



Pyry Pakkanen

Liiketoimintasuunnitelma

TopCounter Group Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Pyry Pakkanen
Otsikko:	Liiketoimintasuunnitelma. TopCounter Group Oy
Sivumäärä:	29 sivua + 1 liitettä
Aika:	Lokakuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Laskenta ja rahoitus
Ohjaaja(t):	Lehtori Pirjo Elo

Opinnäytetyön aiheena oli laatia selkeä ja hyödyllinen liiketoimintasuunnitelma pienelle tilitoimistoyritykselle ja sen tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen toimintaa, tehostaa nykyisiä toimintoja sekä antaa kohdeyritykselle uusia ideoita ja uusia näkökulmia tarkastella omaa toimintaa. TopCounter Group Oy toimii kirjanpito- ja taloushallinnon alalla.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä ja sen lähteet perustuvat kirjallisuuden liiketoimintasuunnitelman laatimisesta, analyyseistä ja toimialaa kuvaavia sähköisiä lähteitä. Opinnäytetyön viitekehys tehtiin lähteiden perusteella ja ennen tuotoksen laatimista kohdeyrityksen edustajaa haastateltiin, jotta tuotokseen valitut aiheet saatiin vastaamaan kohdeyrityksen toiveita ja antimia tietoja.

Kohdeyritykselle tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltiin liikeideaa, yrityksen toimintoja, toimialaa, kilpailijoita, analyysejä yrityksestä, taloustekijöitä sekä työkaluja yrityksen talouden arvioimiseksi. Kohdeyrityksen nykyisten tarpeiden vuoksi liiketoimintasuunnitelma ei sisältänyt markkinointisuunnitelmaa, joka perustuu yrityksen resurssi puutteisiin ja sen toiveisiin.

Toiminnallisen työn tuloksena syntyi kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma nykytilaa käsittelevistä aiheista. Kohdeyritys voi käyttää suunnitelmaa työkaluna, jonka avulla se voi kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. Opinnäytetyön avulla pystyttiin tekemään kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma, jossa käsitellään sen kohdeyrityksen toimintaa ja tapoja, joiden avulla yritys voi arvioida talouttaan. Kohdeyritys saa opinnäytetyöstä hyötyä tulevaisuudessa, mutta yrityksen suunnitelmassa toimintansa laajentamista olisi hyvä tehdä uusi liiketoimintasuunnitelma, joka pitää sisällään markkinointisuunnitelman.

Avainsanat:	Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, tilitoimisto, kirjanpito, taloushallinto
-------------	---

Abstract

Author(s):	Pyry Pakkanen
Title:	Business plan. TopCounter Group Oy
Number of Pages:	29 pages + 1 appendices
Date:	October 2023
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Accounting and Finance
Instructor(s):	Pirjo Elo, Senior Lecturer

The purpose of the thesis was to create a clear and useful business plan for a small accounting firm, with the aim of developing the target company's operations, improving current processes, and providing the target company with new ideas and perspectives to examine its own operations. TopCounter Group Oy operates in the field of accounting and financial management.

The thesis was conducted as a practice-based study, utilizing qualitative research. The source material for the thesis consists of literature about business plan development, analyses, and electronic sources describing the industry. The framework of the thesis was built based on these sources, and prior to creating the end product, a representative of the target company was interviewed to ensure that the selected topics in the end product align with the target company's preferences and the information provided.

In the business plan prepared for the target company, the following areas were covered: the business idea, company operations, industry, competitors, analyses of the company, financial factors, and tools for evaluating the company's finances. Due to the current needs of the target company, Due to the current needs of the target company, the business plan did not include a marketing plan, which was based on the company's resource constraints and its preferences.

As a result of the practical work, a business plan was developed for the target company that addresses current topics and the target company can use the plan as a tool to improve its operations in the future. The thesis enabled the creation of a business plan for the target company, which encompasses its operations and methods for evaluating its finances. The target company will benefit from the thesis in the future, but when planning to expand its operations, it would be advisable to create a new business plan that includes a marketing plan.

Keywords: Business plan, business idea, accounting firm, accounting, financial management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja tavoite	1
1.2	Yrityksen esittely	2
1.3	Opinnäytetyön aiheen valinta	3
2	Liiketoimintasuunnitelma	3
2.1	Liiketoimintasuunnitelman perusteet	3
2.2	Liikeidea	4
2.3	Visio	5
2.4	Yrityksen nimen synty	6
2.5	Liikeidean tarkastelu	7
2.6	Henkilöstö	9
2.6.1	Yhtiökumppanin valinta	9
2.6.2	Rekrytointi	10
2.7	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	11
3	Analyysit liiketoimintasuunnitelman apuna	13
3.1	SWOT-analyysi	13
3.2	Ympäristöanalyysi	15
3.3	Kilpailuanalyysit	16
4	Talouselaskelmat liiketoimintasuunnitelman tukena	19
4.1	Rahoituslaskelma	20
4.2	Kassavirtalaskelma	21
5	Markkinointi osana liiketoimintasuunnitelmaa	23
5.1	Markkinoinnin tavoitteet	24
5.2	Markkinointiviestintä	25
6	Toteutus ja tuotos	26
6.1	Toteutus	26
6.2	Tuotoksen esittely ja arviointi	27
7	Johtopäätökset	28

Liitteet

Liite 1. TopCounter Group Oy:n liiketoimintasuunnitelma (vain kohdeyrityksen käyttöön)

1 Johdanto

1.1 Aihe ja tavoite

Opinnäytetyössä tehdään kohdeyritykselle kattava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma kiinnostaa kohdeyritystä, koska sen avulla voidaan tarkastella nykyistä toimintaa ja suunnitella tulevaa, sekä kohdeyritys saa ulkopuolisen näkökulmasta tehdyn objektiivisen liiketoimintasuunnitelman. Parhaimmassa tapauksessa kohdeyritys pystyy kehittämään toimintaansa liiketoimintasuunnitelman avulla niin, että se saavuttaa liiketoiminnan tehokkuutta säästöjen tai lisääntyneen liikevaihdon muodossa.

TopCounter Group Oy tarjoaa kirjanpito-, palkanlaskenta-, maksuliikenne- ja asiantuntijapalveluja. Yrityksen toiminta on käynnistynyt vuonna 2016. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään yrityksen perustamiseen ja toimintaan liittyviä asioita, erilaisia analyysejä, markkinointi- ja myyntikeinoja sekä yrityksen taloutta käsitteleviä asioita.

Alalla toimivien tilitoimistojen yritystoiminnan harjoittamisen haasteellisuus johtuu vallitsevan taloustilanteen lisäksi myös alan sisäisestä kilpailusta. Alalla on vaikea erottua kilpailijoista ja uusia asiakkuuksia ei ole mahdollista hankkia tasan väliajoin. Pienen tilitoimistoyrityksen on tehtävä huomattavasti enemmän töitä varmistaakseen olemassaolonsa kilpaillessaan isompia yrityksiä vastaan. Liiketoimintasuunnitelmalla pyritään lisäämään kohdeyrityksen kilpailukykyä sekä näkyvyyttä ja auttaa erottautumaan muista alan yrityksistä. Hyvän tilitoimiston perustana toimii ammattitaitoisuus, asiakaslähtöisyys sekä digitaalisuus. Tilitoimistojen työntekijöiden on oltava alansa ammattilaisia, jotka pitävät osaamisensa ajan tasalla niin taloushallintoasioissa kuin alati kehittyvässä sähköisessä taloushallinnossa. Hyvä henkilökohtainen palvelu, yhteystyökykyisyys ja täsmällisyys ovat tärkeitä piirteitä alalla toimiessa.

1.2 Yrityksen esittely

TopCounter Group Oy on pieni tilitoimisto, jossa pääomistajina toimivat Timo Vuorela ja Margarita Karsanova, jotka myös muodostavat tällä hetkellä yrityksen henkilöstön. Yrityksen omistuksessa on mukana myös kaksi muuta henkilöä, jotka ovat tukeneet yrityksen perustamista ja toimivat sijoittajina yrityksessä. Heidän osuutensa yrityksen omistuksessa ovat pienemmät kuin pääomistajien. Kummallakin yrityksen työntekijöistä on kaupallisen alan koulutus, joka on suuntautunut laskentatoimeen. (Vuorela 2023).

Yrityksen työntekijät ovat työskennelleet aikaisemmin samassa tilitoimistossa, joista molemmat erinäisistä syistä irtisanoutuivat. Yrityksen perustamisidea lähti toiselta sijoittajalta, joka oli ollut jo aikaisemmin yhteydessä Margaritaan tilitoimiston työtehtävistä. Yhdessä he päättivät perustaa tilitoimiston, johon tuli myöhemmin toinen sijoittaja mukaan. Timo Vuorelalla on alan työkokemusta yli kymmenen vuotta ja Margaritalla vähän alle kymmenen vuotta. Kummallakaan työntekijällä ei ole aikaisempaa taustaa yrittäjyydestä tai yritystoiminnasta. (Vuorela 2023).

