

**Veijo Porkola**

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMA  
Case Turvakoti Maunu Oy**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2012**

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> October 2012	<b>Author</b> Veijo Porkola
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> BUSINESS PLAN Case Shelter Maunu Oy		
<b>Instructor</b> Markku Lahtela		<b>Pages</b> 47 + 3
<b>Supervisor</b> Mari-Liisa Kiiskilä		
<p>The subject of this thesis was to compose a business plan. The thesis was commissioned by Kehitysyhtiö, Toholampi and the workplace supervisor was Business Advisor Mari-Liisa Kiiskilä.</p> <p>The purpose of the thesis was to meet the client's needs and to acquire enough information for establishing a business.</p> <p>The idea of what the content of the business plan should be varies depending on the sources used. A lot of material was found for the making of business plan. The material was collected from written sources and the Internet. The final result was the business plan for Shelter Maunu Oy. In designing the plan the primary sources were the books about business expertise written by Meretniemi &amp; Ylönen and Puustinen and the combination of business plan models. In addition to literature, business models for SMEs, calculation templates, and information services for small-business owners provided by the Centre for Employment and Economic Development and Finnvera were used in the applied theoretical framework.</p> <p>The business plan includes the company's business idea, its services and products and also a budget plan for initial investments. The company idea was subjected to a SWOT analysis, which made it possible to estimate the company's strengths and weaknesses as well as its opportunities and threats.</p> <p>The final product was a finished business plan. The business plan will serve me in establishing my firm and it provides a good basis for a business. Before starting a business, an entrepreneur must first carry out a marketing research.</p>		

<p><b>Key words</b> business plan, entrepreneurship, establishing a company</p>
---

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> lokakuu 2012	<b>Tekijä/tekijät</b> Veijo Porkola
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> LIIKETOIMINTASUUNNITELMA Case Turvakoti Maunu Oy		
<b>Työn ohjaaja</b> Markku Lahtela		<b>Sivumäärä</b> 47 + 3
<b>Työelämäohjaaja</b> Mari-Liisa Kiiskilä		
<p>Tämä opinnäytetyö käsitteli liiketoimintasuunnitelman laatimista. Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Toholammin Kehitysyhtiö ja työelämäohjaajana oli yritysneuvoja Mari-Liisa Kiiskilä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pyrkiä vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen ja saada riittävästi tietoa oman yritystoiminnan aloittamiseksi.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman sisältö vaihtelee eri lähteiden mukaan. Aineistoa liiketoimintasuunnitelman tekemiseen löytyi paljon. Materiaali kerättiin kirjallisista lähteistä ja Internetistä. Lopputuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma case Maunu. Suunnitelman laatimissa käytin pääasiassa apuna Meretniemi &amp; Ylönen ja Puustinen liiketoimintaosaamisen kirjoja ja heidän yhdistettyä liiketoimintasuunnitelman pohjaa. Soveltavana teoriana alan kirjallisuuden lisäksi käytin pk-yrityksille tarkoitettuja liiketoimintamalleja, laskelmapohjia, TE-keskuksen ja Finnveran pienyrittäjille suunnattua tietopalvelua.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmasta ilmenee mm. yrityksen liikeidea, tuotteet ja palvelut sekä taloussuunnitelma alkuinvestointeja ajatellen. Liikeidealle tehtiin SWOT-analyysi, jonka avulla pystyttiin arviomaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia.</p> <p>Lopputuotoksena saatiin valmis liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma antaa hyvän perustan ja tulee palvelemaan minua yritystä perustaessani. Ennen yrityksen perustamista, yrittäjän tulee ensimmäiseksi tehdä markkinointitutkimus.</p>		

**Asiasanat**

liiketoimintasuunnitelma, yrittäjäyys, yrityksen perustaminen

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**  
**KUVIOLUETTELO**  
**TAULUKKOLUETTELO**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tehtävät	1
1.2 Opinnäytetyön tausta ja merkitys	2
1.3 Opinnäytetyön rakenne ja aihealue	2
<b>2 YRITTÄJYYS</b>	<b>3</b>
<b>3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>6</b>
3.1 Liikeidea	7
3.2 SWOT- ja riskianalyysi	9
3.3 Tuotteet ja palvelut	13
3.4 Asiakkaat	14
3.5 Toimintatapa	16
3.6 Visio	17
3.7 Toimiala ja markkinatilanne	18
3.8 Kilpailijat	20
<b>4 MARKKINOINTI</b>	<b>22</b>
4.1 Markkinointiviestintä	23
4.2 Markkinointisuunnitelma	26
<b>5 RAHOITUS</b>	<b>28</b>
5.1 Oma pääoma	29
5.2 Pankit ja vakuutusyhtiöt	29
5.3 Finnvera	29
5.4 Rahoituslaskelmat	32
<b>6 YRITYSMUODOT</b>	<b>34</b>
6.1 Toiminimi	36
6.2 Avoinyhtiö	37
6.3 Kommandiittiyhtiö	38
6.4 Osakeyhtiö	39
6.5 Osuuskunta	40
<b>7 YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>43</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>
<b>LIITTEET</b>	

## **KUVIOLUETTELO**

<b>KUVIO 1. Mooren yrittäjäksi ryhtymisen kaavio</b>	<b>4</b>
<b>KUVIO 2. Liikeidean kuvaus</b>	<b>8</b>
<b>KUVIO 3. Case yritykseni SWOT-analyysi</b>	<b>10</b>
<b>KUVIO 4. Riskien välinen yhteys</b>	<b>11</b>
<b>KUVIO 5. Markkinointimix</b>	<b>23</b>
<b>KUVIO 6. Markkinointiviestinnän osa-alueet</b>	<b>25</b>

## **TAULUKKOLUETTELO**

<b>TAULUKKO 1. Investointilaskelma</b>	<b>LIITE 1</b>
<b>TAULUKKO 2. Käyttöpääoman tarve 1-3 kk sekä ensimmäisen vuoden aikana</b>	<b>LIITE 2</b>
<b>TAULUKKO 3. Rahoitustarve 3 kuukauden aikana</b>	<b>LIITE 3</b>
<b>TAULUKKO 4. Rahoitustarve ensimmäisen toimintavuoden aikana</b>	<b>LIITE 3</b>

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on laatia liiketoimintasuunnitelma turvakotipalveluja tuottavalle yritykselle Toholammille. Toholammilta löytyvät yritykselle soveliaat tilat entisessä palvelukotina toimineessa rakennuksessa. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on itsensä työllistämisen mahdollisuus ja tämä työ tulee toimimaan pohjana perustamisvaiheessa tarvittavalle liiketoimintasuunnitelmalle. Toimeksiantaja tälle opinnäytetyölle on Toholammin kunnan omistama kehitysyhtiö ja opinnäytetyön työelämäohjaajana toimii yritysneuvoja Mari-Liisa Kiiskilä.

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä ja siinä käytetään tutkimusotteena kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tapaustutkimusstrategiaa. Koska tapaustutkimuksen tuloksia sovelletaan käytäntöön ja niiden lähtökohta on yleensä toiminnallinen, sopii tämä malli myös tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Teoriaosan avulla tutkitaan mikä on käsiteltävän aiheen pääsisältö ja sen avulla luodaan toimiva liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle sekä opinnäytetyön tekijälle.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tämän työn tekijälle sekä toimeksiantajalleni toimiva liiketoimintasuunnitelma kokoamalla tiivis paketti yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista. Opinnäytetyössä tutkitaan yrittäjyyttä, liiketoimintasuunnitelmaa, markkinointia, rahoitusta sekä yritysmuotoja teoreettisesta näkökohdasta. Teoriatieto tuodaan käytäntöön laatimalla toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelma, jonka perusteelle pyritään myös arvioimaan yrityksen tarpeellisuutta ja sen menestymisen mahdollisuuksia Toholammilla. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan teoriaosuuden pohjalta sekä suoritettujen tutkimusten avulla. Liitteenä olevat rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat tulevat olemaan alustavia suunnitelmia, joita tullaan korjaamaan tarpeen mukaan suunnitelmien edistytessä. Niitä ei julkaista, koska ne tulevat olemaan salaisia toimeksiantajan pyynnöstä.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta ja merkitys

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Toholammin kunnan omistama kehitysyhtiö. Työn merkitys toimeksiantajalle on suuri, koska vuonna 2009 tyhjiksi jääneet palvelutalo Maunun tilat ovat kunnalle iso rahallinen menoerä. Myös sosiaali- ja terveydenhuollon suuret menoerät luovat paineita kuntamme ikääntyvien ihmisten asumistoiminnan ratkaisemiseksi. Toholammin kunnan talouden tasapainottamisohjelmassa 2013 – 2015 (hyväksytty kv 27.8.2012 § 27) esitetään, että kunta kartoittaisi, voisiko Maunun palvelutalosta muodostaa esim. asunto-osakeyhtiön. Opinnäytetyöstä oleva hyöty on myös minulle itselleni suuri, koska opinnäytetyön kautta tulen oppimaan lisää asioita liiketoimintasuunnitelman tekemisestä ja sen sisällöstä, kuten myös yrittäjyyteen, rahoitukseen ja yritysmuotoihin liittyvistä asioista, sekä myös mahdollisuudesta ryhtyä yrittäjäksi.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne ja aihealue

Opinnäytetyön jakautuu seitsemään (7) teorialukuun. Ensimmäinen luku johdattaa lukijan johdannon kautta aiheeseen. Toisessa luvussa tutkitaan yrittäjyyttä ja yrittäjyyden lähtökohtaa. Kolmannessa luvussa tutkitaan liiketoimintasuunnitelmaa ja siihen liittyviä asioita kuten liikeideaa, tuotetta ja palvelua, asiakkaita, yrityksen toimintatapaa, visiota, toimialaa ja markkinatilannetta sekä kilpailijoita. Neljännessä teorialuvussa tutkitaan lyhyesti yrityksen markkinointia. Viidennessä luvussa käsitellään rahoitusta ja rahoitusvaihtoehtoja. Liitteenä olevat rahoituslaskelmat ovat Meretniemen & Ylösen (2008, 76) esittämät aloittavan yrityksen alkupääomalaskelmat: investointi-, käyttöpääoma-, ja rahoitustarvelaskelmat. Kuudennessa luvussa tutkitaan eri yritysmuotoja. Viimeisessä, seitsemännessä luvussa opinnäytetyön tekijä pohtii ja tekee yhteenvedon.

Liiketoimintasuunnitelman sisällön osista on useita eri malleja. Malleja löytyy mm. Internetistä, Finnveran sivulta sekä Puustisen ja Meretniemen sekä Ylösen kirjoista. Tässä opinnäytetyössä käytetään Puustisen Avain omaan yritykseen sekä Meretniemen ja Ylösen Yrityksen perustajan käsikirjan mukaista liiketoimintasuunnitelman sisällön osien mallia.

## 2 YRITTÄJYYS

Työvoima- ja elinkeinokeskuksen (2006, 11) mukaan yrityksen perustamisen lähtökohdaksi on halu ja tahto toimia yrittäjänä. Heidän mukaansa yrittäjäksi ryhtyminen on aina tietoinen valinta, jota on huolella harkittava ja kypsyteltävä. Lisäksi he korostavat, että ennen perustamispäätöksen tekemistä on tarpeellista punnita eri vaihtoehtoja ja miettiä omaa soveltuvuutta riskien ottamiseen ja itsenäiseen toimintaan. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2006, 11.)

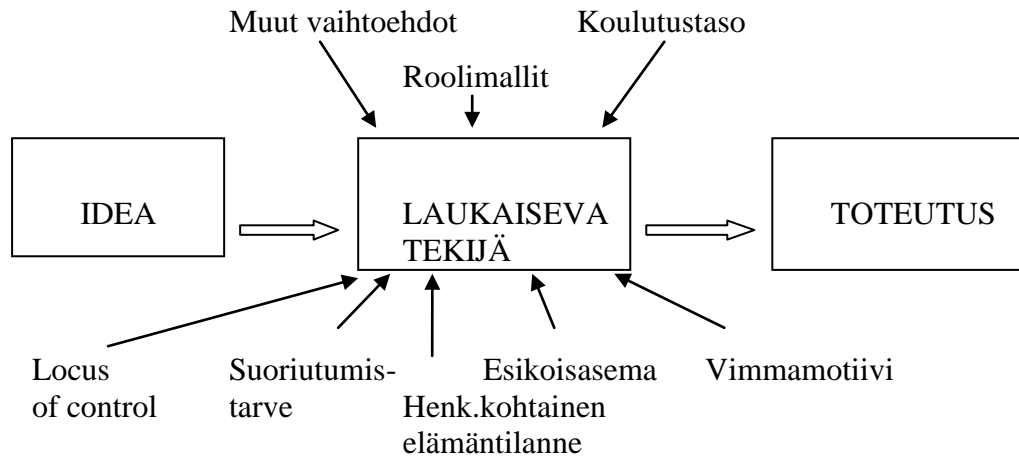
Keskuskauppakamarin (2005, 6) mukaan yrittäjän tärkein voimavara on vahvojen henkilökohtaisten ominaisuuksien ohella ammattitaito, joka muodostuu koulutuksen ja kokemuksen kautta. Heidän mukaansa luja ammattitaito luo paremmat mahdollisuudet onnistua yrittäjänä. Keskuskauppakamari korostaa vielä, että menestyvällä yrittäjällä tulee lisäksi olla riittävä tietämys muun muassa kirjanpidosta, verotuksesta, markkinoinnista, budjetoinnista ja työsuhteasioista. Yrittäjän on tunnettava normit, määräykset ja standardit, jotka liittyvät omaan yritystoimintaan. Asiantuntijoiden apuun turvautumisen ohella yrittäjän tulee jatkuvasti kouluttaa itseään ja työntekijöitään menestyäkseen kilpailussa muuttuvilla markkinoilla. (Keskuskauppakamari 2005, 6.)

Finnvera (2011) määrittelee, että yrittäjä-sanalla tarkoitetaan ihmistä, joka on perustanut yrityksen ja harjoittaa yritystoimintaa liiketoiminnan muodossa itsenäisenä henkilönä. Finnveran mukaan yrittäjäksi ryhtyvä henkilö ottaa mm. yrityksen rahoituksen, yrityksen riskit ja myös tuotot itsensä hallintaan ja omistukseen. Yrittäjä vastaa koko yritystoiminnastaan henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yrittäjäksi ei kannata siis ryhtyä hetken mielialojen vuoksi, vaan asiaa tulee miettiä ja pohtia huolellisesti. Yrittäjäksi ryhtyvän on oltava realistinen ja kriittinen perustettavan yrityksen mahdollisuuksien suhteen. Koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittu ammattitaito on yrittäjän tärkeä voimavara, mutta yrittäjältä vaaditaan myös voimakasta halua ja tahtoa ryhtyä yrittäjäksi. Tekemisen motivaatio on yksi yrittäjän perusominaisuuksista. Yrittäjän tulee sitoutua yritykseensä ja ottaa samalla riskejä oman henkisen jaksamisen puolesta sekä myös ottaa vastuun yrityksen taloudellisista riskeistä. Yrittäjäksi ei ole kaikista ihmisistä, koska yrittäjältä vaaditaan henkisiä ominaisuuksia, joita ovat: korkea riskinottokyky, voimakas tah-



to, kunnianhimo. Tärkeimpänä taitona on kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. (Finnvera 2011.)

Yrittäjäksi ryhtymistä voidaan kuvata esimerkiksi Mooren kaaviolla.



KUVIO 1. Mooren yrittäjäksi ryhtymisen kaavio (mukaihen Antikainen A., Sutinen M. 1996, 24)

Wikipedia (2012) määrittelee, että hallintakäsitys ([engl. locus of control](#)) on [sosiaali-psykologian](#) käsite, jolla viitataan yksilön käsitykseen omasta kyvystään hallita häneen vaikuttavia tapahtumia. Käsitteen toi julkisuuteen [Julian B. Rotter](#) vuonna 1954, ja sillä on ollut huomattava vaikutus persoonallisuustutkimukseen. (Wikipedia 2012.)

Jackson (1997) määrittelee suoriutumistarpeen niin, että henkilöillä, jotka menestyvät työtehtävissään on usein kova halu suoriutumiseen. Voidaan sanoa, että heillä on voimallinen suoriutumistarve. Näille henkilöille on tyypillistä se, että he arvostavat työstä saatavaa rahallista palkkiota vähemmän kuin tyytyväisyyttä, jonka he saavat hyvin suoritusta työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Nämä henkilöt haluavat myös konkreettista palautetta työstään, jollaisena luonnollisesti voidaan pitää myös rahan ansaitsemista. Taloudellinen menestyminen kertoo samalla työssä onnistumisesta ja lisää henkilön motivaatiota työtä kohtaan. Voimallinen suoriutumistarve ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että henkilö työskentelee määrällisesti paljon, vaan usein henkilö voi pyrkiä tehokkaampaan toimintaan ja samojen tulosten saavuttamiseen vähemmällä työmäärällä. (Jackson 1997.)

