

Sara Kyyrö

# ALOITTAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Sara Kyyrö
Työn nimi	Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma
Toimeksiantaja	JS Studio Oy Lahti
Vuosi	2023
Sivut	65 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anna-Mari Kämppi

## TIIVISTELMÄ

Tämän työn tarkoituksena on tuottaa liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle. Työn toimeksiantaja on aloittava kauneudenhoitoalan yritys. Valmista liiketoimintasuunnitelmaa tullaan käyttämään liiketoiminnan käynnistämiseen ja rahoituksen hakemiseen.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu liiketoimintasuunnitelmaan ja yrityksen rahoitukseen ja rahoitusvaihtoehtoihin. Liiketoimintasuunnitelma luvussa käydään läpi, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja suunnitelman eri osa-alueet. Rahoitusosiossa käydään läpi yrityksen rahoitusta ja rahoitusvaihtoehtoja.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto on hankittu puolistrukturoidulla haastattelulla sekä dokumenttianalyysillä. Haastattelu tehtiin liiketoiminnan käynnistämisen asiantuntijalle. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä olivat, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma sekä millaisia rahoitusvaihtoehtoja on aloittavalle yritykselle.

Opinnäytetyön lopputuotoksena tuotettiin valmis liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kauneudenhoitoalan yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin tiedonhankinnalla saaduista aineistoista. Liiketoimintasuunnitelma rakennettiin toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi. Valmis liiketoimintasuunnitelma on salassa pidettävä asiakirja.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelma on yrityksen perusta ja antaa suuntaviivoja toiminnalle. Voidaan todeta, että hyvä liiketoimintasuunnitelma on realistinen ja todenmukainen kokonaisuus, josta käy ilmi selkeästi mitä, kenelle ja miten sekä, millä erotutaan kilpailijoista. Aloittavan yrityksen rahoituksen hankkimiseen on useita eri vaihtoehtoja. Rahoitusvaihtoehdot riippuvat liiketoiminnan luonteesta, rahoitustarpeesta ja muista olosuhteista. Yleisimpiä rahoitusvaihtoehtoja ovat omarahoitus eli omat varat ja lähipiirin varat, lainarahat, kuten pankit, sijoittajat, erilaiset avustukset sekä joukkorahoitukset.

**Asiasanat:** liiketoimintasuunnitelma, aloittava yritys, rahoitus, laadullinen tutkimus

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Sara Kyyrö
Thesis title	Business Plan for a New Company
Commissioned by	JS Studio Oy Lahti
Time	2023
Pages	65 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Anna-Mari Kämppi

## ABSTRACT

The purpose of this work is to create a business plan for a new company. The client for this project is a new business in the beauty industry. The prepared business plan will be used for launching the business and seeking financing.

The theoretical framework of this thesis is based on the business plan and business financing, including various funding options. The chapter on the business plan explains what a business plan is and its different components. The finance section covers the company's financial aspects and financing alternatives.

The thesis is conducted as a qualitative study, involving data collection through semi-structured interviews and document analysis. The interview is conducted with an expert in launching new businesses. The research questions of the thesis include inquiries into what constitutes a good business plan and what financing options are available to startup companies.

As the result of the thesis, a complete business plan was produced for the startup in the beauty and wellness industry. The business plan was crafted based on the information gathered during the thesis and tailored to the client's needs. The final business plan is a confidential document.

Based on the thesis findings, it can be concluded that a business plan serves as the foundation of a company and provides guidance for its operations. A good business plan is realistic and truthful, clearly outlining what, for whom, how, and how it differentiates from competitors. There are several financing options available for start-up companies, depending on the nature of the business, financial needs, and other circumstances. Common financing options include self-funding or personal capital, investments from family and friends, bank loans, investors, various grants, and crowdfunding.

**Keywords:** business plan, start-up company, financing, qualitative research

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	7
2.1	Yleistä liiketoimintasuunnitelmasta .....	7
2.2	Liiketoimintasuunnitelman sisältö .....	9
2.3	Yrityksen perustiedot ja liikeidea .....	10
2.4	Visio ja arvot ja tavoitteet.....	11
2.5	Yrityksen palvelut ja tuotteet.....	12
2.6	Asiakkaat .....	14
2.7	Strategia .....	16
2.8	Ympäristöanalyysi.....	17
2.9	Kilpailu, kilpailija analyysi ja asiakasanalyysi .....	20
2.10	SWOT-analyysi.....	22
2.11	Markkinointi ja markkinointisuunnitelma .....	24
2.12	Riskit ja niihin varautuminen .....	26
2.13	Yrityksen kannattavuus ja laskelmat .....	28
3	YRITYSTOIMINNAN RAHOITTAMINEN.....	31
3.1	Rahoituksen tarve.....	31
3.2	Rahoitusvaihtoehdot.....	32
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	37
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	38
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä .....	38
5.2	Aineiston hankinta .....	40
5.3	Aineiston analysointi .....	44
6	TULOKSET.....	47
6.1	Liiketoimintasuunnitelma .....	47
6.2	Rahoitus.....	49
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50

7.1	Hyvä liiketoimintasuunnitelma .....	50
7.2	Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot .....	53
7.3	Luotettavuuden arviointi .....	54
8	LOPUKSI .....	57
	LÄHTEET .....	60

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Toimeksiantajien haastatteluteemat

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kauneudenhoitoalan yritykselle yritystoiminnan perustamisen tueksi ja rahoituksen hankkimista varten. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen kompassina ja perustana. Se ei ainoastaan ohjaa yrityksen päivittäistä toimintaa, vaan myös auttaa yrityksen perustajia hahmottamaan, miten he voivat erottua kilpailijoistaan ja saavuttaa menestystä. Toisaalta rahoitusvaihtoehdot ovat välttämättömiä resursseja, jotka mahdollistavat yrityksen alkutaipaleen ja laajentumisen. Aloittavalle kauneudenhoitoalan yritykselle rahoituksen saaminen voi olla haasteellista, mutta monipuoliset vaihtoehdot ovat saatavilla.

Tämän työn toimeksiantajina toimivat kaksi valmistuvaa kosmetologia, jotka haluavat työllistää itsensä perustamalla oman kauneudenhoitoalan yrityksen Lahteen. Toimeksiantajat haluavat pysyä nimettöminä. Toimeksiantajien tavoitteena on käynnistää yritystoiminta valmistuttuaan ja löydettyään sopivan liiketilan. Toimeksiantajat tulevat valmistumaan opinnäytetyön tekemisen aikana.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma. Tämä kysymys auttaa ymmärtämään, mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon suunnitelmaa laatiessa ja miten se voi tukea yrityksen menestystä. Toissijaisena tutkimuskysymyksenä on, millaisia rahoitusvaihtoehtoja aloittavalle yritykselle on. Tämä kysymys auttaa tunnistamaan erilaiset rahoitusinstrumentit ja -lähteet, jotka voivat olla hyödyksi liiketoiminnan kasvattamisessa ja kehittämisessä. Opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee liiketoimintasuunnitelman teoriaa. Luvussa käydään läpi, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mitä se pitää sisällään. Toinen pääluku käsittelee yrityksenrahoitusta, mistä se koostuu ja mitä rahoitusvaihtoehtoja aloittavalle yritykselle on.

Tutkimustulosten pohjalta pyrin tarjoamaan käytännöllisiä ohjeita ja suosituksia niille, jotka harkitsevat yrityksen perustamista tai joilla on jo aloittava yritys ja tarve laatia tai päivittää liiketoimintasuunnitelmaansa sekä

hankkia tarvittavaa rahoitusta. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma ja oikeanlainen rahoitusratkaisu voivat olla kriittisiä tekijöitä aloittavan yrityksen menestyksen varmistamisessa.

Tämä työ keskittyy käsittelemään liiketoimintasuunnitelmaa, sen rakennetta ja sisältöä sekä aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehtoja. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan kaikki muu yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvät asiat kuten yritysmuodon valinta. Opinnäytetyössä ei myöskään paneuduta kauneudenhoitoalaan. Yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvät asiat kuten yritysmuodon valinta sekä kauneudenhoitoalaan paneutuminen ovat olennaisia asioita toiminnan käynnistämiseksi, mutta niihin syventyminen ei auta vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa hyödynnetään teoreettista viitekehystä, joka perustuu analysoitavaan aineistoon, joka koostuu dokumenttianalyysistä sekä toimeksiantajien ja aiheeseen liittyvän asiantuntijan haastattelusta. Tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimusongelman perusteella. Tutkimusongelma on laadultaan sellainen, että sen selvittämiseksi parhaiten soveltuu laadullinen tutkimusmenetelmä. Työn tutkimusosuus kerää yhteen aineiston ja tulokset sekä niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön prosessia ja kootaan yhteenveto työstä.

## **2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA**

Liiketoimintasuunnitelma yksinkertaisimmillaan on liiketoimintaa kuvaava dokumentti. Liiketoimintasuunnitelmaa voisi kuvata seuraavasti: Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen perustajien laatima kokonaiskuvaus, jossa selvitetään liiketoiminnan suunta ja tavoitteet sekä ne tavat, joilla haluttu lopputulos saavutetaan. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

### **2.1 Yleistä liiketoimintasuunnitelmasta**

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan aloittavan tai jo olemassa olevan yrityksen suunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelma on toimiva käsikirja niin yrittäjyyden opetuksessa kuin esimerkiksi rahoituksen hakemisessakin. (Hesso 2015, 10–24.) Yrityksiä perustetaan ilman varsinaista suunnitelmaa, ja tällöin se saattaa kostautua mm. korkeampina liiketoiminnan kustannuksina sekä niin

ettei keskitytä liiketoiminnan kannalta oleellisiin asioihin (Haag 2020, 20). Liiketoimintasuunnitelma on tuotos yrityksen liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja menestyksen avaimista. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on tekijän näkemys siitä, kuinka voittaa kilpailijat sekä, kuinka tuotetaan lisäarvoa asiakkaille tai, mikä voi pahimmassa tapauksessa tuhota liiketoiminnan. (Hesso 2015, 10–24.)

Liiketoimintasuunnitelma symboloi uuden markkinatalouden visiota ja lähestymistapaa, joka perustuu taloudellisten mahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Liiketoimintasuunnitelma on yksi käytetyimmistä työkaluista taloudellisten mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja siihen on olemassa monia erilaisia lähestymistapoja. (Ciucescu 2016.)

Liiketoimintasuunnitelmaa voisi ajatella yrityksen tavoitekarttana, joka tukee kulkemaan kohti asettamia päämääriä ja auttaa päättäjiä tekemään kannattavia ratkaisuja. Liiketoimintasuunnitelma ei ole vain kasa paperia, vaan ajatus on, että suunnitelma elää yrityksen toiminnan mukaan ja sitä päivitetään ajan kuluessa vastaamaan uusia tavoitteita. Usein kuitenkin liiketoimintasuunnitelma jää päivittämättä vaikka siitä olisi hyötyä yritykselle. (Mannila 2022.) Myös Åkerbergin (2017, 60–62) mukaan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisesti, sillä ala kuin ala sisältää toimintaan liittyviä muutoksia. Liiketoimintasuunnitelmaa pitää pystyä tarkastelemaan kriittisesti. Liiketoimintasuunnitelma on nykyajan työkalu, joka on kehitetty käyttämällä kokemuksia ja saavutuksia realistisen liiketoiminnan suunnitteluun. Sen tavoitteena on edullisin ja toimivin suunnitelma sen välillä, mitä halutaan ja mitä yritys voi tehdä. (Ciucescu 2016.)

Ciucescun (2016) mukaan liiketoimintasuunnitelman perustetehtäviä on olla tehokas viestintäväline, ideoiden siirron väline, suunnitelmaehdotus erityisesti rahoittajille, johtamisen työkalu, viitekehys johtamistehtävien suorittamisessa, liiketoimintojen koordinointi, johdonmukaisten ennusteiden kehittäminen sekä mittaus- ja valvontatoiminto. Liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa arvioinnin, saatujen tulosten jatkuvan vertailun tavoitteisiin ja tältä pohjalta oikeiden päätösten tekemisen sekä rahoitustarpeiden määrittelyn.



## 2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitsee etenkin yrityksen perustamisvaiheessa, mutta myös muissa eri yhteyksissä. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään yrityksen liikeidea, liiketoimintamalli sekä yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että toiminnalla on todellinen mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan. (Viitala & Jylhä 2013, 44.) Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi kertoa yrittäjän osaamisesta, asiakkaista, toimialan kilpailutilanteesta ja yritystoimintaan liittyvistä riskeistä. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää kirkastamaan liikeideansa. (Mannila 2022.) Liiketoimintasuunnitelmasta löytyy erilaisia runkoja ja versioita, mutta kaikissa suunnitelmissa tulisi vastata kysymyksiin mitä, miten ja kenelle. Mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa? Miten yritys aikoo saada tuotteet tai palvelut asiakkaan tietoon ja määrittää yritykselle strategia? Kenelle eli määritellä yrityksen asiakkaat sekä keinot, joilla yritys erottuu muista kilpailijoista? (Hesso 2015, 24.)

Liiketoimintasuunnitelmassa nähdään tiivistelmä liikeideasta, joka sisältää yksityiskohtia toiminnallisista ja taloudellisista keinoista, mahdollisuuksista, markkinointistrategian sekä yrittäjän taidot ja johtamiskyvyn. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan myös, mihin suuntaan yritys on menossa, mitkä ovat sen tavoitteet, mihin halutaan päästä ja erityisesti ne keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, joka sisältää tavoitteet ja niiden saavuttamisen tavat sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat resurssit ja joka on kehitetty liiketoiminnan ohjaamiseksi markkina-asemaan ja voittoon. (Ciucescu 2016.) Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla läpinäkyvä siltä osin, että osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja ovat helposti ymmärrettävissä (Åkberg 2017, 62).

Holopaisen (2023, 13–14) mukaan liiketoimintasuunnitelma voisi pitää sisällään seuraavat kokonaisuudet: yrityksen perustiedot eli nimi, sijainti, yritysmuoto, toimiala, jolla toimitaan, toiminta-ajatus sekä perustajien tiedot, kuvaus tuotteista ja palveluista, kuvaus asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista, selvitys markkinoista ja kilpailijoista, kuvaus yrityksen tavasta toimia sekä yrityksen voimavaroista ja riskeistä, selvitys kuinka yrityksen taloushallinto ja kirjanpito hoidetaan, laskelmat, SWOT-analyysi ja tiivistelmä.

Hesson (2015,5) mielestä hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa tulisi olla selvitettyä liikeidea, yrityksen visio ja arvot, ympäristöanalyysi, yrityksen strategia, asiakkaat eli segmentointi, kohderyhmä ja ostokäyttäytyminen, markkinoinnin toteutus, myynti, tuotanto ja henkilöstö, yrityksen kannattavuus ja laskelmat sekä riskit.

Blackwellin (2004, 6) mukaan liiketoimintasuunnitelman tulisi noudattaa loogista kaavaa ja pitää sisällään seuraavat osa-alueet: lyhyt selvitys tavoitteista, markkinatilanteenarviointi, taidot, tieto ja kokemus, jonka yrittäjä tuo, tuotteet ja palvelut sekä niiden lisäarvo asiakkaille, keinot yrityksen perustamiseksi, pitkän aikavälin suunnitelma, taloudelliset tavoitteet, rahoitussuunnitelma sekä tarvittaessa yrityksen historia.

Haagin (2013, 21) mukaan liiketoimintasuunnitelma voisi sisältää kansilehden tiivistelmän, sisällysluettelon, yrityksen kuvauksen ja historian, liiketoiminnan rakenteen, palvelukuvauksen ja tuotekuvauksen, markkina-analyysin ja strategian, kuvauksen toiminnoista, kuvauksen johtamisesta sekä taloudelliset tiedot ja ennusteen.

### **2.3 Yrityksen perustiedot ja liikeidea**

Yrityksen perustietoihin kuuluu, mikä on yrityksen nimi, missä se sijaitsee ja mikä on yritysmuoto. Perustietoihin kuuluu myös, ketkä yrityksen perustavat, mikä on päätoimiala ja toiminta-ajatus. (Holopainen 2023, 13.)

Kaikki yritystoiminta alkaa liikeideasta. Liikeidea kertoo yksinkertaisuudessaan mitä, kenelle ja miten. Mitkä ovat niitä tekijöitä, miten yritys aikoo menestyä. (Holopainen 2023, 12.) Liikeidean perusajatukseen mitä, kenelle ja miten on lisätty neljäs kulmakivi: imago. Imago vaikuttaa asiakkaiden ostopäätökseen ja siten myös yrityksen kilpailukykyyn. (Viitala & Jylhä 2013, 37.) Liikeidea kertoo yrityksen perimmäisen tarkoituksen ja ilman ideaa yritystoiminnalla ei ole suuntaa ja yrittäminen melko mahdotonta. (Järvinen & Kari 2020, 66.) Liikeidea tulee kertomaan jo heti alkuun liiketoimintasuunnitelmaa lukevalle, mitä suunnitelma tulee käsittelemään. Liikeidea kannattaa kertoa mahdollisimman tarkkaan ja selkeästi, jotta ulkopuolinenkin voi arvioida sitä. Tarkasti kirjattua liikeideaa on tulevaisuudessa helpompi kehittää eteenpäin. Yrityksen kaiken

toiminnan kuten tuotteen, palveluiden ja henkilökunnan tulisi olla yhtenevät ja viestiä samaa. (Viitala & Jylhä 2013, 37.)

Liikeidea tulisi kuvailla mahdollisimman selkeästi ja tarkasti, mitä on se tuote tai palvelu, jota yritys tarjoaa? Mitä asiakkaiden tarpeita tuote tai palvelu tyydyttää? Mitä uutta liikeideassa on? Kerrotaan, miten saadaan tuotteet tai palvelut asiakkaan tietoon ja ostettavaksi. Miksi juuri tämä, tuote tai palvelu kiinnostaa asiakkaita? Selvitetään, kenelle tuotteet tai palvelut myydään. (Hesso 2015, 24; Uusyrityskeskus 2020, 19.)

## **2.4 Visio ja arvot ja tavoitteet**

Liikeidean syntymisen jälkeen määritetään yrityksen visiot ja arvot. Visio ja arvot ovat yksinkertaisia ja selkeitä kuvauksia yrityksen toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista sekä päämääristä, jotka antavat suuntaviivat yrityksen toiminnalle. (Alikoski ym. 2016, 46.)