Yritys tarjoaa asiakkaille heidän toiveiden ja tarpeiden mukaisesti kirjanpito-, palkanlaskenta-, maksuliikenne- ja asiakaspalveluja (TopCounter Group Oy). Kirjanpito- ja asiakaspalvelut sisältävät juoksevan kuukausikirjanpidon, raportoinnin, arvolisäveroilmoitukset ja ennakkoveron muutoshakemukset, tilinpäätökset sekä veroilmoitukset. (Vuorela 2023).

Palkanlaskentapalveluihin kuuluu eri alojen palkanlaskentapalvelut ja työehtosopimusten tulkinna, palkkatieto- ja erillisilmoitukset tulosrekisteriin, palkansaajarekisterin ylläpidon, palkkalaskelman lähetys palkansaajalle. (Vuorela 2023).

Maksuliikennepalveluihin sisältyy osto- ja myyntireskontra, myyntilaskujen luonti ja lähetys, ostolaskujen kierrätys, maksatukset, verkkolaskutuspalvelut. Tämän lisäksi yritys tarjoaa myös asiantuntijapalveluita, kuten yritysmuodon valinta ja yrityksen perustamisasiakirjat, yritysmuodon muutos- ja lopettamisilmoitukset,

aloittavien yrittäjien neuvontapalvelut ja verotuksen konsultoinnin. (Vuorela 2023).

1.3 Opinnäytetyön aiheen valinta

Opinnäytetyön taustana toimii kohdeyrityksen tilannekartoitus ja yrityksen edustajan haastattelut. Opinnäytetyön viitekehys perustuu kirjallisuuteen liiketoiminnan harjoittamisesta, yrityksen perustamisesta ja kohdeyrityksen toimialasta. Opinnäytetyön aiheen valitseminen pohjautuu omiin aikaisempiin opintoihin, työelämään sekä kiinnostuksen kohteisiin.

Liiketoimintasuunnitelma aiheena kiinnostaa, koska minulla on aikaisempaa kokemusta yksityisyrittäjyydestä sekä koen alan työtehtävät mielekkäinä ja hyvänä vaihtoehtona, jos tulevaisuudessa haluaisin hakea lisäkoulutusta ja suuntautua kyseiselle alalle. Yrityksen valinta myös vastaa omia opintojani ja koen tilitoimiston alan työt kiinnostavina. Omat opintoni, aikaisempi työkokemus sekä kohdeyrityksen toimiala antavat hyvän pohjan työn toteuttamiselle.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Liiketoimintasuunnitelman perusteet

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen selvitys yrityksestä ja sen toiminnasta kokonaisuudessaan. Se laaditaan, jotta yritys pystyy analysoimaan, perustelemaan ja täsmentämään liikeideaansa. Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle tärkeä työkalu, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa kohti sen asettamia tavoitteita. (Peltola 2015.)

Liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan yrityksen omaa ydinosaamista, menestyksen avaimia, vahvuuksia ja heikkouksia, kilpailutilannetta markkinoilla sekä rahoituksen tarvetta. Näiden analyysien avulla pystytään luomaan markkinointisuunnitelma yritykselle sekä yrityksen talouslukemia laskemalla pystytään määrittämään rahoitustarpeet, jotka toimivat perustana yrityksen kehittämis-, markki-

nointi-, mainonta-, henkilöstö-, koulutus-, ja rahoitustarpeille. Liiketoimintasuunnitelmalla voidaan antaa myös mahdollisille rahoittajille luotettava kuva yrityksen toiminnasta, joka perustuu realistiseen liikeideaan ja menestymistä vahvistavaan liiketoimintasuunnitelmaan. (Pitkämäki 2001.)

Ensisijaisesti liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu yrityksen käyttöön, jotta se voi suunnitella, ohjata ja seurata toimintaansa (Meretniemi & Ylönen 2009). Liiketoimintasuunnitelma vaaditaan myös laina- tai tukipäätökseen yrityksen haussa aloitusrahoitusta rahoituslaitoksilta kuten Finnvera, ELY-keskus tai pankki (Holopainen 2022).

2.2 Liikeidea

Yrityksen perustaminen lähtee liikkeelle yrittäjälle syntyneestä ideasta, jolla voi ansaita rahaa, toteuttaa itseään tekemällä jotain mielenkiintoista tai tarttua uusiin haasteisiin. Yritysidean syntytapoja on monia erilaisia. Se voi syntyä sattumalta esimerkiksi jonkin keksinnön pohjalta, uuden toimintatavan myötä, harrastusten tai vuosien pohdinnan tuloksena. Liikeidean syntyessä on hyvä kuitenkin pohtia toimintaympäristöä ja menestymisen tekijöitä sekä vertaamalla niitä omiin mahdollisuuksiin. (Peltola 2015.)

Liikeidea on yrityksen tapa toimia ja kilpailla markkinoilla. Sen on tarkoitus antaa kuva yrityksen toiminnasta vastaamalla muutamaaan peruskysymykseen kuten mitä yritys tarjoaa, kenelle ja miten? Liikeidea määrittelee myös yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut, joita se asiakkailleen tarjoaa sekä asiakaskunnan ja heidän tarpeensa. (Suomi 2021. Mikä liikeidea on?)

Ennen yrityksen perustamista on syytä odottaa ja miettiä, mitä yrityksen perustaminen konkreettisesti vaatii ja miten se tulee vaikuttamaan perustajan tulevaisuuteen henkilökohtaisesti. Perustajan on hyvä tehdä taustatyötä ja selvittää yrityksen perustamiseen ja yrittäjyyteen liittyviä asioita. Yritysideaa toteuttaessa saattaa olla perustajalla useampikin idea, jolloin ne tulisi kirjata ylös ja miettiä pidemmälle, jotta lopullisesta liikeideasta syntyisi selkeä kokonaiskuva. Kaikkia

liikeideoita ei välttämättä kuitenkaan kannata alkaa toteuttamaan samanaikaisesti vaan valita parhaimmat ideat, joiden perusteella yritystä lähdetään perustamaan. (Peltola 2015).

Taustatöiden ja yritysideoiden jalostamisen jälkeen alkaa yritysideoista kehittymään liikeidea. Liikeidean merkitys on tärkeässä osassa yrityksen menestymisen kannalta, se määrittelee yrityksen kannattavuuden ja auttaa suunnittelemaan yrityksen toimintaa. Liikeidea toimii yrityksen perustana, joka tukee toteutettavissa olevaa ideaa yrityksen perustamisesta ja se on hyödyllinen apuväline toimivan liiketoimintasuunnitelman luomisessa. (Peltola 2015.) Yrityksen etsiessä rahoitusta toiminnalleen on tärkeää, että liikeidea on esitetty selkeästi ja se on hyvin suunniteltu. Sen on tarkoitus antaa mahdollisille rahoittajille kuva innostavasta, mielenkiintoisesta, kunnianhimoisesta ja toteutettavissa olevasta liikeideasta, jotta sijoittajille jäisi kuva siitä, millainen potentiaali yrityksellä on tuottaa tulosta heidän sijoittamalleen pääomalle. (Meretniemi & Ylönen 2009.)

2.3 Visio

Liikeidean lisäksi visio kuuluu yrityksen peruspilareihin ja sen tulisi tukea liikeideaa ja ohjata yrityksen toimintaa saavuttamaan sen asettamia tavoitteita. Visiolla tarkoitetaan yrityksen näkemystä siitä, miltä sen tulevaisuus näyttää tietyn ajanjakson kuluttua, esimerkiksi kahden, viiden tai useamman vuoden päästä. Visio on pitkälle ajanjaksolle sijoittuva näkemys yrityksen tulevaisuudesta, jonka yritys haluaa toteuttaa. Vision ei tarvitse olla tarkka suunnitelma ja se saa sisältää epämääräisiä toiveita ja haaveita yrityksen tulevaisuuden suunnasta. Visio tarkentuu liiketoimintasuunnitelman avulla, kun yrityksen liiketoimintaa arvioidaan. (Pitkämäki 2001, 87.)

Yrittäjän tulisi kuvailla visio mahdollisimman selkeästi, voimakkaasti, innostavasti ja yksityiskohtaisesti, jotta yritys pystyy antamaan kuvan myös muille tahoille, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta. Vision tarkoitus on myös antaa kuva nykyhetkestä, kehityssuunnasta, tulevaisuudesta ja luomaan toteutuskelpoisia, realistisia suunnitelmia. (Kamensky 2010.) Yrityksen asettamien

tavoitteiden tulisi olla samaan aikaan maltillisia ja toteutettavissa olevia tavoitteita, mutta myös kunnianhimoisia. Liian alhaiset tavoitteet eivät kannusta parantamaan yrityksen toimintaa, vaan tavoitteiden tulisi olla realistisia ja hyvin suunniteltu, jotta ne olisi mahdollista saavuttaa. (Kamensky 2010.)

2.4 Yrityksen nimen synty

Yrityksen liikeidean valitsemisen ja sen toimivuuden varmistuttua, täytyy yrittäjän keksiä sopiva nimi yritykselle, jolla se erottuu muista yrityksistä. Yrityksen nimen valintaan eniten vaikuttaa yritysmuodon valinta. On olemassa erilaisia lainsäädäntöjä esimerkiksi, että yksityisen elinkeinonharjoittajan nimessä ei saa olla muun henkilön nimeä kuin yrityksen omistajan. Avoimen yhtiön nimessä tulee olla maininta "avoin yhtiö" ja kommandiittiyhtiön nimessä tulee ilmetä yritysmuoto tai lyhenne Ky. Laissa on myös säädetty, että yksityisen osakeyhtiön nimessä tulee ilmetä "osakeyhtiö" tai sen lyhenne Oy, myös julkisen osakeyhtiön nimessä tulee olla "julkinen osakeyhtiö" tai vastaava lyhenne Oyj. (Holopainen 2022, 65.)

