

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA
Case: Valokuvaus- ja videotuotanto Janne Jakola

Mirva Jakola

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)
2019

Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

Tekijä	Mirva Jakola	Vuosi	2019
Ohjaaja	Tia Lämsä		
Toimeksiantaja	Janne Jakola		
Työn nimi	Liiketoimintasuunnitelma Case: Valokuvaus- ja videotuotanto Janne Jakola		
Sivu- ja liitesivumäärä	45 + 17		

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valo- ja videokuvaajalle, joka toimii sivutoimisena valokuvaus- ja videotuotantoa tarjoavana yrittäjänä opintojensa ohella. Hänen aikomuksenaan on siirtyä kokopäiväiseksi yrittäjäksi opintojen päätyttyä syksyllä 2019.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantajalle työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelma katsottiin tarpeelliseksi, sillä toimeksiantajalla ei ole liiketoimintasuunnitelmaa ennestään.

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä, jonka tuotoksena saatiin valmis liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman pohjana käytettiin Business Oulun sekä Uusyrityskeskus Wäläky:n julkaisemia liiketoimintasuunnitelman malleja. Teoriaosiossa lähteenä käytettiin liiketalouden kirjallisuutta sekä luotettavilta internetsivuilta saatavaa tietoa. Liiketoimintasuunnitelmaan tarvittavien tietojen kerääminen toteutettiin haastattelemalla yrittäjää.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee liiketoimintasuunnitelman tekemiseen liittyvää teoriaa ja avaa käsitteitä liittyen liiketoimintasuunnitelmaan. Toinen osa on opinnäytetyön tuotos, eli liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle.

Tutkimus toi esiin sen, kuinka laaja-alaisesti liiketoimintaa tulee tarkastella erityisesti toimintaa aloitettaessa. Kerätty liiketoimintasuunnitelmaan liittyvä teoria loi kattavan pohjan liiketoimintasuunnitelman muodostamista varten. Opinnäytetyön tuloksena saatiin valmis liiketoimintasuunnitelma, jossa muodostettiin myös laskelmat kannattavuudesta sekä tarvittavasta pääomasta investointeja varten.

Yhdessä toimeksiantajan kanssa on sovittu, että liiketoimintasuunnitelmaa ei julkaista.

Avainsanat

Liiketoimintasuunnitelma, SWOT-analyysi, riskienhallinta, elinkeinonharjoittajan verotus, markkinointi

Degree Programme in
Business Management
Bachelor of Business Administration

Author	Mirva Jakola	Year	2019
Supervisor	Tia Lämsä		
Commissioned by	Janne Jakola		
Subject of thesis	Business plan Case: Photography and video production Janne Jakola		
Number of pages	45 + 17		

This thesis was produced for a photographer currently working as a part-time entrepreneur. The aim of the photographer is to start as a full-time entrepreneur after graduating from the University of Lapland.

The purpose of this thesis is to provide the commissioner a tool for business development. The business plan was considered necessary because the entrepreneur did not have a business plan.

This thesis was carried out as a research study and the result was a comprehensive business plan. The business plan was based on the business plan templates published by Business Oulu and Wäläkky. The theoretical part was based on literature and reliable sources on the internet. The information for the actual business plan was collected by interviewing the entrepreneur.

The research indicated how much an entrepreneur should know about the business environment, marketing, risk management and how to create different kinds of calculations before starting the business. Collected information about business planning created a comprehensive base to a business plan for the commissioner.

The thesis consists of two parts. The first part includes the theory and concepts of the business plan. The second part is the actual business plan. Together with the commissioner, it has been agreed that the business plan will not be publicly distributed.

Key words Business plan, SWOT-analysis, risk management, entrepreneur's taxation, marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA SEN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Yritysideasta liikeideaksi	7
2.2	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja sen rakentaminen	8
3	YRITYSTOIMINTA.....	10
3.1	Yrittäjyys	10
3.2	Yritysmuodot.....	10
3.3	Visio, tavoitteet, arvot ja strategia	12
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	14
4.1	Sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö	14
4.2	Kohderyhmäanalyysi.....	14
4.3	Kilpailija-analyysi	15
4.4	SWOT-analyysi.....	16
5	MARKKINOINTI.....	18
5.1	Markkinointisuunnitelma	18
5.2	Mainonta	19
5.3	Digimarkkinointikanavat.....	19
6	HINNOITTELU.....	24
6.1	Hinnan muodostaminen	24
6.2	Hinnoittelustrategiat	25
7	TALOUSSUUNNITELMA.....	27
7.1	Talouden suunnittelu	27
7.2	Kulurakenne.....	29
7.3	Starttiraha	30
7.4	Finnvera.....	31
8	VEROTUS	32
8.1	Liikkeen- tai ammatinharjoittajan tuloverotus.....	32
8.2	Vähennettävät elinkeinotoiminnan kulut.....	34

9 RISKIANALYYSI.....	35
9.1 Riskienhallinta.....	35
9.2 Liiketoimintariskit	36
10POHDINTA.....	40
LÄHTEET.....	42
LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa sivutoimisesta päätoimiseksi yrittäjäksi siirtyvälle ammatinharjoittajalle liiketoimintasuunnitelma. Tällä hetkellä toimeksiantaja toimii sivutoimisena kevytyrittäjänä tehden valo- ja videokuvaustoimeksiantoja opintojensa ohella. Ennen itse liiketoimintasuunnitelman tekoa karotettiin yrittäjän lähtötilanne sekä tavoitteet ja toiveet liiketoimintasuunnitelman suhteen.

Opinnäytetyöni tavoitteena on antaa toimeksiantajalle työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelman tulee antaa yrittäjälle myös laskelmat kannattavuudesta ja mahdollisista investoinneista. Liiketoimintasuunnitelma katsottiin tarpeelliseksi, sillä toimeksiantajalla ei ole liiketoimintasuunnitelmaa ennestään.

Tutkimusongelmana tässä työssä on yrittäjältä puuttuva liiketoimintasuunnitelma sekä kannattavuuden arviointi. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa suuri painoarvo oli tiedonhauilla ja teoreettisen pohjan rakentamisella. Suuressa roolissa itse liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä olivat myös yrittäjän haastattelut.

Tutkimusasetelmana oli case-tutkimus eli tapaustutkimus, jossa tiettyä toimintaa havainnoidaan tietyssä ympäristössä hankitun tiedon perusteella. Tapaustutkimuksella saadaan ratkaisu ongelmaan, mutta siinä ei esitetä konkreettisia toimenpiteitä ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen myötä saatiin tuotettua yrittäjälle liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää. Opinnäytetyöni tarjoaa myös laskelmat kannattavuudesta sekä vaadittavista investoinneista kuvausstudiota varten.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee liiketoimintasuunnitelman tekemiseen liittyvää teoriaa, joka auttaa tutkimuksen tekemisessä. Toinen osa on opinnäytetyön tuotos eli liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA SEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Yritysideasta liikeideaksi

Hyvä yritysidea pohjautuu yleensä yrittäjäksi ryhtyvän henkilön omaan osaamiseen. Useimpien menestyvien yritysten taustalla onkin vankka ammattitaito ja osaaminen. Osaaminen voi olla hankittu työkokemuksen, koulutuksen tai harrastuksen kautta. Tavallisin ja usein turvallisin tapa aloittaa yritystoiminta onkin juuri omaan ammattitaitoon ja osaamiseen perustuvan idean kautta. (Uusyrittäjäkeskus 2019a.)

Lähtökohtana yrityksen perustamiselle on ratkaisu johonkin asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen. Kyseessä voi olla jokin täysin uusi tuote tai palvelu, tai se voi olla myös jo olemassa olevaa tuotetta tai palvelua koskeva uudistus. Jo alkuvaiheessa täytyy selvittää, onko liikeidealla potentiaalisia asiakkaita ja kuinka suuret saavutettavissa olevat markkinat ovat. Liikeideaa kehitettäessä kannattaa koota ympärille mahdollisia kumppaneita, jotka voivat yhdessä kehittää ideaa, kunnes se on valmis markkinoille. (McKinsey & Company, 23.)

Ennen yritystoiminnan aloittamista yrittäjän tulee arvioida, onko hänen yritysideaansa kannattava, onko sillä mahdollisuus selviytyä kilpailussa ja tavoittaa riittävästi asiakkaita. Yritysidea voi testata tekemällä erilaisia analyyseja ja kannattavuuslaskelmia sekä keskustelemalla muiden kanssa omasta yritysideaasta. Keskustelu voi avata uusia näkökulmia, kuinka parantaa suunnitteilla olevaa yritysidea. Näiden kautta yritysidea tarkentuu liikeideaksi. Kun liikeidea on rajattu, on aika tehdä liiketoimintasuunnitelma. (Viitala & Jylhä 2010, 50-51.)

Tavoitteena yleensä on, että liikeidea on kehitetty niin selkeäksi ja uskottavaksi, että potentiaaliset sijoittajat kiinnostuvat jatkokehittämään ideaa. Siksi onkin tärkeää, että yrittäjä tarkastelee liikeideaansa myös sijoittajan näkökulmasta. Päätöksenteon tueksi laaditaan vakuuttava liikeidean sisällön avaava dokumentti, jossa kuvataan asiakkaan saamaa hyötyä, kuvataan markkinat ja selvitetään, kuinka liikeidealla ansaitaan rahaa. Tätä dokumenttia kutsutaan liiketoimintasuunnitelmaksi. (McKinsey & Company, 29-30, 32.)

2.2 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja sen rakentaminen

Liiketoimintasuunnitelma on työkalu, jonka avulla liikeideaa lähdetään kehittämään johdonmukaisesti kohti todellista liiketoimintaa. Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on kattava, hyvin jäsenneily, ymmärrettävä ja lukijaystävällinen paketti, jossa käsitellään kaikki liiketoimintasuunnitelman osat perusteellisesti ja selkeästi. Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää yrityksen perustamiseen, sen toimintaan ja johtamiseen liittyvät käytännön asiat sekä ainakin laskelmat myynnin, kustannusten ja kannattavuuden osalta. (McKinsey & Company 47-48.)

Liiketoimintasuunnitelma toimii yritystoiminnan käsikirjana, jonka mukaan yrittäjä etenee liiketoiminnan toteuttamisessa ja sen kehittämisessä. Se kuvaa yrittäjän vision, arvot ja strategian mahdollisimman selkeästi. Suunnitelman avulla yrittäjä jäsentää yrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden kasvuhaaveet, sekä siihen vaadittavat resurssit. Yrityksen kannattavuutta ja tulevaisuuden näkymiä voidaan suunnitella ja seurata liiketoimintasuunnitelman avulla. Kun yritystoiminnan kannattavuutta ja mahdollinen rahoitustarve kartoitetaan jo alkuvaiheessa, on ulkopuolista rahoitusta helpompi hakea, mikäli sellaiselle on tarvetta. Liiketoimintasuunnitelma kertoo myös liiketoiminnan mahdolliset riskitekijät. (Onnistu yrittäjänä 2019.)

Aloittavalle yrittäjälle liiketoimintasuunnitelma on erityisen tärkeä, sillä se antaa tietoa kannattaako omaa liikeideaa lähteä viemään eteenpäin ja kuinka se kannattaa tehdä. Useimman rahoittajat ja starttirahan myöntävä työ- ja elinkeinotoimisto vaativat yrittäjältä liiketoimintasuunnitelmaa ennen lainan tai tuen myöntämistä. Valmis liiketoimintasuunnitelma syntyy, kun kaikki liiketoimintaidean toteuttamiseen vaadittavat elementit täyttyvät. Joskus edellytykset liiketoiminnan käynnistämiseksi ovat riittämättömät. Silloin yleensä koko ideasta luovutaan tai ideaa lähdetään muuttamaan suuntaan, jossa sillä on mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan. (Viitala & Jylhä 2010, 60-61.)

