

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kansainvälinen kauppa  
Miia Karvonen

## OPINNÄYTE

Yritys X Oy liiketoimintasuunnitelma

Työn ohjaaja Lehtori Milja Valtonen  
Työn tilaaja Yritys X Oy  
Kuusamo 12/2009

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä Miia Karvonen  
Työn nimi Yritys X Oy liiketoimintasuunnitelma  
Sivumäärä 25 (sisältää vain teorian, case-osuus salainen)  
Valmistumisaika 12/2009  
Työn ohjaaja Milja Valtonen  
Työn tilaaja Yritys X Oy

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö sisältää Yritys X Oy:n liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelman malleja on useita, ja työn tavoitteena oli toteuttaa mahdollisimman kattava työväline yritykselle käyttämällä monipuolisesti eri liiketoimintasuunnitelmien malleja hyödyksi. Työ keskittyy liiketoimintasuunnitelman teoriaan ja käytännön toteutukseen. Opinnäytteen teoriaosio sisältää myös pohdintaa yrittäjyydestä, kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta sekä aasialaisen kulttuurien erityispiirteistä.

Työn tarkoitus on tuottaa jo olemassa olevalle yritykselle toimiva työkalu – liiketoimintasuunnitelma- yrittäjiä itseään, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä ajatellen. Työssä ei keskitytty rahoitussuunnitteluun, koska aloitusinvestoinnit oli jo tehty ja yritys toimii nykyisellään omavaraisena. Koska Yritys X Oy on tässä laajuudessa ja tällä konseptilla ensimmäinen näillä markkinoilla toimiva yritys, perustajat vaativat ehdotonta salassapitoa kaikille yrityksen tiedoille maksimiajaksi.

Työ toteutettiin tutkimustyönä, jossa teoriapohjana käytettiin kirjallisuutta ja internet sivustoja. Materiaali Yritys X Oy:n osalta saatiin yrityksen perustajajäseniltä sekä heidän projektiluontoiselta työntekijältään. Tietolähteenä toimivat myös yrityksen omat kotisivut. Tuloksena valmistui yrityksen käyttöön liiketoimintasuunnitelma, jota se pystyy käyttämään tulevaisuudessa omien päämääriensä saavuttamiseen ja yhteistyöhankkeidensa tukena.

---

Avainsanat                      opinnäytteet, liiketoimintasuunnitelma, kansainvälinen kauppa,  
yrittäjyys,

TAMK University of Applied Sciences  
Department of Business Economics

Writer Miia Karvonen  
Thesis Business Plan for Company X Ltd  
Pages 25 (consists of only theory of thesis)  
Graduation time 12/2009  
Thesis Supervisor Milja Valtonen  
Co-operating Company X Ltd

---

## ABSTRACT

This thesis represents Company X Ltd's business plan. There are many different schemas how to execute a business plan. This thesis's main goal was to create a business plan for Company X that is as inclusive as possible. Thesis concentrates on the theory and practice of a business plan. Theory consists of deliberation of entrepreneurship, how to operate in international markets and which are the characteristics of Asian cultures as well.

The main purpose was to create a tool for an existing company that can be used when dealing with co-operators and stakeholders. Thesis doesn't concentrate on financial plan because initial investments have already been made and company is functioning financially independent. As Company X is in this extent the first company in this field of business, the founders of the company required confidentiality contract for all information provided for the maximum amount of time.

Theory is based on literature and web pages. Material concerning Company X was received from the founders of the company and from their employer who has done some project work for the company. Company's own web pages were also used as a source. As a result, Company X received a business plan that can be used to achieve the future goals and as a tool to support co-operation schemes.

---

Keywords                      thesis, business plan, international trade, entrepreneurship

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	5
2 YRITTÄJYYS .....	6
2.1 Yrittäjyyden taustalla vaikuttavat tekijät.....	6
3 KANSAINVÄLISILLÄ VESILLÄ NAVIGOINTI .....	7
3.1 Kansainvälinen yrittäjä.....	8
3.2 Kansainvälistymisen haasteita .....	8
3.3 Aasialaisen yrityskulttuurin erityispiirteitä .....	9
4 YRITYSIDEASTA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAKSI .....	10
4.1 Yritysidea .....	11
4.2 Liikeidea .....	11
4.3 Liiketoimintasuunnitelma .....	12
4.4 Liiketoimintasuunnitelman malli .....	14
5 YRITYS X OYLIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	15
5.1 Yrittäjien tausta ja osaaminen .....	15
5.2 Liikeidean kuvaus ja asiakkaalle tarjottavat palvelut .....	15
5.3 Asiakkaat .....	16
5.4 Markkinat .....	16
5.5 Kilpailijat .....	16
5.6 Markkinointi .....	17
5.7 Henkilöstön tarve .....	18
5.8 Yrityksen talous.....	18
5.9 Riskianalyysi .....	19
5.10 Yhtiömuoto ja toiminimi .....	22
5.11 Yrityksen toimitilat .....	23
5.12 Tulevaisuuden visio.....	23
6 YHTEENVETO .....	23
Lähteet .....	25

## 1. Johdanto

Tämä opinnäytetyö sisältää kansainvälisesti toimivan yrityksen Yritys X Oy:n liiketoimintasuunnitelman. Idea työn toteuttamiseen tuli Yritys X Oy:n perustajilta. He perustivat muutamia vuosia sitten vaihto-opiskelijoita Aasiaan välittävän yrityksen, mutta toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa ei ollut vielä tehty. Päätin tarttua haasteeseen ja samalla sain kelpo aiheen opinnäytetyöhöni.

Työn tavoite on toteuttaa jo olemassa olevalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma, joka toimii ensisijaisesti yrittäjien itsensä työkaluna liiketoiminnan seurannassa, kehittämisessä ja analysoinnissa. Työllä on myös muita käyttötarkoituksia: tarvittaessa se toimii apuvälineenä perehdytettäessä uusia työntekijöitä yrityksen toimintatapoihin ja sidosryhmien informoinnissa. Rahoitussuunnitelma ja laskelmat jäävät opinnäytteen ulkopuolelle, koska alkuinvestoinnit on jo tehty ja yrityksen toiminta pyörii tällä hetkellä ilman lainarahoitusta.

