyyttiseen tietoon perustuen. Yrityksen toiminnan tulee perustua tarkkoihin suunnitelmiin. Heppoisin perustein ja liian lennokkaasti rakennetut yritykset kaatuvat helpommin kuin tarkkoihin suunnitelmiin ja laskelmiin perustuvat yritykset. (Lojander & Suonpää 2004, 24.)

Liiketoimintasuunnitelma on myös apuväline ja monesti vaatimus eri rahoituslaitoksille rahoituspäätöstä tehdessä yritykselle. Hyvin laaditun liiketoimintasuunnitelman rahoituslaskelman avulla yrittäjä pystyy ennakoimaan rahoituksen tarvetta ja määrittelemään sisääntulevan rahavirran määrää. Rahoituslaitokset voivat kuitenkin vaatia ulkopuolisen tahon tekemää liiketoimintasuunnitelmaa. Näitä tahoja ovat esimerkiksi lähes koko Suomessa toimivat Uusyrityskeskukset, kuntien elinkeinoasiamiehet, Te-keskukset, Finnvera ja tietenkin, jos yrityksellä on oma tilitoimisto, niin monesti myös tilitoimiston kautta on mahdollisuus saada liiketoimintasuunnitelma laadittua. Tutun pankin kanssa asioidessa useimmiten kuitenkin riittää liiketoimintasuunnitelma, josta ilmenee ainakin seuraavat seikat: "Tiivistelmä, markkina-analyysi, oman yrityksen kuvaus, rahoitussuunnitelma sekä riskianalyysi" (Puustinen 2006, 61.)

Itse näkisin, että laajan markkinakatsauksen avulla yrittäjä saa selkeän kuvan markkinoista ja saman alan kilpailijoista. Markkinakatsauksesta on hyvä käydä ilmi vähintään seuraavat seikat: Asiakkaat, kilpailijat, toimintaympäristö ja selvitys uuden yrityksen asemoinnista. Kaksi oleellista seikkaa systemaattisessa liiketoimintasuunnitelmassa on markkina-katsaus ja rahoitussuunnitelma. Tämä tietenkin sillä edellytyksellä, että

itse tuote tai palvelu ovat riittävän erottuvia kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista. Tällöin, jos yllämainitut kaksi seikkaa ovat kunnossa, niin yritys on varmistanut kilpailuympäristön, joka tarjoaa toimintaedellytykset ja riittävän rahoituksen, jotta yritys voi vakiinnuttaa toimintansa.

Liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään usein myös muissa yhteyksissä. Näitä voivat olla muun muassa: avainhenkilöiden rekrytoinnit, yrityksen toiminnan laajennus- ja kansainvälistämisoperaatiot sekä asiakassuhteiden luomiset. (Jokela & Anneberg 1995, 91.)

2.2 Minkälainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma

Smithin ja Reuvidin (2007, 43) mukaan hyvin kirjoitettu liiketoimintasuunnitelma on ensimmäinen ja tärkein vaihe yrityksen toteuttaessa tulevaa liiketoimintaa. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma lisää mahdollisten rahoittajien luottamusta yrityksen johtoa kohtaan. Passila (2009, 94) toteaa, että liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on palvella kahta eri tarkoitusta. Tärkein tavoite on johtaa yrityksen operatiivista toimintaa selvittämällä yhtiön tulevaisuuden mahdollisuudet ja luoda strategiat niiden saavuttamiseksi. Tämän tavoittamiseksi vaaditaan laaja osallistuminen liiketoiminnan laatimiseen henkilökunnan taholta, jotta annetut tiedot ovat valideja. Toinen tärkeä liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on saada vieras pääoma kiinnostumaan liiketoimintasuunnitelman laatineesta yrityksestä. Pitkämäki (2001, 9) korostaa, että tärkein hyötyjä perusteellisesti laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta on yritys itse, koska perusteellisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman luominen on vaatinut yrityksen henkilöstöä pohtimaan jokaista osa-aluetta ja osa-alueiden puutteita.

Kosken ja Virtasen (2005, 8) mielestä tärkein asia liiketoiminnan suunnittelussa on erilaisten kokonaisuuksien yhteensovittaminen. Toisin sanoen mikään osa-alue yrityksessä ei saa viedä liian suurta osaa laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta. Kaikille osa-alueille tärkeää on markkinalähtöisyys. Tietenkin pitää olla ”haistettuna” liiketoimintamahdollisuus.

Barrowin, Barrowin ja Brownin (2001, 7) mielestä hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa yrittäjälle parhaimmillaan varmuuden ja uskon omiin kykyihinsä ja voi jopa

kompensoida vieraan pääoman puutetta tai kokemusta, tietenkin sillä edellytyksellä, että tuote tai palvelu sekä markkinat ovat kunnossa. Toisin sanoen hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa yrittäjälle luottamuksen viedä liikeideaa eteenpäin vaikka kaikki osatekijät eivät olisi aivan valmiina yrittäjän ottaessa ensimmäisiä askeleita. Lopuksi Barringer ja Ireland (2008, 105) toteavat, että hyvä liiketoimintasuunnitelma on myös kieliasultaan ja rakenteeltaan selkeä ja ennen kaikkea ei sisällä kirjoitusvirheitä.

2.3 Asiantuntijan näkemys

Pyysin yrityskehittäjä, TkT, KTM Anttilalta näkemyksiä liiketoimintasuunnitelman eri aspekteista.

Anttilan mielestä jokainen yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelman ja liiketoimintasuunnitelma pitää jatkuvasti olla ajan tasalla. Tarvittaessa sitä päivitetään. Olisi hyvä käydä läpi ehkä neljä kertaa vuodessa liiketoimintasuunnitelman budjetit ja kerran tilinpäätöksen yhteydessä. (Anttila 2010.) Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tyypilliseksi virheiksi Anttila nimeää useat toimialaselvitykset tai muun turhan informaation, liian paljon tarkkoja numeroita, kun sadan tai tuhannen euron tarkkuus riittäisi. Ei ymmärretä toiminnan ansaintalogiikkaa selvästi ja tehdään siis vääriä asioita, paljonkin. (Anttila 2010.) Anttila tiivistää hyvän liiketoimintasuunnitelman: Ytimekäs, josta asiat selviävät hallitukselle, johtoryhmälle ja henkilöstölle, sekä rahoittajille. (Anttila 2010.) Tulevaisuuden liiketoimintasuunnitelma Anttilan mielestä on, vähintään paljon nykyistä visuaalisempi, jota katsellaan jokaisen uuden työntekijän kanssa heti aluksi ja henkilöstön kanssa ainakin neljä kertaa vuodessa. (Anttila 2010.)

3 Lastenpuoti Keinuhevonen Oy

3.1 Yrittäjä

Susanna Formisano Lastenpuoti Keinuhevosen prokuristina kuvailee itseään elämäntapayrittäjäksi. Toisin sanoen Formisanolle ei tärkeintä ole yritystoiminnasta saatu taloudellinen hyöty, vaan Susannaa motivoi halu luoda jotain omaa ja olla oman työelämän-

sä johtaja. (Formisano 2010.) Voidaankin sanoa, että Formisano on tyypillinen käsityöyrittäjä. Käsityöyrittäjälle on tärkeää työn hyvä jälki, riippumattomuus ja työn mielekkyys (Raatikainen 2004, 22). Toinen suuri motivaattori Formisanon elämässä on omat lapset. Yrittäjänä Formisanon on helpompi jakaa aikaansa lasten ja yritystoiminnan kesken kuin, jos hän olisi ulkopuolisen palveluksessa. Formisano ei ole tyypillinen aloittava yrittäjä, jonka lähipiirissä olisi yrittäjiä, minkä johdosta Formisano olisi motivoitunut perustamaan oman yrityksen.

Yrittäjinä naisten osuus on koko ajan kasvussa. 2003 naisten osuus yrittäjistä oli Suomessa suurempi, (33 prosenttia) kuin koskaan aiemmin. (Kallio & Ripatti & Tanni 2008, 12.) Yrittäjäpersoonana Formisano kuitenkin täyttää tyypillisen yrittäjän kriteerit. Hänelle tyypillisiä ominaisuuksia ovat: Sitkeys, oma-aloitteisuus ja halu ottaa hallittuja riskejä. Formisanon oma tausta on mainosmaailmassa, jonka johdosta Formisano näkee, että esteettinen silmä on ikään kuin ”sisäänrakennettu”. Estetiikan taju on lastenvaatteiden ostajan kannalta laadun lisäksi kaikkein tärkein tekijä. Formisano toteaa, että häntä myös kiehtoo ajatus siitä, että lapsista joku aikanaan mahdollisesti olisi kiinnostunut jatkamaan yrityksen toimintaa. (Formisano 2010.)

3.2 Liikeidea

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä halutulla toiminta-alalla (Holopainen & Levonen 2008, 28).

Kosken ja Virtasen mukaan (2005, 12) hyvässä liikeideassa on määritelty seuraavat asiat:

- mitä tuotetaan ja mikä on tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty asiakkaalle
- kenelle palveluja tai tuotteita tarjotaan eli ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita
- miten tuotetaan eli mikä on yrityksen toimintatapa ja minkälaisen imagon yritys pyrkii rakentamaan

Hyvän liikeidean tulisi kertoa myös ansaintalogiikka eli se, miten liiketoiminnalla ansaitaan ja miksi asiakas ostaa tuotteita tai palveluja juuri meidän yritykseltämme. Liikeidea kuvailee yrityksen suhteellista etua, sen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden. Se

voi toisinaan olla ylivoimaista osaamista, jotakin ainutlaatuista ja vain tälle yritykselle ominaista. Toimivan liikeidean perustuksena on eri osien yhteensopivuus. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä yhdistämään eri tekijät toisiinsa. Jokaisella liikeidealla on oma elinkaarensa. Liikeidea profiloituu astettain. Sen osakokonaisuuksia voidaan joutua myös muuttamaan esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymismuutosten takia. Liikeidea tulee sopeuttaa ympäristön muutoksiin. Menestyvän yrityksen toiminta perustuu harvoin vain yhteen liikeideaan. Yrityksellä saattaa olla useampi eri vaiheessa elinkaartaan olevia liikeideoita, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Yrityksen pitäisi pyrkiä jatkuvasti etsimään uusia ideoita entisten, elinkaaren loppupuolella olevien tilalle. (Holopainen & Levonen 2008, 25.)