Yrityksen nimi toimii ensimmäisenä markkinoinnillisena kontaktina asiakkaalle, joten sen tulisi antaa hyvä kuva yrityksen toimialasta ja että sen erottuvuus olisi selkeä saman toimialan yrityksistä. Nimellä on tärkeä merkitys markkinoinnissa, koska se antaa viestin yrityksestä ja luo mielikuvia ulkopuolisille tahoille. Onnistunut nimi antaa asiakkaalle viestin yrityksen toiminnasta ja millainen yritys on kyseessä. (Holopainen 2022.) Holopaisen teoksessa Yrityksen perustamisopas (2022) on muutamia ohjeistuksia, jotka auttavat yrityksen nimen valinnassa.

- Yksilöllinen nimi, joka erottuu muista yrityksistä.
- Yrityksen nimi ei saa olla sekoitettavissa jo toiseen suojattuun nimeen.
- Tarpeeksi selkeästi erottua muista rekisterissä olevista yrityksistä.
- Toimialan mukainen, koska se ei saa viitata toimintaan, joka ei liity yritykseen. Nimi ei saa myöskään olla hyvän tavan tai yleisen järjestyksen vastainen.

- Lyhyt ja selkeä nimi, jotta se jää helposti asiakkaiden mieleen.
- Luoda mieleenpainuva mielikuva markkinoille toiminnasta.
- Omaperäinen, helposti äännettävissä ja kirjoitettavissa. (Holopainen 2022, 65–66.)

Yrityksen nimellä on merkitystä markkinoinnissa, koska se toimii osana yritys-
imagoa, joka muodostuu henkilöstön ja johdon toiminnan tuloksena. Yritysimago
lla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaille muodostuvasta kuvasta yrityksestä,
joka perustuu kokemukseen, kuullun tai jonkin muun tekijän tai mielipiteen pe-
rusteella tehdystä päätelmästä. Yrityksen nimeämisessä kannattaa olla kau-
konäköinen, koska vuosien varrella saattaa yrityksen toiminta tai tavoitteet
muuttua, jonka vuoksi liian yksityiskohtainen nimi saattaa johtaa harhaan ja ei
välttämättä vastaa toimintaa. Yrityksen laajentaessa toimintaansa kansainväli-
sille markkinoille tulisi miettiä nimen kielivalintaa esimerkiksi englanniksi, jotta
se olisi käytännöllinen ja ymmärrettävissä kansainvälisesti. (Peltola 2015.)

2.5 Liikeidean tarkastelu

Kun yrittäjälle on selvinnyt idea siitä, minkälaisen yrityksen hän perustaa, tulee
yrittäjän tutkia ja arvioida ideoista tärkeimmät, jotta yritys pystyy erottelemaan
ideoiden joukosta yrityksen päätoimen määrittävät ideat. Liikeideaan varmistu-
essa yrittäjän kannattaa liikeidean pohjalta esittää itselleen kysymyksiä kuten
”Mitä?” ”Kenelle” ja ”Miten?”. Kysymysten avulla voidaan hahmottaa yrityksen
päätoimi, asiakaskunta ja kilpailijat. (Meretniemi & Ylönen 2009.)

”Mitä?”-kysymyksen tarkoituksena on vastata siihen mitä tuotteita tai palveluita
yritys tarjoaa asiakkaalle. Yrityksen tuotteiden tai palveluiden on tarkoitus rat-
kaista asiakkaan tarpeeseen liittyvä ongelma, josta asiakas hyötyy. Kun ky-
seessä on tuote tai palvelu, joka on jo olemassa, täytyy yrityksen pyrkiä erottu-
maan muista markkinoilla olevista tuotteista tai palveluista. Tuotteen tai palve-
lun on erotuttava kilpailijoista, jotta yritykselle on mahdollisuus pärjätä markki-
noilla. (Yritystulkki 2023.)

”Kenelle?”-kysymyksen esittämällä yrittäjä määrittää oman yrityksen asiakkaat, joille tuote tai palvelu on tarkoitettu. Asiakkaat kannattaa segmentoida eri ryhmiin, jotta yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut pystyttäisiin suunnata sopivalle kohderyhmälle. Kohderyhmät voidaan jakaa esimerkiksi iän, sukupuolen, sijainnin, kielen, yrityksen työntekijämäärän tai liikevaihdon mukaan. Kohderyhmien koolla on merkitys yrityksen myyntiin, sillä pienen kohderyhmän heikkoutena on vähäiset myyntimahdollisuudet ja liian suuren kohderyhmän mieltymykset saattavat erota toisistaan. (Yritystulkki 2023.)

”Miten?”-kysymyksellä on tarkoitus pohtia yrityksen toimintatapoja ja vaikutusta tuotteelle tai palvelulle. Yritysten välisen kilpailun ratkaisee useimmiten toimintatapavalinnat, koska tuotteet tai palvelut ovat hyvin samankaltaisia. Tämän vuoksi oikein valitut tavat erottuu muista kilpailijoista, esimerkiksi hiilijalanjäljen minimointi, toimitusvarmuus tai yrityksen imago. Yrittäjän kannattaa myös miettiä työn tai palvelun tarjoamiseen tarvittavat työvaiheet ja työtunnit. Kartoittamalla työntekemiseen tarvittavat työkalut, työvälineet, ohjelmistot ja laitteistot yrittäjälle muodostuu kokonaisuus tuotteen tai palvelun prosessista, jolla se voi hahmottaa yrityksen toiminallisuutta ja liikeidean toimivuutta. (Yritystulkki 2023.)

Yrityksen rajalliset voimavarat kuten työvälineet, aika ja henkilöstö määrittävät rajat liikeidean laajuudelle. Alussa yrityksen kannattaa keskittyä sen päätoimen määrittävien palvelujen tarjoamiseen, koska liian laaja palvelutarjonta tuo lisää haasteita ja vaatii enemmän resursseja. (Yritystulkki 2023.) Kun päätoimiseen palveluun liittyvät voimavarat ovat selvillä on yrityksellä mahdollisuus myöhemmin laajentaa palvelutarjontaansa. Laajentaessa tulee kuitenkin huomioida resurssien kasvavat tarpeet, esimerkiksi riittääkö henkilöstön aika uuden palvelun tuottamiselle, pystyykö palvelun tuottamaan nykyisillä työvälineillä tai onko yrityksellä varaa toteuttaa taloudellisesti tarvittavat toimenpiteet uuden palvelun tarjoamiselle. (Hesso 2015.)

2.6 Henkilöstö

Henkilöstön ydinosaaminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta toimialasta riippumatta. Ydinosaamisella tarkoitetaan työntekijöiden koulutuksen, tietämyksen, osaamisen ja kokemuksen yhdistelmää, joka auttaa luomaan asiakkaille lisäarvoa yrityksen tuotteiden tai palveluiden oston ja käytön yhteydessä. Yrityksen pyrkiessä kasvattamaan liiketoimintaansa, tulisi valita potentiaalisten työntekijöiden tai yhteistyökumppanien joukosta sellaisia henkilöitä, jotka pystyvät parempaan tai vähintään samaan lisäarvonluontiin mihi nykyiset työntekijät pystyvät. Tällaisten työntekijöiden tai yhtiökumppanien löytäminen on hyvin haasteellista, jos toimialalla ei ole tarpeeksi ydinosaajia. (Hesso 2015.)

2.6.1 Yhtiökumppanin valinta

Yhtiökumppanin valinnassa yrittäjän tulisi miettiä kenet hän valitsee, sillä ystävän valitseminen kumppaniksi sisältää enemmän riskejä kuin työkaverin. Työkaveriin muodostunut suhde painottuu enemmän työorientoinnin puolelle, jolloin yrittäjän ei tarvitse mahdollisten kiistojen syntyessä pelätä ystävyuden menettämistä. Myös yrityksen omistusosuudet kannattaa jakaa niin, toisella yhtiökumppaneista on enemmän osuuksia, jotta erimielisyyksien ilmaantuessa isomman omistusosuuden omaavalla kumppanilla on lopullinen päätösvalta. (Meretniemi & Ylönen 2009.)

Kiistoja ja erimielisyyksiä voidaan vähentää valitsemalla yhtiökumppaniksi sellainen henkilö, jonka ajatusmaailma vastaa yrityksen toteuttamaa liiketoimintaa, visiota ja arvoja sekä sopimalla kirjallisesti etukäteen yritykselle tärkeänä pidetyistä asioista. Yhtiökumppanien kirjallisia sopimuksia voisi olla esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden asettaminen, työnjako, työpanos ja sitoutumisen. Pitämällä kirjallista muistiota sovituista asioista pystytään välttymään väärinymmärryksiltä sekä siitä mitä on sovittu ja miten kukin muistaa sovitut asiat. (Meretniemi & Ylönen.)