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on ohjata yrityksen kasvua ja toimintaa. Liiketoimintasuunnitelman tehtävä on myös kertoa jotain yrityksestä tärkeille yhteistyökumppaneille. Juuri tästä syystä Yritys X Oy:n perustajat olivat kiinnostuneita laatimaan toimivan liiketoimintasuunnitelman: paitsi että se tulisi ohjaamaan heidän omaa toimintaansa, se myös tulisi toimimaan yhtenä työkaluna uusien yhteistyökumppaneita hankittaessa. Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä yritysmaailmassa, sillä muun muassa rahoittajatahot vaativat kattavan liiketoimintasuunnitelman rahoittamaltaan yritykseltä. Yritys X Oy on melko uusi toimija vaihto-opiskelijoiden maailmassa, joten liiketoimintasuunnitelma on myös uskottavuusseikka. Yritys X Oy toimii osittain vieraassa kulttuurissa, jolloin haasteet liiketoiminnan edistämiseen ovat usein hieman suurempia kuin kotimaan markkinoilla toimittaessa. Tällöin liiketoimintasuunnitelman voi nähdä myös eräänlaisena kompassina kulttuurien viidakossa kohti omia, alkuperäisiä päämääriä.

Työn teoriaosassa tarkastelen yrittäjyyttä yleisesti ja lisäksi käyn läpi niitä

ominaisuuksia, joita yrittäjiin on usein yhdistetty. Kiinnitän huomiota myös kansainväliseen yritys ympäristöön ja sen tuomiin haasteisiin. Keskityn kulttuurieroihin, joihin suomalainen yritys Aasiassa saattaa törmätä. Käyn myös läpi liiketoimintasuunnitelman teoriaa ja pohdin liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuutta Yritys X:n kannalta. Tarkastelen myös ylipäättään yrityksen perustamiseen liittyviä haasteita. Case-osuus sisältää Yritys X:n liiketoimintasuunnitelman sekä teoriaa eri liiketoimintasuunnitelman osista. Yhteenveto-osuudessa pohdin liiketoimintasuunnitelman onnistumista ja hyötyarvoa ko. yrityksen kannalta.

## 2. Yrittäjyys

Ihmisten käsitykset yrittäjyydestä vaihtelevat paljon, yrittäjäksi ryhtyy hyvin kirjava joukko ihmisiä, ja yrittäjyyden muodot vaihtelevat mm. yrittäjän oman elämäntilanteen mukaan. Kaikille on kuitenkin selvää, että yrittäminen vaatii paljon työtä ja uhrauksia. Suomessa yleinen ilmapiiri yrittäjyyttä kohtaan ei ole välttämättä kovin myönteinen: niska limassa raatamista ja uhrauksia painotetaan huomattavasti enemmän kuin yrittämisen hyviä puolia. Varsinkin 1990-luvun alkupuolen lama jätti ruman jäljen yleiseen yrittämisen ilmapiiriin. Tuolloin noin viisi prosenttia kaikista suomalaisista yrityksistä haettiin konkurssiin. Tällä hetkellä yrittäjien osuus Suomen työläisistä on noin yhdeksän prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009).

### ***2.1. Yrittäjyyden taustalla vaikuttavat tekijät***

Erilaisia yrittäjiä ja muotoja yrittää on ollut aikojen alusta, mutta varhaisimman määritteen sanalle ”yrittäjä” antoi ranskalainen Richard Chantillon vuonna 1750. Hänen näkemyksensä yrittäjästä oli seuraavanlainen: ” Yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis tarttumaan suuriin riskinalaisiin hankkeisiin.” Suomalainen tohtori Matti Peltonen (Sutinen & Viklund, 2006, 34), joka on tutkinut yrittäjyyttä laajasti määrittelee yrittäjyyden seuraavasti: ”Yrittäjyys on ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapa, joka saa yrittäjän henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.”

Tutkittaessa yrittäjien kirjavaa joukkoa, on heidän ominaisuuksistaan kuitenkin pystytty löytämään joitain yhtäläisyyksiä. Yrittäjillä on todettu olevan erittäin vahva luottamus omaan osaamiseensa ja usko siihen, että pystyy itse vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa. Heillä on myös tutkitusti korkea suoriutumistarve. Harva yrittäjä tyytyy keskinkertaiseen, vaan tavoitteet asetetaan poikkeuksetta oman osaamisen ylärajoille. Myös yrittäjämönteisessä ympäristössä kasvaminen vaikuttaa positiivisesti yrittäjyyteen. Yrittäjäperheissä kasvaneista lapsista kasvaa suuremmalla todennäköisyydellä uusia yrittäjiä kuin lapsista, joiden perheessä ei ole ollut yrittäjyyttä. (Sutinen 1996, 37.)

Yritys X:n perustajat kuvailevat itseään elämäntapayrittäjiksi, joille ei ole tärkeintä yritystoiminnasta saatu taloudellinen hyöty vaan yrittäminen itsessään tyydyttää molempien halua toteuttaa itseään. Elämäntapa- yrittäjille on tyypillistä rakentaa muu elämä yrittäjyyden ympärille. Kummankaan perhepiirissä ei ole yrittäjiä, eikä kumpikaan näin ole varsinaisesti kasvanut yrittäjyyteen. Perustajat ovat myös harvinaisen korkeasti koulutettuja yrittäjiä perinteiseen suomalaiseen yrittäjäprofiiliin verratessa. Varsinkin akateemisen loppututkimuksen suorittaneita on yrittäjissä hyvin vähän, vain noin 10 prosenttia (Sutinen & Viklund 2006, 49).

### **3. Kansainvälisillä vesillä navigointi**

Valtaosa yrittäjistä aloittaa liiketoimintansa kotimaan markkinoilta ja ehkä myöhemmin laajentaa omien kykyjensä ja uskalluksensa salliessa toimintaansa myös kotimaan rajojen ulkopuolelle. Yritys X:n liikeidea ei kuitenkaan antanut vaihtoehtoja kotimaassa toimimiseen, vaan toiminnassa on ollut alusta alkaen mukana kansainvälistä näkökulmaa. Suoraan kansainvälisellä näkökulmalla markkinoille lähtevää yritystä kutsutaan usein termillä *born global*. Erilaisissa yritystutkimuksissa on huomattu, että *born global* -yrityksillä on taipumusta kasvaa muita yrityksiä nopeammin. (Ahokangas & Pihkala 2001, 119.) Tämä väite pitänee paikkansa myös Yritys X:n kohdalla, josta on muutamassa vuodessa kasvanut luotettava ja suosittu toimija toimialallaan.

