

Sonja-Sofia Lehto

# YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA KANNATTAVUUS

Case: Siilin Palju Tmi

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

2017



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Sonja-Sofia Lehto	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2017
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja kannattavuus. Case: Siilin Palju Tmi		58 sivua 3 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Siilin Palju Tmi		
<b>Ohjaaja</b>		
Anna-Liisa Immonen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja kannattavuus. Työn toimeksiantajana toimii Siilin Palju Tmi, joka on Pohjois-Savossa toimiva paljon vuokraus yritys. Tutkimusongelma on mistä osista koostuu hyvä liiketoimintasuunnitelma ja miten taloutta kannattaa suunnitella, että yritys saadaan mahdollisimman kannattavaksi. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma Siilin Palju Tmi:lle. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan liiketoimintasuunnitelman osa-alueita ja Siilin Palju Tmi:ä.</p>		
<p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu liiketoimintasuunnitelmasta ja yrityksen taloudesta ja kannattavuudesta. Luvussa liiketoimintasuunnitelma käydään läpi mikä on liiketoimintasuunnitelma ja sen osa-alueita. Yrityksen talous ja kannattavuus -luvussa käydään läpi kannattavuutta ja muita talouteen vaikuttavia osatekijöitä.</p>		
<p>Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla sekä valmiista aineistoista ja dokumenteista. Teemahaastatteluja tehtiin kaksi, joista toinen tehtiin Siilin Paljun Tmi yrittäjälle, Matias Hänniselle, ja toinen tehtiin Kuopion uusyrityskeskuksen toimitusjohtajalle Antti Ylöselle. Haastatteluissa edettiin viitekehysten mukaisesti teemoittain. Valmiiden aineistojen ja dokumenttien kautta vertailtiin Siilin Palju Tmi toimintaa ja hinnoittelua sen kilpailijoihin. Opinnäytetyöhön kuuluu myös Siilin Palju Tmi:lle tehty liiketoimintasuunnitelma, mutta se on salattu lähes kokonaan liikesalaisuuksien vuoksi.</p>		
<p>Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi paljon vuokrausta Kuopion seudulla, liiketoimintasuunnitelmaa, Siilin Paljulle tehdyn liiketoimintasuunnitelman sisältöä sekä kannattavuutta ja talouden suunnittelua. Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan Siilin Palju Tmi:stä ja sen yrittäjästä, yritysmuodosta sekä yrityksen tuotteista ja palveluista, markkinointisuunnitelmasta, kilpailijoista, talouden suunnittelusta, kannattavuudesta ja sen lisäämisestä sekä yritykselle on tehty SWOT-analyysi. Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä, mistä osista koostuu hyvä liiketoimintasuunnitelma sekä miten taloutta tulee suunnitella, jotta yrityksestä tulee mahdollisimman kannattava.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
liiketoimintasuunnitelma, kannattavuus, talous		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Sonja-Sofia Lehto	Bachelor of Business Administration	May 2017
<b>Thesis Title</b>		
Company's business plan and profitability Case: Siilin Palju Co		58 pages 3 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Siilin Palju Co		
<b>Supervisor</b>		
Anna-Liisa Immonen		
<b>Abstract</b>		
<p>The subject of this bachelor's thesis was a company's business plan and profitability. The bachelor's thesis was assigned by Siilin Palju Co. Siilin Palju Co is located in Northern Savonia, the exact location is Siilinjärvi. The research problem was to find out what parts make a good business plan and how to plan the economy to make the business as profitable as possible. The purpose was to create a business plan. The scope of this thesis was limited to Siilin Palju Tmi and business plan sections only.</p>		
<p>The theoretical framework of the bachelor's thesis consists of two main chapters. The first theoretical part discusses business plans. First it discusses what a business plan is and then a business plan's sections. The second part focuses on profitability. The second chapter covers profitability and other factors affecting a company's economy.</p>		
<p>The research method was qualitative. The research material consists of two interviews and other available materials and documents. One interview was with Siilin Palju Co's entrepreneur Matia Hänninen and the other interview was with Antti Ylönen from Kuopion seudun uusyrittyskeskus. The interviews were conducted in accordance with the framework themes. Siilin Palju Tmi is compared with its rivals based on available materials and documents. In addition to the interviews a business plan was made which is largely classified because of trade secrets.</p>		
<p>The results of the study are divided into four different themes. The themes are rental of hot tubs in the region of Kuopio, making a business plan, Siilin Palju Co's business plan, then profitability and economic planning. The business plan tells about the business idea, entrepreneur, products, services, marketing plan, rivals, SWOT analysis, finances, profitability and increasing profitability. Based on the findings conclusions can be made about what factors make a good business plan and how to plan the economy in order to be as profitable as possible.</p>		
<b>Keywords</b>		
business plan, profitable, economy		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	7
2.1	Mikä on liiketoimintasuunnitelma .....	7
2.2	Liikeidea .....	8
2.3	Yritysmuodon valinta .....	10
2.4	Tuotteet ja palvelut .....	12
2.5	Markkinointisuunnitelma .....	13
2.6	Rahoitus .....	15
2.6.1	Oma pääoma.....	15
2.6.2	Vieras pääoma.....	16
2.7	Talouden suunnittelu .....	17
3	YRITYKSEN TALOUS JA KANNATTAVUUS.....	19
3.1	Kannattavuus ja sen mittaaminen.....	19
3.2	Kannattavuuden tunnusluvut .....	20
3.3	Maksuvalmius ja vakavaraisuus .....	26
3.4	Hinnoittelu.....	27
3.5	Investoinnit .....	29
4	SIILIN PALJU TMI .....	30
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO .....	31
5.1	Laadullinen tutkimus .....	32
5.2	Aineiston hankinta .....	34
5.3	Aineiston analyysi.....	35
6	SIILIN PALJU TMI:N TALOUS JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	37
6.1	Paljun vuokraus Kuopion seudulla.....	37
6.2	Liiketoimintasuunnitelman teko.....	39

6.3	Siilin Palju Tmi:n liiketoimintasuunnitelma .....	40
6.4	Kannattavuus ja talouden suunnittelu .....	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	45
7.1	Liiketoimintasuunnitelma .....	45
7.2	Talouden suunnittelu .....	48
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
8	LOPUKSI .....	52
	LÄHTEET .....	55

## LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden kysymykset

Liite 2. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma. Tutkimusongelmana ovat mistä osista koostuu hyvä liiketoimintasuunnitelma ja miten taloutta kannattaa suunnitella, jotta yritys saadaan mahdollisimman kannattavaksi. Opinnäytetyöni käsittelee hyödyllisiä osa-alueita varsinkin aloittavalle yrittäjälle, jolla ei ole vielä liiketoimintasuunnitelmaa ja yritysidea on vasta muotoutumassa. Rajaantyöni koskemaan kuitenkin Siilin Palju Tmi:ä ja liiketoimintasuunnitelman osa-alueita.

Opinnäytetyöni viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa. Aluksi käydään läpi mikä on liiketoimintasuunnitelma ja sen jälkeen pureudutaan liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin. Toinen luku kertoo yrityksen taloudesta ja kannattavuudesta. Luvussa käsitellään kannattavuuden mittaamista ja sen tunnuslukuja sekä maksuvalmiutta ja vakava-raisuutta sekä hinnoittelua ja investointeja.

Neljännessä luvussa esitellään toimeksiantaja Siilin Palju Tmi. Siilin Palju Tmi on uusi nuori yritys, jolla ei vielä ole tehty liiketoimintasuunnitelmaa, ja kannattavuuden lisääminen on merkittävä asia yritykselle. Opinnäytetyöni tutkimusosuuden toteutin laadullisella tutkimuksella. Haastattelujen ja valmiiden aineistojen ja dokumenttien avulla keräsin aineistoni ja analysoin niitä teemoittelun avulla. Laadullisesta tutkimusmenetelmästä, aineiston hankinnasta ja analysoinnista kerrotaan luvussa viisi.

Opinnäytetyön kuudennes luku koostuu tutkimuksen tuloksista. Aluksi käsitellään paljon vuokrausta Kuopion seudulla, sitten käydään läpi liiketoimintasuunnitelman tekoa, tämän jälkeen opinnäytetyössä luotua liiketoimintasuunnitelmaa Siilin Palju Tmi:lle sekä lopuksi kannattavuutta ja talouden suunnittelua. Seitsemännessä luvussa käydään läpi tulosten perusteella tekemäni johtopäätökset ja toimenpidesuosituksiset. Kahdeksannessa luku päättää opinnäytteeni ja siinä tehdään yhteenveto opinnäytetyöstäni.

## 2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Merkitsevänä sisältönä liiketoimintasuunnitelmassa on yrityksen liikeidea, yrittäjän vahvuudet sekä tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, käytännön järjestelyt, rahoituslaskelmat ja kannattavuuslaskelmat (Liiketoimintasuunnitelma 2017a). Tässä luvussa käydään aluksi läpi, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja sen jälkeen edellä mainittuja osa-alueita.

### 2.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma voidaan nähdä yrityksen käsikirjana (Liiketoimintasuunnitelma 2017b). Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus kuvata koko liiketoimintaa tai sen aluetta eritellen sen tavoitteet, päämäärät ja keinot näihin. Liiketoimintasuunnitelman laatii yrityksen johto. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan tietoa yrityksestä ja sen tuotteet ja palvelut sekä keinot, miten toiminnasta saadaan kannattavaa. (Koski & Virtanen 2005, 18.) Hyvä liiketoimintasuunnitelma on kattava, selkeästi jäsenneilty, ymmärrettävä, tiivis ja lukijaystävällinen (McKinsey & Company 2000, 48). Sen ei kuitenkaan tarvitse olla satasivuinen, vaan sen laaditaan nähtyjen tarpeiden mukaan (Liiketoimintasuunnitelma 2017a).

1960-luvulla liiketoimintasuunnitelmia alettiin laatia Yhdysvalloissa yliopistoissa ja korkeakouluissa, kun opiskelijat ja professorit hakivat rahoitusta ideoilleen ja kehittämilleen tuotteille ja palveluille. Nykypäivänäkin liiketoimintasuunnitelmia esitellään pääomasijoittajille, että he voivat arvioida yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa. Kuitenkin suunnitelma laaditaan ennen kaikkea yrityksen johtoa ja yrittäjää varten. (Koski & Virtanen 2005, 9 & 19.) Yrittäjän ja johdon on helpompi suunnitella, ohjata ja seurata toimintaa yrityksessä liiketoimintasuunnitelman avulla (Meretniemi & Ylönen 2008, 24).

Liiketoimintasuunnitelman teko ei ole tarkoitus olla rasittava ja pakolliselta tuntuva itsestäänselvyyksien kirjaamista, vaan sen laatiminen tulisi olla positiivinen tapahtuma yrittäjälle ja yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman esitysversio ei tar-

vitse olla pidempi kuin yhden sivun mittainen. Pidempää liiketoimintasuunnitelmaa kuitenkin tarvitaan esimerkiksi silloin, kun ollaan luomassa jotain aivan uutta. (Hesso 2016, 189.)

Liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen toimintaan ja menestykseen vaikuttavat tekijät. Yrittäjän pohtiessa omaa liiketoimintaansa, liiketoimintasuunnitelman tekeminen voi selventää yritysidea. Tämän kautta voidaan mahdollisesti kehittää yritystä tai pelastaa se mahdollisilta uhkatekijöiltä. (Hesso 2016, 24.)

Kun yrityksen liiketoiminta kehittyy, tulee kehittää samalla liiketoimintasuunnitelmaa. Sen tekeminen on jatkuva prosessi. Liiketoimintasuunnitelman avulla pyritään lisäämään yrityksellä mahdollisuuksia menestyä. Merkitys voi olla eri riippuen yrityksen kehitysvaiheesta ja tekijöiden roolista. Uuden yrityksen suunnitelman tarkoitus on usein resurssien hankkiminen yritykselle. (Koski & Virtanen 2005, 20.) Rahoittajat vaativat aina liiketoimintasuunnitelmaa, arvioidakseen yrityksen liiketoimintaedellytyksiä (Liiketoimintasuunnitelma 2017a).

## **2.2 Liikeidea**

Koko yrityksen toiminta lähtee ideasta, joka kehitetään liikeideaksi. Idean kehittämiseen tulee käyttää reilusti aikaa ja sitä tulee punnita erilaisin tavoin eri näkökulmista. Aluksi tulee pohtia ja kokeilla markkinamahdollisuuksia, idean uutuusarvoa ja toteuttamiskelpoisuutta. Ongelmien tullessa ideaa tulee parantaa ja tarkastella uudestaan onko muutosten jälkeen tapahtunut positiivisia vaikutuksia. Jos vaikutuksia ei ole tullut tai ne ovat negatiivisia, tulee idean parantelua jatkaa. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Liikeidea vastaa yrityksen toimivuutta koskeviin tärkeimpiin kysymyksiin. Sen avulla saadaan selville yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun ja siitä saatavan hyödyn. Liikeideaan kuuluu myös asiakasryhmien ideointi, ketkä ovat tuotteen tai palvelun kohderyhmä. Liikeidean avulla saadaan selville yrityksen toimintatapa ja minkälaisen imagon yritys pyrkii omaamaan. Hyvän liikeidean ominaisuuksiin kuuluu vastata lisäksi kysymyksiin, miksi asiakas valitsee juuri tämän yrityksen



tuotteen tai palvelun ja mikä on yrityksen ansaintalogiikka. (Koski & Virtanen 2005, 12.)

Tutkimusten avulla ollaan saatu selville, että yleisin omaperäisten ja menestyvien liikeideoiden takana on liikeidean kehittäjän usean vuoden kokemus alalta. Ilman monen vuoden kokemustakin voi löytää mullistavia ideoita. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat Steve Wozniak ja Steve Jobs, jotka keskeyttivät opiskelunsa ja perustivat Applen. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Liikeideaan voidaan hyödyntää vanhoja ideoita tai keksiä uusia innovaatioita. Vanhoja ideoita voidaan soveltaa ja kehittää tai voidaan löytää tarve, jota ei ole ennen otettu huomioon sekä mahdollisesti voidaan luoda myös uusia tarpeita asiakkaille. Innovaatiolla tarkoitetaan kokonaan uuden tai vastaavista aiemmista tuotteista tarpeeksi poikkeavien luomista, esimerkiksi uutta mallia, merkittävää parannusta toiminnassa tai erilaista valmistusmenetelmää. (Meretniemi & Ylönen 2008, 20.)

Yhtenä vaihtoehtona liikeidean synnylle valmiin yrityksen ostaminen. Tällöin yrityksellä on jo valmiina liikeidea sekä asiakaskuntaa ja markkinaosuutta. Valmiin yrityksen ostamisen hyviin puoliin kuuluu lisäksi toiminnan mahdollinen nopea aloittaminen, sillä voidaan jatkaa suoraan entisen yrityksen pohjalta sekä toimintakonsepti on jo valmiina. Vaatimuksena valmiin yrityksen ostamiseen on tarvittava pääoma. Huonoja puolia valmiin yrityksen ostamisessa on omistajan vaihdoksesta seuraavat muutokset, esimerkiksi jos uusi yrittäjä tahtoo vaihtaa nimeä, mutta vanhat asiakkaat ovat tätä vastaan tai mahdollisen toimintakonseptin muutoksessa on erimielisyyttä vanhojen asiakkaiden kanssa. Uusi yrittäjä haluaa varmasti luoda yrityksestä enemmän itsensä näköisen, mutta alussa on hyvä ottaa rauhallisesti, ettei vanhat asiakkaat lähde varsinkaan ennen uusien saamista. (Meretniemi & Ylönen 2008, 21.)

Yhtenä mahdollisuutena on myös franchising. Tällöin liikeidea on jo testattu ja ketju, johon liitytään, voi olla hyvinkin tunnettu. Franchising on kasvanut vuosi-

kymmenien aikana ja levinnyt myös Suomessakin. Franchisingissa on franchisingantaja ja -ottaja. Näiden kahden välillä on sopimus, jossa franchisingantaja antaa oikeudet käyttää yrityksen konseptia tietyllä alueella. Toiminta franchisingotajalla on valvottujen toimintaohjeiden mukaista ja franchisingantajalta saa jatkuvan tuen. (Franchising 2014.)

