

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

OPAS OMAN LIIKETOIMINTASUUN- NITELMAN LAATIMISEEN

TEKIJÄ Ulrica Särkioja

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Ulrica Särkioja	
Työn nimi Opas oman liiketoimintasuunnitelman laatimiseen	
Päiväys 23.11.2023	Sivumäärä/Liitteet 31/18
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Toimeksiantajana toimin minä itse	
Tiivistelmä (Huom. kirjoita teksti alla näkyvään harmaaseen kenttään; huomioi tämä myös kopioitaessa) <p>Opinnäytetyön aiheeksi valittiin hotellin liiketoimintasuunnitelma. Aihe valikoitiin tukemaan omia tulevaisuuden suunnitelmia matkailualan yrittäjänä. Liiketoimintasuunnitelmaa työstettiin pitkään ajatuksen tasolla ennen opinnäytetyön laatimista. Työn tavoitteeksi asetettiin kattavan ja selkeän teoriapohjan kerääminen, jonka avulla liiketoimintasuunnitelman laatiminen valmiiksi asti olisi helppoa ja yksinkertaista.</p> <p>Opinnäytetyön teoriapohja kerättiin monipuolisesti eri tietolähteitä hyödyntäen. Menetelminä käytettiin muun muassa haastattelua ja kirjallisuuskatsauksia. Teoriatietoa kerättiin fyysisten kirjojen lisäksi erilaisista e-kirjoista ja muista verkkolähteistä. Työn runko ja väliotsikot laadittiin Uusyrityskeskuksen liiketoimintasuunnitelman sekä Ideasta kasvuyritykseksi - kirjan esittämän pohjan mukaiseksi. Laadittuun runkoon lisättiin edellä mainitusta lähteistä poiketen myös osio eettisyydestä. Monipuolisesti eri tietolähteitä käyttämällä eri osa-alueisiin saatiin koottua kattava ja monipuolinen teoriapohja. Teoria osuudessa käytiin läpi monia erilaisia työkaluja, joita käytettiin apuna liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa.</p> <p>Teorian pohjalta laadittiin liiketoimintasuunnitelma majoituslalle sijoittuvalle omalle tulevaisuuden yritykselle. Selkeään muotoon kerätty teoriapohja auttoi laatimaan liiketoimintasuunnitelman ja suunnitelman laatiminen oli helpompaa teoriapohjan avulla. Teorian pohjalta laadittu liiketoimintasuunnitelma auttoi hahmottamaan omia tulevaisuuden haaveita ja suunnitelmia. laadittua liiketoimintasuunnitelmaa voi jatkossa tarkentaa ja muokata hyödyntämällä tähän opinnäytetyöhön kerättyä teoriaa.</p>	
Avainsanat Liiketoimintasuunnitelma, hotelli, liiketoimintasuunnitelman laatiminen, liiketoimintasuunnitelman teoria	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management	
Author(s) Ulrica Särkioja	
Title of Thesis A Guide book for preparing a business plan	
Date 31 november 2023	Pages/Appendices 31/18
Client Organisation /Partners The author herself was the client of this work	
<p>Abstract (NOTE: write/insert all your text in the grey box below, also if you use copy + paste)</p> <p>The topic chosen for the thesis was a hotel business plan. The topic was selected to support the author's future plans as an entrepreneur in the tourism industry. The business plan had been in development for a long time in the conceptual stage before the thesis was written. The goal of the work was to gather a comprehensive and clear theoretical foundation to make the preparation of the business plan easy and straightforward.</p> <p>The theoretical foundation of the thesis was collected extensively from various sources of information. Methods such as interviews and literature reviews were employed. The theoretical knowledge was gathered not only from print books but also from various e-books and other online sources. The structure and subheadings of the thesis were prepared in line with the business plan template of Enterprise Agencies in Finland and the book Starting Up – Achieving success with professional business planning by McKinsey. In addition to the mentioned sources, a section on ethics was added to the structure. By using a wide range of different information sources, a comprehensive and versatile theoretical foundation was built. In the theoretical session discussed various tools, which were used as aids in preparing the business plan.</p> <p>Based on the theory, a business plan was created for a future company in the accommodation industry. The well-organized theoretical foundation facilitated the development of the business plan, making the planning process easier with the help of the theoretical background. The business plan helped to visualize the author's future dreams and plans. In the future, this business plan can be further refined and modified by utilizing the theory collected for this thesis.</p>	
<p>Keywords Business plan, hotel, theory of the business plan, how to make a business plan</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MÄÄRITTELY	6
2.1	Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, sisältö ja rakenne	6
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN ALOITTAMINEN	8
3.1	tiivistelmä liiketoimintasuunnitelman alussa	8
4	LIIKEIDEAN KUVAUS	11
4.1	Visio ja arvot	11
4.2	Mitä, kenelle ja miten?	12
5	LIIKETOIMINNAN TEKIJÄT	13
5.1	Olemassa oleva osaaminen – johtoryhmä	13
5.2	Tuotteet ja palvelut.....	14
6	ERILAISET SUUNNITELMAT EDISTÄVÄT LIIKETOIMINTAA.....	17
6.1	Markkinointisuunnitelma	17
6.2	Toteuttamissuunnitelma ja liiketoiminnan tavoitteet	19
6.3	Rahoitussuunnitelma	20
6.4	Riskien hallinta	20
7	EETTISYYS LIIKETOIMINNASSA	23
8	POHDINTA.....	27
	LÄHTEET	28
	LIITE 1: LAPIN ELY-KESKUKSEN HAASTATTELU VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
	LIITE 2: LIIKETOIMINTASUUNNITELMA VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	

KUVALUETTELO

Kuva 1	Business model canvas (The Power business school 2023)	9
Kuva 2	Palvelumuotoilun työkalu (Sytyke 2016)	15
Kuva 3	Jatkuva palvelumuotoilun sykli (Sytyke 2016)	15
Kuva 4	Markkinointisuunnitelma (Puranen Tero, julkaisuaika tuntematon)	17
Kuva 5	Riskien hallinnan kokonaisuus (Kinkki & Isokangas 2003, 127).....	21
Kuva 6	SWOT- analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2023).....	21
Kuva 7	Sustainable Business Model Canvas (CASE 2018)	23
Kuva 8	Organizational Ethical Virtues of Innovativeness tutkimuksen tulos (Lämsä & Riivari 2018, 146)	24

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kattava teoriapohja liiketoimintasuunnitelmalle. Kootun teoriapohjan pohjalta ja ohjeistamana laaditaan liiketoimintasuunnitelma majoituspalveluita tarjoavalle yritykselle. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä liiketoimintasuunnitelman toimeksiantajana olen minä itse ja liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on olla realistinen ja toteuttamiskelpoinen.

Tässä työssä avataan syitä siihen, miksi liiketoimintasuunnitelma on hyvä laatia kunnolla ja huolellisesti ja mitä käytännön hyötyä liiketoimintasuunnitelmasta on yritykselle. Teoriapohjassa käydään läpi mitä kaikkea liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu, millaisista eri osioista liiketoimintasuunnitelma koostuu sekä millaisia laskelmia liiketoiminnan tueksi on hyvä laatia. Opinnäytetyön teorian runko kootaan mukailemalla Uusyrityskeskukseen sivuilta löytyvää liiketoimintasuunnitelman runkoa sekä ja Ideasta kasvuyritykseksi kirjassa esitetyn liiketoimintasuunnitelman pohjan perusteella. Työhön lisätään edellisistä lähteistä poiketen myös osio eettisyydestä ja avataan liiketoimintaan liittyviä eettisyyden eri osa-alueita. Teorian tuloksena syntyvä liiketoimintasuunnitelma noudattaa samaa järjestystä.

Tavoitteena on koota kattava ja tiivistetty teoriapaketti, jonka perusteella voidaan laatia realistinen liiketoimintasuunnitelma, joka on hyvin jäsennelty, sisältää kaiken olennaisen tiedon, on helposti ymmärrettävä, tiivis ja lukijaystävällinen.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MÄÄRITTELY

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen toiminnan kirjallinen kivijalka. Liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen toimintaympäristöstä ja sen toiminnasta sekä tulevaisuuden tavoitteista niin, että ulkopuolinen lukija voi sen myös ymmärtää. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on koko toiminnan perusta ja kiteyttää yrityksesi tarkoituksen. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan liikeideaa ja sitä, kuinka se toteutetaan käytännössä.

Jos yritys tarvitsee toiminnalleen rahoitusta, on liiketoimintasuunnitelma tärkeässä asemassa rahoitusta etsiessä. Rahoituksen järjestäminen on yksi keskeisimmistä yrityksen perustamiseen liittyvistä haasteista. Sijoittajat kiinnostuvat sellaisista projekteista, joita varten on laadittu yksityiskohtainen ja kattava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä, sillä se pakottaa yrityksen perustajat miettimään liikeideaansa monesta eri näkökulmasta ja varmistamaan, että sillä on tarpeeksi potentiaalia. Liiketoimintasuunnitelma paljastaa puuttuvan osaamisen ja auttaa täyttämään ne. Liiketoimintasuunnitelma auttaa päätöksenteossa ja ohjaa keskittymään olennaisiin asioihin. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma paljastaa jo ennen sen varsinaista toteuttamista epäonnistumisen todennäköisyyden. Myöhemmässä vaiheessa paljastuessa tällä voi olla katastrofaaliset seuraukset. (McKinsey & Company 1999, 13-15)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet, sisältö ja rakenne

Liiketoimintasuunnitelman rakenne voi olla varsin vapaamuotoinen eikä sen sisällön järjestykselle ole olemassa mitään tarkempia sääntöjä. Kuitenkin liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää tietyt asiat ja olla selkeästi luettava. McKinsey & Company (1999, 37) esittää kirjassaan, Ideasta kasvuyritykseksi, lupaavan liiketoimintasuunnitelman tunnuspiirteiksi viisi eri kohtaa:

1. Se täyttää asiakkaan tarpeen eli ratkaisee jonkin ongelman
2. Se on innovatiivinen
3. Se on ainutlaatuinen
4. Sillä on selvä kohde
5. Se on kannattava pitkällä aikavälillä

McKinsey & Company kertoo myös vakuuttavan liiketoimintasuunnitelman olevan:

1. Kattava, eli se sisältää kaiken olennaisen tiedon yrityksen rahoittamisen kannalta. Ei liikaa tietoa, eikä liian vähän.
2. Hyvin jäsennelty ja rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen.
3. Ymmärrettävä, kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi käyttäen täsmällisiä sanoja, ei ammattislangia eikä turhaa jaarittelua.
4. Tiivis, liitteineen alle 30 sivua pitkä.
5. Lukijaystävällinen. Sitä ei ole kirjoitettu liian pienellä fontilla tai liian tiiviillä rivivälillä. Kaaviot ja taulukot ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Graafisia erikoistehosteita kannattaa välttää.

Liiketoimintasuunnitelma kannattaa kirjoittaa myös englanniksi, sillä siitä voi olla kiinnostuneita myös ulkomaiset sijoittajat ja yhteistyökumppanit.

Liiketoimintasuunnitelman täytyy erottua muista yrityksen perustamiseen liittyvistä asiakirjoista selkeästi. Tämän voi toteuttaa yksinkertaisesti laittamalla liiketoimintasuunnitelman kansilehdelle otsikko "liiketoimintasuunnitelma" sekä tekijöiden nimet.

Liiketoimintasuunnitelman kansisivulla kerrotaan lyhyesti ja selkeästi yrityksen perustiedot. Tämä auttaa sijoittajia muistamaan kenen yritys on ja mille toimialalle se sijoittuu. Tällä sivulla kerrotaan myös lyhyesti yrityksen toiminta-ajatus sekä missio. Kansilehteä seuraa liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä, joka kertoo tiivistetysti koko liiketoimintasuunnitelman sisällön. Tiivistelmä kannattaa tehdä huolella, sillä se on keskeisessä asemassa sijoittajien kiinnostuksen herättämisessä. Tiivistelmässä ei kerrota mitään sellaista, mitä ei muualla liiketoimintasuunnitelmassa mainita.