Liikeidea voidaan myös vuokrata niinsanotulla franchising-sopimuksella. Tämä voi monesti olla paras vaihtoehto esimerkiksi henkilön ensimmäiseksi yrityksesi. Tunnettuja franchising-ketjuja ovat muun muassa McDonald's, Videofirma Makuuni, Kotipizza ja Arnolds Donuts. Ennen sopimuksen allekirjoittamista kannattaa tarkkaan perehtyä franchising-sopimuksen sisältöön, sillä monesti sopimuksissa on yrittäjää pitkälle tulevaisuuteen sitovia ehtoja. (Lojander & Kujanpää 2004, 29.)

Franchising-sopimuksella tarkoitetaan sopimusta jossa, franchising-sopimuksen allekirjoittanut yrittäjä saa käyttöönsä brändin tai tuotemerkin (esim. McDonalds), operatiivisen järjestelmän ja siihen liittyvät vastuun ja tuen sekä jatkuvan tuen franchising luvan antajalta. (Sherman 2005, 11.)

Uuden liikeidean keksinyt voi varautua siihen, että kuka tahansa voi alkaa myydä samaa tai paranneltua tuotetta tai palvelua. Jos idea on riittävän omaperäinen, niin yrittäjän kannattaa selvittää, voiko hän suojata ideansa patentilla, tavaramerkillä tai muilla suojaamiskeinolla. Myös yrittäjän pitää selvittää onko jo joku suojannut idean. (Lojander & Kujanpää 2004, 29.)

Liikeideaan tiivistetään yrityksen strategiset valinnat, jonka pohjalta voimavarat suunnataan avainalueisiin (Yritysideasta liikeideaksi strategiset valinnat).

3.3 Visio ja strategia

Visio on aktiivinen tahtotila, jota arkikielellä monesti kutsutaan myös unelmaksi. Visio on arkijohtamisen peruskivi. Sen avulla pyritään luomaan jokaiselle työntekijälle kuva

tulevaisuudesta, joka vetoaa sekä ajatteluun että tunteisiin. Visio on jotakin, jonka yksilö haluaa saavuttaa, ja joka innostaa häntä. Useimmille ihmisille se on pohjimmiltaan pyrkimys luoda jotakin taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan. Visio on myös osa yrityksen, aatteellisen yhdistyksen tai muunlaisen järjestön strategiaprosessia. Strategia on yhteistä tietoa yrityksestä, yhdistyksestä tai järjestöstä ja sen toimintatavoista, ja se myös syntyy yhdessä tekemällä. (Visio.)

Lindroosin (2010) Onko organisaation visiolla merkitystä – ja millainen sen tulisi olla?) mukaan visiolla kuvataan millaiseksi organisaation tulisi kehittyä tietyn periodin sisällä. Visiolla myös vastataan kysymykseen ”millaiseksi haluamme tulla?” Vision merkitystä toiminnalle tulisi arvioida tarkasti. Ei ole sinänsä merkitystä, millaiseksi visionsa muotoilee, ellei sillä pystytä luomaan uskoa eri sidosryhmien keskuudessa. Vision tulisi kertoa, että kysymyksessä on organisaatio, jonka kanssa kannattaa asioida. Visiolla on myös ollut arvokas merkitys henkilöstölle. Visio on hyvä, kun se on haastava ja haluttu ja koko henkilöstö ymmärtää sen. Tärkeää on myös, että henkilöstö voi aidosti sitoutua visioon ja visio toimii yhdistävänä tekijä koko henkilöstölle. Visio on verbaalinen kuvaus organisaation tulevaisuudesta. Kuvauksen pituudesta ollaan montaa mieltä. Parhaimmillaan se on muutaman lauseen pituinen kuvaus, koska liian lyhyet ilmaisut ovat tavallisesti epämääräisiä. Kuvauksen lisäksi voidaan asettaa strateginen aikomus ja yksi tai muutama konkreettinen päämäärä, jotka halutaan saavuttaa. Päämääristä johdetaan strategisia tavoitteita, joilla voidaan seurata, että ollaan etenemässä kohti päämäärää. Hyvä visio on:

- selkeä, jolloin kaikki ymmärtävät, mitä on aikomus saavuttaa
- merkityksellinen kaikille intressiryhmille, jolloin ei synnytä ristiriitoja
- haastava, jolloin sen saavuttaminen vaatii kaikilta kunnon panostusta
- mitattava, jotta tiedämme, milloin olemme saavuttaneet sen
- tehty 3-5 vuoden aikajänteellä
- kilpailijoista erottuva, jotta emme ole kopio jostain kilpailijastamme

- erilainen, ja poikkeaa muiden organisaatioiden visioista. (Onko organisaation visiolla merkitystä – ja millainen sen tulisi olla?)

Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja vuoropuhelua ympäristönsä kanssa. Strategia kuvaa, missä liiketoiminnassa yritys on mukana, mutta myös sen, miten yritys kilpailee. Strategia kertoo miten yritys suoriutuu liiketoiminnassaan ja miten se suoriutuu suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen strategia linjaa liiketoiminnan suunnan ja tavan toimia. Strategia on ensisijaisesti yrityksen johdon näkemys ja tahdonilmaus yrityksen kehittämisestä. Strategia kertoo, millainen organisaation tulisi olla ja miten asetettuihin päämääriin päästään. (Koski & Virtanen 2005, 35.)

Liikkeenjohdon strategia on erään näkemyksen mukaan organisaation pitkän kantaman kehityssuunta ja -ulottuvuus, jonka avulla muuttuvassa ympäristössä saavutetaan voimavaroja ja kykyjä järjestelemällä kilpailuetu. Strategian tavoite on täyttää sidosryhmien odotukset. Strateginen päätös on tunnusomaisesti luonteeltaan monimutkainen, erityisesti jos organisaatio toimii maantieteellisesti laajalla alueella tai monella toimialalla. Strategiset päätökset tehdään usein tilanteissa, joissa tulevaisuudesta ei olla täysin varmoja, ja ne vaikuttavat organisaation toimintoihin. Ne vaativat usein yhteistyötä organisaation eri yksiköiden sekä tarjontaketjun kesken. Ne saattavat muuttaa organisaatiota merkittävästi, mikä voi olla vaikeaa organisaatiossa vallitsevan kulttuurin takia. (Liikkeenjohdon strategia.)

Itse näkisin, että yritystoiminnassa vision ja strategian luominen ovat se osa yrityksessä jota ei saa järkeistää liikaa. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmassa kaikki asiat mitataan tehokkuudella, taloudellisilla kysymyksillä ja erilaisten analysointitapojen kautta. Tällä en tarkoita, että pitäisi olla taivaanrannan maalari, vaan rohkeutta viedä ennakkoluulottomasti ajattelua eteenpäin, jonka avulla mahdollisesti löytää sen ”ahaa” elämyksen, joka antaa ylivoimaisuustekijän toimintaympäristössä. Myöskin jatkuva ”visiointi” estää yritystä luutumasta vanhaan ja pakottaa yrityksen uudistumaan. Tällöin ei tarvitse pelätä, että oma yritys olisi yksi niistä yrityksistä jonka näyteikkunassa myydään kaikkea koiranruoasta huonekaluihin.

4 LASTENPUOTI KEINUHEVOSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

4.1 Tuotteet

Tuote on teollisen toiminnan tulos: hyödyke. Tuote voi olla tarvike, raaka-aine, palvelu tai tietoa. Käytännössä lähes kaikki tuotteet sisältävät oheisinformaatiota, kuten käyttöohjeet. Myös nämä ovat osa tuotetta. Tuote muodostuu lähes aina kolmesta osasta: tuote itse, tuotepaketti sisältäen tuotemerkin, brändin, hinta tai laatusuhteen, muotoilun jne, ja tuotetuen (toimitus, takuu, korjaus ja käyttöohjeet).

Tuotetta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista: tuote on se, mitä yritys myy. Tällä tavalla määriteltynä tuote sisältää sekä fyysiset tuotteet, että palvelut. Toisaalta, tuote on se mitä asiakas ostaa. Tuotteesta on asiakkaalle hyötyä vain, jos se täyttää tehtävänsä. Asiakkaan kannalta tuotteen varsinainen tehtävä on siis oleellinen. Tästä syystä tuotteen määritelmään on syytä ottaa mukaan kaikki ne olennaiset osatekijät, jotka vaikuttavat tehtävän suorittamiseen. Tavaratuotteen osalta näitä osatekijöitä ovat varsinaisen fyysisen osan lisäksi tuotenimi, pakkaus, varaosapalvelu, käyttöohjeet, takuu ja huoltojärjestelmä. (Tuote.)

Tuote- ja palveluvalikoimaa määriteltäessä yrityksen on pystyttävä vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa?
- Mitkä ovat tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet?
- Mitä asiakkaan tarpeita ne tyydyttävät ja miten?
- Mitä asiakashyötyjä ne tarjoavat?

(Koski & Virtanen 2005, 37.)

Toisin sanoen on määriteltävä ne ylivoimaisuustekijät, jonka johdosta yrityksen tuotteet tai palvelut ovat parempia suhteessa kilpailijoihin tuotteihin tai palveluihin. Myöskin hyvin tärkeitä varsinkin tuote myynnissä on jatkuvasti olla selvillä markkinoiden tarjonnasta, sillä uusia tuotteita tulee markkinoille jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla ja yksittäisen yrittäjän pitää pyrkiä tuomaan uusia merkkejä esille tietyn periodin puitteissa. Uusien merkkien avulla yritys saa luotua mahdollisesti uusia asiakkuuksia, jotka voivat nostaa myös vanhojen merkkien myyntiä.

