

Karoliina Mikkonen

# Aloittavan kuntosalirytyksen liiketoimintasuunnitelma



Tradenomi

Syysy 2016

# TIIVISTELMÄ

**Tekijä(t):** Mikkonen Karoliina

**Työn nimi:** Aloittavan kuntosalirytyksen liiketoimintasuunnitelma

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** Liiketoiminta, liiketoimintasuunnitelma, rahoitussuunnitelma, kannattavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä selkeä ja toteutettavissa oleva liiketoimintasuunnitelma Kajaa-niin sijoittuvalle, aloittavalle kuntosalirytykselle. Toteutuksessa käytettiin apuna liiketalouteen liit-tyvää kirjallisuutta ja nettisivuja. Idea opinnäytetyön aiheelle syntyi omasta kiinnostuksesta kunto-saliharrastukseen ja sitä kautta myös kuntosalirytytyteen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään aloittavan kuntosalirytyksen liiketoimintasuunnitelma kokonai-suudessaan, mutta painottuen kuitenkin yrityksen rahoitukseen.

Lopputulemana tälle työlle kuntosalilla olisi mahdollisuus menestyä markkinoilla, mutta monien kil-pailijoiden vuoksi sen tulisi erottautua muista ja sen tulisi saada paljon näkyvyyttä ennen menes-tymistään.

## ABSTRACT

**Author(s):** Mikkonen Karoliina

**Title of the Publication:** Business Plan for a Start –up Gym

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration, Business administration

**Keywords:** business, business plan, financial plan, profitability

The purpose of this thesis was to create a feasible business plan for a start-up gym. All of the theory was gathered from literature on business economics and various websites. The idea of the thesis started from my own interest for a gym hobby and entrepreneurship. The thesis covers a business plan for a start -up gym in its entirety, but the emphasis is on financing.

After all, this gym has good chances to succeed, but because of all the competitors, it must differ from other gyms and it should gain a plenty of coverage in order to succeed.

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN .....	2
2.1 Yritysmuoto .....	2
3 YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖT .....	8
3.1 Kilpailija-analyysi .....	9
4 LIIKEIDEA, STRATEGIA, VISIO .....	11
4.1 Hyvä liikeidea .....	11
4.2 Strategia .....	12
4.3 Visio .....	13
5 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU .....	14
5.1 Markkinat.....	15
5.2 Kysyntä .....	15
5.3 SWOT-analyysi .....	16
5.4 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	17
5.4.1 Tuotteet ja tarjoama .....	18
5.4.2 Hinta.....	18
5.4.3 Saatavuus .....	19
5.4.4 Markkinointiviestintä .....	19
5.4.5 Henkilöstö ja asiakkaat.....	20
5.4.6 Toimintatavat ja prosessit.....	21
5.4.7 Palveluympäristö ja muut näkyvät osat .....	21
6 RAHOITUKSEN JA TALOUDEN SUUNNITTELU.....	22
6.1 Oma pääoma.....	22
6.2 Vieraspääoma .....	23
6.3 Erilaiset tuet.....	24
6.3.1 Finnveran rahoitus .....	24
6.3.2 Starttiraha.....	25
6.4 Joukkorahoitus .....	25

6.5 Rahoitusbudjetti.....	27
6.6 Riskit .....	28
6.6.1 Rahoitusriski.....	28
6.6.2 Korkoriski .....	28
6.6.3 Markkinatilanteeseen liittyvät muutokset ja kilpailukyky .....	29
6.6.4 Osaavan henkilöstön saaminen ja henkilöriski.....	29
6.7 Riskien hallinta .....	30
7 LIKETOIMINTASUUNNITELMA KUNTO-X.....	31
8 POHDINTA.....	33
LÄHTEET .....	34
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Työn taustana on kiinnostus kuntosalitoimintaa kohtaan yrittäjän näkökulmasta. Toimeksiantajana työlle olen minä itse yrittäjänä. Työn aiheena on aloittavan kuntosalin liiketoimintasuunnitelma, joka painottuu rahoitukseen ja kannattavuuslaskelmiin. Kuvitteellisen kuntosalin toimipiste tulee Kajaaniin, jossa sijaitsee jo monia erilaisia kuntosaleja erilaisine palveluineen ja tuotteineen, joten minua kiinnostaisi toimeksiantajana luoda vahva ja menestyvä kilpailija muille kajaanilaisille kuntosaliryityksille. Aihe liittyy alaani ja antaa hyvää pohjatietoa perustettavan yrityksen rahoituksesta.

Työn keskeinen idea on tehdä aloittavalle kuntosaliryitykselle (Kunto-X) liiketoimintasuunnitelma, jossa tutkitaan aloittavan yrityksen eri rahoitusmahdollisuuksia ja jonka pohjalta yritys menestyisi, sekä sen toiminta kattaisi kaikki siitä aiheutuneet kustannukset.

Kohderyhmänä tälle työlle ovat yritystoiminnasta kiinnostuneet ja neuvoa yrityksen rahoituksessa kaipaavat, tulevat yrittäjät. Työn painopiste on yrityksen rahoitus ja kannattavuus, joten muihin aiheisiin, kuten markkinointiin keskitytään vähemmän. Työssäni etsin ratkaisuja yrityksen rahoituksen saantiin ja edellytyksiin, liiketoiminnan tuottavuuteen, liiketoiminnan kuluihin ja perustamiseen.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen käsikirja, jota tarvitaan menestyvän yritystoiminnan käynnistämiseen. Se auttaa hahmottamaan ja suunnittelemaan jäsenytyneesti perustettavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta.

Liiketoiminnan rahoittajat edellyttävät aina liiketoimintasuunnitelmaa, jotta he voivat arvioida rahoitusta hakevan yrityksen liiketoimintaedellytyksiä. (Liiketoimintasuunnitelma 2016.)

## 2 YRITTÄJÄKSI RYHTYMINEN

Mikä saa ihmisen ryhtymään yrittäjäksi ja jättämään mahdollisen hyvän ja turvallisen työpaikan toisen palveluksessa? Henkilöstä riippuen motiivit saattavat olla hyvinkin erilaisia. Joku haluaa enemmän itsenäisyyttä ja riippumattomuutta, joku toinen taas ei pysty toteuttamaan riittävästi itseään ja omia ideoitaan nykyisessä työpaikassaan. Olipa yrittäjäksi ryhtymisen syy mikä tahansa, tärkein perustamisen taustalla oleva lähtökohta on kuitenkin oma halu ja tahto ryhtyä yrittäjäksi. Pelkkä halu ja tahto eivät kuitenkaan ole riittävä pohja yrityksen perustamiselle, vaan lisäksi tarvitaan alan edellyttämää ammattitaitoa ja osaamista sekä erilaisia muita yrittäjän tehtävässä tarvittavia ominaisuuksia. (Holopainen T. 2006, 17.) Yrittäjäksi ei tule ryhtyä hetken mielialojen vuoksi, vaan päätöstä on huolellisesti harkittava ja kypsytettävä. (Holopainen T. 2006, 19.)

Varsinaista yrittäjäpersoonallisuutta ei ole olemassa, vaan jokaisen on mahdollista hankkia riittävät tiedot ja taidot. Ydinosaamista ovat yrittäjäystaidot, liiketoiminnan kehittämistaidot, vuorovaikutustaidot sekä taidot luoda suhteita asiakkaisiin, muihin yrittäjiin ja toimijoihin, kuten jakelukanaviin. Aloittavan yrittäjän on oltava jatkuvasti halukas oppimaan uutta ja kehittämään näitä taitoja. (Yrittäjän ominaisuudet 2015.)

### 2.1 Yritysmuoto

Yritystoimintaa aloitettaessa olennainen ratkaisu on yritysmuodon valinta. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat esimerkiksi yrityksen tulevan toiminnan luonne, pääoman tarve, yrityksen perustamiseen ja toimintaan osallistuvien määrä, verotus ja vastuukysymykset. (Yritysmuodot 2016.)

Vaihtoehtoisia yritysmuotoja ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. (Yritysmuodot 2016.) Joista nyt kerrotaan tarkemmin.

## **Yksityinen elinkeinonharjoittaja**

Yksityinen elinkeinonharjoittaja, puhekielessä usein toiminimiyrittäjä (tmi, yksityisliike) voi olla kuka tahansa Euroopan talousalueella asuva luonnollinen henkilö. Yksityinen elinkeinonharjoittaja Suomessa on henkilö, joka harjoittaa liiketoimintaa itsenäisesti omaan lukuunsa ja omissa nimissään. Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimiminen on yksi yksinkertaisimmista yritysmuodoista Suomessa. Käytettäessä puhekielistä termiä toiminimi on syytä ottaa huomioon, että lainsäädännössä toiminimellä tarkoitetaan yrityksen toiminnassa käytettävää nimeä. (Yrityksen Perustaminen 2013.)

Toiminimellä toimiva elinkeinonharjoittaja vastaa kaikista tekemistään sitoumuksista sekä liiketoimintaan kuuluvalla, että henkilökohtaisella omaisuudellaan ja varallisuudellaan. Vaikka liiketoiminnasta siis tehdäänkin erillinen kirjanpito, ja sillä voi olla oma rekisteröity nimikin, niin toiminimi ei ole erillinen, elinkeinonharjoittajasta eroava oikeushenkilö. Elinkeinonharjoittajalla on puolestaan oikeus nostaa yrityksestä varoja niin halutessaan. Mikäli joudutaan tilanteeseen, jossa velkoja haluaa periä saatavansa ulosoton kautta, on velkoja siis oikeutettu ulosmittaamaan myös elinkeinonharjoittajan henkilökohtaista omaisuutta yrityksen veloista. (Yrityksen Perustaminen 2013.) Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimiessaan yrittäjä tekee päätökset ja ratkaisut itse. (Holopainen, T. 2016. 22.)

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta yksityistä toiminimeä voidaan pitää kaikkein haavoittuvimpana. Hankala tilanne syntyy silloin, kun yrittäjäomistaja kuolee eikä esimerkiksi sukupolvenvaihdosta ole valmisteltu. Yksityisessä toiminimessä yrittäjä saa yrityksen tuottaman voiton itsensä ja perheensä käyttöön, mutta vastaa yksin myös mahdollisesta tappiosta. (Holopainen, T. 2016. 22.)