Liiketoimintasuunnitelman täytyy kertoa yrityksen liikeidean: mikä on yrityksen visio ja arvot? Mitä yritys myy, kenelle, miten ja miksi? Ketkä ovat liiketoiminnan kannalta tärkeimmät toimijat, mitä osaamista heillä on ja mitä osaamista puuttuu? Millaisia tuotteita ja palveluita yritys myy, mitkä on näiden avainlukuja? Millainen on yrityksen toteuttamissuunnitelma? Olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa on siihen liittyvät laskelmat. Näiden avulla osoitat sijoittajille ja pankille idean kannattavuuden. (McKinsey & Company 1999, Suomen Yrittäjät 2023)

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN ALOITTAMINEN

Liiketoimintasuunnitelman ulkomuotoon panostaminen tekee liiketoimintasuunnitelmasta selkeän ja helposti ymmärrettävän. Liiketoimintasuunnitelmille ei ole vakiintunut tietynlaista ulkomuotoa, mutta tietyt perustiedot liiketoimintasuunnitelmasta tulisi silti löytyä. (Yrityksen-perustaminen.net julkaisu-aika tuntematon a)

Liiketoimintasuunnitelman alussa kerrotaan tiiviisti ja selkeästi yrityksen perustiedot. Tiedot voivat olla allekkain esitettynä luettelomaisesti. Osiossa on käytävä ilmi yrittäjän tai yrittäjien nimet, yrityksen alustava nimi, osoite, päätoimiala yhtiömuoto tai toimintatapa sekä toiminta-ajatus (*miksi yritys on olemassa*) ja missio (*mitä yrityksen toiminnalla halutaan saavuttaa*). (Uusyrittäjäkeskus 2023)

3.1 tiivistelmä liiketoimintasuunnitelman alussa

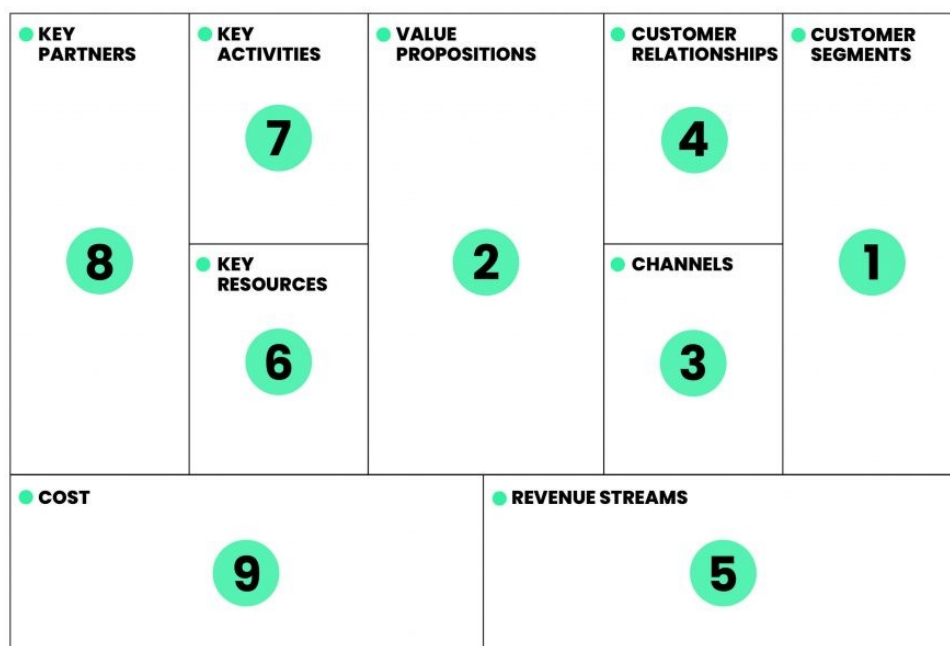
Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä kertoo lukijalle kaiken olennaisen liiketoimintasuunnitelman sisällöstä nopeasti ja tiivistetysti. Tiivistelmä kirjoitetaan viimeisenä, mutta sijoitetaan liiketoimintasuunnitelman alkuun (Holvi Payment Services Oy, 2020). Tiivistelmä on selkeä ja helposti ymmärrettävä. Tiivistelmä sisältää tiivistetysti liiketoimintasuunnitelmassa mainitut asiat paneutumatta niihin kuitenkaan sen tarkemmin. Liiketoimintasuunnitelman muiden osien sisältö ei kuitenkaan saa sisältää ristiriitaista tietoa tiivistelmän kanssa. (Kinkki & Isokangas, 2003.)

Tiivistelmä tulee esittää selkeästi ja ytimekkäästi, sekä olla maksimissaan kahden sivun mittainen. Selkeä ja tiivis teksti herättää lukijan mielenkiinnon liiketoimintasuunnitelmaa kohtaan. Tärkeää on saada lukija huomaamaan liiketoimintasuunnitelman ainutlaatuisuus ja kannattavuus. Tiivistelmän laatimisessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että lukija varmasti ymmärtää mitä se pitää sisällään. Ei pidä olettaa, että lukija ymmärtää ennalta ammattisanastoa tai tuotteen tai palvelun teknisiä ominaisuuksia. (McKinsey & Company 1999)

Tiivistelmässä voi tuoda esiin eri alaotsikoiden kautta liiketoimintasuunnitelmassa käsitellyt eri osa-alueet. Hyvin tehtyä tiivistelmää voi myös käyttää pohjana suunnitelman suulliselle esittämiselle.

Alberedi (2023) avaa verkkoartikkelissaan sveitsiläisen yrittäjän, Osterwalderin (Osterwalder & Pigneur 2010), kehittämän **Business Model Canvasin**, joka on visuaalinen esitys keskeisestä pääkohdasta, jotka muodostavat yrityksen perustan. Sen selkeä ja riisuttu ulkoasu auttaa hahmottamaan yrityksen perusajatuksen ja toiminnan helposti ja nopeasti eksymättä liikaa yksityiskohtiin. Business Model Canvas on joustava konsepti, jonka sisältö on jaettu yhdeksään eri osaan. (Kuva 1.)

| BUSINESS MODEL CANVAS



Kuva 1 Business model canvas (The Power business school 2023)

Business Model Canvas täytetään kuvan mukaisessa numeroidussa järjestyksessä ja on usein ulkoasultaan samanlainen. Ensimmäisessä osiossa määritellään yrityksen **asiakasryhmät**, eli kerrotaan yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja kenelle yritys tuottaa arvoa. Liikkanen (2019) on tehnyt suomenoksen Business Model Canvasista. Suomentoksessaan Liikkanen (2019) luokittelee asiakasryhmän alle seuraavat aiheet: massamarkkinat, niche, segmentit, laajentumisen ja monisuuntaiset alustat.

Toisessa osiossa kerrotaan yrityksen **arvolupaus**, mitä sellaista arvoa tarjotaan asiakkaalle, jota kilpailijoilla ei ole? UVP eli unique value proposition määrittää sen, mihin asiakkaan ongelmaan tarjotaan ratkaisua, mihin ongelmista voidaan tarjota ratkaisua parhaiten, mikä saa asiakkaan valitsemaan tuotteen tai palvelun kilpailijan tarjoaman tuotteen tai palvelun sijaan? Liikkanen (2019) listaa aiheen alle seuraavia ominaisuuksia: uutuusarvo, suorituskyky, brändi/desing, mukautettavuus, ongelmanratkaisu, kustannussäästö, hallinta, saavutettavuus ja mukavuus/käytettävyys.

Kolmas kohta kertoo **kanavat**, joilla asiakas saavutetaan. Liikkasen (2019) suomentamassa mallissa kanavan vaiheet on jaettu neljään eri osaan, tunnettuuden keräämiseen, asiakkaan mahdollisuuden arvioida arvolupausta, miten asiakas voi hankkia tuotteen tai palvelun ja miten tuote tai palvelu saavuttaa asiakkaan. Näiden neljän kohdan lisäksi Alberedi (2023) mainitsee myös asiakkaan kanssa kommunikointiin tarvittavat väylät ja niiden hallinnan.

Neljäs kohta käsittelee **asiakassuhdetta**. Miten muodostettuja asiakassuhteita rakennetaan, vaalitaan ja kasvatetaan. Liikkanen (2019) lisää suomentoksessaan huomioitaviksi asioiksi myös millaista suhdetta asiakasryhmät odottavat, mitä suhteiden ylläpitomaksaa ja miten olemassa olevat suhteet liittyvät liiketoimintamalliin. Huomioitavaa on myös mitä jakelukanavat, asiakassuhteiden hoitaminen ja ansaintamalli vaativat.

Viides kohta käsittelee yrityksen **tulovirtoja**, miten yritys tienaa rahaa? Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan, mistä asiakas maksaa tällä hetkellä, miten asiakkaat maksavat ja miten he haluavat maksaa? Minkälaista hinnoittelumallia käytetään ja mikä on tulovirran tyyppi? Millä edellytyksillä tulovirta ylittää kustannukset ja mikä on yksittäisen tulovirran merkitys kokonaisliikevaihdolle? Liikkanen (2019) on listannut tulotyyppit seuraavasti: myynti, käyttö, tilaus, vuokra/leasing, lisensointi, välityspalkkio, mainonta ja affiliate markkinointi.

Kuudennessa kohdassa avataan **keskeiset resurssit**, joita toiminta vaatii arvon luomiseksi asiakkaalle. Mitkä ovat arvolupauksen vaatimat ydinresurssit? Millaisia resursseja jakelukanavat, asiakassuhteiden hoito ja ansaintamalli vaatii? Liikkanen (2019) jakaa resurssit resurssiluokkiin fyysisten materiaalien, ihmisten, taloudellisten resurssien ja henkisen pääoman mukaan.

Seitsemännessä kohdassa tarkastellaan yrityksen **ydintoimintoja**. Mitä ydintoimintoja arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteiden hoito ja ansaintamalli edellyttävät? Liikkanen (2019) luokittelee ydintoiminnot tuotantoon, ongelmanratkaisuun, alustaan ja yhteistyöverkostoon.

Toiseksi viimeisenä, eli kahdeksantena listataan yrityksen **tärkeimmät kumppanit**. Ketkä ovat toiminnan kannalta tärkeimmät toimittajat ja kumppanit? Millaisia resursseja kumppaneilta saadaan ja mitä ydintoimintoja he hoitavat? Liikkanen (2019) listaa kumppanien tärkeimmiksi motivaation lähteiksi optimoinnin ja taloudellisen motivaation, riskien ja epävarmuuksien vähentämisen ja resurssien ja ydintoimintojen tuottamisen. Kumppaneita voi olla esimerkiksi alihankkijat ja yhteistyö yritykset.

Viimeisessä kohdassa avataan yrityksen **kulurakenne**. Kuinka paljon suunnitellun toiminnan toteuttaminen maksaa? Mitkä ovat toiminnan kannalta merkittävimmät kulut? Mitkä resurssit ja ydinprosessit ovat kalleimpia? Tässä kohdassa huomioidaan myös kiinteät kulut ja muuttuvat kulut.

4 LIIKEIDEAN KUVAUS

Liikeidean kuvauksen tulisi olla tiivistelmän tavoin selkeä ja helposti ymmärrettävä muillekin kuin alan asiantuntijoille. Yrityksen liikeidea vastaa karkeasti jaettuna kolmeen peruskysymykseen: mitä, kenelle ja miten? Liikeidean avulla rahoittaja saa selkeän kuvan siitä, mitä liikeidea käsittää ja miten se toteutetaan. Liikeidean avulla voi myös isommissa organisaatioissa viestiä alaisille yksikön toiminnan perusteet: tuotteen/palvelun ja pelisuunnitelman sekä yrityksen asiakaskunnan.

Hesso (2015, 24-31) lisää kirjassaan, Hyvä liiketoimintasuunnitelma, vielä vision ja arvot osaksi liikeidean kuvausta. Lisäämällä liikeideaan arvot ja vision, selkeytyy liikeidea entisestään. Visio ja arvot täytyy esittää niin, että ne ovat konkreettisesti ymmärrettäviä ja niiden merkitys toiminnan tavoitteina on ymmärrettäviä.

Sutinen ja Viklund avaavat liikeidean ulkoista roolia kirjassaan Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä (2004). Nykyään yhteiskunta on paljon välittömämpi ja kiireisempi, jonka takia liikeidean tarkka määritelmä on tärkeää ympäriryöryön haaveilun sijaan. Asiat tulee esittää tarkkaan sidosryhmille sopivassa muodossa, jotta heidän mielenkiintonsa saadaan herätettyä ja mahdollisia rahoittajia houkuteltua. Liikeidean tarkka kuvaus ja suunnitelma on tärkeää tehdä sekä itse yritystä varten että eri sidosryhmiä varten. Liikeidean on siis pystyttävä vakuuttamaan eri toimijat liikeidean toimivuudesta tai rahoituksesta voi vain haaveilla.