### **2.3 Yritysmuodon valinta**

Liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan yrittäjän vahvuudet (Liiketoimintasuunnitelma 2017a). Päätökset miksi henkilö on lähtenyt yrittäjäksi ovat erilaisia. Yrittäjyydessä voi houkuttaa riippumattomuus ja itsenäisyys, tai joku voi alkaa yrittäjäksi potkujen saamisen seurauksena. Kuitenkin kaikkia yhdistää halu alkaa yrittäjäksi. Ammattitaito ja osaaminen ovat myös vaatimuksena yrittäjälle. (Holopainen & Levonen 1999, 13.)

Alkavalla yrittäjällä tulee olla oma talous kunnossa ja erilaiset taidot ja kyvyt ovat yrittäjille hyödyllisiä. Yrittäjän tulee olla rohkea, että yritys voi ottaa riskejä, jotka auttavat yrityksen kehityksessä. Verkostoituminen, yhteistyökyky, täsmällisyys ja ulospäin-suuntautuneisuus ovat tärkeitä taitoja, varsinkin asiakassuhteissa ja yhteistyökumppaneiden ajatellen. Yrityksellä on parempi mahdollisuus nousta vaikeista ajoista, kun yrittäjällä on uskoa omaan yritykseensä, ahkeruutta ja stressinsietokykyä. (Oletko valmis yrittäjäksi 2016.)

Kun perustaa yrityksen tulee harkita eri yritysmuotoja. Yritysmuotoja on useanlaisia. Vaikuttavia tekijöitä yritysmuodon valintaa voi olla muun muassa perustajien lukumäärä, pääomatarve tai verotus. (Holopainen 2015, 22.) Yritysmuodon valinta vaikuttaa tulevan yrityksen luonteeseen (Yritysmuodot ja vastuu 2017).

Jos perustaa yrityksen yksin, luonnollinen muoto tällöin on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Paitsi jos tahdotaan yritysmuoto, jolla on rajoitettu taloudellinen vastuu, eli missä ei oikeaa minimipääomaa ole, tulee valita osuuskunta. Osuuskunnan perustamiseen riittää yksi henkilö, kun taas avoimeen yhtiöön, kommandiitti-

yhtiöön ja henkilöyhtiöihin vain yksi yhtiömies ei riitä. Kun osuuskunnan perustajia on yksi, tarvitaan yksi varajäsenen hallitukseen. Jos perustajia on useampia, vaihtoehtoina on osakeyhtiö ja osuuskunta. (Holopainen 2015, 22.)

Kun pääoman tarve on vähäinen, yleisin yritysmuoto on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Suuren pääoman tarvitsevat yritykset ovat usein osakeyhtiöitä. Yksityisen osakeyhtiön minimiosakepääoma on 2 500 € ja julkisen 80 000 €, kun taas osuuskunnalla ei ole lakisääteisesti asetettua rajaa minimipääomalle. Osuuskunnassa jokaisella jäsenellä tulee olla kuitenkin yksi osuus. Kommandiittiyhtiössä äänettömät yhtiömiehet sijoittavat omaisuuttaan, vastuualaiselta yhtiömieheltä ei vaadita muuta kuin työpanosta. Avoimessa yhtiössä työpanoksen antaminen on riittävä pääomaan. (Holopainen 2015, 23.)

Vastuun jakaantumisella voi olla myös merkitystä yritysmuodon valintaan. Yksityisen toiminimen alla toimiva yrittäjä on vastuussa yrityksestään koko omaisuudellaan, kuten myös yhtiömiehet avoimessa yhtiössä ja vastuualaiset yhtiömiehet kommandiittiyhtiössä. Heillä on myös oikeus tehdä yhtiön puolesta sitoumuksia. Osakeyhtiöissä ja osuuskunnissa voidaan aluksi vaatia osakkailta tai jäseniltä takausta tai omaisuutta yrityksen luottojen vakuudeksi, mutta myöhemmin osakkaat ja jäsenet ovat vastuussa yrityksestä vain sijoitetun pääomansa verran. On kuitenkin mahdollista, että etukäteen on sovittu ylimääräisistä velvollisuuksista. (Holopainen 2015, 23.)

Eri yritysmuodoissa oikeus tehdä päätöksiä jakaantuu eri tavoilla. Yksityisen toiminimen alla toimiva yrittäjä saa tehdä itse päätöksensä, kun taas päätökset tekee henkilöyhtiöissä yhtiömiehet yksin tai yhdessä. Osakeyhtiön ja osuuskunnan päättäväelimenä toimii hallitus. Yritykset pystyvät valitsemaan yritykselleen toimitusjohtajan, joka saa oikeuden toimia yrityksen puolesta päivittäisissä tehtävissä. (Yritysmuodon valinta 2017.)

Toiminimellä toimiva yrittäjä saa yrityksen voitot itselleen, mutta vastaa myös yrityksen tappioista. Avoimen yhtiön voittojen ja tappioiden jako tapahtuu yhtiömiesten välillä lakia tai yhtiösopimusta noudattaen. Kommandiittiyhtiössä äänettömälle

yhtiömiehelle maksetaan voitto-osuus, eikä hän ei ole vastuussa mahdollisista tappioista. Voitto-osuuden jälkeen voiton jako tapahtuu vastuualaisten yhtiömiesten kesken. Osakeyhtiössä osakkeille jaetaan osinkoa ja tappiot karsitaan osakeyhtiön tuloksesta. Osuuskunta ei pyri tekemään jäsenilleen voittoa, vaan tarjoamaan palveluja. Voitosta annetaan säännelty korvaus sijoitettua pääomaa vastaan. Tästä jäävä ylijäämä voidaan jakaa monella tapaa. (Yritysmuodon valinta 2017.)

Yritysmuotojen verotus on erilaista, varsinkin välittömissä veroissa. Kun pohditaan mikä on yritykselle paras yritysmuoto verotusta ajatellen, tulee ottaa yrityksen verojen lisäksi huomioon yrittäjän oma verorasitus. Molempien vaikutus saattaa olla merkittävä tekijä yritysmuodon valitsemisessa. (Yritysmuodon valinta 2017.)

## 2.4 Tuotteet ja palvelut

Jo aivan alussa tulee pohtia yrityksen tulevia tuotteita ja palveluita. Tuotteita on hyvä jakaa tuoteryhmiin, esimerkiksi asiakaskunnan tai käyttötarkoituksen mukaan. Tämä voi helpottaa markkinointipäätösten tekoa ja tuotteiden elinkaaren (kuva 1) ja kiertonopeuden seurantaa. (Tuotteet ja palvelut 2017.)



Kuva 1. Tuotteen elinkaari (Tuotteet ja palvelut 2017)

Tuote, jolla elinkaari kestää vain pari kuukautta, on lyhyen elinkaaren tuote. Pitkän elinkaaren omaava tuote voi olla markkinoilla jopa monia vuosia. Elinkaaren lopussa yrityksen on hyvä tuoda myyntiin uusi tuote, jotta kannattavuus pysyy yrityksessä. (Tuotteet ja palvelut 2017.)

Tuotteella tarkoitetaan tavaraa, palvelu tai niiden yhdistelmää. Tavaratuote on konkreettinen ja tällöin helpommin hahmoteltavissa ja sen tuotteistamisprosessi

on yleensä yksinkertaisempaa. Palvelutuotteeseen voi kuulua aineettomia ja aineellisia osia, työsuorituksia, tietoa, taitoa, tunteita ja tunnelmaa sekä mainetta. Palvelu tulee hahmottaa ja usein tehdä siitä konkreettisempi, jotta sitä voidaan markkinoida, tämä helpottaa samalla myyntiä ja hinnoittelua. (Peltola 2015, 84–85.)

Ostetun tuotteen tai palvelun tarkoitus on tyydyttää ostajan tarpeet. Tarpeina voivat toimia tuotteesta tai palvelusta saatava hyöty, etu tai mielihyvä. Valmiiden tarpeiden lisäksi on mahdollista, että luodaan asiakkaille uusi tarve ja kehitellään tuote siihen. Se kuitenkin vaatii paljon aikaa ja rahaa sekä hyvää markkinointia. (Peltola 2015, 84.)

Yritykselle voi olla hyötyä pitää valikoimissaan tuotetta, joilla ei saada voittoa. Näiden tuotteiden tarkoitus on houkutella asiakkaita, jotka mahdollisesti ostavat myös tuotteita, joiden avulla saadaan toimintaa kannattavaksi. (Tuotteet ja palvelut 2017.) Hinnoittelusta enemmän luvussa 3.4.

Tuotteiden pakkaukset ovat osa mainontaa. Hyvä pakkaus jää ihmisten mieliin ja erottuu edukseen. Tuotteiden pakkausten suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon tuotteiden kuljetus ja materiaalikustannukset. Jotkin tuotteet vaativat pakkauksiinsa merkintöjä, esimerkiksi mihin tuotetta käytetään ja kuka sen on valmistanut. (Tuotteet ja palvelut 2017.)

## **2.5 Markkinointisuunnitelma**

Markkinoinnilla ei tarkoiteta vain mainontaa ja myyntiä, vaan se on laajempi kokonaisuus. Sen avulla saadaan selville mitä hyötyä asiakas saa ja mitä etuja siitä tulee kilpailijoihin etuun verrattuna. (McKinsey & Company 2000, 67.) Markkinointi on yritykselle kulu, mutta sen kautta yritykset pyrkimään kattamaan menoja ja tekemään voittoa. Markkinoinnin tarkoituksena on kasvattaa yrityksen markkinaosuutta, myyntituloja, asiakasmäärää ja myyntiä. Yrityksen markkinoinnin suunnittelussa voi käyttää apuvälineinä markkina-analyyseja, markkinatutkimuk-

sia ja ostokäyttäytymistutkimuksia. Markkinoinnin suunnittelun pohjana toimii yrityksen liikeidea ja vaikuttava tekijänä on imago. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114–115.)

Markkinointisuunnitelma on merkittävä osa-alue liiketoimintasuunnitelmassa. Siitä tulee tulla selväksi odotetut markkinat, hinnoittelustrategia ja tapa jakelun järjestämiseen. Yrityksen johto pystyy näin havainnoimaan yrityksen kasvumahdollisuuksia. Sijoittajille saavat markkinointisuunnitelman kautta ymmärryksen yrityksen toiminnan markkinoista ja kannattavuudesta. (McKinsey & Company 2000, 67.) Markkinointisuunnitelmaa laatiessa on tärkeää ottaa huomioon kohderyhmä ja sen tarpeet (Meretniemi & Ylönen 2008, 114).

Markkinointisuunnitelman teko lähtee nykytilan analyysistä. Tästä saadaan selkeämpi käsitys yrityksen tilasta ja voidaan suunnitella näin paremmin tulevaisuutta. Nykytilan analyysistä analysoidaan asiakaskuntaa, tuotteita ja kilpailijoita. Kilpailutilannetta voi selventää SWOT-analyysillä. (Nykytilan analyysi 2017.) SWOT-analyysiin kirjataan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän kehyksen kautta yritys voi selventää itselleen suuria haasteita ja löytämään lupaavimmat uudet markkinat. (Fallon 2017.)

Suunnitelmassa asetetaan markkinoinnille tavoitteet ja toimenpiteet lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Tulevat markkinointitoimenpiteet kannattaa suunnitella tarkoin. Toimenpiteitä voidaan helpottaa asettamalla niille aikataulu, vastuuhenkilöä, keinot, asiakaskunta ja budjetti. (Tavoitteet ja toimenpiteet 2017.)

Toteutuksen jälkeen on hyvä seurata suunnitelman mukaista kulkua kriittisesti tiettyin väliajoin. Seurannan avulla voidaan arvioida, missä olisi voitu toimia paremmin ja missä onnistuttiin. Jos suunniteltu toteutus ei toimikkaan, on hyvä yrityksen pohtia etukäteen toista vaihtoehtoa epäonnistuneen tilalle. Toisen vaihtoehdon etukäteen suunnitteluun ei kuitenkaan kannata käyttää yhtä paljon resursseja, sillä mahdollisesti sitä ei ollenkaan tarvita. (Seuranta 2017.)

Liiketoimintasuunnitelmassa merkittävimmät virheet tehdään markkinointisuunnitelmassa. Pahimmat virheet sattuvat, kun ei asetuta kuluttajan asemaan ja ei oteta huomioon heidän ajatusmallejaan tai arvioidaan menekki väärin. Arviointeja voidaan kuitenkin parantaa eri analyysien avulla. (McKinsey & Company 2000, 68.)

## **2.6 Rahoitus**

Yrityksen rahoitus jaetaan usein tulo- ja pääomarahoitukseen. Tulorahoituksella tarkoitetaan myyntituloja, joista on lähennetty vastaavat menot. Pääomarahoitukseen kuuluu oma ja vieras pääoma. (Peltola 2015, 118.) Aloittavan yrityksen tulee arvioida rahoitussuunnitelmassaan kuinka paljon yrityksen käynnistämiseen ja kehittämiseen vaaditaan pääomaa sekä sen päivittäiseen ylläpitoon. Rahoitussuunnitelmassa käydään läpi myös varojen hankinta. Usein yritys ei pysty omilla varoillaan kattamaan tätä kaikkea, silloin yritys tarvitsee sijoittajan. (McKinsey & Company 2000, 103.)

### **2.6.1 Oma pääoma**

Oma pääoma voidaan jakaa sijoitettuun ja sisäisesti aikaansaatuun omaan pääomaan. Sisäisesti aikaansaatuun omaan pääomaan kuuluu tulorahoitus ja hallussapitovoitot. Kuitenkin päälähtöisesti omalla pääomalla tarkoitetaan yrittäjän omaa rahoituspanosta yritykseen. (Leppiniemi 2009, 74.) Suoran rahallisen panoksen lisäksi yrittäjä voi sijoittaa omaa pääomaa yritykseensä, kun yrittäjä antaa omaa omaisuuttaan yrityksen käyttöön, esimerkiksi koneita tai laitteita (Peltola 2015, 118). Sisäisen rahoituksen saamisen vastuu on myös yrittäjällä (Leppiniemi 2009, 74).

Laki säättää voiko omistaja ottaa pääomaa itselleen yrityksestä. Tähän voivat vaikuttaa myös omistajan merkitys ja vastuut. Osuuskunnissa ja osakeyhtiöissä sijoittajat ovat vastuussa sitoumuksista yrityksessä vain oman sijoittaman pääoman verran. Mahdollisesti vastuuta voidaan antaa enemmän, esimerkiksi lainojen takamisella. Kommandiittiyhtiöissä ja avoimissa yhtiöissä oman pääoman sijoitta-

jana toimii itse yrittäjä, eikä hänellä ole rajattua vastuu aluetta, vaan hän on vastuussa koko yrityksestä. Omalla pääomalla, joka on muodollisesti sijoitettu yritykseen ei ole samaa merkitystä. Osakeyhtiössä rahoituksen riittämättömyyttä korvataan omalla pääomalla. (Leppiniemi 2009, 74–75.)

Vakavaraisuuden pohjalla on yrityksen oma pääoma. Osakeyhtiöissä muodostetaan osakepääoma, joka kuuluu omaan pääomaan. Yksityisessä osakeyhtiössä tulee olla vähintään 2 500 euron ja julkisessa osakeyhtiössä 80 000 euron edestä osakepääomaa. Oman pääoman tavoite yrityksessä olla pysyvästi. (6.1.2.1 Oman pääoman asema yrityksessä 2017.)

Omasta pääomasta yrityksen ei tarvitse maksaa korkoja, eikä sitä tarvitse lyhentää, näistä syistä on hyvä rahoitusta tarvittaessa pohtia läpi kaikki mahdollinen omarahoituksen lähteet. Oman pääoman suuruus vaikuttaa myös positiivisesti ulkopuolisten rahoitusten saamiseen. Sijoittajille on luotettavampaa rahoittaa yritystä mitä suurempi sen oma pääoma on. (Meretniemi & Ylönen 2008, 78.)

