

Marianna Pulkkinen

## Liiketoiminta- ja taloussuunnitelma -

## Luontomatkailuyritys X



Tradenomi

Liiketalouden ammatti-  
korkeakoulututkinto

Kevät 2022



KAMK • University  
of Applied Sciences

## **Tiivistelmä**

**Tekijä(t):** Pulkkinen Marianna

**Työn nimi:** Liiketoiminta- ja taloussuunnitelma – luontomatkailu yritys X

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK). liiketalous

**Asiasanat:** liiketoimintasuunnitelma, luontomatkailu, matkailuala, taloussuunnittelu

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia aloittavalle luontomatkailuyritykselle liiketoiminta- sekä taloussuunnitelma. Tavoitteena on, että toimeksiantajalle muodostuu näkemys oman liikeideansa kannattavuudesta. Tavoitteena on myös selvittää mitä eri asioita tulee huomioida matkailualan yrityksen perustamisessa.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja konkreettisesta tuotoksesta. Konkreettisena tuotoksena laadittiin liiketoiminta- ja taloussuunnitelma toimeksiantajalle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin muun muassa matkailualan haasteita sekä liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita.

Liiketoiminta- ja taloussuunnitelma laadittiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Suunnitelmien laadinnassa hyödynnettiin teoriaosuutta ja toimialakohtaisia tilastotietoja. Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajan tarpeisiin sopivat suunnitelmat.

## **Abstract**

**Author:** Pulkkinen Marianna

**Title of the Publication:** Business Plan and Budget Estimate to Nature Tourism Company

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** budget estimate, business plan, nature tourism, tourism industry, planning

The purpose of this thesis was to create a business plan and a budget estimate for a starting nature tourism company. The thesis was commissioned by the person who is going to establish his own business. The main aim was to assess the profitability of the business idea. Another aim was to discover what the most important issues are to be considered when starting a tourism company.

The thesis is practice-based. It consists of a theoretical part and a practical part. The aim of the practical part was to create a business plan and a budget estimate for the client. The theoretical part contains for example challenges in the tourism industry and various parts of a business plan.

The business plan and budget estimate were implemented in cooperation with the client. The theoretical part of the thesis was used as a guide to the business plan and budget estimate. Furthermore, industry-specific statistics were used in the work. The result is a business plan and a budget estimate that are suitable for the needs of the client.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Matkailuala .....	2
2.1	Matkailuelinkeinosta Suomessa .....	2
2.2	Matkailuelinkeinon nykytilanne .....	3
2.3	Luontomatkailu .....	4
2.4	Matkailualan haasteet.....	4
3	Liiketoimintasuunnitelma.....	7
3.1	Liikeidea.....	8
3.2	Strategia .....	9
3.3	Liiketoimintaosaaminen .....	9
3.4	Tuotteet ja palvelut .....	10
3.5	Toimintaympäristö ja kilpailijat .....	11
3.6	Asiakkaat .....	12
3.7	Markkinointi .....	14
3.8	Hinnoittelu.....	15
3.9	Toiminta- ja henkilöstösuunnitelma .....	17
3.10	Riskienhallinta .....	19
4	Taloushallinto .....	21
4.1	Kirjanpito .....	21
4.2	Verotus .....	22
4.3	Budjetointi.....	23
4.4	Rahoitus.....	25
5	Luontomatkailuyritys X liiketoiminta- ja taloussuunnitelma.....	28
5.1	Taustaa .....	28
5.2	Tavoitteet .....	28
5.3	Kuvaus työvaiheista.....	29
5.4	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen .....	29
5.5	Taloussuunnitelman laatiminen.....	30
6	Pohdinta .....	33
	Lähteet .....	36

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on laatia liiketoiminta- ja taloussuunnitelma aloittavalle luontomatkailuyritykselle X. Liiketoiminta- ja taloussuunnitelman laatimisen tarkoituksena on, että toimeksiantajalle muodostuu käsitys liikeideansa kannattavuudesta ja hän voi tehdä päätöksen yrityksen perustamisesta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksityishenkilö. Toimeksiantajan tarkoituksena on perustaa luontomatkailuyritys vuonna 2023. Toimeksiantajalla ei ole vielä liiketoimintasuunnitelmaa, eikä myöskään taloussuunnitelmaa. Toimeksiantaja kokee, ettei hänellä itsellään ole tarvittavaa teoriaosaamista liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueista ja laskelmien laatimisesta.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö ja se koostuu teoriaosuudesta ja konkreettisesta tuotoksesta. Työn tavoitteena oli laatia konkreettinen tuotoksena toimeksiantajalle liiketoiminta- ja taloussuunnitelma.

Teoriaosuudessa käsitellään ensimmäiseksi matkailuelinkeinoa, luontomatkailualaa ja matkailuelinkeinon haasteita. Tarkoituksena on saada vastaus kysymykseen: mitä asioita tulee ottaa huomioon perustaessa matkailualan yritystä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään myös liiketoimintasuunnitelman tarkoitusta, osa-alueita sekä yrityksen taloushallintoa. Teoriaosuuden on tarkoitus toimia liiketoiminta- ja taloussuunnitelmien ohjenuorana.

Opinnäytetyö oli ajankohtainen, koska maailman epävakaa tilanne koronapandemian ja Ukrainan kriisin vuoksi on vaikuttanut taloudellisesti useiden yritysten toimintaan. Ei voida myöskään ennustaa milloin tilanne normalisoituu. Liiketoiminnan ja talouden suunnitteleminen on siis entistä korostuneempaa.

## 2 Matkailuala

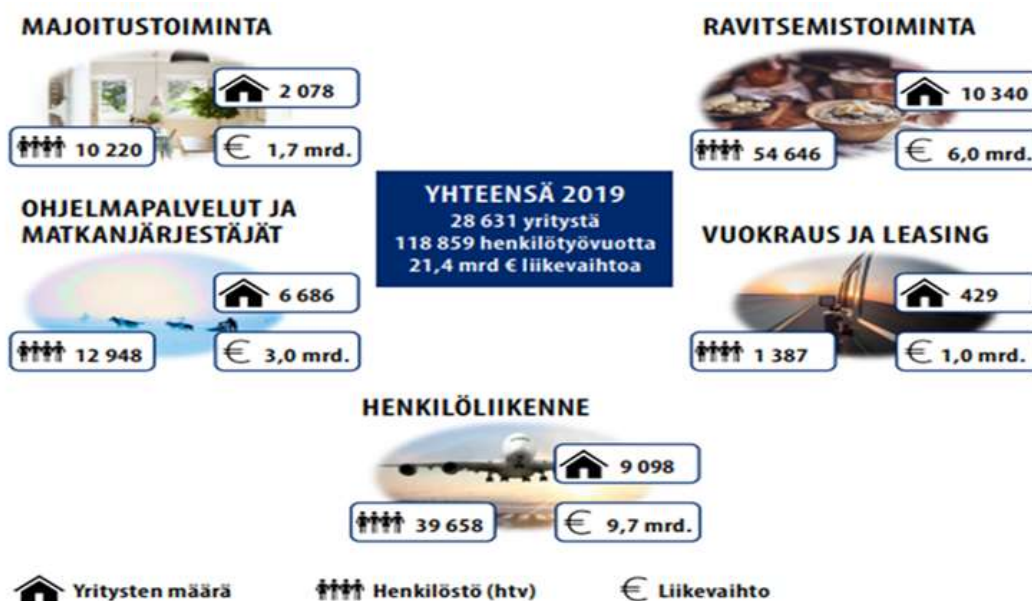
Matkailuala on haastava kompleksisuudessaan mutta mielenkiintoinen toimiala. Matkailutuotteet ovat palveluita, normaalisti eri tuotepaketteja yhdisteltyinä. (Tuulaniemi 2011, 262.) Matkailu elinkeinona on hyvin monipuolinen kokonaisuus muodostaen laajan verkoston, joten matkailuelinkeinon määrittelyminen voi olla haasteellista. Matkailutoimialojen ydinpalveluita ovat ravitsemis-, majoitus- ja ohjelmalvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 125.) Matkailu tuottaa työpaikkoja ja tuloja myös muiden toimialojen elinkeinoille kuten siivouspalveluille, hyvinvointipalveluille ja elintarviketeollisuudelle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 11.)

### 2.1 Matkailuelinkeinosta Suomessa

Suomen matkailun kilpailuvalteiksi nähdään muun muassa turvallisuus, laadukkaat palvelut ja puhdas luonto. Matkailuala tukee merkittävästi varsinkin maaseudun ja kasvukeskusten ulkopuolista elinvoimaisuutta ja se vahvistaa palveluiden laatua sekä monipuolisuutta alueellisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 9–11.)

Ennen koronapandemiaa vuonna 2019 Suomessa matkailualalla toimi noin 29 000 yritystä. Yritykset työllistivät 119 000 työntekijää ja yhteenlaskettu liikevaihto oli yli 21 miljardia euroa. Suomessa suurimmat matkailijaryhmät olivat tuolloin venäläiset, saksalaiset ja britit. Eniten kysyntää matkailupalveluille vuonna 2019 ulkomaalaisten matkailijoiden osalta oli Lapissa ja Uudella maalla. Kotimaisia matkailijoita kiinnosti vuonna 2019 eniten Uudenmaan matkailupalvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2021, 12) mukaan Tilastokeskus (2020) kuvaa kotimaan matkailuelinkeinon liikevaihdon jakautumista kuvassa 1 esitetyllä tavalla.



Kuva 1. Matkailun laajan klusterin yritysten, henkilöstön ja liikevaihdon määrä vuonna 2019 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 12)

## 2.2 Matkailuelinkeinon nykytilanne

Koronapandemia on vaikuttanut matkailuun taloudellisesti jo pitkän aikaa. Koronapandemian aiheuttamien matkustus- sekä kokoontumisrajoitusten vuoksi matkailualan yritysten liikevaihto on laskenut huomattavasti. Koronapandemian vuoksi matkailualan yritykset ovat joutuneet lomauttamaan henkilöstöään enemmän kuin aiempina vuosina. Asiantuntijoiden arvioiden mukaan matkailun kysyntä toipuu valtion tukitoimenpiteiden avulla. Toisaalta koronapandemian taloudellisten vaikutusten arvioidaan olevan pitkäkestoisia ja mittavia matkailualalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 11–13.)

Kotimaan matkailu lisääntyi touko-elokuussa 2021, kun suomalaiset tekivät 13,2 miljoonaa kotimaan matkaa. Kotimaan matkailu, joka sisälsi yöpymisen, lisääntyi lähes kolmanneksen edellisvuodesta. (Tilastokeskus 2021.) Tiukimpien matkustusrajoitusten purkaminen elvytti hieman matkailua alkuvuodesta 2022. Tällöin oli havaittavissa, että kansainväliset matkailijat matkustivat myös suomeen. Venäjän aloittamat sotatoimet Ukrainassa kuitenkin toivat uusia haasteita matkailualalle. (Lehtinen 2022.)

Venäläiset olivat suurin matkustajaryhmä Suomessa ennen koronapandemiaa. Nyt arvioidaan, että venäläisten matkustaminen Suomeen voi loppua pitkäksi aikaa Venäjän sotatoimien vuoksi. Myös ilmatilan sulkua Venäjällä aiheuttaa sen, että aasialaisten matkustaminen Suomeen vähenee. Venäjän sotatoimet ja koronapandemia yhdessä aiheuttavat hintojen nousua. Sähkön, elintarvikkeiden ja kuljetusten hintojen nousun vuoksi arvioidaan, että matkailu- ja ravintola-alan yritysten kannattavuus heikkenee. Arvioidaan myös, että liikevaihto tammi-maaliskuulla 2022 heikkenee. Myöskään tuleva kesä ei näytä yhtään sen valoisammalta. (MaRa 2022.)

### 2.3 Luontomatkailu

Maailman matkailujärjestön UNWTO:n mukaan luontomatkailu on luonteeltaan ekomatkailua. Se sisältää kaiken luontoon perustuvan matkailun. Matkailijoiden päämotivaatioina toimivat arvostus ja havainnointi luontoa sekä luonnon alueilla olevia perinteisiä kulttuureita kohtaan. Luontomatkailua tuottavat yleensä siihen erikoistuneet matkanjärjestäjät, ja he toimivat yhteistyössä muiden paikallisten palveluntarjoajien kanssa. Luontomatkailulla on positiivisia vaikutuksia luonnonalueiden ylläpitämiseen ja se lisää tietoisuutta luontokohteiden suojelutyön tarpeesta. (UNWTO 2002.)