4.1 Visio ja arvot

Yrityksen visio ohjaa työskentelyä ja toimii toiminnan punaisena lankana. Visio kertoo tavoitteesta ja tulevaisuuden tilasta, mihin yrityksessä pyritään. Jotta henkilökunta voi työskennellä ja toimia haluttua päämäärää kohti, on visio kerrottava selkeästi eikä vain olla ajatuksena yrittäjän päässä. Vision saavuttaminen vaatii kovaa työtä ja tiimipeliä. Tämän takia on tärkeää laatia vision toteuttamiselle strategia, joka ohjaa toimintaa. Vision on hyvä olla innostava ja haluttava, jotta henkilökunnalla on vahvempi tahto siihen sitoutumiseen. Vision tulisi siis olla jotain muuta kuin pelkkää voiton kerryttämistä ja toiminnan kasvattamista. Sen ei tarvitse olla pitkä sivujen mittainen selostus yrityksen tavoitteista ja päämäärästä. Yhteen lauseeseen tiivistettynä sloganina visiosta saa nopeasti kuvan siitä, mikä on yrityksen tavoite. (Hesso, 2015, 27-29. Yrityksenperustaminen.net, julkaisuaika tuntematon b)

Yrityksen arvot ovat yrityksen ohjenuora matkalla kohti vision toteuttamista. Selkeät arvot kertovat työntekijöille yrityksen toimintatavoista ja ovat tärkeitä sekä tiimihengen kehittämisen että ylläpitämisen kannalta. Myös sidosryhmien kannalta on tärkeää toimia sovittujen arvojen mukaisesti. Pienikin arvoista lipsuva virhe saattaa sosiaalisen median sekä perinteisen median kautta kulkeutua laajalle ja kostausta isona laskuna yritykselle. Arvojen tulisi siis näkyä yrityksen jokaisessa tavassa toimia. Jokaisen yrityksen työntekijän tulee toimia yrityksen arvojen mukaisesti aina johtajasta asiakaspalvelijaan ja siivoajaan asti. Arvojen tulisi olla selvillä jokaisella työntekijällä. Jos arvoja ei ole mietitty, löytyy toiminnan pohjalta silti jonkinlaiset kirjoittamattomat arvot, joiden pohjalta yrityksessä toimitaan.

Pahimmillaan ylimielinen ja ylenkatsova asenne yrityksen arvoja kohtaan johtaa sekä työntekijä- että asiakaspulaan. Epävakaa ja epäeettinen organisaatio ei houkuttele myöskään ulkoisia sidosryhmiä. Miten saat työntekijäsi ymmärtämään yrityksen arvot ja sisäistämään niidenmerkityksen? (Hesso, 2015, 27-29; Yrityksen perustaminen.net, julkaisuaika tuntematon b; Aaltonen, 2018, 90-101)

Yrityksen arvojen määrittämisen voi aloittaa miettimällä pelkkien sanojen sijaan millaisena haluat yrityksen asiakkaille näyttäytyvän ja millaisia tekoja tämä vaatii. Arvoja ei tarvitse aina kirjoittaa asiakkaiden nähtävälle, vaan niiden voidaan antaa näkyä asiakkaalle toiminnan kautta. Arvoista voi kertoa tuomalla esiin tekoja tai valintoja mitä on tehty arvojen mukaisesti. (Yrityksenperustaminen.net , julkaisuaika tuntematon b)

4.2 Mitä, kenelle ja miten?

”Mitä?” osiossa paneudutaan seuraavien kysymysten miettimiseen:

Mihin ongelmaan yritys tarjoaa ratkaisua? Millainen ratkaisu on kyseessä? Mitä uutta idea sisältää, mikä on asiakkaan saama hyöty ja mikä on sen merkitys asiakkaalle? Mitkä ovat tuotteen tai palvelun vahvuudet kilpailijoihin verrattuna?

Vastaus kysymykseen ”mitä?” kertoo siis mitä tuotteita tai palveluita yritys tuottaa. Osio kirjoitetaan auki niin hyvin, että mahdollinen asiakas tai rahoittaja ymmärtää tuotteen tai palvelun lisäpotentiaalin ja arvon. (Sutinen ja Viklund, 2004, 56. Hesso, 2015, 24-25. McKinsey & Company 1999, 57)

”Kenelle?” osiossa tehdään selväksi tarkkaan tuotteen tai palvelun kohderyhmä.

Kenelle tuote tai palvelu on suunnattu? Missä kohderyhmä ovat? Keitä ovat todennäköisimmät asiakkaat? Millainen on ”ihanne” asiakas?

Asiakkaista tehdään tarkka määritelmä siten, että yritys erottuu massasta ja yrityksen markkinointi suoraan kohderyhmälle on helpompaa. Selkeä ”ihanne” asiakkaan kuvaaminen auttaa myös tuotteen tai palvelun suunnittelussa sekä antaa rahoittajalle ja yhteistyökumppaneille selkeämmän kuvan siitä, mikä on yrityksen tuotteen tai palvelun kohderyhmä. (Sutinen ja Viklund, 2004, 56. Hesso, 2015, 24-25. McKinsey & Company 1999, 57)

”Miten?” osiossa kerrotaan miten yritys saattaa tuotteet ja palvelut asiakkaan tietoisuuteen ja ostettavaksi. Yritykselle laaditaan tätä varten alustava strategia, jota voidaan muokata myöhemmin tarkemmaksi. Tässä osiossa kerrotaan myös mikä on yrityksen sisäinen tapa toteuttaa liikeideaa, kuka tekee mitäkin. Minkälaiset resurssit yrityksellä on käytössään ja mitä lisäresursseja yritys tarvitsee, onko jotkin lisäresurssit toivottavia tai toteuttamisen kannalta välttämättömiä?

Osion pitäisi siis vastata kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka jäivät kahdessa ensimmäisessä kohdassa vielä avoimiksi. Asiat esitetään konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti, kuitenkin paneutumatta liian tarkkaan pieniin yksityiskohtiin, jottei itse asia jää huomaamatta. (Sutinen ja Viklund, 2004, 56. Hesso, 2015, 24-25. McKinsey & Company 1999, 57)

5 LIIKETOIMINNAN TEKIJÄT

Olenlaisessa asemassa uutta liiketoimintaa suunnitellessa on miettiä, mitä osaamista on olemassa ja mitä osaamista puuttuu. Miten vastuu jakautuu yrityksessä, mitkä ovat osakkaiden roolit? Mitkä ovat yrityksen tuotteet tai palvelut, mitä yritys myy?

5.1 Olemassa oleva osaaminen – johtoryhmä

Uutta yritystä perustettaessa työtä ja tehtäviä on paljon. Tätä helpottaa, jos koossa on ryhmä tekijöitä, joilla löytyy toisiaan täydentäviä taitoja, joiden mukaan tehtävät ja vastuualueet jaetaan. Erilaisissa uusissa ongelmatilanteissa erilaisia taitoja hyödyntämällä löytyy **ongelmiin parhaat ratkaisut**. Kun vastuu on jaettu ryhmässä eri henkilöiden kesken ei yhden henkilön poistuminen vaaranna koko yrityksen toimintaa. Loppujen lopuksi myös sijoittajat investoivat rahojaan liikeidean toteuttamiseen, liikeidean menestymisen ratkaisee lopulta sitä toteuttamassa olevat henkilöt. Ryhmän ammattitaito, persoonallisuus, sosiaaliset taidot ja motivaatio sekä johtoryhmästä saatava positiivinen vaikutelma voivat olla ratkaisevassa asemassa, kun rahoittajat miettivät yritykseen sijoittamista.

Tehokas johtoryhmä koostuu toisiaan täydentävistä taidoista ja vahvuuksista. Johtoryhmässä on yleensä kolmesta kuuteen jäsentä. Sen jokainen jäsen haluaa onnistua yhteisessä yrityksessä ja omaa yhteneväisen näkemyksen tulevaisuudesta. Hyvä johtoryhmä pysyy koossa vaikeissakin tilanteissa ja ongelmatilanteissa osaa tarvittaessa joustaa. Ristiriitatilanteissa hyvä johtoryhmä ei luovuta, vaan käsittelee asiat ja uudistaa toimintaansa ja pyrkii selvittämään ongelmat eri tavalla. Toimiva johtoryhmä on enemmän kuin yksittäisten tekijöiden suoritusten summa, sen saama tulos on selkeästi suurempi kuin yksittäiset suoritukset yhdessä.

Johtoryhmää kootessa ja miettiessä huomio tulee kiinnittää seuraaviin asioihin, joihin myös ammattisijoittajat kiinnittävät huomiota. Ryhmän aiempi kokemus yhteisestä työskentelystä ja löytyykö ryhmän jäseniltä tarvittavaa osaamista ja kokemusta? Tuntevatko ja tunnistavatko perustajat heikkouksensa? Ollaanko heikkouksien eteen valmiita tekemään muutoksia omassa toiminnassa? Onko tulevat roolit tiedossa ja onko yrityksen omistusjärjestelyt määritelty tarkasti? Onko yhteinen tavoite sovittu? Onko ryhmässä erimielisyyksiä, joista ei puhuta avoimesti? Kuinka sitoutuneita ryhmän jäsenet ovat yritykseen?

Johtoryhmä esitettäessä sijoittajille on tärkeää saada sijoittajat vakuuttuneeksi ryhmän tehokkuudesta ja motivaatiosta. Ryhmäläisten taitoja ja ominaisuuksia voi kuvata sijoittajille lyhyesti paperille. Kirjoita kuvailu sekä koko ryhmästä, että sen yksittäisistä jäsenistä. Yksittäisiä jäseniä tulee kuvata lyhyesti kertoen kuitenkin jäsenen ammatillisen osaamisen pääpiirteet ja osaamisen. Täydelliset ansioluettelot voidaan esittää liitteenä, joten kustakin jäsenestä on hyvä kirjoittaa noin kolmannessivun verran. (McKinsey & Company 1999, 59-65)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee kertoa johtoryhmästä ja sen osaamisesta. Ketä kaikkia johtoryhmään kuuluu ja millainen koulutus, työkokemus ja ote heillä on työskentelyyn. Millaisia taitoja ja kokemuksia johtoryhmästä löytyy ja miten niitä voi hyödyntää liikeidean toteuttamisessa? Tarvittavat taidot kannattaa kirjata ylös taulukkoon ja katsoa kenellä on mitään taitoja ja kuinka hyvä taitotaso

on. Taidot voi jakaa taulukossa koviin- (esimerkiksi teknologia, talous, projektijohto, myynti ja markkinointi, tuotanto ja henkilöstöasiat) ja pehmeisiin ominaisuuksiin (sosiaaliset taidot, aloitteellisuus, viestintätaidot, myyntitaidot, neuvottelutaidot ja sitkeys). (McKinsey & Company 1999, 59-65)

Kun taulukko on laadittu ja siihen on kunkin osaamisalueet täytetty, saadaan selville, millaista osaamista vielä tarvitaan. Mitä taitoja ja millaista osaamista ryhmältä puuttuu, miten ryhmää pitäisi laajentaa ja keitä uusia jäseniä lisätä ryhmään, jotta puuttuvat osaamisalueet saataisiin paikattua? Listaa ylös **minkälaisia työntekijöitä** yritykseen vielä tarvitaan. Onko mahdollisesti tiedossa jo tekijöitä, joilla voisi olla tarvittavia taitoja? (McKinsey & Company 1999, 59-65)

5.2 Tuotteet ja palvelut

Tuotteita ja palveluita suunnitellessa täytyy miettiä, mitä tai millaista lisäarvoa se asiakkaalle tuo? Onko tuote tai palvelu helposti räätälöitävissä erilaisille asiakkaille sopiviksi? Hyvä idea on ajankohdainen, toteuttamiskelpoinen ja helposti ymmärrettävä. Tuotteiden ja palveluiden jatkuva kehittäminen auttaa pysymän kilpailukykyisenä. Hyvästä ideasta voi monistaa ja jatkojalostaa useita erilaisia tuotteita tai palveluita. Idean kannattavuutta kannattaa pitää silmällä, hyväkin idea voi olla huono, jos sen toteuttaminen on liian kallista.