### **2.6.2 Vieras pääoma**

Pääoma on vierasta pääomaa, kun sen lähteenä on ulkopuolinen taho ja sen veloitteena on takaisin maksu (Vieras pääoma 2017). Vieras pääoma voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Kun takaisin maksu on yli vuoden mittainen, vieras pääoma on pitkäaikainen. (Peltola 2015, 118.) Vieras pääoma voidaan jakaa myös markkinaperusteisiin ja tilimuotoisiin lainoihin. Markkinaperusteisilla lainoilla velkoja saat- taan muuttua, sijoittajien käydessä kauppaa, eikä maksaja välttämättä edes tiedä kenelle hän kulloinkin on velkaa. Tilimuotoisissa lainoissa lainasitoumus pysyy samana, eikä omistaja muutu. (Leppiniemi 2009, 84.)

Merkittävin vieraan pääoman lähde yrityksille on pankit. Tästä syystä on tärkeää pitää hyvät suhteet pankkiin avoimella ja säännöllisellä tiedonannolla. Yrityksen kannattaa vertailla pankkeja ja päättää näistä mikä pankki on sille kannattavin. Yritys voi hyödyntää pankkeja erilaisin pankin antamien luotonannoilla: tililuotolla, notariaattiluotolla ja lyhyt- ja pitkäaikaisella luotolla. Pankit tarjoavat lisäksi erilaisia takauksia, rahamarkkinalimiittia ja rembursseja. Mahdollista on myös saada



pankeilta vaihtoehtoja korko- ja kurssiriskeiltä suojautumiseen. (Vieras pääoma 2013.)

Pankkilainat ovat tavallisia tilimuotoisia luottoja vakuutusyhtiölainojen lisäksi. Ominaisia piirteitä tilimuotoisille rahoituksille on vakuudet ja korot. Yleensä luoton saamisen vaatimuksena vakuus. Luotonantaja ei pyri vakuuden lunastamiseen, vaan saamaan luoton takaisin maksun yrityksen saamasta tulorahoituksesta. (Leppiniemi 2009, 84–85.)

Markkinaperusteisia lainoja on raha- ja pääomamarkkinoilla. Pankista saadut sijoitustodistukset ovat tunnetuimpia velkapapereita rahamarkkinoilla. Samankaltaisesti kuin pankkien sijoitustodistukset, yritykset voivat olla liikkeellelaskijana yritystodistuksiin ja kunta kuntatodistuksiin. Näiden merkitys kuitenkin rahamarkkinoilla Suomen tasolla on vähäinen. (Leppiniemi 2009, 88–89.)

Korko voi olla kiinteä tai muuttuva luottosopimuksen aikana. Kun korko on vaihtuva, sovitaan korkoperustaksi usein viitekorko ja korkomarginaali. Viitekoron yleisiä vaihtoehtoja ovat euribor-korko, peruskorko ja prime-korko. Sopimukseen sovittujen viitekoron ja korkomarginaalin summa määrää maksettavan koron. Viivästyskorkoa varten valtiovarainministeriö ilmoittaa joka vuosi viivästyskoron viitekoron. Erilaisille sopimuksille on lainsäädännössä sovittu omat korkomarginaalit viivästyskoroista. (Leppiniemi 2009, 91.)

## **2.7 Talouden suunnittelu**

Yrityksen tulee varmistaa, että sen taloudelliset resurssit ovat riittävät liiketoiminnan ylläpitämiseen. Tätä varten on tärkeää suunnitella yrityksen rahoitus ja investoinnit sekä hoitaa budjetointi ja kirjanpito. Näiden tarve vaihtelee yrityksissä ja toimialoilla. (Talouden hallinta 2017.)

Yleinen merkitys budjetille on vuosi- tai tilikausikohtainen taloudellinen suunnitelma, jossa pyritään pääsemään sovittuihin rahamääräisiin summiin. Koko vuoden/tilikauden summan lisäksi, on voitu asettaa tavoitteita myös kuukausi-, kvartaali- ja puolivuotiskausille. Yrityksissä laaditaan omat budjetit usein eri tasoille.

Päätöksien tekemisessä budjetointi on yrityksen johdolle merkittävä apu, sillä sen avulla pystytään konkretisoimaan paremmin yrityksen kehitystä. (Järvenpää ym. 2010, 207.) Budjetointi ei ole kuitenkaan tarkkojen lukujen asettamista ja niiden seuraamista, vaan se on apuväline liiketoiminnan ylläpitämiseen (Vilkkumaa 2005, 395).

Budjetin laatimiseen vaikuttaa tavoitteet ja niiden saavuttamiseen olevat keinot ja mahdollisuudet sekä yrityksen kehitys. Budjetin laatimiseen hyödynnetään erilaisia informaatioita ja erillisanalyseja. Budjetoinnista on eniten hyötyä, kun se on haastava, mutta saavutettavissa. Liian matala budjetti ei motivoi parempaan suoritukseen, kun taas liian korkea budjetti lannistaa. (Järvenpää ym. 2010, 218–220.)

Budjetointi on prosessi, johon kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailuosiot. Vanhat yritykset arvoivat aluksi vanhoja prosessejaan, kun taas uudet yritykset aloittavat suoraan budjetointiprosessin. Suunnitteluvaiheessa päätetään avainhenkilöt, joiden vastuulla on prosessin eteneminen. Avainhenkilöiden tehtäviin kuuluu esimerkiksi aikataulujen asettaminen. Yrityksissä talousosasto vastaa usein suunnitteluvaiheesta. (Eklund & Kekkonen 2014, 167–168.)

Yrityksen tulee ottaa huomioon riskit. Riskienhallinnalla voidaan ehkäistä yritystä koskevien vaarojen toteutumista ja pitää näistä tulevat kulut mahdollisimman pieninä. Arkipäiväiseen riskienhallintaan riittää usein yritykseltä maalaisjärki ja aiemmin hyväksi todetut ratkaisut. Uusilla monimutkaisilla riskienhallinnan tavoilla päästään harvoin haluttuihin tuloksiin. (Suominen 2003, 27–28.)

Kun yrityksellä ajatellaan olevan samaan perusideaan perustuvia tuotteita, ajatellaan tällöin yrityksellä olevan nelivaiheinen elinkaari. Ensimmäinen vaihe on aloitusvaihe, jossa riskit tulevat eniten esille. Riskejä tuossa vaiheessa ovat rahoitusriskit, toiminnan riskit, markkinariskit, tuoteriskit, toimittajariskit ja henkilöstöriskit. Rahoitusriskejä syntyy toiminnan kehitysvaiheista ja kun pääoman tarve on suuri. Aloitusvaiheessa tulosta tulee hitaasti, mutta se kiihtyy. Kun aloitusvaiheen jälkeä tulos tasoittuu, tulee yrityksen ”parhaimmat” vuodet, eli vakiintumisvaihe.

Vakiintumisvaiheen jälkeen tulos alkaa laskea ja tulee tuloksetekovaihe, ja tämän jälkeen liikeidea on loppuun kulutettu ja siitä seuraa loppumisvaihe. (Erola & Louto 2000, 30–32.)

### **3 YRITYKSEN TALOUS JA KANNATTAVUUS**

Yrityksen tärkeimpiä taloudellisia toimintaedellytyksiä on, että yrityksen tulee olla kannattava, ja sen vakavaraisuus ja maksuvalmius tulee olla kunnossa. Tärkeimmäksi toimintaedellytykseksi nähdään kannattavuus. (Tunnuslukuopas 2017.) Tässä luvussa käydään läpi yrityksen talouteen vaikuttavia tekijöitä kannattavuuden näkökulmasta.

#### **3.1 Kannattavuus ja sen mittaaminen**

Jotta yritys menestyy, sen tulee olla kannattava. Kannattavuus tarkoittaa tuottojen ja kustannusten välistä erotusta, eli taloudellista tehokkuutta. (Järvenpää ym. 2010, 65 & 272.) Kun tuotoilla on katettu menot, jää jäljelle omistajien jaettava voitto. Jos voittoa ei jaeta, vaan se jää yritykselle, se nostaa yrityksen arvoa. Tilanteessa missä tuotot eivät riitä menojen kattamiseen yritys jää tappiolle, eikä tällöin omistajille jää voittoa jaettavaksi ja yritys voi joutua mahdollisesti lopettamaan. (Tomperi 2001, 8.)

Selkein mittari yrityksen kannattavuudelle on yrityksen saama tulos. Tuloksen merkitys ei ole aina sama ja siksi on hyvä selvittääkin mitä tuloksella, milloinkin tarkoitetaan. Tulos lasketaan aina jollekin ajanjaksolle, yksi yleinen ajanjakso on tilikausi. Kun yrityksen liikevaihdosta vähennetään erilaisia kustannuksia, saadaan eri tulokäsitteitä. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

Kannattavuutta on mahdollista parantaa. Vaikuttavia tekijöitä kannattavuudessa ovat myytyjen tuotteiden hinta ja määrä sekä kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Näistä tapahtuvien muutosten vaikutusta kannattavuuteen voidaan arvioida herkkyysanalyysin avulla. Analyysissä lasketaan yhden osatekijän muutoksen vaiku-

tusta kannattavuuden tunnuslukuihin kerrallaan. Analyysin arvioinnissa tulee ottaa huomioon, että tekijöillä on keskinäinen riippuvuus ja yhden tekijän muokkaaminen vaikuttaa myös muihinkin tekijöihin. (Eklund & Kekkonen 2011, 70–71.)

Kannattavuutta voidaan arvioida absoluuttisesti ja suhteellisesti. Absoluuttiset mittarit ovat rahamääräisiä, kun taas suhteelliset mittarit mittaavat tuloksen ja toiminnan rajoittavan tekijän suhdetta. Absoluuttisten mittareiden haittapuolina on, että niillä on vaikea vertailla eri kokoisten yritysten menestystä, suhteelliset mittarit kuitenkin helpottavat tätä vertailua. (Kinnunen ym. 2000, 246; Järvenpää ym. 2010, 65–66.)

Yritykset ovat kirjanpitovelvollisia. Kirjanpito tuottaa yritykselle kuluja ja tästä syystä on tärkeää yrityksen ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti kirjanpidosta. Kirjanpidon tuottama tietoa voidaan nimittäin mahdollisesti hyödyntää yrityksen sisäisessä laskentatoimessa. (Eklund & Kekkonen 2011, 77.)

### 3.2 Kannattavuuden tunnusluvut

Yksi kolmesta tunnuslukujen pääkategorioista, joita käytetään esimerkiksi tilinpäätösanalyysissä, ovat maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukujen lisäksi kannattavuuden tunnusluvut. Laskentatoimi mittaa kannattavuutta erilaisten yhteisten ja hyödyllisiksi ilmenneiden menetelmien avulla. Kannattavuuden seurantaan käytetään mittareita, joiden avulla saadaan selkeä kuva yrityksen kannattavuudesta. (Järvenpää ym. 2010, 272–273.)

*Myyntikate*

$$\text{Liikevaihto} - \text{Muuttuvat kustannukset} = \text{Myyntikate}$$

(1)

$$\text{Myyntikate-\%} = \text{Myyntikate} / \text{Liikevaihto} \times 100$$

Myyntikate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset, kuten kaavassa 1. Tästä saadaan heti selville esimerkiksi tuotteiden kannattavuus. Tätä tunnuslukua käytetään yrityksen sisällä tapahtuvassa ohjauksessa.

(Järvenpää ym. 2010, 273.) Kuitenkin ongelmana tilinpäätöstarkastelussa on tarkkuus kulujen luokittelussa. Enää tuloslaskelmassa ei jaotella kiinteitä ja muutuvia kuluja. Myyntikatetta käytetäänkin nykyään lähinnä tukku- ja vähittäiskaupassa. (Myyntikate ja myyntikate-% 2017.)

Selkeää arviointitaulukkoa myyntikatteella ei ole. Tasoon vaikuttaa rahoituskulujen, kiinteiden kulujen, käyttöpääoman ja investointien rahoitustarpeet. Vertailussa alhaisempi tunnusluku voi tarkoittaa heikommasta hinnoitteluvoimasta tai sitä voidaan pitää myös kilpailukeinona. Tällöin pyritään suurempaan volyyymiin. (Myyntikate ja myyntikate-% 2017.)

Vaikuttavia tekijöitä myyntikatteelle ovat yrityksen kustannusrakenne ja ostojen suuruus. Sen avulla ei kuitenkaan käy ilmi yksittäisten tuotteiden hinnoittelu. Myyntikate on toimialakohtainen, eikä sitä tule verrata eri toimialoilla olevien yritysten välillä. (Myyntikate ja myyntikate-% 2017.)

### *Käyttökate*

Myyntikate – Kiinteät kustannukset = Käyttökate

(2)

Käyttökate-% = Käyttökate/Liiketoiminnan tuotot yhteensä x 100

Käyttökate saadaan, kun myyntikatteesta vähennetään varsinaisen toiminnan tekemät kiinteät kustannukset, kuten kaavassa 2. Käyttökate on tulos ennen veroja, velan lyhennyksiä, korkoja ja poistoja. (Järvenpää ym. 2010, 273.) Käyttökateprosenttia tulee verrata pelkästään samalla alalla toimivien yritysten kesken. Vertailukelpoisuuteen vaikuttaa myös omistaako yritys toimintavälineensä itse vai vuokraako se ne käyttöönsä. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 56–57.)

Käyttökatteelle tai käyttökateprosentille ei ole selkeää arviointitaulukkoa. Sen arviointiin vaikuttaa yrityksen pääomarakenne ja toimiala. Huomioon tulee ottaa myös rahoituskulut, voitonjakotavoitteen ja poistovaatimusten suuruus. Kannattavuutta voidaan arvioida käyttökateprosentin vertalulla vuosien katekehitykseen,

toimialalukuihin sekä käyttökatteen riittävyydellä verojen, lainanhoitokulujen, voitonjaon ja investointien näkökulmasta. (Käyttökate-% 2017.)

### *Liiketulos*

$$\text{Käyttökate} - \text{Poistot} = \text{Liiketulos}$$

(3)

$$\text{Liiketulos-\%} = \text{Liiketulos/Liiketoiminnan tuotot yhteensä} \times 100$$

Liiketulos saadaan, kun käyttökatteesta vähennetään poistot, kuten kaavassa 3. Liiketuloksen tarkoitus on esittää toiminnan tuloksen ennen rahoituseriä. (Järvenpää ym. 2010, 273.) Tuloslaskelmassa liiketulos on alussa saatava välitulos (Liiketulos ja liiketulos-% 2017).

Liiketulosprosenttia voidaan käyttää yrityksen kehityksen seurantaan ja yritysten väliseen vertailuun. Tavoitearvo liiketulosprosentissa on enemmän kuin 10 %, 5–10 % on tyydyttävä arvo, kun taas alle 5 % on heikko. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 57.) Negatiivisena arvo kertoo yrityksen vaikeuksista sen liiketoiminnan operatiivisella puolella (Liiketulos ja liiketulos-% 2017).

### *Nettotulos*

$$\text{Liiketulos +/- Rahoituserät +/- Verot} = \text{Nettotulos}$$

(4)

$$\text{Nettotulos-\%} = \text{Nettotulos/Liikevaihto} \times 100$$

Nettotulos avulla saadaan selville toiminnan varsinainen tulos kaavan 4 mukaisesti (Järvenpää ym. 2010, 273). Se voidaan ajatella omistajien osuutena tuloksesta. Luku ei aina ole sama kuin tuloslaskelman lopussa oleva voitto tai tappio, sillä siihen ei ole otettu huomioon tilinpäätössiirtoja ja satunnaisia eriä. (Nettotulos ja nettotulos-% 2017.)

Yrityksen tulee pitää nettotulos positiivisena, että yritys pysyy kannattavana (Yritystutkimusneuvottelukunta 2002, 58). Nettotuloksen tyydyttävyyteen vaikuttaa yrityksen asettama voitonjakotavoite. Tunnuslukua arvioidessa on hyödyllistä tarkkailla myös muita tunnuslukuja. Nettotulos sopii hyvin eri toimialoilla toimivien yritysten vertailuun. (Nettotulos ja nettotulos-% 2017.)

### *Rahoitustulos*

$$\text{Nettotulos} + \text{Poistot ja arvonalentumiset} = \text{Rahoitustulos} \quad (5)$$

$$\text{Rahoitustulos-\%} = \text{Rahoitustulos/Liikevaihto} \times 100$$

Rahoitustulos saadaan, kun nettotulokseen lisätään poistot ja arvonalentumiset, kuten kaavassa 5. Sen avulla saadaan selville yrityksen tuottama tulorahoitus varsinaisella liiketoiminnallaan. Rahoitustuloksesta nähdään, pystyykö yritys maksamaan varsinaisilla tuotoillaan investointien omarahoituksen, lainojen lyhenykset ja käyttöpääoman lisäyksen. Tämän jälkeen yritykselle tulisi jäädä rahaa voitonjakoon. (Rahoitustulos ja rahoitustulos-% 2017.)