Fil. tri Toivo Lipiäinen esittämän vimmamotiiviteorian mukaan lapset, jotka ovat lähtöisin tasapainottomista oloista, hakeutuvat aikuisina yrittäjäksi, koska he ovat tottuneet kestämään epävarmuutta ja vaihtelevia olosuhteita ympärillään (Sutinen & Antikainen 1996, 28).

Huuskonen (1992, 61–66) sekä Sutinen ja Antikainen (1996, 26–27) ovat samaa mieltä siitä, että yrittäjäperheiden, joissa ainakin yksi perheenjäsen harjoittaa yritystoimintaa, on havaittu tarjoavan ympäristön, jossa yrittäjämäistä toimintaa kannustetaan ja menestymistä arvostetaan. Heidän mukaansa perheyhteyden jatkaminen on monelle luonnollinen tapa ryhtyä yrittäjäksi. Erityisesti perheen esikoislapset ovat usein varhaislapsuudessaan sosiaalistettu itseensä positiivisesti suhtautuviksi, jonka vuoksi heidän itseluottamuksensa on monesti muita sisaruksia parempi. (Huuskonen 1992, 61–66; Sutinen & Antikainen 1996, 26–27.)

Sutinen ja Antikainen (1996, 26–27) päättelevät roolimallien olevan yrittäjyyteen vaikuttavana tekijänä näkymättömämpiä kuin roolimallit muilla elämän osa-alueilla. Heidän mukaansa useimmilla yrittäjäksi ryhtyvillä on ollut mahdollisuus sisäistyä yrittäjyyteen tai seurata sitä läheltä. Sutinen ja Antikainen huomauttavat, että roolimalli on voinut löytyä muualtakin kuin omasta perheestä, kuten isovanhemmilta, sukulaisilta tai tuttavilta. (Sutinen & Antikainen 1996, 26–27.)

Sutinen ja Antikainen (1996, 23) toteavat kuitenkin, ettei yksikään alan asiantuntija ole kyennyt esittämään yleispätevää mallia siitä, miksi joku henkilö perustaa oman liikkeensä. Heidän mukaansa on vaikea selittää, miksi henkilö A ryhtyy yrittäjäksi ja henkilö B ei, vaikka heidän henkilö-, tausta- ja tilannetekijänsä olisivat identtiset. (Sutinen & Antikainen 1996, 23.)

Yrittäjä osaamiseni pohjautuu yrittäjäkoulutuksen sekä AMK-koulutuksen kautta saattuihin tietoihin. Yrittäjäystaitoni olen saanut oman maahantuonti-, tukku-, ja vähittäismyyntiyrityksen kautta. Yrityksen yhtiömuoto on kommandiittiyhtiö ja olen sen vastuunalainen yhtiömies. Lisäksi olen perustanut bändikavereitteni kanssa avoimen yhtiön, jossa olen yhtenä yhtiömiehenä. Mooren kaavion mukaisesti laukaiseva tekijä oman yritysten perustamiselle on ollut henkilökohtainen elämäntilanne sekä muut vaihtoehdot.

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Raatikaisen (2011, 39) mukaan yritystoiminnan aloittamisvaiheessa on yrittäjän tärkeää hahmottaa oman yrityksen toiminta kokonaisuutena. Raatikainen toteaa, että tärkeää on myös selvittää, millä edellytyksillä yritystoiminta aloitetaan. Kuinka paljon käytössä on rahaa ja millä tasolla osaaminen yrityksessä on, jotta sen pohjalta voidaan aloittaa menestyvä yritystoiminta. Raatikainen korostaa, että aloittavan yrittäjän on myös syytä tietää, millaisen mielikuvan hän haluaa antaa asiakkailleen ja sidosryhmilleen yrityksestä. Myös asiakkaat ja sidosryhmät on Raatikaisen mukaan selvitettävä, jotta tiedetään, keitä he ovat ja kuinka heidät tavoitetaan. Yrityksen toimintatavoista yrittäjän tulee hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. Liiketoimintasuunnitelman tehtävänä on selvittää yrittäjälle näiden tekijöiden merkitys yritystoimintaan. (Raatikainen 2011, 39.)

Puustinen (2006, 59) määrittelee, että liiketoimintasuunnitelma on esitys yrityksestä ja sen toiminnasta (Puustinen 2006, 59). Meretniemi ja Ylönen (2008, 24) tarkentavat, että liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma. Sen tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. Heidän mukaansa hyvä liiketoimintasuunnitelma on yrityksen perusta ja ohjenuora. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.)

Kun määritellään liiketoimintasuunnitelman määräisisältöä ja – mittaa Puustinen (2006, 61) huomauttaa, ettei liiketoimintasuunnitelmalla ole olemassa määräisisältöä eikä – mittaa. Hänen mukaansa liiketoimintasuunnitelmasta on lukuisia eri malleja, joita laatija voi soveltaa tarpeidensa mukaan. Puustinen pitää tärkeänä seikkana sitä, että liiketoimintasuunnitelmasta tulee riittävän kattava ja konkreettinen. Hänen mukaansa hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää tiivistelmän toiminnasta, markkina-analyysin, yrityksen kuvauksen, rahoitussuunnitelman ja riskianalyysin. (Puustinen 2006, 61.) Lojander ja Suonpää (2004, 33) pitävät tärkeänä sitä, että hyvä liiketoimintasuunnitelma on tiivis, selkeä, looginen, tehty omista lähtökohdista ja siitä käy ilmi perustajan oma näkemys. Hyvä liiketoimintasuunnitelma ennakoii tulevaisuutta, on asiallinen ja itsekriittinen, ei peittele riskejä, vaan tunnistaa ne ja varautuu niihin. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa kilpailijoihin suhtaudutaan vakavasti, ja markkina-alue on analysoitu huolella.

Yleisiä puutteita liiketoimintasuunnitelmassa saattavat olla ylimalkaisuus, ylioptimistisuus, faktojen puute, perustelujen puuttuminen ja sekava ulkoasu (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan Meretniemen ja Ylösen (2008, 24) mukaan ennen kaikkea yrittäjää itseään varten. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjän on helppoa suunnitella, ohjata ja seurata yrityksen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan myös rahoittajia varten esimerkiksi haettaessa pankkilainaa, starttirahaa tai muita tukia. Meretniemi ja Ylönen huomauttavat, että myös yksityiset rahoittajat ovat kiinnostuneita yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta ja siihen kuuluvista laskelmista. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.)

Puustinen (2006, 61) esittää hyväksi liiketoimintasuunnitelman rungoksi tiivistelmän toiminnasta, markkina-analyysin, yrityksen kuvauksen, rahoitussuunnitelman ja riskianalyysin. Meretniemi ja Ylönen (2008, 25) esittävät liiketoimintasuunnitelmamallin, jonka osina ovat liikeidea, tuote ja/tai palvelut, asiakkaat, toimintatapa, visio, toimiala-, markkinatilanne, kilpailija-analyysi sekä yrityksen taloudelliset laskelmat.

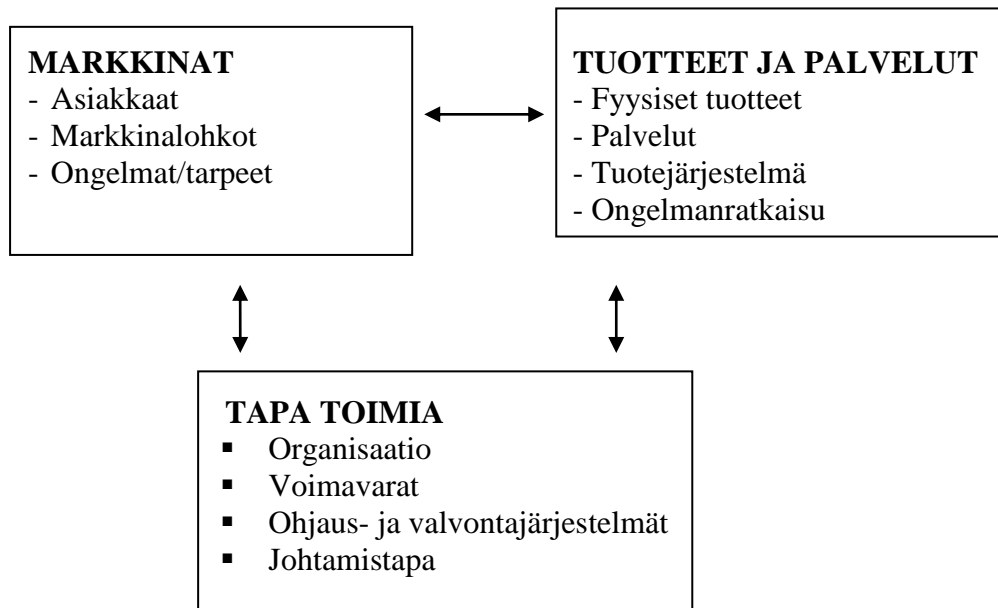
### **3.1 Liikeidea**

Keskuskauppakamari (2005, 6–7) korostaa, että oman yrityksen perustamisen lähtökohdiana on hyvän yritysideoan löytäminen. Menestyminen edellyttää sitä, että asiakkaat hyväksyvät idean pohjalta toteutetun tuotteen tai palvelun. Heidän mukaansa hyväkään yritysidea ei takaa kysyntää. Tämä vaatii kumppanikseen myös selkeän toiminta-ajatuksen. He korostavat, että hyvän yritysideoan ja toiminta-ajatuksen menestyksekkäs toteuttaminen vaatii yrittäjältä ammattitaitoa, alan tuntemusta, havainto- ja muutoskykyä sekä yrittämisen halua. Yrittäjän omia arvoja, asenteita ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ei myöskään sovi unohtaa. (Keskuskauppakamari 2005, 6–7.)

Isokangas ja Kinkki (2003, 55) kertovat, että yrityksen toiminta perustuu kilpailukykyiseen ideaan, joka sisältää selkeän käsityksen tai suunnitelman siitä, mihin yrittäjä pyrkii ja millä tavoin. Yritysideoasta tulee vähitellen liikeidea, joka määrittelee yrityksen tuotteet/palvelut (MITÄ), kohderyhmät (KENELLE), toimintatavat (MITEN) ja yrityskuvan

(IMAGO). Kaikilla liiketoimintaa harjoittaville yrittäjillä on oma ideansa eli perusajatuksensa siitä, mitä juuri he tekevät ansaitakseen elantonsa. Heidän mukaansa se voi olla esimerkiksi tuote-, tuotantomenetelmään perustuva idea, markkinointi-, palvelu- tai franchising – idea. (Isokangas & Kinkki 2003, 55.)

Holopainen (2010, 14) esittää KUVIO 2. mukaisesti liikeidean kuvauksen, jossa ei tuoda esiin yrityskuvaa, imagoa.



KUVIO 2. Liikeidean kuvaus (mukaiillen Holopainen 2010, 14)

Työvoima- ja elinkeinokeskus (2006, 11) korostaa liikeidean merkityksestä, että yritystoiminnan aloittaminen ja yrityksen menestyksekkäs hoitaminen perustuu hyvään ja toimivaan liikeideaan. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2006, 11.) Puustinen (2006, 39–41) pitää tärkeimpänä liikeideassa sitä, että liikeidealla kyetään täyttämään asiakkaiden tarpeet. Hyvän liikeidean tunnistaa siitä, että se on yksinkertainen ja sillä on potentiaalia saavuttaa tavoiteltu taloudellinen tulos. (Puustinen 2006, 39–41.) Holopaisen (2010, 15) mukaan yrityksen menestymisen kannalta on oleellista, miten liikeidean eri osat kyetään yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi. Hänen mukaansa olosuhteiden muuttuessa liikeideaa on tarkistettava ja sopeutettava se uuteen tilanteeseen (Holopainen 2010, 15.)

Yritysidea on senioriasumisen turvakotitoiminta. Toiminta-ajatuksena turvakodissa tarjotaan asumispalveluja ikääntyville ihmisille, senioriväestölle. Yritysidean ja toiminta-ajatuksen kautta saadaan liikeidea, joka on seuraava:

Liikeideana on tuottaa kodinomaista, turvallista ja virikkeellistä asumispalvelua pääasiallisesti alueemme senioriväestölle.

### 3.2 SWOT- ja riskianalyysi

Kun yrityshankkeen vahvuuksia ja heikkouksia arvioidaan, niin Meretniemen ja Ylösen mukaan (2008, 34) yksi arviointityökalu on SWOT-analyysi (Meretniemi & Ylönen 2008, 34). Heikkilä (2001, 26–29) kertoo, että SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on hyödyllinen työkalu nykytilan arvioimiseen. SWOT-analyysi taulukkoon kootaan yrityksen sisäiset vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weakness) sekä ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Heikkilä korostaa, että vahvuudet ja mahdollisuudet, erityisesti sellaiset, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua, tulee pyrkiä hyödyntämään. Samoin tulee tehdä myös vielä hyödyntämättömille vahvuuksille. Heikkoudet puolestaan tulee pyrkiä poistamaan, joko kehittämällä tai korjaamalla. Tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhkat on hyvä ennakoida. Mahdollisuudet tulee valmistautua hyödyntämään ja uhkiin olisi pyrittävä varautumaan, jotta pystytään välttämään ja torjumaan ne. Kaikkein vaarallisimpia uhkia Heikkilän mukaan ovat yrityksen heikkouksiin liittyvät tekijät. (Heikkilä 2001, 26–29.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 34) pitävät [Albert Humphreyn](#) kehittämää SWOT-analyysia käyttökelpoisena ja yleisenä välineenä liikeidean ja yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin. SWOT-analyysia voidaan käyttää myös tuotteen mahdollisuuksien arviointiin ja itseanalyysiin. Analyysi esitetään usein siten, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Toimintaympäristö ja tulevaisuus aiheuttavat uhkia, mutta luovat myös mahdollisuuksia. SWOT-analyysin luotettavuutta heikentää Meretniemen ja Ylösen mukaan todellisten vahvuuksien, heikkouksien, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien riittämätön selvittäminen. He korostavat, että realismi onkin tärkeää analyysiä tehdessä. Ja huomioitavaa on myös se, että joissakin

tapauksissa myös syyt ja seuraukset voivat sekoittua keskenään. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

Kuviossa 3 esitän case yritykseni SWOT-analyysin, jossa tutkin sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senioriasumiselle viihtyisät ja kodinomaiset tilat</li> <li>• Edulliset ja toimivat asuntotilat</li> <li>• Toimiva tilakokonaisuus</li> <li>• Virikkeellinen ja turvallinen asuin-ympäristö</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation haavoittuvuus</li> <li>• Vanhat tilat ja portaikot</li> <li>• Käyttökapasiteetti jää alle laskelmain</li> <li>• Tilojen korjaus ja huoltokustannukset</li> <li>• Talon ylläpitokustannukset</li> <li>• Rahoitus</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senioriasumisen kysyntä on kasvussa</li> <li>• Sijainti, maaseutumainen ympäristö</li> <li>• Lain tuomat mahdollisuudet senioriasumistoimintaan</li> <li>• Senioriasujien tukiasumisryhmän kasvaminen</li> <li>• Senioriturvakotiasumisen kasvava tarve nyt ja tulevaisuudessa</li> <li>• Kunnan asenne ja tarve senioriasumistoimintaan</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuntien rahoituksen kiristymisen ja sen vaikutus hintatasoon</li> <li>• Uusien kilpailijoiden tuleminen</li> <li>• Ympäristön kateus</li> <li>• Tukiryhmien puuttuminen</li> <li>• Uusi rahoituskausi</li> </ul>

KUVIO 3. Case yritykseni SWOT-analyysi

Suominen (2003, 7) korostaa, että yrityksen on sisällytettävä liiketoimintasuunnitelmaansa myös tulevaisuuden mukanaan tuomat riskit eli vahingonvaarat ja -uhkat. Menestyvän yrityksen on otettava huomioon yritystä uhkaavat vaaratekijät, joiden toteutuminen voi pahimmillaan johtaa yritystoiminnan päättymiseen. (Suominen 2003, 7.) Suominen (2003, 35) neuvoo, että liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä sisällyttää riskianalyysi, joka on tärkeä riskienhallinnan osa-alue. Riskianalyysi sisältää selvitykset riskikohteista, riskien todennäköisyydestä, riskien vakavuudesta sekä riskeistä johtuvista

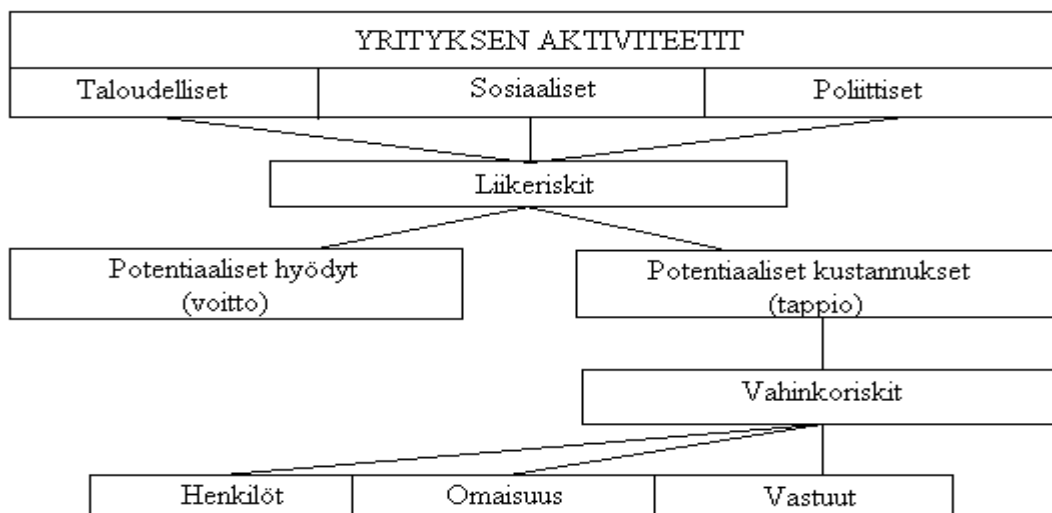
seurausvaikutuksista. Hänen mukaansa onnistuneessa riskianalyysissä yrityksen riskikohteet on käyty läpi systemaattisesti määriteltyjä logiikan sääntöjä noudattaen. (Suominen 2003, 35.)