Suomen puhdas luonto ja neljä vuodenaikaa tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia luontomatkailun ja aktiviteettien järjestämiseksi. Elämykselliset reitit luonnossa, laavut sekä nuotio- ja näköalapaikat kuuluvat olennaisesti luontoaktiviteetteihin. Kaikkein suosituimpia luontomatkailun aktiviteettejä ovat muun muassa melonta, sup-lautailu, maastopyöräily sekä vaellus. Luonto toimii Suomessa matkailun tärkeänä vetovoimatekijänä. (VisitFinland 2020.)

### 2.4 Matkailualan haasteet

Matkailualan yrityksen toiminnalle paljon reunaehtoja asettavat makrotason ilmiöt. Näitä ilmiöitä ovat muun muassa lait ja asetukset, teknologia, ympäristöasiat, maailman epävarma tilanne, sekä kilpailun kiristyminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b, 21–22.) Makrotason ilmiöt ovat ilmiöitä joihin yritys ei voi omilla toimillaan vaikuttaa, näihin ilmiöihin kuitenkin voi varautua. Ensisijaisen tärkeätä on analysoida yrityksen toimintaympäristöä huolellisesti. (Vuorinen 2016, 226.; Hesso 2015, 34.) Makrotason ilmiöistä tämänhetkinen maailmantilanne voi tuoda aloittavalle matkailualan yritykselle suuriakin haasteita. Haasteet on huomioitava liiketoimintaa suunnitellessa.



Näinä aikoina riskienhallintaa on korostettava yrityksissä, etenkin pienissä matkailualan yrityksissä. Suuremmat matkailualan ketjuyritykset suunnittelevat riskienhallinnan yleisesti niin hyvin, ettei yrityksellä ole kovinkaan suurta vaaraa joutua vaikeuksiin. (Hakaniemi 2020.)

#### Lainsäädäntö

Lainsäädäntöön tutustuminen on välttämätöntä. Matkailualan laajan alapidonnaisuuden vuoksi matkailualan yritysten toimintaa säätelee monet eri lainsäädännöt. Riippuen matkailuyrityksen toiminnan luonteesta lainsäädäntö vaihtelee. Keskeisempiä matkailualan yritysten toimintaa ohjaavia säädöksiä ovat:

- Pelastuslaki (L 379/2011).
- Työturvallisuuslaki (L 738/2002).
- Maankäyttö ja rakennuslaki (L 132/1999).
- Tietosuojalaki (L 1050/2018).
- Kuluttajaturvallisuuslaki (L 920/2011).
- Laki matkapalveluyhdistelmistä (L 901/2017).

Myös erilaisista lupa- ja ilmoitusasioista on huolehdittava. Näitä lupia ja ilmoituksia ovat muun muassa pelastussuunnitelma, matkustajailmoitus ja turvallisuusasiakirja. (Lapin liitto 2019.)

#### Teknologia ja digitaalisuus

Nykypäivänä kilpailua käydään matkailualalla globaalisti. Teknologisessa ja digitaalisessa kehityksessä on pysyttävä mukana, ja varmistettava oman yrityksensä näkyvyys markkinoilla. On panostettava riittävään digitaaliseen osaamiseen sekä tuotteiden ja palveluiden helppoon löydettävyyteen. Teknologian ja digitalisaation kehitys on ollut nopeaa ja se on muokannut hyvin paljon matkailualaa. Kuluttajat ovat tietoisempia eri vaihtoehtoista ja palveluita on paljon saatavilla, myös asiakaspalautteita voi antaa vapaamuotoisemmin. Toisaalta digitalisaatio luo suomalaisille matkailualan yrityksille mahdollisuuden kansainväliseen kilpailuun. Se luo myös mahdollisuuden vastata paremmin muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin. Digitalisaation ja teknologian kehittäminen ja hyödyntäminen yrityksen toiminnassa, edellyttää yrittäjältä oman toimialan tuntemista, valmiutta uudistaa liiketoimintaa tarvittaessa ja halua kouluttautua uuteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b, 45–46.)

## Asiakkaat

Asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen määrittelevät pitkälti matkailualan yrityksen tuote- ja palvelutarjonnan. Mikäli yritys toivoo menestyvänsä matkailualalla, on pystyttävä reagoimaan jatkuvasti muuttuviin trendeihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b, 18–21.)

Matkailualan trendit ovat kehittyneet paljon viime aikoina epävakasta maailman tilanteesta johtuen, ja se on muuttanut asiakkaiden tarpeita matkailualan tuotteissa ja palveluissa. Asiakkaat arvostavat omaa tilaa, hyvinvointia, joustavampaa elämäntapaa, sekä digitaalisia palveluita. Asiakkaat ovat myös ympäristötietoisempia, joten kestävään matkailuun panostaminen koetaan tärkeäksi. (Finland travel info 2021.)

Matkailualan perustettavien ja jo toiminnassa olevien yritysten tulisi erityisesti kiinnittää huomiota liiketoiminnassaan tuotekehitykseen, markkinointiin, myyntiin ja hinnoitteluun pystyäkseen huomioimaan asiakkaiden tarpeet (Lapin liitto 2019). Matkailualalla tärkeää on tunnistaa kohderyhmiä, sekä vaihtelevat tarpeet ja motivaatiot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b, 27–29).

Asiakastyytyväisyys on tärkein tekijä, kun tarkastellaan pitkällä aikavälillä matkailualan yrityksen menestymistekijöitä. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan ennako-odotuksista ja siitä, kuinka asiakas kokee palvelun laadun. (Tuulaniemi 2011, 262.)

## Kausiluonteisuus

Radić (2017, 106) mukaan Cuccia i Rizzo (2011) on määritellyt, että kausiluonteisuus ei ole sidonnainen maasta tai maanosasta, vaan kausiluonteisuutta esiintyy kaikissa maissa ja maanosissa. Matkailualan kausiluonteisuus on yksi merkittävimmistä haasteista matkailualan yritykselle. Yritys voi kuitenkin ennakoida kausiluonteisuutta suunnittelemalla tuote- ja palvelutarjonnan ympärivuotuisiksi, kehittämällä asiakassuhteita sekä luomalla uusia innovaatioita matkailun, ja muiden alojen rajapinnoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019 c,7.)

Mikäli matkailualan yritys haluaa tavoitella taloudellista voittoa läpivuoden, on tärkeää panostaa ympärivuotuisuuteen. Vuonna 2016 Suomi kuului Euroopan maihin, joissa havaittiin vähiten matkailun kausiluonteisuudesta aiheutuvaa kysynnän vaihtelua. (Radić 2017, 105, 108.)

### 3 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla aloittava yritys jäsentää liikeideaansa kirjallisessa muodossa. Liiketoimintasuunnitelma voi muuttua, eli sen ei ole tarkoitus olla vuosikautia sama, vaan se saa ja sen kannattaakin muuttua yrityksen tarpeiden mukaisesti. Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen myös jo olemassa olevalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma voi toimia esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan kasvattamisen suunnannäyttäjänä tai muistutuksena yrityksen strategiasta. Liiketoimintasuunnitelma toimii siis liiketoiminnan tukena koko yrityksen elinkaaren ajan. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus kertoa sen lukijalle, miten liiketoimintaa aiotaan toteuttaa käytännössä. Yrittäjälle liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia työkaluna, jonka avulla suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu myös rahoitusta haettaessa. (Hesso 2015, 10.; Suomen Uusyrityskeskus 2022, 24.)

Liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi, onko yrityksen liikeidea kannattava ja onko sillä toimintaedellytyksiä. Kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä liiketoimintasuunnitelmassa tarkastellaan kassavirta-, rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelmien avulla. Rahoittajia ja liikekumppaneita varten liiketoimintasuunnitelma on yleensä välttämätön. Ulkopuoliset rahoittajat ja liikekumppanit eivät voi ilman liiketoimintasuunnitelmaa tietää, onko yrityksen liikeidea kannattava ja onko yrityksellä toimintaedellytyksiä olemassa. Eli jos yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta, tulee liiketoimintasuunnitelman olla olemassa. Liiketoimintasuunnitelmasta mahdolliset liikekumppanit taas näkevät esimerkiksi yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja mitä toimia näiden toteuttamiseksi aiotaan tehdä. (Suomen Uusyrityskeskus 2022, 24–26.)

Oikein laadittuna liiketoimintasuunnitelma on kattava ja selkeä kokonaisuus, jossa kerrotaan tiivistetysti yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueista. Liiketoimintasuunnitelmassa olennaista on sisältö, ei se kuinka paljon tekstiä on, tai onko liiketoimintasuunnitelma visuaalisesti suunniteltu vai arkipäiväinen ulkomuodoltaan. Liiketoimintasuunnitelman voi siis laatia, sellaisessa muodossa kuin yritys kokee sopivaksi. Tärkeää on, että liiketoimintasuunnitelmassa kaikki yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeät tavoitteet käydään läpi. Siinä tulee esitellä myös toimet, jotka täytyy tehdä tavoitteiden toteutumiseksi. Liiketoimintasuunnitelman ollessa tarpeeksi yksityiskohtainen, se tukee yrityksen strategisia tavoitteita. (Åkerberg 2017, 59–60.)

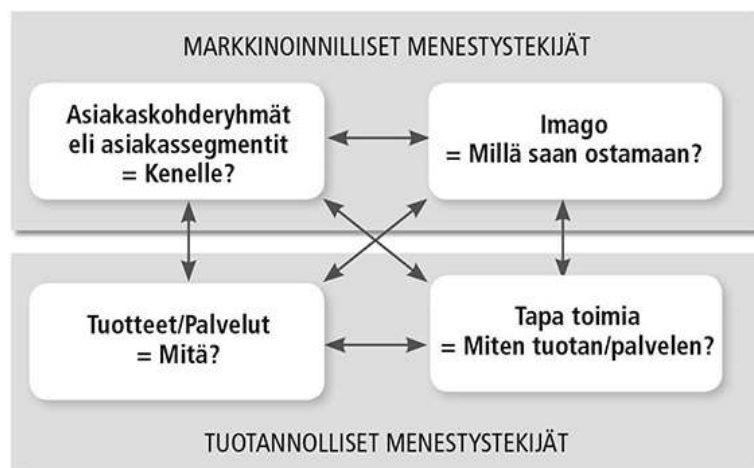
Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa laaditaan liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajan matkailualan yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmalle pohjana käytetään Yritystulkin liiketoimintasuunnitelman mallipohjaa. Yritystulkilla on kaksi erilaista liiketoimintasuunnitelmapohjaa, toinen on tarkoitettu pienimuotoiselle yritystoiminnalle ja toinen vaativampaan liiketoimintaan. Työn teoriaosuudessa liiketoiminnan eri osa-alueita avataan tarkemmin, pohjan luomiseksi liiketoimintasuunnitelmalle.

Tähän opinnäytetyöhön käytettävään Yritystulkin liiketoimintasuunnitelmapohjaan kuuluu seuraavat osa-alueet:

- liikeidea
- osaaminen
- myynti ja markkinointi
- toimintasuunnitelma
- henkilöstösuunnitelma
- riskien arviointi
- päätavoitteet
- taloussuunnitelmat ja laskelmat (Yritystulkki n.d.)

### 3.1 Liikeidea

Richard Normanin (1976) kehittämä malli liikeideasta koostuu seuraavista kysymyksistä: mitä myydään? miten myydään? ja kenelle myydään? Myöhempana lisäyksenä liikeidean käsitteeseen on lisätty imago, eli millä saadaan ostamaan ja millaisen kuvan yritys luo asiakkaille itsestään? (Jylhä & Viitala 2014, 43.) Kuvassa 2 liikeidean rakenteen kuvaus.