Liiketoimintasuunnitelmassa täytyy kuvata asiakkaan ongelma ja siihen kehitetty ratkaisu. Myös yrityksen talousennusteet ja avainluvut tulee olla liiketoimintasuunnitelmassa avattu. Kassavirran syntymisen ennuste on yleensä liiketoimin-

tasuunnitelman heikko kohta. Myynnin määrää on kulurakennetta vaikeampi enustaa. Yleisiä kompastuskiviä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on, että se luodaan ylioptimistisesti, laskelmat eivät ole todenmukaisia ja suunnitelmat pyörivät liikaa yrittäjän ympärillä sen sijaan, että niissä keskityttäisiin asiakkaan tarpeeseen ja markkinan selvittämiseen. (Pyykkö 2015, 32, 64.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla ainakin seuraavat asiat:

- Perustiedot yrityksestä (nimi, yritysmuoto, toiminta-ajatus, toimiala ja sijainti)
- Kuvaus yritystoiminnasta (tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja heidän tarpeet, markkinat ja kilpailijat, yrityksen voimavarat ja tapa toimia)
- Kirjanpito ja talouden suunnittelu (maksuliikenteen ja kirjanpidon järjestäminen)
- Laskelmat (vähintään kannattavuus-, investointi ja rahoituslaskelma)
- SWOT-analyysi
- Riskianalyysi

Liiketoimintasuunnitelman pohjia löytyy internetistä useita. Laskelmat ja liiketoimintasuunnitelman voi tehdä esimerkiksi uusyrityskeskuksen palvelussa osoitteessa www.liiketoimintasuunnitelma.com. (Holopainen 2016, 13-14.)

3 YRITYSTOIMINTA

3.1 Yrittäjyys

Parhaimmillaan yrittäjyys on inspiroivaa itsensä toteuttamista, jossa voi itse vaikuttaa työaikaansa ja työn määrään. Yrittäjyyteen kuuluu myös paljon vastuuta. Uuden yritystoiminnan aloittamisessa on aina omat riskinsä ja se vaatii yrittäjältä paljon aikaa ja omistautumista. Yrittäjällä täytyy olla intohimoa alaa kohtaan, mutta se ei pelkästään riitä. Yrittäjältä vaaditaan myös kykyä sietää epävakaita aikoja, sekä taitoa tunnistaa ja varautua yritystoiminnan riskeihin. Yritystoiminnan tavoitteena on tuottaa voittoa. Halu ansaita rahaa ja menestyä taloudellisesti on välttämätöntä, mikäli yrittäjän tavoite on elättää itsensä yritystoiminnallaan. (Uus-yrittäjäkeskus 2019b.)

Lähtökohtana yrittäjyyteen aikovalla on halu ja valmiudet ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjältä vaaditaan myös ammattitaitoa sekä monia erilaisia luonteenpiirteitä. Vaikka yrittäjyys ei vaadi mitään pakollisia luonteenpiirteitä, olisi kuitenkin suositeltavaa, että yrittäjältä löytyisi ainakin uskallusta ja joustavuutta sekä ennen kaikkea palvelualttiutta. (Yrittäjät 2018.)

Usein yrittäjät ovat kuuroja ja sokeita omille visioilleen. Taitavia ihmisiä, jotka uskovat omaan tuotteeseen tai palveluun niin kovasti, että kuvittelevat kaikkien muidenkin uskovan. Sokaistuminen voi ajaa yrittäjän konkurssiin, mikäli palautetta muilta ei kuunnella tai eteenpäin pusketaan ilman, että välillä tarkastellaan menneitäkin aikoja. Yrittäjällä täytyisi olla herkkyyttä kuunnella asiakkaita, mutta samaan aikaan vaaditaan voimaa ja kykyä vaikuttaa asiakkaisiin. (Puustinen 2006, 280.)

3.2 Yritysmuodot

Yleisimpiä yritysmuotoja Suomessa ovat toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö sekä osakeyhtiö. Lisäksi on olemassa harvempia itsenäisiä organisaatioita kuten säätiöt ja asunto-osakeyhtiöt. Eroavaisuuksia yritysmuodoissa on omistajien lukumäärässä, joustavuudessa sekä hallintoelinten ja omistajien vastuussa. Siksi

on tärkeää tarkastella eri yritysmuotoja ennen yritystoiminnan aloittamista. (Siikavuo 2016, 19.)

Yksityinen elinkeinonharjoittaja voi olla joko ammatinharjoittaja tai liikkeenharjoittaja, joka toimii tietyssä ammatissa. Hänellä ei välttämättä ole vakituista toimipistettä, vaan hän siirtyy asiakkaiden tarpeiden mukaan paikasta toiseen. Esimerkiksi valokuvaaja, graafikko tai toimittaja ovat yleensä ammatinharjoittajia. Liikkeenharjoittajia ovat esimerkiksi ravintoloitsija tai parturi-kampaajayrittäjä, jolla on vakituinen toimipiste, jossa toimintaa harjoitetaan. Toiminimi on yhden henkilön perustama yritysmuoto, jossa kirjanpito voidaan pitää yksinkertaisessa, tuloista vähennetään menot -muodossa. Toisin kuin esimerkiksi osakeyhtiössä toiminimen haltija on kokonaan henkilökohtaisesti vastuussa yritystoiminnastaan sekä sen taloudellisesta tilanteesta. (Siikavuo 2016, 20.)

Kommandiittiyhtiöt ja avoimet yhtiöt ovat henkilöyhtiöitä. Yhtiön perustamista varten on laadittava kirjallinen yhtiösopimus ja yhtiö tulee olla rekisteröity kaupparekisteriin. Kommandiittiyhtiössä on oltava vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies ja yksi äänetön mies, kun taas avoimessa yhtiössä vastuunalaisia yhtiömiehiä vaaditaan olevan vähintään kaksi. Vastuunalaiset yhtiömiehet ovat henkilökohtaisessa vastuussa esimerkiksi yhtiön lainasta, mutta äänetön yhtiömies on taloudellisessa vastuussa vain sijoittamansa pääoman verran. Äänetön yhtiömies saa sijoittamalleen pääomalle vuosittaisen koron. Miten ja milloin maksu suoritetaan, tulee olla kirjattu yhtiösopimukseen. Jäljelle jäävä tulos jaetaan yhtiömiesten kesken heidän sopimassaan suhteessa. (Siikavuo 2016, 20-21.)

Osakeyhtiö syntyy, kun se on rekisteröity kaupparekisteriin. Osakkeenomistajilla, hallituksella tai perustajajäsenillä ei rekisteröinnin jälkeen ole henkilökohtaista vastuuta osakeyhtiön toiminnasta. Yleensä osakeyhtiön perustaminen on ajankohtaista, kun liiketoiminta on kasvanut tarpeeksi suureksi ja halutaan helpottaa yrittäjän henkilökohtaista riskiä. Perustamisen yhteydessä on laadittava perustamisopimus sekä hyväksyttävä yhtiön yhtiöjärjestys. Yhtiöjärjestyksessä on vähintään mainittava yhtiön toiminimi, kotipaikka ja toimiala. Toimikaudeksi yleensä valitaan "toistaiseksi". (Siikavuo 2016, 21-22.)

Yritysmuodon valintaan vaikuttavia seikkoja on yritystoiminnan tavoitteet ja päämäärät sekä vastuukysymykset. Yksinkertaisin yritysmuoto on toiminimi, kun taas osakeyhtiö kaikkein eniten hallinnollisia toimia vaativa. Mikäli yritystoiminnan tavoitteena on elannon saaminen, on toiminimi suositeltavin valinta. Mikäli kuitenkin yritystoiminnalla halutaan vaurastua myös tulevaisuudessa, täytyy yritysmuotoa pohtia pidemmälle. Yksi tärkeimmistä seikoista on punnita yrittäjän ja yrityksen vastuita ja velvoitteita. Henkilöyhtiöissä yrittäjällä on henkilökohtaisesti suurempi vastuu yritystoiminnasta rahallisesti. Jos riskiä ei haluta ottaa omalla omaisuudella, on osakeyhtiö parhain vaihtoehto. Yleensä kuitenkin kotoa käsin työskentelevä yrittäjä ei tarvitse kovin suurta alkupääomaa yritystoiminnan aloittamiseksi. Toiminimi on joustavin muoto, sillä se vaatii vähiten byrokratiaa. Verotuksellisesti ei ole niin suurta merkitystä minkä yhtiömuodon valitsee, sillä verotus muuttuu vuosittain. (Siikavuo 2016, 24-25.)

3.3 Visio, tavoitteet, arvot ja strategia

Visio on yrityksen tahtotila tulevaisuudesta. Se kertoo yrittäjän tavoitteista, sen mihin yritystoiminnassa pyritään. Visio ulottuu yleensä kauemmas tulevaisuuteen ja visioita on vain yksi. Vision määrittely vaatii mielikuvitusta, jotta tulevaisuutta päästään pohtimaan syvällisemmin eikä tyydytä ensimmäiseen mieleen tulevaan vaihtoehtoon. (Viitala & Jylhä 2010, 70.)

Tavoitteet ovat välitavoitteita visiota kohti pyrittäessä ja niitä asetetaan lyhyemmälle aikavälille useita. Tavoitteita tulee asettaa toiminnan jokaiselle osa-alueille ja niiden tulee olla realistisia mutta kuitenkin riittävän haasteellisia. Osa-alueita voivat olla esimerkiksi asiakkaat, talous ja yrityksen sisäinen toimintaympäristö. Tavoitteiden toteutumisen seuraamiseksi tulee olla määritetty mittarit, joilla arvioidaan kuinka hyvin tavoitteet ovat toteutuneet. (Yrityksen perustaminen 2019.)

Arvot kertovat yrityksen pelisäännöistä, joista pidetään kiinni pyrittäessä visiota kohti. Määritellyt arvot kertovat, mikä yritykselle on tärkeää. Esimerkiksi, jos yrityksen arvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys, yritys selvittää asiakkaiden tarpeet ja kehittää toimintaansa vastaamaan näitä tarpeita kaikilla tasoilla. (Viitala & Jylhä 2010, 69.)

Strategia taas toimii yrityksen pelisuunnitelmana, jota noudattamalla visio tavoitetaan. Suunnitelmalla luodaan kilpailuetu muihin saman alan yrittäjiin. Strategiaa voidaan käyttää apuna yritystoiminnan ja tuottavuuden kasvattamiseen. (Hesso 2015, 27-29.) Strategian toteutumisen apuna voidaan käyttää riskianalyysia. Koska suunnitelmat pohjautuvat aina oletuksiin tulevaisuudesta, on tärkeää tiedostaa myös toiminnan riskit, eli kun kaikki ei menekään juuri niin kuin on suunniteltu. Riskianalyysissa kartoitetaan todennäköisyys sille, että suunnitelma ei toteudukaan sellaisenaan sekä se millainen vaikutus suunnitelman epäonnistumisella on yritystoiminnan kannalta. Merkittävimmät ja todennäköiset riskit kartoitetaan ja niiden pohjalta laaditaan varasuunnitelma, jonka mukaan toimitaan muutuneissa olosuhteissa. (Kamensky 2002, 267-268.)

Strategialla on kolme keskeistä merkitystä. Se määrittää, missä yritystoiminnassa ollaan tällä hetkellä ja mihin yritystoiminnassa pyritään. Strategia kuvaa kilpailuetua, joka mahdollistaa kannattavan kasvun. Strategia nostaa esiin, kuinka asiakas-tarjonta-akselilla toimitaan. Asiakkaan ja tarjonnan suhde ei riitä sellaisenaan vaan mukaan tulee kolmas taho, kilpailijat. (Viitala & Jylhä 2010, 72.)

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

4.1 Sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö

Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tila on tärkeä selvittää strategian laadinnan ja toteuttamisen onnistumiseksi. Ulkoisen ympäristön analyysissa pohditaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia ympäristötekijöitä, niiden vaikutuksia liiketoimintaan sekä mitä toimenpiteitä ympäristötekijät vaativat. Näiden suurten mittakaavan ilmiöiden analyysin jälkeen tulee selvittää kilpailija- ja asiakasanalyysi. Kilpailijoiden ja heidän etujen tuntemus auttaa oman strategian laatimisessa. Asiakasanalyysissa kartoitetaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja kohderyhmien ominaispiirteitä. (Hesso 2015, 34-35.)

