

Ida-Maria Huhtamäki

Liikeideasta kohti kannattavaa liiketoimintaa

Case Kotirannan lankakauppa

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Ida-Maria Huhtamäki

Työn nimi: Liikeideasta kohti kannattavaa liiketoimintaa: case Kotirannan lanka-
kauppa

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 69

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia mahdollisuuksia itsensä työllistämiseksi aloittamalla omaa yritystoimintaa. Yritystoiminnan toimintaedellytykseksi asetettiin sekä kasvumahdollisuudet että taloudellinen kannattavuus. Nämä tekijät antavat perusteet yrityksen perustamiselle. Toimintaedellytysten tutkimiseksi yritykselle laadittiin liiketoiminta- ja taloussuunnitelmat.

Työssä lähdettiin tarkastelemaan suomalaista pienyrittäjyyttä sekä liiketoiminnassa huomioon otettavia hallinnollisia tehtäviä. Yritysmuodon valinnassa on päädytty toiminimeen, ja sen vaikutukset on otettu huomioon tässä opinnäytetyössä. Toimintaedellytyksien tarkastelua varten liiketoiminta- sekä taloussuunnitelman laadintaa tutkittiin teorian kautta. Liiketoimintasuunnitelman tarkastelussa käytiin läpi yritystoiminnan osa-alueet. Taloussuunnitelmassa käytettäviä laskentamalleja ja -menetelmiä tutkittiin taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta.

Liiketoimintasuunnitelma pohjautui yrittäjän liikeideaan, visioon sekä yritystoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Sen rakenne muodostui opinnäytetyössä tutkittujen yritystoiminnan osa-alueista. Taloussuunnitelmassa käytettiin teoriapohjalta tutkittuja laskentamenetelmiä. Laskelmissa käytetty materiaali saatiin sekä tuotetoimittajilta että laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta. Erään yhdistyksen ammattihenkilö kävi suunnitelmat läpi. Saatujen kehitysideoiden avulla sekä liiketoiminta- että taloussuunnitelmaa kehitettiin edelleen. Valmiit suunnitelmat ovat ammattihenkilön mukaan toteuttamiskelpoiset. Yritykselle asetettuja toimintaedellytyksiä tutkittiin laadittujen suunnitelmien pohjalta. Liiketoimintasuunnitelma osoittaa yritystoiminnalla olevan mahdollisuudet menestyä ja kasvaa markkinoilla. Taloussuunnitelmasta voitiin todeta liiketoiminnan olevan taloudellisesti kannattavaa. Suunnitelmien laadinnan jälkeen voitiin todeta, että yrittäjällä on hyvät mahdollisuudet työllistää itsensä opinnäytetyössä tarkastellun yrityksen kautta.

Avainsanat: liiketoimintasuunnitelma, taloussuunnitelma, yrittäjyys, kannattavuus, toimintaedellytykset

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Management

Author: Ida-Maria Huhtamäki

Title of thesis: From a business idea to a profitable enterprise: case Kotirannan lankakauppa

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2017

Number of pages: 69

Number of appendices: 2

The objective of this thesis was to study the commissioner's potential for self-employment by starting their own enterprise. Both growth potential and economic profitability were set as the operational preconditions of the business. To study the operational preconditions, a business plan and an economic plan were drawn up for the enterprise.

This thesis began with focusing on Finnish small entrepreneurship and certain administrative functions. The form of enterprise chosen for this company was private enterprise. The effects of the form of enterprise were taken into consideration in this thesis. To study operational preconditions, the preparation of the business plan and the economic plan were studied based on previous studies and literature. The structure of a business plan was gone through. The accounting models and methods used in the economic plan were studied from the point of view of economic profitability.

The business plan was based on the entrepreneur's business idea, vision, and the objectives set for the business activities. The plan was drawn up by covering the main areas of business. In the economic plan, the accounting methods studied in the theoretical section were used. The data used in the calculations was obtained both from suppliers and the business plan. A professional working for an association perused the plans. With the help of received suggestions for development, both the business plan and the economy plan were developed further. The finished plans were regarded by the professional as viable. The operational preconditions set for the enterprise were studied with the help of the created plans. The business plan indicates that the enterprise has potential for growth and success on the market. Based on the economic plan, it was found that the business would be economically profitable. After the preparation of the business and economic plans, the results showed that the entrepreneur had much potential for self-employment.

Keywords: business plan, economic plan, entrepreneurship, profitability, operational preconditions

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Aikaisemmat tutkimukset.....	9
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	10
2 VÄHITTÄISKAUPAN PERUSTAMINEN.....	13
2.1 Mikroyrittäjyys Suomessa.....	13
2.2 Yrityksen taloudellisen kannattavuuden arviointi.....	16
2.3 Mikroyrityksen juridinen perustaminen.....	17
2.3.1 Yritysmuotona toiminimi.....	17
2.3.2 Vähittäiskaupamallin periaate.....	19
2.3.3 Mikroyrityksen hallinnolliset tehtävät.....	21
2.4 Riskit liiketoiminnassa.....	23
3 YRITYSTOIMINNAN SUUNNITTELU.....	25
3.1 Liikeideasta valmiiseen liiketoimintasuunnitelmaan.....	25
3.1.1 Liikeidean kehittäminen liiketoimintasuunnitelmaksi.....	27
3.1.2 Markkinat toimialoilla.....	28
3.1.3 Kilpailu ja kilpailukeinot.....	30
3.1.4 Markkinointi ja asiakkaat.....	32
3.2 Kannattavuus ja taloussuunnitelmien laadinta.....	33
3.2.1 Liiketoiminnan budjetointi.....	34
3.2.2 Katetuottolaskenta talouslaskelmissa.....	36
3.2.3 Kustannuslaskenta kannattavuuden tutkimisessä.....	38
3.2.4 Tuotteiden hinnoittelu.....	40
3.2.5 Rahan tarpeen ja lähteiden kartoitus.....	41
4 LIIKETOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMAT.....	46
4.1 Tutkimusmenetelmät ja kirjallisuuskatsaus.....	46

4.2 Yrittäjän visio liiketoiminnasta	48
4.3 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen.....	49
4.3.1 Liiketoiminnan esittely	49
4.3.2 Markkinat ja markkinointi.....	50
4.4 Taloussuunnitelman laatiminen.....	51
4.4.1 Myymälävalikoiman laatiminen	51
4.4.2 Investointien ja poistojen suunnittelu	52
4.4.3 Budjettien laskeminen	52
4.4.4 Hinnoittelulaskentamenetelmien vertailu.....	54
4.4.5 Tilannekatsaus vertailulaskelmien avulla	54
4.4.6 Kahden tilikauden kassavirtalaskelma	55
4.5 Ammattilaisen näkökulma	56
4.5.1 Keskustelun teemat	56
4.5.2 Keskustelun tulokset	57
4.5.3 Tulosten vaikutus liiketoimintasuunnitelmaan	59
4.6 Tulokset	60
4.7 Johtopäätökset.....	62
5 YHTEENVETO.....	64
LÄHTEET	67
LIITTEET	70

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tukku-vähittäiskauppamallin periaate.....	19
Kuvio 2. Liikeideamalli.	28
Kuvio 3. Katetuottolaskenta	36
Kuvio 4. Bruttotuottolaskelma	37
Kuvio 5. Yleiskustannuslisän käyttö hinnoittelussa	40
Kuvio 6. Hinnoittelukerroin	41
Kuvio 7. Rahan tarpeen määrittäminen.....	43
Taulukko 1. Menestyvä yrittäjä.....	15

Käytetyt termit ja lyhenteet

Yrittäjyys

Yrittäjyys on itsensä työllistämistä omaa liiketoimintaa hyödyntäen. Yrittäjä perustaa oman liikeideansa mukaisen yrityksen, jonka toimintaa ylläpitämällä saa elantonsa.

Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrityksen ja rahoittajien käyttöön. Suunnitelmassa käsitellään koko liiketoiminta kaikkine osa-alueineen läpi. Sen tehtävänä on hahmottaa tavoiteltu yritystoiminta kirjallisessa muodossa sekä yrittäjille että myös rahoittajille.

Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmassa liiketoimintaa tarkastellaan taloudellisesta näkökulmasta. Se pitää sisällään yrittäjän toivomat laskelmat, kuten budjetoinnin. Suunnitelman tehtävänä on havainnollistaa yritystoiminnan taloudelliset mahdollisuudet.

Kannattavuus

Liiketoiminnan seurauksena yritys tekee joko negatiivisen tai positiivisen rahamääräisen tuloksen. Kannattavuus osoittaa, miten hyvin saadut tulot kattavat liiketoiminnasta aiheutuneet kustannukset.

Toimintaedellytys

Liiketoiminnalle asetetaan toimintaedellytykset, joiden täytyessä liiketoiminta voidaan aloittaa. Ne voivat olla joko toiminnallisia edellytyksiä kuten tietyt asiakkaat tai taloudellisia kuten kannattavuus.

1 JOHDANTO

Nykyisin kotimaisuudella sekä pienyrittäjyydellä on suuri merkitys Suomen liiketoiminnalle. Työllisyystilanteen ollessa heikko sekä yritysten kansainvälistyessä on pienyrittäjillä suuri merkitys sekä työllistämisessä että kulttuurin ylläpitämisessä. Opinnäytetyössä käsitellään käsityökulttuurin kehittämiseen ja ylläpitämiseen tähtäävää pienyritystä, jonka tuotteet ovat täysin kotimaisia.

Liikeidea pohjautuu eteläpohjalaiseen kulttuuriin sekä kotimaisuuteen. Kotirannan lankakauppa tarjoaa mahdollisuuden jatkaa perinnekulttuuria sekä käsityöläisyyttä. Suomen valtio sekä Ilmajoen kunta kannustavat asukkaita yrittäjyyteen, sillä se tuo elinvoimaa kuntiin samalla parantaen työllisyystilannetta. Ilmajoen kunnassa on monia pienyrityksiä, jotka pitävät liiketoimintaa yllä. Kotirannan lankakauppa tulee olemaan osana Ilmajoen kunnan elinvoiman ylläpitämisessä.

Liiketoimintasuunnitelman sekä talouslaskelmien laatimista tutkitaan tässä opinnäytetyössä käytännönläheisesti sekä myös tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaedellytyksiin. Toimintaedellytyksillä tarkoitetaan taloudellisen kannattavuuden lisäksi mahdollisuuksia menestyä markkinoilla. Jotta näitä edellytyksiä voitaisiin tarkastella, on tavoitteena kehittää valmis liiketoimintasuunnitelma yhdessä taloussuunnitelman kanssa.

Taloudellisia tekijöitä tullaan tarkastelemaan arvioitujen kustannusten ja tulojen kautta. Liiketoiminnan on kaavailtu olevan ensimmäisenä vuotena sivutoimista, joten kannattavuus on ensisijaisen tärkeää. Toiminnan halutaan olevan täysin tulorahoituksen varassa, elleivät mahdolliset kehitysajat ja kasvuvaatimukset edellytä rahoitusta.

Kannattavuusajattelun pohjalta on haluttua liikeideaa viety eteenpäin konkreettisen liiketoimintasuunnitelman sekä taloussuunnitelmien avulla. Nämä tullaan esittämään opinnäytetyön liitetiedostoissa. Opinnäytetyössä perehdytään tarkemmin yrityksen perustamisen saloihin sekä tarkastelemaan yritystalouden suunnittelua ja laskelmien laadintaa.

Laadittujen liiketoimintasuunnitelman ja taloussuunnitelmien tavoitteena on selvittää, onko Kotirannan lankakaupan liiketoiminta taloudellisesti kannattavaa sekä millä tekijöillä toimintaedellytykset täyttyvät. Vaihtoehtoiset tilannelaskelmat antavat suuntaa erilaisille riskeille ja mahdollisuuksille, vähittäiskaupassa on varauduttava muutoksiin sekä myynnin että kulujen osalta. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on hahmottaa yrityksen haluttu kokonaisuus sekä keinoja saavuttaa tavoitteet.

Erilaisia toimintamalleja sekä taloudellisia tavoitteita ja näkymiä on pohdittava, jotta Kotirannan lankakaupalle voidaan laatia liiketoiminta- sekä taloussuunnitelma. Taloussuunnitelma luo pohjaa yrityksen kannattavuuden ja menestymisen selvittämiseksi ja tulevaisuudennäkymille. Tavoitteena on saada realistinen laskelma, joka antaa suuntaa oikean liiketoiminnan kannattavuudelle. Liiketoimintasuunnitelma ohjaa talouslaskelmia sekä yhdessä muodostavat tulevan yrityksen perustan.

Opinnäytetyössä on keskiössä useampi asiakkohta liittyen sekä yrityksen perustamistoimenpiteisiin että liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Kuitenkin yrittäjyys on koko opinnäytetyön perusta, sillä siitä ajatuksesta on lähdetty eteenpäin. Opinnäytetyössä yrittäjyys on mukana jokaisessa luvussa –, liikeidean pohjalta kehitettävä suunnitelma antaa pohjan yrittäjyydelle.

Keskeisin asia opinnäytetyössä on yrittäjyyden ohella liiketoiminnan suunnittelu; opinnäytetyö perustuu yrityksen perustamiseen ja sen toiminnan suunnitteluun. Liiketoiminnan suunnittelussa pohditaan yrittäjän liikeideaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia asiakkaille. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma pohjautuu liikeideaan, asiakkaksiin, myymälävalikoimaan ja markkinointiin. Tämän kautta voidaan pohtia toimintaedellytysten mahdollisuuksia.

Kolmantena keskeisenä tarkastelun kohteena on taloudellinen kannattavuus, sillä yrityksen toimintakyky edellyttää sen toteutumista. Yrityksen yhtenä perusteena on tuottaa yrittäjälle tuloa, joten kannattavuus on avainasemassa. Opinnäytetyössä punnitaan kannattavuutta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä useista eri näkökulmista. Kannattavuus on toinen osa toimintaedellytyksistä, mutta taloutta käsiteltävissä luvuissa pohditaan vain taloudellista kannattavuutta.

Liiketoiminta- sekä taloussuunnitelma antavat näkökulmia yrityksen perustamiselle sekä sen kannattavuuden arviointiin ja parantamiseen. Liiketoimintasuunnitelmassa

hahmotetaan liikeidea ja muodostetaan kirjallinen kokonaisuus yrityksestä. Se ohjaa toimintaa kohti tavoitteita sekä pitää yrityksen siten oikealla tiellä. Taloussuunnitelma laaditaan puolestaan liiketoimintasuunnitelman sekä taloudellisten tavoitteiden pohjalta. Toimintaedellytykset yhdessä liiketoimintasuunnitelman kanssa ohjaavat taloussuunnitelman laatimista, tähän osa-alueeseen keskitytään mahdollisimman kattavasti. Taloussuunnittelu on laaja käsite; opinnäytetyössä keskitytään etenkin perustamishetken suunnitelmiin sekä niiden tarkkailuun liiketoiminnan alkuvaiheissa.

1.1 Aikaisemmat tutkimukset

Hormozin ym. kirjoittamassa artikkelissa (2002, 755–763) käsitellään liiketoimintasuunnitelman laadintaa sekä sen tarpeellisuutta yrityksissä. Kirjoittaneiden mukaan on yritystoiminnalle erityisen tärkeää laatia monipuolinen ja mahdollisimman yksityiskohtainen liiketoimintasuunnitelma, jotta se johdattaisi yritystä kohti sille asetettuja tavoitteita.

Tavoitteena oli selventää lukijalle liiketoimintasuunnitelman hyödyllisyys sekä kuinka sellainen olisi hyvä laatia. Artikkelissa tutkittiin, mitä hyötyä yritys saa liiketoimintasuunnitelmassa. Siinä painotettiin erityisesti liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä keskittymistä oman yrityksen toimintamalleihin.

Liiketoimintasuunnitelman sisältö selvennettiin yksityiskohtaisesti. Artikkelissa käytiin läpi huomioonotettavat tekijät, jotka tulisi olla jokaisessa laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltyinä.

Yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen todettiin helpommaksi, kun liiketoimintasuunnitelma auttaa ohjaamaan liiketoimintasuunnitelmaa eteenpäin. Tällöin harhailu yritystoiminnassa on minimoitu ja voidaan keskittyä olennaisiin seikkoihin.

Walker ym. (2008 258–275) tutkivat naisten yksityisyrittäjyyttä tavoitteenaan selvittää, tarjoaako yksityisyrittäjyys mahdollisuuden kehittyä työurallaan sekä pärjätä taloudellisesti. Tutkimuksessa on lähdetty liikkeelle työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeudesta 2000-luvulla. Syitä yksityisyrittäjyyteen pyrittiin löytämään tämän

tutkimuksen kautta. Naisten yksityisyrittäjyyttä tutkittiin 626 kyselyyn vastanneiden kautta.

Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa yritystoiminnan kokoa sekä käytettyjä työtunteja. Kyselyssä tutkittiin myös motivaatioita yrittäjyyteen.

Tutkimuksessa selvisi, että kotoa toimivien yritysten määrä on kasvussa, johtuen perhe-elämän ja työn yhteensovittamisesta. Yritysten koot kuitenkin ovat pieniä, mutta tarjoavat mahdollisuuden myös talouden tasapainottamiseen. Naisilla syyt yrittäjyyteen olivat lähinnä perhetaustaisia, sillä yksityisyrittäjyys tuo toisenlaisia mahdollisuuksia sekä työelämään että perhe-elämään. Tutkimuksessa kuitenkin kävi ilmi, että yksityisyrittäjyys ei välttämättä ole naisille paras taloudellinen ratkaisu, jonka säännöllinen palkkatyö tarjoaisi.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Kotirannan lankakaupan yrittäjä on pohtinut oman yrityksen perustamista jo useamman vuoden. Opinnäytetyössä tutkitaan mahdollisuuksia itsensä työllistämiseen tarkastelemalla Kotirannan lankakaupan toimintaedellytyksiä. Jotta yrityksen mahdollisuuksia voitaisiin tarkastella, laaditaan liiketoiminta- ja taloussuunnitelmat. Ne perustuvat yrittäjän omaan liikeideaan ja -visioon pienen lankakaupan perustamisesta maalaismiljööseen.

Opinnäytetyössä tarkastellaan yrittäjyyttä sekä yrityksen perustamista. Liiketoimintasuunnitelma sekä taloussuunnitelma ovat osana yrityksen perustamistoimenpiteitä, jotka koetaan erittäin hyödyllisiksi. Niiden avulla saadaan hahmoteltua haluttu kokonaisuus sekä tutkittua, millä perusteiden toiminnasta saadaan taloudellisesti kannattavaa.

Pienyrittäjyyttä sekä yritystoiminnan perustamista tarkastellaan luvussa kaksi, vähittäiskaupan perustaminen. Kyseisessä luvussa tutkitaan, mitä hallinnollisia tekijöitä tulee ottaa huomioon yritystä perustettaessa sekä miten taloudellista kannattavuutta arvioidaan. Opinnäytetyössä käsiteltävä yritys, Kotirannan lankakauppa, aloittaa mahdollisen liiketoimintansa sivutoimisesti, tämä on huomioitu hallinnollis-

ten asioiden tarkastelussa. Luku kaksi luo pohjaa perustettavalle yritykselle kehitettäviin liiketoiminta- ja taloussuunnitelmiin tarkastelemalla toimintaedellytyksiä. Hallinnollisina seikkoina tutkitaan myös yritysmuodon valintaa, joka vaikuttaa sekä kustannuksiin että hallinnollisiin tehtäviin.

Kotirannan lankakaupan liikeidean pohjalta tavoitteena on kehittää yritykselle liiketoimintasuunnitelma sekä siihen liittyvät taloudelliset laskelmat. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan kirjallisesti; sen sisältö kattaa yrityksen tärkeimmät liiketoimintaan liittyvät tekijät. Kotirannan lankakaupan osalta painopiste on myymälävalikoiman rakentamisessa, asiakkuuksissa sekä markkinoinnissa. Suunnitelma kehitetään selkeäksi kokonaisuudeksi, kuitenkin unohtamatta kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia. Siten molemmat suunnitelmat tulevat palvelemaan perustettavaa yritystä parhaalla mahdollisella tavalla.

Liiketoimintasuunnitelman kehittämisprosessia tutkitaan lähemmin luvussa kolme. Käsitellyt asiat muodostavat kehitettävälle suunnitelmalle sen rakenteen sekä tutkivat toimintaedellytysten mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelmaa ja sen laatimista tullaan tutkimaan kolmesta eri näkökulmasta: toimialan markkinoista, kilpailusta sekä asiakkuuksista. Nämä yritystoimintaan vaikuttavat tekijät luovat raamit liiketoimintasuunnitelmalle.