4.2 Markkinat

4.2.1 Markkinat käsitteenä ja markkina-alue

Taloustieteessä markkinoilla viitataan järjestelyyn, joka mahdollistaa ostajien ja myyjien kohtaamisen hyödykkeiden vaihtamiseksi. Markkinoilla markkinaosapuolet (eli myyjät ja ostajat) voivat arvioida myynnissä olevia hyödykkeitä, mikä mahdollistaa hyödykkeen hinnan muodostuksen. Ostaminen ja myyminen ei tuota oikeaa hintatasoa vaan ostaminen ja myyminen tuottaa oikean hintatason kun markkinoiden rakenne on kunnossa, ts. jotta hinta muodostuisi oikealle tasolle täytyy markkinoiden rakenne olla lähellä täydellisen kilpailun ehtoja:

- paljon ostajia ja myyjiä
- hyödykkeet samanlaisia
- kaikki ostajat ja myyjät tietävät kaikkien myyjien asettamat hinnat
- kaikilla markkinoilla toimivilla yrityksillä on yhtäläinen mahdollisuus hankkia tuotantoteknologiaa ja tuotantotekijöitä
- mikä tahansa yritys voi vapaasti tulla markkinalle ja poistua markkinalta. (Markkinat taloustiede .)

Markkina-alue määrittelee ne asiakasryhmät ja markkinasegmentit, joille yritys suuntaa tuotteensa ja palvelunsa. Markkinastrategia vastaa seuraaviin asioihin:

-Mille markkinoille yritys on menossa?

-Miten se etenee markkinoilla?

-Millaiset ovat yrityksen tavoittelemien markkinoiden ominaisuudet?

-Mitä asiakasryhmiä yritys tavoittelee? (Koski & Virtanen 2005, 48-49.)

4.2.2 Markkinakatsaus lastenvaate tarjontaan

Lastenvaatemarkkinoita on aina leimannut vaatteiden tarjonnassa kaksi luokkaa; halvemman hintaluokan volyymituotteet ja kalliimman, rajatumman tuotannon tuotteet. Perinteiset keskihintaiset vaatteet, jotka suvereenisti hallitsivat aikuisten vaatemarkkinoita, kasvattavat osuuttaan myös lastenvaatemarkkinoilla, mutta suhteessa halvem-

piin ja kalliimpiin luokkiin verrattuna hitaasti. Lastenvaatteissa yksi tärkeimmistä kriteereistä kalliimmassa hintaluokassa on ollut laatu ja tuotteen kestävyys. Laatu on konkreettisesti näkynyt vaatteiden käytössä, sillä lapsilla vaatteiden kovan kulutuksen takia materiaalin on pitänyt olla kestävä. Toisin sanoen halpa materiaali ei ole kestänyt lapsen käytössä pitkään. Esteettisyys tai luksus on ollut toisarvoinen seikka, kun on painotettu laatuun ja käytettävyyteen. Nyt tähän markkinarakoon on suuret, globaalit merkit viime vuosina panostaneet vahvasti.

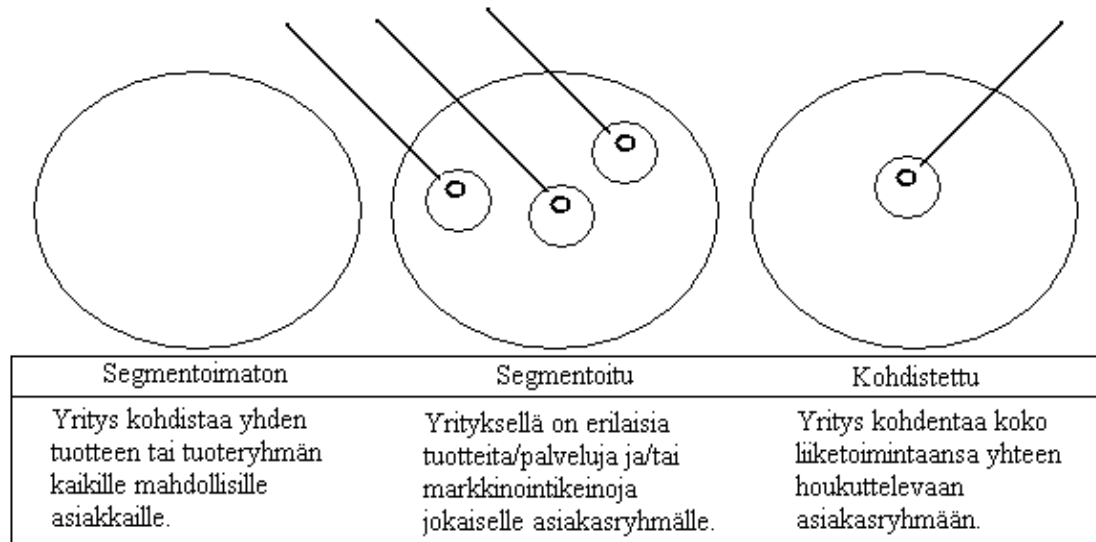
Euromonitorin Kauppalehdelle tekemän selvityksen mukaan lasten ylellisyysvaatteiden myynti kasvaa kolminkertaista vauhtia aikuisten brändeihin verrattuna. Jo pelkästään lasten designtakkien myynti kasvaa vuonna 2010 12 prosenttia 3,2 miljardiin euroon. Myynnin uskotaan kaksinkertaistuvan 6,7 miljardiin euroon vuoteen 2015 mennessä. Moni kuuluisa designtalo onkin lähtenyt maksukykyisten vanhempien lompakoille. Yhä useampi vanhempi pukee lapsensa Gucciin, Dioriin ja Burberryyn. Lastenvaatteiden myynti tuo muun muassa Burberryn kokonaismyynnistä jo viisi prosenttia. Gucci puolestaan lanseeraa keväälle 2011 alle 8-vuotiaille suunnatun malliston, joka sisältää vaatteiden lisäksi jalkineita, jalokiviä ja aurinkolaseja. (Vanhemmat ostavat lapsille merkkivaatteita – Gucci, Dior, Burberry.)

4.3 Asiakkaat

Pienyrityksen on tiedettävä syyt, joiden perusteella potentiaalinen asiakas tekee ostopäätöksensä. Tuotteen ja sen eri ominaisuuksien merkitys asiakkaalle ovat hänen ostomotiivejaan. Yrityksen on tunnistettava ne ja rakennettava niiden varaan tuotteensa, palvelunsa ja liiketoimintansa. Toisin sanoen pienyrityksen on kyettävä toiminaan siten, että asiakkaan odotukset täyttyvät. Jos näin ei käy, niin yrityksen toiminnassa on suuria heikkouksia. (Pitkämäki 2001, 51.)

Segmentointi on markkinoinnin vanhimpia termejä. Segmentoinnin perustana on se, että eri markkinoilla ja asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Tämän takia kaikille asiakasryhmille ei kannata markkinoida samalla tavalla, vaan eriyttämällä eli *differoimalla* ja kohdistamalla markkinoinnista saadaan taloudellisempaa ja tehokkaampaa. (Segmentointi.)

Yritykset ryhmittelevät (segmentoivat) asiakkaansa yleensä alla esitetyn kuvan mukaan (kuvio 1).



Kuvio 1. Asiakasryhmittely (Pitkämäki 2001, 53).

Jotta segmentointi olisi onnistunut, on yrityksen tunnistettava tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjät ja lopulliset ostoista päättävät. Eri segmenttiryhmiin ja niiden saavuttamiseen kohdistetaan tarvittaessa erilaisia toimenpiteitä ja viestinnän muotoja. (Pitkämäki 2001, 53.)

Potentiaalisen asiakkaan löytämisessä voi auttaa myös esimerkiksi asiakasanalyysi. Asiakanalyysin avulla selvitetään minkälainen asiakas tarvitsee yrityksen tuotteita tai palveluita. Kysymyksiä asiakasanalyysiin voi olla esimerkiksi:

- Keitä ovat asiakkaat tai asiakasryhmät?
- Minkä asiakkaan tarpeen tuotteemme tai palvelumme tyydyttää tai minkä ongelman se ratkaisee?
- Miten tarpeet tyydytetään tällä hetkellä?
- Esiintyykö markkina-alueella ostouskollisuutta? vai onko joku asiakas halukas vaihtamaan ostokohdetta tai -paikkaa?
- Paljonko asiakas tai asiakasryhmä on valmis käyttämään rahaa hankintoihin vuoden aikana?

- Mihin suuntaan ostovoima on kehittymässä? eli onko rahaa käytettävissä hankintoihin enemmän vai vähemmän?
- Paljonko asiakkaita markkina-alueella on?
- Mihin suuntaan asiakkaiden määrä on menossa?
- Paljonko asiakas tai asiakasryhmät tuovat liikevaihtoa koko markkina-alueelle?
- Mikä voisi olla sinun yrityksesi osuus siitä?
- Mihin suuntaan markkinat kehittyvät: ovatko ne kasvavat, taantuvat vai vakaat?
- Kuka tekee lopullisen ostopäätöksen?
- Mistä ja milloin yleensä ostetaan?
- Kuinka usein ostetaan?
- Miten tällainen asiakas tavoitetaan: millainen mainos häntä kiinnostaa, miten häntä pitää lähestyä, millainen ihmistyyppi hän oikeastaan on?
- Millaisia johtopäätöksiä edellisten perusteella voi tehdä? (Raatikainen 2004, 69.)

4.4 Kilpailijat ja kilpailutilanne

Yksi oleellinen asia, mikä aloittavan yrityksen pitää selvittää liiketoimintasuunnitelmasa on kilpailijat ja kilpailutilanne. Toisin sanoen on arvioitava toimialan kilpailijat ja selvitettävä heidän vahvuutensa ja heikkoutensa ja taloudelliset tunnusluvut. Selvitettävä miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina tai onko alalle tulossa lisää uusia yrittäjiä. Kilpailijoista on myös selvitettävä mitkä ovat toimialan johtavia yrityksiä ja miten johtavat yritykset ovat menestyneet ja millä keinoin. Ei riitä kuitenkaan, että selvittää kilpailijoiden ominaisuudet, vaan on myös selvitettävä oman yrityksen ominaisuudet ja peilattava niitä kilpailijoihin. (Pitkämäki 2001,40.)