Kuva 2. Liikeidean rakenne (Jylhä & Viitala 2013, 38)

Liikeidean tarkoituksena on kertoa välittömästi, liiketoimintasuunnitelman lukijalle, miten yritys aikoo toteuttaa toiminta-ajatuksensa mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Liikeidea perustuu aina asiakkaiden tarpeisiin. Liikeideassa jäsenetään miten nämä tarpeet tullaan toteuttamaan käytännössä, eli mikä on yrityksen toimintatapa. Liikeideaa määrittelee paljolti yrityksen toivottu visio ja arvot. Arvot ohjaavat yritystoimintaa kohti yrityksen tavoittelemaa visiota, eli sitä mihin suuntaan ja millaiseksi yritystoiminnan halutaan tulevaisuudessa muokkautuvan ja mikä on pää-tavoite. Liiketoimintasuunnitelmassa liikeidean esittely mahdollisimman tarkasti takaa sen, että sitä on helpompi muokata ja arvioida tarpeen mukaan. (Hesso 2015, 26–27.; Jylhä & Viitala 2014, 42–43.)

### 3.2 Strategia

Strategiaan ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, mutta yleisesti voidaan sanoa strategian olevan suunta, jota yritys tavoittelee liiketoiminnassaan. Suunnan valitsemisen jälkeen, kaikessa yrityksen toiminnassa noudatetaan yrityksen valitseman suunnan mukaista toimintaa ja periaatteita. (Jylhä & Viitala 2014, 60.) Strategia siis määrittelee yrityksen toiminnan kulmakivet (Jylhä & Viitala 2014, 62).

Yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa paljolti strategian toteuttamiseen. Mikäli strategiaa ei ole määritelty yrityksen toimintaympäristöön sopivaksi, ei strategia ohjaa yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Ennen yrityksen oman strategian määrittelemistä onkin tärkeätä analysoida yrityksen toimintaympäristöä huolellisesti. Strategia auttaa yritystä määrittelemään käytettävissään olevat keinot, vedotakseen asiakkaisiin ja toimiakseen kannattavasti. Strategian avulla on myös mahdollisuus määritellä keinoja, joilla erotutaan muista yrityksistä. (Jylhä & Viitala 2014, 60–62.)

### 3.3 Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen yksilötasolla on laaja-alaista ymmärrystä, tietoa ja taitoa, jonka pohjalta liiketoimintaa toteutetaan ja jonka avulla yritys voi saavuttaa tavoitteensa. Yksilötason liiketoi-

mintaosaamiseen vaikuttavat yksilön taustatekijät. Liiketoimintaosaaminen koostuu yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, koulutuksesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta. Liiketoimintaosaamista ei välttämättä ole mahdollista saavuttaa ainoastaan kerryttämällä työkokemusta. Liiketoimintaosaaminen edellyttää uuden opettelua ja opitun teorian tiedon hyödyntämistä ja soveltamista sille sopivissa tilanteissa. Liiketoimintaosaamisen voi käsittää myös organisaation tai yhteiskunnan voimavarana. Kuitenkin loppupeleissä ihmiset organisaation tai yhteiskunnan sisällä mahdollistavat menestyksekkään liiketoiminnan. (Jylhä & Viitala 2014, 12–14.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa, olisi hyvä pohtia millä tavoin yrittäjän oma osaaminen tukee yrittäjäksi ryhtymistä ja miten se tukee yrityksen strategiaa. Tärkeää on myös pohtia rehellisesti, mitä osaamista mahdollisesti tarvitaan lisää kannattavan liiketoiminnan ja yrityksen strategian kannalta. (Suomen Uusyrityskeskus 2022, 26.)

### 3.4 Tuotteet ja palvelut

Tuote tai palvelu on tarkoitettu asiakkaalle, se voi olla tavara, palvelu tai molemmat yhdessä (Raatikainen 2011, 84). Tuotetta voidaan tarkastella kerroksien avulla. Tuotteen ydin on perustuote, jota myydään. Avustavia osia voivat olla esimerkiksi tuotteen merkki, väri tai nimi. Tuotteen uloin kerros, eli markkinoitava mielikuvatuote sisältää perustuotteen ja avustavien osien lisäksi vaikkapa takuun tai VIP-jäsenyyden. (Hesso 2015, 110.)

Palvelutuote syntyy aineettomista ja aineellisista ominaisuuksista, näitä voivat olla esimerkiksi osaaminen ja elämysten luominen. Palvelutuotettakin voidaan tarkastella kerroksien avulla: ydinpalvelu, lisäpalvelut kuten palveluun liittyvät tuotteet ja tukipalvelut. Tukipalveluita voivat olla esimerkiksi palvelun räätälöinti tai kanta-asiakasedut. (Raatikainen 2011, 84–85.) Palvelutuote on vaikeasti kopioitavissa. Sen avulla voidaan luoda yritykselle sellaista kilpailuetua, jota muilla saman toimialan yrityksillä ei ole. (Hesso 2015, 156.)

Tuote tai palvelu tulee suunnitella liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa mahdollisimman hyvin kohderyhmää palvelevaksi. Hyvin ja asiakaslähtöisesti suunniteltu tuote tai palvelu tuo asiakkaalle lisäarvoa ja parantaa kohderyhmän suhtautumista tuotteeseen tai palveluun. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi huomioida miten tuote tai palvelu tuo lisäarvoa asiakkaalle. Huomioitava on myös miksi tuote tai palvelu tuo lisäarvoa. Tärkeää on myös ennalta arvioida, mitä tuotteessa tai palvelussa täytyy tulevaisuudessa mahdollisesti kehittää. (Hesso 2015, 110–112.)

### 3.5 Toimintaympäristö ja kilpailijat

Olennaisena osana yrityksen perustamiseen kuuluu toimintaympäristön analysointi. Yrityksen toimintaympäristöön kuuluvat yrityksen makroympäristö sekä yrityksen lähiympäristö. Toimintaympäristö voi vaihdella eri maiden ja maanosien välillä. (Jylhä & Viitala 2014, 44.)

Makroympäristöllä tarkoitetaan ulkoisia tekijöitä, joihin yritys itse ei voi toimillaan vaikuttaa. Näillä tekijöillä voi olla vaikutus yrityksen toimintaan, joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Makroympäristö muodostuu lainsäädännöllisistä edellytyksistä, sekä väestönrakenteeseen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen lähiympäristön muodostavat yrityksen sidosryhmiin liittyvät tekijät kuten yrityksen kilpailijat, mahdolliset asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Tärkeää on, että yrityksen toimintaympäristöä analysoidessa otetaan huomioon yrityksen lähiympäristön lisäksi myös yrityksen makroympäristö. (Jylhä & Viitala 2014, 44.)

Yrityksen toimintaympäristön analysoinnin työvälineenä voidaan käyttää SWOT-analyysia. SWOT-analyysissa arvioidaan yrityksen voimavaroja sekä yrityksen piirteitä ja kehitystä. SWOT-analyysi luo yritykselle mahdollisuuden hahmottaa paremmin, millä keinoin heikkouksia voidaan poistaa. Sen avulla voidaan tutkia ovatko erilaiset uhkatilanteet torjuttavissa. SWOT-analyysi myös auttaa jäsentelemään yrityksen vahvuudet ja mahdolliset kehittämistarpeet, se luo yritykselle erilaisia toimintatapoja, sekä tavoitteita. Analyysin periaate on, että yrityksen toimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä tarkastellaan yhtä aikaa nelikentän avulla. (Jylhä & Viitala 2014, 49–50.)

SWOT-analyysi on hyödyllinen työkalu. Sitä voidaan hyödyntää monissa eri tilanteissa, ei pelkästään toimintaympäristön arvioinnissa. (Jylhä & Viitala 2014, 49–50.) Kuvassa 3 havainnollistetaan SWOT-analyysin rakenne.

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
Sisäiset vahvuudet	Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi uhan vähentämiseksi (defensiivinen strategia) "torjuntavoitto"	Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi mahdollisuuden toteuttamiseksi (hyökkäysstrategia) "menestystarina"
Sisäiset heikkoudet	Toimenpiteet, joilla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoimiseksi (suojausstrategia) "selviytymistarina"	Toimenpiteet, joilla mahdollisuutta käytetään hyväksi heikkouden vähentämiseksi (vahvistamisstrategia) "kehitystarina"

Kuva 3. SWOT-analyysi (Jylhä & Viitala 2013, 44)

Kilpailutilanteen selvittäminen on yritykselle tärkeää. On kartoitettava kaikki mahdolliset kilpailijat sekä selvitettävä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailutilannetta voidaan arvioida kilpailija-analyysin avulla. (Raatikainen 2011, 91.) Kilpailijoista saadaan tärkeää tietoa esimerkiksi tutustumalla omakohtaisesti kilpailijoiden tuotteisiin tai palveluihin, patenttihakemuksilla ja asiakkaiden palautteilla. Kilpailijoita analysoitaessa on syytä selvittää alueellisesti yrityksen kilpailijaympäristö ja markkinat, sekä kerättävä tietoa mahdollisimman kattavasti omasta toimialasta, sen tulevaisuuden näkymistä ja toimialalle tyypillisistä toimintatavoista. Kilpailijoita analysoimalla voidaan saada myös arvokasta tietoa mahdollisista muutoksista kilpailijoiden strategiassa, tällainen tieto on tärkeää varsinkin aloittavalle yritykselle. Riippuen yrityksen toimialasta ja toiminnan laadusta olisi syytä analysoida myöskin muilla toimialoilla toimivia yrityksiä, koska muidenkin toimialojen yrityksissä voi olla mahdollisia kilpailijoita. (Jylhä & Viitala 2014, 46–47.)

### 3.6 Asiakkaat

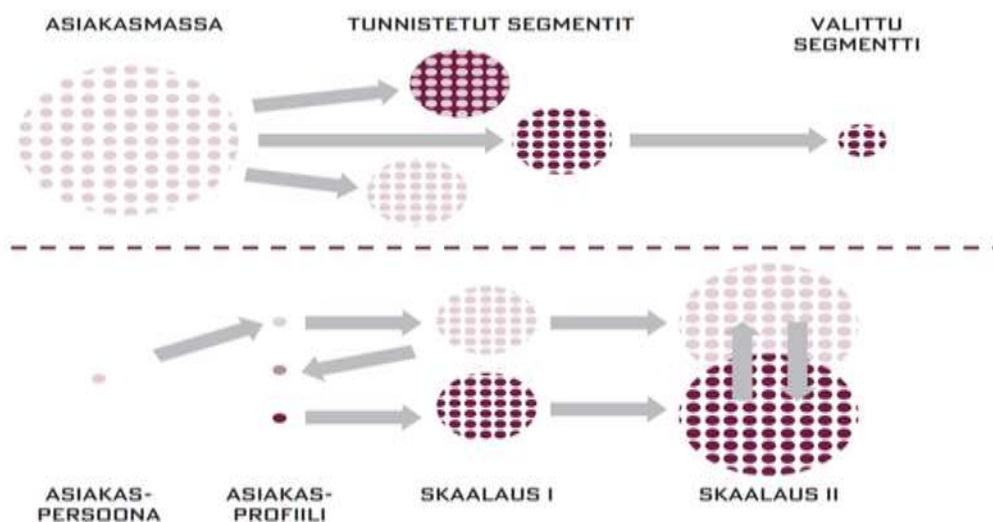
Yritystoiminnassa tärkein lähtökohta on asiakkaiden tarpeet. Ilman asiakkaiden tarvetta, tuotteille tai palveluille ei muodostu yrityksen tarvitsemää kysyntää, eikä ilman kysyntää tule tarvetta myydä tuotteita tai palveluita. (Raatikainen 2011, 44). Asiakkaalla tarkoitetaan yritystä, organisaatiota tai henkilöä, jolle yritys tuottaa tuotteita tai palveluita maksua vastaan. Suhdetta asiakkaan ja yrityksen välillä kutsutaan asiakassuhteeksi. Asiakkuus on yrittäjän ja asiakkaan välinen



vuorovaikutteinen suhde, joka kehittyy jatkuvasti. (Jylhä & Viitala 2014, 74.) Asiakaskohtaamisissa tärkeintä on asiakkaiden tarpeiden ja motivaatioiden tunnistaminen (Keronen, Muranen & Tanni 2017, 59).

Asiakkaiden valintaan vaikuttaa yrityksen näkemys tulevista asiakkaistaan, millaiselle kohderyhmälle yrityksen tuotteet ja palvelut ovat tarkoitettuja. Kohderyhmät, eli segmentit valitaan segmentoinnin avulla. Perinteisesti segmentointi on asiakasmassojen ryhmittelyä demografisten ominaisuuksien mukaan kuten ikä ja sukupuoli. (Hesso 2015, 93.)