## **Avoim yhtiö**

Avoimessa yhtiössä voi olla kaksi tai useampia yhtiömiehiä, jotka harjoittavat yhteisesti elinkeinotoimintaa yhtiösopimuksen perusteella. Yksi yhtiömies ei siis voi perustaa yksin avointa yhtiötä. Jos osakkaiden määrä myöhemmin esimerkiksi toisen/useamman osakkaan erotessa tai vaikkapa kuollessa laskee yhteen yhtiömieheen, ei yhtiö voi toimia avoimena yhtiönä kuin korkeintaan vuoden ajan. Mikäli toista tai useampia osakkaita ei vuoden kuluessa liity yhtiöön, se muuttuu yksityiseksi toiminimeksi. Vähintään yhdellä vastuunalaisella yhtiömiehellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella. Tai vaihtoehtoisesti kotipaikka, jos yhtiömies on yritys. (Yrityksen Perustaminen 2013.)

Avoimen yhtiön voi perustaa pelkän työpanoksen varaan. Yhtiömiehet vastaavat koko omaisuudellaan yritystoiminnassa syntyneistä velvoitteista. He kaikki voivat tehdä sitoumuksia yhtiön puolesta, joten yhtiökumppanin oikea valinta korostuu. Henkilöyhtiössä yhtiömiesten osuudet ovat yleensä luovutettavissa, joskin luovuttaminen edellyttää lupaa yhtiösopimuksessa tai muiden yhtiömiesten suostumusta. (Holopainen, T. 2016. 21–22.)

## **Kommandiittiyhtiö**

Kommandiittiyhtiö (ky) on hyvä valinta silloin, kun yrityksellä on selkeät kasvutavoitteet. Yhtiö perustetaan kirjallisella sopimuksella vähintään yhden vastuunalaisen ja yhden äänettömän yhtiömiehen toimesta. Perustajien lukumäärä on siis aina minimissään kaksi henkilöä. (Kommandiittiyhtiö 2015.)

Kommandiittiyhtiössä äänettömän yhtiömiehen on sijoitettava yhtiöön omaisuuspanos, vastuunalaiselta yhtiömieheltä riittää työpanos. Kommandiittiyhtiön vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat koko omaisuudellaan yritystoiminnassa syntyneistä velvoitteista. He kaikki voivat tehdä sitoumuksia yhtiön puolesta, joten tässäkin yhtiömuodossa yhtiökumppanin oikea valinta korostuu.

Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet sopivat voiton ja tappion perusteista. Jollei muuta sovita voitosta, suoritetaan kommandiittiyhtiössä ensin

äänettömille yhtiömiehille korko tilikauden alkaessa maksettuna olleelle panokselle. Tämän jälkeen loppuosa voitosta jaetaan vastuunalaisille yhtiömiehille. Myös tappio jaetaan vastuunalaisten yhtiömiesten kesken tasan. (Holopainen, T. 2016. 21–22.)

## **Osakeyhtiö**

Yleisin Suomessa käytetyistä yritysmuodoista on osakeyhtiö. Osakeyhtiö on ns. pääomayhtiö, jossa osakkeenomistajat vastaavat yhtiön velvoitteista vain sijoittamallaan pääomapanoksella. (Osakeyhtiö 2016.)

Osakeyhtiölain keskeisiä periaatteita ovat osakkeenomistajan rajoitettu vastuu, osakkeenomistajien yhdenvertaisuus ja enemmistöperiaate, johdon huolellisuusvelvoite, yhtiön pääoman pysyvyys sekä osakkeen luovutettavuus. (Osakeyhtiö 2016.) Osakeyhtiön minimiosakepääoma on yksityisessä osakeyhtiössä 2 500 euroa ja julkisessa osakeyhtiössä 80 000 euroa. Osakepääoma on jaettu osakkeisiin, joita voi olla yksi tai useampia. Pääsääntöisesti kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä, että yhtiössä on tai voi olla oikeuksiltaan tai velvollisuuksiltaan toisistaan poikkeavia osakkeita. Osakeyhtiössä ja osuuskunnassa osakkaan tai jäsenen vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen, mutta käytännössä varsinkin toiminnan alkuvaiheessa yrityksen luottojen vakuudeksi voidaan vaatia osakkaiden tai jäsenten omaisuutta tai takauksia.

Myös osakeyhtiön yhtiöjärjestykseen voidaan ottaa määräys lisämaksuvelvollisuudesta yhtiötä kohtaan. Osakeyhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous. Osakeyhtiössä voidaan valita toimitusjohtajahoitamaan päivittäisiä juoksevia asioita. Osakeyhtiölain mukaan yksimieliset osakkeenomistajat voivat päättää yhtiökokoukselle kuuluvasta asiasta myös erillistä yhtiökokousta pitämättä. Osakeyhtiössä osakkaiden vaihtuminen ei sellaisenaan vaikuta yrityksen olemassaoloon.

Osakeyhtiössä osakkeenomistaja voi rajoituksetta myydä osakkeet, ellei tätä ole erikseen rajoitettu yhtiöjärjestyksessä. Osakeyhtiö voi antaa uusia osakkeita tai luovuttaa hallussaan olevia omia osakkeitaan osakeannissa. Tällöin osakkeita voi-

daan antaa merkittäviksi maksua vastaan (maksullinen osakeanti) tai antaa osakkeita maksutta (maksuton osakeanti). Osakeyhtiössä voitonjako tapahtuu maksamalla osakkaiden osakkeille osinkoa. (Holopainen, T. 2016. 21, 23.)

## **Osuuskunta**

Osuuskunta on yhtiömuoto, jonka tarkoituksena on sen jäsenistön taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että osuuskunnan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin. Osuuskunnan voi mieltää eräänlaisena aatteellisen yhdistyksen liiketoiminnallisena vastinparina, jonka sääntely on melko samanlaista kuin osakeyhtiöissä. (Osuuskunta 2016.)

Osuuskunnalla ei ole kiinteää osuuspääomaa, vaan se vaihtelee jäsenmäärän mukaan. Jäseneksi voi periaatteessa liittyä kuka tahansa, joskin osuuskunnan säännöissä voidaan määritellä edellytyksiä. Uudet jäsenet hyväksyy hallitus. Osuuskunnan jäsenet käyttävät osuuskunnassa samankaltaista valtaa kuin osakeyhtiön osakkeenomistajat. (Osuuskunta 2016.)

Osuuskunnassa lakisääteistä minimipääomavaatimusta ei ole. Jokainen jäsen on velvoitettu ottamaan yhden osuuden. Osuus voi olla nimellisarvoton tai sillä voi olla nimellisarvo; molemmissa tapauksissa osuuden merkintähinta voi vaihdella. Osuuskunta voi antaa oikeuksiltaan ja velvollisuuksiltaan erilaisia osuuksia tai osakkeita. Osuuskunnalla on ylijäämästään vararahastointivelvoite, kunnes vararahasto on 2 500 euroa. Osuuskunnassa ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnankokous. Myös osuuskunnassa voidaan valita toimitusjohtaja. Osuuskunnassa on mahdollisuus korvata osuuskunnan kokous kaikkien jäsenten yksimielisellä päätöksellä. Tämä tekee toiminnasta joustavampaa sellaisissa osuuskunnissa, joissa osuuskunnan jäsenten määrä on pienehkö. Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä ylimääräisestä maksusta sekä lisämaksuvelvollisuudesta velkojia kohtaan. (Holopainen, T. 2016. 22.)

Osuuskunta soveltuu moneen tarkoitukseen. Yhden jäsenen osuuskunta voi korvata toiminimen tai yhden osakkaan osakeyhtiön. Kahden jäsenen osuuskunta voi

toimia kuten avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Osuuskunta soveltuu niin (työsuhteessa olevien) henkilöjäsenten työn ja palveluiden myymiseen, kuin myös yritysten ja yhteisöjen yhteistyörakenteeksi, jossa kukin säilyttää oman itsenäisen juridisen asemansa. Osuuskunnassa jäsenmäärä, osuuksien lukumäärä ja osuus-pääoma ovat vaihtuvia. Osuuskunta eroaa yritysmuodoista joustavan jäsenyy-tensä vuoksi. Osuuskuntaan on mahdollista ottaa uusia jäseniä, jotka voivat erota tai jäsen voidaan erottaa. (Holopainen, T. 2016. 22.)

Osuuskunta on hyvä yritysmuoto, jos yritykseen halutaan helppo mahdollisuus ot-taa mukaan kumppaneita yrityksen perustamisen jälkeen. Osuuskunnan nettova-rallisuus ja ylijäämä kuuluvat osuuskunnalle. Osuuskunnan tarkoituksena ei ole hankkia voittoa jäsenilleen vaan harjoittaa taloudellista toimintaa jäsenten talou-denpidon ja elinkeinon tukemiseksi. Osuuskunnassa on rahastointipakko. Osa yli-jäämästä on sen jälkeen, kun siitä on vähennettytaseen mukainen tappio edellisiltä tilikausilta, siirrettävä vararahastoon. Vararahastoa on kerrytettävä vähintään 2 500 euroon saakka. Ylijäämää saa jakaa jäsenille ja osuuden ja osakkeen omis-tajille vain, jos säännöissä niin määrätään. Jos jaossa noudatettavasta perus-teesta ei määrätä säännöissä, jako toimitetaan sen mukaan kuin jäsenet ovat käyt-täneet hyväkseen osuuskunnan palveluita. (Holopainen, T. 2016. 22.)

### 3 YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖT

Markkinoiva yritys tai yhteisö ei voi toimia yksin, vaan sen on otettava huomioon monenlaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sen päätöksiin ja toimintaan. Yrityksen markkinointiympäristö muodostuu siis yrityksen ulkopuolisista vaikuttajista, joista osa rajoittaa yrityksen toimintaa ja osa antaa yritykselle menestysmahdollisuuksia. (Markkinoinnin maailma 2008, 31.)

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ja sen toimijoiden – työntekijöiden, omistajien ja muiden sidosryhmien – ympäristöä, jossa olennainen osa yritystoimintaa tapahtuu. (Hulkko, Passoja, Piira ja Vuoristo. 1998. 13.)