Saavutettaviin kilpailuetuihin kuuluu myös henkilökohtaiset ja luottamukselliset suhteet, muun muassa toimittajiin, viranomaisiin ja julkiseen sanaan. Suhteiden merkitys ja niiden arvostaminen korostuu yritysten liiketoiminnassa. Yritykset kilpailevat myös hyvistä suhteista samoihin sidosryhmiin ja verkostoihin. (Pitkämäki 2001,40.)

Vaikka yritys analysoi toimialan muita yrityksiä, sen ei kannata haaskata voimiaan kilpailuun. Sen kannattaa sen sijaan keskittyä palvelemaan asiakkaitaan ja tyydyttämään heidän odotuksiaan, keskittyä yhteistoimintaan ja verkostoitumiseen, vaalia suhteita sidosryhmiin ja kehittää oman liiketoiminta-alueensa hallintaa. Asiakkaiden myönteinen suhtautuminen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin ei johdu siitä, että yritys on kilpailussa ollut jotain toista yritystä parempi, vaan siitä, että tuote ja asiakkaan ostopäätöksen syyt ovat kohdanneet paremmin kuin vaihtoehtoisten toimittajien. Toimialan muita yrityksiä on kuitenkin tarkkailtava. Kilpailija-arviointi merkitsee kahden keskeisen tekijän selvittämistä: yritys oppii menestyvistä yrityksistä ja yritys tunnistaa toimialan menestymisen edellytyksiä. (Pitkämäki 2001, 42.)

Lisäisin vielä yllämainittuun lainaukseen, että verinen taistelu markkina-osuuksista ei yleensä johda mihinkään. Markkina-osuuksista taistellessa molemmat osapuolet joutuvat tinkimään omista katteistaan ja pienten yritysten kohdalla yleensä toinen luovuttamaan. Se tarkoittaa monesti, että uusi kilpailija tulee markkinoille ja edellisen mittelön markkinoista voittanut yritys on valmiiksi heikossa taloudellisessa tilanteessa vastakseen uuteen haasteeseen.

Pitkämäen (2001, 44 - 46) mukaan hyvän kilpailijan tunnistaa muun muassa seuraavista kriteereistä:

- kilpailijan tuote on vertauspohja yrityksen omille tuotteille
- kilpailevat yritykset palvelevat hieman eri asiakasryhmiä
- hyvä kilpailija on hintatason vaalija
- kilpailu parantaa toiminnan tehokkuutta
- hyvät kilpailijat edesauttavat alan kokonaiskysyntää markkinoinnillaan
- kilpailu saattaa parantaa asiakkaiden luottamusta alaan ja tuotteisiin tai palveluihin
- hyvä kilpailija korostaa tuotteen hyvien ominaisuuksien merkityksiä eikä suosi hinnanalennuksia
- kilpailu tai näiden tuotteiden vähättely ja jopa mustamaalaaminen on tunnusmerkillistä huonolle kilpailijalle.

Helsingin alueella lastenvaatteiden kilpailu perustuu kahden tyyppisiin kilpailijoihin. Suuret marketit pääsääntöisesti Helsingin ympäryskunnissa ovat hallinneet alan kaupaa. Tämä perustuu pääsääntöisesti autoileviin kuluttajiin. Vastaavasti Helsingin keskustassa, jossa ei samanlaisia mahdollisuuksia automassoille ja suurille halleille, ovat niin sanotut kivijalkakaupat perinteisesti hallinneet alan myyntiä. Luonnollisesti kilpailijoiden määrä Helsingin keskustassa on rajoittunut, saavuttaen kattonsa lähivuosien aikana, johtuen rajallisesta määrästä potentiaalisia kuluttajia. Toisaalta kivijalkaliikkeitä myydään yleensä keskimäärin 10:ta eri merkkiä tai brändiä. Yleensä hyväksi havaittuja merkkejä ei herkästi vaihdeta vaan saman merkin myyntiä jatketaan. Tämä tarkoittaa, että uusien merkkien markkinoille tulon myötä aina on tilaa uudelle merkille ja sitä kautta uudelle yrittäjälle, ottaen kuitenkin huomioon lähivuosina saavutettavan liikepaikkojen maksimimäärän potentiaalisille kuluttajille.

4.5 Markkinointi

Passilan (2009, 121) määritelmän mukaisesti markkinointi voidaan määritellä toimenpiteeksi, joka kehittää, valmistaa ja toimittaa heidän haluamiaan tuotteita ja palveluita. Prosessi sisältää kaikki sellaiset toimenpiteet, joilla voitetaan ja säilytetään asiakkaiden luottamus.

Lipiäinen (2000, 191) mainitsee, että markkinoinnin keskeisimmäksi perusteeksi on noussut tuottaa asiakkaalle todellista lisäarvoa. Arvoa, josta asiakas iloisin mielin on valmis maksamaan, ei kerran, vaan toistuvasti, uskollisesti ja yritystä mainostaen.

Bergströmin ja Leppäsen (2008, 9-10) mukaan yritykselle markkinointi on eniten ulospäin näkyvä toiminto, ja markkinoinnin kautta ihmiset muodostavat käsityksensä yrityksestä ja sen tuotteista. Yrityksen markkinoinnin tehtävät:

- luoda myyvä tarjooma
- tiedottaa yrityksen olemassaolosta sekä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista ja käyttötavoista
- huolehtia, tuotteita ja palveluita on helppo hankkia, käyttää ja ylläpitää
- luoda myönteinen mielikuva sekä herättää kiinnostusta ja ostohalua

- myydä tuotteita kannattavasti
- ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita. (Bergström ja Leppänen 2008, 9-10.)

Yritykset ovat perinteisesti hoitaneet markkinointinsa niin sanotun markkinointimixin kautta. Markkinointimix tarkoittaa markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta, joka on jaoteltu neljän P-kirjaimen mukaisesti: product eli tuote tai palvelu, price eli hinta, place eli myyntipaikka tai saatavuus, promotion eli markkinointiviestintä. Markkinoinnin tehtävä on optimoida markkinointimix palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti liiketoiminnan päämääriä. (Markkinointimix.)

Yksi tärkeimmistä markkinointiviestinnän keinoista on Internet-markkinointi. Internet markkinoinnin ja -mainonnan tehostaminen perustuu pitkälti kolmeen perusasiaan, jotka ovat useimmille tuttuja myös perinteisestä markkinointiviestinnästä. (Internet markkinoinnin tehostaminen ja online brändin rakentaminen.)

Laadukas tuote tai palvelu on tekijä, joka löytyy useimpien menestyneiden ideoiden ytimeistä. Vanha fraasi "hyvä kello kauas kantaa, paha vielä kauemmas" on erittäin paikkansa pitävä Internet-maailmassa. Mikäli markkinoitava tuote tai palvelu on selkeästi kilpailevia tuotteita heikompi tai se ei miellytä kuluttajia, on sen menestyksenkäs markkinointi hankalaa missä tahansa ympäristössä. Sana huonosta tuotteesta tai palvelusta leviää Internetissä kulovalkean tavoin, ja vahingon korjaaminen jälkikäteen on erittäin hankalaa ja kallista, jopa mahdotonta. (Internet markkinoinnin tehostaminen ja online brändin rakentaminen.)

Tuotteen tai palvelun ominaisuuksista kertominen on yhtä olennainen asia kuin tuote itse. Asiakkaalle pitää tuoda esille selkeät ja konkreettiset edut, joita hän saavuttaa käyttämällä kyseistä tuotetta/palvelua. Ensisijaisesti tämä tarkoittaa tuote/palvelutietouden jakamista verkkopalvelussa, asiakkaalle tarjottavia tukitoimintoja, toimintavarmuutta ja luotettavuutta. Etenkin niin katsotun audiovisuaalisen sukupolven (v. 1980 jälkeen syntyneet) tavoittamisessa varsinaista tuotetta tai palvelua tärkeämmäksi tekijäksi usein muodostuu kuinka tuotteesta tai palvelusta viestitään. (Internet markkinoinnin tehostaminen ja online brändin rakentaminen.)

Yhdessä edellä mainitut tekijät muodostavat peruspilarin, jonka varaan tuotteen tai palvelun imago ja brändi rakentuvat. Imagon ja brändin rakentaminen on hyvin laaja ja kompleksinen kokonaisuus, jossa kokonaisvaltaisena tavoitteena on luoda asiakkaalle (yleensä positiivinen) mielikuva markkinoitavasta tuotteesta aina siinä määrin, että asiakas yhdistää tuotteen määrättyihin asioihin. Internet markkinoinnissa kyseisiä imagopohjaisia, brändättäviä tekijöitä ovat esim. sivun ulkoasu ja verkkopalvelun osoite (eli domainitunnus). Loistava esimerkki kyseisestä online brändistä on esimerkiksi Google, jonka ulkoasun ja osoitteen lähes jokainen tunnistaa. (Internet markkinoinnin tehostaminen ja online brändin rakentaminen.)

Verkostoituminen on hyvinkin laaja termi Internet mainonnan ja markkinoinnin näkökulmasta. Alkeellisin verkostoitumisen muoto on esimerkiksi keskustelupalstoille osallistuminen tai blogien kommentointi, pitemmälle meneviä muotoja ovat esimerkiksi artikkelituotanto ja mainostaminen muissa verkkopalveluissa kuten Facebookissa. Korkein verkostoitumisen taso on läheinen yhteistyö toisten sivustojen kanssa, esim. yhteinen sisältötuotanto tai logistiikkapalvelut (jos kyseessä on verkkokauppa). (Internet markkinoinnin tehostaminen ja online brändin rakentaminen.)

Markkinointitoimenpiteiden vaikutuksia on hyvä mitata ja seurata, jotta niihin voidaan vaikuttaa. Erilaiset markkinointitutkimukset mittaavat myynnin ja mainonnan tuloksellisuutta ja kehitystä sekä markkinointikanavien toimivuutta ja keskinäisiä eroja. Havaitsemalla mikä vaikuttaa asiakkaisiin halutulla tavalla sekä minkä kanavan kautta markkinointiviesti tavoittaa asiakkaat parhaiten, voidaan saada aikaan tuloksellisempaa markkinointia. (Markkinointi.)