Yrityksen sisäinen ympäristö on yritys itse. Sisäinen ympäristö muodostuu ihmisistä, heidän osaamisesta, käytettävissä olevista järjestelmistä ja resursseista. Sisäisen ympäristön analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: Kokonaistehokkuuden analyysi, toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit ja taloudellinen analyysi. (Hesso 2015, 61-62.)

4.2 Kohderyhmäanalyysi

Kohderyhmäanalyysi on osa ulkoisen toimintaympäristön analyysia, jolla tavoitellaan palvelun ja sen markkinoinnin tehokkuutta. Yrityksen tulisi tunnistaa palveluita käyttävät asiakkaat sekä heidän tarpeet ja toiveet. Jos näitä ei kyetä tunnistamaan, päädytään tuotteita ja palveluita markkinoimaan kaikille vain yhdestä näkökulmasta. Kohderyhmien täsmentäminen mahdollistaa markkinoinnin kohdistamisen eri tavalla eri kohderyhmille. Kohderyhmäanalyysissa määritetään siis ketkä ovat yrityksen potentiaalisimpia asiakkaita, kuka tekee ostopäätöksen sekä sen, kuinka ja missä päätös tehdään: tehdäänkö päätös kivijalkamyymälässä vai internetin välityksellä. (Vuokko 2002, 141-142.)

Yllämainittujen lisäksi kohderyhmäanalyysilla voidaan määrittää miksi asiakkaat valitsevat juuri kyseisen yrityksen tuotteita, millaisilla kriteereillä asiakkaat valitsevat tuotteen tai palvelun sekä mistä ja milloin asiakkaat tavoitetaan parhaiten.

Kyseisiä tietoja voidaan ostaa esimerkiksi tutkimuslaitoksilta, mutta se ei ole välttämätöntä. Tutkimuksia voidaan tehdä myös itse jo olemassa olevilla asiakkailla asiakaskyselyiden avulla. (Vuokko 2003, 135-137.)

4.3 Kilpailija-analyysi

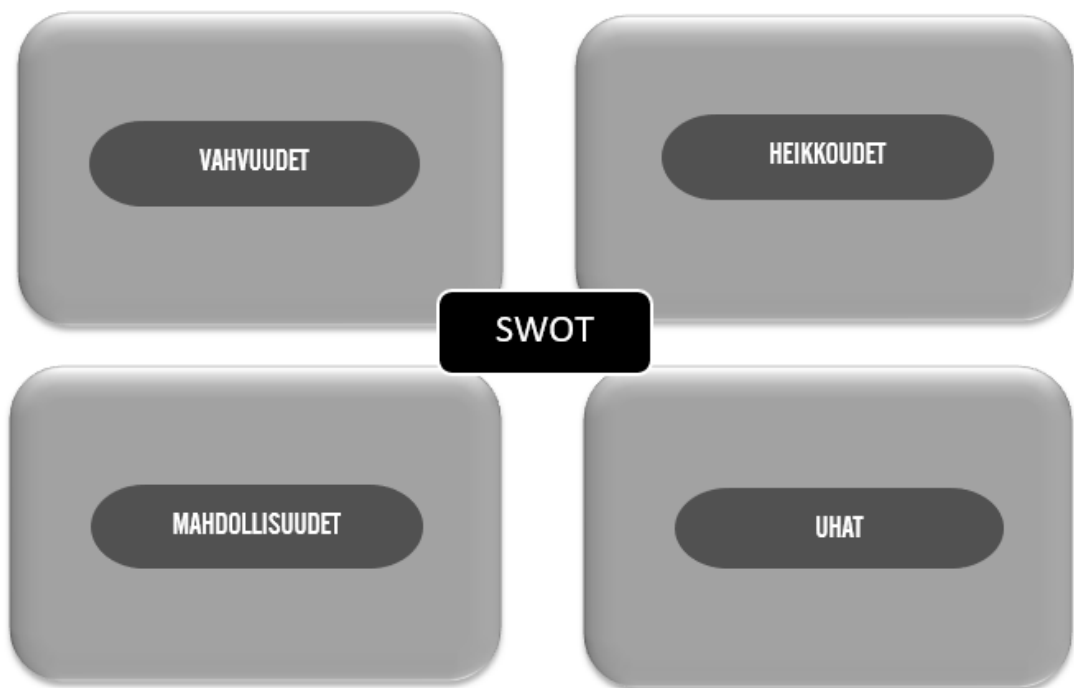
Kohderyhmäanalyysin lisäksi ulkoista toimintaympäristöä tarkastellaan kilpailija-analyysin avulla. Jokaisella yrityksellä on kilpailijoita. Hyvät kilpailijat ovat eduksi yritykselle. Ne saavat yrittäjän kehittämään kykyjensä ja parantamaan liiketoimintaansa. Lyhyellä aikavälillä vaarallisimpia kilpailijoita ovat ne, jotka muistuttavat eniten yrittäjän omaa toimintaa. Siksi onkin tärkeää, että kilpailija-analyysi on tehty tarkasti ja erilaistumisen mahdollisuudet kartoitettu huolellisesti. Kilpailullista etulyöntiasemaa voi rakentaa monesta lähtökohdasta, kuten nopeus, palvelu, laatu tai luotettavuus, yhdistettynä esimerkiksi matalampaan hintaan tai kustannuksiin. Kilpailullinen etulyöntiasema ei ole jokin yksittäinen asia, vaan jokin yhdistelmä edellä mainittuja kilpailuetuja. (Kotler 2005, 57-59.)

Kilpailija-analyysissä kilpailijat voidaan jakaa neljään ryhmään; ydinkilpailijoihin, marginaal kilpailijoihin, tarvekilpailijoihin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Vastaavien tuotteiden tarjoajat jaetaan ydin- ja marginaal kilpailijoihin. Tarvekilpailijoita ovat ne toimijat, jotka tyydyttävät samat asiakkaiden tarpeet, mutta eri tavoilla. Potentiaaliset kilpailijat ovat uusia mahdollisia kilpailijoita tulevaisuudessa. Kilpailija-analyysissä on tärkeää kartoittaa miksi asiakas ostaa tietyltä kilpailijalta, mitkä ovat heidän vahvuutensa ja mitä yrittäjä voi ammentaa kilpailijoiden toiminnasta. (Kamensky 2002, 135-136.)

Liiketoimintaa aloittaessa on tärkeä tehdä kilpailija-analyysi, mutta analyysin jälkeen kannattaa keskittyä omaan tekemiseen eikä jäädä liikaa tarkkailemaan kilpailijoiden tekemistä. Kilpailijoiden ajattelu on toki tärkeää, mutta vielä tärkeämmässä roolissa on yrittäjän oma toiminta. Liika kilpailijoiden toiminnan vertailu voi johtaa passiivisuuteen ja oman fokuksen katoamiseen. (Pyykkö 2011, 73.)

4.4 SWOT-analyysi

Nelikenttäänalyysissä eli SWOT-analyysissä kuvataan yritystoiminnan vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats). SWOT-analyysi on jaettu sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Vahvuudet ja heikkoudet ovat usein sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat taas ovat usein ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysia voidaan käyttää strategisena työkaluna yritystoiminnassa. (Mindtools 2019.)



Kuva 1. SWOT-analyysi

Analyysissä on hyvä pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä: Mitä etuja yrityksellä on? Mitä teet paremmin kuin muut? Mitä voisit parantaa? Mitä kannattaa välttää? Millaisia mahdollisuuksia sinulla on? Mitä sellaisia muutoksia maailmalla tapahtuu, jotka voivat luoda uusia mahdollisuuksia? Mitä mahdollisuuksia vahvuutesi avaa? Mitä esteitä saatat kohdata? Mitä kilpailijat tekevät eri tavalla tai paremmin kuin sinä? (Mindtools 2019.)

Sisäiset tekijät ovat asioita, joihin yritys voi itse vaikuttaa. Vahvuudet auttavat yritystä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Heikkoudet ovat asioita, jotka

estävät yritystä menestymästä. Yrityksen toimintaympäristössä olevia ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksia hyväksikäyttämällä yritys kukoistaa entistä paremmin. Uhat voivat toteutuessaan vaarantaa yrityksen menestyksen, ääritilanteessa jopa sen olemassaolon. Toimivan analyysin tekeminen edellyttää mahdollisimman monipuolisen ja objektiivista yritystoiminnan tarkastelua sekä yrityksen ja toimintaympäristön perinpohjaista tuntemusta. (Oulun ammattikorkeakoulu 2019.)

5 MARKKINOINTI

5.1 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma on sidottu yritystoiminnan tavoitteisiin. Markkinointisuunnitelma voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: Strategiseen, pitkän aikavälin suunnitelmaan sekä operatiivisiin, lyhyemmän aikavälin suunnitelmiin, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset kampanjat. (Hesso 2015. 104-107) Markkinointisuunnitelmassa eritellään yrityksen arvot ja lupaukset, joilla se aikoo myydä tuotteet tai palvelut ja voittaa asiakkaan luottamuksen. Markkinointisuunnitelmassa myös havainnollistetaan, kuinka markkinointi yrityksessä toteutetaan. Markkinointisuunnitelma vastaa kysymyksiin; miten, kuka, missä ja mitä markkinointikanavia käytetään. (Viitala & Jylhä 2010, 61-62.)

Philip Kotlerin (2005, 99) mukaan markkinointisuunnitelma koostuu kuudesta vaiheesta: tilanneanalyysi, tavoitteet, strategia, taktikat, budjetti ja kontrollointi. Tilanneanalyysillä kartoitetaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kuten kilpailijoita ja yritystä itsessään. Lisäksi kartoitetaan taloudellisia, teknologisia, poliittisia ja sosiaalisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tätä analyysia kutsutaan SWOT analyysiksi. (Kotler 2005, 99.)

Tilanneanalyysin avulla hahmotettujen mahdollisuuksien mukaan asetetaan tavoitteet ja aikataulu niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi valitaan tehokkain suunnitelma – strategia, joka puretaan pienempiin yksityiskohtaisempiin osiin – taktikoihin. Nämä toiminnot aiheuttavat yritykselle kuluja, joten ne tulee huomioida budjetissa: Kuinka paljon rahaa voidaan käyttää markkinointiin? Viimeisenä vaiheena Kotler kuvaa kontrollon. Yrityksen tulee seurata tavoitteidensa toteutumista ennalta määritettyjen ajanjaksojen mukaan. Mikäli suoritus jää tavoitteista, tulee tavoitteita, strategiaa ja taktiikoita tarkastella uudelleen ja tehdä tarvittavat korjauksen tilanteen parantamiseksi. (Kotler 2005, 100.)

Markkinointiviestinnän tavoitteena on herättää kohderyhmän kiinnostus ja lisätä tietoisuutta yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Keskeisenä tavoitteena on vaikuttaa myönteisesti asiakkaan ostopäätökseen. Ensimmäisenä markkinoinnin vaiheena on herättää asiakkaan huomio ja tuoda tietoisuuteen yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden olemassaolo (attention). Kun asiakkaan

huomio on saatu, pyritään herättämään asiakkaan kiinnostus (interest). Sen jälkeen tarkoituksena on synnyttää asiakkaan ostohalu (desire). Kun ostohalu on sytytetty, voi itse ostotapahtuma (action) syntyä. Tätä asiakaskäyttäytymistä kuvaavaa mallia kutsutaan AIDA-malliksi. (Mäntyneva 2002, 123.)

