

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Niina Laatikainen

FENNEC VINTAGE: UUDEN YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUN-
NITELMA

Opinnäytetyö
Helmikuu 2013



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
050 468 3679

Tekijä(t)
Niina Laatikainen

Nimeke
Fennec Vintage: uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Toimeksiantaja
Petra Pirhonen

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle vintageliikkeelle. Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksityishenkilö, jonka toiveiden ja ideoiden pohjalta liiketoimintasuunnitelma laadittiin. Opinnäytetyössä painottuivat kilpailutilanteen ja kannattavuuden selvittäminen sekä markkinoinnin suunnittelu.

Toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yrittäjyyttä sekä, liiketoimintasuunnitelman laatimista. Teoriaosuuden tarkoituksena on selventää suunnitelman merkitystä yrityksen toiminnalle. Itse liiketoimintasuunnitelma rakennettiin toimeksiantajan haastattelun pohjalta. Suunnitelmassa kuvataan muun muassa yrityksen liikeidea, tuotteet, toimialan tulevaisuuden näkymät, markkinointisuunnitelma sekä rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat.

Tuloksista käy ilmi, että kilpailua alalla on runsaasti. Liikeidea täytyy siis erilaistaa. Toiminta on kuitenkin mahdollista saada kannattavaksi kohtuuhintaisella ja oikein kohdenetulla markkinoinnilla sekä uudenaikaisella liikeidealla. Liiketoimintasuunnitelma on apuna rahoituksen hankkimisessa sekä tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämisessä.

Kieli
suomi

Sivuja 40
Liitteet 2
Liitesivumäärä 30

Asiasanat
vintage, liiketoimintasuunnitelmat, yrittäjyys



THESIS
February 2013
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
050 468 3679

Author(s)
Niina Laatikainen

Title
Fennec Vintage: A Business Plan for a New Company

Commissioned by
Petra Pirhonen

Abstract

The aim of this thesis was to create a business plan for a new vintage clothing boutique. The thesis was based upon the wishes and ideas of a private person. The thesis focused on competitive situation and the profitability of the business and on marketing planning.

The study is practice-based. The theoretical part of the study deals with entrepreneurship business plans. The business plan was made after an interview with the entrepreneur. The business plan covers e.g. the business idea, products, future of the textiles and clothing industries and the handicraft business, the marketing plan and the financial statement and profitability calculations.

The results show that there is plenty of competition in Helsinki. Therefore the business idea must be differentiated. The business can be profitable if marketing is rightly targeted. The plan can also help to find funding. In the future it will be a tool for developing business.

Language
Finnish

Pages 40
Appendices 2
Pages of Appendices 30

Keywords
vintage, business plan, entrepreneurship

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Taustaa	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2	Yrittäjyys.....	6
2.1	Yrittäjäksi ryhtymisen syitä	6
2.2	Yritysmuodot	7
2.3	Yrityksen menestystekijät.....	10
3	Liiketoimintasuunnitelma ja sen sisältö	12
3.1	Liiketoimintasuunnitelman merkitys.....	12
3.2	Erlaisia liiketoimintasuunnitelmia.....	12
3.3	Liiketoimintasuunnitelman rakenne	16
3.3.1	Liikeidean kuvaus.....	16
3.3.2	Osaamisen kuvaus.....	17
3.3.3	Tuotteen kuvaus.....	17
3.3.4	Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet.....	19
3.3.5	Toimiala sekä kilpailutilanne.....	20
3.3.6	Markkinoiden laajuus ja kehitys.....	23
3.3.7	Markkinointi ja markkinointiviestintä	24
3.3.8	Riskit	29
3.3.9	Rahoituslaskelma.....	32
3.3.10	Kannattavuuslaskelma	34
4	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	35
4.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	35
4.2	Haastattelut	35
4.3	Benchmarking	36
5	Yhteenveto	37
	Lähteet	39

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma.Salainen.

Liite 2. Teemahaastattelurunko.

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aihe on liiketoimintasuunnitelma yksityishenkilölle. Liikeideana on kierrätysvaatteiden, lähinnä kirpputorilta ostettujen, muokkaaminen nykyai- kaan sopiviksi ja trendikkäiksi. Toimeksiantaja opiskelee vaatetusalaa ammat- tiopistossa Helsingissä. Hän on pohtinut yrityksen perustamista jo vuosia. Vaa- tesuunnittelu ja vaatteet ovat aina olleet ne asiat, joiden parissa hän haluaa tu- levaisuudessa työskennellä. Palkkatyöpaikkaa alalta vain on vaikeaa saada. Ajatus yrityksen perustamisesta lähti jo lukiossa, kun siitä kerrottiin vaihtoehtoi- sena uraratkaisuna. Sen jälkeen hän on kypsyttellyt ajatusta ja päätös syntyi hänen huomatessaan yrittäjyyden voivan olla menestyksekkästä. Yrityksestä ei ole tarkoitus tulla isoa: aluksi ainakin yhden hengen yritys, jolla ei välttämättä ole edes toimitiloja. (Pirhonen 2012.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen perustamiseen liittyviin asioihin. Itselläni ei ole osaamista tekstiilialalta, joten tekstiilialan käytännön asioita (kaa- voitus, materiaalit) ei käsitellä. Toimialaan ja markkinoihin sen sijaan on tutus- tuttava. Toimialaan perehdytään aikaisempien tutkimusten ja internetistä löyty- vän aineiston avulla. Kilpailijoiden toimintaa taas arvioidaan lähinnä heidän verkkosivujensa avulla. Toimeksiantaja tarkensi liikeideaa haastattelussa, jonka jälkeen aloitin itse liiketoimintasuunnitelman laatimisen.

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan niin rahoituksen hankkimiseen kuin yrittäjän omien ajatusten selkiyttämiseen. Suunnitelma osoittaa rahoittajille, että asioita on pohdittu. Tulevaisuudessa sitä käytetään rahoituksen hankkimisen apuna sekä työkaluna toiminnan käynnistyessä. Suunnitelmaa päivitetään tarvittaessa senhetkisen tilanteen mukaan.

Opinnäytetyön nimessäkin esiintyvän vintagen ihmiset käsittävät monin eri ta- voin. Ollakseen vintagea tuotteiden täytyy olla toiselta aikakaudelta. Nykyään vintageksi määritellään usein kaikki yli 25 vuotta vanhat tuotteet. (Thomas

2006.) Nimi Fennec Vintage on toimeksiantajan käyttämä ”työnimi” perustettavasta yrityksestä. Nimeä ei ole siis vielä lopullisesti päätetty.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Itse päätavoite eli liiketoimintasuunnitelman laatiminen voidaan jakaa pienempiin osiin: toimialan kehityksen selvittämiseen, markkinointikeinojen pohtimiseen sekä rahoitus- ja kannattavuuslaskelmien laatimiseen. Tärkeintä opinnäytetyössä on selvittää, miten markkinointi toteutetaan ja miten saadaan ihmiset kiinnostumaan yrityksestä. Budjetti on pienellä yrityksellä pieni, joten markkinointi tulee toteuttaa näkyvästi, mutta pienellä budjetilla.

Lähtökohta liiketoimintasuunnitelmaan on Jukka Pellisen (2006, 213) esittelemä yrityksen liikeidean kolme päätekijää: markkinasegmentti, jolla toimitaan, tuotevalikoima sekä organisaatorakenne. Näiden on oltava keskenään yhteensopivia ja liikeidean hiomiseksi näiden kolmen päätekijän muodostama kokonaisuus on määriteltävä ja sovitettava yhteen. (Pellinen 2006, 213 - 214.) Opinnäytetyön tehtävänä onkin ennen varsinaista liiketoimintasuunnitelman laatimista selvittää markkinoiden, tuotteiden sekä organisaation edellytykset yrityksen perustamiseen.

2 Yrittäjyys

2.1 Yrittäjäksi ryhtymisen syitä

Yrittäjäksi voidaan ryhtyä monista eri syistä. Lehden, Ropen ja Pyykön (2007, 13 - 17) mukaan useimmiten syinä ovat yrittäjäksi syntyminen, yrittäjäksi ajautuminen sekä yrittäjäksi joutuminen. Yrittäjäksi syntyminen voi olla tilanne, jossa lapsi jatkaa vanhempiensa yritystoimintaa. Yrittäjäperheen lapselle yrittäjyys voi olla luontevin tapa työllistyä vanhempien mallin mukaan. Yrittäjäksi syntymistä on myös se, kun yksilöllä on aina ollut ns. sisäinen polte ja halu ryhtyä yrittäjäksi. He ovat niitä, jotka ovat aina tienneet ryhtyvänsä yrittäjiksi.

Osa yrittäjistä on niin sanotusti yrittäjyyteen ajautuneita. Tällä tarkoitetaan elämäntilanteiden kuljettamista yrittäjyyden suuntaan. He päättävät vapaaehtoisesti ryhtyä yrittäjiksi, vaikka käytössä olisi muitakin hyviä vaihtoehtoja. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun yritys, jossa työskennellään tai osa siitä, myydään. Työntekijällä on näin hyvä tilaisuus ostaa valmis ja tuttu liiketoiminta. Yrittäjäksi voidaan ajautua myös tapauksessa, jossa yksilö tekee jonkun innovaation tai keksinnön, jossa näkee mahdollisuuden yrittäjyyden avulla. Ilman tätä innovaatiota hän ei ryhtyisi yrittäjäksi. Joissakin tapauksissa henkilökohtaiset ihmissuhteet ovat yrittäjyyden taustalla: esimerkiksi rakastuminen yrittäjään tai tulevaan sellaiseen tai kaveruus yrittäjähenkisen henkilön kanssa. Tämä kaveri tai rakastumisen kohde voi houkutella mukaan omaan hankkeeseensa. Usein yritystoiminta käynnistyy ikään kuin huomaamatta harrastusten kautta. Esimerkiksi käsitöiden harrastaja perustaa toiminimen, jonka nimissä kauppa tuotoksiaan. Toiminta voi kasvaa yllättäenkin ja alun harrastus muuttua kokopäiväiseksi yrittäjyydeksi. (Lehti ym. 2007, 17 - 18.)

Yrittäjäksi joutumiseksi taas kutsutaan tapausta, jossa se on tarjolla olevista vaihtoehdoista vähiten huono. Tällaisia tapauksia on paljon ammattialoilla, joissa työtä saadaan helpommin yrittäjyyden kautta kuin palkkatyötä. Esimerkiksi käsityöyritykset ja parturi-kampaajat ovat usein yrittäjyyteen joutuneita. Yrittäjyyteen ei ole erityistä poltetta, se on vain tuossa tilanteessa järkevin vaihtoehto. Näin voi käydä myös paikkakunnalla, jossa työllisyystilanne on muuten heikko ja josta ei haluta kuitenkaan muuttaa pois. Yksi syy voi näiden lisäksi olla se, että työllistyminen muilla keinoin nähdään mahdottomaksi. Tämä voi johtua esimerkiksi ikärasismista tai koulutuksen ja työkokemuksen puutteesta. (Lehti ym. 2007, 19.)

2.2 Yritysmuodot

Yritysmuotoja on Suomessa viisi erilaista: yksityinen toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. Yritysmuodon valitseminen oikein perustein on ehdottoman tärkeää. Virheellisesti valittu yritysmuoto voi aikaansaada suuriakin taloudellisia vahinkoja esimerkiksi verotuksessa. Yksin toimivil-

la yrittäjillä yleisin muoto on yksityinen toiminimi. Avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö sopii kahden tai muutaman hengen yrityksille.

Yrittäjä, jonka yritysmuoto on yksityinen toiminimi, tekee kaikki päätökset itse ja on vastuussa kaikista yrityksen veloista ja sitoumuksista koko omaisuudellaan. Raatikaisen (2001, 55) mukaan yrittäjä ei voi nostaa palkkaa yrityksestään, mutta voi tehdä yrityksen varoista ns. yksityisottoja eli nostaa rahaa omaan käyttöönsä. Yksityinen toiminimi sopii pienelle ja aloittavalle yritykselle. Tämä on kuitenkin harvoin lopullinen yritysmuoto: toiminnan kasvaessa tai yhtiökumppani otettaessa voi olla tarpeellista muuttaa yhtiömuotoa. (Viitala 2006, 56.) Raatikaisen (2001, 55) mukaan tämänkaltaisessa yrityksessä erityinen merkitys onkin yrittäjän omalla työpanoksella ja sitoutumisella.

