

Annie Mänty

# Liiketoimintasuunnitelma:

Yritys X

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

18.3.2018

Tekijä(t) Otsikko	Annie Mänty Liiketoimintasuunnitelma: Yritys X
Sivumäärä Aika	29 sivua + 4 liitettä Maaliskuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Merja Lindholm
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli luoda vuoden 2016 lopussa perustetulle osakeyhtiölle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin yhteistyössä yrityksen perustajien kanssa, joista toinen on myös opinnäytetyön kirjoittaja. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelma, joka tukee yrityksen toimintaa sen eri vaiheissa ja antaa suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Yrityksellä ei ole aiemmin ollut toimivaa tai ajantasaista liiketoimintasuunnitelmaa käytössään.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida ja kartoittaa yrityksen kannattavuutta, kilpailijoita, markkina-asemaa ja mahdollisia uusia tuotteita. Tässä opinnäytetyössä keskeisenä ongelmana oli paikkaansa pitävän liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Opinnäytetyössä tutkittiin, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma, mitä se sisältää ja miten se kootaan, sekä miten kannattavuutta ja muita yrityksen osa-alueita mitataan ja arvioidaan.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ sisältäen teoriaosuuden ja konkreettisen tuotoksen. Teoriaosuus keskittyy kuvaamaan liiketoimintasuunnitelman tarkoitusta. Lisäksi teoriaosuudessa avataan tarkemmin liiketoimintasuunnitelman rakenne ja selitetään miten liiketoimintasuunnitelma tulisi rakentaa ja mitä seikkoja eri otsikoiden pitäisi tuoda esille. Teoriaosuus koottiin alan kirjallisuuden ja internetin yrittäjyyttä käsittelevien sivustojen avulla. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma on tämän työn liitteenä ja sisältää luottamuksellista tietoa, jota ei julkaista.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin toimiva ja selkeä liiketoimintasuunnitelma, jota yritys voi käyttää liiketoiminnan ja päätöksenteon tukena. Liiketoimintasuunnitelma on jatkossa yrityksen käytettävissä, ja sitä on tarkoitus muokata ja päivittää säännöllisesti.</p> <p>Tekijän mielestä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite saavutettiin, sillä puuttuva liiketoimintasuunnitelma luotiin ja esille tuli seikkoja joiden pohjalta yrityksen toimintaa voidaan kehittää edelleen. Liiketoimintasuunnitelma tuo myös selkeästi esille ja selittää sen toimintaan liittyvät osat, joita on aiemmin ollut hankala jäsentää järjestykseen kokonaisuudeksi.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, verhoilu

Author(s) Title	Annie Mänty Business plan: Company X
Number of Pages Date	29 pages + 4 appendices March 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Merja Lindholm, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was to create a business plan for a limited company established at the end of the year 2016. The business plan was done in cooperation with the founders of the company. One of the founders of the company is also the author of this thesis. The purpose of this thesis was to create a business plan that would support the company's operations at its various stages and also give guidelines for business development and decision-making. The company has not had a working or up-to-date business plan at its use before.</p> <p>The purpose of the thesis was to evaluate and map the company's profitability, its competitors, its market position and possible new products. The main problem to be solved with this thesis was the absence of a proper business plan. This thesis studied what is a good business plan, what it contains and how it is pieced together. Another part to inspect was how profitability and other business areas are measured and assessed.</p> <p>This thesis is a project based study that contains the theoretical part and the actual outcome, which in this case is the business plan. The theoretical part focuses on describing the purpose of a business plan, its structure, and how a business plan should be built and what aspects different headings should highlight. The theoretical part was compiled with literature in the field of starting a business and Internet websites focusing on entrepreneurship. The actual business plan is an appendix of this thesis and it contains confidential information. Therefore, the business plan will not be published.</p> <p>The outcome of the thesis is a well-functioning and clear business plan that the company can use to support its operation and decision-making. The business plan will be available to the company in the future and it will be modified and updated on a regular basis.</p> <p>The author of the thesis thinks that the purpose and the goal were achieved because the business plan was completed and it provided issues that should lead to further development in the company. The business plan also clearly shows and explains different parts of the company's operations that have previously been difficult to assemble as a logical entity.</p>	
Keywords	business plan, business idea, upholstery

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Liiketoimintasuunnitelma	3
2.1	Mikä on liiketoimintasuunnitelma?	3
2.2	Liiketoimintasuunnitelman hyödyt	4
3	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	5
3.1	Liikeidea	5
3.1.1	Liikeidean kehittäminen	6
3.1.2	Liikeidean innovatiivisuus	6
3.1.3	Liiketoimintaosaaminen	7
3.2	Tuotteet ja palvelut	8
3.2.1	Tuotteen ja palvelun kuvaus	8
3.2.2	Hinnoittelu	9
3.3	Asiakkaat	10
3.3.1	Asiakaslähtöisyys	10
3.3.2	Asiakasvalinta	11
3.3.3	Asiakkaiden tunnistus	11
3.4	Ympäristöanalyysi	12
3.4.1	Toimintaympäristö	12
3.4.2	SWOT-analyysi	13
3.5	Markkinat	14
3.5.1	Markkina-analyysin sisältö	15
3.5.2	Markkinoiden segmentointi	16
3.5.3	Potentiaali markkinoilla	16
3.6	Kilpailijat	17
3.6.1	Kilpailuetu	17
3.6.2	Kilpailuanalyysi	18
3.6.3	Kilpailijoihin suhtautuminen	19
3.7	Riskit	20
3.7.1	Riskien tunnistaminen	22
3.7.2	Riskeihin varautuminen	22

3.8	Yrityksen tunnusluvut	23
3.8.1	Kannattavuuden tunnusluvut	24
3.8.2	Vakavaraisuuden tunnusluvut	25
3.8.3	Maksuvalmiuden tunnusluvut	25
4	Lopuksi	26
4.1	Toiminnallinen työ	26
4.2	Opinnäytetyöprosessi	26
4.3	Arviointi	27
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Yritys X:n liiketoimintasuunnitelma	
	Liite 2. Tunnuslukujen laskukaavat	
	Liite 3. Yritys X:n tunnuslukujen laskukaavat	
	Liite 4. Yritys X:n ensimmäisen tilikauden tuloslaskelma ja tase	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön aihe

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin oman yritykseni, Yritys X, liiketoimintasuunnitelman laatimisen ja kehittämisen. Yritykselle on laadittu liiketoimintasuunnitelma jo useita vuosia ennen sen perustamista, mutta ensimmäisessä liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt tiedot poikkeavat huomattavasti yrityksen varsinaisesta toiminnasta.

Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia dokumenttina, josta saadaan tukea yrityksen eri toimintoihin sekä päätöksentekoon. Kohdeyrityksen toisella perustajalla ei ole varsinaista liiketoimintaosaamista, joten tämän opinnäytetyön on myös tarkoitus perustella miksi yrityksen eri toiminnot ja päätökset tehdään tietyllä tavalla.

Kohdeyritys harjoittaa kahta toisiinsa liittyvää toimintaa. Yritys myy nahkaa ja muita verhoilumateriaaleja pääasiassa suomalaisille yrityksille, sekä toimii myös verhoomona pääasiassa uusille autoille. Yritys on perustettu osakeyhtiönä kahden sisaruksen toimesta marraskuussa 2016.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda liiketoimintasuunnitelma, joka tukee yrityksen toimintaa suunnitteluvaiheessa ja päätöksenteossa. Liiketoimintasuunnitelman tulisi toimia yrityksen sisäisenä ohjekirjana tarkasteltaessa uusia markkina-alueita tai uusien tuotteiden lanseeraamista. Jatkossa liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus päivittää lisäämällä ja analysoimalla esimerkiksi markkinoilla havaittuja asioita ja ilmiöitä, joiden huomataan vaikuttavan myös kohdeyrityksen toimintaan.

Tavoitteena on luoda kattava teoriapohja liiketoimintasuunnitelmalle, jonka pohjalta varsinainen liiketoimintasuunnitelma rakennetaan. Liiketoimintasuunnitelman voi kirjoittaa ilman tarkempia teorioita, mutta rakentamalla teoriaosuuden itse suunnitelman tueksi, tavoitellaan laajaa ja jäsenneiltyä ohjeistusta liiketoimintasuunnitelman kokoamiseen.

Teoriaosuudella tavoitellaan myös sellaisia uusia tietoja ja näkökulmia, joiden sisällyttämistä liiketoimintasuunnitelmaan ei välttämättä tulisi tarkemmin mietittyä, jos suunnitelma olisi kirjoitettu ilman teoriapohjaa.

Kohdeyrityksen toisella perustajalla ei ole tietoa yritystoiminnan eri osa-alueista teoriata-solla, joten tämän opinnäytetyön on tarkoitus olla hyödyllinen myös teoriaosuuden kohdalla. Teoriaosuudessa on tärkeää tuoda selkeästi esille se, miksi yrityksen liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet on esitetty juuri siinä järjestyksessä ja millaisen teorian pohjalta liiketoimintasuunnitelman esittämään informaatioon päädytty. Liiketoimintasuunnitelman tulisi siis perustua tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen, mutta toisaalta teoriaosuuden tulisi toimia toiminnallisen osuuden ohessa selittäen miksi ja minkä tiedon pohjalta liiketoimintasuunnitelmaan on sisällytetty tiettyjä asioita.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja se koostuu teoriaosuudesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuus keskittyy liiketoimintasuunnitelman sisältöön ja tarkoitukseen. Teoriaosuuden lähteinä on hyödynnetty alan kirjallisuutta sekä internetsivuja. Teoriaosuus toimii myös perusrunkona liiketoimintasuunnitelmana toteutettavalle toiminnalliselle osuudelle. Opinnäytetyön toinen osuus on toiminnallinen, ja se on tässä tapauksessa toteutettu liiketoimintasuunnitelmana. Opinnäytetyönä toteutettu liiketoimintasuunnitelma on salainen.

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu aina teoriaosuus sekä lopullinen tuotos, eli toiminnallinen osuus. Teoriaosuus selvittää yleisesti mitä on tehty sekä miksi ja miten opinnäytetyö on tehty. Teoriaosuus myös kuvailee opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan. Lisäksi teoriaosuus kertoo opinnäytetyön kirjoittajan omasta osaamisesta ja esittää johtopäätöksiä saatujen tulosten pohjalta. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 51, 65.)

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotos on konkreettinen tuote, kuten ohjeistus tai portfolio. Lopullinen tuotos pyritään saavuttamaan luomalla yhtenäinen kokonaisuus viestinnällisin ja visuaalisin keinoin. Mikäli toiminnallisella opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, toteutustavan tulee vastata myös visuaalisesti toimeksiantajan ohjeistusta. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden on tarkoitus keskustella ja herättää ajatuksia kohdeyrityksen ja valmiin tuotoksen käyttäjien keskuudessa. Kokonaisuudessaan toiminnallisen

opinnäytetyön tulee olla informatiivinen sekä yksilöllinen ja sen tulisi sopia kohderyhmän käyttöön sille tarkoitettuun käyttötarkoitukseen. (Airaksinen & Vilkkä 2003, 51-56.)