Taloussuunnitelma kehitetään yhdessä liiketoimintasuunnitelman kanssa. Realistisuus on tässä kehitystyössä keskeisin tekijä, muutoin ei saada riittävän oikeaa kuvaa perustettavasta yrityksestä. Taloussuunnitelmassa nostetaan taloudellinen kannattavuus keskeiseen asemaan, sillä saatu tulos yhdessä valmiin toteutuksen kanssa vaikuttavat perustamispäätökseen.

Kehitettävää taloussuunnitelmaa tutkitaan liiketoimintasuunnitelman lisäksi luvussa kolme. Päättökäsitelmäksi on nostettu kustannus- sekä katetuottolaskenta, budjetointi sekä hinnoittelu. Nämä laskelmat pohjautuvat sisältöineen liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltäviin tekijöihin. Tämän pohjalta on kehitetty taloussuunnitelma. Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman realistinen, arvioidaan kustannuksia sekä tuottoja todenmukaisesti.

Aloittavan mikroyrityksen kannattavuutta ja taloudellisia mahdollisuuksia on vaikea arvioida ennen toiminnan konkreettista aloittamista. Toimintaedellytysten tutkiminen

on kuitenkin ensisijaisen tärkeää liiketoiminnassa, muuten yritys ei saavuta haluttuja tavoitteita. Yrittäjän toiveissa on pitkäaikainen yritystoiminta, joten siksi tässä opin- näytetyössä painotetaan taloudellista kannattavuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja. Yrityksen käyttöön kehitetään taloussuunnitelma, joka antaa realistisen näkymän kannattavuudelle. Kuten myös liiketoimintasuunnitelmassa, myös tässä tutkitaan lii- keidean kehitysideoita sekä kasvumahdollisuuksia, eli Kotirannan lankakaupan toi- mintaedellytyksiä.

Kotirannan lankakauppaa varten kehitettävien liiketoiminta- ja taloussuunnitelmien tavoitteena on tutkia mahdollisimman tarkasti, millä edellytyksin liiketoiminnasta saadaan taloudellisesti kannattavaa sekä mitkä tekijät edesauttavat toimintaedelly- tysten täyttymistä. Myös näitä tekijöitä pyritään tarkastelemaan, jotta voitaisiin arvi- oida mahdollisia vaikutuksia liiketoimintamalliin. Jotta yrityksen kannattavuutta voi- taisiin testata, tutkitaan taloussuunnitelmaa myös eri markkinatilanteiden valossa. Näiden vaihtoehtoisten laskelmien tutkimustavoitteena on tarkastella kannatta- vuutta eri kustannus- ja myyntitilanteissa. Tällöin voidaan tutkia yrityksen kannatta- vuutta ja taloussuunnitelmaa eri näkökulmista, jotka ovat hyvin mahdollisia yrittäjyy- dessä. Opinnäytetyön erityispiirteenä on taloudellinen kannattavuus, joka kulkee aina liiketoimintasuunnitelmasta taloussuunnitelmiin saakka. Kannattavuutta tutki- taan ja tarkastellaan monesta näkökulmasta, sillä se mahdollistaa kestävästä liiketoi- minnan. Kannattavuus sekä muut tekijät, jotka vaikuttavat toimintaedellytyksiin, pai- nottuvat perustamispäätöksen tekemisessä, sillä liiketoiminnan ollessa pientä, on kannattavuudella suuri merkitys yrityksen tulevaisuudelle.

Neljännessä luvussa tarkastellaan laajasti kehitettäviä liiketoiminta- ja taloussuun- nitelmia sekä niihin vaikuttaneita tekijöitä. Suunnitelmien laatimisessa tukena on ol- lut aloittavien yrittäjien tukena toimiva ammattihenkilö, joka on tuonut esille kehittä- misehdotuksia sekä yrittäjän liikeideaan sekä kehitämiin suunnitelmiin. Kehitettä- vien suunnitelmien tutkimustulokset on esitetty viimeisenä, saadut tulokset vaikut- tavat yrittäjän perustamispäätökseen sekä tuovat uusia näkökulmia liiketoiminta- malliin.

2 VÄHITTÄISKAUPAN PERUSTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan mikroyrittäjyyttä Suomessa. Yrittäjyys Suomessa on muuttunut vuosien aikana, teknologia on osaltaan helpottanut hallinnollista työtä. Kannattavuuden arviointia tarkastellaan myös tässä luvussa. Teknologia mahdollistaa helpomman kannattavuuden arvioinnin sekä sen kehittämisen. Kannattavuutta arvioidaan useimmiten tulojen ja kulujen kautta, tavoitteena saada tuottoa yritykseen sijoitetulle pääomalle.

Luvussa tutkitaan myös yrityksen hallinnollisia tekijöitä kuten yritysmuotoa sekä vähittäiskaupamallia. Perustettava yritys toimii toiminimen alla, joten yrityksen hallinnolliset tehtävät käsitellään toiminimen pohjalta. Vähittäiskaupamallin periaate käsitellään myös, sillä tutkittava yritys toimii täysin tämän liiketoimintamallin mukaisesti.

Riskienhallinnasta sekä konkreettisista riskeistä kerrotaan myös tässä luvussa. Liiketoiminta tuo mukanaan myös riskejä, joita voi tulla sekä liiketoiminnasta että vahingoista. Riskejä on yritystoiminnassa otettava, joten niistä koituihin seurauksiin on osattava varautua.

2.1 Mikroyrittäjyys Suomessa

Yrittäjyys on muuttunut vuosien aikana erityisesti teknologian kehittymisen myötä. Markkinointi ja asiakkaiden tavoittaminen on yhä helpompaa, mutta pitää sisällään myös haasteita. Kilpailijoita eivät ole enää ainoastaan kivijalkakaupat lähiympäristössä, sillä verkkokaupat tavoittavat asiakkaat koko Suomen alueelta. Markkinointiin on panostettava enemmän, sillä yritykselle on tärkeää erottua kilpailijoista menestyäkseen.

Suomessa kannustetaan yrittäjyyteen enemmän kuin aikaisemmin. Hallinnollista työtaakkaa on haluttu keventää, jotta yrittäjät voisivat keskittyä varsinaiseen liiketoimintaan enemmän. Verohallinnosta (Arvonlisäveron alarajahuojennus 2017), kerrotaan, että yrityksillä on mahdollisuus arvonlisäveron osalta alarajahuojennukseen.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pienyritykset joiden liikevaihto on alle 10 000e tai korkeintaan 30 000e voivat maksaa valtiolle vähemmän arvonlisäveroa.

Kirjanpitolakiakin (L 30.12.1997/1336) on uudistettu, jotta mikro- ja pienyrittäjien työkuormitus kirjanpidon osalta helpottuisi. Tilitoimisto Relipe Oy (Uusi kirjanpitolaki 2016) katsoo mikroyritysten olevan tilinpäätösten laatimisesta vapautettuja, mikäli toiminimellä toimiva yritys luokitellaan mikroyritykseksi. Tästä huolimatta tilinpäätös-kirjaukset ovat lähes pakollisia, jotta kirjanpito saadaan toteutettua oikein esimerkiksi veroilmoituksia varten.

Yritysten kokoluokat määritellään nykyisin mikro-, pien- sekä suuryrityksiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain mikroyrityksiin, koska tuleva yritys tulee pysymään tässä kokoluokassa pitkään. Yritysten kokoluokkien määrittelemiseksi on asetettu kriteerit, joista enintään yksi saa ylittyä sekä päättyneellä että välittömästi edeltäneellä tilikaudella. Kriteerit mikroyrityksille ovat esitelty alla (L 30.12.1997/1336, 1 luku, 4 b §).

- Tilikauden aikana keskimäärin 10 henkilöä palveluksessa
- Vuosiliikevaihto 700 000e
- Taseen loppusumma enintään 350 000e

Yrityksiä on perustettu viime vuosina runsaasti. Yritteliäisyyden lisääntyminen on seurausta kansantalouden myönteisestä kehityksestä sekä 2000-luvulla tehtyjen elinkeinopoliittisten uudistusten onnistumisesta, esittää Raatikainen (2011, 13). Vuonna 2013 yrityksiä on 283 290, joista alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä on 93,4 prosenttia (Yrittäjyystilastot 2015, 2–3).

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltu yritys tulee aloittamaan toimintansa sivutoimisenä, mutta tähtää tulevaisuudessa päätoimiseen liiketoimintaan. Syitä tähän ovat yrittäjän nykyinen työsuhde sekä halu lähteä rauhassa tarkastelemaan Kotirannan lankakaupan mahdollisuuksia käsityöalalla.

Sivutoiminen yrittäjyys on yleistä; Lithin (2010) mukaan jopa puolet Suomessa toimivista yrityksistä on sivutoiminnallisia. Sen eduiksi hän mainitsee sen soveltuvan hyvin eri elämäntilanteisiin, myös väylänä kohti päätoimista yrittäjyyttä. Hän mainit-

see myös pienissä kunnissa yrittämisen. Joissain tapauksissa päätoiminen yrittäjyys ei välttämättä ole mahdollista tai kannattavaa, mutta sivutoiminen yritys tuo kuitenkin uutta tarjontaa markkinoille.

Sivutoimiselta yrittäjältä vaaditaan ajankäytön hallintaa, sillä yksityiselämän, palkkatyön sekä yrittäjyyden yhteensovittaminen koetaan hankalaksi. Kuitenkin yrittäjät ovat kokeneet mahdolliseksi vaikuttaa oman toimintansa laajuuteen, minkä kautta on voitu hallita ajankäyttöä. (Viljamaa ym. 2014.)

Yrittäjät.fi (Edellytykset menestyvään yrittäjyyteen 2016) -verkkosivulla tiivistetään yrittäjyyteen soveltuvaa luonnetta. Luonteeltaan yrittäjien tulisi olla rohkeita, heillä tulisi olla hallittu riskinotto-kyky sekä olla ulospäinsuuntautuneita ja täsmällisiä. Taulukossa 1 on tiivistetty menestyvän yrittäjän elämänasenne, taidot sekä elämäntilanne. Nämä mahdollistavat yrittäjän menestymisen, mutta eivät takaa onnistumista. Kuitenkin tulevan yrittäjän olisi tarkasteltava taulukossa mainittuja seikkoja varmistaakseen hyvät lähtökohdat omalle yritystoiminnalleen.

Taulukko 1. Menestyvä yrittäjä
(Edellytykset menestyvään yrittäjyyteen 2016).

Yritystoiminnan aloittamiseen tarvitaan	Menestyvällä yrittäjällä on myös
<ul style="list-style-type: none"> • halu yrittää • hyvä yritysidea • hyvä ammattitaito • kokemuksia työelämästä • tietoja ja taitoja yrittämisestä • riittävästi alkupääomaa. 	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä ammattitaito • halu itsenäiseen työskentelyyn • halu ottaa vastuuta ja riskejä • kyky tehdä tuloksellista työtä • kyky hakeutua hyödyllisiin verkostosuhteisiin • perheen tuki.

Suomessa yrittäjyyttä tuetaan muun muassa useiden järjestöjen avulla. Nämä järjestöt, kuten Yrittäjät sekä Uusyrityskeskus, tarjoavat järjestötoiminnan lisäksi verkopalveluita (Yrittäjät 2016; Neuvoa-Antava 2016). Nämä järjestöt tarjoavat koulutuksia ja oppaita yrityksen perustamiseksi ja liiketoiminnan tueksi. Yrittäjälle on tärkeää saada ulkopuolista tukea liiketoiminnan aloittamiselle sekä jatkamiselle, ja

nämä järjestöt toimivat hyvinä tukipilareina. Ammattiapu on korvaamatonta, mikäli haasteet tuntuvat ylivoimaisilta tai vastaan tulee kysymyksiä herättäviä asioita. Yrittäjyys ei ole helppo ammatti, oikeastaan pidän sitä enemmän elämänasenteena. On tärkeää, että vaikeina hetkinä on olemassa tukipilari, johon voi luottaa ja jolta saa tukea.

2.2 Yrityksen taloudellisen kannattavuuden arviointi

Kannattavuutta tarkastellessa kiinnitetään usein huomiota tuottoihin ja kuluihin, mutta pelkästään voiton laskeminen ei riitä selvittämään todellista kannattavuutta. Alholan ja Lauslahden (2000, 50–52) mukaan kannattavuuteen vaikuttavat myös voiton aikaansaamiseen käytetyt työpanokset ja sijoitetut rahat. He painottavat kannattavuuden lähtökohtana olevan, että yritys tuottaisi enemmän sijoitetulle pääomalle, kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö maksavat yritykselle. Yksiselitteisesti kannattavuutta ei voida heidän mukaansa määritellä, mutta usein sillä tarkoitetaan tulontuottamiskykyä tietyllä ajanjaksolla. He painottavat kustannustarkastelussa kiinnitettäväksi huomiota koko liiketoimintaketjuun, eli esimerkiksi kustannuksia tuotteen suunnittelusta aina myyntiin saakka. Tällöin saadaan kokonaisvaltaisempi näkemys tuotteen aiheuttamista kustannuksista ja voidaan tarvittaessa selvittää ylimääräisiä kustannuksia.

Sivutoimisen yrityksen kannattavuuden tarkastelussa tulisikin kulujen ja tulojen lisäksi ottaa huomioon myös yrittäjän oma työpanos. Opinnäytetyön yhteydessä tarkasteltuun yritykseen sijoitetaan jonkin verran omaa pääomaa, jolle on tarkoitus saada tuottoa. Oma työpanos puolestaan voidaan jättää vähemmälle, yrityksen tekemä tulos on yrittäjän korvaus työpanoksesta.

Jormakka ym. (2012, 127) tarkastelevat kannattavuutta tunnuslukujen kautta. Ne mittaavat tuloslaskelmasta ja taseesta saatavien lukujen avulla kannattavuutta eri näkökulmista. Useimmin kannattavuuden tarkastelussa käytettyjä tunnuslukuja ovat liikevoittoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti, oman ja vieraan pääoman tuottoprosentit. Suunniteltaessa yrityksen perustamista ei tilinpäätöstietoja ole vielä saatavilla. Tästä syystä esimerkiksi tunnuslukujen laskeminen ei anna tarkkaa kuvaa yrityksen kannattavuudesta.

Taloussuunnitelma antaa suuntaa yritystoiminnan kannattavuuteen. Opinnäytetyön yhteydessä kannattavuutta tutkitaan siten, että jääkö liiketoiminnasta koituneiden arvioitujen kustannusten jälkeen tulos positiiviseksi ja mitkä tekijät tähän ovat vaikuttaneet. Vaihtoehtolaskelmat antavat kannattavuuden tarkasteluun uutta näkökulmaa, sillä niissä tarkastellaan erilaisia myyntitilanteita ja kustannuksia.

Kannattavuuteen vaikuttavat asiat, jotka riippuvat varsinaisesta liiketoiminnasta. Yrittäjä pystyy itse vaikuttamaan monin eri tavoin sekä tuloihin että kuluihin. Luvussa 3 läpikäyty liiketoimintaan ja sen suunnitteluun liittyvät tekijät ovat keinoja vaikuttaa yrityksen taloudellisiin näkymiin ja mahdollisuuksiin.

2.3 Mikroyrityksen juridinen perustaminen

Yrityksen varsinainen perustaminen juridisesti on suhteellisen yksinkertainen toimenpide, etenkin jos kyseessä on toiminimen perustaminen. Yritysmuodon valinta kuitenkin voi joissain tapauksissa olla haasteellista eikä sen vaihtaminen myöhemmin käy nopeasti. Siksi olisikin tärkeää valita sopivin muoto jo suunnitteluvaiheessa. Seuraava luku käsittelee yritysmuodon valintaan johtaneita tekijöitä sekä varsinaisia perustamistoimenpiteitä.

Yritysmuodon lisäksi juridisessa perustamisessa huomioon otettavia seikkoja ovat muun muassa arvonlisäverovelvollisuus sekä vakuutukset. Mikroyrityksen hallinnollisia asioita tarkastellaan kattavammin kappaleessa 2.3.3. Mikäli yrityksen liiketoimintasuunnitelma sekä taloussuunnitelma ovat laadittu huolella, on hallinnollisten asioiden hoitaminen selkeämpää.

2.3.1 Yritysmuotona toiminimi

Suomessa on mahdollista valita omalle yritykselle parhaiten soveltuva yritysmuoto. Valintaa pohtiessa tulisi kiinnittää huomiota etenkin perustamisessa mukana olevien henkilöiden määrään, toteaa Raatikainen (2011, 68). Esimerkkinä hän esittää toiminimen soveltuvan yhden henkilön yritykselle, avoimen yhtiön puolestaan useamman

henkilön yritykselle. Lisäksi pääomatarpeen määrä on ratkaiseva tekijä; hän katsoo osakeyhtiön olevan soveltuvin vaihtoehto, mikäli pääomaa on jo olemassa.

Opinnäytetyössä käsitellylle yritykselle on valittu yritysmuodoksi toiminimi, koska liiketoiminta on oletettavasti pientä myös tulevaisuudessa. Toiminimen käyttö edellyttää rekisteröitymistä kaupparekisteriin sekä mahdollisesti myös arvonlisäverovelvolliseksi ilmoittautumista. Rekisteröitymisen yhteydessä myös yrityksen nimi saadaan vahvistettua lailliseksi.

Yritysmuodon valinnan tärkeyttä korostaa myös Raatikainen (2011, 74). Yritysmuodon mukaan määräytyvät esimerkiksi verotus, voitonjako sekä ansiotulot. Vaikuttavina tekijöinä pidetään myös toiminnan tulevaisuuden näkymiä sekä joustavuutta. Raatikainen korostaa yritysmuodon tärkeyttä myös liiketoiminnan kasvun osalta; jos liiketoiminnassa on odotettavissa suurta kasvua, tulee harkita esimerkiksi toiminimen sijasta osakeyhtiötä. Toiminnan joustavuus puolestaan vaikuttaa hallinnollisissa asioissa, monesti osakeyhtiön ylläpitäminen on hallinnollisesti raskaampaa ja kalliimpaa kuin toiminimen. Yritysmuotoa voidaan vaihtaa, mikäli toiminnan kasvu ja kehitys sitä edellyttävät.

Toiminimen valinta vaikuttaa myös palkanmaksuun ja voitonjakoon, yrittäjä voi tehdä halutessaan nostoja yrityksen pankkitililtä. Raatikainen (2011, 74) jatkaa esittämällä liiketoiminnan verotuksen tapahtuvan yrittäjän ansiotulojen verotuksena, huolimatta siitä, onko käteisnostoja tehty. Koko voitto kuuluu yrittäjälle, ellei toisia omistajia ole.

Opinnäytetyössä tarkastellaan yritystoimintaa toiminimen muodossa, koska muut yritysmuodot eivät ole tässä vaiheessa mahdollisia. Syitä toiminimelle ovat yritystoiminnan koko sekä yrittäjän halu toimia aluksi itsenäisesti. Lisäksi taloudelliset seikat painottavat valintaa toiminimen kannalle, muun muassa kirjanpito ja verotus helpottuvat esimerkiksi osakeyhtiön toimintaan nähden.

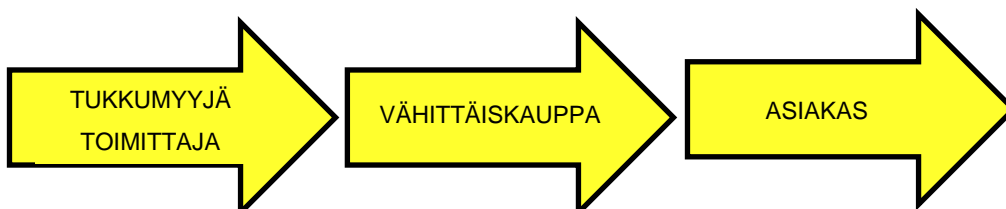
Yrityksen juridinen perustaminen edellyttää kaupparekisteri-ilmoitusta, jos yrittäjä aikoo harjoittaa luvanvaraista elinkeinoa, elinkeinotoimintaa varten on pysyvä toimipaikka tai palveluksessa on muita henkilöitä kuin aviopuoliso tai alaikäinen lapsi (Yksityisen elinkeinoharjoittajan perustamisilmoitus 2016). Nykyisin hakemuksia käsittelee Patentti- ja rekisterihallitus, josta myös lomakkeet ovat saatavilla.

Rekisteröinnin yhteydessä on mahdollista liittyä arvonlisäverovelvolliseksi. Ilmoitusvelvollisuuden alarajaa on korotettu vuoden 2015 8500 eurosta 10 000 euroon vuonna 2016 (Arvonlisäverovelvollisuus – uusi yrittäjä 2015). Yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa on todettu, että 10 000e tulee täyttymään tilikauden aikana. Tästä syystä opinnäytetyössä tarkasteltava yritys rekisteröidään arvonlisäverovelvolliseksi.