Avoin yhtiö on hyvä valinta silloin, kun liiketoimintaa harjoittaa yhdessä kaksi tai useampia henkilöitä. Avoin yhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, eli yhtiöllä itsellään voi olla omaisuutta, ja se on yhtiönä velkasuhteessa velkojiinsa toisin kuin yksityinen toiminimi. Avoimen yhtiön jokaisella yhtiömiehellä on yksin edustus-oikeus yhtiössä ja oikeus tehdä yhtiötä sitovia sopimuksia. Jokainen yhtiömies on kuitenkin viime kädessä vastuussa henkilökohtaisestikin kaikista yhtiön tekemistä sitoumuksista. Perustamisesta laaditaan kirjallinen yhtiösopimus ja yhtiö merkitään kaupparekisteriin. (Viitala 2006, 56.) Avoimessa yhtiössä vaaditaan paljon luottamusta sekä hyvin toimivaa yhteistyötä yhtiökumppaneiden välillä. Jokaisella yhtiömiehellä on oikeus saada kirjanpidosta, joka hoidetaan kuukausittain, haluamansa tiedot. Avoimessa yhtiössä on oltava myös tilintarkastajat. Avoin yhtiö on hyvä yritysmuoto pienille yrityksille, esimerkiksi perhey yrityksille, joissa yhteistyö toimii ja luottamus on vahvaa. (Raatikainen 2001, 55 - 56.)

Kommandiittiyhtiössä on aina vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies ja yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen on samalla lailla oikeutettu ja samalla lailla velvollinen suhteessa yhtiöön kuin avoimen yhtiön yhtiömies. Äänetön yhtiömies on pelkästään sijoittajan roolissa, eikä hän voi tehdä yhtiötä velvoittavia sitoumuksia. Äänettömän yhtiömiehen taloudellinen vastuu rajoittuu hänen sijoittamansa pääoman määrään. Pääomalle äänetön yhtiömies saa yhtiösopimuksessa erikseen määritellyn osuuden voitosta. Loppuosa jää yleensä vastuunalaisille yhtiömiehille. Kun kommandiittiyhtiö perustetaan, siitä tehdään kirjallinen yhtiösopimus samoin kuin avoimessakin yhtiössä. Yhtiö merkitään

kaupparekisteriin. (Viitala 2006, 57.) Raatikaisen (2001, 56) mukaan kommandiittiyhtiö sopii hyvin pienten ja keskisuurten yritysten yhtiömuodoksi. Vastuunalaisilta yhtiömiehiltä edellytetään yhteistyökykyä ja luottamusta kuten avoimessakin yhtiössä. Yhtiömiesten osaamisella ja sitoutumisella toimintaan on suuri merkitys.

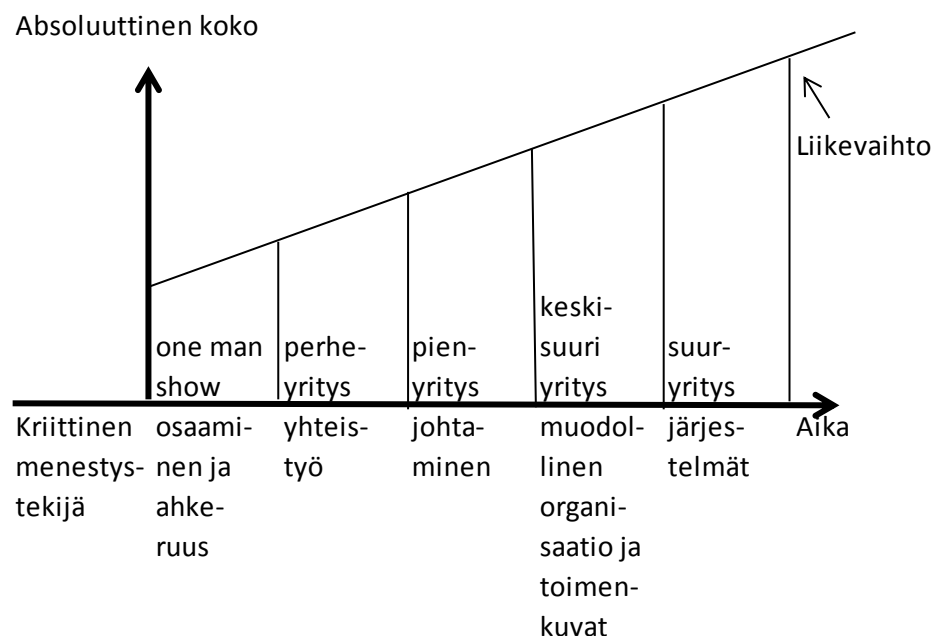
Osakeyhtiön voi perustaa yksin tai yhdessä useamman luonnollisen tai juridisen henkilön kanssa. Juridinen henkilö eli oikeushenkilö on joko toinen yritys, säätiö, kunta tai valtio. Luonnollisella henkilöllä tarkoitetaan yksityishenkilöä. (Raatikainen 2001, 56.) Yksityisessä osakeyhtiössä osakepääoman tulee olla vähintään 2500 euroa ja julkisessa osakeyhtiössä 80 000 euroa (Osakeyhtiölaki 3 §). Osakeyhtiön päätöksiä tehdään kolmessa eri tasossa: ylin päätösvalta on yhtiökokouksella, johon kaikki osakkeenomistajat voivat osallistua. Päätökset tehdään osakkeiden omistussuhteiden mukaan. Yhtiökokous valitsee hallituksen, joka vastaa yhtiön käytännön toiminnasta. Yritystä johtaa ja hallituksen päätöksiä toteuttaa toimitusjohtaja, jonka hallitus valitsee. Osakeyhtiön osakkeenomistajien taloudellinen vastuu on vain niin suuri tai pieni kuin on heidän sijoittamansa pääoma, ellei osakkeenomistaja ole erikseen sopinut takauksista yhtiön puolesta. Osakeyhtiötä perustettaessa täytyy tehdä perustamiskirja, ehdotus yhtiöjärjestykseksi, perustavan yhtiökokouksen pöytäkirja sekä laatia yhtiöjärjestys. Osakeyhtiö tulee myös merkitä kaupparekisteriin. (Viitala 2006, 57 - 58.) Sillä on oltava tilintarkastajat ja yhtiön on toimitettava vuosittain tilinpäätös sekä tase Patentti- ja rekisterihallitukselle (Raatikainen 2001, 56).

Osuuskunta on melko harvinainen yritysmuoto liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä. Usein osuuskunta on esimerkiksi työosuuskunta ja vesiosuuskunta. Osuuskuntamuotoa käytetään paljon myös maatalouden yhteismarkkinointiin tai yhteishankintatoimintaan. Usein osuuskunta perustetaan parantamaan jäsenten muun liike- tai elinkeinotoiminnan edellytyksiä. Osuuskunnan perustaminen, hallinto ja verotus ovat lähes samanlaiset osakeyhtiön kanssa. Myös osuuskunnan jäsenen, hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan vastuut osuuskunnan sitoumuksista ovat samat kuin osakeyhtiön vastaavilla, ellei muuta ole sovittu. (Viitala 2006, 59.) Ero osakeyhtiöön on siinä, että osuuskunnan jäsenillä kullakin on vain yksi ääni, vaikka hän omistaisi useampia osuuksia. Osuuskunnan kaikki jäsenet ovat keskenään tasavertaisia. Jäsenet ovat myös velvollisia mak-

samaan osuusmaksun, jonka voi käsittää eräänlaisena korvauksena niistä eduista, joita jäsen saa kuullessaan osuuskuntaan. (Raatikainen 2001, 58.)

2.3 Yrityksen menestystekijät

Yksinyrittäjien asema on hankalampi kuin muiden, sillä yrittäjä joutuu itse tekemään kaiken: tehtäviä ei voi delegoida, paitsi ulkoistamalla. Pyykön (2011, 47) mukaan yksinyrittäjällä rooleja on tahdosta riippumatta ainakin neljä: sijoittaja, johtaja, myyjä sekä tekijä. Jokaisella yrityksellä on koosta riippuen myös omat kriteerinsä, jotka täytyy olla kunnossa, jotta yritys voi menestyä. Näitä kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Yrityksen koon ja työntekijöiden määrän kasvaessa kriittiset menestystekijät muuttuvat. Yksinyrittäjillä osaaminen ja ahkeruus on kriittinen menestystekijä, suuryrityksillä taas erilaisten järjestelmien tulee olla kunnossa. Kuvio 1:ssä on esitetty nämä tekijät yrityksen koon mukaan. (Lehti ym. 2007, 87.)



Kuvio 1. Yrityksen kriittiset menestystekijät yrityksen koon muuttuessa (Lehti ym. 2007, 87).

Yksinyrittäjän menestyksessä ratkaisevaa on juuri kyseisen toimialan osaaminen. Esimerkiksi maalarin tulee osata maalata aivan kuin ompelijankin ommella. Tosin yksinyrittäjän täytyy osata paljon muutakin: ostaa tarvittavat asiat mahdollisimman halvalla, myydä mahdollisimman paljon ja kalliilla, tehdä toiminta taloudellisesti kannattavaksi, pitää asiakkaat tyytyväisinä ja asiakassuhteet pysyvinä sekä pitää omaa ja mahdollisen henkilöstön jaksamista yllä. Vaikka kriittinen menestystekijä yhden henkilön yrityksellä onkin ammattiosaaminen, se ei riitä kun mukaan tulee muut yritysten toimintaan liittyvät asiat kuten myynti ja kirjanpito. (Lehti ym. 2007, 88 - 89.)

Vaatetusalan yrityksillä on omat kriittiset menestystekijänsä. Tuula Tissari on tehnyt vuonna 2008 pro gradu -tutkielmansa, jonka tarkoituksena oli kartoittaa vaatetusalan asiantuntijoiden näkemyksiä alan tulevaisuudesta vuoteen 2017 asti. Tutkimusmenetelmänä hän käytti delfoi-menetelmää, jossa oli 3 kyselykierrosta. Vastaajat olivat pääosin työikäisiä naisia ja heitä oli jokaisesta Suomen läänistä. Vastaajia oli ensimmäisellä kierroksella 97, toisella ja kolmannella kierroksella 51. Tämän tutkielman tuloksista tuli ilmi myös tulevaisuuden vaatetusalan yrityksen menestystekijät. Erityisesti yrityksen tulee olla yhteiskunnallisesti valveutunut sekä tuoda esille oman maan perinteiden ja kulttuurin tunteminen sekä arvostaminen. Niin yrityksen kuin sen henkilöstönkin tulee toimia kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti materiaalihankinnoissa, tuotteissa ja tuotannossa. Pienet käsityöläismäiset, yhteistyökykyiset ja osuustoiminnalliset yritykset, jotka voivat yhdistää osaamistaan, tulevat menestymään. Yrittäjällä täytyy siis olla kyky luoda hyvät suhteet kumppaniyritykseen ja osaamista tai ainakin valmiudet osaamiseen verkostojen ja alihankinnan parissa. Menestys lähtee omiin vahvuuksiin panostamisesta kustannustehokkaasti. Tätä helpottaa hyvät verkostot, kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse vaan voidaan keskittyä ydinosaamiseen. Näin voidaan hinta-laatu-suhdekin pitää kohdallaan. Tulevaisuuden vaatetusalan yrittäjän tulee erottua massasta ja omata luovuutta sekä taiteellisuutta: asiakkaat eivät halua enää pelkästään klassisia vaan muodikkaita vaatteita. (Tissari 2008, 58 - 59.)