Nykypäivänä asiakaskeskeisyys on paljon tärkeämmässä roolissa kuin ennen. Segmentointi nykypäivän digitaalisella aikakaudella voi pohjautua paljolti yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin. Pyritään tunnistamaan erilaisia ostajapersoonia, eli yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden hyödyt ja arvomaailma suhteessa asiakkaan motiiveihin, tiedontarpeeseen ja tavoitteisiin. (Keronen & ym. 2017, 61.) Asiakaslähtöisessä segmentoinnissa toimitaan hallitusti, luoden arvoa asiakkaalle ja tavoitellen suurempia asiakasmääriä (Hänti 2021, 44). Kuva 4 havainnollistaa perinteisen segmentoinnin ja asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvan segmentoinnin suhdetta asiakkaiden saamiseen.



Kuva 4. Perinteisen segmentointi vs. asiakkaiden tarpeisiin pohjautuva segmentointi (Hänti 2021, 44)

Toimintaympäristöään arvioimalla, aloittava yrittäjä voi jäsentää mahdollisten asiakkaiden tarvetta ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita (Raatikainen 2011, 86). Liiketoimintasuunnitelmaan

oleellista on kuvailla ja nimetä asiakkaat sen mukaan, millaisia yrityksen tavoittelemat kohdeasiakkaat ovat (Uusyrittyskeskus 2022, 26).

### 3.7 Markkinointi

Markkinat ovat joko maantieteellinen markkina-alue kuten esimerkiksi Etelä-Amerikka, tai se voi olla kohdemarkkinointia tietyille kohderyhmälle, eli segmentille. Kaikki yrityksen mahdolliset asiakkaat, joille yritys markkinoi tuotteitaan tai palveluitaan, ja joiden pohjalta yritys laskee oman markkinaosuutensa, muodostavat liiketaloustieteessä käsitteen markkinat. (Jylhä & Viitala 2014, 97.)

Markkinointi on toimintaa, joka tähtää valitun kohderyhmän kiinnostuksen herättämiseen. Markkinoinnin avulla hankitaan asiakkaita (Hesso 2015, 104; Jylhä & Viitala 2014, 107). Yrityksen kilpailuedun ylläpitäminen, kestävien asiakassuhteiden luominen, sekä asiakassuhteiden ylläpitäminen ovat markkinoinnin tehtäviä. Markkinoinnin kannalta tärkeää on määrittellä, yrityksen tavoittelemat kohderyhmät segmentoimalla, jotta markkinointia voidaan toteuttaa tehokkaasti juuri oikeilla menetelmillä. Segmentoinnin avulla yritykselle muodostuu myös mahdollisuus määrittää sijansa markkinoilla. (Jylhä & Viitala 2014, 98, 100–101.)

Tärkeimpien markkinointikeinojen, markkinointi- ja myyntikanavien, sekä löydettävyyden pohtiminen on oleellista liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa, hyvä olisi myös pohtia kuinka hyvin yrittäjä mahdolliset asiakkaansa tuntee. (Suomen Uusyrittyskeskus 2022, 26.)

#### Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelmassa jäsenellään, miten yritys toteuttaa markkinointinsa käytännössä sekä kenelle yritys aikoo tuottaa arvoa ja millaista se on. Markkinointisuunnitelman täytyy olla selkeä ja johdonmukainen esitys. Siitä tulee käydä ilmi muun muassa yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, hinnan sijoittuminen markkinoilla suhteessa yrityksen kilpailijoihin ja lupaus asiakkaalle. (Jylhä & Viitala 2014, 109–110.)

Markkinoinnissa käytettävä strategia muodostuu kohderyhmien valinnasta, kohderyhmien sijainnista sekä markkinoinnin keinoista, joilla kohderyhmät tavoitetaan parhaiten. Ellei kohderyhmiä ole rajattu riittävän tarkasti, voi yritykselle muodostua liian suuret markkinointikustannukset. (Jylhä & Viitala 2014, 110.)

## Markkinointiviestintä

Yrityksen tuotteita tai palveluita ei ole mahdollista saada kohderyhmän tietoisuuteen ilman markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on luoda kysyntää kohderyhmissä, joita yritys tavoittelee. (Hesso 2015, 119.)

Markkinointiviestinnän keinoja perinteisesti ovat olleet esimerkiksi lehtimainonta, suoramarkkinointi sekä tapahtumamarkkinointi. Teknologian kehittyminen on luonut uusia mahdollisuuksia markkinointiviestinnälle. Markkinointiviestintää on mahdollista toteuttaa perinteisten markkinointiviestinnän keinojen lisäksi asiakaslähtöisemmin ja kustannustehokkaammin digitaalisesti. Digitaalisen markkinoinnin keinoina voidaan käyttää muun muassa blogeja, keskustelufoorumeita tai hakukonemarkkinointia. (Jylhä & Viitala 2014, 116–119.; Hesso 2015, 119.)

Markkinoimalla itseään markkinointiviestinnän keinoin, yritys tavallaan muistuttaa olemassaolostaan. Yritys luo asiakkaalle mielikuvia, joiden avulla asiakkaalla voi syntyä tarve ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. (Jylhä & Viitala 2014, 118–119.)

### 3.8 Hinnoittelu

Menestyvän yrityksen merkinä voidaan pitää sitä, että yritys myy asiakkaille tuotteitaan tai palveluitaan tuoden lisäarvoa asiakkaalle ja tehden yritykselleen voittoa. (Hesso 2015, 113.) Tilanne sekä kysynnässä, että kilpailussa vaikuttaa, yrityksen tuotteiden tai palveluiden hinnoitteluun ulkoapäin. Yrityksen sisäisiä hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat: tavoitteet markkinoinnissa ja strategiassa sekä tuotannon ja markkinoinnin kustannukset. (Jylhä & Viitala 2014, 113–114.)

Alussa uuden yrittäjän voi olla vaikeaa hinnoitella tuotteitaan tai palveluitaan niin, että kaupan molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Tärkeää on, selvittää ensimmäiseksi yrityksen kustannusrakenne tuotteita tai palveluja hinnoitellessa. (Raatikainen 2011, 87.) Hinnoittelun perustana voidaan pitää sitä, että myyntihinta kattaa kustannukset ja yritykselle syntyy myös voittoa. Tuotetta tai palvelua hinnoitellessa, on otettava huomioon kustannuksien lisäksi muitakin asioita. Tällaisia asioita ovat: yrityksen haluttu imago, tuotteen tai palvelun laatu ja elinikä, jakelutiet sekä markkinahinta. Lyhyellä aikavälillä alarajan hinnoittelussa muodostavat muuttuvat kustannukset. (Jorukka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2018, 214.)

Aloittavan yrittäjän tulisi liiketoimintasuunnitelmaan perustella, kuinka suurta myyntiä tavoitellaan vuodessa, kuukaudessa, viikossa ja päivässä. Tärkeää on myös perustella, mihin tuotteen tai palvelun hinnoittelu perustuu. (Suomen Uusyrityskeskus 2022, 26.)

#### Kustannusperusteinen hinnoittelu

Hinnoittelu kustannusperusteisesti, perustuu tuotteen tai palvelun valmistuksesta aiheutuneisiin kustannuksiin. Hinnoittelun perustuessa kustannuksiin, ei voida ottaa huomioon ollenkaan kilpailijoiden hinnoittelua tai markkinatilannetta. Kustannusperusteisen hinnoittelun menetelmistä, yleisimmin käytössä on kaksi eri hinnoittelumenetelmää. Nämä menetelmät ovat omakustannushinnoittelu ja katetuottohinnoittelu. (Jormakka & ym. 2018, 214.)

Omakustannushinnoittelun ajatuksena on, että voittotavoite ja kaikki kustannukset katetaan myyntihinnalla. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset tuotteen valmistamiseksi, selvitetään perusteellisesti. Kun kustannuksiin lisätään voittolisä, saadaan veroton myyntihinta ja verottomaan myyntihintaan vielä lisätään verot, saadaan verollinen myyntihinta. (Jormakka & ym. 2018, 214.) Kuvassa 5 esitetään omakustannushinnoittelun kaava.

Tuotteen tai palvelun muuttuvat ja kiinteät kustannukset  
 (= omakustannusarvo)  
 + Voittolisä  
 = Veroton myyntihinta  
 + ALV  
 = Verollinen myyntihinta

Kuva 5. Omakustannushinnoittelun kaava (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2021, 226)

Toinen yleisimmistä kustannusperusteisista hinnoittelu menetelmistä on katetuottohinnoittelu. Tuotteen tai palvelun muuttuviin kustannuksiin katetuottohinnoittelussa lisätään tavoitteena oleva kate. Katetavoite asetetaan mahdollisimman suureksi, kattaen kaikki kiinteät kustannukset ja voiton. Katetavoitteen ollessa liian pieni, voi muodostua liian alhaiset hinnat. Katetuottohinnoittelun hyvänä puolena on se, että tuotteita voidaan hinnoitella joustavasti erisuuruisten katetavoitteiden mukaan. (Jormakka & ym. 2018, 215.) Kuvassa 6 katetuottohinnoittelun kaava.

$$\begin{array}{l}
 \text{Tuotteen tai palvelun muuttuvat kustannukset} \\
 + \text{Katetuottotavoite} \\
 = \text{Veroton myyntihinta} \\
 + \text{ALV} \\
 = \text{Verollinen myyntihinta}
 \end{array}$$

Kuva 6. Katetuottohinnoittelun kaava (Jormakka & ym. 2021, 227)

### Markkinaperusteinen hinnoittelu

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa ei voida vaikuttaa myyntihintaan, vaan myyntihinta on valmiiksi annettu, markkinoilla olevien vastaavien tuotteiden tai palveluiden mukaan. Nykypäivänä hinnoittelu usein perustuukin markkinahintoihin, eli kilpailijoiden vastaavien tuotteiden tai palveluiden hintoihin. Kustannukset täytyy sopeuttaa markkinahintaan, jolloin yrityksen toimintoja joudutaan tehostamaan. Myös markkinaperusteisessa hinnoittelussa, yrittäjän on huomioitava kaikki kustannuksensa. (Jormakka & ym. 2018, 217.) Markkinaperusteiseen hinnoitteluun usein kuuluu, niin sanottu psykologinen hinnoittelun esittämistapa. Psykologinen hinnan esittämistapa pyrkii luomaan hinnan ympärille mielikuvia. Mielikuvia voivat olla esimerkiksi senttitasolle muokatut hinnat tai ostotarjoukset. (Raatikainen 2011, 88.)

### 3.9 Toiminta- ja henkilöstösuunnitelma

Aloittavan yrittäjän täytyy jäsenellä konkreettisesti, miten liiketoimintaa toteutetaan. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on, selventää puitteet liiketoiminnan toteuttamiseksi käytännössä. Liiketoiminnan puitteet voivat muodostua mukaillen Yritystulkia (n.d.) kuvassa 7 esitetyllä tavalla.



Kuva 7. Liiketoiminnan puitteet (Yritystulkki n.d.)

#### Henkilöstösuunnitelma

Monesti henkilöstösuunnitelma jää liian vähälle huomiolle, mutta henkilöstösuunnitelma on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Isoissa yrityksissä henkilöstösuunnitelma on yleensä osana yrityksen strategian toteuttamista. Pienyrityksissä henkilöstösuunnitelma koostuu yrittäjän itsensä osaamisen kehittämisestä ja aikatauluttamisesta sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. (Hesso 2015, 161.)

Henkilöstösuunnitelmassa pienyrittäjän tulee miettiä tilannetta tällä hetkellä. Millaisia kustannuksia henkilöstöstä aiheutuu, kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan ja mikä on ydinosaaminen sekä miten työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota. Myös työsuhteiden muotoihin tulisi kiinnittää huomiota. Tulevaisuuden osalta taas henkilöstösuunnittelussa on otettava huomioon, millä tavoin osaamista ja työhyvinvointia kehitetään, pysyväkö henkilöstömäärä samana kuin aiemmin ja miten yrityksen kilpailuetua olisi mahdollista kehittää ydinosaajien avulla. (Hesso 2015, 161.)

### 3.10 Riskienhallinta

Pienyritykset ovat yleensä paljon haavoittuvaisempia kuin suuret yritykset. Riskienhallinnan suunnittelu ja hallitseminen on vielä korostuneempaa pienyrityksen liiketoiminnan suunnittelussa. (Sekki 2016, 7:62.)