Visio on yrittäjän kuva siitä, millainen yrityksen tulevaisuus on ja mitkä ovat päämäärät, jotka halutaan saavuttaa. Visio ei kuitenkaan kerro niitä keinoja, miten päämäärä saavutetaan. (Koski & Virtanen 2005, 26.) Kun halutaan saavuttaa jotain, on tiedettävä tavoite, mitä kohti kuljetaan. Yrittäjällä voi olla selkeä kuva mitä tehdään ja mihin suuntaan ollaan menossa. Työntekijät, asiakkaat ja rahoittajat eivät sitä tiedä, jollei tavoitteita olla selkeästi kerrottu ja avattu. Visio on tavoite ja päämäärä, joka halutaan saavuttaa ja jonka eteen töitä tehdään. Matkalla kohti visiota on aina ongelmia ja sitä varten on oltava hyvä strategia, jotta visio saavutetaan. (Hesso 2015, 27–28.)

Arvot ovat yrityksen suuntaviivat. Visiota kohti kuljettaessa, tulee matka kulkea arvoista kiinni pitäen. Arvojen noudattaminen on tärkeää henkilökunnan, asiakkaiden, ulkoisten sidosryhmien ja kilpailijoiden kannalta. Yritykset ovat koko ajan suurennuslasin alla ja tarkkailussa toteutuvatko yrityksen arvot liiketoiminnassa. Arvojen noudattamatta jättäminen vahingoittaa liiketoimintaa ja voi olla yritystoiminnan loppu. Arvoja tarkkaillaan ja noudattamatta jättäminen saadaan nopeasti suuren joukon tietoon esimerkiksi sosiaalisen median avulla. (Hesso 2015, 29.) Yrityksen arvojen ja ammattitaidon yhdistyminen luo

yritykselle kilpailuvaltin. Yrityksen yleisiä arvoja ovat usein asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja palvelujen laadukkuus, yhteiskunta- ja ympäristövastuun toteuttaminen, henkilökunnan hyvinvoinnista ja koulutuksesta huolehtiminen sekä innovatiivisuus ja kehittäminen. (Alikoski ym. 2016, 49.)

Yrityksen vision ja liikeidean avulla pystytään asettamaan selkeät tavoitteet. Tavoitteet ovat yritystoiminnan punainen lanka. Tavoitteet sisältävät käytännön toimet, joilla varmistetaan yrityksen menestys ja tuloksen teko. (Alikoski ym. 2016, 47.)

## **2.5 Yrityksen palvelut ja tuotteet**

Yrityksen tuotteella ja palvelulla tarkoitetaan tuotetta tai palvelua mitä yritys myy ja mitä asiakas ostaa (Alikoski ym. 2016, 65). Tuote ja palvelut on yrityksen keskeisin kilpailukeino. Tuote on ostettava ja kulutettava markkinoitava hyödyke, jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja tyydyttää tarpeet. (Bergström & Leppänen 2018, 173.) Tuotteen ja palvelun rakenne eroavat toisistaan huomattavasti. Tuote on fyysinen hyödyke kuten kirja ja palvelu on taas esimerkiksi kirjallisuuskurssi.

Tuote voidaan jakaa kolmeen osaan. Tuotteen kolme eri osaa on ydintuote, lisäetu ja mielikuvatuote. Tuotteen ydin on asiakkaan ostama tuote. Ydintuotteeseen voidaan tarjota lisäetuja ja mielikuvatuotteella tuotetaan asiakkaalle erilaisten markkinointiratkaisujen avulla tuote houkuttelevaksi. Esimerkiksi ydintuote voi olla auto. Lisäetu olisi tällöin esimerkiksi huolto tai lisätarvikkeet ja mielikuvatuote olisi esimerkiksi väri ja muotoilu. (Alikoski ym. 2016, 65.)

Kerroksellisuus pätee myös palveluihin ja silloin puhutaan ydin palvelusta sekä lisä- ja tukipalvelusta. Ydinpalvelu on palvelu, jonka takia yritys on olemassa, lisäpalvelu on ydinpalvelun välttämätön osa ja tukipalvelulla tuotetaan etu kilpailijoihin. (Bergström & Leppänen 2018, 180.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tuotteen ja palvelunkuvauksen on tarkoitus tehdä kattava selvitys mitä yritys tarjoaa. Luetella tuotteiden tai palvelujen edut kilpailijoihin nähden. (Haag 2020, 22.) Liiketoimintasuunnitelmaan tulisi laittaa näkyviin tuotteen kerrokseen liittyvä kohta ja se onkin tärkeä osa markkinoinnin

toimenpiteiden suunnittelua. Tuotteen tai palvelun kerrostuksen hyvä suunnittelu vaikuttaa paljon siihen, kuinka tuote tai palvelu otetaan vastaan ja kuinka paljon se tuottaa lisäarvoa. (Hesso 2015, 101.)

Arvolupaus on yrityksen kaikki tuotteet ja palvelut ja niiden tuoma hyöty. Hyvä ja tehokas arvolupaus kertoo asiakkaalle, miten yritys ratkaisee asiakkaan ongelman ja miksi asiakkaan kannattaa ostaa tämä tuote tai palvelu yritykseltä. (Järvinen & Kari 2020, 74.)

Hinta on tuotteen tai palvelun ohella tärkeä kilpailukeino. Hinnan avulla taataan yrityksen kannattavuus ja taloudellinen menestys. Hinnoittelun lähtökohdiana pidetään kustannuksia eli mitä tuote tai palvelu maksaa yrittäjälle, mutta hinnoittelussa tulee kuitenkin huomioida monia muita tekijöitä kuten liiketoiminnan tavoitteet, kilpailutilanne ja asiakkaiden kokema arvo. (Bergström & Leppänen 2018, 233.) Hintaa kertoo yrityksen palvelun tai tuotteen sisällöstä, laadusta ja tuloksista (Apunen 2020, 165). Hintaa luo asiakkaalle mielikuvan yrityksestä ja sen imagosta sekä tuotteista tai palveluista. Asiakas odottaa kalliimmalta hinnalta enemmän kuin edullisemmalla hinnalla. (Alikoski ym. 2016, 66.)

Yritykset miettivät tuotteen tai palvelun hintaa kilpailukeinona ja sitä pitää suhteuttaa koko ajan markkinatilanteeseen pyrkien kuitenkin mahdollisimman suureen voittoon. Hinnalla pyritään saamaan tyytyväiseksi kaikki osapuolet kuten asiakas ja yritys. (Alikoski ym. 2016, 68.) Hinnoittelu onkin yksi tärkeä osa kokonaismarkkinointistrategiaa ja on usein asiakkaille tärkeä valinta kriteeri (Viitala & Jylhä 2013, 96).

Tuotteen tai hinnoittelun määrittelyssä yritys voi päättää mihin tekijöihin valitut hinnat perustuvat. Hinnoittelumenetelmiä ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperusteinen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu. (Hesso 2015, 101.)

Tunnetuin hinnoittelumenetelmä on katetuottohinnoittelu eli kustannusperusteinen hinnoittelu. Tässä menetelmässä käytetään apuna katetuottolaskelmaa. (Bergström & Leppänen 2018, 241.) Myyntihinta saadaan, kun kateta-

voitteeseen lisätään kustannukset mitkä tuotteen tuottamisesta tai valmistuksesta syntyy. (Alikoski ym. 2016, 69). Tavoite on, että myytävälle tuotteelle tai palvelulle asetettu hinta kattaisi valmistuksesta tai tuottamisesta aiheutuvat kustannukset eli muuttuvat kustannukset. Katetavoitteesta vähennetään kiinteät kustannukset ja jäljelle jäävä osuus on voittoa. (Hesso 2015, 114.) Omakustannusperusteisella hinnoittelulla halutaan, että tuotteen tai palvelun hinta kattaa kaikki sen välittömästi aiheuttavat kustannukset sekä oman osuutensa välillisistä kustannuksista (Bergström & Leppänen 2018, 243). Kaikki nämä kustannukset kohdistetaan tuotteelle ja lisätään hintaan vielä haluttu voittomarginaali ja verot ja näin saadaan tuotteelle ulosmyyntihinta (Hesso 2015, 114).

Uuden ajattelumallin mukaan hinta ei ole vain se, joka kattaa tuotteesta tai palvelusta syntyvät kulut ja tuottaa halutun katteen, vaan sopiva hinta on se minkä kuluttaja on valmis maksamaan tarvitsemastaan tuotteesta. Myös tässä hinnoittelussa on selvää, että hinnan täytyy kattaa myös kustannukset. Hinta määräytyy siis markkinoiden hintatason perusteella. Hintaan vaikuttavat monet tekijät, joita täytyy tarkastella kuten tuote, kysynnän ja tarjonnan välinen suhde, kohderyhmä sekä kilpailutilanne. (Bergström & Leppänen 2018, 244.)

## **2.6 Asiakkaat**

Yrityksen tulee aina olla tietoinen siitä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Kun tunnetaan omat asiakkaat, voidaan kohdistaa markkinointi oikealle kohderyhmälle. (Alikoski ym. 2016, 31.) On tärkeää, että valitussa kohderyhmissä on kiinnostusta ja sitä kautta syntyy lisäarvokokemuksia (Hesso 2015, 93). Markkinoinnin lähtökohtana on asiakas ja yrityksen tulee tuntea asiakkaidensa ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2018, 244).

Asiakaskäyttäytyminen ohjaa mitä ja mistä ostetaan, millä perusteella asiakas tekee valintoja sekä, mitkä seikat vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Asiakaskäyttäytymistä ohjaavat ulkopuoliset ärsykkeet ja asiakkaan omat ominaisuudet. Asiakkaan ostokäyttäytyminen ilmenee monenlaisina valintoina, tapoina ja tottumuksina, miten he toimivat ostotilanteissa ja miksi? Saadaksesen markkinoille toimivan ja halutun tuotteen on yrityksen tunnettava asiakkaansa.

(Bergström & Leppänen, 2018, 92—93.) Kuluttaja asiakaskäyttäytymistä ohjaavat tarpeet ja motiivit. Ostopäätös syntyy monen vaiheen summana ja päätökseen tekemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat demografiset, psykologiset sekä sosiaaliset tekijät. (Hesso 2015, 95.) Asiakaskäyttäytyminen on perusta segmentoinnille eli asiakasryhmittelylle (Bergström & Leppänen, 2018, 92).

Monet tekijät vaikuttavat yksittäisten kuluttajien asiakaskäyttäytymiseen ja ostopäätöksen tekemiseen. Käyttäytymistä ohjaavat eri tekijät kuten elinpiiri, maailmantilanne, yhteiskunta sekä markkinoivien yritysten toimet. Ostajien ostohaluun ja kykyyn vaikuttavat myös ostajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämä ilmenee ostajien lopullisissa valinta päätöksissä. Asiakaskäyttäytymiseen tekijät voidaan luokitella demografisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. (Bergström & Leppänen 2018, 93—94.)

Segmentointi eli asiakasryhmittely on markkinoinnin yksi vanhimmista peruskäsitteistä (Bergström & Leppänen 2018, 132). Segmentti on asiakasryhmä, jolla on vähintään yksi yhteinen tekijä tai piirre. Yhteistä nimittäjää kutsutaan segmentointikriteeriksi. (Hesso 2015, 92.) Segmentointi keskenään samankaltaisiin, mutta kuitenkin toisistaan selvästi erilaisiin ryhmiin, on tie luoda asiakkaille erilaisia kokemuksia (Lyötänä & Korteso 2011, 4,2). Lähtökohta segmentoinnille on asiakkaiden erilaiset tarpeet ja arvotuksenkohteet sekä erilaiset tavat toimia. Yrityksen ei tulisi yrittää tyydyttää kaikkien tarpeita vaan löytää ne asiakasryhmät, jotka ovat yritykselle tärkeitä. On tärkeää, että valitun kohderyhmän sisällä on kiinnostuneita ja siellä syntyy lisäarvonkokemuksia. Segmentointi on toisistaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista. Valitun asiakasryhmän tarpeet ja arvot on tunnettava ja hyödynnettävä asiakasymmärrystä, jotta pystytään tyydyttämään ne kilpailijaa paremmin. (Bergström & Leppänen. 2018, 132—133.)

Segmentoinnin tavoitteena on jakaa samankaltaiset asiakkaat pienempiin ryhmiin, jotta voidaan kohdistaa kullekin segmentille omat tavoitteet (Korkiakoski 2023, 116). Asiakkaat jaetaan eri segmentteihin, jonkin tietyn segmenttikriteerin mukaan esimerkiksi jonkin erityispiirteen, tarpeiden tai halujen mukaan. Segmentin eli asiakasryhmän voi muodostaa yhdestä tai suuresta joukosta

kuluttajia. (Wood 2004, 16.) Ryhmien sisällä segmenttien tulisi olla mahdollisimman samankaltaisia, kun taas eri segmenttien eron tulisi olla mahdollisimman iso.

Segmentoinnin päätyttyä yritys valitsee itselleen strategian näkökulmasta sopivimman kohderyhmän tai kohderyhmät. Valitulle kohderyhmälle luodaan sopivaa markkinointia ja näin luodaan kysyntää. Tätä toimenpidettä kutsutaan nimellä postinoinniksi. Kysyntä muuttuu kassavirraksi ja näin yritys luo lisäarvonkokemuksia valitsemassa kohderyhmässä. (Hesso 2015, 95.)

## 2.7 Strategia

Strategia voidaan määritellä esimerkiksi, että strategian avulla yritys hallitsee niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. (Kamensky 2015, 2.1). Toisen määritelmän mukaan strategian sanotaan olevan yrityksen suunta ja valitun suunnan määrittelemät pelisäännöt, päätökset ja menetelmät toimintaympäristössä (Viitala & Jylhä 2013, 52).

Strategia yhdistää kilpailuedut suunnitelmaksi, jonka avulla saavutetaan haluttu visio (Hesso 2015, 78). Strategialla tarkoitetaan periaatteita, joiden avulla yritys menestyy markkinoilla ja luo kilpailuetua. Strategia on toiminnan suuntaaja. (Viitala & Jylhä 2013, 52.) Strateginen päätöksenteko on liiketoiminnan menestymisen perusta. Strategia ohjaa liiketoimintaa ja hyvä strategia johtaa hyvään ja menestyvään liiketoimintaa. (Koski & Virtanen 2005, 34.) Kilpailutilanteessa olevalle yritykselle strategia on olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. Kilpailussa on pystyttävä pärjäämään ja pitää olla kyky erottautua joukosta. (Kamensky 2014, 16.)

Strategian lähtökohtana on yrityksen toiminta-ajatus. Toiminta-ajatuksessa määritellään, miksi yritys on olemassa? Yritystoimintaa ei ole ilman asiakkaita ja siksi toiminta-ajatuksen tulisi myös sisältää asiakaskunnan eli ketä varten yritys on olemassa. (Koski & Virtanen 2005, 34.) Strateginen suunnittelu kohdentuu erityisesti kolmeen liikeidean osa-alueeseen mitä kenelle ja miksi, mutta pitää myös usein sisällään muitakin asioita (Viitala & Jylhä 2013, 52).



Strategia kuvaa missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja, mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot? Strategia kertoo myös, miten yritys suoriutuu ja miten se suoriutuu kilpailijoihinsa nähden? (Koski & Virtanen 2005, 35.)

Strategia-ajattelun suurimpia ajattelijoita on Henry Mintzberg. Mintzbergin mukaan strategian tulisi sisältää seuraavat näkökulmat: strategia on suunnitelma, joka voi olla yksityiskohtainen tai yleisellä tasolla ja se on ajattelu- ja päätösprosessi, jonka lopputulos on suunnitelma. Strategia on juoni, jonka avulla selvittää vaikeistakin tilanteista. Strategia on suunnitelma, joka muotoutuu ajan kuluessa yrityksen tapojen ja tiedostamattomien tapojen mukaan. Strategia kertoo yrityksen markkina-aseman suhteessa kilpailijoihin ja toimintaympäristöön ja strategia on käsitys siitä mitä tehdään ja miten edetään. (Viitala & Jylhä 2013, 52–53.)

Liiketoiminnan strategian sisältö sisältää päätökset siitä mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan, keitä ovat yrityksen asiakkaat sekä mitkä ovat yrityksen kilpailuedut (Koski & Virtanen 2005, 35). Yksinkertaisimmillaan strategia kertoo yrityksessä, miten toteutetaan yrityksen talous, markkinointi, palveluntuotanto, henkilöstöhallinto, it ja johtaminen. Strategian kulmakivet siirretään liiketoimintasuunnitelman eri osiin ja onkin oikein täytettynä strategian toteuttamisen väline. (Hesso 2015, 86.)

## **2.8 Ympäristöanalyysi**

Ympäristöllä, jossa yritys toimii, on vaikutus myös yrityksen menestykseen. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö muokkaa liiketoimintaa ja tästä syystä on tärkeää analysoida ympäristö, jotta tiedetään mitä päätöksiä tulisi tehdä. Ympäristöanalyysi on työkalu, jonka avulla voidaan ymmärtää menestystekijät ja mahdolliset puutteet. (Pestle Analysis 2021.)

Ympäristöanalyysi käsittää yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja liiketoimintaan liittyvien toimialojen tarkastelun. Yrityksen kannattaa tutkia huolellisesti toimintaympäristö, jossa aikoo liiketoimintaa harjoittaa. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee hankkia tietoa omasta ja tavoitemarkkinoiden toimialasta. Tietoa hankitaan toimialasta, toimintaympäristöstä ja taloudellisesta kehityksestä. (Koski & Virtanen 2005, 47.) Toimintaympäristöön tutustuminen

antaa pohjan yritysideokehittämiseksi. Muutokset toimintaympäristössä voivat olla nopeita, mutta niitä voidaan ennakoita, kun keskitytään tekemiseen ja suhtaudutaan kriittisesti oleellisiin asioihin. (Alikoski ym. 2016, 30.)

Yritys toimii aina samassa toimintaympäristössä kysynnän ja kilpailun kanssa. Yrityksen on seurattava koko ajan, mitä ympäristössä tapahtuu, miten tuotteet ja kysyntä muuttuu sekä, mihin suuntaan kehitys menee? Yrityksen tulee myös olla ajan tasalla trendeistä kuten väri ja mallit. (Alikoski ym. 2016, 30–31.)

Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan makroympäristöä eli ulkoista ympäristöä. Laajasti katseltuna toimintaympäristö käsittää myös yrityksen mikroympäristön eli sisäisen ympäristön. (Koski & Virtanen 2005, 47.) Yrityksen ulkoisessa sekä sisäisessä toimintaympäristössä ovat myös yrityksen kilpailutekijät, joita hyödyntämällä luodaan lisäarvo asiakkaille (Hesso 2015, 35). Makroympäristöllä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka muodostavat yrityksen ympäristön ja joiden kehitykseen tai muutoksiin ei voi vaikuttaa. Mikroympäristöllä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka ovat yritystä ja sen toimintaa lähellä ja joihin yritys pystyy vaikuttamaan. (Bergström & Leppänen. 2018, 36.)