3 Liiketoimintasuunnitelma ja sen sisältö

3.1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys

Pitkämäen (2000, 12) mukaan liiketoiminnan suunnittelun keskeisin tehtävä on toimia välineenä menestystekijöiden kartoittamiseen. Liiketoimintasuunnitelma syventää ja jalostaa mielessä olevan liikeidean visioksi ja strategiaksi. Siinä esitellään resurssit, tavoitteet sekä keinot. Lisäksi sen avulla arvioidaan kilpailutilannetta, rahoitusta ja yrittämisen uhkia. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa miettimään myös niitä asioita, jotka eivät välttämättä muuten olisi tulleet mieleenkään. Se selkeyttää ajatuksia ja voi paljastaa sellaisia heikkouksia tai mahdollisuuksia, jotka eivät olisi muuten tulleet esille. Myös elinkeinonharjoittajan on tärkeää tehdä suunnitelma. Morrisin (2008, 98) mukaan virheet on parempi tehdä paperilla kuin oikeasti. Ilman suunnitelmaa päämäärätkin ovat epäselviä: olipa yritys miten pieni tahansa, sen toimintaa ei voi pyörittää pelkästään pään sisällä. Luottamus omaan toimintaan kasvaa suunnitelman laatimisen mukana. Suunnitelman laatiminen kasvattaa luottamusta myös rahoitusta tarjoavien tahojen silmissä, ja nykyään rahoitusta onkin lähes mahdotonta saada ilman suunnitelmaa. (Barrow 2008, 183.)

3.2 Erilaisia liiketoimintasuunnitelmia

Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää ainakin seuraavat osat: markkina-analyysi, yrityksen kuvaus, rahoitussuunnitelma ja riskianalyysi. Versioita ja malleja suunnitelmasta on tietenkin niin paljon, kuin on tekijöitäkin, mutta edellä mainituista asioista on hyvä lähteä liikkeelle. (Puustinen 2006, 59 - 61.) Eräs malli löytyy Yritys-Suomen verkkosivuilta. Siinä on esitetty taulukon muodossa, mitä asioita selvitetään liiketoimintasuunnitelman kussakin osiossa (taulukko 1).

Taulukko 1. . Liiketoimintasuunnitelman malli (Yritys-Suomi).

Liikeidea	Mitä myyt? Kenelle myyt? Miten myyt?
Yrittäjän vahvuudet	Yrityksen perustajan osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot.
Tuotteet ja palvelut	Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, katerakenne ja niin edelleen.
Asiakkaat ja markkinat	Asiakasryhmät tai kohderyhmät, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot.
	Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden.
Käytännön järjestelyt	Toimitilat, sijainti, tarvittavat välineet, työntekijät ja alkurahoitus, mainonta ja markkinointi, internetsivut, vakuutukset, kirjanpito ynnä muut.
Rahoituslaskelmat	Investoinnit toimitiloihin ja välineisiin, pääoman tarve perustamiskuluihin ja ensimmäisiksi toimintakuukausiksi, rahoituskeinot.
Kannattavuuslaskelmat	Tarve myyntikatteelle, jolla kiinteät kulut ja lainojen lyhennykset tai muut rahoituskulut katetaan; hinnoitteluperiaatteet, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi.

Suunnitelman voi tehdä myös tulostettavalla valmiille pohjalle. Yrityspalvelu Enterin verkkosivuilta löytyy tämänkaltainen pohja. Siinä kartoitetaan ensin yrittäjän itsensä osaaminen, vahvuudet sekä heikkoudet. Tämän jälkeen arvioidaan tuotteen vahvuuksia ja heikkouksia sekä hinta-/laatusuhdetta. Tuotteen arvioinnin jälkeen segmentoidaan asiakkaat muun muassa ostotottumusten ja sijainnin perusteella sekä arvioidaan asiakkaiden määrä. Neljännessä osiossa tutustutaan kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa sekä mietitään heidän vahvuuksiaan sekä heikkouksiaan verrattuna omaan yritykseen. Tämän jälkeen esitellään

oman yrityksen käytännön toimintatavat, kuten toimitilat, tuotantovaiheet, työvoima, markkinointi sekä mahdolliset vakuutusten tarpeet. Viimeisenä on vuorossa taloudelliset suunnitelmat, kuten kirjanpito sekä rahoitussuunnitelma.

Erilaisissa liiketoimintasuunnitelmissa on hieman eroja, mutta perusrunko on sama. Järjestys saattaa hieman muuttua. Kuten huomataan seuraavasta Turun Seudun yrityspalvelukeskuksen (2011) liiketoimintasuunnitelman mallista (taulukko 2), perusrunkoon kuuluu liikeidea, tuote, segmentointi ja markkina-analyysi, käytännön toimet, markkinointi, riskianalyysi sekä rahoituksen ja kannattavuuden arviointi. Tässä kyseisessä mallissa on lisäksi yrittäjäehdokkaan itsearviointi ja yritysneuvojan lausunto, joita muissa esittelemissäni malleissa ei ole ollut.

Taulukko 2. Liiketoimintasuunnitelman malli (Turun seudun yrityspalvelukeskus 2011)

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA				
STARTTILAUSUNTO				
1 Yritysidea				
2 Tuote				
3 Asiakkaat ja markkinatiedon hankkiminen				
3.1 Asiakkaat				
3.2 Markkinat				
3.3 Kilpailijat				
4 Toimintatavat ja voimavarat				
4.1 Myynti ja markkinointi				
4.2 Oma osaaminen				
4.3 Tuotanto				
4.4 Kirjanpito ja talouden suunnittelu				
5 Yrityskuva				
6 Rahoitus				
7 Toiminnan kannattavuus ja hinnoittelu				
8 Yrityshankkeen SWOT-analyysi				
9 Laskelmat (Kts. erilliset Excel-tilukset)				
10 Yrittäjäehdokkaan itsearviointi ja kommentit				
11 Yrittäjyysneuvojan lausunto				
LIITE: Laskelmat				

Tässä opinnäytetyössä käytetään Suomen uusyrityskeskukset ry:n (2012, 12) laatimaa mallia, joka etenee seuraavasti:

1. Liikeidean kuvaus
2. Osaamisen kuvaus
3. Tuotteen kuvaus
4. Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet
5. Toimiala sekä kilpailutilanne
6. Markkinoiden laajuus ja kehitys
7. Markkinointi ja mainonta
8. Riskit
9. Immateriaalioikeudet
10. Laskelmat (Rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelma)

Myyntilaskelma tehdään yleisellä tasolla. Se voidaan tehdä myös tuotekohtaisesti tai asiakasryhmäkohtaisesti. Myyntilaskelmassa jaetaan kannattavuuslaskelmasta saatava minimilaskutustavoite eri asiakasryhmien kesken. Tämä helpottaa asiakkuuksien tärkeyden arvioimista. Osaamista ei myöskään analysoida tarkkaan, sillä se ei ole oleellista vielä tässä vaiheessa, koska osaaminen karttuu koko ajan. Opinnäytetyössä keskitytään asiakassegmenttien määrittämiseen, kannattavuuden selvittämiseen ja markkinoinnin suunnitteluun. Lisäksi osuus immateriaalioikeuksista eli tekijänoikeuksista ja mahdollisista patenteista jää pois tarpeettomana.

3.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

3.3.1 Liikeidean kuvaus

Suunnitelman ensimmäisessä osiossa esitellään liikeidea. Richard Normanin vuonna 1976 rakentama klassinen liikeideakäsitys esittää kolme peruskysymystä: kenelle, mitä ja miten. Liikeidea tulee sitä kirkkaammaksi, mitä täsmällisemmin kyetään määrittelemään vastaukset näihin kysymyksiin. (Viitala & Jylhä 2010, 51). Sipilän (2008, 13) mukaan liikeidea kertookin käytännössä neljä asiaa: mitä yritys tekee eli tuotteet ja palvelut, kenelle näitä tuotteita ja palveluita tehdään eli kohderyhmä, miten ne tehdään (toimintamalli ja ansaintalogiikka) sekä se, miten yritys eroaa kilpailijoistaan. Imago eli asiakkaiden mielikuva yrityksestä usein erottaa menestyjät muista. (Viitala & Jylhä 2010, 51 - 52.)

Ennen liikeidean rakentumista yrittäjällä on yritysidea eli ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä. Yritysidea voi syntyä sattumalta jonkin oivalluksen tai innovaation kautta tai pitkän ajan kuluessa esimerkiksi harrastustoiminnan pohjalta. (Raatikainen 2001, 30.) Usein oivallus on ns. markkinarako eli tuleva yrittäjä huomaa, ettei jollakin alalla ole vielä kilpailua tai kukaan ei ole älynnyt tehdä kyseistä tuotetta tai palvelua samalla tavalla. Näin hän on löytänyt keinon erilaistaa eli differoida oma tarjontansa. (Viitala & Jylhä 2010, 46.) Differointi on tärkeää etenkin markkinoilla, jossa kilpailua on. Asiakkaat tuskin löytävät uutta yritystä, joka tarjoaa täsmälleen samoja tuotteita samalla tavalla kuin vanha ja tuttu viereinen yrittäjä. Erilaistaminen voi perustua esimerkiksi tarjottavaan tuotteeseen, palveluun, henkilökuntaan tai imagoon. (Viitala & Jylhä 2010, 46.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla yritysidea lopulta jalostuu toiminta-ajatuksiksi ja liikeideaksi. Liikeideassa keskitytään asiakkaisiin, yrityksen tuotteisiin ja kilpailuetuihin. Liikeidean perusta on asiakkaan tarpeet ja se, miten ne aiotaan tyydyttää. Kilpailuedut ja menestystekijät tulee määrittää tarkkaan. Kilpailuetujen määrittely luo perustan markkinointiviestinnälle, asiakaspalvelulle, tuotekehitykselle sekä investoinneille. Menestystekijöiden määrittely taas selkeyttää käsitystä siitä, miten saadaan yrityksestä kannattava. Kun nämä käsitteet ovat selkeät, voidaan toimintaa kehittää haluttuun suuntaan. (Viitala & Jylhä 2010, 46.)

3.3.2 Osaamisen kuvaus

Tässä osiossa määritellään yrittäjän soveltuvuus yrittäjäksi sekä hänen osaamisensa. Lisäksi pohditaan mahdollisten työntekijöiden soveltuvuutta yritykseen. Käytännössä osaaminen määritellään listaamalla koulutustausta, työkokemus, vahvuudet sekä heikkoudet. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2012, 12.)

Pyykön (2011, 61) mukaan yrittäjän kompetenssi eli osaaminen yrittäjänä koostuu kyvykkyydestä, persoonasta, työp persoonasta, arvoista, tiedoista, taidoista sekä senhetkisestä motivaatiosta. On vaikea sanoa, mitä yrittäjältä vaaditaan, sillä monet piirteet ovat hyväksi niin palkkatyöläiselle kuin yrittäjällekin. Neuvot ovat aina tilannekohtaisia: toimialat, markkinat, ajat, ihmiset, tilanteet ja jopa ihmisten omat tulkinnat asioista muuttuvat. Voidaan kuitenkin mainita muutamia piirteitä, jotka ovat yleisiä niin yrittäjiksi ryhtyville kuin yrittäjänä menestyvillekin. Näitä ovat suoriutuminen ja kunnianhimo, riskin ottaminen, innovatiivinen ajattelu, kontrolli ja itsenäisyys, kontrollikäsityksen erilaisuus sekä itseluottamus.

Yrittäjillä suoriutumisen tarve ja kunnianhimo ovat usein muita korkeampia, ja he ottavat useammin riskejä kuin muut. Tämä voi johtua siitä, että yrittäjät ovat muita riskihakuisempia tai sitten riskihakuisuus kumpuaa vahvasta suoriutumismotivaatiosta. Yrittäjyyden ja innovatiivisen ajattelun välillä löytyy korrelaatiota. Uusien yhteyksien löytäminen ja luovuus on korkeampaa kuin muilla. Yrittäjien kontrolli ja itsenäisyys ovat muita ihmisiä korostuneempia. Myös kontrollikäsitys on erilainen kuin muilla: yrittäjillä sisäinen kontrollikäsitys eli usko siihen, että ihminen voi päättää itse kaikesta elämässään, on korostuneempi. Lisäksi itseluottamus yrittäjillä on korkeampi kuin muilla. (Pyykö 2011, 66, 146)

3.3.3 Tuotteen kuvaus

Liiketoimintasuunnitelmassa tuote tai tuotteet esitellään kriittisesti asiakkaan näkökulmasta. Tuotetta verrataan kilpailijoiden vastaaviin. Tuotekuvaukseen kuuluu hinnoittelu, edut, hyödyt ja heikkoudet. (Suomen uusyrityskeskukset ry

2012, 12.) Lisäksi voidaan selvittää tuotteiden kilpailutilanne, imago ja kateria-
kenne.(Yritys-Suomi).