Yrityksen toimintaympäristö muodostuu muun muassa seuraavista yritykseen ulkopäin vaikuttavista tekijöistä;

- toimiala
- markkinat ja kysyntä
- kilpailu
- yrityksen sidosryhmät
- julkisen vallan toimenpiteet
- tekniikan kehitys
- väestötekijät
- vallitsevat arvot
- kansainvälinen ympäristö (Yrityksen toimintaympäristö 2016.)

Edellä mainittujen kysynnän vaihtelujen lisäksi on vielä niin sanottuja sattumanvaraisia vaihteluja, joita on vaikea ennustaa. Sattumanvaraiset vaihtelut voivat johtua esimerkiksi odottamattomista ilmiöistä tai tapahtumista. Tällaisia ovat sääolot, lakot yms. Sattumanvaraisiin vaihteluihin on vaikea varautua etukäteen, koska ne ovat arvaamattomia. Yritys voi kuitenkin pyrkiä saattamaan toimintansa riittävän vakaalle pohjalle, jolloin se ei ole liian haavoittuvainen näiden odottamattomien vaihteluiden aiheuttamille kysynnän muutoksille. (Yrityksen toimintaympäristö 2016.)

### 3.1 Kilpailija-analyysi

Yritys on harvoin alallaan yksin tyydyttämässä ostajien tarpeita. Kilpailu on kysynnän ohella oleellinen tekijä yrityksen ympäristössä.

Usein alalla on kysyntää ja asiakkaita, mutta kilpailu saattaa olla niin kovaa, että uuden yrityksen on mahdotonta saada jalansijaa. Ainoa keino päästä markkinoille on löytää oma erikoitumisalueensa ja olla erilainen kuin muut yritykset. Markkinoilla ei yleensä menesty se, joka yrittää miellyttää kaikkia, vaan se, joka uskaltaa erikoistua ja pystyy tyydyttämään asiakkaansa tarpeet paremmin kuin muut. (Markkinoinnin maailma 2008, 39.)

<b>Kilpailija</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Vahvuudet</b>
<b>Balance</b>	-Sijainti, ei omia parkkipaikoja - Ei ryhmäliikuntaa	+Ei sitovaa jäsenyyttä +Monipuoliset laitteet +Osaava henkilökunta +Vaate, varuste ja lisäravinne myynti
<b>Liikku</b>	-Virtuaali spinning -Henkilökunta vähän paikalla -Ei oheistuotteiden myyntiä	+Halpa +Uudet laitteet +Omatoimisasi +Pääsee klo 5-23 aikana +Iso parkkitila
<b>Body-Center</b>	-Ei pysy ajassa mukana -Rumat nettisivut -Vanhat laitteet	+Henkilökunta usein paikalla +Lisäravinne myynti
<b>Terve</b>	-Kallis -Ei parkkipaikkoja -Ei oheismyyntiä	+Henkilökunta +Ryhmäliikuntatunnit
<b>IsoHoo</b>	-Vuoden jäsenyys -Sijainniltaan ehkä vähän näkymätön -Ei oheismyyntiä	+Osaava henkilökunta +Ryhmäliikuntatunnit+ spinning +Lapsiparkki

Kuvio 1. Kuntosalin kilpailijat -taulukko

Kuviossa 1 on käyty läpi kuntosalin Kajaanissa sijaitsevia kilpailijoita. Muutama niistä on aivan uusia tulokkaita ja muut vähän vanhempia. Kilpailijoilla on jokaisella omanlainen tapansa toimia ja he kaikki ovat keskittyneet palvelussaan panostamaan eriasioihin. Tietoa kilpailijoista olen saanut itse käymällä niissä, sekä heidän nettisivuiltaan. Kilpailu on Kajaanissa kovaa ja kasvava fitness-buumi on tuonut kuntosalille paljon lisää asiakkaita. Kunto – X:n kannalta tämä tarkoittaa sitä, että sen tulee erottua kilpailijoistaan ja tuottaa niin hyvää palvelua, että asiakkaita tulisi kilpaileviltakin yrityksiltä.

## 4 LIIKEIDEA, STRATEGIA, VISIO

### 4.1 Hyvä liikeidea

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy jokin liikeidea. Kaikki yritykset eivät voi toimia saman liikeidean avulla, vaan jokaisella on omansa.

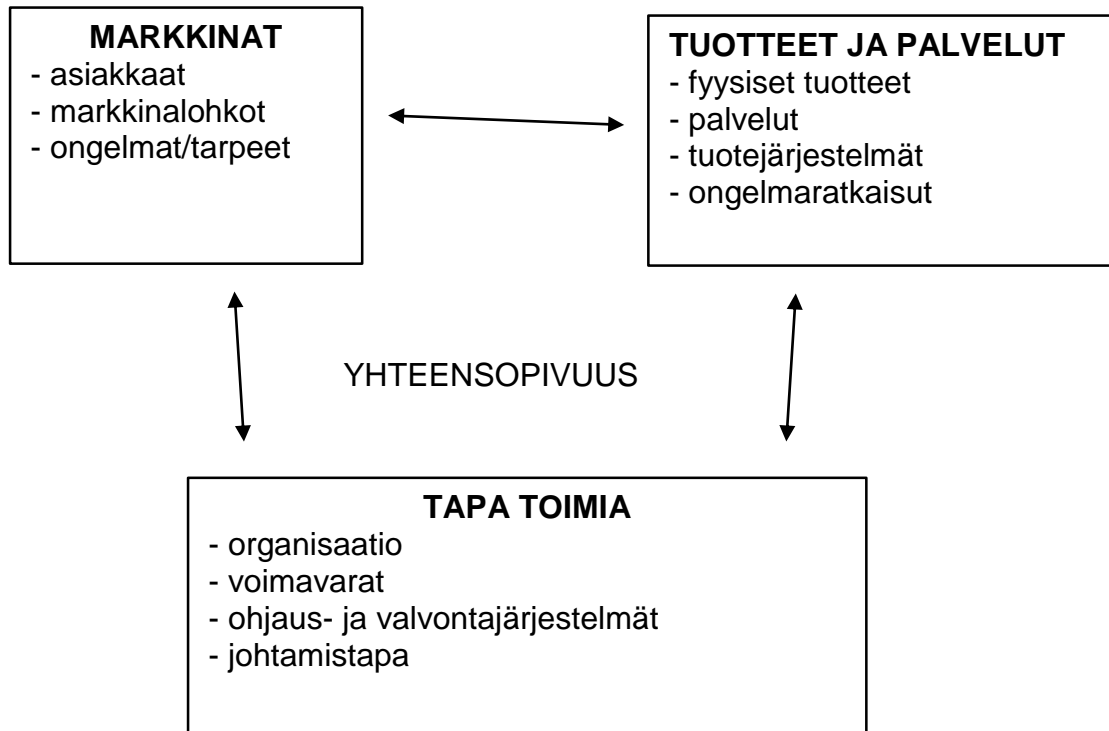
Liikeidea voi syntyä esimerkiksi uudesta tavara- tai palveluideasta, yrittäjän omasta ammattitaidosta tai erityisosaamisesta tai ulkoapäin tarjoutuneesta tilaisuudesta. (Yritysidea 2016.)

Menestyksekkään yritysidean ei tarvitse olla ennennäkemätön ja ainutkertainen, vaan sen voi perustaa sen yleisiin, tuttuihin palveluihin, kuten kampaamopalvelut. Kodinhoitoa ja vaatemyymälöitä tarvitaan Suomessa kaikilla paikkakunnilla koko ajan. Menestymiseen vaikuttaa paikallinen kilpailuympäristö ja siinä erottuminen. (Yritysidea 2016.)

Oman kuntosaliryitykseni liikeidea sai alkunsa omasta innostuksestani saliharrastukseen ja sen myötä aloin ajatella asiaa yrittäjänkin näkökulmasta.

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Toisin sanoen liikeidea määrittelee sen, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Liikeidea sisältää kuvaukset markkinoinnista, tuotteista ja organisaation toimintatavasta. Liikeidea kuvaa yrityksen suhteellista etua, sen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden. Parhaimmillaan se on ylivoimaista osaamista, jotakin ainutlaatuista ja vain tälle yritykselle ominaista. (Holopainen T. 2016. 25)





Kuvio 2. Liikeidea ja sen osa-alueet (Holopainen T. 2016. 12)

## 4.2 Strategia

Yrityksen pysyvä menestys perustuu yrityksen strategiaan, joka johtaa siihen, että yritys voi olla jossain suhteessa pysyvästi erilainen kuin muut (Porter 1997). Strategia on vaativa käsite, jonka ymmärtäminen vaatii pitkäaikaisen työn. Strategialla voidaan ymmärtää sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut päämäärät sekä tavoitteet saavutetaan. Yrityksen toimintaa ohjaavan strategian mukaisesti resursseja allokoidaan tavalla, joka ottaa huomioon yrityksen sisäisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön muutoksesta johtuvat mahdollisuudet ja uhat. Strategia on ymmärretty myös toivottuun, tavoitteeksi asetettuun tulevaisuuteen johtavien keinojen poluksi (Virkkunen 1990). Kamenskyn (2000) mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, ja strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään. Strategian todellinen sisältö on oival-

lukset ja innovaatiot, ja strategian tekijöitä ovat tiukasti ottaen henkilöt, joiden käden jäljiltä syntyy uusia tuotteita, markkinavaltauksia tai merkittäviä uusia työprosesseja(Lahti 1995). (Kinkki, Isokangas 2002. 272)

### 4.3 Visio

Yrityksen visio kytkeytyy läheisesti yrityksen arvoihin. Visiolla tarkoitetaan näkemystä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan. Hyvä visio on selkeä, yksinkertainen, uskottava, joustava sekä riittävälle aikajänteelle laadittu. (Kinkki, Isokangas 2002. 272)

Monilla hyvin menestyvillä yrityksillä on selkeä ja voimakas visio. Vision tulee olla realistinen, mutta samalla myös tavoitteellinen. Älä hyväksy sumeita ja ympäripyöreitä visioita!

Kun visio on määritelty, tulee se myös viestiä henkilöstölle siten, että he ymmärtävät vision olevan koko yrityksen yhteinen tavoitetilä.