Makroympäristö tarkoittaa laajempia markkinoilla vallitsevia tekijöitä sekä lainsäädännöllisiä piirteitä. Makroympäristöön kuuluvat taloudellinen, poliittinen, teknologinen, ekologinen, demografinen ja kulttuurinen ympäristö. (Bergström & Leppänen. 2018, 36.)

Taloudellinen ympäristö tarkoittaa ostovoimaa, eli ostajien maksukykyä. Kokonaisostovoimaan vaikuttavat taloudenkasvu ja tuottavuus sekä varallisuus- tai köyhyysaste. (Bergström & Leppänen. 2018, 38.) Taloudellinen ympäristö kattaa kaikki ne ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat liiketoiminnan menestysmahdollisuuksiin kuten ostajien tulot, alueen talouden rakenne ja työllisyys (Koski & Virtanen 2005, 46). Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa yksi tärkeimpiä analyysielementtejä on taloudellisen ympäristön mahdolliset kehitys suunnat. Taloudelliseen ympäristöön vaikuttaa moni eri asia kuten maailmantalous ja toimiala, jossa yritys toimii. Taloudellisen ympäristön analyysia tulisi tehdä myös kohde- markkinatasolla. (Hesso 2015, 40.)

Poliittisen ympäristön analyysi on kuvaus alueen lainsäädännöstä, joka vaikuttaa yrityksen toimintaa (Koski & Virtanen 2005, 46). Poliittinen ympäristö on hallituksen ja eduskunnan sekä muiden yhteiskunnallisten päättäjien toimintaa, jonka avulla yritysten päätöksen tekoa säädetään ja ohjataan lainsäädännöllä (Bergström & Leppänen. 2018, 40). Poliittinen ympäristö säätelee yrittäjien toimintamahdollisuuksia muun muassa verotuksen ja talouspolitiikan kautta (Viitala & Jylhä 2013, 39).

Teknologinen ympäristö vaikuttaa yrityksen markkinointi päätöksiin. Teknologia luo koko ajan uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi ja toisaalta se myös hävittää menetelmiä ja toimintatapoja. (Bergström & Leppänen 2018, 42.) Teknologisen toimintaympäristö analysointi voi auttaa saavuttamaan kilpailuetua hyödyntämällä teknologiaa (Hesso 2015, 23). Uusi teknologia auttaa saamaan mahdollisuuksia globaaleilla markkinoilla, mutta osaamisen kehittämisestä käydään kilpajuoksua (Viitala & Jylhä 2013, 39).

Markkinat muodostuvat ihmisistä, joten markkinoija on kiinnostunut markkina-alueensa ihmisistä. Demografisella ympäristöllä tarkoitetaan väestöön liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa määrä, maantieteellinen jakauma, ikä, sukupuoli ja koulutusjakauma. Näitä tietoja tutkiessa voidaan myös selvittää väestömäärän kehitystä. (Bergström & Leppänen. 2018, 44.)

Ekologinen ympäristö on luonto ja sen hyvinvointi. Ekologiseen ympäristöön kuuluu maankäyttö, luonnonvarat, luonnon varjeleminen, ilmasto, vesistöt, jätteet ja melu. Ekologiset tekijät ohjaavat aina vain enemmän yritysten markkinointi toimia. (Bergström & Leppänen. 2018, 45–46.) Yritykset joutuvat tarkastelemaan toimintaansa ekologisesta näkökulmasta ja ekologiset lähtökohdat on huomioitava yrityksen toimintatavoissa. Asiakkaat vaativat myös yrityksiltä eettistä kestävyyttä toiminnaltaan. Arvostuksen mittareina ovat ympäristöystävälliset toimintatavat ja lapsityövoimasta sekä eläinkokeista kieltäytyminen. (Viitala & Jylhä 2013, 41.)

Kulttuurisen ympäristön analysointi on eri maiden sosiaalisen rakenteen ja kulttuurierojen liiketoimintaan vaikutuksen tarkastelua. Kulttuuriseen ympäristöön kuuluu uskonto, uskomukset, perusarvot, tavat ja tottumukset (Koski & Virtanen 2005, 46). Ihmiset omaksuvat maailmankuvan, joka määrittelee heidän suhtautumistaan asioihin kuten itseensä ja toisiin. Arvot vaikuttavat ostokäyttäytymiseen ja ihmiset luovat käsityksensä yrityksistä yrityksen arvojen mukaan. (Bergström & Leppänen. 2018, 45–46.)

Mikroympäristö koostuu yrityksen lähiympäristöstä ja sen eri toiminnoista kuten asiakkaat, kilpailijat, muut sidosryhmät esimerkiksi rahoitusorganisaatiot ja yhteistyökumppaneista (Koski & Virtanen 2005, 47). Sisäisen toimintaympäristön analyysin on tarkoitus selvittää rakenne ja varusteet, joilla ulkoisessa toimintaympäristössä toimitaan. Kun sisäinen toimintaympäristö on analysoitu, tiedetään mihin tulee panostaa, jotta saadaan synnytettyä kilpailuetua. (Hesso 2015, 62.)

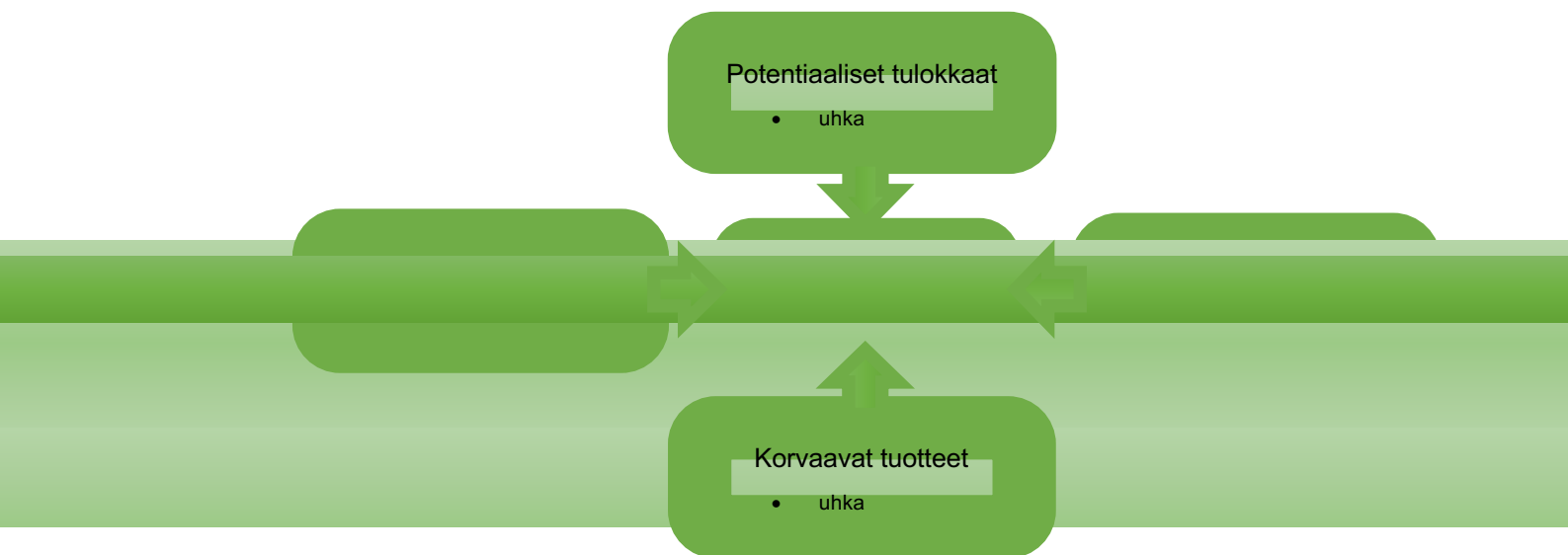
## **2.9 Kilpailu, kilpailija analyysi ja asiakasanalyysi**

Yritykset eivät yleensä toimi markkinoilla yksin ja kilpailu onkin yksi tärkeimmistä ympäristötekijöistä. Kilpailun ollessa kovaa markkinoilla ei ole sijaa uusille yrityksille, ellei etua muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin löydy. (Bergström & Leppänen. 2018, 68.) Yrityksen on tunnettava kilpailijansa ja kuinka ne toimivat markkinoilla ja pyrittävä tunnistamaan kilpailijoidensa heikkoudet ja vahvuudet (Alikoski ym. 2016, 33). Liiketoimintaa suunniteltaessa on kerättävä paljon tietoa kilpailusta, jotta voidaan tehdä valintoja ja päätöksiä, miten yritys aikoo kilpailla ja selviytyä voittajana (Koski & Virtanen 2005, 54).

Kilpailuanalyysillä kuvataan sitä, kuinka paljon yrityksellä on kilpailijoita ja mikä on yleinen kilpailutilanne? On tärkeää, että kuvataan myös nykyisen kilpailun lisäksi potentiaaliset kilpailijat eli ne tahot, jotka ovat mahdollisesti kiinnostuneita pyrkimään samoille markkinoille. (Koski & Virtanen 2005, 54.) Kilpailutilannetta analysoitaessa voidaan esimerkiksi perehtyä, kuinka paljon markkinoilla on todellisia kilpailijoita, millainen on kilpailijoiden valikoima, minkä kokoisia yrityksiä löytyy kilpailijoista ja mikä on kilpailijoiden sijainti, mil-

laisia on kilpailijoiden asiakkaat, mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, mitä keinoja kilpailijat käyttävät markkinoinnissa ja mikä on kilpailijoiden asema markkinoilla. (Alikoski ym. 2016, 33)

Yrityksen tulee tietää pelikenttä millä toimitaan ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaan huomiosta. Kilpailutilannetta tarkasteltaessa voidaan työkaluna käyttää Porterin kilpailumallia. (Hesso 2015, 49.) Porterin kilpailumallin avulla pyritään selvittämään toimialan rakennetta ja sen avulla toimialan synnyttämää kannattavuutta. Porterin mukaan keskeisimpiä kilpailuvoimia on kilpailu jo alalla olevien yritysten kanssa, kilpailu mahdollisten uusien tulokkaiden kanssa, kilpailu vastaavia uusia tuotteita vastaan, kilpailu resursseista sekä asiakkaat. Nämä kilpailuvoimat esitetään kuvassa 1. (Koski & Virtanen 2005, 55.)



Kuva 1. Porterin kilpailumalli (Bergström & Leppänen 2018, 74)

Mallin avulla voidaan hakea vahvistusta omaan asemaansa yritysten välisessä kilpailussa sekä voidaan tuottaa tietoa kilpailijoiden strategisesta toiminnasta, esimerkiksi miten kilpailija toimii, kun muutoksia tapahtuu yrityksen toimintaympäristössä tai toimialalla (Porter 2006, 47–50). Työkalun avulla voidaan tehdä erilaisia kilpailutilanteen muutokseen liittyviä suunnitelmia. Porterin mallin avulla voidaan esimerkiksi havainnollistaa teknologian kehityksen vaikutuksia uusiin tulokkaisiin. (Hesso 2015, 50.)

Asiakkaat ovat yrityksen ainut sekä tärkein tulolähde ja kaikki liiketoimintaa harjoittavat yritykset saavat tulonsa asiakkailta (Kamensky 2014, 101). Asiakkailla on tarve, jonka tyydyttämiseen ostetaan tuote tai palvelu. Asiakasanalyysiin kuuluu potentiaalisen kysynnän sekä todellisen kysynnän analysointi ja kertaostomäärien ja asiakkaan ostokäyttäytymisen analysointi. Asiakkaat määrittävät onko strategia toimiva. Hyvä strategia luo lisäarvoa asiakkaille ja sitä kautta asiakastyytyvyyttä. (Hesso 2015, 51.)

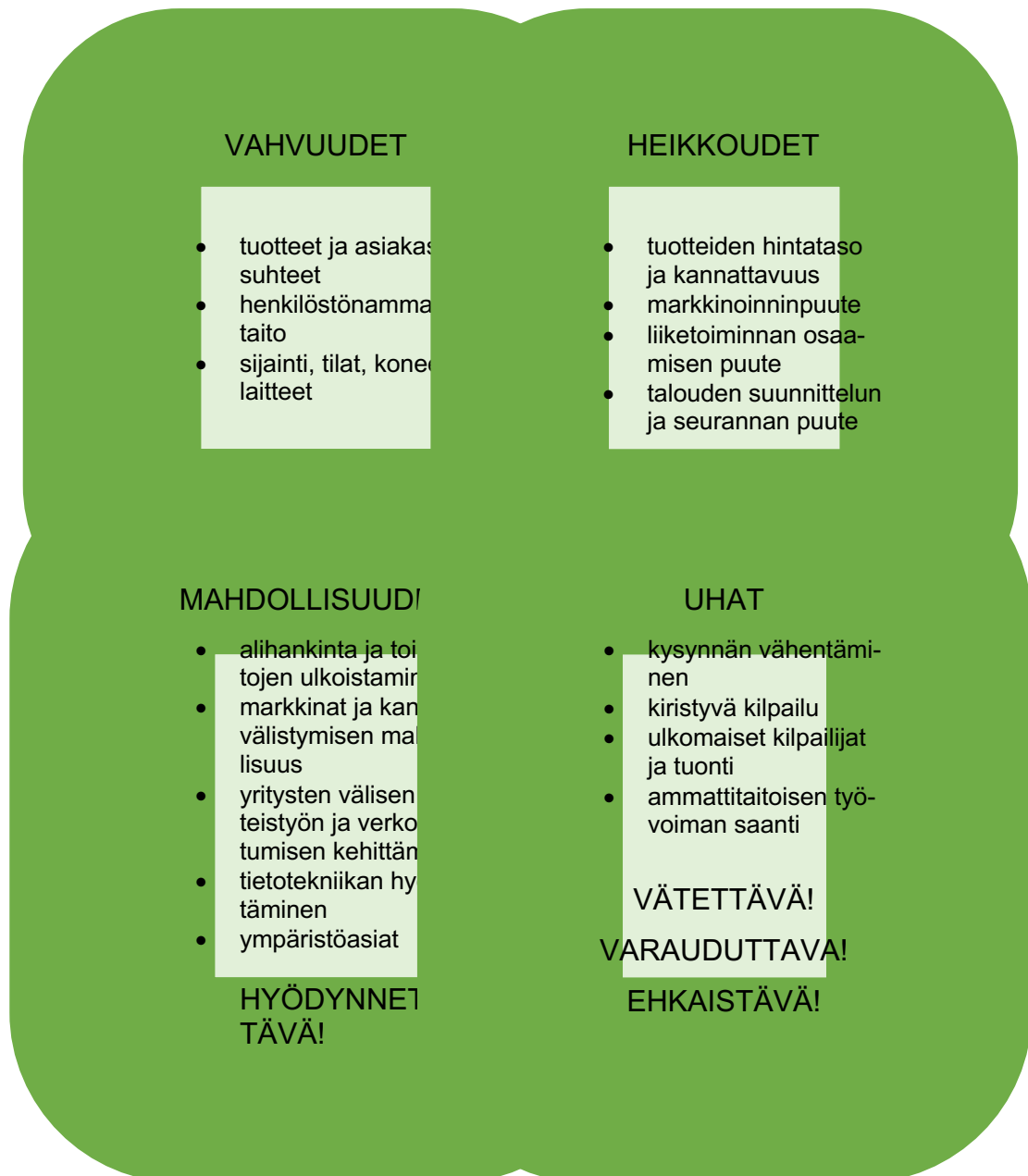
Toimiala ja markkina-analyysi tulisi arvioida, onko markkinoilla riittävästi potentiaalisia asiakkaita, joilla on tarpeita jotka eivät ole vielä täysin tyydyttyneet ja, onko yrityksellä mahdollisuus löytää oma paikkansa nykyisillä markkinoilla. (Sandberg 2019, 109–110.) Kilpailijat ja asiakkaat on syytä tuntea tai epäonnistumisen riski kasvaa huomattavasti. Näin ollen tuotteita tai palveluita ei kannata rakentaa olemattomalle asiakaspohjalle. Liiketoiminnan kannattavuuden takaamiseksi on tärkeää huomioida, että asiakasryhmä voi olla liian pieni, jotta se tukisi menestyvää toimintaa, joten siksi on tulisi varmistaa, että markkinoilla on riittävä määrä potentiaalisia asiakkaita. (Järvinen & Kari 2022, 72–73.)

## **2.10 SWOT-analyysi**

Nelikenttäanalyysi eli SWOT-analyysi on yritystoiminnan analysointimenetelmä. SWOT-analyysi on yksinkertainen ja yleinen menetelmä. Analyysi kertoo liikeidean, yrittäjän ja yrityksen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities), ja uhat (threats). (Uusyrittäjäkeskus 2020, 23.) Nimi SWOT-analyysi tulee yllä mainituista englannin kielen sanoista. Analyysin avulla voidaan tarkastella niin yrityksen ulkoisia kuin sisäisiä tekijöitä samanaikaisesti. (Viitala & Jylhä 2013, 43.) Analyysi rakennetaan yritysidean ja toimintaympäristön tarkastelun pohjalta. SWOT-analyysi soveltuu liikeidean täsmentämiseen, kehittämiseen ja suunnitteluun. Menetelmä mahdollistaa liikeidean yksityiskohtaisen rakentamisen. (Alikoski ym. 2016, 41.) SWOT-analyysin perustana pidetään kattavaa markkina-analyysia markkinoiden koosta, kasvupotentiaalista, asiakkaista ja kilpailusta tuotteiden, palvelutarjonnan ja maineen osalta (Åkerberg 2017, 63).

SWOT-analyysin avulla arvioidaan yrityksen voimavaroja sekä toimintaympäristön kehitystä sekä pyritään löytämään ja hyödyntämään uusia keinoja, joilla voidaan kehittää tai laajentaa omaa liiketoimintaa tekemällä niistä yrityksen vahvuuksia. Menetelmän avulla pyritään poistamaan liiketoimintaan liittyviä uhkia ja tehdä niiden varalle suunnitelman. (Alikoski ym. 2016, 41; Viitala & Jylhä 2013, 43.) Menetelmän suurimpana hyötynä pidetään keskustelua, jonka avulla nostetaan esiin asioita ja dokumentoidaan ne. Analyysi voidaan tehdä vuosittain esimerkiksi koko yrityksestä tai vain, jostain liiketoiminnan osasta. Analyysistä tärkeää myös tehdä johtopäätöksiä ja tarvittavia toimia pelkkien vahvuuksien, heikkouksien mahdollisuuksien ja uhkien listaamisen lisäksi. (Viitala & Jylhä 2013, 43.)