## **2 Liiketoimintasuunnitelma**

### **2.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?**

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys yrityksen liiketoiminnasta, ja se kertoo miten liikeidea toimii käytännössä. Suunnitelma on tarkka ja monipuolinen dokumentti, joka sisältää myös yrityksen tavoitteen pitkälläkin aikavälillä, sekä erilaiset kannattavuuteen ja investointeihin liittyvät laskelmat. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään myös yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun asiakkaat, kilpailijat, markkinatilanne sekä esimerkiksi yrittäjien aikaisempi osaaminen ja koulutus. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 16.)

Liiketoimintasuunnitelma on yleensä työkalu, jota hyödynnetään suunniteltaessa uuden yrityksen perustamista. Se toimii kuitenkin myös jo perustetulle yritykselle, selvittäen mitä keinoja käyttäen organisaatio kasvattaisi liiketoimintaansa. (Hesso 2013, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma kuvaa koko yritystoimintaa ja antaa käsityksen liiketoiminnan kannattavuudesta. Suunnitelman tarkoituksena on tutkia, perustella ja tarkentaa liikeideaa. Toimiva liiketoimintasuunnitelma on yrityksen alusta ja ohjekirja, joka helpottaa yrityksen ohjaamista, suunnittelua ja seuraamista. Hyvä liiketoimintasuunnitelma tuo esille myös mahdolliset riskit, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen menestykseen. Liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti yrittäjän suunnittelutyökalu, mutta sitä tarvitaan myös sijoittajia ja rahoittajia varten. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19-20; Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 16.)



## 2.2 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt

Liiketoiminnan tarkalla suunnittelulla yritys varautuu tulevaisuuteen. Sunnittelun päätarkoitus on lisätä yrityksen mahdollisuuksia menestymiseen. Liiketoimintasuunnitelma kasaas yhteen yrityksen liiketoiminnan olennaiset osat ja toimii näiden osien tarkastuslistana. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä työkalu erilaisten muutosten huomiointiin ja niiden reagointiin. Lisäksi suunnitelma antaa yritykselle valmiudet keskittyä toimintansa kannalta olennaisiin osa-alueisiin. Liiketoimintasuunnitelma voi auttaa tunnistamaan yrityksen ydinosaaamisen ja näin ollen kartoittaa liiketoiminnan heikot kohdat ja mahdolliset lisäresurssien tarpeet. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus voi vaihdella yrityksen tilasta riippuen. Esimerkiksi täysin uuden yrityksen kohdalla liiketoimintasuunnitelmalta odotetaan tarvittavien resurssien, kuten rahoituksen, hankkimista yrityksen toimintaan. Mikäli yrityksen johto ei omista yritystä, liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on toimia tukena johdon investointipäätöksissä. (Koski & Virtanen 2005, 20-21.)

Liiketoimintasuunnitelmalla perustellaan yrityksen kannattavuutta tuoden tarkasti esille liikeidea. Pelkkä liikeidean kuvaus ei riitä, vaan liikeideaa tulee tarkastella vielä esimerkiksi ympäristöanalyysin ja riskien kautta. Lopputuloksena osoitetaan, että yrityksen tarjoamalla tuotteella on olemassa oleva liiketoimintamahdollisuus. Valmis liiketoimintasuunnitelma perustelee varsinkin ulkopuolisille rahoittajille rahoituksen kannattavuutta. (Jylhä & Viitala 2013, 51-54.)

### 3 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla helposti luettava, tarkoituksenmukaisesti jäsennelty sekä sisällöltään harkittu kokonaisuus, joka toimii yrityksen apuvälineenä eri tilanteissa. Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen, Yritys X:n, liiketoimintasuunnitelman rakenteen pohjana on käytetty seuraavassa listassa esitettyä Suomen Uusyrityskeskuksen liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakennetta, jonka osia on muokattu kohdeyrityksen tarpeisiin paremmin sopivaksi:

- liikeidea
- osaaminen
- tuote ja palvelu
- asiakkaat
- toimiala ja kilpailu
- markkinat
- markkinointi
- riskit
- aineettomat oikeudet
- laskelmat (Suomen Uusyrityskeskus 2017, 17-18.)

Liiketoimintasuunnitelman tulee siis antaa selkeää ja tarpeeksi tiivistä tietoa liiketoiminnan tärkeistä osa-alueista. Suunnitelman tulee välittää tietoa käytännön tasolla liittyen yrityksen perustamiseen, sen toimintaan sekä johtamiseen. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman tulisi antaa tuloksia liittyen yrityksen kustannusten, kannattavuuden, myynnin ja kasvunäkymien tunnusluvuista ja analysoinneista. Kerätty tieto kertoo liikeidean kestävydestä ja siitä, miltä osin liikeideaa tulisi vielä kehittää tai muuttaa. (McKinsey & Company 2000, 48-49).

#### 3.1 Liikeidea

Yrityksen toiminta alkaa liikeideasta, joka kertoo seikkoja joihin yrityksen perustaminen ja jatkuvuus perustuvat. Se on kompakti kuvaus siitä, miten yrityksen on tarkoitus tuottaa tuloja. Liikeidea kertoo mitä tuotteita ja/tai palveluita yritys tarjoaa, miten itse tuote tai palvelu tuotetaan, toimitetaan ja myydään. Lisäksi liikeideassa täsmennetään asiakkaat, joille tuotetta tai palvelua myydään. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidea on olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa, sillä se kertoo välittömästi aihealueen, jota koko suunnitelma käsittelee, mutta se voi myös selkeyttää yrityksen eri osapuolten tehtäviä (Hesso 2013, 25).

Liikeidea ohjaa yrityksen toiminnan suunnittelua ja kertoo miten yrityksestä voidaan saada kannattava ja näin ollen se myös vaikuttaa suuresti yrityksen menestymiseen. Liikeidean välttämätön tavoite ei ole olla ainutlaatuinen tai loistava, vaan sen tulee ensisijaisesti johtaa toimivaan ja menestyneeseen yritykseen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19)

### 3.1.1 Liikeidean kehittäminen

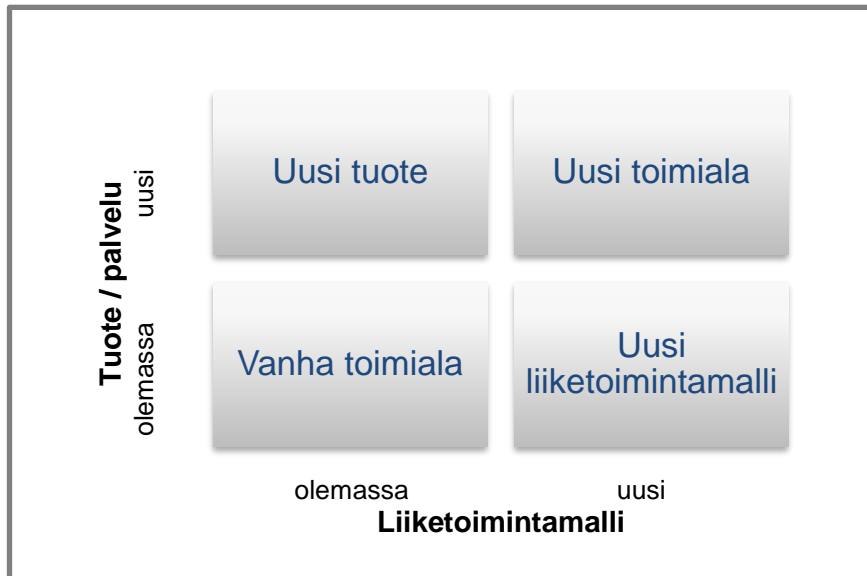
Idean kehittäminen vaatii usein rutkasti aikaa, ennen kuin pelkästä ideasta kasvaa valmis liikeidea. Idea tulee testata etukäteen usealta eri kannalta, jotta voidaan muodostaa kattava käsitys idean kannattavuudesta. Jo idean kehitysvaiheessa esille tulee kysymyksiä, mutta myös todennäköisesti idean ongelmia, jotka tulee ratkaista kehittämällä liikeideaa edelleen. Ongelman ratkaisun jälkeen liikeidea tulee testata uudestaan ja selvittää, onko ongelman ratkaisu tuonut yritykselle paremmat menestymismahdollisuudet. Yrityksen liikeideasta on järkevää keskustella etukäteen esimerkiksi asiantuntijoiden kanssa, jotta ideaa saadaan tarkastelua tarkemmin ja laajemmin, sekä huomataan ongelmat joita itse yrittäjä ei ole välttämättä huomannut. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Liikeideaa kehittäessä on tärkeää miettiä keinoja, joilla erottua saman alan kilpailevista yrityksistä. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi tuotteen, palvelun tai asiakkaiden valinta. Markkinoille voi myös syntyä uusi tarve kysynnän ja kilpailutilanteen muutoksien johdosta, jolloin ensimmäisenä markkinatarpeen muutoksen huomaava yrittäjä voi kehittää tai luoda liikeideansa ratkaisemaan muutoksen tuomat ongelmat. Parhaimmillaan liikeidea tarjoaa ratkaisun olemassa olevien markkinoiden ongelmiin. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 11.)

### 3.1.2 Liikeidean innovatiivisuus

Liikeidea ja sen innovatiivisuus voivat muodostua tuotteen, palvelun tai niihin kytkeytyvän liiketoimintamallin uutuudesta. Liiketoimintamalli on tapa, jolla tuotetta tai palvelua

uudistetaan, luodaan, markkinoidaan tai jaellaan. Tuotteen tai palvelun sekä myös liiketoimintamallin osalta on mahdollista hyödyntää joko täysin uusia tai jo olemassa olevia ratkaisuja. (McKinsey & Company 2000, 30.) Seuraavassa kuviossa 1 on tarkasteltu liikeidean innovatiivisuutta tarjotun tuotteen tai palvelun ja liiketoimintamallin suhteessa:



Kuvio 1 Liikeidean innovatiivisuus. (McKinsey & Company 2000, 30)

Yleisimmin uudella innovaatiolla tarkoitetaan uutta tuotetta tai palvelua, joka tuotetaan ja toimitetaan perinteisin menetelmin. Liiketoimintamallien innovaatiot eivät ole selvästi tunnistettavissa, mutta ne ovat kuitenkin merkityksellisiä. Yhdistettäessä sekä uusi tuote että uusi liiketoimintamalli, luodaan täysin uusi toimiala. Vanhassa toimialassa taas sekä tuote, että toimintamalli ovat jo olemassa. Vanhan toimialan yrityksiä ovat usein esimerkiksi käsityöammattiin liittyvät yritykset. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Useimmiten yritystoiminta käynnistetään käyttämällä jo olemassa olevaa liikeideaa, mutta tämä liikeidea toteutetaan uudella tavalla tai markkina-alueella. Täysin uusiin tuotteisiin, palveluihin tai liiketoimintamalleihin perustuvien yritysten perustaminen tuo mukanaan huomattavasti suuremman riskin ja myös rahoituksen saaminen liikeidealle voi olla hankalaa. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017, 11.)