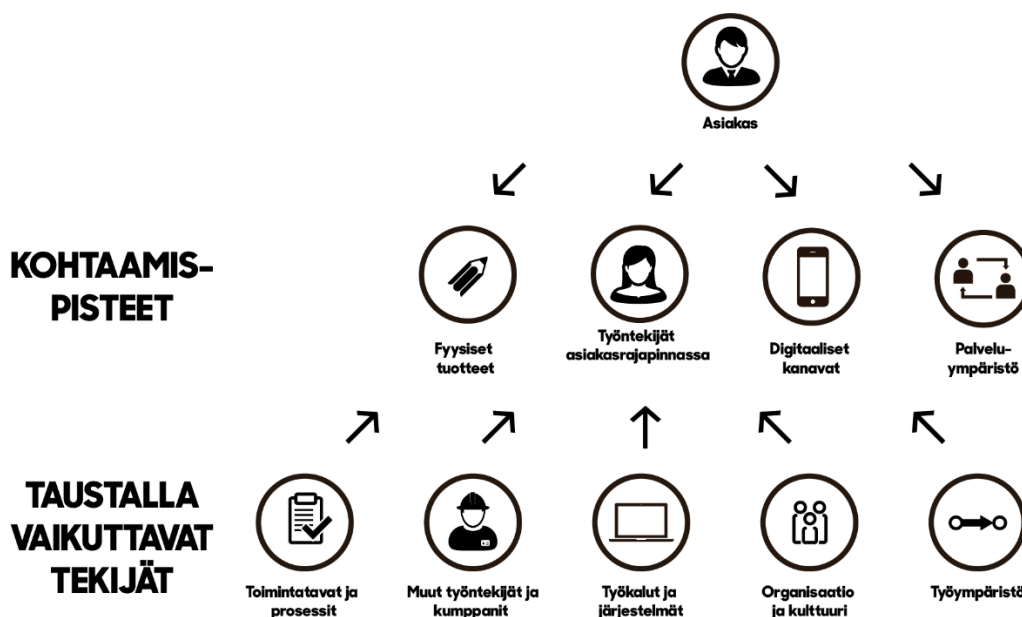
Tuotteita ja palveluita suunnitellessa selvitetään kilpailijoiden tarjoamat tuotteet ja palvelut. Markkinaselvityksen voi tehdä joko itse tai teettää ulkopuolisella tekijällä. Sen avulla voi tarkastella kilpailutilannetta alueellisesti ja isomassa mittakaavassa. Onko jossain muualla enemmän kysyntää suunnitelluille palveluille ja tuotteille? (Suomi.fi, 2022)

Suunnitteluprosessin aikana on kriittisesti myös arvioitava myyntimääriä ja myyntiaikoja. Kausiluontoisesti myytävien tuotteiden ja palveluiden on katettava myös hiljaisena aikana juoksevat kulut.

Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelukonseptin laatimisella. Palvelukonseptissa kerrotaan, mihin palvelu on tarkoitettu ja mitä se sisältää, miten palvelu toimii ja mitä se asiakkaalle lupaa. Vaatiiko palvelun toteuttaminen mahdollisesti lisäkoulutusta tai materiaalihankintoja? Monistettavissa olevan palvelun avulla liiketoimintaa pystyy tulevaisuudessa kehittämään myös toisiin toimipisteisiin.

Palvelu on suunniteltava niin, että jokainen sen osa on tarkkaan mietitty. Palvelu tulee voida hinnoitella aina samalla periaatteella. Työaika on usein palveluiden tuottamisessa suurin kuluerä, siksi onkin tärkeää laskea tarkkaan palveluun käytettävä työaika, jotta palvelun kannattavuus säilyy samana. Palvelun suunnittelussa voi käyttää apuna palvelumuotoilua ja hanki palvelulle luotettavia kriittisesti palvelua arvioivia testikäyttäjiä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin tuotekehityksen suunta on heti oikea ja lopputuloksena on palvelu, joka herättää kiinnostusta ja josta ollaan valmiita maksamaan. (Suomi.fi, 2021)

Sytykkeen (2016) mukaan palvelumuotoilun avulla saadaan kokonaisvaltainen lähestymistapa asiakaskokemuksen johtamiseen ja suunnitteluun. Sen käyttäminen tarjoaa yritykselle kilpailuedun nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Palvelumuotoilun avulla suunnitellaan asiakaskokemus jokaisen kosketuspisteen kautta ja sen hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden asiakaskokemuksen johtamiselle pelkän asiakaskokemuksen mittaamisen sijaan. (Kuva 2.)



Kuva 2 Palvelumuotoilun työkalu (Sytyke 2016)

Sytyke (2016) kertoo palvelumuotoilun olevan tuotteiden ja palveluiden jatkuvaa kehittämistä. Kun palvelumuotoilun avulla suunniteltu ja toteutettu alkaa asiakaskokemuksen mittaaminen, josta saatujen tuloksien perusteella tehdään muutoksia. Asiakasymmärryksen kerääminen ja sen kehittämisen palvelumuotoilun avulla on tärkeää ottaa jatkuvaksi osaksi yrityksen toimintamallia. Sen avulla voidaan pysyä mukana nopeasti uudistuvassa ja koko ajan elävässä toimintaympäristössä. (Kuva 3.)



Kuva 3 Jatkuva palvelumuotoilun sykli (Sytyke 2016)

Kaikkia yrityksen tarjoamia palveluita tai tuotteita ei kannata pyrkiä aina toteuttamaan itse. Toisten palveluiden toteuttaminen saattaa vaatia huomattavia investointeja ja toiminta-alueen erikoisosamista. Kun hyödyntää yritysten välistä yhteistyötä ja ostaa palveluita alihankintana tai myy toisen yrittäjän tuottamia palveluita provisiolla, voi jokainen keskittyä omiin vahvuusalueisiinsa ja kehittää niitä huippuunsa.

Ennen alihankintasopimuksien tekoa on yrityksen mietittävä mitä vaiheita yritys pystyy toteuttamaan itse ja mistä alkaa alihankintana hankittava osuus. Tästä tehdään selkeä ja perusteellinen perusteltu suunnitelma siitä, mitä vaiheita yritys tuottaa itse ja mitä alihankintaan ulkopuolisilta. Haluttava palvelu voidaan suunnitella todella pitkälle, jolloin alihankkija vain on toteuttamassa sitä tai antaa alihankkijalle vapaus suunnitella palvelun sisältö haluttujen raamien sisälle. Sen jälkeen kartoitetaan kaikki mahdolliset yhteistyökumppanit. Yhteistyökumppania valitessa on tärkeää, että yhteistyökumppani jakaa saman arvomaailman yrityksen kanssa. Näin asiakkaan kokemus koko palveluketjusta on yhtenäinen ja mahdollisimman yllätyksetön. Alihankkijaa valittaessa on vertailtava arvomaailman lisäksi alihankkijoiden tarjoaman palvelun hintaeroa, laatua ja toimivuutta, mainetta alalla ja yhteistyön sujuvuutta. On tärkeää myös, että yhteistyökumppani haluaa jatkuvasti kehittää tarjoamansa palvelun laatua ja toteutusta sekä haluaa sitoutua pitkäjänteisesti yhteiseen toimintaan. (Sutinen ja Viklund, 2004, 160-163)

6 ERILAISET SUUNNITELMAT EDISTÄVÄT LIIKETOIMINTAA

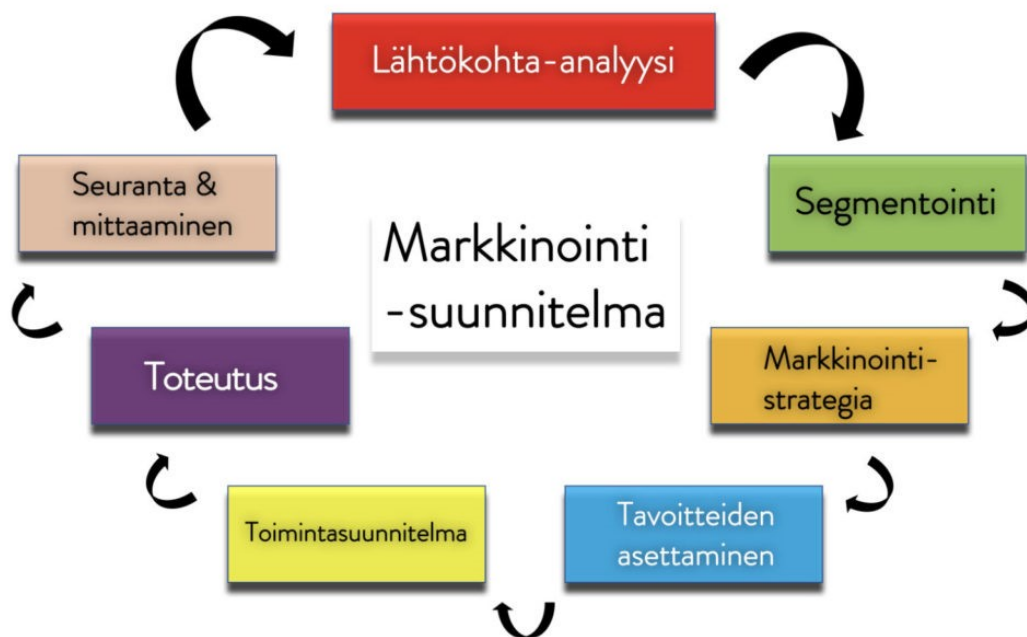
Liiketoimintasuunnitelmaa tukemaan luodaan joukko muita suunnitelmia. Markkinointisuunnitelma, rahoitussuunnitelma, toteuttamissuunnitelma ja riskikartoitus on tärkeä laatia ennen toiminnan käynnistämistä. Suunnitelmien ei tarvitse olla kiveen hakattuja, mutta niiden laatiminen ohjaa myöhemmin yrityksen päätöksenteossa ja muistuttaa yrityksen alkuperäisestä visiosta ja ideasta.

6.1 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma on liiketoimintasuunnitelman yksi tärkeimmistä osista. Markkinointisuunnitelman avulla sijoittajat koitetaan saada vakuuttuneeksi siitä, että liikeidealle on **olemassa kysyntää ja tarvetta**. Liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse sisältää markkinointisuunnitelmaa. Tärkeintä on kertoa ja määrittää selkeästi millaiset ovat yrityksen odotetut markkinat, millainen hinnoittelu-strategia yrityksellä on ja kuinka tuotteiden tai palveluiden jakelu aiotaan järjestää.

Markkinointisuunnitelmaa laatiessa on monesti pakko luottaa vaistoihin ja järkeilyyn. Markkinointisuunnitelmaa laatiessa on hyvä asettua asiakkaan asemaan ja miettiä heidän ajattelutapaansa ja tunneperäistä ajattelutapaa. Jos tuotteiden ja palveluiden menekkiä voi olla vaikea arvioida, jolloin markkinoiden ja kilpailijoiden analysointi voi helpottaa ennusteen arviointia. (McKinsey & Company 1999, 67-84)

Puranen (julkaisuaika tuntematon) jakaa markkinointisuunnitelman suunnittelun kahteen osaan; strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Suunnitteluprosessi on jatkuva prosessi, joka alkaa uudestaan tulosten analysoinnilla ja uudella strategisella suunnittelulla. (Kuva 4.)