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä, eikä riskejä voida täysin liiketoiminnasta poistaa, mutta riskeihin voidaan varautua. Riskienhallinnan tulisikin olla kokonaisvaltaisesti yhtä yrityksen strategisten ja taloudellisten tavoitteiden kanssa. Riskit voivat kohdistua talouteen, turvallisuuteen tai yrityksen toimintaan. Riskienhallinta on suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa. Sen avulla yrityksessä varaudutaan, ennakoidaan ja turvataan yrityksen toiminta sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi. (Jylhä & Viitala 2014, 341.) Riskienhallintaan kuuluu kolme eri osa-aluetta, joita havainnollistetaan kuvassa 8.



Kuva 8. Riskien hallinnan kokonaisuus (Jylhä & Viitala 2013, 286)

#### Riskien tunnistaminen

Riskien arviointi ja tunnistaminen tapahtuu riskianalyysin avulla, joka luo pohjan yrityksen toimintavarmuudelle vaikeidenkin aikojen varalle. Riskianalyysissä pohditaan kaikkia mahdollisia liiketoiminnan riskejä ja suunnitellaan toimenpiteet riskien varalle. Riskeiltä suojautumisen keinot riippuvat yritystoiminnan luonteesta. (Hesso 2015,180.) Riskit voidaan luokitella ryhmiin. Yleisesti riskit ryhmitellään riskilähteen mukaan kuten esimerkiksi liikeriskit ja vahinkoriskit. Riskit voidaan myös ryhmitellä taloudellisiin-, strategisiin-, operatiivisiin- sekä vahinkoriskeihin. (Jylhä & Viitala 2014, 342.; Raatikainen 2011, 102.) Liiketoimintasuunnitelmassa, joka on laadittu hyvin

ja kattavasti, on esitetty mahdollisia liiketoiminnan riskejä riskiesimerkkien avulla. (Hesso 2015, 180–183.)

#### Riskienhallintakeinot

Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi tarkastella aina kriittisesti varsinkin liiketoimintaan liittyvien riskien osalta. Riskejä tulee analysoida, tunnistaa ja ennakoida. Hyvällä riskien kartoituksella voidaan mahdollisia riskejä vältellä mahdollisimman pitkään sekä minimoida riskien vaikutukset yritykseen. (Hesso 2015, 180.)

Liikeriskit ovat riskejä, jotka liittyvät aina yrityksen liiketoimintaan markkinoilla kilpailijoiden kesken. Tällaiset riskit voivat aiheutua muun muassa kilpailijoiden toimista, asiakkaiden maksuvaikeuksista tai yrityksen kannattavuuden heikentymisestä äkillisesti. Realisoituessaan liikeriskien vaikutukset voivat vaihdella, mutta liikeriskit voivat olla yrityksen kannalta kohtalokkaitakin. Yritys voi pahimmassa tapauksessa ajautua jopa konkurssiin. Vahinkoriskit taas yleensä kohdistuvat yrityksen tiettyyn toiminnan osa-alueeseen silloin, kun riski realisoituu. Vahinkoriskit voivat olla esimerkiksi rikollisuudesta aiheutuvia, omaisuusvahinkoja tai henkilöriskejä. (Hesso 2015, 180–181.)

Riskejä voidaan vältellä, pienentää, jakaa ja siirtää, tai riskit voidaan hyväksyä. Liiketoiminnan riskien pienentäminen tulee silloin kysymykseen, kun ei voida vältellä riskejä. Pienentäminen voi olla vaikkapa kouluttautumista tai tiedon kulkuun panostamista. Jakaminen taas voi tarkoittaa esimerkiksi sopimuksia useampien tavarantoimittajien kanssa toimitushäiriöiden ehkäisemiseksi. Jakamista on myös se, kun liiketoimintaa hajautetaan useammalle paikkakunnalle ansainnan takaamiseksi. (Hesso 2015, 180–185.)

Riskit, joita ei ole mahdollista hallita, voidaan siirtää yleensä vakuuttamalla. Riskienhallinnassa yksi keskeisimmistä osista onkin vakuuttaminen. Tärkeää on myös muistaa yrittäjän itsensä vakuutukset. Mahdollista on myös, että jätetään tietoisesti riskejä omalle vastuulle, eli hyväksytään riskin mahdollisuus. (Raatikainen 2011, 107–108.)



## 4 Taloushallinto

Aloittavan yrityksen taloutta suunnitellaan jo liiketoimintasuunnitelmassa eri laskelmien muodossa. Laskelmien avulla osoitetaan rahan ja liikeidean yhteys. Mikäli laskelmien perusteella liikeidea on kannattamaton, voidaan liikeideasta luopua kokonaan tai liikeidea voidaan kehittää. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen liikeidea esitetään myös numeerisessa muodossa. (Raatikainen 2011, 138.)

Mahdollisia rahoittajia ajatellen, taloussuunnitelma ja rahoitustarvelaskelma olisi syytä liittää liiketoimintasuunnitelmaan. Niissä arvioidaan tarvetta rahoitukselle sekä ennakoitaan tulevia menoja ja tuloja. (Jylhä & Viitala 2013a, 53.) Taloussuunnitelmassa selvennetään myös yrityksen kirjanpidon ja laskutuksen järjestämistä sekä mahdollisia taloushallinnon sopimuksia (Uusyrittyskeskus 2022, 26). Taloushallinnon avulla yritykselle muodostuu mahdollisuus suunnitella, toteuttaa ja arvioida yrityksen toimintaa (Jylhä & Viitala, 2014, 318).

### 4.1 Kirjanpito

Kirjanpidon tarkoituksena on tuottaa tietoa toiminnan suunnittelua ja seuranta varten. Päätaavoitteena kirjanpidolla kuitenkin on selvittää yrityksen tulos. Tilikaudelta saatu tulos vaikuttaa verojen ja muiden mahdollisten maksujen määrään. Kirjanpidosta saatujen tietojen perusteella laaditaan myös verohallinnolle ja muille viranomaisille tarvittavat ilmoitukset. (Tomperi 2021, 10.)

Kirjanpitolain (L 1336/1997) mukaan, yrityksen juridinen muoto ja toiminnan laatu vaikuttavat kirjanpitovelvollisuuteen. Luonnollisten henkilöiden osalta kirjanpitovelvollisuus riippuu heidän harjoittaman toiminnan laadustaan. Juridisen muotonsa perusteella osakeyhtiöt, osuuskunnat, avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt, säätiöt ja yhdistykset ovat kirjanpitovelvollisia toiminnan laadusta riippumatta. Juridisen muodon perusteella kirjanpitovelvollisuuden määrittäminen on melko yksinkertaista. Kun taas luonnollisen henkilön harjoittaman yritystoiminnan laadun kohdalla, toiminnan ammattimaisuuden arvioiminen voi olla haasteellista. Liiketoimintaa pienimuotoisesti harjoittavien kohdalla kirjanpitovelvollisuutta on kevennetty, verohallinnollisia tietoja lukuun ottamatta. Kirjanpitovelvollisuus voi alkaa joko yrityksen perustamishetkestä tai ensimmäisestä liiketapahtumasta, jolloin on ryhdytty harjoittamaan liiketoimintaa. (Leppiniemi & Kisanlahti 2018, 21–22.)

## 4.2 Verotus

Yritysverotusta ohjaa Laki elinkeinotulon verottamisesta (L360/1968). Perustaessa yritystä, yritys tulee ilmoittaa ennakkoperintäkisteriin, josta yritykselle saadaan yritys- ja yhteisötunnus, eli Y-tunnus. Yritys maksaa ennakkoperinnän kautta ennakkoveroja arvioon perustuvasta verotettavasta tulostaan etukäteen. Ennakkoperintäkisteriin merkityn yrityksen, tuotteita tai palveluita ostavan asiakkaan ei tarvitse toimittaa ennakonpidätystä ostamistaan tuotteista tai palveluista valtiolle. (Jormakka & ym. 2018, 109.)

### Tulovero

Yritykset maksavat tuloveroa voitoistaan. Osakeyhtiöt ovat verovelvollisina itsenäisiä ja ne maksavat voitoistaan 20 prosenttia tuloveroa pääomatuloina. Osakeyhtiöissä omistajat maksavat ainoastaan saaduista osingoistaan veroa. (Jormakka & ym. 2018, 109,111; Verohallinto 2022). Yksityisten elinkeinonharjoittajien ja henkilöyhtiöiden voitot jaetaan verotettavaksi pääoma- ja ansiotuloiksi, maksettava tulovero määräytyy näiden perusteella. Yksityisten elinkeinonharjoittajien yritystulo on kokonaisuudessaan yksityisen elinkeinonharjoittajan verotettavaa pääoma- ja ansiotuloa. Henkilöyhtiöissä tulovero määräytyy niin, että voitto jaetaan yhtiömiesten kesken verotettavaksi pääoma- ja ansiotuloksi. Yhtiömiesten tuloveron peruste riippuu heidän osuuksistaan henkilöyhtiön yhtiön voitosta. Verotettava tulo lasketaan jokaiselle yhtiömiehelle erikseen. (Jormakka & ym. 2018, 111–113.)

Yrityksen nettovarallisuudesta 20 prosenttia on pääomatuloa, loppuosa verotetaan ansiotulona progressiivisesti. Pääomatulon maksettava vero vuonna 2022 on 30 prosenttia, kun pääomatuloa on enintään 30 000 euroa. Pääomatulojen ylittäessä 30 000 euroa, yli menevästä pääomatulosta maksetaan 34 prosenttia veroa. Ansiotulon verotus prosentti määräytyy yrittäjän ansiotulojen mukaisesti. Tulon jakaminen pääoma- ja ansiotuloksi tehdään yrityksen nettovarallisuuden perusteella. Nettovarallisuus tarkoittaa velkojen ja varojen erotusta ja se lasketaan saadusta yritystulosta. Ennen nettovarallisuuden laskemista, veronalaisista tuloista voidaan vähentää tiettyjä vähennyksiä. Näitä vähennyksiä voivat olla muun muassa yrittäjävähennys ja säilyttämisestä aiheutuvat menot. Yrittäjävähennykseen ovat oikeutettuja yksityiset elinkeinonharjoittajat, avoimet yhtiöt ja kommandiittiyhtiöt. (Valtionvarainministeriö n.d.)

## Arvonlisävero

Arvonlisävero kohdistuu melkein kaikkiin Suomessa myytäviin tuotteisiin tai palveluihin. Se on välillinen vero, jonka elinkeinonharjoittaja perii myydessään tuotteitaan tai palveluitaan asiakkaalle. Tuotteet tai palvelut hinnoitellaan niin, että arvonlisävero lisätään myyntihintaan. Ostaessaan tuotteita tai palveluita asiakas maksaa arvonlisäveroa. Elinkeinoharjoittajan kautta asiakkaalta peritty arvonlisävero siirtyy valtiolle. Yrittäjä tilittää kalenterikuukausittain valtiolle arvonlisäveroa. Arvonlisäveroa tilitetään niin, että yrittäjän maksama ostojen ja hankintojen arvonlisävero, vähennetään tuotteita tai palveluita myymällä kerätystä arvonlisäverosta. Näiden erotus on siis valtiolle maksettava arvonlisävero, tarkoituksena on estää arvonlisäveron kertaantuminen. (Tomperi 2021, 43–44.)

Kaikki, jotka myyvät liiketoiminnan muodossa tuotteitaan tai palveluitaan, ovat arvonlisäverovelvollisia. Arvonlisäveroa on myös maksettava ottaessa tuotteita tai palveluita omaan käyttöön. Ulkopuolelle arvonlisäverovelvollisuudesta jäävät vähäistä toimintaa harjoittavat elinkeinonharjoittajat. Halutessaan kuitenkin vähäistäkin toimintaa harjoittava elinkeinon harjoittaja voi ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi. Jotta liiketoiminta katsotaan vähäiseksi toiminnaksi, on yrityksen tilikauden liikevaihdon oltava enintään 15 000 euroa. Jos tilikauden tulos ylittää 15 000 euroa, jäädessä kuitenkin alle 30 000 euron, on yrityksellä mahdollisuus saada maksettavalle verolle asteittain pienenevä huojennus. (Tomperi 2021, 43–44.)