5.2 Mainonta

Mainonta on yksi iso osa-alue markkinointiviestintää. Se on maksullista kaupallista viestintää, josta lähettäjä on tunnistettavissa. Mainonnan tarkoituksena on yrityksen ja sen tuottamien tuotteiden ja palveluiden tunnettuuden lisääminen, tavoitellun mielikuvan rakentaminen sekä myynnin edistäminen. Perinteinen mainonta on suunnattu suurelle massalle, mutta nykypäivänä yksilöllinen mainonta on yhä tärkeämpää. Jotta asiakas saadaan tekemään ostopäätös, on mainonnan puhuteltava asiakasta henkilökohtaisesti ja mainonnan korostettava ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tunnettuuden lisäämiseksi ja tietyn mielikuvan aikaansaamiseksi mainosvälineen valinnalla on suuri merkitys, sillä silloin halutaan tavoittaa mahdollisimman suuri osa kohderyhmästä. (Mäntyneva 2002, 126.)

Imagomainonta on yksi mainonnan merkittävimmistä alaluokista, jota usein käytetään tukemaan tuotteiden ja palveluiden mainontaa. Se yhdistetään usein yrityksen brändin rakentamiseen eikä sillä yleensä tuoda esille mainostettavan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia vaan korostetaan kohderyhmän ominaisuuksia, tottumuksia ja elämäntyyliä. Imagomainonta on usein mielikuvia herättävää, visuaalista mainontaa, joka voi sisältää tekijöitä, jotka eivät suoranaisesti liity imagomainontaa harjoittavaan yritykseen tai sen tuotteisiin tai palveluihin. (Graafinen 2015.)

5.3 Digimarkkinointikanavat

Markkinointiin tulisi panostaa heti yritystoiminnan alkaessa. Nykypäivänä ihmiset ovat internetissä, joten visuaalisesti viehättävät kotisivut, joilla on helppo navigoida, on ensimmäinen asia mitä yrittäjän tulisi luoda. Internetsivujen lisäksi sosiaalisen median kanavat kannattaa ottaa käyttöön. Jotta yritys tavoittaa asiakkaansa, täytyy tiedostaa missä asiakkaat ovat. (Suomen yrittäjät 2019.)



Kuva 2. Digital marketing, Hippotential 2012

Markkinointistrategia on kytköksissä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Digitaalinen markkinointi on suuri kokonaisuus markkinointistrategiassa. Digitaalisen markkinoinnin keinoja (Kuva 2) ovat yrityksen kotisivut, internetissä julkaistavat blogit ja artikkelit, sosiaalisen median kanavat (Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Digg ym.), verkkokaupat ja hakukoneoptimointi. Pelkkä markkinointi edellä mainituissa kanavissa ei kuitenkaan riitä. Yrityksen täytyy myös mitata ja testata digitaalisen markkinointinsa toimivuutta. Tällöin yritykseltä vaaditaan myös taitoa analysoida markkinoinnin keinojen toimivuutta ja laatia niiden pohjalta raportit ja suunnitelmat tavoitteiden toteuttamista varten. Tällöin korostuu ymmärrys niin omasta liiketoiminnasta kuin yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden toiminnasta. On tärkeää, että visio ja tavoitteet ovat selvillä, jotta digitaalisen markkinoinnin keinoja pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Digimarkkinointikanavista yrityksen tulisi valita ne, jotka palvelevat yrityksen tarpeita parhaiten. Markkinointikanavien valintaan vaikuttavat yrityksen tavoitteet ja kohderyhmät. (SomePalvelut 2019a.)

Sosiaalisen median markkinointi on viime vuosina kasvanut kustannustehokkaaksi markkinoinnin keinoksi. Sosiaalisen median strategia on yrityksen mark-

kinoinnin tärkein keino. Se on jatkuva toiminto, jossa sosiaalisen median julkaisujen kautta tuodaan esille yrityksen viestintää ja markkinointia. Nykypäivänä lähes jokaisella yrityksellä on jonkinlainen sosiaalisen median strategia. Myynnin kasvua tavoittelevalle yritykselle sosiaalisen median käyttö on elintärkeää. (SomePalvelut 2019a.)

SomePalvelut on sosiaalisen median ja digimarkkinoinnin osaajista koottu digimarkkinointiin erikoistunut yritys, jonka tarjoamia palveluita on muun muassa verkkosivujen rakentaminen, hakukoneoptimointi, verkkokaupan rakentaminen, somestrategian luominen yrityksille. SomePalvelut kirjoittaa myös blogia digimarkkinointiin liittyen. (SomePalvelut 2019b.)

SomePalvelut (SomePalvelut 2019c.) on listannut Top 6 digimarkkinointikanavaa vuodelle 2019:

1. Hakukoneoptimointi (SEO)
2. Facebook-markkinointi
3. YouTube-mainonta
4. Laadukkaat kotisivut
5. Instagram-mainonta
6. Hakusanamainonta (PPC, eli Pay-Per-Click)

Hakukoneoptimoinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys, sen tarjonta sekä sivustot saadaan nousemaan hakukoneiden listauksessa mahdollisimman ylös. Mainosten jälkeinen ensimmäinen paikka on paras mahdollinen paikka. On tärkeä tiedostaa, että 90 prosenttia ihmisistä katsoo vain ensimmäiset kymmenen linkkiä. Kun hakusanat on valittu, kannattaa kotisivut rakentaa niin, että ne vastaavat hakusanoja. Kannattaa rakentaa myös muita sivustoja, joiden kautta ohjataan liikennettä varsinaisille kotisivuille. Ratkaisevaa hakukoneoptimoinnissa on sisältö ja linkkien määrä. (Pyykkö M. 2015, 175-176.)

Facebook-markkinoinnin avulla voidaan luoda yritykselle näkyvyyttä ei pelkästään Facebookissa vaan myös muissa sosiaalisen median kanavissa. Monipuol-

linen sisällöntuottaminen on tärkeää, jotta kohderyhmien ja tykkääjien mielenkiinto saadaan pidettyä yllä. Facebook-päivitykset tulisi ajoittaa siihen vuorokauden aikaan, kun kohderyhmät todennäköisesti selaavat Facebookia. Erilaisia Facebook-päivitysten muotoja on monia. Päivityksiä voivat esimerkiksi olla arvontat tai kyselypostaukset, joilla houkutellaan ihmisiä kommentoimaan päivitystä ja sitä kautta nostamaan yrityksen näkyvyyttä Facebookissa. Jos yritys on aktiivinen myös muissa sosiaalisen median kanavissa, kannattaa seuraajia aika ajoin muistuttaa seuraamaan sisältöä myös muissa kanavissa. (Pirhonen 2018.)

YouTube on maailman suosituin videopalvelu. YouTube-mainoksen avulla yritys voi ohjata kohderyhmiä kotisivuilleen tai yrityksen YouTube-kanavalle. Kanavalla pyörivän videomainoksen kautta voi esitellä yritystä itsessään tai sen tarjoamia tuotteita ja palveluita. Yritys voi itse määrittää kohderyhmät, joille mainokset näkyvät. On tärkeää määrittää kohderyhmät ja asiakkaiden kiinnostuksen kohteet tarkasti, jotta mainoksilla tavoitetaan potentiaalisimmat asiakkaat. (YouTube 2019.) Mikäli yrityksellä on rajallinen mainosbudjetti, kannattaa yrityksen keskittyä YouTube True View -videomainoksiin, jotka näkyvät YouTube-käyttäjille ennen videon näyttämistä. True View -mainoksia voi tehdä GoogleAds:n kautta. Mainokset ovat pituudeltaan 15-30 sekuntia ja katsoja voi ohittaa ne viiden sekunnin jälkeen. Siksi on tärkeää, että mainoksesta tehdään mielenkiintoinen ensimmäisistä sekunneista lähtien, jotta se herättää katsojan kiinnostuksen ja video katsotaan loppuun saakka. Yritys maksaa mainosvideon katsomiskerroista vain, jos katsoja on katsonut koko mainoksen, tai yli 30 sekuntia, jos video on sitä pidempi. (Ylitalo 2016.)

Laadukkaat kotisivut ovat nykyään kokonaisuus, joka viestii yrityksen osaamisesta. Ne ovat kiinnostavat ja helppokäyttöiset sivut, josta potentiaalisen asiakkaan on helppo löytää tietoa yrityksestä. Laadukkaat kotisivut ovat reponsiiviset, eli ne mukautuvat käyttölaitteen mukaan. Pääpaino tulee kuitenkin olla asiointin helppoudessa. Jotta laadukkaat kotisivut voivat tuottaa yritykselle hyötyä, tulee niiden olla löydettävissä. Hakukoneoptimoinnilla yrityksen näkyvyyttä voidaan parantaa. (Netello 2019.)

Hakusanamainonta on internet-markkinoinnin malli, jossa yritys maksaa maksun hakukoneelle joka kerta, kun joku klikkaa mainosta. Kun hakusanamainonta toimii oikein ja vierailija saadaan sivuston kautta ostamaan yrityksen tuottamaa palvelua tai tuotetta, maksu on suhteellisen vähäinen. Mikäli mainokset ja aloitussivut ovat hyödyllisiä ja tyydyttäviä asiakkaille, hakukoneet veloittavat yritykseltä vähemmän jokaisesta klikkauksesta. Myös hakusanamainonnassa, kuten hakukoneoptimoinnissakin, on tärkeää valita oikeat hakusanat. Hakusanamainonnassa on tärkeää keskittyä kolmeen asiaan: Hakusanojen merkityksellisyyteen, aloitussivun laatuun sekä Googlen laatupisteisiin. Laatupisteet ovat arviointeja avainsanojen, aloitussivujen ja mainosten laadusta. (Wordstream 2019.)

6 HINNOITTELU

6.1 Hinnan muodostaminen

Hinnoittelu on yksi yrittäjän tärkeimmistä tehtävistä. Yrittäjän tulee aina kyetä perustelemaan hintansa. Liian korkea hinta pyydetessä asiakkaita ei ole, liian halvalla myydessä liikevoitto jää pieneksi tai sitä ei jää ollenkaan. Kun hinta on päätetty, siihen tulee uskoa. Alihinnoitteluun sorrutaan usein silloin, kun yrittäjän itseluottamus on alhainen. Hinta muodostuu hyvästä tuotteesta tai palvelusta, mielikuvasta ja yrittäjän itseluottamuksesta. Hintaan mahdollisesti korottavasti vaikuttavia tekijöitä ovat tuotantokustannukset, laatu, mielikuva ja asiakkaan kokemus hyötyä. Alentavasti hintaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla asiakkaan maksukyky, kilpailu, epäluulot ja hintatietoisuus. Oikea hinta löytyy yrityksen kannattavuusrajan, kilpailevien yritysten hintojen ja teoreettisen maksimihinnan välimaastosta. (Puustinen 2006, 161-163.)

Leppänen (2013, 153-156.) kuvaa hinnoittelua askel askeleelta seuraavasti:

1.) Laske tuotteen tai palvelun valmistuskustannukset

Valmistuskustannuksia laskettaessa tulisi ottaa huomioon kaikki kustannukset, joita tuotteen tai palvelun myymiseen sisältyy. Tällaisia kuluja voivat olla esimerkiksi tarvikkeet, toimitilat, Internet-yhteys ja auton käyttökustannukset, kuten polttoainekustannukset sekä työaika, joka tuotteen tai palvelun tuottamiseen kuluu.

2.) Aseta tavoitekate

Yrittäjän tulo muodostuu asiakkaan maksaman hinnan ja valmistuskustannusten välisestä erotuksesta. Aloilla, joissa kilpailu on kovaa ja tuotteita myydään suurella volyyymilla, kate saattaa olla vain muutaman myyntikateprosentin. Pienemmissä yrityksissä katteen tulisi olla 30-80%. Yrittäjän tulee katetta asettaessa ottaa huomioon myös oma työhön ja vapaa-aikaan käytettävä aika. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon myös se, mitä muita töitä yritystoiminta vaatii, kuten myynti, markkinointi ja itsensä kehittäminen.