### 3.1.3 Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on yksilötason valmius, johon kiteytyvät henkilökohtaiset tiedot ja taidot. Jokaisella yrittäjällä on oma taustansa, joka loppujen lopuksi määrittää osiltaan

sen, että henkilöstä tulee yrittäjä. Liiketoimintaosaaminen ei kehity pelkästään töitä tekemällä, vaan se on opeteltava erikseen – joskin kokemus eri osa-alueilta luo valmiuksia. (Jylhä & Viitala 2013, 12-13; Peltola 2015, 22-23.)

Yrittäjällä on usein jonkin verran kokemusta työskentelystä palkansaajana, sekä jonkin alan ammatillista osaamista. Yrityksen liikeidea liittyy useimmiten jollain tapaa aiemmin hankittuun osaamiseen, joten esimerkiksi parturi-kampaajaksi koulutautunut henkilö ei todennäköisesti perusta ravintola-alan yritystä. (Peltola 2015, 22-25.)

Omalla persoonallisuudella on iso osa päätöksessä perustaa yritys. Yrittäjän vastuu on huomattavasti laajempi kuin tavallisen työntekijän, joten henkilökohtaiset ominaisuudet esimerkiksi stressinsietokyvyn osalta vaikuttavat olennaisesti yrityksen perustamispäätökseen. Yrittäjien lähipiiristä löytyy usein myös muita yrittäjiä, jotka ovat toimineet niin sanotusti roolimalleina yritystoimintaa kohtaan ja luoneet positiivisen asenteen yrittäjyyttä kohtaan. (Peltola 2015, 22-25.)

### 3.2 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen tuotetta ja palveluita määriteltäessä tulee kuvata tarkkaan millaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa, ja mitkä ovat näiden ominaisuudet. Tuotetta ja palveluja täsmennettäessä selvitetään tuotteen ainutlaatuisuus ja innovatiivisuus, ja miten tämä johdattaa yritystä tuottamaan voittoa. Lisäksi tulee ottaa selvää siitä, mitä asiakkaiden tarpeita nämä vastaavat, miten tuotteet vastaavat asiakkaan tarpeita ja tarjoavatko tuotteet asiakashyötyjä. (Koski & Virtanen 2005, 37-38.)

Kohderyhmään kuuluvat asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita, mikäli kokevat, että niistä muodostuu lisäarvoa. Tuote tulee myös olla suunniteltu asiakaslähtöisesti. (Hesso 2013, 105.)

#### 3.2.1 Tuotteen ja palvelun kuvaus

Suunnitellessa tuotetta ja palvelua, havainnollistetaan tuote- ja palvelustrategian suuntaviivat yksityiskohtaisiksi tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiksi. Suunnitelma sisäl-

tää tuotekuvauksen, sekä mahdolliset tekniset ominaisuudet. Olennaista on, että esimerkiksi mahdollinen rahoittaja saa kattavan kuvan tuotteen toimivuudesta ja ominaisuuksista. Tuote kuvataan niin selkeästi, että suunnitelma kertoo tuotteen käyttötarkoituksen, käyttökohteen ja toiminnan. (Koski & Virtanen 2005, 37-38).

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tuote suunnitellaan siten, että sen ominaisuudet palvelevat määritellyä kohderyhmää asiakaslähtöisesti. Tärkeää olisi myös määrittää niin sanotut tuotteen kerrokset. Nämä kerrokset muodostuvat ydintuotteesta, avustavista osista ja mielikuvatuotteista. Ydintuotetta voisi kutsua yrityksen päätuotteeksi, kun taas avustava osa on erillinen tuote, joka ei kuitenkaan toimi, tai sille ei ole käyttöä ilman ydintuotetta. Mielikuvatuote voi olla esimerkiksi takuun tarjoamista. Tuotteiden kerrostaaminen ja varsinkin tämän hyvä suunnittelu vaikuttaa kohderyhmän suhtautumiseen tuotteita kohtaan. Tavoitteena on, että asiakas ei osta vain ydintuotetta, vaan kokee saavansa lisäarvoa hankkimalla jokaisen kerroksen tuotteita. (Hesso 2013, 107-108).

### 3.2.2 Hinnoittelu

Hinnoittelu vaikuttaa suoraan yrityksen tuottoihin ja voittoon, joten sen tulisi kuulua yrityksen keskeisiin päätöksiin. Hinnoittelussa pitäisi löytää tasapaino. Mikäli tuotteen hinta on liian korkea, kysyntä jää helposti vähäiseksi, jolloin liiketoiminta ei ole kannattavaa ja tuottaa tappiota. Liian alhaisella hinnalla taas kysyntä voi olla liiankin suurta, jolloin tuotteesta saadut tuotot eivät välttämättä riitä kaikkiin sen kustannuksiin. Hinnoittelu on yhdistelmä kustannusten, kysynnän, asiakaskäyttäytymisen ja kilpailijoiden seuranta. Kun kaikkia osa-alueita on tarkasteltu ja analysoitu, saadaan hyvä pohja sille, millaiseksi tuotteen hinta määräytyy (Jylhä & Viitala, 2013, 307.)

Kustannukset määrittävät hintaa ratkaisevasti vain silloin, kun tuotteen arvioitu hinta ei kata tuotekustannuksia. Yksinkertaisimmillaan kustannusten ja tuotteen hinnan ero määrittää saadun voiton ja yritykset pyrkivät kasvattamaan tämän eron mahdollisimman suureksi. Yrityksen on selvitettävä korkein mahdollinen hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan tarjotusta tuotteesta. Korkein mahdollinen hinta voidaan arvioida kilpailijoiden hinnoittelun ja tuotteen tuoman asiakashyödyn avulla. (McKinsey & Company 2000, 76-77.)

Yrityksen tulisi hinnoittelua suunnitellessaan määrittää lisäksi hinnoittelustrategiansa, joka määräytyy yrityksen tavoitteiden mukaan. Olennaista on se, tavoitteleeko yritys

markkinoille pääsyä nopeasti edullisen hinnan kautta, vai onko tavoitteena saada heti paras mahdollinen tuotto. Mikäli yritys tavoittelee heti mahdollisimman suurta tuottoa, hinta on korkeampi. Korkeamman hinnan myötä myös katteet ovat suurempia, jolloin yrityksellä on hyvät mahdollisuudet rahoittaa kasvuaan itse ja alkuinvestoinnit ovat pienempiä, koska myös myynti on pienempää määrällisesti. (McKinsey & Company 2000, 77-78.)

### 3.3 Asiakkaat

Asiakas on yksilö, yritys tai organisaatio, jolta yritys saa tuloja, kun taas asiakassuhde on asiakkaan ja yrityksen välinen suhde. Kun tarkastellaan kokonaisuutta joka sisältää asiakkaan, asiakassuhteen ja muiden asiakkaan ja myyjän välisistä vaihdannoista, puhutaan asiakkuudesta. Asiakkaan ja myyjän välinen vaihdanta on esimerkiksi vuorovai-  
kutusta ja muuta työtä asiakassuhteen luomiseksi ja kehittämiseksi, sekä tuotteita, palveluita, osaamista ja ratkaisuja. (Jylhä & Viitala 2013, 74.)

Perustettaessa yritystä resurssit tulisi keskittää uusien asiakkaiden hankintaan ja pohtia miten asiakassuhteita hallitaan. Uusien asiakkaiden hankinta sisältää aina kustannuksia, ja mikäli asiakkaiden hankkimiskustannukset ovat korkeat, tulee myös asiakassuhteiden hankinta suunnitella kustannusten pohjalta. Kaikki asiakassuhteet vaativat ylläpitoa, ja tämän onnistuessa asiakkaat pysyvät yrityksen tuotteiden käyttäjinä ja parhaimmassa tapauksessa suosittelevat tuotteita eteenpäin omille sidosryhmilleen. Olennaista on erottaa kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat, ja kohdentaa yrityksen toimintoja siten, että kannattavat asiakkaat saadaan pidettyä asiakkaina ja luoda ratkaisuja miten kannattamattomat asiakkaat saataisiin tuottaviksi asiakkaisiksi. (McKinsey & Company 2000, 83.)

#### 3.3.1 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on yrityksen ratkaiseva menestystekijä, jonka tulisi ulottua yrityksen kaikille osa-alueille. Asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritys tavoittelee asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja näiden tarpeiden kehittymistä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Varsinkin yritysasiakkaiden kohdalla myyjän tulisi pyrkiä tutustumaan asiakkaiden toimintaympäristöön, jotta näitä asiakkaita voitaisiin palvella mahdollisimman

hyvin niiden omassa liiketoiminnassa. Yrityksen kehityksen pitäisi suunnata kohti asiakaslähtöisyyttä, vaikka siihen tähtäävän ajatusmallin saavuttaminen vaatii paljon töitä. (Jylhä & Viitala 2013, 76-77.)

Ympäristön erilaisten muutosten havainnoinnin ja niitä seuraavien kehittämistoimien tulisi olla ennakoivaa, jotta yritys voisi saavuttaa etulyöntiaseman muihin yrityksiin verrattuna. Mikäli muutokseen reagoidaan vasta niiden jo tapahtuessa, yrityksen mahdollisuudet kilpailla rajoittuvat vain laatuun ja hintaan. (Jylhä & Viitala 2013, 76-77.)

### 3.3.2 Asiakasvalinta

Varsinkin pienyritykset olettavat usein virheellisesti, että kaikki ovat sen asiakkaita. Yritys usein ymmärtää, että sen resurssit eivät riitä kaikkien mahdollisten asiakkaiden tavoittamiseen. Ymmärryksen pitää myös ulottua siihen, että tietoinen asiakkaiden valinta tehdään, sillä se on yksi yrityksen menestymisen edellytyksistä. Yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun tarkoitus on täyttää asiakkaan tarve ja olla samalla kustannustehokas. Jos tuotetta mukautetaan jokaisen asiakkaan kohdalla, myös kustannustehokkuus yleensä kärsii. Yrityksen on siksi osattava rajata kaikista potentiaalisista asiakkaista sellaiset ryhmät ja yksittäiset asiakkaat tai asiakasryhmät, joiden odotuksien vastaamiseen yritys keskittää koko liiketoimintansa. (Pitkämäki 2001, 51-52; McKinsey & Company 2000, 72.)

Asiakasmäärät voivat erota suurestikin toimialasta riippuen. Mikäli asiakkaita on todella suuri määrä, tulee yrityksen käsitellä näitä enemmänkin yhtenäisenä ryhmänä erottelematta yksittäisiä asiakkaita. Jos taas asiakkaat ovat esimerkiksi yksittäisiä yrityksiä, voidaan asiakkaiden tarpeita tarkastella myös asiakasyrityskohtaisesti. (Pitkämäki 2001, 51-52; McKinsey & Company 2000, 72.)