Yrityksen on mahdollista jakaa yrityksen tehtävät ja toiminnot erillisiin vastuualueisiin osaamisen perusteella, jolloin se keventää molempien yksittäistä vastuuta. Esimerkiksi toisen yhtiökumppanin sairastuessa koko yrityksen toiminta ei pysähdy, toisin kuin yksinyrittäjänä. Yhtiökumppanin ansiosta yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa pääomaansa, joka luo yrityksen toiminnalle lisää uskottavuutta sekä houkuttelee mahdollisia rahoittajia ja yhteistyökumppaneita. (Meretniemi & Ylönen).

2.6.2 Rekrytointi

Yrityksen harkitessa henkilöstön määrän kasvua olisi hyvä harkita, että mitä työntekijöiden tulisi osata, miten suuri tarve työntekijöille on sekä missä vaiheessa minkäkin verran tulisi palkata. Palkkaamisen yhteydessä on myös hyvä miettiä työ sopimusten muotoa ja kestoja, esimerkiksi tarvitseeko yritys kokopäiväistä vai osa-aikaista työntekijää sekä onko kyseessä vakituinen vai määräaikainen sopimus. Rekrytoidessa lisää työntekijöitä yrittäjän on myös hyvä muistaa, millaista osaamista työntekijältä odotetaan ja miten suurella henkilöstömäärällä pystytään toteuttamaan yrityksen työtehtävät. (Meretniemi & Ylönen 2009.)

Henkilöstöä suunniteltaessa on myös hyvä olla unohtamatta oppisopimustyöntekijöitä ja harjoittelijoita. Yrityksellä on mahdollista hankkia palkkatukea oppisopimuksella otettavalle työntekijälle ja samalla se mahdollistaa työntekijälle syntyvää pätevyyttä ja kokemusta työtehtävissä. Yrityksen harkitessa harjoittelijoiden käyttöä on sillä mahdollista säästää palkkakustannuksissa ja samalla kouluttaa harjoittelijoista mahdollisia työntekijöitä jatkoa ajatellen. Harjoitustyöstä syntyy harjoittelijalle työkokemusta ja se voi toimia hyvänä työväylänä työelämään. Yrityksen päätyessä oppisopimustyöntekijän tai harjoittelijan hankintaan, täytyy sen muistaa, että molemmat vaativat paljon aikaa perehdyttämiselle ja opastamiselle, jolloin myös yrityksen muilta työntekijöiltä kuluu myös heidän omaa aikaansa. (Meretniemi & Ylönen 2009.)

2.7 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelman laatimiselle on varattava riittävästi aikaa, sillä se vaatii yrittäjältä runsaasti aikaa, huolellisuutta ja kärsivällisyyttä. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän käymää prosessia, joka perustuu yrittäjän saamaan ideaan, jolla hän pyrkii ratkomaan hänen kohdanneeseen ongelmaansa. Prosessin yhteydessä yrittäjä muodostaa kuvauksen idean synnyttämälle liiketoimintamahdollisuudelle ja sen tuottamalle taloudelliselle hyödylle. Hyvin suunnitellussa liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjä tunnistaa asiakkaiden ongelmat, kehittää ongelmalle ratkaisun ja tarjoaa sen asiakkaille, jolla pyritään luomaan lisäarvo asiakkaille ja yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma toimii tärkeänä työkaluna yrittäjälle, koska ongelman ratkaisemisen lisäksi yritys oppii sen omista toiminnoista, yhteistyökumppaneilta, asiakkailta, markkinoilta ja kilpailijoilta. (Koski & Virtanen 2005.)

Yrittäjän on tärkeä muistaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa, että suunnitelma etenee järjestelmällisesti selkeiden aiheiden sisältämänä. Yrittäjän tulisi pyrkiä luomaan suunnitelmasta mahdollisimman luettava, looginen ja kokonaisvaltainen, mutta kuitenkin mahdollisimman lyhyt. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käsitellä ja analysoida tuote-, markkina- ja muut faktat, kriittiset oletukset sekä riskit ja niihin varautuminen. Suunnitelmassa myös kuvataan yrittäjän saama idea ja sen liiketoimintamahdollisuuden luoma lisäarvo ja hyöty sekä ottaa huomioon todenmukaisesti yrityksen nykyiset ja tulevat ongelmat. (Koski & Virtanen 2005.)

Selkeällä ja luovalla ongelman ratkaisulla sekä sen ratkaisun vaihtoehtojen kehittelyllä pyritään houkutella mahdollisten sijoittajien ja yhteistyökumppaneiden kiinnostus. Tämän vuoksi yrityksen tulisi miettiä useampia tapoja ratkaista ongelma sekä käyttää tarvittaessa eri rahoitusvaihtoehtoja niiden kehittämiseksi. Sijoittajille tärkeää tietoa on yrityksen millaisia omistusosuuksia ja voittomahdollisuuksia heillä on. Sen vuoksi yrityksen tulisi pohtia rahoitusmahdollisuuksia, joita yrityksen tahtotila ja tavoitteet pitkälti määrittelevät. (Koski & Virtanen 2005.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen saa olla vapaamuotoista, mutta siinä tulisi käsitellä sisällöltään oleellisia asioita yrityksestä kuten liikeidea, asiakkaat, tuotteet ja palvelut, riskit, strategiat, kilpailu ja muut keskeiset asiat (Yrittäjät 2023). Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa tulisi kumminkin välttää epäselviä ja perusteettomia lausumia kuten myyntiennusteet, sillä ne perustuvat yrityksen toiveisiin eikä faktoihin. Lisäksi suunnitelmassa ei kannata käyttää pitkiä teknisiä kuvauksia, jotka ovat ammattikielellä kirjoitettu (Koski & Virtanen 2005). Alla on esimerkki liiketoimintasuunnitelman sisällöstä.

- Yrityksen nimi, logo ja toiminta-ajatus
- Suunnitelman laatija/laatijat
- Yrittäjän tausta ja osaaminen
- Liikeidea liikeideamallin avulla
- Yhtiömuoto ja toiminimi
- Markkinat ja kilpailijat
 - - asiakasanalyysi
 - - hinnoittelu
 - - markkinatuoteanalyysi
 - - kilpailijoiden arviointi
 - - yrityksen sijainti
- Riskianalyysi ja henkilöstötarve
- Laskelmat
 - - investointilaskelma
 - - käyttöpääomalaskelma
 - - rahoituslaskelma
 - - katetarpeen laskenta
 - - tulosennuste
 - - kassabudjetti
- Perustamisasiakirjat
- Arvio koko yrityshankkeesta ja visio tulevaisuudesta

Kuva 1. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo (Peltola 2015).

3 Analyysit liiketoimintasuunnitelman apuna

Analyysien merkitys on luoda yrittäjälle perusta strategioiden luomiselle ja toteuttamiselle, toiminnan uudistamiselle sekä yrityksen ja toimintaympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Systemaattisella analysointityöllä yritys voi löytää ratkaisuja kehittää ja parantaa toimintaansa. Analyysien avulla kerätään arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta, nykytilasta, tulevaisuuden näkymistä sekä asiakkaista, kilpailijoista ja koko toimintaympäristöstä. (Kamensky 2010, 113–115.)

Analyysit voidaan jakaa kahteen pääryhmään, ympäristöanalyyseihin ja sisäisen tehokkuuden analyyseihin. Sisäinen analyysi kattaa yrityksen nykytilanteen eli organisaation tehokkuuden, toimintojen ja prosessien nykytilanteen sekä taloudellisen tilanteen. Ympäristöanalyysit keskittyvät toimialan sisällä vaikuttaviin tekijöihin kuten kilpailijat ja sidosryhmät. Analyysityön suurimpana haasteena on luoda hyvä ja selkeä kokonaisnäkemys. (Kamensky 2010, 115–116.)

3.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi käytetyimmistä työkaluista strategisessa suunnittelussa ja sitä käytetään useimmiten yrityksen markkinointisuunnitelman tukena. Se kattaa kuvauksen markkinoiden koosta, asiakkaista, kasvupotentiaalista sekä kilpailusta. Analyysin avulla selvitetään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (Åkerberg 2017.) SWOT-analyysin kirjaimet muodostuvat englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). (Meretniemi & Ylönen 2009.)

Analyysissä kannattaa aloittaa sisäisistä tekijöistä eli vahvuuksista ja heikkouksista, joilla kartoitetaan yrityksen nykytilanne. Vahvuudet sisältävät niitä osa-alueita, joilla yritys erottuu kilpailijoista tai keskimäärin toimialalla toimivista yrityksistä tekemällä asiat mielestään paremmin. Vahvuuksia voi olla esimerkiksi yrityksen toimintamalli, yrittäjän kokemus, asiakkaiden tuntemus tai yrityksen tuloksenteekokyky (Åkerberg 2017.)

Heikkouksilla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä toimintatapoja, joissa yrityksen pitäisi parantaa. Heikkouksia voi olla esimerkiksi yrityksen johtorakenteessa, henkilöstöhallinnassa tai työnjaossa. Heikkouksia voi todeta esimerkiksi vertaamalla yritystä toisen kilpailijan vahvuuksiin, mutta toimintaa ei kannata kehittää analyysin tietojen pohjalta vastaamaan toisia yrityksiä, koska silloin yritys ei enää erottaudu tarpeeksi selkeästi muista kilpailijoista. (Åkerberg 2017.)