Rahoittajille rahoitustulos on merkittävä. Jos rahoitustulos jää yrityksellä negatiiviseksi tarkoittaa se, että rahoituskuluja varten on jouduttu ottamaan lisävelkaa tai vähentämällä likviditeettejä. Rahoitustuloksesta ei nähdä suoraan yrityksen kassavirtaa, sillä siihen kuuluu monia ei-kassatapahtumia, muun muassa varaston muutokset. Rahoitustulosta voidaan verrata saman toimialan yritysten välillä, eikä se sovellu hyvin eri toimialojen yritysten vertailuun. (Rahoitustulos ja rahoitustulos-% 2017.)

### *Kokonaistulos*

$$\text{Nettotulos} - \text{satunnaiset kulut} + \text{satunnaiset tulot} = \text{Kokonaistulos} \quad (6)$$

$$\text{Kokonaistulos-\%} = \text{Kokonaistulos/Liikevaihto} \times 100$$

Kokonaistuloksella on nimensä mukainen merkitys, eli se kertoo tilikauden kokonaistuloksen. Kokonaistulos saadaan, kun nettotulokseen otetaan satunnaiset kulut ja tulot huomioon, kuten kaavassa 6. Satunnaiset kulut ja tulot ovat usein kertaluontoisia, eivätkä yritykselle arkisia, mutta ne saattavat olla merkittäviä tekijöitä yrityksen tunnusluvuissa. Tästä syystä kokonaistuloksen tarkasteluun on hyvä ottaa huomioon yrityksen nettotulos. (Järvenpää ym. 2010, 273; Kokonaistulos ja Kokonaistulos-% 2017.)

### ROE

$$\text{Nettotulos (12 kk) / Oikaistu oma pääoma keskimäärin} \times 100 = \text{ROE} \quad (7)$$

ROE, eli oman pääoman tuotto-%, kertoo yrityksen saaman tuoton omalle pääomalle tilikauden aikana. Kaavasta 7 nähdään pääoman tuotto-%:n laskentakaava. Se kuuluu tärkeimpiin kannattavuuden tunnuslukuihin omistajille ja sijoittajille. Omaan pääomaan yrityksessä olevat voitot ja omistajan pääomasijoitukset. Lähtökohtaisesti tavoitearvo riippuu omistajien sopimista tuottovaatimuksista. Arvolle on kuitenkin viitteelliset normiarvot. (Oman pääoman tuotto-% (ROE) 2017.)

Tulkinta:

- Erinomainen → yli 20
- Hyvä → 15–20 %
- Tyydyttävä → 10–15 %
- Välttävä → 5–10 %
- Heikko → alle 5 %

Tunnusluku sopii hyvin myös eri toimialoilla toimivien yritysten vertailuun. Tunnuslukuun voi vaikuttaa useita tekijöitä, esimerkiksi oman pääoman riskillisuus tai kun pääomaa sitova suuri investointi voi vaikuttaa negatiivisesti tunnuslukuun, jollei investointi ole ehtinyt tuottamaan tuloa. (Oman pääoman tuotto-% (ROE) 2017.)



*ROI*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot 12kk}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin}} \times 100 = \quad (8)$$

ROI, eli sijoitetun pääoman tuotto-%, kertoo yrityksen kannattavuuden suhteellisesti, eli kuinka paljon tuottoa yritys on saanut sen pääomalle, jotka vaativat tuottoa. Sijoitettu pääoma saadaan oman pääoman ja korollisen velan summasta (kaava 8). Jos oma pääoma on negatiivinen, sijoitettu pääomaan otetaan huomioon vain korollinen velka. Yritys vähimmäispyrkimys sijoitetun pääomalle on vieraan pääoman muodostama korko. Rahamarkkinoiden korkotaso ohjaa tavoitetuottoa lainapääomalle ja omalle pääomalle. (Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) 2017.)

Tulkinta:

Erinomainen → yli 15 %

Hyvä → 10–15 %

Tyydyttävä → 6–10 %

Välttävä → 3–6 %

Heikko → alle 3 %

Tunnuslukua voidaan käyttää eri toimialoilla toimivien yritysten vertailuun. Myös tähän tunnuslukuun voi myös vaikuttaa suuret investoinnit, jotka eivät ole vielä tuottaneet siihen sidotun pääoman verran. Muita vaikuttavia tekijöitä voivat olla muun muassa tilinpäätöksen lukujen todenmukaisuus ja pienet pääomat. (Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI) 2017.)

*ROA*

$$\text{ROA} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{verot 12kk}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma keskimäärin}} = \quad (9)$$

Tulkinta:

Hyvä → yli 10 %

Tyydyttävä → 5–10 %

Heikko → alle 5 %

ROA, eli kokonaispääoman tuotto prosentti, mittaa yrityksen toimintaan sitoutuneeseen pääomalle on saatu tuottoa tilikauden aikana. Kaava 9 kertoo kokonaispääoman tuotto prosenttin laskentakaavan. Kokonaispääoman tuotto prosenttin avulla saadaan selville, osaako yritys käyttää oikein kokonaispääomaansa. Tunnusluku on parempi kuin sijoitetun pääoman tuotto, kun korollista ja korotonta pääoman ei pystytä selkeästi erottamaan. (Kokonaispääoman tuotto-% (ROA) 2017.)

### 3.3 Maksuvalmius ja vakavaraisuus

Maksuvalmiutta eli likviditeettiä on tärkeää pitää jatkuvasti yllä. Jos yrityksen maksut myöhästyvät, yritys tulee maksaa tästä korkoja ja perintämaksuja. Yritys voi joutua ottamaan tämän takia lyhytaikaista luottoa, joka on usein erittäin kallista. Laiminlyönnit maksujen maksamisessa vaikuttavat myös negatiivisesti yrityksen maineeseen. Maksuvalmiutta kuvaava tunnusluku on quick ratio. (Eklund & Kekkonen 2014, 151.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{lyhytaikaiset saamiset}}{\text{lyhytaikainen vieraspääoma}} \quad (10)$$

Tulkinta:

yli 1 → hyvä maksuvalmius

0,5–1 → tyydyttävä maksuvalmius

alle 0,5 → heikko maksuvalmius (Eklund & Kekkonen 2014, 151.)

Yrityksen quick ration voi määrittää kaavasta 10. Quick ratio kertoo, miten paljon yrityksen rahoitusomaisuutta on lyhytaikaisten velkojen maksamiseen. Yritykset pyrkivät arvoon 1. Quick ratiolle on kannattavaa asettaa tavoitearvo, jos yritys pitää sitä seurannassaan. (Vilkkumaa 2005, 434–435.)

Vakavaraisella yrityksellä tulee olla omaa pääomaa tarpeeksi. Suureksi osaksi rahoitetut yritykset omaavat heikomman vakavaraisuuden. Vakavaraisuutta mitataan oman pääoman ja viereen pääoman vertailulla. Vakavarainen yritys kykenee hoitamaan pitkän aikavälin taloudelliset velvoitteensa ja selviämään paremmin esimerkiksi nopeasta kustannusten hintojen noususta. Vakavaraisuutta mitataan yrityksen omavaraisuusasteella. (Eklund & Kekkonen 2014, 154.)

$$\text{Omavaraisuusaste (\%)} = \frac{\text{omapääoma}}{(\text{oma pääoma} + \text{vieras pääoma})} \times 100 \quad (11)$$

Tulkinta:

yli 40% → hyvä omavaraisuusaste

20–40% → tyydyttävä omavaraisuusaste

alle 20% → heikko omavaraisuusaste (Eklund & Kekkonen 2014, 154.)

Yrityksen omaivaisuusasteen voi määrittää kaavasta 11. Mitä korkeampi vakavaraisuusaste sitä helpompi yrityksen on saada edullista rahoitusta toiminnan kehittämiseen. Tällöin yritys on myös luotettavampi sen sidosryhmille ja rahoittajille. Tämä on merkittävää varsinkin pitkissä sopimuksissa, kuten asiakkaalle on tärkeää tietää, pystyykö yritys tarjoamaan palveluitaan sopimuksessa sovitun ajan. (Eklund & Kekkonen 2014, 154–156.)

### 3.4 Hinnoittelu

Hyvä hinnoittelu on yrityksen menestystekijä. Yrityksen tulee löytää oikea hinta tuotteilleen ja palveluilleen, että yritys pystyisi toimimaan mahdollisimman kannattavaksi. Hinnoittelu ei ole vain kertaluontoinen tapahtuma vaan yrityksen on tärkeää verrata omia hintojaan markkinoilla jatkuvasti. (Vilkkumaa 2005, 225–226.)

Hinnoittelussa yrityksen tulee ottaa huomioon kannattavuus. Tulojen tulee olla niin isoja, että niillä katetaan kaikki kustannukset. Kun tuotteiden hintaa laskeaan, vaikuttaa se kannattavuuteen enemmän kuin mikään muu muutos. Yritys

voi pitää hintoja alhaalla lyhyen ajan, mutta silloinkin tulojen on katettava ainakin muuttuvat kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2014, 103.)

Merkittävänä tekijänä hinnoittelussa on tuotteiden laatu ja ihmisten käsitys tuotteesta. Hinnoittelun avulla pystytään samalla vaikuttamaan tuotteen imagoon, eli koetaanko se luksus- vai perustuotteeksi. Kallis tuote on yleensä laadukkaampi tai se koetaan muuten paremmaksi. Hinnoittelulla on myös vaikutus tuotteen kysyntään. Mitä alhaisempi hinta, sitä enemmän tuotetta yleensä menee, kun taas hinnan nostamisella on yleensä laskeva vaikutus kysyntään. (Järvenpää ym. 2010, 185.)

Hinnoittelun apuvälineinä voi käyttää kustannus-, tavoite-, markkina-, arvo- ja sopimusperusteista hinnoittelua. Tavoiteperusteiseen hinnoitteluun vaikuttaa yrityksen strategiset tavoitteet, kun taas kustannusperusteiseen vaikuttaa tuotteisiin menneet kustannukset. Eri hinnoittelu tavat voivat kuitenkin olla ristiriidassa tai jännitteisessä suhteessa toistensa kanssa, eikä niitä tällöin voida käyttää samanaikaisesti. (Järvenpää ym. 2010, 185.)

Monilla tuotteilla on yleinen hinta, mitä muutkin käyttävät tai vastaavasti suositushinta. Hinnoittelu ei vaadi tällöin työtä, vaan yrittäjän tulee vaikuttaa tällöin kannattavuuteen myyntimäärillä ja kustannustehokkuudella. Vakiohintaissa tuotteiden myynti saadaan siis kannattavammiksi, mitä pienemmillä menoilla ja mitä useampia tuotteita saadaan myytyä. (Eklund & Kekkonen 2014, 105.)

Kun uusi tuote tulee markkinoille, sen hinnoittelu on usein haastavampaa. Hinnan asettamisesta ei tällöin ole aikaisempaa kokemusta tai sen vaikutuksesta kysyntään. Uusien tuotteiden hinnoitteluun on kaksi eri menetelmää: kermankuorinta-hinnoittelu ja markkinoiden valtaushinnoittelu. Kermankuorintahinnoittelussa hinnat ovat aluksi korkealla, sillä muita vastaavia tuotteita ei ole. Hintaa lasketaan kuitenkin sitä mukaan, kun tulee samankaltaisia tuotteita lisää markkinoille. Markkinoiden valtaushinnoittelussa pyritään saamaan myyntimääriä mahdollisimman suuriksi matalalla hinnalla. Kun myyntimäärien tavoitteet on saavutettu, tuotteen hintaa voidaan nostaa. (Järvenpää ym. 2010, 186.)

Hinnoittelussa tulee pohtia mahdollisia maksuaikoja ja alennuksia. Yrityksen tulee harkita antaako se asiakkailleen maksuaikaa, ja jos antaa, niin kuinka pitkäksi aikaa. Maksuaikaa voidaan verrata luoton tai velan antamiseen asiakkaalle. Pitkissä maksuajoissa yrityksen tulee ottaa huomioon luottotappion riski. Alennukset voivat toimia kilpailukeinona ja tällöin se on yritys jättää hinnoittelussa alennusvaran hintoihin. Molempia kannattaa suunnitella tarkasti, eikä tehdä äkkinäisiä päätöksiä. (Vilkkumaa 2005, 277–278.)

### **3.5 Investoinnit**

Jotta yritys pystyisi kehittymään, tarvitsee se investointeja. Investointien tarkoitus on, että yritys sijoittaa johonkin, jonka se uskoo tuottavan myöhemmin enemmän voittoa, kuin mitä siihen on mennyt kuluja. Yleensä aikaa tuloksen syntymiseen menee yli vuosi. Yritys voi investoida esimerkiksi laitteisiin, rakennuksiin tai tavaramerkkeihin. (Vilkkumaa 2005, 305; Järvenpää ym. 2010, 329.)

Investoinneilla pyritään kasvattamaan tulosta tai vaihtoehtoisesti turvaamaan saatava tulos. Tulos voi kasvaa tuottojen kasvun kautta tai kustannusten säästytyä. Investointien kautta yritys parantaa myös toimintaedellytyksiään. (Vilkkumaa 2005, 309.)

Investoinnit ovat yrityksen strategisia ratkaisuja. Takaisin tulevan rahan ei täydy aina tulla suoraan tuottoina, vaan se voi tulla muullakin tavalla. (Vilkkumaa 2005, 305.) Investoinnin suunnittelussa ja sen toteuttamisessa tärkeässä asemassa on budjetointi. Budjetoinnin kautta tarkastetaan, riittääkö varat investointiin ja sen ylläpitämiseen. (Järvenpää ym. 2010, 329.) Seuranta on tärkeää, jotta aikataulu ja budjetti riittävät. Jälkiseurannassa 1-2 vuoden päästä voidaan katsoa, onnistuttiinko investoinnissa ja mitä seuraavassa investoinnissa voitaisiin tehdä paremmin. (Investoinnit 2017.)

Investoinnit voidaan jakaa finanssi- ja reaali-investointeihin. Reaali-investoinnit ovat pitkävaikutteisiin tuotannon tekijöihin investointia, kun taas finanssi-investointi on tapahtunut raha- ja osakemarkkinoilla. Finanssi-investointeihin liittyy korko- ja rahoitusinstrumentit sekä osakesijoitukset. (Järvenpää ym. 2010, 329.)

Investoinnit on hyvä jakaa niistä saatavan hyödyn mukaan. Tästä on hyötyä investointipäätösten teossa ja toteutustavoissa. Reaali-investointeja luokitellaan laajennus-, korvaus-, pakollisiin ja muihin tuottamattomiin sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen meneviin investointeihin. Investointiryhmiltä vaaditaan erilaisia tuottoja. Suunnittelu ja hallinta poikkeavat investointeissa usein myös näiden ryhmien välillä. (Järvenpää ym. 2010, 329–330.)

Kun lasketaan investoinnin kannattavuutta, tulee ottaa huomioon investoinnin hankintameno, vuosittaiset nettokassavirrat, investoinnin taloudellinen pitoaika, jäännösarvo, laskentakorko ja riskit. Laskentakorko muodostuu investoinnin tuotтоваatimuksesta. Näitä arvoja tulee analysoida, jotta saadaan selkeä kuva investoinnin kannattavuudesta. (Järvenpää ym. 2010, 335.) Riskejä voidaan arvioida herkkyysanalyysin avulla, joka kertoo miten avaintekijöiden muuttuminen vaikuttaa kannattavuuteen (Investoinnit 2017).

#### **4 SIILIN PALJU TMI**

Opinnäytetyöni toimeksiantaja toimii Siilin Palju Tmi. Siilin Palju toimii Pohjois-Savon alueella ja sen tarkempi sijainti on Siilinjärvi. Siilin Palju vuokraa yhtä paljua, jota on helppo liikuttaa peräkärryn avulla. Yrityksen tuottoja kerryttää lisäksi paljun kuljetuksesta ja polttopuista saatavat tuotot sekä muut oheistuotteet. Toiminta on pienimuotoista, mutta laajentuminen on mahdollista. Laajentuessaan Siilin Palju vuokraisi toista paljua toisella paikkakunnalla. Laajentuminen ei ole kuitenkaan vielä ajankohtaista.