SWOT-analyysissä asiat kirjataan nelikenttään kuvan 2 mukaisesti. Vahvuudet-laatikkoon kuvataan yrityksen vahvuudet, jonka avulla yritys menestyy. Esimerkkejä nostettavista asioista ovat muun muassa tuotteet, asiakassuhteet, henkilöstön ammattitaito, sijainti sekä tilat. Heikkoudet-laatikkoon kuvailaan kehittämiskohteita, joista pyritään tekemään vahvuuksia. Tänne kannattaa nostaa esiin muun muassa tuotteiden hinta ja kannattavuus, markkinoinnin ja liiketoiminnan osaamisen puute sekä talouden suunnittelun ja seurannan puute. Mahdollisuudet-laatikkoon kuvataan mahdollisuuksia, kuinka parannetaan liiketoimintaa. Esiin nostettavia asioita voisi olla esimerkiksi alihankinta ja toimintojen ulkoistaminen, markkinat ja kansainvälistymisen mahdollisuus, yritystenväliset yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen, tietotekniikan hyödyntäminen ja ympäristöasiat. Viimeiseen laatikkoon kuvataan yrityksen uhat kuten kysynnän väheneminen, kiristynyt kilpailu ja ammattitoisen työvoiman saanti. (Alikoski ym. 2016, 42.)



Åkerbergin (2017, 64) mukaan SWOT-analyysia laadittaessa tulisi ottaa huomioon seuraavat asia: realistisuus kuvaillessasi vahvuuksia ja heikkouksia, on pidettävä selkeä ero nykytilanteen ja tavoitellun tilanteen välillä, vahvuuksien ja heikkouksien kuvaus tulee olla selkeä ja konkreettinen ja pitää arvailut ja spekulatiot poissa, yksinkertaisuus ja selkeys ovat valttia analyyseissä sekä pitää muistaa, että absoluuttista tietoa ei ole olemassa.

## 2.11 Markkinointi ja markkinointisuunnitelma

Markkinointi on yrityksen tärkeä menestystekijä ja keino. Markkinointi toteuttaa yrityksen liikeideaa vastaamalla kysymykseen, miten, jolloin yrityksen on perhdyttävä liikeidean mukaiseen markkinointi sisältöön ja toimittava sen mukaan. (Alikoski ym. 2016, 62.) Huolella tehdyn liiketoimintasuunnitelma avulla voidaan toteuttaa kohdennettua markkinointia ja herättää kysyntää tietyissä



kohderyhmissä. Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista ja kustannustehokasta ja digitaalisia markkinointikanavia käytetään ennakkoluulottomasti ja suunnitelmallisesti. (Hesso 2015, 105.)

Markkinointi on tapa ajatella ja toimia eli sekä strategia että taktiikka. Markkinointi on nykyaikaisessa liiketoiminnassa keskeisessä roolissa, jolloin asiakaslähtöinen markkinointi ajattelu ohjaa useimpia ratkaisuja ja päätöksiä. Markkinointi suunnittelu voidaan jakaa kahteen ryhmään: strateginen markkinointiajattelu eli arvontuottaminen asiakkaille, muille sidosryhmille ja yritykselle itselleen sekä markkinointimix eli taktiset toimenpiteet. Markkinointimixillä tarkoitetaan markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistämistä. Näitä kilpailukeinoja ovat tuotetarjooma, hinta ja saatavuus. (Bergström & Leppänen. 2018, 18.)

Yrityksen tehtävänä on ennen kaikkea luoda tuote tai palvelu, jolle on kysyntää ja, jonka asiakas haluaa ostaa. Yrityksen pitää tuoda tuote tai palvelu asiakkaiden tietoisuuteen ja saataville. Markkinoinnin tehtävänä on antaa tietoa. Markkinointi voidaan määritellä seuraavasti: ” Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eriosapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien.” (Bergström & Leppänen. 2018, 21–22.) Markkinoinnin tavoite on tehdä yrityksen palvelut ja tuotteet tunnetuksi, luoda positiivinen mielikuvan, tyydyttää asiakkaiden tarpeet, luoda pysyviä asiakassuhteita sekä turvata yrityksen talous ja kasvattaa liiketoimintaa (Alikoski ym. 2016, 62).

Markkinointisuunnittelu tehdään yrityksen liikeideassa ja strategiassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalta ja markkinointitoimenpiteet suunnitellaan niiden perusteella. (Bergström & Leppänen. 2018, 28.) Markkinointisuunnittelu voidaan jakaa kahteen tasoon. Nämä tasot ovat strateginen taso ja operatiivinen taso. Strategisella tasolla markkinointisuunnitelma tehdään pitkälle aikavälille esimerkiksi vuodeksi ja operatiivisella tasolla markkinointisuunnitelma tehdään lyhyemmälle aikavälille esimerkiksi kampanjat kevät ja syksy. (Hesso 2015, 107.) Markkinointitoimenpiteet suunnitellaan usein vuodeksi kerrallaan ja tuotetaan näistä suunnitelluista toimenpiteistä markkinointisuunnitelma. Suunnitelma koostuu analyyseistä, asetetuista päämääristä, kohderyhmistä, toimintasuunnitelmista ja seurantamittareista. (Bergström & Leppänen. 2018, 28.)

Markkinointisuunnitelmassa määritellään tavoitteet, joihin markkinoinnilla halutaan päästä. Suunnitelmaan kirjataan myös ne kaikki konkreettiset toimenpiteet, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä. (Bergström & Leppänen. 2018, 30–31.) Suunnitelmassa kuvata siis se, millä tavalla palvelut tai tuotteet ovat tarkoitus myydä ja levittää, tavat, joilla tuotteet tai palvelut myydään, kuinka loppukäyttäjille toteutetaan mainostaminen eri kanavissa, sekä kaikki muut menetelmät, joita markkinoinnissa käytetään. (Sandberg 2019, 115–116.) Toimenpiteet voivat olla kokoaikaisia tai kertaluontoisia esimerkiksi verkkosivujen ylläpito ja säännöllinen viestintä sosiaalisessa mediassa tai kertaluontoinen kampanja tai tapahtuma (Bergström & Leppänen. 2018, 31–32).

Uusi yritys joutuu suunnittelemaan koko markkinoinnin alusta asti tyhjästä ja siksi kilpailijoihin ja samoja kanavia hyödyntävien markkinointintien kannattaa tutustua ja niin sanotusti hyödyntää rusinat markkinointipullista (Järvinen & Kari 2020, 124).

## **2.12 Riskit ja niihin varautuminen**

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä. Riskit voidaan jakaa kahteen osaan: liike- ja vahinkoriskit. Liikeriskeihin ei voi varautua vakuutuksilla, sillä se sisältää aina voiton tai tappion mahdollisuuden ja vahinkoriskeihin taas voidaan varautua vakuutuksilla. (Alikoski ym. 2016, 140.) Riskejä ei voi koskaan eliminoida kokonaan, mutta niiden tunnistamisella riskejä voidaan hallita. Riskien toteutuessa ne voivat olla este tavoitteiden saavuttamiselle tai ne voivat vaarantaa, jopa koko yritystoiminnan. (Ratsula 2016, 107.) Riskeihin tulee aina varautua. Osan riskeistä yritys voi kantaa itse ja osan riskeistä voi siirtää muiden vastuulle korvausta vastaa (Hesso 2015, 182).

Liikeriskit ovat aina olemassa kilpailevilla markkinoilla. Kattavalla liiketoimintasuunnitelmalla voidaan minimoida liikeriskien realisoitumista. Yleisiä liiketoiminnan riskejä sisältävät asiakkaiden maksuvaikeudet, tavarantoimittajien toimitushaasteet, nopea kannattavuuden heikkeneminen, kilpailijoiden strategiset liikkeet ja taloudellisen ympäristön muutokset. (Hesso 2015, 182.)

Vahinkoriskejä ovat riskit, jotka realisoituessaan kohdistuvat, johonkin tiettyyn osa-alueeseen. Liiketoimintasuunnitelman ollessa huolellisesti tehty on yrityksellä suurin piirtein tieto siitä, mitkä ovat riskin realisoitumisen todennäköisyys ja, mikä on sen vaikutus liiketoimintaan. Riskit voidaan jaotella vahinkoriskeihin seuraavasti: omaisuusvauriot, rikolliset tapahtumat, toiminnan keskeytykset ja riippuvuusvaikutukset, vahingonkorvausvaatimukset sekä henkilöstöön liittyvät riskit. (Hesso 2015, 182.)

Riskienhallinta on yksi osa johtamistyötä. Riskienhallinnan tarkoituksena on taata liiketoiminnan jatkuvuus ja kannattavuus samalla kun huolehditaan henkilöstön turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Tämä edellyttää ennakointia sekä suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa. (Viitala & Jylhä 2013, 286.) Riskien hallinnalla ja riskien pienentämiseen liittyvillä toimenpiteillä pyritään turvaamaan henkilöstön työllisyys ja yrittäjän ansaintamahdollisuus. Mikäli yrityksessä tapahtuu jokin vahinko, menetettävää on kaikilla sidosryhmillä. (Alikoski ym. 2016, 142.) Riskienhallinta voidaan jakaa kolmeen osa-alueesta: riskien tunnistaminen, analysointi ja hallintakeinot (Viitala & Jylhä 2013, 287).

Riskien tunnistamisen päätarkoitus on havaita tapahtumia ja tilanteita, jotka voivat vaikuttaa liiketoimintaan. Riskit tunnistetaan ja ryhmitellään mahdolliset yrityksen toimintaan liittyvät riskit. (Viitala & Jylhä 2013, 287.) Riskitekijät tulee huomioida ydinprosessien näkökulmasta kattaen tuotteet, palvelut, asiakkaat, tuotanto, henkilöstö, markkinointikanavat, markkinat ja niin edelleen. Riskien tunnistaminen on jatkuva prosessi, sillä ulkoiset tekijät kuten teknologia ja talous olosuhteet muuttuvat koko ajan. (Ratsula 2016, 110.)

Riskien analysoinnissa vastataan kysymyksiin, mikä on riskin toteutumisen todennäköisyys ja mikä on toteutuneen riskin vaikutus (Ratsula 2016, 112). Riski analyysi kertoo myös, mitkä riskit ovat toteutuessaan liiketoiminnalle kalliita ja niistä kannattaa maksaa, jolloin saadaan ne siirrettyä jonkin muun tahon maksettavaksi esimerkiksi vakuutusyhtiö. (Hesso 2015, 182.) Riskien vaikutusten analysointiin käytetään erilaisia menetelmiä. Esimerkki menetelmästä on esimerkiksi omaisuus vahinkojen arviointiin sopiva juurisyyanalyysi tai kustannus-hyötyanalyysi. Näissä analyyseissä verrataan riskin kokonaisvaikutusta riskin ottamisen hyötyihin. (Viitala & Jylhä 2013, 286.)

Tehokas riskienhallinta vaatii hyvää suunnittelua. Suunnitelmia laatiessa tulee ottaa huomioon eri sidosryhmien asettamat vaatimukset kuten lainsäädäntö. (Alikoski ym. 2016, 142.) Riskienhallintasuunnitelmassa riskit otetaan huomioon niin pitkälle kuin se vain on mahdollista ja kannattavaa. Merkittäviä riskejä pyritään hallitsemaan ja hallinta keino valitaan riskin merkittävyyden mukaan. Riskien hallinnassa käytetään usein eri menetelmien yhdistelmää. (Viitala & Jylhä 2013, 286.)

Riskien hallintakeinoina voidaan käyttää seuraavia menetelmiä: riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin jakaminen ja riskin siirtäminen. Riskiä voidaan pienentää esimerkiksi kouluttautumalla tai perehtymällä paloturvallisuuteen. Riskiä voidaan jakaa esimerkiksi hankkimalla useampi tavarantoimittaja tai toimia useammalla paikkakunnalla. Riskiä voidaan myös siirtää esimerkiksi ottamalla vakuutus. (Hesso 2015, 183–185.) Riski voidaan myös kantaa eli ottaa omalle vastuulle esimerkiksi valvontakameran sijaan otetaan vastaan pieni hävikki vuosittain (Alikoski ym. 2016, 143).

### **2.13 Yrityksen kannattavuus ja laskelmat**

Terve talous on yrityksen elinehto, eikä mikään yritys pysy hengissä, mikäli se kuluttaa enemmän kuin tuottaa. Kannattava liiketoiminta tuottaa voittoa ja yrityksen onkin pitkällä aikavälillä aina tuotettava voittoa, vaikka lyhyellä aikavälillä jokin osa-alue ei olisi kannattavaa. Uuden liiketoiminnan aloittaessa tapahtuukin usein näin. Yksi liiketoiminnan haasteista onkin pitää liiketoiminta kannattavana ja tarpeen tullen osata lopettaa myös toiminta, mikäli se ei ole kannattavaa. (Viitala & Jylhä 2013, 258.) Liiketoimintasuunnitelman kannattavuuden selvittämisen ja laskelmien avulla pyritään varmistamaan hyvä taloudellinen perusta ja voiton tuotto. Näkökulmana pidetään koko ajan yrityksen strategia ja se, kuinka tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. (Hesso 2015, 167.)

Kannattavuuden laskennan kannalta tärkeää on määrittää toiminnan kriittinen piste katetuottolaskennan avulla. Kriittinen piste kertoo, koska tuotot ovat yhtä suuret kuin kustannukset. Laskureita käyttämällä oppii määrittämään liiketoiminnan kulurakenteen. (Viitala & Jylhä 2013, 261; Hesso 2015, 167.) Laskureita avuksi käyttäen voidaan laskea myös päivittäinen kulutaakka ja mitä tar-

vitaan, jotta päivittäinen kulutaakka saadaan katettua. Kuluja voidaan vähentää sieltä mistä mahdollista, mikäli se on yrityksen strategian mukaista. (Hesso 2015, 167.)

Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvät erilaiset laskelmat, joiden avulla hahmotetaan hinnoittelua ja myyntitavoitteita ja sitä, mistä yrityksen kaikki kulut syntyvät. Näitä laskelmia ovat rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelmat (Uusyrityskeskus 2022, 28). Oli yrityksen koko tai yhtiömuoto mikä vaan, liiketoimintasuunnitelmassa tulisi selvittää vähintään ensimmäisen tilikauden liikevaihto ja voitto. Selvityksestä tulisi myös ilmetä, kuinka lyhytaikaiset lainat maksetaan pois ja, mitä taloudellisia tavoitteita ja odotuksia on tuleville tilikausille. (Blackwell 2004, 12–13.)

Kannattavuuslaskelman avulla voidaan selvittää, millaiseen liikevaihtoon tulisi vähintään pyrkiä. Laskelmaan merkitään tavoitetulos ja kaikki liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset kuten verot ja kiinteät kulut. Myyntilaskelman avulla voidaan hahmottaa, kuinka paljon tuotteita tai palveluita tulisi myydä, jotta tulot kattavat kulut. Tuloslaskelma on taas esimerkki arvio yrityksen liiketoiminnan tulojen kehityksestä. (Uusyrityskeskus 2022, 29.)

Laskelmien tarkoituksena on selvittää taloudelliset tarpeet, selvittää mihin varoja käytetään, selvittää taloudellinen kehittyminen muutamaksi tilikaudeksi ja kertoa, kuinka yritys toiminnalla tuotetaan voittoa yrittäjille ja sijoittajille. Laskelmat ovat yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osioista, joka kiinnostaa kaikkia lukijoita. Laskelmien tulee siis olla realistisia ja huolella täytettyjä. (Sandberg 2019, 120–123.) Liiketoimintasuunnitelman laskelmilla selvitetään muun muassa, kuinka paljon toiminnan käynnistäminen maksaa, kuinka toiminta rahoitetaan, kuinka suuret ovat toiminnan kulut, kuinka paljon myyntiä tarvitaan ja kuinka paljon käyttöpääomaa vaaditaan alkuvaiheen menoihin. (Uusyrityskeskus 2022, 28.)

Budjetointilaskelmat ovat hyvä työkalu tuottojen ja kustannusten hallintaan ja seurantaan. Yrityksen ei ole pakko laatia budjetteja. Budjeteille ei ole myöskään tiettyä määrämuotoa, joten yritys voi tehdä budjetistaan oman näköisen budjetin tiettyjen periaatteiden mukaan. (Alikoski ym. 2016, 127.) Budjetointi

on vaikeaa, sillä mukana on paljon muuttujia ja siitä syystä myös virheitä. Pitkän aikavälin budjetit usein aliarvioidaan ja lyhyen aikavälin budjetit yliarvioidaan, joten täytyy pohtia voiko budjetteihin luottaa. (Åkerberg 2017, 40.) Tulosbudjetin avulla suunnitellaan tulevien tilikausien toimintaa numeerisesti. Se ei saa olla liiketoiminnalle este vaan suunnitelma, jonka avulla toteutetaan kannattavaa liiketoimintaa (Hesso 2015, 171). Tulosbudjetilla ilmaistaan yrityksen budjetoitu tulos. Budjetissa huomioidaan myyntituotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tulostavoite. (Alikoski ym. 2016, 127.) Useimmissa liiketoimintasuunnitelma pohjissa tulosbudjetti laaditaan ennalta määritellylle kiinteälle ajanjaksolle. Usein se laaditaan vuodeksi kerrallaan. (Hesso 2015, 171.)

Kassavirtalaskelmien avulla tehdään investoineille pohja, joilla voidaan kasvattaa liiketoimintaa. Laskelmien avulla varmistetaan, että havaitaan oleelliset kohdat rahojen riittävyyden kannalta. (Hesso 2015, 173.) Kassabudjetilla ilmaistaan yrityksen rahavirrat ja luvut kirjataan arvonlisäverollisina lukuina (Alikoski 2016, 131). Kassabudjetissa näkyy arvio yrityksen tulevan kassan tilanteesta. Kassabudjetti on maksuperusteinen, joten kustannukset kirjataan budjettiin, kun varsinainen maksu tapahtuu. Kassabudjetin laatiminen alkaa määrittelemällä kassavarojen tilanne tilikauden alkuvaiheessa ja laatimista jatketaan kuukausitasolla. Tällöin varojentilannetta pystytään tarkistamaan riittävien aikavälein. (Hesso 2015, 173.)

Kannattavuuden mittaamista varten on kehitetty useita eri tunnuslukuja, joista jokainen on mittaa kannattavuutta eri näkökulmasta. Yritys päättää, kuinka kannattavuutta seurataan ja millä mittareilla. Tyypillisimpiä tunnuslukuja on myyntikateprosentti, käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Liikevoittoprosentti mittaa kannattavuutta vain tuloslaskelman näkökulmasta ja muut tunnusluvut suhteutetaan taseen pääoma lähteisiin. (Viitala & Jylhä 2013, 258; Jormakka ym. 2021, 141.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan lisätä kasvattamalla tuloja esimerkiksi kehittämällä arvolupausta, kanavia, tuotetta, palvelua tai asiakassuhdetta, jonka seurauksena hintaa voidaan perustellusti kasvattaa. Toisaalta taas kannatta-

vuotta voidaan myös kasvattaa karsimalla kuluja esimerkiksi edullisimmilla resursseilla tai kumppanuuksilla hintaa voidaan laskea ja myydä kilpailijoita enemmän. (Järvinen & Kari 2022, 95.)