Sisäisen tekijöiden jälkeen SWOT-analyysissä käsitellään yrityksen toimiympäristössä esiintyvät ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Mahdollisuuksilla tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristön osa-alueita, joilla yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan tai laajentamalla toimintaansa uusille markkina-alueille. Mahdollisuuksia voi löytää toimintaympäristöstä esimerkiksi keksimällä uuden tuotteen tai palvelun, löytämällä uuden tuottavan markkinaraon tai laajentamalla toimintaa kokonaan uudelle toimialalle. (Åkerberg 2017.)

Uhat ovat yritykseen vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä, jonka vuoksi yritys ei pysty vaikuttamaan niihin suoraan. Tiedostamalla toimintaan vaikuttavat uhat yritys voi ennaltaehkäistä ja varautua niihin mahdollisimman tehokkaasti. Ulkoiisiin tekijöihin kuuluvilla uhilla tarkoitetaan esimerkiksi kilpailijoita ja toimiala ympäristössä vallitsevia olosuhteita, jotka luovat haasteita yrityksen liiketoiminnan harjoittamisessa. Uhkiin voidaan luokitella esimerkiksi lakisääteiset muutokset, hintatason lasku, työvoiman saatavuus tai kilpailijoiden markkina-asema. (Åkerberg 2017.)

SWOT-analyysin idea ei ole pelkästään luetella asioita yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, vaan sen on tarkoitus auttaa yritystä kehittämään toimenpidesuunnitelmat, jolla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Ratkaisut SWOT-analyysin pohjalta pitää olla yhteensopivia strategian kanssa, jotta ne auttavat yritystä saavuttamaan sen visiota. (Hesso 2015.)

3.2 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysi tunnetaan myös nimellä toimiala-analyysi ja sillä tarkoitetaan yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvien- ja vaikuttavien tekijöiden analysointia. Toimiala-analyysissä hankitaan tietoa muun muassa toimintaympäristöstä, toimialasta ja yleisestä talouden kehityksestä. Toimintaympäristöön sisältyy ulkoisen ympäristön eli makroympäristön lisäksi myös sisäinen ympäristö eli mikroympäristö (Koski & Virtanen, 2005). Makroympäristön vaikuttavat tekijät ovat käytettävissä olevat luonnonvarat sekä taloudellinen, tekninen, demografinen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö. ”Yrityksen on pystyttävä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen” (Kamensky 2010, 131.)

Luonnonvaroihin sisältyy uusiutuvat ja uusiutumattomat luonnonvarat, kuten fossiiliset polttoaineet sekä yleiset ympäristö ongelmat. Yritysten olisi hyvä miettiä ratkaisuja ja vaihtoehtoja fossiilisten luonnonvarojen käytölle, sillä niiden uusiutuminen ja rajallisuus voi aiheuttaa ongelmia yrityksen liiketoiminnassa. (Koski 2005). Taloudellinen ympäristö sisältää kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan menestymismahdollisuuksiin kuten alueen tulotaso, käytettävissä olevat tulot, talouden rakenne ja työllisyys (Koski 2005).

Nykyteknologian ja tietoliikenteen kehittyminen on tehnyt toimintaympäristön analysoinnista entistä tärkeämpää yrityksille, koska ne ovat mahdollistaneet yritysten käyttämien ohjelmistojen tuomaa kilpailuetua sekä helpottaneet kommunikointia eri sidosryhmien kanssa. Yrityksen tulisi kartoittaa omat tekniset tarpeet ja niiden tarjoavien toimittajien sijainti sekä saatavuus. (Koski 2005.)

Demograafisella ympäristöllä tarkoitetaan väestöön liittyviä muuttujia sillä alueella, jolla yritys toimii. Näitä muuttujia ovat sukupuoli-, ikä- ja koulutusjakauma sekä väestön määrä, tiheys ja sijoittuminen. (Koski & Virtanen, 2005, 46.) Demograafisen ympäristön selvittäminen auttaa yrityksen kohderyhmien valitsemisessa (Koski 2005).

Poliittinen ympäristö tarkoittaa maan tai alueen lainsäädäntöä ja normistoa, joilla on vaikutus yrityksen toimintaan. Yhteiskunnan normit ja järjestelmät ohjaavat poliittista ympäristöä kuten lait ja asetukset sekä poliittiset järjestelmät, joiden kautta niitä säädellään. (Koski & Virtanen, 2005.) Yrityksen toimintaan vaikuttaa esimerkiksi Suomen lainsäädännössä säädetty arvonlisävero sekä kirjanpitovelvollisuus tietyissä yritysmuodoissa (Finlex 2023).

Kulttuurisen ympäristön analysointi tarkoittaa eri maiden sosiaalisen rakenteen ja kulttuurierojen vaikutusta liiketoimintaan. Kulttuuriympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yhteiskunnan arvot, käsitykset asioiden tärkeysjärjestyksestä, uskonto sekä sosiaaliset normistot kuten ihmisten arvomaailma, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä samalla tavoin kuin lait ja asetukset. (Koski 2005.)

3.3 Kilpailuanalyysit

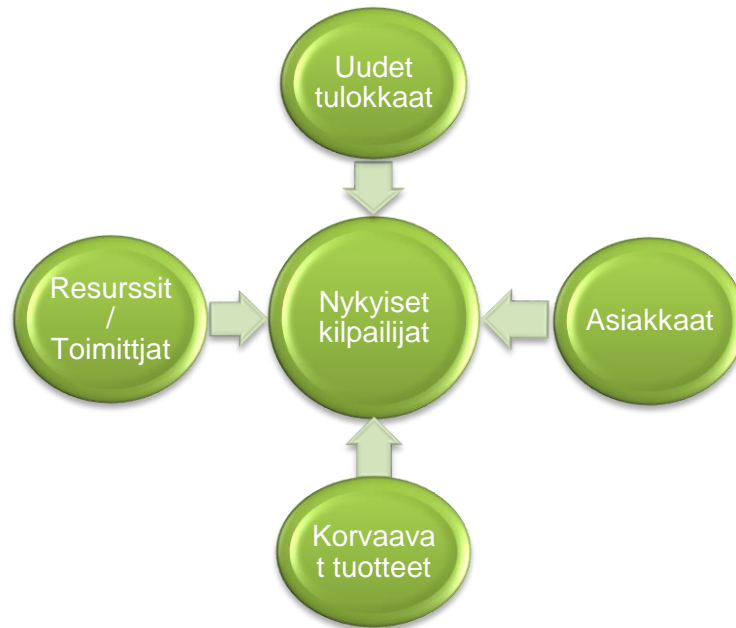
Kilpailun tarkoitus on saada aikaan asioita, joka kehittää ja vie organisaatioita, yhteiskuntaa ja ihmisiä eteenpäin. Sen on tarkoitus pitää organisaatiot ja ihmiset jatkuvasti liikkeessä sekä vaikuttaa eri voimavarojen ulottuvuuksiin esimerkiksi resursseihin, hintaan ja laatuun. Kilpailusta haasteellisen tekee jatkuva kyky kehittää resursseja, osaamista ja oman tehtävän suorittamista paremmin. Kilpailulla on myös mahdollista antaa muutosvoimaa mutta, jos kilpailu on liian kovaa niin se voi väsyttää tai tuhota sen. (Kamensky 2010.)

Asiakaskunnan tuntemisen lisäksi yrityksen on tunnistettava myös kaikki kilpailijansa eli toiset yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla ja markkina-alueella. Kilpailutilanteen selvittämisessä on myös tärkeää hahmottaa tulevaisuuden näkymiä kuten uusia mahdollisuuksia, onko toimialalle tulossa uusia yrittäjiä ja miten toimialan yritystoiminta kehittyy. Kilpailu- ja kilpailija-analyysissä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat kilpailevia yrityksiä?
- Miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosine?

- Mitkä ovat kilpailevien yritysten vahvat puolet?
- Mitkä ovat heikot puolet?
- Mihin suuntaan yritykset ovat kehittymässä?
- Onko alalle tulossa uusia yrityksiä? Millaisia ne ovat?
- Mitkä alalle tulijoiden vahvat ja heikot puolet?
- Miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina?
- Mitä johtopäätöksiä edellisiin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta pitäisi tehdä? (Peltola 2015, 91.)

Yksi tunnetuimmista kilpailuanalyyseistä on Michael E. Porterin laatima analyysi, jonka avulla voidaan selvittää toimialan rakennetta ja sen luomaa potentiaalista kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Analyysissä yritetään miettiä ratkaisuja, joilla yritys pystyy tehdä päätöksiä ja valintoja, miten kilpailijoiden asettamiin haasteisiin pystytään vastaamaan. Porterin analyysin keskeisiä kilpailuvoimia ovat alalla jo olevat kilpailijat, mahdolliset uudet tulokkaat, korvaavat tuotteet, resurssit ja asiakkaat. (Koski & Virtanen 2005.)



Kuva 2. Porterin kilpailuvoimat -malli (mukaillen Koski & Virtanen 2005).