4.6 Henkilöstö

Pääsääntöisesti, kun yritys aloittaa nollatilanteesta ilman ulkopuolista rahoitusta, niin ainoa työntekijä yrityksessä on yrittäjä tai yrittäjät. Yrityksen kasvun myötä henkilöstön palkkaaminen tulee hiljalleen ajankohtaiseksi ja henkilöstön rekrytoinnissa mielestäni yksi tärkeimmistä kriteereistä on yrityksen tulevaisuuden kasvu nykyisen tehtävän lisäksi. Eli rekrytointi pitää tehdä, niin että palkattava henkilö on riittävän joustava ja monipuolinen taustaltaan, jotta yrityksen kasvun vaatimat erilaiset työtehtävät saadaan tyydytettyä.

Ensimmäinen vaihe rekrytoinnissa on objektiivisesti ensin selvittää omat tiedot ja taidot. Tämä monesti voi olla hankalaa, sillä itseään on vaikea objektiivisesti arvioida. Itsensä arvioinnissa monesti auttaa läheinen tai liiketuttavuus. Esimerkiksi jos yrittäjä on aloittanut yritystoimintansa kotoa käsin, niin monesti esimerkiksi kumppani on hyvä arvioimaan ja kertomaan hyvät ja huonot puolet. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää omat puutteet yritystoiminnan kannalta ja painottaa puuttuvia taitoja tai ominaisuuksia rekrytoinnissa. (Reuvid 2007, 161-162.)

Ulkopuolisen rahoittajan kannalta yksi tärkeimmistä valintakriteereistä, jonka perusteella rahoitus myönnetään yritykselle on tarkka kuvaus henkilöstä. Tämän takia liiketoimintasuunnitelmassa on yksityiskohtaisesti kuvattava myös avainhenkilöstön osamisaalat, työkokemus, koulutus, olennaiset tiedot ja taidot ja muut osaamiseen vaikuttavat tekijät. Näitä voivat olla esim. harrastukset ja luottamustoimet. Myös liiketoimintasuunnitelmassa on mahdollisimman tarkasti kuvattava henkilöstön vastualueet ja tehtävät. Aloittavalla yrityksellä ei välttämättä ole vielä liiketoimintasuunnitelman laatimisvaiheessa avainhenkilöstö tiedossa. Tällöin avainhenkilöstön kuvaus tehdään vasta liiketoimintasuunnitelmaa päivitettäessä. (Koski & Virtanen 2005, 33-34.)

4.7 Rahoitus

Yritystoiminta ei tuota välttämättä aluksi rahaa. Joten alkuinvestointien kattamiseksi, monesti yrittäjä itse on lainannut yritykselle rahaa yritystoiminnan aloittamiseksi. Usein yrittäjä itse rahoittaa myös siinä samalla oman elämisen. Omaehtoisen rahoituksen etuna on, että rahalla ei ole hintaa. Toisin sanoen se on korotonta rahaa.

Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelman kassavirtalaskelmassa täytyy huomioida alkuvaiheen investoinnit ja käyttöpääoman tarve eli se, että yritykselle syntyy kustannuksia etupainotteisesti ennen kuin niistä saadaan tuloa. (Koski & Virtanen 2005, 68.)

Kassavirtalaskelmassa eritellään rahan lähteet ja rahan käyttö sekä seurataan yrityksen kassan muutosta (Kassavirtalaskelma).

Yritystä perustettaessa on mahdollista myös hakea starttirahaa, jonka myöntää työministeriö. Sitä haetaan asuinkunnan työvoimatoimistosta. Starttirahan tarkoituksena on turvata uuden yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan alkuvaiheessa ja sen vakiinnuttamisen aikana. Starttirahaa ei myönnetä, jos hakija saa samalta ajalta esimerkiksi työtö-

loja tai korvausta kuten työttömyys- tai osa-aikaeläkettä, äiteys-, isyys- tai vanhempainrahaa tai opintotukea. (Kallio & Ripatti & Tanni 2008, 37.)

Yrityksen kasvaessa monesti yritys joutuu lopulta ottamaan vierasta pääomaa. Vieras pääoma jaetaan lyhyt- ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat ostovelat ja pitkäaikaista erilaiset lainat eri rahoituslaitoksista/yhtiöistä. Lyhytaikainen laina on maksettava takaisin vuoden sisällä, pitkäikäisen lainan takaisinmaksuaika on yli vuoden pituinen. Lyhytaikaisen luoton hyviä puolia on sen joustavuus eli yritys saattaa saada juuri sillä hetkellä tarvitsemansa koneen käyttöönsä lyhytaikaisen luoton turvin. Toisaalta lyhytaikaisen lainan kustannukset ovat usein korkeampia johtuen korkeammista koroista. (Kallio ym. 2008, 36.)

4.7.1 Finnvera Oyj

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka rahoittaa pääasiallisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Finnveran rahoitusmuotoja ovat lainat, takaukset, pääomasijoitukset ja vientitakuut. Finnveran laina on tarkoitettu toimivien yritysten ohella myös vasta perustettaville yrityksille ja sitä voidaan hakea kone-, laite ja rakennusinvestointien sekä käyttöpääomatarpeiden rahoittamiseen. Finnveran rahoitusmuotoja tarkemmin ovat: Naisyrittäjälaina, pienlaina, yrittäjälaina ja pientakaus. (Kallio ym. 2008, 37-38.)

Naisyrittäjälainaa myönnetään sellaisille aloittaville tai jo toiminnassa oleville yrityksille, joissa enemmistöosakkaina ovat naiset ja jonka johdossa on nainen. Naisyrittäjälainan määrä on 3 500- 35 000 euroa ja laina-aika on viisi vuotta. Lisäksi Finnveran muu rahoitus on mahdollista. Naisyrittäjälainaa voidaan täydentää työministeriön myöntämällä starttirahalla. (Kallio ym. 2008, 37-38.)

Pienlainaa voivat hakea kaikki yrittäjät, jotka työllistävät maksimissaan viisi henkilöä, yritysmuodosta riippumatta. Pienlainaa voi saada enintään 35 000 euroa ja laina-aika on viisi vuotta. Pienlainaa hakevan yrittäjän on mahdollista saada muuta Finnveran rahoitusta. Pienlainaa voi myös täydentää starttirahalla. (Kallio ym. 2008, 37-38.)

Yrittäjälaina on yrittäjän henkilökohtainen laina. Yrittäjälainassa lainamäärä on enintään 85 000 euroa. Laina-aika on enintään 10 vuotta ja josta voidaan viisi vuotta pitää lyhennysvapaina. (Kallio ym. 2008, 37-38.)

Yrittäjä voi hakea pientakausta. Pientakaus perustuu Finnveran ja pankkien väliseen sopimukseen luoton takausjärjestelyistä, joka mahdollistaa luottojen takaamisen riskin- jaolla pankkien kanssa. Finnvera takaa luotosta enintään 85 000 euroa. Pientakauksen takaisinmaksuaika on enintään 12 vuotta. (Kallio ym. 2008, 37–38.)

4.7.2 TEKES-rahoitus

TEKES on valtion ylläpitämä innovaatioiden ja teknologian kehittämiskeskus, joka rahoittaa ja aktivoi yritysten ja julkisten tutkimusyksiköiden haasteellisia tutkimus- ja kehitysprojekteja. Tekes tarjoaa aloittavalle yritykselle kolme erilaista rahoitusmahdollisuutta yritystoiminnan aloittamiseen: tuotekehitysavustus, tuotekehityslaina ja pääomaehtoinen tuotekehityslaina. (Kallio ym. 2008, 38.)

Tekesin periaate on rahoittaa osa tietyn projektin kustannuksista. Projektin saamaan rahoitustasoon vaikuttaa ja rahoitustyyppiin vaikuttaa projektin haastavuus ja etäisyys markkinoista sekä yrityksen muu rahoitustilanne. (Kallio ym. 2008, 38.)

4.7.3 Muut rahoitusvaihtoehdot

TE-keskukselta eli työvoima- ja elinkeinokeskukselta voivat hakea rahoitusta esimerkiksi yritykset, yrittäjät, organisaatiot ja maatilat. Rahoitus on tarkoitettu laadullisesti korkeatasoisiin kehittämis- ja investointihankkeisiin. Anottava avustus on harkinnanvarais- ta ja avustus myönnetään asiantuntija-arvioiden pohjalta. (Kallio ym. 2008, 39.)

Yritys voi anoa tukea ja avustuksia myös EU:lta. EU-tukea voivat esimerkiksi saada syrjäseuduille tai tukialueille perustettavat yritykset (Kallio ym. 2008, 39). EU-rahoituksen hakeminen on monesti hyvin työlästä, joten EU-rahoituksen hakeminen kannattaa yleensä jättää alalla toimivan hallintotoimiston tehtäväksi.

Pääomasijoitus on yksi rahoitusvaihtoehto, jota voidaan käyttää yhtenä osakeyhtiön rahoitusmuotona. Pääomasijoitus on tyypillisesti pidempiaikainen sijoitus. Pääomasijoitus eli sijoitettu rahasumma annetaan osakeomistusta vastaan hyvät kehittymismahdollisuudet omaavaan yritykseen. Pääomasijoituksia tekevät pääomasijoitusyhtiöt, jotka keräävät yleensä vakuutusyhtiöiltä, eläkeyhtiöiltä ja muilta sijoittajilta hallinnoitavakseen varoja pääomarahastoon, josta varat sijoitetaan pääomasijoituksina listaamattomiin yrityksiin. (Kallio ym. 2008, 39.)

Bisnes-enkelit ovat yksityisiä pääomasijoittajia, jotka sijoittavat pääasiallisesti oman pääoman ehtoisesti kasvuyrityksiin. Tyypillisesti sijoituksen vaihtelee välillä 10 000 - 150 000 euroa ja sijoituksen kesto on 2 - 4 vuotta. Pääomasijoitusten lisäksi bisnesenkelit voivat antaa osaamistaan sijoituskohteidensa käyttöön esimerkiksi kanssaryrittäjinä, yrityskummeina, hallituksen jäsenenä tai auttamalla sijoituskohdetta kontaktiverkoston ja yhteistyösuhteiden luomisessa. (Mitä ovat bisnesenkelit.)