Hyvän vision tunnusmerkkejä:

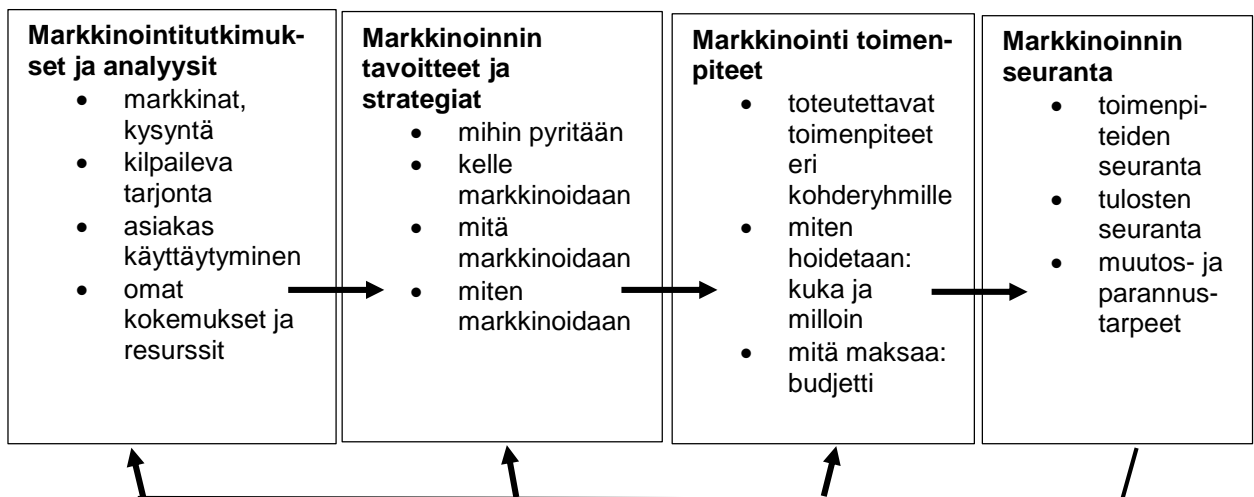
- Selkeä ja yksinkertainen
- Uskottava
- Vaikuttava ja voimakas
- Johdonmukainen
- Riittävä aikajänne (2-5 v.)(Vision määrittäminen.)

## 5 MARKKINOINNIN SUNNITTELU

Markkinointia tarvitaan ostajan ja myyjän väliseen vuoropuheluun. Vasta perustetun yrityksen ongelmana on, ettei kukaan vielä tiedä yrityksestä tai sen tuotteista mitään. Yrittäjän on luotava mielikuva asiakkaalle: yrityksen tuote on nykyaikainen, tarpeellinen, kiinnostava, laadukas, houkutteleva tai edullisempi tai parempi kuin kilpailijoiden tuotteet. (Markkinoinnin maailma.)

Markkinoinnin päätarkoitus on tietysti myydä yrityksen tarjoamia tavaroita ja palveluita. Markkinointi ei kuitenkaan lopu siihen, että asiakas saadaan ostamaan tuote kerran, vaan markkinoija keskittyy erityisesti asiakassuhteen kehittämiseen. (Markkinoinnin maailma.)

Yrityksen markkinoinnin tehtävänä on saada aikaan myyntitulosta ja parantaa yrityksen kannattavuutta, sekä tunnistaa nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. Lisäksi sen tehtävänä on tunnistaa asiakkaiden ostokäyttäytyminen, tarpeet ja halut, herättää asiakkaissa ostohalukkuutta, erottaa tuote kilpailevista tuotteista, kehittää asiakkaiden tarpeiden pohjalta uusia tuotteita sekä luoda ja ylläpitää kanta-asiakassuhteita. (Yritys-Suomi.)



Kuvio 3 Markkinoinnin suunnittelun vaiheet (Bergström & Leppänen, 2015. 28.)

## 5.1 Markkinat

Yrityksen markkinoinnin perusta ovat markkinat. Markkinoilla tarkoitetaan asiakkaita, jotka haluavat ostaa toimialan tuotteita. Kuntosalin markkinat tarkoittavat kaikkia salipalveluja ostavia ja kuntosalin kuluttajamarkkinat tarkoittavat salipalveluiden kuluttajaostajia. Potentiaaliset ostajat tarkoittavat yrityksen kaikkia mahdollisia ostajia eli niitä, jotka eivät vielä osta, mutta jotka voidaan saada ostamaan yrityksen tuotteita. (Bergström & Leppänen, 2007. 32.) Kuntosalipalveluiden potentiaalisia asiakkaita ovat kaikki lajista kiinnostuneet ikään katsomatta, urheilujoukkueet, asiakkaiden lähipiiri ja työkaverit. Myös fysioterapeutit voivat tulla salille kuntouttamaan asiakkaitaan.

Yritys ei voi valmistaa kaikkia mahdollisia tuotteita eikä se voi myöskään myydä tuotettaan kaikille mahdollisille kansalaisille ja yrityksille. Yrityksen on tunnistettava potentiaaliset asiakkaansa voidakseen markkinoida tuotteitaan mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen on tällöin osattava määritellä kohderyhmät eli segmentit, joille tuote tai palvelu on tarkoitettu. (Kinkki, Hulkko ja Mäkinen I. 2001. 38.)

Kaikki ostajat eli kuluttajat, yritykset ja erilaiset yhteisöt muodostavat yhdessä alan kokonaismarkkinat. Maitotuotteiden kokonaismarkkinat ovat siis edellä mainitut potentiaaliset ostajat, joista vähennetään ne, jotka eivät voi esimerkiksi terveysystistä juoda maitoa vaikka haluaisivatkin. (Kinkki, Hulkko ja Mäkinen I. 2001. 38.)

## 5.2 Kysyntä

Yrityksen haaste on kehittää tarjoomaansa tyydyttämään kaikkia erilaisia tarpeita. Kun markkinat tarkoittavat asiakkaita, kysyntä tarkoittaa sitä määrää, jonka nämä ostajat haluavat ostaa tiettyinä ajanjaksona yrityksen toiminta-alueella. Käytännössä nämä termit menevät usein sekaisin ja niitä käytetään tarkoittamaan samaa asiaa. (Bergström & Leppänen, 2007. 34.)

Kysynnän muodot tarkoittavat erilaisten ostajien taholta tulevaa kysyntää. Aiemmin on ollut puhetta erilaisista ostajista; kuluttajista, yrityksistä ja yhteisöistä. Kun

kuluttajat eli tuotteiden lopulliset käyttäjät tarvitsevat tuotteita, syntyy kulutusky-  
syntää. Tuotantohyödykkeiden kysyntä puolestaan syntyy tuotantoyrityksen,  
kauppojen ja erilaisten yhteisöjen kysynnästä.(Bergström & Leppänen, 2007. 34.)

Ihmiset ostavat eri tavoin eri aikoina. Näin tapahtuu, ostetaanpa omaa kulutusta  
tai jonkun organisaation toimintaa varten. Sen vuoksi kysyntä ei myöskään ole  
jatkuvasti samansuuruista, vaan siinä tapahtuu erilaisia muutoksia, jotka voivat  
olla pitkä- tai lyhytaikaisia.(Bergström & Leppänen, 2007. 34.)

### 5.3 SWOT-analyysi

Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses  
(heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysi on  
tärkeä väline analysoitaessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja sen toimintaym-  
päristöä kokonaisuutena. SWOT-analyysi on suositeltavaa toteuttaa ennen työ-  
paikalla tapahtuvan oppimisen suunnitteluvaihetta, kun toteuttamis- tai kehittämis-  
päättös on tehty. SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tun-  
nistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron kriittiset koh-  
dat. (Swot-analyysi). Seuraavassa kuviossa on kuvattu Kunto- X:n vahvuuksia,  
heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia liiketoiminnassa. (Opetushallitus 2016.)

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaava henkilökunta</li> <li>• Hyvät liiketilat</li> <li>• Yrittäjän koulutus</li> <li>• Hyvät ja monipuoliset kuntosalilaitteet</li> <li>• Riskinotto-kyky</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei kokemusta yrittäjyydestä</li> <li>• Ulkopuolinen rahoitus</li> <li>• Vähäiset kontaktit</li> <li>• Tunnettavuus</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisten kasvanut kiinnostus kuntosaliharrastusta kohtaan</li> <li>• Vaurauden lisääntyminen</li> <li>• Yhteistyö urheiluseurojen, fysioterapeuttien kanssa</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurssi</li> <li>• Kilpailijat</li> <li>• Uudet erilajin villitykset</li> </ul>

## Kuvio 4 Kunto-X:n SWOT-analyysi

### 5.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Asiakasmarkkinoinnin päätehtävät ovat kysynnän selvittäminen, luominen, tyydyttäminen ja säätely. Näitä tehtäviä varten suunnitellaan markkinoinnin kilpailukeinot eli se kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä. Yritys rakentaa mahdollisista kilpailukeinoista suunnitelmallisen yhdistelmän, jota kutsutaan myös markkinointimixiksi. (Bergström S., Leppänen A. 2009. 166.)

Markkinointimix muodostuu varsinaisista kilpailukeinoista, joita ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Tätä kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan 4P-malliksi, jonka mukaan markkinointimixin osat ovat (Bergström S., Leppänen A. 2009. 166.)

- tuote (Product)
- hinta (Price)
- saatavuus (Place)
- markkinointiviestintä (Promotion). (Bergström S., Leppänen A. 2009. 166.)

Palvelujen markkinoinnissa puhutaan usein Bernard H. Boomsin ja Mary Jo Bitnerin 1980 – luvulla kehittämästä laajennetusta markkinointimixistä (extended marketing mix) eli 7P – mallista, jossa edellä mainittujen kilpailukeinojen rinnalle on lisätty kolme täydentävää kilpailukeinoa:

- henkilöstö ja asiakkaat (people, participants)
- toimintatavat ja prosessit (processes)
- palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence). (Bergström S., Leppänen A. 2009. 166–167.)