### **3.1. Kansainvälinen yrittäjä**

Kansainvälisille markkinoille tähtääviä yrittäjiä tutkittaessa on huomattu, että seuraavat motivaatiotekijät vaikuttavat kansainvälistymispäätöksen taustalla:

- Yrityksen kasvattamisen ja kehittämisen halu
- Henkilökohtainen saavuttamisen halu
- Haasteiden voittamisen halu
- Kansainvälisten kontaktien luomisen, säilyttämisen ja hyödyntämisen halu
- Jäljittelyn tarve
- Seikkailunhalu
- Matkustushalu

Kansainvälisen yrittäjän erottaa tavallisesta yrittäjästä aiempi kokemus kansainvälistymisestä. Tämä kokemus voi olla monimuotoista, mutta sen on todettu alentavan kynnystä aloittaa kansainvälistä liiketoimintaa. Kokemus on voinut karttua esimerkiksi:

- Ulkomailla matkustamisesta
- Opiskelusta ulkomailla
- Vieraalla kielellä työskentelystä
- Asumisesta vieraassa maassa

(Ahokangas&Pihkala 2001, 111).

### **3.2. Kansainvälistymisen haasteita**

Toimintatavat Thaimaassa, Kiinassa ja Indonesiassa, jossa Yritys X toimii, poikkeavat totaalisesti siitä toimintakulttuurista, mihin Suomessa on totuttu. Aasialaisen yrityskulttuurin kokonaisvaltainen kuvaaminen on mahdotonta ja sen yrittäminen voi



olla jopa haitallista, sillä silloin helposti yksinkertaistaa ja yleistää asioita, jotka ovat luonteeltaan hyvin moniulotteisia ja tapauskohtaisia. Miljoonia ihmisiä koskevien käyttäytymismallien luominen vain oman ajattelun selkeyttämiseksi ei ole järkevää. On myös hyvä muistaa, että pitäessämme jotain toista kulttuuria itsellemme täysin vieraana, on oma kulttuurimme myös heille todennäköisesti vähintäänkin yhtä vieras.

On kuitenkin joitain sellaisia yritysmaailman piirteitä, jotka korostuvat erityisesti aasialaisessa yrityskulttuurissa ja saattavat aiheuttaa ongelmia, jos niiden merkitystä ei ymmärretä oikein. Ongelmien syntyminen on usein seurausta siitä, että annamme toisen sanoille ja käyttäytymiselle eri merkityksiä, kuin kyseinen henkilö omalle käyttäytymiselleen antaa. (Koivisto 2002, 225.)

### ***3.3. Aasialaisen yrityskulttuurin erityispiirteitä***

Kansainvälinen toiminta vaatii aina liiketoiminnan harjoittajilta paljon joustamista ja luovuutta. Yritysjohdon on opittava tuntemaan uusia kulttuureja ja samaan aikaan pyrittävä tehokkaaseen työskentelyyn vieraassa kulttuuriympäristössä. Yritystoiminnan ongelmat vieraassa kulttuurissa liittyvät usein viestintään, liikkeenjohdon toimintamalleihin ja arvolähtökohtiin. Kulttuureissa on eroja esimerkiksi sen suhteen, miten niissä painotetaan seuraavia seikkoja:

1. individualismi vs. kollektivismi
2. universalismi vs. partikularismi
3. eettinen vs. esteettinen suuntaus
4. korkea vs. matala hierarkia
5. viestinnän suoruus vs. epäsuoruus ja kontekstiriippuvuus
6. aikakäsityksen lineaarisuus vs. sykliisyys
7. kovat vs. pehmeät arvot
8. epävarmuus uhkana vs. mahdollisuutena.

Nämä seikat eivät ole välttämättä toistensa vastakohtia ja saattavat useissa kulttuureissa esiintyä rinnakkain, mutta tiettyjä painotuseroja eri kulttuurien välillä on

havaittavissa. Otetaan esimerkiksi vertailuun Kiina ja Suomi: Kiinassa ollaan huomattavasti ryhmäkeskeisempiä kuin Suomessa. Suomalaisessa kulttuurissa arvostetaan periaatteiden ja sovittujen sääntöjen mukaan toimimista, kun taas Kiinassa korostetaan enemmän tilannekohtaista joustavuutta. Suomalainen kulttuuri on matalan hierarkian kulttuuri, kun taas Kiina korkean. Suomalaiset suosivat suoraa ja täsmällistä viestintää, kun taas Kiinassa viestintä on epäsuorempaa. Suomalaisten arvomaailma on paljon pehmeämpi kuin kiinalaisten. Epävarmuus koetaan suomalaisessa kulttuurissa uhkana, mutta vielä suurempi uhka se on kiinalaisille. Pahimmillaan kulttuurierot ovat uhka yhteistyölle, mutta parhaimmillaan kulttuurierot saattavat synnyttää synergiaa eri kulttuurien täydentäessä toisiaan ja tarjotessa uusia näkökulmia. (Koivisto 2002, 255-260.)

Verkostoitumisesta ja hyvien suhteiden luomisesta on tullut valttikortti suomalaisessa liike-elämässä, mutta erityisen tärkeään asemaan hyvät suhteet ja verkostoituminen nousevat Aasian maissa. Verkostoitumista kannattaa harjoittaa niin taksikuskien, vastaanottovirkailijoiden kuin liikemiestenkin kanssa. Asioiden aikajänne on aasialaisissa kulttuureissa myös huomattavasti pidempi kuin meillä, joten verkostojen luominen ja siitä saatu hyöty kannattaa myös ajatella hyvin pitkäjänteisesti: konkreettinen hyöty verkostoitumisesta tulee todennäköisesti vasta kymmenien vuosien kuluttua. Erilainen aikakäsitys näkyy myös esimerkiksi sovittujen tapaamisaikojen noudattamisessa. Länsimaisessa kulttuurissa aika nähdään yleensä janana, joka alkaa jostain ja päättyy johonkin. Aasialaisessa kulttuurissa aika nähdään jatkuvana ympyränä, jolloin se ei oikeastaan koskaan lopu. Tästä syystä tarkkoja aikoja ei nähdä niin tähdellisinä noudattaa ja tapaamisista saatetaan myöhästyä. (Fang 1999, 96-100 & Haiko-Christoforou 2008, 79.)