Suomisen (2003, 38) mukaan yksinkertaistetun riskianalyysin vaiheet ovat:

- Riskien tunnistaminen
- Turvallisuustekijöiden tarkastaminen
- Jäljelle jäävien riskien arviointi ja raportointi
- Riskien seurausten kuvaaminen ja tarkempi erittely esimerkiksi euroina
- Tarvittavien riskienhallintatoimien täytäntöönpano järjestelyineen
- Toimenpiteiden toteutus seurantoineen ja päivityksineen

Suominen (2003, 15) kertoo, että tavallisesti yritykselle vahinkoa aiheuttavaa riskiä kutsutaan vahinkoriskiksi, josta seuraa yritykselle tappiota eikä voiton mahdollisuutta ole missään olosuhteissa. Vahinkoriskeistä ovat yleensä myös vakuuttamiskelpoisia, joten näin riski saadaan vakuuttamalla siirrettyä yrityksen ulkopuolelle. Liiketaloudellisesta riskistä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä tuotto-odotusten toteutumatta jäämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa kysynnän romahtamista pienellä aikavälillä. Kysyntä voi Suomisen mukaan romahtaa esimerkiksi yhteiskunnallisten- ja luonnonkatastrofien takia, kilpailutilanteen muuttuessa tai sopimusrikkomusten seurauksena. (Suominen 2003, 15.)

Suominen esittää riskien välistä yhteyttä seuraavan kuvion mukaisesti:



KUVIO 4. Riskien välinen yhteys (mukaillen Suominen 2003, 13)



Pk-yrityksen riskienhallinta jaetaan aiheeseen keskittyneellä Internet sivustolla ([www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi)) riskilajeihin. Case yritykseeni kohdistuvat riskit voivat olla seuraavan kaltaisia:

**Liikeriski:** Yritys palkkaa työntekijän, joka osoittautuu sopimattomaksi. Työsuhteen purkamisesta ja uuden työntekijän rekrytoinnista aiheutuu lisäkustannuksia. Yritys menettää tärkeän työntekijän ja kukaan ei osaa hoitaa tehokkaasti hänen työtään, josta johtuen yrityksen toiminta häiriytyy. Yrityksen toiminta voi kärsiä, jos ammattitaitoa vaativiin työtehtäviin ei ole saatavilla pätevää työvoimaa. Investoinneista koituvat pääomakustannukset ovat liian suuria yrityksen hoidettaviksi. Huomioon otettava liikeriski on myös se, että vuokra-asumiseen tarkoitetut huoneistot eivät käyttökapasiteetiltaan täytä sille budjetoinnissa asetettuja tavoitteita.

**Henkilöriskit:** Yrityksen avainhenkilön loukkaantuminen, työkyvyttömyys tai eroaminen yrityksen palveluksesta voivat aiheuttaa yritykselle vakaviakin ongelmia, koska yrityksessä on usein vain yksi henkilö, joka hallitsee tiettyjä työtehtäviä. Yrityksen toiminta voi kärsiä, jos ammattitaitoa vaativiin työtehtäviin ei ole saatavilla pätevää työvoimaa. Liialliset työpaineet aiheuttavat esimerkiksi työn laadun laskua tai stressiä.

**Tietoriskit:** Yrityksen jokainen toiminto saattaa olla riippuvainen atk-järjestelmän tasosta: valvonta on automatisoitu, tiedonhallinta on tietokoneilla ja tietoliikennettä hoidetaan tietokoneilla. Jos atk-laitteet ovat poissa pelistä, töitä ei pystytä hoitamaan käsin. Yrityksen tärkeitä tietoja voi joutua väärin käsiin. Tiedon säilytys kangertelee ja ohjelmat eivät pysty käsittelemään riittävää määrää tietoa, josta johtuen koneet jumiutuvat.

**Paloriskit:** Vanhat puurakenteiset tilat ovat paloherkkiä. Yrityksen tulee kiinnittää suurta huomiota talon sisällä tapahtuvaan toimintaan, joissa tulipalon vaara on olennainen. Turvakodin tulee täyttää palo- ja pelastusvaatimukset ja kunnan palo- ja pelastusvaatimuksista vastaavan henkilön tulee tarkistaa tilat ennen tilojen käyttöön ottoa. Yli 50 asiakaspaikan tiloille on aina laadittava pelastussuunnitelma. Tiloista on oltava yleensä kaksi uloskäytävää. Poistumiseen käytettävistä ovista on päästävä poistumaan ilman avainta aina, kun tiloissa oleskellaan. Uloskäytävät on aina pidettävä esteettöminä. Niillä ei saa säilyttää mitään tavaraa. Uloskäytävät on merkittävä merkkivaloilla tai jälkiheijastavilla opasteilla. Tilojen palo-osastointi on tehtävä määräysten mukaan. Yhteydet asuintiloihin ja porraskäytäviin on varustettava palo-ovilla. Sisäpuolen pintojen ja sisustusmateriaalien on oltava vaikeasti syttyviä. Koristeet eivät saa aiheuttaa vaaraa tai peittää opasteita. Kynttilöitä ja muuta tulenkäsittelyä on vältettävä tai valvottava

huolella. Alkusammutusta varten tiloissa on oltava 6 kg hyväksyty, vaatimusluokan mukainen käsisammutin. Keittiötiloissa on oltava helposti saatavilla vastaava käsisammutin ja sammutuspeite. Huonetiloihin tullaan asentamaan omat hälyttimet ja turvallisuus varmistetaan myös tietokonevalvonnan avulla. Huomioitava on myös se, että yli 300 m<sup>2</sup> tiloja koskevat tiukemmat turvallisuusmääräykset ja varustevaatimukset. Tupakointi on kaikissa sisätiloissa kielletty. Tupakointi on sallittu vain ulkotiloissa, jonne järjestetään erilliset tupakointitilat. Tupakointitila edellyttää aina rakennusluvan hankkimista.

### 3.3 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen valmistamat tuotteet voivat olla Holopaisen (2010, 14–15) mukaan joko aineellisia tai palvelutuotteita. Myös fyysisiin tuotteisiin liittyy yleensä palvelua joko myynnin yhteydessä (esimerkiksi asiakaspalvelu) tai myynnin jälkeen (esimerkiksi huoltopalvelu). Tuotteet voivat olla myös joko vakiotuotteita tai erikoistuotteita. Kummallakin tuoteryhmällä on omat markkinansa ja omat kilpailukeinonsa. Holopaisen mielestä asiakkaan tuote tai palvelu valintaan vaikuttavana tekijänä voi olla hinta, laatu, saatavuus, tuotteen tai palvelun erilaisuus tai tuotteen mukana tuleva palvelu (Holopainen 2010, 14–15).

Meretniemen ja Ylösen mielestä (2008, 26) yrityksen mahdollisuus hankkia tuloja perustuu kysyntään eli asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tyydyttämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Heidän mukaansa kysynnän määrä on se, minkä verran asiakkaat ovat valmiita ostamaan tiettyä tuotetta tai palvelua. Toisena tärkeänä seikka he pitävät sitä, minkä verran asiakkaat suostuvat maksamaan ostoksestaan. Vaikka yritys pystyisi pitämään hintatason korkeana, pienehkö kysyntä ei riitä yrityksen kannattavuuden ylläpitoon. Siksi heidän mielestään on saatava aikaan volyymia eli riittävä myyntimäärä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26.)

Case-yritykseni tuotteet ovat palvelutuotteita. Yrityksen pääasiallinen toiminta perustuu turvakotiasuntopalvelujen tuottamiseen. Yrityksen toimialana on myös osakkeiden ja kiinteistöjen omistus, myynti ja vuokraus, liike-, näyttely-, työ-, toimi-, ja varastotilojen sekä asuntojen vuokraus, majoitustoiminta, tilausauna- ja pesulapalvelut, kahvila-,

kioski-, grilli ja ravintolatoiminta, tapahtumien, näyttelyiden, kokousten, seminaarien ja konserttien järjestäminen, kurssi- ja koulutustoiminta, taide- ja koriste-esineiden ja viihde- ja ohjelmopalvelujen tuottaminen sekä niiden myynti- ja välitystoiminta, tapahtumamarkkinointi ja matkailun tukipalvelut.

### 3.4 Asiakkaat

Meretniemi ja Ylönen (2008, 27) korostavat sitä, että yrittäjän täytyy pohtia, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät. Sen jälkeen yrittäjän tulisi miettiä, minkälaisia yrityksen asiakkaat ovat, missä he sijaitsevat, mitkä heidän tarpeensa ovat ja miten heidät tavoittaa. Aloittavan yrittäjän on suositeltavaa kiinnittää huomiota myös siihen, miten asiakkaat suhtautuvat jo markkinoilla oleviin tuotteisiin. Meretniemen ja Ylösen mielestä asiakaskartoituksen avulla yritys voi löytää ostovoimaltaan ja kulutustottumuksiltaan kannattavimmat asiakkaat, joihin myyntitoimet kohdistetaan. He korostavat, että asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtiminen tuo yritykselle pitkäaikaisia kanta-asiakkaita, jotka varmistavat yrityksen jatkuvan perustulon. (Meretniemi & Ylönen 2008, 27.)

Pohdinnan arvoisia asioita ovat:

- Ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja missä he sijaitsevat?
- Minkälainen on yrityksen tyypillinen asiakas?
- Minkälaisia ovat yrityksen asiakasryhmät? (ikä, tulotaso, ammatti, perhetyyppi, harrastukset)
- Ketkä asiakkaat ovat tärkeimpiä?
- Onko tiedossa, millä perusteella potentiaalinen asiakas tekee ostopäätöksensä?
- Miksi potentiaaliset asiakkaat ostaisivat juuri kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluja?
- Mitkä ovat ne hyödyt ja se lisäarvo, jotka asiakas saa ostaessaan juuri tämän yrityksen tuotteita tai palveluja?

Pitkämäki (2000, 51–52) pitää tärkeänä sitä, että yrityksen on tiedettävä syyt, joiden perusteella asiakas tekee valintansa eri yritysten tuotteiden ja palvelujen välillä. Pitkänie-

mi korostaa, että yrityksen on tunnistettava asiakkaiden ostomotiivit ja rakennettava niiden varaan tuotteensa, palvelunsa ja liiketoimintansa eli yrityksen on kyettävä toiminnallaan täyttämään asiakkaiden odotukset. Eri asiakasryhmien odotukset ja tarve vaikuttavat keskeisesti niihin keinoihin, joilla yritys pyrkii saavuttamaan asiakkaansa. Selvityskkeinona Pitkäniemi tuo esille asiakassegmentoinnin, jonka avulla yritys pystyy tunnistamaan ne ryhmät, joiden parissa yrittäminen parhaiten onnistuu. (Pitkämäki 2000, 51–52.) Rope (2002, 60) neuvoo, että segmentoinnin perustaksi yrityksessä tulee ottaa kunkin asiakassegmentin ominaispiirteet ja sen kautta tämän odotukset ja toiveet, joihin se pyrkii sopeuttamaan tarjontansa ja markkinointitoimensa. Kun yritys ottaa tämän lähtökohdan huomioon, se löytää toimintaperustakseen itselleen toimivimmat asiakasryhmät ja pystyy kohdistamaan juuri niille tarjontansa. (Rope 2002, 60.)

Rope (2002, 68) määrittelee, että asiakkaita segmentoidessaan yrityksellä on valittavanaan kolme segmentointistrategiaa: segmentoimaton markkinointi, selektiivinen markkinointi sekä keskitetty markkinointi. Ropen mukaan segmentoimattomassa markkinoinnissa yritys käsittelee markkinoita kokonaisuutena. Tuote- ja markkinointiohjelma pyritään suunnittelemaan siten, että ne miellyttävät mahdollisten asiakkaiden enemmistöä. Markkinoinnissa keskitytään asiakaskunnan tarpeista niihin, jotka ovat yhteisiä ja jätetään erot huomioonottamatta. Rope kuitenkin huomauttaa, että selektiivisessä markkinoinnissa yritys operoi kaikilla markkinoiden segmenteillä, mutta suunnittelee erilaiset tuotteet ja markkinointiratkaisut kullekin markkinalohkelle. Kaikille segmenteille pyritään tarjoamaan jotain juuri heidän toiveidensa mukaan. Rope huomauttaa, että selektiivinen markkinointi sopii paremmin suuryrityksille kuin pienyrityksille. Keskitetyssä markkinoinnissa yritys valitsee markkinoilta yhden tai muutaman segmentin, jonne se keskittää liiketoimensa. Rope tarkentaa, että keskitetyn markkinoinnin strategian etuna on se, että yritys voi saavuttaa säästöjä erikoistumalla tuotannossaan, jakelussaan ja menekinedistämisessään. Erityisesti niukkaresurssisille yrityksille keskitetty markkinointi soveltuu hyvin. Ropen mukaan keskitetty segmentointistrategia on nykypäivän toiminnan valtamalli ja strategiaan sisältyy kaksi alalajia. Täysin keskitetyssä markkinoinnissa kohderyhmäksi valitaan vain yksi kapea segmentti, jonka varassa toimitaan. Rajatun markkinoinnin lähtökohtana toimivat selkeästi rajatut, valikoidut segmentit eli segmenttejä on enemmän kuin yksi, mutta selkeästi rajattu määrä. (Rope 2002, 68.)

Rope (2002, 65–66) korostaa vielä, että segmenttilinjauksen valinta on yritykselle strateginen päätös, jota on harkittava huolellisesti mahdollisimman monesta näkökulmasta punniten kunkin vaihtoehdon aiheuttamat seuraukset. Rope huomauttaa, että yrityksen on päätettävä, kuinka tiukasti se haluaa segmentoinnin toteuttaa. Toteutukseen vaikuttavat muiden muassa seuraavat seikat: yrityksen voimavarat, tuotteiden homogeenisuus, tuotteen asema elinkaarella, markkinoiden homogeenisuus, kilpailijoiden lukumäärä, kilpailijoiden strategiat sekä markkinoiden koko. (Rope 2002, 65–66.)

Asiakassegmentoinnin avulla määrittelen case yrityksen pääasiakasryhmäksi alueen ikääntyneet ihmiset, senioriasujat. Jos huoneistojen asukasmäärä ei täyty senioriasujilla, yrityksen huoneistoja voidaan myös vuokrata esimerkiksi opiskelijoille, työporukoille ja ryhmille. Yrityksen tiloja voidaan myös vuokrata yksityisille, yhdistyksille ja yrityksille asumis-, työskentely-, koulutus- ja virkistyskäyttöön.