## Vähennykset

Pääsäännön mukaan verotuksessa voidaan vähentää kaikki menot, jotka aiheutuvat yritykselle säilyttämisestä tai tulon hankkimisesta. Edellytyksenä vähennyskelpoisuuteen on, että menot syntyvät tarkoituksena hankkia tuloja. Tiettyjä menoja ei kuitenkaan voi vähentää verotuksessa. Tällaisia menoja ovat muun muassa verovapaantulon hankkimisesta aiheutuvat menot, yksityiskulutukseen liittyvät menot ja maksuvaatimukset rangaistusluonteisesti. (Jormakka & ym. 2018, 117–118.)

## 4.3 Budjetointi

Budjetointia käytetään talouden suunnittelun työvälineenä. Budjetti on tietyn ajanjakson suunnitelma numeroin esitetyssä muodossa. Budjetti laaditaan yleisimmin joko seuraavan vuoden tai tilikauden ajalle. (Jormakka & ym. 2018, 172.)

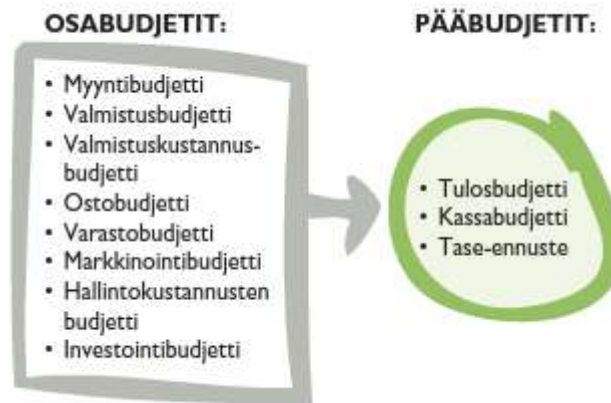
Realistinen budjetointi antaa yritykselle arvokasta tietoa yrityksen rahoitustarpeesta ja toimintaedellytyksistä. Budjetoinnin avulla tarkkaillaan ja suunnitellaan liiketoimintaa sekä laaditaan strategia ja tavoitteet liiketoiminnalle. (Jormakka & ym. 2018, 172.) Aloittavan yrityksen budjetointi on nollabudjetointia, koska aloittavalla yrityksellä ei ole tilinpäätöstä, josta tiedot budjettiin saatisiin. (Hesso 2015, 170.)

Budjetti koostuu useista eri osabudjeteista, jotka ovat koottuna tulosbudjetin alle täydentäen toinen toisiaan. Pääbudjetteja ovat tulos- ja kassabudjetti, sekä tase-ennuste. Osabudjettien määrä riippuu yrityksen eri toiminnoista ja toiminnan laajuudesta. Osabudjetteja ovat muun muassa osto- myynti- ja valmistusbudjetti. (Jormakka & ym. 173–174.) Monesti aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa budjetti on kiinteä ennuste yrityksen tulevien menojen ja tulojen rakenteesta (Hesso 2015, 171).

Tulosbudjettia käytetään yrityksen kannattavuuden tarkasteluun. Kannattavuus tarkoittaa yrityksen voiton tuottamiskykyä. Eli onko yrityksen toiminta sellaista, että se tuottaa liiketoiminnallaan enemmän tuloja suhteessa tulojen hankkimisesta aiheutuviin menoihin. Tulosbudjetin alle kerätään kaikki osabudjetit ja se laaditaan tuloslaskelman muotoon. (Jormakka & ym. 2018, 178–181.)

Yrityksen maksuvalmiutta selvitetään kassabudjetin avulla. Eli onko yrityksellä rahaa riittävästi selviytyäkseen lyhytaikaisista maksusitoumuksista silloin, kun maksusitoumukset erääntyvät. Kassabudjettiin kirjataan kaikki maksut kassasta ja kaikki maksut kassaan. Kirjaus tehdään maksupeerusteisesti, yleensä kassavirtalaskelman muotoon. (Jormakka & ym. 2018, 178–181.)

Tase-ennusteen tehtävänä on osoittaa yrityksen rahoituksen tarve sekä budjettikauden päättyessä yrityksen taloudellinen asema. Se kootaan kassa- ja tulosbudjetin avulla. Tase-ennusteen rakenne voi olla virallisen taseen muodossa. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 148.) Kuvassa 6 esitetään mistä eri osabudjeteista pääbudjetit koostuvat.

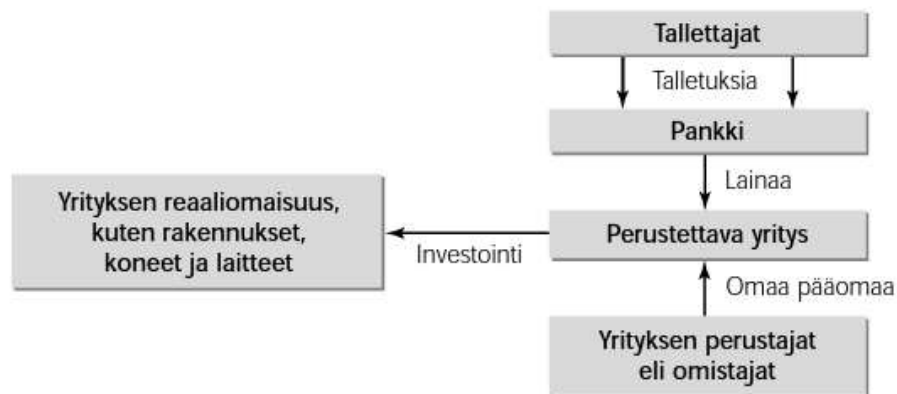


Kuva 9. Osabudjetit ja pääbudjetit (Jormakka & ym. 2021, 187)

#### 4.4 Rahoitus

Toimintaansa varten yritys tarvitsee erilaisia hankintoja, esimerkiksi koneita ja laitteita. Jotta voidaan tehdä hankintoja, yritys tarvitsee rahaa. Yritystoiminnan periaatteena on, että yritys myy tuotteita tai palveluitaan asiakkaille ja saa niitä vastaan myyntituloa. Aloittavalla yrittäjällä ei kuitenkaan heti muodostu myyntituloa tarvittaviin hankintoihin, vaan tarvitaan rahoitusta yritystoiminnan alkamista varten. (Tomperi 2016, 118.)

Yritykseen voidaan sijoittaa yrittäjän omia säästöjä tai omaisuutta esimerkiksi koneita ja laitteita. Vierasta pääomaa myöntävät pankit, rahoituslaitokset ja eläkevakuutusyhtiöt. Yritystukia aloittava yritys voi saada tietyin edellytyksin. Leasing-sopimuksilla, maksuajan pidennyksillä ja luottokorteilla on mahdollista saada lyhytaikaista rahoitusta tarvittaessa. Liikeidea ja toimiala vaikuttavat paljon alkurahoituksen tarpeeseen. (Suomen Uusyrittäjäkeskus 2022, 34.) Kuvassa 9 aloittavan yrityksen rahoituslähteet Niskanen & Niskanen (2007) mukaan:



Kuva 10. Aloittavan yrityksen investoinnit ja rahoitus (Niskanen & Niskanen 2007, 9)

### Finnvera

Useiden eri toimialojen on mahdollista hakea rahoitusta Finnveralta. Rahoituspalveluihin kuuluvat lainan takaukset, lainat ja vienninrahoituspalvelut. Finnveran rahoitustoiminnan tarkoitus on vahvistaa suomalaisten yritysten, erityisesti aloittavien yritysten toimintaedellytyksiä sekä kilpailukykyä. Finnvera toimii myös kansainvälistymisen mahdollistajana. Finnvera voi olla yrittäjän apuna, mikäli yritykseltä puuttuu pankin edellyttämät lainan vakuuksia. Lainan takausta voidaan hakea Finnveralta ja lainan takaushakemus tehdään aina suoraan pankin kautta. Alkurahoituksen lainan takauksen vähimmäismäärä on 10 000 euroa ja enimmäismäärä yhdellä lainantakauskerralla 80 000 euroa. Takaussuus on maksimissaan 80 % lainan määrästä. Yksi yritys voi saada lainan takausta enintään 160 000 euroa. Finnveralta voidaan hakea myös yrityslainaa, Siltarahoitusta, tai Finnvera-lainaa. Ensisijaisesti aloittavan yrittäjän kuitenkin suositellaan hakemaan lainaa omasta pankistaan. (Finnvera n.d.) Tiettyjä toimialoja Finnvera ei kuitenkaan rahoita. Tällaisia toimialoja ovat muun muassa maa- ja metsätalouseläminen, uhkapelitoiminta, hiilivoimalat ja vientitaakut uusiin turvevoimalahankkeisiin ulkomailla. (Finnvera n.d.)

### EaSI-mikrotakaus

EaSI (Employment and Social Innovation programme) on EU-tasoinen rahoitusohjelma. Tarkoituksena on ylläpitää korkeata työllisyystasoa ja edistää laadukkaita ja kestäviä työpaikkoja. Euroopan unioni rahoittaa EaSI-takausta. EaSI mikrotakaukseen ovat oikeutettuja yksityiset ammatin harjoittajat, yritykset ja yrittäjät. EaSI -Mikro-takaustakauslainan enimmäismäärä on 25 000 euroa ja takai-

sinmaksuaika maksimissaan 6 vuotta. Takaus voidaan myöntää myöskin jo olemassa olevalle mikroyritykselle toiminnan kehittämiseen tai käyttöpääoman vahvistamiseen. (Suomen Uusyrityskeskus 2022, 34.)

#### Starttiraha

Starttirahan edellytyksenä on se, että yritystoiminta ei ole alkanut ennen starttirahan hakemista. Starttirahaa maksetaan enintään 12 kuukauden ajalta ja se on peruspäivärahan suuruinen, eli 34,50 euroa/päivä. Starttirahaa maksetaan kalenterikuukaudessa enintään viideltä päivältä. (Te-palvelut 2022.)

Starttirahan tarkoituksena on auttaa yrittäjää pärjäämään taloudellisesti, sen ajan kuin yritystoiminnan tulojen vakiinnuttaminen kestää arvioiden mukaan. Starttirahaa voi saada, ryhtyessään yrittäjäksi esimerkiksi silloin, kun siirrytään palkkatyöstä kokoaikaiseksi yrittäjäksi tai kun työtön työnhakija ryhtyy yrittäjäksi. (Te-palvelut 2022.)

Starttirahan saamiseksi on kuitenkin tiettyjä edellytyksiä kuten muun muassa: valmiudet yritykseen katsotaan olevan riittävät ja yritystoiminta ei ole alkanut ennen starttirahan hakua. (Te-palvelut 2022.)

#### Maaseudun yritystuki

ELY-keskukselta haettava maaseudun yritystuki on tarkoitettu aloittaville yrityksille. Sitä voidaan hakea myös olemassa olevan yrityksen toiminnan laajentamiseen, kehittämiseen tai uudistamiseen. Tukea voivat hakea maaseudulla sijaitsevat yritykset. Yrityksen ei tarvitse olla maatilayritys, eikä yrityksen tarvitse liittyä maatalouteen. Maaseudun yritystuella saadaan lisättyä maaseudun elinvoimaisuutta yritystoiminnan ja uusien työpaikkojen kautta. Yrittäjä voi hakea maaseudun yritystukea joko ELY-keskukselta tai paikalliselta Leader-toimintaryhmältä. (Suomen Uusyrityskeskus 2022, 35.; ELY-keskus 2021.)

## 5 Luontomatkailuyritys X liiketoiminta- ja taloussuunnitelma

Opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona luontomatkailuyritys X:lle. Tarkoituksena oli laatia liiketoiminta- ja taloussuunnitelma, joista on toimeksiantajalle hyötyä tulevaisuudessa. Opinnäytetyö oli toiminnallinen, koostuen teoriaosuudesta ja konkreettisesta tuotoksesta. Teoriaosuus laadittiin konkreettisen tuotoksen, eli liiketoiminta- ja taloussuunnitelman ohjenuoraksi. Toimeksiantajan yritys on yhden miehen yritys. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei ole liitteenä laadittuja suunnitelmia.