Siilin Palju pyrkii saamaan asiakkaiden paljun vuokrauksen olevan mahdollisimman helppoa ja mukavaa. Siilin Palju pyrkii tarjoamaan ainutlaatuisen kokemuksen sekä luomaan asiakkaalle yksinkertaisen paljun vuokrauksen. Asiakkaiden tyytyväisyys on Siilin Paljulle merkittävä asia.

Siilin Paljun yrittäjänä toimii 20-vuotias Matias Hänninen, joka perusti yrityksen lokakuussa 2016. Hännisellä ei ole aikaisempaa pohjaa yrittäjyydelle, vaan lukion jälkeen hän perusti yrityksen välivuotensa aikana. Hännisen ei ole tarkoitus ryhtyä päätoimiseksi yrittäjäksi tällä alalla, vaan Siilin Paljun kautta pyrkii saamaan lisätuloja sekä kokemusta yrittäjyydestä.

Yrityksen ylläpitäminen on Hännisen mielestä kohtalaisen helppoa. Siilin Paljun löytää Facebookista, Instagramista, Tori.fi:stä ja Siilin Paljun omilta nettisivuilta. Palju on helppo varata sähköpostitse, soittamalla, tekstiviestillä tai sosiaalisen median kautta. Paljun varauskalenterin pystyy katsomaan Siilin Paljun nettisivuilta.

Siilin Palju erottuu kilpailijoistaan nuorekkuudellaan, hinnoillaan ja oheistuotteiden avulla. Kilpailijoita Siilin Paljulle löytyy paljon muun muassa Siilinjärveltä ja Kuopista. Merkittävä tuottona Siilin Paljulle on lomakeskus Tahkoon tulevat lomailijat, jotka vuokraavat paljun sekä ottavat usein kuljetuksen ja polttopuut. Tahkon alueelta löytyy kuitenkin myös useita kilpailijoita.

Paljun vuokraus voi olla yrityksen oheistuote tai päätuote. Monet paljun vuokraajat vuokraavat yhtä palju, jolloin usein tavoitteena on vain lisätienestien hankkiminen. Paljun vuokraus voi olla myös päätoimista työtä, tällöin paljuja on yleensä useampi. Yleisin yritysmuoto paljun vuokraajilla on toiminimi. Siilin Palju perusti toiminimen ja paljun oston jälkeen kävivät Katsastuksessa rekisteröimässä sen heidän nimiinsä ja hankkivat tarvittavat vakuutukset.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO**

Seuraavissa luvuissa kerrotaan laadullisesta tutkimusmenetelmästä, aineiston keruusta ja sen analysoinnista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin kahden teemahaastattelun kautta sekä valmiiden aineistojen ja dokumenttien avulla. Lähestymistavaksi valittiin taustatutkimus. Tutkimusaineisto litterointiin ja sen analysoinnissa käytettiin hyödyksi teemoittelua.

## 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta ei voida määritellä selvästi, vaan se on joukko erilaisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2001, 9). Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole päästä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85).

Laadullista tutkimus sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan tietää yksityiskohtaisesti tapahtuman rakenteesta tai tapahtuman yksittäisten tekijöiden merkitysrakenteista. Näiden lisäksi laadullinen tutkimus sopii myös, kun tarkoituksena on tutkia luonnollista tilannetta, jota ei voida kokeellisesti tutkia tai jossa monen vaikuttavan tekijän toimintaan ei voida vaikuttaa sekä kun halutaan selville syy-seuraussuhteita, joita ei voida kokeellisesti tutkia. (Metsämuuronen 2001, 14.)

Laadullisen tutkimuksen aikana, tutkimussuunnitelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Avoimessa tutkimussuunnitelmassa korostuu tutkimusvaiheiden yhteys. Tutkimus alkaa aineistonkeruulla, jonka jälkeen se analysoidaan ja siitä tehdään tulkinnat, ja se raportoidaan. Tulkintaa voi tapahtua koko prosessin ajan, eikä prosessin muitakaan vaiheita voi aina selkeästi erotella toisistaan. (Eskola & Suoranta 2005, 15–16.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmissä on usein merkittävänä osana osallisuus. Kenttätyön kautta pääsee monissa tapauksissa lähemmäs tutkittavien kanssa. Tutkija ei saa kuitenkaan manipuloida tilannetta, kun halutaan tutkia tutkittavien näkökulmaa, ettei tutkittava ilmiö muuttuisi. Tätä kutsutaan naturalliseksi otteeksi. On pohdittu, miten tutkijan tulisi reagoida kentällä tapahtuviin asioihin. Saako hän ottaa kantaa vai tulisiko hänen pysyä kokonaan ulkopuolella. Toinen merkittävä kysymys on objektiivisuuden ja subjektiivisuuden suhde. Objektiivisuuden yksi merkitys on, että tutkimukseen ei vaikuta tutkijan asenteet, uskomukset, arvot ja niin edelleen. Objektiivisuus lähtee kuitenkin oman subjektiivisuutensa tiedostamisesta. (Eskola & Suoranta 2005, 16–17.)



Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan usein harvaa tapausta ja analysoidaan niitä perusteellisesti. Laadulliseen tutkimukseen sopiikin virke: ”ei se määrä, vaan laatu”. Harkinnanvaraista otantaa käytetään, kun halutaan tehdä tutkimukselle teoreettisesti vahvat perustukset, jotka auttavat muun aineiston hankinnassa. Harkinnanvaraisesta otannasta käytetään myös termiä harkinnanvarainen näyte, sillä laadullisessa tutkimuksessa on usein kyseessä näyte, eikä otos. (Eskola & Suoranta 2005,18.)

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioita ovat toimintatutkimus, tapaustutkimus, fenomenografia, Grounded Theory ja etnografia. Tapaustutkimus on laadullisen tutkimuksen ylivoimaisesti yleisin strategia. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka on monilla tavoilla hankittua ja näin monipuolista. Tapaustutkimus tutkii tapahtumaa, joka on toiminnassa. Tapaustutkimuksen etuihin kuuluu muun muassa, että se sallii yleistykset sekä sen raportointi on yleensä selkeää ja se sallii lukijansa luomaan omia johtopäätöksiä. Kuitenkaan yleensä tapauksen tulokset eivät ole yleistettävissä. (Metsämuuronen 2001, 16–18.)

Tutkimusongelmaksi muodostuivat, mistä osista koostuu hyvä liiketoimintasuunnitelma ja miten taloutta kannattaa suunnitella, jotta yritys saadaan mahdollisimman kannattavaksi. Näitä lähdin tutkimuksessani selvittämään. Tutkimukseni tarkoituksena oli myös hankkia tarvittavia tietoja Siilin Paljun liiketoimintasuunnitelman tekoon. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Aiheeni tarvitsi mahdollisimman tarkkoja ja olennaisia tietoja sekä kyseessä oli yksittäinen, ei yleistettävä tulos, ja siksi ongelmaa lähdin purkamaan laadullisesta näkökulman kautta. Tarvittavia tietoja keräsin yrittäjältä ja yrityksen perustamisen asiantuntijalta sekä valmiista aineistoista ja dokumenteista. Lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, sillä tarvitsin nykyhetkistä tietoa liiketoimintasuunnitelman tekoon ja kannattavuuden lisäämiseen sekä kaikki saadut tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan koskevat juuri Siilin Paljua.

## 5.2 Aineiston hankinta

Laadullinen aineisto on teksti, joka voi olla tutkijan luomaa tai tutkijasta riippumaton (Eskola & Suoranta 2005, 15). Yleisimpiä aineistonkeruu menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja dokumenteista rakentuvat tiedot. Menetelmiä voidaan käyttää yksittäin, rinnan tai yhdisteltyinä. Menetelmä valitaan pohtimalla mikä sopii parhaiten tutkittavaan ongelmaan ja mihin tutkimuksen resurssit riittävät. (Tuomi & Sarajärvi 2011.)

Haastattelun idea on selkeä. Se on henkilökohtainen haastattelua, jossa haastattelija suullisesti haastattelee haastateltavaa ja ottaa tämän vastaukset ylös. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelija voi selventää tarvittaessa kysymystä, toistaa sen tai käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tärkein tavoite haastattelussa on kuitenkin saada mahdollisimman kattavasti tietoa haluttuun asiaan. Tästä syystä on hyvä antaa kysymykset tai aiheen valmiiksi haastateltavalle jo ennen varsinaista haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 72–73.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään keskeisten teemojen mukaan. Teemat ovat suunniteltu etukäteen ja teemoista voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun tavoite on löytää hyödyllisiä vastauksia tutkimukseen ja ongelmanaseteluun tai tutkimustehtävään. Teemat liittyvät tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75.)

Tutkijan ei aina tarvitse itse tuottaa uutta aineisto, vaan tutkija pystyy tekemään tutkimusta valmiista aineistoista ja dokumenteista, erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. Mahdollisesti tarvittava aineisto on jo kerätty ja näin säästytään turhalta vaivalta kerätä aineisto uudestaan. Näistä säästyneet resurssit voidaan käyttää esimerkiksi tulosten analysointiin. Valmiiden aineistojen ja dokumenttien määrä on vaihtelevaa. Mahdollisesti ongelmana voi olla, että aineistoa on liikaa, ja tällöin tutkijan tulee kriittisesti ja valikoiden pohtia, mitkä aineistot hän valitsee. Tutkimusta tehdessään tulisi siis hyvä pohtia jo alussa, riittääkö olemassa oleva materiaali tutkimuksen tekoon. (Eskola & Suoranta 2005, 117–119.)

Aineiston hankinnan menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu sekä valmiit aineistot ja dokumentit. Teemahaastatteluja toteutettiin kaksi, joista pyrin saamaan tarvittavia tietoja liiketoimintasuunnitelman tekoon sekä talouden suunnittelusta. Tein itselleni viitekehyksen teemoista kysymyspatteriston kumpaakin haastatteluun (liite 1). Haastattelut poikkesivat toisistaan, mutta molempien haastatteluiden kautta pyrin saamaan tutkimusongelmiini mahdollisimman kattavasti tietoa. Teemat olivat kuitenkin samankaltaisia. Haastattelun edetessä tuli lisäkysymyksiä, joka oli alkuperäinen tarkoituskin.

Valmiina aineistoina toimi Siilin Paljun kilpailijoiden tiedot, joista tutkin muun muassa kilpailijoiden hinnoittelua ja muuta toimintaa. Yritysten nettisivujen ja muiden sosiaalisen median kautta keräsin tuloksissa käsiteltävän tiedon. Siilin Paljun kilpailijoita ovat Siilinjärvellä ja muualla Kuopion lähialueilla toimivat paljua vuokraavat yritykset.

Haastattelin Kuopion seudun uusyrityskeskukseen toimitusjohtajaa Antti Ylöstä. Ylönen on toiminut Kuopion seudun uusyrityskeskukseen toimitusjohtajana sen alusta lähtien, eli 18,5 vuotta. Samalla hän on myös toiminut Yritys-Suomessa yritysneuvojana. Työuransa aikana Ylönen on saanut kokemusta, joka takasi haastattelusta saatavien tietojen luotettavuuden. Haastattelin Ylöstä Kuopiossa uusyrityskeskuksen tiloissa ja haastattelu kesti noin 25 minuuttia.

Toisessa haastattelussa haastattelin Siilin Paljun yrittäjää Matias Hännistä saadakseni tarvittavia tietoja yrityksen tilasta liiketoimintasuunnitelman tekoa varten. Hännisen haastattelu tapahtui Siilinjärvellä ja kesti noin 35 minuuttia. Hännisen haastattelussa kävimme läpi liiketoimintasuunnitelman osa-alueita sekä haastattelun aikana pohdimme myös kannattavuuden tekijöitä sekä kehitys mahdollisuuksia kannattavuuden lisäämiseen. Haastattelut toteutettiin huhtikuun alussa 2017.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerätessä sitä analysoidaan jo saamaan aikaan. Mahdollisesti niiden välistä eroakaan ei juurikaan ole. Aikaisemmin

kuin aineistoa aletaan analysoidaan, tulee se saattaa siihen muotoon, että analysointi on mahdollista. Usein haastattelut ja muistiinpanot litteroidaan, eli ne kirjoitetaan puhtaaksi. Voidaan myös tehdä valikoitua litterointia, jolloin puhtaaksi kirjoitetaan vain se osa muistiinpanoista tai haastattelusta, jotka ovat olennaisia raportoinnissa. (Metsämuuronen 2001, 51.)

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa on tarkoitus selkeyttää saatua aineistoa ja näin luoda uutta tietoa tutkimuksen kohteesta. Analyysissa pyritään tiivistämään aineiston tieto ilman, että informaatio häviää. Informaation anto pyritään nostamaan luomalla aineistosta mielekäs ja selkeä. (Eskola & Suoranta 2005, 137.)

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan hyödyntää kaikissa kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä. Se voidaan ajatella yksittäisenä tapana analysoida tai se voi olla väljä teoreettinen kehys, joka liitetään toisiin analyysikonaisuuksiin. Analyysin tekoon ei siis ole selkeää ohjetta. Aineiston analyysissa voidaan hyödyntää luokittelua, teemoittelua tms. Yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto on luokittelu. Tutkimuksen aineisto luokitellaan ja lasketaan, kuinka usein mitään luokkaa esiintyi aineistossa. Teemoittelu voi olla samankaltaista kuin luokittelu, mutta teemoittelussa painottuu, mitä mistäkin teemasta on mainittu. Teemahaastatteluissa aineiston pilkkominen valmiiksi tehtyjen teemojen vuoksi, on suhteellisen vaivatonta. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 91–93.)

Koska tämän opinnäytetyön haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, aineiston analysointi on tehty myös teemoitellen. Haastattelut äänitettiin ja ennen haastattelun analysointia litteroin haastattelut analysoitavaan muotoon. Litteroin haastattelut Word-tiedostolle tekemälleni kysymyspatteriston pohjalle. Litteroinnin avulla analysointi oli luotettavampaa ja helpompaa. Teemahaastatteluisten tulokset litteroinnin jälkeen olivat lähes suoraan jo teemoiteltuja, mutta haastattelun aikana nousseet lisäkysymykset teemoittelin muuhun aineistoon sopivaksi. Teemoja olivat haastateltavat, liiketoimintasuunnitelma ja kannattavuus. Hännisen haastattelun teemoittelin tarkemmin liiketoimintasuunnitelman otsikoiden mukaisesti, helpottaakseni liiketoimintasuunnitelman tekoa.

Valmiiden aineistojen ja dokumenttien analysointia voi tehdä monella eri tavalla. Vaihtoehtoina ovat muun muassa aineiston kvantifiointi ja tapaustutkimuksen menetelmät. (Eskola & Suoranta 2005, 119.) Tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimuksen menetelmiä. Saadut tulokset teemoittelin paikkakunnan, hinnan ja muun toiminnan mukaan. Näitä tuloksia vertasin Siilin paljon hintoihin ja toimintaan.

Aineiston analysoinnissa kiinnitettiin eniten huomiota opinnäytetyön tavoitteen ja tutkimusongelmien kannalta tärkeisiin seikkoihin. Tutkimuksessa esille tulleet epäolennaiset asiat jätettiin pienemmälle painoarvolle. Tutkimuksessa saatiin tuloksia, jotka linkittyivät opinnäytetyön teoriapohjaan ja lisäksi paljon tietoa paljon vuokrauksesta Siilinjärvellä ja sen lähialueilla, joka oli tärkeä osa Siilin Palju Tmi:n liiketoimintasuunnitelman tekoa.

## **6 SIILIN PALJU TMI:N TALOUS JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa saatuja tuloksia. Ensimmäiseksi käsitellään paljon vuokrausta Kuopion seudulla. Luvussa olen vertailut Siilin Paljua sen kilpailijoihin. Seuraavaksi käydään läpi liiketoimintasuunnitelman tekoa. Tämä jälkeen perehdytään opinnäytetyössä tehtyyn liiketoimintasuunnitelmaan Siilin Palju Tmi:lle. Liiketoimintasuunnitelma on salattu suurimmalta osin liikesalaisuuksien vuoksi. Liiketoimintasuunnitelman sisältö näkyy liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelosta (liite 2). Lopuksi perehdytään kannattavuuteen ja talouden suunnitteluun. Kannattavuudessa ja talouden suunnittelussa käytäviä isompia osa-alueita ovat hinnoittelu ja investoinnit.