### **3.5 Toimintatapa**

Työvoima ja elinkeinokeskus (2006, 12) sekä Holopainen (2010, 15) ovat samaa mieltä siitä, että yrityksen menestymiseen vaikuttaa myös yrityksen toimintatapa jolla tuotteet ja palvelut saadaan aikaan. Yrityksellä tulee olla henkisiä, välineellisiä ja taloudellisia voimavaroja tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. (Työvoima ja elinkeinokeskus 2006, 12; Holopainen 2010, 15.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 28) huomauttavat, että yrityksen toimintatavan tulee sopia yrityksen tuotteisiin tai palveluihin sekä kaavailuille markkinoille. Yrittäjän tulee huolehtia myös siitä, että tapa toimittaa tuotteet ja palvelut asiakkaalle vastaa laadultaan ja tasoltaan suunniteltua yrityksen imagoa. Meretniemi ja Ylönen korostaa, että asiakkaat odottavat erityyppisiltä yrityksiltä erilaista palvelua, tuotevalikoimaa ja hintatasoa. Yrittäjän tuleekin miettiä seuraavia asioita:

- Miten tuotteita tai palveluja markkinoidaan?
- Millä tavalla ja minkälaisella organisaatiolla yritys toimii?
- Miten tuotanto organisoidaan ja palvelu toteutetaan?
- Miten yritys erottuu kilpailijoistaan?

- Miten myynti ja markkinointi toteutetaan?
- Miten yrityksen talousasiat ja markkinointi hoidetaan?
- Mitkä ovat yrityksen henkiset, fyysiset ja taloudelliset voimavarat?

(Meretniemi & Ylönen 2008, 28.)

Case-yritykseni yhtiömuodon mukaisesti talon toimintaa hallinnoi yhtiökokouksen valitsema hallitus. Yritystoimintaa johtaa hallituksen valitsema toimitusjohtaja apunaan ammattitaitoinen henkilökunta. Toimitusjohtajan päävastuualueena on johtaa turvakoti-toimintaa sekä työskentelyä talon asukastoiminnassa. Yritys tarvitsee henkilökunnakseen vanhushoitoon perehtyneen hoitoalan henkilön sekä asumistoiminnan toteuttamiseksi asumistoiminnasta sekä toimitustöistä vastaavan henkilön. Yrityksen henkiset ja fyysiset voimavarat ovat ammattitaitoinen henkilökunta. Luovat ja toiminnalliset menetelmät ovat turvakodin seniorien kanssa työskennellessä tärkeä tavoite. Nämä toiminnat toteutetaan omalta osaltaan oman henkilökunnan voimin mutta myös ostopalveluina ja yhteistyössä esim. Hyvinvointikeskus Maunu Ry:n kanssa. Yrityksen kirjanpito sekä palkkalaskenta annetaan tilitoimiston hoidettavaksi. Yrityksen markkinointia käsitellään kappaleessa 4.

### 3.6 Visio

Meretniemen ja Ylösen (2008, 29) mukaan kun yrittäjä on varmistanut mahdollisimman monilla tavoilla liikeidean toimivuuden ja sen todelliset mahdollisuudet markkinoilla, on hänen aika luoda lopullinen visio itselle ja yritykselleen. Visio on näkemys siitä, millainen yritys on kolmen, viiden tai kymmenen vuoden päästä. Visioon sisältyy näkemys myös yrittäjän omasta tulevaisuudesta. Heidän mielestä yrittäjän kannattaa kuvitella tavoittelemansa tulevaisuus itselleen niin innostavasti, selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Silloin hän pystyy kertomaan siitä myös muille mielenkiintoisella tavalla ja vakuuttavasti. He korostavat, että erityisesti silloin, jos tarvitaan tavallista enemmän rahoitusta, selkeä visio on hyvin tehdyn liiketoimintasuunnitelman lisäksi olennainen tuki neuvottelussa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 29.)

Pitkämäki (2000, 86–87) määrittelee vision olevan näkemys tulevasta. Vision avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitetilän. Millaiseksi yri-

tyksen halutaan kehittyvän ja millaisen työyhteisön yritys pyrkii luomaan. Epätarkkuudesta ja utuisuudesta huolimatta visiointi auttaa luovimaan strategiavaihtoehtojen ja keinovalikoimien runsaudessa kohti haluttua tilaa. (Pitkämäki 2000, 86–87.)

Vuonna 2018 seniori asumisenturvakoti on Toholammilla ja lähikunnissa tunnettu senioreiden asumistoimintaan pohjautuva yritys. Senioriasujat ja heidän omaisensa pitävät sitä luotettavana ja laadukkaana: kotina, johon senioriasuja uskaltaa luottavaisin mielin tulla. Talon asukkaat ovat pääasiallisesti vanhuusväestöön luokiteltuja pitkäaikaisia senioriasujia. Tilapäisen asumismuodon tarvitsevia talossa asuu noin 10 %. Talon muita vuokratiloja käyttävät virkistymis- ja työskentelykäytössään yksityiset sekä yritykset, käsityöläiset, palvelualan sekä kunto- ja hoitoalan yrittäjät sekä kurssi- ja koulutustoiminnassaan eri yhdistykset ja yritykset. Talon entisessä keittiötilassa toimii yksityisyrittäjän vetovastuulla oleva lähikauppa. Taidekahvio Kaarin toimii senioriasukkaiden virkistymistoiminnan keskuksena.

### **3.7 Toimiala ja markkinatilanne**

Meretniemi ja Ylönen (2008, 30) korostavat, että yritys suunnittelussa kannattaa tutustua toimialan tilanteeseen ja luonteeseen. Neuvona he antavat, että toimialoista voi saada tietoa esimerkiksi Tilastokeskuksesta ja alan yhdistyksistä. Yrittäjä voi saada sieltä hyvinkin hyödyllistä tietoa, joilla hän voi kartoittaa yrityksen markkina- ja kilpailutilanne. Meretniemi ja Ylönen huomauttavat, että kaikissa liiketoimintaympäristöissä on mahdollista pärjätä, ja kaikissa voi myös menettää rahansa. Siksi yrittäjän kannattaa perehtyä toimi-alueen tilanteeseen, asiakaspotentiaaliin, kilpailijoihin ja heidän vahvuuksiinsa ja toimintatapaansa. Yrittäjän kannattaa myös arvioida omaa uskottavuuttaan alan toimijana. Meretniemi ja Ylönen muistuttavat, että joskus voi olla vaikeata menestyä vieraalla paikkakunnalla, koska paikalliset suosivat siellä pitkään toimineita, tuttuja yrityksiä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30.)

Markkinatilanteesta Meretniemi ja Ylönen (2008, 30) ovat sitä mieltä, että se vaikuttaa voimakkaasti aloittavan yrittäjän hankkeen onnistumiseen. Jos markkinat ovat kasvussa, uuden yrityksen on helpompi päästä vauhtiin. Markkinoilla saattaa myös jostain muusta syystä olla tilaa, esimerkiksi jos jokin alan yritys on päättänyt lopettaa toimintansa

paikkakunnalla, eikä sen vuoksi kilpailua siellä ole. Markkinoilla saattaa olla tilaa uusille yrityksille siksikin, että olemassa olevat yritykset eivät pysty tyydyttämään kysyntää, asiakkaiden tarpeita tai yrityksillä on toimitusvaikeuksia. Heidän mielestä perustettavalla yrityksellä saattaa myös olla erityinen kilpailuetu minkä vuoksi voidaan olettaa sen pääsevän markkinoille helposti. Tällainen kilpailuetu voi olla esimerkiksi halvempi hinta, tehokkaampi myynti, hyvä nimi markkinoilla (imago), hyvät asiakassuhteet tai selvästi parempi tuote tai palvelu kuin kilpailijoilla. Neuvona he antavat, että aloittavan yrittäjän kannattaa tutustua markkinoilla oleviin yrityksiin, tuotteisiin, palveluihin ja hintoihin huolellisesti ja analysoida markkinatilannetta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30.)

Kati Mikkolan ja Heidi Rasilan (2012) senioriasumisen TSA loppuraportin mukaan väestön ikääntyminen ja tulotason nousu lisäävät sosiaalipalvelujen kysyntää seuraavina vuosikymmeninä. Vanhusväestön kasvaviin sosiaalipalvelujen tarpeisiin tarvitaan myös yritysten tuotantopanosta nykyistä huomattavasti enemmän. Yhteiskuntarakenteen muutos ja monet lainsäädännölliset uudistukset lisännevät myös sosiaalipalvelujen kysyntää. Heidän mukaansa merkittävin muutos yritysten kannalta tapahtunee palvelumarkkinoiden avautuessa. Kustannuspaineet ja tuotannon tehostamistarpeet kunnissa lisäävät tulevaisuudessa yksityisiltä tuottajilta ostettavia palveluja. He toteavatkin, että on todennäköistä, että yritysten markkinaosuus kasvaa merkittävästi lähivuosina. (Kati Mikkola ja Heidi Rasila 2012.)

Yrityksen markkina-alueen muodostavat (luvut pyöristettynä) Toholammin (3500 asukasta), Lestijärven (860 asukasta) ja Kinnulan (1800 asukasta). Asukkaita alueella on yhteensä 6160. (Väestörekisterikeskus 2012.)

Senioreiden turvakotiasumiselle hakeutuvien asukasmäärä on laskennallisesti 2 %. Senioreille tarkoitettua turvakotiasumispaikkaa tarvitsevia vuonna 2013 olisi laskennallisesti noin 123 henkilöä. Toholammilla yli 75-vuotiaita on vuoden 2011 tilaston mukaan 343 mutta huomioon tulee kuitenkin myös ottaa, että lähivuosina senioriasujien määrä kasvaa jyrkästi. (Toholammin kunta 2012.)



### 3.8 Kilpailijat

Yrityksellä on usein kilpailijoita. Meretnimen ja Ylösen (2008, 31) mukaan yrittäjän on aina syytä tutustua yrityksen kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa. Kilpailija-analyysillä voidaan erotella yrityksen pahimmat kilpailijat ja arvioida niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Meretniemi ja Ylönen korostavat, että yrittäjän tulee myös pohtia kilpailijoiden toimintatapoja, markkinaosuuksia ja kilpailijoiden käyttämiä kilpailukeinoja. Yrittäjän on myös hyödyllistä tutkia kilpailevien yritysten tuotteiden hinnoittelua ja markkinointia. Kilpailija-analyysissä yrittäjä voi käydä läpi mm. seuraavia seikkoja:

- Mikä on alan kilpailutilanne?
- Ketkä ovat pahimmat kilpailijat?
- Missä ne sijaitsevat?
- Kuinka suuria kilpailevat yritykset ovat?
- Mitkä ovat niiden tuotteet tai palvelut?
- Mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet?
- Minkälaisia markkinointikeinoja ne käyttävät?
- Miten kukin kilpailijayritys erottautuu muista kilpailijoista?

(Meretniemi & Ylönen 2008, 31.)

Myös McKinsey ja Company (2000, 71) korostavat, että jokaisella yrityksellä on vastassaan kilpailijoita markkinoista riippumatta. Neuvona he antavat, että jos yritys aikoo menestyä kilpailussa, sen pitää selvittää, ketkä ovat markkinoiden tärkeimpiä toimijoita, mikä näiden markkinaosuus on, miten ne toimivat ja mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi yrittäjän pitää pyrkiä arvioimaan, voiko markkinoille tulla lisää kilpailijoita, miten nopeasti ne pystyvät markkinoille tulemaan ja mikä vaikutus niillä on yrityksen menestykseen. Yrittäjän tulee selvittää kilpailijat tarkoin, ja erityisen tärkeää on kuvata, miksi ja miten oma yritys on kilpailijoita parempi. (McKinsey & Company 2000, 71.)

Pitkämäki (2000, 42–43) huomauttaa, etteivät kilpailijat ole välttämättä pelkästään negatiivinen asia yrityksen kannalta. Hänen mukaansa yrittäjä oppii toimialansa menestyvistä yrityksistä, kun yrittäjä selvittää niiden menestyksen syyt ja vertaa niitä omaan yritykseensä. Neuvona hän antaa, että menestystekijöitä yrittäjän kannattaa soveltaa omaan

yrittäjä kehittää menestystekijöitä edelleen tai hän luo toiminnalle omat lähtökohdat. Pitkämäen mukaan löydetyt menestymisen edellytykset ohjaavat yritystä rakentumaan kilpailukykyiseksi. Vertailtavan yrityksen on oltava kuitenkin todellinen kilpailija, jotta vertailusta olisi hyötyä. Pitkämäen mielestä yrittäjän ei kannata verrata yritystään suureen markkinoiden johtavaan yritykseen. Hänen mukaansa muiden yritysten seuranta korostuu erityisesti alan muutostilanteissa. Jos esimerkiksi kilpailija ostaa toisen kilpailijan tai kilpaileva yritys ajautuu konkurssiin, se merkitsee muille yrityksille nopeita toimia ja joskus jopa merkittävää strategian muutosta. Tapa, jolla yrittäjä suhtautuu toimialan muihin yrityksiin, on myös strateginen päätös. Pitkämäki korostaa, että toimialan muut yritykset ovat joko kovia kilpailijoita tai esimerkin ja vertailupohjan tarjoajia, yrittäjän omasta peruskäsityksestä riippuen. Pienyrityksen kannattaa pitää muita yrityksiä esimerkkeinä, joiden avulla on mahdollista löytää toimialan menestymisen edellytyksiä. (Pitkämäki 2000, 42–43.)

Toholammilla vanhusten asumispalvelutoimintaa harjoittaa kunnan omistama palvelukeskus Männistö. Palvelukeskus Männistössä tarjotaan asukkaille laitospäivittäistä hoitoa ja huolenpitoa. Männistön asukkaat ovat pääasiassa vanhuk-  
sia, joiden terveydentila vaatii jo jatkuvaa hoitoa. He tarvitsevat sellaisen asumismuodon, että selviytyvät päivittäisistä askareistaan ohjattuina. Männistö sijaitsee sairaalan vieressä.

Katariinan kamari on Toholammin keskustassa, torialueen vieressä olevassa rakennuksessa toimiva yksityinen ikäihmisten hoitokoti. Asukkaat ovat jo eläkkeellä olevaa ikäihmisiä, jotka tarvitsevat jo lievemmissä määrin hoitoa ja valvottua asumismuotoa.

Mirjamin koti on keskustaaajamasta n. 500 metrin päässä. Mirjamin kodissa asuvat vanhukset ovat jo kuntonsa puolesta jatkuvaa hoitoa ja valvottua asumismuotoa tarvitsevia asujia. Mirjamin kodin ja Katariinan kamarin omistaa sama yksityinen yrittäjä.

Katson, ettei ikääntyville ihmisille suunnattu senioriasumispalvelutoiminta kohtaa suoranaista kilpailua jo olemassa olevien ikääntyville ihmisille tarkoitettujen hoitokotien kanssa. Turvakoti tulee täydentämään asumispalvelujen tuottajana kunnan sisäistä tarjontaa.

#### 4 MARKKINOINTI

Isohookana (2011, 35) korostaa, että yritystoiminnassa tyytyväiset ja kannattavat asiakassuhteet ovat koko yritystoiminnan perusta. Hänen mukaansa asiakaskeskeisyys on markkinointiajattelun ydin, sillä ilman asiakkaita ei ole yritystä. (Isohookana 2011, 35.) Isohookanan (2011, 64) mielestä henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu ovat välitöntä kanssakäymistä asiakkaan kanssa (Isohookana 2011, 64). Rope (2002, 237–238) määrittelee, että henkilökohtainen myyntityö on kaupankäyntiviestinnän ydinelementti ja se voidaan jakaa kolmeen myynnin lajiin: tiskimyyntiin eli yrityksen toimipaikalla tapahtuvaan myyntiin, neuvottelumyyntiin sekä edustaja myyntiin eli edustaja käy myyntikäynneillä asiakkaiden luona. (Rope 2002, 237–238.)

Meretniemi & Ylönen (2008, 114) määrittelevät markkinoinnin seuraavasti: Markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen toimenpiteitä olemassa olevia ja tulevia asiakkaita silmälläpitäen. Kun markkinointi on onnistunutta, se merkitsee sitä, että asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja palveluja ja tuottavat tulovirtaa yritykselle. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.) Rope (2002, 57) tarkentaa, että markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitunkohderyhmän tarpeisiin rakennettua yritystoimintaa niin, että yritykseen saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta ja saadaan tämä vietyä tuloksellisesti markkinoille aikaansaaden tästä tuloksellisen asiakassuhteen. (Rope 2002, 57.)