Taulukko 1. Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot (Raatikainen 2004, 93).

Oma rahoitus	Ulkopuolinen rahoitus
<ul style="list-style-type: none"> - rahaa - omaisuutta - osakkaiden sijoittamaa rahaa - avustuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - pankkilainat - vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot - rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot - julkiset tuet - EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet - kansainväliset rahoituslaitokset

4.8. Riskitekijät ja SWOT-analyysi

Jokapäiväiseen yritystoimintaan liittyy aina riski, liiketoimintasuunnitelmassa riskit viimeistään pitää kartoittaa ja luokitella. Riskianalyysin avulla voidaan eritellä eri yrityksen toiminnot ja todennäköisyydet riskin sattumiselle. Riskianalyysin avulla myös määritellään keinot miten pienentää tai välttää erityyppisiä riskejä. Mielestäni tärkein keino erityyppisten riskien välttämisessä on huolehtia yrityksen riittävästä vakuutusturvasta. Riittävän vakuutusturvan avulla yritys tarvittaessa selviytyy yritystoiminnan keskeytymisestä ja uudelleen käynnistämisen aiheuttamisista kustannuksista. Yrityksessä, jossa on palkattua työvoimaa, halvin keino pienentää erityyppisiä riskejä on esim. henkilökunnan koulutuksella, asiallisilla ja huolletuilla työlaiteilla sekä noudattamalla turvallisuuteen liittyviä ohjeita ja ohjeistuksia.

Yrityksen riskit luokitellaan kahteen kategoriaan, liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikerisktiin liittyy voiton tai tappion mahdollisuus. Vahinkoriskissä vahinko merkitsee yrityk-

selle vain kustannuksia. Siihen ei koskaan liity voiton mahdollisuutta. Vahinkoriskejä kutsutaan myös staattisiksi riskeiksi. (Kallio ym. 2008, 110.)

4.8.1 Liikeriskit

Taloudellinen riski: Yllättävä negatiivinen muutos asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tai uusien kilpailijoiden tulo markkinoille. Helpoin tapa minimoida taloudellinen riski on pitää mahdollisimman laajaa asiakaskuntaa. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Tekninen riski: Tekninen riski liittyy yrityksen tuotantoon ja tuotekehitykseen. Esimerkiksi yrityksen tuotantolinja seisahtuu yllättäen. Tekninen riski on yleensä taloudellisesti hintava riski. Teknisessä riskissä korostuu ohjeiden ja turvallisuuden noudattaminen esim. koneiden huoltojen suhteen. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Sosiaalinen riski: Sosiaalinen riski liittyy yrityksen henkilöstöön. Ongelmia voi aiheuttaa henkilöstön osaamisen puute ja kiire ja siitä heijastuva suuri poissaolo määrä henkilöstön keskuudessa. Sosiaalinen riski voi myös olla esimerkiksi avainhenkilön lähtö yrityksestä. Sosiaalisen riski minimointiin auttaa riittävä dialogi johdon ja henkilöstön välillä. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Poliittinen riski: Poliittisella riskillä tarkoitetaan eri maihin liittyviä riskejä tai yhteiskunnan ongelmista johtuvaa riskiä. Esimerkiksi tuotanto epävakaa yhteiskunnassa lisää poliittista riskiä suuresti. Yritysjohdon onkin punnittava tuotannon kustannuksia suhteessa maan olosuhteisiin, jossa mahdollinen tuotanto on käynnissä. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Tietoriski: Tietoriskin uhka on korostunut, sillä yhä etenevässä määrin yrityksen henkilökunta ja ohjelmistot keskustelevat keskenään tietoverkkojen välityksellä. Oleellista kyseisessä riskissä on järkevä ohjelmistojen käyttö. Esim. Internet yhteyksien rajoittaminen henkilöstön kautta. Toinen tekijä on ohjelmistojen päivittämisen ajan tasalla pitäminen. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

4.8.2 Vahinkoriskit

Henkilöriski: Tyypillisiä henkilöstön riskejä ovat henkilöstön sairastuminen, vammautuminen ja kuoleminen. Ennaltaehkäisy, koulutuksen järjestäminen sekä esimerkiksi lii-

kunnan järjestäminen tai tukeminen henkilöstölle pienentävät henkilöriskien määrää. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Omaisuusriski: Omaisuusriskillä tarkoitetaan vahinkoa yrityksen aineelliselle omaisuudelle tai tuotannontekijöille. Omaisuus voi tuhoutua, rikkoutua tai kadota. Omaisuuriskeistä käytetään myös nimitystä esineriski. Omaisuusriski voi myös aiheutua luonnonilmiöstä esim. myrskyistä tai salamaniskuista. Esineriskillä tarkoitetaan myös murto-ilkivalta-, tulipalo-, tai vesivahinkoja. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Vastuuriski: Vastuuriski aiheuttaa toteutuessaan yritykselle korvausvastuun. Vastuuriskit voidaan luokitella kolmeen luokkaan: toiminnan vastuu, tuotevastuu ja ympäristövastuu. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Toiminnanvastuulla tarkoitetaan vahinkoa, jossa yritys on korvausvastuussa toimintansa aiheuttamasta vahingosta. Toteutuminen kuitenkin tarkoittaa yrityksen toiminnassa selkeästi havaittua laiminlyöntiä tai huolimattomuutta. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Tuotevastuulla tarkoitetaan esimerkiksi lasten leikkikaluista irronneita osia, jotka voivat joutua lapsen suuhun. Tuotevastuun mukaan vahingon aiheuttajan vastuu on niin kutsuttua ankaraa vastuuta. Eli yrityksellä on korvausvastuu ilman laiminlyönnin tai huolimattomuuden toteennäyttämistä. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen toiminnan aiheuttamasta ympäristön saastumisesta. Ympäristövahinkolain piiriin kuuluvat niin odottamattomat kuin pidemmän ajan kuluessa syntyneet ympäristövahingot. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

Keskeytysriski: Keskeytysriskillä tarkoitetaan tuotantolinjan rikkoutumisella tapahtuvaa viivettä toimituksessa. Viiveen myötä yritys on yleensä velvoitettu erilaisiin sakkomaksumiin tavarantoimittajalle. Keskeytysriskiä varten kannattaa yrityksen ottaa oma vakuutus, jossa on riittävä korvauskatto. (Lojander & Suonpää 2004,66–69.)

4.8.3 SWOT-analyysi

SWOT tulee englannin kielestä: Strength, Weakness, Opportunity, Threat (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat). SWOT-analyysin tarkoituksena on olla työkalu yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien sekä yrityksen ulkopuolisten tekijöiden

luomien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä voimavaroja, osaamista ja niiden puutteita. Mahdollisuudet ja uhat taas käsittelevät yrityksen ulkopuolista toiminta- ja kilpailuympäristöä. (Koski & Virtanen 2005, 50.)

Taulukko 2 . SWOT-analyysi (Pitkämäki 2001, 79).

	Vahvuudet yrityksen omassa toiminnassa	Heikkoudet yrityksen omassa toiminnassa
Nyky-tilanne	<p>Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaimisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaan olennaiseen menestystekijään.</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p>
	Mahdollisuudet yrityksen toimintaympäristössä	Uhat yrityksen toimintaympäristössä
Näkömät	<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutokset antavat.</p> <p>jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yrityksen oleellisen panostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>

Ympäristöanalyysi tarkoittaa yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja liiketoimintaan kytkeytyvien toimialojen kuvausta. Ympäristöanalyysissä hankitaan tietoa muun muassa toimintaympäristöstä, toimialasta ja yleisestä taloudellisesta kehityksestä. (Koski & Virtanen 2005, 46.)

SWOT-analyysin yhteydessä luonnollisesti tarkastellaan, miten analyysissä saatuja päätelmiä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä: miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkouksia parannetaan, miten tartutaan toimintaympäristön tuomiin

mahdollisuuksiin ja miten torjutaan toimintaympäristöstä syntyvät uhat. (Koski & Virtanen 2005,50.)

4.9 Yhtiömuodon valinta

Yhtiötä perustettaessa kannattaa yhtiömuodon valintaa pohtia monelta kantilta. Pohdittavia asioita on muun muassa:

- perustajien lukumäärä
- pääoman tarve
- vastuut
- toiminnan joustavuus
- yritystoiminnan jatkuvuus ja kasvumahdollisuudet
- voitonjako
- verotus. (Raatikainen 2004, 59.)

Toisaalta valittu yhtiömuoto voidaan myös muuttaa toiminnan niin vaatiessa. (Raatikainen 2004, 59.)

Yritysmuodot jaetaan yleensä kahteen ryhmään, henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Oleellinen ero yhtiömuodoissa on, että henkilöyrityksissä yrittäjällä on henkilökohtainen vastuu yrityksen velvoitteista, kun taas pääomayrityksissä yritys itse vastaa omista velvoitteistaan. (Lojander & Suonpää 2004, 34.)

Taulukko 3. Yhtiömuodot (Lojander & Suonpää 2004, 34).

Henkilöyritykset	Pääomayritykset
yksityisliike / toiminimi	osakeyhtiö
avoin yhtiö	osuuskunta
kommandiittiyhtiö	

4.9.1 Henkilöyritykset

Yksityinen toiminimi eli yksityisliike on yritysmuoto, jossa luonnollinen henkilö (yrittäjä) sijoittaa yritykseen omia varojaan eli pääomaa sekä oman työpanoksensa. Toiminimi on helpoin ja halvin yritysmuoto perustaa. Toiminimi on parhaimmillaan yhden henkilön

ammatin- tai liiketoiminnan harjoittamiseen. Monesti palkkatyön ohessa harjoitetaan yritystoimintaa toiminimen kautta. Yrittäjä tekee kaikki yritystä koskevat päätökset, mutta on samalla henkilökohtaisessa vastuussa kaikista velvoitteista / sitoumuksista mitä toiminimen kautta on tehty. (Lojander & Suonpää 2004, 34–37.)

