

# Liiketoimintasuunnitelma sijoittajan näkökulmasta

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Jonatan Fors

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

FORS, Jonatan:

Liiketoimintasuunnitelma sijoittajan  
näkökulmasta

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma, 37 sivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee startup-yritysten rahoituksen hankkimista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita pääomasijoittajat ottavat huomioon sijoituspäätöstä tehtäessä. Tämän lisäksi selvitetään, mitä asioita liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää pääomasijoituksia haettaessa. Toimeksiantajaa työlle ei ole, vaan idea syntyi kirjoittajan omista kokemuksista startup-yrityksistä.

Työ sisältää teoriaosuuden sekä empiirisen osuuden, jotka käyvät vuoropuhelua keskenään. Teoria-aineisto on kerätty alan kirjallisuudesta ja elektronisista lähteistä. Se käsittelee, mitä asioita yrittäjän tulee ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa sekä mitä asioita siihen tulee sisältää ensisijaisen tavoitteen ollessa rahoituksen hakeminen pääomasijoittajilta.

Empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla pääomasijoittajilta ja yhdeltä startup-alan asiantuntijalta. Empiirisen aineiston avulla tutkitaan asiantuntijoiden näkemyksiä liiketoimintasuunnitelman sisällöstä tavoitteen ollessa pääomasijoitusten hakemisessa.

Keskeisimpinä tuloksina havaittiin, että varsinaisen liiketoimintasuunnitelman merkitys sijoituspäätöksessä on pieni. Tärkeämmiksi asioiksi osoittautuivat yrityksen avainhenkilöt ja heidän osaamisensa ja kokemuksensa.

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, startup-yritys, pääomasijoittajat, enkelisijoittajat

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

FORS, JONATAN:

Business Plan from an Investor's  
Aspect

Bachelor's Thesis in International Trade

37 pages

Spring 2016

ABSTRACT

---

This thesis is about seeking funding for startup companies. The goal of the thesis is to determine what angel investors are looking for in a startup company. Another goal is to define what elements are relevant when seeking funding from private capital investors. The study is not being commissioned by any institution but the suggestion is based on the writer's experiences with a startup company.

The study includes a theoretical part and an empirical section which intercourse together. The theoretical background of the study is collected from literature in the industry. The theoretical data focuses on what the entrepreneur should consider when writing a business plan when the goal is seeking capital funding from private investors.

The empirical data is collected as theme interviews from private capital investors and an additional expert on the field of startups. The objective of the theme interviews is to define what should be included in a business plan when seeking capital funding.

The results of the study include that the relevance of the business plan itself is modest. A more important factor is the key people of the company, together with their knowledge and experience.

Key words: Business plan, startup company, capital investors, angel investors

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Opinnäytetyön tausta	4
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
1.4	Tutkimus	6
1.5	Tutkimusmenetelmät	8
1.6	Teemahaastattelut	9
1.7	Tutkimuksen toteutus	10
2	STARTUP-YRITYKSEN RAHOITTAMINEN	12
2.1	Pääoma ja rahoitus	12
2.2	Oma pääoma	13
2.2.1	Pääomasijoittajat	13
2.3	Vieras pääoma	14
2.4	Valtion ja julkisten keskuksien tuet	15
3	STARTUP-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	17
3.1	Liiketoimintasuunnitelman rakenne	17
3.2	Liiketoimintasuunnan osat	20
3.3	Liikeidean määrittäminen	21
3.4	Tiimin merkitys	23
3.5	Asiakkaat ja markkinatilanne	25
3.6	Myynti ja markkinointi	26
3.7	Laskelmien rooli	27
3.7.1	Hinnoittelun suunnittelu	29
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULKINNAT	30
4.1	Tutkimuksen arviointi	31
4.2	Jatkotutkimuksen aiheita	32
5	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## 1 JOHDANTO

Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta sijoittajien näkökulmasta löytyy monenlaista tietoa, mutta yleispätevä ohjeistus on, että liiketoimintasuunnitelman tulisi olla tarkasti laadittu ja toimet kattavasti kirjoitettu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma sekä mitkä sen osat ovat keskeisimpiä aiheita pääomasijoittajien näkökulmasta. Opinnäytetyössä pyritään myös tarkastelemaan, kuinka iso merkitys itse liiketoimintasuunnitelmalla on rahoitusta hakiessa pääomasijoittajilta.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän työn kirjoittaja oli töissä yrityksessä, joka pyrki uudella innovaatiolla markkinoille. Yhtiön tuotteisiin kuuluvat lastenkirjat, -pelit ja viimeisimpänä alakouluille suunniteltu tuote, jolla opetetaan digitaalisia kansalaistaitoja, sekä internetin ja sosiaalisen median turvallista sekä vastuullista käyttöä. Koulutuotetta kehitettiin Suomen toimistolla ja muita tuotteita Kanadan toimistolla. Koulutuote ehti olla markkinoilla kaksi kuukautta ennen kuin sen kehittäminen ja myynti päätettiin omistajan toimesta lopettaa kannattamattomana. Yrityksen työntekijät eivät pitäneet päätöstä oikeana ja tämän vuoksi kirjoittaja päätti tutkia, millaisia mahdollisuuksia aloittavalla yrityksellä on rahoituksen saamiseksi.

Opinnäytetyön kirjoittajalla on liikeidea, joka perustuu edellisen yrityksen uuteen tuotteeseen. Liikeidea liittyy peruskoulujen tieto- ja viestintätekniikan (TVT) sekä sosiaalisen median käyttöön. Maailman muuttuessa digitaaliseen suuntaan myös koulutus on murrosvaiheessa. Vuonna 2016 peruskouluihin tulee uusi opetussuunnitelma, jonka yksi keskeisistä teemoista on tieto- ja viestintätekniikan ja sähköisten oppimateriaalien hyödyntäminen (Gustafsson & Pirhonen 2012). Tämän myötä koulut tulevat panostamaan enemmän tvt-laitteistoon ja –osaamiseen. Esimerkiksi Espoon ja Vantaan kaupungit ovat ostaneet

huomattavan määrän tabletteja kouluihin uudistuvien opetusmenetelmien myötä (Helsingin Sanomat 2015).

Työn ajankohtaisuus perustuu uudistuvaan opetussuunnitelmaan, mutta myös siihen kuinka yrittäjyydellä on suuri merkitys maan kansantalouteen. Yrittäjyydellä on myös suuri vaikutus Suomen kansantalouden kehitykseen ja työpaikkojen luontiin (Holopainen 2006, 4). Työn kirjoitushetkellä Suomessa on heikko taloustilanne (Euro ja talous 2015) ja yrittäjyys lisäisi Suomen talouskasvun mahdollisuuksia.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

FVCA:n eli Suomen pääomasijoitusyhdistyksen mukaan sijoittajat hylkäävät 90 prosenttia liiketoimintasuunnitelmista (FVCA, 2016). Tästä syystä opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä asiat ovat pääomasijoittajien näkökulmasta ratkaisevissa asemissa sijoituspäätöksen tekemisessä, ja kuinka nämä tulisi esittää liiketoimintasuunnitelmassa. Tavoitteeseen päästään tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja elektornisia lähteitä, sekä tekemällä empiirinen tutkimus, jossa haastatellaan pääomasijoitusten asiantuntijoita.

Työn tavoitteena ei ole luoda valmista liiketoimintasuunnitelmaa tai keskittyä liikeidean kehittämiseen. Tavoitteena ei myöskään ole toimintatapojen suunnittelu tai markkinakartoituksen tekeminen, vaan pyritään selkeästi esittämään, mihin asioihin yrittäjän tulee keskittyä laatiessaan liiketoimintasuunnitelmaa, kun tarkoituksena on hakea pääomasijoituksia.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen ensimmäisessä luvussa käydään läpi tieteellisen tutkimuksen periaatteet ja esitellään tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa esitetään startup-yrityksen rahoitusmuodot. Kolmannessa luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laatimista ja se sisältää teoria-

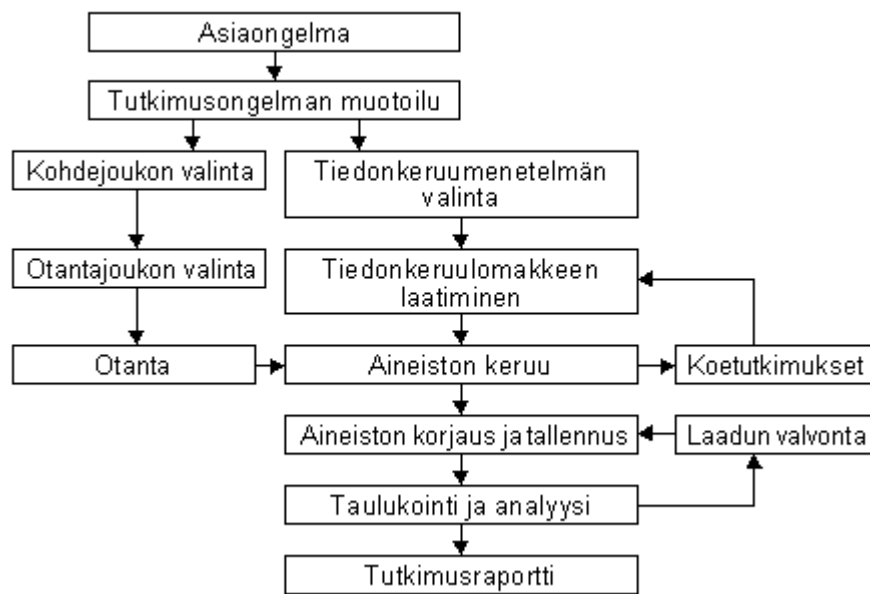
aineiston lisäksi empiiristä tutkimustietoa. Opinnäytetyö on toteutettu vetoketjumallina, eli jokaisessa alaotsikon aiheessa esitetään ensin teorian tietoa ja sen perään kyseisen aiheen tutkimustulokset.