### **6.1 Paljun vuokraus Kuopion seudulla**

Siilinjärveltä löytyy viisi paljua vuokraavaa yritystä, yksi näistä on Siilin Palju Tmi. Kaksi yrityksistä ei pidä hintojaan esillä, vaan hinnat saa selville soittamalla. Yrityksistä, jotka pitävät hintojaan esillä, Siilin Palju Tmi on halvin vaihtoehto. Yleisin hinnan muutokset on jaoteltu yksittäisiin maanantaista torstaihin arkipäiviin, perjantain ja sunnuntain välisiin päiviin sekä perjantai ja sunnuntain väliseksi ajaksi.

Nämä jaottelut on tehty kysynnän mukaan. Viikonloput ovat usein halutumpia kuin arkipäivät. Kuopion seudun muihin kilpailijoihin verrattaessa Siilin Palju Tmi on hinnoittelussa myös edukseen. Siilin Paljulta vuokraus on keskimäärin 20 € halvempaa, kuin kilpailijoilta vuokraaminen.

Monelta yritykseltä voi hankkia lahjakortin paljon vuokraukseen. Siilin Paljun eräällä kilpailijalla on tarjous, jossa paljon vuokrauksen jälkeen vuokraaja saa - 50 % lahjakortin maanantain ja torstain väliseen vuokraukseen. Näin saadaan asiakkaat palaamaan takaisin ja näille päiville saadaan vuokraajia, sillä yleensä nämä arkipäivät ovat paljon vuokrauksen hiljaisimpia päiviä.

Paljujen suurin kysyntä on erilaisten juhlien aikaan, esimerkiksi uutenavuotena ja juhannuksena. Näinä aikoina paljon vuokraajat pitävät hintoja korkeammalla suuren kysynnän vuoksi. Siilin Palju Tmi pyytää juhlapyhinä vuokrauksesta + 25 %:n maksua. Osalla kilpailijoista hinta ei vaihdu pyhien mukaan, ja osalla on kiinteät hinnat juhlapyhille.

Monella yrityksellä palju voi toimia yritystoiminnan oheistuotteena. Esimerkiksi Kuopiossa on yritys, joka järjestää erilaisia juhlia ja juhliin on mahdollista vuokrata myös palju. Yritykset, joiden päätuotteena on palju, voivat myydä tai vuokrata paljon vuokrauksen ohella tuotteita tai tarjota palveluita. Lähes kaikilla paljon vuokraajista tarjoavat paljulle kuljetuksen lisämaksusta. Siilin Palju Tmi myy paljon vuokrauksen lisäksi paljon kuljetuksen, polttopuita, ”paljupommeja” ja vuokraavat paljon mukana mukitelineen. Siilin Paljun kilpailijoilla muita oheistuotteita ovat muun muassa sähkögrilli, kaiutin, täyttöletku ja uppopumppu paljon täyttöö varten.

Kuopion seudun uusyrityskeskuksen asiakkaisiin lukeutuu muutama paljua vuokraava yritys. Kuopion seudun uusyrityskeskuksen kautta on aloittanut noin kolme tuhatta uutta yritystä, joka vuosi heidän kauttaan aloittaa noin 200 yritystä. Kuopion seudun uusyrityskeskuksen, kuten muiden uusyrityskeskusten ensisijainen tehtävä on tarjota maksutonta neuvontaa ihmisille, jotka pohtivat oman yrityksen perustamista. Apua tarjotaan myös aloittaneille yrityksille, jotka tarvitsevat apua,

esimerkiksi ongelmien ja kehitysideoiden kanssa. Uusyrityskeskukset ovat yleishyödyllisiä yhdistyksiä, jotka toimivat jäsenmaksuvaroin. Haastattelussa Siilin Palju toivotettiin tervetulleeksi asioimaan uusyrityskeskustelussa keskustelemaan yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta.

## **6.2 Liiketoimintasuunnitelman teko**

Liiketoimintasuunnitelmaan on paljon valmiita pohjia olemassa. Kuopion seudun uusyrityskeskuksen nettisivuilla on alustavan liiketoimintasuunnitelman pohja, jota yritykset voivat hyödyntää liiketoimintasuunnitelman teossa. Täytetyn pohjan kautta uusyrityskeskukset pystyvät myös auttamaan yritystä paremmin, saadessaan selkeämmän kuvan yrityksestä.

Hyvä liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse olla moni sivuinen, vaan siinä tulee olla selkeästi ja hyvin kuvattuna yrityksen valmiudet, kilpailutilanne ja tarvittavia laskelmat ym. Liiketoimintasuunnitelma on merkittävä apuväline rahoittajille. Liiketoimintasuunnitelman kautta rahoittajat haluavat usein nopeasti saada selville mitä yrittäjä aikoo tehdä ja rahoittajat pystyvät katsomaan niin sanotusti yrittäjää silmiin.

Liiketoimintasuunnitelman teosta on hyötyä paljon hyötyä yrittäjälle itselleen, sillä silloin hänen tulee jäsenellä ajatuksensa paperille. Yrittäjän tulee kirjata ylös, mikä on yrityksen yritysidea, ketkä ovat yrityksen asiakkaat ja miten yrittäjä aikoo saamaan mahdolliset asiakkaat asioimaan omassa yrityksessään. Liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjä kuvaa palvelunsa ja tuotteensa sekä tekee laskelmia kannattavuudesta ja rahoituksen saamisesta.

Vaikka liiketoimintasuunnitelman teko on usein yrittäjän tehtävä, olen opinnäytetyössäni tekemässä ulkopuolisena liiketoimintasuunnitelmaa yritykselle. Hyvinä puolina ulkopuolisen tehdessä liiketoimintasuunnitelmaa on, että yrityksen ulkopuolinen katsoo yritystä usein erillä tavalla kuin yrittäjä itse. Ulkopuolinen pystyy usein olemaan analyyttisempi ja kyseenalaistamaan yrityksen osa-alueita paremmin. Mahdollisesti ulkopuolinen voi oivaltaa enemmän ja kysyä yrittäjältä “tyhmiä

kysymyksiä”, joiden avulla yrittäjä voi huomata selkeitä puutteita tai kehityskoh- teita yrityksessään. Samalla periaatteella uusyrityskeskukset auttavat myös yri- tyksiä, he auttavat yrittäjää ottamaan huomioon yrityksen kaikki osa-alueet, mitä yrittäjä ei välttämättä ole edes huomannut.

Kun liiketoimintasuunnitelma tekee ulkopuolinen, on mahdollista, että yrittäjä ko- kee, ettei valmis liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrittäjän omaa yritystä. Tästä syystä ulkopuolisen tehdessä liiketoimintasuunnitelmaa, sen teko tulisi olla pro- sessi, jossa myös yrittäjä on itse mukana. Ulkopuolinen voi tehdä rungon liiketoi- mintasuunnitelmalle, jonka jälkeen hän katsoo yrittäjän kanssa tarvittavat korjauk- set ja lisäykset. Keskustelun kautta liiketoimintasuunnitelmaan saadaan laajempi näkemys ja tällöin liiketoimintasuunnitelma myös vastaa yrittäjän omaa yritystä. Kahden osapuolen tehdessä liiketoimintasuunnitelmaa se voidaan nähdä oppi- misprosessina, josta on myös hyötyä yritykselle.

### **6.3 Siilin Palju Tmi:n liiketoimintasuunnitelma**

Haastattelun, valmiiden dokumenttien ja keräämäni viitekehyksen kautta loin Siil- lin Paljulle pohjan liiketoimintasuunnitelmalle. Koska olimme eri paikkakunnilla, keskustelimme Skypen avulla valmiista liiketoimintasuunnitelman pohjasta ja pys- tyimme näin keskustelemaan sen puutteista ja muista korjausta vaativista koh- dista. Valmiin liiketoimintasuunnitelman annoin yrittäjälle sähköisesti, ja hän voi muokata sitä vielä, jos sen näkee tarpeelliseksi. Yritysten tuleekin muokata liike- toimintasuunnitelmaansa yrityksen kehittyessä. Luodun liiketoimintasuunnitelman avulla Siilin Palju saa jäsennellyn kuvan yrityksestä ja hyödyntää sitä yrityksen kehityksessä. Siilin Palju haluaa pitää liiketoimintasuunnitelman salassa liikesa- laisuuksien vuoksi. Siilin Paljulle käy, että esitän heidän liiketoimintasuunnitelman sisällysluektion opinnäytetyössäni (liite 2).

Liiketoimintasuunnitelmassa on ensimmäiseksi kirjattu Siilin Paljun liikeidea. Siilin Paljulla oli jo valmis liikeidea, mutta liiketoimintasuunnitelmaan täsmennettiin ja kirjattiin liikeidea ylös. Siilin Palju on hyödyntänyt vanhaa liikeideaa ja pyrkinyt ke- hittämään sitä oheistuotteiden ja nuorekkuuden avulla.



Siilin Palju ei ole hankkinut rahoitusta, eikä tällöin tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa ole rahoituslaskelmia. Muitakin osa-alueita on muokattu tarpeiden mukaan. Paljun vuokraukseen ei tarvita samankaltaisia vahvuuksia, kuin esimerkiksi ompelijan työhön, sillä yrittäjä ei varsinaisesti mukana asiakkaan käyttökokemuksessa. Siilin Paljun liiketoimintasuunnitelmassa on kuitenkin käyty läpi yrittäjän vaikutusta omaan yritykseensä.

Yrittäjän esittely luvussa ollaan esitelty itse yrittäjä sekä yrittäjän elämän muutoksia, jotka saattavat vaikuttaa yritykseen. Tässä luvussa esitellään myös yritysmuodon valintaa. Yritysmuodon valinta oli yrittäjälle selvä heti alussa. Yrittäjä perusti yrityksen yksin, jolloin luonnollinen yritysmuoto oli yksityinen elinkeinonharjoittaja. Pääoman tarve oli vähäinen, joka myös ohjasi yritysmuodon valintaa samaan suuntaan. Näin Siilin Paljusta muodostui toiminimellä toimiva yritys. Yrityksen vastuu ja päätöksen teko ovat tällöin kokonaan yrittäjällä. Hänninen saa näin voitot itselleen, mutta vastaa myös yrityksen tappioista. Yleisin yritysmuoto paljun vuokraajilla on toiminimi.

Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa esitellään Siilin Paljun tuotteet ja palvelut. Luvussa esitellään tuotteet tarkasti ja niiden hinnat. Luvussa on myös esitelty tuottoja kerryttävien tuotteiden ja palveluiden lisäksi paljun oheistuotteet, jotka kuuluvat mukaan paljun vuokraukseen. Tutkimuksessa saatiin selville, että Siilin Palju voi parantaa kannattavuuttaan lisäämällä oheistuotteita paljun rinnalle. Oheistuote tulee siis tyydyttää asiakkaan tarpeita, ja tämä voi tapahtua paljuilun yhteydessä. Asiaa voidaan lähteä kehittämään esimerkiksi asiakkailta saatavan palautteen kautta tai tyytyväisyyskyselyllä, jossa kysytään myös mitä muuta he toivovat paljuun liitettäväksi. Liiketoimintasuunnitelmassa viimeisessä luvussa on ehdotuksia oheistuotteista, jotka tulivat opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena.

Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa paneudutaan markkinointisuunnitelmaan. Markkinointisuunnitelmassa käydään läpi yrityksen asiakkaat, mitä yritys on tehnyt markkinoidessaan yritystään ja mitkä ovat tulevaisuuden jatko suunnitelmat. Siilin Paljun tärkein markkinointikanava on sosiaalinen media. Siilin Paljun löytää Facebookista, Instagramista, Tori.fi:stä ja Siilin Paljun omilta nettisivuilta.

Luvussa nämä eri kanavat on esitelty ja kerrottu, miten Siilin Palju esiintyy jokaisessa kanavassa.

Seuraavassa luvussa "kilpailijat" käydään samoja asioita läpi, kuin opinnäytetyön luvussa 6.1 sekä nimetään viisi pahimpia kilpailijoita. Kilpailijoille on kirjattu vahvuudet ja heikkoudet sekä miten ne eroavat Siilin Paljusta. Luvussa on esitelty myös Siilin Paljun toimialaa.

Siilin Paljulle tehtiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysiin on kirjattu yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Sisäisiä tekijöitä nimettiin selkeästi enemmän kuin ulkoisia. Eri osa-alueiden tekijät olivat usein sidottavissa muiden osa-alueiden tekijöihin. Heikkouksia ja uhkia pystyttiin lieventämään vahvuuksilla. Esimerkiksi Siilin Paljun heikkous on, että paljun vuokraus on usein sesonki luonteista, jolloin juhlapyhinä kysyntä on merkittävästi suurempi kuin "arkena". Arkena vaikuttava uhkana toimii kilpailijat. Juhlapyhinä vaikuttava tekijä on, että Siilin Paljulla on vain yksi Palju, vaikka kysyntä on suurempaa. Kilpailijoiden määrän suuruuteen liittyvä vahvuus on, että Siilin Palju erottuu edukseen kilpailijoista näkyvyydellään ja halvoilla hinnoilla.

Seuraavaksi liiketoimintasuunnitelmassa on talouden suunnittelu. Luvussa käydään läpi, miten yritys ylläpitää kirjanpitoaan, yrityksen laajentumismahdollisuuksia, riskejä sekä asetetaan tuottojen tavoitteet kuukausi ja vuositasolle. Siilin Palju on hyvin pieni yritys, ja sen riskitkin ovat vähäiset. Tuottojen tavoitteeksi asetettiin summat, jotka ovat saavutettavissa, mutta eivät ole kuitenkaan itseltään selviä.

Liiketoimintasuunnitelman toiseksi viimeisessä luvussa "kannattavuus", käydään läpi Siilin Paljun kannattavuuden laskelmia, hinnoittelua ja investointeja. Luvun alussa on laskettu kannattavuuden tunnuslukuja sekä arvioitu niitä. Luvussa ollaan käyty läpi opinnäytetyön tutkimuksessa saatuja tuloksia hinnoittelusta, teoreettista viitekehystä ja Siilin Paljun tämän hetkistä hinnoittelua sekä toimenpidesuosituksia hinnoitteluun. Investoinneissa käydään läpi opinnäytetyössä saatuja

tuloksia sekä täsmennetty Siilin Paljun investointien tilannetta, mihin on investoitu ja mihin tullaan tulevaisuudessa investoimaan.

Viimeisessä luvussa käydään läpi aiemmin mainittuja kannattavuuden lisäämisen ehdotuksia yrittäjälle opinnäytetyön tuloksien pohjalta. Luvussa oheistuotteille ja investoinneille on asetettu hinta-arviot, kuinka paljon ne vaativat kuluja. Tuotteita on myös vertailtu kilpailijoihin ja kirjattu niistä saatavia hyötyjä.

#### **6.4 Kannattavuus ja talouden suunnittelu**

Hinnoittelu on yksi tärkeä osa-alue kannattavuudessa. Oikea hinnoittelu voi toimia kilpailu-etuna. Uusien yritysten on kannattavaa hinnoitella tuotteensa verran kilpailijoiden pyytämään hintatasoon. Siilin Palju hinnoitteluun on otettu huomioon kilpailijoiden hinnat ja pyritty olemaan halvin vaihtoehto, ollakseen edukseen vertailussa. Tutkimuksessa selvitettiin kilpailijoiden hinnoittelua. Tulokset esitettiin yrittäjälle ja pohdittiin Siilin Paljun omaa hinnoittelua. Hinnoittelussa on myös hyvä ottaa huomioon yrityksen muut tarjoavat tuotteet ja palvelut sekä tuovatko ne jotain lisäarvoa, kun palvelu tai tuote ostetaan heiltä. Siilin Paljulta saa vuokrauksen yhteydessä tarvikkeita paljon käyttöön sekä lisämaksusta hyödyllisiä ja mukavuutta lisääviä tuotteita ja palvelua. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa parhaiten, kun tuote tai palvelu hinnoitellaan oikein, tällöin se on edukseen kilpailijoista, mutta yritys saa siitä tarvittava voiton. Alennukset houkuttelet usein asiakkaita, mutta hinnoittelua ei tulisi kuitenkaan suunnitella alennuksien kautta.