#### ***4. Yritysideasta liiketoimintasuunnitelmaksi***

Yritystoiminnan synnyn ytimenä voidaan pitää yritysideaa, josta vähitellen kehittyy liikeidea. Liiketoimintasuunnitelma on taas liikeidean analysointia varten kehitetty työkalu. Se on tarpeen esimerkiksi silloin, kun liiketoimintaa esitellään rahoittajille tai vakuutusyhtiöille. Liiketoimintasuunnitelma on myös välttämätön väline silloin, kun liiketoimintaa halutaan laajentaa tai muuten kehittää. (Raatikainen 2007, 38.)

## **4.1. Yritysidea**

Yrityksen toiminnan pohjana on yritysidea. Se kuvaa niitä asioita, joihin yrityksen synty ja olemassaolo perustuu. Yritysidea voi hahmotella ja suunnitella miettimällä tulevan toiminnan liikeidea, toimintatapaa, visiota, potentiaalisia asiakkaita, toimialaa, tuotetta/palvelua ja henkilöstöä. Liikeidea jalostuu sitten näistä yritysideohahmotelmista. (Meretniemi & Ylönen 2008, 14, 19)

## **4.2. Liikeidea**

Liikeidea vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. Sen tehtävä on määrittellä, miten yrityksestä voidaan saada kannattava. Liikeidealla on tärkeä tehtävä myös yrityksen toiminnan suunnittelun apuvälineenä. Hyvin rakennettuna se ohjaa yrityksen toimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19)

Liikeidea kannattaa tarkastella kriittisesti usealla eri tavalla. Realismi on tarpeen, vaikka yrittäjän omasta mielestä idea olisi kuinka innostava tahansa. Tuotteiden tai palveluiden sopivuutta asiakkaille on hyvä arvioida, kuten myös yrityksen tulevaa tapaa toimia markkinoilla. Tärkeä pohdinnan aihe on, kuinka aikoo pärjätä markkinoilla vallitsevassa kilpailussa. Ennen yrityksen perustamista on järkevää käyttää kaikkia mahdollisia keinoja liikeidean testaamiseen, jotta välttyy turhilta riskeiltä ja epäonnistumisilta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 22)

Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista voi käyttää hyödykseen esimerkiksi liikeideamallia, jossa kartoitetaan seuraavia asioita yrityksen olemassaolon tarkoituksesta asiakkaiden näkökulmasta:

1. Tarve
2. Imago
3. Asiakkaat

#### 4. Tuotteet

#### 5. Toimintatavat

Ensimmäiseksi pohditaan miksi yritys ylipäättään on olemassa eli miten yrityksen asiakkaat hyötyvät yrityksen olemassaolosta: minkä asiakkaan ongelman yritys poistaa tai minkä jo olemassa olevan tarpeen yritys tyydyttää. Imagon rakentaminen on erittäin tärkeää aloittelevalle yritykselle. Yrittäjän on tiedettävä millaisen mielikuvan hän haluaa antaa asiakkailleen ja muille sidosryhmille, ja miten tämä mielikuva on mahdollista saavuttaa. Potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen on koko liiketoiminnan perusta. Jotta yritystoiminta olisi kannattavaa, on tiedettävä missä asiakkaat ovat ja miten heidät parhaiten tavoittaa. Yrityksen toimintatavoista on hyvä hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja talous. (Raatikainen 2007, 39.)

### **4.3. Liiketoimintasuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma. Sen tarkoitus on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan perusta ja ohjenuora. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24)

Liiketoimintasuunnitelma helpottaa liiketoiminnan aloittamista jäsentämällä ja selventämällä yritystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. Se auttaa työstämään ideoita toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi toimenpiteiksi. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoiminta: sen lähtökohdat ja tavoitteet. Sitä voi kuvata toimintasuunnitelmana, joka kertoo kuinka liikeideaa toteutetaan käytännössä. (Ilmoniemi ym. 2009, 51)

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti yrittäjän itsensä työkaluksi. Sen hyödyntäminen on kuitenkin käynnistynyt pääomasijoittajien tarpeesta arvioida liiketoimintamahdollisuuksien menestymistä tulevaisuudessa. Kasvurahoittajien lisäksi liiketoimintasuunnitelmaa hyödyntävät lainarahoituspäätöksissään myös pankit, erityisrahoituslaitokset (esim. Finnvera Oyj), julkiset rahoitusorganisaatiot (esim. Tekes) ja muut viranomaisorganisaatiot (esim. kunnat). (Koski & Virtanen 2005, 19)

Liiketoimintasuunnitelman tärkeitä kysymyksiä ovat:

### **Missä olemme?**

Tähän kysymykseen vastaamalla selviää yrityksen lähtökohtainen tilanne. Mikä on yrityksen tuote tai palvelu johon liiketoiminta perustuu? Ketkä ovat asiakkaitamme? Toisin sanoen määritellään palvelun tai tuotteen kohderyhmä. Lisäksi pohditaan omia vahvuuksia ja heikkouksia.

### **Minne haluamme mennä?**

Asetetaan tavoite esimerkiksi liikevaihdolle ja kannattavuudelle. Tämän tavoitteen saavuttamisen kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut saavuttamaan saman päämäärän.

### **Miten pääsemme tavoitteeseemme?**

Määritellään parhaat toimintatavat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

### **Mitä resursseja tarvitsemme tavoitteen saavuttamiseksi?**

Tähän kysymykseen vastattaessa on hyvä ottaa huomioon yrityksen kaikki voimavarat: niin taloudelliset kuin henkiset ja fyysisetkin. On myös hyvä pohtia, millä tavoin voimavaroja voisi parantaa, jos niitä ei koeta riittäviksi - esimerkkinä henkilöstön kouluttaminen.