Teoriaosioihin on kerätty aineistoa alan kirjallisuudesta sekä elektronisista lähteistä. Siihen ollaan poimittu olennaisimmat asiat ja teorian tiedon pohjalta luodaan myös teemat haastatteluille. Empiriaosio sisältää teemahaastatteluita, joissa haetaan asiantuntijoiden näkemyksiä teoriassa esille tulleisiin asioihin. Teoreettisen tiedon ja empiiristen havaintojen perusteella luodaan johtopäätökset, jotka esitetään neljännessä luvussa.

#### 1.4 Tutkimus

Tieteellisten tutkimuksien tekemisen perimmäinen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa. Ihmisen tiedot perustuvat muualta opittuun eli ajattelaan, kuten on aina ajateltu tai uskotaan auktoriteetteihin. Tämän vuoksi on syntynyt tieteellinen lähestymistapa, joka pyrkii tutkimaan asiaa loogisesti, järjestelmällisesti, puolueettomasti ja täsmällisesti. Tieteellisissä tutkimuksissa pitää pyrkiä noudattamaan tieteellistä lähestymistapaa ja ajattelua, koska ne ovat luotettavampia kuin ihmisen omat tunteet, kokemukset, perinteet ja auktoriteetit. (Uusitalo 2001, 10-13; Vilkkä 2015, 30-31.)

Tilastokeskuksella on käytössään prosessikuvaus, jossa on kolme kulminaatiovaihetta: tutkimusongelman muotoilu, aineiston keruun aloittaminen sekä analyysin aloitus. Näiden vaiheiden merkitys ilmenee siitä, että seuraavaa vaihetta ei voi aloittaa ennen, kuin edeltävä vaihe on suoritettu. Ohessa olevassa kuviossa (kts. kuva 2) on tutkimusprosessin tarkempi kuvaus, jossa on tarkemmin määritelty prosessin ei vaiheet. Nämä vaiheet voidaan jakaa näihin kolmeen kulminaatiovaiheeseen. (Tilastokeskus 2015.)



Kuva 1. Tutkimusprosessi (Tilastokeskus 2015.)

Vastaavasti Hanna Vilkkä kirjassaan *Tutki ja kehitä* jakaa prosessin viiteen vaiheeseen – ideataso, sitouttaminen, toteuttaminen, kirjoittaminen sekä tiedottaminen. Vilkkä toteaa, että ensimmäiset neljä menevät usein lomittain. Vilkan ja tilastokeskuksen malli eivät paljon eroa toisistaan, vaikka Tilastokeskuksen prosessikuvauksesta on jätetty tiedottaminen ja sitouttaminen pois. Sitouttamisella tarkoitetaan asioita, jotka eivät varsinaisesti liity itse tutkittavaan asiaan, eli tutkimuslupien ja rahoituksen suunnitteluun. Myös Hannu Uusitalo kirjassaan *Tiede, tutkimus ja tutkielma* kuvailee tutkimusprosessin samankaltaisesti. (Vilkkä 2015, 56-90; Uusitalo 2001, 49-53.)

Usein ajatellaan, että tutkimukset ovat loogisesti vaiheittain eteneviä prosesseja. Usein käy kuitenkin niin, että ne eivät ole järjestelmällisesti toteutettuja teoksia. Tämä johtuu siitä, että uuden tiedon ilmentyessä pyritään täydentämään muita tutkimuksen osioita uuden tiedon pohjalta. Tämä efekti toteutuu usein tutkimusprosessin aikana. (Vilkkä 2015, 56-90; Uusitalo 2001, 49-53.)



## 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen sekä kvalitatiiviseen menetelmiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus saa nimensä englanninkielisestä sanasta *quantity* eli määrä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaavasti saa nimensä sanasta *quality* eli laatu. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu yleensä satunnaisotokseen ja tutkimukseen kuuluu aina numeraalinen havaintomatriisi. Tutkimuksessa on yleensä jokin alkuoletta eli hypoteesi, jota testataan otoksen kanssa. Johtopäätökset tehdään sen mukaan, montako yksikköä tukee hypoteesia ja aineisto edustaa tilastollisesti perusjoukkoa. Yleensä haastattelut on laadittu niin, että kysymykset ovat monivalintakysymyksiä. (Vilka 2015, 118-123; Uusitalo 2001, 79-82; Tilastokeskus 2015.)

Toisin kuin Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kysymykset ovat avoimia ja haastattelut perustuvat valittuihin yksilöihin, jolloin johtopäätökset tehdään haastattelujen sisällön perusteella. Näin ollen laadullinen aineisto on yleensä tekstiä ja määrällinen aineisto on numeroita. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tutkia inhimillistä toimintaa syvällisemmin kuin kvantitatiivisella tutkimuksella. Aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä ja on myös teoreettisesti merkittävä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä humanistisia ja sosiaalisia ilmiöitä, joihin kuuluvat esimerkiksi yhteiskuntaan ja talouteen liittyvät ilmiöt. (Vilka 2015, 118-123; Uusitalo 2001, 79-82; Tilastokeskus, 2015.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä täytyy ottaa huomioon, että yleensä tutkijalla on tapana tutkia tutkittavaa asiaa oman kokemuksensa ja ymmäryksensä kautta. Tästä syystä tutkija myös tulkitsee ja ymmärtää tutkittavaansa tätä kautta, jolloin voi syntyä tulkintaongelmia. Tällöin on hyvä, että tutkijan merkitysmaailma muuttuu tutkimuksen edetessä ja tutkijan ymmärryksen lisääntyessä. Tulkintaongelmien takia ja merkitysmaailman muuttuessa on tärkeää, että tutkija osaa kysyä ”miksi”-alkuisia kysymyksiä ja kysyä mahdollisimman avoimia kysymyksiä. Lisäksi

täytyy myös ottaa huomioon monia erilaisia näkökulmia. Tutkimus saadaan objektiiviseksi siten, että tutkija ei sekoita omia kokemuksiaan, mielipiteitään ja uskomuksiaan tutkimuskohteeseen, vaan teoria on aineiston tulkinnan lähtökohtana. (Vilka 2015, 118-123; Uusitalo 2001, 79-82; Tilastokeskus 2015.)

Tähän tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen menetelmä, koska tarkoituksena on tutkia ihmisten käyttäytymistä. Ihminen kykenee älynsä ja tietoutensa ansiosta ohjaamaan omaa käyttäytymistään tilanteiden mukaan, jolloin tutkimustuloksia ei aina voida esittää numeerisina toisin, kuin esimerkiksi luonnontieteissä (Uusitalo 2001, 79-80). Tutkimusaiheena on myös asia, jota ei pyritä esittämään numeraalisena, kuten kvantitatiivisessa menetelmässä tehdään.

## 1.6 Teemahaastattelut

Yksi kvalitatiivisen tutkimustiedon keräysmenetelmistä on teemahaastattelut. Teemahaastattelut ovat keskusteluja, jotka etenevät eri teemojen mukaisesti. Keskustelu ei yleensä ole järjestelmällisesti aiheesta aiheeseen menevää, vaan haastateltavan vastausten perusteella teemat voivat vaihtua satunnaisessa järjestyksessä. Teemahaastatteluissa pyritään antamaan tilaa haastateltavan vapaalle puheelle, jonka perusteella tulkinnat tehdään. On kuitenkin tärkeää, että keskustelu ei lähde etenemään liikaa teemojen ulkopuolelle, koska silloin keskustelut eri haastateltavien välillä eivät välttämättä ole riittävän vertailukelpoisia. Teemahaastatteluissa pitää tuntea oma aihepiiri huolellisesti, jotta voidaan keskittyä olennaisiin asioihin ja kohdentaa haastattelu tiettyihin teemoihin. Tärkeää on myös valita haastateltavat tarkasti ja täytyy valita sellaisia ihmisiä, joilta todennäköisimmin saa parhaiten aineistoa tutkimusta varten. (KvaliMOT 2015.)

Tässä tutkimuksessa valittiin tiedonkeräysmenetelmäksi teemahaastattelut. Teoria-aineiston perusteella saatiin teemat sen mukaan, mitkä asiat osoittautuivat olennaisimmiksi liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa. Olennaisiksi osoittautuivat liikeidea, tiimi, asiakkaat ja markkinatilanne, myynti ja markkinointi sekä laskelmat. Nämä aiheet olivat myös luonnollisia teemahaastattelujen teemoja ja tästä syystä teemahaastattelut valittiin tiedonkeräysmenetelmäksi.

### 1.7 Tutkimuksen toteutus

Haastateltaviksi valittiin pääomasijoittajia, koska he ovat tärkeässä asemassa rahoitusta hakiessa. Rahoituksen saaminen liikeidea tai liiketoimintasuunnitelmaa esittäessä on lopulta pääomasijoittajan päätös. Tämän vuoksi on tärkeää saada avointa keskustelua ja saada enemmän tietoa rahoittavien tahojen näkökulmista ja ajatuksista. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna, koska menetelmä oli haastattelijan ja haastateltavien osapuolten ajankäytön ja sijainnin vuoksi luonnollisin. Puhelinkeskustelut tallennettiin tarkoituksenmukaisella sovelluksella, joka on kirjoittajan omistaman älypuhelimien asennettu Automatic Call Recorder.

Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin sanasta sanaan erilliselle dokumentille. Aineisto analysoitiin etsimällä litteroidusta dokumentista sekä tallenteista oleelliset asiat. Aineistoa analysoitaessa pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eriävyyksiä teoria-aineistoon verrattuna, koska tarkoituksena oli selvittää tukivatko asiantuntijoiden näkemykset vallitsevia käsityksiä.