### **3 YRITYSTOIMINNAN RAHOITTAMINEN**

Yrityksen tavoite on aina tuottaa voittoa yrityksen omistajille ja sijoittajille. Yrityksen perustajilla on liikeidea. Liikeidean toteuttamiseksi yrityksen perustajat sijoittavat rahaa perustettavaan yritykseen. Perustajilla itsellään ei usein ole kaikkea tarvittavaa varallisuutta, joten alkupääomaa on haettava ulkopuolisilta lähteiltä. (Niskanen & Niskanen 2016, 8–9.)

Yritystoiminnan käynnistämiseen ja investointeihin tarvitaan aina rahaa. Raha määrän suuruus riippuu liikeideasta ja toimialasta. Yrityksen rahoitus koostuu yleensä kolmesta eri lähteestä: oma raha eli omapääoma, laina eli vieras pääoma ja mahdolliset avustukset. (Uusyrittäjäkeskus 2022, 34.)

#### **3.1 Rahoituksen tarve**

Yritystä perustettaessa syntyy jo usein erilaisia kuluja, vaikka myyntituloja eli tulorahoitusta ei ole vielä kertynyt. Rahaa kuitenkin tarvitaan useisiin eri asioihin. Näistä kustannuksista tehdään rahantarvelaskelma. (Alikoski ym. 2016, 121.) Rahoitustarpeen suuruus ja se, mistä raha tulee, selviää liiketoimintasuunnitelmaa varten tehdyllä rahoitus- ja tuloslaskelmalla. (Uusyrittäjäkeskus 2020, 29). Rahoitusta tarvitaan muun muassa omaan pääomaan, käyttöomaisuuteen kuten tiloihin, koneisiin, välineisiin ja toiminnan pyörittämiseen vaati- miin rahoihin kuten palkat, laskut yms. Rahoitus saadaan usein yrittäjiltä itseltä, lähipiiristä, pankeilta, rahoitusyhtiöiltä, riskirahoittajilta ja julkisilta rahoitusorganisaatioilta. (Viitala & Jylhä 2013, 47.)

Rahoituslaskelma on selvitys, kuinka paljon yrityksen toiminnan käynnistäminen maksaa ja suunnitelman, kuinka toiminta rahoitetaan. Rahoituslaskelmaa laatiessa mietitään, mitkä ovat välttämättömiä ja tarpeellisia hankintoja, kuinka paljon käytetään pääomaa, jotta selvitään ensimmäisistä kuukausista, kuinka paljon sijoitetaan omaa rahaa ja kuinka paljon tarvitaan vierasta pääomaa?

(Uusiyrittäjäkeskus 2022, 29.) Yrityksen investointeihin ja yrityksen käynnistämiseen muodostuva rahamäärä on kokonaisrahamäärä, jonka yritys tarvitsee toimintansa aloittamiseen. (Alikoski ym. 2016, 121.)

Rahoituksen tarpeen arvioinnin kannalta tärkeitä seikkoja mietittäväksi ovat muun muassa: kuinka pian yritys alkaa tuottamaan tulorahoitusta eli asiakailta saatavia tuloja, kuinka suuren osan rahoituksesta yritys saa päärahoittajalta eli pankilta, mikä on rahoituksen korkotaso eli miten rahoittaja suhtautuu liikeriskiin, mikä on lainan takaisinmaksu suunnitelma ja minkälaiset vakuudet rahoittaja haluaa? (Viitala & Jylhä 2013, 47.)

Yrittäjän itsensä sijoittama pääoma on tärkeää, sillä se antaa rahoittajille uskottavuutta yritystä kohtaan. Usein halutaan, että yrittäjän itsensä sijoittama osuus olisi vähintään 20 % koko pääomantarpeesta. (Holopainen 2022, 246.)

### **3.2 Rahoitusvaihtoehdot**

Yritystoimintaa aloittaessa on tehtävä heti kaksi tärkeää päätöstä. Ensimmäinen niistä on investointipäätös eli päätös liiketoiminnassa tarvittavista pitkävaikutteisista käyttöomaisuuksista kuten tilat ja koneet. Toinen on rahoituspäätös, jolla ratkaistaan millä nämä investointipäätökset hoidetaan. (Niskanen & Niskanen 2016, 28.)

Oma pääoma voidaan jakaa kahteen osaan sisäinen ja ulkoinen oma pääoma. Ulkoinen oma pääoma on hankittu osakkeita myymällä tai perustajien sijoituksilla ja sisäinen oma pääoma on tulorahoitusta eli liiketoiminnasta saatuja voittoja. Oman pääoman sijoitus antaa sijoittajalle äänioikeuden, mutta konkurssitilanteessa sijoittaja on huonoimmassa asemassa. Voitonjaossa sijoittajalle maksetaan voittoa vain, jos yrityksellä on vapaana omaa pääomaa jäljellä pakollisten vähennysten jälkeen, mutta mikäli yritys on voitolla voivat osingot olla merkittävät. (Knüpfer & Puttonen 2018, 32–34.)

Vieras pääoma hankitaan tavallisimmin lainana eri raha- ja luottolaitoksilta. Lainaa myöntävä osapuoli, kuten rahoituslaitos, saattaa edellyttää vakuutta antamalleen lainalle ja samalla perii korkokustannuksia lainasta. Vieras pääoma hyödyttää yritystä vain sovittun ajan. (Viitala & Jylhä 2013, 47.) Vieraan



pääoman antajilla ei ole äänioikeutta, konkurssin kohdalla etuoikeusasemassa ja takaisin maksu hoidetaan sopimuksen mukaan. (Knüpfer & Puttonen 2018, 34.)

Suomessa ylivoimaisesti yleisin vieraan pääoman lähde on pankkilaina. Vakuutusyhtiöt ovat myös olleet Suomessa yksi merkittävä lainan myöntäjä, lähinnä työeläkemaksujen takaisinlainauksessa, mutta myös muissa sijoituslainoissa. Pankkien ja rahoituslaitosten lisäksi luottoa myöntävät valtion ja kuntien erityisrahoituslaitokset esimerkiksi Finnvera Oyj ja TEKES. Edellä mainituilla on suuri merkitys etenkin pienille aloittaville yrityksille. (Niskanen & Niskanen 2016, 28.)

Lainan antajat vaativat usein vakuuksia lainaa vastaa tai omavelkaista takauksista. Vakuus on usein, jokin haluttu prosentti osuus lainan kokonaismäärästä. Mikäli yritys ei kykene maksamaan velkaa, vastaa velallinen lainasta kuin omastaan ja tätä tarkoittaa omavelkainen takaus. Laite- ja kone hankintoja voidaan hankkia leasingilla tai investointirahoitussopimuksella. Yleisimpiä käytettäviä viitekorkoja ovat Eurobor-- ja pankkien omat prime-korot. (Holopainen 2022, 246.)

Tulorahoituksen jälkeen parhain rahoitusmuoto on erilaiset avustukset. Avustuksia ei tarvitse maksaa takaisin. Avustukset tulevat tyypillisesti julkisilta rahoittajilta kuten Tekes, ELY-keskus, TE-toimisto sekä Euroopan unioni. Avustuksilla pyritään toteuttamaan työllisyys- ja elinkeinopolitiikkaa. (Järvinen & Kari 2022, 138.)

Merkittävimpiä aloittavan yrityksen erityisrahoitusmuotoja ovat Finnvera ja yrityksen kehittämislaina sekä erilaiset avustukset kuten starttiraha. Aloittavat yritykset voivat hakea riskirahoitusta, erilaisia lainoja ja investointi- ja käynnistystukia TE-keskuksilta, Finnveralta, Sitralta, Tekesiltä ja keksintösäätiöltä. (Viitala & Jylhä 2013, 27.)

Yritys voi hakea myös erilaisia rahoituksia kuten julkinen de minimis-tuki. De minimis-tuki on vähämerkityksellinen tuki, jota voidaan kohdistaa yhteensä enintään 200 000 euroa kuluvan verovuoden aikana sekä kahden edellisen verovuoden aikana. Osakepääomasijoituksia tekee myös moni taho kuten

Finnvera, Business Finland, pääomasijoittajat sekä bisnesenkelit. Kuvassa 3. on kuvattu erilaisia vaihtoehtoja lainoille ja avustuksille erilaisiin käyttötarkoituksiin. (Holopainen 2022, 248.)

	Avustukset	Lainat	Takaukset	Osakepääomasijoitukset
Investoinnit	ELY-keskus	Finnvera	Finnvera	Finnvera Business Finland Pääomasijoittajat Bisnesenkelit joukkorahoittajat
Käyttöpääoma	TE-toimisto	Finnvera	Finnvera	Finnvera Business Finland Pääomasijoittajat Bisnesenkelit joukkorahoittajat
Kehittäminen	ELY-keskus Business Finland	Finnvera Business Finland	Finnvera	Finnvera Business Finland Pääomasijoittajat Bisnesenkelit joukkorahoittajat
Vienti/kansainvälistyminen	ELY-keskus Business Finland	Finnvera Business Finland	Finnvera	Finnvera Business Finland Pääomasijoittajat Bisnesenkelit joukkorahoittajat

Kuva 3. Rahoitus- ja avustusmuotoja (Holopainen 2022, 247)

Starttiraha on harkinnanvarainen tuki päätoimiseksi yrittäjäksi aloittavalle käynnistys- ja vakiintumisvaiheeseen. Starttirahaa voidaan myös myöntää yrittäjälle, joka aikoo laajentaa aiemmin aloittaman sivutoimisen yritystoiminnan päätoimiseksi yritystoiminnaksi. Starttiraha on peruspäivärahan suuruinen ja on yrittäjälle henkilökohtaista verotettavaa tuloa. Starttirahaa voidaan myöntää enintään 12 kuukaudeksi ja sitä voidaan maksaa useammalle samassa yrityksessä toimivalle yrittäjälle. (Uusyrittäjäkeskus 2020, 26.)

TE-toimisto myöntää starttirahan yrittäjälle toimeentulon turvaamiseksi. Tukea voidaan myöntää, mikäli seuraavat ehdot täyttyvät: hakija on työtön työnhakija, yrittäjä siirtyy esimerkiksi palkkatyöstä tai opiskelusta täysipäiväiseksi yrittäjäksi tai sivutoimiselle yrittäjälle, joka laajentaa yritystoiminnan päätoimiseksi. Starttirahan saamiseksi yrittäjällä tulee olla riittävät valmiudet yritystoimintaa varten ja yritystoiminnan tulee olla päätoimista ja edellytykset kannattavaan liiketoimintaan. (Holopainen 2022, 269.)

Starttirahan myöntämisen esteenä on, jos aiottu yritystoiminta turvaa yrittäjän kohtuulliseen toimeentulon, starttirahan koetaan vääristävän samalla toimialalla olevien kilpailua, yritys on aloittanut jo toiminnan ennen starttirahan myöntämistä tai starttirahaa hakeva henkilö, on laiminlyönyt lakisääteisiä maksuja kuten veroja. Starttirahaa ei makseta, mikäli hakeva henkilö saa samalta ajalta palkkatuloa muusta kuin yritystoimintaan liittyvästä työstä, julkista tukea omiin palkkakuluihin tai työttömyysetuutta. (Holopainen 2022, 269.)

Laina myönnetään usein yrittäjän omasta tai rahoituslaitokselta. Lainattu pääoma maksetaan aina takaisin korkojen kanssa. Lainoihin usein liittyy myös henkilökotainen riski. Yrityksen käynnistämiseen liittyvät lainat eroavat toisistaan käyttötarkoituksen, vakuuksien, laina-aikojen ja korkotason suhteen. Pankki todennäköisesti vaatii reaalivakuuksia tai vähintäänkin henkilöta-kausta. Pankit ovat myös hyvin tarkkoja riskien suhteen. (Järvinen & Kari 2022, 138.)

Pääomasijoittaminen on yksi rahoitusvaihtoehto aloittavalle yritykselle. Pääomasijoittajat sijoittavat julkisesti noteeraamattomiin yrityksiin, joilla on kehitysmahdollisuuksia. Myös vaihtovelkakirjalainat ja muut lainat voivat olla vaihtoehto. Sijoitukset vaihtelevat usein 100 000 euron ja 5 miljoonan välillä, mutta isommatkin summat voivat olla mahdollisia. (Holopainen 2022, 275.) Sijoittajat maksavat osakkeista yritykselle ja yritys voi käyttää rahaa aivan kuten muitakin kassavaroja. Sijoittajat odottavat saavansa sijoitukselleen tuottoa osinkojen tai yrityskaupan kautta. (Järvinen & Kari 2022, 136.) Pääomasijoittajien ei ole tarkoitus olla pysyviä omistajia, vaan tarkoituksena on irtautua yrityksestä sovitun suunnitelman mukaan. Pääomasijoitus sopii yrityksille, joiden tavoitteena on voimakkaat kasvutavoitteet tai mahdollisuudet sekä tuotteella tai palvelulla tulee olla selkeä kilpailuetu. (Holopainen 2022, 275.)

Enkelisijoittaminen eli bisnesenkelisijoittaminen on yksityishenkilöiden tekemiä sijoituksia listaamattomiin yhtiöihin. Bisnesenkelit ovat usein kokeneita liike-elämän henkilöitä, jotka usein myös haluavat osallistua päätöksen tekoon. Tyypillisimmin sijoitussummat vaihtelet 10 000 euron ja 150 000 euron välillä. Sijoittajat antavat usein myös omaa osaamistaan rahallisen sijoituksen lisäksi.

FIBAN ry eli Finnish Business Angel Network on Suomessa toimivien enkelisijoittajien yhdistys. Yhdistyksellä on noin 700 jäsentä. (Holopainen 2022, 275.) FIBANin mukaan suomalaisten enkelisijoittajien mediaani sijoitus on 20 000 euroa, jota vastaan on saatu 2 %:n mediaaniomistus. Enkelisijoittamisen löytäminen on yleensä henkilökohtaista myyntityötä, ja sijoittaja löytyy usein omien verkostojen kautta. (Järvinen & Kari 2022, 136.)

Joukkorahoitus on rahoitusmuoto, jolla haetaan rahoitusta suurelta yleisöltä palvelualustojen kautta pieninä summina. Hyviä liikeideoita ja aloittavia yrityksiä on paljon markkinoilla ja rahoitusta voi olla vaikea saada ja silloin joukkorahoitus voi olla hyvä vaihtoehto. Joukkorahoituksen tarkoitus on edistää pienten sekä keskisuurten aloittavien yritysten rahoituksen saatavuutta. Rahoituskampanjan avulla voidaan myös markkinoida yritystä ja saada ja käyttää kampanjaa työkaluna asiakashankintaan. Joukkorahoitus sopii erityisesti kuluttaja tuotteiden lanseeraukseen tai aloittavien startup-yrityksien rahoitukseen. Yritykselle sopivia joukkorahoitusmuotoja ovat osake- ja lainapohjainen sekä vastikepohjainen ennakkomyyntiinperustuva joukkorahoitus. (Holopainen 2022, 278.)

ELY-keskus myöntää yritysten kehittämisavustuksia. Avustuksia myönnetään hankkeille, jotka tavoittelevat kasvua ja uudistumista, kansainvälistymistä, innovatiivisia toimia, osaamisen vahvistamista, tuottavuutta, digitaalista liiketoimintaa, ilmastonmuutokseen sopeutumista, hiilineutraaliutta edistämistä tai energiatehokkuutta ja materiaalien säästöä. Avustusta voidaan myöntää enintään 7 miljoonaa kerrallaan. Avustus on harkinnanvaraista ja sitä myönnetään pk-yrityksille, jossa työskentelee alle 250 henkilöä, liikevaihto on enintään 50 milj. euroa. ja yritys ei saa omistaa yli 25 % yrityksestä, joka luokitellaan suureksi. Edellytyksenä avustukseen on, että liiketoiminnan tulee olla kannattavaa ja avustus tulee käyttää toimiin, jolla kehitetään kilpailukykyä. (Holopainen 2022, 250.)

Finnvera tarjoaa taloudellista tukea liiketoiminnan aloittamiseen, kasvattamiseen ja laajentamiseen kansainvälisille markkinoille, ja se tarjoaa myös osittaista takuuta pankkilainoille. Alkutakaus on tarkoitettu kotimaisille aloittaville yrityksille tai rekisteröidylle toiminimille. Pankki, josta lainaa haetaan, tekee

yrittäjän puolesta takaus hakemuksen Finnveralle. Takaus osuus voi olla enintään 80 % ja yhdelle yritykselle alkutakausten summa voi olla enintään 160 000 euroa. Finnveralta on saatavissa myös Finnvera- ja Pk-takaus. Finnvera myöntää myös erilaisia lainoja kuten yrittäjälaina. Yrittäjälaina on yrittäjän henkilökohtainen laina. Lainan vähimmäismäärä on 20 000 euroa ja sitä voidaan myöntää samanaikaisesti usealla saman yrityksen perustajalle tai osakkaalle. Finnveralta on tarjolla erilaisia lainoja. Kaikkia lainoja voi hakea Finnveran verkkosivujen kautta. Lainan hakemiseen tarvitsee liiketoimintasuunnitelman ja tulossuunnitelman. (Holopainen 2022, 259–260.)

Business Finland tarjoaa erilaisia palveluja kuten asiantuntemusta, neuvontaa ja verkostopalveluja sekä innovaatorahoitusta kansainvälistymiseen ja kasvuun. Rahoituksille on erilaisia kriteerejä ja rahoitus maksetaan jälkikäteen toteutuneista kustannuksista, mutta joissain tapauksissa rahoitusta voi saada etukäteen. Tarjolla on erilaisia rahoituksia tietyillä kriteereillä. (Holopainen 2022, 261.)

#### **4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Tämän työn toimeksiantajana toimii kaksi yksityistä henkilöä, jotka aikovat perustaa kauneusalan yrityksen kahdestaan. Toimeksiantajat ovat toimeksiantannon hetkellä opiskelleet yksityisessä kosmetologikoulussa, aikomuksenaan perustaa oma yritys valmistumisen jälkeen. Toimeksiantajien toiveena oli saada liiketoimintasuunnitelma yrityksen rahoituksen hankkimiseen sekä avuksi liiketoiminnan käynnistämiseen. Toimeksiantajat halusivat myös tietoa mahdollisista rahoitusvaihtoehdoista.

Toimeksiantajat aikovat perustaa yrityksensä Lahden keskustaan tai sen läheisyyteen. Perustettava yhtiö tulee olemaan osakeyhtiö. Tulevien yrittäjien valmistuttua aloittavat he heti toimitilan etsinnän ja yritystoiminnan käynnistämisen ja tarkoituksena on työllistää kumpikin yrittäjä täyspäiväisesti.