Barrowin (2008, 14) mukaan tuotteella tarkoitetaan konkreettista asiaa, joka kertoo asiakkaalle, mitä se tekee ja miksi siitä pitäisi maksaa. Tuote ei kuitenkaan ole pelkästään fyysinen tuote, vaan siihen kuuluu myös aineettomia osia. Näitä ovat muun muassa brändi tai imago, materiaalien laatu sekä asiakaspalvelu. Gosnay & Richardson (2008, 51 - 52.) jaottelevat tuotteen neljään osaan: ydin, konkreettinen tuote, ”suurennettu” tuote sekä tulevaisuuden tuote. Tuotteen ydin on se tosiasiallinen hyöty, jonka tuote tuo. Tämän perustettavan yrityksen tapauksessa vaatteen hyöty on esimerkiksi lämmittävyys. Konkreettinen tuote on ne tuotteen ominaisuudet ja yksilölliset ominaisuudet, joiden vuoksi tuotetta ostetaan. Esimerkiksi Dysonin imureissa tämä on pölypussiton teknologia. Toimeksiantajan ideoimassa yrityksessä taas konkreettinen tuote on yksilöllinen, laadukas sekä kierrätysmateriaaleista valmistettu. ”Suurennettu” tuote on Gosnayn & Richardsonin teoksesta vaikea suomentaa. Käytännössä sillä tarkoitetaan lisäarvoa tuottavia palveluita tai itse tuotteen tuomaa lisäarvoa ostotahtuman jälkeen. Näitä voi olla takuu, tuotteen pitkä kestävyys, apu tuotteen käytössä ja asiakaspalvelu. Lisäarvo on merkittävä ja joskus jopa ainoa tapa erottautua kilpailijoista. Gosney ja Richardson mainitsevat, että erään tutkimuksen mukaan jopa 80 prosenttia epäonnistumisista saada asiakkaat ostamaan uudelleen, johtuu epäonnistuneesta lisäarvon tuottamisesta tai sen puutteesta. Tulevaisuuden tuotteella tarkoitetaan sitä, että maailma ja asiakkaiden tarpeet ja halut muuttuvat, joten tuotteiden täytyy muuttua myös tarpeen mukaan.

Hinnoiteltaessa tuotetta täytyy ottaa huomioon niin asiakkaat, kilpailu, kustannukset kuin yrityksen tavoitteetkin. Täytyy miettiä, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta. Päätöksen tekemisessä tulee ottaa huomioon se, että hinnan alentaminen onnistuu paljon helpommin kuin sen nostaminen. Eli mieluummin hinnoitellaan tuotteet ensin vähän liian korkeiksi kuin liian alhaisiksi. Hinnan nostaminen usein karkottaa asiakkaat. Hintapäätöksessä auttaa vertailu kilpailijoiden hintatasoon. Voidaan miettiä esimerkiksi, onko oma tuote parempi kuin kilpailijan ja voidaanko pyytää korkeampaa hintaa. Samankaltaiset tuotteet eivät voi olla hinnaltaan erilaisia. Jos näin on, halvemmalla myyvä todennäköisesti myy tappiolla ja kalliimmalla myyvä ei saa asiakkaita, koska asi-

akkaat ostavat mieluummin halvempaa. Kustannukset ovat se lähtökohta, min-
kä perusteella hintaa lähdetään muodostamaan: hinnan tulee kattaa kustannuk-
set, sillä tappiolla ei ole järkevää myydä kuin poikkeustapauksissa. Hinta tulee
muodostaa sellaiseksi, että siitä saadaan tarpeeksi katetta. Näin saadaan katet-
tua myös uudet kustannukset ja yrittäjälle sekä työntekijöille maksettua palkkaa.
Yrityksen johdolla voi olla omia tavoitteitaan esimerkiksi voitollisen tuloksen
suhteen, jotka täytyy ottaa myös huomioon hinnoittelussa. Hinnoittelulla voidaan
vaikuttaa myyntiin helposti, tosin se vaatii tarkkaa suunnittelua. (Gosney &
Richardson 2008, 86 - 88.)

3.3.4 Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet

Segmentointi eli asiakaskohderyhmien valinta on perustana yrityksen kaikkien
toimintaratkaisujen toteutukselle, joten se on syytä toteuttaa huolellisesti ja tar-
kasti. Barrow (2008, 37) kertoo, että jos yritetään miellyttää kaikkia, ei välttämät-
tä miellytetä ketään täysin. Segmentointia tehdäänkin siksi, että markkinointi
voidaan kohdistaa ja tuotteet kehittää paremmin asiakkaiden tarpeita vastaa-
maan. Segmentti on aina yrityksen oma valinta. Rope esittää teoksessaan ”Ny-
kyaikainen markkinointi” segmentoinnin merkityksen tiivistetysti: ”Jos yritys ei
valitse segmenttiään, miten se voi olettaa segmenttiin kuuluvien asiakkaiden
valitsevan yrityksen?” Segmentoinnissa tehdyissä ratkaisuissa onnistuminen
toimii edellytyksenä kaikille siitä johdettaville markkinointiratkaisuille. Lähtökohta
tähän on asiakaskunnan erilaisuuden oivaltaminen. Toiminnan perustana on
kunkin asiakassegmentin ominaispiirteet, odotukset ja toiveet, joihin yritys pyrkii
sopeuttamaan tarjontansa ja markkinointitoimensa. Kun tämä lähtökohta ote-
taan huomioon, yritys löytää toimivimmat asiakasryhmät ja voi kohdistaa tarjon-
tansa juuri niille. (Rope 2004, 12 - 13.)

Kohdistettu markkinointi eli tuotteen suunnittelu ja erilaistaminen yhdelle tai
useammalla segmentille kiinnostavaksi on yritysmaailmassa yleistä. Niche eli
kapea markkinarako; asiakkaat, joiden tarpeisiin ei ole vielä vastattu, voi olla
yritykselle erityisen tuottoisa ja tuoda huomattavan kilpailuedun. Äärimmillen
vietyä segmentointi on silloin, kun yritys räätälöi tarjontansa kullekin yksittäiselle
asiakkaalle sopivaksi. Tätä kutsutaan asiakaskohtaiseksi markkinoinniksi. Yritys

voi tehdä segmentoinnin myös valitsemalla kohderyhmäkseen massamarkkinat. Tällöin yritys tarjoaa samanlaista tuotetta kaikille. (Viitala & Jylhä 2010, 107.)

Viitalan & Jylhän (2010, 107) mukaan kuluttajamarkkinoilla yleisimmin segmentoinnin perusteena käytetään maantieteellisiä tekijöitä, asiakkaiden käyttäytymistä, demografisia ja psykografisia tekijöitä sekä hyötyyn ja käyttötilanteeseen liittyviä tekijöitä. Maantieteellinen segmentointi on tosin vähentynyt. Sen sijaan usein käytetään geodemografista segmentointia: ryhmittelyä asuinpaikan tai asumismuodon mukaan. Mahdollisia kohderyhmiä ovat pientalovaltaiset lapsiperhealueet, maaseudun vanhenevat kylät tai keskusta-alueet. Käyttäytymisen mukaan kohderyhmät voidaan erotella esimerkiksi suurkanikäisiin ja pienkäyttäjiin. Segmentoinnin perustana käytetään muun muassa käyttötilanteita ja ostoperusteita. Demografinen segmentointi taas on elämänvaiheisiin perustuvaa. Luokittelun apuna käytetään esimerkiksi sitä, onko perheessä lapsia, tuloja tai sukupuolta. Kuluttajan mielipiteet, arvot, elämäntyyli ja harrastukset eli psykografiset tekijät ovat tulleet yhä tärkeämmiksi, sillä ns. elämäntyylikuluttaminen on tutkimusten mukaan kasvussa. Hyötyyn ja käyttötilanteeseen perustuvalla segmentoinnilla tarkoitetaan sitä, että jaetaan asiakkaat ryhmiin heidän käyttötapojensa perusteella. Asiakkaalle hyöty on sitä, että hän saa tuotteen avulla haluamansa asian hoidettua. Osalle se on alhainen hinta, osa taas etsii erinomaista palvelua. Sama tuote voi olla eri asiakkaille eri roolissa, esimerkiksi matka on toiselle lomamatka kun toiselle taas työmatka. (Viitala & Jylhä 2010, 108 - 109.) Segmentointia tehdessä pohditaan lisäksi, paljonko asiakkaita on, missä he ovat, millä perusteella he tekevät ostopäätöksen ja mitä asioita he arvostavat tuotteessa sekä sitä, mihin asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen tuote tuo ratkaisun. (Suomen uusyrittäjäkeskukset ry 2012, 12.)

3.3.5 Toimiala sekä kilpailutilanne

Tässä osiossa esitellään toimialaa yleisesti. Rakenne, koko ja kannattavuus ovat oleellisia selvitettäviä asioita. Tärkeimpien kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet analysoidaan sekä verrataan niitä omaan liikeideaan. (Suomen uusyrittäjäkeskukset ry 2012, 12). Puustisen (2006, 64) mukaan kilpailijoihin ja heidän

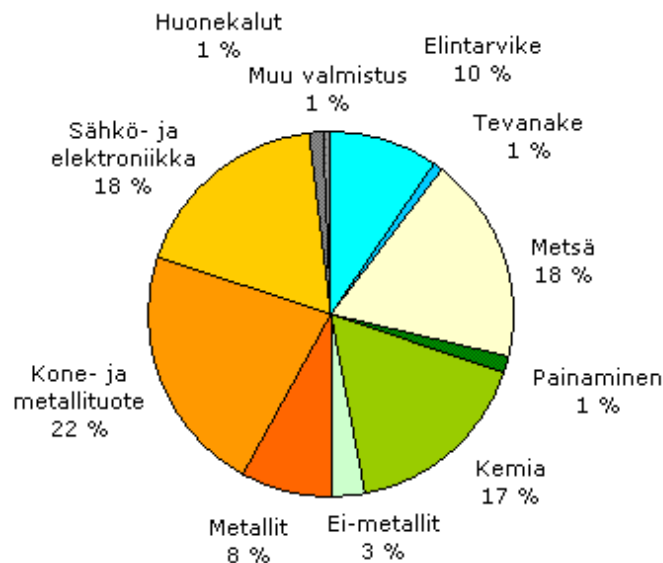
strategioihinsa, tuotteisiin sekä markkina-asemaan tutustuminen auttaa arvioimaan omia heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa muihin.

Vaikka kilpailijat ovat usein epätoivottavia, niiden olemassaololla on myös hyvä puoli: tiedetään, että ostajia tuotteille löytyy. Tosin, jos samankaltaisia yrityksiä on paljonkin, omien tarjottavien tuotteiden tai palveluiden täytyy olla erilaisia kilpailijoihin verrattuna. Eron ei tarvitse olla iso, mutta sen pitää olla tärkeä asiakkaan ostopäätöksen kannalta. Ongelmia kilpailijoiden analysointiin tulee, kun juuri sitä tärkeintä tietoa eli myyntilukuja ei löydetä. Tärkeintä olisi päästä analysoimaan kokoa sekä kannattavuutta. Myyntiluvut ovat kuitenkin hyvin usein salaista tietoa ainakin pienillä yrityksillä, joita suurin osa tämänkin perustettavan yrityksen kilpailijoista on. Tämän vuoksi analysointi täytyy joskus tehdä pelkästään arvioimalla eikä täysin luotettavaa tietoa saada. (Barrow 2008, 38.)