### 3.3.3 Asiakkaiden tunnistus

Tuotteiden ostajien ostopäätöksissä ja toiminnassa muutenkin saattaa tapahtua muutoksia. Mikäli yritys kerkeää havaitsemaan nämä muutokset ennen kilpailijoitaan, saavuttaa yritys huomattavan kilpailuedun. Muutoksien huomaaminen ei yksinään riitä, vaan myös tarjottavan tuotteen tai palvelun tulee mukautua muuttuneeseen tilanteeseen, jotta asiakkaat ryhtyisivät oman yrityksen asiakkaiksi. (Pitkämäki 2001, 54.)



Asiakkaita tunnistetaan ja haetaan yleensä myös järjestelmällisesti löytämällä yrityksen tarjoamille tuotteille osuvimmat asiakasryhmät. Asiakasryhmiä haetaan siten, että tavoitellulle ryhmälle asetetaan ryhmittelyn järjestelmällisiä perustekijöitä. Näitä perustekijöitä voivat olla esimerkiksi ikä, asuinpaikka tai harrastukset. Kun ryhmittelyn päätekijät on määritelty, tarkennetaan tätä edelleen varsinaisiin asiakasryhmiin. (Pitkämäki 2001, 54-55.)

### 3.4 Ympäristöanalyysi

Yritys saa jatkuvasti uutta hyödynnettävää tietoa esimerkiksi sidosryhmiltä ja asiakkailta (Pitkämäki 2001, 19). Ympäristöanalyysi kokoaa yhteen tietoa yrityksen toimintaympäristöstä, toimialasta ja taloudellisesta kehityksestä. Koottu tieto muodostaa kuvauksen yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä ja yrityksen toimintaan liittyvistä toimialoista. Yrityksen menestyminen markkinoilla vaatii poikkeuksetta hyvää toimintaympäristön tuntemusta (Koski & Virtanen 2005, 46; Suomen Uusyirtyskeskus 2017, 32.)

Ympäristöanalyysi elää koko ajan ja tiedon kerääminen on jokapäiväistä työtä. Kun yritys pystyy tunnistamaan ympäristöstään keskeiset toimintaan liittyvät tekijät ja kykenee käyttämään tätä tietoa yritystoiminnan luovassa ajattelussa, myös mahdollisten virheellisten valintojen määrä pienenee. Ympäristöanalyysiin kuuluvien tietojen vaikutuksia ei välttämättä osata tunnistaa, sillä nämä saatetaan kokea vähäpätöisinä esimerkiksi yrityksen kilpailijoiden tarkkailemiseen verrattuna. (Pitkämäki 2001, 19-21.)

#### 3.4.1 Toimintaympäristö

Liiketoimintasuunnitelmassa toimintaympäristö tarkoittaa yrityksen makroympäristöä (Koski & Virtanen 2005, 46). Kosken ja Virtasen (2005) mukaan makroympäristöön kuuluvat seuraavat taulukossa 1 esitetyt osat

Taulukko 1 Yrityksen makroympäristö (Koski &amp; Virtanen 2005, 46-47)

Käytettävissä olevat luonnonvarat	Demografinen Ympäristö	Taloudellinen ympäristö	Tekninen ympäristö	Poliittinen ympäristö	Kulttuurinen ympäristö
mahdollinen rajallisuus tai uusiutuminen	väestöön liittyvät muuttajat	ulkoiset talouden muuttajat	tietoliikenneyhteydet	lait ja asetukset	maan sosiaalinen rakenne
yleiset ympäristöongelmat	väestön määrä, ikä, sukupuoli...	alueen tulotaso ja työllisyys	tietotekniikan käyttövalmiudet	yhteiskunnan normit	kulttuurierot
ekologisuus		alueen talousrakenne			yhteiskunnan arvot

Toimintaympäristö tai yrityksen makroympäristö kuvaa aluetta, jossa yritys toimii ja erilaisia tekijöitä jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Toimintaympäristössä tulee ottaa huomioon myös muutokset sen eri osissa ja arvioida miten nämä muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Pitkämäki 2001, 20-22.) Eri yhteyksissä makroympäristön määrittelystä käytetään myös termiä PESTLE-analyysi. (Oxford Learning Lab Ltd 2018).

### 3.4.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi kartoittaa yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joiden avulla voidaan kartoittaa yrityksen hyvät puolet sekä kehityskohteet, ja luoda tavoitteita. Analyysissä arvioidaan yrityksen voimavaroja ja tarkastellaan sekä yrityksen sisä- ja ulkopuolelta tulevia tekijöitä ja lopputuloksena tulisi päätyä johtopäätöksiin kirjausten perusteella. Tunnistettujen heikkouksien ja uhkien tulisi johtaa keinoihin tilanteen korjaamiseksi. Vastavuoroisesti havaittuja vahvuuksia ja mahdollisuuksia tulisi käyttää ja tehostaa edelleen liiketoiminnan kehittämiseen. (Jylhä & Viitala 2013, 49-50.)

Tarkka ympäristöanalyysi on välttämätön, jotta SWOT-analyysi olisi käytännöllinen. Toimiva analyysi vertaa menestyksen vaatimuksia toimialalla ja omaa osaamista. Vertailun pohjalta vaatimukset jaotellaan yrityksen sisäisiksi heikkouksiksi tai vahvuuksiksi. Jaottelun seurauksena ulkoiset tekijät toimintaympäristössä sekä yrityksen sisäiset tekijät yhdistyvät. Havaitut vahvuudet ja mahdollisuudet luovat yhdessä pohjan yrityksen menestymiselle, kun taas tunnistetut uhat ja heikkoudet estävät tai hidastavat yrityksen menestystä. Näin ollen vahvuuksillaan yritys hyödyntää ulkoisia mahdollisuuksia ja heikkouksilla lisätään ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2001, 79-80.)

SWOT-analyysi sisältää nelikenttään täytetyt vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisältä lähtöisin

olevia seikkoja, kun taas uhat ja mahdollisuudet kartoittavat tilannetta ulkopuolelta, esimerkiksi markkinoiden tulevista muutoksista. (Koski & Virtanen 2005, 49-50.)

	Positiiviset	Negatiiviset
sisäinen ympäristö	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet (O)	Uhat (T)

*Kuvio 2 SWOT-analyysin rakenne*

Toimiva ja hyödyllinen SWOT-analyysi vaatii paljon harkintaa, jotta sen tuloksia voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Analyysin tulisi esittää selkeästi missä yritys on hyvä ja millä osa-alueilla olisi vielä kehitettävää. Valmiin analyysin tulisi ilmaista kaikki tekijät niin selkeästi, että ne olisivat konkreettisesti yrityksen käytettävissä. Esimerkiksi pelkkä ilmaisu: ”tuote on hyvä” vahvuuksien kohdalla ei anna mitään informaatiota yritykselle. Näin ollen analyysissä tulisi laajentaa ajatusta ja pyrkiä perustelemaan mikä tuotteesta tekee hyvän. (Pitkämäki 2001, 79-84; Koski & Virtanen 49-50.)

Tunnistettujen heikkouksien ja uhkien kohdalla analyysin pitäisi herättää kysymyksiä siitä, miksi näitä osa-alueita tulisi kehittää ja mitä tavoitteita ja toimenpiteitä näille kohdistetaan. Heikkoudet voivat olla myös yrityksen tietoisia päätöksiä. Esimerkiksi yritys saattaa tunnistaa heikkoudekseen toimipaikan huonon sijainnin, joka kuitenkin heijastuu myös vahvuuksiin halvempina tuotehintoina, koska huonompi sijainti on myös edullisempi yritykselle. Tällaisessa tilanteessa pitää kuitenkin miettiä tarkasti sitä, ettei tietoinen heikkouden vahvistaminen vähennä sen aiheuttamaa vahvuutta. (Pitkämäki 2001, 85.)

### 3.5 Markkinat

Markkinoilla tarkoitetaan joko maantieteellistä aluetta tai kohdemarkkinoita. Markkina-alue määrittelee asiakasryhmät ja markkinasegmentit, joille yritys pyrkii kohdistamaan tuotteensa tai palvelunsa. Markkina-analyysissä keskitytään kuvaamaan yrityksen stra-

tegista käyttäytymistä suhteessa toimintaympäristöön ja SWOT-analyysiin. Tämä tapahtuu yhdistämällä yrityksen toimintaympäristö sekä voimavarat strategisiin toimintatapoihin, jonka avulla voidaan selventää yrityksen kilpailukyvyyn ja -aseman muodostumista. (Jylhä & Viitala 2013, 97; Koski & Virtanen 2005, 48-49.)

Yrityksen markkina-analyysi pyrkii selvittämään millaisille markkinoille yritys suuntaa, miten markkinoilla edetään, mitä asiakasryhmiä tavoitellaan ja millaisia ominaisuuksia tavoitelluilla markkinoilla on. Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistus on lähtökohta kaikelle yritystoiminnalle, joten yrityksen tuotteelle tai palvelulle pitää pystyä tunnistamaan jo olemassa olevat markkinat, tai tällaisten markkinoiden pitäisi olla odotettavissa. (Koski & Virtanen 2005, 50-51.)

### 3.5.1 Markkina-analyysin sisältö

Markkina-analyysiin kuuluu olennaisesti markkinoiden koon ja kasvun tarkastelu. Tätä selvittäessä tulee ottaa huomioon ero jo olemassa olevien ja täysin uusien markkinoiden kohdalla. Mikäli yritys tulee markkinoille tuotteella, joka on paranneltu versio jo olemassa olevasta tuotteesta, markkinoiden koosta on melko helppo löytää tietoa ja markkinoita on näin ollen suhteellisen helppo arvioida. Mikäli tarjottu tuote tai palvelu on täysin uusi, markkinoiden koon arviointi voi olla hankalaa, sillä arvio markkinoiden koosta täytyy perustua vain potentiaalisten asiakkaiden lukumäärän perusteella. Uusien tuotteiden tapauksessa tietoa markkinoiden koosta voikin olla järkevää hankkia esimerkiksi markkinatutkimuksen avulla. (McKinsey & Company 2000, 69.)

Yrityksen pitäisi myös pystyä arvioimaan, miten suuri markkinaosuus ja myyntivolyymi sen on mahdollista saavuttaa ensimmäisen viiden vuoden aikana. Asemoinnin kautta tehdyt ratkaisut ja ennusteet antavat alustavasti suuntaa siitä, kuinka paljon eri segmenteistä voidaan tavoittaa asiakkaita. Lisäksi tulisi pohtia voidaanko asiakkaita viedä myös kilpailijoilta tarjoamalla suurempaa asiakashyötyä, ja millaisista asiakasmääristä tässä tilanteessa olisi kyse. Asiakkaiden vieminen kilpailijoilta on useimmiten hankalaa, joten tätä kautta hankittavia asiakasmääriä tulee arvioida kriittisesti ja realistisesti. (McKinsey & Company 2000, 75.)