Avoim yhtiö on henkilöyhtiö, jonka muodostavat kaksi tai useampi yhtiömies. Avoimessa yhtiössä ovat henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön velvoitteista. Avoimessa yhtiössä jokainen yhtiömies voi edustaa yhtiötä yksin. Avoim yhtiö katsotaan purkautuneeksi, jos yhtiömiesten määrä on pudonnut yhteen eikä ole vuoden kuluessa noussut vähintään kahteen. Avoimen yhtiön tulos verotetaan jokaisen yhtiömiehen oman verotuksen yhteydessä. (Lojander & Suonpää 2004, 34–37.)

Kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä, vastuunalaisia ja äänettömiä. Äänetön yhtiömies sijoittaa yhtiöön vain pääomapanoksen. Äänetön yhtiömies ei ole vastuussa yhtiön velvoitteista kuin sijoittamallaan pääomapanoksella. Vastuunalainen yhtiömies vastaavasti on samassa asemassa kuin avoimen yhtiön yhtiömies. Toisin sanoen vastuunalainen yhtiömies vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Kommandiittiyhtiössä pitää olla vähintään yksi vastuunalainen ja yksi äänetön yhtiömies. Kommandiittiyhtiö on paras yhtiömuoto, kun yhtiöön tarvitaan lisärahoitusta, ja kaikki yhtiömiehet eivät halua osallistua yhtiön päivittäiseen toimintaan tai olla henkilökohtaisessa velkavastuussa yhtiön velvoitteista. Kommandiittiyhtiön tulos verotetaan yhtiömiesten tulojen yhteydessä, samalla tavoin kuin avoimessa yhtiössä. (Lojander & Suonpää 2004, 34–37.)

4.9.4 Pääomayritykset

Yksityisen osakeyhtiön osakepääoman on oltava vähintään 2500 euroa. Julkisella osakeyhtiöllä tarkoitetaan osakeyhtiötä, jonka osakkeet ovat julkisen kaupankäynnin kohteena esim. pörssissä. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen toisin sanoen yrityksen verotettava tulos on yrityksen maksettava, osakkeenomistajalle osakeyhtiön osakkeet ovat veronalaista varallisuutta. Osakkeenomistaja ei myöskään ole henkilökohtaisessa vastuussa osakeyhtiön velvoitteista. Osakeyhtiöstä voi osakkeenomistaja nostaa palkkaa. (Lojander & Suonpää 2004, 34–37.)

Osuuskunta on yhteisö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa tavoitteenaan jäsentensä talouden ja elinkeinon tukeminen. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat itse yhteisön toimintaan käyttämällä osuuskunnan tarjoamia palveluita. Osuuskunnan perustajina pitää olla vähintään kolme luonnollista henkilöä tai yhteisöä, säätiötä tai muuta oikeushenkilöä. Osuuskuntaan liittyvät ovat velvollisia maksamaan osuusmaksun. Osuusmaksu palautetaan jäsenen erotessa osuuskunnasta. Osuuskunnan jäsen ei ole vastuussa osuuskunnan taloudellisista velvoitteista. (Lojander & Suonpää 2004, 34–37.)

Itse kirjanpitäjänä tilitoimistossa työskentelevänä käsittelen eri yhtiömuotoja päivittäin ja kaksi vallitsevinta yhtiömuotoa ovat osakeyhtiö ja toiminimi. Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat hyvin pienessä vähemmistössä ja yleensä jo useamman vuoden toimineita. Uusia ei oikeastaan enää perusteta. Pääsääntöisesti ammatinharjoittaja perustaa toiminimen ja useamman osakkaan ollessa kyseessä, perustetaan osakeyhtiö. Osakeyhtiö on mielestäni paras valinta myös yhdelle perustajalle, vaikkakin osakeyhtiö vaatii pääomapanostuksen ja yhtiön perustaminen vaatii enemmän tietämystä tarvittavista dokumenteista perustamisvaiheessa ja jokapäiväisessä operatiivisessa toiminnassa. Osakeyhtiön kautta yrittäjä saa myös uskottavuutta yritystoiminnalleen. Myöskin osakeyhtiön menestyessä verokehtelu osakkeenomistajan kannalta on tällä hetkellä edullisin tapa nostaa tuottoja yrityksestä.

4.9.3 Käytännön huomioita yritystoiminnan aloittamisessa

Yritystoiminnan aloittaminen on monesti vaivalloista ja vaati ponnisteluja huomattavastikin, ennen kuin yritystoiminta on kunnolla lähtenyt käyntiin. Alle olen luetellut erilaisia asioita joihin olen itse törmännyt eri yritystoiminnan vaiheissa.

Yrityksen perustaminen

Varaa riittävästi aikaa eri dokumenttien järjestämiseen ja täyttämiseen. Yleensä on kallista jälkikäteen muuttaa dokumentteja esimerkiksi patentti- ja rekisterihallitukseen.

Eri viranomaisilta voit saada eri vastauksen samaan kysymykseen. Esimerkiksi patentti- ja rekisterihallitus tai verottaja voivat antaa organisaation sisällä erilaisia tulkintoja esitettyihin kysymyksiin. Jos mahdollista pyydä palaute kirjallisena.

Varmista yrityksen Internet-osoitteen saatavuus. Vaikka yrityksen nimi on hyväksytty kauppa- ja rekisterihallitukseen, yrityksen nimi voi olla kuitenkin rekisteröitynä kolmannelle osapuolelle

Toiminnan aloittaminen

Varaudu siihen, että tilaamasi tuotteet tai palvelut eivät välttämättä tule sovittuna ajankohtana. Tämä on erityisen tärkeää, jos yritys on velvollinen viivästys-sanktioihin toimituksen myöhästyessä.

Mahdollisissa tuotto- ja kululaskelmissa painota enemmän kuluja ja alipainota tuottoja. Näin saat budjetin paremmin pidettyä tasapainossa, sillä alussa budjetti kuitenkin ylittyy.

Muista positiivinen ajattelu. Ensimmäinen vuosi on vaikein yrittäjälle ja vaatii aikansa, ennen kuin asiakkaat löytävät luoksesi.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus toteutuu opinnäytetyössäni laajaan lähdeaineistoon sekä yleisesti saatavaan tietoon tutkimusaiheesta. Ei ole syytä epäillä lähdeaineiston luotettavuutta. Toisaalta alan kirjallisuus päivittyy nopeasti, mutta tieto kirjoissa ei vanhene. Myös itse opinnäytetyön tulkinta on vailla ristiriitoja tai epäloogisuuksia.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys on suuri, sillä opinnäytetyöni käsittelee todellisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmasta on kuitenkin tehty riittävän selkeä ja monistettava, jotta samaa liiketoimintasuunnitelmaa voidaan soveltaa myös muissa yrityksissä.

5.2 Yhteenveto

Opinnäytetyöni aiheena oli laatia Lastenpuoti Keinuhevoselle liiketoimintasuunnitelma. Lopputyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Lähdemateriaalia hyväksikäyttäen loin liiketoimintasuunnitelman. Yhtenä ajatuksena samalla oli pitää liiketoiminta helppolukuisena ja monistettavana. Johto-ajatuksena on, että pystyn tarvittaessa hyödyntämään samaa liiketoimintasuunnitelmaa vähäisin muutoksin toisen yrityksen yhteydessä. Lähdemateriaalina olen käyttänyt pääsääntöisesti alan kirjallisuutta, sekä

haastatellut yrittäjää ja asiantuntijaa. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjän kuin ulkopuolisten tahojen pitäisi pystyä luomaan analyttinen ja looginen kuva yrityksen toiminnasta ja esimerkiksi rahoituksen tarpeesta. Laadittu liiketoimintasuunnitelma on monesti myös vaatimus rahoittajille. Laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjän on myös helpompi itse kehittää yritystään haluttuun suuntaan. Toiseksi hyvin laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla rahoittajien luottamus yritystä kohtaan kasvavat. Tulevaisuudessa liiketoimintasuunnitelman muoto tulee olemaan enemmän visuaalisempi.

Hyvin laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta pitää löytyä analysoituna vähintään seuraavat seikat. Tuotteista tai palveluista on käytävä läpi itse tuote tai palvelu ja sen ominaisuudet, ennen kaikkea on kuitenkin selvitettävä tuotteiden tai palveluiden ylivoimaisuustekijät. Vastaavasti on myös pyrittävä löytämään tuotteiden tai palveluiden heikkoudet ja pyrittävä kääntämään kyseiset heikkoudet mahdollisuuksiksi. Markkinoita varten on selvitettävä mille markkinoille ollaan menossa, millaiset markkinat ovat kyseessä ja mitä asiakasryhmiä yritys tavoittelee. Asiakkaista on selvitettävä heidän tarpeensa ja ostomotiivinsa. Tässä auttaa segmentointi ja erilaiset asiakasanalyysit. Liiketoimintasuunnitelmassa on selvitettävä myös kilpailijat ja kilpailutilanne. On pyrittävä selvittämään kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Yhtenä kilpailuetuna nähdään myös henkilökohtaiset ja luottamukselliset suhteet eri sidosryhmiin. Markkinointia varten liiketoimintasuunnitelmaan on määriteltävä yrityksen markkinointitoimenpiteet alkaen markkinointibudjetista. Pääsääntöisesti yrityksen yrityskuva muodostuu markkinoinnin kautta, joten markkinointia ja markkinointitapoja on pohdittava tarkkaan. Markkinoinnin tuloksia yleensä seurataan eri markkinointitutkimuksien kautta. Tärkeätä on myös pitää ajan tasalla henkilökunta liiketoimintasuunnitelmasta. Henkilöstön palkkaaminen on tärkeä toimenpide yritykselle, mutta ennen palkkausta on yrittäjän selvitettävä omat heikkoudet ja mahdollisuudet, jotta tulevassa rekrytoinnissa yrittäjä voi kompensoida yrittäjän omia heikkouksia. Ulkopuoliselle rahoittajalle yksi valintakriteeri rahoituksessa on oikea henkilöstö. Rahoitusta varten vaaditaan liiketoimintasuunnitelmaan riittävä määrä rahoituslaskelmia. Rahoitusta voidaan hakea useammasta eri paikasta, kuten Finnverasta, TE-keskuksilta tai rahoituslaitoksilta. Myös Suomessa vaikuttaa suuri määrä sijoitusyhtiöitä ja bisnes-enkeleitä, jotka etsivät potentiaalisia sijoituskohteita. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ei voida korostaa liiaksi riskitekijöiden tunnistamista. Yrityksen riskit jaetaan kahteen luokkaan, liikeriskeihin ja vahinko-

riskeihin. Tärkeätä on myös selvittää yrityksen toimintaympäristö, esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Yritysmuoto on Selvitettävä yritystoiminnan pohjalta. Yritysmuodot jaetaan kahteen luokkaan, henkilöyrittäjiin ja pääomayrittäjiin. Valinta näiden kahden luokan välillä tapahtuu erilaisten kriteerien perusteella. Kriteereitä voivat olla muun muassa perustajien lukumäärä pääoman tarve, vastuu tai verotus.