Kilpaileminen alalla jo olevien yritysten kanssa edellyttää usein palvelun tai tuotteen erottumista kilpailijoiden tarjonnasta, jota yritys voi käyttää kilpailukeinona. Erottuminen luo yritykselle tilaisuuksia nostaa palvelun tai tuotteen hintatasoa, jotta se on vielä kannattavaa muihin kilpailijoihin verrattuna. Hintakilpailua on myös mahdollista käyttää kilpailukeinona, jolloin yritys pyrkii vaikuttamaan siihen kustannusjohtajuuden kautta.

Kilpaillessa mahdollisia uusia tulokkaita vastaan tulee yrityksen varautua ja huomioida potentiaaliset alalle tulijat, joita vastaan yritys joutuu kilpailemaan. Uusien tulokkaiden esteenä ovat kuitenkin palvelun tai tuotteen monimutkaisuus, suuret investoinnit tai kilpailijoiden jatkuva tuotekehitys.

Korvaavien tuotteiden kilpailussa on tärkeää harjoittaa tuotekehitystä tarpeeksi usein, vaikka yrityksellä olisikin etulyöntiasema markkinoilla. Syy tähän on kilpailijoiden jatkuvasti kehittämät korvaavat ratkaisut jo olemassa oleville palveluille tai tuotteille.

Resursseilla tarkoitetaan tuotantotekijöitä kuten rahoitus, raaka-aineet, työvoima ja alihankkijat sekä resurssien toimittajat ja saatavuutta. Pienten yritysten

haasteeksi voi koitua resurssien saatavuus, esimerkiksi pienemmillä yrityksillä maksuajat ja ehdot saattavat olla heikommat kuin isoilla yrityksillä, jolla on yleensä luottotiedot ja maksuasiat kunnossa. Vaihtoehtoisesti myös raaka-aine hankinnoissa saattaa syntyä eroa kuten toimittajien vaatimat minimimäärät raaka-aine ostoissa, jotka eivät välttämättä suosi pienyrittäjiä ostamaan isoa määrää pieneen tarpeeseen.

Asiakkaiden osuus on keskeisin asia kilpailussa, koska mitä enemmän tuotteet ovat samankaltaisia kilpailijoiden kanssa, sitä enemmän asiakkailla on varaa valita palvelu tai tuote, jolloin yritykset joutuvat myymään palveluita ja tuotteita pienemmällä katteella (Koski & Virtanen, 2005).

4 Talouslaskelmat liiketoimintasuunnitelman tukena

Yrittäjällä on mahdollisuus laskea kassavarojen riittävyys, jotta se pystyisi selvittämään tekeekö yritys tappiota, onko yrityksellä mahdollista varaa kasvattaa toimintaansa tai käyttää varoja investoimalla tulevaisuuteen. Rahoituksen suunnittelussa yrittäjän kannattaa huolellisesti kiinnittää huomiota rahoitus- ja kassavirtalaskelmiin. (Koski 2023.) ”Laskuja ja palkkoja ei voi maksaa tilinpäätöksessä näkyvillä voitoilla vaan ainoastaan täysin likvideillä kassavaroilla” (Koski 2023, 87).

Menestyvän liiketoiminnan harjoittaminen vaatii yrittäjältä ja yrittäjiltä resurssien kokoamis- ja yhdistämistaitoja, sillä mitä taitavammin yrittäjät käyttävät yrityksen ulkopuoliasia resursseja liiketoiminnan hyödyntämisessä sitä todennäköisemmin yritys menestyy tavoitteissaan. Resurssienhallinnassa yritykselle on tärkeämpää osata kontrolloida resursseja omiin tarpeisiinsa kuin omistaa niitä. (Koski & Virtanen 2005.)

Talous- ja rahoituslaskelmien avulla yrittäjät saavat tarvittavat luvut, jotka osoittavat miten hyvin he ovat onnistuneet kontrolloimaan resursseja tuotosten toteuttamiseksi sekä mikä on tuotosten synnyttämä taloudellinen arvo. Taloudelli-

sen arvon on oltava tarpeeksi suuri, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa. Yrityksen on tarkoitus toiminnallaan tuottaa voittoa, jotta se voisi olla olemassa, laajentua, kehittyä tai menestyä. Yrittäjän tulee myös huomioida yritystoiminnan harjoittamiseen tarvittavat aloitus kulut, koska pelkät yritystoiminnan pyörittämiseen tarvittavat kulut eivät riitä antamaan riittävää kokonaiskuvaa yrittämisen käynnistämiseksi. (Koski & Virtanen 2005.)

4.1 Rahoituslaskelma

Yrityksen ollessa kirjanpitovelvollinen tarkoitetaan rahoituslaskelmalla tietynlaisista laskelmaa tietyn tilikauden rahavirroista, joka pitää sisällään varojen hankinnan ja niiden käytön selvityksen eli toisin sanoen rahoituslaskelma laaditaan tuloslaskelman ja taseen perusteella. Rahoituslaskelman ei välttämättä tarvitse olla kirjanpitolain ja -asetuksien esittämä laskelma, sillä säännökset koskien esittämistapaa ovat jokseenkin yleisluonteisia, jolloin kirjanpitolautakunta on päätenyt siihen, että rahoituslaskelma voi poiketa esitetystä laskelmasta, kunhan siitä saadaan oikea ja riittävä kuva. (Koski 2023.) Yritysten tulee liittää rahoituslaskelma tilinpäätökseen vain, jos kirjanpitovelvollinen on suuryritys tai yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö (Finlex 2023, 3 luvun 1 §:n 1 momentin 3 kohta).

Yrittäjällä on mahdollisuus laatia rahoituslaskelma epäsuoralla tai suoralla menetelmällä. Epäsuora menetelmä on yleisesti esitetty kirjanpitolautakunnan yleisohjeen mukaisesti ja se esitetään yleensä tilinpäätöksen yhteydessä. Epäsuoralla menetelmällä voidaan tarkastella, miten tulorahoitus on yhteydessä taseeseen, käyttöpääomaan ja investointeihin. Rahoituslaskelman laatiminen on kumminkin suositeltavaa yrityksille, vaikka se ei olekaan pakollista suurimmalle osalle yrityksistä. (Koski 2023.)

Suoralla menetelmällä tehdyllä rahoituslaskelmalla kuten taulukko 1 voidaan laskea kuukausittaisten toteutumatietojen lisäksi ennusteita lähikuukausille. Rahoituslaskelmassa suoralla menetelmällä saadaan tarkempi informaatio rahavirtojen tuloista ja menoista yrityksen eri toimintojen seurauksena. Molemmista

menetelmistä selviää yritykselle kuitenkin sama lopputulos eli kuinka paljon yrityksen pankkitilillä ja kassassa on rahaa. Tärkeintä rahoituslaskelman menetelmästä riippumatta on, että siitä selviää pääkustannustekijät ja rahavirtojen huomiointi maksuperäisesti. (Koski 2023.)

4.2 Kassavirtalaskelma

Yrittäjän tekemät valinnat ja päätökset, jotka liittyvät liiketoiminnan toimintaan ja myyntiin voidaan kassavirtalaskelman avulla saada konkreettista tietoa hinnoittelu- ja myyntiratkaisuista rahallisessa muodossa sekä selvitys yrityksen mahdollisesta käyttöpääoman tarpeesta. Kassavirtalaskelmaa laatiessa yrityksen maksuvalmiuden selvittämisessä kannattaa huomioida kuukausittainen aikasarjatarkastelu, jossa viimeisemmän toteumakuukauden lisäksi on ennusteet seuraaville 3–11 kuukaudelle. Kassavirtalaskelmasta on yritykselle muutakin hyötyä kuin pelkästään varmistamaan yrityksen maksuvalmius. (Koski & Virtanen 2005.)

Kassavirtalaskelmaa voidaan käyttää apuna yrityksen mahdollisten kasvutavoitteiden määrittämisessä ilman, että siitä yritykselle koituisi ongelmia maksuvalmiudessa. Esimerkiksi yrityksen halutessa lisätä myyntiä, joutuu yritys lisäämään myyntiin tarvittavia resursseja kuten henkilöstön lisääminen, joka puolestaan aiheuttaa lyhyellä aikavälillä lisää kustannuksia, jolloin tulokset näkyvät vasta tulevana kuukausina. Lisäksi yrityksen painottuessa tuotteiden myyntiin, joutuu yritys varaamaan lisää varasto tilaa ja raaka-ainahankintoja, joka vaikuttaa käyttöpääomaan. Kassavirtalaskelman avulla voidaan arvioida, kuinka paljon yrityksellä on mahdollista hyödyntää käyttöpääomaa henkilöstön, investointien tai ostojen suhteen. Yrityksen kassavirtalaskelman loppusaldo määrittää yrityksen kasvuvauhdin. (Koski 2023.)

Taulukko 1. Kassavirtalaskelma suoralla menetelmällä, sisältäen ennustekuu-
kaudet (Koski 2023).