#### 5.4.1 Tuotteet ja tarjoama

Tuotetta on usein pidetty yrityksen tärkeimpänä kilpailukeinona, sillä muiden kilpailukeinojen käyttäminen ja painotus riippuvat suuresti siitä, minkälaisia tuotteita tai palveluita yritys asiakkailleen myy. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi kiinnostavia tuotteita myytävänä, se ei pysty saavuttamaan toivomaansa markkinaosuutta. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pitääkin aina olla markkinoijan toiminnan perusta. Riippumatta siitä, onko kyseessä kuluttajille vai yrityksille tehtävä myynti, tuotteen pitää täyttää sen ostajan odotukset ja tarpeet ja olla kilpailijoiden tuotteita houkuttelevampi. (Verkkovaria)

Jotta yritys onnistuisi kehittämään ja ylläpitämään pitkäikäisiä asiakassuhteita, sen tarjoaman on oltava onnistunut. Tarjoama syntyy yrityksessä tehdyistä tuote-, valikoima- ja lajitelmapäätöksistä. Näiden päätösten perusteella valikoituu kokonaisuus, jota yritys markkinoi ja myy asiakkailleen. Kokonaisuuden on oltava mahdollisimman järkevä, jotta toiminta olisi kannattavaa ja pitkäikäistä. Lajitelma muodostuu kaikista niistä tuoteryhmistä, jotka yritys on ottanut markkinoidakseen. Markkinoinnissa tuote on keskeinen kilpailukeino. Tuoteratkaisuilla pyritään tyydyttämään monen asiakkaan tarpeita. (Verkkovaria)

#### 5.4.2 Hinta

Yritystoiminnan kannattavuuden suhteen hinnan asettamisella on tärkeä merkitys. Myytävien tuotteiden on tuotava yritykselle riittävä kate, mutta hinnan on oltava myös sopusoinnussa yrityksen muiden tavoitteiden kanssa. Yrittäjän on otettava huomioon hinnoittelussaan kysynnän vaikutus. Hinnan korotus vähentää kysyntää ja sitä kautta yritys ei välttämättä saavuta tuottotavoitettaan. Lisäksi yrittäjän on huomioitava tavaroiden ja palvelujen hintaan vaikuttava arvonlisävero ja mahdollisesti muut veronluontaiset maksut. (Yritystoiminta, 191)

Liiketoiminnan perimmäisenä tavoitteena on voitto. Yrittäjä palvelee asiakasta, jotta hän saisi riittävän palkkion näkemästään vaivasta, mielellään enemmänkin.

Voittoa ei saa, jos tavara ei myy eikä se myy, jos hinta ei ole oikea. Hinnan pitää olla hyvä asiakkaalle ja hyvä yrittäjälle. (Avain omaan yritykseen 2004. 161)

#### 5.4.3 Saatavuus

Yrittäjän on järjestettävä myymiensä hyödykkeiden jakelutie siten, että tuotteet ovat potentiaalisten asiakkaiden saatavilla oikeaan aikaan. Logistinen ketju sisältää tavaran hankintaan, varastointiin, tuotantoon ja jakeluun liittyvän kokonaisuuden, jossa yhdistyvät tavara- ja pääomavirrat sekä tietoliikenne.

Tuotteiden fyysisen jakelun lisäksi saatavuus on nähtävä myös tuotteiden saatavuutena. Tällöin kiinnitetään huomiota muun muassa liikkeen aukioloaikoihin, tuotteen selkeään asetteluun sekä opasteiden selkeyteen. Mainitut seikat korostuvat erityisesti palvelujen myynnissä, mutta myös tavaroiden myynnissä. (Yritystoiminta 1999. 192)

Kunto-X myy kuntosalipalveluita, joten asiakkaat pitää saada paikanpäälle ostamaan palveluita. Kuntosali on auki 04-23.30 joka päivä kulkukortilla, joten se on hyvin saatavilla milloin vain. Työntekijät ovat paikalla 10–18, jolloin ovet ovat auki myös niille, jotka eivät kulkukorttia omista. Kunto-X:llä on selkeät ja isot valotaulut, jotka tuovat yritykselle näkyvyyttä ja kertovat asiakkaalle kuntosalin sijainnista ja olemassaolosta.

#### 5.4.4 Markkinointiviestintä

Yrityksen ulkoinen viestintä on markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnän osa-alueita ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä suhdetoiminta. Kohdemarkkinat ja yrityksen resurssit vaikuttavat siihen, kuinka markkinointiviestinnän eri muotoja käytetään. Eri asiakasryhmille viestitään eri tavalla ja eri viestimiä käyttäen. Jotkut asiakkaat haluavat saada tietoa uutuustuotteista sähköpostitse, toiset taas lukevat mieluummin kotiin kannetun sanomalehden. Mainosvälineet valitaan sen mukaan, mikä media tavoittaa halutun kohderyhmän



parhaiten ja vähimmillä kustannuksilla. Myyntityössä on toimittava asiakaslähtöisesti: ensin kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja toiveet, ja vasta sitten esitellään tuotteita. (Yritystoiminta 1999. 170)

Jokainen yritys saa tulonsa myynnistä. Jotta se osaisi kohdentaa markkinointitoimenpiteensä mahdollisimman tehokkaasti, sillä pitää olla tietoa erilaisista asiakasryhmistään ja näiden tavasta toimia. Yritys tekee markkinointiviestinnän avulla itsensä ja tarjoomansa näkyväksi ja houkuttelee asiakkaan ostamaan myymiään tuotteita. Markkinointiviestintä voidaan jakaa neljään eri osaan. Näitä ovat

- Mainonta
- Myyntityö
- Menekinedistäminen ja
- Tiedotus- ja suhdetoiminta.(Markkinointiviestintä)

Kunto – X:n markkinointiviestintä tapahtuu eri asiakasryhmille eritavoin. Suurimpana kohderyhmänä ovat nuoret, mutta myös vanhempisukupolvi on osana kohderyhmää. Vanhemmille mainonta tapahtuu lehtimainonnan avulla ja nuoremmille sähköisessä mediassa kuten facebookissa ja sähköpostitse. Henkilökunta on myös aktiivinen viestintäkanava töissä sekä vapaa-ajallaan ja toimiessaan yritykseen sidoksissa olevien kumppaneiden kanssa.

#### 5.4.5 Henkilöstö ja asiakkaat

People eli asiakkaat ja henkilöstö tarkoittaa kaikkia niitä ihmisiä, jotka osallistuvat tuotteen myyntiin tai palveluiden kuluttamiseen suorasti tai epäsuorasti. Tämä tarkoittaa asiakkaiden lisäksi yrityksen koko henkilöstöä, olivat he sitten suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa tai eivät. Erinomainen palvelukulttuuri tuo yritykselle lisää asiakkaita. (Markkinoinnin mallit)

Menestys asiakasmarkkinoinnissa perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, mikä vuoksi yrityksen on panostettava sisäiseen markkinointiin. Perinteisesti useimmat henkilöstöön liittyvät asiat on yrityksissä hoidettu henkilöstöosastolla tai yritysjohdon toimesta, mutta nyt henkilöstön kyvykkyys ja asenteet nähdään myös olennaisena osana markkinointia.(Bergström S., Leppänen A. 2009. 172.)

Kunto-X:n henkilökunta on koulutettu asiakaspalveluun sekä heillä on liikunnanohjaajan koulutus. Minulla itselläni yrittäjänä on vain tradenomin tutkinto, joten keskityn enemmän vain palvelemaan asiakkaita tiskillä ja hoidan yrityksen talousasioita. Henkilöstö on motivoitunutta ja heille järjestetään aika-ajoin lisäkoulutuksia ja virkistäytymisiltoja.

#### 5.4.6 Toimintatavat ja prosessit

Processes eli toimintatavat ovat tapoja, joilla yritys toimii asiakkaidensa sekä sidosryhmiensä kanssa, kuin myös yrityksen sisäisiä tapoja toimia. Tämä pitää sisällään kaiken laskujen perinnästä yrityksen olemassaolon tarkoitukseen. (Markkinoinnin mallit)

Kunto-X:n olemassaolon tarkoituksena on saada kaikki asiakkaat tuntemaan itsensä arvokkaiksi juuri sellaisena, kuin tulevat. Kuntosalille voi tulla ihan jokainen kokoon ja ikään katsomatta, eikä siellä kiusata ketään. Jos kiusaamista ilmenee, saa kiusaaja salille porttikiellon. Asiakkaiden kuukausimaksut veloittuvat suoramaksuna asiakkaiden tileiltä ja jos asiakkaalla ei satu olemaan tuona hetkenä rahaa tilillään, lähtee hänelle maksumuistutus postitse erääntyneestä maksusta.

#### 5.4.7 Palveluympäristö ja muut näkyvät osat

Physical evidence eli toimintaympäristö kattaa fyysisen palveluympäristön toimivuuden, konkreettiset tavarat, jotka auttavat toteuttamaan ja viestittämään palvelua, kuin myös ei-materiaaliset aspektit, kuten esimerkiksi asiakkaiden kokemukset (Markkinoinnin mallit)

Kunto-X:ään on helppo tulla jalan sekä autolla, sen hyvien kulkuyhteyksien ja tilavien parkkipaikkojensa vuoksi. Miesten ja naisten pukuhuoneissa on omat suihkutilat, sekä vessat ovat hyvin saatavilla. Asiakkaiden palautteita ja korjausehdotuksia kerätään jatkuvasti ja ne käsitellään yhdessä koko henkilöstön kanssa.

## 6 RAHOITUKSEN JA TALOUDEN SUUNNITTELU

Yrityksen perustajan on varmistettava yrityksen rahoitus perustamis- ja käynnistämisvaiheeseen joko omalla pääomalla tai ulkopuolisella rahoituksella. Perustamisvaiheen rahoittamiseen on tarjolla monenlaisia tukimuotoja sekä julkisia palveluja rahoituksen selvittämiseen ja hakemiseen. (Rahoitus. 2016.)

Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan on sisällytettävä laskelma siitä, millaisia investointikustannuksia ja muita kuluja yritystoiminnan käynnistäminen edellyttää. Liiketoimintasuunnitelmassa on myös otettava huomioon kannattavuuslaskelmat siitä, millaisella tuotteiden tai palvelujen hinnoittelumallilla menot voidaan kattaa.