Tämän liikkeen toimialaa on vaikea määritellä, sillä osin se on tekstiili- ja vaate- tusala sekä osin käsi- ja taideteollisuusala. Osittain nämä kuuluvat samaankin alaan, sillä esimerkiksi oppilaitokset, joissa vaate- tusalaa opiskellaan, ovat usein käsi- ja taideteollisuusoppilaitoksia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään molempia toimialoja.

Tekstiili- ja vaate- tusala on pieni verrattuna muihin teollisuuden aloihin Suomessa, kuten voidaan huomata kuviosta 2. Alan tuotannon bruttoarvo on vain 1 % kokonaisarvosta. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan tuotannon bruttoarvo mittaa tosiasiallista tuotantoa. Siihen lasketaan mukaan kaikki tuotantoon liittyvät tuotot, myös yritysten valmistus omaan käyttöön ja yrityksen muille toimipaikoille luovuttama valmistus.

Teollisuustuotannon bruttoarvo 2010 105 mrd. €



Kuvio 2. Teollisuustuotannon bruttoarvo vuonna 2010. Tevanake=tekstiili-, vaatetus-, nahka- ja kenkäteollisuus (Tekstiili- ja vaatetusteollisuus Finatex ry).

Vuonna 2008 vain 3 213 henkilöä työskenteli vaatteiden valmistuksen parissa. Uudenmaan alueella, johon Helsinkiin kuuluu, toimi vuonna 2007 58 yrittäjää vaatteiden valmistuksen ja turkisten muokkauksen parissa. (Lille 2010, 11.)

Käsityöllä tarkoitetaan erilaisten esineiden ja tuotteiden suunnittelua sekä valmistusta taiteellisuutta ja luovuutta painottaen. Käsityöyritys määritellään yritykseksi, joka valmistaa muotoiltuja tuotteita käsityönä tai käsin ohjattuja koneita apuna käyttäen. Toimialaan kuuluu siis monenlaista käsityötä, kuten vaatteiden, lasin ja lasituotteiden, huonekalujen sekä kultasepäntuotteiden valmistusta. Usein lähtökohta käsityöyrityksen perustamiseen on yrittäjän ammatillinen osaaminen ja tuoteidea. Yrittäjä itse ei välttämättä koe olevansa yrittäjä, yrityksen perustaminen on vain keino saada toteuttaa omaa luovaa toimintaansa. Pääosa käsityöyrittäjistä on yksinyrittäjiä. Käsityöyrityksiä toimi Suomessa vuonna 2003 noin 9 400, joista vaatteiden valmistuksen parissa 1 144. Kaikista mikroyrityksistä eli alle 10 hengen yrityksistä käsityöyritysten osuus on 4,4 %. Kolme ensimmäistä vuotta on yrityksen toiminnalle kriittisin aika: noin kolmasosa kaikista yrityksistä lopettaa toimintansa tänä aikana. Selviytymisasteet eli

se, kuinka monta prosenttia tiettyinä vuonna aloittaneista on vielä toiminnassa, vaihtelee suhdanteiden ja toimialan mukaan. Yleisesti viiden ensimmäisen vuoden jälkeen toimii noin 50 - 55 prosenttia yrityksistä. Käsiyöyritysten keskimääräinen selviytymisaste on 65 prosenttia, mikä on hyvä verrattuna koko yrityssektoriin. (Lith 2005, 9 - 15,23).

3.3.6 Markkinoiden laajuus ja kehitys

Markkina-analyysi antaa kokonaiskuvan sekä helpottaa suunnittelua. Tässä osiossa selvitetään toimialan kasvu ja mahdolliset kausivaihtelut, tärkeimmät trendit sekä ennusteet. (Puustinen 2006, 64.) Lisäksi kerrotaan, mille markkinoille itse tähdätään: jollekin tietylle paikkakunnalle, kotimaahan, Euroopan vai maailmanlaajuisille markkinoille? Tässä osiossa selostetaan myös mahdolliset esteet markkinoille pääsulle. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2012, 12.) Puustisen (2006, 64) mukaan sellaisia voi olla järjetön hintakilpailu, suuret alkuinvestoinnit tai vanhentunut teknologia. Suomen uusyrityskeskukset ry (2012, 12) tuo esiin myös säädökset, rajoitteet sekä tullit.

Tilastotietoa esimerkiksi toimialan kasvusta löytyy melko vähän. Joitakin selviytyksiä on tehty, esimerkiksi jo aikaisemmin mainittu Tuula Tissarin pro gradu-tutkielma. Suurin osa tämän tutkielman vastaajista (45 %) oli sitä mieltä, että työllisyystilanne pysyy samana tulevaisuudessakin eli toimialalle ei ole odotettavissa kasvua. Osa eli 29 % vastaajista tosin uskoi toimialan työllisyyden kasvuun. Perusteena oli useimmiten usko siihen, että tulevaisuudessa kuluttajat haluavat pukeutua yhä yksilöllisemmin ja kyllästyvät massatuotteisiin sekä jatkuvaan kuluttamiseen. Loput 26 % oli sitä mieltä, että työllisyys tulee vähentyään. Heidän mielestään on epätodennäköistä, että vaatetusteollisuus palaisi Suomeen, vaikka se onkin toivottavaa. (Tissari 2008, 57 - 58.)

Markkinat ja kuluttajien käyttäytyminen tulevat kuitenkin muuttumaan tulevaisuudessa. Kansainvälisestikin kuluttajat toivovat enemmän kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti valmistettuja tuotteita. Kuluttajat tulevat suhtautumaan kriittiseen ja eettiseen kulutukseen yhä myönteisemmin. (Baker & McKenzie 2007, Tissarin 2007, 17 mukaan.) Tissarin (2008, 69 - 70) tutkielmaan vastan-

neet asiantuntijat olivat sitä mieltä, että kuluttajat näkevät tulevaisuudessa yhä tärkeämpänä kaikenlaisen tuotteiden uudelleenkäytön. Vaatteiden ja huonekalujen ”tuunaus” ei tule olemaan enää muotia vaan se muuttuu pysyväksi tekemiseksi ja ajatusmalliksi. Asiantuntijat uskovat halukkuuden maksaa käsityönä valmistetusta vaatteesta lisääntyvän. Myös Lille (2010, 28) uskoo selvityksessään muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista toimintaympäristön muuttuvan. Hänen mukaansa kestävän kehityksen trendi tulee entisestään voimistumaan, verkkokaupan rooli myynnissä tulee lisääntymään ja yksilöllisyyttä sekä korkeampaa hintaa tullaan arvostamaan enemmän.

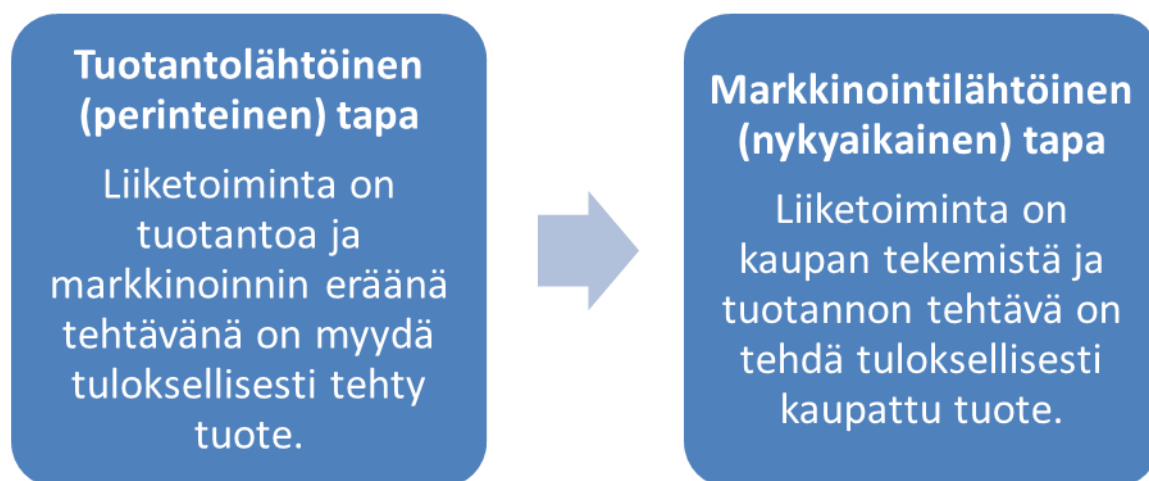
Lithin (2005, 33 - 34) mukaan käsityöyritysten markkina-alue on suurimmaksi osaksi kotimaassa. Lähes puolella yrityksistä markkina-alueena on koko Suomi. Huomioitavaa on, että pääkaupunkiseudulla paikalliset markkinat korostuvat. Siellä vain noin 30 % käsityöyrityksistä toimii valtakunnallisesti. Käsityötoimialalla yritysten määrän kasvu on vaatimattomampaa kuin teollisuudessa yleensä. Vuonna 2003 yritysten määrä lisääntyi 116:lla vuodesta 1995. Vaatteiden valmistuksen osalta yritysten määrä on jopa laskenut, vuonna 2003 niitä oli 28 vähemmän kuin 1995. Liikevaihto vaatteiden valmistuksessa on kuitenkin ollut 11,4 prosenttia suurempi vuonna 2003 kuin vuonna 1995. Koko toimialan liikevaihto on kasvanut tänä aikana 13,7 %. (Lith 2005, 15, 27.) Myös käsityöyrityksissä suomalaisuus ja ekologisuus ovat pinnalla: Lithin mukaan (2005, 51) ”Monet yrittäjät pitävät tuotteissaan keskeisinä arvoina suomalaisuutta ja myös ekologisuutta, eli sitä, että tuotteet on valmistettu Suomessa ja suomalaisista raaka-aineista mahdollisimman ympäristöystävällisin menetelmin.”

3.3.7 Markkinointi ja markkinointiviestintä

Tässä osiossa kirjataan, miten tavoitetaan, tiedotetaan sekä vakuutetaan asiakkaat oman tuotteen asiakashyödyistä. Esimerkiksi se, miten mainonta kohdennetaan tiettyihin asiakasryhmiin ja se, mitä yrityksen ilme ja nimi kertovat asiakkaalle, ovat pohtimisen arvoisia seikkoja. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2012, 12.) Myynnin ja markkinoinnin pohtimiseen tulee käyttää runsaasti aikaa. ”Miten tavara toimitetaan asiakkaalle”, ”myydäänkö suuria eriä kerralla vai pienempiä jatkuvasti” ovat kysymyksiä, joita tulee pohtia myynnin suhteen. Markkinointi-

kanavia voivat olla internet, sosiaalinen media, luettelot sekä suoramarkkinointi. Näihin tulee tutustua ja vertailla eri vaihtoehtoja tarkkaan. Lisäksi tulee suunnitella keinot markkinointiviestintään. (Puustinen 2006, 66.)

Timo Ropen (2004, 7) mukaan markkinointiosaaminen on perusvaatimus, joka tulee olla jokaisella niin pienellä kuin suurellakin yrityksellä. 1960-luvulla markkinoinnin tarkoituksena oli myydä yrityksen tekemä tuote. Nykyaikaisen markkinoinnin tavoitteena on saada kohdeasiakas ostamaan. Se, mitä asiakas ostaa, ei ole niinkään merkittävää, kunhan ostaa juuri markkinoitavalta yritykseltä. Kun ennen markkinoinnin ajateltiin olevan yksi osa liiketoimintaa, nykyään liiketoimintaa harjoitetaan markkinointiperusteisesti. Ropen (2004, 8) teoksessa ”Nykyaikainen markkinointi” on kuvio (kuvio 3), joka selventää perinteisen ja nykyaikaisen markkinointiajattelun eroja.



Kuvio 3. Perinteisen ja nykyaikaisen markkinoinnin erot (Rope 2004, 8).