Johtopäätöksinä totesin, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yksi yrityksen tärkein toimenpide ja suunnitelma on pidettävä ajan tasalla sekä käytännönläheisenä. Tämä auttaa yrittäjää luotsaamaan yritystään oikeaan suuntaan. Tarvittaessa yrittäjän kannattaa ulkoistaa liiketoimintasuunnitelman laatiminen ulkopuoliselle taholle. Tärkeätä on myös hyödyntää vastuuhenkilöitä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

5.3 Johtopäätökset

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä uutta yritystä perustettaessa. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen myötä rahoituksen hankkiminen helpottuu ja monesti laadittu liiketoimintasuunnitelma on vaatimuksena rahoitusneuvottelujen aloittamiselle. Myös yrittäjän tietoisuus yrityksen ja yrittämisen eri mahdollisuuksista ja uhista selkiytyy laaditun liiketoimintasuunnitelman kautta. Toinen oleellinen seikka, liiketoimintasuunnitelman laatimisen jälkeen, on että liiketoimintasuunnitelmaa ylläpidetään. Liiketoimintasuunnitelma tarkoituksena on kuitenkin kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen. Nykyajan jatkuvasti muuttuvassa yritys ympäristössä ei riitä, että kerran laadittu liiketoimintasuunnitelma olisi ajan tasalla ja riittävät tiedot tarjoava dokumentti. Pahimmassa tapauksessa laiminlyödyn liiketoimintasuunnitelman myötä yritys ei esimerkiksi huomaa oleellisia muutoksia toimintaympäristössä tai kilpailukentässä. Suosituksena näyttäisi olevan, että liiketoimintasuunnitelmaa päivitetäisiin aina tarvittaessa ja tiettyjen periodein tai tapahtumien välein. Kyseisiä periodeja ja tapahtumia yrityksessä voivat olla esimerkiksi budjetoinnit, tilinpäätökset, rahoitusneuvottelut, yrityskaupat tai rekrytoinnit.

Lastenpuoti Keinuhevoselle liiketoimintasuunnitelmaa laatiessani huomasin, että lähdemateriaalia on valtavasti tarjolla eri muodoissa. Materiaalista oli osattava löytää oleelliset asiat, jotka ennen kaikkea palvelisivat Lastenpuoti Keinuhevosen tarpeita mutta samalla olisivat mahdollisuuksien mukaan monistettavissa myös uusien yritysten tarpeisiin. Huomasin myös, että liiketoimintasuunnitelma, vaikka käsittääkin pääsääntöisesti sa-

mantyyppiset asiat per liiketoimintasuunnitelma, niin laatijan oma kädenjälki näkyy myös eri liiketoimintasuunnitelmissa. Tällä tarkoitan, että eri alan ihmiset monesti painottavat erilaisia asioita liiketoimintasuunnitelmissa. Yksi tärkeimmistä asioista laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa, on kriittisyys yrityksen liiketoimintaa kohtaan. Tällä en tarkoita liian pessimististä otetta mutta monesti uusi yrittäjä katsoo tulevaa yritystoimintaa ruusunpunaisten lasien läpi. Uskoisin, että olisi parempi esimerkiksi arvioida tulevan yrityksen rahavirta alakanttiin, kuin liian ylös. Tällöin mahdollinen pettymys asiassa on pienempi ja asia ei halvaannuta yrittäjää tehostamaan toimintaa jatkossa. Yksi keino saada neutraali näkemys tulevaan liiketoimintaan on ulkopuolisen näkemys liiketoiminnasta. Yksi varteenotettava vaihtoehto onkin, että koko liiketoimintasuunnitelman ulkoistetaan ulkopuoliselle taholle. Ulkoistaminen myös ehkäisee liiallisen asioiden vatvomisen auttaa ja keskittymään oleelliseen, eli luomaan liiketoimintasuunnitelman yritystoiminnan tueksi.

Toinen oleellinen asia, kun luodaan liiketoimintasuunnitelmaa on, että luotu liiketoimintasuunnitelma on hyödynnettävissä myös käytännössä. Ei riitä, että on laadittu ja toteutettu liiketoimintasuunnitelma esimerkiksi ylimmän johdon toimesta, jos suunnitelmaa ei voida käytännön tasolla hyödyntää. Tämä voidaan ehkäistä kun liiketoimintasuunnitelman laatimiseen otetaan mukaan vastuuhenkilöt. Markkinointisuunnitelman laatimisessa pitää pystyä hyödyntämään markkinoinnista vastaavia henkilöitä samalla tavoin kuin rahoitussuunnitelman laatimisessa pitää hyödyntää rahoituksesta vastaavia henkilöitä. Samalla kun hyödynnetään henkilökuntaa liiketoimintasuunnitelman laatimisessa, on toinen hyöty, että saadaan henkilökunta yhteisen tavoitteen taakse.

Lähdeluettelo

Anttila, J. Erkki 2010. LTS-asiantuntija. No Brakes Oy Helsinki. Haastattelu. 5.9.2010.

Barringer, Bruce R. & Ireland, Duane R 2008. Entrepreneurship – Succesfully launching new ventures. Pearson, New Jersey.

Barrow, Colin & Barrow, Paul & Brown, Robert 2001. The Business Plan Workbook. Kogan Page. Lontoo.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2008. Markkinoinnin maailma. Edita, Helsinki.

Formisano, Susanna 2010. Prokuristi. Lastenpuoti Keinuhevonen Oy. Haastattelu. 21.7.2010.

Heikkilä, Tarja 2010. Yritysideasta liikeideaksi strategiset valinnat.
<http://myy.helia.fi/~heita/liikeidea.htm>. Päivitetty 2.7.2010. Luettu 21.8.2010.

Holopainen, Tuulikki & Levonen, Anna-Liisa 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 14 painos. Edita Publishing, Helsinki.

Internet-markkinoinnin tehostaminen ja online-brandin rakentaminen 2009.
www.hakukonemarkkinointia.fi. Luettu 29.8.2010.

Jokela, Pia & Anneberg, Martti 1995. Yrittäjyys – ammatti ja tulevaisuus. Polarlehdet. Helsinki.

Kallio, Juha & Ripatti, Erika & Tanni Katri 2008. Oma yritykseni. Tat-Palvelu, Helsinki.

Kassavirtalaskelma 2007. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
<http://gallia.kajak.fi/opmateriaalit/yleinen/Tuotteistamisk%C3%A4sikirja/kassavirtalaskelma.html>. Luettu 11.9.2010.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Otava, Helsinki.

Liikkeenjohdon strategia 2010. www.wikipedia.org.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia. Päivitetty 2.7.2010. Luettu 21.8.2010.

Lindroos, Jan-Erik 2010. Onko organisaation visiolla merkitystä - ja millainen sen tulisi olla? 2010. Hm&V Research Oy.

http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html. Päivitetty 28.6.2010. Luettu 21.8.2010.

Lojander, Taina & Suonpää, Jani 2004. Firma – Käytännön yritystoiminta. Otava, Helsinki.

Lipiäinen, Toivo 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Kaupunkitohtorit.

Markkinat (taloustiede) 2010. www.wikipedia.org.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinat_%28taloustiede%29. Päivitetty 16.8.2010. Luettu 28.8.2010.

Markkinointi 2010. [wikipedia.org](http://www.wikipedia.org). <http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinointi>. Päivitetty 25.8.2010. Luettu 29.8.2010.

Markkinointimix 2010. Tulos Helsinki Oy. <http://www.tulos.fi/markkinointimix/>. Luettu 29.8.2010.

Mitä laadullinen tutkimus on? 2009. Inspirans Oy. <http://www.inspirans.fi/laadullinen-tutkimus>. Luettu 19.8.2010.

Mitä ovat bisnesenkelit. Suomen bisnesenkelit Ry. <http://www.ledi.fi/bisnesenkelit/>. Luettu 12.9.2010.

Passila, Esko 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Marjan Arkit, Helsinki.

Pitkämäki, Ari 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Toinen painos. Talentum Media, Helsinki.

Puustinen, Terho 2006. Avain omaan yritykseen. Toinen painos. Avain, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2004. Liikeideasta liikkeelle. Kolmas painos Edita Prima, Helsinki.

Reuvid, Jonathan 2007. Start up & run your own business – The first steps, funding & going for growth. Viides painos. Kogan Page, Lontoo.

Segmentointi 2010. [www.wikipedia.org](http://fi.wikipedia.org/wiki/Segmentointi). <http://fi.wikipedia.org/wiki/Segmentointi>. Päivitetty 27.4.2010. Luettu 22.8.2010.

Sherman, Andrew J. 2003. Franchising & Licensing. Kolmas painos. Amacom, New York.

Tuote 2010. [wikipedia.org](http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuote). <http://fi.wikipedia.org/wiki/Tuote>. Päivitetty 24.4.2008. Luettu. 28.8.2010.

Vanhemmat ostavat lapsilleen merkkivaatteita - Gucci, Dior, Burberry 2010. www.kauppalehti.fi. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20100919001>. Päivitetty 16.9.2010. Luettu 18.9.2010.

Visio 2010. [www.wikipedia.org](http://fi.wikipedia.org/wiki/Visio). <http://fi.wikipedia.org/wiki/Visio>. Päivitetty 16.7.2010. Luettu 21.8.2010.