Jotta yritys pystyy nostamaan kannattavuuttaan, tarvitsee se usein investointeja. Yritysten on hyvä saamistaan tuotoista siirtää osa säästöön mahdollisia tulevia investointeja varten. Yritysten on turvallista tehdä uusija investointeja, kun yrityksen omaa rahaa en kertynyt sen verran, että uskalletaan ottaa lisälainaa tai suuraa sijoittaa investointiin. Jos kysyntää on paljon enemmän kuin tarjontaa, investointi on kannattavaa laittaa aiemmin liikkeelle ja hankkia siihen tarvittava rahoitus. Siilin Paljulle ei ole tällä hetkellä ajankohtaista investoinnit, mutta yritys kuitenkin säästää mahdollisia tulevaisuuden investointeja varten. Siilin Paljun inves-

toi yrityksen alussa paljuun. Palju on yrityksen päätuote, joka selittää miksi yritystoiminta ei ole vielä kannattavaa. Tutkimuksessa todettiin, että uusien investointien tekeminen Siilin Paljussa ei ole ajankohtaista.

Yritys, joka tuote- tai palvelutarjonta ei ole laaja, mutta resurssit riittäisit laajempaan toimintaan, on hyvä pohtia mahdollisia laajennusmahdollisuuksia. Tulee pohtia, voiko yrityksen tuotteisiin tai palveluun lisätä muita tuotteita tai palveluita, jotka tuottaisivat lisäarvoa ja näin vaikuttaisivat positiivisesti esimerkiksi kysyntään tai tuottoihin. Siilin Paljun tuote on liikutettava palju, eli tähän voitaisiin esimerkiksi harkita liitettäväksi mukaan liikutettavaa tynnyrisaunaa tai muuta vuokraustoimintaa.

Tutkimuksen mukaan Siilin Palju voi lisätä parhainten kannattavuuttaan oheistuotteiden tai -palveluiden kautta. Tuotteiden tulisi olla hyvin yhdistettävissä nykyiseen toimintaan. Liiketoimintasuunnitelmassa on esitelty yrittäjälle vaihtoehtoja oheistuotteista. Oheistuotteet voivat olla pieniä tai suuria, jotka voivat vaativat yritykselle rahoituksen hankkimista tai pidempi aikaista investointiin säästämistä. Tuotteiden ja palveluiden kautta kasvatetaan liiketoimintaa ja samalla pyritään kasvattamaan yrityksen voittoa. Koska yrityksen resurssit ovat pienet, oheistuotteiden lisääminen yrityksen tarjontaan tapahtuu yksitellen, jolloin samalla nähdään parhainten tuotteesta saatava hyöty. Oheistuotteiden lisäämistä valikoimaan tulee kuitenkin pohtia tarkkaan kannattavuuden näkökulmasta.

Kannattavuuteen vaikuttava tekijöitä löytyy myös yrityksen henkilöstöstä. Siilin Paljulla henkilöstöä ei ainakaan vielä toistaiseksi ole, eli kuluja tähän ei mene. Yrittäjän tulee kuitenkin pohtia omaa käyttäytymistään ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Yrittäjän on tärkeää hahmottaa ja ymmärtää yrityksen asiakkaita. Asiakaspalvelun laatu on nykypäivänä erittäin tärkeää. Yrityksen tulee osata myydä omaa tuotettaan ja tehdä sitä rehellisesti, mutta kuitenkin vakuuttavasti. Yrittäjän tulee uskoa yritykseensä ja uskaltaa olla oma itsensä sekä luottamaan omiin vahvuuksiinsa. Yrittäjän on kannattavaa tuoda itsestään mahdolliset vahvuudet yrityksen käyttöön. Jotta yritys voisi kehittyä ja lisätä kannattavuuttaan, yrittäjä voi vielä pyrkiä kehittämään ammattitaitoaan ja vahvuuksiaan.

Yrityksen tulee pohtia ja tarkkailla miten pystyy tekemään toiminnastaan mahdollisimman kannattavaa. Seuranta on myös tärkeää. Siilin Paljun liiketoimintasuunnitelmaan lasketut viitekehysessä esitellyt kannattavuuden tunnusluvut eivät ole imartelevat, sillä lasketut tunnusluvut ovat yrityksen perustamisen ajoilta, jolloin yrityksillä on enemmän menoja kuin tuloja. Tällä alalla kulut painottuvat vahvasti yrityksen alkuun, sillä tuottoja kerryttävä tuote ja sen oheistuotteet on hankittu yrityksen alussa, eikä muita kuluja sen jälkeen juuri tule, paitsi yrityksen kehityksessä tai satunnaisesti. Vakavaraisuudeltaan Siilin Palju on vahva, sillä se ei ole hankkinut rahoitusta toimintaansa, koska ei ole nähnyt tätä tarpeelliseksi. Yritys jatkaa kannattavuuden seuraamista ja kannattavuuden odotetaan nousevan tulevaisuudessa. Jollei, yritys ei ole kannattava, eikä tällöin sen ole kannattavaa jatkaa toimintaansa.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa esitellään johtopäätöksiä liiketoimintasuunnitelman tekoon ja kannattavuuden lisäämiseen talouden suunnittelussa. Johtopäätökset ovat syntyneet edellisessä luvussa esitettyjen tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysen pohjalta. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää mistä osista koostuu hyvä liiketoimintasuunnitelma ja miten taloutta kannattaa suunnitella, jotta yritys saadaan mahdollisimman kannattavaksi. Tutkimuksen kautta Siilin Paljulle luotiin liiketoimintasuunnitelma.

### **7.1 Liiketoimintasuunnitelma**

Tässä luvussa keskitytään ensin liiketoimintasuunnitelman tekoon ja sitten liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin. Tutkimusongelmana on mistä koostu hyvä liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyössä merkittävässä roolissa on ollut ulkopuolisena liiketoimintasuunnitelman teko yritykselle. Tämä on tuonut näkökulman opinnäytetyön aiheeseen.

### *Liiketoimintasuunnitelman teko*

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan ajatella yrityksen käsikirjana (Liiketoimintasuunnitelma 2017b). Liiketoimintasuunnitelma tehdään usein yrityksen alussa rahoituksen hakemista varten, kuitenkin liiketoimintasuunnitelman teon ensisijainen hyöty on yrityksen johdolle ja yrittäjälle (Koski & Virtanen 2005, 19–20). Siilin Palju ei ole tämän liiketoimintasuunnitelman kautta hakemassa yritystoimintaansa rahoitusta, vaan hyödyntää opinnäytetyössä luotua liiketoimintasuunnitelmaa yrityksen kehityksessä ja luomaan jäseneltyä kuvaa yrityksestä. Liiketoimintasuunnitelma on luotu vastaamaan näitä tarpeita. Siilin Palju voi muokata liiketoimintasuunnitelmaa, kun kokevat sen tarpeelliseksi, sillä kuten teoreettisesta viitekehuksesta ilmenee, yrityksen tulee kehittää liiketoimintasuunnitelmaa samalla, kun liiketoiminta kehittyy (Koski & Virtanen 2005, 20).

Kosken ja Virtasen (2005, 18) mukaan liiketoimintasuunnitelman laatii yrityksen johto. Tässä opinnäytetyössä tein kuitenkin yritykselle liiketoimintasuunnitelman ulkopuolisena. Tutkimuksessani kävi ilmi, että ulkopuolisen tulee rakentaa liiketoimintasuunnitelman yrityksen johdon kanssa yhdessä, jotta liiketoimintasuunnitelma varmasti kuvaa yritystä sellaisena, kuin yrittäjä on sen ajatellut. Näin liiketoimintasuunnitelman teko on prosessi, joka on molemmille osapuolille opettavainen. Teoreettisen viitekehysten ja tulosten mukaan, voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelman teko on yrityksille opettavaista ja sen avulla voidaan kehittää omaa yritystä.

### *Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet*

Liiketoimintasuunnitelman sisältönä on yrityksen liikeidea, yrittäjän vahvuudet, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, käytännön järjestelyt, rahoituslaskelmat ja kannattavuuslaskelmat (Liiketoimintasuunnitelma 2017a). Liiketoimintasuunnitelma laaditaan kuitenkin yrityksen nähtyjen tarpeiden mukaan, eikä kaikkia edellä mainittuja osa-alueita aina liiketoimintasuunnitelmassa tarvitse olla. Tu-

loksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, että jokaisen yrityksen liiketoimintasuunnitelma on erilainen ja se tulee rakentaa jokaisen yrityksen nähtyjen ominaisuuksien ja tarpeiden mukaan.

Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulee olla kattava, selkeästi jäsennelty, ymmärrettävä, tiivis ja lukijaystävällinen (McKinsey & Company 2000, 48). Hyvän liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse olla monisivuinen, vaan siitä tulee tulla ilmi selkeästi ja hyvin kuvattuna yrityksen valmiudet, kilpailutilanne ja tarvittavia laskelmat ym. Liiketoimintasuunnitelma tehdään yrityksen alussa usein rahoittajia varten. Rahoittajat haluat nopeasti nähdä, että kannattaako yritystä rahoittaa. Tällöin rahoittajat eivät halua monisivuista liiketoimintasuunnitelmaa, vaan liiketoimintasuunnitelman, josta saa selvän kuvan yrityksestä helposti, jättämättä mitään merkittäviä asioita kirjaamatta.

Kosken ja Virtasen mukaan (2005,18) liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on kuvata yrityksen koko liiketoimintaa tai sen aluetta eritellen sen tavoitteet, päämäärät ja keinot näihin. Siilin Paljun liiketoimintasuunnitelmaan on pyritty tuomaan kattavasti, tiiviisti ja selkeästi yrityksen liiketoiminta. Viitekehyksessä esitellyt liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ovat suuntaa-antavia otsikoita liiketoimintasuunnitelmalle. Jos yritys omaa näitä osa-alueita, niitä tulee käydä läpi liiketoimintasuunnitelmassa.

Teoreettisesta viitekehyksestä ilmenee, että liiketoimintasuunnitelman merkittävimmät virheet tehdään markkinointisuunnitelmassa. Tällöin ei olla osattu asettua kuluttajan asemaan, eikä olla otettu huomioon heidän ajatusmallejaan tai ollaan arvioitu menekki väärin. (McKinsey & Company 2000, 68.) Näitä virheitä ehkäistiin, kun tein liiketoimintasuunnitelmaa ulkopuolisena. Yrittäjä näkee oman yrityksensä usein omasta näkökulmastaan, eikä aina näe sitä kuin asiakas. Ulkopuolisena pystyin helpommin asettumaan asiakkaan rooliin ja näkemään yrityksen asiakkaan perspektiivistä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yrittäjän hyvä pohdita omaa yritystä ääneen jonkun ulkopuolisen kanssa, esimerkiksi läheisen ihmisen tai uusyrityskeskukseen henkilökunnan.

## 7.2 Talouden suunnittelu

Talouden suunnittelussa tärkeitä osa-alueita ovat yrityksen rahoituksen ja investointien suunnittelu, budjetointi ja kirjanpito. Näiden tarve vaihtelee yrityskohtaisesti. (Talouden hallinta 2017.) Yrityksen tulee pohtia läpi kaikki mahdolliset omaraahoituksen lähteet, sillä oma pääoma ei tuota yritykselle korkoja, eikä sitä tarvitse lyhentää (Meretniemi & Ylönen 2008, 78). Vieras pääoma tuottaa yritykselle kuluja ja vieras pääoma vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen.

Investointien kautta yritys pystyy kehittymään ja näin tekemään voittoa ja lisäämään kannattavuutta. Investointien tuloksen tekoon menee yleensä yli vuosi. (Järvenpää ym. 2010, 329; Vilkkumaa 2005, 305.) Tämä selittää Siilin Paljun ensimmäisen vuoden tunnusluvut. Yritystoiminta perustuu yrityksen tuotteeseen, paljuun, johon yritys investoi yrityksen alussa. Jotta Siilin Palju saa tuottoja kattamaan paljuun menneet kulut, aikaa voi kulua noin vuosi. Tuloksista tuli ilmi, että yritysten on hyvä säästää tulevia investointeja varten, esimerkiksi yritys voi sijoittaa voitostaan aina tietyn osan säästöön tulevia investointeja varten, näin tekee myös Siilin Palju. Investointien kautta yritys pystyy kasvattamaan toimintaansa ja näin kasvattamaan voittoaan.

Investointien ja muiden oheistuotteiden avulla Siilin Palju voi kasvattaa toimintaansa. Siilin Paljun tuloja rajoittaa paljon lukumäärä. Kysyntä on ajoittain suurempaa, jonka takia yrityksen on hyvä harkita toisen paljun hankkimista. Tähän on kuitenkin huomioon yrityksessä tulevat muutokset ja pohtia niiden vaikutusta yritykseen. Siilin Paljulle on esitelty liiketoimintasuunnitelmassa investointikohteita ja muita oheistuotteita, jotka on saatu opinnäytetyön tuloksista. Investointeja tulee harkita tarkkaa ja merkittävässä asemassa investoinneissa on budjetointi (Järvenpää ym. 2010, 329).

Budjetointiin kuuluu suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailuvaihe (Eklund & Kekkonen 2014, 167–168). Jokainen näistä vaiheista on erittäin tärkeä. Liiketoimintasuunnitelmassa asetettiin tavoitteet myynnille kuukausi- ja vuositasolle. Viitekehuksesta ilmeneekin, että matalat tavoitteet eivät motivoi parempaan suoritukseen ja liian



korkeat lannistaa (Järvenpää ym. 2010, 218–220). Tämä otettiin huomioon tavoitteiden asettamisessa, sillä tällöin voidaan lukujen kautta motivoida yritystä parhaiten saamaan kannattava tulos.

Vilkkumaan mukaan (2005, 225–226) yrityksen tulee löytää oikea hinta tuotteilleen ja palveluilleen, jotta se pystyisi toimimaan mahdollisimman kannattavasti. Tuloksista kävi ilmi, että Siilin Paljun tulee pohtia omaa hinnoitteluaan kilpailijoiden kautta ja ottaa huomioon tarjottavat oheistuotteet ja lisäarvon tekijät. Tutkimuksessa selvitettiin kilpailijoiden hinnat ja tekijät, ja verrattiin näitä Siilin Paljuun. Vilkkumaa mukaan (2005, 225–226), hinnoittelu ei ole vain kertaluontoista, vaan se on jatkuva tapahtuma. Siilin Paljun kilpailijat voivat ottaa Siilin Paljun huomioon, tämän tullessa halvimpana ja uutena yrityksenä. Siilin Paljun tulee siis tarkkailla kilpailijoiden hinnoittelua ja ottaa se huomioon omassa hinnoittelussaan.

Tuloksista ilmenee, että yrityksen perustamisvaiheessa viitekehityksessä esiteltyt kannattavuuden tunnusluvut ja niiden annetut viitearvot eivät ole niin merkittävässä asemassa, sillä perustamisvaiheet vaativat usein paljon menoja ja silloin ei saada välttämättä niin paljon tuloja. Yrityksen perustamisesta lähtien kuitenkin on tärkeää yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus. Eklundin ja Kekkosen mukaan (2014, 151 & 154-156) maksuvalmiutta on tärkeää pitää jatkuvasti yllä. Maksujen myöhästyminen tuottaa yritykselle korkoja ja perintämaksuja, jotka saattavat ajaa yrityksen rahallisiin ongelmiin. Maksujen maksamatta jättäminen vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. Vakavarainen yritys selviää taloudellisista velvoitteistaan ja selviää paremmin muutoksista. Vakavarainen yritys on luotettavampi sidosryhmilleen ja rahoittajilleen ja yrityksellä on myös suurempi mahdollisuus saada edullista rahoitusta toimintansa kehittämiseen.

Talouden suunnittelussa yrityksen tulee ottaa huomioon riskit. Yrityksen alussa riskit tulevat eniten esille. Riskienhallintaan riittää usein maalaisjärki ja aiemmin hyväksi todetut ratkaisut (Suominen 2003, 27-28). Jos riskiä ei olla osattu ottaa huomioon ja tappiota tuottava asia on syntynyt, vakavarainen yritys pystyy paremmin selviämään tilanteesta. Vakavarainen yritys saa helpommin rahoitusta, mutta tämä voi johtaa yrityksen maksuvalmiuden heikkenemiseen. Näin voidaan

todeta, että maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat sidoksissaan toisiinsa ja yrityksen tulee seurata näitä ja pitää ne mahdollisimman korkeina.