Teemahaastatteluissa pyrittiin löytämään keskeisimmät asiat, jotka pääomasijoittajat ottavat huomioon päätöksen tekemisessä. Ensimmäinen haastateltava oli Mikko Kyle, joka on Lahden seudun kehityksen, eli Ladecin liiketoiminnan kehittämispalvelun, Protomon,

liiketoiminnankehittäjä. Protomon tarkoitus on löytää ja yhdistää eri alojen osaajat, jotta nämä voisivat aloittaa potentiaalisen liikeidean jalostamista yritykseksi (Protomo 2016).

Kyleen päätettiin ottaa ensimmäisenä yhteyttä, koska hänen kauttaan oli mahdollista täydentää tutkijan omaa tietoa aiheesta. Kyleltä pystyttiin kartoittamaan tietoa startup-yritysten rahoittamisesta nykypäivänä ja häneltä saatiin myös suosituksia, mistä pääomasijoittajia kannattaa lähteä tavoittelemaan. Kylellä on tietoa ja kokemusta startup-yritysten käynnistämisestä ja Ladec on aiemmin toiminut yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulun kanssa (Kyle 2015.) Tämän vuoksi oli luonnollista keskustella hänen kanssa ensin. Kylan kanssa keskusteltiin ensimmäisen kerran kasvotusten ja toisen kerran puhelimen välityksellä. Ensimmäinen Kylan kanssa käydyn keskustelun tarkoituksena pohjatiedon keräämisen lisäksi oli myös selvittää, mitkä asiat hänen mielestään olivat tärkeimpiä liiketoimintasuunnitelmassa.

Kyleltä kysyttiin myös, mistä kannattaa lähteä tavoittelemaan sijoittajia ja hän ehdotti FiBAN:ia, eli Finnish Business Angels Network:ia. FiBAN:in internet-sivuilla oli yleinen sähköpostiosoite, josta saa yhteyden yhdistykseen. Kirjoittaja lähetti sähköpostiviestin, jossa esiteltiin kirjoittaja sekä tämän opinnäytetyön aihe ja pyydettiin 3-4 teemahaastateltavaa. FiBAN:in Network Manager vastasi sähköpostiviestiin ja tarjosi viittä FiBAN:in hallituksen jäsentä haastateltaviksi. Hän liitti myös heidän sähköpostiosoitteet viestiinsä. Tämän jälkeen otettiin sähköpostilla yhteys jokaiseen heistä. Kolme hallituksen jäsentä vastasivat viesteihin ja suostuivat haastateltaviksi. Yksityisyyden säilyttämiseksi haastateltavat esiintyvät nimettöminä ja heidän nimet korvataan vastikkeilla *Sijoittaja A, J ja P*

## 2 STARTUP-YRITYKSEN RAHOITTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään, mitkä ovat hyviä lähtökohtia yrityksen perustamiseen ja mitä asioita kannattaa ottaa huomioon ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista. Menestyvään yritykseen tarvitaan kolme päätekijää. Nämä ovat liikeidea, johtoryhmä ja pääoma. Liikeidea kuvaa mitä tehdään, kenelle tehdään ja minkälaista palvelua tuotetaan. Johtoryhmä on vastuussa kaikista yrityksen osa-alueista ja toimivan johtoryhmän kasaaminen on hyvin tärkeää. Pääomalla tarkoitetaan tässä tilanteessa yrityksen rahallista tai rahallista arvoa omaavaa omaisuutta. Liikeideaa ja johtoryhmää tarkastellaan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Seuraavassa luvussa käsitellään yrityksen pääomaa ja rahoitusta. (McKinsey & Company 2000, 20-21.)

### 2.1 Pääoma ja rahoitus

Yritystä perustettaessa tarvitaan aina rahaa ja lähes aina tarvitaan ulkopuolista rahoitusta, koska perustajien oma pääoma ei yleensä ole riittävää yrityksen alkuvaiheessa. Myös kasvuvaiheessa tarvitaan rahoitusta, jotta voidaan varmistaa palvelujen tai tuotteiden päätyminen kasvavalle asiakaskunnalle ilman ongelmia. Myöhemmässä vaiheessa menestyvä yritys pystyy rahoittamaan toimintansa tulorahoituksella. Ennen yrityksen perustamista täytyy olla laskettuna, kuinka paljon ulkopuolista rahaa yritys tarvitsee. Kuluja alkaa muodostumaan heti, kun yritys on perustettu, joten on suositeltavaa, että rahoitus kattaa myös yrittäjän oman elämisen 6-12 kuukautta perustamisen jälkeen. (McKinsey & Company 2000, 20-21; Meretniemi & Ylönen 2008, 78; Koski & Virtanen 2005, 83-84.)

Yrityksen pääoma jaotellaan omaan ja vieraaseen pääomaan. Omalla pääomalla tarkoitetaan yrittäjän omaa omaisuutta ja vieraalla pääomalla tarkoitetaan ulkopuolelta tulevaa pääomaa. Lisäksi on olemassa välirahoitus, joka voi olla joko omaa tai vierasta riippuen siitä, kuinka sitä käytetään ja mikä sen asema on määritelty voitonjaossa ja

konkurssitilanteessa. (McKinsey & Company 2000, 20-21.;Meretniemi & Ylönen 2008, 78.;Koski & Virtanen 2005, 83-84.)

## 2.2 Oma pääoma

Omalla pääomalla tarkoitetaan yrittäjän omaa omaisuutta, jolla ei ole takaisinmaksuvelvollisuutta, eikä siitä tarvitse maksaa korkoa. Mitä enemmän yritys pystyy rahoittamaan toimintaansa omalla pääomalla, sitä turvallisemmassa taloudellisessa asemassa yrittäjä on, mutta sen lisäksi on myös helpompi järjestää vieraan pääoman rahoitusta. Tämän vuoksi on hyvin merkittävää, että yrityksellä olisi mahdollisimman paljon omaa pääomaa. Omaa pääomaa on tulorahoitus, osakepääoma ja pääomalainat. Tämän lisäksi omaa pääomaa ovat yrittäjän omat säästöt ja varat, ystäviltä ja sukulaisilta saadut lahjoitukset ja lainat sekä yksityisiltä sijoittajilta tai sijoitusyhtiöiltä saadut pääomasijoitukset. (McKinsey & Company 2000, 106-107; Meretniemi & Ylönen 2008, 78.)

### 2.2.1 Pääomasijoittajat

Pääomasijoittajat sijoittavat nuoriin yrityksiin nopean arvonnousun toivossa, jolloin he voivat saada hyvän tuoton sijoitettuun pääomaan nähden. Pääomasijoittajia on olemassa sekä yksityisiä sijoittajia, eli bisnesenkeleitä, sekä sijoitusyhtiöitä. Pääomasijoittajasta ei välttämättä tule yrityksen pysyvää omistajaa, vaan he voivat myös irtautua yrityksestä sopimuksen mukaan kasvun jälkeen. Rahallisen sijoituksen lisäksi pääomasijoittavat tuovat muitakin etuja yritykselle. Sijoittajilla voi olla kattava verkosto, markkinointitietämystä, toimialatuntemusta sekä muuta liiketoiminnallista kokemusta. (McKinsey & Company 2000, 109; FVCA 2015.)

Sijoittajat vaativat yleensä kattavan liiketoimintasuunnitelman, jossa on tehty tarkat laskelmat. Sijoittajalle tärkeintä on tietää, kuinka yritys tulee tuottamaan tulevien vuosien aikana. Tämä johtuu siitä, että sijoittaja on mukana vain tuoton toivossa. On ensisijaisen tärkeää, että

liiketoimintasuunnitelma on laadittu huolellisesti ja tarkasti, koska Suomen pääomasijoitusyhdistyksen mukaan 90% hankkeista kaatuu liiketoimintasuunnitelman esittämisvaiheessa. Liikeidean kehittämisen ja liiketoimintasuunnitelman laatimisen aikana kannattaa pitää mielessä sijoittajien näkökulma. Sijoittajille pelkkä liikeidean kuvaus ei ole riittävä, vaan he ovat tarkkoja siitä, mihin rahansa laittavat ja ketkä johtavat yritystä, johon ovat sijoittamassa. (McKinsey & Company 2000, 109; FVCA 2015.)

### 2.3 Vieras pääoma

Vieras pääoma on yrityksen ja sen omistajien ulkopuolelta tulevaa pääomaa. Vierasta pääomaa on yleensä lainaa, josta joutuu maksamaan takaisin korkoa. Lisäksi lainanmyöntäjät vaativat usein jonkinlaisen vakuuden, jolla he varmistavat takaisinmaksun. Myös myyntisaamiset ovat vierasta pääomaa ja saamisten myyminen, factoring, on vieraan pääoman hankintaa. Muita vieraan pääoman muotoja ovat vekselit, notariaattiluotot, takaisinnostosopimukset ja velkakirjalainat. Seuraavaksi esitellään yleisemmät vieraan pääoman muodot. (Koski & Virtanen 2005, 83-84.)

#### *Pankkilaina*

Pankkilaina on yleinen tapa järjestää yrityksen rahoitus. Se on joustavaa, eikä sitä ottaessa tarvi tehdä muutoksia yrityksen omistajuussuhteisiin. Pankki vaatii yleensä kattavat laskelmat, koska ne ovat tiukkoja lainan myöntämisen suhteen. Pankkilainan haittana on vakuudet eli yrittäjä voi menettää omaisuuttaan, jos yritys epäonnistuu. Pankki vaatii käytännössä aina vakuuden lainan myöntämiseen ja vakuudet ovat yleensä takauksia tai reaaliomaisuutta. Lisäksi pankkilainasta joutuu myös maksamaan korkoa. Siksi lainaa suositellaan enemmän lyhytaikaiseen käyttöpääoman tarpeeseen. (McKinsey & Company 2000, 108.)