Markkinointi on siis paljon muutakin kuin perinteistä yrityksestä ulospäin suuntautuvaa viestintää. Se on erityisesti ajattelutapa, ja sen tulisi ilmetä kaikissa yrityksen toiminnoissa. Markkinointityö voidaan jakaa kahteen osioon: sisäinen ja ulkoinen. Sisäisen markkinoinnillisen työn tavoite on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää kilpailuetua kun taas ulkoisen markkinoinnillisen työn tavoitteena

on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää tuloksellisia asiakassuhteita. (Rope 2004, 10 - 11.)

Mainonta on näkyvin osa markkinointiviestintää ja markkinoinnin usein käsitetäänkin olevan pelkkää mainontaa. Näin ei kuitenkaan ole, mainonta on vain yksi osa ulkoista markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan niitä keinoja, joiden avulla yritys kertoo tuotteistaan ja toiminnastaan asiakaskohderyhmille sekä muille sidosryhmille. Mainonta voidaan taas määritellä lyhyesti ”tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaksi kaupalliseksi viestinnäksi, jonka tavoitteena on tehdä tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa, sekä pyrkiä edesauttamaan ja aikaansaamaan myyntiä”. (Rope 2004, 33 - 34.)

Käytännön mainontakeinoja on lähes rajattomasti. Yleisimpiä mainontaväyliä ovat sanomalehdet, aikakauslehdet, asiakaslehdet eli jo olemassa oleville asiakkaille tarkoitetut lehdet, ulkomainonta, suoramarkkinointi (osoitteellinen tai osoitteeton), televisio, elokuvat sekä internet ja sähköposti. Nykyään suositaan ovat kasvattaneet viraali, ambient ja WOM. Viraalimarkkinoinnilla tarkoitetaan lähinnä internetyhteisöjen ja sähköpostin välityksellä tapahtuvaa WOM (word of mouth) eli ”suusta suuhun” -markkinointia. Käytännössä tämä toimii siten, että kohderyhmään kuuluvat lähettävät tietoa eteenpäin tuttavilleen, sillä tuote tai sisältö on niin kiinnostava. Tämä on toiminut erityisesti elokuvissa, joiden tuotantobudjetteihin on voitu panostaa enemmän kun mainostilaa mediasta ei ole ostettu. Ambientilla tarkoitetaan epätavanomaisin keinoin tapahtuvaa markkinointia, jolla hätkähdytetään yleisöä. Ambientin haasteena on yhdistää huomioarvo sisällölliseen merkitykseen. Esimerkkinä onnistuneesta ambientmarkkinoinnista Sipilä (2008, 171) tuo esille Ikean tempauksen, jossa raitiovau-nupysäkit oli kalustettu ikään kuin olohuoneiksi. Tämä herätti paljon positiivista huomiota, siitä kerrottiin myös tutuille (ks. aikaisemmin mainittu WOM) ja lehdistö levitti sanaa verkkosivuillaan kuvien kanssa. (Sipilä 2008, 137 - 170.)

Pienelle yritykselle, jolla ei ole käytettävissä paljon rahaa markkinointiin ja jolla asiakaskuntakin on pieni, sopii hyvin one-to-one-markkinointi. Feurstin (2001, 30) mukaan sillä tarkoitetaan oppivan asiakassuhteen muodostamista. Jokainen asiakassuhde on yksilöllinen ja markkinointi sekä tuotteet sopeutetaan jokaisen asiakkaan omiin tarpeisiin. One-to-one-markkinoinnissa pyritään helpottamaan asiakkaan elämää ja parantamaan sen laatua tiiviin asiakassuhteen ja vuoro-

vaikutuksen avulla. Oppivalla asiakassuhteella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus opettaa yritystä ja yritys taas oppii asiakkailtaan ja asiakkais- taan yhä enemmän. (Feurst 2001, 24, 30.) Käytännössä tämä tapahtuu siten, että asiakas kertoo toiveistaan yritykselle. Yritys huomioi asiakkaan toiveet ja kehitysideat sekä muokkaa tuotettaan asiakkaalle sopivammaksi. Kun näin ta- pahtuu jatkuvasti, tuote vastaa yhä paremmin asiakkaan tarpeita. (Peppers, Rogers & Dorf 2000, 3.)

Yksi yrityksen markkinointiviestinnän keino on yhteisöllinen markkinointi. Se on ollut lähiaikoina paljon esillä, ja mielestäni se sopii tämänkin perustettavan liik- keen yhdeksi markkinointikeinoksi. Soininen, Wasenius ja Leponiemi mainitse- vat teoksessaan ”Yhteisöllinen media osana arkea” (2010, 74) Marketing Sher- pan teettämän tutkimuksen, jonka mukaan yhteisölliset mediat markkinointikei- nona sopivat erityisesti tunnettuuden ja maineen kasvattamiseen. Noin puolet (49 %) vastaajista oli sitä mieltä, että markkinointi yhteisöllisessä mediassa on erittäin tehokasta kasvattamaan tunnettuutta ja 45 % taas oli sitä mieltä, että se on erittäin tehokasta kasvattamaan mainetta. Vastaajista vain 4 % tunnettuuden kasvattamisesta ja 5 % maineen kasvattamisesta oli sitä mieltä, että markki- nointi yhteisöllisessä mediassa ei tehoa. Pienellä, aloittavalla yrityksellä tunnet- tuuden ja maineen kasvattaminen on tärkeää. Yhteisöllisillä medioilla tarkoite- taan esimerkiksi Facebookia, Twitteria sekä LinkedIniä, joissa päästään aidosti vuorovaikuttamaan asiakkaiden sekä mahdollisten tulevien asiakkaiden kanssa.

Soinisen ym. (2010, 98 - 99) mukaan jokaisella, joka aloittaa markkinoinnin yh- teisöllisissä medioissa, on oltava tiettyjä valmiuksia. Kuviossa 4 on esitetty nä- mä valmiudet.



Kuvio 4. Yritykseltä vaadittavat valmiudet markkinointiin yhteisöllisessä medias-
sa (Soininen ym. 2010, 98 - 99).

Käsityöyrityksille erilaiset messut ovat yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, markkinointikanava. Messut mahdollistavat jälleenmyyjien tapaamisen ja omien tuotteiden esille tuomisen. Markkinoinnissa painotetaan omien tuotteiden merkitystä. Kuluttajat vaativat tuotteiltaan paljon, sillä nykyisenkaltaisessa kulutusyhteiskunnassa tavaraa on tarjolla enemmänkin kuin liikaa. Etenkin pitkään alalla toimineet yrittäjät ovat sitä mieltä, että ”laadukkaat tuotteet takaavat vanhojen asiakkaiden pysyvyyden ja tuovat lisää asiakkaita”. Perinteinen suora mainonta (mainokset tai ilmoitukset) on ollut jo vuonna 2000 vähäistä. (Lith 2005, 36 - 37.)

3.3.8 Riskit

Riskeillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Niihin liittyy kolme tekijää, jotka määrittelevät sen, millaisena riskin koemme. Näitä ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, odotukset sekä laajuus ja vakavuus. Peruslähtökohta riskianalyysiin on tapahtumaan liittyvä epävarmuus. Jos tapahtuma ja sen negatiivinen lopputulos on ennalta tiedossa, se ei ole riski. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 7.)

Riskilajeja voidaan jaotella monin eri tavoin. Karkeasti jaoteltuna riskilajeja voidaan sanoa olevan kaksi: vahinkoriskit sekä liiketoimintariskit. Vahinkoriskit ovat riskejä, joihin voidaan varautua vakuutuksilla. Vahinkoriskit sisältävät vain tappion mahdollisuuden, toisin kuin liiketoimintariskit. Liiketoimintariskin toteutuminen voi tappion sijasta tuottaa voittoa yritykselle. Liiketoimintariskien ottaminen on normaalia yritystoimintaa eikä näihin riskeihin voida varautua vakuutuksilla. Esimerkiksi uuden tuotteen tuominen markkinoille on liiketoimintariski: markkinatutkimukset eivät tuo ikinä täyttä varmuutta, joten tuotteen menestyminen ei ole varmaa. Tämä on riski, joka yrittäjän on otettava. (Juvonen ym. 2005, 11, 16.)

Hieman vakiintuneempi ja tarkempi tapa on luokitella riskit neljään lajiin: strategiset riskit, operatiiviset riskit, taloudelliset riskit sekä vahinkoriskit. Strategisilla riskeillä tarkoitetaan riskejä, jotka liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin. Käytännössä strategiset riskit ovat synonyymi liiketoimintariskeille. Pitkän aikavälin strategioihin liittyy aina niin ulkoisia kuin sisäisiäkin epävarmuustekijöitä eli riskejä. Ulkoiset voivat liittyä esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutoksiin tai uusiin markkinatilannetta muuttaviin teknologioihin. Sisäiset strategiset riskit taas voivat liittyä esimerkiksi jonkin kehityshankkeen epäonnistumiseen: keskitetään kehittämishanke väriin kohteisiin tai muuten epäonnistuneesti. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 70 - 75.)

Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyviä välittömien tai välillisten vahinkojen tai maineen riskejä. Operatiiviset riskit ovat seurausta yrityksen riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista. Operatiivisia riskejä voivat olla liiketoiminnan tarpeita vastaamattomat teknologiat tai riippuvuus tekno-

logioista, heikkoudet päätöksentekoprosessissa tai -kyvyssä ja häiriöt tavaran-toimituksissa. Taloudelliset riskit ovat riskejä, jotka uhkaavat yrityksen rahapro-sessia. Esimerkiksi maksuvalmius voi heikentyä, kun velalliset eivät kykene maksamaan velvoitteitaan ja näin ollen yritys ei itsekään voi hoitaa omia velvoit-teitaan. Korkoriskit liittyvät luoton korkojen vaihteluun, luottoriskit luotonsaajan kykyyn maksaa luotto sovitusti ja vastapuoliriskit liittyvät yrityksen tekemien so-pimusten toisen osapuolen suorittamiseen velvoitteensa sovitusti. Vahinkoris-keistä tyypillisiä ovat työtaturmat sekä erilaiset ympäristöriskit. Henkilöstöris-keihin liittyy esimerkiksi henkilöstön poissaolot, avainhenkilöiden menettäminen sekä epälojalisuus työnantajaa kohtaan. Kuvio 5 selventää näiden jaottelua. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 70 - 75.)



Kuvio 5. Riskiluokittelut (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 71).

Riskejä voidaan tyypitellä myös yrittäjyyden ja yrittäjän itsensä näkökulmasta. Varsinkin pien- tai yhden hengen yrityksissä riskejä kannattaa pohtia myös tästä näkökulmasta. Birdin (1989) mukaan yrittäjään liittyviä riskejä on viittä erilaista:

1. Taloudelliset

2. Sosiaaliset ja perheeseen liittyvät
3. Emotionaaliset ja fyysiseen jaksamiseen liittyvät
4. Tulevaan uraan työmarkkinoilla liittyvät
5. Organisaatioon liittyvät

Taloudelliseen riskiin kuuluvat esimerkiksi eläke ja elintaso. Sosiaaliseen ja perheeseen liittyvän riskin voi aiheuttaa pitkäksi venyvät työpäivät (aloittavalla yrittäjällä jopa 60 - 100 tuntia viikossa). Perhe ja ystävät kuuluvat jaksamisen riskiosaan heidän vähentäessä stressitasoa. Työuraan liittyvä riski johtuu siitä, ettei yrittäjä ole työmarkkinoilla ja yritystoiminnan päättyessä on jäänyt jälkeen siellä etenemisestä. Organisaatoriski liittyy päätöksiin yrityksen johdosta sekä siitä, minkälaiseksi yritys itse ja sen organisaatio muodostuu. Nämä kaikki riskit liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat niin yrittäjän henkiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen, sosiaaliseen asemaan kuin taloudelliseen tilaankin. (Juvonen ym. 2005, 17.)