Kuva 4 Markkinointisuunnitelma (Puranen Tero, julkaisuaika tuntematon)

Markkinointisuunnitelman pääkohdat voidaan karkeasti jakaa neljään osaan ja laatia se niiden mukaan. Markkina- ja kilpailija-analyysissä perehdytään yksityiskohtaisesti liikeidean markkinoihin ja

määritetään kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Asiakkaan ja heidän tarpeidensa tunnistaminen muodostaa perustan yrityksen menestymiselle. Asiakkaat valitsevat yrityksen kilpailijan sijasta vain, jos he uskovat sen tarjoavan heille enemmän hyötyä kuin kilpailijan tarjoama tuote tai palvelu. Markkinointisuunnitelmassa tulee käydä ilmi markkinoiden koko ja niiden kasvunopeus sekä millainen kilpailutilanne on. (McKinsey & Company 1999, 67-84)

Kohdemarkkinoita määritettäessä määritetään tuotteen tai palvelun kohdemarkkinat ja määritellään asiakassegmentti. Asiakassegmentointi on tärkeää, sillä ei ole kannattavaa räätälöidä ja markkinoita tuotetta kutakin olemassa olevaa asiakasryhmää varten erikseen. Asiakassegmenttiä määritellessä auttaa, kun miettii kenen tarpeet suunnitteilla oleva tuote tai palvelu täyttää parhaiten ja kenelle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten annettavaa. Kohdeasiakkaan voi määritellä todella tarkkaan. Esimerkiksi voi miettiä, mistä asiakas tulee maantieteellisesti, mitkä ovat asiakkaan demografiset tekijät (ikä, sukupuoli, tulotaso, ammatti ym.), millainen elämäntyyli asiakkaalla on ja millainen on asiakkaan ostokäyttäytyminen. Kun kaikki nämä ovat mietitty voidaan kohdistaa markkinointi suoraan toivotulle kohderyhmälle ja näin markkinointi ja mainonta on tehokkaampaa ja kannattavampaa.

Kun asiakassegmentit on laadittu, on tehtävä päätös siitä, mihin näistä segmenteistä keskitytään ensisijaisesti. Päätöksenteossa voi käyttää erilaisia kriteereitä, kuten esimerkiksi segmentin kokoa, kasvumahdollisuuksia sekä tuotteen ja asiakkaan tarpeiden yhteensopivuutta. Markkinointisuunnitelmassa tulee käydä ilmi yritykselle valitut asiakassegmentit ja mitkä niistä ovat erityisesti taloudellisesti kiinnostavia. Lisäksi tulee miettiä, miten voidaan asemoitua kohdeasiakkaiden keskuuteen eli erottua kilpailijoista (**differointi**) ja millainen myynti ja markkinaosuus voidaan näiden asiakkaiden keskuudessa saavuttaa. (McKinsey & Company 1999, 67-84)

Markkinointistrategia kertoo, miten tavoite pyritään saavuttamaan. Markkinointistrategiassa määritellään toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Markkinointistrategian suunnittelussa voi käyttää perinteisen 4p mallin lisäksi 7p mallia, jossa markkinointistrategian eri osa-alueet on pilkottu seitsemään eri osa-alueeseen. Yhteensä seitsemän P:tä pitävät sisällään alkuperäisessä 4p mallissa olevat tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestintästrategian lisäksi myös ihmiset, palvelustrategian ja palveluympäristön. (Huttunen, K. 2021)

Yritystä perustettaessa on hankittava koko joukko uusia asiakkaita. Tätä tulee jatkaa myös läpi yrityksen elinkaaren, mutta on todella tärkeää huolehtia myös jo olemassa olevista ja löydettyistä asiakkaista. On syytä miettiä, miten tulevia asiakkaita kohdellaan ja millainen mielikuva heille palveluista jää, saivatko he niin hyvän kokemuksen, että haluavat palata takaisin? Tavoite on saada asiakkaita, jotka suosittelvat yrityksen tuotteita ja palveluita myös muille. Tärkeää on erottaa toisistaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. Kannattavista asiakkaista tulee pitää kiinni ja kannattamattomia tulee tarkastella, jotta voidaan tietää, miten niistä voidaan kehittää kannattavia asiakkaita. Sosiaalisen median aikakautena ei kannata vähätellä sosiaalisen median voimaa. Hyvät kokemukset kuuluvat yleensä lähelle, mutta huonot kokemukset leviävät ja tavoittavat paljon enemmän potentiaalisia asiakkaita. (McKinsey & Company 1999, 67-84)

6.2 Toteuttamissuunnitelma ja liiketoiminnan tavoitteet

McKinsey & Company (1999) kertoo kirjassaan yrityksen toteuttamissuunnitelman olevan tärkeä yrityksen rahoitustarpeen ja riskien kartoittamiseksi. Suunnitelmassa kartoitetaan mahdollisia eteen tulevia tilanteita ja arvioidaan niiden vaikutuksia yritystoimintaan. Suunnitelman on oltava mahdollisimman realistinen, sillä jos suunnitelma on tehty huonosti, voi siitä koitua vakavia seurauksia liiketoiminnalle. Liiallista optimismia ja pessimismia tulee pyrkiä välttämään suunnitelmaa laatiessa, vääränlaiset tavoitteet voivat vaarantaa yrityksen tulevaisuuden. Toteuttamissuunnitelma on tärkeä työkalu yritykselle. Se lisää yrityksen uskottavuutta sijoittajien ja kumppanien näkökulmasta. Yrityksen toimintojen ja niiden suhteiden tarkastelu parantaa menestymisen mahdollisuuksia.

Toteuttamissuunnitelman laatimiseen McKinsey & Company (1999) neuvoo käyttämään neljää yksinkertaista työkalua. Ensin **tehtävät ryhmitellään erilaisiksi työkokonaisuuksiksi**. Liiketoimintaa käynnistellessä tehdään runsaasti erilaisia pieniä työtehtäviä, joiden takia on tärkeää säilyttää mielessä kokonaiskuva. Kokonaiskuvan hahmottamista helpottaa, kun yksittäiset tehtävät ryhmitellään erilaisiksi työkokonaisuuksiksi. Työkokonaisuuksia ei kuitenkaan pidä pilkkoa liian pieniksi, kokonaisuuksista vastaavat henkilö voivat jakaa halutessaan itse omat työkokonaisuutensa pienempiin osiin. Kukin kokonaisuus tulee sisältää selkeät vaiheet, joista jokainen päättyy erikseen määriteltyyn osatavoitteeseen.

Toisena tulee **hankkia neuvoja asiantuntijalta**, sillä kenenkään asiantuntemus ei kata jokaista liiketoiminnan osa-aluetta. Asiantuntijoilta saadut neuvot voivat olla ristiriidassa omien oletuksien kanssa, tulee kyseenalaistaa ja pohtia omia oletuksia ja miettiä miten asiassa edetään.

Kolmannessa kohdassa tarkastellaan **toiminnan kriittistä polkua**. Kriittinen polku on toimintasarja, jossa yhden toiminnon mahdollinen viivästyminen viivästyttää koko projektia. Kriittisen polun eri toimintoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä aikaa voidaan säästää vain, jos polun toiminnot voidaan nopeuttaa.

Viimeisenä kohtana on **riskien rajoittaminen**. Riskien eliminointi ja vähentäminen varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Esimerkiksi markkinatutkimus tulee tehdä ennen kuin yrityksen tuotteet tai palvelut ovat valmiita markkinoille. Markkinatutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää myös yrityksen perustamisen suunnittelussa.

Suunnitelmassa tulee keskittyä tärkeisiin välitavoitteisiin ja riippuvuussuhteisiin. Suunnitelmassa tulisi käydä ilmi ainakin toiminnan käynnistämisen aikataulu, tärkeät välitavoitteet ja niiden aikataulut sekä työkokonaisuuksien väliset tärkeät riippuvuudet ja kriittinen polku. Suunnitelmassa tulee käydä ilmi myös mitä päätöksiä ja toimenpiteitä tulee tehdä välittömästi. (McKinsey & Company 1999, 97-102)

Toteuttamissuunnitelmassa olennaista on myös miettiä, millaisia tavoitteita yritykselle asetetaan esimerkiksi seuraavan 3-5 vuoden ja 10 vuoden ajalle. Tavoitteet voivat koskea esimerkiksi henkilöstömäärää, liikevaihtoa, kannattavuutta, yrityksen asemaa markkinoilla tai tavoitettuja asiakasmääriä. Liiketoimintasuunnitelman laskelmat auttavat hahmottamaan ja konkretisoimaan tavoitteita numeroiden avulla. (Uusyrityskeskus 2023)

6.3 Rahoitussuunnitelma

McKinsey & Company (1999) määrittää rahoitussuunnitelmalle kolme tärkeää kysymystä, joihin suunnitelma vastaa. Ensin täytyy arvioida, **kuinka paljon** yritystoiminnan käynnistämiseen ja menestyvän liiketoiminnan kehittämiseen **tarvitaan pääomaa**. Toisena tulee miettiä, kuinka paljon päivittäiseen toimintaan tarvitaan rahaa, eli **paljonko yritys tarvitsee rahaa selviytyäkseen lyhytaikaisista veloista ja maksuista**. Useimmissa tapauksissa uusien yritysten perustajat voivat luovuttaa yrityksen käyttöön vain murto-osan tarvittavista varoista. Tämän vuoksi kolmas kysymys liittyy **tarvittavien varojen hankintaan**, eli sijoittajien löytämiseen. Yrityksen on suunniteltava rahoitus asianmukaisesti tai yritys on nopeasti maksukyvytön.

Rahoitussuunnitelmaan tulee sisällyttää arvio yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä ja sekä alustava rahoitussuunnitelma. Tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvitse, sillä ennusteet ovat luonteeltaan alustavia etenkin uuden yrityksen ollessa kyseessä. Tärkeää on tuoda ilmi muutama tarkkaan harkittu tunnusluku, joilla tehdään vaikutus sijoittajiin. Tämän vuoksi suunnitelmasta tulee löytyä vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Paljonko toiminta tarvitsee rahaa ja milloin raha tarvitaan?
2. Paljonko liiketoiminta tuottaa todennäköisesti voittoa toiminnan vakiinnuttua?
3. Mitkä ovat laadittujen ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oletukset?

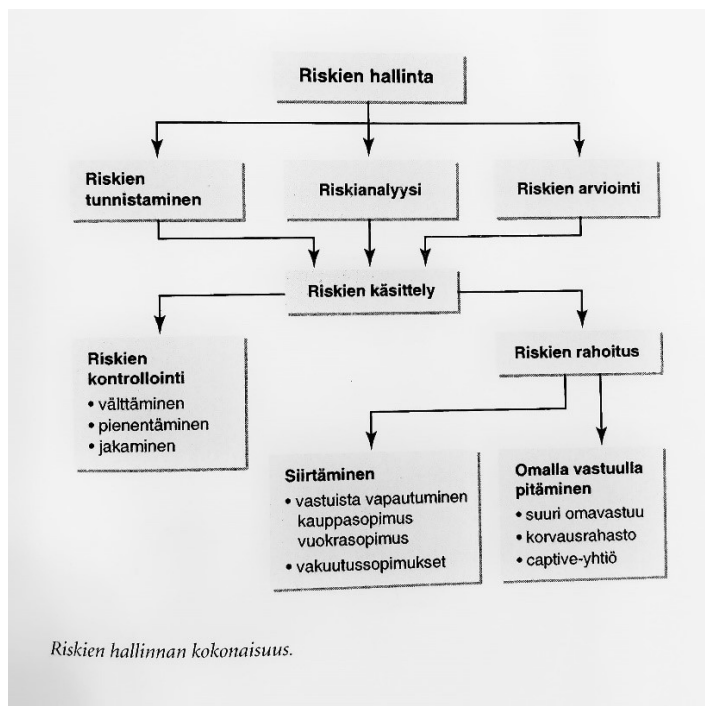
Näiden tietojen avulla sijoittajat saavat käsityksen yrityksen arvioimien tunnuslukujen järkevyydestä ja uskottavuudesta. Luvut vaikuttavat myös siihen, kuinka houkuttelevana ja riskin ottamisen arvoisena projekti nähdään. **Avainlukujen lisäksi** rahoitussuunnitelman tulee **sisältää kassavirtalaskelman, tuloslaskelman ja taseen, ennusteet seuraavalle 3-5 vuodelle ja vähintään vuodeksi toiminnan kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen**. Kriittinen piste tarkoittaa sitä, kun yritykselle tulevat maksut ovat yhtä suuret kuin sen menot. Koko tätä pistettä edeltävä kassavirta tulee rahoittaa etukäteen. Ennusteiden ensimmäiset kaksi vuotta esitetään neljännesvuosittain tai kuukausittain, loput esitetään vuositasolla. Kaikki luvut tulee pohjautua tarkkaan harkittuihin oletuksiin. Olennaiset luvut mainitaan liiketoimintasuunnitelmassa. (McKinsey & Company 1999, 103-105)

6.4 Riskien hallinta

Riskien analysointi ja hallinta ohjaa yrityksen toimintaa niin, että riskien toteutuminen on mahdollisimman epätodennäköistä tai riskin toteutuessa sen aiheuttamat taloudelliset vahingot pyritään minimoimaan. Riskien hallinnassa kolme tärkeintä vaihetta on tunnistaa riskit, arvioida ne ja tehdä toimia niiden hallitsemiseksi.