### 3.5.2 Markkinoiden segmentointi

Tuotteen tai palvelun markkinat koostuvat kaikista potentiaalisista asiakkaista joilla on syy, maksukyky ja mahdollisuus hankkia yrityksen tuote. Näistä mahdollisista ostajista valitaan ryhmät, eli segmentit, joille yritys tunnistaa yhtenäisiä tarpeita. Markkinoiden segmentoinnilla on kaksi päätehtävää. Segmentointi auttaa tunnistamaan yrityksen tarjoaman tuotteen ulottuvilla olevat markkinat. Lisäksi segmentointi auttaa rakentamaan yksilöllisen ja tehokkaan markkinointistrategian rajatuille asiakasryhmille. (McKinsey & Company 2000, 72-73; Jylhä & Viitala 2013, 101-102.)

Huolellinen markkinoiden segmentointi voi tehostaa ja tarkentaa markkinatoimenpiteitä. Segmentointi tarkoittaa asiakkaisen jakamista yhtenäisiin luokkiin, joissa jokaiselle luokalle on suunnattu oma tuote- ja palvelukokonaisuus. Siihen liittyy myös tuotteiden differentioiminen kullekin asiakasryhmälle tuottamalla määrätyn ryhmän tarpeita parhaiten vastaava palvelu tai tuote. Segmentointi edistää esimerkiksi tuotteen tehokasta myyntiä ja helpottaa kilpailuedun hankkimista, kun yrityksen toiminta keskittyy tiettyjen asiakas-segmenttien tarpeisiin. (Koski & Virtanen 2005, 51.)

### 3.5.3 Potentiaali markkinoilla

Markkinoinnin segmentointi antaa hyvän pohjan yrityksen markkinapotentiaalin arvioinnille. Aloittavilla yrityksillä ei ole vielä olemassa markkinaosuutta toimialalla, sillä ensimmäinen asiakas on saatava ostamaan tuote. Markkinapotentiaalin arvioinnissa usein virheellisesti otetaan huomioon myös sellaiset asiakkaat, joille yritys uskoo voivansa tarjota tuotteitaan, mutta syystä tai toisesta näitä yritys ei koskaan pysty haalimaan asiakkaikseen. (Koski & Virtanen 2005, 53.)

Ympäristöanalyysissä käytetyt tietolähteet ja saadut tiedot ovat käyttökelpoisia myös markkinapotentiaalin arvioinnissa. Lisäksi tietoa voi kerätä jo olemassa olevilta asiakailta tai täysin uusilta asiakkailta lähettämällä näille esimerkiksi näytteitä tarjotusta tuotteesta ja kysymällä palautetta. (Koski & Virtanen 2005, 53.)

### 3.6 Kilpailijat

Kilpailijoilla tarkoitetaan samalla toimialalla toimivia yrityksiä. Vaikka potentiaaliset asiakkaat olisi jo tunnistettu, tulee tuotteen ominaisuuksien ja kohderyhmien tavoittamisen tuoda jotain parempaa esille verrattuna kilpailijoihin, jotta asiakas ei siirtyisi ostamaan kilpailijan tuotteita tai palveluita. Ensisijaisen tärkeää on tunnistaa kilpailevat yritykset. Kilpailijoiden tunnistamisen jälkeen tulee selvittää niiden vahvuudet ja heikkoudet, ja tarkastella oman yrityksen toimintaa näiden pohjalta. Suppeat taloustiedot ovat saatavilla useimmista yrityksistä, ja näitä kannattaakin tarkastella muutaman vuoden ajalta. Taloustiedot kertovat koko toimialan tilanteesta, sekä yksittäisten kilpailijoiden kehityksestä vuosien saatossa. Tarkastelemalla yrityksen ominaisuuksia ja taloustietoja, tulee miettiä millaisia johtopäätöksiä näiden suhteesta voi tehdä. (Peltola 2015, 91.)

Yrityksen tulee siis arvioida toimialan muita yrityksiä, mutta kilpailuun ei kuitenkaan kannata käyttää liikaa aikaa tai voimavaroja. Kilpailuun käytetyn ajan määrä ei johda menestymiseen, vaan yrityksen menestys pohjautuu siihen, että asiakkaiden tarpeisiin ja ostopäätöksiin on pystytty vastaamaan ja vaikuttamaan paremmin. Vertaillessa muita toimialan yrityksiä, tulee vertailukohteen olla todellinen kilpailija, jolla esimerkiksi liikevaihtoluokka tai henkilöstön määrä vastaa oman yrityksen tilannetta. Mikäli kilpailevan yrityksen toiminta on moninkertaista verrattuna omaan yritykseen, on myös vertailu hankalaa. (Pitkämäki 2001, 41-42.)

Asiakkaiden valinta vaikuttaa yrityksen strategiaan ja markkinointiin, jotka vaikuttavat edelleen yrityksen asemointiin. Kun markkinointi on kohdennettu oikein, pystytään yrityksen tarjonta markkinoilla profiloitua, ja näin yritys määrittää oman asemansa muiden yritysten ja kilpailijoiden joukossa. (Jylhä & Viitala 2013, 100-102.)

#### 3.6.1 Kilpailuetu

Kilpailuetua edeltää aina toimiva liikeidea. Kun liikeidea on todettu hyväksi ja kannattavaksi, tulee yrityksen pohtia, millainen asema sillä on suhteessa muihin alan toimijoihin, eli millaisia kilpailuetuja sillä on. Tyypillisiä kilpailuetuja ovat esimerkiksi luovuus ja erikoistuminen, mutta kilpailuetu voi perustua myös tuotteen hintaan, hyvään palveluun tai yrityksen tarjoamiin nopeisiin toimitusaikoihin. Kilpailuedun syntyminen on loppujen lopuksi kiinni siitä, kuinka hyvin se säästää asiakkaan aikaa, vaivaa tai rahaa. (Puustinen 2006, 41-43.)

Kilpailuedun löytäminen ja tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää yrityksen suunnittelun ja strategian kannalta. Todellinen kilpailuetu voi piillä missä tahansa yrityksen toiminoissa. Tavanomaisesti kilpailu jaotellaan kahteen perusolottuuteen – absoluuttiseen kilpailuetuun ja suhteelliseen kilpailuetuun. Absoluuttisella kilpailuedulla tarkoitetaan usein suuria yrityksiä, joilla suurista tilausvolyymeistä johtuen valmistuskustannukset ovat alhaisemmat ja siten myös hinta on asiakkaille pienempi. Usein yrityksillä, joilla on toimialalla suuri markkinaosuus, on myös absoluuttinen kilpailuetu. Suhteellinen kilpailuetu taas kuvastaa etua verrattuna muihin yrityksiin toimialalla. Vaikka toimialalla olisi jo absoluuttisen kilpailuedun omaava suurempi yritys, voi rinnalla toimia myös pienempi yritys joka on saavuttanut suhteellisen kilpailuedun löytämällä suuremman yrityksen toiminnoista markkina-aukkoja. Suurilla yrityksillä myös henkilöstön määrä on korkea, joten resursseja ei välttämättä ohjata oman toimialan sisällä pienempiin sivutoimintoihin, joka taas mahdollistaa tällaisten toimintojen hyödyntämisen suhteellisena kilpailuetuna toimialan pienempien yritysten keskuudessa. (Pitkämäki 2001, 39-40.)

### 3.6.2 Kilpailuanalyysi

Kilpailuanalyysissä etsitään vastauksia siihen, kuinka paljon yrityksen liiketoiminnalla on kilpailijoita ja millaista kilpailu alalla on. Analyysillä pyritään selvittämään muut toimijat, jotka pyrkivät tulemaan samolle markkinoille. Porterin (1985) kilpailuanalyysimalli selvittää toimialan rakenteen ja kannattavuuden pitkällä aikavälillä. Analyysiin kuuluvat Porterin mukaan seuraavat kilpailuvoimat:

1. olemassa olevien yritysten välinen kilpailu toimialalla
2. uusien tulokkaiden uhka
3. korvaavien tuotteiden uhka
4. toimittajien neuvotteluvoima
5. asiakkaiden neuvotteluvoima (Koski & Virtanen 2005, 53-55.)

Olemassa olevien saman toimialan yritysten kanssa kilpailu vaatii sen, että tarjottu tuote eroaa jollain tavalla kilpailijan tarjoamasta tuotteesta tuoden asiakkaalle lisäarvoa. Toisaalta yritys voi tällaisessa kilpailutilanteessa tarjota myös lähes samankaltaista tuotetta, mutta hinnoitella tuotteen kilpailijan vastaavaa tuotetta alemmaksi, ja saavuttaa tätä kautta kilpailuetua. Mikäli yritys tarjoaa tuotetta ainoana yrityksenä toimialalla, pitää sen kuitenkin varautua siihen, että sille voi tulevaisuudessa tulla kilpailijoita. Toimialalle voi

olla hankalaa tulla uutena tulokkaana, mikäli toiminnan käynnistäminen vaatii suuria investointeja tai tarkkaa ja laajaa tietotaitoa. Yrityksen saavuttaessa tällaisen aseman, ja kyetessään kilpailemaan uusia tulokkaita vastaan tehokkaasti, yritys saavuttaa monopoliaseman. Monopoliasemassa yrityksen on kuitenkin pistettävä resursseja tuotekehitykseen jatkuvasti. Vaikka yritys olisi saavuttanut monopoliaseman, on mahdollista että toimialalle ilmestyy yrityksiä, jotka tarjoavat täysin eri tuotetta, joka kuitenkin korvaa jo olemassa olevan tuotteen. (Koski & Virtanen 2005, 55-56.)

Kilpailua saattaa myös syntyä tuotantotekijöistä, kuten raaka-aineista ja työvoimasta. Tällöin puhutaan kilpailusta resurssien suhteen tai toimittajien neuvotteluvoimasta. Pienien yritysten kohdalla jo resurssien saatavuus voi olla hankalaa, sillä toimitettavien tuotteiden toimituserät saattavat jo pienimmillään olla liian suuria pienen yrityksen käsiteltäviksi. Lisäksi toimittaja määrittelee maksuehdot ja maksuajat, jotka uudelle tai pienelle toimijalle saattavat olla huomattavasti huonommat alan isoon toimijaan verrattuna. Toimittajilla on siis mahdollisuus laittaa pieni yritys tilanteeseen, jossa esimerkiksi raaka-ainetta toimitetaan enemmän kuin on tarpeen ja lisäksi kustannus on suurempi muihin yrityksiin nähden. (Koski & Virtanen 2005, 56.)

Mitä enemmän yrityksen tarjoama tuote muistuttaa kilpailijoiden vastaavia tai korvaavia tuotteita, sitä enemmän asiakkailta on neuvotteluvoimaa. Asiakkaiden suuri neuvotteluvoima johtaa usein siihen, että tuotteen katteet painuvat alaspäin, jotta yritys saisi pidettyä asiakkaat itsellään. Asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu enimmäkseen yritysten välisessä kaupassa. Tällaisissa tilanteissa yrityksen pitäisi pyrkiä kehittämään tuotettaan, jotta se eroaisi tarpeeksi kilpailijoiden tarjoamista tuotteista ja yritys saavuttaisi näin parempaa asemaa markkinoilla. (Koski & Virtanen 2005, 56.)