Toimeksiantajat opiskelevat arvostetussa yksityisessä kosmetologikoulussa ja ovat koko opiskelun ajan keränneet työkokemusta käytännön työstä. Toimek-

siantajat ovat myös verkostoituneet opintojen aikana ja luoneet asiakaskontakteja tulevaa yritystään ajatellen. Kummaltakaan toimeksiantajalla ei ole aikaisempaa yrittäjätaustaa, mutta koulutus antaa myös valmiudet yrittämiseen.

Kauneudenhoitopalveluita on runsaasti Lahdesta. Tällä hetkellä toimialalle ryhtyvä yrittäjä ei tarvitse koulutusta, minkä seurauksena tekijöitä on paljon. Keskustan alueella on useita liikkeitä ja lisäksi tarjolla on toiminimitekijäitä runsaasti. Toiminimitekijät ovat usein keskittyneet yhteen tai kahteen palveluun. Toimeksiantajien yksi kilpailueduista onkin arvostetun koulun koulutus ja kokemus, jota koulu tarjoaa.

Toimeksiantajille lopputuotos eli liiketoimintasuunnitelma on erityisen tärkeä, sillä sen avulla he aikovat hakea rahoitusta yritykselleen. Liiketoimintasuunnitelma tulee myös olemaan apuväline toimintaa aloittaessa ja kehittäessä. Toimeksiantajilla on tavoite kasvattaa yritystoimintaa lähivuosien aikana ja tarkoituksena myös työllistää itsensä lisäksi useampia henkilöitä.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO**

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, jota työssä käytettiin sekä kuinka aineistoa hankittiin ja miten se analysoitiin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Teoreettinen osa sisältää tietoa laadullisesta tutkimuksesta, kun taas aineisto hankittiin haastattelujen ja olemassa olevien aineistojen sekä asiakirjojen tutkimisen kautta.

### **5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä**

Laadulliset tutkimusmenetelmät tunnetaan pehmeinä menetelminä. Laadullista menetelmää määritellään usein vertaamalla, sitä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 11.) Tutkimusmenetelmät eivät välttämättä ole keskenään vastakkaisia tai täysin poissulkevia. Keskeinen ero tutkimusmenetelmien välillä on se, että määrällinen tutkimus perustuu oletukseen, että kohde on riippumaton teoriasta ja tutkijasta. (Puusa ym, 73.)

Laadullisen tutkimusotteen keskeinen idea on liikkua empiirisistä havainnoista ja ilmiöistä kohti yleisempää tason teoriaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus

on saavuttaa ymmärrystä, tehdä tulkintoja ja mahdollisesti kehittää malleja käsiteltävistä ilmiöistä. (Pitkäranta 2014, 27.) Laadullisen tutkimuksen tulokset tuotetaan tekstimuodossa ja tutkimuksen tavoitteet ovat kuvailevia. Laadullisen tutkimuksen tavoitteet voivat vaihdella. Laadullisen tutkimuksen päämääränä voi olla esimerkiksi tiedon kerääminen, ilmiön kuvaaminen, ymmärryksen syventäminen, ilmiön tarkastelu, ilmiön tulkinta, teoreettisesti merkityksellisten tulkintojen kehittäminen tai olemassa olevan tiedon kyseenalaistaminen. (Puusa ym. 2020, 73.)

Tärkeä piirre laadullisessa tutkimuksessa on sen keskittyminen subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on aiemmin asetettu kyseenalaiseksi. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on lähestyä tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa, keskittyä tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia. (Puusa ym. 2020, 57, 73.) Tutkimuksen erottuva piirre on, että sen päämääränä ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta aiheesta, vaan pikemminkin tarkoituksena on tarjota tulkintojen avulla uutta näkökulmaa tai ymmärrystä, jota ei voi suoraan havaita. Tulkinnat, joita ei voi välittömästi havainnoida, ovat arvoituksia ja tutkimuksen tavoitteena on ratkaista nämä arvoitukset. (Vilka 2021, 95–96.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkimusongelma. Tutkimusongelma määrittelee, millaista aineistoa kerätään ja millaisia menetelmiä käytetään. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 12–13.) Tutkimuksessa on tarkasteltava teorian, empirian ja käytännönyhteyttä. Teoria on keskeisessä osassa laadullista tutkimusta ja tutkijan tulee perehtyä aineistoon huolellisesti, sillä tutkimuspohja rakennetaan sen varaa. Teoria on aina aineistonkeruun perusta. (Puusa ym. 2020, 56, 80.)

Yleinen nimitys laadulliselle tutkimukselle on case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiriaan eli käytännön havainnointiin perustuva tutkimus. Tutkimuksessa käytetään rajatussa ympäristössä hankittua monipuolista ja eritavoin haettua tietoa. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen. (Pitkäranta 2014, 29–30.)

Tutkimusongelmaksi nousi, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja toissijaiseksi ongelmaksi, millaisia rahoitusvaihtoehtoja on aloittavalle yritykselle?

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimusongelman perusteella. Tutkimusongelma on laadultaan sellainen, että sen selvittämiseksi parhaiten soveltuu laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen ja laaja-alaiseen ymmärrykseen siitä, mikä tekee liiketoimintasuunnitelmasta tehokkaan ja toimivan. Laadullinen tutkimus mahdollistaa myös esimerkiksi asiantuntijoiden, näkemysten hyödyntämisen. Tämä auttaa saamaan arvokasta tietoa.

## 5.2 Aineiston hankinta

Yksinkertaisimmillaan laadullisella aineistolla viitataan tekstiin, joka voi olla peräisin tutkijasta tai olla riippumaton siitä (Eskola & Suoranta 1998, 12). Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeräämiselle on useita menetelmiä ja koska tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, suositellaan ihmistä tiedonkeruun instrumentiksi. Laadulliselle tutkimukselle olennaista tavoittaa ihmisten näkökulma, tulee silloin suosia menetelmiä, joissa näkökulmat ja ääni pääsee esille. (Puusa ym. 2020, 83.) Tiedonkeruun yleisimpiä menetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja erilaisten asiakirjojen hyödyntäminen. Menetelmiä voidaan soveltaa joustavasti yksinään, erikseen tai yhdistelemällä niitä tarpeen mukaan. (Pitkäranta 2014, 90.)

Tutkimuksessa ei aina tarvita uuden tiedon keräämistä. Usein järkevintä voi olla hyödyntää olemassa olevaa sekundaariaineistoa sen sijaan, että luodaan kokonaan uutta aineistoa. Sekundaariaineistoksi katsotaan esimerkiksi aiempien tutkimusten aineistot, erilaiset tilastot, henkilökohtaiset asiakirjat kuten päiväkirjat ja kirjeet, organisaatioiden dokumentit kuten pöytäkirjat sekä joukkotiedotusvälineiden ja kulttuurin tuotteet, kuten aikakauslehdet, radio- ja TV-ohjelmat, elokuvat ja kirjat. (Eskola & Suoranta 1998, 85.) Valmiita dokumentteja käytettäessä, tulee erityisesti kiinnittää huomiota aineiston sopivuuteen ja olla kriittinen käytettävän aineiston suhteen. (Metsämuuronen 2000, 46.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä tutkimus- ja kehitystyössä. Haastattelulla saadaan hankittua usein nopeasti syvällistä tietoa aiheesta. Haastattelun tehtävänä on asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelu menetelmiä on erilaisia ja menetelmä kannattaakin valita ajatellen aihetta.



(Ojasalo ym. 2014, 106–107.) Vilkan (2021, 99) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkimushaastattelu muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut tehdään usein yksilöille, mutta on sovellettavissa pari tai ryhmähaastatteluksi.

Haastattelu voidaan ymmärtää keskusteluksi, joka on suunniteltu saavuttamaan tietyt tavoitteet. Keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on tutkijan johdattamaa. Haastattelun avulla on tarkoitus kerätä sellaista aineistoa, jolla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä tutkimusongelmasta. (Puusa ym. 2020, 99.) Haastattelu on monipuolinen menetelmä ja soveltuu eri tutkimuskontexteihin. Se toteutetaan vuorovaikutuksessa, ja se tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden ohjata tietojen keruuta sekä paljastaa vastaajien motiiveja ja ajatusprosesseja. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 32.) Haastattelija voi myös pyytää selittämään tai tarkentamaan vastausta. Parhaimmillaan tutkija pääsee käsiksi haastateltavan ajatuksiin, mieltymyksiin, mielihaluihin, odotuksiin ja kokemuksiin. Tutkija pääsee myös käsiksi ei-kielelliseen viestintään kuten eleet, ilmeet ja katse kontakti. (Puusa ym. 2020, 99–102.)

Haastattelun tekeminen edellyttää tekijältään taitoa ja kokemusta sekä luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä on tärkeää. Haastattelijan tulisi pystyä luomaan luotettava ilmapiiri ja motivoida haastateltavaa osallistumaan keskusteluun. (Puusa ym. 2020, 102–105.) Haastattelijalle tärkeä ominaisuus on neutraalisuus eli hänen tulisi olla puolueeton. Tutkimushaastattelusta, haastattelun lähtökodista ja tavoista on paljon erilaisia ohjeita. Haastattelu on vuorovaikutus tilanne ja on mahdotonta pitäytyä kaikissa etukäteisohjeistuksissa. (Hyvärinen ym. 2017, 52–58.)

Haastattelu kannattaa valita menetelmäksi, kun halutaan korostaa sitä, että ihminen on subjekti tutkimustilanteessa ja halutaan antaa hänelle mahdollisuus tuoda esiin omin sanoin itseään koskevia asioita, tutkimuksen aiheena on vähän kartoitettu tai tutkimaton alue, halutaan syventää saatavaa tietoa tai halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita on haastattelu hyvä menetelmä näitä varten. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 32.)

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös nimellä teemahaastattelu. Menetelmästä puhuttaessa, osa kirjoittajista puhuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodosta. Mitään yhtä tiettyä määritelmää ei tästä menetelmästä ole. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin näkökulma on ennalta valittu, mutta ei kuitenkaan kaikkia, aihe kohdennetaan tiettyihin aihealueisiin ja, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–47.) Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun erona on, että tutkija laatii kysymykset ennalta teoriaan nojaten ja kysymysten määrä ja järjestys on vakio ja strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annettuja (Puusa ym. 2020, 105).

Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kuvata seuraavasti: kysymysten muoto on kaikille sama, mutta kysymysten järjestystä voidaan vaihdella, vastauksia ei ole sidottu vastaus vaihtoehtoihin ja kysymykset on ennalta määrätty mutta sana muotoja voi vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46–47.) Puolistrukturoitu haastattelu on usein vapaampaa ja se saattaa nostaa esiin asioita mitä tutkija ei ehkä osannut ottaa huomioon kysymyksiä laatiessa. Etuna puolistrukturoidussa haastattelussa on, että vastaajilta saadaan näkemykset tutkimuksen keskeisiin asioihin vastaajan itse sanoittamana ja voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä vastauksiin perustuen. (Puusa ym. 2022, 105; Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Kysymyksillä on sanottu olevan kaksi tehtävää: temaattinen ja dynaaminen. Temaattiset kysymykset ohjaavat haastattelun pääaiheeseen ja tutkimuksen teoreettiseen osaan. Dynaamisuus taas puolestaan edistää myönteistä vuorovaikutusta, pitää yllä keskustelua ja motivoi haastateltavaa jakamaan kokemuksiaan ja tunteita. Kysymysten tulee olla helposti ymmärrettäviä, lyhyitä, avoimia ja niissä tulisi välttää akateemista kielenkäyttöä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 109.)

Kysymyksiä laatiessa tulisi pitää mielessä, millaista ainestoa haluaa kerätä ja, mitä sillä tekee. Haastateltavalle tulisi antaa tilaa vastata ja kysymykset, joihin voi vastata kyllä tai ei rajoittavat haastateltavan tilaa. Vaikka suljetut kysymykset tuntuisivatkin hyviltä lämmittely kysymyksiltä, voi se johtaa siihen, että

haastateltava on vaikea saada vastaamaan myöhemmin avoimemmin. Haastattelu kannattaa siis aloittaa heti avoimilla kysymyksillä kuten kertoisitko, millainen on työllisyys tilanteesi? (Hyvärinen ym. 2017, 19.) Haastattelukysymykset voidaan luokitella eri tyyppeihin. Tyyppejä ovat avauskysymykset, jatkokysymykset, lisäkysymykset, tarkentavat kysymykset, suorat kysymykset, epäsuorat kysymykset, organisoivat kysymykset, hiljaisuus ja tulkitsevat kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 109.) Hirsjärven ym. (2022, 109) mukaan kysymysten laadinnassa kannattaa välttää kysymyksiä, jotka ovat epäselviä tai epätasällisiä, kaksi tai kolme kysymystä on aina parempi kuin yksi epäselvä kysymys, älä käytä kysymyksissä kielteisiä termejä.

Tiedonkeräysmenetelmänä tutkimukseen valikoitui puolistrukturoitu haastattelu ja lisäksi aineistoa kerättiin valmiista aineistoista ja dokumenteista. Dokumenttianalyyssissä käytetty aineisto muodostuu teoriaosuudessa käytetystä aineistosta sekä erilaisista aiheeseen liittyvistä www-sivuista.

Haastattelu mahdollistaa vuorovaikutuksen ja keskustelun asiantuntijoiden kanssa. Tämä syventää ymmärrystä ja auttaa selvittämään tutkimusongelmaa. Haastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden saada tietoa henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä liiketoimintasuunnitelmista sekä rahoitusvaihtoehdoista. Haastattelulla voi lisäksi täydentää dokumenttianalyyssin tuottamaa tietoa ja auttaa syventämään analyysiä ja tästä syystä valikoitui menetelmäksi.

Haastattelut käytiin kasvokkain sekä Teamsin välityksellä. Työtä varten on haastateltu toimeksiantajia sekä Lahden seudun kehitys Ladec Oy:n asiantuntijaa. Lisäksi aineistoa hankittiin hyödyntämällä olemassa olevia asiakirjoja, mukaan lukien alan kirjallisuutta ja artikkeleita.

Haastattelu Ladec Oy:n asiantuntijan kanssa käytiin Teamsin kautta. Haastattelu nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Haastattelu toimeksiantajien kanssa käytiin kasvokkain. Haastattelu sujui hyvin ja ilmapiiri oli avoin. Haastattelu kysymykset lähetin etukäteen Ladec Oy:n asiantuntijalle, sillä palvelut ovat hyvin ruuhkautuneet ja haastatteluun oli varattu vain tietty aika, minkä puitteissa haastattelu tuli saada. Lisäkysymyksiä ei esitetty vaan asiantuntija antoi vastaukset kysymyksiin varatun ajan puitteissa.

Haastattelun kysymykset laadittiin tukien tutkimuksen viitekehystä ja tutkimusongelmia. Kysymysten (liite 1) teemoina oli liiketoimintasuunnitelma ja rahoitus. Haastateltavaksi valikoitui Ladec Oy:n asiantuntija. Ladec Oy auttaa ja neuvoo Lahdenseurulla aloittavia yrittäjiä. Asiantuntijalla löytyy siis tietoa liiketoimintasuunnitelmasta sekä rahoitukseen liittyvistä asioista ja tästä syystä valikoitui haastateltavaksi. Haastattelukysymykset on laadittu miettien tutkimusongelmaa. Kysymykset ovat valikoitu niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmiin.

Toimeksiantajien haastattelu tapahtui kasvokkain. Haastattelun avulla selvitettiin raamit työlle ja rahoitustarpeelle. Haastattelu suoritettiin teemoittain. (Liite 2) Haastattelu sujui hyvin ja ilmapiiri oli mielekäs. Teemat oli mietitty etukäteen niin, että saatiin tarvittava tieto työn työstämiseen.

Valmiita tutkimukseen soveltuvia dokumentteja löytyi paljon. Tutkimukseen on kerätty tietoa muun muassa yritysten ja eri tahojen verkkosivuilta kuten Uusiyrityskeskuksen verkkosivuilta perustamisopas aloittavalle yrittäjälle, Finnveran verkkosivuilta sekä yrittäjät.fi verkkosivuilta. Dokumenttianalyyssissä käytetty tutkimusaineisto on peräisin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjastosta. Aineisto valikoitui sen mukaan, mistä sai mahdollisimman syvälistä tietoa, jolla pystyi vastaamaan kattavasti tutkimusongelmaan. Aineistoa käytiin runsaasti läpi, jotta oikeanlainen materiaali löydettiin.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Aineiston keruun jälkeen aineisto tulee purkaa. Tutkijalla on valittavanaan kaksi tapaa puhtaaksikirjoitus eli litterointi koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden. Yleisin tapa on litteroida koko haastatteludialogi nauhoista. Litteroinnista ei ole yksiselitteisiä ohjeita litteroinnin tarkkuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 147.)

Aineiston analyysin tarkoituksena on koota mielekäs kokonaisuus, jotta voidaan tuottaa mahdollisimman rikas ja perusteltu tulkinta johtopäätöksineen tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tekeminen on osien analysointia ja synteessin laatimista niistä. Analyysi vaiheessa aineistoa yleensä eritellään, tiivistetään ja

luokitellaan, kun taas synteessissä luodaan aineistosta kokonaiskuva ja esitetään tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. Käytännön toteutukseen kuuluu monia vaiheita kuten: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. (Puusa ym. 2022, 143–144.)

Laadulliselle aineistolle tunnusomainen menetelmä on luokittelu, joka on tietyllä tavalla tulkitsemista. Luokittelulla tarkoitetaan analyysiyksiköiden ryhmittelemistä ennalta päätettyihin kategorioihin. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana menetelmänä. (Puusa ym. 2022, 148.) Yksinkertaisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa kukin luokka esiintyy aineistossa. Tämä voidaan esittää taulukkona. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta painottuu, mitä mistäkin teemasta on sanottu. Lukumäärän merkitys riippuu laadullisen tutkimuksen perinteestä. Kyse on yksinkertaisimmillaan aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Tyyppittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Eri teemojen sisältä voidaan esimerkiksi etsiä näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä yleistys eli tyyppiesimerkki. Tyyppittely on joukko tietyn teeman näkemyksiä, joka tiivistetään yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Menetelmää voidaan pitää yksittäisenä metodina tai teoreettisena viitekehyksenä. Sen avulla voidaan tehdä monenlaisia eri tutkimuksia. (Pitkäranta 2014, 100.) Useat muut eri nimillä kulkevat menetelmät perustuvatkin tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Karkeasti jaoteltuna laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahtia. Toista ryhmää ohjaa tyyppillisesti teoreettinen tai epistemologinen asema ja toinen ryhmä on ne analyysimuodot, joita ei ohjaa jokin teoria tai epistemologia. Sisällönanalyysi kuuluu jälkimmäisenä mainittuun ryhmään. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida haastatteluja systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä yritetään saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 88.)