Riskien merkittävyyttä voidaan laskea yksinkertaisella laskukaavalla:

$$\text{Riski} = \text{todennäköisyys} \times \text{vakavuus}^2$$

Riskin todennäköisyys että vakavuus kuvataan arvolla 1 - 5. 1 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä ja merkityksetöntä, 5 taas erittäin todennäköistä ja vakavaa. Laskukaavalla saatavaa lukua kutsutaan riskiarvoksi. Laskemalla riskiarvot selviävät riskit, jotka ovat uhka yrityksen jatkuvuudelle, sekä ne riskit, jotka tulisi pyrkiä poistamaan, siirtämään tai pienentämään. Kun riskiarvo on alle 10, voidaan riskiä pitää merkityksettömänä. Riskiarvon ollessa 10 - 20, on riski kohtalainen. Merkittävä riski on silloin, kun riskiarvo on yli 20. (Juvonen ym. 2005, 8.)

Riskienhallintakeinot voidaan jakaa yksinkertaisesti riskien kontrollointiin ja rahoittamiseen. Riskien rahoittamisen keinot voidaan edelleen jakaa vakuuttamiseen ja muuhun riskien siirtämiseen. Toisinaan puhutaan myös riskien pitämisestä omalla vastuulla. Se voi olla riskienhallinnan keino, kunhan tapahtuu tie-

dostetusti. Yleisin tapa riskien siirtoon on vakuuttaminen. Näin yritys siirtää riskin taloudellisen osuuden osittain vakuutusyhtiön kannettavaksi. Vakuutuksia on niin lakisääteisiä, jotka kaikkien yrittäjien on otettava, että vapaaehtoisia. Yleensä lakisääteisten vakuutusten lisäksi otetaan ainakin palo-, vastuu-, keskeytys- ja kuljetusvakuutukset. Vakuutustarve on tietenkin yrityskohtaista ja onkin tärkeätä pohtia, mitkä vakuutukset vastaavat parhaiten oman yrityksen tarpeita. (Ilmonen ym. 2010, 130, 140.)

Yksinyrittäjän ei lain mukaan tarvitse ottaa muita vakuutuksia kuin eläkevakuutus eli YEL-vakuutus. YEL-vakuutus on pakollinen, kun yritystoimintaa harjoitetaan vähintään 4 kuukautta, tulos on vuosittain vähintään 7 105,84 €, yrittäjän ansiotulosta ei kerry eläkettä minkään muun eläkelain perusteella ja yrittäjä on 18 - 68-vuotias. Vakuutusmaksu on alle 53-vuotiailla yrittäjillä 22,5 % vakuutettavasta työtulosta. Työtulon suuruuden yrittäjä määrittelee itse. Työtulo kannattaa kuitenkin määritellä tarpeeksi korkeaksi, sillä mitä enemmän eläkemaksuja maksetaan, sitä enemmän eläkettä kertyy. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Vapaaehtoisten vakuutusten tarjonta on runsas. Yksinyrittäjille keskeinen on muun muassa tapaturmavakuutus, jolla katetaan kustannuksia sairaanhoidosta ja ansionmenetyksistä työkyvyttömyyden ajalta. Työnantajan on lakisääteisesti otettava tämä työntekijöilleen, mutta yksinyrittäjälle se ei ole pakollinen. Lisäksi omaisuusvakuutus ja erilaiset keskeytysvakuutukset ovat tärkeitä pienelle yritykselle. Omaisuusvakuutus korvaa vahinkotilanteessa tuhoutuneen rakennuksen tai esineen. Omaisuusvahingon, esimerkiksi tulipalon tai vesivahingon aiheuttama toiminnan keskeytyminen voidaan kattaa keskeytysvakuutuksella. Se kattaa yleensä yrityksen myyntikatteen sekä työntekijöiden palkat. Myös avainhenkilöiden työkyvyn menetyksen varalta voidaan ottaa henkilökeskeytysvakuutus, joka korvaa tilanteen aiheuttaman taloudellisen menetyksen. (Ilmonen ym. 2010, 141 - 146.)

3.3.9 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelmassa kartoitetaan rahan tarve ja lähteet toiminnan aloittamisvaiheessa. Rahan tarpeita ovat investoinnit ja hankinnat, jotka on tehtävä liike-

toiminnan käynnistämiseksi. Esimerkiksi alkuvarasto, tarvittavat koneet, rekisteröintimaksut, takuuvuokrat sekä käyttöpääoma ovat rahan tarpeita. Käyttöpääomalla tarkoitetaan kiinteitä kuluja, jotka on maksettava, vaikka liiketoiminnasta ei saa vielä tarpeeksi tuottoja kulujen kattamiseksi. Kuluja ovat muun muassa palkat, vuokrat, vakuutukset ja kirjanpito. Toiminnan aloitusvaiheessa myynti kattaa harvoin kaikki kulut, joten siksi käyttöpääomaa lisätään aloitusvaiheen investointitarpeisiin. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2012, 12 - 13.)

Rahoitusta on pääomarahoitus sekä liiketoiminnasta saatava tulorahoitus. Pääomarahoitus on joko vierasta tai omaa. Omaa pääomarahoitusta ovat omistajan sijoitukset, esimerkiksi säästöistä yritystoimintaan tehtävät panostukset. Vieras pääomarahoitus eli lainarahoitus voi olla joko lyhyt- tai pitkäaikaista. Oleellista on pohtia lainan saatavuutta, lainaehdoja sekä vakuuksien käytön suunnittelua. Vierasta rahoitusta ovat myös erilaiset avustukset, joita haetaan usein etenkin toiminnan aloitusvaiheessa. Avustuksista esimerkkinä voidaan käyttää Starttirahaa, jonka myöntää paikallinen TE-keskus. (Viitala 2006, 101 - 105.)

Aloittava yrittäjä voi saada rahoitusta moneltakin eri taholta. Työ- ja elinkeinokeskuksen (2009, 16) mukaan merkittävimmät rahoitusmuodot ovat ELY-keskusten myöntämä yrityksen kehittämisavustus, Finnveran pienyrittäjä- ja naisyrittäjälainat sekä TE-keskusten myöntämä starttiraha. Näitä voidaan myöntää sekä tuotannollista toimintaa harjoittaville että palvelualan yrityksille. Viitalan (2006, 105) mukaan myös TE-keskukset, Sitra, Tekes ja Keksintösäätiö myöntävät erilaisia tukia riippuen toimialasta ja liikeideasta. Lisäksi riskirahoitusta hoitavat pääomasijoittajat ja kehitysyhtiöt voivat olla rahoituksen lähteitä.

Rahoitussuunnitelman mallina käytetään Suomen Uusyrityskeskukset ry:n (2012, 13) esimerkkiä hieman sovellettuna. Laskelma etenee siten, että ensin lasketaan rahan tarpeet ja sen jälkeen rahan lähteet. Rahan tarpeissa on otettu huomioon myös käyttöpääoma, ja tässä tapauksessa käyttöpääoman tarpeen on arvioitu olevan 4 kuukautta.

3.3.10 Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelman avulla arvioidaan, millä hintatasolla ja katerakenteella toiminta on kannattavaa. Kannattavaa toiminta on, kun kulujen maksamisen jälkeen saaduista myyntituloista saa voittoa. Kannattavuuslaskelman avulla voidaan analysoida, onko myyntitavoite realistinen ja millä aikavälillä sitä kannattaa tarkkailla (esim. kuukausi-, viikko- tai päivämyyntin tavoitteet). Herkkyysanalyysin tekemistä eli sen arvioimista, kuinka suuria muutoksia hinnan muutos saa aikaan myynnissä, helpottaa kannattavuusanalyysin huolellinen laskeminen. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2012, 14.)

Pellisen (2006, 164.) mukaan kannattavuuslaskelmista on korvaamatonta apua eritoten tärkeiden ja vaikeiden päätösten tekemisessä. Laskelmat tuovat valintojen pohtimiseen järjen käyttöä ja ne auttavat ymmärtämään eri vaihtoehtojen hyviä ja huonoja puolia. Monta huonoa päätöstä voidaan välttää, jos asiaa maljetaan tarkastella myös laskemalla. Lehden, Ropen ja Pyykön (2007, 91) mukaan aloittavan yrittäjän kannattaa noudattaa laskelmissaan ns. varovaisuusperiaatetta. Tämä tarkoittaa sitä, että oletetut myynnit lasketaan kertoimella 0,5; kulut kerrotaan kertoimella 1,5 ja aika, jolloin kriittisen pisteen uskotaan ylittyvän, kerrotaan kolmella. Jos talous tämän jälkeenkin näyttää kannattavalta, tilanne on hyvä.

Kannattavuuslaskelmassa lasketaan muiden kulujen lisäksi verot. Yksityisliikkeen verotuksessa pääomatulojen tuloveroprosentti on 30, kun pääomatulot ovat enintään 50 000 euroa. Yli 50 000 euron pääomatulot verotetaan 32 %:n mukaan. Ansiotulot verotetaan progressiivisesti, kuten yksityishenkilöilläkin. Pääomatuloa on yrityksen tuloksesta edellisen vuoden nettovarallisuudelle laskettava 20 %:n vuotuinen tuotto. Muu osa lasketaan ansiotuloksi, joka lasketaan yhteen yrittäjän muiden ansiotulojen kanssa. Vuotuinen tuotto ensimmäisenä vuonna lasketaan saman verovuoden nettovarallisuuden perusteella. Yrittäjällä on oikeus vaatia pääomatulo-osuudeksi 10 %:n tuottoa ja ensimmäisenä vuonna sitä, että tulot verotetaan kokonaan ansiotuloina. (Holopainen 2012, 138.)

Kannattavuuslaskelman mallina käytetään Nordean verkkosivuilta löytyvää laskuria. Laskuriin syötetään tulostavoite (tavoite palkkatasosta) sekä arvio kuluista. Näin saadaan laskettua kokonaismyyntin tarve, jotta haluttuun tulokseen

päästään. Laskelmasta saadaan selville, kuinka paljon myyntitarve on kuukautta, päivää ja tuntia kohden. (Nordea 2012.)

4 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

4.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö on menetelmältään toiminnallinen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä lopputuloksena on aina jokin produkti. Se voi olla esimerkiksi ohje tai opastus, kuten perehdyttämisoapas, ympäristöopas tai turvallisuusohjeistus. Tässä tapauksessa produkti on liiketoimintasuunnitelma. Produkti voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjan, kansion, vihkon tai cd-romin muodossa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Käytännössä tämä opinnäytetyö tehtiin haastattelemalla toimeksiantajaa sekä selvittämällä liikeidean realistisuus ja kannattavuus. Ennen varsinaista opinnäytetyön kirjoittamista tutustuin teoriaan yritystoiminnasta sekä tekstiilialan yrityksistä. Opinnäytetyön tekemisen aikana osallistuin myös Yrityksen perustaminen -nimiselle opintojaksolle. Siellä sain hyviä neuvoja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Opintojaksolla tutustuttiin myös rahoitus- ja kannattavuuslaskelmiin, jotka itselleni ovat aikaisemmin olleet hieman vieraita alueita.

4.2 Haastattelut

Haastattelu on suosittu menetelmä tiedonkeruuseen kehittämistyössä, jota liiketoimintasuunnitelman laatiminenkin on. Hyviä puolia siinä on se, että haastattelulla saadaan nopeasti syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Vähän tutkituun kohteeseen haastattelulla saadaan usein uusia näkökulmia. Hyvä valinta haastattelu on silloin, kun tutkittavana on pieni joukko tai vain yksi henkilö tai kun halutaan korostaa tutkittavaa yksilöä. Haastattelun avulla tutkittava voi tuoda esille itseään koskevia asioita hyvin vapaasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Teemahaastattelu kannattaa nauhoittaa ja haastattelun jälkeen litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi. Olennaista on, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielen mukaiseksi. Esimerkiksi jos haastattelijaa kiinnostavat vain esille tulleet asiat eivätkä niinkään haastateltavan tunnetilat, teksti voi olla yleis- tai kirjakielistä. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Tässä opinnäytetyössä, kun selvitettiin lähinnä toimeksiantajan ajatuksia liiketoiminnasta, litterointi tehtiin yleiskielellä. Vilkan & Airaksisen (2003, 64) mukaan toiminnallisissa opinnäytetöissä haastatteluaineiston laatu korvaa määrän. Laatua voidaan arvioida haastattelun monipuolisuuden ja sen, miten hyvin se vastaa opinnäytetyön sisällöllisiin ja kohderyhmän tarpeisiin, suhteen. Tämän vuoksi uskon yhden kattavan haastattelun riittävän.