Kannattavuutta on tärkeä seurata. Tuloksien mukaan yrityksen alussa tunnuslukuja ei ole tärkeää verrata annettuihin viitteellisiin normiarvoihin. Nämä on silti hyvä laskea ja seurata yrityksen kehitystä. Yritystoiminnan tasaannuttua viitteellisiä normiarvoja voi verrata ja käsitellä niille annettujen kriteerien mukaan.

Investoinneille asetetaan talouden suunnittelussa aikataulut ja budjetit. Seuran avulla kuitenkin varmistetaan, että laaditut kriteerit pitävät (Investoinnit 2017). Seuranta tulee hyödyntää myös suunnittelussa. Seurannassa voidaan arvioida, missä olisi voitu toimia paremmin ja missä onnistuttiin (Seuranta 2017). Talouden suunnittelussa tulee siis punnita aikaisempia ratkaisuja ja ottaa ne huomioon nykyisessä suunnittelussa.

Tässä opinnäytetyössä saatiin selville talouden suunnittelusta merkittäviä tekijöitä sekä miten niitä tulisi suunnitella, että yrityksestä tulisi mahdollisimman kannattava. Yritysten tulee suunnitella talouttaan oman yrityksen näkökulmasta, näitä osatekijöitä löytyy myös tämän opinnäytetyön ulkopuolta. Opinnäytetyössä saatiin yleistettäviä tuloksia, mutta opinnäytetyön tulokset ovat syntyneet kuitenkin Siilin Palju Tmi:n ympärille.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida, sillä kuten kaikessa tutkimustoiminnassa, myös laadullisessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioitiin ei ole selkeää ohjetta. Tutkimus arvioidaan kokonaisuutena ja tutkimuksen osat eivät saa olla ristiriidassa keskenään vaan niiden tulee sopia toisiinsa. Luotettavuudessa tulee arvioida myös tutkimuksen eettisyyttä ja miksi tutkimus on luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134, 140–141.)

Yleisin aineiston keruuseen liittyvä kyseenalaistaminen on aineistoon kokoon liittyvä. Aineistoa tulee olla tarpeeksi, että se on edustavaa, yleistettävissä ja tieteellistä. Tämä tulee ottaa huomioon niin laadullisessa, kuin määräisessäkin tutkimuksessa. Vaikuttavia tekijöitä aineiston kokoon ovat usein aika ja raha. Nämä eivät ole vaikuttavia tekijöitä vain aineiston keräämisessä, vaan myös aineiston analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85.)

Kun laadullisessa tutkimuksessa halutaan esimerkiksi kuvata jotain tapahtumaa, tulee tutkimukseen aineistoa antavien ihmisten olla mahdollisimman paljon tietoisia aiheesta tai heillä tulee olla kokemusta siitä. Näin ajateltuna otannan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, eikä satunnaista. Tutkimusraporissa tulee perustellakin, miksi on kyseiset tiedonantajat valinnut. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 86.)

Tutkimuksen uskottavuus on täysin riippuvainen, onko tutkija toiminut hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tutkijan rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus. Huonoa tieteellistä käytäntöä ovat muun muassa tulosten puutteellinen kirjaaminen ja säilyttäminen sekä aikaisempiin tutkimuksiin puutteellinen viittaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 132–133.) Jos tutkijalla on selkeä oletus, minkä hän uskoo tutkimuksesta saavan, saattaa se muunnella väärin tutkimustuloksia. Analysoinnin tekee tutkija ja hänen oma ajattelunsa vaikuttaa helposti analysointiin. (Metsämuuronen 2001, 50.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voi tulla usein vastaan sanat validiteetti ja reliabiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu ja reliabiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatavien tulosten toistettavuutta. Näiden termien poistamista on ehdotettu laadullisissa tutkimuksissa, sillä tutkimuksessa saadut kokemukset ja tulkinnat voivat poiketa toisistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 136–137.) Käytössä olevia yleisiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä ovat muun muassa tutkimuksen tulosten vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. Jotta tuloksia voidaan arvioida, tulosten tulee olla riittävästi dokumentoitu. Tutkimuksessa tulee

ottaa huomioon, miksi tutkimuksen valinnat ja ratkaisut ovat tehty. (Kananen 2014, 151.)

### *Luotettavuus tässä tutkimuksessa*

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin ja hyvän tieteellisen käytännön kriteerit täyttyivät. Kaikkeen lainattuun tietoon on viitattu, eli tutkimukseen tarvitusta viitekehystä tulee selville mistä tiedot on lainattu. Tutkimuksen haastateltavilta saatiin lupa tuoda esille heidän henkilöllisyys opinnäytetyössäni. Tutkimuksen haastateltavat ovat harkittuja ja luvussa 5.2 kerrotaan haastateltavien taustaa ja miksi he ovat sopivia haastateltavia tutkimukseen.

Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät sopivat tutkimukseen. Opinnäytetyössä on perusteltu miksi hankinta- ja analyysi menetelmät valittiin. Opinnäytetyössä on myös selkeästi kerrottu tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä tutkimuksen kulku.

Aineiston analysoinnissa otettiin huomioon molempien haastattelujen tulokset ja valmiit aineistot. Yrittäjän haastattelussa saatujen tulosten kirjaamisessa opinnäytetyöhön otettiin huomioon liikesalaisuuksien salassa pito. Liiketoimintasuunnitelman teossa oli mahdollista, että tapahtui oletuksia, mutta niitä ehkäistiin ja oikaisitiin yhteydenpidossa yrittäjän kanssa. Tämä johtui siitä, että tunsin yrityksen etukäteen, mutta liiketoimintasuunnitelman teon aikana mieleeni tuli asioita, joita yrityksestä olisi voinut kirjata lisää. Nämä asiat kuitenkin varmistin yrittäjältä Skype-keskusteluissamme.

## **8 LOPUKSI**

Aloitin opinnäytetyön tekemisen helmikuussa 2017. Aiheen löytäminen ei ollut helppoa, mutta lähipiirissäni oltiin lähiaikoina perustettu yritys, jonka kautta sain aiheen liiketoimintasuunnitelman tekoon ja yrityksen kehittämiseen. Opinnäytetyöstä on hyötyä Siilin Paljulle ja itselleni, sillä samalla sain paremman kuvan yrityksen perustamisesta ja liiketoimintasuunnitelman teosta sekä talouden suunnittelusta. Suunnitelmissani ei ole ryhtyä yrittäjäksi, mutta olen aina nähnyt sen

mahdollisena, jos sopiva liikeidea löytyisi. Toivon, että Siilin Palju ottaa tekemäni liiketoimintasuunnitelman huomioon ja jatkaa sen ylläpitoa yrityksen mukana.

Aihe muotoutui nopeasti lopulliseen muotoonsa ja pääsin aloittamaan teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen. Olin ohjaajan kanssa yhteyksissä sähköpostin välityksellä ja tapasimme useamman kerran opinnäytetyön teon aikana. Yhteistyömme toimi ja koin saavani ohjauksesta hyötyä opinnäytetyön kirjoittamiseen sekä ideoita.

Opinnäytetyön tavoite täyttyi. Laadin yhdessä yrittäjän kanssa yritykselle liiketoimintasuunnitelman, jonka selventää yrityksen kuvaa ja joka helpottaa yrittäjän suunnittelua ja seuranta. Opinnäytetyön teko on ollut minulle ja yrittäjälle oppimisprosessi. Liiketoimintasuunnitelman teon aikana yrittäjä sai uusia näkökulmia yritykseensä ja oppi muun muassa ennen tuntemattomina olleita kannattavuuden tunnuslukuja. Liiketoimintasuunnitelmaan on lisätty ehdotuksia kannattavuuden lisäämiseen, joita yritys voi hyödyntää toiminnassaan. Yrityksen jäsenelty kuva helpottaa yrityksen kehittämisen suunnittelua ja toteutusta. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää myös, jos yritys hakee rahoitusta toiminnalleen tulevaisuudessa.

Tuloksia oltaisiin voitu parantaa esimerkiksi kyselyiden kautta, jolloin oltaisiin voitu löytää yritykselle oheistuotteita, joiden avulla oltaisiin voitu parantaa kannattavuutta, kuten tuloksissa todettiin. Tutkimuksen tavoitteeseen kuitenkin päästiin, eikä tutkimusongelmakaan vaatinut edellä mainittua toimenpidettä.

Tavoitteeni oli saada opinnäytetyö valmiiksi toukokuussa, sillä tarkoitukseni oli valmistua kesäkuussa. Alussa opinnäytetyö edistyi nopeasti ja nopeampi valmistuminen olisi ollut mahdollista. En kuitenkaan pitänyt opinnäytetyön tekemistä kiireessä ja työ valmistui alkuperäiseen tavoiteaikaan. Aikataulu ei tuottanut ongelmia.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni kiinnostavaa ja opettavaista. Viitekehyksen aiheita käytiin läpi opiskeluiden aikana ja opinnäytetyön kautta opin uutta ja

opinnäytetyön teko auttoi opittujen tietojen jäsentelyyn ja ylläpitämiseen. Onnistuin mielestäni opinnäytetyöprosessissa hyvin ja olen tyytyväinen koko työhön. Työ opetti minulle myös tutkimuksen teosta ja tämän kaltaisesta työskentelytavasta. Saatuja tuloksia voi hyödyntää myös muussa työelämässä ja opinnäytetyön kautta huomioni kiinnittyy eri tavalla yrityksen perustamiseen ja liiketoimintasuunnitelman osa-alueisiin.

## LÄHTEET

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Eskola, J. & Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Erola, E. & Louto, P. 2000. RISKIT VOIMAVARAKSI – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

Fallon, N. 2017. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. WWW-dokumentti. Päivitetty: 28.3.2017. Saatavissa: <http://www.businessnews-daily.com/4245-swot-analysis.html>. [viitattu 16.5.2017].

Franchising. 2014. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.7.2014. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/a/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yri-tysmuodot-ja-vastuut/franchising-318184> [viitattu 16.2.2017].

Hesso, J. 2016. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 3. painos. Turenki: Kauppakamari

Holopainen, T. 2015. Yrityksen perustamisopas. 24. uudistettu painos. Porvoo: Asiatieto.

Holopainen, T. & Levonen, A. 1999. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Oy Edita Ab.

Investoinnit. 2017. Yritys-Suomi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yritys-suomi.fi/investoinnit> [viitattu 2.3.2017].

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talous-ohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoittaa kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkea.

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Martikainen, T. & Virtanen, K. 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Kokonaispääoman tuotto-% (ROA). 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaispaaoman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaispaaoman_tuotto) [viitattu 10.3.2017].

Kokonaistulos ja Kokonaistulos-%. 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kokonaistulos> [viitattu 8.3.2017].

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.

Käyttökate-%. 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttokate> [viitattu 8.3.2017].

Leppiniemi, J. 2009. Rahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Liiketoimintasuunnitelma. 2017a. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yritys.suomi.fi/liiketoimintasuunnitelma> [viitattu 14.2.2017].

Liiketoimintasuunnitelma. 2017b. OnnistuYrittäjänä.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje> [viitattu 14.2.2017].

Liiketulos ja liiketulos-%. 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/liiketulos> [viitattu 8.3.2017].

McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WSOY.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Myyntikate ja myyntikate-%. 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/myyntikate> [viitattu 8.3.2017].

Nettotulos ja nettotulos-%. 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/nettotulos> [viitattu 8.3.2017].

Nykytilan analyysi. 2017. Markkinointisuunnitelma.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=299> [viitattu 22.2.2017].

Oletko valmis yrittäjäksi. 2016. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Päivitetty: 25.4.2016. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168> [viitattu 22.2.2017].

Oman pääoman tuotto-% (ROE). 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman\\_paaoman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman_paaoman_tuotto) [viitattu 9.3.2017].

Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10. uudistettu painos. Porvoo: Edita.



Rahoitustulos ja rahoitustulos-%. 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/rahoitustulos> [viitattu 8.3.2017].

Seuranta. 2017. Markkinointisuunnitelma.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=301> [viitattu 22.2.2017].

Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI). 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun\\_paa-oman\\_tuotto](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paa-oman_tuotto) [viitattu 10.3.2017].

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Vantaa: WSOY.

Tavoitteet ja toimenpiteet. 2017. Markkinointisuunnitelma.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=300> [viitattu 22.2.2017].

Tomperi, S. 2001. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

Tunnuslukuopas. 2017. Balance consulting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut> [viitattu 10.3.2017].

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu painos. Vantaa: Tammi.

Tuotteet ja palvelut. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/tuotteet-ja-palvelut> [viitattu 16.2.2017].

Vieraspääoma. 2013. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.4.2013. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/rahoitussuunnittelu/vieras-paaoma-317215> [viitattu 22.2.2017].

Vieras pääoma. 2017. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/viera\\_paaoma.html](http://www.stat.fi/meta/kas/viera_paaoma.html) [viitattu 8.3.2017].

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Yritys kirjat.

Yritysmuodon valinta. 2017. Yritys-Suomi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yrityssuomi.fi/selkosisalto/yritysmuodon-valinta> [viitattu 22.2.2017].

Yritysmuodot ja vastuut. 2017. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vas-tuut-316303> [viitattu 22.2.2017].

Yritystutkimuskeskus 2002. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 7. painos. Tampere: Gaudeamus.

6.1.2.1 Oman pääoman asema yrityksessä. 2017. Fondia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Oman%20p%C3%A4%C3%A4oman%20asema%20yrityksess%C3%A4.aspx?url=https://virtuallawyer.fondiatools.com:443/en/Sivut/Equity%20in%20a%20Company.aspx> [viitattu 10.3.2017].

## **Kuopio seudun uusyrityskeskus**

### Uusyrityskeskuksen palvelut

- Mitä palveluita teillä on tarjota uudelle yrittäjälle?

### Yritystoiminta Kuopion seudulla

- Onko yrittäjyys kuinka yleistä Kuopion seudulla?
- Onko teillä paljon asiakkaina yrityksiä, jotka vuokraavat paljua?

### Liiketoimintasuunnitelma

- Mitä hyötyjä liiketoimintasuunnitelma tekemisestä voi olla?
- Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?
- Mitä hyötyjä/haittoja tulee, kun ulkopuolinen tekee yritykselle liiketoimintasuunnitelman?

### Vinkkejä kannattavuuden lisäämiseen?

- Millä perusteella on hyvä hinnoitella?
- Missä vaiheessa yrityksen on turvallista ottaa suurempia investointeja?

### Muita neuvoja uudelle yrittäjälle

## Siilin Palju Tmi

### Liiketoimintasuunnitelma

- Millaisia vahvuuksia teillä on tarjota teidän yritykselle?
- Mitä tuotteita ja palveluita te tarjoatte?
- Millainen on teidän markkinointisuunnitelma/miten markkinoitte?
- Rahoitus
- Oletteko hakeneet rahoitusta yritykselle? Miksi/Miksei?
- Onko teillä budjetointisuunnitelmaa? Miten olette suunnitelleet taloutenne?

Millaiset ovat Siilin Palju Tmi tulevaisuuden suunnitelmat?

### Kannattavuus

- Mittaatteko teidän kannattavuutta ja seuraatteko sitä?
- Millä periaatteilla olette hinnoitelleet tuotteenne?
- Mitä suurempia investointeja teillä on ja mitä on tulossa mahdollisesti tulevaisuudessa?

### Kilpailu

- Onko paljon kilpailua? Pahimpia kilpailijoita?
- Miten erotutte kilpailijoista?

**SISÄLTÖ**

1	YRITYKSEN LIIKEIDEA.....	1
2	YRITTÄJÄ JA YRITYSMUODON VALINTA.....	2
3	TUOTTEET JA PALVELUT.....	3
4	MARKKINOINTISUUNNITELMA.....	4
5	KILPAILIJAT.....	5
6	SWOT-ANALYYSI.....	8
7	TALOUDEN SUUNNITTELU.....	10
8	KANNATTAVUUS.....	11
9	KANNATTAVUUDEN LISÄÄMINEN.....	14