Teemahaastattelusta aineistoa kertyy usein runsaasti. Vaikka haastateltavien määrä olisi pienehkö, ei se tarkoita että, aineistoa olisi vähän. Mitä syvempää haastattelijan ja haastateltavan välinen keskustelu on ollut, sitä rikkaampaa on materiaali saadusta haastattelusta. Analyysi tapa tulisi miettiä jo heti alkuun ennen haastatteluja. Kun analyysipata on valmiiksi mietitty, voidaan sitä käyttää ohjeistajana haastattelun ja sen purkamisen suunnittelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 142.)

Haastattelu litteroitiin dokumenttimuotoon heti haastattelun jälkeisenä päivänä, jotta haastattelu on hyvässä muistissa. Litteroinnista jätettiin pois haastateltavan äänenpainot ja eleet, sillä ne eivät olleet oleellisia haastattelun sisällön eikä tutkimusongelman kannalta. Litteroitua materiaalia tuli useampi sivu.

Haastattelu analysoitiin sisällönanalyysin avulla pitäen mielessä tutkimusongelman. Litteroitu materiaali käytiin useamman kerran läpi etsien oleellinen tieto tutkimusongelman kannalta. Materiaalista karsittiin epäolennainen sisältö pois. Karsittavaa ei juuri ollut, sillä kysymykset olivat lähetetty etukäteen ja vastaukset olivat ytimekkäitä ja vastasivat kysymykseen. Oleellisen tiedon löydyttyä aineistosta muodostettiin erilaisia teemoja ja luokkia. Analysoinnissa apuna käytettyjä teemoja olivat liiketoimintasuunnitelman ja liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet, rahoitus ja sen eri osat sekä eri rahoitusvaihtoehdot. Analyysissä keskityttiin tutkimusongelman kannalta oleelliseen sisältöön. Luokittelun ja teemoittelun jälkeen materiaali saatiin tiiviimpään muotoon, jolloin analyysi on helpompi tehdä. Työn teoreettinen viitekehys toimii analyysin apuna.

Sisällönanalyysi oli sopiva analyysimenetelmä, sillä haastattelukysymyksissä ja valmiissa dokumenteissa toistui samankaltaiset teemat ja aiheet. Sisältö on jäsenelty ja jaettu eri teemoihin ja aiheisiin.

Dokumenttianalyysissä hankittuun aineistoon perehdyttiin tutkimusongelman näkökulmasta keskittyen tarvittavaan ja keskeiseen tietoon. Aineistoon perehtymällä on tuotettu teoriaosuus. Käytetty aineisto on jäsenelty ja jaettu eri teemoihin. Analysoinnin apuna käytettäviä teemoja ovat olleet liiketoimintasuunnitelman ja liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet, rahoitus ja sen eri

osat sekä eri rahoitusvaihtoehdot. Analysoidusta aineistosta on tehty työn johdopäätökset. Aineisto on valittu perehtymällä huolellisesti aineistoon ja valittu oleellinen aineisto, jolla voidaan vastata tutkimusongelmiin parhaalla mahdollisella tavalla.

## **6 TULOKSET**

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Tulokset on kerätty haastattelulla ja dokumenttianalyysillä. Ensimmäiseen alalukuun on kuvattu tulokset, jotka käsittelevät liiketoimintasuunnitelmaa. Toiseen alalukuun on kuvattu tulokset, jotka käsittelevät rahoitusta.

### **6.1 Liiketoimintasuunnitelma**

#### *Dokumenttianalyysin tulos*

Liiketoimintasuunnitelma toimii yritystoiminnan perustana ja kompassina. Liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia ennen yritystoiminnan käynnistämistä ja sitä tulisi päivittää aktiivisesti. Liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia aina yrittäjälle itselleen ja toissijaisesti sitä voi käyttää rahoittajia varten. Liiketoimintasuunnitelma auttaa aloittavaa yrittäjää selkeyttämään liikeideansa paperille, mitä tehdään, miten tehdään ja kenelle.

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla realistinen ja rehellinen, jolloin suunnitelmaa laatiessa tulee selvitettyä asioita, joita ei olisi muuten selvittänyt. Liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa liiketoiminnan kokonaisvaltaisen tarkastelun ja auttaa päätöksen teossa yritystoimintaa käynnistäessä sekä tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen toiminnan laajuuden ja kannattavuuden.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on realistinen ja läpinäkyvä ja koostuu monesta eri osa-alueesta. Se on kattava kokonaisuus, jossa selviää mitä, miten ja kenelle. Ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, vaan liiketoimintasuunnitelma on vapaamuotoinen asiakirja. Liiketoimintasuunnitelmaa varten löytyy useita erilaisia valmiita pohjia, mutta useimmat ovat tehty laatijan näkökulmasta eikä välttämättä palvele käyttäjää sellaisenaan. Liiketoiminta-

suunnitelma kannattaakin räätälöidä omaan toimintaan soveltuvaksi. Suunnitelman ulkoasulla ei ole merkitystä, vaan sisältö on ratkaisevassa osassa. Suunnitelmasta tulee löytyä kaikki keskeinen tieto yrityksestä ja yrityksen toiminnasta niin, että ulkopuolinen henkilö ymmärtää mistä on kyse. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi seuraavat asiat: liikeidean kuvaus, tuote ja/tai palvelut, markkinatilanne, kilpailijat, asiakkaat, yrityksen heikkoudet ja vahvuudet, sekä rahoitus, budjetointi ja laskelmat.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on realistinen ja siinä tulisi ottaa huomioon lyhyen sekä pitkän aikavälin tavoitteet. Suunnitelmaa voidaan käyttää oman toiminnan suunnitteluun ja se auttaa hahmottamaan liiketoiminnan suunnan sekä tarjoaa suuntaviivoja tulevaisuuden päätöksissä. Tästä syystä suunnitelma ei ole vain aloittavan yrityksen työkalu ja suunnitelman päivitys on tärkeää.

#### *Haastatteluaineiston tulos*

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa liikeidean tulisi olla kirkas eli mitä teen, kenelle, ja kuinka sen toteutan sekä, mikä on erottuvuustekijäni muihin verrattuna? Liiketoimintasuunnitelman tulisi tehdä rehellisesti ja itselleen, sillä se todennäköisesti pakottaa selvittämään asioita, joita ei ole vielä tehty. Liikeideassa pitää varmistaa, että idealle on maksukykyisiä asiakkaita riittävästi. Liiketoimintasuunnitelma on yksi keino varmistaa, että syntynyt idea ei ole vain keksijänsä päässä, vaan että sille on riittävästi kysyntää markkinoilla.

Liiketoimintasuunnitelma on erityisesti yrittäjää itseään varten oleva suunnitelma. Iso osa tekee sen muita varten, kuten rahoittajia varten tai koska on pakko, mutta silloin se ei palvele oikealla tavalla. Kun liikeidean kirkastaa ja varmistaa, että omilla hinnoilla palvelulle on riittävästi kysyntää, on jo pitkällä.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on kattava kokonaisuus liiketoiminnan keskeisistä tiedoista. Suunnitelmasta on selkeästi luettavissa mitä, kenelle ja miten sekä, millä erotutaan kilpailijoista? On myös erittäin tärkeää tunnistaa kaikki kustannukset, että hinnoittelu on tehty oikein alusta alkaen. On myös yhtä hyvä päätös jättää idea toteuttamatta, jos numerot selkeästi osoittavat, ettei kannata.



## 6.2 Rahoitus

### *Dokumenttianalyysin tulos*

Aloittavan yrityksen rahoituksen hankkimiseen on useita eri vaihtoehtoja. Rahoitusvaihtoehdot riippuvat liiketoimintasi luonteesta, rahoitustarpeestasi ja muista olosuhteista. Yleisempiä rahoitus vaihtoehtoja ovat omarahoitus eli omat varat ja lähipiirin varat, lainarahat kuten pankit, sijoittajat, erilaiset avustukset sekä joukkorahoitukset.

Rahoituksen tarpeen määrittää usein omanpääoman määrä eli kuinka paljon yrittäjällä on varoja sijoittaa omaan toimintaan. Rahoituksen koostumus voi vaihdella suuresti liiketoiminnan koosta, toimialasta ja rahoitustarpeista. Yrityksen tulee suunnitella ja harkita huolellisesti, mitkä rahoituslähteet ovat parhaiten soveltuvia liiketoiminnan tarpeisiin, ja tehdä huolellista taloussuunnitelua.

Suomessa ylivoimaisesti yleisin vieraanpääoman lähde on pankkilaina. Pankkien ja rahoituslaitosten lisäksi luottoa myöntävät valtion ja kuntien erityisrahoituslaitokset esimerkkinä Finnvera Oyj ja TEKES. Tulorahoituksen jälkeen parhain rahoitusmuoto on erilaiset avustukset. Avustukset tulevat tyypillisesti julkisilta rahoittajilta kuten Tekes, ELY-keskus, TE-toimisto sekä Euroopan unioni. Yleisin avustus aloittavalle yrittäjälle on starttiraha.

### *Haastatteluaineiston tulos*

Yritystoimintaa käynnistäessä tulisi huomioida riittävä alkurahoitus ja jos toiminta on kovin sesonkiluonteista, niin on hyvä olla riittävä puskuri hiljaisempiin ajankohtiin. Mikäli yritys tarvitsee alussa isompia investointeja, olisi hyvä, että omaa rahoitusta löytyy. Toiminnan alussa menot ovat varmoja, mutta tulot epävarmoja, joten yrittäjän tulisi huomioida riittävä alkukassa.

Lainarahoitusta haetaan yleisimmin pankista, mutta on olemassa myös muita lainarahoituksen myöntäjiä. Mikäli yrittäjällä itsellään ei ole riittäviä vakuuksia

lainarahoitukseen, niin Finnverasta on mahdollisuus hakea lisävakuuksia. Oikein kovaan kasvuun pyrkivät liikeideat tarvitsevat yleensä alussa rahoitusta myös ulkopuolisilta sijoittajilta. Aloittavalle yritykselle on saatavilla erilaisia avustuksia. Tunnetuin avustus alkavalle yrittäjälle on henkilökohtainen starttiraha, joka on tarkoitettu täysipäiväiselle yrittäjälle. ELY-keskuksella on tukia yrityksille, jotka tähtäävät toiminnan kehittämiseen ja kasvuun. Business Finlandilla on rahoitusratkaisuja, jos yritys tähtää kansainvälisille markkinoille. Perinteisten rahoitusväylien lisäksi, saattaa olla esim. yrityksen toimialaan tai sijaintiin liittyviä, yleensä satunnaisia rahoitusmahdollisuuksia. On oleellista ottaa huomioon, että kullakin rahoitusvaihtoehdolla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja niiden soveltuvuus voi vaihdella alueittain ja toimialoittain.

Yrityksen tärkein rahoituksen lähde on kuitenkin tulorahoitus, eli asiakkailta tuleva raha. Aloittavan yrityksen tulisi varmistaa että, itse liiketoiminta eli tulorahoitus on riittävää mahdollisimman nopeasti.

Kauneudenhoitoalan yrittäjän rahoitusvaihtoehdot ovat pääsääntöisesti omarahoitus ja pankkirahoitus. Starttirahaa ei usein myönnetä kauneudenhoitoalan yrittäjille. Myöntö riippuu alueellisista linjauksista.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, joita voidaan tutkimuksen perusteella tehdä. Johtopäätöksissä yhdistetään tutkimusten tuloksia ja teoriaa. Johtopäätöksissä otetaan huomioon tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma? Millaisia rahoitusvaihtoehtoja on aloittavalle yritykselle? Tutkimuskysymyksien asettamisen tarkoituksena on hankkia olennaista ja merkityksellistä tietoa liiketoimintasuunnitelman valmistelun ja rahoitusvaihtoehtojen kannalta. Tässä luvussa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### **7.1 Hyvä liiketoimintasuunnitelma**

Voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelma on yrityksen perusta ja antaa suuntaviivoja toiminnalle sekä auttaa myös tulevaisuudessa päätösten teossa. Liiketoimintasuunnitelma tulisi tehdä ennen yritystoiminnan käynnistämistä ja

sitä tulisi päivittää säännöllisesti. Mannilan (2022) mukaan liiketoimintasuunnitelma ei ole vain kasa paperia, vaan tavoitekartta, joka auttaa tekemään kannattavia päätöksiä. Åkerberg (2017, 60–62) painottaa myös, että yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisesti, sillä ala kuin ala sisältää toimintaan liittyviä muutoksia.

Toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelma on tehty ennen liiketoiminnan aloitusta ja tarkoituksena päivittää sitä säännöllisin väliajoin.

Liiketoimintasuunnitelma on vapaamuotoinen asiakirja, jonka sisältö on ratkaisevassa osassa. Laatiessa liiketoimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää valmiita pohjia, mutta muokata sitä omiin tarpeisiin sopivaksi. Hesson (2015, 11) mukaan liiketoimintasuunnitelmaa varten löytyy erilaisia pohjia, mutta niistä usein on nähtävissä laatijan näkökulma. Toiset pohjat paneutuvat laskelmiin ja toiset esimerkiksi yrittäjän ominaisuuksiin. Yrittäjän tulisi valita omiin tarpeisiin sopiva.

Toimeksiantajalle tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa on käytetty opinnäyte-työntekijän kurssilta saamaa liiketoimintasuunnitelma pohjaa, jota on muokattu toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen perustiedot ja liiketoiminnan kuvauksen, visio ja arvot, yrityksen palvelut ja tuotteet, asiakkaat, kaupallistaminen ja markkinointi, yrityksen toimintaympäristö, yrityksen ydinhenkilöt ja verkostot, talouden suunnittelu ja kirjanpito, riskit ja niihin varautuminen sekä tiivistelmän. Laskelmissa on käytetty valmiita laskentataulukkoja, jotka ovat saatu Lahden seudun kehitys Ladec Oy:ltä.

Voidaan todeta, että hyvä liiketoimintasuunnitelma on realistinen ja todenmukainen kokonaisuus, josta käy ilmi selkeästi mitä, kenelle ja miten sekä, millä erotutaan kilpailijoista? Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla läpinäkyvä ja helposti luettavissa. Hesson (2015, 24) mukaan liiketoimintasuunnitelmassa vastataan seuraaviin keskeisiin kysymyksiin: mitä tuotteita tai palveluita yritys tarjoaa, miten se markkinoi tuotteitaan tai palveluitaan ja millainen on yrityksen strategia? Samoin on tärkeää määritellä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita niin, että yritys erottuu kilpailijoistaan. Åkerberg (2017, 62) huomauttaa, että liike-

toimintasuunnitelman tulisikin olla läpinäkyvä siltä osin, että osa-alueet ja niihin vaikuttavat tekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja ovat helposti ymmärrettävissä.

Hyvässä suunnitelmassa perehdytään liikeidean kuvaukseen, tuotteisiin ja/tai palveluihin, markkinatilanteeseen, kilpailijoihin, asiakkaisiin, yrityksen heikkouksiin ja vahvuuksiin, sekä rahoitukseen, budjetointiin ja laskelmiin. Holopaisen (2023, 13–14) mukaan liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy seuraavat elementit: yrityksen perustiedot kuten nimi, sijainti, yritysmuoto, toimiala ja toiminta-ajatus. Lisäksi suunnitelma sisältää tiedot perustajista, hankkeen kuvaus, mukaan lukien tarjottavat tuotteet ja palvelut, asiakkaiden segmentoinnin ja heidän tarpeidensa, markkina-analyysin ja kilpailijat. Muita osia ovat toimintatapa, voimavarat ja riskit, taloudellinen kirjanpito ja suunnittelu, taloudelliset laskelmat, SWOT-analyysi sekä tiivistelmä.

Toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmassa on keskitytty erityisesti yrityksen erottavuuteen kilpailijoista, yrittäjien ammattitaitoon sekä laadukkaaseen palveluun. Kauneudenhoitoala on hyvin kilpailtu ja siksi yrittäjien ammattitaito ja palvelunlaatu sekä kilpailijoista erotettavuus on ydin asemassa kannattavassa liiketoiminnassa. Liiketoimintasuunnitelmaan on tehty kilpailija-analyysi alueen johtavimmista yrityksistä, sekä kerrottu yrittäjien ammattitaidosta ja arvokkaasta koulutuksesta. Liiketoimintasuunnitelmaan laadittiin myös kattava SWOT-analyysi.

Liiketoimintasuunnitelma tulee tehdä ensisijaisesti yrittäjälle itselleen ja vasta toissijaisesti rahoittajia varten. Liiketoimintasuunnitelma auttaa kirkastamaan liikeidean ja selvittämään asioita, joita ei ole aikaisemmin ymmärtänyt selvittää. Suunnitelman tulisi olla helposti luottava ja yritystoiminnasta mitään tietämätön ymmärtää, mistä on kyse suunnitelmaa lukiessaan. Liiketoimintasuunnitelman tulee olla todenmukainen. Mannilan (2022) mukaan liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää selkeyttämään liikeideansa. Liiketoimintasuunnitelma on toimiva käsikirja niin yrittäjyyden opetuksessa kuin esimerkiksi rahoituksen hakemisessa. (Hesso 2015, 10–24.) Yrityksiä perustetaan ilman varsinaista suunnitelmaa ja tällöin se saattaa kostautua mm. korkeampina liiketoiminnan kustannuksina sekä ei keskitytä liiketoiminnan kannalta oleellisiin asioihin (Haag 2020, 20).

Toimeksiantajien liiketoimintasuunnitelma on tehty ensisijaisesti yrittäjille itselleen, mutta myös rahoituksen hankkimista varten. Liiketoimintasuunnitelma on kattava kokonaisuus, joka on helposti luettavissa. Liiketoimintasuunnitelmaa on näytetty asiantuntijoille ja saanut kehuja selkeästä sekä kattavasta selvityksestä. Rahoitusta on myös haettu suunnitelman avulla ja rahoitus myönnettiin yrittäjille. Kehittämisehdotuksena toimeksiantajille jatkoon on päivittää liiketoimintasuunnitelmaan säännöllisin väliajoin, jotta suunnitelma palvelee yritystä tulevaisuudessa myös mahdollisimman hyvin.