### *Joukkorahoitus ja joukkolainat*

Joukkorahoitus on internetin lisääntyneen käytön myötä yleistynyt yritysten rahoituskeino, jossa yritys hankkii rahoitusta suurelta joukolta ihmisiä. Sijoittajat voivat itse päättää, kuinka paljon he sijoittavat ja sijoitukset voivat olla hyvinkin pieniä. Joukkorahoituspalveluissa kuka tahansa voi toimia sijoittajana ja rahoituskeino perustuu sijoittajien suureen lukumäärään. Kuten joukkorahoituskin, joukkolainat ovat yleistyneet internetin myötä. (Invesdor 2015.)

## 2.4 Valtion ja julkisten keskuksien tuet

Suomessa on julkisella rahoituksella pyöriviä keskuksia, jotka myöntävät avustuksia, takauksia, neuvontaa ja muita apuja uusille yrityksille. Aloittelevan yrittäjän kannattaa hyödyntää näitä niin paljon kuin mahdollista. Seuraavaksi esitellään näitä keskuksia.

### *Tekes*

Tekes eli teknologian kehittämiskeskus rahoittaa innovatiivisia yrityksiä, jotka pyrkivät kansainvälistymään. Tekes pyrkii rahoittamaan yrityksiä, joilla on hyvä, lupaavalta vaikuttava liikeidea. Tekes vaatii, että yrityksellä on edellytykset nopeaan kasvuun kansainvälisillä markkinoilla, näyttöä liiketoiminnasta, asiakasreferenssejä, kilpailuetu, osaava johtotiimi ja selkeä kansainvälistymisstrategia. (Tekes 2015.)

### *Finnvera*

Finnvera on valtion omistama rahoitusyhtiö, jonka tehtävänä on tukea suomalaisia yrityksiä toiminnan käynnistämisessä ja kansainvälistymisessä. Finnveralla on erilaisia palveluja eri yrityksille näiden tarpeesta riippuen. Finnveralta uusi yritys voi saada pankkitakauksen, kansainvälistymislainan tai –takauksen tai yrittäjälainan. (Finnvera 2015.)



*Työvoima ja elinkeinokeskukset*

TE-keskukset sijaitsevat ympäri Suomea ja niiden tehtävänä on tukea työnantajia ja –hakijoita. TE-keskukset myöntävät starttirahaa ja muita tukia. Starttiraha on tarkoitettu turvaamaan yrittäjän omaa toimeentuloa. Tukea saa enintään 18 kuukaden ajan ja sen suuruus on 32,80 euroa päivältä. Myös ELY-keskukset tukevat yrittäjiä erilaisilla kehittämisavustuksilla. (TE-keskus 2015; ELY-keskus 2015.)

### 3 STARTUP-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä osiossa tarkastellaan, miten liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia teoreettisesta sekä empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella. Yritystä perustettaessa laaditaan liiketoimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on käydä yksityiskohtaisesti läpi liikeideaa ja sen avulla voidaan suunnitella ja ohjata liiketoimintaa. Myös rahoittajia varten tarvitaan liiketoimintasuunnitelma, koska sen avulla rahoittajat voivat arvioida, kannattaako yritystä lähteä rahoittamaan (Meretniemi & Ylönen 2005, 24.)

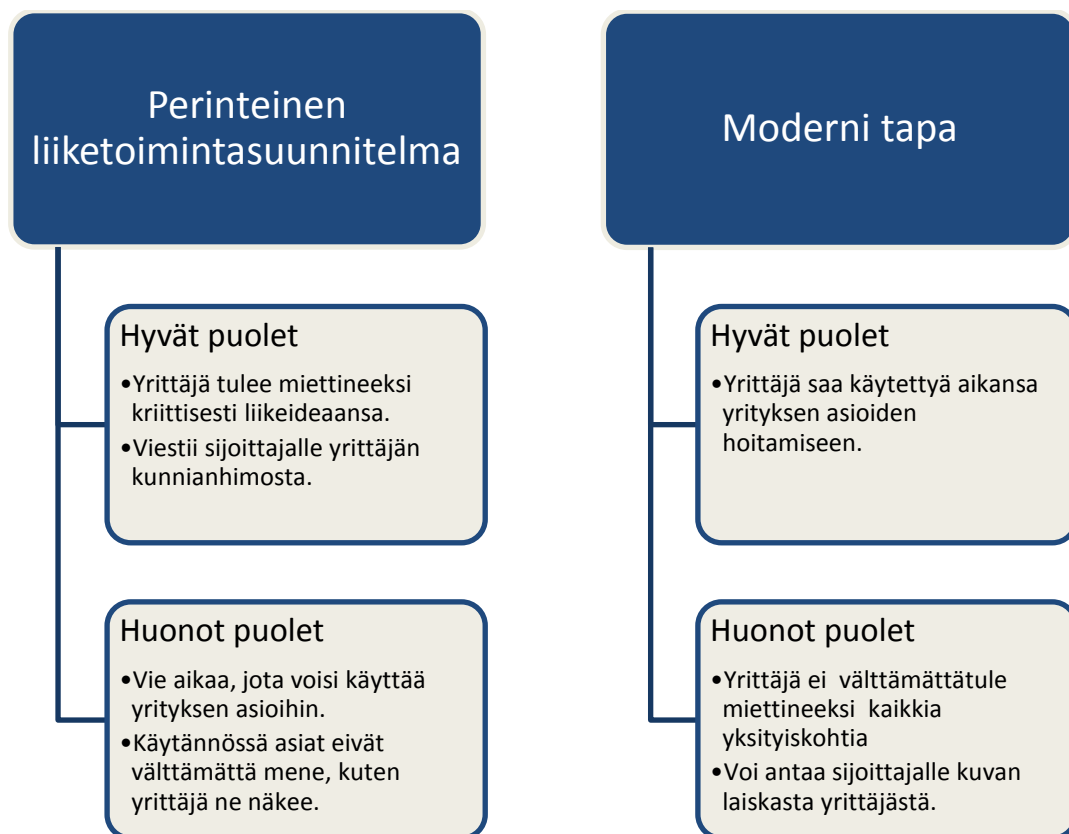
#### 3.1 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on kattava, hyvin jäsennelty, ymmärrettävä, tiivis ja lukijaystävällinen. Se tulee olla kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi, eikä siinä saa olla ammattislangia. Perinteisesti ajatellaan, että liiketoimintasuunnitelman täytyy olla usean kymmenen sivun pituinen dokumentti, jossa kuvataan yksityiskohtaisesti mitä ja miten tullaan tekemään. Samalla yrittäjä tulee miettineeksi kriittisesti omaa liikeideaa ja suunnitelmiansa, jolloin yrittäjä sekä oppii, että näkee ne kriittiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti yrityksen menestymiseen. (McKinsely & Company 2000, 47-49; Hesso 2013, 24.)

Kirjassaan *Liiketoimintasuunnitelma Roskakoriin* Ollis Leppänen kirjoittaa, että usein käyn niin, että yrittäjä suunnittelee ideaa liian pitkään, jolloin pitkän prosessin jälkeen kasassa on vain 30 sivua täydelliseksi hiottua paperia, vaikka vastaava aika oltaisiin voitu käyttää tulevien asiakkaita kuunnellen, sekä toteuttamalla liikeideaa. Leppäsen näkemyksen mukaan liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on turhaa. Leppäsen näkemystä tukee myös ammattilehden Entrepreneur.com:in toimittaja Marcia Layton Turner artikkelissaan *How Your Business Plan Might Be Holding You Back*. Artikkelissaan Turner käy läpi esimerkkien kanssa, kuinka erilaiset yrittäjät ovat lähteneet viemään liikeideaansa eteenpäin. Turnerin mukaan markkinoiden dynamiikka muuttuu niin nopeasti, että kuukausien

käyttäminen yksityiskohtaiseen liiketoimintasuunnitelmaan ei olla vaivannäön arvoista. (Leppänen 2013, 13-14; Turner 2012.)

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamatta jättämistä perustellaan myös sillä, että internetin aikakaudella ei enää tarvita liiketoimintasuunnitelmaa, koska internet-yrittäjä ei välttämättä tarvi niin suurta pääomaa ja resursseja kuin perinteinen yrittäjä. On kuitenkin otettava huomioon, että perinteinen pitkä liiketoimintasuunnitelma on perusteltu, koska rahoittajat voivat vaatia yksityiskohtaista suunnitelmaa, tai yritys voi jo olla niin pitkällä, että on aika tehdä pidemmän tähtäimen suunnitelmia. (Leppänen 2013, 13-14; Turner 2012.)



Kuvio 2. Perinteinen liiketoiminta ja moderni tapa. Tiivistykset kerätty esitetyistä lähteistä.

Koska molemmilla näkemyksillä on hyvät perustelut puolesta ja vastaan, päätettiin kysyä haastateltavilta heidän näkemyksiään asiasta. Sekä Kyle ja sijoittajat olivat yhteisesti sitä mieltä, että nykyään ei enää kannata

kirjoittaa pitkää yksityiskohtaista suunnitelmaa varsinkaan sijoitusten toivossa. Kantaa perusteltiin sillä, että usein asiat menevät eri tavalla kuin suunnitellaan ja etenkin nykypäivänä, koska liiketoiminta on muuttunut hyvin dynaamiseksi internetin myötä.