### **Minkä aikataulun puitteissa tavoitteemme on saavutettu?**

Aikataulun asettamisen tarkoitus ei ole tuoda kiirettä ja stressiä yrityksen johdolle vaan pikemminkin tehdä liiketoiminnasta tarkoituksenmukaisempaa. Selkeän aikataulun määrittäminen toimii myös eräänlaisena motivaattorina, sillä uusiin tavoitteisiin tähtääminen tuntuu tarkoituksenmukaiselta vain, kun aikaisemman tavoitteet on jo saavutettu (Lehtipuro, Kangasaho & Niemelä 1999, 52).

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi. Liiketoimintaa käynnistettäessä tehty suunnitelmaa tulisi toiminnan kehittyessä myös muokata ja kehittää. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus vaihtelee yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja myös tekijöiden roolin mukaan. Aloittavalle yritykselle suurin merkitys on useimmiten rahoituksen hankkimisessa, kun taas olemassa olevalle yritykselle se on

parhaimmillaan toimintaa ohjaava ja vaikkapa vaikeuksista varoittava työkalu. (Koski & Virtanen 2005, 20- 21). Toiminnan suunnitelmallisuus korostuu, kun yritys joutuu sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätösten perustana aina, kun yritys miettii valintojaan ja ratkaisujaan. Kun sovitut näkemykset ovat paperilla, on helppo tarkistaa valintojen yhdenmukaisuus liiketoimintasuunnitelman kanssa. (Pitkämäki 2000, 10)

Liiketoimintasuunnitelma päivitetään

- säännöllisin ja sovituin väliajoin
- kun yritys havaitsee muutoksia ja epäjatkuvuuksia
- kun yritys havaitsee mahdollisuuksia ja tilaisuuksia
- kun yritys ei pysty pitämään päämääriään

Päivittämisen yhteydessä kannattaa kiinnittää huomiota myös siihen, onko liiketoimintasuunnitelma vuosien varrella lainkaan muuttunut. Mikäli samat ajatukset ja oletukset tulevat vastaan vuodesta toiseen, se voi olla merkki ajatusten lukkiutuneisuudesta. (Pitkämäki 2000, 17)

Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy selkeä tulossuuntautuneisuus. Tavoitteena kasvuyrityksissä on synergiaedut siten, että muodostuu win-win-win- tilanne, missä sekä yrittäjä että sijoittaja kuin yritysikin voittavat. (Koski & Virtanen 2005, 21)

#### ***4.4. Liiketoimintasuunnitelman malli***

Lähdin toteuttamaan saamaani toimeksiantoa Yritys X:n liiketoimintasuunnitelmasta malliin, jonka Raatikainen (2007, 42) esittelee kirjassaan. Malleja liiketoimintasuunnitelman toteuttamisesta löytyy useita, mutta Raatikaisen malli vaikutti monipuolisimmalta ja vastasi hyvin niihin tarpeisiin, joita kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys kaipaa. Työn edetessä ja lähteisiin tutustuessani työ laajeni kuitenkin joillakin kohdilla, jotka koin tärkeiksi toimeksiantajalleni. Toisaalta taas työstä jäi pois laskelmat ja rahoituksen suunnittelun kohdat, koska yritys on jo nykyisellään toimiva ja omavarainen. Pohjana toimii kuitenkin Raatikaisen liiketoimintasuunnitelmamalli, joka koostuu seuraavista osista:

1. Yrittäjien tausta ja osaaminen
2. Liikeidea
3. Yhtiömuoto ja toiminimi
4. Markkinat ja kilpailijat
5. Riskianalyysi ja henkilöstötarve
6. Rahoituksen järjestäminen
7. Laskemat
8. Perustamisasiakirjat
9. Arvio koko yrityshankkeesta ja visio tulevaisuudesta eli lähivuosien tavoitteet

(Raatikainen 2007, 42)

## **5. Yritys X Oy Liiketoimintasuunnitelma**

### ***5.1. Yrittäjien tausta ja osaaminen***

Kansainvälisissä tutkimuksissa yrityksen johdon on arvioitu olevan rahoittajien tärkeimpiä valintakriteerejä. Yrittäjien kyvykkyyttä ja soveltuvuutta mitataan esimerkiksi henkilöiden kokemuksella ja näytöillä aiemmasta toiminnasta.

Liiketoimintasuunnitelmaan tulee näin ollen liittää toimintaan osallistuvien henkilöiden riittävät ansioluettelot, joista ilmenevät aiemmat työsuhteet, saavutukset työelämässä ja koulutus. (Koski & Virtanen 2005, 32)

### ***5.2. Liikeidean kuvaus ja asiakkaalle tarjottavat palvelut***

Liikeidea vastaa kysymykseen mitä, kenelle ja miten. Sen avulla kuvaillaan lyhyesti, miksi yritys on olemassa ja mitkä ovat sen tuotteet/palvelut sekä yleisesti sitä mitä tarpeita varten yritys ja sen tuotteet on tehty. (Ilmoniemi ym. 2009, 52).

Tuotteesta/palvelusta on hyvä miettiä liiketoimintasuunnitelmaan esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on se tarve, jonka yrityksen tuote tai palvelu tyydyttää, tai ongelma, jonka se ratkaisee?
- Mitkä ovat yrityksen tuotteet/palvelut?
- Vastaavatko ne asiakkaiden tarpeita?
- Mitä hyötyä niistä on asiakkaille?
- Onko tarkoitus erikoistua?
- Mitkä tuotteet/palvelut kuuluvat yrityksen ydinosaamiseen?

(Meretniemi, Ylönen 2008, 26).

### **5.3. Asiakkaat**

Tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät tulee ottaa selville yritystä perustettaessa. Sen jälkeen tulee miettiä, minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat, missä he sijaitsevat, mitkä heidän tarpeensa ovat ja kuinka heidät tavoittaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27)

Ratkaisevaa liiketoiminnan menestyksen kannalta on, kuinka moni tarvitsee yrityksesi tuotteita/palveluita ja on valmis niistä maksamaan. (Ilmoniemi ym. 2009, 52)

### **5.4. Markkinat**

Valitut asiakassegmentit ovat perusta markkinapotentiaalin arvioinnille. (Koski & Virtanen 2005, 53) Jos markkinat ovat kasvussa, on helpompi päästä vauhtiin. Tilaa markkinoilla voi olla myös muista syistä, kuten esimerkiksi kilpailevan yrityksen lopettaminen tai olemassa olevat yritykset eivät pysty tyydyttämään kysyntää.