## **7.2 Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot**

Voidaan todeta, että aloittavan yrityksen rahoituksen hankkimiseen on useita eri vaihtoehtoja. Rahoituksen tarpeen määrittää usein oman pääoman määrä. Rahoituksen koostumus voi vaihdella suuresti toimialoittain. Liiketoiminnan rahoitus tulee suunnitella ja harkita huolellisesti, mitkä rahoituslähteet ovat parhaiten soveltuvia liiketoiminnan tarpeisiin. Rahoitusvaihtoehdot riippuvat liiketoiminnan luonteesta, rahoitustarpeestasi ja muista olosuhteista. Yleisempiä rahoitusvaihtoehtoja ovat omarahoitus eli omat varat ja lähipiirin varat, lainarahat kuten pankit, sijoittajat, erilaiset avustukset sekä joukkorahoitukset. Uusyrityskeskukseen (2022, 34) mukaan yritystoiminnan käynnistämiseen ja investointeihin tarvitaan aina rahaa. Rahamäärän suuruus riippuu liikeideasta ja toimialasta. Yrityksen rahoitus koostuu yleensä kolmesta eri lähteestä: omaraha eli oma pääoma, laina eli vieras pääoma ja mahdolliset avustukset. Yrittäjän itsensä sijoittama pääoma on tärkeää, sillä se antaa rahoittajille uskottavuutta yritystä kohtaa. Usein halutaan, että yrittäjän itsensä sijoittama osuus olisi vähintään 20 % koko pääomantarpeesta. (Holopainen 2022, 246.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kartoitimme toimeksiantajalle rahoituslaskelman, minkä mukaan rahoituksentarve on määritelty. Toimeksiantajalla on omaraha, jonka aikovat sijoittaa toimintaan lisäksi tarvitaan vierasta pääomaa yrityksen käynnistämiseen alkuinvestointeihin ja alun turvaamiseen. Starttirahaa ei yleensä myönnetä kauneudenhoitoalan yrittäjille, mutta toimeksiantajat laittavat myös hakemuksen mahdollisesta starttirahasta. Toimeksiantajat hakevat myös Finnveralta takausta vieraan pääoman lainaa varten.

Aloittavalle yritykselle on erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Yleisin vieraanpääoman lähde on pankkilaina. Erityisrahoituslaitokset esimerkkinä Finnvera Oyj ja TEKES myöntävät myös erilaisin kriteerein luottoa. Rahoitusvaihtoehtona on myös erilaiset avustukset. Avustukset tulevat tyypillisesti julkisilta rahoittajilta. Yleisin avustus aloittavalle yrittäjälle on starttiraha. Niskanen ym. (2016, 28) mukaan Suomessa ylivoimaisesti yleisin vieraan pääoman lähde on pankkilaina. Vakuutusyhtiö ovat myös olleet Suomessa yksi merkittävä lainan myöntäjä, lähinnä työeläkemaksujen takaisinlainauksessa, mutta myös muissa sijoituslainoissa. Pankkien ja rahoituslaitosten lisäksi luottoa myöntävät valtion ja kuntien erityisrahoituslaitokset esimerkkinä Finnvera Oyj ja TEKES. Edellä mainituilla on suuri merkitys etenkin pienille aloittaville yrityksille.

Toimeksiantaja hakee rahoitusta pankista sekä Finnveralta takausta sitä varten. Kauneudenhoitoalan yrittäjille rahoitusmuodot ovat yleisimmin oma raha ja pankkilaina. Yleensä kauneudenhoitoalan yrittäjille ei myönnetä starttirahaa. Päätös perustuu alueellisiin linjauksiin ja liittyy kilpailuun.

Opinnäytetyön lopputuotoksena laadittiin liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kauneudenhoitoalan yritykselle. Opinnäytetyöprossin ohella laadittiin liiketoimintasuunnitelman pohja vastaamaan toimeksiantaja yrityksen tarpeita ja prosessin edetessä täytettiin suunnitelmaa ja lopputuotoksena syntyi valmis liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena oli auttaa yrittäjiä käynnistämään liiketoiminta sekä hakemaan tarvittavaa rahoitusta.

Lopputuotoksena syntyi valmis liiketoimintasuunnitelma. Prosessin loppusuoralla yrittäjät ovat hyödyntäneet lopputuotoksena valmistunutta liiketoimintasuunnitelmaa ja perustaneet osakeyhtiön sekä hakeneet pankista tarvittavaa rahoitusta ja Finnveran takausta. Rahoituksesta ja takauksesta saatiin myöntävä päätös. Näin ollen voidaan todeta, että työn tavoitteet on saavutettu.

### **7.3 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimustoiminnassa pyritään virheiden välttämiseen, minkä vuoksi yksittäisten tutkimusten yhteydessä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei löydy yhtä oikeaa tapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 118–122.) Laadullisessa tutkimuksessa keskeinen tekijä on

tutkija itse, ja tämän vuoksi luotettavuuden arvioinnilla on merkitystä koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 152.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa validius ja reliabelius ovat keskeisiä käsitteitä, mutta eivät kuitenkaan sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittareiksi. (Puusa ym. 2022, 170.)

Laadullista tutkimusta on tärkeä arvioida kokonaisuutena ja sisällön tulisi olla suhteessa toisiinsa. Luotettavuuden arvioinnissa on olennaista selittää lukijalle, mitä tarkasti ottaen tutkitaan ja miksi, miksi tutkimus on merkityksellinen tutkijalle, kuinka aineisto on kerätty, valintaperusteet tiedonantajille, tutkimuksen aikataulu, analyysimenetelmät ja johtopäätösten pohjalta tehtyjen päätelmien prosessi. Samoin on tarpeen perustella, miksi tutkimus on eettisesti kestävää ja luotettavaa, sekä miten aineisto on kerätty ja analysoitu?

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 122.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan kiteyttää kolmeen käsitteeseen. Nämä käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimusta lukevat muut tutkijat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja niin sanottu suuri yleisö hyväksyvät tutkimustulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija onnistuu vakuuttamaan lukijan uskottavin perusteluin ammattitaidostaan käyttää oikeanlaisia menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyydellä tarkoitetaan taas sitä, että tutkija on noudattanut kaikkia eettisiä periaatteita tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. (Puusa ym. 2022, 168.)

Luotettavuuden arviointikriteerit on credibility, transferability, dependability ja confirmability. Credibility vastaa uskottavuutta ja vastaavuutta. Vastaako tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä, onko tutkimus luotettava, jonka osatekijöitä ovat totuusarvo, sovellettavuus pysyvyys ja neutraalius ja vastaavatko tutkijan tuottamat rekonstruktiot tutkittavien todellisuudesta alkuperäisiä konstruktioita? Transferability siirrettävyys eli, ovatko tulokset siirrettävissä toiseen kontekstiin tietyin ehdoin ulkopuoliseen vastaavaan kontekstiin? Dependability kuvaa luotettavuutta, tutkimustilanteen arviointia, varmuutta ja riippuvuutta. Ulkopuolinen henkilö tarkastaa tutkimusprosessin

toteutumista. Tutkijan tulee ottaa huomioon ulkoisia vaihteluja aiheuttavat tekijät sekä tutkimuksesta ja ilmiöstä itsestään johtuvat tekijät. Tutkimus tulee olla toteutettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavin yleisin periaattein. Confirmability vakiintuneisuus eli ulkopuolisen henkilön tulee arvioida tutkimuksen tuotokset mm. aineiston, löydökset, tulkinnat ja suositukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan korkeita luotettavuusstandardeja ja tieteellisen tutkimuksen parhaita käytäntöjä. Tutkimuksen kohde ja keskeiset tutkimuskysymykset on selitetty selkeästi tässä opinnäytetyössä. Teoriaosuuteen on merkitty selkeästi oikeaoppiset lähdeviittaukset alkuperäiseen tietoon sekä kaikki työssä käytetyt lähteet löytyvät asianmukaisesti lähdeluettelosta.

Tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että haastateltavia olisi voinut olla enemmän. Nyt haastateltavia oli yksi asiantuntija. Haastateltavissa olisi voinut olla lisäksi esimerkiksi jonkin rahoituslaitoksen asiantuntija. Näin olisi voitu saada lisäsyvyyttä tutkittavaan aiheeseen. Mikäli kuitenkin tutkitaan asiaa saturaation näkökulmasta, olisivatko lisähaastattelut tuoneet tutkimukseen lisäarvoa tai uutta tietoa? Haastattelu kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja olivat helposti ymmärrettävissä ja mahdollistivat laajan vastaamisen. Haastattelutallenteet on asianmukaisesti tallennettu, litteroitu ja käsitelty noudattaen ammattikorkeakoulun ja tutkimusetiikan vaatimuksia. Tutkimuksessa hyödynnetyt asiakirjat ovat peräisin julkisista lähteistä. Näin voidaan varmistaa, että tutkimuksen eettiset vaatimukset on täytetty.

Teoriaosuudesta tuli melko kattava. Teoriaosuudessa on käytetty monipuolisesti erilaisia kirjoja ja dokumentteja. Aineisto on ollut monipuolista ja ajantasaista tutkimuskysymysten kannalta. Tutkimuskysymykset ja lopputuotos eivät edellyttäneet monipuolisempaa aineistoa. Mikäli aineistoa olisi kuitenkin ollut runsaammin olisi tieto voinut olla syvällisempää. Rahoitukseen liittyvä teoriaosuus jäi pintapuolisemmaksi. Rahoitusrakennetta ja vaihtoehtoja olisi voinut käydä syvällisemmin ja monipuolisemmin, mutta rahoitusvaihtoehtojen kartoittamisen kannalta se ei ollut tarpeellista. Tutkimuskysymyksen kannalta toimeksiantajalle sopivat vaihtoehdot tuli kuitenkin kartoitettua ja niitä on pyritty tarkastelemaan riittävällä tavalla.



Tutkimusaineistoa kertyi kuitenkin runsaasti, niin että haastattelusta saadut vastaukset toistivat dokumenttianalyysin avulla saatuja tuloksi. Tutkimuksen vaiheet ovat kuvattu ja raportoitu asianmukaisesti. Työhön valitut menetelmät tukivat tavoitteisiin pääsyä sekä niiden avulla vastattiin tutkimuskysymyksiin.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä. Tietyt valinnat ovat tehty toimeksiantaja yrityksen näkökulmasta, mutta tulokset ovat kuitenkin yleistettävissä aloittavalle yritykselle.

Opinnäytetyöprosessin aikana tutustuttiin muihin tutkimuksiin aiheesta kuten muihin opinnäytetöihin, jonka avulla vahvistettiin sitä, että on keskitytty oikeisiin aihepiireihin. Työssä omat tulkinnat on pyritty pitämään minimissä ja keskitytty saatuihin tuloksiin ja verrattu niitä teoriaan.

Työhön valitut menetelmät on tuotu esiin selkeästi ja perustellusti. Ennen opinnäytetyön aloitusta suoritettiin valmistavat kurssit opinnäytetyöprosessin aloitusta varten. Kurssien avulla on tutustuttu eri menetelmiin ja valinnut tutkimukseeni tutkimuskysymysten kannalta parhaimmat tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät.

## **8 LOPUKSI**

Opinnäytetyö oli itselleni iso ja haastava projekti, mutta silti opettavainen kokemus. Opinnäytetyö alkoi 2023 keväällä toimeksiantajan hankinnalla sekä suunnitelman ja aikataulun tekemisellä. Aikataulu oli ajoitettu niin, että valmistun 2023 joulukuussa. Aluksi tuntui, että työ ei valmistu aikataulussa, mutta loppua kohden sain runsaasti kirjoitusintoa ja työ valmistui aikataulussa. Olen hyvin tyytyväinen omaan panokseeni ja ylpeä siitä, että työn sain saatettua loppuun aikataulussa.

Työni toimeksiantaja on siskoni, joka on aloittamassa liikekumppaninsa kanssa yritystoimintaa. Työtä motivoi tehdä, kun tiesi mikä arvo sillä on toimeksiantajalle. Koen, että sain paljon hyötyä työstä, sillä minusta tulee kyseisen yrityksen kirjanpitäjä ja se, että olen ollut osana perustamisprojektia, on iso etu, mutta myös motivoinut prosessissa.

Taaksepäin katsoessa olisi prosessissa ollut paljon mahdollisuuksia perehtyä liiketoimintaa edesauttaviin osa-alueisiin kuten segmentointi, mutta jotta yritystoiminta saatiin käynnistettyä, oli liiketoimintasuunnitelma siihen välttämätön jo rahoituksen saannin kannalta.

Mielestäni tutkimuskysymyksiin saatiin riittävät vastaukset, jotta sain parhaan mahdollisen lopputuotoksen toimeksiantajalle. Aineistoa olisi voitu kerätä enemmän ja tieto olisi voinut olla syvällisempää, mutta tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta se oli kuitenkin riittävä.

Työstä isoin hyöty oli ehdottomasti toimeksiantajille. Toimeksiantajat saivat valmiin liiketoimintasuunnitelman sekä laskemat. Näiden avulla toimeksiantajat perustivat osakeyhtiön ja hakivat rahoitusta. Rahoituksesta toimeksiantajat saivat myönteisen päätöksen. Minulle työstä oli myös iso hyöty. Olen aina ollut kiinnostunut yritystoiminasta ja näin pääsin lähemmäksi aihetta. Minusta tulee myös kyseisen yrityksen kirjanpitäjä, joten tämä auttoi minua myös pääsemään sisään liiketoimintaa ja tavoitteisiin. Aloitan kirjanpitäjänä toimimisen toiminimellä, mutta ehkäpä laajennan tästä myöhemmin omaan yritystoimintaan.

Rahoituksen myöntäjä sekä Lahden seudun kehitys Ladec Oy:n toimesta on luettu liiketoimintasuunnitelma ja suunnitelma on saanut hyvää palautetta sen perusteellisuudesta.

Ongelmakohtaksi oli tulla haastattelun saatavuus. Lahden seudun kehitys Ladec Oy:ssä oli todella ruuhkainen aika ja haastattelu oli vaikea saada järjestettyä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan toissijaisen tutkimuskysymyksen oli tarkoitus liittyä segmentointiin, mutta ajan puutteen vuoksi aihe vaihtui rahoitukseen. Rahoitus aiheena tuki myös toimeksiantajien tarvetta sillä, heillä oli tarve rahoituksen kartoitukselle. Omaksi ongelmakseni muodostui työn aloittamisen ja hahmottamisen vaikeus. Oli vaikea tarttua työhön, kun ei ollut vielä selkeää kuvaa itsellä, miten työ tulisi hoitaa.

Jatkotutkimuksen mahdollisuuksia on useita. Voidaan tutkia tarkemmin, jotain toista osaa liiketoimintasuunnitelmasta kuten toimintaympäristön analyysi tai

asiakkaat. Voidaan myös perehtyä enemmän rahoitusvaihtoehtoihin ja kartoittaa käyttötarkoitukset sekä kriteerit. Tutkimuksen voisi myös tehdä liiketoimintasuunnitelman hyödyistä pitkällä aikavälillä.

Kokonaisuudessaan työ oli haastava, antoisa ja opettava. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja työ on myös hyödynnettävissä muille aloittaville yrityksille liiketoimintasuunnitelma laatiessa. Pidän työtä ja tuotosta onnistuneena. Minä ja toimeksiantajat olemme hyvin tyytyväisiä lopputulokseen.

## LÄHTEET

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. Yritystoiminnan taitajaksi. 7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.8.2023].

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi 2018. 16.–18. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Blackwell, E. 2004. How to prepare a business plan. Uudistettu 4. painos Lontoo: Kogan Page. E-Kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.8.2023].

Ciucescu, N. 2016. Business Plan - Management tool of the entrepreneur. *Studies and Scientific Researches. Economics Edition (University of Bacau)*. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.7.2023].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.9.2023].

Haag, A. B. 2013. Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace health & safety*, 1, 19–29. doi:10.3928/21650799-20121221-53

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsinki: Kauppamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.7.2023].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2.painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.9.2023].

Holopainen, T. 2023. Yrityksen perustamisopas: Käytännön perustamistoimet. Hyvinkää: Asiatieto Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.8.2023].

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [Viitattu 30.9.2023].

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J., Niskanen, M. 2021. Laskenta-  
toimi. 7.painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.9.2023].

Järvinen, M. & Kari, M. 2020. Yritä, erehdy, onnistu: helppo opas yrittäjyyteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 15.8.2023].

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.9.2023].

- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.8.2023].
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. Moderni rahoitus. 2018. 10. painos. Helsinki: Alma. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.9].
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 20.8.2023].
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.8.2023].
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.8.2023].
- Mannila, M., ammattikorkeakoulu, S. & Sciences, S. U. o. A. 2022. *Liiketoimintasuunnitelma on johtamistyökalu*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/> [viitattu 22.7.2023].
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. 7.–8.painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.9.2023].
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyönmenetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.9.4.2023].
- Pestle analysis. 2021. What is environmental analysis?. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pestleanalysis.com/> [viitattu 30.8.2023].
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.9.2023].
- Porter, M. 2006. Kansakunnan kilpailuetu. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aalto, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.9.2023].
- Ratsula, N. 2016. Yrityksen sisäinen valvonta. 2.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.9.2023].
- Sandberg, W. 2019. Writing Business Plans. Teoksessa Clippinger, D. 2019. Business report guides: Research reports and business plans. Business Expert Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.9.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.9.2023].

Uusyrityskeskus. 2020. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.uusyrityskeskus.fi/>

Uusyrityskeskus. 2022. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://uusyrityskeskus.fi/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.7.2023].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.9.2023].

Wood, M. 2004. Marketing Planning: Principles into practice. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 1.8.2023].

### **Haastattelu kysymykset.**

Haastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka avulla pyritään selvittämään tutkimusongelmia, millainen on hyvä liiketoiminta suunnitelma ja millaisia rahoitusvaihtoehtoja on aloittavalle yrittäjälle.

Mitä palveluita tarjoatte aloittavalle yritykselle?

Onko asiakkainanne ollut kauneudenhoitoalan yrityksiä?

### **Liiketoimintasuunnitelma:**

Mitä tulee ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa?

Mitä ominaisuuksia tarvitaan hyvään liiketoimintasuunnitelmaan?

Miksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa tehdä?

Mitä vinkkejä antaisit liiketoimintasuunnitelmaa tekeväälle?

Mitä aloittavan kauneudenhoitoalan yrityksen tulisi kiinnittää huomiota liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa?

## **Rahoitus**

Mitä aloittavan yrityksen tulisi huomioida rahoitusta suunniteltaessa?

Millaisia avustuksia on saatavilla aloittavalle yritykselle?

Millaisia rahoitusvaihtoehtoja on saatavilla aloittavalle yrittäjälle?

Mitä kauneudenhoitolan yrittäjän tulisi huomioida rahoitusta mietittäessä?

Millaisia rahoitusvaihtoehtoja tai avustuksia suosittelisit kauneudenhoitoalan yrittäjälle?

Mitä vinkkejä haluaisit antaa aloittavalle yrittäjälle?



Toimeksiantajien haastattelu teemat liiketoimintasuunnitelmaa varten. Haastattelun avulla kartoitetaan työlle raamit.

Haastatteluteemat:

Yrityksen perustiedot

liikeidea

strategia

toimintaympäristö

palvelut

asiakkaat

yrityksen visiot ja arvot

markkinointi

riskit

taloudensuunnittelu

rahoitus ja rahoituksen määrä

rahoituksen lähteet