Nykyään on hyvin yleistä, että startup-yritykset esittelevät liikeideaansa erilaisissa pitchaus-tapahtumissa, jolloin voidaan tuoda liiketoiminnan oleelliset asiat esille nopeasti suullisesti. Suullinen esitys on rahoittajalle kätevä myös, koska esitys ja esittäjä tuo esille yrittäjän persoonan. Suunnitelma pitää kuitenkin olla, mutta sen voi kiteyttää tiiviimmin kuin aiheeseen liittyvät kirjat neuvovat.

*Se powerpointesitys on se mitä kaikki odottaa. Se 30 sivun LTS:n tekeminen on ajanhaaskausta. Se todennäköisesti on kuitenkin pielessä (Sijoittaja J)*

*Sanotaanko näin, että jos jollakulla on se 30 sivun word-dokkari nii mä en halua lukea sitä. Se pitää pystyä kiteyttää tiivimpään muotoon ja sijoittajille pidetään aina presentaatio. Usein se ensikosketus yritykseen on et nähdään jossain pitchaustapahtumasta se 1,5 minuutin esitys. Jossei sitä pysty kiteyttämään puoleentoista minuuttiin et mitä me tehdään, miksi ja paljon tällä tehdään rahaan niin ei siellä sitten ole kummempia menestysksen edellytyksiä ole. (Sijoittaja A)*

Yksi haastateltavista nosti kuitenkin esille sen, että yrittäjän kannattaa kirjoittaa pitkä liiketoimintasuunnitelma itseään varten, koska tällöin pystyy tarkastelemaan ideaansa kriittisesti sekä oppimaan. Sijoituspäätökseen se ei kuitenkaan hirveästi vaikuta.

*Iso ero on ehkä siinä nykyään et siinä missä olet aikasemmin tehnyt sitä sijoittajia varten niin nykyään sun täytyy tehdä se puhtaasti itseäsi varten (Sijoittaja P).*

### 3.2 Liiketoimintasuunnitelman osat

Tässä kappaleessa käsitellään, mitä eri osia hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää. Yrityksen perustajan käsikirjan mukaan hyvä liiketoimintasuunnitelma alkaa liikeidean määrittelemisellä, koska se määrittelee, kuinka yrityksestä tehdään kannattava. Tämän jälkeen esitetään tuotteet ja palvelut ja määritetään, onko niillä kysyntää. Seuraavaksi pohditaan, ketkä yrityksen asiakkaat olisivat ja segmentoidaan ne. Sitten tulee toimintatapa, visio, toimiala, markkinatilanne ja kilpailijat. Viimeisenä esitetään laskelmat. (Meretniemi & Ylönen 2005, 26-37.)

On myös tärkeää, kuka on yrittäjänä sekä millainen johto ja johtoryhmä yrityksellä on. Johto ja johtoryhmä arvioidaan sen mukaan, kuinka paljon kokemusta ja näyttöä aiemmasta toiminnasta on, mutta lisäksi otetaan myös huomioon heidän henkilökohtaiset kontaktit, verkostot, riskinottohalukkuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Johto on yrityksen tärkein osa-alue, koska keskinkertainen tuote voi menestyä erinomaisella johdolla ja huono johto voi johtaa erinomaisen tuotteen epäonnistumiseen. Johtoryhmää käsitellään tarkemmin luvussa 3.12. (Koski & Virtanen 2005 32-33.; McKinsley & Company 2000, 59-63.)

Haastateltavilta kysyttiin, mitä osia hyvän liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää. Eniten esille nostettiin, että pitää olla hyvä tiimi, joka liiketoimintaa lähtee harjoittamaan. Tämän jälkeen tulivat liikeidea ja sen innovatiivisuus, markkinatilanne sekä laskelmat. Laskelmien suhteen painotettiin erityisesti kulupuolta, koska se on yrittäjän kannalta helpommin ja realistisemmin laskettavissa kuin mahdollinen tulovirta. Tulojen ennustetta ei nähty kovin tärkeänä, koska ne ovat vaikeasti ennustettavissa ja mikäli muut asiat ovat kunnossa, on helppo päätellä tuleeko tuote tai palvelu menestymään.

*Se tulee käsittää kuvauksen niistä henkilöistä tai siis kuvauksen niistä resursseista mitä yritys tarvitsee jotta se saa palvelun tai tuotteen siihen kuntoon jotta se vähintään kelpaisi seuraavaan sijoitusvaiheeseen. se kertoo kaiken oleellisen eli mitä resursseja sä tarvitset jotta sä saavutat*

*sun päämäärät ja tarpeeksi uskottavasti jota pystyy oikeesti vakuuttumaan että tää tiimi osaa sen tehdä. (Sijoittaja P)*

Haastateltavat kokivat myös tärkeiksi ne asiat, joista heillä on omaa kokemusta, koska on helppo arvioida asiaa, josta itse tietää jonkun verran. Esimerkiksi yksi haastateltava oli tarkka markkinointisuunnitelman suhteen, koska hänellä itsellään on vahva markkinointitausta. Vastaavasti toinen sijoittaja nosti esille tiimin myyntitaidot, koska on itse kokenut myyntityössä.

*Mä oon markkinointitaustani vuoksi enemmän sellainen tosi tarkka katsomaan, että mikä on se markkinaymmärrys ja asiakasymmärrys ja ymmärrys kilpailutilanteesta, et mä kiinnitän erityisen paljon huomiota niihin. Sitten mulla ei ole itelläni kompetenssia arvioimaan teknisiä ominaisuuksia hirveen hyvin. Sitten mä annan vähemmän painoarvoa niille (Sijoittaja K).*

### 3.3 Liikeidean määrittäminen

Uusia yrityksiä perustetaan, jotta voitaisiin täyttää asiakkaiden tarve ja ennen liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista täytyy määritellä liikeidea. Liiketoimintaa ei synny ilman hyvää liikeideaa ja hyvää liikeideaa pitää testata ja pohtia tarkkaan, ennen kuin sillä voi saada potentiaaliset asiakkaat ja rahoittajat kiinnostumaan. Liikeidea kuvaa mitä tehdään, kenelle myydään ja miten tuote tai palvelu tuotetaan. Liikeidea usein jalostetaan yritysideasta, joka kuvaa mihin yrityksen synty ja olemassaolo perustuu. Liikeidean voi löytää monella eri tapaa – se voi olla oman osaamisen hyödyntämistä, uusien innovaatioiden keksimistä, vanhojen ideoiden parantamista, valmiin yrityksen ostamista tai franchising ja agentuuritoiminta. (Koski & Virtanen 2005, 12-15; Meretniemi & Ylönen 2000, 18-22; Holopainen & Levonen 2006, 24-25; McKinsey & Company 2000, 53-57.)

Liikeideaa esiteltäessä täytyy olla varma, että sen ymmärtää muutkin kuin asiantuntijat ja sen tarvi olla riittävän kattava. Kun liikeidea on mietitty,

voidaan alkaa kijoittamaan liiketoimintasuunnitelmaa. Hyvä yritys tarvitsee tuotteen tai palvelun, jolla on kysyntää, eli sillä voidaan täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet tai ratkaista ongelmia. Tuote- tai palvelukuvaus sisältää kuvauksen tuotteesta tai palvelusta ja käy läpi sen ominaisuudet. Tarkoituksena on, että ulkopuolinen lukija, kuten rahoittaja saa yleiskuvan, minkälaisesta tuotteesta on kyse, mutta kaikkia teknisiä yksityiskohtia ei pidä ottaa mukaan, vaan ne voi sisältää erillaisena liitteenä. (Koski & Virtanen 2005, 12-15; Meretniemi & Ylönen 2000, 18-22, Holopainen & Levonen 2006, 24-25; McKinsey & Company 2000, 53-57.)

Haastattevilta kysyttiin, millainen on hyvä liikeidea, joka herättää sijoittajan mielenkiinnon. Vastauksissa painotettiin innovatiivisuutta ja sitä, että pystyy perustelemaan, miksi asiakkaat ostaisivat kyseistä tuotetta tai palvelua. Hyvän liikeidean täytyy ratkaista asiakkaiden ongelmia eli täyttää heidän tarpeensa. Asiakas ei välttämättä tiedä itse omaa tarvettaan, eikä näe, että hänellä olisi ongelma. Tällöin yrittäjän kyky perustella tuotetta tai palvelunsa hyötyä korostuu.

*Se mikä herättää kiinnostuksen on se että onko se idea jollain tavalla mielenkiintoinen. Toinen on se asiakasryhmä kelle palvelua tarjotaan. Kolmas on se, minkä takia asiakkaat ois siitä kiinnostuneita. Oikeastaan kolme asiaa yhdistettynä herättää mielenkiinnon – idean innovatiivisuus, kenelle se olisi ja miksi ne kohde asiakkaat olisivat kiinnostuneita siitä. (Sijoittaja J)*

Yrittäjän kannattaa pohtia yrityksen yhteiskunnallista hyötyä. Uusi yritys voi tuoda uusia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin ja tuottaa voittoa eettisyydellä. Eettisyys nähdään kuluttajan näkökulmasta nykyään erittäin tärkeänä. Esimerkkejä yrityksistä, joilla on positiivista vaikutusta yhteiskuntaan ovat esimerkiksi liikuntapalvelut, koska niiden tarkoitus on saada ihmiset liikkumaan ja sitä kautta elämään terveellisemmin, jolloin säästetään terveydenhuoltokustannuksissa. Liikunnalla on tämän vuoksi positiivinen vaikutus kansantalouteen. (Ekonomilehti 2014.)