### 3.6.3 Kilpailijoihin suhtautuminen

Kilpailijoita analysoidaan, jotta saataisiin selvitettyä, onko toimialalla jo samanlaisia yrityksiä, mitä kilpailuetuja näillä on ja miten oma yritys olisi parempi. Kilpailijat koetaan yleisesti negatiiviseksi asiaksi, sillä kyseessä on kuitenkin pohjimmiltaan kilpailu siitä, kumpi myy samaa tai saman kaltaista tuotetta enemmän. Kilpailijat eivät kuitenkaan ole pelkästään negatiivinen asia oman liiketoiminnan kannalta. (McKinsey & Company 2000, 71.)



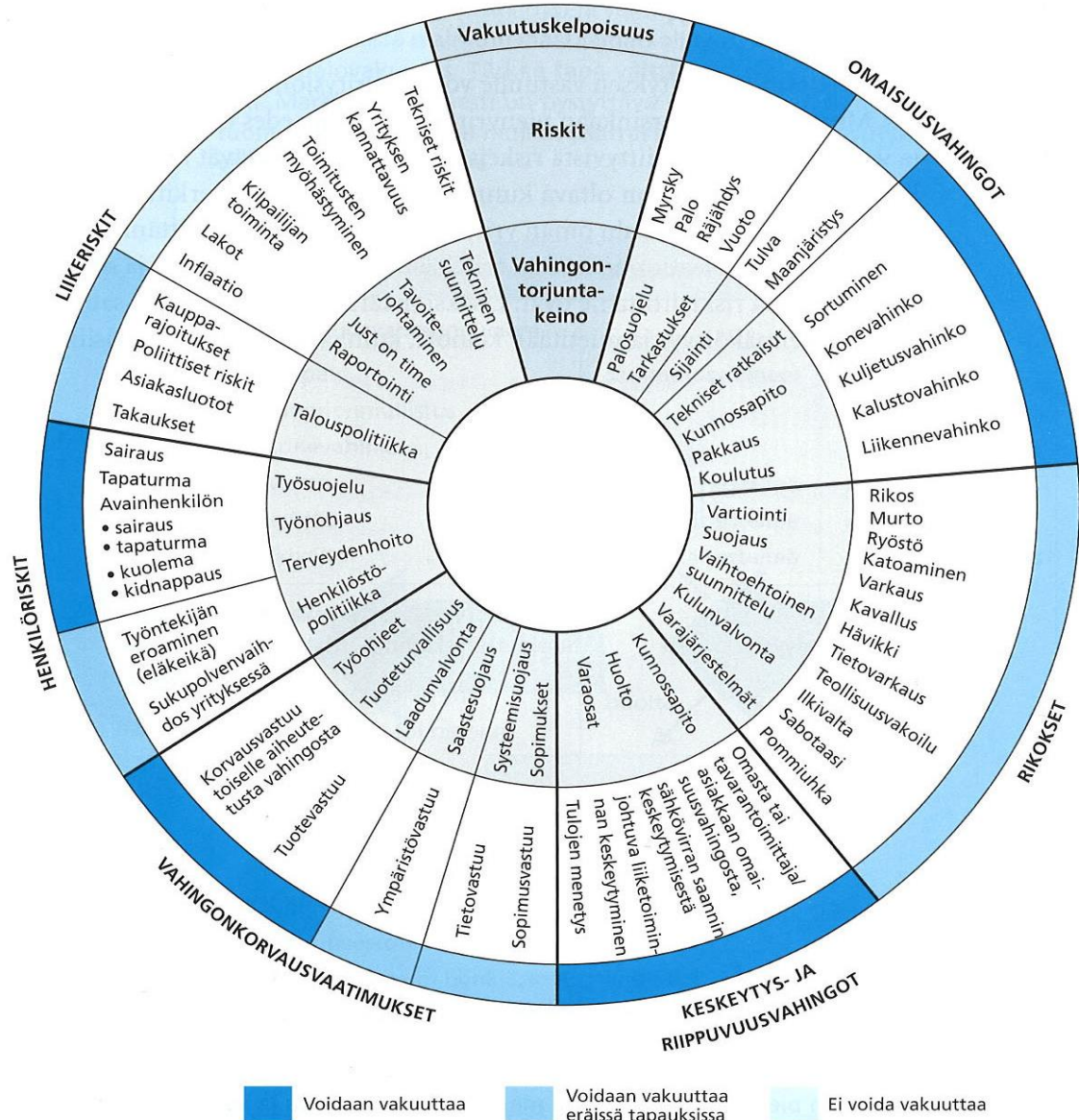
Yrityksen tapa suhtautua sen kilpailijoihin on strateginen päätös. Yritys voi pitää kilpailijoita sunnannäyttäjinä, jolloin näiden toiminnan tarkastelu ja tuominen omaan liiketoimintaan voisi parhaimmillaan kasvattaa ja viedä eteenpäin myös koko toimialaa ja siten myös omaa yritystä. Yritys voi jopa pyrkiä tukemaan kilpailijan asemaa esimerkiksi yhteistyön avulla, jos tällaisella toiminnalla myös oman yrityksen liiketoiminta voi kasvaa. (Pitkämäki 2001, 43-44).

### 3.7 Riskit

Yritystoiminta ja varsinkin kasvava liiketoiminta tuo mukanaan useita riskejä. Riskeillä tarkoitetaan rahallisen tappion tai todellisen vahingon uhkaa. Jotta tappion ja vahingon uhkiin voitaisiin valmistautua ja ennakoida, riskit tulee ensin tunnistaa, tutkia ja löydettävä toimintatavat, joilla riskien haitallisia vaikutuksia voidaan estää tai pienentää. (Peltola 2015, 102; Koski & Virtanen 2005, 98.) Peltolan (2015, 102) mukaan yrityksen riskit luokitellaan seuraavasti:

- liikeriskit
- omaisuusvahingot
- rikokset
- keskeytys- ja riippuvuusvahingot
- henkilöstöriskit
- vahingonkorvausvaatimukset

Edellä mainittuja riskejä ja niiden ennaltaehkäisyyn vaadittavia hallintakeinoja voidaan kuvata Peltolan (2015, 103) laatimassa, kuvion 3 mukaisessa riskiympyrässä. Riskiympyrä sisältää riskiluokat ja erilaiset keinot torjua näitä riskejä. Lisäksi riskiympyrä selvittää millaisia vaikutuksia riskeillä on jos ne kohdataan, ja miten yritys voi suojata itseään näiltä riskeiltä vakuuttamisen kautta.



Kuvio 3. Riskiymyrä (Peltola 2015, 103).

Riskit tulisi esittää myös mahdollisille sijoittajille mahdollisimman avoimesti yrityksen perustamisvaiheessa, jotta sijoittajien luottamusta yritykseen voidaan kasvattaa. Liiketoimintasuunnitelman sisältäessä myös tunnistetut riskit, kertoo tämä heti sijoittajille, että liikeideaa on pohdittu tarkasti sekä sen, että koko liiketoiminnan suunnittelu ei pohjaudu liian optimistisiin näkemyksiin. Vaikka riskit tulisi tuoda esille, ei kaikkia mahdollisia riskejä tarvitse etsiä väkisin, koska tämä luo helposti negatiivisen kuvan liikeideasta ja vie huomion pois liikeidean hyvistä puolista. (McKinsey & Company 2000, 123.)

### 3.7.1 Riskien tunnistaminen

Riskien kattava tunnistaminen on riskienhallinnan tärkein osa ja merkittävä osuus koko liiketoiminnan arvioinnista. Riskien tunnistamisen tehtävä on tuoda esille, mitä voi tapahtua tai mitä sellaisia tilanteita voi tulla esiin, jotka vaikuttavat yrityksen päämäärien tavoittamiseen. Jotta riskejä voidaan hallita, ne pitää ensin tunnistaa. Tyypillinen tapa aloittaa riskien tunnistaminen on tarkistuslistaan pohjautuva menetelmä. Lisäksi riskejä voidaan identifioida esimerkiksi asiantuntijoiden avulla. (Jylhä & Viitala 2015, 340-341.)

Riskit saavat alkunsa yrityksen omasta toiminnasta tai muutoksista yrityksen toimintaympäristössä. Riskit voivat muuttua nopeasti, joten niiden jatkuva arviointi ja ajoissa tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää. Riskejä voidaan yleensä arvioida vain tehtyjen hypoteesien avulla ja siksi arviot ovat suuntaa antavia ennusteita. Mikäli ennuste käy toteen, yrityksen liiketoimintasuunnitelman tai riskianalyysin tulisi tuoda esille toimenpiteet, joilla riskejä voidaan rajoittaa. (McKinsey & Company 2000, 124.)

### 3.7.2 Riskeihin varautuminen

Riskien tunnistamisen ja analysoinnin seurauksena, mahdollisia riskejä voidaan estää varautumalla, ja riskien käydessä toteen niitä voidaan rajoittaa. Yrityksen tulisi tarkastella myös vaihtoehtoisia ratkaisuja, joilla riskien toteutuminen voitaisiin estää. Kaikkia yrityksen tunnistamia riskejä vastaan ei ole kannattavaa tai tarpeellista varautua erikseen. Yrityksen pitäisi kuitenkin pyrkiä tunnistamaan sellaisten riskien olemassaolo, joilla on toteutuessaan ratkaiseva merkitys yrityksen liiketoimintaan. (Koski & Virtanen 2005, 99.)

Yrityksen olisi hyvä myös mitoittaa riskit, eli kuvata esimerkiksi menetettyjä tuloja siltä varalta, että riski toteutuu. Mitoittamalla riskit, yritys voi keskittää riskeihin varautumisen pääpainon sellaisiin riskeihin, joilla olisi olennaista merkitystä koko yrityksen toiminnalle. Yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisiin riskeihin tulisi varautua ja niille pitäisi harkita esto- ja vastatoimenpiteitä pahimman mahdollisen vaihtoehdon varalle. Tällaiset riskit olisi hyvä kirjata ylös ja pohtia miten yritys voi toiminnallaan estää niiden käymistä toteen sekä millaisia toimia yritykseltä vaaditaan, jos estotoimenpiteistä huolimatta riskit realisoituvat. (Koski & Virtanen 2005, 99.)

### 3.8 Yrityksen tunnusluvut

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään erilaisia tunnuslukuja sekä yrityksen tulos ja tase. Mikäli yritys on täysin uusi, ei edes ensimmäisen vuoden osalta ole tulosta tai tasetta saatavilla. Uuden yrityksen kohdalla yrittäjän tulisi kuitenkin sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan laskelmia esimerkiksi yrityksen kannattavuudesta realististen odotettavien lukujen pohjalta. Lisäksi uusi yritys voi esittää liiketoimintasuunnitelmassa laskelmia liiketoiminnan aloittamisen vaatimasta rahoituksen tarpeesta. Laskelmien tarkoituksena on testata voisiko liiketoiminta olla kannattavaa. Tuloksena saadaan selkeä kuva yrityksen rahoitussuunnitelmasta, jonka pohjalta yritys rakentaa taloudellisen suunnittelunsa. (Puustinen 2006, 67.)