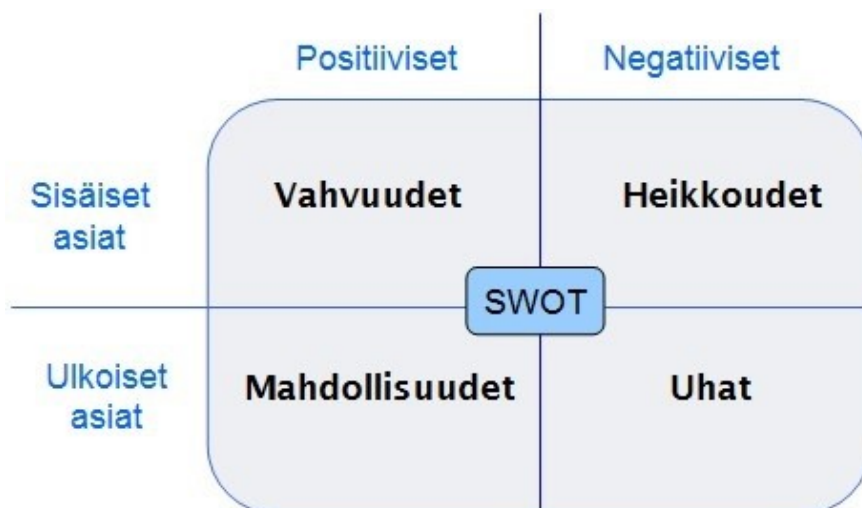
Kinkki & Isokangas (2003) ovat laatineet kirjaansa Yrityksen perustoiminnot kaavion, jossa kuvataan riskien hallinta kokonaisuudessaan (kuva 5). Riskien tunnistamisvaiheessa käydään läpi kaikki mahdolliset yritystoimintaan liittyvät riskit. Tunnistamattoman riskin varalta ei voida suojautua. Havaituista riskeistä arvioidaan, kuinka todennäköinen riski on ja minkä suuruinen sen aiheuttama mahdollinen vahinko on. Todennäköisyyksien arviointi voi perustua tilastollisiin todennäköisyyksiin tai subjektiivisiin kokemuksiin ja tunteisiin. Vahingon suuruutta arvioidessa analysoidaan vahingon tai menetyksen suuruus ja sen vaikutus liiketoiminnalle. Riskien tunnistamiseen ja arviointiin pohjautuen

voidaan päättää, kuinka riskiin suhtaudutaan. Vaihtoehdot ovat riskien kontrollointi, siirtäminen tai pitäminen omalla vastuulla.



Kuva 5 Riskien hallinnan kokonaisuus (Kinkki & Isokangas 2003, 127)

Yritystoimintaan liittyvien riskien ja vahvuksien kartoittamiseen voi käyttää nelikenttäanalyysiä (kuva 6), eli SWOT-analyysiä. Nelikenttäräudukko on yleisesti käytetty menetelmä yritystoiminnan analysoinnissa. Analysoinnin avulla voidaan selvittää nykytilan vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ovat toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys voi hyödyntää. Heikkoudet ovat tekijöitä, joissa yrityksen täytyy kehittyä toiminnan tehostamisen mahdollistamiseksi. Liiketoiminta on mahdollista vasta silloin, kun yrityksen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestyksen mahdollisuudet tunnetaan. (Suomen riskienhallintayhdistys 2023)



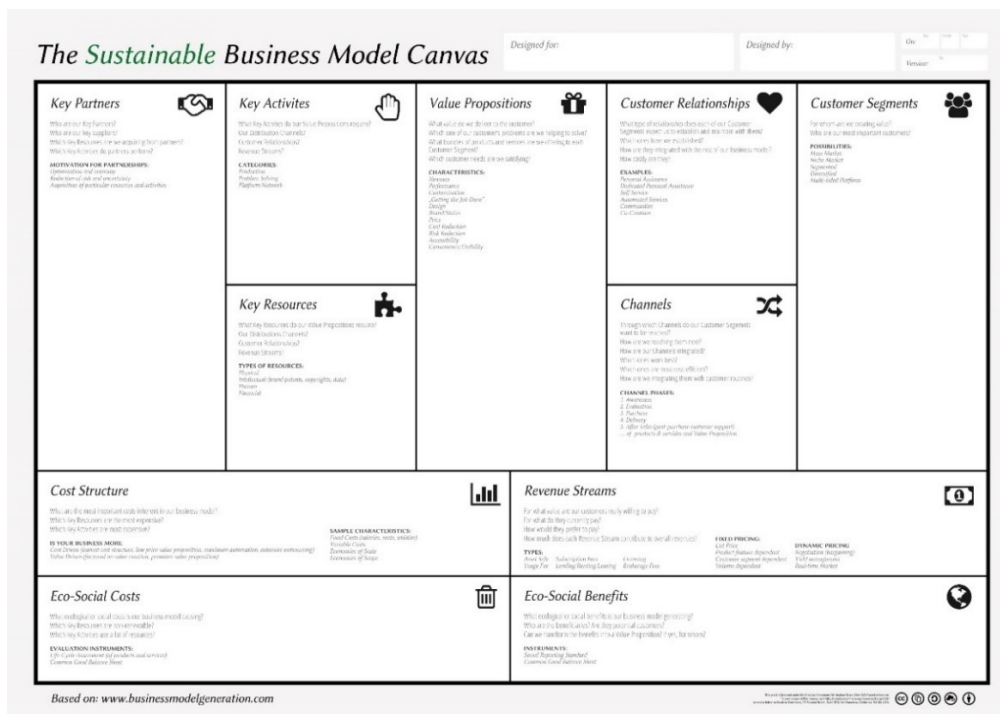
Kuva 6 SWOT- analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2023)

Riskejä analysoidessa ei pidä unohtaa analysoida yritystoiminnan pahinta riskiä eli worst case scenariota. Talousennusteiden avulla voidaan arvioida strategioiden ja taktiikkojen tuomien muutosten vaikutuksia oman liiketoiminnan tavoitteeseen. Tämän takia on syytä tehdä ennuste muutamalle eri skenaariolle, joissa käydään läpi odotetut taloudelliset tuotot ja tappiot. Erilaisten skenaarioiden avulla voidaan ennustaa päätöksien vaikutuksia ja vähentää riskejä. Riskejä voi vähentää suunnittelemalla myös pahimpia skenaarioita. Yleensä suunnitelmia on kolme erilaista; paras mahdollinen, tavallinen ja pahin mahdollinen. Paras mahdollinen skenaario saadaan aikaan, jos kaikki menee suunnitelmien mukaan ja pahin mahdollinen on yrityksen kannalta epäedullisin tulos. Ennusteita täytyy tarkastella kriittisesti, jotta ne voivat olla tarpeeksi realistisia. (U.S. Small Business Administration, julkaisuaika tutematon.)

7 EETTISYYS LIIKETOIMINNASSA

Eettinen yritys on vastuullinen, noudattaa lakia, toimii avoin ja ekologisesti (Hjelt 2013). S-ryhmän entinen vastuullisuusjohtaja, nykyinen Pauling-konsernin vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtaja (Tuominen 2019) Lea Rankinen tiivistää kolumnissaan, Eettinen liiketoiminta kannattaa, eettisen liiketoiminnan merkityksen liiketoiminnalle. Eettisyys ja eettinen liiketoiminta muuttaa jatkuvasti muotoaan ja elää ajassa. Avoin ja nopea tiedonkulku ja läpinäkyvä toiminta haastaa kehittämisen toimintatapoja jatkuvasti. Se, mikä on ollut muutama vuosi sitten hyväksyttävä toimintatapa, ei välttämättä riitä tänään. Asiakkaiden luottamus vaatii toiminnan läpinäkyvyyden jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä. Yrityksen vastuu kattaa koko yrityksen arvoketjun ja koskee näin laajasti kaikkia yrityksen toimintoja, alihankkijoita ja muita sidosryhmiä. Eettisen liiketoiminnan edelläkävijät kyseenalaisivat vallitsevia käytäntöjä ja pyrkivät muuttamaan toimintaa. (Rankinen 2016)

Eettinen toiminta tulee ottaa huomioon jo yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa ja olla osa yrityksen toimintasuunnitelmaa ja strategiaa. Sen avulla luodaan kokonaisvaltainen lähestymistapa toimiin yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Sustainable Business Model Canvasin (kuva 7) avulla saadaan perinteiseen Osterwalderin (Osterwalder & Pigneur 2010) suunnittelemaan Business Model Canvasiin taloudellisten tekijöiden lisäksi toiminnan ekologist ja sosiaaliset seuraukset kartoitettua. Sen tavoitteena on maksimoida myönteisiä vaikutuksia ja välttää kielteisiä vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan ja luontoon. Laajennetun mallin avulla saadaan kestävä kehitys ja eettisyys integroitua ydinliiketoimintaan. (CASE 2018)



Kuva 7 Sustainable Business Model Canvas (CASE 2018)

Yritysten vastuullisuuteen kuuluvat toiminnan taloudellinen varmistaminen, laillisuuden ja muiden liiketoimintaa ohjaavien säännösten ja standardien mukainen toiminta sekä eettisyys. Eettinen vastuullisuus on hyvän, oikean ja oikeudenmukaisen toiminnan arviointia ja perustelua sekä yrityksen

käytäntöihin. Eettisesti toimivalla yrityksellä on julkilausutut normit. Näitä ovat esimerkiksi arvонjulistukset ja vastuullisuusraportointi. Virallisesti julkaistut puoli ei kuitenkaan riitä, jos todellinen toiminta ei yrityksessä vastaa määriteltyjä arvoja. Annettua julistusta vastaan toimiminen ei ole uskottavaa ja kääntyy lopulta yritystä vastaan. (Lämsä & Riivari 2018, 140-148)

Riivari & Lämsä (2019) tarkastelevat eettisen organisaatiokulttuurin merkitystä organisaation innovaatiokyvyille tutkimuksessaan Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. Heidän havaintojensa perusteella eettinen organisaatiokulttuuri edistää henkilökunnan innovointikykyä. Toteutettavuus, keskusteltavuus, organisaation tuki sekä esimiesten ja johdon esimerkillisyys olivat avainasemassa innovointikyvykkyyden edistymisessä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen toimintakulttuurissa on viisasta panostaa sen eettisyyteen ja edistää näin kykyä uudistua ja innovoida. Lämsä & Riivari (2018) kokosivat Riivarin & Lämsän (2019) tutkimuksen keskeiset tulokset taulukoon (kuva 8).