Kaupparekisteri-ilmoituksen jälkeen toimitetaan y-tunnus, jolloin yritys on juridisesti perustettu. Tämä tuo turvaa yritykselle, sillä silloin sen nimi on rekisteröity. Lisäksi monet hallinnolliset toimenpiteet edellyttävät y-tunnusta. (Yksityisen elinkeinoharjoittajan perustamisilmoitus 2016). Lisäksi y-tunnus luo turvaa myös asiakkaille, etenkin imago -kysymykseen liittyen. Tällöin voidaan olettaa verojenmaksun tapahtuvan ja toiminnan olevan luvanvaraista. Opinnäytetyössä tarkastellun yrityksen suunnitellut toimittajat edellyttävät kauppasopimuksen yhteydessä y-tunnusta, joten se on liiketoiminnan kannalta hyvin tarpeellinen.

2.3.2 Vähittäiskauppamallin periaate

Yrityksen suunniteltu liiketoiminta halutaan pitää perinteitä kunnioittavana sekä kotimaisena. Liiketoimintasuunnitelmaa kehittäessä pohditaan myös liiketoimintamallia. Tässä tapauksessa vähittäiskauppamalli on ainoa vaihtoehto, sillä yritys tulee toimimaan yksittäisenä liikkeenä. Myytävät tuotteet ostetaan kotimaisten lankojen valmistajilta sekä toimittajilta ja myydään eteenpäin asiakkaille omasta kivijalkamyymälästä sekä myöhemmin myös verkkokaupasta. Alla olevassa kuviossa 1 on havainnollistettu vähittäiskauppamallin toimintaperiaate.



Kuvio 1. Tukku-vähittäiskauppamallin periaate.

Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaa varten on potentiaalisilta toimittajilta tiedusteltu jälleenmyyntimahdollisuuksista. Toimittajien valintaan vaikuttavat monet tekijät, jotka ostaja määrittelee yritykselle. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi laatu, tilausmäärät, tuotantomaa, valmistaja ja tuotemerkki sekä hinta. Opinnäytetyön tapauksessa suurin painopiste on kotimaisissa tuotteissa.

Kautto ym. (2008, 70–71) esittävät tukku-vähittäiskauppamallin olevan hieman vanhanaikainen kauppamenetelmä. Kaupparyhmät ovat menettäneet asemiaan markkinoilla ja tukku-vähittäiskauppamallista ollaan vähitellen luopumassa. Tilalle on tullut tehokas ketjuliiketoimintamalli, jossa liikkeet muodostavat verkoston ja jota johtaa ketjuyksikkö johtaa. Tämä liiketoimintamalli tarjoaa tehokkuusetuja, joita tukku-vähittäiskauppamallilla ei kyetä saavuttamaan. Tehokkuusedut saavutetaan muun muassa keskitetyllä ostotoiminnalla, yksinkertaisella organisaatiolla, toimintoketjujen prosessien liiketoimintamallilla sekä suurella myynnillä, kirjoittavat Kautto ym.

Päivittäistavarakauppojen ketjuliikkeet ovat suuria kilpailijoita. Toisaalta valikoimat ovat useimmiten hyvin vastaavanlaisia saman ketjun liikkeissä, joten kilpailijoiden tarkkailu on hieman helpompaa yrittäjälle. Yrittäjän on kuitenkin pyrittävä tunnistamaan mahdolliset uhkatekijät, sillä ketjuliikkeet päivittävät valikoimiaan ja muuttavat strategioitaan vastaamaan kilpailua. Kilpailu on kovaa vähittäiskauppioiden ja ketjuliikkeiden välillä. Alhaiset myyntihinnat sekä suuri myymälävalikoima houkuttelevat asiakkaita ketjuliikkeisiin, joten pienten yritysten täytyy löytää keinot erottua joukosta.

Kautto ym. (2008, 70–71) jatkavat kertomalla vähittäiskaupan liiketoiminnan olevan vapaata ja kontrolloimatonta. Heidän mukaansa jokainen osapuoli toimii omien etujensa mukaisesti, tällöin kokonaisuus saadaan maksimoitua. Tosin edun tavoittelusta voi olla myös haittaa; liiketoiminta saattaa ajautua tehottomuuteen esimerkiksi asiakasarvon tuottamisessa. Kautto ym. huomauttavat tukku-vähittäiskaupan liiketoiminta on eri toimijoiden välillä erillistä, joka vaikuttaa tehokkuuteen kielteisesti. Tuottojen ja kustannusten jakautuminen toimijoiden kesken saattaa aiheuttaa ristiriitoja, jolloin tehokkuus kärsii.

Edellisten argumenttien perusteella voidaan todeta, että vähittäiskauppamallin toteuttaminen mikroyrityksessä vaikuttaa paljon kannattavuuteen. Tuotteiden ostohinnat ovat myyntihintoihin nähden huomattavasti edullisempia, jopa 50%. Kuitenkaan myyntihintoja ei voida rajattomasti nostaa parempaan kannattavuuteen nähden. Mikroyrittäjän voi olla vaikea vaikuttaa kauppasopimukseen ja saada siten huokeampia ostohintoja. Tämä vaikuttaa kannattavuuteen, erityisesti pienellä liikevaihdolla on vaikea saada suurta tuottoa.

Vähittäiskauppamallilla toimiessaan on kauppiaan tehtävänä vastata loppuasiakkaiden laatuvaatimuksista sekä kustannustehokkuuden valvomisesta. Toisaalta kustannusten liiallinen karsiminen voi ajaa esimerkiksi tuotteiden laatua alemmas. Mikäli yrittäjä haluaa toimia asiakaslähtöisesti, on kustannusten liiallisesta tinkimisestä enemmän haittaa kuin hyötyä, uskoisin. Liiketoimintaa suunniteltaessa, on toimittajia valikoitunut kotimaisuuden perusteella. Kustannuslaskelmissa näytetään, osoit-tautuuko liiketoiminta millä tekijöillä taloudellisesti kannattavaksi.

2.3.3 Mikroyrityksen hallinnolliset tehtävät

Holopainen ja Levonen (2006, 174) esittelevät verotuksessa olevan kahdentyyppiisiä veroja, välillisiä sekä välittömiä. Välillisiin veroihin lukeutuvat muun muassa arvonlisävero, valmistevero ja tulli. Välittömiin veroihin puolestaan kuuluvat muun muassa tuloverot, lahjavero ja varainsiirtovero. Erona näiden välillä on kohdistuva verorasite, sillä välittömät verot jäävät kokonaan maksajan rasitteeksi, kun taas välillisissä veroissa maksaja perii ja tilittää veron valtiolle; tällöin lopullinen verorasitus siirtyy tuotteiden hinnoissa muille kuin itse yrittäjälle. Holopaisen ja Levosen mukaan yritystoiminnassa välittömällä veroilla on tärkeämpi merkitys, sillä eri yritysmuotoja kohdellaan verotuksessa eri tavoin.

Arvonlisäverolakia (L 30.12.1993/1501) muutettiin vuoden 2016 alusta, tarkoituksena on helpottaa pienyrittäjien hallinnollista työtaakkaa sekä siitä koituvia kuluja. Arvonlisäverovelvollisuuden rajaa nostettiin 10 000 euroon, jonka lisäksi verohuojennuksen ylärajaa korotettiin 30 000 euroon. Liikevaihdon ollessa 10 000 euron ja 30 000 euron välillä, saa yritys huojennuksen osaan arvonlisäveroa. (Arvonlisäveron alarajahuojennus 2015.)

Yrittäjän eläkelain (L 22.12.2016/1272, 2 luku, 3 §) piiriin kuuluvat henkilöt seuraavin kriteerein:

- yrittäjä työskentelee yrityksessä
- ikä 18-70 vuotta
- yrittäjätoiminta on jatkunut vähintään neljä kuukautta yhtäjaksoisesti yrittäjän täytettyä 18 vuotta
- Työtulo on ollut vähintään 7645,25 euroa vuodessa ja yläraja on 173 625,00 euroa (Millainen on sopiva YEL-työtulo 2017).
- ei kuulu muun eläkelain piiriin saman toiminnan perusteella

Aloittava yrittäjä voi hakea alennusta YEL-maksuihin, mikäli toimii ensimmäistä kertaa yrittäjänä. Alennuksen suuruus on 25% ja se myönnetään 48 ensimmäiseltä kuukaudelta. YEL-vakuutus on otettava viimeistään kuusi kuukautta yrityksen liiketoiminnan aloittamisesta. (Holopainen & Levonen 2006, 241–243.)

Vakuutusyhtiö IF tarjoaa vakuutusratkaisuja uusille yrittäjille. Suosituksena on pakollisten vakuutusten eli YEL:in jälkeen Oikeusturvavakuutus, joka korvaa kiistatilanteissa muun muassa asianajajakuluja ja oikeudenkäyntikuluja. Lisäksi saatavilla on tapaturmavakuutuksia sekä vastuuvakuutuksia. Lisäksi jos on varastotavaraa, on vakuutusyhtiö IF:in mukaan suositeltavaa vakuuttaa myös toimitilat ja varastot sekä tuotteet. (Uusi yrittäjä – vakuutukset 2016.)

Kirjanpitolakia (L 30.12.1997/1336) uudistettiin tarkoituksenaan helpottaa mikroyrittäjien hallinnollista työkuormaa. Mikäli toiminimi-yrittäjän liiketoiminta kuuluu mikroyritysten piiriin, ei tilinpäätöstä tarvitse tehdä. Kuitenkin kirjanpidossa esiintyy tilinpäätöskirjauksia, kuten poistoja, verojaksotuksia sekä varastonmuutoksia. Tilinpäätöskirjaukset ja tilinavauskirjaukset ovat tarpeen, jotta kirjanpito saadaan toteutettua oikein. Vaikka varsinaista tilinpäätöstä liitetiedostoineen ei tarvitse tehdä, tarvitaan kirjanpidosta oikeat tiedot liiketoiminnan tapahtumista. (Uusi kirjanpitolaki 2016.)

2.4 Riskit liiketoiminnassa

Riskejä piilee jokaisessa liiketoiminnassa. Kaikkia niistä ei voida etukäteen tunnistaa, mutta niihin voidaan varautua. Useimmiten riskeistä puhuttaessa tarkastellaan taloudellisia riskejä, toisaalta voi tapahtua myös vahinkoja esimerkiksi varastopalon muodossa.

Lojander ja Suonpää (2004, 67) tarkastelevat liiketoiminnan riskejä sekä liike- että vahinkoriskeinä. Liikeriskeihin kuuluvat pääsääntöisesti taloudelliset, tekniset, sosiaaliset ja poliittiset riskit. Vahinkoriskeihin puolestaan kuuluvat henkilö-, omaisuus- sekä vastuuriskit. Riskienhallinnassa pyritään tunnistamaan ja kontrolloimaan mahdollisia riskejä. He korostavat riskien tunnistamisen olevan tärkeää, muutoin niihin ei voida varautua. Tunnistus ja analysointi luovat pohjaa riskienhallinnalle, niitä voidaan pyrkiä välttämään sekä pienentämään erilaisin keinoin kuten vakuutuksien avulla.

Lojander ja Suonpää (2004, 71) esittävät kolme neuvoa riskien hallitsemiseksi. Nämä soveltuvat mielestäni erinomaisesti myös mikroyritykselle. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna nämä auttavat kannattavuuden ohjauksessa, sillä taloudelliset riskit saattavat vaikuttaa hyvinkin paljon yrityksen tasapainoon.

1. Älä ota suurempaa riskiä kuin mihin sinulla on varaa
2. Älä ota suurta riskiä pienen hyödyn saavuttamiseksi
3. Harkitse eri mahdollisuuksia

Perustettava yritys pyrkii toimimaan pelkästään omalla pääomalla, joten riskienhallinta on suuressa merkityksessä. Mikäli taloudellisia vaikutuksia tulee erilaisista riskeistä ja ne ovat liian suuria, on mahdollisesti turvauduttava ulkopuoliseen tukeen. Tätä pyritään kuitenkin välttämään. Vieraan pääoman maksuvaikeudet ovat yksi riski liiketoiminnassa, mutta myös oma pääoma voidaan menettää. Riskienhallintaa hyödyntämällä voidaan liiketoiminta pitää mahdollisimman tasapainoisena sekä kannattavana.

Joissain tilanteissa riskinotto kannattaa ja liiketoiminta pääsee siten kasvamaan ja kehittymään. Tässä opinnäytetyössä tarkastellussa yrityksessä liiketoiminta halutaan pitää mahdollisimman hillittynä ja tasaisena, joten suuria riskejä ei haluta ottaa.

Liiketoiminnassa kuitenkin tulee tilanteita vastaan, joissa joudutaan etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Mikäli asiakkaat ovat vähentyneet aikaisempaan tilanteeseen verrattuna, on olemassa suuri riski esimerkiksi tulorahoituksen menetyksen näkökulmasta. Vaikkakin yrityksessä ei mahdollisesti tule olemaan vierasta pääomaa, on siitä huolimatta sekä taloudelliset että muut riskit mahdollisia.

3 YRITYSTOIMINNAN SUUNNITTELU

Tässä luvussa tutkitaan sekä liiketoiminta- että taloussuunnitelman laatimista yrityksen käyttöön. Suunnitelmien sisältö tullaan käymään läpi aloittaen liiketoimintasuunnitelmasta ja edeten taloussuunnitelmassa esiintyviin laskelmiin.

Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma ohjaa toimintaa kehittymään ja kasvamaan. Pelkästään hyvä liikeidea ei johda yrityksen menestymiseen, vaan menestys tulee useista tekijöistä. Liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään yritystoiminnalle tärkeät tekijät kuten asiakkaat ja kilpailu. Suunnittelu auttaa valmistautumaan tulevaan sekä luo mahdollisuuksia kehittää omaa liiketoimintaansa.

Taloussuunnittelun tavoitteena on auttaa yrittäjää hahmottamaan yritystalouden perusteita ja kannattavuuteen liittyviä seikkoja. Taloudellinen kannattavuus on yksi tärkeimmistä seikoista pienyrittäjälle, taloussuunnitelman avulla toimintaa voidaan ohjata kannattavaksi jo perustamishetkestä alkaen.

Taloussuunnitelmassa käsitellään kustannuslaskennan sekä katetuottolaskennan kautta kannattavuutta. Niiden avulla voidaan arvioida kustannusten osuutta arvioidusta tuloksesta sekä laatia suunnitelmia kannattavuuden parantamiseksi. Hinnoittelu perustuu myös näihin laskentamenetelmiin, yhdessä näiden tekijöiden avulla yritystoiminnalle voidaan laatia budjetit sekä mahdolliset kehitystoimenpiteet.

3.1 Liikeideasta valmiiseen liiketoimintasuunnitelmaan

Liikeidean ja -mallin pohjalta on hyvä lähteä kehittämään kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa, johon on tarkoituksena konkretisoida liikeideamallissa pohditut seikat kirjalliseen muotoon. Liiketoimintasuunnitelmalla ei ole määrättyä mallimuotoa, eli siitä voi laatia sellaisen kuin yrittäjä kokee parhaaksi yritykselleen. Tarkoituksena on pohdita eri toimintamallien mahdollisuutta ja toteutuskelpoisuutta.

Liiketoimintasuunnitelmassa käsitellyt asiat voidaan kiteyttää kysymyksillä mitä, miten ja kenelle; näin Hesso (2015, 24–25) tiivistää. Samoja kysymyksiä pohtii myös

Saarelainen (2013, 86) liikeidean kannalta. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä apuväline itse yrittäjälle, sillä se auttaa liiketoiminnan hahmottamisessa sekä jatkossa myös yrityksen kehittämisessä. Liiketoimintasuunnitelman laatimista käsitellään Hormozin ym. (2002, 756) kirjoittamassa artikkelissa. Artikkelin mukaan liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa yrittäjiä hahmottamaan mahdollisia ongelma-alueita sekä ratkaisemaan niitä; samalla suunnitelma auttaa keskittymään liiketoimintaan sekä ohjaa sitä tavoitteita kohti. Artikkelin kirjoittajien mukaan pelkkä liiketoimintasuunnitelma ei takaa menestystä, mutta ohjaa tavoitteiden kautta liiketoimintaa menestyksekkääksi. Rahoittajat ja muut sidosryhmät vaativat usein kirjallisen liiketoimintasuunnitelman, sillä se kertoo tiivistetysti esimerkiksi rahoittajille mihin tarkoitukseen ja toimintaan sijoitus on tarkoitus käyttää.

Edellä mainitut seikat ovat hyviä perusteita liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Yrittäjä pystyy hahmottelemaan toimintamallin ja tavoitteet liikeidean pohjalta, jolloin liiketoiminta on johdonmukaista.

Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on auttaa liiketoiminnan johdonmukaisen toiminnan suunnittelussa sekä pohtia yrityksen tarkoitusta, pohtii Saarelainen (2013, 86). Keskittymällä ainoastaan rahoituksen varmistamiseen, liiketoimintasuunnitelman kaikkea potentiaalia ei välttämättä saada hyödynnettyä. Hän on tehnyt havainnon siitä, että yrittäjät ensin hankkivat rahoituksen ja luvat ennen liiketoiminnan suunnittelua. Hän toteaa (s. 85) oikeana järjestyksenä kuitenkin ensin tulevan liiketoimintamallin suunnittelun ennen konkreettista liiketoimintasuunnitelmaa.

Täten voidaan todeta, ettei liiketoimintasuunnitelma suoraan vaikuta liiketoiminnan kannattavuuteen vaan paremminkin ohjaa ja suunnittelee toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Siten voidaan tutkia toimintaedellytyksiä yritykselle.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään muutamia konsepteja, mitkä nousevat varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa esille. Laaditun liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen yhteydessä näitä asioita on tarkasteltu toiminnallisesta näkökulmasta, pohjautuen kuitenkin teorian tietoon.

3.1.1 Liikeidean kehittäminen liiketoimintasuunnitelmaksi

Yrityksen perustaminen sekä liiketoimintasuunnitelman laatiminen lähtevät liikkeelle liikeideasta. Se voi tulevalle yrittäjälle kehittyä ajan kanssa tai tulla yllättäen vastaan. Tässä opinnäytetyössä tutkittavan yrityksen liikeidea on lähtenyt liikkeelle harrastuksesta sekä innoittavasta lehtileikkeestä muutaman vuoden takaa. Kuitenkaan yrityksen menestystä ei takaa ainoastaan liikeidea vaan toimintaa on kehitettävä sekä asettaa tavoitteita. Niiden perusteella luodaan yrityksen toimintamalli eli keinot millä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

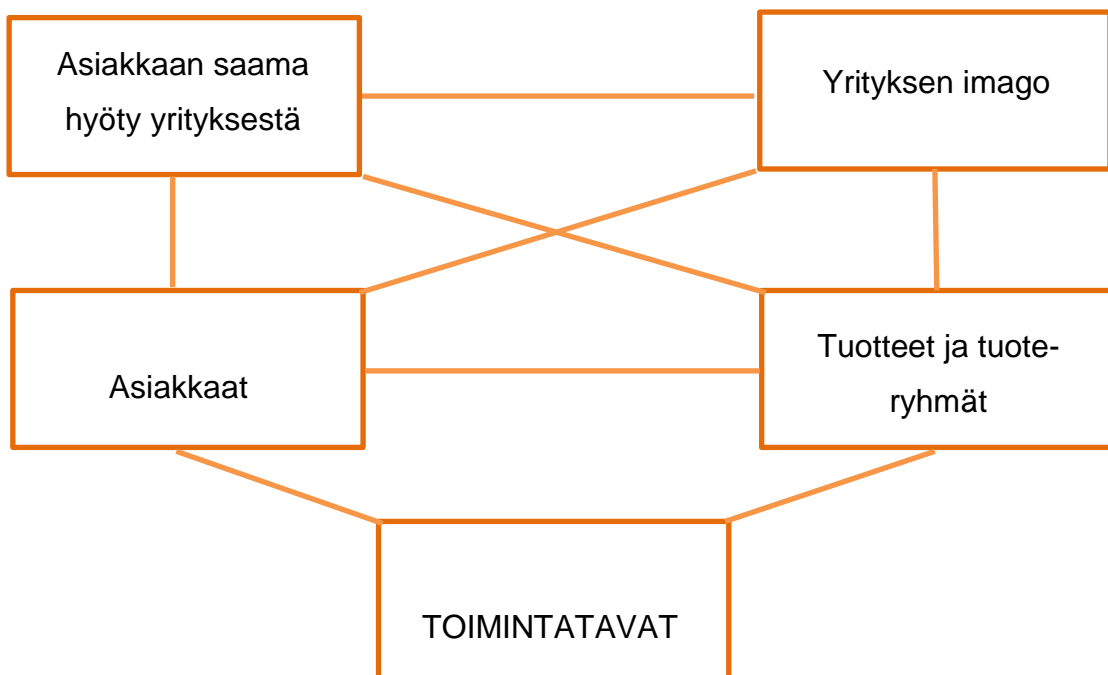
Liikeidean suunnittelu voi lähteä käyntiin mistä tahansa, joskus kyseessä voi olla kehitystarve, joskus puolestaan halu toteuttaa itseään. Tässä opinnäytetyössä kyse on molemmista edellä mainituista seikoista. Pelkkä liikeidea ei välttämättä ole riittävä peruste yrityksen perustamiselle, vaan sitä täytyy suunnitella ja puntaroida eri vaihtoehtoja. Liiketoiminnan yksi tärkeimmistä kulmakivistä on taloudellinen kannattavuus, muutoin yritystoiminta ei tule jatkumaan menestyksekkäästi.