3.) Määritä markkinahintasi

Vertaile kilpailijoiden hintoja. Mihin alueella sijaitseviin kilpailijoihin sinua verrataan? Asiakkaalle syntynyt hinta-mielikuva yrittäjästä vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Kallis mielletään laadukkaaksi ja luotettavaksi, kun taas halpa huonolaatuiseksi ja epäluotettavaksi. Hintaa on aina vaikeampi korottaa kuin laskea. Markkinahinta tulisi asettaa sen verran korkeaksi, että yrittäjällä on varaa välillä hävitä kilpailu, eikä jokaisesta työstä tarvitse taistella.

4.) Lopullisen hinnan asettaminen

Asetettaessa lopullista hintaa tuotteille tai palveluille tulisi löytää asiakkaan kipupiste. Hinta on silloin oikea, kun asiakas kokee, että hän saa rahansa takaisin moninkertaisena tuotteen tai palvelun tuoman arvon mukana. Kun asiakas kokee tuotteen tai palvelun tärkeäksi, hän on todennäköisesti valmis maksamaan siitä korkeampaa hintaa. (Leppänen 2013, 153-156.)

6.2 Hinnoittelustrategiat

Korkean hinnoittelun strategiassa kaikista tuotteista saadaan korkea kate. Laadukkaat tuotteet kohdistetaan kapealle mutta maksukykyiselle asiakaskunnalle. Mikäli itse tuote on tavanomainen, strategia vaatii tunnettuutta. Luomalla halutun trendituotteen korkean hinnoittelun strategiassa voi kuitenkin onnistua tavanomaisemmalla tuotteella. (Puustinen 2006, 167.) Esimerkkinä Fjällrävenin Kånken -reppu. Myytävä esine on tavanomainen, josta ollaan tunnettuuden avulla saatu luotua trendituote, jonka ansiosta siitä voidaan pyytää korkeaa hintaa.

Reilun hinnan strategia voi olla hyvä vaihtoehto silloin, kun kilpailua on paljon ja asiakkaat ovat hyvin perillä vallitsevasta hintatasosta. Reilun hinnan strategia toimii silloin, kun yritys on ajankäytön suhteen tehokas. (Puustinen 2006, 168.)

Alhaisen hinnan strategia vaatii yrittäjältä todellista tehokkuutta ja suuria volyymeja. Matalia hintoja käytetään yleensä tuotteen tai palvelun lanseerauksessa ja suurempaa markkinaosuutta tavoiteltaessa olettaen, että hintoja voidaan myö-

hemmin nostaa. Todella edulliset hinnat voivat myös herättää asiakkaissa epäilyksen yrittäjän taidoista ja palvelun laadusta. (Puustinen 2006, 168.) Esimerkiksi IKEA -sisustustavaratalo valmistaa tuotteita suurella volyymilla, jolloin valmistuskustannukset saadaan pidettyä alhaisina. Vaikka asiakas voi kyseenalaistaa tuotteiden laadun, houkuttelee edullinen hinta ostamaan IKEAN tarjoamia tuotteita.

Erilaistetut hinnat ovat alhaisten hintojen kaltainen strategia, jossa niin kutsutuilla sisäänvetotuotteilla herätetään asiakkaan mielenkiinto. Edulliset hinnat houkuttelevat asiakkaita. Liikevoitto tehdään kuitenkin eri tuotteilla tai palveluilla. (Puustinen 2006, 169.) Tästä hyvänä esimerkkinä toimii hampurilaisketjujen euron tuotteet, joilla houkutellaan asiakas ravintolaan, mutta itse liikevoitto tehdään muilla ravintolan tarjoamilla tuotteilla.

Räätälöityjen hintojen strategiassa hintoja ei kerrota etukäteen. Se räätälöidään asiakkaan tarpeen ja maksukyvyn mukaan. Hinnoitteluun vaikuttaa asiakkaan oma innostus tuotetta tai palvelua kohtaan. Korkeampaa hintaa pyydetään innokkaammalta asiakkaalta, kun taas varovaiselle ja hintatietoiselle asiakkaalle sama tuote tai palvelu tarjotaan hieman edullisempaan hintaan. (Puustinen 2006, 170.)

7 TALOUSSUUNNITELMA

7.1 Talouden suunnittelu

Liiketoimintasuunnitelmassa talousasioilla on hyvin keskeinen rooli. Yrittäjän on tärkeä nähdä talousasiansa tavoitteina ja mittareina. Budjetointi ja tavoitteiden asettaminen kuukausi- ja vuositasolle auttaa hahmottamaan mistä tuloa saadaan ja mitä kuluja yritystoiminnasta koituu. Kuukausittaisella budjetin seuraamisella varmistetaan se, ollaanko tavoitteet saavuttamassa vai täytyykö tehdä korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden toteutumiseksi. (Karjalainen 2002, 15.)

Ennen tulossuunnitelman laatimista tulee olla kartoitettu pääoman tarve sekä mahdolliset rahoituslähteet. Jotta tulossuunnitelma voidaan laatia, tulee olla arvioitu, kuinka paljon tuotteita tai palveluita myydään tulevan vuoden aikana, millaisella hinnalla niitä myydään sekä mitä kustannuksia tuotteiden tai palveluiden myymisestä aiheutuu. (Keskuskauppakamari 2011, 29.)

Rahoituslaskelman avulla kartoitetaan mistä tarvittava pääoma hankitaan ja kuinka paljon pääomaa tarvitaan. Rahoituslaskelman lisäksi on olemassa myös muita laskelmia, jotka yrittäjän on käytävä läpi. Tärkeimpiä laskelmia ovat tulos- ja rahoitussuunnitelmat kuten kassabudjetti ja investointilaskelma. Yrityksen perustamisen yhteydessä kannattaa selvittää millaisia ulkopuolisia rahoituksen muotoja on olemassa. Riippuen yritystoiminnan muodosta ja tulevaisuuden tavoitteista, ulkopuolista rahoitusta voi hakea esimerkiksi pankeilta, Finnveralta tai Tekes:lta, joka on nykyään osa Business Finlandia. (Keskuskauppakamari 2011, 28-29.)

Yrityksen talouden tilaa suunnitellaan pääbudjetilla, eli tuloslaskelmalla, rahoituslaskelmalla ja kassabudjetilla tai kassavirtalaskelmalla. Näihin laskelmiin tarvittavat tiedot saadaan yrityksen käytössä olevista osabudjeteista kuten myynti- ja ostobudjetista. Jo toiminnassa ollut yritys laatii seuraavan kauden tulosbudjetin yleensä käyttämällä apunaan edellisen vuoden liikevaihtoa ja kustannuksia. Näiden pohjalta arvioidaan kehitys seuraavalla vuodelle. Koska aloittava yrittäjä ei voi luotettavasti arvioida vielä ensimmäisen tilikauden myyntiä, hänen kannattaa laatia tulosbudjetti aloittamalla kiinteistä kustannuksista ja voittotavoitteista. Näin

toiminnan kiinteät kulut ja tavoitevoitto selvitetään mahdollisimman tarkasti. (Kotro 2007, 35, 41.)

Tunnusluvut mielletään usein vaikeiksi ja monimutkaisiksi laskentakaavoiksi. Yrittäjän on tärkeä valita mitä tunnuslukuja seurannassaan käyttää. Monimutkaisia järjestelmiä ei tarvita, vaan yrittäjän tulisi valita ne tunnusluvut, jotka hänen on helppo ymmärtää ja joilla on suurin merkitys liiketoiminnan seurannan kannalta. Kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja ovat myyntikate ja myyntikate-%, käyttökate ja käyttökate-% sekä nettotulos. (Karjalainen 2002, 59-61.)

Myyntikate kertoo kuinka paljon liikevaihdosta jää rahaa kattamaan yritystoiminnasta aiheutuvia kiinteitä kustannuksia ja mahdollista tulosta. Myyntikate saadaan, kun liikevaihdosta, eli myynnistä, vähennetään liiketoiminnasta aiheutuvat muuttuvat kustannukset. Myyntikateprosentti osoittaa sen, kuinka monta prosenttia liikevaihdosta jää kattamaan yrityksen kiinteät kulut ja tuottaa mahdollista tulosta. (Vilkkumaa 2010, 167.)

$$\text{Myyntikateprosentti} = \text{Myyntikate } \text{€} / \text{Liikevaihto } \text{€} * 100$$

Kaava 1. Myyntikateprosentin laskentakaava

Käyttökate kuvaa yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Käyttökate saadaan, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset ja sen jälkeen operatiivisen toiminnan kiinteät kustannukset, pois lukien pääomakulut, joita ovat rahoituskulut, poistot ja tuloverot. Käyttökateprosentti osoittaa, kuinka monta prosenttia liikevaihdosta jää käyttökatteeksi, jolla katetaan pääomakulut ja tuotetaan tulosta. (Vilkkumaa 2010, 169.)

$$\text{Käyttökateprosentti} = \text{Käyttökate } \text{€} / \text{Liikevaihto } \text{€} * 100$$

Kaava 2. Käyttökateprosentin laskentakaava

Nettotulos osoittaa yrityksen tuloksen, eli sen mitä jää jäljelle, kun liikevaihdosta on vähennetty muuttuvat ja kiinteät kustannukset, mahdolliset poistot sekä rahoituskulut ja tuloverot. Eli nettotulos on se euromäärä, joka jää jäljelle, kun liikevaihdosta on vähennetty kaikki yritystoiminnasta aiheutuvat kulut. (Vilkkumaa 2010, 170-171.)

Olellaisena osana taloudensuunnittelua on hinnoittelu. Se on keino, jolla voidaan nopeimmin vaikuttaa tulokseen. Se on myös merkittävin yksittäinen tekijä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Liian matalilla hinnoilla katetta ei synny eikä yrittäjälle kerry palkkaa. Liian korkeilla hinnoilla kauppaa ei välttämättä synny lainkaan. Oikea hinta asettuu pisteeseen, jossa hintojen nostaminen aiheuttaisi myynnin menetyksen ja hintojen laskeminen taas katteen menetyksen. (Karjalainen 2002, 85.)

7.2 Kulurakenne

Yrityksen tulos kuvaa yrityksen toiminnastaan saamaansa voittoa. Yksinkertaisuudessaan yrityksen tulos saadaan, kun yrityksen myyntituloista vähennetään yritystoiminnasta aiheutuneet kulut. Jotta tulos on positiivinen, täytyy tulojen olla menoja suurempi. Yritystoiminnasta syntyy tappiota, mikäli menot ovat suuremmat kuin myynnistä saadut tulot. Tappio täytyy silloin kattaa jollakin, esimerkiksi aikaisemmin saadulla voitolla. Kun aikaisemmat voitot ja säästöt on käytetty ja yritys tuottaa edelleen tappiota, ei yrityksellä ole mahdollisuuksia jatkaa toimintaansa. (Siikavuo 2016, 55.)

Yrityksen kustannukset jaetaan yleisesti kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat sidottuja yrityksen tuottamien tuotteiden määrään, kun taas kiinteät kustannukset ovat sellaisia kuluja, jotka ovat olemassa oli myyntiä tai ei. Esimerkiksi erilaiset kuukausittain maksettavat kiinteät maksut, kuten toimitilavuokra, internet-yhteys ja puhelinkulut, ovat kiinteitä kustannuksia. Kun yrittäjä myy palveluita, myy hän käytännössä katsoen aikaansa. Siksi yrittäjän on arvioitava, kuinka monta tuntia vuodessa myydään. Myydyt tunnit kerrotaan tunti hinnalla, tästä saadaan tietoon yrittäjän arvioitu liikevaihto. Palvelusta saatavan tulon tulisi olla sen verran hyvä, että sillä katetaan kaikki kustannukset, saadaan

elanto sekä samalla tuotetaan varallisuutta tulevaisuutta varten. (Siikavuo 2016, 57.)