Perustettavalla yrityksellä voi olla myös jokin kilpailuetu, vaikkapa halvempi hinta, jonka vuoksi voidaan olettaa sen pääsevän markkinoille helposti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30)

### **5.5. Kilpailijat**

Yrityksen arvioidessa kilpailutilannettaan, se tunnistaa oman asemansa muiden yritysten joukossa. (Pitkämäki 2000, 39) Sen on hyödyllistä saada vastauksia mm. seuraaviin



kysymyksiin:

- Mikä on alan kilpailutilanne?
- Ketkä ovat pahimmat kilpailijat?
- Missä ne sijaitsevat?
- Kuinka suuria kilpailevat yritykset ovat?
- Mitkä ovat niiden tuotteet tai palvelut?
- Mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet?
- Minkälaisia markkinointikeinoja ne käyttävät?
- Miten kukin kilpailijayritys erottuu muista kilpailijoista?

(Meretniemi & Ylönen 2008, 31)

## **5.6. Markkinointi**

Markkinointiviestintä kuvaa niitä toimenpiteitä, joilla pyritään lisäämään tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Tällaisia keinoja ovat muun muassa mainonta ja myyntitoiminta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi ja PR-toiminta. Markkinointikommunikaatio keskittyy konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla tuotteista ja palveluista viestitään asiakkaille.

Markkinointiviestintä vastaa siihen, miten yrityksen tuote saadaan asiakkaan tietoisuuteen, miten yritys itse hankkii näkyvyyttä ja miten sen henkilöstö ja johto esiintyvät asiakastilaisuudessa tai julkisuudessa. Tavoitteena on mahdollisimman monen asiakkaan saavuttaminen, jolloin asiakaskontaktien määrä on mahdollisimman suuri.

(Koski & Virtanen 2005, 66)

Aloittavan yrityksen on hyvä pohtia kaikkein tehokkaimpia ja edullisimpia markkinoinnillisia tapoja asiakkaiden tavoittamiseen. Lisäksi myynnin osalta määritellään, missä ja miten yritys tavoittaa asiakkaat. (Ilmoniemi ym. 2009, 53)

## **5.7. Henkilöstön tarve**

Henkilöstön vaikutus yrityksen menestykseen on ratkaiseva kaikilla aloilla. Työntekijöiden osaaminen, koulutus, kokemus, tiedot, taidot ja tahto toimia vastuullisesti vaikuttavat merkittävästi toiminnan sujumiseen. Yhdessä yrittäminen on järkevää silloin, kun siitä saa lisäarvoa. Ihmisten välisen työnjaon pitää olla alusta asti selkeä, jotta turhilta ongelmilta voitaisiin välttyä. Kun yrityksen perustajia on useita, työtehtävistä ja maksettavista palkoista kannattaa heti alusta alkaen sopia kirjallisesti.

Yrityskumppani keventää myös vastuuta, koska tehtävät voidaan jakaa eri vastuualueisiin eikä yhden henkilön sairastuminen pysäytä koko yritystoimintaa. Ongelmia yhteistyössä tulee erityisen usein silloin, kun yrityksellä on vaikeita aikoja tai vaihtoehtoisesti yritykseen alkaa virrata runsaasti rahaa. Molemmissa tapauksissa tulee helposti ristiriitoja siinä, miten tilanteessa tulisi toimia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 100- 101)

## **5.8. Yrityksen talous**

Ennen kuin yritystoiminnasta syntyy tuloja, ovat siitä aiheutuvat kustannukset rahoitettava jollain tavalla. Laskelmissa tulee ottaa huomioon alkuvaiheen investoinnit ja käyttöpääoman tarve sille ajalle, kun toiminta ei vielä tuota tuloja. (Koski & Virtanen 2005, 68)

Yleensä ulkopuolisen rahoituksen saaminen edellyttää yrittäjän omaa sijoitusta. Ulkopuolisen rahoituksen korko määräytyy sen mukaan, millaisiksi rahoittaja arvioi perustettavan yrityksen kannattavuuden ja riskit. Valtio avustaa jossain määrin yritystoimintaa avustusten, suorien tukien ja lainojen muodossa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 76)

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä ja ylipäättään kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Omat varat muodostavat puskurin mahdollisten tappioiden varalle. Omavaraisuusaste lasketaan jakamalla omat varat

omien varojen ja velkojen yhteenlasketulla tuloksella ja kertomalla sadalla. Sitä mitataan kolmessa eri luokassa: omavaraisuusaste on hyvä, jos se on yli 40 prosenttia, 20 – 40 prosenttinen omavaraisuusaste on tyydyttävä, ja alle 20 prosenttinen heikko. (www.balanceconsulting.fi, Kauppalehti Oy)

## **5.9. Riskianalyysi**

Varsinkin kasvavaan liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Jotta yrittäjä pystyisi hallitsemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä, hänen on tunnettava ne, kyettävä analysoimaan niiden vaikutukset ja hahmottamaan ne toimintavaihtoehdot, joilla riskien toteutumista ja mahdollisia haittavaikutuksia pienennetään. Riskianalysissä selvitetään liiketoiminnan ongelmakohdat ja ongelma-alttius. Lisäksi on analysoitava erilaiset ulkoiset riskit ja niiden mahdolliset vaikutukset. (Koski & Virtanen 2005, 98)

### **SWOT**

Yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia voidaan arvioida niin sanotulla SWOT-analysillä. SWOT tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä threats (uhkat). Aikaulottuvuuksia on kaksi: tämä päivä ja tulevaisuus. Jokainen kirjain muodostaa laatikkoon oman lohkonsa, jolloin syntyy nelikenttä. (Puustinen 2004, 71)

Analyysi esitetään usein niin, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Toimintaympäristö ja tulevaisuus aiheuttavat uhkia, mutta luovat myös mahdollisuuksia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34)

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä riskit uhkaavat yritystä?
- Miten näihin riskeihin varaudutaan, ja miten niiden vaikutus minimoidaan?
- Millainen määrällinen vaikutus yksittäisillä riskeillä on?