Yrityksen nimi ja haluttu imago ovat tärkeitä pohdintaa vaativia seikkoja. Lisäksi näihin liittyy läheisesti markkinointi sekä sen järjestäminen oikealle asiakassegmentille. Raatikainen (2011, 39) on laatinut liikeideamallin, jonka tarkoituksena on hahmottaa yritystoiminnan kokonaisuutta liikeidean pohjalta. Liikeideamallia havainnollistetaan alla olevan kuvion 2 kautta. Liikeideamallissa lähdetään liikkeelle asiakkaiden saamasta hyödyistä eli siitä, miksi yritys on olemassa. Raatikainen korostaa asiakkaiden olevan yrityksen toiminnan edellytys, joten on osattava tunnistaa potentiaaliset asiakkaat ja kohdistaa markkinointi oikein. Yrittäjän tulee pohtia, millaisen mielikuvan haluaa yrityksestään luoda; imago tulee osata rakentaa asiakasryhmän mukaiseksi, toteaa Raatikainen (s. 39). Hän jatkaa esittämällä myytävien tuotteiden liittyvän sekä asiakassegmentin luomiseen sekä imagoon, joten yrityksen tiedettävä hyödykkeet, joita se tulee tarjoamaan asiakkailleen.

Nämä neljä kohtaa luovat perustan liikeideamallille, mutta toimintatavat tiivistävät pohdinnat konkreettisiin toimenpiteisiin. Raatikainen (2011, 39) kehottaa myös pohtimaan yrityksen toimintatapoja jo liikeidean analysointivaiheessa. Näitä toimintatapoja ovat muun muassa markkinointi, tuotanto, taloushallinto sekä logistiikka.

Liikeideamallissa läpikäytyt kohdat vaikuttavat välillisesti yritystoiminnan toimintaedellytysten täyttymiseen. Imago sekä tuotteet vetoavat asiakkaisiin, jolloin tuotteita saadaan myytyä. Kuten kuviosta voidaan huomata, liikeideamallissa esitetyt neljä pääpiirrettä vaikuttavat kaikki toisiinsa. Yhdessä niistä muodostuu yrityksen halutut toimintamallit esimerkiksi yrityksen antamat panokset asiakaspalveluun.

Pohtimalla liikeideamallin neljää seikkaa voidaan toimintatapoja mahdollisesti muuttaa ja siten saada liiketoiminnan toimintaedellytykset täytettyä, unohtamatta taloudellista kannattavuutta.



Kuvio 2. Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39).

3.1.2 Markkinat toimialoilla

Markkinoiden tarkastelua ajatellen on kehitetty toimiala-analyysi (viiden kilpailuvoiman malli), jossa tarkastellaan yrityksen toimintaympäristöä (Puusa ym. 2012, 46–47). Viiden kilpailuvoiman mallissa on toimialasta riippumatta tunnistettavissa viisi kilpailuvoimaa, jotka vaikuttavat vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Nämä viisi tekijää ovat tunnistettavissa jokaisessa toimintaympäristössä. Ne eivät ole toimialasta riippuvaisia, vaan ovat niiden osatekijöitä.

Yritysten keskuudessa on lähes aina mahdollista, että alalle tulee uusia yrityksiä. Yrityksiä houkuttelevat matalat alalle tulon esteet sekä korkeat tuotto-odotukset. Alalle tulon esteitä voivat esimerkiksi olla lainsäädäntö ja patentit. Mikäli esteet ovat pieniä ja helposti ratkaistavissa, saattaa alalle tulla uusia kilpailijoita. Korkeat tuotto-odotukset luonnollisesti houkuttelevat yrittäjiä alalle. Uudet kilpailijat syövät osan toisten kilpailijoiden myynnistä sekä asiakaskunnasta. Tämän seurauksena markkinoilla jo olevien yritysten liikevaihto saattaa pienentyä sekä joitain yrityksiä poistuu toimialalta. (Puusa ym. 2012, 46–47.)

Uusien kilpailijoiden riski on aina olemassa ja sitä voi olla hankala ennustaa. Tähän riskiin yritys voi varautua olemalla jo askeleen edempänä toimialalla, kirjoittavat Puusa ym. (2012, 47). Heidän mukaansa kilpailukeinoja ja vahvuuksia tulee olla yrityksellä hyödynnettävissä, sillä niiden avulla voi taistella kilpailua vastaan ja pitää oma liikevaihto tasaisena. Uusien tulokkaiden uhan pitäisi pitää yrittäjät varpaillaan ja ajaa siten liiketoiminnan kehitystä eteenpäin. Puusan ym. mukaan asiakkaiden neuvotteluvoima vaikuttaa kilpailuun, erityisesti silloin kun toimialalla asiakkaita on vain muutamia. Tämä neuvotteluvoima kuvastaa asiakkaan valtaa kyseiselle yritykselle, mikäli asiakas kokee saamansa hyödyn riittämättömäksi ja toimittajan vaihtokustannukset ovat pienet, on asiakkaalla suuri neuvotteluvoima kauppasopimuksen parantamiseksi. Puusa ym. korostavat neuvotteluvoiman vaikuttavan uusien tulokkaiden näkökulmasta markkinoiden houkuttelevuuteen ja siten myös halukkuuteen tulla markkinoille. Mitä parempi neuvotteluvoima asiakkailla on, sitä vähemmän markkinat houkuttelevat uusia tulokkaita, tulkitsevat Puusa ym.

Puusa ym. (s. 48) jatkavat toimiala-analyysin tarkastelua tavarantoimittajien näkökulmasta, heillä voi myös olla merkittävä neuvotteluasema. Asiakkaan näkökulmasta toimittajan vaihtokustannus voi olla suuri, jolloin asiakas haluaa ylläpitää sopimusta, Puusa ym. kertovat. He jatkavat kertomalla markkinatilanteesta, jossa on käytettävissä vain yksi toimittaja. Tämä luo paremman neuvotteluaseman toimittajan eduksi. Myös asiakas saattaa kokea toimittajan arvokkaaksi yritykselleen, syynä voi olla esimerkiksi brändi tai imago.

Korvaavat tuotteet vaikuttavat kilpailuun, koska asiakas voi löytää uusia mahdollisuuksia esimerkiksi omaa tuotantoonsa vaihtoehtoisista tuotteista, toteavat Puusa ym. (2012, 48). Tämä vie tuotekehitystä eteenpäin, koska toimittajat haluavat välttää

asiakkuuksien siirtymisen muiden ja mahdollisesti nykyaikaisempien toimittajien pariin.

Toimiala-analyysissä esitettyjä asioita olisi jokaisen yrittäjän hyvä pohtia ja tehdä toimenpiteitä oman liiketoimintansa parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Markkinat vaikuttavat paljon yrityksen menestymiseen, joten siksi olisi tärkeää olla vara-toimintasuunnitelmia. Esimerkiksi uusiin tulokkaisiin voisi varautua jo aikaisemmin luomalla hyviä asiakassuhteita ja kauppasopimuksia. Mikäli yrittäjä antaa liiketoiminnan lipua omalla painollaa eteenpäin, on vaarana esimerkiksi liikevaihdon hiipuminen.

3.1.3 Kilpailu ja kilpailukeinot

Toimintaympäristöön tutustumisen lisäksi yrityksen on suositeltavaa tarkkailla samoilla markkinoilla toimivia yrityksiä ja niiden kilpailukeinoja. Puusa ym. (2012, 101) esittelevät vaihtoehdoksi kilpailija-analyysin. Sen laatiminen auttaa yritystä löytämään omat kilpailukeinot, jotta se menestyisi markkinoilla. Analyysissä tunnistetaan kaikki yrityksen kilpailijayritykset. Pelkästään samankaltaisia palveluita ja tuotteita myyvät yritykset eivät ole ainoat kilpailijat, mukaan lasketaan myös ne yritykset, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin.

Kilpailijoiden tunnistuksen jälkeen arvioidaan heidän vahvuudet, heikkoudet sekä strategiat. Tällöin yrittäjä voi löytää omaan toimintaansa sopivia toimintamalleja, joiden avulla voi erottua kilpailijoistaan. (Kilpailuympäristö 2017.)

Kilpailukeinoja voidaan tarkastella monien mallien avulla. Malleista yksi käytetyimmistä on ollut Neil Bordenin 1950-luvulla laatima Markkinointimix. Teoriassa tarkastellaan tuotteita, hintaa, jakelua sekä markkinointiviestintää. Puusa ym. (2012, 101) kritisoivat tämän 4P-mallin perustuvan vanhanaikaiseen transaktiomarkkinointiin, jossa korostetaan lähinnä yksittäisiä myyntitapahtumia. Heidän mukaansa nykyistä kaupankäyntiä ja palvelukulttuuria korostaa enemmän 4C-malli, jossa asiakkaiden roolia on korostettu enemmän verrattuna yksittäisten tuotteiden myyntiin. He mainit-

sevat 4C-mallin olevan suunnattu joko korvaamaan 4P-mallin tai osittain täydentämään sitä. 4C-mallissa tarkastellaan asiakkaan kokemaa arvoa, asiakkaalle koituvia kustannuksia, helppoutta sekä kommunikaatiota, tiivistävät Puusa ym.

Osa kilpailustrategiasta voidaan laatia esimerkiksi käyttämällä 4C-mallia. Bob Lauterborn esitteli 4C:n vuonna 1993 soveltumaan paremmin kilpailutilanteeseen, jossa vallitsee kapeiden asiakassegmenttien niche-markkinointi. (Puusa ym. 2012, 120.)

Asiakkaan kokema arvo (*customer value*) on 4C-ajattelun ensimmäinen ”C”. Yritys pyrkii asiakaslähtöisellä näkökulmalla selvittämään asiakkaiden tarpeita ja haluja. Näitä tarpeita tulisi yrityksen maksimaalisesti tyydyttää. Toisena asiana 4C-mallissa tarkastellaan asiakkaalle koituvia kokonaiskustannuksia (*cost to the customer*). Tällöin kustannukset eivät koostu pelkästään tuotteen hinnasta, vaan esimerkiksi toimituskuluista ja matkoista. Ostamisen helppoutta (*convenience*) on myös syytä tarkkailla. Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat monet seikat, helposti saatavilla olevat tuotteet myyvät. Verkkokaupat ovat yleistyneet ja tiedonhankinta tuotteista on helpompaa kuin aiemmin. Markkinointi on muuttunut myös viimeisten vuosien aikana. Kommunikaatio (*communication*) yrityksen ja asiakkaiden välillä on yleistynyt; markkinointi ei tapahdu enää pelkästään asiakkaiden suuntaan, vaan kommunikointi on yritysten ja asiakkaiden välillä molemminpuolista. Puusa ym. 2012, 101–120.)

Kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi ovat tärkeitä vaiheita liiketoimintaa suunniteltaessa. Strategia ja liikeidea on pyritty tässä opinnäytetyössä laatimaan siten, että yritys erottuu positiivisesti suurimmista kilpailijoista, jotka tässä tapauksessa ovat suuret päivittäistavaraketjut sekä verkkokaupat. 4C-malli perustuu asiakaskeuseen liiketoimintaan, vähittäiskauppatoiminnassa se on hyvä väline tarkastella ja kehittää kilpailukeinoja.

Kilpailu vaikuttaa suuresti sekä yrityksen toimintaedellytyksiin sekä kannattavuuteen. Kova kilpailu myyjien välillä voi vähentää yrityksen myyntiä, sillä asiakkailla on vaihtoehto valita tuotteen ostopaikka. Tällöin vaikuttavana tekijänä saattaa yksinkertaisesti olla hinta. Opinnäytetyössä tarkastellun yrityksen tarkoituksena ei ole kilpailla tuotteiden hinnoittelulla, vaan kilpailuun pyritään vastaamaan muilla keinoin.

Kuitenkin liiketoiminnassa kilpailukeinoja on monia, joilla voidaan edesauttaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Näitä tekijöitä voi olla esimerkiksi tuotteiden ainutlaatuisuuden korostaminen ja asiakaskeskeisyys.

3.1.4 Markkinointi ja asiakkaat

Kokemukset yrityksistä ja tuotteista leviävät helposti sekä suullisesti että sosiaalisen median välityksellä ja lehtien mielipideosastoilla. Yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota palautteisiin, sillä erityisesti negatiivinen palaute vaikuttaa potentiaalsiin sekä nykyisiin asiakkaisiin. Asiakkaan kokemat positiiviset ostokokemukset sekä erilaiset markkinointitempaukset lisäävät myyntiä ja vaikuttaa siten omalta osaltaan yrityksen tuloihin.

Raatikainen (2006, 86) painottaa asiakkaiden olevan yrityksen toiminnan edellytys. Jo perustamisvaiheessa olisi hänen mukaansa tärkeää suunnitella oman yrityksen asiakassegmenttiä, jolle yritys kohdistaa tuotteitaan ja palveluitaan. Segmentoinnin apuna voidaan käyttää asiakasanalyysia, mikä auttaa tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita.

Markkinointia varten yrittäjän on suositeltavaa laatia markkinointisuunnitelma, joka perustuu yrityksen asiakassegmenttiin. Sosiaalisen median hyödyntäminen on tehokas markkinointiväline pienyrittäjälle. Taloudellisestikin se on kannattavaa, sillä sen voi hoitaa yrittäjä itse ilman suuria kustannuksia. Markkinoinnin tulee vedota kohdeasiakkaisiin, joten tässä yritystapauksessa sosiaalinen media ei välttämättä ole ensisijainen vaihtoehto markkinoinnille. Vaihtoehtona puolestaan voitaisiin pitää perinteistä printtimainontaa yhdistettynä sosiaaliseen mediaan.

Vähittäiskaupassa asiakaskeskeisyys on nykypäivää. Tuotteita on saatavilla useilta kilpailijoilta, joten yrittäjän on erotuttava markkinoilta edukseen. Viraalimarkkinointi eli asiakkaiden välinen markkinointi, esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä, tuo yrittäjälle mahdollisuuksia menestyä. Toisaalta se tuo mukanaan paineita ja usein myös haasteita. Asiakaskeskeisesti toimiva yritys keskittyy tuotteiden ja palvelun kautta saamaan kestäviä asiakassuhteita sekä tyytyväisiä asiakkaita. Kautto ym.

(2008, 29) toteavat asiakastyytyvyyden olevan vähittäiskaupan taloudellisen menestyksen avaintekijä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tähän tulisi vähittäiskauppiaan panostaa, jotta liiketoiminta menestyisi kannattavasti.

Tyytyväiset asiakkaat tuovat yritykselle sekä aineellista että aineetonta kannattavuutta. Liiketoiminnan arvot ja visio pohjautuvat kuitenkin kotimaisuuteen ja laatuun; ne tuovat lisäarvoa asiakkaille. Yrittäjä kokee liiketoimintansa tärkeäksi myös asiakkailleen. He puolestaan kokevat mielihyvää ostoksistaan ja siten vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen.

3.2 Kannattavuus ja taloussuunnitelmien laadinta

Liiketoimintasuunnitelman lisäksi kehitetään kattava taloussuunnitelma liiketoiminnan ja tavoitteiden pohjalta. Laskelmissa tarkastellaan lähinnä myyntejä sekä erityisesti kustannuksia.

Niitä varten tulee yrittäjän tunnistaa erilaiset käsitteet: tuotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä välittömät että välilliset kustannukset (Jormakka ym. 2012, 148–149). He huomauttavat liiketoiminnan aloittamisesta ja ylläpitämisestä koituvan erilaisia kustannuksia, jotka jakautuvat sekä tuotannollisiin että hallinnollisiin kuluihin. Tuotannollisia kuluja ovat muuttuvia kustannuksia, ne ovat myynnin määrästä riippuvaisia. Hallinnolliset ovat pääsääntöisesti kiinteitä kuluja, jotka eivät ole riippuvaisia myynti- tai tuotantovolyymeista. Muuttuvia kuluja ovat tässä yritystapauksessa lähinnä tuotehankintoja jälleenmyyntiä varten. Kiinteitä kuluja puolestaan voivat markkinoinnin kulut sekä kassajärjestelmän ylläpitokustannukset.

Myyntien ja kustannusten pohjalta on laadittu budjetit kolmelle ensimmäiselle tilikaudelle. Ne pohjautuvat liiketoiminnalle asetettuihin tavoitteisiin, mutta perustuvat hankinta- ja myyntihintoihin. Laskelmissa on lähdetty liikkeelle hankintahinnoista, edetty kustannusten kautta myyntihintoihin ja siten saatu laadittua kattava taloussuunnitelma.

3.2.1 Liiketoiminnan budjetointi

Budjetointi on tärkeä osa yrityksen perustamisen suunnittelua, Jormakka ym. (2012, 170) toteavat budjetoinnin olevan tietylle aikavälille asetettu toimintasuunnitelma. Perustavana ongelmana budjetoinnissa on se, että kustannuksia ja tuloja on vaikea arvioida etukäteen. Ongelma korostuu etenkin silloin, kun yritystoiminta on vasta suunnitteluvaiheessa. Voidaan kuitenkin kehittää yksinkertainen budjetti, jota seurataan tietyin aikavälein ja päivitetään toteutuneiden tietojen mukaisesti. Jormakan ym. mukaan huolella laadittu budjetti auttaa yrittäjää hahmottamaan liiketoimintaa, suunnittelemaan taloudellisia investointeja sekä seuraamaan kannattavuutta.

Jormakka ym. (2012, 170) tarkastelevat budjetointia lyhyen aikavälin suunnitelmana. Laadittu budjetti on toimintasuunnitelma, joka on laadittu tietylle aikavälille. Budjettia laadittaessa huomioon otetaan yrityksen strategiset tavoitteet, pitkän aikavälin suunnitelmat, resurssit ja aikataulut. Budjetoinnilla tarkoitetaan suunnitelmien laatimista, käyttöä sekä analysointia. Tavoitteena on suunnitella sekä valvoa yrityksen toimintaa; budjetti on voitu laatia koskemaan tiettyä liiketoimintayksikköä tai koko yritystä.

Kehitettävissä budjeteissa otetaan huomioon kolme tilikautta, jolloin kokonaisuutta on helpompi hahmottaa. Lisäksi tavoitteena on tutkia tilikausia eri vaihtoehtolaskelmien avulla, joissa on muutettu muuttuvien sekä kiinteiden kustannusten että myyntien suhdetta alkuperäisiin budjetteihin. Tämä mahdollistaa liiketoiminnan kannattavuuden arviointia sekä kehitystä. Samalla voidaan tarkastella yrityksen kestävyyttä olosuhteiden muuttuessa.

Jormakka ym. (2012, 170) jatkavat budjettiseurannan tärkeyden painottamisella. Seurannan tarkoituksena on tarkastella budjetoinnin tavoitteiden onnistumisia sekä analysoida mahdollisia poikkeamia. Seuranta olisi syytä tarkkailla tietyn aikavälin puitteissa, esimerkiksi kuukausittain tulosvertailun avulla.

Budjetoinnin onnistuminen ei välttämättä tarkoita sitä, että luvut ovat arvioitu oikein ja tämä tarkistetaan esimerkiksi tilikauden loputtua. Onnistunut budjetointi on sellainen tapahtumaketju, jossa esimerkiksi tilikauden alussa arvioituja lukuja seurataan

säännöllisesti, päivitetään budjettia tarvittaessa ja tartutaan liiketoiminnan ongelma-kohtiin hyvissä ajoin. Tilikauden lopussa budjetti on saattanut alkuperäisestä muuttua, mutta yrittäjä on tällöin ollut ajan tasalla eikä suurempia yllätyksiä pääse tulemaan.