Mitkä eettiset hyveet tukevat organisaation innovointikyvykkyyttä?	Mitkä hyveiden elementit ovat tärkeitä organisaation innovointikyvykkyyden tukemisessa?	Mitkä organisaation toimintakäytännöt ovat tärkeitä organisaation innovointikyvykkyyttä tukevien eettisten hyveiden kannalta?
Toteutettavuus	Riittävät resurssit (esim. aika, autonomia, työvälineet, informaatio) Riittävä ammatillinen osaaminen	Työajan hallinta ja sen johtaminen Osaamisen kehittäminen Verkostoitumiseen ja tiedon jakamiseen tarkoitettujen viestintäkanavien organisointi
Keskusteltavuus	Avoin keskustelu ja ideoiden jakaminen työyhteisössä Palaute työkavereilta	Keskustelu- ja palautejärjestelmien tarjoaminen ja kehittäminen Oppimisen tukeminen organisaatiossa
Organisaation tuki	Työilmapiiri: tuki, yhteistyö, luottamuksellisuus, ja rakentava kriittisyys Organisaation jäsenten välinen luottamus	Organisaation kehittäminen Luottamuksen luominen
Johdon esimerkillisyys	Transformationaalinen (suuntaa näyttävä, innostava, valtuuttava ja välittävä) johtajuuskäyttäytyminen Ylimmän johdon tuki	Johtamisen kehittäminen ja koulutus Johtajien eettisen tietämyksen lisääminen

Kuva 8 Organizational Ethical Virtues of Innovativeness tutkimuksen tulos (Lämsä & Riivari 2018, 146)

Ennakointi on tärkeää toiminnan moraalisuuden kannalta. Lyhytnäköisyys voi johtaa liiketoiminnan kannalta huonoihin ja jopa katastrofaalisiin tuloksiin. **Backcasting** on hyödyllinen ennakkoinnin menetelmä. Sen avulla on mahdollisuus irrottautua miettimään tulevaisuutta avoimemmin ja vapaammin. Toivottavien tulevaisuuskuvien luominen mahdollistaa moraalisen tarkastelun strategia- ja visio työssä sekä toiminnan suunnittelun ytimessä. **Yhteiskehittelyn** avulla isompi joukko työntekijöitä osallistutetaan ennusteiden ja visioiden kehittämiseen sekä muutosilmiöiden tunnistamiseen. Sen avulla voidaan päästä parempiin lopputuloksiin ja edistää osallistumista. (Bremer Olli, Frilander Oona, Rowley Christopher & Ajatushautomo Demos Helsinki 2018, 194-208)

Yritystoiminnan sosiaalinen vastuu koskee yrityksen oman henkilökunnan lisäksi myös sen sidosryhmiä. Sosiaalinen vastuu käsittää työhyvinvoinnin ja ihmisoikeuksien lisäksi yritystoiminnan toimialu-

een lähialuetta ja tuotevastuuta. Sosiaalinen vastuu edistää tasa-arvoisuutta ja varmistaa ihmisoi-
keuksien toteutumista. Toimialueen lähialueelle kohdistuvalla vastuulla tarkoitetaan esimerkiksi eri-
laisia hankkeita, joilla edistetään toimialueen ja sen lähiasukkaiden hyvinvointia. Tuotevastuu pitää
sisällään tuotetun tuotteen tai palvelun vaikutuksia sen käyttäjän hyvinvointiin. Tämä pitää sisällään
erilaiset tuotteen tai palvelun aikaan saamat terveysvaikutukset tai terveysriskit, jotka voivat olla
virheellisen työn ja onnettomuuksien seurauksia. (Jussila 2010, 16-17)

Henkilötietoja käsitellessä on tiedettävä ja tunnettava tietosuojalainsäädäntö ja sen yritystoiminnalle
asettamat vaatimukset. GDPR on EU:n yleinen tietosuoja-asetus, joka suojaa henkilötietoja ja vah-
vistaa henkilöiden oikeuksia häntä koskevan datan käsittelyssä. GDPR lisää myös kaikkien yritysten
tietosuojavaatimuksia. Puutteellinen tietoturva vaarantaa tietojen turvallisuuden ja asiakastiedot
saattavat joutua väärin käsiin. Henkilötietoja koskevat säilytysvaatimukset koskevat myös alihankki-
joita ja muita sidosryhmiä. Yrityksen on varmistettava, että tietoturva-asioista vastaa siihen tehtä-
vään nimetty henkilö etenkin, jos henkilötietojen käsittely liittyy olennaisesti yrityksen liiketoimin-
taan. Tietosuojavastaava voi olla myös yrityksen ulkopuolinen henkilö, mutta vastuu henkilötietojen
käsittelystä on viimekädessä kuitenkin yrityksen johdolla. (Suomen Yrittäjät 2023)

Yrityksen ympäristövastuuseen kiinnitetään paljon huomiota ja terminä se on kaikille tuttu. Ympäris-
tövastuu kattaa kaiken organisaation toiminnasta ympäristölle ja luonnonresursseille aiheutuvan
kuormituksen. Yrityksen ympäristövastuu ei siis koske ainoastaan yrityksen suoria luontoon kohdis-
tuvia vaikutuksia. Ympäristövastuualueeseen lasketaan myös yrityksen toiminnan välilliset seurauk-
set sidostyhmiin toimintaan. (Reponen 2021)

Ympäristövastuullisuutta tuodaan ilmi erilaisilla puolueettomilla ympäristömerkeillä. Näitä on esimer-
kiksi Euroopan ympäristömerkki, Joutsenmerkki – Pohjoismainen ympäristömerkki, Ekoenergia-
merkki, TCO, EU maiden yhteinen energiamerkintä taulukot sekä ikkunoiden energialuokitus merkki.
Merkit auttavat kuluttajia hahmottamaan yrityksen toimintaa ja auttaa tekemään ympäristöystävälli-
sempiä päätöksiä. (Motiva 2023)

Erilaiset ympäristövastuusta kertovat sertifikaatit ovat kolmannen osapuolen riippumaton varmenne
siitä, että yritys toimii tekemissään sanojensa mukaisesti. Erilaiset sertifikaatit luovat uskottavuutta
ja luotettavuutta yrityksen sanoille. Yrityksien tai toimialojen omat vastuullisuudesta ja sen eri osa-
alueista kertovat sertifikaatit eivät ole sama asia, kuin riippumattoman kolmannen osapuolen merkit,
eivätkä ne täytä uskottavuuskriteereitä. Suomen standardisoimisliitto SFS ry:n mukaan sertifikaatti
tai muu merkintä osoittaa, että toiminta on vaatimuksien mukaista. Sertifiointi voi koskea niin järjes-
telmää, tuotteita, palveluita kuin henkilöitä. Luotettavan sertifikaatin myöntää aina riippumaton kol-
mas osapuoli. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 175-177)

Mehtälä (2018) kertoo toimitetun teoksen, *Arvovallankumous, eettisyys innovaatioiden lähteenä yh-
teiskunnallisissa yrityksissä*, kappaleessaan, *Kestävä kehitys haastaa uuden ajan bisneksiä*, YK:n
Agenda 2030 vaikutuksista yrityksen vastuullisuuden pohtimiseen ja kehittämiseen. Yritykset toimi-
vat keskeisessä roolissa taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisemisessa.
Kestävän kehityksen ongelmien ratkaiseminen tarjoaa uusia innovatiivisia mahdollisuuksia kehittää
yritystoimintaa. YK:n Agenda 2030 haastaa yritykset miettimään kestävän kehityksen tavoitteita

oman liiketoiminnan kannalta. Agenda 2030 sisältää 17 olennaista tavoitetta, joista voi yritys voi poimia toiminnalleen olennaiset kohdat ja kertoa vastuullisuudesta näiden kautta. Vastuullisuus on liiketoiminnan olennaisuus kysymys. Yhä korkeammalle nousnut olennaisuus käsite laittaa yrityksen kuuntelemaan sidosryhmiään ja määrittelemään, mitkä ovat olennaisia tekijöitä vastuullisuuden eri-asteiden, tavoitteiden, mittareiden ja raportoinnin kannalta. Milton Friedmannin sanoma ”*Yrityksen ainoa tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille*” ei enää istu nykypäivään. Vuonna 2011 Michael Porter Harvard Business Schoolista nosti Mark Kramerin kanssa keskusteluun *shared value*-käsitteen. Käsitteeseen on tiivistetty ajatus, että pelkkä voitonjako ei enää riitä yrityksen toiminnan tarkoituksiksi. Liiketoiminnan kilpailukyky on yhdistelmä toiminnan merkityksellistä tarkoituksesta ja vastuullisuudesta. Luotua arvoa ei voi jakaa pelkästään osakkeenomistajille voiton muodossa. Kramer ja Porter on määritellyt jaettavan arvon yrityksen kilpailukykyä parantaviksi toimintamalleiksi ja menettelytavoiksi, jotka edistävät myös yrityksen taloudellisia ja sosiaalisia olosuhteita. (Mehtälä 2018, 164-174)

Yritysten oletetaan ottavan vastuun oman toimintansa lisäksi myös tuotteisiin tai palveluihin tarvittavien raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja toimintaketjujen vastuullisuudesta. Jokainen ketjun toimija on ensisijaisesti vastuussa omasta toiminnastaan, mutta hankintaketjun viimeisenä olevan loppukäyttäjänä olevan odotetaan silti kantavan vastuu koko ketjusta. Vastuu ei ole pelkästään juridista vastuuta. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 162-164)

Kestävän liiketoiminta tuo paljon erilaisia etuja ja erottautuvuus mahallisuuksia liiketoimintaan. Kestäviä käytäntöjä yrityksen toimintaan aktiivisesti integroivat yritykset saavuttavat toiminnallaan useita liiketaloudellisia etuja. Näitä on esimerkiksi **kilpailuetu**. Kuluttajista 55% kertoo ympäristö-vastuullisuuden olevan erittäin- tai äärimmäisen tärkeää brändiä valitessa. On siis tärkeä tuoda ilmi ja tehdä tunnetuksi organisaation kestävä toimintatavat. Kestävän kehityksen mukainen toiminta houkuttelee mukaan myös **sijoittajia**. Neljä viidestä sijoittajasta kertoo kestävä toiminnan ja kestävien arvojen vaikuttavan päätökseen yritykseen sijoittaessa. Erilaiset **uudet lait ja asetukset** tiukentavat ja tarkentavat yritysten toimintaa ja sen raameja ja tavoitteita. Kehityksen kärjessä olevalla yritys on etulyöntiasemassa sääntöjä tiukennettaessa. Yrityksen **muutoksensietokyky** auttaa yritystä toimimaan nopeasti äkillisissä muuttuvissa tilanteissa. Vastuullisuus houkuttelee yritykseen myös **motivoituneita työntekijöitä**. Rakentamalla mainetta vastuullisen yrityksenä voit houkuttaa ja pitää yrityksessäsi sen toiminnan kannalta oikeat ja tärkeät työntekijät. Kaikki edellä mainitut edut kiteytyvät yhteen ja ovat havaittavissa **liikevaihdon kasvuna**. Ottamalla käyttöön kestäviä käytäntöjä, jotka vähentävät resurssien kulutusta ja optimoivat toiminnan tehokkuutta. Vaikka ponnistelut, joilla on suurempi kokonaisvaikutus, voivat olla aluksi kalliimpia toteuttaa, on pitkän aikavälin hyödyt peruste investoinneille ja muutoksille. (Institute for Business Value 2023, Institute for Business Value 2021)

8 POHDINTA

Tähän opinnäytetyöhön on koottu yhteen liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää teoriaa ja avattu liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden sisältöä. Opinnäytetyön tarkoitus on toimia tukena ja teoriaoppaana omaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Tätä teoriapohjaa hyödyntämällä on tehty liiketoimintasuunnitelma, joka on tämän opinnäytetyön liitteenä.

Opinnäytetyön runkoa lähdettiin kokoamaan valitsemalla rungoksi McKinsey & Companyn teos *”Ideasta kasvuyritykseksi – käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen”* ja sitä täydentämään Uusyrityskeskukseen sivuilta löytyvän liiketoimintasuunnitelman pohjan. McKinsey & Companyn teosta on käytetty usein työssä lähteenä yhdessä muiden lähteiden kanssa. Lähteinä on käytetty fyysisiä kirjoja, nettiartikkeleita ja e-kirjoja ja tietoa on etsitty niin kotimaisista kuin ulkomaisistakin lähteistä. Lähteitä valitessa olen katsonut kriittisesti lähteen kirjoittajaa ja sivua, jossa ne on julkaistu. Opinnäytetyön runkona oleva McKinsey & Companyn teos ei ole kovin tuore julkaisu, mutta siinä käydään selkeästi läpi liiketoimintasuunnitelman sisältö ja on rungoltaan mielestäni selkeä.

Tässä työssä on perehdytty laajasti liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin. Eri kohdat on avattu ja perusteltu käyttämällä erilaisia lähteitä. Työssä ei ole kuitenkaan kaikkia kohtia avattu tarkkaan ja yksityiskohtaisesti, esimerkiksi ohjeita erilaisten laskelmien tekemiseen ei ole laadittu. Työssä ei myöskään perehdytä mistä ja miten rahoitusta pitää lähteä hakemaan ja millaisia reittejä asian kanssa olisi hyvä edetä. Rahoituksen hakeminen on vielä myös itselleni uutta aluetta, johon perehtyminen ja siitä lisää oppiminen on meneillään.