Yrityksen kokonaiskustannukset muodostuvat siis yritystoiminnan muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista. Nämä kustannukset tulee saada katettua yritystoiminnan myyntituotoilla. Kun kokonaiskustannukset ja myyntituotot ovat saman verran, saadaan yritystoiminnan *kriittinen piste*. Kriittisessä pisteessä myyntituotot kattavat kaikki kustannukset, joita yritystoiminnasta aiheutuu eikä niistä jää voittoa jäljelle. Tällöin yritystoiminnan tulos on nolla. Jos myyntituotot ovat kriittistä pistettä suuremmat, syntyy yritykselle voittoa. Jos taas myynti jää kriittisen pisteen alle, yritystoiminnasta syntyy tappiota. (Kotro 2007, 23.)

Tuloslaskelma kertoo yrityksen kannattavuudesta, eli saavutetusta tai odotettavissa olevasta tuloksesta. Yksinkertaisuudessaan tuloslaskelman runko koostuu seuraavasti: ensimmäisenä kuvataan liikevaihto, eli myynnin määrä. Liikevaihdosta vähennetään liiketoiminnasta aiheutuvat kulut, esimerkiksi henkilöstökulut, toimitilavuokra, ja muut kiinteät kulut. Mikäli yksityisellä elinkeinonharjoittajalla ei ole palkattuja työntekijöitä, henkilökulut sisältävät vain yrittäjän eläkekulut. Tämän jälkeen vähennetään mahdolliset korot ja poistot, jonka jälkeen saadaan liiketoiminnan tulos. (Karjalainen 2002, 21, 24.)

7.3 Starttiraha

Työ- ja elinkeinotoimisto myöntää starttirahaa aloittavalle yrittäjälle. Starttiraha ei kuitenkaan ole tarkoitettu kattamaan yritystoiminnan kuluja vaan turvaamaan yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan aloittamisen ja vakiinnuttamisen ajan. Starttirahan saamiseksi yrittäjän täytyy olla joko työtön työnhakija, osa-aikaisesta kokoaikaiseksi yrittäjäksi siirtyvä esimerkiksi palkkatyöstä tai opiskelusta tai sivutoiminen yrittäjä, joka laajentaa yritystoimintaa päätoimiseksi. Sitä maksetaan kuitenkin maksimissaan 12 kuukauden ajan. Starttirahan määrä on 32,40€/pvä, ja sitä maksetaan 5 arkipäivältä viikossa. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2019.)

Työ- ja elinkeinotoimisto myöntää starttirahan vasta, kun se on selvittänyt hakijan edellytykset yrittäjyyteen. Tällaisia edellytyksiä ovat: Päätoiminen yrittäjyys ja hakijan valmiudet aiottuun yritystoimintaan, starttirahan tarpeellisuus toimeentulon kannalta sekä jatkuvan kannattavan liiketoiminnan mahdollisuudet. Yleensä työ-

ja elinkeinotoimisto edellyttää myös, että yritystoiminta aloitetaan vasta, kun tuki on myönnetty. Tästä poikkeuksena on sivutoimisesta toiminnasta päätoimiseksi yritystoiminnaksi siirtyminen esimerkiksi opiskelujen jälkeen. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2019.)

7.4 Finnvera

Alkutakaus on tarkoitettu uusille yrityksille, joiden merkitsemisestä kaupparekisteriin on kulunut enintään kolme vuotta. Se voidaan myöntää kotimaiselle yhtiölle tai rekisteröidylle toiminimelle. Alkutakauksen hakemisen hoitaa yrittäjän oma pankki. Alkutakauksesta peritään provisio ja toimitusmaksu. Toimitusmaksu on 1% haetun lainan summasta, kuitenkin vähintään 100 euroa. Takausprovisio on 2,5% p.a. pankin ilmoittamasta takaussaldosta. Takausprovisio peritään 3 kuukauden välein. (Finnvera 2019a.)

Yrittäjälaina on yrittäjän henkilökohtainen laina, jolla voidaan rahoittaa sijoitetun vapaan pääoman rahaston tai osakeyhtiön osakepääoman sijoituksia. Yrityksen tulee täyttää kannattavan liiketoiminnan edellytykset. Yrittäjälaina voi olla enintään 100 000 euroa. Lainaa myönnettäessä edellytetään vähintään 20% omarahoitusosuutta. (Finnvera 2019b.)

Finnvera-laina on investointi- ja käyttöpääomalaina, joka on tarkoitettu kotimaisten kone-, rakennus- ja laiteinvestointien, ympäristö- ja energiahankkeiden, käyttöpääomatarpeiden sekä erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen. Lainan vähimmäismäärä on 30 000 euroa. (Finnvera 2019c.)

8 VEROTUS

8.1 Liikkeen- tai ammatinharjoittajan tuloverotus

Verotuksen peruslaskentayksikköinä käytetään tulolähteitä. Jaettaessa elinkeinotoiminnan tuloa, on tulolähteillä suuri merkitys verotuksen kannalta. Tulolähteitä on kolme: Elinkeinotoiminnan tulolähde, maatalouden tulolähde sekä muun toiminnan tulolähde. Jokaista tulolähdettä varten on oma tuloverolaki, joka määrittää, kuinka tulosta verotetaan. Elinkeinotoiminnan tuloa verotuksen määrää elinkeinoverolaki. Ammatin- ja liiketoiminnan tulo on elinkeinotuloa, joten sitä verotetaan elinkeinoverolain mukaan. Tulolähdejaolla on suuri merkitys siihen, kuinka ammatinharjoittajan tulos jaetaan pääomatuloon ja progressiivisesti verotettavaan ansiotuloon. Verotuksen kannalta on yrittäjän etu saada yrittäjän varat selitettyä elinkeinotoiminnan varoina. Varat kasvattavat yrittäjän nettovarallisuutta. Mitä suurempi yrittäjän nettovarallisuus on, sitä suurempi osuus tulosta voidaan laskea pääomatuloksi. (Koponen 2013, 27-28.)

Verovelvollisen harjoittama liike- ja ammattitoiminta muodostaa elinkeinotoiminnan tulolähteen (Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360 I Osa 2.1 §). Laki elinkeinotulon verottamisesta määrittää, että veronalaisia elinkeinotuloja ovat elinkeinotoiminnassa rahana tai rahanarvoisena etuutena saadut tulot. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360 II Osa 4.1 §). Verotusta toimitettaessa veronalaiset tulot ja vähennyskelpoiset menot sekä muut jäljempänä säädetyt vähennyskelpoiset erät jaksotetaan asianomaisten verovuosien tuotoiksi ja kuluiksi. Elinkeinotoiminnan tulos on verovuoden tuottojen ja kulujen erotus. Verovelvollisen elinkeinotoiminnan tulos otetaan huomioon verovuoden tuloa laskehtaessa tuloverolaissa (1535/92) säädetyllä tavalla. (Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360 I Osa 3.1 & 3.2 §.)

Elinkeinonharjoittajan saamat yritystoiminnan tulot verotetaan aina hänen henkilökohtaisena tulonaan. Elinkeinotoiminnan tulos jaetaan pääoma- ja ansiotuloihin. Elinkeinotoiminnan tuotoista vähennetään elinkeinotoiminnasta aiheutuneet kulut, näin saadaan elinkeinotoiminnan tulos. Jaettava yritystulo saadaan, kun tuloksesta vähennetään aikaisempien vuosien tappiot. Jaettavasta yritystulosta

tehdään yrittäjävähennys, joka on 5 %. Tämän jälkeen yritystulo jaetaan elinkeinonharjoittajan ansio- ja pääomatuloksi. (Verohallinto 2019b.)

Pääomatuloa on 20 %:n vuotuinen tuotto edellisen verokauden nettovarallisuudesta. Halutessaan yrittäjä voi vaatia pääomatulon osuudeksi vain 0 % tai 10 % nettovarallisuudesta. Verotuksen päättymispäivä on toukokuun ja lokakuun välisenä aikana ja se on yrittäjän henkilökohtainen. Päättymispäivän voi tarkistaa verotuspäätöksestä tai OmaVero.fi -sivulta. Mikäli pääomatulon osuudeksi vaaditaan 10 % tai 0 %, vaatimus täytyy tehdä ennen verokauden päättymistä veroilmoituksella 5. Pääomatulo verotetaan 30 %:n, eli pääomaverokannan mukaan. 30 000 euron ylittävästä osasta verokanta on 34 %. Ansiotulon osuus saadaan vähentämällä jaettavasta yritystulosta pääoman osuus. Ansiotulo lisätään muihin ansiotuloihin, kuten palkkatuloihin. Ansiotulon verotus on progressiivinen. Nettovarallisuuden määrä saadaan vähentämällä elinkeinotoiminnan varoista sen velat. Varoihin lasketaan esimerkiksi liiketila (omistus) ja myytävien tuotteiden varasto. (Verohallinto 2019b.)

Elinkeinotoiminnan veronalaisia tuottoja ovat kaikki tulot, jotka elinkeinotoiminnasta on saatu rahana tai rahanarvoisena etuna. Tulot tulee eritellä veroilmoituksessa sen mukaan, millaisesta tulosta on kyse. Liikevaihdoksi luetaan tulot palvelun tai tuotteen myynnistä, elinkeinotoiminnan työkorvaukset sekä laskutetut päivärahat ja kilometrikorvaukset. Arvonlisäveron alarajahuojennut ja elinkeinotoimintaa varten saadut avustukset ja muut etuuden kuten työllistämistuki luetaan elinkeinotoiminnan avustuksiin ja tukiin. Esimerkiksi saadut vahingonkorvaukset tulee ilmoittaa veroilmoituksen muissa tuotoissa. Starttiraha on ansiotuloa, jota ei ilmoiteta elinkeinotoiminnan veroilmoituksessa vaan starttirahan maksaja, työ- ja elinkeinotoimisto, tekee ilmoituksen Verohallinnolle. (Verohallinto 2019a.)

8.2 Vähennettävät elinkeinotoiminnan kulut

Elinkeinotoiminnan kuluina voidaan vähentää kaikki menot ja menetykset, jotka ovat johtuneet tulon hankkimisesta tai säilyttämisestä. Kulut tulee eritellä elinkeinotoiminnan veroilmoituksessa sen mukaan, millaisesta kulusta on kyse. Käyttöomaisuuden hankintamenot voi kirjata kuluksi kerralla, eli niin sanottuna vuosikuluna. Osa kuluista kuitenkin tulee jakaa useammalle vuodelle, eli kulu tulee jaksottaa eri verokausille. Ajoneuvon käyttökuluista ne kulut, jotka ovat suoraan elinkeinotoiminnan harjoittamiseen liittyviä ajoja, ovat verotuksessa vähennyskelpoisia. Asunnon ja toimipaikan väliset ajot eivät ole vähennyskelpoisia vaan ne tulee ilmoittaa esitäytettyyn veroilmoitukseen kuten palkansaajan asunnon ja työpaikan väliset matkakulut ilmoitetaan. Elinkeinotoiminnan kuluina tulee ilmoittaa myös työntekijöille maksetut palkat. Vähennyskelvottomia kuluja ovat sanktioluonteiset maksuseuraamukset kuten sakot ja seuraamusmaksut, puolisolle tai verovuonna enintään 14 vuotta täyttäneelle lapselleen maksettu palkka sekä kassasta tai pankkitililtä itselle nostettu raha. (Verohallinto 2019a.)

Työtilan vuokra voidaan vähentää verotuksessa yritystoiminnan kuluna. Mikäli työtä tehdään oman asunnon yhteydessä, kulut voidaan vähentää joko todellisten kulujen tai Verohallinnon vuosittain vahvistaman työhuonevähennyksen mukaan. Todellisten kulujen mukaan tehtävä vähennys suhteutetaan asunnon pinta-alaan, liikevaihtoon ja toimialaan. (Verohallinto 2017.) Verohallinnon yhtenäistämisohjeessa työhuonevähennys vuoden 2018 toimitettavaa verotusta varten on 220-880 €/vuosi. Summaan vaikuttaa se, käytetäänkö työhuonetta pääansiotulon, osapäiväisesti pääansiotulon, pysyväisluontoisten tai huomattavien sivutulujen vai satunnaisten sivutulujen hankkimiseksi. (Verohallinto 2018.)