Kassavirtalaskelma					
Kuukausi	Tammi	Helmi	Maalis	jne.	Yht.
	Toteuma	Toteuma	Ennuste	Ennuste	
Alkusaldo					
Kassaanmaksut (+)					
Kassaanmaksut myynnisä (ilman ALV:a)					
Muut kassaanmaksut (ilman ALKV:a)					
Laskutetut ALV:t					
Yhteensä					
Kassastamaksut (-)					
Ostot					
Henkilökustannukset					
Vuokrat					
Markkinointi					
Muut					
Ostojen (sis. Investoinnit) ALV-maksut					
Verottajalle tilittävä ALV					
Yhteensä					
Liiketoiminnan kassavirta					
INVESTOINNIT (-)					
Pääoma- ja lainarahoitus					
Osakepääomasijoitukset (+)					
Pääomalainat (+)					
Lainat rahoituslaitoksilta (+)					
Korot (- maksut / + saamiset)					
Muut					
Yhteensä					
Kassan muutos					
Loppusaldo					

Kassavirtalaskelma auttaa yrittäjää tunnistamaan oman yrityksen tuotanto- ja myyntiprosessin eli tuotteiden ja palveluiden myynnin, jolloin välitavoitteiden asettaminen niille helpottuu huomattavasti. Kassavirtalaskelma toimii tärkeänä osana myynninohjausta, sillä ilman välitavoitteiden asettamista sekä myyntiä

pyörittävien voimien tai epätasaisen myynnin aiheuttamien tekijöiden tunnistamista, on yritys usein vaikeuksissa. (Koski 2023.)

Myynnissä parempaan tulokseen pääsee tasaisella tahdilla, kuin pari kertaa vuodessa tehdyllä isolla myyntityöllä. Myyntityön tulokseen vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja päätöksenteot, sillä välillä saattaa heikommin menestyvien yritysten vaikea tunnistaa asiakkaita kuluttajamarkkinoilla tai heidän ostokäyttäytymisensä ja päätöksenteot ovat erilaisia. Välitavoitteiden asettaminen sekä niiden saavuttaminen ylläpitää yrityksen aktiivisuutta myynnissä ja auttaa yrityksen olemaan niissä toiminnoissa mukana, joissa ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa. (Koski 2023.)

5 Markkinointi osana liiketoimintasuunnitelmaa

Yritystoiminnassa markkinointi pitää sisällään ne toimenpiteet, joilla säilytetään olemassa olevat asiakkuudet ja huomioidaan uusia asiakkuuksia. Parhaimmillaan markkinointi on onnistunut silloin kun, se herättää asiakkaissa ostohalua yrityksen tarjoamille tuotteille tai palveluille, jotka tuottavat yritykselle tarpeeksi tulovirtaa positiivisen tuloksen saavuttamiseksi. Yrityksen liikeidean perusteella määritetyt yrityksen toimintatavat, tuotteet ja asiakkaat ovat markkinointi suunnittelun oleellisimpia tarkastelu kohteita, joiden ympärille lähdetään markkinointia suunnittelemaan. Yrityksen imagon luominen on myös tärkeä osa markkinointia ja sen tavoite on saada kohdeasiakkaat kiinnostumaan oman yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista kilpailevien yritysten ylitse. (Meretniemi & Ylönen 2009.)

Markkinoinnin suunnittelun tukena usein käytetään markkana-analyysejä, ostokäyttäytymis- ja markkinatutkimuksia, joilla yritys saa hyödyllistä informaatiota toteuttaakseen markkinointisuunnitelmaa. Markkinointisuunnitelmassa yrityksen tulisi miettiä huolella kohderyhmän rajaaminen, jonka avulla yritys pystyy keskittymään sen tarpeisiin. Suunnittelussa on myös tärkeää huomioida tuotteiden tai

palveluiden hinnoittelu, johon vaikuttaa monet erilaiset tekijät kuten tuote- ja palvelukustannukset, työn laatu ja kilpailu tilanne. (Meretniemi & Ylönen.)

5.1 Markkinoinnin tavoitteet

Markkinoinnin tärkeys liiketoiminnassa on suuri ja sen tarkoituksena on saada yritykselle kerrytettyä tarpeeksi tuottoa, jotta se olisi kannattavaa. Markkinoinnin avulla pyritään saavuttamaan liiketoiminnalle asetetut tavoitteet, jotka vaikuttavat myös markkinointi tavoitteiden määrittämisessä. Markkinointi tavoitteet ovat suorassa yhteydessä liiketoiminta tavoitteisiin, ja niillä yritetään saavuttaa sama päämäärä. Tämän takia yrityksen olisi syytä miettiä, miten markkinointia voidaan hyödyntää liiketoiminta tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten tavoitteet saadaan toteutettua. (Folcan 2023.) Markkinoinnin yksi päätavoitteista on saavuttaa kohderyhmän kiinnostus omaa yritystä kohtaan sekä ostamaan sen tarjoamia tuotteita ja palveluita (Hesso 2015).

Markkinointi tavoitteiden asettaminen on tärkeää sillä pelkät liiketoiminta tavoitteet eivät riitä luomaan tarpeeksi selkeää markkinointisuunnitelmaa sekä tavoitteiden mittaamista on vaikea toteuttaa, jolloin markkinoinnin toimivuudesta ei synny kuvaa. Markkinatavoitteita tulisi pystyä mittaamaan eri keinoilla, että yritys pystyy keräämään riittävästi tietoa markkinoinnin kannattavuudesta ja toimivuudesta, jotta se pystyy kehittämään markkinointiaan. Markkinointisuunnitelmassa tulee ottaa huomioon jokin vertailukohta, mihin tuloksia voidaan verrata. Analytiikan avulla yritys voi mahdollistaa markkinoinnin tavoitteiden mittaamisen ja vertailla tuloksia. (Folcan 2023.)

Onnistuneella markkinoinnilla on yrityksellä mahdollisuus erottautua kilpailijoista ja parhaimmillaan saavuttaa kilpailuetu markkinoilla. Esimerkiksi hyvin toteutulla markkinoinnilla yrityksen brändi tulee enemmän tunnetuksi asiakkaiden keskuudessa, jolloin yhteyksiä muodostuu yrityksen haluamille kohderyhmille. Markkinointiviestinällä yrityksen tuotteet ja palvelut saavat tunnettavuutta ny-

kyisten asiakkaiden lisäksi myös potentiaalisten uusien asiakkaiden keskuudessa, jolloin yrityksellä on mahdollista kasvattaa liiketoimintaansa. (Folcan 2023.)

5.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintää käytetään luomaan kysyntää yrityksen haluamalle kohde-ryhmälle ja sillä pyritään suostuttelemaan, informoimaan, vakuuttamaan asiakkaita tuotteista, palveluista ja miksi se on olemassa. Markkinointiviestinnän tulee olla tarpeeksi selkää ja saada asiakas kiinnostumaan tuotteista tai palveluista esimerkiksi viestimällä millaisesta tuotteesta tai palvelusta on kyse, mitä hyötyä tai iloa se tuo, mistä niitä saa ja millä hinnalla. Markkinointiviestinnällä on tarkoitus saada myös potentiaaliset asiakkaat tietoiseksi yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista, jotta yritys pystyy kasvattamaan myyntiään ja sitä myöten liiketoimintaansa. (Meretniemi & Ylönen 2009.) Markkinointiviestintä voidaan jakaa eri osa-alueisiin kuten tiedotus- ja suhdetoiminta, mainonnan, myyntityön ja myynninedistämisen (Folcan 2023).

Mainonnan osuus markkinointiviestinnässä on jaettu suora- ja mediamainontaan. Suoramainonta on esimerkiksi verkkomobiilimainonta, mainoslehdet sekä sähköpostimarkkinointi eli kanta-asiakkaille luotu osoitteellinen mainonta. Mediamainontaan sisältyy radio- ja televisiomainonta sekä verkkomainonta, joista suosituin ja kustannustehokkain tapa on somemainonta. (Folcan 2023.)

Myyntityöllä yritys tavoittelee tyytyväisiä asiakkuuksia ja pyrkii kehittämään niiden asiakkuuksien kanssa tehtyyn pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Myyntityö pitää sisällään puhelin-, kenttä- ja toimipaikkamyynnin. Myynnin edistämiseksi tarkoitetaan kaikkia yrityksen toimenpiteitä, jotka edistävät myyjien tahdonhalua ja motivaatiota myydä yrityksen tarjoamia palveluita tai tuotteita. Myynnin edistämiseksi pyritään myös vaikuttamaan asiakkaiden ostohaluun ja lisäämään niiden mielenkiintoa yritystä kohtaan. (Folcan 2023.)

Yrityksen pyrkiessä kehittämään sen välisiä suhteita sidosryhmien kanssa markkinointiviestinnässä, voidaan puhua tiedotus- ja suhdetoiminnasta. Sen tarkoituksena on antaa yrityksestä ja sen toiminnoista hyvä mielikuva niin ulkoisesti kuin sisäisestikin. (Folcan 2023.)

6 Toteutus ja tuotos

6.1 Toteutus

Opinnäytetyön viitekehys toteutettiin käyttämällä lähteitä, jotka perustuivat kirjallisuuteen liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja liiketoimintasuunnitelman aihealueisiin liittyvistä internet-lähteistä. Opinnäytetyön viitekehys sisälsi paljon lähteitä, joissa käsiteltiin yleisesti liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja sen laatimista. Lähdeaineiston avulla sain selkeän kuvan liiketoimintasuunnitelman kokonaisuudesta ja, mitä sen tulisi pitää sisällään.