- Miten yritys selviytyy, jos pahin skenaario toteutuu?

(McKinsey & Company 1999, 127)

Pk-yrityksen riskienhallinta jaetaan aiheeseen keskittyneellä internet sivustolla ([www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi), 2008-2009) seuraaviin riskilajeihin:

#### 1. Liikeriskit

Liikeriskeillä tarkoitetaan henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä riskejä. Yrityksen toimintaympäristön muuttuessa muuttuu myös liikeriskien painopistealue. Liikeriskit ovat toimialakohtaisia, mikä tarkoittaa käytännössä, että palveluyrityksen riskit ovat erilaisia kuin tuotantoyrityksen.

#### 2. Henkilöriskit

Henkilöriskeillä tarkoitetaan henkilöstöön kohdistuvia tai henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle. Pienessä yrityksessä henkilöriskit korostuvat. Avainosaaminen on usein yhden ihmisen varassa - vastuualueet kasautuvat ja varamiesjärjestelmät puuttuvat.

#### 3. Sopimus- ja vastuuriskit

Laadukkaan ja kannattavan yritystoiminnan turvaamiseksi yrityksen on tunnettava ja hallittava sopimuksiin, sopimiseen ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Vastuuvahinko tai sopimusriskin toteutuminen voi koitua yritykselle raskaaksi ja aiheuttaa suuria ongelmia ja taloudellisia menetyksiä.

#### 4. Tietoriskit

Jokaisessa yrityksessä on sen toiminnalle kriittisiä tietoja, esimerkiksi asiakastiedot, tuotannonohjauksen tiedot, tuoteideat, markkinointisuunnitelmat. Tietoa on paljon monessa eri muodossa: henkilökohtainen osaaminen ja kokemustieto; asiakirjat, sopimukset, ohjeet, suunnitelmat ja muut paperidokumentit sekä asiakas-, tilaus- ja

palkkatiedot yms. tietojärjestelmien sisältämä tieto. Pahimmat tietovuotojen lähteet ovat keskustelut, paperidokumentit ja tietojärjestelmät.

#### 5. Tuoteriskit

Tuotteesta annettavan informaation on oltava asianmukaista ja virheetöntä.

#### 6. Ympäristöriskit

Ympäristöriskeillä tarkoitetaan ihmisen terveyteen, elin- ja työympäristöön sekä muihin eliöihin ja fyysiseen ympäristöön kohdistuvia riskejä.

#### 7. Projektiriskit

Monien yritysten toiminta on projektiluonteista. Projektien riskit ovat usein vaikeasti hallittavissa ja liian moni projekti epäonnistuu. Projektin onnistumista voidaan edesauttaa hyvällä suunnittelulla ja riskienhallinnalla.

Projekteja on kahta perustyyppiä:

- Toimitusprojekti, jossa asiakkaalle luvataan esimerkiksi laite tai palvelu tietyinä ajankohtana ja tietyillä ehdoilla.
- Kehittelyprojekti, jossa kehitetään esimerkiksi uusi laite omaan käyttöön

Projekti on kertaluonteinen hanke, jolla on tavoite, aikataulu ja budjetti sekä vastuullinen johto ja henkilöstö.

#### 8. Keskytysriskit

Pieni yritys kestää vain pieniä häiriöitä. Kun omaa pääomaa on vähän, pitää tulojen olla säännölliset. Jos eletään kädestä suuhun, voi lyhytaikainenkin tulojen häiriö suistaa yrityksen kriittiseen tilaan tai velkakierteeseen.

#### 9. Rikosriskit

Rikosriskejä voidaan hallita ennaltaehkäisevän kartoituksen ja toimintasuunnitelman

avulla. Rikosten ennaltaehkäisy on aina kannattavampaa kuin jo tapahtuneiden vahinkojen selvitys. Useat rikokset vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen.

#### 10. Paloriskit

Pieni palonalku voi johtaa vakavaan suuronnettomuuteen. Paloriskiä voidaan pienentää merkittävästi riskien tunnistamisen jälkeen, usein kohtuullisin kustannuksin. Siisteys ja järjestys sekä oikeat toimintatavat, esimerkiksi alkusammutuskaluston käytön hallinta, vahingon sattuessa pienentävät paloriskiä merkittävästi.

### **5.10. Yhtiömuoto ja toiminimi**

Yritykset ovat yksilöitä. Siksi yritysmuotoa pitääkin miettiä aina tapauskohtaisesti. Valintaan vaikuttavat esimerkiksi yrittäjien määrä, toiminnan laajuus ensimmäisinä vuosina, yrittäjän tai yrittäjien elämäntilanne, varallisuus, terveys, riskinottohalu sekä verotus. Yritysmuoto vaikuttaa yrittäjän tulojen ja riskien suhteeseen sekä verotukseen. (Puustinen 2004, 96)

Yrityksen nimeä kutsutaan toiminimeksi. Hyvä nimi on helposti muistettava, myyvä, lyhyt, selkeä, omaperäinen ja yleisimmissä kielissä hyväksyttävä. Yrityksen nimi on aina näkyvässä oleva viesti, joka vie asiakkaan ajatukset yrityksen toimintaan, laatuun, mittakaavaan, tunnelmaan ja lupaukseen, jonka yritys aikoo täyttää. Nimivaihtoehtoja kannattaa varmuuden vuoksi miettiä useampikin siltä varalta, että ykkösvaihtoehto ei ole käytettävissä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 128)

Kun yrittäjä on valinnut nimivaihtoehtoista parhaat, on aika ryhtyä laatimaan kaupparekisteri-ilmoitusta Patentti- ja rekisterihallitukseen. Internetsvuilla voi tehdä alustavan tarkistuksen siitä, onko nimi jo rekisteröity toisen yrityksen nimiin. Lopullisen päätöksen toiminimen hyväksymisestä tekee kuitenkin PHR tarkastettuaan ensin, että nimi ei voi sekaantua samalla tai läheisellä toimialalla toimivan yrityksen kanssa tai että nimi ei ole hyvää tapaa rikkova tai vaikkapa ilman lupaa käyttöön otettu toisen henkilön sukunimi. (Puustinen 2004, 112-113)