### 5.1 Taustaa

Opinnäytetyön toimeksiantajana on yksityishenkilö. Toimeksiantajan pitkäaikainen unelma on toimia yrittäjänä luontomatkailualalla. Toimeksiantaja on toimielias ja yrittäjähenkkinen ihminen, joten hänelle on luontaista ryhtyä yrittäjäksi. Toimeksiantaja ei kuitenkaan ole varma liikeideansa kannattavuudesta. Opinnäytetyön liiketoiminta- ja taloussuunnitelma toimivat kannattavuuden tarkastelun työkaluna. Nykyinen maailmantilanne on myös haasteellinen, joten huolellinen liiketoiminnan suunnittelu on vieläkin korostuneempaa kuin aiemmin. Toimeksiantajalla ei ole liiketoiminnan eri osa-alueista juurikaan tietoa, joten työn teoriaosuudesta on hänelle hyötyä. Itse ryhdyin tähän työhön toimeksiantajan pyynnöstä ja omasta mielenkiinnosta yrittäjyyttä kohtaan.

### 5.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoiminta- ja taloussuunnitelma aloittavalle luontomatkailuyritys X:lle. Tarkoituksena oli selvittää millaisia ovat matkailutoimialan ominaispiirteet ja haasteet, eli mitä pitäisi ottaa huomioon, kun perustaa uuden yrityksen matkailualalle. Liiketoiminta- ja taloussuunnitelman laadinnan tarkoituksena oli, että toimeksiantajalle muodostuu näkemys liikeideansa kannattavuudesta.



### 5.3 Kuvaus työvaiheista

Opinnäytetyötä lähdettiin työstämään teorian tiedon etsimisellä ja teoriaosuuden kirjoittamisella. Teoriaosuuden kirjoittaminen tapahtui melko nopealla aikataululla, koska aikataulu opinnäytetyön tekemiselle oli tiukka.

Matkailualasta tietoa oli paljon saatavilla. Matkailualan jatkuvan muutoksen, laajan alapidonnaisuuden ja epävakaa maailmantilanteen myötä oikean tiedon löytäminen oli haasteellista. Matkailualasta löydetty tieto ei myöskään kaikilta osin ollut käyttökelpoista opinnäytetyöni kannalta. Oikean tiedon etsiminen oli aikaa vievää ja aikataulu hieman venyi. Liiketoimintasuunnitelmasta ja liiketoiminnan osa-alueista löytyikin lähteitä kattavasti.

Teoriaosuuden valmistumisen jälkeen laadittiin taloussuunnitelma ja tämän jälkeen liiketoimintasuunnitelma. Pääosin liiketoiminta- ja taloussuunnitelma tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tiedot kirjattiin suoraan suunnitelmiin niitä tehdessä, joten muistiinpanoja ei juurikaan tehty.

### 5.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen käytettiin pohjana Yritystulkin YT 2 liiketoimintasuunnitelmaa. Lomakkeessa on hyvin selkeästi ohjeistettu, mitä tietoja tulee kirjata liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin. YT 2 liiketoimintasuunnitelma sopii tavanomaista toimintaa harjoittaville yrityksille ja siksi YT 2 liiketoimintasuunnitelma valikoitui toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman pohjaksi.

Liiketoimintasuunnitelma laadittiin toimeksiantajan kanssa yhdessä, teorian tietoa hyödyntäen. Toimeksiantajalla oli hyvin selkeä näkemys, millainen hänen tulevan yrityksen palvelutarjonta ja toimintatapa tulee olemaan. Liiketoimintasuunnitelman tiedot on siis kerätty toimeksiantajalta itseltään pääosin. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa hyödynnettiin myös muiden luontomatkojen yritysten hintatietoja ja palvelutarjontaa.

Liiketoimintasuunnitelman laadinnan pohjalta toimeksiantajalle muodostui näkemys markkina-alueesta ja kilpailijoistaan, muita täysin vastaavia palveluita ei ole markkina-alueella tarjolla.

Palvelutarjontaa toimeksiantaja laajentaa mahdollisesti tulevaisuudessa, jotta kilpailussa pysytään mukana. Liiketoimintasuunnitelma auttoi myös hahmottamaan toimeksiantajan kehittämisskohteet, sekä tulevaisuuden tavoitteet.

## 5.5 Taloussuunnitelman laatiminen

Taloussuunnitelma laadittiin pitkälti toimeksiantajan tietoihin pohjautuen. Toimialakohtaista vertailua tehtiin liikevaihdon osalta. Taloussuunnitelman pohjana käytettiin Yritystulkin YT4 taloussuunnitelman pohjaa. YT4 taloussuunnitelma sopii alle kolmen työntekijän yrityksille, ja siksi tämä taloussuunnitelmapohja valittiin. Taloussuunnitelmassa tavoitteena oli nollatulos, koska aiempia tilinpäätöstietoja aloittavalla yrityksellä ei ole. Nollatulos tarkoittaa sitä, että yritykselle ei synny voittoa, eikä tappiota.

Yritystulkin YT4 taloussuunnitelmaan osa-alueet ovat: rahoitustarvelaskelma, toimintakustannuslaskelma ja myyntiennuste. Taloussuunnitelmapohja laskee automaattisesti kirjattujen tietojen perusteella yrityksen tilikauden tuloksen, poistot, verot, liikevaihdon sekä kokonaisymyynnin. Viimeisenä osana taloussuunnitelmaan kuuluu kassabudjetti.

### 1. Rahoitustarvelaskelma

Taloussuunnitelman tekeminen aloitettiin rahoitustarvelaskelmalla. Ensin selvitettiin, kuinka paljon rahaa tarvitaan. Rahaa toimeksiantaja arvioi tarvitsevansa yrityksen perustamiseen yhteensä 14 723 euroa. Rahan tarpeen määrittämisen jälkeen suunniteltiin rahoituksen järjestäminen. Toimeksiantaja panostaa yritykseensä 3000 euroa. Pankista toimeksiantaja suunnittelee saavansa lainaa 10 000 euroa 3 %:n korolla. Lainalla on yksi maksuvapaa vuosi ja laina-aika 6 vuotta. Investoinnit ovat pääasiassa pienempää kalustoa. Arvonlisäveron palautusta kalustosta saadaan 1723 euroa.

### 2. Toimintakustannukset

Toimintakustannusten kattamiseksi myyntiä ensimmäisellä tilikaudella tulisi saada 34 612 euroa. Suurimman menoerän toimintakustannuksissa aiheuttaa yrittäjän palkat. Pienempi palkka taas aiheuttaisi toimeksiantajalle itselleen taloudellisia vaikeuksia. Toimintakustannukset on laskettu taloussuunnitelmaan toimeksiantajan tietojen pohjalta. Alkuperäisesti toimintakustannukset olivat hiukan suuremmat, mutta taloussuunnitelmaa tehdessä kävi selväksi, että toiminta olisi kannattamatonta. Toimintakustannuksia siis hieman karsittiin ja etsittiin edullisempia vaihtoehtoja.

### 3. Myyntisuunnitelma

Myyntiä suunniteltiin niin, että myynnillä saadaan katettua kaikki tilikauden toimintakustannukset. Mikäli kysyntä pysyy suunnitelman mukaisena, toimeksiantaja arvelee, että myyntimäärät ovat toteutettavissa. Välttämättä kuitenkin suunniteltuja myyntimääriä ei pystytä toteuttamaan, eri tekijöiden vuoksi. Toimialakohtaiset kysynnän vaihtelut ja ilmiöt, joihin ei itse voi vaikuttaa tulee ottaa huomioon. Huomioitava on myös se, että heti toiminnan alussa uudella yrityksellä ei välttämättä ole asiakkaita. Myynnin kasvaessakin on ongelmansa, koska yrityksessä on vain yrittäjä yksin tekemässä työtä. Toimeksiantajan yrityksellä on palvelutarjonnassaan viisi erilaista luontomatkailupalvelua sekä välinevuokrausta.

### 4. Kassabudjetti

Viimeiseksi taloussuunnitelmaan laadittiin kassabudjetti. Kassabudjetti auttoi toimeksiantajaa ymmärtämään paremmin kuukausittaisen rahan riittävyden. Matkailuala on ollut pitkän aikaa epävakaassa tilassa, mutta luontomatkailun kysyntä on noussut viime vuosina (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 57). Toimeksiantaja uskoo, että saa hankittua asiakkaita myös kesäajan ulkopuolella, koska toiminta on suunniteltu ympärivuotiseksi. Yleisesti käyttöpääomaa tulee olla varalta ainakin 2–3 kuukaudeksi, jotta kuukausittaiset toimintakustannukset katetaan, mikäli myyntiä ei ole. (Yritystulkki n.d.) Laaditussa taloussuunnitelmassa käyttöpääomaa varattiin 2 kuukaudeksi ja toiminta suunniteltiin niin, että jokaiselle kuukaudelle saataisiin myyntituloja. Touko - elokuun aikana saadaan puolet koko vuoden myyntituloista. Kesäkaudella markkina-alueelle matkustaa paljon kesäasukkaita ja turisteja, joiden kysyntää odotetaan.

### 5. Tilikauden tulos ja liikevaihto

Ensimmäisen tilikauden tulokseksi saatiin tavoiteltu nollatulos ja liikevaihdoksi saatiin 34 612 euroa. Toimialan mediaani liikevaihto/henkilö ennen koronapandemiaa vuonna 2018 oli 88 000 euroa. Vuonna 2021 mediaani liikevaihto/henkilö oli 39 000 euroa. Liikevaihdon suuruus vaihtelee paljon kyseisellä toimialalla. Toimialan yläkvartiili liikevaihdon osalta vuonna 2021 oli 493 000 euroa ja alakvartiili 33 000 euroa. (TEM - Tilastopalvelu 2022.)

Toisen tilikauden jälkeen tulos on tappiollinen – 463 euroa ja liikevaihto on 37 782. Liikevaihdon muutosprosentti on toisen tilikauden jälkeen 7,68 prosenttia. Toimialakohtainen liikevaihdon muutosprosentin mediaani oli 7,7 prosenttia vuonna 2018. Vuosina 2019 ja 2020 liikevaihdon muutosprosentin mediaani toimialalla oli 0,0 prosenttia. (TEM – Tilastopalvelu 2022.)

Kolmannelta tilikaudelta yrityksen tulos on positiivinen ja voittoa muodostuu 2369 euroa. Liikevaihto on tällöin 41 254. Liikevaihdon muutosprosentti on 9,19 prosenttia.

Toimeksiantajalle laaditussa taloussuunnitelmassa mielestäni ensimmäisen tilikauden liikevaihto muodostui melko korkeaksi. Ottaen huomioon, että yritys on vasta toimintaansa aloittava yritys. Toisaalta mikäli liikevaihto olisi jäänyt alle 34 612 euron, ei toimintakustannuksia olisi katettu, eikä toiminta ole kannattavaa. Myöskin vuoden 2021 toimialan mediaani liikevaihtoon/henkilö verrattuna liikevaihto on realistinen, mikäli toiminta lähtee käyntiin toivotulla tavalla. Ensimmäisenä toimintavuotena lainan lyhennyksiä ei makseta. Toisena tilikautena maksetaan jo lainan lyhennyksiä, jolloin tulot eivät riitä täysin kattamaan toimintakustannuksia.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoiminta- ja taloussuunnitelma aloittavalle luontomatkailuyritys X:lle. Työn tarkoituksena oli myös tutkia matkailualan ominaispiirteitä ja haasteita, jotta ne osataan huomioida liiketoiminnan suunnittelussa. Liiketoiminta- ja taloussuunnitelma laadittiin toimeksiantona aloittavalle yrittäjälle. Toimeksiantajalla ei ollut ennestään liiketoimintasuunnitelmaa eikä taloussuunnitelmaa. Toimeksiantajalla ei ollut myöskään tarvittavaa teoriaosaamista liiketoiminnan eri osa-alueista. Tavoitteena oli, että toimeksiantajalle muodostuu liiketoiminta- ja taloussuunnitelman avulla näkemys oman liikeidean kannattavuudesta.

Konkreettiselle tuotokselle oli tarve, joten opinnäytetyö oli toiminnallinen. Opinnäytetyöhön sisältyi teoriaosuus ja konkreettisena tuotoksena liiketoiminta- ja taloussuunnitelma. Teoriaosuudessa käsiteltiin matkailutoimialan ominaispiirteitä ja luontomatkailualaa. Matkailualan ominaispiirteitä tutkittiin, jotta saatiin selville huomioon otettavat asiat matkailuyrityksen perustamisessa. Teoriaosuudessa avattiin tarkemmin liiketoimintasuunnitelman ja taloushallinnon eri osa-alueita. Liiketoimintasuunnitelman ja taloushallinnon osa-alueiden avaaminen oli tärkeää, koska toimeksiantajalta puuttui tarvittava teoriatieto liiketoiminnan osa-alueista. Työn teoriaosuus toimi työn konkreettisen tuotoksen ohjenuorana ja toimeksiantajalle teoriaosuus toimii oppaana myös tulevaisuudessa.