Haastatteluissa ilmeni, että nykyisin sijoittajat etsivät yhteiskunnallisesti hyödyllisiä sijoituskohteita ja se on yksi kriteeri sijoituspäätöksen tekemiseen. Tätä kutsutaan *impact-sijoittamiseksi*. Eräs tutkimuksen kohteista oli valinnut sijoituskohteisiinsa cleantech-yritykset näiden positiivisesta vaikutuksesta yhteiskuntaan sekä hänen kokemukseensa alaan pohjautuen. Kyseinen sijoittaja on myös päättänyt, että ei sijoita eettisistä syistä esimerkiksi markkinointiteknologiaan.

*Se on tavallaan vaikuttanut miksi olen valinnut tämän toimialarajauksen että sillä pitää olla joku "impact" ja lisäksi sen pitää totakai olla kannattavaa bisnestä .En lähde peleihin, markkinointiteknologiaan tai vastaaviin. Ymmärrän kyllä markkinointiteknologiaa, mutta en halua lähteä siihen.(Sijoittaja K).*

#### 3.4 Tiimin merkitys

Tiimi on tärkeimpiä asioita yrityksen perustamisessa ja sijoittajien vakuuttamisessa. Innovatiivinen, erittäin hyvä tuote voi menestyä huonosti, jos tiimi on heikko ja vastaavasti keskinkertainen tuote voi menestyä erittäin hyvin, jos yrityksellä on loistava tiimi. Yhdellä ihmisellä on harvoin niin paljon eri taitoja, joita vaaditaan yrityksen johtamiseen, joten on tärkeää, että yritystä johdetaan ryhmässä. Ryhmässä yrityksen eri osa-alueet ja tehtävät jakautuvat eri henkilöille heidän taitojensa mukaan ja hyvä tiimi on sellainen, jossa eri henkilöt täydentävät toisiaan erilaisella tiedolla ja taidolla. Yritystä johdettaessa tulee paljon erilaisia tilanteita, joissa hyvin toimiva tiimi keksii parhaimmat ratkaisut. On yleistä, että yrityksen perustaja vastustaa uusia menetelmiä ja tuotteen tai palvelun kehitystä, koska se poikkeaa liikaa perustajan perusideasta. Tällöin vaarana on, että yritys ei kehity riittävästi, jolloin se ei myöskään saa tarpeeksi asiakkaita. Ryhmä toimii tässä tapauksessa objektiivisemmin, jolloin yksittäisen ihmisen väärät visiot eivät vaaranna yrityksen toimintaa. (Koski & Virtanen 2005, 32-34.)



Teemahaastatteluilissa yrityksen kokoonpano osoittautui tärkeimmäksi asiaksi yrityksen perustamisessa ja sijoitusten saamisen takaamiseksi. Sekä Kyle että sijoittajat nostivat esille tiimin merkityksen:

*Tärkeintä on, että aloittelevalla yrityksellä on hyvä tiimi, joka on kokenut ja tietää mitä tekee (Kyle.)*

*Yksi tärkeimpiä on tiimi. Se tiimi on oikeastaan se tärkein tekijä siinä lopullisessa päätöksessä (Sijoittaja J).*

Koska tiimin merkitys osoittauti teorian ja empirian perusteella tärkeimmiksi asioiksi, päätettiin kysyä haastateltavilta hyvän tiimin ominaisuuksia. Haastateltavat nostivat esille sen, että pitää olla dynaaminen tiimi, jolla on monipuolista osaamista. Tämän lisäksi vaadittiin myös markkinatietämystä sekä kykyä lähteä myymään ja markkinoimaan tuotetta korostaen kansainvälistä osaamista. Ilman kansainvälisiä tavoitteita sijoittajat eivät ole halukkaita tukemaan yritystä. Usein hyvä tiimi sisältää toimitusjohtajan, jolla on hyvää liiketoiminta- ja myyntiosaamista. Sitten tarvitaan alasta riippuen teknologiajohtaja tai ”propellipää”, joka tietää miten toteutetaan tekniset vaatimukset ja kolmantena nostettiin esille kolmas henkilö, jolla on tarvittavaa markkinointi- ja myyntiosaamista.

*Se että ne ovat kaikki samanlaisia esim. tekniikan tohtoreita tai muuta niin se ei yleensä ole kovin hyvä asia vaan vähän yksipuolista. Siihen tarvitaan monipuolista osaamista siinä itse tiimissäkin. Hyvän tiimin tunnistaa kun sen näkee (Sijoittaja J)*

Esille tuotiin myös, että sijoittajat eivät ole pelkästään rahaa varten. He tuovat myös markkinatuntemusta sekä omaa kokemusta ja tietämystä toimialaan, liiketoimintaan ja yrittämiseen liittyen. Usein sijoittajat haluavat olla vahvasti mukana muutenkin kuin rahallisesti ja ovat usein sitä kautta osana tiimiä.

*Bisnesenkelit eivät kuitenkaan pelkästään ole tuomassa rahaa, joitain kymmeniä viiva kolmekymmentä tuhannen euron rahaa, joita nää summat yleisestiottaen on, vaan hehän tuo mukanaan osaamista ja oman taustakokemuksensa.*

### 3.5 Asiakkaat ja markkinatilanne

Yrittäjän täytyy miettiä, kenelle palveluaan myy ja että minkälaisia asiakasryhmiä hänellä tulee olemaan Yrittäjän täytyy tunnistaa asiakkaiden tarpeet sekä miten heidät tavoittaa. Tunnistamalla potentiaalisimmat asiakkaat, yrittäjä voi kohdistaa myyntitoiminnan heihin, jolloin tekeminen on kannattavaa. Asiakkaiden segmentoinilla tarkoitetaan asiakkaiden jakamista erilaisiin ryhmiin erilaisten kriteerien mukaan, jotta voidaan kohdistaa eri ryhmiin erilaista markkinointia. Segmentoinnin pitää olla tarkoituksenmukaista ja hyvät kohdesegmentit riippuu toimialasta ja tuotteesta. Hyviä kohdesegmenttejä kuluttajakaupassa ovat esimerkiksi opiskelijat, työttömät, keski-ikäiset ja eläkeläiset. Eri asiakkailla on erilaiset tarpeet, mutta asiakasryhmillä on pääosin samanlaiset tarpeet, jolloin heihin voi käyttää räätälöityä ja tehokasta markkinointistrategiaa. (McKinsley & Company 2000, 68-77; Meretniemi & Ylönen 2005, 27-31.)

Asiakkastietämykseen linkittyy myös markkinatilanne sekä yrittäjän ymmärrys toimialasta. Yrittäjän täytyy tuntea oma toimialansa sekä sen luonteen. Eri toimialoilla on erilaiset tavat toimia ja asiakkaiden odotukset palvelusta voivat olla erilaisia. Markkinatilanne on tärkeä tietää, koska kasvavat markkinat tuovat mahdollisuuksia yrittäjille, kun taas pienenevät markkinat tekevät yrittämisestä entistä vaikeampaa. Lisäksi voi olla erityisiä tilanteita markkinoilla, kuten esimerkiksi kilpaileva yritys on lopettanut toimintansa, jolloin uusien yritysten on helppo hankkia asiakkaita. (Meretniemi & Ylönen 2005, 27-31.)

Yrityksen täytyy tunnistaa kilpailijansa ja kilpailija-analyysi on tärkeä osa minkä tahansa yrityksen toiminnassa. Kilpailija on sellainen, joka pystyy uskottavasti haastamaan tai voittamaan yrityksen asiakkaan näkökulmasta. Sen avulla voidaan määrittellä kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet ja näitä arvoimalla voidaan muokata omaa tekemistä, jotta yritys erottuu kilpailijoista. Lisäksi voidaan tarkastella kilpailijoiden keinoja markkinoinnin ja muiden toimintatapojen suhteen, jolloin voidaan pohtia omaa toiminnan laatua tarkemmin (Meretniemi & Ylönen 2005). Kilpailija-

analyysiin määritellään yrityksen tärkeimmät kilpailijat ja heidän heikkoudet ja vahvuudet. Kilpailua analysoitaessa on tärkeää tunnistaa ne asiat, jotka vaikuttavat asiakkaiden päätökseen tuotetta tai palvelua valittaessa. (Hesso 2013, 46-48.)

Haastateltavat nostivat esille yrittäjän asiakastietämyksen sekä tuntemuksen toimialasta. Sijoittajat vaativat, että yrittäjä tietää mistä asiakkaat saadaan, mikä heidän tarve on ja kuinka tuotetta tullaan myymään ja markkinoimaan heille. Paljon korostettiin markkinatuntemuksen ja markkinointisuunnitelman roolia aloittelevan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa. Markkinoiden heikko tuntemus voidaan nähdä laiskuutena, koska niiden tilanne on helppo selvittää nykyään. Kilpailijoiden tietoja, asiakkaiden toiveita ja tarve on nykypäivänä hyvin saatavilla tieto- ja viestintäteknologian ansiosta.

*Mä oon markkinointitaustani vuoksi enemmän sellainen tosi tarkka katsomaan, että mikä on se markkinaymmärrys ja asiakasymmärrys ja ymmärrys kilpailutilanteesta, et mä kiinnitän erityisen paljon huomiota niihin (Sijoittaja K)*

### 3.6 Myynti ja markkinointi

Markkinoinnilla pyritään luomaan kysyntää tuotteelle tai palvelulle sekä herättämään kohderyhmän kiinnostus. Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää kuvauksen, kuinka markkinointi tullaan tekemään sekä kuinka se herättää asiakkaiden kiinnostuksen myytävään tuotteeseen tai palveluun. Nykyään markkinointi toteutetaan usealla eri kanavalla ja erityisesti digitaalisten markkinointikanavien hyödyntäminen on kasvussa. Markkinointiviestinnässä pitää ottaa huomioon millaisen kohderyhmän kiinnostus halutaan herättää ja ei ole haitallista, vaikka muut kuin kohderyhmä eivät ymmärrä yrityksen markkinointia. (Koski & Virtanen 2006, 66-67, Holopainen & Levonen 2008, 73-76.)

Hyvän yrityksen myynti ja markkinointi tukevat toisiaan. Myynnillä pyritään konvertoimaan markkinoinnin luoma kysyntä kassavirraksi ja henkilökohtaisen myyntityön onnistuminen on lopulta se, joka määrittää

kuinka yritys menestyy, koska hyvä myyjä pystyy myymään heikompakin tuotetta asiakkaalle. Henkilökohtaista myyntityötä tekevien ammattilaisten maine on nykyään huono, koska lähihistorian vaikeina aikoina, kuten sota- ja lamavuosina myyjät olivat valmiita tekemään moraalisesti arveluttavia tekoja saadakseen kaupan aikaiseksi. Kaupan saaminen oli välttämätöntä, jotta myyjät pystyisivät elättämään perheitään. Tämän vuoksi myyjien arvostus asiakkaiden silmissä on vielä nykyään matalalla, mikä vaikeuttaa myyjien työtä. (Parvinen 2013, 24-32.)

Nykyään on harvinaista käyttää epäeettisiä työkaluja kaupan saamiseksi, koska asiakkaiden huonot kokemukset leviävät helposti internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Nämä tapaukset heikentävät asiakkaiden mielikuvia yrityksestä, joten se voi vaikeuttaa yrityksen työtä paljon. Tämän vuoksi myyntityöllä pyritään saamaan positiivisia kokemuksia asiakkaille sekä pitämään sitä yrityksen arvojen mukaisena ja rehellisenä. (Koski & Virtanen 2006, 66-67; Holopainen & Levonen 2008, 73-76.)

Haastateltavat pitivät yrityksen myynti- ja markkinointiosaamista yhtenä yrityksen tärkeimpinä osa-alueista. He eivät puhuneet varsinaisista toimintatavoista, vaan nostivat esille henkilöstön myynti- ja markkinointiosaamisen. Sijoittajat pitivät tärkeänä, että yrityksen tiimillä on pitkä kokemus myynnistä ja markkinoinnista.

### 3.7 Laskelmien rooli

Osakeyhtiön perimmäinen tarkoitus on tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa (Bergmann, Greiner & Jaspers 2011, 12). Yrityksen täytyy suunnitella rahoitus kuntoon, jotta toiminta voidaan käynnistää.

Rahoitussuunnitelman avulla voidaan selvittää, kuinka paljon pääomaa yrityksen käynnistämiseen tarvitaan sekä kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa päivittäisen toiminnan hoitamiseen. Yrityksen taloudenpidon yleisimmät peruslaskelmaa ovat tuloslaskelma ja kassavirtalaskelma (McKinsley & Company 2000, 111.)

### *Tuloslaskelma*

Tuloslaskelmassa tai kannattavuuslaskelmassa tuodaan esille kaikki tilikauden tulot ja menot ja sen avulla voidaan tarkastella yrityksen tulosta ja mistä se koostuu). Tuloslaskelman avulla on hyvä tarkastella, mistä tulee kuluja ja tämän myötä voidaan yrittää säästää enemmän (McKinsey & Company 2000, 111.)

### *Kassavirtalaskelma*

Kassavirta osoittaa suoraan, että tuottaako vai kuluttaako yrityksen liiketoiminta rahaa. Se voidaan laskea suoraan vähentämällä yrityksen kassamaksut yrityksen kassaanmaksuista, tai vaihtehtoisesti johtaa se taseesta ja tuloslaskelmasta (McKinsley & Company 2000, 119-120).

Haastateltavat totesivat, että laskelmat ovat tärkeitä, mutta he eivät nähneet erityisen tärkeänä ennustuksia yrityksen tuloista, koska tulot voivat olla todellisuudessa mitä tahansa. Enemmän he painottivat kulupuolen laskelmat tärkeyttä, koska kulut ovat helposti laskettavissa ja niitä pystytään pienentämään tarvittaessa. On strateginen päätös millaisia kuluja yrityksellä on ja ne kulut määrittävät, kuinka isoja sijoituksia yritys tulee tarvitsemaan. Kuluja ei tarvi ennustaa, koska tiedetään paljonko esimerkiksi uusi työntekijä tulee maksamaan, paljonko kustannuksia syntyy raaka-aineiden hankinnasta tai paljonko tulee kuluja vuokramenoista. Vastaavasti on vaikeampaa ennustaa, kuinka moni asiakas tulee ostamaan yritykseltä.

*Yrittäjä tietää tasan tarkkaan et jos hän palkkaa yhden koodarin lisää niin se kulupuoli nousee 4000:lla kuussa vai mitä se nyt onkaan ja silliin hänellä täytyy olla suunnitelma millä rahalla se neljä tonnia katetaan koska se liikevaihtorivi on niin mielettömän epävarma. Et se on mun mielestä ihan se ja sama millanen se liikevaihtorivi on mut ne kulurakenteet pitäisi kyllä olla aika hallussa (Sijoittaja P).*

*Kyl sellaiset summittaiset laskelmat kannattaa olla jos*

*niinku ollaan mietitty jonkinlainen hinnoittelu vaikka sille tuotteelle tai palvelulle niin jotenkin pitäisi kyvetä arvioimaan se että kuinka monta asiakasta pitää saada hankittua jotta se olisi jotenkin järkevää liiketoimintaa mut ei niitten mitenkään kauhean tieteellisiä tule olla koska nekin on todennäköisesti pielessä (Sijoittaja J.)*

### 3.7.1 Hinnoittelun suunnittelu

Tuottava yritys myy tuotettaan tai palvelua tuottaen voittoa ja antamalla asiakkailleen lisäarvoa. Asiakkaiden täytyy kokea, että he saavat rahan arvoista tuotetta tai palvelua, jotta he ostavat jatkossa yritykseltä. Yleisesti käytössä olevia hinnoittelumalleja ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperusteinen hinnoittelu sekä markkinapohjainen hinnoittelu. Katetuottohinnoittelu tarkoittaa, että tuotetta tai palvelua myydään sillä hinnalla, että se kattaa tuotannosta aiheutuvat kulut ja voitto saadaan myymällä kuluja korkeammalla hinnalla. Myyntikate kattaa kiinteät kustannukset ja näiden erotus tuottaa voiton. Omakustannusperustainen hinnoittelu tarkoittaa, että kaikki hintaan lasketaan kaikki yrityksen kulut ja summaan lisätään haluttu voittomarginaali. Markkinapohjaisella hinnoittelulla tarkoitetaan hinnan määrittämistä markkinoiden hintatason perusteella ja mikä kustannukset eivät mahdu kilpailukykyiseen hintaan, täytyy yrityksen pyrkiä vähentämään kulujaan. (Hesso 2013, 109.)

Haastateltavat totesivat, että hinnan täytyy olla mietittynä laskelmien pohjalta, mutta eivät tarkemmin ottaneet siihen kantaa.

#### 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULKINNAT

Perinteisesti ajatellaan, että pääomasijoittajille esitettävä liiketoimintasuunnitelman tulisi olla pitkä, kattava ja erittäin tarkasti mietitty. Esimerkiksi McKinsley & Company:n kirjassa *Ideasta kasvuyritykseksi* kirjoittajat olivat sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelman tulisi olla hyvin kattava, jos se aiotaan esittää sijoittajille. Haastatteluissa kuitenkin havaittiin, että sijoituspäätöksiä tehtäessä liiketoimintasuunnitelmalla ei ole suurta merkitystä. On perusteltua sanoa, että yksityiskohtaisen liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen tuo kirjoittajalle erilaisia näkökulmia ja helpottaa yrityksen perustamista, kun moni yritykseen liittyvä asia on jo mietitty. Haastatteluissa kävi ilmi, että sijoittajille tehtävä liiketoimintasuunnitelman ei tulisi kuitenkaan olla kovin yksityiskohtainen. Tämä johtuu siitä, että tarkkaan harkitun liiketoimintasuunnitelman laatiminen vie paljon aikaa. Se aika, joka kirjoittamiseen käytetään, on kuitenkin pois yrityksen asioiden hoitamisesta. Suunnitelman hiomiseen käytetyn ajan voisi käyttää yrityksen asioiden hoitamiseen ja yritystoiminnan käynnistämiseen. Näitä asioita korosti myös Oilis Leppänen kirjassaan *Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin*. On yleistä, että aloittava yrittäjä on päässään hionnut suunnitelmaa sekä suunnitellut sitä jo pitkälle, jolloin liiketoimintasuunnitelman puhtaaksi kirjoittaminen voi olla turhaa.

Hyvä sijoittajille esitettävä liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää vain tärkeimmät asiat. Nämä ovat liikeidea, tiimin kokoonpano, tuote- tai palvelukuvaus, myynti- ja markkinointisuunnitelma sekä laskelmat. Edellä esitetyt kohdat voidaan kirjoittaa tiiviisti paperille sekä esittää suullisesti sijoittajille. Liiketoimintasuunnitelman esittämisen vaiheessa

Yksi syy nykytrendille voisi olla se, että pääomasijoittajat keskittyvät nykyään tarkasti yrityksen tiimiin eikä heidän tarvi nähdä erillisiä markkinointisuunnitelmia, mikäli tiimissä on monien vuosien markkinointikokemusta omaavia henkilöitä. Vastaavasti myyntisuunnitelmakaan ei ole oleellinen, mikäli tiimissä on monien vuosien

myyntikokemusta omaavia henkilöitä. Riittävästi tietotaitoa ja kokemusta omaavan tiimin ei välttämättä tarvi esitellä yksityiskohtaisia suunnitelmia rahoittajille, koska he oletettavasti tietävät, mitä ovat tekemässä ja todennäköisesti osaavat oman alansa paremmin kuin rahoittajat itse. Tämän vuoksi uudenlaiset toimintatavat, kuten esimerkiksi Slush-tapahtuma, jossa pitchataan liikeideaa sijoittajille tai Protomon käytäntö, jossa etsitään liikeidean toteutukseen sopiva tiimi, jonka pohjalta lähdetään työstämään liikeideaa sekä hankkimaan rahoitusta, ovat yleistyneet.