Osa liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevistä lähteistä olivat sisällöltään suppeita tai liian yksityiskohtaisia, joka tuotti hankaluuksia tiedon löytämisessä ja käsittelemisessä. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueissa jouduin syventämään tietoa internet-lähteistä, jotta saisin täydennettyä liiketoimintasuunnitelmassa käytäviä aihealueita ja muodostamaan toimivan kokonaisuuden.

Liiketoimintasuunnitelma on suhteellisen laaja aihe, sillä sen yksittäisistä osista voidaan tehdä laajoja analyysejä tai tutkimuksia. Opinnäytetyön aihealue rajattiin haastattelemalla kohdeyrityksen edustajaa, jotta heidän tarpeensa ja toiveet voitaisiin huomioida liiketoimintasuunnitelman aihealueiden valinnassa ja että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä kohdeyrityksen toiminnalle.

Markkinointisuunnitelman jättäminen pois liiketoimintasuunnitelmasta tuotti haasteita aihealueiden valinnassa, sillä se on oleellinen ja tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Kohdeyrityksen haastattelujen avulla saatiin riittävät perustelut markkinointisuunnitelman pois jättämiselle.

6.2 Tuotoksen esittely ja arviointi

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, jonka tuotoksesta syntyi kohdeyritykselle 20 sivun kokoinen liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma sisältää konkreettisia työkaluja, joiden avulla se pystyy tarkastelemaan ja kehittämään omaa toimintaansa tulevaisuudessa sekä uusia näkökulmia ja vinkkejä liiketoiminnan laajentamiseen. Tuotoksen liiketoimintasuunnitelma toteutettiin viitekehyksen aihealueiden pohjalta, jotta tuotoksesta saataisiin rakennettua toimiva kokonaisuus sekä tuotoksen sisällössä otettiin huomioon kohdeyrityksen toiveet ja tarpeet.

Tuotoksen eli liiketoimintasuunnitelman ensimmäisessä luvussa käsitellään yrityksen liikeideaa, yrityksen perustamistarvetta, imagoa, asiakkaita, palveluja ja toimintaa. Toisessa luvussa esitetään kohdeyrityksen nykyiset ja tulevaisuuden tavoitteet. Kolmannessa luvussa kerrotaan kohdeyrityksen henkilöstöstä ja heidän taustoistaan. Neljäs, viides ja kuudes luku sisältävät erilaisia analyysejä, kuten SWOT-analyysi, toimiala-analyysi ja kilpailija-analyysi. Liiketoimintasuunnitelman viimeisessä luvussa käsitellään kohdeyrityksen taloutta ja talouslaskelmien, kuten kassavirtalaskelman hyödyntämistä kohdeyrityksen liiketoiminnan suunnittelemisessa.

Mielestäni sain tuotoksesta koottua kohdeyrityksen tarpeita vastaavan työn, joka on helposti ymmärrettävissä ja sisällöltään aiheellisen. Tuotoksessa pyrin erilaisilla kuvilla ja taulukoilla visualisoimaan työtäni, jotta se ei olisi liian raskas lukuinen. Liiketoimintasuunnitelman pituus on mielestäni sopiva, sillä se pitää sisällään kaikki oleelliset ja tärkeät asiat. Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä pohjana kohdeyritykselle tulevaisuudessa, kun kohdeyritys suunnittelee liiketoiminnan laajentamista. Kohdeyritys voi päivittää liiketoimintasuunnitelmaa omien tarpeiden mukaisesti ja jatkossa liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää markkinointisuunnitelma.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä tehdyn viitekehyksen avulla pystyttiin valitsemaan kohdeyrityksen kannalta oleelliset asiat sen liiketoimintasuunnitelman luomiseksi. Liiketoimintasuunnitelma on aiheena todella laaja, koska sen sisältämät yksittäiset osat voidaan tehdä laajempaa pohdintaa käyttäen ja saada aikaan laajempia analyyssejä ja tutkimuksia. Opinnäytetyössä käsiteltiin aiheita kohdeyrityksen tarpeiden ja toiveiden perusteella sekä se sisälsi tulevaisuuden kannalta muutamia tärkeitä osia, joita tulisi miettiä yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Esimerkiksi markkinointisuunnitelma jäi kokonaan pois opinnäytetyöstä, joka on merkittävä osa liiketoimintasuunnitelman laatimista.

Liiketoimintasuunnitelma on mahdollista toteuttaa laajalla kaavalla tai poimia kohdeyritykselle tärkeät ja tarpeelliset asiat, jotta siitä saataisiin yritykselle juuri sen näköinen suunnitelma, kuin yrityksen tarpeet ja toiveet vaativat. Suunnitelmasta on saatava koostettua sellainen versio, joka luo lisäarvoa yritykselle ja auttaa sitä kasvattamaan toimintaansa sekä saamaan aikaan tuottoa yrityksen toiminnalla.

Hyvin toteutetulla liiketoimintasuunnitelmalla saa yritys arvokkaan työkalun tulevaisuuden suunnittelussa ja kehityksessä. Suunnitelman avulla yritys pystyy tarkastelemaan liikeidean vahvuuksia ja heikkouksia sekä hahmottamaan realistisen kuvan siitä, miten se voi menestyä kilpailulla omalla toimialallaan. Liiketoimintasuunnitelmassa käytettävien analyysien perusteella yritys voi saada paremman kuvan markkinaolosuhteista, kilpailijoista ja taloudellisista tekijöistä, mikä auttaa sitä tunnistamaan potentiaaliset mahdollisuudet ja uhat. Suunnitelma toimii hyvin tärkeänä työkaluna, jonka avulla yritys voi seurata ja arvioida talouttansa. Se auttaa sitä tekemään yrityksen tietoihin perustuvia päätöksiä ja varmistamaan, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Tulevaisuudessa tämä työkalu auttaa yritystä seuraamaan kehitystä, asettamaan tavoitteita ja tekemään muutoksia suunnitelmiinsa tarvittaessa.

Liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää pitää mielessä, että yrityksen laajentaessa toimintaansa tulee sen harkita uuden liiketoimintasuunnitelman laatimista, joka pitää sisällään kattavan markkinointisuunnitelman. Ilman markkinointisuunnitelmaa yrityksen on hyvin hankala laajentaa toimintaansa, sillä ilman markkinointia ei yritys saavuta kohderyhmiä tarpeeksi tehokkaasti tai kustannustehokkaalla tavalla.

Laajentamisen esteenä yleensä on henkilöstöressurssien puute, sillä on vaikeaa löytää tarpeeksi ammattitaitoista ja osaamiseltaan pätevää henkilöä kovan kilpailun tai alan kovan kysynnän vuoksi. Mutta myös pienille yrityksille henkilöstökustannukset ja budjetointi voi tuottaa ongelmia, sillä uusien henkilöiden palkkaaminen ja kouluttaminen voi olla kallista. Sen vuoksi yrityksen olisi hyvä miettiä kustannustehokkaita ratkaisuja henkilöstön lisäämiseksi. Esimerkiksi harjoittelijoiden hyödyntäminen omassa toiminnassa saattaa koitua hyödylliseksi yritykselle ja mahdollistaa kouluttamisen yrityksen tarpeiden perusteiden sekä säästää kustannuksissa huomattavasti.

Lähteet

Finlex 2023. Kirjanpitolaki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1>

Finanssivalvonta 2018. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen. Päivitetty 6.9.2018. http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx. Viitattu 13.4.2021.

Folcan. Markkinointi viestintä: Mitä se on? <https://folcan.fi/markkinointiviestintamita-se-on/>. Viitattu 11.10.2023.

Folcan. Ikonen, Outi. Markkinoinnin tavoitteet ohjaavat kohti liiketoiminnan tavoitteita. <https://folcan.fi/markkinoinnin-tavoitteet-mita-hyvalla-markkinoinnilla-voidaan-saavuttaa/#:~:text=Markkinoinnin%20tarkoitus%20ja%20tavoitteet%20ovat,lanseeraamalla%20uusi%20tuote%20tai%20palvelu>. Viitattu 11.10.2023.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä Liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Kauppamari, Helsinki.

Holopainen, Tuulikki 2022. Yrityksen perustamisopas. 32. painos. Hansaprint Oy, Tuusula.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 2. painos. Talentum, Helsinki.

Koski, Toivo 2023. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. 3. painos. Hansaprint Oy, Tuusula.

Koski, Toivo & Virtanen Markku 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 1. painos. Otava, Keuruu.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 2. painos. Otava, Keuruu.

Peltola, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10. painos. Edita, Helsinki.

Pitkämäki, Ari 2001. Pk-Yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Suomi. Liikeidea. Päivitetty 22.2.2021. <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-suunnittelu/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/liikeidea>. Viitattu 9.10.2023.

TopCounter Group Oy. <https://www.topcounter.fi/>. Viitattu 11.10.2023.

Yrittäjät. Liiketoimintasuunnitelma. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/>. Viitattu 9.10.2023.

Yritystulkki. Liiketoimintasuunnitelmat. Viitattu 15.2.2023. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/>. Viitattu 9.10.2023.

Vuorela, Timo 2023. Yrittäjä. Haastattelu. 16.03.2023.

Åkerberg, Pertti 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy, Helsinki.

TopCounter Group Oy:n liiketoimintasuunnitelma