Jormakka ym. (2012, 171–174) esittävät osabudjettien olevan vähittäiskauppatoiminnassa esimerkiksi myynti- ja ostobudjetit. Myyntibudjetissa ennustetaan myyntimäärät sekä -hinnat ja ne voidaan ryhmitellä vielä esimerkiksi tuotteittain. Ostobudjetissa puolestaan kartoitetaan ostotarve, joka määräytyy alku- ja loppuvaraston mukaan.

Taloussuunnitelmassa on budjetteja lähdetty rakentamaan hankinta- ja myyntihin- tojen pohjalta. Pääbudjetti siis perustuu myynti- ja ostobudjetteihin. Myyntibudje- tissa on huomioitu myös eri hinnoittelumenetelmät, joita käsitellään alaluvuissa 3.2.3 ja 3.2.4. Myyntibudjettiin on laadittu tavoitteiden mukaisesti myynnit seuraa- ville tilikausille tuoteryhmittäin. Ostobudjetti perustuu muuttuviin kustannuksiin, jotka vaihtelevat myynnin määrän mukaisesti.

Jokaisessa yrityksessä voidaan laatia samalla kaavalla pääbudjetit joita ovat tulos- budjetti, kassabudjetti sekä tase-ennuste. Ne koostuvat yrityksen määrittelemien osabudjettien avulla. Ensimmäisenä budjetoinnin vaiheessa laaditaan osabudjetit, jotka yritys määrittelee esimerkiksi toimialan mukaan. Lopuksi ne kootaan yhteen ja niistä kootaan pääbudjetit.

Pääbudjeteista kannattavuutta tarkastelee tulosbudjetti. Myyntituotot saadaan mah- dollisesta myyntibudjetista. Siitä vähennetään arvioidut ja budjetoidut muuttuvat kustannukset, joita on arvioitu ostobudjetissa. Saadun katetuoton jälkeen vähenne- tään budjetoidut kiinteät kustannukset. Jäljelle jäänyt tulosarvio kertoo arvioidun tu- loksen asetetulle aikavälille.

Budjetointi on tärkeä osa taloussuunnitelmia. Se auttaa hahmottamaan kokonai- suutta, sillä arvioidut myynnit ja kustannukset antavat suuntaa tulevalle aikajaksolle. Kannattavuutta ajatellen budjettiin on asetettu taloudelliset tavoitteet, joten ajanjak- son aikana seuranta on suotavaa.

3.2.2 Katetuottolaskenta talouslaskelmissa

Katetuottolaskennan perusteita pohtivat Alhola ja Lauslahti (2000, 55). He painottavat katetuottolaskennan olevan yksinkertainen malli yrityksen kannattavuuden tarkastelussa, jossa huomioon otetaan tuotot ja muuttuvat kustannukset. Näiden välinen erotus on katetuotto, joka kertoo miten saadut tuotot ovat kattaneet esimerkiksi myyntituotteiden hankinnasta koituneet kustannukset. Vähentämällä katetuotosta vielä liiketoiminnan kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen tulos. Jormakka ym. (2012, 150) havainnollistavat katetuottolaskentaa, jota on havainnollistettu kuviossa 3.

KATETUOTTOLASKELMA	
Myyntituotot	+ xx€
Muuttuvat kustannukset	- xx€
Katetuotto	xx€
Kiinteät kustannukset	- xx€
Tulos	xx€

Kuvio 3. Katetuottolaskenta
(Jormakka ym. 2012, 150).

Katetuotto on mielestäni yksi tärkeimmistä yrityksen kannattavuuden toimista, tappiollinen kate tarkoittaa, että tuotteista saadut myyntitulot eivät riitä kattamaan muuttuvia kustannuksia. Tällöin yrityksen tulos jää negatiiviseksi. Vaihtoehtolaskelmissa katetuottoa voidaan tarkastella eri tilanteissa, samalla hyödyntäen esimerkiksi tuotevalikoiman eri hinnoitteluperusteita. Tuotteiden hinnoittelusta lisää kappaleessa 3.2.4.

Bruttotuottolaskelmaa käytetään usein kauppaliikkeissä. Se on muunnos katetuottolaskelmasta; myyntituotoista vähennetään myytyjen tavaroiden hankintameno. Jäljelle jää bruttotuotto, josta vähennetään muut muuttuvat kustannukset. Jäljelle jää myyntikate, josta vähennetään vielä kiinteät kustannukset. Bruttotuottolaskelma on esitetty myös kuviossa 4. (Jormakka ym. 2012, 155.)

BRUTTOTUOTTOLASKELMA	
Myyntituotot	+ xx€
Myytyjen tavaroiden hankintameno	- xx€
Bruttotuotto	xx€
Muut muuttuvat kustannukset	- xx€
Myyntikate	xx€
Kiinteät kustannukset	- xx€
Tulos	xx€

Kuvio 4. Bruttotuottolaskelma
(Jormakka ym. 2012, 155).

Katetuottolaskennan tunnusluvut ovat tärkeitä kannattavuuden tarkastelun kannalta, toteavat Alhola ja Lauslahti (2000, 68). Yritystoiminnan suunnittelussa voidaan hyödyntää kriittistä pistettä sekä varmuusmarginaalia, jotka ovat eräitä katetuottolaskennan tunnuslukuja. Kriittinen piste kertoo yrittäjälle sen myynnin määrän, jolla liiketoiminnan tulos on nolla. Hyödyntäen kriittisen pisteen laskentaa voidaan tehdä vertailulaskelmia, jossa muutetaan joko myyntihintoja, muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Tällöin saadaan tietoa siitä, miten eri muuttujat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja taloudelliseen riskiin. Tappion riski on pieni, jos myynnissä päästään kriittisen pisteen tasolle. Tason ylittäminen positiivisesti kertoo kannattavuuden parantumisesta. (Jormakka ym. 2012, 152.)

Aikaisemmassa kappaleessa 3.2.1 käytiin läpi tulosbudjetin laadintaa. Sen rinnalle nostettiin kriittisen pisteen laskenta, sillä haluttiin selvittää myös alhaisin mahdollinen myyntimäärä. Kriittisen pisteen myyntimäärää voidaan verrata budjetoituun myyntimäärään, siten voidaan hahmottaa yritystoiminnan joustavuutta sekä myös kannattavuutta.

Yrityksen perustamisvaiheessa arvio- ja vertailulaskelmat ovat hyvä apu hahmottamaan erilaisia tilanteita, joita voi mahdollisesti tulla yrittäjälle eteen. Katetuottolaskentaa hyödynnetään myös tuotteiden hinnoittelussa, sillä myyntihinnan lisäksi myös kustannukset vaikuttavat katteeseen.

Kehitettävässä taloussuunnitelmassa tutkitaan liiketoimintaa pääsääntöisesti kate-tuottolaskennan kautta. Ensimmäisenä tilikautena taloussuunnitelmaa vertaillaan myös bruttotuottolaskennan avulla, joka soveltuisi hieman paremmin vähittäiskaup-patoimintaan.

Kustannusten kontrollointi on tärkeässä osassa katteen suunnittelussa. Ylimääräi-set kustannukset on syytä karsia jo yrityksen perustamisvaiheessa, jotta toimin-nasta saadaan alusta saakka mahdollisimman kannattavaa. Kannattavuuteen voi-daan vaikuttaa myynnin, tulojen että kulujen kautta. Yrittäjällä on mahdollisuuksia vaikuttaa näihin seikkoihin esimerkiksi hinnoittelun ja markkinoinnin kautta.

3.2.3 Kustannuslaskenta kannattavuuden tutkimisessa

Kustannuksiin voidaan vaikuttaa monella eri tapaa; yrittäjä voi vertailla hintoja en-nen hankinnan tekoa, tuotehankintatarjouksia voidaan kilpailuttaa ja hallinnollisissa kuluissa voidaan myös vertailla ja säästää. Kustannuksilta ei voida välttyä, mutta niitä voidaan hallita.

Kustannukset vaikuttavat hyvin läheisesti yrityksen kannattavuuteen, koska ne py-ritään kattamaan aina saaduilla myyntituotoilla. Mikäli kustannukset ovat korkeat ja hallitsemattomat, syövät ne yrityksen tulosta ja kannattavuutta. Myyntikatteen pa-rantaminen hintojen nostolla tapahtuu aina asiakkaan kustannuksella ja voi vaikut-taa negatiivisesti myyntiin sekä imagoon. Katetta voidaan parantaa asiakasystäväl-lisemmällä tavalla vaikuttamalla kustannuksiin. Toisaalta tällöin on mahdollista, että tuotteiden laatu heikkenee tai yrittäjä joutuu käyttämään enemmän ulkomaalaista apua.

Kustannukset vaikuttavat tuottojen lisäksi yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. Taloutta suunniteltaessa on hyvä lähteä kustannuksista liikkeelle. Kustannusten pohjalta voidaan määritellä tuotteelle sopiva hinta, tarkoituksena on kattaa kaikki liiketoiminnasta koituneet kustannukset myyntituloilla. Myynnin yltäessä kriittisen pisteen yläpuolelle, on yrityksen liiketoiminta mitä todennäköisemmin kannattavaa.

Kustannuslaskennan periaatteena on määrittää kustannukset aiheuttamisperiaa-tetta noudattaen esimerkiksi tuotteelle, kustannuspaikalle, toiminnolle, asiakkaalle

tai projektille (Jormakka ym. 2012, 193). Laskentamenetelmien tarkoituksena on tuottaa tietoa esimerkiksi yrityksen johdolle, miten kustannukset vaikuttavat tuotteiden katteeseen. Opinnäytetyössä tutkitaan vähittäiskauppatoimintaan soveltuviin kustannuslaskentamalleihin, joita tarkastellaan seuraavaksi.

Jormakka ym. (2012, 193) kertovat perinteisen kustannuslaskennan etenevän vaiheittain. Liiketoiminnan kustannukset lajitellaan osa-alueittain, esimerkiksi työ- ja kuljetuskustannukset. Ne kohdistetaan kustannuspaikoille sekä viimeisenä määritetään yksikkökustannukset esimerkiksi tuotteiden osalta. Tarkkoja tietoja kustannuksista saadaan yrityksen tilinpäätöstiedoista, mutta opinnäytetyössä käsitellyn yrityksen kustannukset joudutaan arvioimaan.

Kustannuslaskentaa on hyödynnetty taloussuunnittelussa. Kustannukset on jaettu jo budjetteihin sekä muuttuvina että kiinteinä kustannuksina. Yleiskustannuslisää varten kustannukset on jaettu sekä välillisiin että välittömiin kustannuksiin, tämä esitetään alla.

Taloussuunnitelmassa on käytetty yleiskustannuslisän laskentamenetelmää (Jormakka ym. 2012, 194–201). Tässä otetaan huomioon välilliset kustannukset sekä tavoitevoitto. Näiden summa jaetaan välillisillä kustannuksilla. Saatu yleiskustannuslisä voidaan lisätä tuotteen hankintahintaan, jolloin saadaan arvonlisäveroton myyntihinta. Kuviossa 5 on esitetty havainnollistavasti yleiskustannuslisän laskeminen sekä sen avulla tuotteen myyntihinnan laskeminen. Menetelmä auttaa tuotteiden hinnoittelussa sekä kannattavuuden arvioinnissa (Jormakka ym., 194–201).

Yleiskustannuslisä (%)	$\frac{\text{välilliset kustannukset + tavoitevoitto}}{\text{välittömät kustannukset}} \times 100$

YLEISKUSTANNUSLISÄN AVULLA TUOTTEEN HINNOITTELU	
Välittömät kustannukset	+xx€
Välilliset kustannukset + voittotavoite (yleiskustannuslisä)	+xx€
Kustannukset ja voitto yhteensä	xx€
Arvonlisävero 24%	+xx€
Yhteensä (myyntihinta)	xx€

Kuvio 5. Yleiskustannuslisän käyttö hinnoittelussa (Jormakka ym. 2012, 201).

3.2.4 Tuotteiden hinnoittelu

Hinnoittelulla tarkoitetaan nimensä mukaisesti tuotteen tai palvelun hinnan määrittelyä siten, että tuotetta tai palvelua voidaan myydä voitolla eteenpäin. Siten Alhola ja Lauslahti (2000, 221) määrittelevät hinnoittelun tarkoituksen. He jatkavat hinnoittelun perusteita seuraavasti; myyntihinnan tulisi kattaa koituneet kustannukset, esimerkiksi hankintahinnan ja työpanoksen. Sen lisäksi yrittäjälle olisi suotavaa jäädä voittotavoitteen mukainen tulo. Laskentatoimen näkökulmasta tuotteelle lasketaan tällä periaatteella soveltuva hinta ja vähimmäishinta, jolla tuotetta voidaan myydä.

Alhola ja Lauslahti (2000, 221) korostavat hinnoittelun olevan yrityksen kannattavuuteen heijastuva tekijä ja vaikuttaa siten suuresti yrityksen tulevaisuuteen ja kehitykseen. Siksi hinnoitteluun on syytä kiinnittää huomiota ja tehdä erilaisia hinnoittelumalleja ja -laskelmia.

Yrityksen perustamisvaiheessa tämä saattaa olla hieman haastavaa, sillä toteutuneiden kustannusten sijaan on vain budjetoidut ja oletetut kustannukset. Kuitenkin niiden perusteella voidaan tehdä hinnoittelulaskelmia, tuotteet tulee kuitenkin hinnoitella ennen myyntiä.

Edellisissä kappaleissa käsitellyt katetuotto- ja kustannuslaskenta auttavat hinnoittelun suunnittelemisessa. Katetuottolaskennan avulla voidaan vertailla tuotteiden eri myyntihinnoilla ja määrillä taloudellista kannattavuutta ja sen vaihtelua. Kustannuslaskenta puolestaan auttaa selvittämään tuotteille yksikkökohtaiset kustannukset. Hinnan tulisi ylittää kustannusten suuruuden, jotta yritystoiminta tuottaisi voittoa. Esimerkiksi tässä voidaan hyödyntää aikaisemmin mainittua yleiskustannuslisää.

Jormakka ym. (2012, 211–213) ovat esitelleet hinnoittelukerroinmenetelmän, jota voidaan hyödyntää yleiskustannuslaskennan lisäksi taloussuunnitelman laatimisessa. Katetuottolaskentaan pohjautuvaa hinnoittelukerroinmenetelmää käytetään usein vähittäiskaupassa, kertovat Jormakka ym. Sen avulla on helpompi hinnoitella useampia eri tuotteita. Katetuottoprosentin perusteella lasketaan hinnoittelukerroin, jolla puolestaan kerrotaan tuotteen hankintahinta. Hinnoittelukertoimen laskeminen esitetään alla olevan kuvion 6 avulla.

Hinnoittelukerroin	100
	100-katetuottoprosentti

Kuvio 6. Hinnoittelukerroin
(Jormakka ym. 2012, 213).

Talouseläskelmiin on laadittu myymälävalikoiman perusteella hinnasto, joka pohjautuu toimittajien lähettämiin hinnastoihin. Kustannus- ja katetuottolaskennan avulla on voitu laskea sekä yleiskustannuslisä että hinnoittelukerroin ja siten laatia myyntihinnastot.

3.2.5 Rahan tarpeen ja lähteiden kartoitus

Useimmiten yrityksen toiminta edellyttää pääomaa, sillä esimerkiksi hankinnat ja pienet investoinnit on hoidettava jo ennen perustamista. Pääomaa tarvitaan myös liiketoiminnan aikana, mikäli tuotteista saadut tulot eivät riitä kattamaan kaikkia hankintoja ja kustannuksia, on pääoman tarvetta harkittava. Suunnittelu on tärkeää, sillä vaihtoehtoja on monia ja joista kaikki eivät ole taloudellisesti kannattavia.

Toiminimeä perustettaessa ei edellytetä omaa pääomaa, opinnäytetyössä tarkastellun yrityksen tavoitteena on käynnistää liiketoiminta ilman vierasta pääomaa. Yrittäjä tulee sijoittamaan yritykseen tarvittavan summan omana pääomana. Rahoitusta tarkastellaan seuraavassa kappaleessa toiminimen näkökulmasta, keskittyen erityisesti oman pääoman sijoittamiseen.

Rahan tarve määräytyy alkuinvestointien ja hankintojen mukaisesti, näin Tomperi (2016, 125–126) määrittelee. Toimiala sekä toimintatapa määrittelevät myös rahan tarvetta. Käyttöpääomaa eli varastoa ja myyntisaamisia, tarvitaan liiketoiminnan aloittamiseen mutta myös ylläpitämiseen. Vähittäiskauppa-alalla tarvitaan tuotteita varastoon, jolloin myytäviin tuotteisiin tarvitaan rahaa jo ennen toiminnan aloittamista. Käyttöomaisuuden ylläpitäminen ja hankkiminen vaativat myös pääomaa, rakennukset sekä koneet ovat usean vuoden mittaisia investointeja. (Tomperi, 125–126.)

Yrityksen taloutta suunniteltaessa on laadittu investointilaskelma, jonka tarkoituksena on selvittää rahan tarpeen määrä sekä rahan lähteet. Tällöin yrittäjä kykenee arvioimaan oman pääoman tarpeen ja sovittamaan sen liiketoiminnan aloittamisesta koituviin kustannuksiin. Laskelmassa huomioidaan Tomperin mainitsemat alkuinvestoinnit sekä hankinnat sekä käyttöpääomaa edellyttävät kustannukset.

Maksuvalmius on syytä turvata jo aloitusvaiheessa, toteaa Tomperi (2016, 125–126). Käyttöpääomaan olisi syytä varata esimerkiksi muutaman seuraavan kuukauden pakolliset menot. Tomperi esittää käteiskaupan olevan maksuvalmiuden kannalta paras vaihtoehto, tällöin seuranta ja budjetointi ovat helpommin tutkittavissa, kun varat eivät sitoudu myyntisaamisiin eikä ostolaskujen maksusta tarvitse huolehtia.

Vähittäiskaupan toiminta mahdollistaa myös varastoinnin. Tomperi korostaa pienen varaston olevan taloudellisesti kannattavaa, sillä ylläpitämiseen sitoutuu käyttöpääomaa ja tuotteiden myyntiajat voivat vaihdella.

Alla on esitetty yksinkertainen kuvio 7 rahan tarpeen määrittämiseksi. Samaa kaavaa on käytetty investointilaskelmassa, jossa on tämän lisäksi otettu huomioon myös rahan lähteet.

RAHAN TARPEEN MÄÄRITYS	
Investoinnit käyttöomaisuuteen	xx€
Käyttöpääoma (myyntisaamiset+tavaravarasto-ostovelat)	+xx€
Pääoman tarve	xx€

Kuvio 7. Rahan tarpeen määrittäminen
(Tomperi 2016, 125-126).

Investointilaskelmassa huomioidaan tarpeen määrittämisensä lisäksi rahan lähteet, sillä käyttöpääoman lisäksi alkuhankinnoista ja investoinneista koituvat kustannukset on katettava todennäköisesti jo ennen kuin liiketoiminta on alkanut.

Yrittäjä voi tarvittaessa sijoittaa omaa rahaansa yrityksen toimintaan. Tätä kutsutaan omaksi pääomaksi. Lojanderin ja Suonpään (2004, 48–49) mukaan oma pääoma on sijoitettu yrityksen toimintaan ennalta määrittelemättömän pitkäksi ajaksi eikä sen takaisinmaksua välttämättä tapahdu. Heidän mukaansa pääomaa voidaan sijoittaa yritykseen missä vaiheessa tahansa, joten sijoitus ei välttämättä ole kertaluontoinen tapahtuma. Lisärahoituksen tarpeen ilmaantuessa, voi yrittäjä sijoittaa lisää varojaan yritykseen. Pääoman suuruus vaikuttaa liiketoiminnan kasvamiseen ja kehittymiseen. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa suhteessa vieraaseen pääomaan, sitä luotettavampi yritys on esimerkiksi yhteistyökumppaneiden näkökulmasta, toteavat Lojander ja Suonpää.

Opinnäytetyössä käsiteltävä yritys rahoittaa toimintansa omalla pääomalla. Investointilaskelmassa on ensin määritetty rahan tarve, jonka pohjalta ollaan määritellyt oman pääoman tarve.