Puustisen (2004, 175) mielestä markkinointi on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa. Markkinointi on asiakkaaseen vaikuttamista ja myynnin pohjustamista sekä asiakkaan palvelemista erilaisissa tilanteissa. Markkinoinnin sanoma kohdistetaan suoraan kuluttajalle suoramarkkinoinnin avulla ja laajemmalle yleisölle kohdistetun mainonnan keinoin. (Puustinen 2004, 175.) Puustinen (2004, 177) korostaa, että markkinointi tähtää sekä yrityksen nykyisiin että potentiaalsiin asiakkaisiin ja sen tavoitteena on asiakasmäärien ja ostotiheyden kasvattaminen (Puustinen 2004, 177).

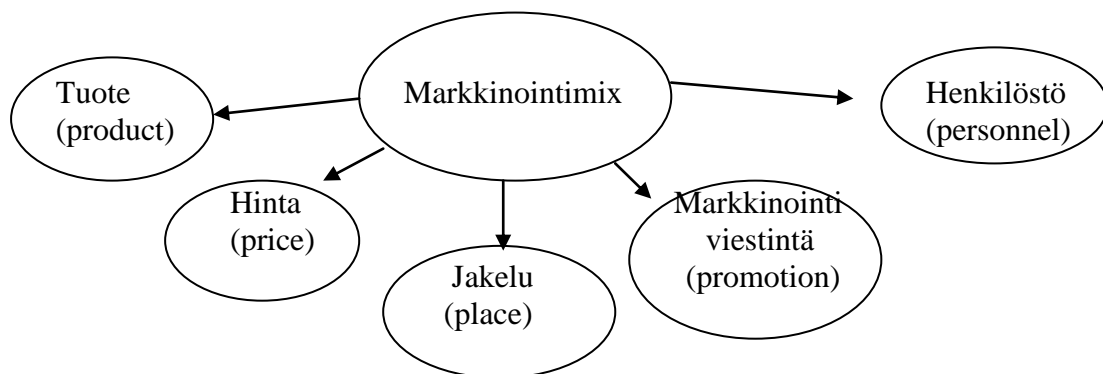
Isohookana (2011, 35) huomauttaa, että konkreettisten tavaroiden lisäksi markkinoilla on yhä enenevässä määrin aineettomia palveluja. Yhä useammin myös konkreettiset tavarat erotetaan kilpailijoista lisäpalvelujen avulla. Palveluille on luonteenomaista, että ne tuotetaan ja kulutetaan yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Hän

korostaa, että palvelujen markkinoinnissa viestinnällä on siten erityisen korostunut rooli. (Isohookana 2011, 35.)

#### 4.1 Markkinointiviestintä

Ropen (2002, 160) mukaan viestinnän sanotaan olevan markkinoinnin operatiivisen tekemisen ydin. Markkinointi kytkeytyy viestintään, joka on usein näkyvin markkinointikeino ja siten myös erittäin keskeinen markkinoinnin tuloksellisuuden aikaansaaja. (Rope 2002, 160.) Isohookanan (2011, 35) mielestä markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin kilpailukeino. Hänen mukaansa markkinointiviestinnän tehtävänä on luoda, ylläpitää ja kehittää vuorovaikutussuhteita asiakkaiden ja muiden markkinoilla toimijoiden, kuten jakelutien ja yhteistyökumppanien kanssa. Isohookana huomauttaa, että markkinointiviestinnän lisäksi myös muut kilpailukeinot kuten tuote, palvelu, hinta, jakelukanava ja henkilöstö viestivät omalla tavallaan. Hänen mukaansa markkinointimixiä voidaan tarkastella laajemmasta viestinnällisestä näkökulmasta. (Isohookana 2011, 35.)

Kuvio 5 esittää Isohookanan mukaisesti peruskilpailukeinot eli markkinointimixin.



KUVIO 5. Markkinointimix (mukaiillen Isohookana 2011, 48)

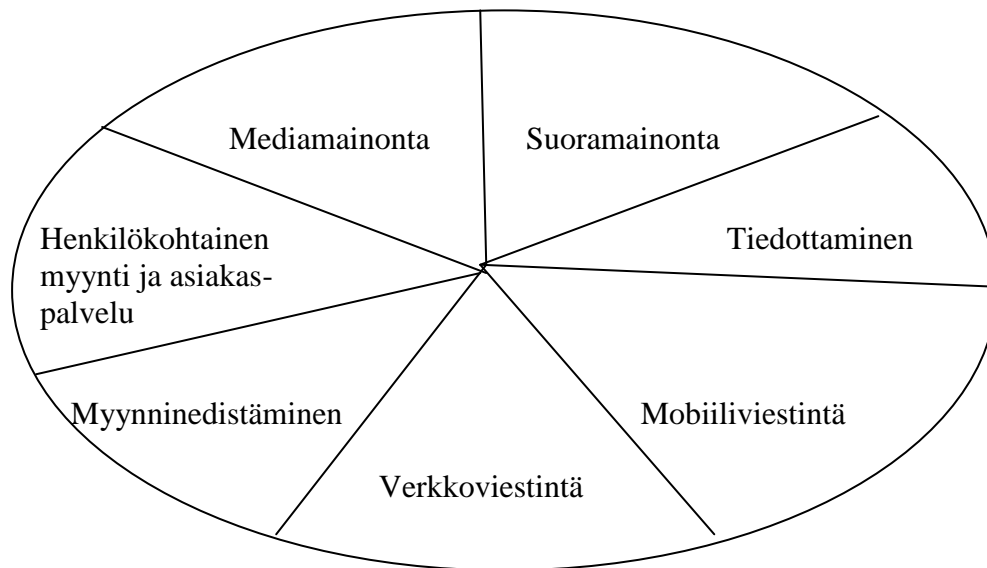
Isohookanan (2011, 48) mukaan markkinointimixin eri osa-alueiden sisältöön ja painotukseen vaikuttavat niin ympäristö- kuin yritystekijät. Yritys tekee omat strategiset valintansa riippuen määrittelemästään liikeideasta, tarjottavasta hyödykkeestä, asiakkaiden tarpeesta ja odotuksista, toimialasta, kysyntä- ja kilpailutilanteesta, omista tavoitteista ja resursseista. Isohookana huomauttaa, että markkinointimixin tulee muodostaa kokonai-

suus, jonka eri osa-alueet tukevat toinen toisiaan ja muodostavat hallitun yhdistelmän. (Isohookana 2011, 48.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 114) määrittelevät, että markkinointiviestinnän avulla yritys informoi, suostuttelee, vakuuttaa ja muistuttaa markkinoita tuotteistaan, palveluistaan ja olemassaolostaan. Heidän mielestään markkinointiviestinnän tehtävä on kertoa selkeästi ja kiinnostavasti, mitä hyötyä ja iloa tuotteesta on, millainen se on, mistä sitä saa ja mihin hintaan. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on aikaansaada myyntiä, korostavat Meretniemi ja Ylönen. Neuvona he antavat, että potentiaaliset asiakkaat pyritään tekemään tietoisiksi yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. Meretniemi ja Ylönen korostavat lisäksi, että yrittäjän tulisi lisäksi kiinnittää erityistä huomiota myyntiin ja valmistautua asiakkaiden kohtaamiseen huolellisesti. Aina täytyy muistaa, että myyntitilanne on vuorovaikutusta, johon vaikuttavat sekä myyjän että ostajan käyttäytyminen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.) Isohookana (2011, 62–63) tarkentaa, että markkinointiviestinnän tehtävänä on pitää vuorovaikutusta yllä markkinoiden kanssa ja sen tavoitteena on vaikuttaa tuotteen tai palvelun tunnettavuuteen ja sitä kautta myyntiin. Isohookanan mukaan nykyaikainen markkinointi ajattelu korostaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden tärkeyttä. Isohookana määrittelee suhdeajattelua soveltaen markkinointiviestinnän seuraavasti: markkinointiviestintä on asiakassuhteen luomiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen liittyvää viestintää, jonka tavoitteena on vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti tuotteen tai palvelun myyntiin. (Isohookana 2011, 62–63)

Ropen (2002, 160) mielestä markkinointiviestintä on yläkäsite kilpailukeinoille, joiden avulla yritys pyrkii kertomaan tuotteistaan ja toiminnastaan asiakaskohderyhmälle ja muille sidosryhmille. Rope jakaa markkinointiviestinnän keinot neljään kategoriaan, jotka ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. (Rope 2002, 160.) Myös Isohookana (2011, 63) on Ropen kanssa samaa mieltä siitä, että perinteisesti markkinointiviestintä jaotellaan neljään eri osa-alueeseen eli henkilökohtaiseen myyntiin ja asiakaspalveluun, mainontaan, myyninedistämiseen ja tiedottamiseen. Lisäksi Isohookana tuo esiin uusina verkko- ja mobiiliviestinnän, jotka ovat Isohookanan mukaan tänä päivänä nopeimmin kasvavia alueita ja ne vaativat omaa erikoisosaamista. (Isohookana 2011, 63.)

Kuvio 6 esittää Isohookanan näkemyksen markkinointiviestinnän osa-alueista. Kuviossa on mukana verkko- ja mobiiliviestintä perinteisten markkinointiviestinnän osa-alueiden rinnalla.



KUVIO 6. Markkinointiviestinnän osa-alueet (mukaillen Isohookana 2011, 62)

Ropen (2002, 188) mukaan mainonta on tunnistettavissa olevan lähettäjän maksamaa joukkotiedotusvälineitä hyväksi käyttävää kaupallista viestintää. Hän huomauttaa, että mainonnan tavoitteena on tehdä tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa sekä pyrkiä edesauttamaan ja aikaansaamaan myyntiä. Mainonnan suunnitteluun vaikuttavat tuote, kohderyhmät sekä markkinoiden kilpailutilanne. (Rope 2002, 188.) Isohookana (2011, 64) täydentää, että mediamainonta on massaviestintää, suoramainonta kohdennettua massaviestintää (Isohookana 2011, 64). Meretniemen ja Ylösen (2008, 120) mielestä mainonta voi olla suoraa, jolloin voidaan pyrkiä vaikkapa vain yhden tuotteen menekin kasvattamiseen. Epäsuoran markkinoinnin tavoitteena on markkinatietoisuuden kasvattaminen tai yrityksen imagon parantaminen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 120.)

Isohookanan (2011, 64) mielestä myynninedistämisen (SP eli Sales Promotion) tavoitteena on tukea myyntihenkilökuntaa ja jakelukanavaa sekä vaikuttaa loppukäyttäjään (Isohookana 2011, 64). Rope (2002, 161) täydentää, että menekinedistäminen on toimintaa, jossa pyritään saamaan positiivista näkyvyyttä ja imagoa yritykselle tai tuotteelle. Se eroaa mainonnasta siten, että menekinedistämiseen liittyy aina jonkinlaista toimintaa, esimerkiksi kilpailu, tapahtuma, kuten messut, mikä ei varsinaisesti sisälly mainontaan. (Rope 2002, 161.)

Tiedottamisesta Isohookana (2011, 64) on sitä mieltä, että tuote- ja palvelutiedottaminen kuuluu myös markkinointiviestintään. Hänen mielestä tiedottamista tarvitaan yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. Tiedottamisen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Isohookanan mukaan tiedottamiseen kuuluvat myös asiakaslehdet ja sitä tarvitaan, kun tavoitellaan tuotteelle tai palvelulle mediajulkisuutta. (Isohookana 2011, 64.) Ropen (2002, 161–162) mielestä suhde- ja tiedotustoiminta käsitellään perinteisesti yhdessä luokassa, vaikka ne ovatkin toimintamuodoltaan hieman erilaisia. Rope lisää, että suhdetoiminnassa on kyse erilaisista tapahtumista, kuten yritysjuhlat tai asiakastilaisuudet, joiden yhteydessä pyritään vaikuttamaan kohderyhmän asenteisiin jotain asiaa kohtaan. Suhdetoiminnan lähtökohtana Rope kertoo olevan sidosryhmien asenteet ja mielipiteet. (Rope 2002, 161–162.)

Isohookana (2011, 64) korostaa, että verkkoviestinnän vahvuutena on paitsi runsaan tiedon jakaminen myös mahdollisuus luoda välitön vuorovaikutussuhde kohderyhmän kanssa sekä mahdollisuus luoda välitön vuorovaikutussuhde kohderyhmän kanssa sekä mahdollisuus kehittää erilaisia verkkoyhteisöjä. Hänen mukaansa mobiiliviestintä saavuttaa tavoitellun kohderyhmänsä henkilökohtaisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Mobiiliviestinnän avulla voidaan lähettää lyhyitä, kohdennettuja viestejä sekä rakentaa mobiiliyhteisöjä. Isohookanan mielestä markkinointiviestintä liittyy kokonaisuutena tuotteen tai palvelun ja asiakassuhteen ja markkinoiden eri toimijoiden väliseen viestintään. Hän huomauttaa, että eri tilanteissa tarvitaan erilaisia, eri sisältöistä ja erityylistä viestintää. (Isohookana 2011, 64.)

## **4.2 Markkinointisuunnitelma**

Raatikainen (2004, 58) määrittelee, että tavoitteellinen markkinointi edellyttää suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa hyvä markkinointisuunnitelma selkiyttää toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Neuvona hän antaa, että hyvä markkinointisuunnitelma selkiyttää töitä ja työnjakoa: kuka tekee mitäkin ja milloin sekä kuka vastaa tekemisistä. Raatikaisen mielestä markkinointi kuuluu tänä päivänä yrityksen koko henkilöstölle. Aikaisemmin markkinointi miellettiin johtajakeskeiseksi, markkinointipäälliköiden, myyntipäälliköiden tai mainospäälliköiden työksi omilla erillisillä osastoillaan. Raatikainen toteaa, että tänään mark-

kinointi on työtä yrityksen kaikilla toimitasoilla. Raatikaisen mukaan asioita suunnittelevat ja toteuttavat samat ihmiset toisin kuin ennen. Raatikainen näkee myös asiakassuhteen mieluummin yhteistyösuhteena kuin ostajan ja myyjän välisenä suhteena. Hänen mukaansa suhde kehittyy vaihe vaiheelta, ja sen rakentamisessa on mukana koko yrityksen henkilökunta. Raatikainen korostaakin, että asiakassuuntaisen markkinoinnin onnistuminen vaatii yritykseltä kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja taitoa kehittää jatkuvasti yrityksen liikeideaa vastaamaan ajan haasteisiin. Tämä edellyttää Raatikaisen mukaan taitoa kerätä luotettavaa tietoa ympäristöstä ja sen muutos-paineista. (Raatikainen 2004, 58.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 114) huomauttavat siitä, että markkinointisuunnitelmaa laadittaessa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota kohderyhmän valintaan ja keskittyä siihen. Heidän mielestä tärkeää on myös tuotteiden hinnoittelu, johon vaikuttavat usein erilaiset tekijät, mm. suoritettavan työn laatu, tuotteen arvo asiakkaalle, palvelun tuottamisen kustannukset ja kilpailutilanne. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114.)

Case-yritykseni markkinoinnista vastaa toiminnanjohtaja apunaan toimistohenkilökunta. Nettisivujen sekä esitteiden suunnitteluun ja tekoon palkataan tarvittaessa alan ammattilaiset. Markkinointistrategian mukaisesti käydään henkilökohtaisesti esittelemässä turvakotitoimintaamme. Järjestämme tiedotustilaisuuksia kunnan edustajille sekä sosiaalitoimistoille. Esittelyn tukena on painettu esite senioriasumisen turvakodista ja sen toiminnasta. Turvakotiesitteitä jaetaan myös vanhustenhoitotyön henkilöstölle sekä sairaalakäyttöön. Esitteitä jätetään myös vapaaseen jakeluun sosiaalitoimen ja infojen pöydille. Markkinointistrategian ensitavoitteena on saavuttaa alueen senioriväestön tietoisuuden mahdollisuus uudesta turvakotiasumismuodosta. Toiminnasta saatetaan heidän tietoisuuteen, että heillä on mahdollisuus hakeutua asumaan senioreille suunnattuun turvakotiin. Turvakodissa asumalla he saavat myös elämälleen virikkeellisen ja turvallisen asumismuodon ja ympäristön. Markkinointistrategian on jalkautua esittelemään turvakotitoimintaa mm. eläkepiirien ja eläkeläisjärjestöjen kokoontumistilaisuuksissa, alueen kauppojen sisääntulo auloissa ja pankkien odotustiloissa esim. eläkkeen maksupäivinä. Myös vierailut senioriväestön kodeissa on yksi markkinointistrategian muoto, jolla turvakotitoiminta tuodaan senioriasujille lähiesittelyn kautta tunnetuksi. Internetissä olevien omien sivustojen kautta saavutetaan myös laajemmin ihmisten tietoisuuteen turvakotitoimintamme.



## 5 RAHOITUS

Meretniemi ja Ylönen (2008, 76) toteavat, että yritystoiminnan käynnistäminen vaatii aina pääomaa. Pääomantarve tulisi kartoittaa perusteellisesti ennen yrityksen perustamista. He korostavat, että aloitushankintojen lisäksi pääoman tulisi kattaa yrittäjän oma eläminen ja yritystoiminnan pyörittäminen mielellään 6 – 12 kuukautta toiminnan aloittamisen jälkeen. Perusteluina siihen he sanovat, että yritystoiminnan aloittamisesta alkaa tulla kuluja heti, kun yrittäjä tekee päätöksen yhtiön perustamisesta. Meretniemen ja Ylösen mielestä ensimmäisiä myyntituloja yrittäjä joutuu yleensä odottamaan usein puolikin vuotta. Yrittäjän on varauduttava kassavirran viipeeseen ja suunnitelmat on tehtävä sen mukaisesti. Meretniemi ja Ylönen neuvovat, että aloittavan yrittäjän tulisi laskea, paljonko alkupääomaa tarvitaan koneisiin ja kalustoon sekä käyttöpääomaa juokseviin kuluihin. Kun kulut ovat yrittäjän tiedossa, voi yrittäjä ryhtyä suunnittelemaan rahoituksen hankintaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 76.)

Lojander ja Suonpää (2004, 30–31) kertovat yrittämisen vaativan aina pääomaa ja siksi yrittäjän onkin tehtävä tarkat selvitykset kuinka paljon ja mistä. Heidän neuvonsa on, että käytännössä pääomaa tulisi olla hiukan enemmän kuin laskelmissa. Lojanderin ja Suonpään mielestä aloittelevan yrityksen vaikeimpia ongelmia on pääoman vähyys sekä vakuuksien puute. He huomauttavat, että aloitteleva yrittäjä ei vielä saa tulorahoitusta ja rahaa joudutaan sitomaan aloituskustannuksiin. Lojander ja Suonpää korostavatkin, että aluksi yrittäjän tulee selvittää, kuinka paljon käynnistäminen ja aloitusvaiheen pyörittäminen maksaa. He toteavat myös, että pääomaa saadaan yrittäjältä itseltään ja mahdollisilta rahoittajilta. (Lojander & Suonpää 2004, 30–31.)

Myös Meretniemen ja Ylösen (2008, 76) mielestä yleensä yrittäjän oma sijoitus on edellytyksenä vieraan rahoituksen järjestymiselle. He korostavat, että rahoitussuunnitelmaa laadittaessa on rahan riittävyyden lisäksi kiinnitettävä huomiota sen hintaan. Heidän mukaansa ulkopuoliset rahoittajat arvioivat perustettavan yrityksen kannattavuutta ja yritystoimintaan liittyviä riskejä, ja korko määräytyy sen mukaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 76.)

## 5.1 Oma pääoma

Meretniemi ja Ylönen (2008, 78) neuvovat, että rahoitusta suunnitellessa on yrittäjän hyvä pyrkiä etsimään kaikki mahdolliset omarahoituksen lähteet. Heidän mukaansa mitä suurempi yrittäjän oman rahoituksen osuus on, sitä helpommin yritystoiminnalle löytää ulkopuolista rahoitusta. Yrittäjän omalla pääomalla on merkittäviä etuja vieraaseen pääomaan verrattuna, koska sitä ei tarvitse lyhentää. Meretniemi ja Ylönen huomauttavat, että jos yhtiökumppaneita on useita, vastuu omasta rahoituksesta jakautuu useammalle henkilölle. Siksi Meretniemi ja Ylönen korostavatkin, että tällöin kannattaa tehdä kirjalliset sopimukset valta- ja vastuusuhteisiin ja pääomasijoituksiin liittyvistä asioista. (Meretniemi & Ylönen 2008, 78.)

## 5.2 Pankit ja vakuutusyhtiöt

Pankkilainoihin vaaditaan Meretniemen ja Ylösen (2008, 78) mukaan lähes poikkeuksetta vakuudet, jotka voivat olla takauksia tai reaaliomaisuutta. Jos vakuuksia ei ole, lainan korko nousee. Vakuuksien puute voi johtaa myös siihen, ettei lainaa ylipäättään saa. Meretniemi ja Ylönen huomauttavatkin siitä, että pankit edellyttävät hyvin perusteltua, täsmällistä liiketoimintasuunnitelmaa laskelmineen, ja lisäksi yrittäjän oman talouden tulee olla kunnossa. Laina-aika on yleensä 1 – 5 vuotta, mutta pidempiäkin laina-aikoja on mahdollista saada, arvelevat he. He neuvovat, että pankki voi myöntää yritykselle luotollisen tilin, jonka avulla luottoa voidaan käyttää ilman erillistä hakemusta. Luotollinen tili on tarkoitettu pääasiassa kassavaihteluiden tasaamiseksi, ja se voidaan myöntää joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa olevaksi. Myös vakuutusyhtiöt myöntävät yrityksille rahoitusta. Vakuutusyhtiöiden rahoitustoiminta on samantyyppistä kuin pankkien. (Meretniemi & Ylönen 2008, 78.)

## 5.3 Finnvera

Meretniemen ja Ylösen (2008, 80) mukaan Finnvera Oyj on valtion erityisrahoitusyhtiö, joka kehittää suomalaisten yritysten toimintaa kotimaassa sekä edistää yritysten vientiä ja kansainvälistymistä. He kertovat, että rahoituspäätös edellyttää yritystutkimusta, jon-

ka perusteella arvioidaan yrityksen menestymismahdollisuuksia, strategioita, kehittämissuunnitelmia sekä kokonaisrahoituksen riittävyyttä. Finnveran asiantuntijat ottavat huomioon myös paikallisen kilpailutilanteen ennen rahoituspäätöksen hyväksymistä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 80.)

**Pientakaus** auttaa yritystä lainan saannissa, ja sen on tarkoitettu perustettaville tai enintään 50 henkeä työllistäville yrityksille. Meretniemen ja Ylösen (2008, 80) mukaan pientakaus perustuu Finnveran ja pankkien yhteiseen sopimukseen, joka mahdollistaa pienyritysten rahoituksen. Yrittäjä voi saada pientakauksen luottonsa vakuudeksi esittämällä hakemuksen Finnveran kanssa yhteistyötä tekeväälle pankille. Pankki arvioi hankkeen toimintaedellytykset, ja luotto on nostettavissa Finnveran myöntämän takauspäätöksen jälkeen. Meretniemi ja Ylönen korostavat, että edellytyksenä takauksen saamiselle on riittävä omarahoitusosuus sekä kannattava liiketoiminta. Lisäksi yrityksen ja sen vastuuhenkilöiden luottotietojen tulee olla kunnossa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 80.)

**Pienlaina** on tarkoitettu pienen, enintään viisi henkilöä työllistävän yrityksen toiminnan rahoittamiseen. Meretniemen ja Ylösen (2008, 81) mukaan pienlaina voidaan myöntää kaikille yritysmuodoille kone- ja laiteinvestointeihin tai muihin toiminnan aloittamis-, laajennus- tai kehittämishankkeisiin. Pienlaina on suuruudeltaan 3500-35000 euroa. Laina-ajan pituus on viisi vuotta, joista ensimmäinen voi olla lyhennysvapaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 81.)

**Naisyrittäjälainaa** voi saada Meretniemen ja Ylösen (2008, 81) mukaan enintään viisi henkeä työllistävä yritys, jota johtaa nainen ja jossa naiset ovat enemmistöosakkaina. Se voidaan myöntää pienlainan tavoin yrityksen kone- ja laiteinvestointeihin, toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin tai yrityksen kehittämiseen. Naisyrittäjälainan lisäksi Finnveran muu rahoitus on mahdollista. Lainan määrä on 3500-35000 euroa ja laina-aika enintään viisi vuotta. Näistä ensimmäinen on pienlainan tavoin vapaa lyhennyksistä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 81.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 81) korostavat, että **yrittäjälaina** on henkilökohtainen laina, joka on tarkoitettu uuden yrityksen perustamiseen, jo toiminnassa olevan yrityksen osakkeiden ostamiseen tai osakepääoman korottamiseen. Sen määrä on vähintään 8400

euroa ja yleensä enintään 85000 euroa. Laina-aika voi olla enintään 10 vuotta, joista ensimmäiset viisi ovat lyhennysvapaita. Meretniemi ja Ylönen muistuttavat, että lainan korko sisältää valtion korkotukea, ja vakuutena on yleensä osakeyhtiön rahoituksen kohteena olevia osakkeita. (Meretniemi & Ylönen 2008, 81.)

Työ- ja elinkeinotoimistot voivat tukea aloittavia yrittäjiä **starttirahalla**. Työ- ja elinkeinotoimiston (2012) mukaan starttiraha on suunnattu työttömille työnhakijoille ja muille yrittäjäksi ryhtyville. Se auttaa turvaamaan yrittäjän omaa toimeentuloa yritystoimintaa käynnistettäessä ja vakiinnutettaessa. Starttiraha voidaan myöntää, jos työvoimatoimisto on todennut yrittäjyyden olevan hakijalle soveltuva vaihtoehto ja jos hakijan liiketoimintasuunnitelma on toteutuskelpoinen. Tukea voi saada enintään 18 kuukauden ajan. Starttirahan suuruus on noin 500-650 euroa kuukaudessa. Starttirahaa haetaan työvoimatoimiston lomakkeella. Hakemus liitteineen jätetään henkilökohtaisesti työvoimatoimiston starttirahaneuvojalle. Liitteenä tulee olla liiketoimintasuunnitelma, rahoitussuunnitelma ja yrityksen kannattavuuslaskelmat. Starttirahaa tulee hakea ennen yrityksen perustamista. Viranomaiset arvioivat henkilön yrittäjyysedellytyksiä sekä liikeidean elinkelpoisuutta. Yleensä tuen saamisen ehtona on edes lyhyen yrittäjäkoulutuksen suorittaminen. Koska määräyksissä saattaa tapahtua muutoksia, kannattaa aina tarkistaa viimeisimmät tiedot verkkosivuilta osoitteesta mol.fi. Yrittäjäkoulutus voidaan järjestää myös tuen maksamisen aikana. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012.)

Työ- ja elinkeinotoimiston (2012) mukaan starttirahaa haetaan työ- ja elinkeinotoimistolta verkkopalvelussa tai työ- ja elinkeinoministeriön lomakkeella, jossa selvitetään mm. yrityksen toiminta- ja rahoitussuunnitelma. Starttiraha muodostuu kahdesta osasta, perustuesta ja lisäosasta. Vuonna 2012 perustuen suuruus on 31,36 euroa/päivä. Lisäosan suuruus vaihtelee tapauksittain työ- ja elinkeinotoimiston harkinnan mukaan. Lisäosan suuruus on enintään 60 % perustuen määrästä. Työ- ja elinkeinotoimiston (2012) mukaan starttirahaa ei kuitenkaan myönnetä, jos yrittäjäksi ryhtyvän toimeentulo on muulla tavoin turvattu esimerkiksi palkkatuloilla, erilaisilla tuilla tai etuuksilla. Tästä on säädetty tarkemmin julkiseen työvoimapalveluun kuuluvista etuuksista annetussa valtioneuvoston asetuksessa (1346/2002). (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 84) muistuttavat vielä, että TE-keskus tukee usein aloittavaa yrittäjää esimerkiksi yrityksen alkuvaiheen palkka- ja markkinointikustannuksissa.

Joissakin tapauksissa tuen saamisen ehtona on yrityksen sijoittuminen yrityshautomoon. Ehtona on se, ettei starttirahaa ole haettu. TE-keskuksista voi saada tukea maaseudun ja haja-asutusalueiden elinkeinojen investointeihin ja kehittämiseen sekä maatilojen sukupolvenvaihdokseen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 84.)

#### **5.4 Rahoituslaskelmat**

Puustinen (2004, 69–70) korostaa, että perustettavan yrityksen kannattavuudesta ja toiminnan käynnistämiseen tarvittavan rahan tarpeesta tehtävien laskelmien tavoitteena on testata, onko kannattavalle liiketoiminnalle edellytyksiä. Puustisen mukaan rahoitus suunnitelma koostuu investointilaskelmasta, käyttöpääoman tarvelaskelmasta, rahoitus tarvelaskelmasta sekä myyntikatetarvelaskelmasta. Näiden laskelmien perusteella tehdään tulossuunnitelma ensimmäiselle toimintavuodelle. Yhdessä nämä laskelmat muodostavat aloittavan yrityksen rahoitussuunnitelman, jota yritys tarvitsee hakiessaan ulkopuolista rahoitusta eli pankkilainaa ja starttirahaa. Rahoitussuunnitelma auttaa Puustisen mukaan yrittäjää arvioimaan yrityksen perustamiseen tarvittavan pääoman määrän sekä ajan, joka tarvitaan voitollisen tuloksen saavuttamiseen. (Puustinen 2004, 69–70.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 36) myös korostavat, että yrityksen perustaja joutuu miettimään, kuinka paljon rahaa hän tarvitsee toiminnan käynnistämiseen ja yritystoiminnan alkuvaiheeseen. Investointilaskelman avulla voi suunnitella yrityksen rahan tarvetta ja yrityksen rahoitusta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 36.)

Raatikainen (2011, 103–104) muistuttaa, että yritystoiminnan alussa yritys tarvitsee toiminnassaan koneita, laitteita ja toimitiloja eli käyttöomaisuutta, joita kutsutaan investoinneiksi. Raatikaisen huomauttaa, että esimerkiksi toimitilat eivät aina ole sellaisessa kunnossa, että ne soveltuisivat aloitettavaa liiketoimintaa varten, joten liiketiloja joudutaan kunnostamaan ja korjaamaan. Raatikainen myös neuvoo, että koneita ja laitteita hankittaessa kannattaa muistaa, että vaikka käytettyjä saa halvalla, ne voivat kuitenkin olla laadultaan ja toiminnoiltaan eri luokkaa kuin uudet. (Raatikainen 2011, 103–104.)

Käyttöpääoman tarve syntyy Raatikaisen (2011, 105–106) mukaan yrityksen juoksevista kuluista, esimerkiksi yrityksen perustamiskulut, vuokrat, palkat, henkilösivukulut,

vakuutusmaksut, tavaroiden hankinta, ostovelat, myyntisaamiset, markkinointikulut ja yrittäjän oma palkka. Raatikaisen mukaan käyttöpääoman tarve tulisi ennakoida 2-3 ensimmäisen toimintakuukauden ajalle. (Raatikainen 2001, 105–106.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 37) toteavat lyhyesti, että kannattavuuslaskelman avulla voi arvioida, kuinka paljon on myytävä, jotta yrittäjälle jää rahaa elämiseen ja jotta hän saa maksettua liiketoiminnasta aiheutuneet kulut (Meretniemi & Ylönen 2008, 37). Tomperin (2005, 17–20) mielestä yritykset pyrkivät kannattavaan toimintaan ja voiton tuottamiseen. Tomperin mukaan hyvällä kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy kattamaan kaikki kustannukset ja yritys on tehnyt myös voittoa. (Tomperi 2005, 17–20.)

Case yritykseni rahoituslaskelmat esitän opinnäytetyön kohdassa LIITTEET.

LIITE 1. Investointilaskelma.

LIITE 2. Käyttöpääomantarve 1-3 kk sekä ensimmäisen vuoden aikana.

LIITE 3. Rahoitustarve ensimmäisen 3 kuukauden aikana.

LIITE 3. Rahoitustarve ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Toimeksiantajan pyynnöstä, nämä laskelmat ovat salattuja.

## 6 YRITYSMUODOT

Viitala ja Jylhä (2006, 65) kertovat, että yrittäjä voi harjoittaa yritystoimintaa joko omissa nimissään tai yritystoimintaa varten perustetun, oikeudellisesti itsenäisen oikeushenkilön nimissä. He tarkentavat vielä, että Suomessa on käytössä useita yritysmuotoja ja ne jaetaan kahteen pääryhmään: henkilöyrityksiin eli yksityisiin elinkeinonharjoittajiin (toiminimi), avoimiin yhtiöihin ja kommandiittiyhtiöihin sekä pääomayrityksiin eli osakeyhtiöihin ja osuuskuntiin. Keskeisin ero henkilö- ja pääomayritysten välillä on, että henkilöyrityksissä yrittäjät vastaavat henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista, kun taas pääomayrityksissä vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen. (Viitala & Jylhä 2006, 65.)

Yrityksen perustamiseen Viitalan ja Jylhän (2006, 67–68) mukaan liittyy tiettyjä muodollisuuksia. Jotta henkilö- ja pääomayhtiöt saisivat oikeustoimikelpoisuuden, yritys on rekisteröitävä Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin. Viitala ja Jylhä muistuttavat, että kaupparekisteri-ilmoituksen tekevät myös yksityiset elinkeinonharjoittajat, jotka harjoittavat luvanvaraista elinkeinoa ja joilla on pysyvä toimipaikka ja vierasta työvoimaa. Lisäksi yrittäjän on järjestettävä suhteensa verottajan kanssa sekä yritysverotusta että tarvittaessa arvonlisäverotusta varten. Viitala ja Jylhä korostavat: mikäli yritys maksaa perustajille palkkaa tai työllistää vierasta työvoimaa, perustamis- ja rekisteröintimuodollisuuksiin kuuluu myös esimerkiksi palkanmaksua ja henkilöstön vakuuttamista koskevia toimenpiteitä. (Viitala & Jylhä 2006, 67–68.)

Holopainen (2010, 21–23) tarkentaa, että yritystoimintaa voidaan harjoittaa monessa juridisessa muodossa. Yritystä perustettaessa on syytä harkita tarkoin, mikä yritysmuoto on kulloinkin sopivin ja tarkoituksenmukaisin. Hänen mukaansa yritysmuodon valintaan vaikuttaa monet tekijät. Näitä ovat muun muassa päätöksentekoon, vastuuseen ja verotukseen liittyvät kysymykset. Yrityksen perustajan on useimmiten syytä selvittää yritysmuotoon ja sen valintaan liittyviä kysymyksiä alan asiantuntijoiden kanssa. Holopaisen mukaan, siihen mikä yritysmuoto valitaan, vaikuttavat muun muassa seuraavat seikat:

**Perustajien lukumäärä.** Kun yrityksen perustajia on vain yksi, yksinkertaisinta on toimia yksityisenä elinkeinoharjoittajana. Henkilöyhtiöt, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö, vaativat aina vähintään kaksi yhtiömiestä. Kun yrityksen perustajia on suurempi joukko, on vaihtoehtona osakeyhtiö tai osuuskunta. Osakeyhtiö voi olla myös niin sanottu yhden miehen osakeyhtiö, jolloin yhtiössä on vain yksi osakas.

**Pääoman tarve:** Pääoman tarpeen määrää yrityksen toiminnan laatu ja laajuus. Yksityisenä elinkeinoharjoittajana toimiminen tulee kysymykseen lähinnä tapauksissa, joissa pääoman tarve on suhteellisen vähäinen. Paljon pääomia tarvitsevilla toimialoilla päädytään useimmiten osakeyhtiön perustamiseen. Osuuskunnilla ei ole minimipääomamäärää, vaan toiminnan laatu ja laajuus ratkaisevat pääoman tarpeen.

**Vastuu:** Yrittäjä itse vastaa yksityisessä toiminimessä koko omaisuudellaan myös yritystoiminnassa syntyneistä velvoitteista. Avoimen yhtiön yhtiömiehillä ja kommandiittiyhtiön vastuunalaisilla yhtiömiehillä on vastaavanlainen vastuu. He kaikki voivat tehdä sitoumuksia yhtiön puolesta, joten yhtiökumppanin oikea valinta korostuu erityisesti näissä yhtiömuodoissa. Osakeyhtiössä ja osuuskunnassa osakkaan tai jäsenen vastuu rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen, mutta käytännössä varsinkin toiminnan alkuvaiheessa yrityksen luottojen vakuudeksi vaaditaan osakkaiden tai jäsenten omaisuutta tai takauksia.

**Toiminnan joustavuus:** Yksityisenä elinkeinoharjoittajana toimiessaan yrittäjä tekee päätökset ja ratkaisut itse. Avoimessa yhtiössä kunkin yhtiömiehen asema on kuten yksityisen elinkeinoharjoittajan. Kommandiittiyhtiössä vastuunalaisen yhtiömiehen asema on sama kuin avoimen yhtiön yhtiömiehellä. Äänettömän yhtiömiehen päätehtävä on vain pääoman sijoitus ja he eivät tee yhtiötä koskevia päätöksiä ja ratkaisuja. Osakeyhtiössä ylin päättävä elin on yhtiökokous. Yhtiökokous valitsee hallituksen ja tarvittaessa toimitusjohtajan. Osakeyhtiön päätökset ja ratkaisut tekee hallitus tai niin määrättyinä toimitusjohtaja. Hallitus voi toimivaltansa mukaisesti myös antaa toiminimenkirjoittamisoikeuden eli prokuran myös ulkopuoliselle. Osuuskunnassa demokraattisuuden vaatimus leimaa päätöksentekoa. Päätökset tehdään jäsen ja ääni – periaatteella eikä sijoituspanos ratkaise. Sekä henkilöyhtiössä että osakeyhtiössä ja osuuskunnissa voidaan valita toimitusjohtaja hoitamaan päivittäisiä juoksevia asioita.

**Yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet:** Yrityksen jatkuvuuden kannalta yksityistä toiminimeä voidaan pitää kaikkein haavoittuvimpana. Hankala tilanne syntyy silloin, kun yrittäjäomistaja kuolee eikä esimerkiksi sukupolvenvaihdosta ole valmisteltu. Henkilöyhtiössä yhtiömiesten osuudet ovat yleensä luovutettavissa, joskin luovutta-



minen edellyttää lupaa yhtiösopimuksessa tai muiden yhtiömiesten suostumusta. Osakeyhtiössä osakkaiden vaihtuminen ei sellaisenaan vaikuta yrityksen olemassaoloon. Osuuskunnassa jäsenyys on avoin ja jäsenten määrä voi vaihdella.

**Voitonjako ja tappion kattaminen:** Yksityisessä toiminimessä yrittäjä saa yrityksen tuottaman voiton itsensä ja perheensä käyttöön, mutta vastaa yksin myös mahdollisesta tappiosta. Avoimessa yhtiössä ja kommandiittiyhtiössä yhtiömiehet sopivat voiton ja tappion perusteista. Jollei muuta sovita, suoritetaan kommandiittiyhtiössä ensin äänettömille yhtiömiehille korko tilikauden alkaessa maksettuna olleelle panokselle. Tämän jälkeen loppuosa jaetaan vastuunalaisille yhtiömiehille. Myös tappio jaetaan vastuunalaisten yhtiömiesten kesken tasan. Osakeyhtiössä voittonjako tapahtuu maksamalla osakkaiden osakkeille osinkoa. Osuuskunnan nettovarallisuus ja ylimäärä kuuluvat osuuskunnalle. Osuuskunnan tarkoituksena ei ole hankkia voittoa jäsenilleen. Voitto (= ylijäämä) voidaan kuitenkin sääntömääräyksellä jakaa jäsenille. Osuuskunnassa on rahastointipakko; osa ylijäämästä on sen jälkeen, kun siitä on vähennetty taseen mukainen tappio, siirrettävä vararahastoon. Ylijäämän jako jäsenille toteutetaan esimerkiksi työosuuskunnassa lisäpalkkana, osuuspääoman korkona tai ylijäämän palautuksena tai muuna sellaisena säännöissä määrättyllä tavalla. (Holopainen 2010, 21–23.)

## 6.1 Toiminimi

Meretniemi ja Ylönen (2008, 42) neuvovat, että yksityisen toiminimen eli yksityisliikkeen perustaminen ja lopettaminen on kaikkein yksinkertaisinta, nopeinta ja halvinta. Toiminimen perustajia ovat elinkeinon-, ammatin- ja liikkeenharjoittajat. Yrityksen toiminta perustuu useimmiten yrittäjän omaan osaamiseen ja ammattitaitoon. Juridisesti yritys syntyy, kun elinkeinonharjoittaminen alkaa. Heidän mukaansa tämä yritysmuoto sopii hyvin yhden henkilön ammatin tai perheen liiketoiminnan harjoittamiseen, mutta se voi toki myös palkata työntekijöitä. Sitä käytetään usein silloin, kun palkansaaja harjoittaa yritystoimintaa varsinaisen palkkatyönsä ohella. Yrittäjä antaa yritykseen työpanoksensa ja voi sijoittaa siihen myös omaa rahaa, vaikka lakisääteistä pääomaa ei ole määrätty. (Meretniemi & Ylönen 2008, 42.)

Raatikaisen (2011, 68) mielestä myös pienimuotoisessa yritystoiminnassa toiminimi on sopivin valinta yritysmuodoksi. Hän tarkentaa, että kun yritystoiminnassa on mukana

useampia henkilöitä, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat hyviä vaihtoehtoja, vaikka yritystoiminta olisi pienimuotoista ja paljolti omaan ammatilliseen osaamiseen perustuva työpanoksen hyödyntämistä. Raatikainen muistuttaa lisäksi, että osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan aloituspääomaa osakepääomaksi. Raatikainen huomauttaakin, että monelle aloittavalle yrittäjälle pääomarahoituksen ratkaiseminen on kynnyskysymys. Neuvona Raatikainen antaa, että aloituspääomaa omaavalle yrittäjälle osakeyhtiö on paras vaihtoehto yritysmuodoksi. (Raatikainen 2011, 68.)

Yksityisen toiminimen perustaminen ei Raatikaisen (2011, 69) mukaan vaadi kirjallisia sopimuksia, mutta hän korostaa, että ennen yrityksen perustamista on hyvä tehdä liiketoimintasuunnitelma. Hän kertoo, että elinkeinonharjoittajat jaetaan liikkeenharjoittajiin ja ammatinharjoittajiin. Ammatinharjoittajat toimivat usein yksin, kuten nuohoojat ja taksiautoilijat. Liikkeenharjoittajalla on kiinteä toimipaikka ja usein myös palkattua työvoimaa. Esimerkkejä liikkeenharjoittajista ovat parturi-kampaajat sekä kioskinpitäjät. Raatikainen muistuttaa, että yksityinen elinkeinonharjoittaja ei voi nostaa palkkaa yrityksestään, mutta hän voi ottaa varoja käyttöönsä niin sanottuina yksityisottoina. Raatikainen korostaa, että yksityisen elinkeinonharjoittajan on myös huolehdittava, että kirjanpito hoidetaan lakien ja säädösten mukaisesti. (Raatikainen 2011, 69.)

## **6.2 Avoin yhtiö**

Avoin yhtiö sopii Meretniemen ja Ylösen (2008, 44) mielestä parhaiten pienen tai keski-suuren perheyhtiön yhtiömuodoksi. Avoimen yhtiön muodostavat kaksi tai useampi yhtiömies. Yhtiömiehet voivat olla luonnollisia henkilöitä tai yhteisöjä kuten yhtiöitä. Avoimella yhtiöllä ei ole pakollisia toimielimiä, mutta sillä voi olla toimitusjohtaja ja hallitus. Lisäksi voidaan pitää yhtiömiesten kokous. Avoin yhtiö voidaan muuttaa kommandiittiyhtiöksi, kun siihen otetaan sijoittajaksi äänetön yhtiömies tai kun sovitaan jonkun yhtiömiehen vastuun rajoittamisesta vain sijoituspanoksen suuruiseksi. (Meretniemi & Ylönen 2008, 44.)

Raatikainen (2011, 69) tarkentaa, että avoimessa yhtiössä on vähintään kaksi yhtiömiestä ja yhtiösopimus kannattaa tehdä kirjallisesti, vaikka laki ei siihen velvoitakaan. Hän muistuttaa, että jokainen yhtiömies vastaa yhteisvastuullisesti kaikella omaisuudellaan

myös muiden yhtiömiesten tekemistä sitoumuksista. Raatikainen korostaakin, että avoimessa yhtiössä vaaditaan hyvää luottamusta ja kiinteää yhteistyötä yrityskumppaneiden välillä. Päätökset tehdään yhtiösopimuksen mukaisesti, jossa voidaan sopia myös esimerkiksi vastuunrajoituksista. Avoimen yhtiön perustamiseen ei välttämättä tarvita rahapanosta, sillä jokaisen yhtiömiehen työpanos riittää. Avoin yhtiö voi maksaa yhtiömiehille palkkaa, mutta rahaa voi nostaa myös yksityisottona yrityksestä. (Raatikainen 2011, 69.)

Holopainen ja Levonen (2006, 190–191) tarkentavat vielä, että avoimen yhtiön jokainen osakas on oikeutettu edustamaan yhtiötä sen toimialaan ja tarkoitukseen liittyvissä asioissa sekä osallistumaan yhtiön hallintoon. Toisaalta jokaisella yhtiömiehellä on myös oikeus kieltää toista yhtiömiestä ryhtymästä tiettyyn toimenpiteeseen. (Holopainen & Levonen 2006, 190–191.) Raatikaisen (2011, 69) muistuttaa, että avoimessa yhtiössä kirjanpito on hoidettava kuukausittain lakien ja säädösten mukaisesti. Raatikaisen mukaan avoin yhtiö sopii yritysmuodoksi pienille yrityksille, jotka usein ovat perheyriityksiä, joissa keskinäinen yhteistyö toimii, ja luottamus yhtiömielien välillä on taattu. (Raatikainen 2011, 69.)

### **6.3 Kommandiittiyhtiö**

Meretniemen ja Ylösen (2008, 46) mielestä kommandiittiyhtiö on käytännöllinen silloin, kun tarvitaan lisärahoitusta ja saatavilla on sellainen rahoittaja, joka ei halua osallistua yhtiön päivittäiseen toimintaan. Rahoittaja voi myös pitää taloudellisen vastuunsa sijoituksensa suuruisena. Kommandiittiyhtiö voidaan muuttaa avoimeksi yhtiöksi muuttamalla yhtiösopimusta niin, ettei yhtiöön jää äänettämiä yhtiömiehiä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 46.)

Raatikainen (2011, 70) kertoo, että kommandiittiyhtiössä tulee olla vähintään yksi vastuunalainen ja vähintään yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalainen yhtiömies toimii varsinaisesti yhtiön nimissä, sillä hän tekee päätökset ja on vastuussa niistä. Äänetön yhtiömies on sijoittaja, joka sijoittaa yritykseen joko rahaa tai muuta omaisuutta. Hänellä ei ole päätöksentekovaltaa eikä oikeutta edustaa yritystä. Vastuunalainen yhtiömies vastaa yritystoiminnasta koko omaisuudellaan, äänetön yhtiömies ainoastaan sijoittamal-

laan pääomalla. Äänetön yhtiömies saa myös yrityksen yhtiösopimuksen mukaisesti korkoa sijoittamalleen pääomalle. (Raatikainen 2011, 70.) Holopainen ja Levonen (2006, 193) tarkentavat, että vastuunalaisella yhtiömiehellä on oikeus itsenäisesti päättää yhtiön asioista sekä edustaa yhtiötä sen toimialaan ja tarkoitukseen liittyvissä asioissa sekä osallistua yhtiön hallintoon. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole päätöksentekooikeutta eikä ilman erillistä sopimusta oikeutta edustaa yhtiötä eikä hoitaa sen asioita. (Holopainen & Levonen 2006, 193.)

Raatikainen (2011, 70) muistuttaa, että kommandiittiyhtiön kirjanpito on hoidettava kuukausittain lakien ja säädösten mukaisesti. Raatikainen myös toteaa, että kommandiittiyhtiö soveltuu parhaiten pienen ja keskisuuren yrityksen yhtiömuodoksi. (Raatikainen 2011, 70.)

#### **6.4 Osakeyhtiö**

Meretniemen ja Ylösen (2008, 50) mielestä osakeyhtiö on paras yhtiömuoto silloin, kun tarvitaan runsaasti pääomaa. Heidän mukaansa osakeyhtiö on hyvä valinta silloin, kun perustajia on useita. Osakeyhtiön tavoitteena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty. Osakeyhtiöitä on kahta lajia: yksityinen osakeyhtiö (Oy) ja julkinen osakeyhtiö (Oyj), jonka osakkeet noteerataan julkisesti. (Meretniemi & Ylönen 2008, 50.)

Raatikainen (2011, 70) toteaa, että osakeyhtiö on tavallisin yritysmuoto Suomessa, sillä 44 prosenttia kaikista yrityksistä on osakeyhtiöitä. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö, joka voi olla myös juridinen henkilö eli esimerkiksi toinen yritys, säätiö tai kunta. Osakkeenomistaja ei ole varsinaisesti vastuussa yhtiön sitoumuksista, vaan vastuu rajoittuu yritykseen sijoitettuun pääomaan. Raatikainen kertoo, että osakeyhtiöt jaetaan yksityisiin ja julkisiin osakeyhtiöihin, yksityisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma on 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Raatikainen muistuttaa, että osakeyhtiö soveltuu pääomaa tarvitseville keskisuurille ja suurille yrityksille ja sen tulee toimittaa vuosittain tilinpäätös ja tase Patentti- ja rekisterihallitukselle. (Raatikainen 2011, 70.)

Viitala ja Jylhä (2006, 66) painottavat, että osakeyhtiön ylin päättävä elin, yhtiökokous, valitsee hallituksen tekemään yhtiön toimintaa koskevia päätöksiä. Heidän mukaansa kaikissa yhtiökokouksissa käsiteltävissä asioissa yksi osake tuottaa yhden äänen. Yhtiökokouksen lisäksi lähes aina yhtiössä on hallituksen valitsema toimitusjohtaja, joka huolehtii päivittäisestä johtamisesta. (Viitala & Jylhä 2006, 66.)

Holopainen ja Levonen (2006, 201) tarkentavat, että osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että hallituksen jäsenellä tai toimitusjohtajalla on oikeus edustaa yhtiötä tai että hallitus voi antaa tämän oikeuden jäsenelle, toimitusjohtajalle tai muulle nimetylle henkilölle. Toimitusjohtaja voi edustaa yhtiötä yhtiön juoksevaan hallintoon kuuluvassa asiassa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavasti järjestetty. Holopainen ja Levonen muistuttavat, että osakeyhtiön perustamiseen kuuluu: perustamissopimuksen ja yhtiöjärjestyksen laatiminen, yhtiöjärjestyksen on sisällyttävä perustamissopimukseen tai se on laitettava yhtiöjärjestyksen liitteeksi, osakkeiden merkintä, osakepääoman maksaminen sekä yhtiön kaupparekisteriin ilmoittaminen ja sen rekisteröinti. (Holopainen & Levonen 2006, 201.)

## 6.5 Osuuskunta

Osuuskunnan tarkoituksena on Meretniemen ja Ylösen (2008, 48) mukaan jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen taloudellisella yhteistoiminnalla. Osuuskunnan tavoitteena voi olla myös pääasiassa aatteellisen tarkoituksen toteuttaminen yhdessä. He kertovat, että osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme juridista henkilöä tai yhteisöä, säätiötä tai muuta oikeushenkilöä. Jäsenomistajat voivat osallistua toimintaan, ja osuuskunta tukee heidän elinkeinoaan ja taloudenpitoaan. Meretniemi ja Ylönen tarkentavat, että poikkeuksena ovat suuret osuuskunnat esimerkiksi SOK ja Tapiola, joissa jäsenomistajat toimivat ennen kaikkea asiakkaina. Meretniemi ja Ylönen muistuttavat, että osuuskunnan jäsenyyttä ei voi myydä tai luovuttaa, koska osuuskunta valitsee itse jäsenensä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 48) kertovat, että osuuskuntaan jäseniksi liittyvät maksavat osuusmaksun, joka on kaikille yhtä suuri ja osuusmaksun saa takaisin osuuskunnasta

erotessa. Osuusmaksut muodostavat osuuskunnan peruspääoman. Joissain tapauksissa maksetaan lisäksi liittymismaksu. Meretniemi ja Ylönen muistuttavat, että liittymismaksua ei palauteta jäsenen erotessa osuuskunnasta. He mielestään osuuskunnat sopivat hyvin pienyrittäjien verkostoitumisen muodoksi. (Meretniemi & Ylönen 2008, 48.)

Viitala ja Jylhä (2006, 67) lisäävät, että osuuskunta mahdollistaa tasa-arvoisen yhteisyrityksen ja tarjoaa tehokkaan tavan jakaa ylijäämää eli voittoa tai vastaavasti kustannuksia. (Viitala & Jylhä 2006, 67).

Raatikainen (2011, 72–73) selventää vielä, että osuuskunnan kullakin jäsenellä on yksi ääni osuuskunnankokouksessa, joten jäsenten omistamien osuuksien määrä ei vaikuta äänimäärään eli kaikki jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Raatikainen muistuttaa, että osuuskunnan perustamisesta on tehtävä aina kirjallinen sopimus, joka sisältää osuuskunnan säännöt. Osuuskunta voi toimia ennen kuin se on merkitty kaupparekisteriin. (Raatikainen 2011, 72–73.)

Holopainen ja Levonen (2006, 206–207) muistuttavat, että osuuskunnan jäsenet maksavat jäsen- tai osuusmaksua osuuskunnalle, minkä lisäksi osuuskunta voi kerätä ulkopuolisilta sijoittajilta pääomarahoitusta. Yrittäjät ovat tämän lisäksi myös jossain muussa vaihdantasuhteessa osuuskunnan kanssa, esimerkiksi työntekijänä työosuuskunnassa, osuuskaupan kuluttajana tai raaka-aineen tuottajana maatalouden tuottajaosuuskunnassa. Holopainen ja Levonen korostavat, että osuuskunnan ylintä valtaa käyttää osuuskunnankokous. Osuuskuntalain mukaan osuuskuntakokouksen valitsema hallitus edustaa osuuskuntaa. Hallituksen tehtävänä on huolehtia hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Jos osuuskunnalla on valittuna toimitusjohtaja, hän hoitaa päivittäistä hallintoa hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtajalla on oikeus edustaa osuuskuntaa päivittäistä hallintoa koskevissa asioissa. (Holopainen & Levonen 2006, 207.)

Viitala ja Jylhä (2006, 67) kertovat, että osuuskunnan jäsenet sijoittavat yritykseen pääomaa, osallistuvat sen hallintoon ja saavat osuuden sen tuottamasta ylijäämästä eli voitosta. Viitala ja Jylhä korostavat, jotta osuuskunnan jäsentä olisi yrittäjä, jäsenen on osallistuttava päätöksen tekoon, eikä vain hallinnointiin. Osuuskuntayrittäjyyden kritee-

riksi voidaan lukea myös se, että yrittäjä saa pääasiallisen toimeentulonsa yrityksestä ja kantaa yritystoiminnan riskin. (Viitala & Jylhä 2006, 67.)

Yritys perustetaan osakeyhtiömuotoiseksi ja rekisteröidään yksityisenä osakeyhtiönä Turvakoti Maunu Oy:ksi. Osakeyhtiö syntyy rekisteröimisellä ja osakeyhtiön perustaminen on aina ilmoitettava kaupparekisteriin. Osakeyhtiön valinta yhtiömuodoksi perustellaan sillä, että yritys tarvitsee runsaasti investointi- ja käyttöpääomaa liiketoimintaansa. Osakeyhtiön yhtiökokous valitsee hallituksen tekemään yhtiön toimintaa koskevia päätöksiä. Hallitus valitsee toimitusjohtajan, joka huolehtii yrityksen päivittäisestä johtamisesta. Toimitusjohtaja voi edustaa yhtiötä yhtiön juoksevaan hallintoon kuuluvassa asiassa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavasti järjestetty.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön aikana opin uusia asioita liiketoimintasuunnitelmasta ja sen sisällönrakenteista. Jo yksinomaan se seikka, että liiketoimintasuunnitelmien sisältöjen muodoista on useita eri malleja, toi oman haasteensa valinnallisesti sisällön tutkimiseen ja käsitteelyyn. Päädyin liiketoimintasuunnitelman sisällön muodon valinnassa Puustisen sekä Meretniemen & Ylösen esittämiin malleihin. Yhdistämällä näitä malleja sain toimivan liiketoimintasuunnitelman rungon case-yritykselleni.

Opinnäytetyön toisessa kappaleessa hahmottelin teoreettisen tiedon perusteella yrittäjän kuvaa. Tällä seikalla halusin tuoda esille sen, että oli yrityksen liiketoiminta minkä muotoista tahansa, ja yrityksessä työskentelevän henkilön toimikuva mikä tahansa, meistä jokainen on yrittäjä ja jokaisen täytyy omaksua ja toimia yrittäjäomaisin asentein. Lisäksi halusin luoda itselleni kuvan yrittäjyydestä mahdollisesti yrittäjäksi ryhtymisen perustaksi. Pääpaino opinnäytetyössä oli kolmannen kappaleen liiketoimintasuunnitelmassa. Liiketoimintasuunnitelman avulla toin teoreettisen tiedon käytäntöön. Markkinointikappaleessa tutkin ja toin esiin sisällöllisesti teoriatietona markkinointiviestinnän ja markkinointisuunnitelman. Rajauksen vuoksi katsoin, että markkinointitutkimus ja markkinointisuunnitelma olisivat jo oma opinnäytetyökokonaisuus, joten en lähtenyt käsittelemään niitä tässä opinnäytetyössä. Markkinointitutkimus ja markkinointisuunnitelma olisivat myös yksi opinnäytetyön jatkokehittämisalueita case yritykselle. Rahoituksen kautta tutkin eri rahoitusvaihtoehtoja ja rahoituslaskelmina esitetään Meretniemen ja Ylösen esittämät yritystoiminnan alkulaskelmat: investointi-, käyttöpääoma- ja rahoitustarvelaskelmat. Yrityskappaleessa selvitin eri yritysmuotoja. Niiden kautta etsin liiketoimintasuunnitelman case-yritykselle sopivinta yritysmuotoa. Päädyin osakeyhtiömuotoon, joka mielestäni on soveliaain vaihtoehto tämänhetkisen tilanteen huomioiden.

Opinnäytetyö Liiketoimintasuunnitelma Turvakoti Maunu Oy valmistui mielestäni sopivaan ajankohtaan toimeksiantajalle Toholammin kunnan omistamalle kehitysyhtiölle sekä opinnäytetyön tekijän omaan käyttöön. Toholammin kunnan tilinpäätöstiedot alkaneen vuodesta 2011 näyttävät alijäämää joka syö edellisvuosien ylijäämäkertymää nopeasti. Toholammin kunta on pyrkinyt hakemaan säästöjä hallinnon kustannuksiin ulkois-



tammalla taloushallinnon palvelut erikoissairaanhoido- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiurun tehtäväksi. Sosiaali- ja terveystoimen osuus on yli puolet kunnan toiminnasta.

Toholammin kunnan tekemän talouden tasapainottamisohjelman 2013 - 2015 mukaan Toholammin kunnan sosiaali- ja terveystoimen kustannusten tarkastelussa yksi merkittävä palvelun määrän eroavaisuus valtakunnan tilastoihin löytyy ikääntyvän väestön ympärivuorokauden ja tehostetun palveluasumisen määrästä. Vuoden 2011 tilaston mukaan yli 75-vuotiaita oli 343. Määrän arvioidaan kaksinkertaistuvan vuoteen 2030. Tasapainottamisohjelmassa tuodaan esiin, että kunnan ikääntyvien asukkaiden omatoiminen asiointi ja asuminen käyvät jossain vaiheessa elämää ylivoimaisiksi ja palvelutarpeen kasvaessa, palvelujen tuottaminen on edullisempaa ja tehokkaampaa laitostyyppisessä asuntotoiminnassa. Tasapainottamisohjelmassa todetaan myös, että kotonaan yksinään asuvat ikääntyneet ihmiset jäävät usein sosiaalisen verkoston ulkopuolelle ja he passivoituvat nopeasti laitoshoidon vaatimaan kuntoon. Kuitenkaan tehostetussa palveluasumisessa hoitohenkilökunnan kiireiden ja vähäisyyden vuoksi ei voida tukea ikääntyvän asukaas omatoimisuutta riittävästi. Talouden tasapainottamisohjelmassa arvioidaan, että huonokuntoisen ikääntyvän ihmisen omatoimisuuden toimintasäde olisi 300 metriä palvelujen keskipisteestä. Sosiaali- ja terveystoimen leikkaamiseksi Toholammin kunta asettaa tavoitteeksi vähentää ympärivuorokautista hoitoa antavien hoitopaikkojen määrää vuoteen 2016 mennessä. Näihin edellä mainittuihin seikkoihin vedoten Toholammin kunnan tasapainottamisohjelmassa on kirjattu, että kunta edesauttaa ikääntyvälle väestölle tarkoitettuja asuntojen rakentamista Toholammin keskustaan palvelujen välittömään läheisyyteen. Männistön palvelujen tuotannon kilpailutetaan Jutan ja yksityisten palveluntarjoajien kesken. Toholammin kunnan tasapainottamisohjelmassa tuodaan myös esiin, että Maunuun on perustettu ikääntyville ihmisille hyvinvointikeskus. Tästä syystä kunta lähtee kartoittamaan, voitaisiinko Maunun palvelutalosta muodostaa esimerkiksi asunto-osakeyhtiö joka tarjoaisi ikääntyville ihmisille edullisia omistusasuntoja. (Toholammin kunta 2012.)

Mielestäni moni kotonaan elävä ikääntynyt ihminen on vielä fyysisesti ja henkisesti hyvässä kunnossa, eikä heidän paikkansa ole toimimaton asuinympäristö ja laitosten asuinmuoto. Vaikka he asuisivatkin kuinka lähellä tahansa keskustaa, ei se välttämättä ole ikääntyvien ihmisten hyvinvoinnin mittari. He tarvitsevat virikkeellisen ympäristön, jossa he omatoimisesti, joskus ulkopuolista apua käyttäen selviytyvät hyvin arjen aska-

reistaan. Yksi vaihtoehto ikääntyville ihmisille, senioriasujille joilla on halu tai jokin tarve muuttaa pois nykyisestä asunnostaan, olisi mielestäni juuri turvakodin muotoinen asumismuoto, jota tässä opinnäytetyössä esitän.

## LÄHTEET

## Painetut lähteet

- Heikkilä H. 2001. Yrittämällä tuloksiin – Maaseutuyrityksen liiketoiminnan kehittämisoas. Maaseutukeskusten liitto.
- Holopainen T. 2010. Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet. 19., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Holopainen T., Levonen A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Huuskonen V. 1992. Yrittäjäksi ryhtyminen. Teoreettinen viitekehys ja sen koettelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-2: 1992. Turku: Kaarinan Tasopaino Oy.
- Isohookana H. 2011. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Isokangas J., Kinkki S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Jackson D. 1997. Personality research form. Helsinki: Psykologien kustannus Oy.
- Keskuskauppakamari. 2005. Yrityksen perustajan opas 2005. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lojander T., Suonpää J. 2004. Käytännön yritystoiminta. Keuruu: Otava.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiö.
- Meretniemi I., Ylönen H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pitkämäki A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otava.
- Puustinen T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Kirjakas.
- Raatikainen L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy
- Raatikainen L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Suominen A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: Dark Oy.
- Sutinen M., Antikainen A. 1996. Pk – yrittäjän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tomperi S. 2005. Yrityksen taloushallinto 3 – Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2006. Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R., Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.- 2. painos. Helsinki: Edita.

#### Sähköiset lähteet

Finnvera 2011. Yrittäjätesti. www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajatesti.fi/yrittajatesti/>. Luettu 20.11.2011.

Hallintakäsitys. www-dokumentti. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Hallintak%C3%A4sitys>. Luettu 5.12.2011.

Laadi liiketoimintasuunnitelma. www-dokumentti. Saatavissa: <http://amonurmes.wikispaces.com/file/detail/Laadi+liiketoimintasuunnitelma.doc>. Luettu 19.12.2011

Mikkola Kati, Rasila Heidi. Senioriasuminen Suomessa ja ulkomailla. www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.oulu.fi/ark/projektit/tsa/palat/suomi.pdf>. Luettu 21.3.2012

Patentti- ja rekisterihallitus. 2011. Tilintarkastusvelvollisuus. www-dokumentti Saatavissa: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/uusitilintarkastuslaki.html>. Luettu 28.8.2012.

Pk-yrityksien riskienhallinta. 2000–2009. www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/>. Luettu 3.9.2012.

Suomen yrittäjät 2011. Yrittäjäkasvatus. www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/edunvalvonta/koulutuspolitiikka/>. Luettu 5.12.2011.

Toholammin kunta 2012. Talouden tasapainottamisohjelma. www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.toholampi.fi/uploads/Toholammin%20kunnan%20talouden%20tasapainottamisohjelma\\_kv%2027082012c.pdf](http://www.toholampi.fi/uploads/Toholammin%20kunnan%20talouden%20tasapainottamisohjelma_kv%2027082012c.pdf). Luettu 18.9.2012.

Työvoima- ja elinkeinotoimisto 2012. Starttiraha. www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp). Luettu 29.8.2012.

Väestörekisterikeskus 2012. Asukasluku. www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vrk.fi/default.aspx?id=278>. Luettu 21.3.2012