Pääoman tarve yritystoimintaa käynnistettäessä on usein yllättävän suuri. Pääomaa tarvitaan kuluihin ennen toiminnan aloittamista, alkuinvestointeihin, käteisvaroiksi yritystoiminnan pyörittämiseen sekä muihin ensimmäisten toimintakausien kuluihin ennen tulorahoituksen syntymistä. (Rahoitus. 2016.)

### 6.1 Oma pääoma

Oman pääoman ehdoin yritykseen rahaa sijoittaneiden katsotaan juridisesti olevan yrityksen omistajia. Pienissä yrityksissä oman pääoman sijoittajat toimivat yleensä myös johtajina. Suurissa yrityksissä johto ja omistus on yleensä eriytynyt, ja osakkaiden päätösvalta kaventuu usein eräisiin heille lainsäädännöllä varattuihin asioihin. (Sutinen & Viklund 2005, 122.)

Omana pääomana sijoitettu raha on tarkoitettu jäämään yritykseen määräämättömäksi ajaksi. Mitään määrättyä takaisinmaksuaikaa ei omalle pääomalle ole eikä myöskään määrättyä tarkoitusta pääoman käytölle. Vieraaseen pääomaan verrattuna oma pääoma on edullinen rahoitusmuoto: vieraan pääoman sijoittaja edellyttää yleensä aina ennalta tarkoin määrättyä takaisinmaksuaikaa. Usein vieraan pääoman sijoittaja myös edellyttää lainaamalleen pääomalle tiettyä, ennalta määrättyä käyttötarkoitusta. (Sutinen & Viklund 2005, 122.)

## 6.2 Vieraspääoma

Vieraspääoma on virallinen nimi sille, mitä on yleensä totuttu kutsumaan velaksi. Yrityksessä käytettävä vieraspääoma jaetaan tarkastelussa takaisinmaksuajan mukaan kahteen alaryhmään: Toisen muodostaa lyhytaikainen ja toisen pitkäaikainen vieras pääoma. Kirjanpitolain mukaan lyhyt- ja pitkäaikaisen luoton ero on muodollisesti irtisanomis- ja takaisinmaksuajoissa. Jos takaisinmaksuaika on alle vuoden mittainen, puhutaan lyhytaikaisesta vieraasta pääomasta. (Sutinen & Viklund 2005, 127.)

Yleisin vieraanpääoman lähde on pankkilainat. Lainan vakuudeksi pankit vaativat aina turvaavan vakuuden. Turvaavana vakuutena ei pidetä henkilötakausta.

### **Leasing**

Yrityksen kone- ja laitehankintojen rahoittaminen on mahdollista myös rahoitusyhtiöiden kautta. Leasing-rahoituksella tarkoitetaan koneen tai laitteen pitkäaikaista vuokrausta.

Leasing on kaikenkokoisille yrityksille ja yhteisöille oiva tapa rahoittaa kalusto- ja muita hankintoja hyödyntämällä vuokratuote vakuutena. Leasing tarkoittaa pitkäaikaista vuokrausta eli hankittava kalusto on pankin omistuksessa ja pankki vuokraa sitä asiakkaalle tietyn ajan sovittua vuokraa vastaan. (Leasing 2016.)

### **Investointirahoitussopimus**

Investointirahoitussopimuksella tarkoitetaan osamaksusopimusta, jossa kaupan kohteena oleva laite siirtyy yrityksen omaisuudeksi. Rahoitusyhtiön luoton vakuutena on yleensä rahoituksen kohteena oleva kone tai laite, jolloin pankkikelpoisia vakuuksia ei sitoudu laitteen hankintaan.

### **Viitekorot**

Tavallisia viitekorkoja ovat euribor- ja pankkien omat niin sanotut prime-viitekorot. Euribor (Euro Interbank Offered Rate) on euroalueen rahamarkkinoiden viitekorko. Euribor- korot perustuvat kansainvälisillä rahoitusmarkkinoilla pankkien välisiin an-

tolainauskorkoihin. Euribor-korot lasketaan päivittäin kello 12 Suomen aikaa yhdestä viikosta 12 kuukauden korkojaksolle. Euribor- korot lasketaan paneelissa mukana olevien pankkien noteerauksista. Pankkeja on niin sanotussa euribor-paneelissa mukana 23. Suomessa paneelissa on mukana Pohjola. Prime – korko on pankin itsensä määräämä viitekorko, jota sovelletaan lainoihin ja talletuksiin. Prime-korko toimii markkinoiden ehdoilla.(Holopainen, T. 2016.182.)

### 6.3 Erilaiset tuet

Yritystoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen saatavilla olevat tuet ovat valtaosin aluepoliittisia ja niiden suuruus määräytyy yrityksen maantieteellisen sijainnin perusteella. Sekä Suomen että Ruotsin Tornionlaakso kuuluvat korkeimpaan tukialueeseen. Yritystukia myöntää Suomessa pääosin TE-keskuksen yritysosasto ja Ruotsissa Norrbottenin Lääninhallitus sekä NUTEK. (Yritystuet 2016.)

#### 6.3.1 Finnveran rahoitus

Finnvera tarjoaa lainoja ja takauksia yritystoiminnan aloittamiseen liittyviin rahoitustarpeisiin. Riittävä oma pääoma turvaa yritystoiminnan onnistumista ja takaa yritykselle toiminnan alkutaipaleella rahoituksellista pelivaraa. Finnvera voi toimia perustettavan yrityksen ainoana rahoittajana, kun Finnveran rahoitus yritykselle on korkeintaan 50 000 euroa. Sitä suurempiin rahoitustarpeisiin tarvitaan lisäksi muita rahoittajia sekä riittävä omarahoitusosuus. Finnveran rahoituksen vähimmäismäärä on 5 000 euroa. Finnvera voi rahoittaa kaikkia toimialoja paitsi rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia sekä metsä- ja maatalouden alkutuotantoa. (Holopainen, T. 2016.195.)

### 6.3.2 Starttiraha

Starttiraha edistää uutta yritystoimintaa ja työllistymistä. Se turvaa yrittäjän toimeentulon siltä ajalta, jonka yritystoiminnan käynnistys ja vakiinnuttaminen arviolta kestää – kuitenkin enintään 18 kuukauden ajan.

Starttirahaa voit saada, jos

- olet työtön työnhakija
- et ole työtön, mutta siirryt kokoaikaiseksi yrittäjäksi esimerkiksi palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä

TE-toimisto myöntää starttirahan vasta, kun on selvittänyt, että yrittäjäyys on hakijalle sopiva vaihtoehto työllistyä.

Tuen saamisen edellytyksiä ovat muun muassa

- päätoiminen yrittäjäyys
- riittävät valmiudet aiottuun yritystoimintaan
- mahdollisuudet jatkuvaan kannattavaan toimintaan
- tarpeellisuus toimeentulon kannalta
- yritystoiminnan aloitus vasta sen jälkeen, kun tuki on myönnetty (TE-palvelut)

### 6.4 Joukkorahoitus

Joukkorahoituksella tarkoitetaan yleensä suurelle yleisölle esitettäviä avoimia pyyntöjä kerätä varoja tiettyyn hankkeeseen. Joukkorahoitus on tapa kerätä rahoitusta henkilöiden ja organisaatioiden hankkeille sekä yritysten toimintaan. Rahoitus kerätään yleensä laajalta joukolta pieninä summina halutun rahoitusmäärän saavuttamiseksi, ja usein Internetissä toimivien palvelualustojen kautta.

Joukkorahoituksessa voidaan erottaa monia toisistaan toiminnallisesti ja taloudellisesti eroavia muotoja. Seuraava luettelo ei ole tyhjentävä, vaan kuvaa tällä hetkellä markkinoilla esiintyviä joukkorahoitusmuotoja. Joukkorahoitus on kehityksensä alkuvaiheessa, ja on todennäköistä, että mallit muuttuvat ja kehittyvät tulevaisuudessa. (Finanssivalvonta 2016.)

### **Joukkosponsorointi**

- Lahjoituspohjaisessa joukkorahoituksessa yleisöltä kerätään lahjoituksia tiettyyn hankkeeseen tietyn ajanjakson ajan mainostamalla keräystä Internetin ja sosiaalisen median välityksellä.
- Palkintopohjaisessa tai ennakkomyyntiin perustuvassa joukkorahoituksessa rahoittajille tarjotaan jonkinlaista vastiketta, kuten mahdollisuus osallistua rahoittamaansa kulttuurikokemukseen tai tuote, joka on kehitetty ja valmistettu kerätyillä varoilla.

### **Joukkosijoittaminen**

- Voitto-osuusjärjestelmissä sijoittajalle luvataan osa rahoitettavan hankkeen tuottamista tulevista voitoista.
- Arvopaperipohjaisessa tai sijoitusmuotoisessa joukkorahoituksessa yritykset laskevat sijoittajia varten liikkeeseen osakkeita tai velkainstrumentteja. Menettely poikkeaa säännelystä listautumisannista muun muassa siten, että liikkeeseen lasketuilla osakkeilla ei yleensä käydä kauppaa jälkimarkkinoilla eikä niihin liity merkintätakuuta.
- Joukkolainaamisessa kampanjan järjestäjät lainaavat yleisöltä rahaa ja lupaaavat maksaa pääoman takaisin tietyillä ehdoilla korkoineen tai ilman korkoa. (Finanssivalvonta 2016.)

## 6.5 Rahoitusbudjetti

Rahoitusbudjetin avulla voidaan ennakoida yrityksen rahankäyttöä ja rahanlähteitä. Rahoituksen budjetoinnin keskeisenä tarkoituksena on huolehtia rahan riittävydestä ja tuottavuudesta. Budjetoinnin avulla saadaan myös tietoa, jota tarvitaan yrityksen rahoitusrakenteen suunnittelemisessa ja rahan hinnan ennakoimisessa. (Leppiniemi J. 1993. 43.)

Rahoitusbudjetissa yrityksen toimintaa kuvataan kassatuloina ja – menoina. Kassatulot ja – menot pyritään budjettia laatiessa sitomaan tiettyihin ajankohtiin mahdollisten kassaylijäämien ja – alijäämien toteamiseksi. (Leppiniemi J. 1993. 59.)

Pitkän aikavälin rahoitussuunnittelu on yleensä investointien suunnittelua: arvioidaan, kuinka suuriin kassatuloihin yrityksen suunnitelmat ja päättämät kassamenot johtavat. Lyhyellä aikavälillä ei tällaista yhteyttä yleensä havaita: jokainen kassameno ja – tulo on yksittäinen, muista kassatapahtumista riippumaton tapahtuma. Pitkän aikavälin rahoitussuunnittelussa keskeistä on investointilaskelmien logiikan sekä rahankäytön ja – lähteiden keskinäisten riippuvuuksien ymmärtäminen. Lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa keskeistä on kurinalaisuus ja tarkkuus jokaisen yksittäisen kassatulon ja – menon löytämiseksi ja oikeaksi ajoittamiseksi. (Leppiniemi J. 1993. 59.)

Budjettisuunnittelun lähtökohdaksi määritellään esimerkiksi tuottotavoite. Suunnitteluvaiheessa käydään läpi budjettikauden toimintasuunnitelma, josta selviää muun muassa markkinointitoimenpiteet, investoinnit ja henkilöresurssit. Myös yrityksen sisäisten ja ulkoisten muutosten vaikutukset yrityksen toimintaan arvioidaan. Budjettia pitää seurata eli verrata budjetoituja lukuja toteutuneisiin. Tämän voi tehdä esimerkiksi laskentajärjestelmän avulla. On tärkeää pystyä tarkastelemaan toteutuneita lukuja jo budjettikauden aikana, jotta poikkeamiin voidaan varautua ja ennaltaehkäistä ongelmia. (Budjetointiprosessi 2015.)



## 6.6 Riskit

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä. Erilaiset uhat ja epävarmuustekijät ovat liiketoiminnassa läsnä. Yrityksen tuleekin tunnistaa erilaiset riskityypit, jotta niihin voidaan varautua. Riskien poistaminen kokonaan on mahdotonta, mutta niitä voidaan pienentää ja kontrolloida. Yrityksen riskien hallinta on koko henkilöstön tehtävä, sillä kaikilla on menetettävää, jos tapahtuu iso vahinko. Riskien hallinnalla turvataan henkilöstön työllisyys ja yrityksen ansaintamahdollisuus. (Alikoski, Viitasalo, ja Koponen.2009, 101.)

### 6.6.1 Rahoitusriski

Rahoitusriskillä tarkoitetaan velkaan eli vieraaseen pääomaan liittyvää riskiä. Mitä enemmän yrityksellä on velkaa omaan pääomaan nähden, sitä enemmän sillä on myös rahoitusriskiä. Mitä enemmän yrityksellä on velkaa, sitä enemmän se on sitoutunut velkakirjoissaan säännöllisiin lainanlyhennyksiin ja koronmaksuihin. Kaikki tämä raha on poissa yrityksen muista toiminnoista. Mitä enemmän yritys on sitoutunut takaisinmaksuihin rahoittajille, sitä vähemmän tulorahoituksella eli asiakkailta tulevalla rahalla on varaa vaihdella. Pienikin myynnin lasku jonain tiettyinä hetkenä voi johtaa rahoitusriskiin, jolloin yritys ei selviä lyhennyksistään ja koroistaan. (Alikoski, Viitasalo, ja Koponen.2009, 173.)

### 6.6.2 Korkoriski

Heilunta korkomarkkinoilla altistaa vaihtuvakorkoiset lainat riskille korkojen ja korkokustannusten noususta. Viime vuosien suuret markkinaliikkeet ovat hyvä esimerkki korkomuutoksiin liittyvästä riskistä. Tältä riskiltä voidaan kuitenkin suojautua erilaisia suojaustuotteita hyödyntäen.

Vaihtuvakorkoinen eli euriboriin sidottu laina on altis korkomuutoksille, koska markkinakorkojen muutokset välittyvät maksettavaan korkoon aina korkojakson päättyessä. (Nordea 2016.)

### 6.6.3 Markkinatilanteeseen liittyvät muutokset ja kilpailukyky

Menestyäkseen toimialallaan yhtiön tulee olla tietoinen vallitsevasta markkinatilanteesta. Markkinoiden määrittely riippuu yhtiön tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä potentiaalisten asiakkaiden sijainnista. Kansainvälisillä markkinoilla toimivalla yhtiöllä on täysin erilaiset vaatimukset markkinoiden seurannalle kuin esimerkiksi paikallisesti toimivalla yhtiöllä, jolla myös kilpailu on paikallista ja vähäisempää. Yhtiön tulee pystyä vastaamaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, kuten uusiin kilpailijoihin, kiristyvään kilpailuun jo alalla olevien yritysten kesken, sekä uusiin kilpaileviin tai korvaaviin tuotteisiin sekä tuotantoteknologioihin.

Markkinat ovat usein jaettavissa pienempiin palasiin esimerkiksi hinnan, tuotteen laadun, imagokysymysten, asiakkaitten yms. mukaan. Tiettyyn kapeaan markkina-osaseen keskittyneen toimijan täytyy varautua mahdollisten muiden yritysten mahdollisuuteen siirtyä kilpailemaan täsmälleen samoista asiakkaista. Kilpailijat saattavat myös tehdä strategisia muutoksia ja alkaa esimerkiksi kilpailla hinnan sijasta laadulla tai toisinpäin. (Liiketoiminnan riskit 2016.)

### 6.6.4 Osaavan henkilöstön saaminen ja henkilöriski

Joillain toimialoilla ongelmaksi voi muodostua riittävän ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen. Ongelma voi olla myös alueellinen. Toiminnan aloitusvaiheessa tai uutta toimipaikkaa perustettaessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden saataavuus kyseiseltä alueelta. (Liiketoiminnan riskit 2016.)

Merkittävin henkilökuntaan kohdistuva riski kohdistuu yrityksen avainhenkilöihin. Heidän työpanoksensa korvaaminen voi vaatia runsaasti aikaa ja tulla yritykselle kalliiksi. Avainhenkilö voi siirtyä kilpailijan palvelukseen ja viedä mukanaan yritykselle keskeistä osaamista. Hänen varassaan voi olla isojen projektien toteuttaminen. Henkilöriskit korostuvat erityisesti tietotekniikkayrityksissä. Avainhenkilö voi myös sairastua, vammautua tai kuolla. Henkilöriskiä on myös väärän henkilön palkkaaminen. Väärin valittu myyntihenkilö voi aiheuttaa pitkäaikaista tai korvaamatonta vahinkoa asiakassuhteille. Yritys vastaa kaikesta siitä vahingosta, mitä

henkilökunta tietämättömyydellään, taitamattomuudellaan tai osaamattomuudellaan aiheuttaa. Vain jos voidaan osoittaa, että henkilö on toiminut tahallisesti aiheuttaessaan yritykselle vahinkoa, voidaan työntekijältä hakea vahingonkorvausta. (Kinkki, S., Isokangas, J. 2002. 125.)

## 6.7 Riskien hallinta

Riskeiltä voi suojautua erilaisin keinoin. Yritystoiminnan rahoittamiseen käytettyjen luottojen korkomuutoksilta voi suojautua erilaisilla luottoon liitettävillä korkosuojauksilla tai erillisillä korkojohdannaisilla. Kansainvälistä kauppaa käyvien yritysten on syytä varautua valuuttakurssien muutoksiin ja suojautua niitä vastaan.

- Välineitä riskienhallintaan
- Korkoriskeiltä suojautuminen korkokatolla tai korkoputkella
- Yritysluoton takaisinmaksuturva
- Vakuutukset
- Henkilöturvallisuus, kulunvalvonta
- Riittävä käyttöpääoma
- Paloturvallisuus

## 7 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KUNTO-X

Kunto-X tuotteita ja palveluita ovat kuntosalipalvelut sekä lisäravinne myynti. Kuntosali tulee sijaitsemaan Kajaanin Renforsin Rannassa. Alueella on nykyään useampia yrityksiä yhteensä 35, joissa työskentelee yhteensä kuusisataa ihmistä, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita Kunto-X:lle. Nuoret ovat myös suuri asiakas-kohde.

Toimin Kunto-X:n perustajana yksin, joten yritysmuotona tulee olemaan osakeyhtiö. Kajaanissa sijaitsee keskustan alueella jo useita hyviä kilpailevia kuntosaleja, joiden hinta ja jäsenmaksu vaihtelevat jonkin verran. Kunto- X:llä ei ole erillistä jäsen maksua, vain kiinteä kuukausimaksu, joka on 55 € ja sen lisäksi asiakas maksaa kulkuavaimen maksun 10 € ensimmäisen kuukausimaksun yhteydessä.

Kuntosalin laitteisiin kuuluvat juoksumatot, kuntopyörät, soitulaite, crosstrainer- ja crossover -laitteita, sekä paljon yleisiä kuntosalilaitteita ja vapaita painoja.

Kunto-X:ssä on töissä lisäksi liikunnanohjaaja, joka auttaa ja neuvoo asiakkaita kuntosaliharjoittelussa tarvittaessa. Minä itse kuntosalin omistajana hoidan taloushallinnolliset tehtävät. Toimitilojen siivoukseen osallistuvat molemmat aamuisin. Työntekijöiden rooli on alkuvaiheessa pieni, kun kyseessä on itsepalvelusali. Työntekijät ohjaavat ja opettavat tarvittaessa. Kunto-X myy oheistuotteena lisäravinteita, joiden kustannukset vaihtelevat kysynnän mukaan.

Kuntosalin aukioloajat ovat joka päivä klo 04-22, jonka aikana asiakkaat pääsevät sisään avainkortilla. Henkilökunta on paikalla arkisin klo 10-18, jolloin asiakkaat voivat käydä ilmaisella tutustumiskäynnillä ja samalla ostaa kuukausijäsenyyden sekä lisäravinteita.

Liikeideana kuntosalin perustaminen ei ole ennennäkemätön, vaan se on tuttua palvelua uudella sijainnilla. Kuntosalin on kuitenkin tarkoitus tuottaa hyvää ja mielisää palvelua kaikille, nuorekkaalla ja raikkaalla ilmeellään.

Liiketilat sijaitseva entisissä tuotantotiloissa, joista on tehty viihtyisät kuntosalia varten. Ilmanvaihto on hyvä sekä laitteet ovat uusinta uutta. Kuntosalin laitteet ovat

leasing vuokrattuja, jotta laitteisiin ei tarvitse sijoittaa pääomaa ja laitekanta pysyy ajan tasalla. Myös toimitilat ovat vuokrattuja.

Koska Kunto -X:llä on paljon kilpailijoita keskustan alueella, uskon sen erottautuvan heistä sijainnillaan, toimitiloillaan ja imagollaan. Salilla täytyy myös olla hyvä ilmanvaihto, sekä siistiä. Alueella on myös hyvät kulkuyhteydet sekä tilavat parkkipaikat.

Kuntosalin kuukausimaksu tapahtuu ensimmäisellä kerralla kassaan, jolloin peritään myös avainkortti maksu. Silloin tehdään myös suoraveloitus sopimus, jonka jälkeen kuukausimaksu veloittuu suoraan asiakkaan tililtä hänen ilmoittaessaan jäsenyyden jatkuvuudesta.

Tulevaisuudessa Kunto -X voi laajentaa liiketoimintaansa ryhmäliikuntatunteihin kuten erilaisiin jumppiin ja spinningiin. Kunto-X:n liiketoimintasuunnitelma tulee päivittymään jatkuvasti ja sitä käytetään jatkuvana työkaluna toiminnan pyörittämiseen.

## 8 POHDINTA

Liiketoimintasuunnitelma oli minulle jokseenkin haastava aihe näin lyhyessä ajassa tehtynä. Aihe kuitenkin soveltui liiketalouden alan opinnäytetyöksi mielestäni erittäin hyvin. Opinnäytetyön tavoitteet näkyvät työssäni ja mielestäni sitä voi käyttää kuka tahansa aloittava yrittäjä.

Pohdin opinnäytetyöni aihetta pitkään ja vaihdoinkin sen pariin otteeseen. Liiketoimintasuunnitelma tuntui minulle luontevimmalta vaihtoehdolta toteuttaa. Kun sopiva aihe viimein löytyi, lähdin työstämään sitä tasaisesti ja joutuvasti päivittäin. Toiset päivät olivat tuloksekkaampia kuin toiset. Jos jokin asia alkoi tökkiä, rupesin työstämään seuraavaa kohtaa ja jatkoin vaikeammasta myöhemmin. Teoriaa olen kerännyt työhöni paljon kirjastoista ja netistä ja sitä löytyikin erittäin hyvin. Kirjoitusprosessi lähti liikkeelle tiedon keruusta ja teorian etsimisestä. Sain työn nopeasti alkuun ja siitä olikin helppo lähteä jatkamaan.

Hyviä kuntosaleja on paljon. Jokainen löytää oman paikkansa itselleen sopivimmasta, eikä kaikkia asiakkaita voida miellyttää. Yrittäjyys vaatiikin kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä menestyksen tiellä.

Opinnäytetyö sai minut kiinnostumaan yrittäjyydestä enemmän. Ehkä tulevaisuudessa olen kuntosaliryrittäjä, ehkä en. Se jääköön nähtäväksi.

## LÄHTEET

- Alikoski, R, Viitasalo, J. & Koponen, M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY.
- Bergström S, Leppänen A. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita, 2007.
- Bergström S, Leppänen A. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita, 2009.
- Budjetointiprosessi. Yritys-Suomi. Viitattu 14.12.2016. <https://yrityssuomi.fi/budjetointiprosessi>
- Finanssivalvonta. 2016. Viitattu 10.12.2016. [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittaminen/muut\\_tuotteet/joukkorahoitus/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittaminen/muut_tuotteet/joukkorahoitus/Pages/Default.aspx)
- Holopainen T. 2006. Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita.
- Holopainen, T. 2016. Yrityksen perustamisopas – Käytännön perustamistoimet. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hulkko P., Passoja S., Piira T. ja Vuoristo K-V. 1998. Yrityksen toimintaympäristöt. Porvoo: WSOY.
- Kamensky M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Gummerus.
- Kinkki S., Hulkko, P. & Mäkinen I. 2001. Yritystoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kinkki S., Isokangas J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki; Porvoo: WSOY.
- Kommandiittiyhtiö. Onnistu yrittäjänä. Viitattu 9.11.2016. <https://www.onnistuyrittajana.fi/kommandiittiyhti%C3%B6>
- Lahti A. 1995. Suomalaisen strategia-ajattelun harharetket. Yritystalous 4/95.
- Leasing. OP. Viitattu 16.12.2016. <https://www.op.fi/op/yrityssasiakkaat/rahoitus/investoinnit/leasing?id=60202&srcpl=8>
- Leppiniemi J. 1993. Rahoitus. Helsinki: WSOY.

Liiketoiminnan riskit. OP. Viitattu 29.11.2016. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104834>

Liiketoimintasuunnitelma. Sinustako yrittäjä. Viitattu 16.12.2016. <https://sinustakoyrittaja.wikispaces.com/liiketoimintasuunnitelma>

Liiketoimintasuunnitelma. Yritys-Suomi. 2015. Viitattu 9.11.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>

Markkinointiviestintä. 2016. Viitattu 5.12.2016. [http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=495](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495)

Nordea 2016. Viitattu 29.11.2016. <http://nordealife.lu/markets/korkosuojaus/korkoriski/952822.html>

Osakeyhtiö 2016. Viitattu 13.12.2016. <https://www.yrittajat.fi/taxonomy/term/1281>

Osuuskunta 2016. Viitattu 13.12.2016. <https://www.yrittajat.fi/taxonomy/term/7008>

Osuuspankki. 2016. Viitattu 29.11.2016. <https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/rahoitus/riskeilta-suojautuminen?id=60600&srcpl=8>

Porter M.E. 1997. Mitä on strategia? Yritystalous.

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Rahoitus. Yritys-Suomi. Viitattu 13.12.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/rahoitus1>

Sutinen M., Viklund E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää Yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Opetushallitus. SWOT-analyysi. Viitattu 9.11.2016. [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)

TE-palvelut. 2016, Viitattu 29.11.2016. [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)



Yrittäjän ominaisuudet. Yritys-Suomi. Viitattu 13.12.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/yrittajan-ominaisuudet>

Yrityksen perustaminen. 2013. Viitattu 9.11.2016. <http://yrityksen-perustaminen.net>

Yrityksen toimintaympäristö. Viitattu 15.12.2016. <https://sites.google.com/site/yritysta12/toimintaympaeristoe-1>

Yritysidea. Yritys-Suomi. Viitattu 13.12.2016. <https://yrityssuomi.fi/yritysidea>

Yritysmuodot 2016. Yritys-Suomi. <https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/yritysmuodot>

Yritysmuodot ja vastuut. 2016. Viitattu 9.11.2016. <https://www.yrittajat.fi/aurinkorannikonalueen-yrittajat/a/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut-316303>

Yritystuet. Yrittäjät. Viitattu 14.12.2016. <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/ylitornton-yrittajat/a/ylitornton-yrittajat/rajayrittajan-abc/yritystuet-314647>

Verkko varia. 2016. Viitattu 26.11.2016. [http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=304](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=304)

Virkkunen J. 1990. Johtamisen rationalisointi vai kehityksen hallinta. Helsinki: Hakapaino.

Vision määrittäminen. Viitattu 5.12.2016. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>

## LIITTEET

Liite 1. Investointilaskelma

<b>Hankittava käyttöomaisuus</b>	<b>EUROA</b>
<b>Koneet ja laitteet</b>	
Kuntoiluvälineet	15 000
Toiminnalliset laitteet/välineet	5 000
Viihde-/tarve -elektroniikka	2 900
<b>Ohjelmistot</b>	
Kulunvalvonta	500
<b>Kalusteet</b>	
Huonekalut	3 000
<b>Asennus ja korjaustyöt</b>	
Kiinteistön korjaus ja muutostyöt	4 000
<b>Muut investoinnit</b>	
Lisäravinteet jälleenmyyntiä varten	1 500
<b>Investointitarve</b>	<b>31 900</b>
Kustannusylitysvaraus 10%	3 190
<b>Investoinnit yhteensä</b>	<b>35 090</b>

## Liite 2. Tulosbudjetti (12 kk)

<b>Myynti</b>	<b>120 740</b>
<b>Muuttuvat kustannukset</b>	
Lisäravinteet	1 500
<b>Katetuotto</b>	<b>119 240</b>
<b>Kiinteät kustannukset</b>	
Vuokra	42 000
Mainonta	3 600
Leasing-kuntoilulaitteet	24 000
Palkat	24 000
Henkilösivukulut	4 800
YEL	2 040
Maksupääte	600
Vakuutukset	1 400
Korot	3 000
Poistot	6 600
Muut yleiset kustannukset	7 200
<b>Kiinteät kustannukset yhteensä</b>	<b>119 240</b>
<b>Tulos</b>	<b>0</b>

## Liite 3. Rahoituslaskelma

**Alkuinvestoinnit**

<b>Yhteensä</b>	<b>35 090</b>
-----------------	---------------

**Käyttöpääoman tarve per kuukausi** /kk

Internet- ja lehtimainonta, sosiaalinen media	300
---	-----

Leasing-kuntoilulaitteet (vipuvarsilaitteet, aerobiset laitteet ym.)	2 000
--	-------

Toimitilavuokra	3 500
-----------------	-------

Palkat	2 000
--------	-------

Maksupääte	50
------------	----

Vakuutukset	116
-------------	-----

Muut yleiset kustannukset	600
---------------------------	-----

Kustannusylitysvaraus 10 %	856,60
----------------------------	--------

<b>Yhteensä</b>	<b>9 422,60</b>
-----------------	-----------------

**Rahoitustarve**

Alkuinvestoinnit	35 090
------------------	--------

Käyttöpääoma 2kk	18 845,20
------------------	-----------

<b>Yhteensä</b>	<b>53 935,20</b>
-----------------	------------------

**Pääoma**

Oma pääoma	10 000
------------	--------

<b>Vieraan pääoman tarve</b>	<b>43 935,20</b>
------------------------------	------------------