9 RISKIANALYYSI

9.1 Riskienhallinta

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä, jotka voivat vaikeuttaa liiketoiminnan jatkumista tai jopa lopettaa sen kokonaan. Riskienhallinnalla turvataan yrityksen ja sen henkilökunnan hyvinvointi ja turvallisuus. Usein riskit ovat tiedossa, mutta niiden syyt ja seuraukset sekä niiden vakavuus voivat olla epäselvää. Ensimmäisenä tehtävänä on tunnistaa riskit. Usein suurin osa riskeistä on helposti tunnistettavissa, koska ne liittyvät yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. On kuitenkin tärkeä löytää myös ne riskit, jotka eivät ole itsestäänselvyksiä vaan niiden tunnistamiseen täytyy paneutua syvällisemmin. Kun riskit on tunnistettu, täytyy arvioida, millaista keinoa tietyn riskin hallinnassa käytetään. Riskienhallinnan keinoja ovat riskien välttäminen kokonaan, niiden pienentäminen ja siirtäminen tai niiden pitäminen. Kolmantena vaiheena on vahinkoihin varautuminen, jolloin tulee suunnitella, kuinka uhkan toteutuessa tilanteesta selvitään. Neljäs ja viimeinen vaihe on riskienhallinnan seuranta ja vahingoista oppiminen. On tärkeää, että vaaran kohtaamisesta voidaan oppia ja jatkossa uhka voidaan välttää kokonaan tai siihen voidaan varautua edellistä kertaa paremmin. (Pk-yritysten riskienhallinta 2019.)

Huolehdittaessa yrityksen riskienhallinnasta turvataan yritystoiminnan jatkuminen, mutta eritoten asiakkaan saaman palvelun ja tuotteiden toimituksen jatkuvuus. Riskienhallinnalla varmistetaan liiketoiminnan kannattavuus ja jatkuvuus sekä yrittäjän ja mahdollisen henkilökunnan hyvinvointi ja turvallisuus. Tehokas riskienhallinnan on järjestelmällistä, ennakoivaa toimintaa, jolla vähennetään vahinkojen määrää ja niistä aiheutuvia kuluja. Riskienhallinta koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat riskien tunnistaminen, ja niiden analysointi sekä riskienhallinta keinojen määrittäminen. Riskien tunnistamisessa riskit voidaan jakaa kahteen pääalueeseen: Yrityksen toiminnasta johtuviin riskeihin, joita kutsutaan yrityksen sisäisiksi riskeiksi sekä ulkoisiin riskeihin, joihin yrityksellä on vain pieni mahdollisuus vaikuttaa. Sisäisiä riskejä ovat esimerkiksi omaisuusriskit (vesivahingot, tulipalot, kaluston rikkoutuminen), korvausvastuut (sopimus- ja tuotevas-

tuu) sekä henkilöstöön liittyvät riskit (työtapaturmat ja sairastumiset). Omaisuuteen liittyvät riskit ovat yleensä helpoiten tunnistettavissa olevia riskejä. Yrityksen ulkopuolisia riskejä ovat poliittiset riskit (lakien muuttuminen), markkinoista johtuvat riskit (kilpailijoiden toiminta, kauppasopimukset) sekä IT-riskit (virukset, tietoturva, hakkerointi). (Viitala & Jylhä 2010, 342-343.)

Osa riskeistä joudutaan hyväksymään osaksi liiketoimintaa, koska kaikkia riskejä ei voida poistaa tai vaaran poistamiseksi ei kannata tehdä erityisiä toimenpiteitä. Usein toistuvat, pienet riskit, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia liiketoiminnalle, on joskus järkevämpi hyväksyä kuin tuhlaata resursseja riskin torjumiseen. Tätä riskienhallinnan keinoa kutsutaan riskin ottamiseksi. Liiketoimintaa uhkaavia, taloudellisesti suuria riskejä pyritään hallitsemaan muilla keinoin. Riski voidaan välttää kokonaan esimerkiksi jättämällä tekemättä sellainen asia, johon riski selkeästi liittyy. Riskiä voidaan vähentää minimoimalla joko sen todennäköisyyttä tai seuraamuksia. Sopimuksella riski voidaan siirtää kokonaan tai osittain toiselle osapuolelle. Yleisin riskin siirtämisen keino on vakuuttaminen. Vaikka riskin todennäköisyyteen ei voitaisi vaikuttaa, siihen voidaan kuitenkin varautua. Toiminnan jatkuvuuden suunnittelu on yksi keino riskiin varautumista. Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata riskianalyyssissa kysymyksiin: Mitkä riskit voivat uhata yritystä, kuinka näihin riskeihin varaudutaan ja kuinka niiden vaikutus minimoidaan sekä kuinka yritys selviytyy, jos pahin skenaario tapahtuu. (Viitala & Jylhä 2010, 344-345.)

9.2 Liiketoimintariskit

Liiketoimintariskit syntyvät joko liiketoimintaympäristöstä tai yrityksen sisäisistä prosesseista. Kaikilla yrityksen sisäisellä toiminnalla on vaikutuksensa yrityksen liiketoimintaan. Myös jokaisella toiminnalla on omat riskinsä. Sisäisten riskien lisäksi liiketoimintaan vaikuttavat myös liiketoimintaympäristön riskit. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi taloudelliset ja poliittiset tilat. Riskienhallinnan tulee ylettyä niin strategiasuunnitteluun kuin arkisiin menettelytapoihinkin. Kuten perinteinenkin riskienhallinta, myös liiketoimintariskien hallinta ennalta ehkäisee tappioita. Liiketoimintariskien hallinta tuo ilmi ne mahdollisuudet ja uhat mitä liiketoimin-

taympäristössä esiintyy. Parhaimmillaan liiketoimintariskien hallinta auttaa ennallemarkkinoilla olevat mahdollisuudet sekä välttämään liiketoiminnan epäonnistumiset. (Juvonen ym. 2014, 29-30.)

Rahoitusriskeillä tarkoitetaan yrityksen talouteen liittyviä riskejä. Rahavirtoihin liittyvät riskit voidaan jaotella markkina-, luotto- ja maksuvalmiusriskeihin. Rahoituksen markkinariskejä voivat olla esimerkiksi valuuttariski tai korkoriski. Rahavirtojen eri riskimuodot luovat lähtökohdan muulle riskienhallinnalle. (Juvonen ym. 2014, 31.)

Strategiset riskit jaetaan strategian suunnitteluun liittyviin riskeihin, jotka johtuvat vääristä tai puutteellisista tiedoista sekä strategian toteuttamiseen liittyviin riskeihin, jotka aiheutuvat yleensä yrityksen toiminnasta. Alkuun tuleekin tutkia itse yritystä, sen kuntoa ja edellytyksiä toiminnalle. Yritysanalyysin avulla selvitetään yrityksen vahvuudet, mutta myös heikkoudet ja puutteet. Yrittäjän tulee tarkastella asiakkaissa ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia tarkasti. Ensimmäisenä tarkasteluun otetaan asiakkaat. Tarkastelussa selvitetään markkina-analyysin avulla potentiaalisten asiakkaiden suuruus valitulla markkina-alueella. Markkina-analyysia apuna käyttäen voidaan tutkia kilpailija-analyysin tuloksia. Kilpailija-analyysissa selvitetään yrityksen kilpailijat ja heidän markkina-asema, sekä kilpailun luonne. Strategisten riskien arvioinnissa voidaan käyttää apuna SWOT-analyysia ja stress test –analyysia. Stress test –analyysissa tutkitaan pahimman mahdollisen tilanteen vaikutuksia yritykselle ja sen jatkuvuudelle. SWOT –analyysilla kartoitetaan yrittäjän sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. (Juvonen ym. 2014, 34-38.)

Operatiivisen toiminnan riskit koskevat tuotteiden ja palveluiden sekä materiaalien toimittamista ja jakelua. Yrityksen operatiiviset riskit voidaan kohdentaa yleisesti kolmeen osa-alueelle; tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen tai tarjoamiseen sekä toimittajaverkoston hoitamiseen ja kehittämiseen. Ennen operatiivisten riskien analysointia, tulee selvittää yrityksen riskinkantokyky. Operatiivisten riskien hallinnan suunnittelussa ja toteuttamisessa on huomioitava, että riskit ovat usein kytköksissä toisiinsa. (Juvonen ym. 2014, 40-41.)

Kun riskit ovat tunnistettu ja analysoitu, voidaan siirtyä riskien hallintaan. Ensisijaisesti liiketoimintariskien hallinnassa tulee pyrkiä poistamaan uhkaavimmat riskit. Toissijaisesti pyritään hyödyntämään todennäköisimmät mahdollisuudet. Näiden jälkeen on mahdollisuus keskittyä pienempien uhkien hallintaan ja hyödyntämään pienemmät mahdollisuudet. (Juvonen ym. 2014, 49.)

Asiakkuuksien hallintaan liittyvät riskit voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan. Asiakkaiden valinnan riskit (1) liittyvät asiakassegmentointiin. Asiakassegmentoinnin tarkoituksena on rajata asiakasryhmät, joita yritys haluaa tavoitella ensisijaisesti. Kohderyhmien valinta lähtee yrityksen omista vahvuuksista. Valintaan vaikuttavat myös asiakkaiden tarpeet ja tottumukset. Asiakkaiden hankkimisen riskit (2) liittyvät vahvasti yrityksen tunnettuuteen. Markkinoinnin avulla tunnettua voidaan kehittää. Tunnettuuden rakentaminen vaatii panostusta ja aikaa, mutta markkinoinnin onnistuessa, se kasvattaa yrityksen arvoa. Asiakkaiden säilyttämiseen ja kasvuun liittyvät riskit (3) ovat sidottuja yrityksen asiakastyytyväisyyteen. Nykypäivänä asiakkailta on entistä enemmän valinnanvaraa. Jos he eivät ole tyytyväisiä saamaansa tuotteeseen tai palveluun, on heillä mahdollisuus vaihtaa palveluntarjoajaa, sillä aina löytyy jokin toinen yritys, jolta haluttu tuote tai palvelu voidaan ostaa. Siksi on tärkeää, että kaikissa tilanteissa toimitaan asiakaslähtöisesti. Kovassa kilpailussa korostuvat yrityksen palveluhalu ja kyky palvella asiakkaitaan kilpailijoita paremmin. (Juvonen ym. 2014, 50-53.)

Keräämällä asiakaspalautetta yrityksellä on mahdollisuus kehittää palveluitaan. Asiakaspalautteiden avulla yritys saa tietoonsa sen, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta myös sen, mihin asiakkaat eivät välttämättä ole tyytyväisiä. Negatiivista palautetta ei usein anneta yritykselle suoraan, vaan sitä jaetaan esimerkiksi lähipiirin tietoon. Ilman asiakaspalautteiden keräämistä, yritys ei välttämättä koskaan saa tietoonsa asioita, joihin asiakkaat toivoisivat muutosta. Asiakas voi kokea spontaania palautteenantoa helpommaksi vaihtoehdoksi vaihtaa palveluntarjoajaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakaspalautetta kerätään aktiivisesti olemassa olevilta asiakkailta. (Juvonen ym. 2014, 54.)

Toimintaympäristön riskit liittyvät liiketoimintaympäristön poliittisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin sekä yrityksen sidosryhmiin. Sidosryhmiä ovat yrityksen

asiakkaat, kilpailijat, rahoittajat ja alihankkijat sekä julkinen valta. Kilpailijoiden aiheuttamia riskejä voivat olla uusien toimijoiden tulo alalle, nykyisten kilpailijoiden strategiat, voimistuva hintakilpailu tai uusien teknologioiden käyttöönotto. Näitä kilpailijoihin liittyviä mahdollisuuksia voidaan selvittää kilpailija-analyysin avulla. Lainsäädännön muuttuminen ja lisääntyminen muodostavat yrityksille riskitekijän, joka tulee ottaa huomioon yrityksen prosesseissa. (Juvonen ym. 2014, 56-57.)