Omaa liikeidea varten haastattelin Lapin ELY-keskuksen työntekijää. Haastattelun aiheena oli Lapin matkailun suunta tulevaisuudessa ja mielikuva tulevaisuuden imagosta matkakohteena. Oma liikeidea sopii ja istuu hyvin tulevaisuuden Lappi mielikuvaan ja auttaa kehittämään Lappia matkakohdeena oikeaan suuntaan. Tämän teoriapohjan avulla luotiin konkreettinen liiketoimintasuunnitelma, jota on esitelty rahoittajalle ja jolle on saatu Finnveralta 80 % lainantakaus 1,5 miljoonan euron lainalle. Koko rahoitusta ei ole vielä tätä kirjoittaessa kerätty kasaan eikä pankkilainasta keskusteltu, mutta liiketoiminnasta kiinnostuneella sijoittajalla on aiempaa kokemusta miljoonien eurojen rahoitusten keräämisestä ja on tehnyt rahoituksen hakemiselle projektisuunnitelman.

Oma usko omaan ideaan on kasvanut ja vankistunut, kun idean esittämisen jälkeen vastaanotto idealle on ollut positiivinen ja ideassa on nähty potentiaalia. Tähän opinnäytetyöhön kerätyn teoriatiedon avulla olen kehittänyt ja pohtinut liikeidea eri näkökulmista ja saanut näin myös itsevarmuutta idean esittämiseen ja sen toteuttamiseen.

Omaa motivaatiota aihetta kohtaan on ollut vuosien aikana paljon. Lähdin opiskelemaan matkailualan restonomiksi, jotta pystyin keräämään mahdollisimman hyvät eväät tätä päämäärää varten. Koulua käydessä olen jokaisella kurssilla pyrkinyt tekemään tehtävät tätä yritystä ajatellen ja sitä palvelemaan. Kuitenkin asuminen muualla kuin Lapissa ja Lapista pois muuttaminen pandemian keskellä jätti itselle epävarmuuden alaa kohtaan. Etelässä matkailu on aivan erilaista enkä nähnyt asuinpaikoillani mitään syytä, miksi ihmiset haluaisivat matkustaa sinne. Erkaantuminen Lapin hektisestä sesongista teki omalle hyvinvoinnille ja jaksamiselle hyvää, mutta aiheutti myös paljon epävarmoja tunteita tulevaisuutta kohtaan. Välissä en nähnyt omalla alallani tulevaisuutta ollenkaan.

Kerran tämän opinnäytetyön aloittamista ajatellessani kävin katsomassa taas Lapin matkailun lukuja ja yllätyin suuresti, kun pandemian aiheuttama taantuma oli mennyttä ja matkailu kiri kovaa vauhtia kohti huippuvuosia. Muutto takaisin Lappiin loi itselle paljon uutta motivaatiota ja uskoa omaan tekemiseen ja tämän työn tekeminen saatiin myös vietyä loppuun.

Idea opinnäytetyön aiheesta kirjattiin ylös ensimmäisenä vuonna hops -keskustelussa ja aloitin tämän työn tekemisen alkuvuodesta 2023. Kesän pidin taukoa koulutöistä ja latailin akkuja syksyä varten. Työn aloittaminen Rovaniemelle paluun jälkeen ei ollut vaikeaa ja sainkin sen tehtyä muutama erässä loppuun. Tein ensin teoriaosuuden valmiiksi, vaikka ajattelin työstäväni itse liiketoimintasuunnitelmaa ja teoriaosuutta samanaikaisesti. Lopulta tämä tapa oli mielestäni parempi, sillä omaan opinnäytetyöhön on tullut palattua useaan otteeseen itse liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Vaikka omaa liikeideaa on tullut hahmoteltua ja mietittyä vuosien aikana monelta eri kantilta, auttoi tämän opinnäytetyön tekeminen konkretisoimaan suunnitelman ja idean toteuttamiskelpoiseksi liiketoimintasuunnitelmaksi.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio 2018. Arvot, eettisyys ja kutsumus merkitysyhteisössä. Teoksessa Viljanen, S. & Juuti, P. (toim.) Arvovallankumous, eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. 1. painos. Helsinki: Edita
- Alberdi, Raquel 2023. The 9-Step Business Model Canvas Explained -Päivitetty 2023. Verkkojulkaisu. The Power business school. <https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas>. Viitattu 27.4.2023
- Bremer, Olli, Frilander, Oona, Rowley, Christopher & Ajatushautomo Demos Helsinki 2018. Menetelmiä eettiseen ja innovatiiviseen toimintaan: tulevaisuusajattelu, yhteiskehittäminen ja kokeilut. Teoksessa Viljanen, S. & Juuti, P. (toim.) Arvovallankumous, eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. 1. painos. Helsinki EDITA. 194 - 214
- CRH plc 2014. Liiketoiminnan eettinen säännöstö. Pdf-tiedosto. https://www.crh.com/media/1455/2014-cobc-finnish_online.pdf. Viitattu 27.4.2023
- Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv\(\(e4\)\(\(20\)\)liiketoimintasuunnitelma](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015#kohta:Hyv((e4)((20))liiketoimintasuunnitelma). Viitattu 26.1.2023
- Hjelt, Yrjö 2013. Eettinen yritys on vastuullinen, avoin ja ekologinen. Verkkoartikkeli, julkaistu 28.11.2013. YLE. <https://yle.fi/a/3-6959343>. Viitattu 27.4.2023
- Holvi Payment Services Oy 2020. Yrittäjän opas: liiketoimintasuunnitelman teko. Verkkojulkaisu. <https://pages.holvi.com/fi/e-opas-liiketoimintasuunnitelman-tekemiseen>. Viitattu 26.1.2023
- Huttunen, Kaisa 2021. Markkinointimix – markkinoinnin kilpailukeinot. Verkko artikkeli. <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/markkinointimix/>. Viitattu 13.1.2023
- Institute for Business Value (IBM) 2021. Sustainability at a turning point - Consumers are pushing companies to pivot. Pdf-tiedosto. <https://www.ibm.com/downloads/cas/WLJ7LVP4>. Viitattu 27.4.2023
- Institute for Business Value (IBM) 2023. What is sustainability in business? Verkkoartikkeli. <https://www.ibm.com/topics/business-sustainability>. Viitattu 22.9.2023
- Jussila, Markku 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. 1. painos. Helsinki: Infor 2010
- Jyväskylän yliopisto 2021. Haastattelu. Verkkoartikkeli, julkaistu 28.10.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>. Viitattu 26.4.2023
- King, Nigel, Horrocks, Christine & Brooks, Joanna 2019. Interviews in qualitative research. 2. Painos. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Kinkki, Seppo & Isokangas, Jouko 2003. Yrityksen perustoiminnot. 1. painos. Vantaa: Dark oy/WSOY
- Koipijärvi, Terhi & Kuvaja, Sari 2017. Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994818564806248?sid=2955414117>. Viitattu 22.9.2023
- Liikkanen, Lassi 2019. Business Model Canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnittelussa. Verkkoartikkeli, julkaistu 25.3.2019. Qvik. <https://qvik.com/fi/uutiset/business-model-canvas-suomeksi-auttaa-alkuun-liiketoimintasuunnittelussa/>. Viitattu 27.4.2023

- Lämsä, Ana-Maija & Elina, Riivari 2018. Eettinen organisaatiokulttuuri edistää innovatiivisuutta. Teoksessa Viljanen, S. & Juuti, P. (toim.) Arvovallankumous, eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. 1. painos. Helsinki EDITA. 140-147
- McKinsey & Company 1999. Ideasta kasvuyritykseksi, käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Suom. Maarit Tillman 1. painos. Helsinki WSOY
- Motiva 2023. Ympäristömerkit. Verkkoartikkeli, julkaistu 17.1.2023. https://www.motiva.fi/koti_ja_asuminen/kestava_kuluttaminen_ja_hankinnat/ymparistomerkit. Viitattu 22.9.2023
- Mehtälä, Satu 2018. Kestävä kehitys haastaa uuden ajan bisneksiä. Teoksessa Viljanen, S. & Juuti, P. (toim.) Arvovallankumous, eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. 1. painos. Helsinki EDITA. 161-177
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. E-kirja. Hoboken, NJ: Wiley cop. 2010. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.991689406406248?sid=2953173708>. Viitattu 2.5.2023
- Pulkkinen, Johanna 2022. Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma – katso esimerkki! Verkkoartikkeli, julkaistu 29.8.2022. SimplBooks Oy. <https://www.simplbooks.fi/2022/08/millainen-on-hyva-liiketoimintasuunnitelma-katso-esimerkki/>. Viitattu 20.4.2023
- Puranen, Tero julkaisuaika tuntematon. Markkinointisuunnitelma – Strateginen suunnittelu. Verkkoartikkeli. Ammattijohtaja.fi <https://ammattijohtaja.fi/markkinointisuunnitelma-strateginen-suunnittelu/>. Viitattu 27.4.2023
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. Gaudamus. <https://savonia.finna.fi/Record/savonia.994766326406248?sid=2947066635>. Viitattu 26.4.2023
- Rankinen, Lea 2016. Eettinen liiketoiminta kannattaa. Kolumni, julkaistu 8.6.2016, Kauppapolitiikka. <https://kauppapolitiikka.fi/eettinen-liiketoiminta-kannattaa/>. Viitattu 3.5.2023
- Reponen, Emilia 2021. Eettinen liiketoiminta. Blogi kirjoitus, julkaistu 27.10.2021 <https://tempo.humak.fi/eettinen-liiketoiminta/>. Viitattu 27.4.2023
- Riivari, Elina & Lämsä, Anna-Maija 2019. Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. Verkkoartikkeli, julkaistu 8.2.2019. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3486-6>. Viitattu 27.4.2023
- Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2023. Nelikenttä analyysi – SWOT. Verkkoartikkeli. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>. Viitattu 27.4.2023
- Suomen Yrittäjät 2023. Liiketoimintasuunnitelma. Verkkoartikkeli. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 31.10.2023
- Suomen Yrittäjät 2023. Tietoturva. Verkkoartikkeli. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/turvaa-yrittamiseen/tietoturva/#henkilotietojen-sailytys>. Viitattu 27.4.2023
- Suomi.fi 2021. Idean tuotteistaminen. Verkkoartikkeli, julkaistu 26.3.2021. <https://www.suomi.fi/yritykselle/tuotteiden-ja-palveluiden-kehittaminen/tuotteistaminen/opus/tuotekehitys/idean-tuotteistaminen>. Viitattu 22.2.2023
- Suomi.fi 2022. Hyvä tuoteidea. Verkkoartikkeli, julkaistu 28.3.2022. <https://www.suomi.fi/yritykselle/tuotteiden-ja-palveluiden-kehittaminen/tuoteideat-ja-keksinnot/opus/tuotteiden-ja-palveluiden-ideointi/hyva-tuoteidea>. Viitattu 20.2.2023

Sutinen, Mika & Viklund, Esa 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. painos. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulun julkaisusarja B6/2004. Viitattu 20.2.2023

Sytyke 2016. Palvelumuotoilu työkaluna erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Verkkoartikkeli, julkaistu 25.3.2016. <https://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>. Viitattu 27.4.2023

Tuominen, Matti 2019. S-ryhmän vastuullisuusjohtaja jättää tehtävänsä – Lea Rankinen siirtyy Pauligille. Verkkoartikkeli, julkaistu 29.10.2019 Maaseudun tulevaisuus. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/uutiset/7858959a-55f5-58c5-accf-7866a4e497ae>. Viitattu 3.5.2023

Tynkkynen, Oona 2021. Ympäristövastuullisuus – mitä se tarkoittaa yritykselle? Verkkoartikkeli, julkaistu 13.4.2021 <https://www.yritystehdas.fi/blogi/ymparistovastuullisuus-mita-se-tarκοittaa-yritykselle>. Viitattu 27.4.2023

U.S. Small Business Administration, julkaisuaika tuntematon. Projecting Your Best- and Worst-Case Financial Scenarios. Pdf-tiedosto. <https://a-cent.sba.gov/70/11/21facbb4441583727464a259103c/your-business-financial-strategy-3-2-financial-projections-tool.pdf>. Viitattu 27.4.2023

Uusyrittyskeskus 2023. Liiketoimintasuunnitelma. Verkkoartikkeli. <https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 27.4.2023

Yrityksen-perustaminen.net julkaisuaika tuntematon a. Liiketoimintasuunnitelma - LTS. Verkkoartikkeli, <https://yrityksen-perustaminen.net/liiketoimintasuunnitelma-lts/>. Viitattu 6.9.2023

Yrityksen-perustaminen.net julkaisuaika tuntematon b. Yrityksen arvot, missio ja visio. Verkkoartikkeli, <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. Viitattu 28.2.2023

Liitteet salattu liikesalaisuuksien vuoksi.