#### 4.1 Tutkimuksen arviointi

Määrällinen ja laadullinen tutkimus arvioidaan eri tavalla näiden eroavaisuuksien vuoksi. Yksi laadullisen tutkimuksen tavoitteista on vanhojen ajatusmallinen kyseenalaistaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään jonkinlaiseen yleispätevyyteen ja tutkimuksen voidaan sanoa olevan pätevä, kun sen tulokset ovat vastaavat kuin sille asetetut päämäärät ja tutkimuskohteet. Yleistys tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida pitää erillisinä tapahtumina sen toteuttamista ja luotettavuutta, koska viime kädessä tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä. (Vilkka 2013, 195-197.)

Tämän tutkimuksen yksi tarkoitus oli selvittää, tukevatko asiantuntijat vanhoja ajatusmalleja. Tutkimuksessa ilmi tulleet tulkinnat voidaan esittää aloitteleville yrittäjille yleispätevänä ohjeena. Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, mutta on syytä ottaa huomioon laadullisen tutkimuksen heikkoudet. On vaikea tietää, ovatko haastateltavat olleet täysin rehellisiä. Ihmisiä tutkittaessa ei voi tietää, ovatko vastaajat aina täysin rehellisiä, koska ihminen pystyy myös olemaan epärehellinen.



Tässä tulee vastaan yksi toinen kvalitatiivisen menetelmän ongelmista. On mahdollista, että tutkija itse jättää pois olennaisia asioita haastateltavien sanomisista tai tehdä omaa agentaa tukevia lisäyksiä. Sekä toimeksiantaja että tutkimuksen rahoittaja voivat näinollen vaikuttaa tutkimustuloksiin ja päättää, mitä julkistetaan ja mitä ei julkisteta riippuen näiden tavoitteista. Tässä tutkimuksessa niin ei tehty, koska sille ei olisi ollut mitään syytä, mutta esimerkiksi yritykset voisivat yrittää vaikuttaa tutkimustuloksiin nykypäivänä niin, että tutkimustulokset saisivat yrityksen näyttämään hyvältä.

#### 4.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämä opinnäytetyö herätti aiheita jatkotutkimuksille. Yhtenä tutkimusaiheen voisi olla, kuinka suuri osa sijoittajista pitää tiettyä liiketoimintasuunnitelmamallia parempana kuin toista. Lisäksi voitaisiin tehdä vertailu, mitä yksittäisiä asioita eri sijoittajat pitää tärkeimpänä osaa liiketoimintasuunnitelmaa. Tällöin tulokset voitaisiin esittää kaavioiden muodossa ja saataisiin vielä selvempi näkemys isommalla otannalla, kuinka iso osa todellisuudessa pitää esimerkiksi tiimiä tärkeimpänä osana startup-yritystä. *Impact-sijoittamista* voitaisiin myös tutkia määrällisesti ja selvittää kuinka isolle osalle sijoittajista tietyt eettiset näkökulmat vaikuttavat sijoituspäätöksen tekemiseen. FVCA:n eli Suomen pääomasijoitusyhdistyksen mukaan sijoittajat hylkäävät 90 prosenttia liiketoimintasuunnitelmista (FVCA 2016) ja yksi haastateltavista sanoi, että 99 prosenttia hylätään. Yksi tutkimusaihe voisi olla selvittää, mikä johtaa näiden liiketoimintasuunnitelmien hylkäämiseen.

Yksi tutkimusaihe voisi olla, miten yrityksen perustamis- sekä sijoitusprosessit ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Tämä idea perustuu pääomasijoittajien haastatteluihin, joissa havaittiin, että pitkiä liiketoimintasuunnitelmia ei enää tehdä pääomasijoitusten toivossa. Tutkimusaiheena voitaisiin selvittää, miksi näin ei tehdä ja mitkä asiat ovat johtaneet nykyiseen trendiin.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi sen kirjoittajan ollessa yrityksessä, jossa kehitettiin digitaalisia opetusmateriaaleja alakouluille. Kirjoittajan mielestä yrityksellä oli hyvä liikeidea, mutta muut yrityksen osa-alueet eivät olleet riittävän hyvin toteutettuja. Yritys ei saanut rahoitusta ja sen toiminta lopetettiin tappiollisena. Opinnäytetyön kirjoittaja koki, että oikeanlaisella toteutuksella liikeideasta olisi voinut saada kannattavaa liiketoimintaa sekä järjestettyä rahoitus.

Työn tavoitteena oli selvittää, mitä eri asioita sijoittajat ottavat huomioon sijoituspäätöstä tehtäessä ja mitä asioita liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää rahoitusta hakiessa. Tavoitteeseen päästiin purkamalla alan teoria-aineistoa sekä tekemällä tutkimus kvalitatiivisella menetelmällä. Teoria-aineistosta havaittiin, että liiketoimintasuunnitelma on tärkeä yrittäjän itsensä kannalta, koska sen avulla tulee mietittyä huolellisesti eri yrityksen osa-alueita. Alan kirjallisuudessa esitettiin usein näkemyksiä, että liiketoimintasuunnitelma on välttämätön, mutta empiriisistä aineistosta havaittiin tämän näkemyksen vanhentuneen.

Empiirisessä tutkimuksessa haastateltiin teemoittain startup-alan asiantuntijoita. Tärkeimmiksi asioiksi pääomasijoittajat nostivat yrityksen kokoonpanon, eli *tiimin*, joka lähtee liikeidea viemään eteenpäin. He toivat esille sen, että sijoituspäätöksiä tehtäessä liiketoimintasuunnitelmalla ei ole väliä, vaan he keskittyvät enemmän liikeideaan ja ihmisiin, jotka yrityksen taustalla ovat.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Bergmann H., Greiner C. & Jaspers P., 2011, Kansainvälistyvä yritys – Laki- ja Vero-opas, Kauppakamari, Vantaa

Hesso J., 2013, Hyvä liiketoimintasuunnitelma, 2013, Kauppakamari, Vantaa

Holopainen T., Levonen A., 2008, uud.p, Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen, Edita Publishing, Helsinki

Koski T., Virtanen M., 2005, TULOS – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen , Otavan kirjapaino, Keuruu

Leppänen O. 2013, Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin, Kustannusosakeyhtiö Tammi,

McKinsley & Company, 2000, Ideasta kasvuyritykseksi, WSOY, Porvoo

Meretniemi M., Ylönen H., 2008, Yrityksen perustajan käsikirja, Otavan kirjapaino, keuruu

Parvinen P., 2013, Myyntipsykologia, Docendo oy, Jyväskylä

Pihlaja J., 2001, Tutkielmaa tekemään, Vammala: Vammalan kirjapaino

Uusitalo H., 2001, Tiede, tutkimus ja tutkielma, WSOY

Vilkka H., 2015, uud. p., Tutki ja kehitä, PS-kustannus, Juva

### **Elektroniset lähteet**

Aalto, 2015, Espoo kokeilee Vantaan keksintöä: oppilaille omat tabletit kaupungin laskuun, Helsingin sanomat 28.2.2015, viitattu 12.12. 2015, <http://www.hs.fi/kaupunki/a1425091697795>

Finnveran esittely, viitattu 26.1.2016,

<https://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti/Finnvera-Esittely>

Gustafsson J & Pirhonen E, 2012, Valtioneuvoston

asetusperusopetuslaissa tarkoitetun opetuksen valtakunnallisista tavoitteista ja perusopetuksen tuntijaosta, Finlex 28.6.2012, viitattu 12.12.2015, <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120422>

Mitä pääomasijoittaminen on?, Artikkelit FVCA:n sivuilla, viitattu 19.1.2016

<http://fvca.fi/yrittajalle>

OPS 2016 - Esi- ja perusopetuksen opetussuunnitelman perusteiden uudistaminen, Viitattu 12.12.2015 <http://www.oph.fi/ops2016>

Protomo – älä yriyä yksin!, Protomon esittely, viitattu 22.3.2016

<http://www.ladec.fi/protomo>

Starttiraha- aloittavan yrityksen tuki, TE-keskuksen kotisivut, viitattu

18.1.2016 <http://www.te->

[palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan\\_yrittajan\\_palvelut/starttiraha/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html)

Suomen talouden tila edelleen hankala, Euro ja talous 10.12.2015, viitattu

5.4.2015 <http://www.eurojatalous.fi/fi/2015/5/ennuste-suomen-talouden-tilanne-edelleen-hankala>

Tekes palvelee suomalaisen elinkeinoelämän ja tutkimuksen uudistumista,

Tekesin esittely, viitattu 18.1.2015 <https://www.tekes.fi/tekes/>

Turner, 2012, How Your Business Plan Might be Holding You Back,

Entrepreneur 3.12.2012, viitattu 20.1.2015,

<https://www.entrepreneur.com/article/224460>

Yhteiskunnallinen yritys tekee hyvää ja rahaa, Ekonomilehti 17.9.2014,

viitattu 2.2.2016 <http://www.ekonomilehti.fi/yhteiskunnallinen-yritys-tekee-hyvaa-ja-rahaa/>

Yrityksen kehittämisavustus, ELY-keskuksen kotisivut, viitattu 18.1.2016

<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus#.VwOavvI96M8>

### **Suulliset lähteet**

Kyle, M. 2015. Liiketoimintakehittäjä. Lahden seudun kehitys.