Haastattelu toteutettiin Skypen avulla ja se nauhoitettiin. Haastattelun avulla tarkennettiin liikeidea sekä toimeksiantajan valmiuksia yrittäjänä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa kysymykset olivat avoimia. Haastattelun jälkeen heräsi vielä hieman lisää kysymyksiä, joita esitin sähköpostitse tai puhelimitse. Haastattelurungon rakensin liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelon pohjalta. Lisäsin haastattelurunkoon myös kysymyksiä, joita tuli esille teoriaa kirjoittaessa. Haastattelussa oli eri teemoja liittyen liiketoimintasuunnitelmaan ja jokaisen teeman alla oli 1 - 5 kysymystä. Teemahaastattelurunko on nähtävissä liitteessä 2.

4.3 Benchmarking

Benchmarkingin tarkoitus on selvittää, miten toiset toimivat ja menestyvät. Yleensä siinä tutkitaan yhtä tai useampaa menestyvää organisaatiota, pyritään selvittämään niiden menestyksen syyt sekä ottamaan käyttöön muualla toimivaksi havaittuja tapoja toimia. Tutkittavia organisaatioita on esimerkiksi toisten toimialojen organisaatiot, kilpailijat tai toimialan tilastolliset keskiarvot. (Ojasalo ym. 2009, 163.)

Perusteellinen pohjustustyö on olennainen osa benchmarkingia. Ensin pohditaan omia kehittämistä kaipaavia kohteita. Sen jälkeen etsitään jokaiselle kehittämiskohteelle vertailukohta eli organisaatio, jolla tämä kyseinen asia onnistuu paremmin. Lopuksi kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka kyseiset orga-

nisaatiot tämän asian toteuttavat ja mikä on niiden menestyksen syy. (Ojasalo ym. 2009, 163 - 164.) Käytännössä benchmarkingissa on neljä vaihetta:

1. Prosessien yksityiskohtainen selvittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen
2. Muiden yritysten prosessien analysointi
3. Oman toiminnan vertailu muiden yritysten toimintaan
4. Tarvittavien toimenpiteiden täytäntöönpano.

Tärkeää on muistaa, ettei benchmarkingin tulisi olla vain kerran tehtävä analyysi. Ollakseen tehokasta ja toimintaa kehittävää, benchmarkingia tulee tehdä säännöllisesti ja tavoitteellisesti. (Riley 2012.)

Benchmarking toteutettiin taulukkoon listaamalla kilpailijoiden yrityksen tuotevalikoimaa, toimitustapaa jne. Näin oli helpompi vertailla, mikä muilla on tehty paremmin ja mikä taas huonommin. Alla (taulukko 3) on taulukon pohja.

Taulukko 3. Vertailutaulukko kilpailijoiden välillä.

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4
Tuotevalikoima				
Oheistuotteet/				
Lisäpalvelut				
Toimitustapa				
Markkinointikeinot				
Hinta				
Maksutapa				
Aukioloajat				

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Yritystä ei ole tarkoitus vielä perustaa, joten liiketoimintasuunnitelmakaan ei voi olla täysin tarkka. Lähinnä tarkoituksena on antaa

toimeksiantajalle työkalu, jota voidaan käyttää apuna yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelman perusteella toiminta voidaan saada kannattavaksi oikein kohdennetulla markkinoinnilla ja tarkalla suunnittelulla. Etenkin taloudelliset asiat ja markkinointi vaativat suunnittelua ja sitoutumista yrittäjältä tavoitteisiin pääsemiseksi. Kilpailijoita yrityksen markkina-alueella on paljon, joten toiminta täytyy erilaistaa kilpailijoihin nähden. Tutkimusten mukaan verkkokaupan rooli lisääntyy, joten verkkokaupan perustamista tulee myös harkita.

Haasteita opinnäytetyön tekemisessä oli muun muassa se, että perustettavan yrityksen toimialasta oli vaikea löytää tietoa. Lisäksi haasteellista oli valita opinnäytetyöhön käsiteltävät asiat, sillä yrittäjyydestä ja liiketoimintasuunnitelman tekemisestä löytyy materiaalia paljon. Opinnäytetyöhön riittävät kuitenkin olennaiset asiat. Yksi haaste oli se, että toimeksiantaja asuu Helsingissä, johon yrityskin on tarkoitus perustaa. Itse taas en ole päässyt Helsinkiin opinnäytetyön tekemisen aikana, joten esimerkiksi kilpailijoiden toimintaan tutustuminen on tapahtunut pelkästään internet-sivujen kautta.

Päätin ennen opinnäytetyön aloittamista, että en tee siitä kovin kattavaa tutkimusta. Jos yritys perustettaisiin pian liiketoimintasuunnitelman valmistumisen jälkeen, lisäarvoa työhön olisi tuonut esimerkiksi kysynnän selvittäminen kyselytutkimuksella. Tähän en kuitenkaan kokenut olevan tarvetta tällä hetkellä. Lisäksi kilpailijoiden toiminnan arvioimista olisi helpottanut liikkeissä vierailu.

Lähteet

- Barrow, C. 2008. Starting a Business from Home. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Feurst, O. 2001. One-to-one-markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Gosnay, R. & Richardson, N. 2008. Develop your marketing skills. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Holopainen, T. 2012. Yrityksen perustamisopas - käytännön perustamistoimet. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyjän - perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOYpro.
- Lille, K. 2010. Tevallako tulevaisuuteen? Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista. Helsinki: Diges ry. http://www.diges.info/pdf/Tevallako_Tulevaisuuteen.pdf. 13.11.2012.
- Lith, P. 2005. Käsityöyrittäjäyys Suomessa 2000-luvulla: Yritykset ja alan keskeiset kehityslinjat. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Morris, M. 2008. Starting a Successful Business. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Nordea 2012. Kannattavuuslaskelma. <http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Rahoitus/Investoinnit/Kannattavuuslaskelma/706624.html>. 15.11.2012.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro.
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. The one-to-one fieldbook. Oxford: Captone Publishing Limited.
- Pirhonen, P. Sähköpostiviesti. 14.10.2012.
- Pirhonen, P. Sähköpostiviesti. 25.12.2012.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari Oyj.
- Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Nurmijärvi: Kirjakas.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYPro.
- Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Riley, J. 2012. Benchmarking. Tutor2u Limited. <http://www.tutor2u.net/business/strategy/benchmarking.htm>. 22.10.2012.
- Rope, T. 2004. Nykyaikainen markkinointi. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Helsinki: Infor Oy.
- Soininen, J., Wasenius, R. & Leponiemi, T. 2010. Yhteisöllinen media osana yrityksen arkea. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Suomen uusyrittäjäkeskukset ry. 2012. Yrityksen perustamisopas.

- Suomen Yrittäjät. 2012. Yrittäjän eläkevakuutus YEL. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/yelvakuutus/>. 29.12.2012.
- Tekstiili- ja vaateusteollisuus Finatex ry. Tuotanto. Helsinki. <http://www.finatex.fi/index.php?mid=3&pid=52#brutto>. 13.11.2012.
- Thomas, P. 2006. What is Vintage Fashion? Fashion-era.com. http://www.fashion-era.com/Vintage_fashion/1_what_is_vintage_fashion.htm#What_is_Vintage_. 30.1.2013
- Tilastokeskus. Tuotannon bruttoarvo. <http://www.stat.fi/meta/kas/braeu.html>. 13.11.2012.
- Tissari, T. 2008. Vaatetusala Suomessa 2017 - Tulevaisuuskuvia ja visio vaatealan kehittämisestä. Pro gradu -tutkielma. Joensuun yliopisto. 15.11.2012.
- Turun seuden yrityspalvelukeskus. 2011. Miten laadin liiketoimintasuunnitelman? <http://www.potkuri.fi/public/default.aspx?nodeid=13756&culture=fi-FI&contentlan=1>. 30.10.2012.
- Työ- ja elinkeinokeskus. 2009. Yrityksen perustamiopas: käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, J. 2006. Taloushallinnon perusteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yrityspalvelu Enter. 2012. Liiketoimintasuunnitelmamalli. <http://www.ypenter.fi/?q=KQn8Cz2VfO999UDhdKzNe2qzdzGKYHz85034>. 9.10.2012
- Yrityssuomi.fi. Liiketoimintasuunnitelma. http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000007. 9.10.2012.

Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu tehdään opinnäytetyötä varten, jossa haastateltavalle tehdään liiketoimintasuunnitelma. Haastattelu toteutetaan Skypen avulla tiistaina 13.11.2012. Tarkempi ajankohta sovitaan myöhemmin. Haastattelusta saatava aineisto on luottamuksellista, eikä sitä käytetä muuhun kuin kyseisen opinnäytetyön ja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Haastattelu nauhoitetaan.

Haastattelukysymykset:

Liikeidea

- Kuvaile hieman liikeideaasi
- Kuvaa, miten myynti käytännössä tapahtuu (verkossa, omissa toimitiloissa jne)?
- Kuvaile, mitä uutta tuotteita tuovat markkinoille omasta mielestäsi?
- Miksi asiakkaat olisivat mielestäsi kiinnostuneita juuri sinun tuotteistasi?

Osaaminen

- Voisitko kertoa hieman koulutustaustastasi?
- Kerrotko hieman alan osaamisestasi muuten?
- Oletko myynyt aikaisemmin valmistamiasi tuotteita?
- Kuvaile omia vahvuuksiasi ja heikkouksiasi yrittäjänä

Tuotteet

- Kuvaile valmistamiasi tuotteita

- Kuvaile eroja omien ja kilpailijoiden tuotteiden välillä

-
- Kuvaile tuotteidesi vahvuuksia ja heikkouksia

Asiakkaat

- Mikä on kohderyhmä tai –ryhmät?
- Minkälaiset ihmiset tuotteita ostavat?
- Millä perusteella asiakkaat tekevät ostopäätöksen?
- Mitä asioita asiakkaat arvostavat tuotteessa?
- Mikä on se ongelma tai tarve, johon tuot ratkaisun?

Toimiala sekä kilpailutilanne

- Mitkä ovat mielestäsi kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia?
- Nimeä ydinkilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat

Markkinoiden laajuus ja kehitys

- Millainen käsitys sinulla on toimialan kehityksestä ja tulevaisuuden näkymistä?
- Millä markkinoilla aiot itse toimia (esim. kotimaa, pk-seutu)?
- Laajennetaanko toimintaa mahdollisesti myöhemmin? Miten?

Markkinointi ja mainonta

- Mitkä ovat ne konkreettiset keinot, joilla aiot markkinoida tuotteitasi (esim. sosiaalinen media, lehtimainonta jne.)?
- Mitä asioita aiot tuoda esiin tuotteiden markkinoinnissa?
- Miten saat asiakkaat vakuuttuneiksi tuotteen hyödyistä?
- Miten lähdet rakentamaan yrityksen ilmettä ja imagoa? Miten nämä erottuvat kilpailijoista?

Riskit

- Mitkä ovat mielestäsi pahimpia riskejä toiminnalle?

-
- Miten aiot niihin varautua?
- Minkälaisia vakuutuksia tarvitset?

Rahoituslaskelma

- Mitä alkuinvestointeja täytyy tehdä ennen toiminnan aloittamista tai heti alussa (esim. mitä koneita tarvitaan, tarvitaanko takuuvuokraa?)
- Tarvitaanko toiminnan käynnistämiseen lainaa tai ulkopuolista rahoitusta?
- Oletko selvittänyt, minkälaista ulkopuolista rahoitusta voit saada?
- Jos tarvitaan, mistä rahoitus saadaan? (esim. starttiraha, Finnveran lainat jne.)

Käytännön järjestelyt

- Millaiset toimitilat yritys tarvitsee?
- Missä toimitilat sijaitsevat?
- Mikä on nettotulostavoitteesi (eli palkka)
 - 1. vuonna?
 - 2. vuonna?
 - 3. vuonna?