Ulkopuolista rahoitusta hakiessa rahoitussuunnitelma on ensisijaisen tärkeä. Jotta yritys pysyisi pystyssä, sen on saavutettava erilaisia taloudellisia tavoitteita. Yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa siten että myyntituloilla voidaan kattaa yrityksen kulut. Kannattavuuden lisäksi yrityksen tulisi olla myös tuottava, jolla tarkoitetaan sitä, että työpanoksella saavutetaan mahdollisimman paljon tuotetta ja toimintaprosessi kykenee luomaan lisäarvoa asiakkaille. Yrityksellä pitää olla myös maksukykyä, eli pääomaa tulee olla jatkuvasti käytettävissä tarpeeksi maksujen hoitamista varten. Lisäksi yrityksen tulisi tavoitella tervettä pääomarakennetta pyrkien mahdollisimman suureen oman pääoman osuuteen. (Puustinen 2006, 67; Jylhä & Viitala 2005, 306.)

Yrityksen tilinpäätöksestä laskettavat tunnusluvut voidaan jakaa usein eri tavoin. Usein tunnusluvut jaetaan vakavaraisuuden, kannattavuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin. Näistä jokaiseen tunnuslukuluokkaan sisältyy useita eri laskentakaavoja, jotka mitaavat eri asioita eri näkökulmista. Yrityksen on löydettävä ja valittava sellaiset laskentamenetelmät, jotka ovat informatiivisia ja hyödyllisiä tarkastellun yrityksen liiketoimintaa tutkiessa. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2012, 127.)

Seuraavaksi mainittujen tunnuslukujen kaavat on esitetty tämän opinnäytetyön liitteessä 2. Kaavat on sijoitettu erilliseen liitteeseen, sillä tämän opinnäytetyön kannalta olennaisempaa on laskukaavojen merkitys ja tulkinta.

### 3.8.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Yksinkertaistettuna kannattavuus merkitsee sitä, että yrityksen liiketoiminta tuottaa voittoa. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna yritys tai sen eri osat voivat olla kannattamattomia, mutta huomiota pitäisi kiinnittää kannattavuuteen erityisesti pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Yrityksen tulee päättää minkä osalta, kuinka usein ja millaisilla tunnusluvuilla kannattavuutta seurataan. Yleisimmät kannattavuutta mittaavat tunnusluvut ovat liikevoittoprosentti, sijoitetun pääoman tuottoprosentti, käyttökateprosentti sekä myyntikateprosentti. (Jylhä & Viitala 2013, 306, 309.) Muita kannattavuuden tunnuslukuja ovat esimerkiksi oman pääoman tuottoprosentti sekä koko pääoman tuottoprosentti (Jormakka ym. 2012, 127-129).

Liikevoittoprosentti kertoo kuinka suuri osuus liikevaihdosta jää prosentuaalisesti yritykselle, kun kaikki operatiivisen toiminnan kulut on katettu. Liikevoittoprosentille ei ole määritetty erillisiä ohjearvoja, sillä tämä vaihtelee erittäin paljon eri toimialojen välillä, joten tulokset eivät olisi vertailukelpoisia. Tämä tunnusluku on kuitenkin hyvä vertailupohja, kun tarkastellaan saman toimialan muita yrityksiä. Mikäli liikevoittoprosentti on negatiivinen, voidaan päätellä, että yrityksen operatiiviset kulut ovat liian korkeat suhteessa liikevaihtoon. (Jormakka ym. 2012, 128; Balance Consulting.)

Sijoitetun pääoman tuottoprosentin tunnusluku kertoo, kuinka paljon voittoa saadaan omistajille ja rahoittajille heidän sijoittamaansa pääomaa kohtaan. Tunnusluvun pitäisi olla vähintään rahoituskustannusten tasolla, jotta se olisi riittävä. Sijoitetun pääoman tuottoprosenttia voidaan vertailla myös eri toimialojen välillä, sillä sen antamille tuloksille on annettu selkeät viitearvot määrittämään tunnusluvun merkitystä. Kun tulokseksi saadaan yli 15 % sijoitetun pääoman tuotto on erinomainen, 10-15 % hyvä, 6-10 % kohtalainen, 3-6 % välttävä ja alle 3 % heikko. (Jormakka ym. 2012, 129; Balance Consulting.)

Myyntikateprosentilla selvitetään eri tuotteiden kannattavuus. Sillä ei ole tarkkaa arvoasteikkoa eikä tulos ole vertailukelpoinen eri toimialojen välillä. Myyntikateprosentin tulos riippuu pitkälti siitä, millainen kustannusrakenne yrityksellä on. Mikäli yrityksen kustannusrakenne tuotteille on kilpailijoihin verrattuna kevyempi, myös matalampi kate riittää ja mahdollistaa suurempien tuotantoerien valmistuksen. Käyttökateprosentti vuorostaan kertoo sen, kuinka paljon liikevaihdosta jää katetta, kun yrityksen toimintakulut on vähennetty liikevaihdosta. Käyttökateprosentti vaihtelee toimialan ja pääomarakenteen mukaan, joten tunnuslukua ei kannata vertailla muihin yrityksiin. (Balance Consulting)

### 3.8.2 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Vakavaraisuuden tunnusluvuista olennaisia ja tärkeimpiä ovat omavaraisuusaste sekä gearingprosentti. Nämä tunnusluvut kertovat millainen rahoitusrakenne yrityksellä on, eli millaisesta rahoituksesta yrityksen rahoitus muodostuu. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2012, 131.)

Omavaraisuusaste kertoo, kuinka suuri osuus yrityksen toiminnasta on rahoitettu omalla pääomalla. Yli 40 % omavaraisuusaste on tunnusluvun viitteellisten ohjearvojen mukaan hyvä, kun taas alle 20 % omavaraisuusaste on heikko. Jotta yritys välttäisi ongelmat myöhemmin, oman pääoman osuus rahoituksesta tulisi olla jatkuvasti muihin rahoituslähteisiin verrattuna suhteellisen korkea. (Jormakka ym. 2012, 131.)

Gearingprosentti kertoo yrityksen velkaantumisasteesta, mitaten yrityksen nettovelkojen ja oman pääoman suhdetta toisiinsa. Tunnusluvun korkea arvo kertoo siitä, että yritys on erittäin velkaantunut, jolloin velkaantuneisuudesta itsessään tulee riskitekijä. Gearingprosentin tulisi olla enintään 60 %, jotta tunnusluvusta laskettu arvo olisi hyvä. (Jormakka ym. 131; Balance Consulting.)

### 3.8.3 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmiuden tunnusluvuilla mitataan yrityksen varojen riittävyyttä maksuihin lyhyellä aikavälillä. Yrityksen maksuvalmiuden selvittäminen on erittäin tärkeää haettaessa ulkopuolista rahoitusta sekä investointeja suunniteltaessa. Maksuvalmiuden mittaamiseen yleensä käytettäviä tunnuslukuja ovat quick ratio, current ratio ja nettokäyttöpääomaprosentti.

Quick ratio selvittää miten hyvin yritys suoriutuu lyhytaikaisista veloista rahoitusomaisuudellaan. Mikäli tunnusluvun arvo on pieni, yrityksellä voi olla hankaluuksia selvitä yllättävistä kuluista. Quick ratio -tunnusluvun tuloksen tulisi olla enemmän kuin 1, jotta maksuvalmius olisi tämän osalta hyvä. Current ratio mittaa maksuvalmiutta hieman samoin kuin quick ratio, mutta tarkasteltava aikaväli on pidempi, sillä sen kohdalla maksuvalmiutta tarkastellaan tilinpäätöshetkellä ja tunnuslukuun sisältyy myös yrityksen vaihto-omaisuus. Current ration tunnusluvun tulisi olla enemmän kuin kaksi, jotta tulos olisi hyvä,

kun taas alle 1 arvo kuvastaa heikkoa maksuvalmiutta. (Jormakka ym. 2012, 132-133; Balance Consulting.)

Nettokäyttöpääomaprocentti suhteuttaa yrityksen nettokäyttöpääoman yrityksen liikevaihtoon, eli kertoo nettomääräisesti, kuinka paljon liikevaihdosta sitoutuu käyttöpääomaan. Tunnusluvulle ei ole määritelty viitearvoja, mutta siitä on tulkittavissa, että suurempi nettokäyttöpääomaprocentti sitoo enemmän yrityksen varoja. (Jormakka ym. 134.)

## **4 Lopuksi**

### **4.1 Toiminnallinen työ**

Ammattikorkeakouluissa yleisesti tehtäville tutkimuksellisille opinnäytetöille vaihtoehtona on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallinen työ tähtää toiminnan ohjeistamiseen, opastamiseen, järjestelemiseen ja järjeistämiseen käytännössä. Toiminnalliseen työhön sisältyy aina tuotos eli konkreettinen tuote. (Airaksinen & Vilka 2003, 9, 51.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin toiminnalliseen opinnäytetyöhön, sillä kohdeyritys on osittain myös opinnäytetyön kirjoittajan omistuksessa. Yrityksellä ei ollut ajantasaista liiketoimintasuunnitelmaa, ja koska tällaiselle konkreettiselle tuotteelle oli tarve, oli toiminnallisen opinnäytetyön valinta itsestään selvää.

### **4.2 Opinnäytetyöprosessi**

Aloitin opinnäytetyön tekemisen tutustumalla alan kirjallisuuteen ja yrittäjyyttä käsitteleviin verkkosivuihin. Tällä tavoin hankin laajempaa kuvaa siitä, miten opinnäytetyötä on tarkoitus lähteä rakentamaan ja millaiset lähteet sopivat juuri tähän opinnäytetyöhön. Työn kirjoittaminen alkoi jo vuonna 2016, mutta työskentelin tällöin kokopäiväisesti, perustin tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen ja suoritin ammattikorkeakoulun viimeisiä kursseja pois alta. Työn kirjoittaminen oli alkuun todella hidasta, sillä varsinkin yrityksen perustamisen jälkeiset ensimmäiset kuukaudet veivät huomattavasti aikaa. Opinnäytetyön kirjoittaminen lähti kuitenkin hyvin liikkeelle vasta syksyllä 2017 kun aikataulut antoivat jonkin verran periksi.

Kun sopivia kirjallisuuslähteitä oli löytynyt, aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen tutkimalla mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää ja miten se rakentuu. Suuntaa antavan rakenteen luominen oli tärkeässä asemassa opinnäytetyön kirjoittamisen kannalta, sillä tämä jakotti kirjoitusprosessia järkevästi. Opinnäytetyön teoriaosuus perustui suurilta osin suomenkielisiin kirjoihin. Myös englanninkielistä kirjallisuutta yritettiin käyttää, mutta näiden sisältö ei vastannut omaa käsitystäni liiketoimintasuunnitelmasta.