Matkailuala oli itselleni täysin vieras toimiala, joten matkailualan perehtyminen oli mielenkiintoista. Opinnäytetyön edetessä opin monenlaista uutta matkailualasta. Matkailuala on laajasti alasiidonainen ja se työllistää monia eri toimialoja. Laajan alasiidonaisuuden vuoksi matkailutoimialan määrittäminen on haasteellista. Matkailualan yrityksen toimintaan vaikuttavat pitkälti makrotason ilmiöt. Makrotason ilmiöt ovat ilmiöitä joihin yritys ei voi toimillaan vaikuttaa. Esimerkiksi lainsäädännöt ovat makrotason ilmiöitä. Matkailualaa säätelevät monet eri lainsäädännöt, johtuen laajasta alasiidonaisuudesta. Omaa yritystoimintaa säätelevät lainsäädännöt on siis selvitettävä tarkasti ja otettava huomioon kaikessa liiketoiminnassa. Koronapandemia on myös makrotason ilmiö. Ennen koronapandemiaa matkailuala oli yksi merkittävimmistä vientituotteista Suomessa. Koronapandemia on vaikuttanut moniin matkailualan yrityksiin ja matkailuyritysten kysyntä ja kannattavuus on heikentynyt. Luontomatkailun kysyntä on kuitenkin noussut koronapandemian aikana. Nämä makrotason ilmiöt on otettava huomioon, jotta yrittäjällä on mahdollisuus varautua ennakkoon mahdollisiin liiketoiminnan riskeihin. Matkailu toimialana on tällä hetkellä hyvin epävakaa. Uuden yrityksen perustaminen matkailualalle voi olla hyvinkin riskial-

tista, joten riskienhallintaan on panostettava. Opinnäytetyötä tehdessä opin myös, että matkailualan kausiluonteisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Yritystoiminta ei ole kovinkaan kannattavaa pidemmän päälle, jos yrityksen palvelut suunnitellaan ainoastaan esimerkiksi kesän ajalle. Tärkeää on siis panostaa ympärivuotaisuuteen.

Taloussuunnitelman laatimisessa oli aluksi pieniä ongelmia, mutta pääosin laatiminen onnistui hyvin. Taloussuunnitelman laatimiseksi oli tarkoitus hyödyntää toimialakohtaista tilastotietoa, mutta loppujen lopuksi tilastotietoa käytettiin ainoastaan vertailuun. Toimialakohtaisten tilastojen hyödyntämisessä koin ongelmaksi sen, että toimialakohtaisten tietojen pohjalta liiketoiminta yritystoiminnan alussa olisi ollut tavallista tappiollisempaa. Toimialakohtaisissa tilastoissa näkyvät koronan vaikutukset, eikä voida tietää kuinka nopeasti tilanne korjautuu. Toimeksiantajan yrityksen liikevaihdon suhteuttaminen ja vertailu muihin saman toimialan yrityksiin oli myöskin haasteellista, koska vaihtelua on paljon toimialan sisällä yritysten kannattavuudessa. (TEM - Tilastopalvelu 2022.). Tilikauden tavoitteeksi asetettiin nollatulos, koska aiempia tilinpäätöstietoja ei ole. Toimeksiantaja ei myöskään halunnut asettaa voittotavoitetta, vaan halusi realistisen suunnitelman. Toimeksiantajalla oli aluksi ehkä hieman toisenlainen kuva tulevasta yritystoiminnastaan. Toimeksiantaja ei ollut aiemmin ajatellut kustannusten muodostumista kovinkaan tarkasti. Taloussuunnitelman avulla toimeksiantaja oppi ymmärtämään, että ensimmäisinä toimintavuosina yritystoiminta ei välttämättä olekaan niin menestyksekkästä.

Työn teoriaosuuden pohjalta selville saatiin, että liiketoimintasuunnitelma on välttämätön, mikäli yritys tarvitsee ulkopuolista rahoittajaa. Opinnäytetyössä käytettiin Yritystulkin Liiketoimintasuunnitelma-pohjaa. Liiketoimintasuunnitelman pohjia on muitakin, mutta tämä on hyvä pohja, jonka mahdolliset rahoittajat hyväksyvät. Liiketoimintasuunnitelman pohja myös sisälsi hyvät ja selkeät ohjeet liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi, joten liiketoimintasuunnitelman tekeminen helpottui. Työn teoriaosuudesta oli hyötyä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Se auttoi ymmärtämään paremmin liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden sisältöä. Liiketoimintasuunnitelmasta saatiin laadittua selkeä ja jäsenneilty kokonaisuus.

Opinnäytetyön aikana oli alun perin tarkoitus tehdä muistiot toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista. Muistioita ei kuitenkaan koettu tarpeellisiksi, koska suunnitelmat tehtiin toimeksiantajan kanssa yhdessä. Yhteistyö sujui toimeksiantajan kanssa hyvin ja olen tyytyväinen työn lopputulokseen, vaikka muistioita ei laadittukaan.

Tärkein tekijä työn onnistumisessa on toimeksiantajan tyytyväisyys työhön. Toimeksiantajalta pyydettiin palautetta työstä. Toimeksiantaja oli tyytyväinen työhön, liiketoiminta- ja taloussuunnitelma vastasivat hänen tarpeitaan. Toinen työn onnistumiseen vaikuttava tekijä oli aikataulussa pysyminen. Opinnäytetyöprosessin aikataulu on ollut hyvin tiukka, mutta teoriaosuudesta saatiin mielestäni kattava kokonaisuus ja opinnäytetyön päätavoitteet täyttyivät.

## Lähteet

- ELY-keskus. (2021). Maaseudun yritysrahoitus. Saatavilla 14.3.2022. <https://www.ely-keskus.fi/maaseudun-yritysrahoitus1>
- Finland Travel. (2021). Viisi matkailun kuluttajatrendiä vuodelle 2022. Saatavilla 11.4.2022. <https://finlandtravel.fi/fi/viisi-matkailun-kuluttajatrendia-vuodelle-2022/>
- Finnvera. (N.d.) Yrityksen perustaminen. Saatavilla 14.3.2022. <https://www.finnvera.fi/alku/yrityksen-perustaminen>
- Hakaniemi, K. (2020). "Ei maailmaa voi panna vuodeksi kiinni" Helsingin uutiset 3.5.2020. Saatavilla 11.4.2022 <https://www.helsinginutiset.fi/paikalliset/1469954>
- Hesso, J. (2015). Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Hänti, S. (2021). Asiakkaista ansaintaan. Helsinki: Alma Talent.
- Ikäheimo, S. Malmi, T. & Walden, R. (2016). Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Talentum Pro.
- Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. & Niskanen, M. (2018). Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. & Niskanen, M. (2021). Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Jylhä, E. & Viitala, R. (2013). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Jylhä, E. & Viitala, R. (2014). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnanperusta. Porvoo: Edita.
- Keronen, K. Muranen, R. & Tanni, K. (2017). Sisältö strategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.
- L 360/1968. Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>
- L 1336/1997. Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>



L 132/1999. Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990132>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

L 379/2011. Pelastuslaki 29.4.2011/379. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>

L 920/2011. Kuluttajaturvallisuuslaki 22.7.2011/920. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110920?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuluttajaturvallisuuslaki>

L 901/2017. Laki matkapalveluyhdistelmistä 14.12.2017/901. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170901>

L 1050/2018. Tietosuojalaki 5.12.2018/1050. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tietosuojalaki>

Lapinliitto. (2019). Matkailuyrittäjän koulutuspaketti. Saatavilla 11.4.2022. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tourismabc/>

Lehtinen, P. (2022). Pelko tuli lomaunelmien tielle. Kauppalehti.22.3.2022. Saatavilla 11.4.2022 <https://kauppalehti.fi/uutiset/pelko-tuli-lomaunelmien-tielle/23924e11-fbe0-4db6-b90f-ca6f1b0c27bd>

Leppiniemi, J. & Kisanlahti, T. (2018). Tilinpäätäjän käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

MaRa. (2022). Tiedotteet. Venäjän sota kurittaa matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alaa – kustannuskurimus voi johtaa ulkomaisten elintarvikeraaka-aineiden käytön kasvuun. Saatavilla 11.4.2022 <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/maran-jasenkysely-venajan-sota-kurittaa-matkailu-ravintola-ja-tapahtuma-alaa-kustannuskurimus-voi-johtaa-ulkomaisten-elintarvikeraaka-aineiden-kayton-kasvuun>

Niskanen, J. & Niskanen, M. (2007). Yrityksen rahoitus. Helsinki: Edita.

Raatikainen, L. (2011). Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Radić, M. (2017). What Is the Real Seasonality of the European Union Tourism? Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference. University Department of Professional Studies: University of Split. KAMK Finna / Ebsco-portaali.

- Sekki, A. (2016). Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Pro.
- Suomen Uusyrityskeskus. (2022). Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Helsinki: Suk-palvelu Oy.
- Suomen Uusyrityskeskus. (N.d.) Yrityksen suunnittelu. Saatavilla 28.3.2022 <https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/liiketoimintasuunnitelma/>
- TE-palvelut. (2022). Starttiraha-aloittavan yrittäjän tuki. Saatavilla 14.3.2022 <https://www.te-palvelut.fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan-yrittajan-palvelut/starttiraha>
- Tilastokeskus. (2005). Matkailutoimialojen määritelmä. Saatavilla 19.4.2022 [https://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap\\_4\\_2005\\_matkailu\\_maaritelma.html](https://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu_maaritelma.html)
- Tilastokeskus. (2022). TEM – Tilastopalvelu. Finnveran tilinpäätöstilastot 6.4.2022 Saatavilla 11.5.2022 [https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM\\_Toimiala\\_Online\\_Veloitukse-ton/](https://tem-tilastopalvelu.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TEM_Toimiala_Online_Veloitukse-ton/)
- Tilastokeskus. (2021). Kotimaan matkat lisääntyivät lähes kolmanneksen hellekesänä 2021. Saatavilla 11.4.2022 [https://www.stat.fi/til/smat/2021/14/smat\\_2021\\_14\\_2021-10-21\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/smat/2021/14/smat_2021_14_2021-10-21_tie_001_fi.html)
- Tomperi, S. (2021). Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.
- Tomperi, S. (2016). Yrityksen taloushallinto. Kannattavuus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.
- Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019a). Matkailu lukuina. Saatavilla 11.4.2022 <https://tem.fi/mat-kailu-lukuina>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019b). Matkailun poikkihallinnollinen - asiantuntijaryhmä. Matkalla kohti vastuullista kasvua. Saatavilla 8.4.2022 <https://tem.fi/kestavan-matkailun-syke-2020-2023>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). Matkailun suuntana kestävä ja turvallinen tulevaisuus. TEM toimialaraportit 2021:1. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-773-1>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019 c). Yhdessä - enemmän kestävä kasvua. Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023. TEM toimialaraportit 2019:60. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-472-3>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. TEM toimialaraportit 2022:3. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-847-9>

UNWTO. (2002). Ecotourism and protected areas. Saatavilla 16.4.2022 <https://www.unwto.org/sustainable-development/ecotourism-and-protected-areas>

Valtiovarainministeriö. (N.d.) Elinkeinoerotus. Saatavilla 20.3.2022 <https://vm.fi/verotus/elinkeinoerotus>

Verohallinto. (2022). Yritykset ja yhteisöt. Verot ja maksut. Ennakkovero. Saatavilla 8.5.2022 <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/ennakkovero/mihin-ennakkoveron-maara-perustuu/>

Visit Finland. (2020). Luontoaktiviteettien tuotesuosituksset. Saatavilla 16.4.2022. [https://www.businessfinland.fi/4a8294/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/visitfinland\\_luontoaktiviteettien-tuotesuosituksset\\_2020.pdf](https://www.businessfinland.fi/4a8294/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/visitfinland_luontoaktiviteettien-tuotesuosituksset_2020.pdf)

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

Yritystulkki. (N.d.) Liiketoimintasuunnitelmat. Saatavilla 17.3.2022 <https://yritystulkki.fi/fi/alue/kajaani/aloittava-yrittaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/>

Åkerberg, P. (2017). Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent