

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Hanne Airaksinen

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMA  
ASiantuntijapalveluyritykselle**

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2015



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Syyskuu 2015**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
P. (013) 260 6800

**Tekijä**  
Hanne Airaksinen

**Nimeke**  
Liiketoimintasuunnitelma asiantuntijapalveluyritykselle

**Toimeksiantaja**  
Tilitoimisto Laskentatulos Oy

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma asiantuntijapalveluja myyvälle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma tehdään yleensä yrityksen suunnittelu- ja aloitusvaiheessa. Sen tarkoituksena on auttaa aloittavaa yrittäjää testaamaan liikeidean elinkelpoisuutta sekä tekemään oikeita valintoja ja luomaan toimintamalleja tuottavan yritystoiminnan aikaan saamiseksi. Toimeksiantaja Tilitoimisto Laskentatulos Oy on ollut toiminnassa 25 vuotta ja yrityksellä on vakiintunut asema Joensuun talousalueella. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin yrityksen eri osa-alueiden toimintomallien dokumentoimiseksi sekä kokonaisvaltaisen kehittämisen tueksi.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, joka perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä liitteenä olevasta liiketoimintasuunnitelmasta, joka on salainen. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on menetelminä käytetty toimeksiantajan haastattelua sekä yhteisiä kehityspalavereja, joissa on hyödynnetty kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tuloksena valmistui liiketoimintasuunnitelma Tilitoimisto Laskentatulos Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelmasta on apua kauankin toiminnassa olevalle yritykselle sen kehittämistyössä. Yrityksen toiminnan tärkeimpien osa-alueiden ja niiden olemassa olevien toimintamallien sekä asetettujen tavoitteiden dokumentointi helpottaa todentamaan mahdolliset muutosta vaativat kohteet ja auttaa laatimaan tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 29  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä

**Asiasanat**  
liiketoimintasuunnitelma, asiantuntijapalvelut, yritystoiminta



**THESIS**  
**September 2015**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
Tel. (013) 260 6800

Author(s)  
Hanne Airaksinen

Title  
Creating a Business Plan for an Expert Service Provider

Commissioned by  
Tiltoimisto Laskentatulos Oy

#### Abstract

The purpose of this present thesis was to create a business plan for a company providing expert services. A business plan is usually drawn up at the initial stage when planning and establishing a company. Its purpose is to help beginner entrepreneurs test the viability of their business idea as well as to help them make the right decisions when establishing operation models for profitable business. Tiltoimisto Laskentatulos Oy, the commissioner of the present thesis, has been in business for 25 years and is well established in the economic region of Joensuu. The business plan included in this thesis was compiled for two main reasons: First, in order to document the existing operation models in different functions of the company and second, to support the company's long-term development.

The present thesis is practice-based. Thus, in addition to a theoretical section based on relevant literature, it includes the company-confidential business plan as an appendix. The methods used for compiling the business plan included interviews with the commissioner and development meetings, where literature was put to work.

This thesis resulted in a business plan for Tiltoimisto Laskentatulos Oy. It was discovered that a business plan can help even established companies to develop their business further. Documenting the most important functions of the company's operations, the existing operation models, and the company's goals will facilitate the identification of possible areas calling for improvement and help in formulating the necessary measures for meeting these objectives.

Language  
Finnish

Pages 29  
Appendices 2  
Number of appendices

Keywords  
business plan, professional services, business

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön lähtötilanne.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rakenne.....	5
1.3	Menetelmät.....	6
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	6
3	Lähtötilanne.....	9
3.1	Yritys ja sen toiminnot.....	10
3.2	Liikeidea, visio, missio, strategia.....	16
3.3	Markkinointi.....	19
3.4	Ostotoiminta.....	23
3.5	Henkilöstö.....	23
3.6	Talous.....	25
3.7	Riskit.....	27
4	Liiketoimintasuunnitelma yritykselle.....	28
5	Pohdinta.....	28
	Lähteet.....	30

## Liitteet

Liite 1 Liiketoimintasuunnitelman (salainen)

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön lähtötilanne

Olen toiminut yrittäjänä ja yrittäjän ammattitutkintoa suorittaessani laatinut omalle yritykselleni liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelman idea ja tärkeys konkretisoituivat minulle koulutuksen edetessä. Ajatus liiketoimintasuunnitelman laatimisesta työnantajalleni sai alkunsa keskustelusta, jossa hänen kanssaan pohdimme liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuutta jo pitkään toiminnassa olevalle yritykselle. Hyvän liiketoimintasuunnitelman tärkeyden nimeen vannovana ihmisenä sain työnantajani houkutteltua mukaan liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessiin.

Tämän opinnäytetyön tuloksena valmistuva liiketoimintasuunnitelma tehdään yhteistyössä toimitusjohtaja Markku Pesosen kanssa Tilitoimisto Laskentatulos Oy:n päivittäiseksi työkaluksi ohjaamaan ja pitämään yllä yritykselle hyväksi havaittuja toimintamalleja sekä kehittämään yrityksen toimintaa niiltä osin kuin se on tarpeellista. Valmistuvan liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus myös muistuttaa yrittäjää siitä, mikä on yrityksen toiminnan perusajatus ja millaisilla toimintamalleilla sitä pystytään toteuttamaan muuttuvassa yhteiskunnassa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rakenne

Opinnäytetyöni tavoite oli laatia toimiva ja yrittäjää palveleva liiketoimintasuunnitelma Tilitoimisto Laskentatulos Oy:lle. Tavoitteena oli saada yrittäjä kriittisesti arvioimaan yrityksensä eri toimintoja ja huomioimaan mahdolliset kehittämistä vaativat asiat. Kirjalliseen muotoon laaditut tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat tulevat helpommin toteutettua kuin sellaiset, jotka jäävät vain ajatuksen tasolla.

Opinnäytetyön teoriaosuus on koottu melkein samassa järjestyksessä kuin tehty liiketoimintasuunnitelma. Teoriaosuuden luvussa 2 on käsitelty, mikä on liiketoimintasuunnitelma, sen tarkoitus ja kuinka sitä lähdetään laatimaan. Mitä liiketoimintasuunnitelman tulisi vähintään sisältää? Mitä hyötyä yritykselle on liiketoimintasuunnitelmasta? Luvussa 3 on käsitelty yritys ja sen eri toiminnot. Ensimmäisenä on kartoitettu yrityksen lähtötilanne, jonka jälkeen käydään läpi yrityksen toiminnan kannalta olennaisia osa-

alueita. Mitä kukin osa-alue pitää sisällään? Mitä niissä olisi hyvä ottaa huomioon? Kuinka ne vaikuttavat yrityksen toimintaan?

### 1.3 Menetelmät

Opinnäytetyön menetelmänä oli toiminnallinen opinnäytetyö. Kehittämistyön tuloksena valmistui liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle. Toiminnallisen työn ominaisuuksia ovat tutkittavien osallistuminen prosessiin, suuntautuminen käytännön asioihin ja pyrkimys kehittävään muutokseen (Kuula 1999, 10).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tilitoimisto Laskentatulos Oy:n omistaja/toimitusjohtaja Markku Pesonen. Tilitoimisto Laskentatulos Oy:lle laadittava liiketoimintasuunnitelma pidetään salaisena. Liiketoimintasuunnitelmaa varten tarvittava materiaali ja tieto on saatu haastattelemalla toimeksiantajaa osallistuvalla havainnoinnilla sekä hyödyntäen kirjallisuutta ja toimeksiantajan kirjanpidon tuottamia raportteja.

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija on osa organisaatiota, osallistuen sen toimiin organisaation eräänlaisena jäsenenä. Havainnoija pystyy havainnoimaan luonnollisia tilanteita niiden omassa ympäristössä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77.)

Teoria osuus koostuu pääpiirteittäin kirjallisuudesta haetusta tiedosta. Oma aiempi yrittäjyys sekä nykyinen työskentely toimeksiantajan yrityksessä kirjanpitäjänä on tuonut tietoa ja taitoa, jota olen myös käyttänyt tuloksena syntyvää liiketoimintasuunnitelmaa tehdessäni.

## 2 Liiketoimintasuunnitelma

Alkunsa liiketoimintasuunnitelma on saanut jo 1960-luvulta Yhdysvalloista, jossa sitä yliopistojen ja korkeakoulujen opiskelijat sekä professorit käyttivät rahoituksen hakemiseen. Suomeen liiketoimintasuunnitelman on tutuksi tuonut Finnvera Oyj<sup>1</sup>. (Koski & Virtanen 2005, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma (business plan) on kirjallinen suunnitelma, jossa käydään läpi yrityksen kriittiset sekä muut välttämättömät toiminnot. Suunnitelma laaditaan tavoit-

---

<sup>1</sup> Valtion erityisrahoituslaitos (aiemmin Kehitysaluerahasto Oy ja Kera Oyj)

teellisesti ja siinä vastataan kysymyksiin missä ollaan, minne mennään ja miten sinne päästään. (Räsänen 1997, 47.)

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on muuttaa yritysidea liikeideaksi ja elinkelpoiseksi yritystoiminnaksi. Liiketoimintasuunnitelma auttaa aloittavaa yrittäjää tunnistamaan tulevan yritystoimintansa menestys- ja uhkatekijät. (Lojander & Suonpää 2004, 27.)

Liiketoimintasuunnitelmaa ensisijaisesti käyttää yrittäjä ja yrityksen johto, mutta se on myös erittäin tarpeellinen haettaessa yritykselle ulkopuolisia rahoittajia (Koski, ym. 2005, 19). Suunnitelman käyttöönotosta työntekijätasolla vastaa yrityksen johto.



Kuvio 1. Yrityksen toiminnallinen kokonaisuus (Rope 2002, 351)

Liiketoimintasuunnitelma koostuu kuviossa 1 olevista yrityksen toiminnoista ja niiden määrätietoisista sekä yhdensuuntaisista toiminta-/kehittämissuunnitelmista. Liiketoimintasuunnitelmasta on yritykselle monenlaista hyötyä. (Rope 2002, 351.)

*Yrityksen sisäiset hyödyt:* ongelma-alueiden analysointi, uusien toimintavaihtoehtojen etsintä, strateginen kehittäminen, yhdensuuntaistaa yrityksen toimintaa, tehostaa ponnisteluja tavoitteiden saavuttamiseksi, suunnittelu toimii sisäisenä koulutustapahtumana, toimii toimintatason päätöksen teon perustana ja hyvä apuväline uusien avainhenkilöiden perehdyttämiseen. *Yrityksen ulkopuoliset hyödyt:* rahoitusneuvottelut, asiakkaiden hankinta, yrityskauppatilanteet ja alihankintasopimustilanteet. (Rope 2002, 352–353.)

Suunnittelu auttaa yritystä varautumaan tulevaisuuteen. Suunnittelun päätarkoitus on luoda yritykselle menestymisen mahdollisuudet. Olemassa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisesti. Sen avulla yrittäjä pystyy havainnoimaan muutokset ja reagoimaan niihin tarvittavalla tavalla, huomaamaan yrityksen heikot kohdat ja tunnistamaan lisäresurssitarpeet. (Koski, ym. 2005, 20.)

Liiketoimintasuunnitelma sisältää pääpiirteittäin samat asiat riippumatta siitä, onko kyseessä aloittava vai toiminnassa oleva yritys. Tarkkaan sisältöön vaikuttaa myös yrityksen toimiala, onko kyseessä tuotanto- vai palvelualanyritys. (Lojander, ym. 2004, 27.)

Luettelo 1 Liiketoimintasuunnitelman sisältö. (Lojander, ym. 2004, 27)

1. Yritys
2. Liikeidea
3. Markkinointi
4. Rahoitus- ja kannattavuus
5. Riskit
6. Ympäristöanalyysi
7. SWOT-analyysi
8. Kehittämissuunnitelmat

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla looginen, selkeä ja asiallinen. Siitä selviää yrittäjän oma näkemys, se on tehty omista lähtökohdista ja se on itsekriittinen. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa ennakoidaan tulevaisuutta, tunnistetaan riskit ja markkina-alue analysoidaan huolella. (Lojander, ym. 2007, 33.)

Liiketoimintasuunnitelman tehtävä on ohjata yrityksen toimintaa yrittäjän itsensä visioimaan suuntaan. Ilman toimivaa suunnitelmaa, asetettuja tavoitteita ja niille laadittuja toteuttamissuunnitelmia, yritys on kuin aallokossa ajelehtiva laiva, jossa kapteeni vain istuu kyydissä ja katsoo minne laiva ajelehtii. Uskoisin, että jokainen yrittäjä haluaa olla yrityksensä kkipari, joka ohjaa yritystä haluamaansa suuntaan.



Yleensä liiketoimintasuunnitelma laaditaan kun yritystä ollaan perustamassa. Yrityksen mahdolliset ulkopuoliset rahoittajat usein vaativat liiketoimintasuunnitelman. Sen avulla yrittäjä itse sekä rahoittajat voivat todeta yrityksen elinmahdollisuudet.

Liiketoimintasuunnitelman voi myös laatia, vaikka yritys olisi jo ollut toiminnassa useamman vuoden. On paljon yrittäjiä, jotka eivät ole aloitusvaiheessa liiketoimintasuunnitelmaa laatineet tai jo olemassa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa ei ole päivitetty. Liiketoimintasuunnitelman avulla jo toiminnassa olevan yrityksen toiminnot/toimintamallit käydään kriittisesti läpi ja laaditaan tarvittaessa eri toiminnoille kehittämissuunnitelmat. Tämä antaa mahdollisuuden yrityksen toimintamallien tehostamiselle ja yrityksen eteenpäin viemiselle sekä uusien asioiden luomiselle. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessaan yrittäjä joutuu niin sanotusti ”astumaan ulos yrityksestään” ja katsomaan sitä ulkopuolisen silmin. Silloin parhaiten hahmottuu yrityksen kokonaisuus. Yrittäjä joutuu miettimään yrityksensä toimintaperiaatteita, taloudellisuutta, tavoitteita ja kilpailua sekä asiakkaita. (Lojander, ym. 2004, 33.)

Yrityksen alkuvaiheessa laadittu liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä päivittää säännöllisin väliajoin vastaamaan yrityksen senhetkistä tilannetta sekä kartoittaa sinne mahdolliset tulevaisuuden suunnitelmat ja kehitettävät asiat.

Jokaisella yrittäjällä on yritystoimintaa liittyviä hyviä ideoita sekä yrityksen toimintoihin liittyviä kehityssuunnitelmia. Suurella osalla yrittäjistä ne vain tahtovat olla siellä yrittäjän omassa päässä eikä paperille kirjoitettuna. Kun ne ovat vain siellä omassa päässä, asiat helposti unohtuvat päivittäisen tekemisen yhteydessä ja näin hyvätkin ideat saattavat jäädä toteuttamatta.

### **3 Lähtötilanne**

Lähtötilanteessa kartoitetaan yrityksen tämänhetkinen tila. Osiossa käydään yksityiskohtaisesti läpi yritys, sen tarjoamat tuotteet ja palvelut, sidosryhmät, taloudellinen tila, laaditaan SWOT<sup>2</sup>-analyysi, mietitään toimialan kehitystä sekä oman toiminta-alueen kilpailutilannetta.

---

<sup>2</sup> nelikenttämenetelmä, jossa kirjataan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat

Laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa toiminnassa olevalle yritykselle, lähtötilannekartoitus on huomattavasti laajempi kuin aloittavan yrityksen. Tarkka kartoitus on tärkeää, koska yritykselle on jo muotoutunut rutiinit yrityksen erilaisille toiminnoille. Toimintamallit kirjataan aika yksityiskohtaisesti ylös, jolloin niiden kehittämiseen tähtäävä analysointi on helpompaa. Totuttujen toimintojen objektiivinen tarkastelu voi olla ajoittain aika haastavaa. Tarkastelun kohteena ovat kaikki yrityksen olennaiset toimintaprosessit: myynti- ja ostotoiminta, henkilöstöhallinta, markkinointi, talous ja riskit. Nämä toimintaprosessit ovat liiketoimintasuunnitelmassa jokainen omana osionaan ja niihin laaditaan tarvittaessa toiminta- tai kehityssuunnitelmat, seurantajärjestelmä sekä suunnitelmien toteutumiseksi arviointimittarit.

### 3.1 Yritys ja sen toiminnot

Yrityksen perustiedoista kirjattavia tietoja ovat yrityksen nimi, yritysmuoto, toimiala ja yrityksen sijainti. Yrittäjästä itsestään kirjataan myös tietoja. Tärkeimpiä kirjattavia tietoja ovat nimi, koulutus, työkokemus ja yrityksen perustamisen syyt. Yrittäjän omien taloudellisten resurssien esiin tuominen aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeä rahoittajan näkökulmasta. (Lojander, ym. 2004, 28.)

Yrityksen nimi (Kalakauppa ... Oy), sijainti (paikkakunta, toimipaikan/-paikkojen osoitteet) sekä yrityksen yhtiömuoto<sup>3</sup>. Mikä on yrityksen toimiala (taloushallinto, kuljetustoiminta, vähittäiskauppa jne.) ja kuka/ketkä ovat yrityksen omistajia (osakkaat, yhtiömiehet). Omistajasta/omistajista voidaan kertoa yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä tietoja. Yrityksen toimialaan liittyvät aikaisemmat koulutukset sekä työkokemus. Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa tämä voi olla hyvinkin tärkeä osio kartoitettaessa yrityksen elinmahdollisuutta esimerkiksi rahoittajientoimesta. Yritys, joka on jo ollut toiminnassa kirjaa tähän osioon myös yrityksen toiminnan aikana tapahtuneet olennaiset muutokset. Sellaisia voivat olla esimerkiksi yhtiömuodon muutokset, omistussuhteissa tapahtuneet muutokset tai toimipaikkojen lisäykset.

Liiketoiminnan tarkoituksena on palvella asiakkaita ja tuottaa siten voittoa. Palvelu, jota asiakkaille tuotetaan voi olla konkreettisen tuotteen tuottamisen eri vaiheita tai se voi olla palvelusuorite, joka tehdään asiakkaalle tai asiakkaan puolesta. (Räsänen 1997, 10.)

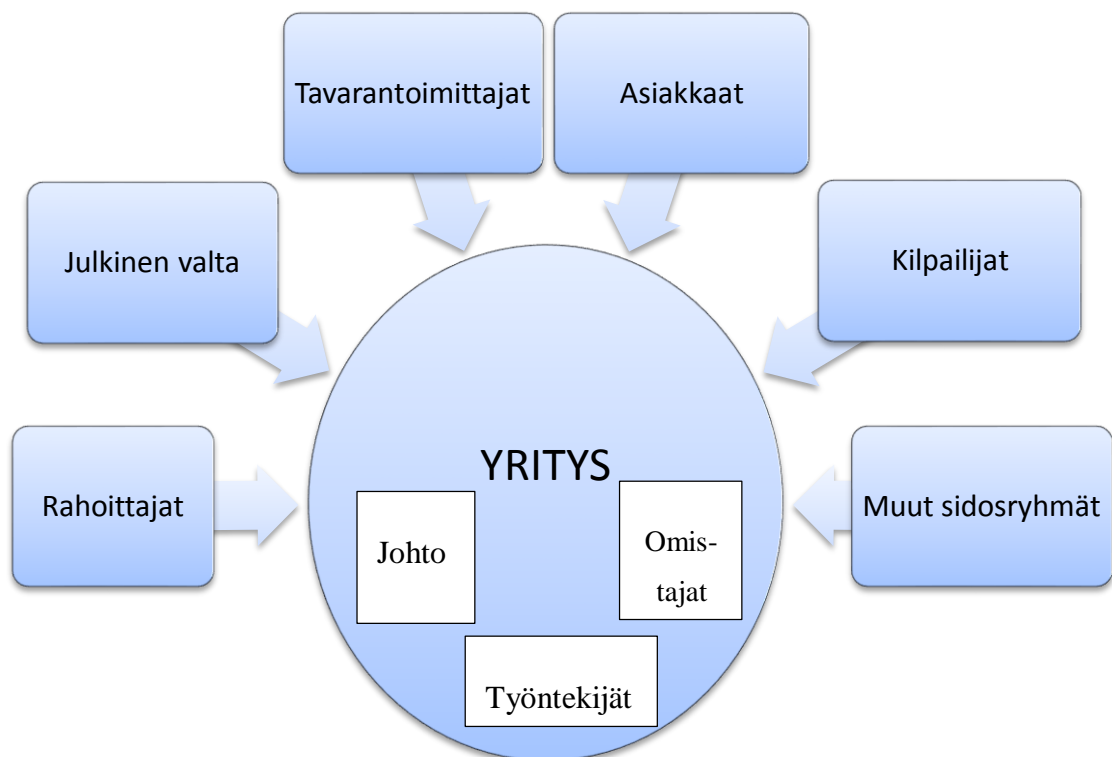
---

<sup>3</sup> Yksityinen elinkeinonharjoittaja (Tmi), avoin tai kommandiittiyhtiö (Ay, Ky), osakeyhtiö (Oy).

Toiminnan menestykseen vaikuttaa yrityksen onnistuminen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä. Yrityksen asiakkaina voivat olla yksityiset kuluttajat, toiset yritykset tai yhteisöt. (Kinkki & Isokangas 1999, 66.) Pystyäkseen onnistuneesti palveluja tuottamaan, yrityksellä on oltava hyvät tukijärjestelmät, joiden avulla luodaan palvelun tuottamisen edellytykset. Ammattitaitoinen sekä hyvin koulutettu henkilöstö ja mahdollisuus taloudellisesti panostaa yrityksen toimintaympäristöön sekä henkilöstöön luo edellytykset paremman palvelun toteuttamiseen ja luomiseen. (Rope & Vahvaselkä 1993, 108.)

Minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys asiakkailleen tuottaa? Mitkä tuotteet tai palvelut ovat yrityksen keskeisimpiä tulontuottajia? Onko tuotteissa tai palveluissa tapahtunut muutoksia yrityksen toiminnassaoloaikana? Mistä mahdolliset muutokset johtuivat? Onko tarpeellista tehdä muutoksia tuote- tai palveluvalikoimaan tulevaisuudessa?

Kaikilla yrityksillä on erilaisia sidosryhmiä<sup>4</sup>. Hyvät ja luottamukselliset suhteet sidosryhmiin vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Kuviossa 2 esitetään yrityksen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä.



Kuvio 2 Yrityksen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä (Lojander, ym. 2004, 14)

<sup>4</sup> erilaisia ryhmiä, joilla on samanlainen juridinen asema kuin yrityksellä ja ovat yrityksen toiminnassa mukana (Kinkki, Isokangas 1999, 55).

Erilaiset sidosryhmät vaikuttavat kukin tavallaan yrityksen liiketoimintaan ja jokaisen sidosryhmän tärkeys kannattaa huomioida yrityksen toiminnoissa. Asiakkaat odottavat yritykseltä eri asioita kuin lainanantajat tai tavarantoimittajat. Eri sidosryhmien ja yrityksen välillä tehdään erilaisia sopimuksia, jotka tyydyttävät molempia osapuolia.

Yritykseltä vaaditaan erilaisia taloudellisia ominaisuuksia, että sen toiminnan jatkuvuus olisi turvattu. Yritystoiminnan kannattavuus on yrityksen elinehto. Kannattavan yritystoiminnan mittarina toimii sen toiminnan tuottama tulos (tuotot – kustannukset = tulos) eli voitto. Yrityksellä on myös oltava maksuvalmiutta (likvidit varat/lyhytaikaiset velat), että se pystyy selviytymään päivittäisistä maksuistaan ja vakavaraisuutta (oman pääoman suhde vieraaseen pääomaan), jolla mitataan rahoitusriskiä. (Kinkki, ym. 1999, 88–105.)

Erilaisilla taloudellisilla laskelmilla voidaan kartoittaa millaisella toiminnalla päästään kannattavaan liiketoimintaan. Laskelmat voidaan tehdä eri tasoille, päivä-, kuukausi- tai vuositasolle. (Lojander ym. 2004, 31.)

Kannattavuus (profitability) eli yrityksen kyky tuottaa voittoa. Tuloja on enemmän kuin niihin kohdistuvia menoja. Ensisijaisesti mittaavat lyhyen aikavälin kannattavuutta. (Niskanen & Niskanen 2004, s. 112.)

Vakavaraisuus (solvency) kertoo yrityksen oman ja vieraan pääoman suhteen koko pääomaan. Kun vieraan pääoman osuus on reilusti enemmän kuin oman pääoman osuus ja yrityksellä on vaikeuksia selviytyä vieraan pääoman maksuvelvoitteista, ei yritys ole vakavarainen. (Niskanen ym. 2004, s. 130.)

Maksuvalmius (cash position and liquidity) eli likviditeetti kertoo yrityksen kyvystä selviytyä päivittäisestä rahaliikenteestä. Kuinka yritys pystyy hoitamaan lyhytaikaiset maksuvelvoitteensa niiden erääntyessä. (Niskanen ym. 2004, s. 117.)

Mikä on yrityksen taloudellinen tila tällä hetkellä? Onko toiminta kannattavaa? Onko yrityksen maksuvalmius hyvä ja onko yritys vakavarainen? Jo toiminnassa olevalla yrityksellä on käytössään kirjanpidon tuottamia raportteja sen taloudellisesta tilasta. Niistä saatavalla informaatiolla voidaan analysoida talouden eri tunnuslukuja avuksi käyttäen yrityksen tämän hetkinen taloudellinen tilanne erittäin kattavasti. Seuraavalla sivulla muutamia eniten käytettyjä tunnuslukuja, joilla voidaan mitata yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja omavaraisuusastetta.

- **liikevoittoprosentti** (profit margin)

liikevoitto- % = liikevoitto / liiketoiminnan tuotot yhteensä x 100 %.

- **quick ratio** (QR, acid test)

Quick ratio = (rahoitusomaisuus – osatuloutuksen saamiset) / (lyhytaikainen vieras pääoma – lyhytaikaiset saadut ennakot).

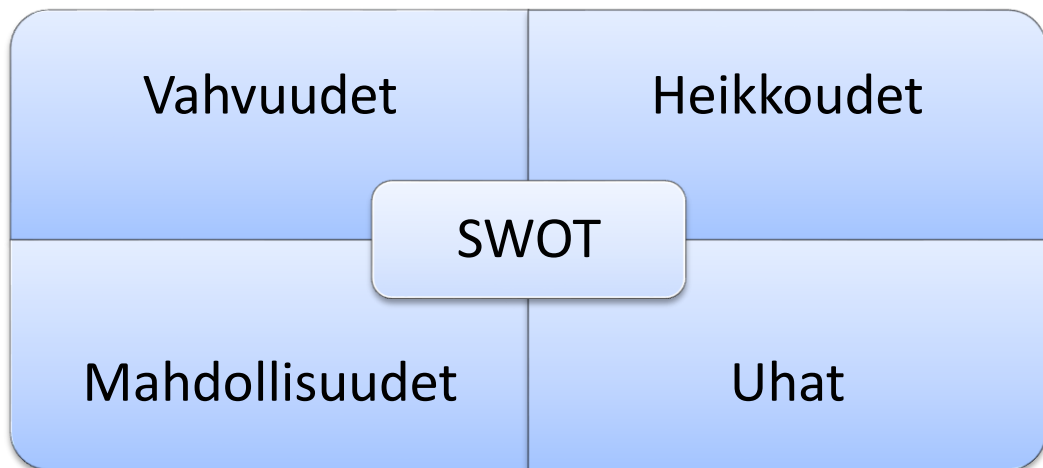
- **current Ratio** (CR)

Current ratio = (vaihto-omaisuus + rahoitusomaisuus) / lyhytaikainen vieras pääoma.

- **omavaraisuusaste** (equity to assets)

Omavaraisuusaste % = oikaistu oma pääoma / (oikaistu taseen loppusumma - saadut ennakot) x 100.

Lähtötilannekartoituksessa kannattaa yrityksestä laatia SWOT–analyysi. Analyysissa käydään läpi yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä yrityksen ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet ja uhat.

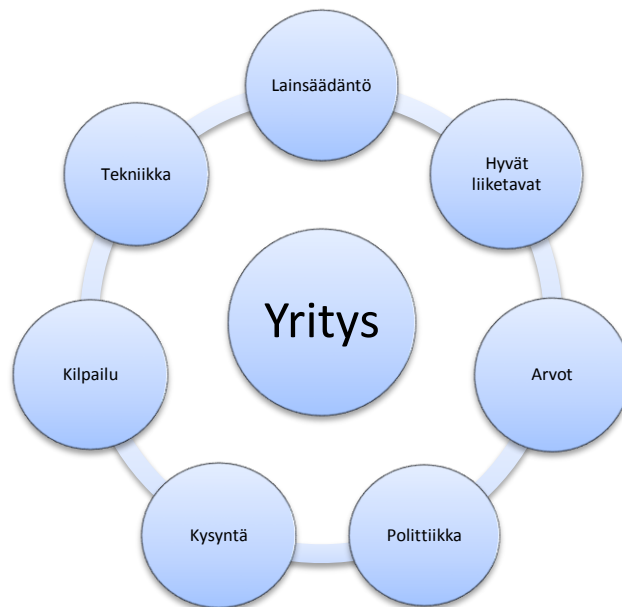


Kuvio 3 SWOT – eli nelikenttäanalyysi

SWOT-analyysin tietojen pohjalta on hyvä lähteä miettimään, kuinka sisäisen ympäristön vahvuuksia voidaan hyödyntää ja kuinka sen heikkoudet voidaan muuttaa vahvuudeksi. Kuinka ulkoisen ympäristön tulevaisuuden mahdollisuudet ovat hyödynnettävissä ja sen uhat vältettävissä. (Opetushallitus 2015.)

Yrityksen SWOT – analyysi kannattaa tehdä huolellisesti. Sen avulla saadaan kirjattua ylös yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Yrityksen kehittämisen kannalta on tärkeä tietää yrityksen mahdolliset heikkoudet, joita tarvitsee vahvistaa ja huomata ympäristöstä tulevat uhat, joihin voi mahdollisuuksien mukaan varautua. Tärkeää on myös vahvuuksien kokonaisvaltainen hyödyntäminen sekä mahdollisuuksien huomioiminen.

Toimialan kuvaukseen ja kehitykseen liittyviä asioita voidaan havainnollistaa Lojanderin, ym. (2004, 31) mukaan kuviolla 3



Kuvio 4 Yrityksen toimintaympäristö

Yrityksen toimialaa ja sen kehitystä mietittäessä on huomioitava toimialaan ja sen mahdolliseen muuttumiseen vaikuttavat asiat paikkakuntakohtaisesti sekä valtakunnallisesti. Mikä on toimialan tilanne nyt ja miten se muuttuu tulevaisuudessa. Voiko lainsäädäntö tai verotuspolitiikka vaikuttaa liiketoimintaan? Nouseeko vai laskeeko kysyntä? Kasvaako tarjonta? Vaikuttaako esimerkiksi tekniikan kehittyminen toimintaan?

Kilpailun määritelmä: ”taistelu tai kamppailu enemmän tai vähemmän tasavertaisten osapuolten välillä”. (Karlöf 1990, 65.)

Yrityksen tulee olla markkinoilla kilpailukykyinen<sup>5</sup> ja yritykseltä tulisi löytyä myös jokin kilpailuetutekijä<sup>6</sup>. Kilpailukyvyyn voi määritellä kolmeen eri tasoon.

- Kilpailukyvyyn minimitaso
  - tarjotaan se mitä asiakaskunta palvelulta odottaa
- Kilpailukyvyyn pärjäämistaso
  - toiminnallisesti olla samalla tasolla kuin markkinajohtajat/keskeiset kilpailijat ovat omassa tarjonnassaan.
- Kilpailuedun saavuttamistaso
  - aikaan saadaan jotain sellaista toiminnallista jossain keskeisessä asiassa mihin eivät kilpailijat pysty. (Rope 2002, 35.)

Kilpailijoiden tunnistaminen, tunteminen ja heidän toimintatapoihinsa sekä tuotteisiin ja palveluihin tutustuminen on yksi tärkeimmistä asioista liiketoimintasuunnitelmassa. Kilpailijoiden toiminnan seuraaminen ja ennakoiminen antaa mahdollisuuden jo päätöksiä tehdessä varautua kilpailijoiden tuleviin toimenpiteisiin. (Lojander ym. 2004, 31.)

Leena Raatikainen (2001, 71) on kirjassaan ”Liikeideasta liikkeelle” listannut näkyvät kysymykset, joihin vastaamalla saa tehtyä yritykselle hyvän ja kattavan *kilpailu- ja kilpailija-analyysin*.

## Luettelo 2. Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

1. Mitkä ovat kilpailevat yritykset?
2. Miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosina?
3. Mitkä ovat näiden yritysten vahvat puolet?
4. Mitkä ovat näiden yritysten heikot puolet?
5. Mihin suuntaan ne ovat kehittymässä?
6. Onko alalle tulossa uusia yrittäjiä? Millaisia?
7. Mitkä ovat alalle tulijoiden vahvat/heikot puolet?
8. Miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina?
9. Mitä johtopäätöksiä edellisten pohjalta pitäisi tehdä?

---

<sup>5</sup> hinnallinen ja toiminnallinen taso, jonka avulla ollaan tasavertaisia markkinoilla vastaavanlaisten yritysten kanssa

<sup>6</sup> tuote/palvelu, jossa yritys on kilpailijoitaan parempi

Kilpailuetu (competitive advantage) voi olla yrityksellä jos se on kilpailijoitaan parempi esimerkiksi asiakkaan palvelemisessa tai resurssien säästämässä palvelun tuottamisessa. Liiketoimintaa on harjoitettava niin, että se kestää vertailun kilpaileviin vaihtoehtoihin. (Räsänen 1997, 99.)

Yrityksellä voi olla suoria tai epäsuoria kilpailijoita. Kilpailijoiden toimintatapojen ja tuotteiden sekä palvelujen tuntemisen avulla yritys pystyy kehittämään omaa toimintaansa sekä tuotteita/palveluja ja tavoittelemaan mahdollista kilpailuetua. Kilpailutilanteissa ja -kentässä tulevaisuudessa tapahtuvat mahdolliset muutokset kannattaa myös ottaa huomioon.

### 3.2 Liikeidea, visio, missio, strategia

Yritysten toiminta perustuu liikeideaan. Liikeideasta täytyisi löytyä jotain sellaista, jota kilpailijoilla ei ole. Alkuperäistä liikeideaa täytyy kehittää toimintaympäristön tai yrityksen muutoksien mukaiseksi. (Lojander, ym. 2004, 28.)

Kinkin ja Isokankaan (1999, 49) mukaan kuviossa 4 on esitetty kysymykset, joihin liikeidean tulee vastata.



Kuvio 5 Liikeideaprosessi



Esimerkki liikeideasta:

”Hartwall Capital: Liikeideamme on sijoittaa yrityksiin, jotka edustavat houkuttelevaa arvopotentiaalia sekä kehittää näitä yrityksiä toimimalla pitkäjänteisenä ja aktiivisena omistajana. Laajan liikeverkoston tuella Hartwall Capital luo lisäarvoa ennen kaikkea teollisella ja rahoitusalan osaamisella.”  
<http://www.hartwallcapital.fi/hwcapital/wp-content/uploads/2012/05/HartwallCapital2011suomi.pdf> 12.4.2015

Visio on näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Se on pitkän tähtäimen suunnitelma, joka myötäilee yrityksen arvoja. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen. Se ohjaa organisaation toimintaa ja antaa sille suunnan. Se on uskottava ja johdonmukainen. Sen on oltava johdonmukainen yrityksen todellisen ympäristön kanssa ja tuntua organisaation ihmisistä järkevältä. Vision on oltava myös vaikuttava ja voimakas. Siitä löytyy kunnianhimoa, toiveita ja unelmia. Visio laaditaan riittävän pitkälle aikajänteelle. Visiota tarkistetaan aika ajoin ja tarvittaessa hieman hienosäädetään (Kamensky 2000, 52–58.) Visio on tulevaisuuden tahtotila. Yleisimmin visioidaan 10–20 vuoden päähän. (Kamensky 2008, 58.)

Visio on päämäärä, millaisia haluamme olla 10 vuoden kuluttua? Visiota laatiessa täytyy myös muistaa vision yhteys nykypäivän todellisuuteen. Epärealistinen visiointi ei hyödytä organisaatiota millään tavalla, vaan vie pohjan koko strategiatyöstä. (Karlöf 1986, 63.)

Hyvä ja realistinen visio sisältää tietoa, tahtoa, tunnetta ja unelmia. Se on yleinen, konkreettinen ja antaa selkeät suuntaviivat koko organisaatiolle. (Laine & Hulkkonen 1994, 66.)

Esimerkkejä yritysten visioista:

- ”IBM: Olla maailman menestyvin ja tärkein informaatioteknologia-alan yritys”
- ”3M: Innovoimaisin yhteistyökumppani”
- ”Nike 1960-luvulla: Murskata Adidas”

(Kamensky 2000, 59–60.)

Missio on yrityksen toiminta-ajatus. Miksi yritys on olemassa? Missio on voimassa yrityksen koko elinkaaren. Se ohjaa koko yrityksen toimintaa ja on arvolähtöinen. Missio ei muutu, mutta se innostaa kuitenkin yritystä jatkuvaan kehitykseen. (Kamensky 2000, 44–45.) Mission tulee liittyä visioon ja se on yrityksen toiminta-ajatuksen sekä liikeidean yhdistelmä. (Lecklin 2006, 37–38).

Esimerkkejä yritysten toiminta-ajatuksista:

- ”Sony: Kokea teknologisen kehittämisen ja soveltamisen iloa suuren yleisön hyödyksi.”
- ”K-ryhmä: K-ryhmä hankkii asiakkailleen tavaroita ja palveluja tehokkaasti ja taloudellisesti. Sen erityiset voimanlähteet ovat perheyrittäjäyys vähittäiskaupassa sekä keskusliiketoiminta.”
- ”Kiilto: Asiakkaan kiinnitysongelman ratkaiseminen.”

(Kamensky 2000, 46–47.)

Strategia on käsitteenä usein vaikeaselkoinen ja epätasaisesti määritelty. Yksinkertaisimmillaan strategia on keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Karlöf 1986, 33.) Kirjallisuudessa on strategialle monia erilaisia määritelmiä. Kaikista määritelmistä löytyy kuitenkin strategian perusajatus, jonka mielestäni on hyvin kiteyttänyt Bengt Karlöf ”Strategia merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan tuleva menestys”. (Karlöf 1996, 14.)

Strategia voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Tiedostetun strategiasta tekee sen dokumentointi. Suuremmissa yrityksissä strategia, visio ja missio on harkiten laadittu sekä kommunikoitu koko yrityksessä. Tämä on tyypiltään ylhäältä alas – strategiaprosessi. Pienyrittäjiltä harvemmin löytyy dokumentoitua strategiaa, heiltä se tulee ruohojuuritason tekemisen kautta. Heidän strategiansa muotoutuu opituista toimintaperiaatteista ja se voidaan luokitella vastaavasti alhaalta ylös – strategiaksi. (Ala-Mutka 2008, 39–40.)

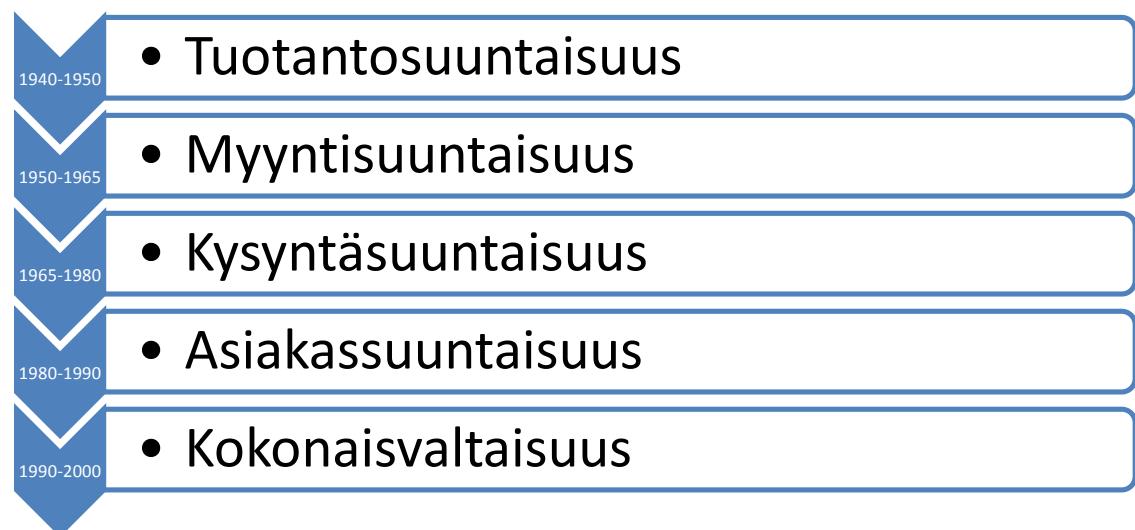
Strategian avulla toteutetaan missiota. Strategian tarkoitus on määrittää suuntaviivat sekä kehykset, jotka vievät yrityksen toimintaa kohti yrityksen laatimaa visiota. Kaikilla yrityksillä on strategia. Mitä selkeämpi ja mitä paremmin muotoiltu sitä helpompi sitä on koko organisaation toteuttaa. (Lecklin 2006, j38–39.)

Strategialogiikkoja ja -ajattelumalleja on erilaisia ja ne perustuvat eri asioihin. Yrityksen koko, toimiala ym. asiat vaikuttavat millaisia ajattelumalleilla lähdetään strategia-prosessia eteenpäin viemään. Pienemmälle yritykselle riittää yksinkertaisempi strategian luonti malli kun taas isompi organisaatio tarvitsee toimintojensa eri alueille omat strategisen ajattelun mallinsa. Mihin tähtäämme, mitä teemme, miten teemme sen ja miksi teemme sen ovat kysymyksiä, joihin strategiaprosessissa keskitytään (Karlöf 1986, 34).

Strategian luonti on tärkeä jokaiselle yritykselle. Strategiassa asetetaan tavoitteet, toiminnot, toimintamallit yrityksen pitkän tähtäimen suunnittelulle. Tärkeä osa-alue yrityksen strategian luonnin jälkeen on sen jalkauttaminen yrityksen kaikkiin toimintoihin niin, että laadittua strategiaa toteutetaan. Perimmäinen tavoite yrityksen strategisessa suunnittelussa ja strategian toteuttamisessa on voiton tuottaminen yrityksen omistajille pitkällä aikavälillä (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 47). Strategia auttaa saamaan yritystoiminnasta hallittua, tulostavoitteista ja hyvin organisoitua.

### 3.3 Markkinointi

Markkinoinnin ajattelumallien kehitykseen ovat vaikuttaneet aika sekä yhteiskunnan ja markkinoiden kehitys. Kuviossa 6 on esitelty markkinoiden pääsuuntaukset 1940-luvulta 2000-luvulle. Eroavaisuuksia kuviossa esille tuodun markkinoinnin kehityksen kulussa voi olla maa, yritys tai yhteisö kohtaisesti. (Rope ym. 199, 12.)



Kuvio 6 Markkinointiajattelun eri vaiheet (Hollanti & Koski 2007, 11)

Markkinoinnista on olemassa erilaisia määritelmiä. 2000 – luvun markkinointiajattelulla markkinoinnin määritelmä voidaan kuvata seuraavasti:

Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua yritystoimintaa niin, että yritykseen saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta ja saadaan tämä vietyä tuloksellisesti markkinoille aikaansaaden tästä tuloksellisen asiakassuhteen. (Rope 2002, 57.)

Uusimpiin markkinoinnin määritelmiin voidaan lukea utilitaarisen<sup>7</sup> markkinoinnin määritelmä ”Markkinointi on markkinoiden tuottamien mahdollisuuksien maksimaalista hyödyntämistä yrityksen toiminnassa kaikin käytettävissä olevin keinoin.” Utilitaarinen markkinointi hakee maksimaalista hyötyä eikä rajaa mitään pois. Markkinoinnin hyöty voi olla muutakin kun myynnin kasvua, rahaa ja asiakkaita. Se on kokoaikaista markkinointia eikä tarkastella vain määrättyllä aikavälillä tapahtuneita asioita. Markkinointi on kokonaisvaltaista markkinointia, jota ei rajata erilaisiin kilpailukeinoihin. (Rope & Rope 2010, 14.)

Markkinoinnin päätehtäviä ovat selvittää

- asiakkaiden tarpeet
- ylläpitää kilpailukykyistä tarjoomaa<sup>8</sup>
- tyydyttää asiakkaiden tarpeita
- kehittää asiakassuhteita
- vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin
- varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys

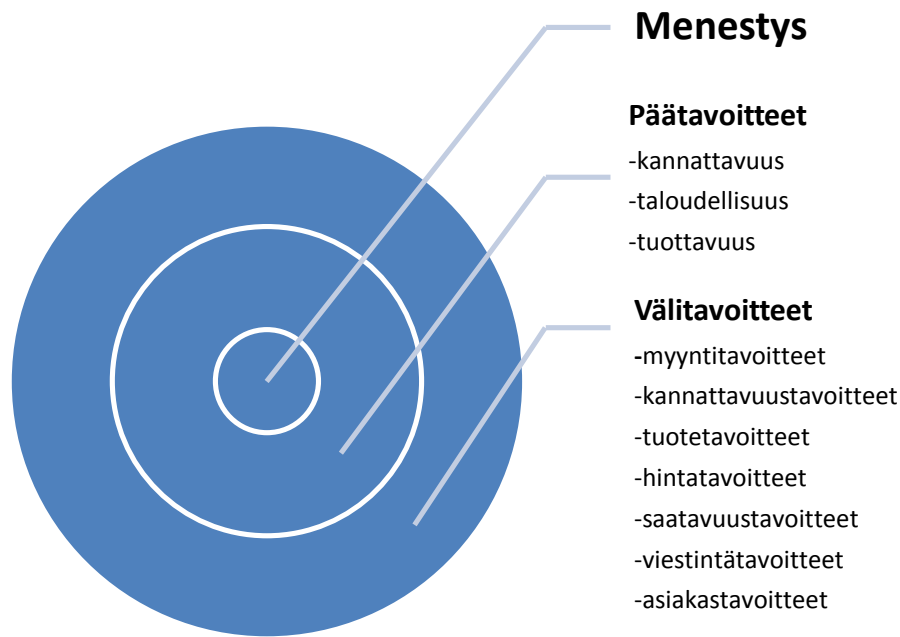
(Hollanti ym. 2007, 16.)

Yrityksen ja täten myös markkinoinnin tavoitteena on kannattava liiketoiminta. Myynnin määrän kasvu sekä korkea myyntikate ovat markkinoinnin päätavoitteita, mutta markkinoinnin tavoitteita asetettaessa tulee huomioida myös organisaation imagon sekä tarjooman kilpailuaseman vahvistaminen, asiakastyytyväisyys sekä – uskollisuus. (Hollanti ym. 2007, 17–18.) Markkinoinnillinen liikeidea eli liiketoiminnan menestyksen perusneliö sisältää *markkinasegmentin* = kenelle? *imagon* = millä saan ostamaan? *tuotteen* = mitä? sekä *tavan toimia* = miten tuotan? (Rope ym. 1993, 28).

---

<sup>7</sup> maksimaalinen hyöty

<sup>8</sup> eli valikoima; yrityksen tuottamia tuotteita tai/ja palveluja.



Kuvio 7 Markkinoinnin tavoitteet

Raatikaisen (2005) kuviossa 6 määrittelemiin markkinoinnin päätavoitteisiin päästään samassa esitettyjen välitavoitteiden kautta. Päätavoitteena yrityksellä on menestyä taloudellisesti. Yrityksen valitsemilla markkinointi keinoilla on tarkoitus saavuttaa välitavoitteet.

Markkinoinnin suunnittelussa lähdetään liikkeelle *lähtökohta-analyyseistä*. Yritys-, markkina-, kilpailija- ja ympäristöanalyyseissä käsitellään kyseisten aiheiden nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä niiltä osin, jotka tulevat vaikuttamaan yrityksen menestys-edellytyksiin. Yrityksen johdon tahtotila määrittää minkälaisilla *strategiaavainnoilla* yrityksen liiketoimintaa kehitetään. Tämä toimii lähtökohtana myös strategisen markkinoinnin toimenpiteissä. Strategiset valinnat huomioon ottaen tehdään *tavoiteasetanta*<sup>9</sup> ja laaditaan *markkinointitoimien toimintasuunnitelma* kuinka laadittuun tavoiteasetantaan päästään. Toimintasuunnitelman *toteutus* ja toteutumisen *seuranta* ovat prosessin viimeisiä vaiheita, joista lähtee uuden suunnitteluprosessin analysointivaihe liikkeelle. (Rope 2002, 324–347.)

Markkinointia on sisäistä ja ulkoista. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on sitouttaa henkilökunta toteuttamaan yrityksen markkinoinnillista liikeideaa jokapäiväisessä toi-

<sup>9</sup> yksityiskohtainen markkinoinnin päämäärä

minnassa. Ulkoinen markkinointi kohdistuu määriteltyihin asiakassegmentteihin ja se tavoitteena on tuoda yritykselle uusia asiakkaita. (Rope, ym. 1993, 255–256.)

Yrityksessä tapahtuvan markkinoinnin määrä on riippuvainen yrittäjän markkinoille antamasta asemasta. Nämä asemat voidaan jakaa neljään luokkaan. *Merkityksetön asema*: markkinointia ei tarvitse tehdä, eikä mitään asioita lueta markkinoinniksi. *Vähämerkityksinen asema*: markkinointia tehdään vähän, mutta siihen ei panosteta. *Operatiivisesti merkittävä asema*: markkinointiin panostetaan kohtuullisesti. *Strateginen asema*: markkinointiin panostetaan paljon ja markkinoinnilla on pääpaino kaikissa yrityksen toiminnoissa. (Rope 2002, 49–50.)

Yrittäjä on yrityksensä avainhenkilö ja samalla myös yrityksen markkinoinnin avainhenkilö. Kaikki yrittäjät eivät kuitenkaan halua tai osaa yrityksensä markkinointia tehdä. Heidän tulisi kuitenkin tiedostaa markkinoinnin rooli ja tärkeys yrityksen menestymiselle. Yrittäjän tiedostettua tämän asian, asia tulee yleensä hoidettua esimerkiksi siirtämällä se yrityksessä markkinahenkisimmälle ihmiselle. Jos markkinoinnin tärkeyttä ei yrityksessä tiedosteta ollenkaan, se jää kokonaan huomioimatta. (Rope 2002, 55.)

Palvelun luonteeseen voidaan määritellä neljä peruspiirrettä. Ne ovat jossain määrin aineettomia. Niitä tuotetaan ja kulutetaan ajoittain samanaikaisesti. Palvelut eivät ole asioita vaan tekoja tai tekojen sarjoja. Palvelujen tuotantoprosessin jossain vaiheessa on asiakas aina osallisena. (Gröönroos 1998, 53.)

Asiantuntijapalvelut ovat suunnitelmia, ohjeita sekä ideoita. Ne ovat vaikeasti määriteltäviä ja aineettomia. Asiantuntijapalvelut ovat työsuorituksia, joista vain osasta jää konkreettinen lopputulos. Niitä käytetään usein silloin kun asiakas itse ei osaa tai hän ei voi tehdä niitä itse. (Sipilä 1992, 17–20.)

Asiantuntijapalveluissa maksimoidaan hyötyä ja minimoidaan riskiä. Asiantuntijan tehtävänä on auttaa asiakasta esimerkiksi taloudellisen tuloksen ja varallisuuden kehittämässä tai näihin liittyvien riskien minimoinnissa. Ydinmuoto asiantuntijapalveluissa on *neuvo*<sup>10</sup>. Asiantuntijan ja asiakkaan välinen suhde on luottamussuhde eli asiakkaan tulee kertoa oikeat pohjatiedot ja asiantuntijalla on eettinen velvollisuus parhaan mahdollisen kykynsä mukaan auttaa asiakasta. (Sipilä 1998, 12–13.)

---

<sup>10</sup> opastaa, kehottaa, ohjata

Asiantuntijapalvelujen markkinointiprosessi jaetaan kahteen eri osa-alueeseen, uusasiakashankintaan ja jo olemassa olevien asiakassuhteiden jatkamiseen. Asiantuntijapalveluorganisaatioissa markkinointi on osa kaikkea toimintaa. Organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat ovat myös myyjiä. Heidän tekemänsä myyntityö tapahtuu työn tekemisen yhteydessä, työ tehdään hyvin ja aikataulua noudattaen. Tyytyväinen asiakas teettää mielellään työn samalla asiantuntijalla uudelleen. (Sipilä 1992, 39–41.)

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa on yrityksen hyvä tunnettavuus, luotettavuus ja edelläkävijämaine tärkeitä asioita uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi ja olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttämiseksi. Yrityksen henkilöstön osaaminen ja motivaatio ovat avainkysymyksiä. Asiakkaille tulee pystyä kommunikoimaan kilpailukykyisinä palveluprosesseina ja – tuotteina. (Sipilä 1998, 29–32.)

### **3.4 Ostotoiminta**

Yrityksen toiminta ja toimiala määrittää minkälaisia ostoja yritys joutuu tekemään tuotukseen liikevaihtoa. Asiantuntijapalveluja myyvän yrityksen, esimerkiksi tilitoimiston suurimmat kuluerät koostuvat henkilöstökuluista sekä tuotantovälineistä (kalusto, ohjelmistot). Ammattitaitoinen henkilökunta ja toimivat tuotantovälineet tekevät tilitoimistoyrityksen toiminnasta tehokkaan ja tuottavan.

### **3.5 Henkilöstö**

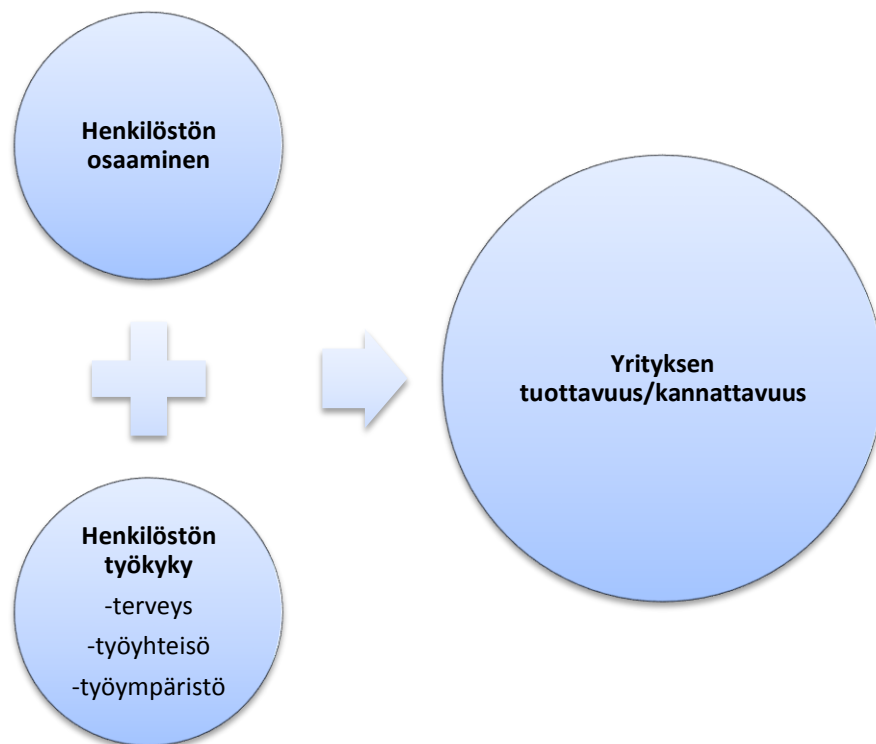
Yrityksen laadukkaan toiminnan tae on koulutettu, motivoitunut ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Henkilöstö on yrityksen todellinen voimavara ja on tärkeää, että yrityksen johto tämän ymmärtää. Laatu on koko organisaation yhteistyön tulos. Koko henkilöstön on tiedettävä ja sisäistettävä yrityksen laatupolitiikka. Henkilöstön on ymmärrettävä oman työnsä merkitys laadun näkökulmasta sekä tiedettävä kuinka he voivat omalla panostuksellaan vaikuttaa laatuun. (Lecklin 2006, 2014–2015.)

Yrityksen henkilöstölle on tärkeää, että heidän oman kehitys ja hyvinvointi otetaan huomioon yrityksen strategisessa päätöksenteossa. Tämä onnistuu ainoastaan, jos päätöksenteosta informoidaan oikealla tavalla ja riittävästi. (Ahonen 1998, 34.)

Työyhteisön saa parhaiten sitoutettua yrityksen tavoitteisiin osallistuttamalla työyhteisön suunnitteluun yritysjohtajan kanssa. Avoimella ilmapiirillä ja keskustelulla saadaan

työntekoon mielekkyyttä, työntekijöille motivaatiota, luottamusta ja sitoutumista laadittuihin tavoitteisiin. Henkilöstöä arvioitaessa tulisi vastaus saada kahteen kysymykseen: *kuinka paljon työyhteisön jäsenet todella panostavat osaamistaan ja tehokkuuttaan työhönsä? Mitä ihmiset odottavat yritykseltä, jotta he antavat sille täyden panoksensa?* (Pitkämäki 2000, 70–71.)

Yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämällä ei saavuteta toivottua tulosta, ellei henkilöstön terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön panosteta ollenkaan. (Ahonen 1998, 45).



Kuvio 8 Osaaminen ja työkyky (Ahonen 1998, 45)

Työyhteisö on kokonaisuus, joka parhaimmillaan edistää ja pahimmillaan estää yksilöiden ominaisuuksien hyödyntämisen. Hyvin toimivassa työyhteisössä yksilöiden kyvyt hyödynnetään tehokkaasti, niitä kehitetään ja kasvatetaan. (Ahonen 1998, 54.) Henkilöstön kouluttautumisen innostamisesta sekä oikealla tavalla palkitsemisesta hyötyvät niin työntekijä kuin työnantaja. (Karlöf 1996, 67).

Henkilöstösuunnittelu kuuluu osana yrityksen strategiseen suunnitteluun ja se tukee yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöhallintaan kuuluvia alueita ovat:

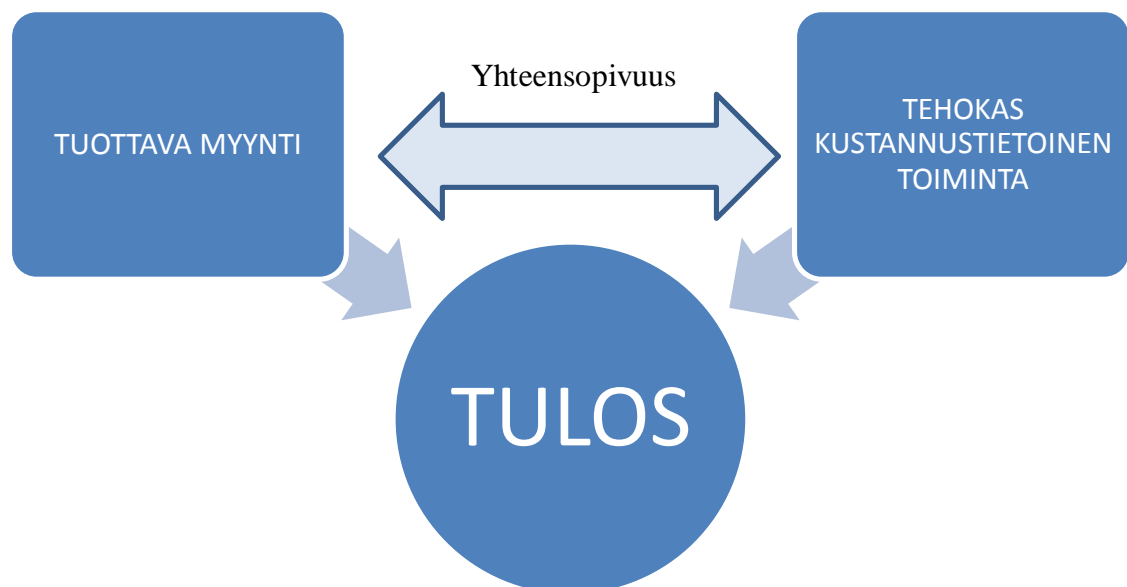


- henkilöstön rekrytointi ja valinta
- osaaminen ja pätevyys
- koulutus, harjoittelu ja valmennus
- kehityssuunnitelmat
- eteneminen uralla
- palkkausjärjestelmät
- yhteistoiminta
- motivointi
- työolosuhteet
- työtyytyväisyys ja työilmapiiri
- työterveydenhuolto
- vapaa-ajan toiminnot

(Lecklin 2006, 215–216.)

### 3.6 Talous

Yrityksen ensisijainen tavoite on menestyä taloudellisesti eli tuottaa voittoa. Yrityksessä täytyy asettaa tavoitteita, joilla yrityksen toiminnan tuottavaa tulosta ohjataan oikeaan suuntaan. Jos huono tulos hyväksytään, on menestys yhtä huonoa kun sen annetaan olla. (Rope & Vahvaselkä 1999, 120.)



Kuvio 9 Yrityksen tulosmuodostus (Rope 1987, 16)

Liiketoiminnan tulee olla suunnitelmallista. Budjetointi<sup>11</sup> on tärkeä osa-alue suunnitelmallisessa yritystoiminnassa. Budjetteja on yrityksen eri toiminnoille erilaisia, *tulosbudjetti*; taloudellinen yhteenveto strategisesta suunnitelmasta, *investointibudjetti*; aineellisten ja aineettomien investointien koonti, *rahoitusbudjetti*; rahan lähteet ja rahan käyttö, *henkilöstöbudjetti*; määrä ja kustannukset. ( Kamensky 2008, 332–335.)

Yritysten taloudellista tilaa seuraavat yritysten sisäisten sidosryhmien lisäksi myös yritysten ulkopuoliset sidosryhmät. Ulkopuolisiin sidosryhmiin kuuluvat mm. rahoittajat, tavarantoimittajat, asiakkaat sekä viranomaiset. Yrityksen tilinpäätös on keskeisessä osassa informaation lähteenä monille sidosryhmille (Niskanen & Niskanen 2004, 3.)

Tilinpäätöksen tuottama informaatio voidaan analysoida monella eri tavalla, riippuen siitä kenelle analyysi suunnataan, mitä tai kuinka laajasti yrityksen toimintoja halutaan analysoida ja kuinka suuresta yrityksestä on kysymys. Analyysimuotoja ovat tunnuslukuanalyysi, tilinpäätösanalyysi ja yritystutkimus.

- Tunnuslukuanalyysi  
suppein ja yksinkertaisin, joka on yleensä osa tilinpäätösanalyysia tai yritystutkimusta
- Tilinpäätösanalyysi  
monen tasoinen tilinpäätöksen pohjalta tehty analyysi
- Yritystutkimus  
syvällisin analyysin muoto  
(Niskanen, ym. 2004, 9-11.)

Tilinpäätöksen analysointia aloittaessa käydään ensin läpi kolme eri vaihetta. **Vaihe yksi** on analyysin perustietojen (tuloslaskelma, tase, liitetiedot) oikaisu analyysia varten. Toiminnon tarkoitus on standardoida lähtöaineisto. Tällä pyritään saamaan eri yritysten tilinpäätökset vertailukelpoisiksi (Kallunki & Kytönen & Martikainen 1999, 27). Vuonna 1997 voimaan tullut uusi kirjanpitolaki on kuitenkin tiukentanut yritysten tilinpäätösnormistoa ratkaisevasti (Niskanen ym. 2004, 84). Yrityksillä ei ole enää juurikaan mahdollisuuksia tehdä omia ratkaisuja tilinpäätöskirjauksissa. **Vaiheessa kaksi** valitaan mittauskohteet ja niiden mukainen analyysimenetelmä. Mitä analyysilla halutaan mitata? Mitä menetelmiä on käytössä ja mikä niistä antaa tarvittavan informaation? **Vaiheessa kolme** yritysten taloudellista menestystä tarkastellaan erilaisten tekniikoiden ja

---

<sup>11</sup> talousarvio

vertailukohteiden avulla. Käytettäviä tekniikoita ovat esim. kassavirta-analyysi, tunnuslukuanalyysi sekä trendianalyysi (Sirainen 2009.)

Asiantuntijaorganisaation menestystä voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Alla on lueteltu tavallisimmat niistä:

- arvostus
  - kasvu
  - asiakaskunnan ja toimeksiantojen taso
  - taloudellinen menestys
  - ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö
  - markkinoiden suhdanteista selviytyminen
- (Sipilä 1992, 46–47.)

### 3.7 Riskit

Yritystoiminnassa on aina myös riskejä. Riski on vahingon tai tappion uhka tai vaara. (Raatikainen 2001, 82.) Riskien tunnistaminen ja riskien hallinnan suunnittelu on yksi tärkeimpiä osa-alueita liiketoimintasuunnitelmassa. Raatikaisen (2001, 82) mukaan yrityksen riskit voidaan jakaa liikeriskiin, omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin, vahingonkorvausvaatimuksiin ja henkilöriskiin.

Yrityksen riskianalyyssissä käydään läpi yrityksen liiketoiminnan ongelmakohdat ja ongelma-alttius. Riskejä on sekä sisäisiä että ulkoisia. Ulkoisiin riskeihin ei yritys välttämättä pysty vaikuttamaan, sisäisiin riskeihin vaikutetaan yrityksen päätöksenteolla. Riskit täytyy ensin tunnistaa sekä arvioida ja seuraavaksi laaditaan toimenpidesuunnitelma, jolla varaudutaan kyseisiin riskeihin. (Koski, ym. 2005, 98–99.) Riskianalyyssissä tulee kiinnittää huomiota mahdollisen riskin toteutumisen todennäköisyyteen ja merkittävyyteen. Toimenpidesuunnitelmassa pyritään ehkäisemään riski sekä varautumaan siihen, että riski toteutuu. (Kamensky 2008, 338–339.)

Riskeiltä voi suojautua monilla eri tavoilla. Jätetään yrityksessä tietoiset riskit ottamatta eli *vältetään* riski. Ei myydä maksuvaikeuksissa olevalle, ei käytetä huonoja raaka-aineita ja huolehditaan turvallisuudesta sekä kaluston kunnosta. Riskiä voidaan myös *pienentää*. Hyvällä suunnittelulla voidaan mahdollisen vahingon sattuessa pienentää vahingon määrää. Riskiä voidaan myös *jakaa*. Pidetään huoli, että tarvittaessa on ole-

massa muitakin tavarantoimittajia, jos pääasiallinen tavarantoimittaja ei jostain syystä pystykään tavarantoimituksiin. Yleisin riskeiltä suojautuminen on riskin *siirtäminen*. Vakuutetaan riskikohde vakuutusyhtiössä tai käytetään erikoisosaamisen hallitsevaa alihankintayritystä. (Raatikainen 2001, 85.)

#### **4 Liiketoimintasuunnitelma yritykselle**

Tilitoimisto Laskentatulos Oy:lle laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa lähdettiin liikkeelle perustiedoista sekä yrityksen lähtötilanteesta. Lähtötilannekartoituksessa käytiin yhdessä yrittäjän kanssa läpi tilitoimiston tarjoamat tuotteet ja palvelut, talous, toimiala ja sen kehitys, asiakkaat, kilpailutilanne ja yrittäjän laatimat SWOT-analyysi.

Yritykselle tärkeistä osa-alueista tehtiin ensin nykyhetken tilannekartoitukset. Nykytilakartoituksen jälkeen aloitettiin yrityksen eri toimintojen kriittinen tarkastelu. Yrittäjälle, jonka yritys on ollut toiminnassa 25 vuotta, on aika haasteellista yrittää astua yrityksestään ”ulos” ja alkaa katsoa yrityksen jokapäiväisiä toimintoja kriittisesti. Yrityksestä, joka tuottaa tulosta, on vakavarainen ja jonka työntekijöiden vaihtuvuus on erittäin pieni, ei suuria muutoksia vaativia toimintamalleja löydy.

Jokaiselle osa-alueelle asetettiin tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi laadittiin tarvittavat toimenpidesuunnitelmat. Tavoitteiden sekä toimintamallien toteutumisen seuraamiseksi määriteltiin seuranta-ajat ja arviointimittarit.

Liiketoimintasuunnitelma on laadittu yhdessä Tilitoimisto Laskentatulos Oy:n yrittäjä/toimitusjohtajan kanssa. Työskentelyni toimeksiantajan yrityksessä sekä aikaisemmat yritykselle tehdyt opintoihini liittyvät työt ovat helpottaneet osittain liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Yrityksen perustiedot sekä nykytilakartoituksen pystyin tekemään lähes omatoimisesti, toimeksiantajalle jäi vain asioiden oikeellisuuden tarkastaminen.

#### **5 Pohdinta**

Ensimmäisen kerran keskustelin toimeksiantajan kanssa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta hänen yritykselleen noin viisi vuotta sitten. Olin itse liiketoimintasuunnitelman omalle yritykselleni laatinut ja oivaltanut sen tärkeyden. Samassa keskustelussa sivusimme asiaa myös mahdollisena lisäpalveluna asiakkaillemme. Liiketoimintasuun-

nitelman tekeminen Tilitoimisto Laskentatulos Oy:lle alkoi kuitenkin vasta keväällä 2015 opinnäytetyöni aiheena.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää yritykselle tärkeiden osa-alueiden nykytilanteen, mahdolliset kehitystarpeet, tavoitteet, toimintamallit sekä arviointimittarit. Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu yrityksen joka päiväiseksi työkaluksi ohjaamaan yritystä oikeaan suuntaan ja muistuttamaan sen perustoiminta-ajatuksista. Halusin myös saada toimeksiantajan konkreettisesti ymmärtämään liiketoimintasuunnitelman ja sen tekemisestä tulevan hyödyn.

Tilitoimisto Laskentatulos Oy:n liiketoimintasuunnitelman tekoa aloittaessa ydin kysymyksiksi nousi, missä mennään nyt ja minkälaiset ovat yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat? Kasvutavoitteet? Yrityksen kasvutavoitteet ovat maltilliset ja kohdistuvat tulokseen ja vakavaraisuuteen. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu edellä ilmenneiden vastausten pohjalta.

Yhteisen, rauhallisen ajan löytäminen toimeksiantajan kanssa oli haasteellisinta tässä prosessissa. Toimeksiantajaa joutui välillä ”haastamaan” oikeasti menemään asioihin syvälle sisälle. Kun toimintamallit ovat olleet käytössä vuosikausia, tulee niiden mahdollisille muutos tarpeille helposti ”sokeaksi”. Oman johtamisen kriittinen tarkastelu on monelle erittäin haasteellista.

Liiketoimintasuunnitelma ja sen laatiminen on erittäin mielenkiintoinen aihe. Harva yrittäjä ymmärtää oikeasti minkälaista hyötyä kunnolla ja ajatuksen kanssa laaditulla liiketoimintasuunnitelmalla saa. Aloittaville yrittäjille sen tekemistä monesti vaaditaan esimerkiksi rahoitusta haettaessa. Silloin tehdyn liiketoimintasuunnitelman säännöllinen päivittäminen olisi erittäin tärkeää. Valitettavan monelta yrittäjältä se kuitenkin jää tekemättä.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, onko jo pitempään toiminnassa olleelle yritykselle todellista hyötyä laatia kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa? Antaako se yrittäjälle uusia työkaluja yrityksen toiminnan pyörittämiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun? Pystyykö yrittäjä arvioimaan yrityksen vakiintuneita toimintamalleja sekä omaa tekemistään riittävän kriittisesti? Kuinka saadaan yrittäjät lähtemään prosessiin mukaan sekä ottamaan laaditut liiketoimintasuunnitelmat käyttöön?

## Lähteet

- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Gröönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Hartwall Capital 2011. Toimintakertomus.  
<http://www.hartwallcapital.fi/hwcapital/wp-content/uploads/2012/05/HartwallCapital2011suomi.pdf>. 12.4.2015.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio – Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Otava.
- Kallunki, J., Kytönen, E. & Martikainen, T. 1999. Uusi tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Karlöf, B. 1986. Strategian ydinkohdat. Espoo: Weilin+Göös.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Helsinki: WSOY.
- Karlöf, B. 1990. Yritystoiminnan avainsanat. Espoo: Weilin+Göös.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppateieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma, Käytännön yritystoiminta. Helsinki: Otava.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.
- Opetushallitus 2015. SWOT-analyysi.  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). 23.9.2015.
- Pitkämäki, A. 2000. PK-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. 1987. Asiakaskeskeinen markkinointi – näkemyksiä ja sovelluksia. Espoo: Weilin+Göös.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1999. Suunnitelmallinen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Rope, T. & Rope, M. 2010. Utilitaarinen markkinointi – markkinoinnin tuloslaskenta. Helsinki: Infor Oy.
- Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi – markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Räsänen, K. 1997. Kehittyvä liiketoiminta – Haaste tulevaisuuden osaajille. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Espoo: Weilin+Göös.

- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta. Helsinki: WSOY.
- Sirainen, A. 2009. Luennoitsija. MJK-instituutti. Luentomateriaali Tilinpäätöksen laatiminen ja tilinpäätösanalyysi.
- Yritystutkimusneuvottelukunta. 2002 Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.