Oma pääoma vahvistaa yrityksen pääoman tasapainoa ja edesauttaa yrityksen toiminnan onnistumisessa (Holopainen & Levonen 2006, 106). Lisäksi verrattuna vieraaseen pääomaan, tästä rahoituskeinosta ei välttämättä koidu esimerkiksi ylimää-

räisiä korkokuluja. Sen vähyys puolestaan tuo lisää riskejä yritystoimintaan. Holopainen ja Levonen mainitsevat, että omaa pääomaa voidaan sijoittaa itse yrittäjän toimesta, joka on tärkeää kahdestakin syystä. Se luo vahvaa tunnetta onnistumisenhalusta sekä kertoo yrittäjän vakavuudesta, siten voidaan vakuuttaa rahoittajat myöntämään mahdollista lisärahoitusta yritykseen. Toisena asiana ulkopuolinen sijoittaja voi olla varmempi oman sijoituksensa tulevaisuudesta, kun yritystoiminnassa on mukana myös yrittäjän omaa rahaa. He suosittelevat, että vähintään 20% koko pääomatarpeesta olisi omaa pääomaa, toki osa pääomasta voi tulla myös esimerkiksi koneiden muodossa.

Tulorahoitus on yritystoiminnan jatkuva rahoitusmuoto. Tulorahoitusta syntyy, kun saaduista myyntituloista vähennetään vastaavat menot, kuten ostomenot (Raatikainen 2011, 118). Tätä voidaan ennustaa selvittämällä liiketoiminnan kulu- ja tuloarvioita. Tulorahoitus häneen mukaansa erityisen tärkeää, koska jäljelle jäänyt kate on osa yrityksen tulosta ja toiminimen alla yrittäjän mahdollista ansiotuloa.

Lojander ja Suonpää (2004, 51) suosittelevat, että tulorahoituksella katetaan päivittäisestä toiminnasta koituvat kustannukset. Sen käyttöön ei tarvitse laatia suunnitelmia, vaan se voidaan käyttää sen hetkisen tilanteen mukaan. Tulorahoituksen suuruus riippuu yrityksen taloudellisesta menestyksestä ja kustannusten suuruudesta. Lojander ja Suonpää jatkavat kertomalla yrityksen ihanteellisesta tilanteesta. Asiakaskunnan tulisi olla laaja ja uskollinen sekä yrityksellä olla hyvät tuotteet, jolloin ne johtaisivat hyviin myyntituloihin. Kustannusten tulisi olla kohtuulliset, jotta tulorahoitus pysyisi hyvänä.

Suuri tulorahoitus mahdollistaa yritykselle ylimääräistä pääomaa, jota yrittäjä voi käyttää esimerkiksi investointeihin tai toiminnan kehittämiseksi. Pieni tulorahoitus puolestaan tuo mukanaan stressiä taloudellisen tilanteen hallitsemiseen sekä liiketoiminnan ylläpitäminen voi vaatia lisärahoitusta.

Tulorahoitus vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen. Hyvä tulorahoitus edesauttaa maksuvalmiutta sekä kannattavuutta. Hyvä tulorahoitus sekä pienet kustannukset mahdollistavat mahdollisimman kannattavan liiketoiminnan. Maksuvalmius säilyy hyvänä, mikäli tulorahoitus käytetään päivittäisten

kustannusten kattamiseen eivätkä kustannukset ole liian suuret tuloihin nähden.
(Lojander & Suonpää 2004, 51–53.)

4 LIIKETOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMAT

Aluksi tässä luvussa neljä esitellään Kotirannan lankakaupalle laaditut liiketoiminta- ja taloussuunnitelmat. Yrittäjän vision mukaan kehitetyn suunnitelman tavoitteena on saada toteuttamiskelpoinen näkemys liiketoiminnasta. Tuotteistus, asiakkaat, kilpailijat sekä markkinointi ovat avainasemassa; tekijät vaikuttavat yhdessä sekä menestymiseen että kannattavuuteen. Taloussuunnitelma perustuu kehitettyyn liiketoimintasuunnitelmaan, tavoitteena on tarkastella liiketoiminnan mahdollisuuksia sekä erityisesti kannattavuutta. Taloussuunnitelmassa on käsitelty yrityksen tuotehinnoittelu, kustannukset sekä tulot ja mahdolliset investoinnit. Kannattavuutta tarkastellaan myös budjettien kautta, jotta voitaisiin havainnollistaa kustannusten ja tulojen suhdetta. Budjetista on laadittu myös vertailulaskelmat, jotta kannattavuuden kestävyyttä voitaisiin tarkastella eri myynti- ja kustannustilanteissa.

Tässä luvussa esitellään myös aloittavien yrittäjien opastamiseen erikoistuneen toimihenkilön kanssa käydyt keskustelut. Hän kävi laaditut suunnitelmat läpi, jotta niiden toteuttamiskelpoisuudesta saataisiin varmuus. Käydyt keskustelut antoivat kehitysideoita, jotka vaikuttivat laadittuihin suunnitelmiin.

Lopuksi tässä luvussa esitellään liiketoiminta- ja taloussuunnitelmasta saadut tulokset sekä johtopäätökset.

4.1 Tutkimusmenetelmät ja kirjallisuuskatsaus

Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään laadullista tutkimusta pohjautuen kirjallisuuden ja muihin lähteisiin. Materiaalia löytyy paljon, etenkin teoriapohjaista tietoa. Niiden tarjoama tieto on luotettavaa, mutta ongelmaksi voi koitua niiden teorialuontoisuus. Käytännön tietoa yrittäjyydestä pyritään hankkimaan erilaisten yhdistysten kautta.

Systemoitua kirjallisuuskatsausta on sovellettu tässä opinnäytetyössä. Metsämuuronen (2011, 33–34) kertoo systemoidun kirjallisuuskatsauksen alkavan suunnitteluvaiheesta, jossa koottavalle aineistolle laaditaan hyväksymis- ja poissulkukri-

teerit. Aihepiiri rajataan ja aineistoa etsitään sen perusteella, minkä jälkeen tarkistetaan, läpäiseekö aineisto hyväksymiskriteereitä. Tällöin saadaan runsaasta materiaalityönnasta poimittua laadukkaimmat mukaan opinnäytetyöhön. Lisäksi Metsämuurosen mukaan on tärkeää suunnitella, miten paljon aineistoa tarvitaan ja miten kauan hakuun käytetään aikaa.

Koska suurin osa opinnäytetyöstä perustuu laadulliseen aineistoon, tulee sisällön analyysillä olemaan iso osa aineiston keruussa. Metsämuurosen (2011, 125–129) mukaan aineiston analysointia tehdään jo tiedonhaun yhteydessä, jolloin automaattisesti osa karsiutuu pois. Suunnitteluvaiheessa on luotava kriteerit ja valittava siten työhön tarvittavat aineistot.

Laadullisena aineistona on käytetty kirjallisuutta, jotka käsittelevät yrittäjyyttä sekä yritystaloutta. Teoksen valintakriteereinä on käytetty soveltuvuutta käsiteltävään aiheeseen, luotettavuutta sekä julkaisuvuotta. Opinnäytetyössä käytetyt teokset on etsitty eri hakukriteereitä käyttäen sekä valittu valintakriteerien perusteella.

Kirjallisuuden osalta teokset on rajattu opinnäytetyössä käsiteltäviin aiheisiin. Yritystoiminnan aloittamisesta kertovassa teoksessa Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen (Holopainen & Levonen 2006) käsitellään yrityksen perustamista hallinnollisella tasolla. Teoksen tavoitteena on tarjota aloittavalle yrittäjälle kattavat tiedot yrityksen hallinnollisista tehtävistä, jotka tulee hoitaa ennen perustamista sekä liiketoiminnan aikana. Aiheet käsitellään teoksessa kattavasti ja siten tarjoaa yrittäjälle kattavan kokonaisuuden hallinnollisista tehtävistä.

Liiketoimintasuunnitelman osalta sen kehittämistä käsitellään teoksessa Liikeideasta liikkeelle, sen kirjoittajana on Raatikainen (2011). Tavoitteena on antaa lukijalle selkeä käsitys liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltävistä asioista. Teoksessa ei käsitellä kovin syvällisesti suunnitelmassa pohdittavia seikkoja, mutta auttaa hahmotamaan kokonaisuuden.

Talouselaskelmista kertoo teos Laskentatoimi (Jormakka ym. 2012). Teoksen tavoitteena on antaa lukijalleen kattava kokonaiskuva yrityksen talouden suunnittelusta, käytännöstä sekä seurannasta. Teos esittelee laskentamenetelmät yksinkertaisesti, mutta tarkasti. Näitä laskentamalleja on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä selkeyden sekä johdonmukaisuuden vuoksi.

Lisäksi opinnäytetyön tukena on käytetty verkkosivuja, joiden valintakriteerit on pidetty kovina. Pääsääntöisesti on käytetty liittojen, Verohallinnon sekä yhdistysten verkkosivuja. Yrittäjyyteen liittyviä sivuja on paljon, joten valinnat ovat tehty täysin luotettavuuden ja soveltuvuuden perusteella.

4.2 Yrittäjän visio liiketoiminnasta

Opinnäytetyön kirjoittajan suunnitelmassa on perustaa vuotena 2018 käsityöalan liike Etelä-Pohjanmaalle. Liiketoiminnan pääalana on villalankojen sekä muiden käsityölankojen vähittäiskauppa. Kasvava trendi ja erikoisliikkeiden vähyys ovat luoneet tarvetta kivijalkamyymälälle Etelä-Pohjanmaalle.

Tuleva yrittäjä on innokas neulonnan harrastaja, jolla on paljon tietämystä materiaaleista ja neulonnasta. Inspiraatio yrityksen perustamiselle on saanut alkunsa lehdistöleikkeestä, jossa kerrottiin villalankamyymälästä. Tämä yhdistettynä omaan kokeemukseen ja harrastukseen ovat luoneet innostuksen oman yrityksen perustamiseen. Vaikkakin haave on ollut omasta lankakaupasta jo muutaman vuoden, on sopivaa hetkeä odoteltu. Neulonnasta on viime vuosina tullut kasvava trendi ja sen harrastajia näkee muun muassa messuilla ja lähipiirissä. Lankojen, joiden materiaalit sekä valmistusprosessi ovat kotimaista, saatavuus on Etelä-Pohjanmaalla heikkoa. Perustettavan lankakaupan valikoimiin sisällytetään vain täysin kotimaisia tuotteita. Perusteita on useita, mutta tärkein lähinnä on kotimaisuuden kannattaminen ja pienyrittäjyyden kannustaminen.

Etelä-Pohjanmaan alueella, etenkin sen ytimessä Seinäjoella, ei varsinaista erikoisliikettä neulelangoista ole. Villalankoja kuitenkin on saatavilla päivittäistavarakaupoista, mutta pääsääntöisesti liikkeet myyvät vain yhtä kilpailevaa tavaramerkkiä. Myymälään laadittu valikoimasuunnitelma perustuu laadukkaisiin ja kotimaisiin lankoihin, valikoimalla pyritään lisäämään kotimaisten tuotteiden myyntiä sekä ylläpitämään suomalaista neulontaperinnettä.

Opinnäytetyön kirjoittaja toimii toimeksiantajana, joten laaditut liiketoimintasuunnitelma ja taloussuunnitelma pohjautuvat yrittäjän ideoihin ja näkemyksiin. Näiden pohjalta on laadittu liiketoiminta- sekä taloussuunnitelma.

Päätavoitteena on selvittää, tuleeko liiketoiminta olemaan taloudellisesti kannattavaa ja täyttyykö yritykselle asetetut toimintaedellytykset. Liiketoimintasuunnitelma käsittelee hallittuna kokonaisuutena toivotun vision sekä peilaisi toimintamallia taloudelliseen kannattavuuteen. Taloussuunnitelma puolestaan näyttää euromääräisinä lukemina liiketoimintasuunnitelmassa käsitellyjä seikkoja.

4.3 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Opinnäytetyön liitteenä olevassa liiketoimintasuunnitelmassa esitellään yrittäjän toiveisiin pohjautuva liikeidea ja toimintamalli, jolla pyritään pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Varsinainen liiketoimintasuunnitelma on pidetty yksinkertaisena, mutta sisällöltään on riittävän kattava hahmottamaan haluttu liiketoiminta. Käsiteltyinä asioina ovat kolme osa-aluetta, jotka ovat perustavat seikat liiketoiminnan olemassaololle. Yrityksen liikeidea, toimintamalli sekä tavoitteet on tuotu suunnitelmassa esille.

4.3.1 Liiketoiminnan esittely

Liiketoimintasuunnitelman perustana toimii yrittäjän hahmottelema liikeidea. Sitä on lähdetty pohtimaan sekä visionäärisesti että realistisesti. Liiketoimintasuunnitelmaan kuitenkin on laadittu konkreettinen ja realistinen suunnitelma liiketoiminnasta. Visiota ja halua yrittäjyyteen ohjaavat myös syyt yrityksen perustamiselle. Liikeidea ei pelkästään riitä vaan yrittäjällä tulisi olla myös henkilökohtaisia syitä yrityksen perustamiselle.

Liiketoiminta koostuu päätoimialasta, joka on esitelty kokonaisuudessaan liiketoimintasuunnitelmassa. Yritys tarvitsee myös asiakkaita toimiakseen, joten asiakassegmentointi on erityisen tärkeää jo ennen perustaista ja markkinoinnin aloitusta. Kohderyhmän valinta oli haastavaa, sillä täytyi löytää oikea harrastajaryhmä sekä tuotteista kiinnostuneita asiakkaita. Valintaan ovat vaikuttaneet erityisesti sukupuoli, sillä neulontaharrastus pääasiallisesti on naisvoimaista. Tuotteiden tuoma asiakas-hyöty on myös huomioonotettava seikka, sillä sen mukanaan tuomilla ajatuksilla voidaan kohdentaa myös markkinointia, mutta myös saada lisämyyntiä.

Myymälävalikoima on pohdittu valmiiksi liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa, siihen ovat vaikuttaneet tietyt tekijät sekä valikoiman haluttu laajuus. Koska valikoima on rakennettu alustavasti jo ennen ensimmäisiä asiakkaita, on tuotekehitys erityisen tärkeä jo yritystoiminnan alusta saakka. Tuotteiden laatu on avainasemassa muiden kriteereiden kanssa, joten laadunvarmistus tulee tapahtua jo ennen tuotteiden myyntiä. Näitä seikkoja on pohdittu liiketoimintasuunnitelmassa, jotta yritys voi tähdätä parhaiten asiakastyytyvyyteen.

Tuotteet hankitaan alihankkijoilta, joita on etsitty parhaan mukaan myymälävalikoiman rakentamista varten. Lisäksi tarvitaan yhteistyökumppaneita, jotta verkostoituminen on mahdollista. Koska liiketoiminta perustuu tuotteiden jälleenmyyntiin, on toimittajilla suuri vaikutus kannattavuuteen sekä taloudellisesti että imagollisesti. Laadukkaat ja kotimaiset tuotteet yhdistettynä hyvään asiakaspalveluun vaikuttavat positiivisesti yrityksen imagoon ja siten myös toimintaedellytyksiin. Liiketoimintasuunnitelmassa on tarkasteltu toimittajien valintaa sekä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet suunnitelmiin.

Yrityksen toiminnallisia seikkoja ovat myös aukioloajat sekä vakuutukset. Aukiolojen pohdinta on ollut haastava tehtävä, sillä sivutoimisena yrityksenä mahdollisuuksia ei ole laajasti ja ne täytyisi käyttää hyödyksi.

4.3.2 Markkinat ja markkinointi

Liiketoimintasuunnitelmassa pohdittiin jo aikaisemmin toivottu kohderyhmä, jotta markkinointi olisi tehokasta jo ennen yrityksen perustamista. Yrityksen markkinointi täytyy toteuttaa harkitusti oikealle asiakasryhmälle. Tällöin saadaan paremmat mahdollisuudet asiakasvirran onnistumiselle. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi markkinointimahdollisuuksia, jotta se saavuttaa heti kohdeasiakkaat.

Kohdeasiakkaiden lisäksi markkinointiin vaikuttavat haluttu toiminta-alue, sillä se tulisi kohdistaa halutulle markkina-alueelle. Tällä alueella on myös kilpailijoita, jotka tulee ottaa liiketoiminnassa ja sen suunnittelussa huomioon. Kilpailijoiden lisäksi on syytä tarkastella kilpailuetuja, sekä kilpailijoiden että oman yrityksen. Tällöin voidaan löytää uusia etuja, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnassa positiivisesti.

Liiketoimintaa suunniteltaessa ja kehittäessä tulisi pohtia myös tulevaisuutta, sillä siten toimintaa voidaan johdonmukaisesti viedä eteenpäin.

4.4 Taloussuunnitelman laatiminen

Taloussuunnitelma on laadittu pääliiketoiminnan pohjalta kolmelle vuodelle. Laskelmat pidettiin mahdollisimman selkeinä ja yksinkertaisina, mutta kuitenkin tarkkoina ja johdonmukaisina. Tavoitteena oli tarkastella, millä edellytyksin liiketoiminnasta saadaan kannattavaa. Opinnäytetyön kokonaistavoitteena on selvittää, millä edellytyksin liiketoiminta on kannattavaa ja onko yrittäjän suositeltavaa sitä perustaa.

Liiketoimintasuunnitelman laadinnan jälkeen siirryttiin taloussuunnitelman pariin. Suunnitelmille perustan loivat myyntibudjetti, ostobudjetti sekä kustannusarviot. Näiden pohjalta laadittiin kaikki arviolaskelmat ja saatiin tehtyä johtopäätökset liiketoiminnan kannattavuudesta.

4.4.1 Myymälävalikoiman laatiminen

Laaditussa liiketaloussuunnitelmassa käsiteltiin valikoimaa liikeidean ja vision pohjalta. Liikeidean pohjalta myymälävalikoimaan sisällytetään ainoastaan täysin kotimaisia tuotteita. Opinnäytetyön yhteydessä laadittavaan alustavaan valikoimasuunnitelmaan etsittiin toimittajia Internetin välityksellä sekä yrittäjän omien kokemusten perusteella. Toimittajat olivat hyvinkin kiinnostuneita yhteistyöstä, joten valikoimaa alettiin rakentaa niiden pohjalta.

Myymälävalikoima laadittiin liiketoimintasuunnitelman ja -idean pohjalta, mutta myös talouslaskelmien avuksi. Tuotteet, värit sekä määrät ovat lueteltuina sekä numeroituna. Hankintahinnat on laskettu toimittajilta saatujen hinnastojen pohjalta, ne on muutettu yksikköhinnoiksi.

Hankintahintojen avulla on voitu laskea alkuvaraston arvo, muuttuvat kustannukset sekä myös myyntihinnat. Laaditun valikoiman pohjalta on laadittu kaikki talouslaskelmat. Suunniteltu valikoima on toistaiseksi ennuste ja jota on tarkoitus päivittää ajan kuluessa.

4.4.2 Investointien ja poistojen suunnittelu

Investointilaskelmasta selviää tulevalle yrittäjälle liiketoiminnan suurimmat ja tärkeimmät aloituskustannukset. Liiketoimintasuunnitelman pohjalta tuleva yrittäjä laati valikoimasuunnitelman myymälää varten. Investointeja varten yrittäjä tutki hinnastoja sekä liiketoiminnan aloittamisesta koituvia kustannuksia. Myymälän varusteet sekä tarvikkeet on otettu huomioon investointilaskelmassa. Kassajärjestelmäksi yrittäjä valitsi mieluisimman ja käytännöllisimmän vaihtoehdon, sen hankinnasta koituvat kustannukset näkyvät myös laskelmassa.

Käyttöpääomaan on otettu alkumainonta, alkuvarasto sekä kassa huomioon. Toimittajilta saatiin tukkuhinnastoja, joiden perusteella on voitu laskea myymälävalikoiman alkuvaraston arvo.

Investointilaskelmasta selvisi pääoman tarve, joka täytyy yritykseen sijoittaa liiketoiminnan aloittamiseksi. Lisäksi laskelmaan on varattu käyttöpääomaa liiketoiminnan ylläpitämiseksi, tällöin varmistetaan maksuvalmius, mikäli kustannuksia ei voida turorahoituksella kattaa ensimmäisinä kuukausina.

Investointien arvioidut summat näkyvät liiketoiminnan tarkastelu- laskelmassa, jossa ne on huomioitu kokonaisuudessaan. Osa investoinneista eli kassajärjestelmä sekä kalusteet näkyvät poistoissa. Kassavirtalaskelmassa investoinnit näkyvät kertasuorituksena liiketoiminnan aloittamiskuukautena.

Poistoissa on huomioitu kassajärjestelmän alkuinvestoinnit sekä myymäläkalusteet. Kassajärjestelmän hankintahinta on jaksotettu kuluiksi tasapoistoin kolmelle vuodelle. Kalusteet puolestaan on jaksotettu myös tasapoistoin, mutta neljälle vuodelle.