### **5.11. Yrityksen toimitilat**

Oma vai vuokrattu? Yrityksen sijainti ja/tai toimitilat saattavat kohota joskus menestyksen kannalta ratkaisevaksi tekijäksi. Sijaintia miettiessä kannattaa ottaa huomioon ainakin liikenneyhteydet, asiakaskunnan sijainti sekä tarpeen vaatiessa myös henkilöstön ja palvelujen saatavuus. (Puustinen 2004, 68)

### **5.12. Tulevaisuuden visio**

Visio on yrittäjän viestimä kuva siitä tulevaisuudesta, jota hän tavoittelee omalle yritykselleen. Se kertoo yrityksen päämäärän, mutta ei sitä, miten sinne päästään. Yrittäjälle visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta ja työkalu sen saavuttamiseen. (Koski & Virtanen 2005, 26)

Pienelle yritykselle visiointi on ajatteluväylä, joka johtaa yhteiseen näkemykseen yrityksen suunnasta. Vision voi parhaimmillaan luonnehtia taustalla olevaksi kirjoittamattomaksi joukoksi toiveita, haluja ja haaveita. Visiointi auttaa luovimaan strategiavaihtoehtojen ja keinovalikoimien runsaudessa kohti haluttua tilaa epätarkkuudestaan huolimatta. (Pitkämäki 2000, 86- 87).

## **6. Yhteenveto**

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on keskeisessä osassa aloittavan yrityksen perustamistoimissa. Eritoten siinä tapauksessa, että perustettava yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta, on liiketoimintasuunnitelma yleensä edellytyksenä lainan saamiselle. Mielestäni onkin hyvä, että tällainen yrityksen eri elinkaaren vaiheissa tarpeellinen työkalu vaaditaan, sillä se laittaa yrityksen miettimään omaa liiketoimintaansa syvemmin ja tekemään analyyseja ja skenaarioita omasta paikastaan toimialallaan. Jokainen, joka lähtee yrittäjäksi, uskoo varmasti omaan ideaansa, ja joskus voi käydä niin, että omat ylioptimistiset odotukset ja ennakoinnit eivät täytykään. Kun liiketoimintaa on etukäteen suunniteltu ja saatu vaikkapa myönteinen lainapäätös

omalle liikeidealle, voi jo hieman turvallisemmin mielin käydä kohti tulevaa; onhan jokin puolueeton taho arvioinut liikeidean käyttökelpoiseksi ja elinvoimaiseksi.

Yritys X on siinä mielessä melko poikkeuksellinen yritys, että se on pystynyt käynnistämään toimintansa täysin ilman ulkopuolista rahoitusta. Tämä onkin yksi iso syy, miksi liiketoimintasuunnitelmaa ei ollut perustamisvaiheessa tehty. Perustajajäsenet kokivat kuitenkin liiketoimintasuunnitelman laatimisen tarpeelliseksi, ja työn tavoitteeksi tulikin yrittäjiä itseään, mahdollisia tulevia työntekijöitä ja yrityksen sidosryhmiä hyödyttävä työkalu. Tässä tavoitteessa onnistuin mielestäni hyvin. Tuloksena on monipuolinen eri liiketoimintasuunnitelman malleja hyödyntävä työkalu. Se kuvaa laajasti nykyhetkeä ja tulevaisuuden suunnitelmia, sisäisiä voimavaroja ja ulkoista toimintaympäristöä. Kun rahoituksen hakemisen aspekti jäi pois, ei laskelmiakaan tarvittu, vaikka ne yleensä ovatkin tärkeä osa suunnitelmaa.

Nyt valmistunut liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen liiketoimintaa kokonaisuutena ja kertoo siitä kaiken tarpeellisen informaation sidosryhmille. Yrittäjät itse hyötyvät suunnitelmasta, koska se kiteyttää yrityksen johtoajatukset ja tärkeät tiedot yhteen paperiin. Perustajat voivat itse lisätä tulevaisuudessa laskelmia tai muita tällä hetkellä tarpeettomia tietoja liiketoimintasuunnitelmaan tarpeen mukaan, onhan suunnitelma tarkoitettukin päivitettäväksi säännöllisin väliajoin tai vaikkapa muutosten kourissa.



## **Lähteet**

- Ahokangas, Petri & Pihkala, Timo 2001. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita  
CIMO
- Asia Exchange Oy 2007. [online] Saatavissa: [www.asiaexchange.fi](http://www.asiaexchange.fi)
- Fang, Tony 1999. Chinese Business Negotiation Style. Thousand Oaks: Sage.
- Haiko-Christoforou, Tuulikki 2008. Aasian toinen todellisuus – Suomen suurlähetystöjen johtamisen monikulttuuriset haasteet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Ilmoniemi, Maija, Järvensivu, Petri, Kyläkallio Kalle, Parantainen Jari & Siikavuo Juha 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy
- Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus – Lukuja ulkomailla suoritetuista opinnoista. [online] Saatavissa: [www.cimo.fi](http://www.cimo.fi)
- Kauppalehti Oy – Omavaraisuusaste. [online] Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohjeIV.shtml>
- Koivisto, Jussi V. Teoksessa: Kansainvälinen liiketoiminta, Hannu Seristö (toim.). Vantaa: Dark Oy
- Koski, Toivo & Virtanen Markku 2005. TULOS Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Lehtipuro, Katriina & Kangasaho, Elisa & Niemelä, Terttu 1999. Uskalla sinäkin – käytännön tietoa yrittäjäksi aikovalle. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- McKinsey & Company 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Opetusministeriö - Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia 2009-2015. [online] Saatavissa: [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Korkeakoulujen kansainvalistymisstrategia\\_2009\\_2015.html](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2009/Korkeakoulujen_kansainvalistymisstrategia_2009_2015.html)
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Puustinen, Terho 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Raatikainen, Leena 2007. Liikeideasta liikkeelle. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Sutinen Mika & Antikainen Ahti 1996. PK- yrittäjän käsikirja. Helsinki: Yrityksen tietokirjat
- Sutinen, Mika & Viklund, Esa 2006. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Nurmijärvi: Kirjakas Ky
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Yrittäjyyden lukuja. [online] Saatavissa: [www.tem.fi](http://www.tem.fi)
- VTT 2008- 2009. Pk- yritysten riskienhallinta. [online] Saatavissa: [www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi)