Itse liiketoimintasuunnitelman, eli toiminnallisen osuuden kirjoittamisen aloitin vasta kun teoriaosuus oli suurilta osin jo valmis. Tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä teoriaosuus luo raamit toiminnalliselle osuudelle. Liiketoimintasuunnitelmaa varten kerättiin jonkin verran avainsanoja teoriaosuutta kirjoittaessa. Vaikka tiedot siitä, mitä omassa yrityksessä tapahtuu, ovat erittäin laajat, olisi liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen ollut hankalaa ilman mitään lähdeaineistoa. Liiketoimintasuunnitelma seuraa teoriaosuuden sisällysluettelo rakenteen osalta, ja täten liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen helpottui, kun vastaavan otsikon alta teoriaosuudesta pystyi tarkistamaan eri osat, joita sen otsikon alle vielä kuuluisi. Liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa huomasin myös, että dokumentit tukevat toinen toistaan.

Kohdeyrityksellä on kaksi omistajaa, joista toisella liiketoimintasuunnitelma kävi myös välillä tarkistettavana. Jo lyhyen tekstin tarkistus johti pieniin muutoksiin yrityksessä. Kun liiketoimintasuunnitelma jo keskeneräisenä vaikutti yrityksen toiseen omistajaan, kasvatti tämä motivaatiota suunnitelman kirjoittamiseen. Liiketoimintasuunnitelma valmistuikin teoriaosuuteen verrattuna erittäin nopeasti.

Kun liiketoimintasuunnitelma oli lähes valmis, palasin teoriaosuuteen kirjoittamaan vielä suomen- ja englanninkieliset tiivistelmät sekä viimeisen luvun. Lopuksi korjailin teoriaosuutta kokonaisuutena ja kirjoitin liiketoimintasuunnitelman valmiiksi.

#### 4.3 Arviointi

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu aina yhtenä osana kokonaisuuden arviointi (Aira-Raksinen & Vilkkä 2003, 154). Koska opinnäytetyön aihe liittyy omaan yritykseen, myös sen kirjoittamisessa pysyi mielenkiinto yllä. Toisaalta se, että kohdeyritys on myös oma yritys vaikeuttaa kriittistä ajattelua. Esimerkiksi riskien ja ympäristöanalyysin osalta, vaikka yrityksen toiminta kokonaisuudessaan on laajasti tiedossa, on negatiivisia asioita



yrityksessä hankala tuoda esille. Loppujen lopuksi mielestäni onnistuin arvioimaan yritystä kriittisesti, joskin tällaisten osioiden kirjoittaminen vei huomattavasti enemmän aikaa. Teoriaosuutta kirjoittaessa tuli myös vastaan sellaisia seikkoja, joita en välttämättä olisi osannut ottaa huomioon, mikäli liiketoimintasuunnitelma olisi kirjoitettu täysin erillisenä dokumenttina opinnäytetyöstä erillään. Kokonaisuutena liiketoimintasuunnitelma sisältää paljon sellaisia osioita, joiden perusteoriasta olin jo etukäteen tietoinen, mutta vasta opinnäytetyön kirjoittamisen myötä pystyn selittämään nämä myös ulkopuolisille johdonmukaisesti.

Halusin tehdä liiketoimintasuunnitelmasta dokumentin, josta on mahdollisimman paljon hyötyä myös kohdeyritykselle. Kuten opinnäytetyöprosessissa on kuvattu, liiketoimintasuunnitelmaa arvioi myös toinen yrityksen perustaja. Omassa lähipiirissäni on lisäksi toinen henkilö, joka on juuri perustanut oman yrityksensä ja tätä koskien tämän opinnäytetyön teoriaosuus on ollut jo keskeneräisenä hyödyllinen. Muiden henkilöiden kautta saadut kommentit vahvistivat sen, että kirjoitin liiketoimintasuunnitelmaa selkeästi ja informatiivisesti. Kommenttien perusteella liiketoimintasuunnitelma on kohdeyritykselle hyödyllinen, kuten tavoitteena oli.

Toimialaa, kilpailijoita ja markkinoita tarkastellessa koin tiedon löytämisen hieman hankalaksi. Tämä on myös tuotu liiketoimintasuunnitelmassa esiin. Varsinkin toimialan osalta hakukriteerit tuottivat paljon hakutuloksia, mutta koska tunnen toimialan itse, tiesin että kaikki haun tuottamat tulokset eivät ole sellaisia yrityksiä, joita voisi kohdeyritykseen verrata. Toisaalta taas se, että tiesin toimialasta jo muutenkin, auttoi arvioimaan sitä millainen osuus tuloksista saattaisi olla olennaista kohdeyrityksen kannalta.

Yrityksen tunnuslukujen tarkastelu oli mielenkiintoista. Yrityksellä on vasta päättynyt sen ensimmäinen tilikausi, joten varsinaisia tunnuslukuja ei oltu laskettu ennen liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista. Olen ollut tietoinen yrityksen taloudellisesta tilanteesta, mutta tunnuslukujen kautta tästä sai entistä selkeämmän kuvan, jota yritys voi myös hyödyntää myöhemmin.

Liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin sisällytin ideoita kehityskohteista ja niihin vaadituista toimenpiteistä. Näiden pohjalta yritys voi suunnitella esimerkiksi laajentumista. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhön kokonaisuutena, sekä sen antamiin tuloksiin, sillä koen, että nämä ovat hyödyllisiä kohdeyritykselle ja ne vastaavat opinnäytetyölle

asettamiani tavoitteita. Tämän lisäksi koen oppineeni ja kehittyneeni opinnäytetyön kirjoittamisen seurauksena.

Kokonaisuutena opinnäytetyö kiteyttää sen, että liiketoimintasuunnitelman tekeminen on yrityksen kannalta tärkeää, sillä se pohtii useita yrityksen kannalta oleellisia asioita monesta eri näkökulmasta ja tarjoaa myös kehitysehdotuksia. Kuten aiemmin on mainittu, aikataulujen suunnittelu työelämän, yrittämisen ja opinnäytetyön kesken ei ollut kaikista helpointa, mutta loppujen lopuksi haastavallakin aikataululla päädyin mielestäni toivottuun lopputulokseen.

## Lähteet

Airaksinen, Tiina & Vilkka, Hanna 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Jyväskylä.

Balance Consulting / Alma Talent Oy 2017. Tunnuslukuopas.  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>. Luettu 27.2.2018

Federal Aviation Administration 1986. Flammability requirements for aircraft seat cushions. [https://www.faa.gov/documentlibrary/media/advisory\\_circular/ac\\_25.853-1.pdf](https://www.faa.gov/documentlibrary/media/advisory_circular/ac_25.853-1.pdf).  
Luettu 28.12.2017.

Fonecta Finder 2017. Toimialahaku. <https://www.finder.fi/search?what=Huonekalu-myynti%C3%A4>, Luettu 27.2.2018.

Fonecta Finder 2017. Yrityshaku. <https://www.finder.fi/search?what=autoverhoilu>. Luettu 27.2.2018.

Fonecta Finder 2017. Yrityshaku. <https://www.finder.fi/search?what=verhoilu>. Luettu 27.2.2018.

Hesso, Johannes 2013. Hyvä Liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Vantaa.

Holopainen, Tuulikki 2009. Establishing and doing Business in Finland. 5. painos. Edita Publishing, Helsinki.

Jormakka, Raija & Koivusalo, Kaija & Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2012. Laskentatoimi. Edita, Helsinki.

Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2013. Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Edita, Helsinki.

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

McKinsey & Company 2000. Ideasta Kasvuyritykseksi. Suomentanut Tillman, Maarit. WSOY, Porvoo. Englanninkielinen alkuteos 1999

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava, Keuruu.

Oxford Learning Lab Ltd 2018. PESTLE – Macro Environmental Analysis. <https://www.oxfordlearninglab.com/p/pestle-macro-environmental-analysis>. Luettu 1.2.2018.

Peltola, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. Edita, Helsinki.

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017. Suomen Uusyrityskeskukset ry. Forssa Print. [https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK\\_OPAS2017\\_verkkoon.pdf](https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK_OPAS2017_verkkoon.pdf). Luettu 16.10.2017.

Pitkämäki, Ari 2000. PK-Yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Talentum Media, Saarijärvi.

Puustinen, Terho 2006. Avain omaan yritykseen. 2. painos. Avain, Helsinki.

RISE Research Institutes of Sweden 2017. Fire testing – furniture and furnishing EN 1021-1 and EN 1021-2. [https://www.sp.se/en/index/services/firetest\\_furniture/SS\\_EN\\_1021/Sidor/default.aspx](https://www.sp.se/en/index/services/firetest_furniture/SS_EN_1021/Sidor/default.aspx). Luettu 28.12.2017.

RISE Research Institutes of Sweden 2017. Fire testing – furniture and furnishing IMO 2010 FTP Code part 8. [https://www.sp.se/en/index/services/firetest\\_furniture/imoresa652/Sidor/default.aspx](https://www.sp.se/en/index/services/firetest_furniture/imoresa652/Sidor/default.aspx). Luettu 28.12.2017.

Suomen Verhoilijamestarien Liitto ry 2017. Jäsenliikkeet. <https://www.verhoilijamestarienliitto.fi/liitto/jasenet/jasenliikkeet/>. Luettu 28.12.2017.

Suomi.fi 2017. Yritystoiminnan suunnittelu. <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-suunnittelu>. Luettu 1.2.2018.

U.S. Department of Transportation 1999. Federal motor vehicle safety standards and regulations: Standard No. 302. <https://one.nhtsa.gov/cars/rules/import/FMVSS/index.html#SN302>. Luettu 28.12.2017.

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto 2014. Kromi (VI)-yhdisteitä rajoitetaan nahkatuotteissa. [http://www.kemikaalineuvonta.fi/Documents/reach/esitteet/KromiVI\\_nahkatuotteissa.pdf](http://www.kemikaalineuvonta.fi/Documents/reach/esitteet/KromiVI_nahkatuotteissa.pdf). Luettu 5.1.2018.

Yritys-Suomi 2017. Yhtiömuodon valinta <https://yrityssuomi.fi/selkosisalto/yritysmuodon-valinta>. Luettu 16.10.2017.

## Tunnuslukujen laskukaavat

Tunnusluku	Laskukaava
<b>Kannattavuus</b>	
Liikevoittoprosentti	$\frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$
Oman pääoman tuottoprosentti	$\frac{\text{Tilikauden voitto}}{\text{Oma pääoma keskimäärin}} \times 100$
Sijoitetun pääoman tuottoprosentti	$\frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{korottomat velat}} \times 100$
Koko pääoman tuottoprosentti	$\frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Taseen loppusumma keskimäärin}} \times 100$
Myyntikate	$\text{tuotteen myyntihinta} - \text{valmistuksen kustannukset}$
Myyntikateprosentti	$\frac{\text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$
Käyttökate	$\text{Liikevoitto} + \text{poistot} + \text{arvonalentumiset}$
Käyttökateprosentti	$\frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$
<b>Vakavaraisuus</b>	
Omavaraisuusaste	$\frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100$
Gearing-%	$\frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahavarat}}{\text{Oma pääoma}} \times 100$
<b>Maksuvalmius</b>	
Quick Ratio	$\frac{\text{Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$
Current Ratio	$\frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Lyhytaikaiset saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$
Nettokäyttöpääomaprosentti	$\frac{\text{Vaihtuvat vastaavat} - \text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$