4.4.3 Budjettien laskeminen

Liiketoimintaa tarkastellaan budjettien kautta. Tavoitteena oli selvittää taloussuunnitelman kautta, saadaanko liiketoiminta taloudellisesti kannattavaksi. Laskelmat laadittiin kolmelle ensimmäiselle tilikaudelle, ensimmäinen tilikausi on poikkeuksellisesti 8 kuukautta pitkä. Tämä tulee huomioida vertaillen ensimmäisen vuoden laskelmia seuraavien vuosien laskelmiin.

Liiketoimintasuunnitelmassa on määritelty arvio varaston kierrosta, tähän on yhdistetty tuotteiden hankintahinnat. Lisäksi liiketoimintaa on tarkoitus kasvattaa hillitysti, kunnes toiminta saadaan vakaaksi. Näiden pohjalta on laadittu sekä osto- että myyntibudjetit.

Ostobudjetti koostuu muuttuvista kustannuksista, ne on suhteutettu arvioituihin tuloihin. Alkuvaraston arvo määriteltiin hankintahintojen perusteella, se on kerrottu varaston kierrolla. Siten on saatu neulelankojen ostobudjetti. Muiden tuotteiden ostobudjetit on laskettu kustannusprosentin avulla, koska niiden kustannuksia ja tuloja ei ole voitu määritellä yksikkökohtaisesti.

Myyntibudjettiin on laskettu arviot myynneistä kolmelta ensimmäiseltä vuodelta. Tuloarviot pohjautuvat tuotteiden hinnoittelumenetelmien kautta laskettuihin myyntihin-
toihin. Kuten myös ostobudjetissa, neulelankojen myynnit on laskettu varaston kier-
ron perusteella. Muiden myyntien osalta tulot on laskettu tuloarvion perusteella.

Sekä myynti- että ostobudjettia on kasvatettu 2. ja 3. tilikaudelle myynti- ja kasvuta-
voitteiden mukaisesti.

Kiinteät kustannukset on pyritty selvittämään mahdollisimman tarkasti. Näiden kus-
tannusten selvittäminen oli helpompaa, sillä vakuutusarviot ja puhelinkulut olivat sel-
vitettävissä tarkasti. Kiinteät kustannukset koostuvat erityisesti vakuutuksesta,
markkinoinnista sekä puhelinkuluista.

Yhdistämällä osto- ja myyntibudjetit, on laadittu tarkastelulaskelma tulevista kol-
mesta tilikaudesta. Myynnit sekä ostot on jaoteltu tyypeittäin, jotta havainnollistami-
nen olisi helpompaa. Laskelmassa on otettu huomioon myös arvonlisäverot, kiinteät
kulut, poistot pankkikulut sekä verot. Tulos on budjettien pohjalta positiivinen, mutta
eri myynti- ja ostotilanteet vaikuttavat nettotulokseen. Vertailun vuoksi on laadittu eri
tilannekatsauksia, jotta selviäisi miten liiketoiminnan kannattavuus vaihtelee ja py-
syykö se positiivisena.

4.4.4 Hinnoittelulaskentamenetelmien vertailu

Myymlävalikoimasta on tehty hinnastot kahta laskentamenetelmää hyödyntämällä. Tällöin on voitu vertailla hintojen muutoksia ja tuloarvioeroja. Laskennassa käytettiin sekä hinnoittelukerrointa että yleiskustannuslisää.

Hinnoittelukerrointa on kuitenkin päädytty käyttämään laskelmissa. Katetuotto prosenttia hyödyntämällä laskettiin hinnoittelukerroin, jolla kerrottiin tuotteiden hankintahinta. Katetuotto prosentti kuitenkin perustuu myyntien ja kustannuksien arviointeihin, joten siksi hinnoittelukerroin ei anna täysin varmaa perustetta hinnoille.

Epävarmuuden poistamiseksi hinnoitteluprosessissa hyödynnettiin yleiskustannuslisää. Kustannukset jaettiin välillisiin sekä välittömiin kustannuksiin, laskentaan otettiin huomioon myös tavoitevoitto.

Saadut myyntihinta-arviot peilattiin vielä kilpailijoiden hintoihin ja pyöristettiin sentit. Molemmilla laskentatavoilla hinnat olivat hyvin lähellä kilpailijoiden hintoja, joten siinä suhteessa hinnoittelu on onnistunut. Tuotteiden myyntihinnat haluttiin pitää lähellä kilpailijoiden hintoja, vaikkakin tiedostettiin niiden olevan hieman korkeammat. Osa toimittajista oli tarkkoja siitä, ettei jälleenmyyjä myi tuotteita halvemmalla kuin toimittaja itse, tästä syystä tehtiin vielä hintavertailu kilpailijoihin nähden.

Hintavaihtelu oli hyvin pientä hinnoittelukerrointa sekä yleiskustannuslisää vertailtaessa. Kuitenkin päädyttiin käyttämään hinnoittelukerrointa, koska tuotteiden myyntihintoja ei haluta muuttaa vuosittain. Yleiskustannuslisän vuosittainen vaihtelu oli suurempaa kuin hinnoittelukerrointa käytettäessä.

4.4.5 Tilannekatsaus vertailulaskelmien avulla

Liikeidean tarkastelu-laskelmassa on mukana myös kriittisen pisteen myynnit. Tästä voidaan havaita, millä myynnin määrällä saadaan katettua sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset tuloksen ollessa 0€. Positiivinen seikka on, että myynti saa olla noin 30–40% arvioidusta ennen kuin nettotulos kääntyy negatiiviseksi. Ensimmäisenä tilikautena myynti voi pudota 5 100€ arvioituun nähden, jotta tulos olisi nolla

euroa. Osaltaan tähän vaikuttavat kiinteiden kustannusten vähyys sekä hankintahinnan ja myyntihinnan välinen suhde.

Budjettien pohjalta laskettiin kriittinen piste, jotta voitaisiin arvioida myyntien minimimäärää. Liiketoiminnan kiinteät kustannukset ovat pienet, joten se näkyy kriittisessä pisteessä varsin positiivisesti.

Liiketoiminnan kannattavuutta testattiin erilaisilla myynti- ja kustannustilanteilla. Budjetin pohjalta jokaiselle kolmelle tilikaudelle laadittiin seitsemän erilaista tilannetta. Näissä tilanteissa nostettiin kiinteiden ja muuttuvien kustannuksien määrää sekä laskettiin ja nostettiin myyntien määrää. Liiketoiminnan budjetointi eri tilanteissa luonnollisesti vaikutti yrityksen tekemään tulokseen, mutta tulos muuttui negatiiviseksi vasta kun myyntiä laskettiin 25% ja kustannuksia nostettiin 25%.

Vertailulaskelmat havainnollistivat hyvin liiketoiminnan kuvaa kannattavuuden mahdollisuudesta. Yhteenvetona voidaan sanoa, että liiketoiminnasta saadaan kannattavaa, eikä eri tilanteet muuta tulosta tappiolliseksi. Kustannuksia kuitenkin tulee tarkkailla ja hallita, etteivät ne ylitä kipurajaa, eli 25% arvioidusta ja ennustetusta. Myyntitulojen osalta muuttuvat kustannukset laskevat suhteessa myyntiin, mutta osaltaan vaikuttavat myös kokonaistulokseen. Myymälään tulee kuitenkin tilata uusia tuotteita ja ylläpitää valikoimaa.

4.4.6 Kahden tilikauden kassavirtalaskelma

Budjetista laadittiin sekä ensimmäiselle että toiselle tilikaudelle kassavirtalaskelma, johon on kuukausikohtaisesti jaksotettu tulot sekä menot. Tämä oli haastava tehtävä, nimittäin kuukausikohtaisesti oli vaikea arvioida myyntejä ilman aikaisempien vuosien kokemusta. Jaksotus meni sesonkien mukaan, kahvilatoiminta painottui kesään sekä neulelangat lähinnä syksyyn ja talveen.

Myyntien perusteella laskettiin muuttuvien kulujen osuudet myynneistä, jolloin kulut saatiin jaksotettua samassa suhteessa myynteihin nähden.

Konkreettisenä tuloksena näkyi arvioitu kassa kuun lopussa sekä kassan muutos. Tästä oli helppo nähdä, milloin yrittäjän sijoittama oma pääoma saadaan kompensoitua voittona takaisin. Kassavirtalaskelmaa päivitetään jatkossa liiketoiminnan ollessa käynnissä, tällöin voidaan arvioida kassan tilannetta ja maksuvalmiutta.

Selkeät vaikeammat kuukaudet kassan kannalta ovat aloituskuukaudet, jolloin alkuinvestoinnit vaikuttavat kassaan. Ensimmäisen vuoden myynnit eivät kasvata kassaa nopeasti, mutta muuttuvat kulut ovat suhteessa myös pienempiä. Kiinteät kulut ovat pienet, myöskään arvonlisäveroa ei tulla tilittämään tilikauden lopussa.

Seuraavana vuonna liikevaihto ylittää arvonlisäverovelvollisuuden rajan, joten tämä tulee näkymään yrityksen kassassa seuraavana vuotena. Samaten YEL-maksut vaikuttavat kuukausittain kassan tilanteeseen. Kuitenkin kassavirta on pääsääntöisesti positiivinen, osaltaan kiinteiden kustannusten pieni osuus vaikuttaa tähän.

4.5 Ammatilaisen näkökulma

Opinnäytetyön edetessä kirjoittaja oli yhteydessä yrittäjien tukena ja apuna toimivaan ammatilaiseen, joka avustaa erityisesti aloittavia yrittäjiä. Tapaaminen sovittiin, kun kehitettävä liiketoimintasuunnitelma oli aluillaan. Yrittäjä on myös myöhemmin ollut samaan ammatilaiseen yhteydessä varmistaakseen liiketoimintasuunnitelman olevan toteuttamiskelpoinen. Yhdistys sekä ammatilaisen henkilöllisyys pidetään opinnäytetyössä salaisena.

4.5.1 Keskustelun teemat

Sovittuun tapaamiseen tuleva yrittäjä valmistui pohtimalla vaikeimpia ja kehittämistä vaativia asioita. Liiketoimintasuunnitelma ei tapaamiseen mennessä ollut valmis, joten sen kehittäminen olisi yksi keskustelun tavoite. Suunnitelman laatimisen osalta yrittäjä pohti myös markkinoinnin sisältöä sekä liikeidean toimivuutta. Taloussuunnitelmia ei keskusteluun mennessä oltu tehty, joten niiden kehittämisestä keskusteltaisiin myös.

Liiketoimintasuunnitelman osalta keskustelussa käytäisiin erityisesti sen sisältöä ja rakennetta läpi. Markkinointisuunnitelmaa ei oltu laadittu, joten ammattilaisen kanssa pohdittiin eri markkinointikeinoja kuten perinteistä paperimainontaa sekä mediaa. Yrittäjän pohtiman liikeidean osalta keskustelun aiheeksi nostettaisiin myös muita ideoita, joilla olisi mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa. Yrittäjä oli pohtinut aikaisemmin aloittavansa päätoimisena yrittäjänä, mutta ammattilainen nosti vaihtoehdoksi myös sivutoimisen yrittäjyyden mahdollisuuden. Yrittäjän liikeidea mahdollistaisi kausiluontoisen vähittäiskaupan ylläpitämisen, joten ammattilainen piti tätä yhtenä huomioonotettavana seikkana.

Taloussuunnitelmien osalta ammattilainen antoi ohjelmiston yrittäjän käyttöön, sen avulla voitaisiin laatia yksinkertaiset, mutta kattavat laskelmat. Näiden laskelmien sisältö käytiin läpi, mukana oli investointilaskelma, budjetointi kolmelle tilikaudelle, kassavirtalaskelma sekä pääoman tarpeen kartoitus. Sisällöstä nousi esiin erilaiset kustannukset, kuten yrittäjälle haasteellinen markkinointi, sekä kustannusten rahalliset arvot. Investointilaskelmasta nousivat esille alkuhankinnat sekä alkumarkkinointi. Budjetointi puolestaan piti sisällään myynti- sekä ostobudjetit, jotka muodostivat yksinkertaisen tulosbudjetin. Pääoman tarpeeseen pohdittiin investointilaskelman kautta

Varsinaisten suunnitelmien laatimisen lisäksi pohdittiin myös toimitiloista aiheutuvia kustannuksia sekä niistä saatavia etuja. Toimitiloiksi on valikoitunut yrittäjän oma kiinteistö rakennuksineen, joten niiden käyttökustannukset ovat yritykselle pienet. Yhdistyksen ammattilaisen kanssa käytiin läpi mahdollisuuksia verovähennyksiin sekä vakuutusten järjestämiseen.

4.5.2 Keskustelun tulokset

Liiketoimintasuunnitelman laatimista varten yhdistyksen ammattilainen antoi yrittäjälle käyttöön ohjelmiston, johon oli valmiiksi rakennettu liiketoimintasuunnitelman pohja. Rakenne käytiin hyvin kauttaaltaan läpi peilaten yrittäjän jo aloittaneeseen liiketoimintasuunnitelmaan. Markkinointisuunnitelmaan ja sen melkein kokonaiseen puuttumiseen ammattilainen kiinnitti huomiota. Hänen mukaansa liiketoimintasuun-

nitelmaan tulisi laatia markkinointisuunnitelma, joka toimisi haluttuun asiakassegmenttiin. Ammatilaisen kanssa pohdittiin haluttua asiakassegmenttiä sekä keskusteltiin markkinoinnin eri vaihtoehtoista aina perinteisestä printtimainonnasta mainoskyltteihin saakka.

Liikeideaan ammatilainen oli tyytyväinen, mutta ehdotti kuitenkin lisäideoita kasvattamaan liiketoimintaa. Koska miljöö on hyvin kaunis kesäkausina, voisi kesäkahvila olla mahdollisuus laajentaa toimintaa. Yrittäjällä tämä on ollut usein mietinnässä, mutta keskustelun pohjalta nousi uudelleen esiin. Talvikaudet kuitenkin ammatilaisen mielestä voivat olla haastavia, sillä pimeä pihapiiri ei välttämättä innosta asiakkaita ostoksille. Kausiluontoisuuteen taipuvana liiketoimintana nousi esille sivutoiminen yrittäjäyys, yrittäjällä on nykyisin vakituinen työpaikka, joten olisi suuri riski ryhtyä kokopäiväiseksi yrittäjäksi. Ammatilaisen kanssa päädyttiin sivutoimisena toimivaan yritykseen, jolloin yrittäjän oma taloustilanne olisi turvattu.

Taloussuunnitelma yrittäjä voi laatia samalla ohjelmistolla kuin liiketoimintasuunnitelmanakin. Suunnitelmien rakenne käytiin yksityiskohtaisesti läpi sekä pohdittiin esimerkkejä tulevista kustannuksista. Talouslaskelmia ei oltu keskusteluun mennessä laadittu, joten kustannuksia ja tuloja käytiin yleisellä tasolla läpi. Kuitenkin oli havaittavissa, että suurimmat kustannukset tulevat markkinoinnista sekä teknisistä laitteista.

Ammatilaisen kanssa käytiin myös hallinnollisia seikkoja läpi. Kirjanpidon hoitaminen on tärkeää jo pelkästään kannattavuuden seurantaan ajatellen. Yrittäjä oli pohtinut kirjanpito-ohjelmiston hankkimista, mutta ammatilaisen kanssa käydyn keskustelun pohjalta ohjelmistosta koituu enemmän kustannuksia kuin varsinaista hyötyä. Kirjanpidon yrittäjä hoitaa itse, mutta liiketoiminnan mahdollisesti kasvaessa on syytä harkita tilanne uudelleen. Vakuutusasiat olivat yrittäjälle hieman epäselvät, sillä toimitilat ovat omassa kiinteistössä. Ammatilaisen mukaan riittää, että kiinteistö on vakuutettu esimerkiksi henkilökohtaisella vakuutuksella ja myymälän irtaimisto ja tuotteet omalla vakuutuksella. Toimitilojen vakuutusosuuden saa myös laskuttaa yritykseltä, jos kokee sen tarpeelliseksi. Vedet ja sähkö voidaan myös laskuttaa yritykseltä ja saada niistä verovähennykset, todellisten kustannusten arviointi voi tosin olla hieman hankalaa.

Keskustelussa läpikäytyjen asioiden mahdollisuudet tutkittiin uudelleen. Saadut tulokset vaikuttivat erityisesti liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Seuraavaksi esitellään näiden seikkojen vaikutus kehitettyihin liiketoiminta- sekä taloussuunnitelmiin.

4.5.3 Tulosten vaikutus liiketoimintasuunnitelmaan

Käydyn keskustelun pohjalta yrittäjä kirjoitti liiketoimintasuunnitelman valmiiksi sekä kehitti sen pohjalta talouslaskelmat. Liiketoimintasuunnitelman rakennetta muutettiin, jotta siinä käsiteltäisiin kaikki tarpeelliset asiat kuten liikeidea, asiakkaat, kilpailijat ja markkinointi. Ammattilaisen ehdotuksen mukaisesti yrittäjä päätti aloittaa liiketoimintansa sivutoimisena, joten tämä vaikutti eniten liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Markkinoinnissa keskitytään perinteiseen mainontaan, mutta pyritään tekemään se mahdollisimman kustannustehokkaasti. Liiketoimintasuunnitelmaan kehitettiin markkinointisuunnitelma kustannuksineen.

Taloussuunnitelmien osalta saatiin lähes käyttökelpoiset pohjat, joita yrittäjä voi hyödyntää. Kuitenkin laskelmat eivät täysin vastanneet yrittäjän tarkoituksia ja vaatimuksia, joten pohjat siirrettiin Excel-taulukoiksi muokkausta varten. Niihin tehtiin lisäyksiä, hinnasto sekä vertailulaskelmat, jotta ne auttaisivat kannattavuuden tarkastelussa. Laskelmissa on otettu huomioon irtaimistovakuutukset sekä osuudet sähkö- ja vesilaskusta. Kirjanpito-ohjelmiston hankinnasta luopuminen pienensi kiinteitä kustannuksia, ne on jätetty laskelmista pois. Ammattilaisen kannustamana kahvilatoiminnan aloittamiseen, otettiin kahvilatoiminta huomioon talouslaskelmissa. Laskelmat pohjautuivat sivutoimiseen liiketoimintaan, joten tämä tulee huomioida liiketoiminnan kokoa ja kannattavuutta arvioitaessa.

Tapaamisen pohjalta yrittäjä kehitti liiketoimintasuunnitelmaa sekä talouslaskelmia, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin haluttua liiketoimintaa realismisuutta unohtamatta.

Yhdistyksen toimihenkilö on käynyt suunnitelmat läpi toistamiseen ja on ollut tyytyväinen. Ainoastaan markkinoinnista oli kritisoitavaa, sillä kustannuksia tulisi varata

siihen suunniteltua enemmän. Yrityksen pienen liiketoiminnan vuoksi myös ammatilainen totesi, ettei arvioitu tulos riitä täyspäiväiseen yrittäjyyteen. Se ei kuitenkaan ensimmäisinä vuosina ole tavoitteenakaan, liiketoimintasuunnitelmaa ja talouslaskelmia voidaan päivittää esimerkiksi vuosittain vastaamaan uusia tavoitteita.

4.6 Tulokset

Yrittäjän ja toimeksiantajan liiketoiminnan vision ja tavoitteiden pohjalta yrityksen liiketoimintaa varten kehitettiin sekä liiketoimintasuunnitelma että talouslaskelmat. Suunnitelmien tutkimisen jälkeen konkreettiset kehitystyöt saatiin toteutettua yrittäjän toiveiden mukaiseksi. Valmiit suunnitelmat ovat selkeät sekä kattavat, niiden perusteella on helppo analysoida yritystoiminnan mahdollista kannattavuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella liiketoiminnan kannattavuutta suunnitelmien kautta. Taloussuunnitelma pohjautuu liiketoimintasuunnitelmassa käsitelyihin asioihin, kuten johdonmukaisuus edellyttää. Suunnitelmista haluttiin hyvin todenmukaiset ja toteuttamiskelpoiset, ne laadittiin yrittäjää ja yritystä varten eikä niitä ole tarkoitettu kolmannen osapuolen, kuten rahoittajien, käyttöön.

Ennen varsinaisten suunnitelmien laatimista, yrittäjä pohti omaa visiotaan liiketoiminnasta. Pääpiirteinä visiossa oli pieni, idyllinen sekä täysin kotimainen lanka-kauppa etelä-pohjalaiseen pihapiiriin. Vision ja aikaisemmin tehdyn tutkimusosion pohjalta yritykselle lähdettiin kehittämään sekä liiketoiminta- että taloussuunnitelmat.

Liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään kattavasti yritykselle tärkeitä osa-alueita, jotta liiketoiminta osattaisiin aloittaa tehokkaasti. Suunnitelman laatimista käsiteltiin teoriapohjalta erityisesti luvussa 3.1. Tämän pohjalta laadittiin vision ja ideoiden pohjalta varsinainen liiketoimintasuunnitelma, suunnitelma on opinnäytetyön liitteissä. Liiketoimintasuunnitelman kehittämisen apuna käytettiin erään yhdistyksen ammattihenkilöä, hänen kanssaan käyty keskustelu avattiin luvussa 4.3.

Suunnitelman laatimisessa keskityttiin erityisesti rakenteeseen ja sisällön yksinkertaisuuteen. Ammatilaisen näkökulmia hyödyntämällä suunnitelmasta saatiin kehi-

tettyä täysin toteuttamiskelpoinen, joten sen pohjalta yrityksen perustamistoimenpiteitä lähdetään viemään eteenpäin. Sisältö perustuu erityisesti asiakassegmentointiin, tuotteisiin, arvoihin, kilpailijoihin sekä markkinointiin. Yrittäjän vision pohjalta näitä seikkoja on pohdittu realistisesti, jotta liiketoimintasuunnitelmasta saataisiin yritykselle hyvä apuväline.

Taloussuunnitelmat ja -arviot perustuvat liiketoimintasuunnitelman mukaiseen liiketoimintamalliin. Yritystaloutta ja laskelmia käsiteltiin luvuissa 3.2–3.3. Näissä kapaleissa käsitellyt laskelmat ja seikat nousevat myös laadituissa suunnitelmissa esille. Taloussuunnitelmien rakenne perustuu opinnäytetyössä käsitelyihin teoria-osuuksiin sekä yhdistyksen ammattilaiselta saatuihin mallipohjiin, joita kehitettiin vastaamaan opinnäytetyön ja yrityksen asettamia tavoitteita. Myymälävalikoiman kautta toiminnalle saatiin laskettua sekä osto- että myyntibudjetit. Investoinnit sekä poistot perustuivat hankintoihin sekä varaston alkuhankintaan. Tulosbudjetin kautta laadittiin vertailulaskelmia eri myynti- ja kustannustilanteisiin, jotta voitaisiin hahmottaa liiketoiminnan kannattavuutta.

Taloussuunnitelma osoitti, että liiketoiminta on kannattavaa vaikkakin nettotulos on pieni. Vertailulaskelmat näyttivät, että tuotot eivät muutu negatiivisiksi ennen kuin sekä kiinteät että muuttuvat kustannukset nousevat 25% myynnin ollessa arvioidulla tasolla. Talouslaskelmat yhdessä liiketoimintasuunnitelman kanssa osoittavat, että liiketoiminta tulee arvioidusti olemaan taloudellisesti kannattavaa.

Kannattavuuden selvittäminen oli opinnäytetyön tavoitteena; talouslaskelmat sekä liiketoimintasuunnitelma osoittivat, että tavoitteeseen päästiin. Lisäksi kannattavuus oli positiivista, joten yrittäjän oma henkilökohtainen tavoite on täytynyt. Liiketoiminta ei kuitenkaan riitä päätoimiseen yrittäjyyteen, mutta se on mahdollisesti tulevaisuuden tavoite.

Yrittäjä pystyy hyödyntämään koko opinnäytetyötä sekä aloittaessaan että ylläpitäessään yritystoimintaa, sillä myös teoriatieto on hyvin hyödyllistä. Liiketoimintasuunnitelman avulla käynnistetään yritystoiminta, mutta yrittäjällä on tarkoituksenaan kehittää suunnitelmaa toiminnan jatkuessa ja mahdollisesti myös kasvaessa. Osa taloussuunnitelmista käsittelee yrityksen perustamiseen liittyviä seikkoja, mutta suurin osa

kattaa myös tulevia tilikausia. Laskelmat on laadittu siten, että niitä voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa päivittämällä lukuja ja tekemällä pieniä kehitystoimenpiteitä. Tämä helpottaa yrittäjän tekemää talousseurantaa ja budjetointia siten myös tulevaisuudessa.

4.7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, voiko yrittäjän liikeideasta kehittää yritystoimintaa, joka täyttäisi halutut toimintaedellytykset. Taloudellinen kannattavuus sekä liiketoiminnan kasvattaminen muodostivat halutun toimintaedellytyksen, jonka tulisi täytyä, jotta yritystoiminta voitaisiin perustaa. Luvuissa 2 ja 3 käsitellyt asiat pohdittiin konkreettisella tasolla sekä liiketoiminta- että taloussuunnitelmaa laadittaessa. Valmiit suunnitelmat on esitelty laadintaprosessin mukaisesti tässä luvussa neljä.

Liiketoimintasuunnitelma perustui yrittäjän liikeideaan ja visioon, suunnitelma on laadittu luvussa 3 käydyt tekijät huomioon ottaen. Varsinainen rakennemalli on saatu eräältä yhdistykseltä, joka avustaa aloittavia yrityksiä esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisessa.

Taloussuunnitelma on laadittu täysin yrittäjän toiveiden mukaisesti, osa laskentapohjista on saatu samalta nimettömänä pysyvältä yhdistykseltä. Laskelmat laadittiin luvussa 3 esiteltyjen talouslaskelmien pohjalta. Materiaalit laskelmiin on saatu valituilta tuotteiden toimittajilta sekä laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta. Taloussuunnitelma laadittiin taulukkomuotoon (Excel) ja on salainen.

Myyvälävalikoiman laadinnan jälkeen voitiin laskea tuotteiden hankintahintojen avulla muuttuvat kustannukset. Loput kustannuksista arvioitiin palveluntarjoajien hinnastojen avulla. Tulot arvioitiin asiakasmäärän ja rahankäytön perusteella. Tuloihin vaikuttivat myös hinnoittelumenetelmät, tässä yhteydessä käytettiin hinnoittelukerroinmenetelmää. Laskelmat yhdistettiin budjetiksi, jossa arvioidaan tilikautta katetuoton avulla. Budjetin myyntiosuus ja kustannukset jaettiin kahden tilikauden mittaiseksi kassavirtalaskelmaksi, jotta voitaisiin hahmottaa kassatilanne kuukausittain. Budjetista laadittiin myös vertailulaskelmat, jotta tilikauden kannattavuuden muuttumista voitaisiin arvioida eri myynti- ja kustannustilanteissa.

Laaditut laskelmat käytiin ammattilaisen kanssa läpi, jotta niiden toteutuskelpoisuus olisi mahdollista. Ammattilaisen kanssa keskustelun teemoiksi nousivat erityisesti markkinointi sekä liiketoimintasuunnitelman rakenne. Lisäksi pohdimme yritystoiminnan vaihtamista päätoimisesta sivutoimiseksi. Käsitellyjä kehitysideoita pohdittiin ja suurin osa niistä otettiin käyttöön. Suurin näistä oli sivutoimiseksi yrittäjäksi ryhtyminen.

Kehitysideoiden pohjalta liiketoimintasuunnitelmaa parannettiin sekä taloussuunnitelmat laadittiin täysin valmiiksi. Valmiit suunnitelmat on arvioitu ammattilaisen toimesta uudelleen ja ne on todettu toteuttamiskelpoisiksi.

Valmiit suunnitelmat osoittavat, että Kotirannan lankakaupan toimintaedellytykset täyttyvät sekä kehitysideoiden, kasvamisen että kannattavuuden osalta. Liiketoimintasuunnitelma osoittaa, että kilpailussa on hyvinkin mahdollista pärjätä liikeidean uniikkiudella. Yrittäjällä on jo uusia ideoita liiketoiminnan kehittämiseksi, joten toiminta ei jää alkutekijöihin. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna arvioitu tulos ei riitä täyspäiväiseen yrittäjyyteen, mutta sivutoimisena yrittäjänä tulos on hyvä. Vaihtoehtolaskelmat osoittavat, että liiketoiminnan osalta kaikkien kustannusten tulee nousta 25% myyntiin nähden, jotta tulos kääntyisi negatiiviseksi. Vaihtoehtolaskelmien osalta voidaan todeta myös, että liiketoiminnan kannattavuus pysyy hyvänä eri tilanteista huolimatta. Kriittisen pisteen laskun avulla voidaan todeta, että myynti saa laskea kustannuksiin nähden keskimäärin 30% per tilikausi. Ensimmäisenä tilikautena myynti voi pudota 5 100€ arvioidusta, jotta tulos olisi 0€.

Osaltaan liiketoiminnan kannattavuuteen on Kotirannan lankakaupan tapauksessa vaikuttanut kustannusten vähyys, erityisesti kiinteiden kustannusten osalta. Toimitiloista ei koidu vuokratilakustannuksia ja kaikista ylimääräisistä kustannuksista luovuttu.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyö koostuu kolmesta pääluvusta yhteenvedon ja johdannon lisäksi. Opinnäytetyön johdannossa esiteltiin tarkasti tutkimustyön tavoitteet sekä työn rakenne. Koko työn tavoitteena oli tutkia, voisiko liikeideasta saada kehitettyä liiketoimintaa, jolla yrittäjä voisi työllistää itsensä. Tämän tutkimiseksi kehitettiin liikeidean pohjalta toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma sekä taloussuunnitelma. Haluttuna tavoitetuloksena oli selvittää täyttyvätkö toimintaedellytykset positiivisesti.

Toiminimenä perustettavan yrityksen hallinnollisia tehtäviä tarkasteltiin luvussa 2, jossa tutkittiin muun muassa taloudellisen kannattavuuden arviointia sekä mahdollisia riskejä. Mikroyrittäjänä toimiminen tuo mukanaan verotukseen liittyviä kysymyksiä, kuten arvonlisäverovelvolliseksi rekisteröitymisen. Lisäksi tutkittiin vähittäiskaupamallin toimintaperiaatetta ja sen tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Vähittäiskaupamallissa kustannukset saattavat nousta korkeammalle kuin esimerkiksi ketjuliiketoiminnassa, mutta tuo mukanaan myös mahdollisuuksia ja enemmän päättäväisyyttä. Luvussa tutkittiin myös hallinnollisia seikkoja kuten vakuutuksia ja erilaisia riskejä liiketoiminnalle.

Luku kolme alkoi liiketoimintasuunnitelman laatimisella. Suunnitelmaa tarkasteltiin teoriapohjalta ottaen huomioon käsiteltävät liiketoimintaan vaikuttavat tekijät kuten asiakkaat. Luvussa pohditaan liikeidean kehittämistä varsinaiseksi liiketoimintasuunnitelmaksi, ottaen huomioon nykyiset markkinat sekä kilpailun. Liikeidean avulla esitettiin Raatikaisen (2011, 39) liikeideamalli, jossa huomioon otetaan asiakkaat, haluttu imago, asiakkaan saama hyöty sekä tuotteet. Nämä tekijät vaikuttavat kaikki toisiinsa ja siten yritys voi luoda toimintatapoja, jolla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Markkinoita pohdittiin viiden kilpailuvoiman mallia hyödyntämällä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen auttaa tutkimaan, täyttyykö Kotirannan lanka-kaupan toimintaedellytykset.

Liiketoimintasuunnitelman tutkimisen jälkeen kolmannessa luvussa tutkittiin taloussuunnitelman laadintaa. Kappaleissa käsiteltiin yritystoiminnan yleisimmät laskelmat, jotka auttavat kannattavuuden arvioinnissa. Budjetointi yhdistää erilliset laskelmat yhdeksi kokonaisuudeksi, sen avulla voidaan hahmottaa yrityksen taloustilan-

netta. Budjetti koostuu osabudjeteista, kuten myynti- ja ostobudjeteista. Usein ajanjakso on asetettu vuoden mittaiseksi, tässä opinnäytetyössä on budjetoitu kolme ensimmäistä tilikautta. Jormakka ym. (2012, 170) painottivat budjetoinnin olevan toimintasuunnitelma, jossa otetaan huomioon yritykselle asetetut tavoitteet.

Katetuotto- sekä kustannuslaskenta ovat vaikuttaneet hinnoitteluun ja auttaneet myös kustannusten hahmottamisessa. Katetuottolaskennassa selvitetään katetulos vähentämällä muuttuvat kustannukset myyntituloista. Yrityksen tulos saadaan vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset. Tätä laskentamallia on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä kannattavuuden tutkimisessa. Laskentamallit on esitetty kuvioin sekä selitetty sanallisesti. Kannattavuuden arviointi on ollut mukana laskelmissa, jotta voitaisiin hahmottaa siihen vaikuttavia tekijöitä. Kustannuslaskennassa pohditaan liiketoiminnasta aiheutuvia kustannuksia sekä pyritään arvioimaan niiden vaikutusta kannattavuuteen. Yleiskustannuslisämallia hyödyntämällä voidaan esimerkiksi hinnoitella tuotteet siten, että saatu kate riittää kattamaan sekä välilliset kustannukset että tavoitevoiton.

Edellä esitettiin opinnäytetyön tavoitteet sekä kaksi ensimmäistä lukua, jotka ovat vaikuttaneet tavoitteiden saavuttamiseen. Erityisesti luku kaksi on luonut perustan laadittaville liiketoiminta- ja taloussuunnitelmalle. Näiden lukujen pohjalta opinnäytetyön kirjoittaja laati konkreettiset suunnitelmat, jotka perustuvat liikeideaan, vision sekä tavoitteisiin. Suunnitelmat laadittiin vain yrittäjän omaan käyttöön, niiden osalta tavoitteena oli luoda täysin toteuttamiskelpoinen liiketoimintamalli.

Luvussa neljä esiteltiin valmiit suunnitelmat tarkasti sekä esitettiin saadut tulokset. Suunnitelmat ovat salaisia, mutta niiden sisältö pyrittiin esittämään opinnäytetyössä kattavasti. Liiketoimintasuunnitelma esiteltiin pääpiirteittäin ottamalla huomioon suunnitelmassa käsiteltävät tekijät. Kehitetty taloussuunnitelma esitettiin myös rakenteen mukaan, aloittaen myymälävalikoiman rakentamisesta. Laskelmien laadintaprosessi käytiin yksityiskohtaisesti läpi, jotta taloussuunnitelmasta saataisiin hahmotettua kokonaisuus. Laskelmien laatiminen eteni järjestelmällisesti, mutta laskelmia on tarkasteltu myös ristiin, jotta niiden realistisuus on voitu tarkistaa.

Liiketoimintasuunnitelma ja taloussuunnitelma käytiin läpi myös toimihenkilön, joka on erikoistunut aloittavien yrittäjien tukemiseen, kanssa. Häneltä saatuja kehitysideoita sekä kommentteja on myös käyty läpi neljännessä luvussa. Keskustelun teemoiksi nousivat erityisesti liiketoimintasuunnitelman kehittäminen sekä markkinointi. Saadut tiedot ja kehitysideat ohjasivat liiketoimintasuunnitelman kehittämistä, markkinointisuunnitelma kehitettiin painottaen valittua kohdeasiakasryhmää. Keskustelun pohjalta päädyttiin sivutoimiseen yrittäjyyteen, jotta alkuvuosina yrittäjän oma talous olisi turvattu.

Koko opinnäytetyön teoriapohjainen tieto on kirjallisuutta sekä Internetistä peräisin olevia tietolähteitä. Johdannossa käsiteltiin opinnäytetyössä käytettävät tiedonhakumenetelmät sekä tutkimusmenetelmät. Koska käytettävä tieto on oltava luotettavaa, on käytetty systemoitua kirjallisuuskatsausta. Kriteereinä ovat olleet ensinnäkin luotettavuus, ajankohtaisuus sekä teorian toistuvuus kirjallisuudessa. Internet-sivujen osalta valikoinnissa on käytetty samoja valinta- ja poissulkukriteerejä, mutta valinnassa on oltu tiukemmalla linjalla. Tietolähteiden lisäksi opinnäytetyön ja sen kehittämistöitä on ohjannut tulevan yrittäjän mielipiteet sekä visio liiketoiminnasta. Lisäksi kehitystöitä ohjasi ammattilaisten kanssa käydyt keskustelut ja kehitystöiden läpikäynti.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Arvonlisäveron alarajahuojennus. 10.5.2017. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 07.10.2017]. Saatavana: https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/arvonlisaverotus/arvonlisaveron_alarajahuojennu/
- Arvonlisäverovelvollisuus – uusi yrittäjä. 21.12.2015. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: [https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Perustaminen/Arvonlisäverovelvollisuus__uusi_yrittaja\(34733\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Perustaminen/Arvonlisäverovelvollisuus__uusi_yrittaja(34733))
- Edellytykset menestyvään yrittäjyyteen. 25.4.2016. [Verkkosivu]. Yrittäjät.fi. [Viitattu 14.6.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168>
- Ennakkoperintärekisteri. 22.10.2010. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Ennakkoperintärekisteri
- Finnvera. 13.10.2016. [Verkkosivu]. Finnvera Oyj. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/>
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. [Viitattu 30.11.2016]. Saatavana: <https://www.elibslibrary.com/fi/book/978-952-246-382-1>
- Holopainen, T & Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 13. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hormozi, A., Sutton, G., McMinn, R. & Lucio, W. Business plans for new of small businesses: paving the path to success. Management Decision, 2002. vol 40 issue: 8, pp, 755-763. Saatavilla: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740210437725>
- Into Seinäjoki. 24.11.2016. [Verkkosivu]. Into Seinäjoki Oy. [Viitattu 28.11.2016]. Saatavana: http://www.intoseinajoki.fi/tee_bisnesta_seinajoella/liikeideat_lentoon/
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2012. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kilpailuympäristö. 2017. [Verkkosivu]. Yrityssuomi.fi. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavana: <https://yrityssuomi.fi/kilpailuymparisto-ja-markkinaselvitys>
- Käyttöpääoma. 13.10.2016. [Verkkosivu]. Finnvera Oyj. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/Kasvu/Kaeyttoepaeaeoma>
- L 2.2.1979/128. Toiminimilaki.
- L 30.12.1993/1501. Arvonlisäverolaki.
- L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki.
- L 22.12.2016/1272. Yrittäjän eläkelaki.
- Lainat. 13.10.2016. [Verkkosivu]. Finnvera Oyj. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat>
- Lith, P. 2010. Yrittäjäksi palkkatyön tai eläkkeen ohella. [Verkkoartikkeli]. Tieto&trendit 7. [Viitattu 14.6.2017]. Saatavana: http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-11-10_005.html
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma – Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otava.
- Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. [Verkkokirja]. Helsinki: International Methelp Oy. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <http://libts.seamk.fi:2222/lainaa/1000>
- Millainen on sopiva YEL-työtulo. 2017. [Verkkosivu]. Etera. [Viitattu 24.3.2017]. Saatavana: <http://www.etera.fi/yrittaja/yel/yel-tyotulo>
- Neuvoa-Antava. 2016. [Verkkosivu]. Uusyrityskeskus Neuvoa-Antava ry. [Viitattu 28.11.2016]. Saatavana: <http://www.neuvoa-antava.fi/>
- Pohjola, M. 2012. Taloustieteen oppikirja. 7. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkina-
paikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikikirjat.
- Siikavuo, J. 2016. Talous haltuun PK-yrityksessä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Tomperi, S. 2016. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 11.uud. p. Helsinki: Edita Publishing.
- Uusi kirjanpitolaki. 13.01.2016. [Verkkosivu]. Tilitoimisto Relipe Oy. [viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <http://relope.fi/uusi-kirjanpitolaki-vahentaa-tilinpaatos-velvollisuuksia-1-1-2016-alkaan/>
- Uusi yrittäjä – vakuutukset. 2016. [Verkkosivu]. If Vakuutusvahinkoyhtiö Oy. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <https://www.if.fi/yritysassiakkaat/vakuutukset/yritystajan-vakuutukset/uusi-yritystaja>
- Walker, E., Wang, C. & Redmond, J. Women and work-life balance: is home-based business ownership the solution?. Equal Opportunities International, 2008. Vol 27 issue: 3, pp.258-275. <https://doi.org/10.1108/02610150810860084>
- Viljamaa, A., Varamäki, E., Vainio, A., Korsbäck, A. & Sorama, K. 2014. [Verkkootikkeli]. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. [Viitattu: 14.6.2017]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81755/B90.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yksityisen elinkeinoharjoittajan perustamisilmoitus. 14.7.2016. [Verkkosivu]. Patentti- ja rekisterihallitus. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html>
- Yrittäjyystilastot. 2015. Yrittäjät. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/sy_yrittajyystilastot_2015.pdf
- Yrittäjät. 12.10.2016. [Verkkosivu]. Suomen Yrittäjät. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/>
- Yritys työnantajana. 4.4.2016. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Yhdistys_ja_saatio/Yhdistys_ja_saatio_tyonantajana

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)

Liite 2. Taloussuunnitelma (salainen)