10 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa sivutoimisesta päätoimeksi yrittäjäksi aikovalle valokuvaus- ja videotuotantoon erikoistuneelle yrittäjälle liiketoimintasuunnitelma sekä laskelmat kannattavuudesta ja investointeihin tarvittavasta pääomasta. Opinnäytetyössä teorian aineisto oli laaja ja se oli kerätty luotettavista lähteistä kuten Verohallinnon internetsivuilta. Kerätty liiketoimintasuunnitelmaan liittyvä teoria-aineisto loi kattavan pohjan liiketoimintasuunnitelman muodostamista varten.

Tutkimus toi esiin sen, kuinka laaja-alaisesti liiketoimintaa tulee tarkastella. Yksi keskeisimpiä tarkastelun kohteita oli myös elinkeinonharjoittajan tuloverotus sekä yritystoimintaan vaikuttavat muut verotukseen liittyvät lait. Nämä ovat usein yrittäjälle haaste, sillä tietoa täytyy hakea useasta eri lähteestä. Tässä opinnäytetyössä ne kerättiin yhteen, jonka johdosta myös toimeksiantajalle tulee selkeämpi kuva yritystoiminnan verotukseen liittyvistä asioista.

Liiketoimintasuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan kirjaamalla ensin perustiedot, joihin saatiin työn myöhemmässä vaiheessa lisäystä, kun yrittäjä avasi kotisivut ja sai vuokrasopimuksen liiketilasta studiotaan varten. Perustietojen jälkeen määritettiin liiketoimintaympäristön tiedot kuten toimiala, sijainti ja paikkakunta sekä yrittäjän tarjoamat valokuvaus- ja videotuotantopalvelut. Seuraavaksi pohdimme yhdessä yrittäjän kanssa hänen arvoja, visiota ja strategiaa. Nämä jäseneltiin liiketoimintasuunnitelmaan tarkasti.

Liiketoimintaympäristön analyysinä käytettiin kohderyhmä- ja kilpailija-analyyssejä sekä SWOT-analyysia. Kilpailija-analyysi osoittautui vaikeimmaksi kohdaksi, sillä freelancer-kuvaajia on useita, jotka eivät löydy internet-hakukoneiden kautta. Facebookin puskaradion keskustelujen seuraaminen vahvisti olettamusta siitä, että kilpailijoita on enemmän kuin mitä esimerkiksi Fonectan hakupalvelu antaa tuloksena. Tähän vaikuttaa suuresti se, että ammatikseen toimivan ja taidokkaan kuvauspalveluita tarjoavan kotikuvaajan raja on häilyvä. SWOT-analyysilla karotettiin yrittäjän vahvuudet sekä heikkoudet, joita vahvistetaan liiketoimintasuun-

nitelmaan kirjatun tavoin. Lisäksi kartoitimme ulkoisen ympäristön luomia mahdollisuuksia, joita voisi olla mahdollista hyödyntää sekä uhkia, joihin tulisi kyetä varautumaan tulevaisuudessa. Riskianalyyseissä kartoitettiin mahdolliset kilpailijoihin, asiakkaisiin, rahoitukseen, omaisuuteen ja toimeentuloon liittyvät riskit.

Toimintaympäristö- ja riskianalyyseiden jälkeen kartoitettiin markkinointisuunnitelmaa, johon kirjattiin mitä toimenpiteitä tehdään tunnettuuden ja myynnin lisäämiseksi. Tämän lisäksi suunnittelin yrittäjälle alustavan sosiaalisen median markkinointisuunnitelman, jota yrittäjä päivittää tarpeen mukaan ja jonka pohjalta voi tehdä suunnitelmia myös tuleville vuosille. Lopuksi tuotin laskelmat kannattavuudesta ja tarvittavasta pääomasta investointeja varten. Liiketoimintasuunnitelman liitteenä on yrittäjän hinnasto valokuvaus- ja videotuotantopalveluista.

Tämän opinnäytetyön kautta pääsin hyödyntämään liiketalouden koulutusohjelmassa hankkimaa osaamistani. Teorialähteiden hankkiminen oli suhteellisen helppoa, vaikkakin liiketoimintasuunnitelmaan liittyvä teoria on laaja-alainen kokonaisuus. Luotettavia lähteitä löytyi kuitenkin useita, kuten Verohallinnon ohjeet, Suomen yrittäjien sekä Finnveran ja Työ- ja elinkeinotoimiston internet-sivut sekä useat alan kirjallisuuslähteet. Vaikka tietolähteitä oli paljon, haasteeksi muodostui löytää tietyistä teorian osista monipuolista ja laaja-alaista tietoa.

Opinnäytetyö valmistui ajallaan, sillä aikataulu liiketoimintasuunnitelman valmistumiselle oli asetettu keväälle 2019. Opinnäytetyön tuloksena saatiin kasvua ha-kevalle yrittäjälle valmis liiketoimintasuunnitelma, jota yrittäjä voi päivittää tarpeen mukaan. Yrittäjältä saatu positiivinen palaute myös vahvisti opinnäytetyön tuotoksen onnistumista.

Jatkotutkimuksena voisi suorittaa vielä yksityiskohtaisemman markkinointisuunnitelman, jossa erityisesti sosiaalisen median markkinointiin ja siihen liittyvään teoriaan syvennyttäisiin laajemmin. Liittäisin yrityksen brändäyksen myös osaksi jatkotutkimusta. Se rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, koska aihealueena se on liiketoimintasuunnitelman tavoin laaja-alainen kokonaisuus, johon tulee ensin kerätä kattava teoriapohja, jonka pohjalta markkinointisuunnitelmaa ja brändäystä lähdettäisiin jalkauttamaan yrityksen liiketoimintaan.

LÄHTEET

Finnvera 2019a. Alkutakaus. Viitattu 3.2.2019. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/takaukset/alkutakaus>.

Finnvera 2019b. Yrittäjälaina. Viitattu 3.2.2019. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/yrittajalaina>.

Finnvera 2019c. Finnvera-laina. Viitattu 3.2.2019. <https://www.finnvera.fi/tuotteet/> <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat/finnvera-laina>.

Graafinen 2015. Mitä mainonta on? Viitattu 5.5.2019. <https://www.graafinen.com/suunnittelu/mainonta/mita-mainonta-on/>.

Hesso J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Hippopotential 2012. Digital Marketing Picture. Viitattu 29.1.2019. <https://hippotential.com/2012/12/17/changes-in-marketing-you-need-to-know-for-2013/>.

Holopainen T. 2016 Yrityksen perustamisopas. Espoo: Asiatieto Oy.

Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014. Yrityksien riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Kamensky M. 2002. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Karjalainen L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Finnvera.

Keskuskauppakamari 2011. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Koponen J. 2013. Yrittäjän verokäsikirja. Helsinki: Verotieto Oy.

Kotler P. 2005. Menestyksen avaimet. Helsinki: Readme.fi.

Kotro M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki: Edita.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360.

Leppänen O. 2013. Liiketoiminta roskakoriin! Helsinki: Tammi.

McKinsey & Company 2001. Ideasta kasvuyritykseksi: käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mindtools. SWOT Analysis. Viitattu 15.1.2019. https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.

Mäntyneva M. 2002. Kannattava markkinointi. Porvoo: WSOY.

Netello 2019. Laadukkaat kotisivut. Viitattu 25.4.2019. <https://netello.fi/laadukkaat-kotisivut>.

Onnistu yrittäjänä. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 25.1.2019. https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje?gclid=EAlaIQob-ChMIndTnpqKV4AIVgY2yCh26awAEEAAYASAAEgJNXfD_BwE

Oulun ammattikorkeakoulu 2019. SWOT-analyysi. Viitattu 16.4.2019. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>.

Pirhonen K. 2018. 7 vinkkiä onnistuneeseen Facebook-päivitykseen. Kuulu Oy 4.6.2018. Viitattu 25.4.2019. <https://www.kuulu.fi/blogi/7-vinkkia-onnistuneeseen-facebook-postaukseen/>.

Pk-yrityksien riskienhallinta 2019. Viitattu 18.3.2019. <https://www.pk-rh.fi/uploads/riskikartat/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-tyokortti.pdf>.

Puustinen T. 2006. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Avain.

Pyykkö M. 2015. Onnistu kasvuyrittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Siikavuo J. 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Helsinki: Kauppakamari.

SomePalvelut 2019b. Sosiaalisen median ammattilainen. Viitattu 5.5.2019. <https://somepalvelut.fi/>.

SomePalvelut 2019c. Top 6 digimarkkinointipalvelut yrityksille 2019. Viitattu 29.1.2019 <https://somepalvelut.fi/digimarkkinointi-kotisivut-yrityksille-2019/top-6-digi-markkinointi-kanavat/>.

SomePalvelut 2019a. Yrityksesi somestrategia kuntoon 2019. Viitattu 25.4.2019. <https://somepalvelut.fi/2019/03/29/yrityksesi-somestrategia-haltuun/>.

Suomen Riskienhallintayhdistys. Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Viitattu 20.2.2019. <https://www.pk-rh.fi/uploads/riskikartat/pk-yrityksen-haavoittuvuus-analyysi-tyokortti.pdf>.

Suomen yrittäjät 2019. Yrityksen perustamisopas. Viitattu 5.1.2019 <https://www.yrittajat.fi/yrityksen-perustamisopas>.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2019. Starttiraha – Aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 4.2.2019. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yrittajalle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/index.html.

Uusyrittäjäkeskus 2019a. Mistä yritysidea? Viitattu 8.4.2019 <https://www.uusyrittajakeskus.fi/yrityksen-perustaminen/mista-yritysidea/>.

Uusyrittäjäkeskus 2019b. Mitä yrittäminen on? Viitattu 29.1.2019 <https://www.uusyrittajakeskus.fi/yrityksen-perustaminen/mita-yrittaminen-on/>.

Verohallinto 2017. Työtilan vuokra. Viitattu 20.2.2019. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/liikkeen-tai-ammattinharjoittaja/elinkeinoiminnan_tuotot_ja_kulut/tyotilan_vuokr/.

Verohallinto 2018. Verohallinnon yhtenäistämisohteet vuodelta 2018 toimitettavaa verotusta varten. Viitattu 20.2.2019. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48275/verohallinnon-yhten%C3%A4ist%C3%A4misohjeet-vuodelta-2018-toimitettavaa-verotusta-varten/>.

Verohallinto 2019a. Elinkeinotoiminnan tuotot ja kulut – liikkeen- tai ammatinharjoittaja. Viitattu 19.2.2019. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/liikkeen-tai-ammattinharjoittaja/elinkeinotoiminnan_tuotot_ja_kulut/.

Verohallinto 2019b. Tuloverotus – liikkeen- tai ammatinharjoittaja. Viitattu 19.2.2019. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/tuloverotus/liikkeen-tai-ammattinharjoittaja/>.

Viitala R., Jylhä E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vuokko P. 2002. Markkinointiviestintä – Merkitys, vaikutus ja keinot. WSOY: Porvoo.

Wordstream 2019. What is PPC? Learn the basics of pay-per-click (PPC) marketing. Viitattu 16.4.2019. <https://www.wordstream.com/ppc>.

Ylitalo L. 2016. 16 vinkkiä YouTube-markkinointiin. Kuulu Oy. Viitattu 5.5.2019. <https://www.kuulu.fi/blogi/youtube-markkinointi-16-vinkkia/>.

Youtube 2019. Vinkkejä videokampanjan valmisteluun. Viitattu 16.4.2019 <https://www.youtube.com/intl/fi/ads/running-a-video-ad/>.

Yrittäjät 2018. Yrittäjän abc. Perustietoa yrittäjyydestä. Viitattu 25.4.2019. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168>.

Yrityksen perustaminen 2019. Yrityksen arvot, missio ja visio. Viitattu 5.5.2019. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>.

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma