



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

**AAPO KUUSELA**

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PIENESSÄ HYPERMEDIA-ALAN  
YRITYKSESSÄ**

Diplomityö

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tietotekniikan koulutusohjelma

**KUUSELA, AAPO:** Liiketoimintasuunnitelma pienessä hypermedia-alan yrityksessä

Diplomityö, 76 sivua, 21 liitesivua

Toukokuu 2010

Pääaine: Hypermedia

Tarkastajat: tutkija Anne-Maritta Tervakari, erikoistutkija Kirsi Silius ja professori Sep-po Pohjalainen

Avainsanat: Hypermedia, liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys, pk-yritys, yrityksen perustaminen

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen perustamisvaiheessa laadittu dokumentti, jossa jäsenetään ja selvennetään aiotun liiketoiminnan tavoitteita ja selvitetään miten nämä tavoitteet aiotaan toteuttaa. Liiketoimintasuunnitelmassa myös kerrotaan yrityksen ja yrittäjien taustoista ja ominaisuuksista.

Tässä työssä pyritään selvittämään millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma pienelle hypermedia-alan yritykselle. Mitä se sisältää, miten sitä voi hyödyntää ja mitä siitä voi oppia. Tarkoituksena on tutkimuksen pohjalta laatia liiketoimintasuunnitelma diplomityön tekijän omalle – hypermedia-alalla toimivalle – toiminimelle.

Työ jakaantuu kolmeen osaan: Kirjallisuustutkimuksessa selvitetään mitä alan teoksissa kerrotaan liiketoimintasuunnitelmasta, sen sisällöstä, merkityksestä ja hyödyntämisestä. Haastattelututkimusosassa tutkitaan neljän hypermedia-alalla toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmiin liittyviä asioita. Haastattelututkimuksessa selvitetään mitä asioita tulee liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa ottaa huomioon, mikä on oleellista, mikä taas vaikeaa. Haastattelututkimuksen avulla selvitetään myös millaisia erityispiirteitä juuri hypermedia-alalla on liiketoimintasuunnitelmiin liittyen.

Lopuksi kaikkea tutkimustietoa käyttäen laaditaan case-työnä Tmi Aapo Kuuselalle oma liiketoimintasuunnitelma, analysoidaan sen laatimiseen liittyviä asioita ja pyritään tekemään casen perusteella johtopäätöksiä.

## ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Information Technology

**KUUSELA, AAPO:** Business Plan in a Small Hypermedia Enterprise

Master of Science Thesis, 76 pages, 21 Appendix pages

May 2010

Major: Hypermedia

Examiner: Researcher Anne-Maritta Tervakari, Senior Researcher Kirsi Silius and Professor Seppo Pohjalainen

Keywords: Hypermedia, Business plan, Entrepreneurship, Small and medium-sized enterprise, Founding of an enterprise

Business Plan is a document that is composed during the starting phase of a new enterprise. Business plan is a statement about the goals of the business and a plan for reaching those goals. Business plan also covers the background of the enterprise and the entrepreneurs.

This thesis explores what kind of Business Plan is proficient for a small hypermedia enterprise. What it has to include, how it can be utilized and what can an entrepreneur learn from the business plan.

The thesis is divided into three parts. In the literature study part, we study how the literature describes a good business plan, the structure of the plan, the importance of it and the utilization of the plan. In the interview research part, four hypermedia enterprises are interviewed to collect information about their business plans. We study how these enterprises have used their business plans and what kind of business plans they have.

Finally we create a business plan for the enterprise of the writer of this thesis. The business plan is done as a case-work and we analyze it and make conclusions about writing and utilizing a business plan.

## **ALKUSANAT**

Tämä diplomityö on tehty Tampereen teknillisen yliopiston Hypermedialaboratoriossa. Työn tekeminen on aloitettu keväällä 2009. Työn tekemiseen käytin siis kokonaisen vuoden.

Diplomityöni ohjaajina ovat toimineet tutkija Anne-Maritta Tervakari ja erikoistutkija Kirsi Silius. Haluan kiittää heitä laadukkaasta opetuksesta, ohjauksesta ja kärsivällisyydestä. Diplomityöni liittyvässä haastattelututkimuksessa oli mukana 4 hypermedia-alan yritystä. Haluan esittää kiitokseni näille yrityksille ja erityisesti haastatteluissa mukana olleille henkilöille.

Lisäksi haluan kiittää kaikkia jotka ovat edesauttaneet opintojeni edistymistä. Erityiskiitokset Kaisalle tuesta, kärsivällisyydestä ja tsemppauksesta.

Tampereella 31.5.2010, Aapo Kuusela

## SISÄLLYS

1.	Johdanto .....	1
1.1.	Taustaa .....	1
1.2.	Tutkimusmenetelmät.....	1
1.3.	Tavoitteet .....	1
2.	Liiketoimintasuunnitelma kirjallisuudessa.....	3
2.1.	Liiketoimintasuunnitelman historia .....	4
2.2.	Liiketoimintasuunnitelman merkitys yritykselle.....	5
2.2.1.	Yrityksen sisäinen ja ulkoinen toiminta.....	5
2.2.2.	Legimiteetti ja liiketoimintasuunnitelma .....	6
2.2.3.	Liiketoimintasuunnitelma kannattavuuden arvioimisessa .....	7
2.2.4.	Kritiikkiä liiketoimintasuunnitelman merkityksestä.....	7
2.3.	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen .....	9
2.4.	Liiketoimintasuunnitelman ylläpito .....	10
2.5.	Liiketoimintasuunnitelman rakenne.....	11
2.5.1.	Yhteenveto .....	19
2.5.2.	Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen .....	20
2.5.3.	Yrityshankkeen ja liikeidean esittely .....	21
2.5.4.	Markkina-analyysi .....	22
2.5.5.	Markkinointisuunnitelma .....	24
2.5.6.	Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen .....	26
2.5.7.	Riskianalyysi.....	29
2.5.8.	Poistumisstrategia .....	30
2.5.9.	SWOT-analyysi.....	31
2.5.10.	Yhteenveto – liiketoimintasuunnitelma kirjallisuudessa .....	33
3.	Tutkimusmenetelmät ja aineisto .....	34
3.1.	Kvalitatiivinen teemahaastattelu .....	34
3.2.	Haastateltavat yritykset.....	35
4.	Tulokset ja niiden tarkastelu .....	38
4.1.	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen: .....	39
4.1.1.	Laatimisajankohta .....	39
4.1.2.	Laatimisprosessi.....	40
4.1.3.	Asiantuntija-apu .....	40
4.1.4.	Kirjallisuus .....	41
4.1.5.	Kohderyhmä.....	42
4.2.	Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen.....	42
4.3.	Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen käytännössä.....	43
4.3.1.	Asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät .....	43
4.3.2.	Yrityksen toiminnan analysointi .....	44
4.4.	Liiketoimintasuunnitelman sisältö .....	44
4.4.1.	Rakenne ja pituus .....	45

4.4.2.	Tiivistelmä .....	45
4.4.3.	Kilpailija-analyysi .....	46
4.4.4.	Alan trendit ja tulevaisuuden ennustaminen .....	47
4.4.5.	Talouselaskelmat ja kannattavuusarvio .....	48
4.4.6.	Poistumisstrategia .....	49
4.5.	Liiketoimintasuunnitelman merkitys ja ongelmat.....	49
4.5.1.	Ongelmat liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.....	50
4.5.2.	Liiketoimintasuunnitelman merkitys yrityksen menestymiselle.....	50
4.6.	Haastattelututkimuksen yhteenveto ja kritiikki.....	51
5.	Case – liiketoimintasuunnitelman laatiminen Tmi Aapo Kuuselalle.....	53
5.1.	Liiketoimintasuunnitelman rakenne.....	53
5.2.	Tiivistelmä .....	56
5.2.1.	Yhteenveto .....	56
5.3.	Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen .....	57
5.3.1.	Yhteenveto .....	57
5.4.	Liikeidea.....	58
5.4.1.	Yhteenveto .....	58
5.5.	Markkina-analyysi .....	59
5.5.1.	Yhteenveto .....	60
5.6.	Markkinointisuunnitelma .....	61
5.6.1.	Yhteenveto .....	62
5.7.	Toteuttamissuunnitelma .....	62
5.7.1.	Yhteenveto .....	63
5.8.	Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen .....	63
5.8.1.	Yhteenveto .....	64
5.9.	Riskianalyysi.....	65
5.9.1.	Yhteenveto .....	65
5.10.	Liikeidean SWOT-analyysi.....	66
5.10.1.	Yhteenveto .....	66
6.	Johtopäätökset.....	68
6.1.	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen .....	68
6.2.	Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen ja merkitys.....	69
6.2.1.	Osa-alueet ulkoisessa ja sisäisessä toiminnassa.....	71
	Lähdeluettelo.....	73
	Liitteet .....	76

## TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

**Yrityksen legimiteetti** Yrityksen sopeutuminen yhteiskunnan normeihin, lakeihin, periaatteisiin, standardeihin ja tapaan tehdä asioita.

### **Yrityksen laillinen legimiteetti**

Yrityksen virallistaminen viranomaisten näkökulmasta: rekisteröityminen yritykselle pakollisiin rekistereihin, verovelvollisuus, lupien ja määräysten saaminen liiketoiminnalle. Voidaan katsoa, että Suomessa yritys voi saavuttaa laillisen legimiteetin ilmoittautumalla ennakkoverovelvolliseksi ja rekisteröitymällä kaupparekisteriin, jolloin yritykselle myös myönnetään virallinen Y-tunnus.

### **Pienyritys**

Pienyritys määritellään yritykseksi:

- jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka
- joko vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa
- tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa
- ja joka täyttää kohdassa 3 määritellyn perusteen riippumattomuudesta. (Tilastokeskus, 2006)

### **Hypermedia-alan yritys**

Yritys, jonka päätoimiala liittyy hypermediaan. Esim. verkkopalvelujen suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä muu sähköinen julkaiseminen.

### **Liiketoimintasuunnitelma**

Yrityksen suunniteltua toimintaa kuvaava dokumentti. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on jäsentää ja selvittää aiotun yritystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelma on tarpeen yrittäjälle itselleen sekä edellytyksenä käytettäessä asiantuntijoita apuna toiminnan arvioinnissa. (Helsingin uusyrityspalvelu, 2005)

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Taustaa

Tämä diplomityö on tehty auttamaan diplomityön kirjoittajan omaa yritystä sen alkutai-paleella ja antamaan tärkeää kokemusta yrittäjyydestä ja yrityksen perustamisvaiheesta. Tätä taustaa vasten on luonnollista, että tutkimusta alettiin tehdä juuri liiketoiminta-suunnitelmasta. Onhan se yrityksen alkutai-paleella dokumentti, jonka lähes kaikki yrit-täjät laativat ja siihen kiteytyy yleensä tieto yrityksen liikeideasta, menestymisen mah-dollisuudesta ja menestymiseen tarvittavista keinoista.

## 1.2. Tutkimusmenetelmät

Liiketoimintasuunnitelmasta löytyy myös mukavasti kirjallisuutta, tutkimuksia ja erilai-sia liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyviä oppaita. Tämän pohjalta tutkimusta voitiin lähteä rakentamaan tekemällä aluksi kirjallisuusselvitys. Tämän jälkeen jatkettiin tutkimusaineiston keräämistä teemahaastatteluilla, joissa käytiin läpi neljän hypermedia-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelmiin liittyviä asioita ja liiketoimintasuunnitelman merkitystä kyseisille yrityksille. Kirjallisuusselvityksen ja haastattelututkimuksen poh-jalta olikin sitten mahdollista lähteä luomaan Tmi Aapo Kuuselalle mahdollisimman hyvää liiketoimintasuunnitelmaa, jossa otettiin huomioon kirjallisuudessa esitettyjä asi-oita sekä haastatteluista saatua käytännöllistä informaatiota liiketoimintasuunnitelmasta.

## 1.3. Tavoitteet

Tutkimuksen perusteella on tarkoitus selvittää millainen on hyvä liiketoimintasuunni-telma pienelle hypermedia-alan yritykselle. Tämä on myös samalla tutkimuskysymys, siis:

”Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma pienelle hypermedia-alan yritykselle.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös monia tutkimuskysymykseen liittyviä ky-symyksiä:



”Kuinka merkittävässä asemassa on onnistuneen liiketoimintasuunnitelman laatiminen pienissä hypermedia-alan yrityksissä?”

”Millaisiin ongelmiin yritykset ovat törmänneet liiketoimintasuunnitelmaa laatiessaan?”

”Mitä hyötyä yritykselle on ollut liiketoimintasuunnitelmastaan?”

Tarkoituksena on siis tehdä kirjallisuustutkimuksen ja haastattelututkimuksen perusteella yhteenveto asioista, jotka liittyvät liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, hyödyntämiseen ja merkitykseen. Myös liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä ongelmia ja kritiikkiä selvitetään ja tutkitaan. Tärkeää on myös löytää juuri hypermedia-alan yritysten liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä erikoispiirteitä.

## 2. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KIRJALLISUUDESSA

Liiketoimintasuunnitelma on tiivistetty markkinakeskeinen kirjallinen esitys, joka kuvaa miten yritys toimii ja miten sitä johdetaan menestyksen takaamiseksi (Ruuska et al. 1992, s. 5). Liiketoimintasuunnitelmassa voidaan myös kuvata yrityksen taustoja, tavoitteita, arvoja ja organisaatorakennetta.

Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu yrittäjälle itselleen, muille osakkaille ja työntekijöille, rahoittajille sekä yhteistyökumppaneille. Yrittäjälle itselleen liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen, sillä usein liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa yritykseen liittyviä asioiden hahmottaminen eri kanteilta helpottuu ja ajatukset yritys-ideasta kirkastuvat. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on prosessi, joka pakottaa yrittäjän miettimään liiketoimintaa huolellisesti. Prosessin avulla on mahdollista testata liiketoimintaa jo ennen sen käynnistymistä ja kokeilla vaihtoehtoisia tapoja eri asioiden toteuttamiseen. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vähentää riskejä ja parantaa onnistumisen mahdollisuutta, sillä huolella laadittu liiketoimintasuunnitelma on vaatinut laatimisprosessin, jossa on pohdittu liiketoiminnan riskejä sekä eri toimintatapojen tehokkuutta ja tuottavuutta. (Aaltonen, 2009)

Yrityksen muiden osakkaiden ja työn tekijöiden kannalta liiketoimintasuunnitelmalla on merkitys sitouttamisen työkaluna sekä visioiden esittelyn kannalta. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan siis esitellä osakkaille ja työntekijöille, jolloin heille saadaan esiteltyä yrityksen toimintamalleja ja tavoitteita. (Aaltonen, 2009)

Rahoittajien kannalta liiketoimintasuunnitelma luo ennen kaikkea uskottavuutta yrityksen toimintaan. Liiketoimintasuunnitelman olemassaolo luo yritykselle legitimeettiä rahoittajien silmissä. Rahoittajia kiinnostaa myös liiketoimintasuunnitelmassa siinä esitettävät talouslaskelmat sekä erityisesti tuotto-odotukset. Yhteistyökumppanien kannalta liiketoimintasuunnitelma on tärkeä luomaan yhteisiä visioita ja käsitystä yhteistyön hyödyistä ja tuottavuudesta. Yleisesti ottaen liiketoimintasuunnitelma tulee nähdä kommunikointivälineenä ja sen tulisi olla sellaisessa muodossa, että sen esitleminen olisi selkeää ja vaivatonta. (Aaltonen, 2009)

Liiketoimintasuunnitelma laatimisessa pääpaino tulisi olla liiketoiminnan eri osaluokkiin liittyvien asioiden huolellisessa perustelussa (Hoffren, 1998). Hoffrenin (1998) mukaan liiketoimintasuunnitelmaa koskeva yrityshankkeen kannattavuus on perustelta-

va markkinapohjaisesti ja selvitettävä mitkä ominaisuudet tekevät yrityksen perustajasta pätevän johtamaan perustettavaa yritystä. Tavoitteena on siis kuvailla mahdollisimman tarkasti, miksi perustettava yritys tulee menestymään ja olemaan kannattava. Myös mahdolliset liiketoimintaan liittyvät riskit ja niihin varautuminen tulisi selvittää ja perustella liiketoimintasuunnitelmassa.

## 2.1. Liiketoimintasuunnitelman historia

Liiketoimintasuunnitelmien historia nojaa toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, kun suuret yritykset alkoivat kiinnittää huomiota toimintansa suunnitteluun pitkällä tähtäimellä. Ensimmäisenä liiketoimintasuunnitelmia alettiin laatia Yhdysvalloissa ja erityisesti teknologiayrityksiä vilisevässä Silicon Valleyssa. Teknologiayritykset tarvitsivat liiketoimintasuunnitelmia haaliakseen pääomaa teknologiayrityksilleen. Sijoittajille eivät enää riittäneet yleiset suunnitelmat liikeideasta, etenkin kun teknologia-alalla liikeidea ja tuote saattoi olla täysin ennenkuulumaton. Liiketoimintasuunnitelmat toivat sijoittajien saataville yritysten kannattavuuslaskelmat ja toimintasuunnitelmat. (Ruuska, 1988, s.6)

Drucker (1959) oli ensimmäisenä luomassa kehystä pitkän tähtäimen suunnitteluun yrittäjyydessä. Druckerin mallissa liiketoimintasuunnitelma oli ensisijaisesti tarkoitettu yrityksen ulkoisia sidosryhmiä varten. Druckerin malli sai tukea Halfordilta (1968) ja Webster & Ellisiltä (1976). Druckerin näkemykset liiketoimintasuunnitelman laatimisesta olivat voimissaan aina 1980-luvulle saakka. Vuonna 1984 Moot Corp käynnisti ensimmäisen liiketoimintasuunnitelmakilpailun uusille yrityksille (Moot Corp, 2005). Tällaiset kilpailut levisivät nopeasti myös yliopistopiireihin ja konsultointiyrityksiin ja samalla lisäsivät tietoisuutta liiketoimintasuunnitelmista huomattavasti (Siegel, Ford & Bornstein, 1993). Nykyään liiketoimintasuunnitelmakilpailuja järjestetään kaikkialla maailmassa ja niiden tarkoituksena on kannustaa uusia yrittäjiä perustamaan menestyksellisiä yrityksiä.

1980-luvulla ilmestyi lukuisia liiketoimintasuunnitelman laatimista käsitteleviä julkaisuja, jotka perustuivat ihanteisiin yrityksen toiminnan pitkäjänteiselle suunnittelulle. Näissä julkaisussa keskityttiin olennaisten operationaalisten toimintojen jaotteluun ja näiden yksityiskohtaiseen kuvaamiseen liiketoimintasuunnitelmissa (MacMillan & Narasiha, 1987). Uuden mallin mukainen liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työväline myös yrityksen sisäistä toimintaa silmälläpitäen.

## 2.2. Liiketoimintasuunnitelman merkitys yritykselle

Yrityksen perustamisprosessissa käytetään erilaisia lähestymistapoja. Jotkut yrittäjät keskittyvät alussa resurssienhallintaan (tuotekehitys, markkinointi, sidosryhmät) toiset taas pyrkivät luomaan suhteita rahoittajiin ja osakkeenomistajiin. Joillekin yrityksen alkuvaiheen tärkein askel on saavuttaa yritykselle ulkoinen legitimeetti laatimalla liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa virallisen statuksen saavuttamisen yritykselle viranomaisten silmissä. Edellä mainittujen toimien ajoituksella on tärkeä rooli yrityksen menestykselle. Tietyt toimet (esim. asiakaskunnan kartoitus, aloituspääoman tarve) tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan vain ensimmäisten toimintakuukausien ajan, kun taas joidenkin toimien (esim. kilpailijoiden kartoitus) vaikutus näkyy vasta myöhemmin. Ajoitukseen vaikuttaa myös se, että tietyt toimet voidaan toteuttaa kunnolla vasta kun jokin toinen toimi on jo toteutettu. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma tulee laatia ennen kuin voidaan hakea rahoitusta sijoittajilta. (Delmar & Shane, 2004)

### 2.2.1. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen toiminta

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen hyödyttää Pinstonin (2004, s.13) mukaan yritystä pääosin kahdella tavalla:

**1. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrityksen toimintaa sisäisesti.** Se toimii ohjenuorana yrityksen toiminnalle koko yrityksen olemassaolon ajan. Sitä voidaan käyttää analysoimaan yrityksen toimintaa ja hyödyntää apuvälineenä tarvittavissa muutoksissa. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös tiedonlähteenä tutkittaessa yrityksen mennyttä, nykyistä ja tulevaa toimintaa. Tukeakseen yrityksen sisäistä toimintaa mahdollisimman hyvin liiketoimintasuunnitelman laatiminen tulee olla jatkuva prosessi eikä vain kertaluonteinen yrityksen perustamisvaiheessa laadittava toimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen – kuten ajatusten kirjoittaminen paperille yleensäkin - auttaa yrittäjää hahmottamaan liikeideaa ja liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen jälkeen sitä voidaan esitellä muille (esim. alan asiantuntijat, muut yrittäjät) ja saada rakentavaa palautetta sekä kehitysehdotuksia. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan myös käyttää viestinnän välineenä esimerkiksi esittelemään liikeideaa ja toimintatapoja yrityksen työntekijöille. (Finch, 2006, s. 11)

**2. Liiketoimintasuunnitelma toimii apuvälineenä yrityksen ulkoisessa toiminnassa.** Erityisen tärkeä apuväline se on etsittäessä liiketoiminnalle rahoittajia. Liiketoimintasuunnitelma laaditaankin usein kuvaamaan rahoittajille miksi yritykseen tulisi panostaa, miten yritykselle myönnetty rahoitus edesauttaisi yrityksen menestyksestä toimintaa ja millä tavalla yritys pyrkii tuottamaan rahoittajien sijoituksille vastinetta.

**3. Kansainväliseen liiketoimintaan suuntautuminen.** Pinston (2004, s.14) mainitsee mahdollisena kolmantena liiketoimintasuunnitelman päämääränä kansainväliseen liiketoimintaan suuntautumisen. Liiketoimintasuunnitelma toimii apuvälineenä arvioitaessa yrityksen menestysmahdollisuuksia kansainvälisellä toimintakentällä.

Yrityksen perustamisprosessissa käytetään erilaisia lähestymistapoja. Jotkut yrittäjät keskittyvät alussa resurssienhallintaan (tuotekehitys, markkinointi, sidosryhmät) toiset taas pyrkivät luomaan suhteita rahoittajiin ja osakkeenomistajiin. Joillekin yrityksen alkuvaiheen tärkein askel on saavuttaa yritykselle ulkoinen legitimeetti laatimalla liiketoimintasuunnitelma ja selvittämällä byrokratia viranomaisten kanssa saavuttaakseen yritykselle virallisen statuksen. Edellä mainittujen toimien ajoituksella on tärkeä rooli yrityksen menestykselle. Tietyt toimet (esim. asiakaskunnan kartoitus, aloituspääoman tarve) tulevat vaikuttamaan yrityksen toimintaan vain ensimmäisten toimintakuukausien ajan, kun taas joidenkin toimien (esim. kilpailijoiden kartoitus) vaikutus näkyy vasta myöhemmin. Ajoitukseen vaikuttaa myös se, että tietyt toimet voidaan toteuttaa kunnolla vasta kun jokin toinen toimi on jo toteutettu. Esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma tulee laatia ennen kuin voidaan hakea rahoitusta sijoittajilta. (Delmar & Shane, 2004)

### **2.2.2. Legitimeetti ja liiketoimintasuunnitelma**

Delmar ja Shane (2004) ovat tutkineet liiketoimintasuunnitelman merkitystä aloitteleville yrityksille. Heidän mukaansa yrityksen alkuvaiheessa liiketoimintasuunnitelman laatimisella pyritään ennen kaikkea saavuttamaan tiettyä legitimeettiä sidosryhmien – etenkin rahoittajien – silmissä. Liiketoimintasuunnitelma toimii eräänlaisena tarinana yrityksen tulevaisuudesta, jota ei yrityksen perustamisvaiheessa voi konkreettisesti esittää muilla tavoin. Ennen kaikkea liiketoimintasuunnitelmassa pyritään esittämään yrittäjän perustajan/perustajien päätöksiä ja suunnitelmia tavalla, jossa korostuu sisäinen johdonmukaisuus ja perustajan/perustajien omistautuminen uudelle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on näkyvä ja vapaaehtoinen tehtävä, joka syö perustajan/perustajien voimavaroja hektisessä yrityksen perustusvaiheessa. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelman laatiminen edesauttaa rahoittajien ja asiakkaiden hyväksyntää yritykselle, sillä ne näkevät liiketoimintasuunnitelman laatimisen omistautumisena yritykselle ja yhtiön kehittämisen välineenä.

Delmarin ja Shanen (2004) kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittiin 223 ruotsalaista aloittelevaa yritystä. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset joiden perustaja laati liiketoimintasuunnitelman, ovat 30 kuukautta perustamisensa jälkeen 57 % todennäköisemmin vielä pystyssä kuin ne yritykset, joissa ei laadita liiketoimintasuunnitelmaa. Tutkimuksessa selvisi myös laillisen legitimeetin vaikutus yrityksen tulevaisuudelle: yrityksen perustamisvaiheessa laillisen legitimeetin saavuttavilla yrityksillä on 42 % paremmat mahdollisuudet selviytyä kuin yrityksillä, jotka eivät laillista legitimeettiä saavuta.

Tutkimuksessa myös selvisi, että yritykset jotka laativat liiketoimintasuunnitelman myös todennäköisemmin aloittavat markkinoinnin, saavat sijoittajia ja asiakkaita sekä alkavat tekemään tuotekehitystä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta kantaa tutkittujen yritysten liiketoimintasuunnitelman laatuun tai siihen millainen olisi hyvä liiketoimintasuunnitelma.

### **2.2.3. Liiketoimintasuunnitelma kannattavuuden arvioimisessa**

Carterin, Gartnerin ja Reynoldsin tutkimuksessa (1996) selvitettiin aloittelevien yritysten ensikuukausien toimien vaikutusta yrityksen menestykseen. Tutkimuksessa ilmeni, että menestyville yrityksille on tärkeää kartoittaa liiketoiminnan kannattavuutta heti yrityksen alkuvaiheessa, jotta saadaan selville onko liikeidea ja toiminta ylipäättään kannattavaa. Liiketoiminnan kannattavuuden kartoituksessa yrityksen alkumetreillä voidaan yhtenä hyödyllisenä apuvälineenä käyttää liiketoimintasuunnitelmaa.

Jos alkuvaiheen kartoituksessa selviää, että liiketoiminta ei tule olemaan kannattavaa voidaan vielä tässä tilanteessa pohtia muutoksia liikeideaan tai liiketoimintaan. Usein myös on tarkoituksenmukaista, että tässä vaiheessa liiketoiminta lopetetaan, kun suurempia panostuksia ei toimintaan ole vielä satsattu. Jos kartoitusta – mukaan lukien liiketoimintasuunnitelma – ei saada aikaiseksi yrityksen alkumetreillä, voi edessä olla pitkäaikainen väsyttämistäistelu, jossa tuhoon tuomittua liiketoimintaa pyöritetään kannattamattomana tajuamatta että menestymismahdollisuuksia ei ole. Näin tuhlataan myös arvokkaita voimavaroja, aikaa ja asiantuntija-apua joita voitaisiin muuten suunnata menestyvien yritysten tukemiseen.

### **2.2.4. Kritiikkiä liiketoimintasuunnitelman merkityksestä**

Viimeaikaiset tutkimustulokset ovat alkaneet kyseenalaistaa liiketoimintasuunnitelman vaikutusta yrityksen menestymiseen. Tomas Karlssonin (2005) väitöskirjassa on kootuna liiketoimintasuunnitelman vaikutusta analysoivia tutkimuksia ja niitten pohjalta Karlsson esittää, että liiketoimintasuunnitelman vaikutus yrityksen suorituskykyyn on kyseenalainen. Karlssonin mukaan tutkimuksista ei löydy todisteita, että liiketoimintasuunnitelma parantaisi aloittavan yrityksen suorituskykyä. Tilanne voi olla jopa päinvastainen, kuten Carter, Gartner ja Reinoldin tutkimus (1996) osoittaa. Tämän tutkimuksen mukaan liiketoimintasuunnitelman laatiminen viivyttää yritystoiminnan aloittamista. (Kyrö & Niemi, 2007, s.258)

Vasta 1990-luvun loppupuolella alettiin tutkia liiketoimintasuunnitelman todellisia vaikutuksia liiketoiminnalle (Hindle 1997). Tutkimuksissa havaittiin, että liiketoimintaa käsittelevä kirjallisuus seurailee lähinnä pitkäntähtäimen suunnittelua koskevia normatiivisia sääntöjä eikä sillä ole juurikaan teoreettista taustaa. Liiketoimintasuunnitelmien

merkitystä tutkittaessa Hindle (1997) havaitsi, että niillä on merkitystä lähinnä sijoittajien vakuuttamisessa, ei niinkään oman idean kehitystyö (Kyrö & Niemi, 2007, s.258) Tällainen lähestymistapa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen aiheuttaa sen, että siinä ei todennäköisesti oteta huomioon yritykselle itselleen olennaisia asioita, vaan se on tarkoitettu lähinnä yrityksen ulkopuolisten rahoittajien luettavaksi.

Hindlen (1997) kritiikki perinteiselle liiketoimintasuunnitelmalle kiteytyy kolmeen sääntöön, jotka johdattelevat ja rajoittavat suunnitelman laatimista:

1. Suunnitelman pitäminen lyhyenä. Yleisesti ohjeistetaan, että perinteinen liiketoimintasuunnitelma tulisi rajoittaa 40 sivuun. Tämä liittyy läheisesti siihen, että liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen toimintaa mainostetaan rahoittajille eikä ytimekäs ”mainos” saisi olla liian pitkä.
2. Standardoitu sisällysluettelo, joka rajoittaa mm. yritykselle tyypillisten erikoisten ilmiöiden kuvaamista. Tällä standardoimisella kitketään luovuus liiketoimintasuunnitelman laatimisesta.
3. Liiketoimintasuunnitelma ohjeistetaan laatimaan yrittäjän oman asiantuntemuksen varassa.

Kyrö ja Niemi (2007) kiteyttävät liiketoimintakirjallisuuteen liittyvät ongelmat kahteen pääkohtaan:

1. Liiketoimintasuunnitelmalla ei ole yrittäjyyteen perustuvaa teoriapohjaa, erityisesti
  - Liiketoimintaa käsitellään objektiivisena yksilöstä riippumattomana ilmiönä.
  - Luovuuden ja innovatiivisuuden, sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen tai keksimisen mahdollisuudet on suljettu normatiivisen suunnittelun ulkopuolelle.
2. Liiketoimintasuunnittelua vaivaa normatiivisuus ja staattisuus, joka olettaa, että liikeidean arviointi ovat suunnittelijasta ja kokonaiskontekstistaan riippumattomia.

Kyrö ja Niemi (2007) ehdottavat kritiikkinsä pohjalta liiketoimintasuunnitelmalle uutta viisivaiheista mallia, jossa yrittäjä, innovatiivisuus ja luovuus otetaan mukaan liiketoimintasuunnitelmaan:

Vaihe 1: Liikeidean keksiminen ja sen uutuusarvon pohtiminen

Vaihe 2: Liikeidean kehittäminen

Vaihe 3: Liikeidean arviointi

Vaihe 4: Liikeidean kokeilu

Vaihe 5: Liikeidean uudelleen arviointi

Tässä mallissa perinteiseen liiketoimintasuunnitelman laatimisen liittyviin asioihin päästään vasta vaiheessa 3. Mallin lähtökohtana on Kyrön ja Niemen (2007) mukaan ”yrittäjän näkeminen ainutlaatuisena, kokonaisvaltaisena ja luovana yksilönä, jonka toiminnan tuloksena liiketoiminta syntyy monimutkaisessa ja ristiriitaisessa toimintaympäristössä”.

Sahlman (1997) kritisoi perinteistä liiketoimintasuunnitelman mallia sen keskittymisestä liian paljon numeroihin ja liian vähän oleelliseen tietoon itse yrityksestä, yrityksen toiminnasta ja yrittäjistä. Liiketoimintasuunnitelmassa esitettävät ennustukset yrityksen taloudellisista tunnusluvuista kun ovat todellakin vain ennustuksia, joilla ei useinkaan ole minkäänlaista todellisuuspohjaa. Lisäksi yrittäjät esittävät liiketoimintasuunnitelmassaan liian optimistisia talousennusteita, joten näiden ennusteiden toteutuminen käytännössä on äärimmäisen harvinaista.

### **2.3. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen**

Yleensä liiketoimintasuunnitelman laatii yrityksen perustaja siinä vaiheessa, kun yrityksen toimintaperiaate ja liikeidea ovat pääpiirteittäin valmiina ja halutaan virallistaa yrityksen asema sekä mahdollisesti etsiä rahoitusta yrityksen toiminnalle. Jos yrityksen perustamisvaiheessa on mukana useita toimijoita, tulisi liiketoimintasuunnitelman laatimiseen osallistua kaikkien yrityksen toimintaan keskeisesti osallistuvien henkilöiden. Näin varmistutaan kaikkien hankkeen takana olevien sitoutuminen suunnitelman taakse.

Usein liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käytetään ulkopuolista asiantuntija-apua, mutta Suomen Pääomasijoitusyhdistys ry:n (2003, s. 15) mukaan sijoittajat saattavat suosia itse tehtyjä liiketoimintasuunnitelmia, sillä itse laadittu liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen perustajan omistautumisesta ja ammattitaidosta. Usein yrittäjä joutuu itse esittelemään liiketoimintasuunnitelmansa sijoittajille tai muille sidosryhmille ja tällöin on tärkeää että yrittäjä tuntee (itse kirjoittamansa) liiketoimintasuunnitelman läpikotaisin (Finch, 2006, s.9). Asiantuntija-apua tulisi siis mahdollisesti käyttää suunniteltaessa liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja painopisteitä, mutta tekstin tulisi pääosin olla yrityksen perustajan itse tuottamaa.

Liiketoimintasuunnitelmaa on mahdollista muokata esiteltäessä sitä eri tahoille. Rahoittajia tavoitellessa voidaan painottaa rahoittajille yritykseen panostamisesta koituvia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Mahdollisille työntekijöille liiketoimintasuunnitelmaa esiteltäessä voidaan tuoda esiin esimerkiksi yrityksen arvoja, organisaatorakennetta ja luontaisetuja. Viranomaisille taas voidaan painottaa yrityksen yleishyödyllisiä ominaisuuksia ja työllistävää vaikutusta. Myös liiketoimintasuunnitelman kieleen tulee kiinnittää



huomiota: sijoittajat haluavat lukea selkeää tekstiä ilman teknistä jargonia kun taas esimerkiksi alihankkijoille tekninen kieli on usein tärkeää. Pienet muutokset liiketoimintasuunnitelmaan kohderyhmän mukaan ovat siis mahdollisia ja hyödyllisiä, mutta suuret muutokset eivät normaalisti ole kannattavia sillä eri sidosryhmät saattavat tavata ja vertailla yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Tällöin yritys saattaa joutua huonoon valoon, jos huomataan että eri tahoilla on täysin erilaiset saman yrityksen liiketoimintasuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelman täydellinen uusiminen kohderyhmän mukaan on myös äärimmäisen työlästä. (Finch, 2006, s. 11-12)

## 2.4. Liiketoimintasuunnitelman ylläpito

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen ei lopu siihen kun alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma on saatu valmiiksi. Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi jatkuvasti ylläpitää vastaamaan yrityksen nykytilaa. Etenkin teknologiaintensiivisissä yrityksissä liiketoimintasuunnitelma vanhenee nopeasti, jos sitä ei ylläpidetä säännöllisesti. Vanhentuneella liiketoimintasuunnitelmalla taas ei yritykselle ole käytännössä minkäänlaista hyötyä.

Liiketoimintasuunnitelman ylläpitäminen on jatkuva prosessi, sillä suunnitelmaa tulisi muokata aina kun yrityksessä tapahtuu muutoksia. Liiketoimintasuunnitelman jatkuva ylläpito helpottaa yrityksen toimintojen hahmottamista ja suunnitelmien tekoa pidemmälle tähtäimelle. Tämä taas auttaa yrityksen strategian ja tavoitteiden hahmottamisessa sekä niiden toteuttamisessa. (Berry, 2006)

Vaikka liiketoimintasuunnitelman ylläpitoa voidaan pitää jatkuvana prosessina, on hyvä säännölliset määräajat jolloin suunnitelman ylläpitoon paneudutaan. Berry (2006) ehdottaa liiketoimintasuunnitelman päivitysväleiksi seuraavaa:

**Vuosipäivitys:** Liiketoimintasuunnitelma tulisi päivittää läpikotaisin vähintään kerran vuodessa. Vuosipäivitystä tehtäessä tulisi tehdä asiakashaastatteluja, miettiä markkinasegmentointia ja paneutua trendeihin ja tulevaisuuden teknologiamuutoksiin. Vuosipäivityksen yhteydessä tulisi myös arvioida, miten liiketoimintasuunnitelmassa mainitut asiat ovat toteutuneet. Tämän jälkeen vanha suunnitelma tulisi käydä sivu sivulta läpi ja tehdä siihen tarvittavat muutokset, jotta suunnitelma vastaisi paremmin yrityksen nykytilaa.

**Kuukausipäivitys:** Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi tarkastella kuukausittain talouslukujen valossa. Ovatko suunnitellut talousarviot toteutuneet? Jos talousluvut poikkeavat suunnitelluista, voidaan liiketoimintasuunnitelman talousarvioon tehdä muutoksia vastaamaan toteutuneita lukuja. Kuukausipäivityksessä tulisi myös merkitä toteutuneet ta-

louden tunnusluvut liiketoimintasuunnitelmaan, jotta talousarviolle saataisiin merkityksellistä totuus pohjaa. Yleensä liiketoimintasuunnitelman talousarviossa käytetään vain ennusteita ja arvioita, joten toteutuneet tunnusluvut luovat suunnitelmalle luotettavuutta.

Liiketoimintasuunnitelman säännöllinen päivitys ja ylläpito on tärkeää, sillä liiketoimintasuunnitelma perustuu pitkälti arvioihin ja ennusteisiin tulevaisuudesta. Tulevaisuuden ennustaminen taas osuu todella harvoin täysin oikeaan, joten arvioiden ja ennusteiden jatkuva seuraaminen ja muutosten tekeminen niihin on tärkeää. On myös tärkeää analysoida liiketoimintasuunnitelmassa olevien ennusteiden ja arvioiden poikkeamia toteutuneista ja miettiä miksi ennusteet eivät ole osuneet kohdalleen. Yrityksen johtamisessa liiketoimintasuunnitelmasta tulee tärkeä työkalu, jos sitä osataan ylläpitää, analysoida ja lukea oikealla tavalla. Toisaalta jos liiketoimintasuunnitelmaa ei ikinä päivitetä, siitä tulee vanhentunut ja käyttökelvoton. Tällöin sen kohtalona on usein jäädä hyödyttömänä keräämään pölyä pöytälaatikkoon. (Berry, 2006)

## 2.5. Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat osa-alueet voivat vaihdella paljonkin esimerkiksi yrityksen toimialan ja koon mukaan. Erilaisissa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvissä oppaissa liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettävät osa-alueet eivät ole samat. Seuraavassa eri lähdeteoksista lainattuja ohjeistuksia siitä, mitä osa-alueita liiketoimintasuunnitelmaan tulisi sisällyttää. Joskin liiketoimintasuunnitelmaan sisältöä ja siihen kuuluvia osa-alueita ei voida standardoida, pyritään tässä laatimaan liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvista osa-alueista jokseenkin yleispätevä lista. Tämän avulla pohditaan myös mitä osa-alueita tulisi sisällyttää Tmi Aapo Kuuselan liiketoimintasuunnitelmaan, mitä osioita tulisi painottaa ja mitä voidaan jättää kokonaan pois.

**Raatikaisen** (2006, s.42) kirjallisen liiketoimintasuunnitelman laatimisen ohjeistusta voidaan pitää nykyään yleisesti vallitsevan perinteisen ohjeistuksen mukainen. Siinä liiketoimintasuunnitelma sisältää yhdeksän eri kohtaa:

1. yrittäjän tausta ja osaaminen
2. liikeidea liikeideamallin avulla
3. yhtiömuoto ja toiminimi
4. markkinat ja kilpailijat
  - asiakasanalyysi
  - hinnoittelu

- markkinatuoteanalyysi
  - kilpailijoiden arviointi
  - yrityksen sijainti
5. riskianalyysi ja henkilöstötarve
  6. rahoituksen järjestäminen
  7. laskelmat
    - investointilaskelma
    - käyttöpääomalaskelma
    - rahoituslaskelma
    - katetarpeen laskenta
    - tulossuunnitelma
  8. perustamisasiakirjat
  9. arvio koko yrityshankkeesta ja visio tulevaisuudesta eli lähivuosien tavoitteet.

**TE-keskus** tarjoaa aloitteleville yrittäjille valmista lomaketta, jonka täyttämällä saadaan laadittua liiketoimintasuunnitelma. Syntynyttä liiketoimintasuunnitelmaa voi käyttää esim. starttirahaa ym. rahoitusta hakiessa. TE-keskuksen lomakkeessa liiketoimintasuunnitelma sisältää seuraavat aihealueet:

1. suunniteltu yrityshanke
  - yrityksen nimi, toimiala ja perustajat tarve/hyöty asiakkaalle, imago, asiakkaat, tuotteet/palvelut, tapa toimia, voimavarat
2. perustelut yrityksen perustamiselle ja suunnitellulle liikeidealle
  - tausta ja tarve
  - yleiset syyt
  - perustajasta johtuvat syyt
  - perustelut suunnitellulle liikeidealle
3. tuleva liiketoiminta
  - liikevaihto
  - henkilöstö
  - toiminta-alue
4. pääoman tarve ja rahoitus
  - investoinnit
  - käyttöpääoma
  - oma/vieras rahoitus, avustukset, luotot, vakuudet

5. kannattavuuden arviointi
  - myyntikatetarpeen määrittely
  - myynnin ja myyntikatteen budjetointi
  - pääoman tarve
6. SWOT-analyysi
  - yrityksen vahvuudet/heikkoudet
  - ympäristössä ja tulevaisuudessa olevat mahdollisuudet/uhkatekijät
7. yhteenveto ja johtopäätökset.

**Finch** (Finch, 2006, s.17) painottaa, että liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettävät osat alueet vaihtelevat yrityksen mukaan, mutta yleisesti ottaen sen tulisi sisältää seuraavat osiot:

1. yhteenveto
2. alustus
3. yrityksen tausta
  - yritysidean esittely
  - yrityksen toiminta tähän mennessä
4. tuotteen esittely
  - tuote / palvelu
  - hyöty asiakkaalle
5. markkina-analyysi
  - markkinoiden rakenne
  - kilpailijat
  - asiakkaat
  - jakelutiet
  - trendit
  - markkinasegmentit
  - kilpailuedut
  - hinnoittelu
  - uudet teknologiat
6. yrityksen toiminnot
  - prosessit
  - toiminnanohjaus

- kokemus
- sijainti ja ympäristö
- viranomaismääräykset

#### 7. yrityksen johtaminen

- yritysjohdon esittely
- yritysjohdon erikoistaidot
- organisaatorakenne

#### 8. sijoittajien kosiskelu

- sijoittajan saama hyöty
- perustelut yrityksen kannattavuudelle
- perustajan omat sijoitukset
- sijoituksesta saatavan tuoton konkretisoiminen

#### 9. ennusteet ja laskelmat

- myynti- ja kuluennuste
- viiden vuoden ennuste
- perustelut ennusteille

#### 10. rahoitussuunnitelma ja kannattavuussuunnitelma

- tuotto- ja kululaskelmat
- rahavirtojen hallinta
- rahoitus
- rahoituksen ajoitus
- kokonaislaskelmat

#### 11. riskianalyysi

#### 12. loppusanat.

Finchin (Finch, 2006, s.17) mukaan osa-alueiden järjestys liiketoimintasuunnitelmassa tulisi tehdä sen mukaan, miten ne luontevimmin seuraavat toisiaan. Joitain osa-alueita voidaan yhdistää ja tarpeen mukaan liiketoimintasuunnitelmaan voidaan ottaa mukaan uusia osa-alueita.

**McKinsey & Company** (2000, s. 48) esittelevät mallin liiketoimintasuunnitelmalle, joka koostuu kahdeksasta osasta. McKinsey ja Kompany esittävät – toisin kuin Finch (2006, s.17) – että eri osa-alueiden tulisi olla mallin mukaisessa järjestyksessä. McKinsey ja Company eivät myöskään ota kantaa siihen, voidaanko tiettyjä osa-alueita jättää tarpeen mukaan pois tai jokin uusi osa-alue lisätä liiketoimintasuunnitelmaan. McKin-

sey ja Company siis käytännössä esittelevät mallinsa standardina, jota tulisi täsmällisesti noudattaa.

McKinseyn ja Companyn liiketoimintasuunnitelman malli:

1. tiivistelmä
2. liikeidea
3. johtoryhmä
4. markkinointisuunnitelma
  - markkinat ja kilpailijat
  - markkinointistrategia
  - asiakassuhteiden hallinta
5. liiketoimintamalli ja organisaatio
  - liiketoimintamalli
  - organisaatio
  - make or buy –päätökset ja kumppanuudet
6. toteuttamissuunnitelma
7. rahoitus
  - rahoitussuunnittelu
  - sijoittajan saama tuotto
8. riskit
  - herkkyysanalyysi.

**Aaltonen** (2009) esittelee liiketoimintasuunnitelman rakenteen koostuvan kahdeksasta eri kohdasta. Tämä liiketoimintasuunnitelman malli on yleisesti käytössä Technopolis yrityshautomossa, joten sitä hyödynnetään Technopoliksen asiantuntija-apua hakeneiden uusien yritysten liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

1. tiivistelmä
  - Sisältääkö tiivistelmä liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät asiat?
  - Onko tiivistelmä helppolukuinen ja houkutteleeko se jatkamaan lukemista?
  - 1-2 sivua.
2. liikeidea
  - Mitä ongelmia liikeidea ratkaisee ja mitkä asiakkaiden tarpeet se tyydyttää?
  - Mitä aiot myydä ja mitä asiakas tarkkaan ottaen saa?

- Mitä uutta liikeideassa on verrattuna nyt tarjolla oleviin vaihtoehtoihin?
- Miten liikeidean ainutlaatuisuutta suojataan (esim. patentein)?
- Missä vaiheessa tuotekehitys on?
- 1-2 sivua.

### 3. tiimi

- Keitä johtoryhmään kuuluu ja mitä liikeidean toteuttamisen kannalta olennaisia ansioita heillä on (koulutus, työkokemus, menestys)?
- Millaista kokemusta ja mitä taitoja johtoryhmältä puuttuu?
- Miten ryhmää pitäisi täydentää, ja mistä puuttuva osaaminen löydetään?
- Miten johtoryhmän jäsenet ovat sitoutuneet hankkeeseen ja mikä heitä motivoi?
- 1-2 sivua.

### 4. markkinointisuunnitelma

- Yrityksen arvio ns. kokonaismarkkinoiden koosta?
- Miten suuret ovat yrityksen kohdemarkkinat?
- Miten ne kehittyvät?
- Miten markkinaosuuden ja myyntimäärän odotetaan kehittyvän?
- Kuka on maksava asiakas ja mistä tämä maksaa?
- Miksi juuri tämä asiakassegmentti kiinnostaa yritystä?
- Ketkä ovat kilpailijoita?
- Mitä korvaavia tuotteita on tarjolla?
- Onko ainutlaatuinen myyntiväittämä tarkka ja asiakkaan näkökulmasta laadittu?
- Millaiseen harkintaan asiakkaan ostopäätösprosessi perustuu?
- Miten tuote hinnoitellaan?
- Mihin hinnoittelustrategia perustuu?
- Miten tavoitat asiakkaat?
- Mitä jakelukanavia yritys aikoo käyttää?
- Miten tuotetta markkinoidaan ja mitä se maksaa?
- Mitä mahdollisia esteitä markkinoille pääsyyn liittyy ja miten ne ylitetään?
- Miten asiakkuuksia hallitaan?
- 3-5 sivua.

### 5. liiketoimintamalli ja organisaatio

- Millainen liiketoimintamalli yrityksellä on ja miten se kehittyy tulevaisuudessa?
- Mihin arvoketjun osaan/ osiin yritys keskittyy?
- Millainen on yrityksen organisaatio ja miten se toimii?

- Keiden kumppaneiden kanssa yritys toimii?
- Mitä etuja yhteistyö antaa yritykselle ja sen kumppaneille?
- Minkälaisiin arvoihin yrityksen toiminta perustuu?
- 1-3 sivua.

#### 6. toteuttamissuunnitelma

- Mitkä ovat liiketoiminnan käynnistämisen kannalta tärkeimmät toimenpiteet?
- Mitkä ovat yrityksen selviytymisen kannalta kriittiset välitavoitteet ja milloin ne on saavutettava?
- Mitkä toiminnot ja välitavoitteet kytkeytyvät toisiinsa?
- Mikä on kriittinen polku?
- Mitä välittömiä päätöksiä on tehtävä?
- 1-2 sivua.

#### 7. kannattavuus ja rahoitus

- Kuinka suureksi myynnin ja liikevoiton odotetaan kasvavan 3-5 vuoden tähtäimellä?
- Miten myynti ja liikevoitto jakautuu eri tuotteiden kesken?
- Miten se jakautuu eri asiakasryhmien kesken?
- Mitkä ovat toiminnan kustannukset?
- Mistä osatekijöistä ne muodostuvat?
- Mikä on muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osuus?
- Millaista myyntivolyyymiä tarvitaan (aikavälillä 3 - 5 vuotta), jotta saavutetaan tilanne, jossa tuotot ovat yhtä suuret kuin kulut (= break-even)?
- Mihin olettamuksiin rahoitussuunnitelmasi perustuu?
- Kuinka paljon yritys tarvitsee pääomaa ennen kassavirran kriittisen pisteen saavuttamista (myös pahimmassa tapauksessa)?
- Mistä rahoituslähteistä tarvittava pääoma saadaan?
- Mitä tarjoat pääomasijoittajalle?
- Millaista tuottoa sijoittaja voi odottaa ja miten sijoittaja voi realisoida voittonsa?
- 3-5 sivua.

#### 8. riskit

- Mitkä riskit uhkaavat yritystä?
- Miten riskeihin varaudutaan ja miten niiden negatiivinen vaikutus minimoidaan?
- Millainen määrällinen vaikutus yksittäisillä riskeillä on (eri skenaariot)?
- Miten yritys selviytyy, jos pahin skenaario toteutuu?
- 1-2 sivua.



Aaltosen (2009) mukaan liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea kommunikointiväline, joka on tarkoitettu yrittäjälle itselleen (ajatusten kirkastuminen), muille osakkaille ja työntekijöille (vision esittelemine, sitouttaminen yritykseen), rahoittajille (laskelmat, tuotto-odotukset, uskottavuus) ja yhteistyökumppaneille (yhteinen visio, yhteistyön hyödyt).

**Sahlman** (1997) esittelee aiemmista eroavan pohjan liiketoimintasuunnitelmalle. Sahlman hylkää kaikki perinteiset rakennemallit ja pyrkii luomaan sijoittajia miellyttävän liiketoimintasuunnitelman. Sahlmanin ajatuksena onkin hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa lähinnä rahoittajien houkutteluun.

Sahlmanin mallissa osioina ovat:

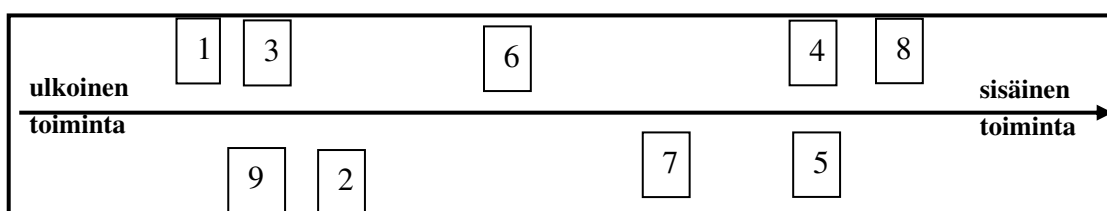
- ihmiset  
yrittäjien ja sidosresurssien esittely
- mahdollisuudet  
liikeidea, kasvumahdollisuudet, taloustilanne
- toimintaympäristö  
viranomaismääräykset, talousnäkymät, korot, trendit, ts. asiat joihin yrittäjä ei voi vaikuttaa
- riskit ja voitot  
rahoittajien sijoituksille koituvat riskit ja sijoituksilleen saamat mahdolliset tuotot.

Eri lähdeteoksien esittelemistä liiketoimintasuunnitelman osa-alueista voidaan muodostaa jokseenkin yleispätevä lista liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettävistä osioista. Nämä osiot löytyvät lähes jokaisesta liiketoimintasuunnitelman laatimista käsittelevästä teoksesta ja niiden on katsottu kuuluvan oleelliseksi osaksi liiketoimintasuunnitelmaa. Tietyissä erikoistapauksissa kaikkia osioita ei välttämättä tarvitse sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan, mutta yleensä seuraavien osioiden tulisi löytyä jokaisesta liiketoimintasuunnitelmasta:

- 1. yhteenveto**
- 2. yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen**
- 3. yrityshankkeen ja liikeidean esittely**
- 4. markkina-analyysi**
- 5. markkinointisuunnitelma**

6. rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen
7. riskianalyysi
8. poistumisstrategia
9. SWOT-analyysi

Edellä luetellut liiketoimintasuunnitelman osa-alueet voidaan sijoittaa oheiseen kuvaajaan sen perusteella missä määrin ne tukevat ulkoista ja sisäistä toimintaa. Kuvaajassa vasemmalla puolella ovat enemmän yrityksen ulkoista toimintaa tukevat osa-alueet. Mitä enemmän osa-alue tukee yrityksen sisäistä toimintaa, sitä enemmän oikealle se on sijoitettu kuvaajassa. Jotkin osa-alueet tukevat sekä sisäistä että ulkoista toimintaa ja ne ovat näin ollen sijoitettu kuvaajan keskivaiheille.



### 2.5.1. Yhteenveto

Liiketoimintasuunnitelma tulisi aloittaa mahdollisimman hyvin kuvaillulla – mieluiten enintään yhden sivun pituisella - tiivistelmällä suunnitellusta yritystoiminnasta. Tällä osiolla pyritään ennen kaikkea sytyttämään liiketoimintasuunnitelman lukijan mielenkiinto yritystä kohtaan. Erityisesti mahdolliset rahoittajat ovat usein hyvin kiireisiä ja jos heidän mielenkiintoaan ei saada liiketoimintasuunnitelman ensimmäisillä sivuilla heräämään, on todennäköistä että muuten hyvin laadittua ja kiinnostavaa liiketoimintasuunnitelmaa ei lueta loppuun. (Finch, 2006, s. 28)

McKinsey ja Company (2000, s.51) painottavat yhteenvedon selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä käytetyn kielen yksinkertaisuutta ja nopealukuisuutta. McKinsey ja Company esittävät yhteenvedon pituudeksi kahta sivua (Finch esittää yhtä sivua). Yhteenveto on hyödyllinen myös, koska se tiivistää suunnitelmassa esitettävät ajatukset ja muodostaa pohjan selkeälle ja tiiviille viestinnälle sekä toimii pohjana lyhyelle suulliselle liiketoimintasuunnitelman esittelylle (McKinsey & Company, 2000, s.51).

Yhteenveto kirjoitetaan viimeisenä, siis sen jälkeen kun kaikki muut liiketoimintasuunnitelman osa-alueet on laadittu. Silti yhteenveto tulisi sijoittaa liiketoimintasuunnitelmassa ensimmäiseksi. Tosin monissa liiketoimintasuunnitelmassa koskevissa teoksissa

yhteenvedo on sijoitettu viimeiseksi, mutta perusteltua on joka tapauksessa sijoittaa se ensimmäiseksi edellisessä kappaleessa mainituin perusteluin.

Yhteenvedossa kuvaillaan yrittäjän – ja mahdollisten muiden työntekijöiden – taustat, liikeidea ja sen vahvuudet, menestymismahdollisuudet ja sijoittajien saavat hyödyt, jos nämä päättävät alkaa rahoittaa yritystoimintaa. Yhteenvedossa on myös oleellista mainita suunniteltuun yritystoimintaan liittyviä tunnuslukuja. Konkreettiset luvut auttavat lukijaa hahmottamaan yrityksen kokoluokkaa, rahavirtoja, menestymismahdollisuuksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Jotta näiden asioiden kiteyttäminen onnistuisi yhdelle sivulle, tulee yhteenvedoa laadittaessa miettiä tarkkaan mikä on oleellisinta ja mitkä asiat voidaan yhteenvedossa jättää mainitsematta. (Finch, 2006, s. 29)

### 2.5.2. Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen

Kyrö ja Niemi (2007) arvostelevat perinteistä liiketoimintasuunnitelman mallia siitä, että liiketoimintasuunnitelmassa liiketoimintasuunnitelmaa käsitellään objektiivisena yksilöstä riippumattomana ilmiönä. Kyrö ja Niemi myös kritisoivat perinteistä liiketoimintasuunnitelman mallia siitä, että liikeidea arvioidaan suunnittelijasta ja kokonaiskontekstista riippumattomana.

Yrittäjän tausta tulisikin käsitellä oleellisena osana liiketoimintasuunnitelmaa, sillä yrityksen menestys tai menestymättömyys on kiinni aina lopulta yrittäjästä itsestään. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi perustella mahdollisimman hyvin, miksi yrittäjä on pätevä johtamaan perustamaansa yritystä. Yrittäjän tulisi pyrkiä ”myymään” itseään sijoittajille, sillä rahoituksen saamiseksi sijoittajat tulee saada vakuuttumaan yrittäjän erinomaisuudesta. (Kyrö & Niemi, 2007)

Finchin (2006, s.49) mukaan yrittäjän taustasta tulisi selvittää ainakin seuraavat asiat:

- Millaista aiempaa kokemusta yrittäjällä on alasta?
- Millaisia - liiketoimintaa tukevia - erityistaitoja yrittäjällä on?
- Onko yrittäjällä mahdollisesti jotain heikkouksia, jotka vaikeuttavat yrityksen johtamista?
- Voidaanko esittää todisteita yrittäjän aiemmasta menestyksestä?
- Pystyykö yrittäjä pyörittämään yritystoimintaa yksinään (jos kyseessä yksityisyrittäjä)?

Jos yrityksen johtoportaan kuuluu muitakin henkilöitä kuin vain yrittäjä itse, tulee jokaisesta johtoportaan kuuluvasta laatia lyhyt kuvaus, jossa ilmenevät henkilön taidot, kokemus, työnkuvaus ja omistusosuuden suuruus yrityksestä. Jos yrityksen johdos-

sa on tiimi, tulee tässä osiossa kuvailla myös millaisia vahvuuksia/heikkouksia tiimin yhteistyöskentelyssä on.

Yrityksen sidosryhmät, etenkin pääomasijoittajat etsivät yleensä suosittelijoita yrittäjän edellisistä työpaikoista tai kollegoilta. Tämän vuoksi yrittäjän aikaisemmin tekemät virheet saattavat tulla liiketoimintasuunnitelmaa lukeneiden sidosryhmien tietoon. Siksi on tärkeää olla yrittäjän taustaa kuvailemalla rehellinen ja paljastaa ikäviäkin asioita yrittäjän työhistoriasta. Yrityksen sidosryhmien tulee voida luottaa yrittäjään ja jos tulee ilmi, että joitain asioita on tarkoituksellisesti yritetty piilotella, luottamus on yleensä lopullisesti menetetty. (Finch, 2006. s.53)

Yrityksen johtajiston taidot ja aiempi kokemus alalta ovat liiketoimintasuunnitelman lukijoiden – erityisesti sijoittajien kannalta – äärimmäisen tärkeitä. Loppujen lopuksi liiketoimintasuunnitelman toimeenpano – ja sitä kautta yrityksen menestyminen - on yrityksen johdon harteilla. Siksi liiketoimintasuunnitelmassa tulisi pyrkiä esittämään yritysjohto positiivisessa valossa ja tuoda esiin johdon vahvuuksia ja kokemusta. Tätä tietysti edesauttaa se, että yrityksen johtoon on valittu sellaisia henkilöitä jotka tehtävänsä soveltuvat ja että yritysjohtoon kuuluvien henkilöiden taidot sekä kokemus täydentävät toisiaan. Myös yritysjohton sosiaaliset taidot ovat erityisesti yrityksen alkutaipaleella, sillä vakuuttava esiintyjä saattaa vakuuttaa rahoittajat ennemminkin kuin vakuuttava liikeidea. (McKinsey & Company, 2000, s.59-62)

Finchin (2006, s.52-53) mukaan rahoittajat eivät mielellään lähde tukemaan yhden henkilön perustamia yrityksiä, sillä niihin liittyy paljon epävarmuustekijöitä. Pystyykö yrittäjä suoriutumaan yksin kaikesta yrityksen vaatimasta työmäärästä? Miten käy yritykselle jos yrittäjä sairastuu? Ongelman ratkaisemiseksi yrittäjä voi pyrkiä etsimään yrityskumppania tai perustaa tiimin yrityksen johtoon. Kuitenkin on fakta, että useat yritykset ovat yhden henkilön varassa etenkin yrityksen alkutaipaleella.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi ilmetä keitä yrityksen johtoon kuuluu ja millaiset ovat johtajiston taustat. Miten johtajiston taidot ja kokemus tukevat liikeidean toteuttamista? Mitä taitoja tai kokemusta johtajistolta puuttuu? Onko tarpeellista laajentaa johtoryhmää? Pystyvätkö johtoryhmän jäsenet tiimityöskentelyyn? Onko johtoryhmällä yhteistä tavoitetta? Mikä motivoi johtoryhmään kuuluvia yksittäisiä jäseniä? (McKinsey & Company, 2000, s.65)

### **2.5.3. Yrityshankkeen ja liikeidean esittely**

Tässä osiossa selvitetään lukijalle perustiedot yrityksen toiminnasta, liikeideasta ja yrityksen toimialasta. Tämän osion tulisi olla yhteenvetoa yksityiskohtaisempi, mutta silti selkeä tiivistys yritysideaan liittyvistä oleellisista asioista. Yrityshankkeen ja liikeidean

esittelyn voi aloittaa määrittämällä asiakkaan tarve ja siihen yrityksen tarjoama ratkaisu (McKinsey & Company, 2000, s.53).

Osiossa tulisi ilmetä tiivistetysti yrityksen liikeidea, perustelut yrityksen perustamiselle, selkeä kuvaus yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta (ilman teknisiä yksityiskohtia), markkinarakenne, tuotteen/palvelun asiakkaat sekä asiakkaan saama hyöty ja hyödyn suuruus (Finch, 2006, s.24-25). Yrityshankkeen esittelyä voidaan tässä myös havainnollistaa visuaalisilla keinoilla, kuten tuotteen kuvalla, palvelun kuvauksella tai prosessikaaviolla (McKinsey & Company, 2000, s.57).

Liikeidea kuvaa konkreettisesti yrityksen suunniteltua toimintaa ja sen tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälainen palvelu tai tuote on kyseessä ja mikä on asiakashyöty?
- Ketkä ovat tuotteen tai palvelun asiakkaita ja millaisia ovat asiakkaitten tarpeet?
- Miten tuote tai palvelu valmistetaan, toimitetaan asiakkaalle ja miten sillä ansaitaan? (Aaltonen, 2009)

Liiketoimintasuunnitelman lukijoita voi myös kiinnostaa millä tavalla yritys suojaa liikeideaansa ulkopuolisten tahojen suoralta kopioinnilta. Liikeidea ja siihen liittyvä tuote/palvelu on mahdollista suojata patentilla tai pikkupatentilla (tekninen keksintö), tavaramerkkisuojalla (tuotteen tai palvelun tunnus), mallisuojalla (tuotteen ulkoinen olemus), tekijänoikeuksilla (kirjalliset ja taiteelliset teokset) tai salassapitosopimuksella (luottamukselliset tiedot). Todennäköisesti paras suoja idean varastamista vastaan on kuitenkin toteuttaa se mahdollisimman nopeasti, joka saattaa estää tai vaikeuttaa idean mahdollisia kopioijia toteuttamasta sitä. (McKinsey & Company, 2000, s.57)

Osiossa tulisi myös kuvata millä tavoin yritys saavuttaa etua kilpailijoihinsa nähden. Onko yrityksen tarjoama tuote tai palvelu parempi kuin kilpailijoilla. Vai kilpaillaanko mahdollisesti alhaisella hinnalla, nopeilla toimituksilla tai hyvällä sijainnilla? Kilpailevia yrityksiä analysoidaan tarkemmin markkina-analyysissa.

#### **2.5.4. Markkina-analyysi**

Tässä osiossa tulee kuvailla markkinoita useista eri näkökulmista. Tavoitteena on saada liiketoimintasuunnitelman lukijat ymmärtämään yrityksen kannalta markkinoiden tärkeimmät asiat ja luoda pohja laadittaville talousennusteille. Liiketoimintasuunnitelman laatijalle on oleellista löytää tärkeimmät yrityksen toimintaan vaikuttavat seikat markkinoista ja tuoda ne ymmärrettävästi esille. (Finch, 2006, s. 29)

Markkina-analyysia laadittaessa ensimmäisenä tehtävänä on määrittää millaisilla markkinoilla yritys tulee toimimaan. Markkinoiden koon arvioiminen on erittäin tärkeää ja liiketoimintasuunnitelman lukijoille on hyvä esittää todisteita arvioidusta markkinoiden koosta. Markkinoiden kokoa voidaan arvioida ennakoimalla asiakkaiden lukumäärää sekä tuotteen myyntiä. Huomioon myös otettava onko markkinoille tuotava tuote/palvelu täysin uusi vai vain parannettu versio olemassa olevasta. Jos samankaltaisia tuotteita/palveluita on jo markkinoilla, pystytään markkinoiden kokoa arvioimaan melko luotettavasti mm. ammattijulkaisuista, viranomaisilta ja toimialajärjestöiltä saatavien tilastotietojen avulla (McKinsey & Company, 2000, s.69). Toisaalta jos markkinoille tuotava tuote/palvelu on täysin uusi, on markkinoiden koon arvioiminen hankalampaa ja sitä voidaan arvioida lähinnä mahdollisten asiakkaiden lukumäärän perusteella. Myös markkinoiden mahdolliset laajenemis- tai supistumismahdollisuudet antavat tärkeää osviittaa yrityksen tulevaisuuden toiminnasta. (Finch, 2006, s. 29)

Markkina-analyysiin tulee sisällyttää myös arvio kilpailutilanteesta. Liian monessa liiketoimintasuunnitelmassa on sivuutettu kilpailija-analyysi olankohautuksella, mikä aiheuttaa ongelmia sillä kilpailun kovuus on usein syy jonka vuoksi yritys joutuu vetäytymään markkinoilta. Tärkeää olisikin analysoida samoilla markkinoilla toimivat kilpailijat tarkasti ja tämän jälkeen miettiä millä tavalla voidaan saavuttaa etulyöntiasema kilpailijoihin. Olemassa olevien kilpailijoiden lisäksi tulisi myös varautua uusiin markkinoille tuleviin kilpailijoihin, jotka voivat esimerkiksi olla ulkomaalaisia suuryrityksiä jotka laajentavat markkinoitaan. Huomioon tulee myös ottaa mahdollisten korvaavien tuotteiden/palveluiden tulo markkinoille (esimerkkinä mediantallennuksessa tapahtuneet korvaavien tuotteiden aiheuttamat markkinamuutokset: äänikela – c-kasetti – CD – DVD – muistitikku). Kilpailijoiden analysoinnissa tulisi selvittää ainakin kilpailijoiden koko, markkinasegmentti, toimintatavat, vahvuudet sekä heikkoudet. (Finch, 2006, s. 31)

Finch (2006, s.37-38) listaa mahdollisia keinoja saavuttaa kilpailuetua:

- hinta
- teknologia
- brandi
- paikallinen monopoli (esim. ainoa alan liike kaupungissa)
- sijainti
- jakelutiet (esim. toimitusten nopeus)
- ostaminen (esim. yksinoikeus tietyn alihankkija tuotteisiin)
- tuotteen/palvelun laadukkuus
- tuotetuki ja asiakaspalvelu
- yrityksen imago.

Asiakkaat ostavat tuotetta/palvelua vain, jos se tarjoaa (tai asiakkaat uskovat että se tarjoaa) heille enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteet/palvelut.

Tässä myös tulee miettiä millaisia asiakkaita näillä markkinoilla on ja miksi nämä asiakkaat ostaisivat yrityksen tarjoamaa tuotetta/palvelua. Mitä lisäarvoa tuote/palvelu antaa asiakkaille? Asiakasanalyysia laadittaessa tulee ottaa huomioon, että tuotteen ostaja ei välttämättä ole sen loppukäyttäjä. Ostaja siis saattaa olla vähittäiskauppias, joka myy tuotteen eteenpäin loppukäyttäjälle. Asiakasanalyysissa tulee painottaa varsinaista ostajaa, mutta loppukäyttäjääkään ei saa unohtaa sillä jos loppukäyttäjät eivät osta tuotetta vähittäismyyjän hyllyltä ei tämä todennäköisesti tee enää uutta tilausta tuotteesta. (Finch, 2006, s.32)

Markkina-analyysissä kuvataan myös usein yrityksen tuotteiden/palveluiden toimitusketjuja. Yrittäjän tulee miettiä millä tavoin tuote/palvelu tullaan toimittamaan asiakkaalle. Käytetäänkö suoratoimitusta esimerkiksi internetkaupan, postimyyntin tai puhelinmyyntin keinoin vai käytetäänkö toimitusketjussa välikäsiä kuten vähittäismyyjiä, tukkumyyjiä tai myyntimiehiä (Finch, 2006, s.32)? Jos yritys myy jotain palvelua, tulee silti kertoa millä tavoin palvelu toimitetaan asiakkaalle. Suoritetaanko palvelu esimerkiksi kotikäyntinä vai tuleeko asiakkaan tulla yrityksen toimipaikkaan saadakseen palvelun?

Markkina-analyysissa tulee myös perehtyä alalla vallitseviin trendeihin. Tämä on erittäin oleellista, sillä trendit kertovat mihin suuntaan alalla ollaan menossa ja onko näköpiirissä alaa uudistavia mullistuksia. Trendeillä tulisi ennustaa mm. markkinoiden koon muutoksia, hintavaihtelua, kilpailutilanteen muutoksia sekä uuden teknologian vaikutusta alaan. Sijoittajien kannalta on oleellista, että markkinat ovat kasvussa sillä tämä mahdollistaa sijoitusten arvon nousun. Toisaalta taas markkinoiden kasvu tuo uusia kilpailijoita markkinoille, joka saattaa johtaa hintojen putoamiseen. Näiden asioiden analysoiminen markkina-analyysissa on siis ensisijaisen tärkeää. (Finch, 2006, s. 33)

### **2.5.5. Markkinointisuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelmassa ei ole tarkoitus esitellä täydellistä markkinointisuunnitelmaa, sillä käytettävissä on vain muutama sivu. Tärkeintä on selvittää millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja miten jakelu järjestetään. (McKinsey & Company, 2000, s. 67)

Markkinointistrategia määrittää ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Yleisesti ottaen markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä niin kutsutun 4P-mallin (Product, Price, Place ja Promotion) mukaan

neljään luokkaan, joita ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. (McKinsey & Company, 2000, s. 75).

Yrityksen tarjoaman tuotteen/palvelun hinnoittelustrategiaan vaikuttaa kilpailijoiden hinnoittelu sekä tuotteen/palvelun asiakkaalle tuottama hyöty. Myös yrityksen tavoitteet vaikuttavat hinnoittelustrategiaan: Halutaanko tunkeutua markkinoille nopeasti asettamalla alhainen hinta vai halutaanko kenties hyödyntää ns. kermankuorintastrategiaa ja saada sitä kautta paras mahdollinen tuotto tuotteelle/palvelulle.

Markkinat voidaan jakaa erilaisiin markkinasegmentteihin, joihin yrityksen on mahdollista erikoistua (Finch, 2006, s. 38). Hypermedia-alan yritys voi esimerkiksi erikoistua pelkästään yhteisöllisten palveluiden kehittämiseen, jolloin markkinasegmentti pienenee ja potentiaalisia asiakkaita on vähemmän. Tällöin kuitenkin kilpailijoita on vähemmän ja hintoja voidaan jossain määrin nostaa. Markkinoita voidaan segmentoida eri tavoilla, mutta hyödyllisintä olisi löytää asiakasryhmiä, jotka ovat sisäisesti yhdenmukaisia mutta silti riittävän suuria, jotta niitä voitaisiin palvella tehokkaasti. Eri markkinasegmentteihin voidaan kohdistaa erilaista markkinointia ja lisäksi voidaan myös markkinasegmenttien tarpeita hyödyntää tuotekehityksessä, hinnoittelussa, mainonnassa ja jakelussa. Markkinasegmenttien havaitsemisessa voidaan käyttää apuna asiakkaiden maantieteellisiä ja demografisia tekijöitä, elämäntyyliä, käyttäytymistä ja ostokäyttäytymistä. Kun on saatu jaettua markkinasegmentit, täytyy päättää mihin niistä keskitytään. Tavoitteena on keskittyä segmenttiin, jossa on mahdollisimman paljon helposti tavoitettavia ja maksukykyisiä asiakkaita jotka ovat kiinnostuneita tarjotusta tuotteesta/palvelusta. (McKinsey & Company, 2000, s. 72)

Jotta yritys voisi menestyä ja toimia tuottavasti, tulee sen mahdollisten asiakkaiden tietää yrityksen ja sen tarjoaman tuotteen/palvelun olemassaolosta. Asiakkaiden tietoisuutta ja kiinnostusta tuotteeseen/palveluun edistetään markkinointiviestinnällä. Asiakkaille pitää esitellä tuotetta/palvelua ja selvittää sen etuja kilpaileviin tuotteisiin tai vaihtoehtoihin ratkaisuihin nähden. Asiakkaiden huomion saamiseksi on olemassa monia tapoja:

- perinteinen mainonta: sanoma- ja aikakauslehdet, muut säännölliset julkaisut, kadunvarsimainokset, radio ja televisio
- suoramainonta: asiakkaille suoraan lähetettävä mainonta (posti, sähköposti, tekstiviestit), puhelinmarkkinointi, internetmainonta, sissimarkkinointi
- suhdetoiminta: ”puskaradio”, omat ja median tiedotteet
- näyttelyt ja messut
- sponsorointi: urheilu, viihdeala, tapahtumat
- asiakaskäynnit.

Markkinointiviestintä on kallista. Vuonna 1999 Suomessa käytettiin yksinään mediamainontaan noin miljardi euroa (McKinsey & Company, 2000, s. 82). Tämän vuoksi



markkinointiviestinnän keinot ja kohderyhmät on valittava tarkkaan. Markkinointiviestintää on myös mahdollista toteuttaa tehokkaasti ja halvalla jos mielikuvitusta markkinoinnin toteuttamiseen on riittävästi. Esimerkiksi sissimarkkinointi on markkinointikeino, jossa käytetään epätyypillisiä markkinoinnin keinoja, jotka tuottavat hyviä tuloksia pienin panoksin.

Liiketoimintasuunnitelmasta tulisi selvittää millä keinoin asiakkaat saadaan tietoisiksi ja kiinnostuneiksi yrityksen tuotteesta/palvelusta. Lisäksi tulee selvittää missä aiotaan mainostaa ja kuinka paljon markkinointiviestintää ollaan valmiita panostamaan taloudellisesti.

### **2.5.6. Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen**

McKinseyn ja Companyn (2000, s.103) mukaan rahoitussuunnitelman laatimisessa on vastattava kolmeen avainkysymykseen: Miten paljon yrityksen käynnistämiseen ja menestyksellisen yritystoiminnan kehittämiseen tarvitaan pääomaa? Kuinka paljon rahaa tarvitaan yrityksen päivittäisen toiminnan ylläpitämiseen? Mistä tarvittavat varat hankitaan?

Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa ja yrityksen kannattavuutta arvioidessa on yrittäjällä yleensä oltava koulutusta tai kokemusta taloushallinnosta. Tämän osion laatimisessa käytetäänkin yleisimmin jonkinäköistä asiantuntija-apua.

Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettävän taloudellisen informaation määrä riippuu mm. yrityksen koosta ja liiketoiminnan monimutkaisuudesta, yrityksen iästä (onko yritystoiminta jo käynnissä vai vasta aloitettu) ja siitä kenelle liiketoimintasuunnitelma on pääasiallisesti suunnattu (sijoittajille, alihankkijoille, viranomaisille). Yleisesti liiketoimintasuunnitelman tulisi kuitenkin sisältää ainakin arviot seuraavista:

- yrityksen rahan tarve
- edelliset tilinpäätökset, jos liiketoiminta on ollut käynnissä jo ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista
- yrityksen voittoennuste liiketoiminnan vakiinnuttua
- kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase
- talousennusteet 3-5 seuraavaksi vuodeksi
- perustelut esitetyille ennusteluvuilla.

(McKinsey & Company, 2000, s.105; Finch, 2006, s. 80-81)

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt ennusteet ovat luonteeltaan lähinnä alustavia, varsinkin jos kyseessä on vastaperustettu yritys. Hyvin harkitut ja perustellut tunnusluvut

tekevät kuitenkin vaikutuksen ammattisijoittajiin. Tiedot antavat sijoittajille informaatiota sijoituksiensa kannattavuudesta ja riskien määrästä. (McKinsey & Company, 2000, s.105)

Tässä ei aleta tarkemmin esittelemään eri laskelmien laatimista, mutta case-tapauksessa laskelmat tullaan laatimaan ja selvitetään niiden laatimiseen liittyviä seikkoja.

Kun on selvitetty kuinka paljon pääomaa yritys tarvitsee, voidaan alkaa miettimään mistä yritykselle saadaan rahoittajia. Uudelle yritykselle koituu kustannuksia ennen kuin se alkaa saada tuottoja, joten menot ovat alussa suuremmat kuin tulot. Kassavirta on siis negatiivinen, kunnes yrityksen saamien maksujen suuruus ylittää yrityksen menot. Yrityksen alkuvaiheen negatiivinen kassavirta pitää rahoittaa etukäteen, jotta yritys ei joutuisi maksuvaikeuksiin. (McKinsey & Company, 2000, s.104)

Yritys voi saada rahoitusta joko vieraasta pääomasta tai omasta pääomasta. Vierasta pääomaa ovat yksityishenkilöiltä saatavat lainat, valtion tuki, kiinnelainat, leasing ja pankkilainat. Omaa pääomaa ovat omat säästöt, pääomasijoitukset, muiden yritysten myöntämät varat sekä osakeannista saatavat varat. (McKinsey & Company, 2000, s.107)

Elinkeinoelämän keskusliitto (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008) jakaa rahoittajat kolmeen ryhmään: yksityisiin rahoituslaitoksiin, julkisiin rahoituslaitoksiin ja pääomasijoittajiin. Seuraavat tahot ovat Suomessa yritysten yleisimmin käyttämiä rahoitusvaihtoehtoja:

### **Yksityiset rahoituslaitokset**

- pankit
- kiinnitysluottolaitokset (luoton vakuudeksi tarvitaan kiinteistö- tai asunto-osakeyhtiön osakkeita tai kiinteistökiinnitys)
- rahoitusyhtiöt (hankintojen rahoitus – vakuutena rahoitettava kohde)
- vakuutuslaitokset (laina osasta yrittäjän työeläkevakuutusta).

### **Julkinen yritysrahoitus**

Suomessa erityisluottolaitokset ovat julkisen sektorin omistuksessa. Niiden tehtävänä on täydentää markkinoita ja ottaa kannettavakseen rahoitusriskejä, joita yksityinen rahoitussektori ei voi hoitaa. Julkisilta luottolaitoksilta edellytetään kilpailuneutraliteettia sekä yrityksiin että markkinoilla toimiviin muihin rahoittajiin nähden. Julkisia rahoituslähteitä ovat mm:

- Finnvera (lainoja, takauksia ja viennin rahoituspalvelua)
- Tekes (tuotekehityksen- ja tutkimushankkeiden rahoitusta)
- kuntarahoitus (kuntaobligatiot)
- TE-keskus (starttiraha ja kehittämisavustukset).

### **Pääomasijoittajat**

Pääomasijoittajat tekevät sijoituksia julkisesti noteeraamattomiin yrityksiin, joilla on hyvät kehittymismahdollisuudet. Pääomasijoittaja ei ole pysyvä omistaja, vaan pyrkii irtautumaan yrityksestä sovitun suunnitelman mukaisesti. Pääomasijoitukset tehdään ensisijaisesti oman pääomanehtoisina sijoituksina tai välirahoituksena. Pääomasijoittajan tarkoituksena on tarjotun lisäarvon myötä edistää yrityksen arvonnousua, joka realisoitetaan sijoittajan luopuessa osuudestaan kohdeyrityksessä.

Suomessa yleisimpiä pääomasijoittajia ovat:

- pankit
- pääomasijoitusyhtiöt
- yksityiset pääomasijoittajat (ns. businessenkelit)
- julkiset pääomasijoittajat kuten Finnvera, Tekes, Sitra ja Suomen Teollisuussijoitus.

Eri rahoitusmuodoilla on omat etunsa ja haittansa. Eri tilanteissa tarvitaan eri rahoitusratkaisuja ja pääomaa on mahdollista saada useista eri lähteistä. Julkinen rahoitus on yleensä suunnattu liiketoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen. Sen saamiseksi on kuitenkin täytettävä monia ehtoja, joten se sopii vain tiettyihin tilanteisiin. Julkisen rahoituksen etuna on sen ehtojen edullisuus. Lainojen korot ovat olemattomat, takaisinmaksuajat pitkiä ja esimerkiksi TE-keskuksen starttiraha on puhtaasti avustus, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Julkisen rahoituksen haittapuolena on sen saamiseen vaadittava byrokratia ja odotusajat. Lisäksi yritys on yleensä raportointivelvollinen julkiselle rahoittajalleen. (McKinsey & Company, 2000, s.106-107)

Yksityisiltä rahoituslaitoksilta saatava rahoitus soveltuu moneen eri tilanteeseen ja rahoituksen saamisen ehdoksi tarvitaan jonkinlainen vakuus, jolla rahoittaja varmistaa saataviensa takaisinmaksun yrityksen ajautuessa vaikeuksiin. Yksityisiltä rahoituslaitoksilta saatavien rahoitusten etuna on niiden joustavuus ja korkojen verovähennysoikeus. Tällainen rahoitusmuoto ei myöskään aiheuta muutoksia yrityksen omistussuhteisiin. Yksityisen rahoituksen haittapuolena ovat vaatimukset vakuuksista ja vakuuden mahdollinen menetys yrityksen joutuessa maksuvaikeuksiin. (McKinsey & Company, 2000, s.108)

Pääomasijoituksella haetaan rahoitusta etenkin yrityksen käynnistämisvaiheessa, mutta sitä voidaan käyttää myös muissa tilanteissa aina sijoituksesta irtautumiseen asti. Pääomasijoitusten saamiseksi tulee yrityksellä olla perusteellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma, jota on vielä mahdollisesti muokattu mahdollisia sijoittajia silmälläpitäen. Sijoittajien tulee myös kyetä luopumaan omistuksestaan listautumisen yhteydessä tai myymällä yritys kilpailijalle, asiakkaalle tai tavarantoimittajalle. Pääomasijoittamisella saatua rahoitusta ei tarvitse varsinaisesti maksaa takaisin, mutta sijoittajat odottavat saavansa tuottoa sijoituksilleen mm. osinkojen muodossa. Etuna on myös osakkaista muodostuva johtoryhmä, joka toimii yritysjohdon apuna ja tukena. Toisaalta johtoryhmällä on myös mahdollisuus muuttaa yrityksen johtovastuussa olevia, joten yrittäjä saattaa menettää johtovastuunsa jos johtoryhmä näin päättää. Pääomasijoittamisella saadaan siis rahoitusta, mutta vastineeksi osa yrityksen omistuksesta siirtyy rahoittavalle taholle. (McKinsey & Company, 2000, s.109)

### 2.5.7. Riskianalyysi

Riskianalyysi liittyy kiinteästi tehtyihin ennustuksiin ja niiden toteutumiseen. Tämän vuoksi luonnollinen riskianalyysin paikka liiketoimintasuunnitelmassa on yrityksen taloussuunnitelman jälkeen. Riskianalyysin tekeminen on sijoittajien kannalta tärkeää, koska sillä osoitetaan että yritysjohto osoittaa että se tiedostaa yritystoimintaan – ja näin ollen myös sijoittajiin – kohdistuvat riskit ja pyrkii ottamaan riskit huomioon toiminnassaan. Riskianalyysin tekeminen on työkalu sijoittajien luottamuksen saamiseen, sillä se osoittaa että liikeidea on mietitty perinpohjaisesti ja että suunnitelmat eivät perustu liian optimistisiin arvioihin. Riskianalyysia tehtäessä ei tule kuitenkaan sortua turhaan pessimismiin ja luetella siinä sivukaupalla pienimpiäkin liiketoimintaan kohdistuvia riskejä. (Finch, 2006, s. 93; McKinsey & Company, 2000, s.123)

Finchin (2006, s.94) mukaan liiketoimintaan tavallisimmin kohdistuvia riskejä ovat:

- alhainen myynti
- alhainen myyntikate
- korkeat kustannukset
- yrityksen yleiseen toimintaan kohdistuva ongelma.

Liiketoimintaan kohdistuvat riskit syntyvät tyypillisesti joko yrityksen omasta toiminnasta tai sen toimintaympäristön muutoksista. Riskianalyysissa on tarkoitus tunnistaa riskit ja analysoida miten riski voisi toteutua ja millaiset sen vaikutukset ovat. Riskianalyysi on jatkuva prosessi, sillä yritykseen kohdistuvat riskit muuttuvat jatkuvasti. Kun riski on tunnistettu, tulee selvittää miten sen toteutumista ehkäistään ja mitä tehdään jos riski kuitenkin toteutuu. (McKinsey & Company, 2000, s.124)

### 2.5.8. Poistumisstrategia

Yritystoiminnassa poistumisstrategia ei ole vain keino epätoivotun tilanteen varalle vaan ylipäänsä suunnitelma, jolla yrittäjä menestyksellisesti lopettaa omalta osaltaan yritystoiminnan esim. myymällä yrityksen. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tulisi kiinnittää huomiota yrityksen poistumisstrategiaan. CXO Associates:n toimitusjohtaja John P. Neal perustelee poistumisstrategian tärkeyttä teoksessa *Anatomy of Business Plan* (Pinston, 2004, s.7) vertaamalla yritystoimintaa juoksukilpailuun ”Before you begin the race you need to know where you expect to finish.”

Poistumisstrategian merkitystä pidetään tärkeänä erityisesti sijoittajien kannalta. Sijoittajat haluavat tietää millaiset ovat yrityksen perustaja asettamat tavoitteet yritykselle ja missä on yrittäjän asettama ”maaliviiva”. Yrityksen perustajan pitäisi siis asettaa yritykselle ja itselleen pitkäntähtäimen tavoitteet, jotta poistumisstrategian suunnittelemisen olisi mahdollista. Usein yrittäjälle ilmiselvin pitkäntähtäimen tavoite on eläkkeelle siirtyminen, jolloin luonnollisesti yrittäjän osalta yritystoiminta loppuu. Moni yrittäjä myös perustaa jossain vaiheessa uuden yrityksen ja lopettaa samalla edellisen yrityksensä toiminnan. Yrityksen poistumisstrategiaa suunniteltaessa on Pinstonin (2004, s.8) mukaan tarpeen sisäistää kolme asiaa:

1. Mikä on yrityksen tavoite?
2. Milloin haluat tavoitteeseen päästä?
3. Millainen yritys on kun tavoitteeseen päästään?

Pinston (2004, s.8) mainitsee yleisimmiksi poistumistavoiksi:

1. **Koko yrityksen tai osan siitä myyminen:** Jos yritys myydään itsenäiselle ostajalle, halutaan maksimoida siitä saatava tuotto ja välttää sellaisen yritykselle kuuluvan omaisuuden olemassaolo, joka halutaan pitää yrittäjän hallussa yrityskaupan jälkeenkin.
2. **Yrityksen siirtäminen toisen perheenjäsenen nimiin:** Tällä tavalla yritys voidaan siirtää toisen henkilön nimiin vähäisin kuluin. Tärkeää on kuitenkin selvittää onko yrittäjän seuraaja kykeneväinen hoitamaan yritystoimintaa.
3. **Myyminen yrityksen omille työntekijöille:** Yrityksen myyminen sen omille työntekijöille voi olla kannattavaa, sillä tähän voi liittyä verovähennyksiä. Yrityksen työntekijät ovat myös yleensä kykeneviä hoitamaan jo tunteensa yrityksen toimintaa.
4. **Yrityksen myynti osakeannilla:** Tällä tavoin yrityksen myynti on mahdollista nopeasti ja tuotot saattavat olla korkeat. Osakeannilla yrityksestä luopumiseen liittyy kuitenkin monia monimutkaisia asioita, jotka tulee ottaa huomioon ja joihin yrittäjältä kuluu paljon aikaa.

- 5. Konkurssi:** Joissain tapauksissa yritystoiminta kannattaa lopettaa konkurssiin. Tällöin yrityksen omaisuus myydään ja saaduilla varoilla maksetaan mahdolliset yrityslainat. Konkurssi on usein yksinkertaisin tapa lopettaa yritystoiminta, mutta siitä saatavat tuotot ovat yleensä pienet.

Poistumisstrategian onnistumiseen liittyy monia kysymyksiä ja päätöksiä joihin yrittäjän tulee etsiä paras mahdollinen ratkaisu. Jos yritystä ollaan myymässä, millaiset ovat markkinat? Onko ostajaehdokkaita tarpeeksi jotta saatava tuotto olisi odotuksien mukainen? Jos yritys siirretään toisen perheenjäsenen nimiin, kuka se olisi? Onko uusi omistaja kykenevä ottamaan yrityksen johtakseen? Poistumisstrategian suunnitteluun vaikuttavat myös yrityksen rahoitustapa, organisaatiomalli, yritysmuoto ja verotukseen liittyvät seikat. On myös mahdollista, että poistumisstrategiaa suunniteltaessa huomataan muutostarve jossain edellä mainituista asioista. (Pinston, 2004, s. 9)

### 2.5.9. SWOT-analyysi

Yrityskonsultti Albert Humphreyn kehittämä SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota käytetään yrityksen analysointimenetelmänä. SWOT-analyysillä voidaan tiivistetysti selvittää yrityksen vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen sisäiseen toimintaan, kun taas mahdollisuudet ja uhat yrityksen ulkoiseen toimintaan. (Houben & Lenie & Vanhoof, 1999)

Liiketoimintasuunnitelman lopussa oleva SWOT-analyysi toimii tiivistettynä analyysinä yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Kun yhteenveto sijoitetaan liiketoimintasuunnitelman alkuun, SWOT-analyysia voidaan käyttää loppuyhteenvetona, josta ilmenee yrityksen toimintaan liittyvät oleellisimman painopisteet. SWOT-analyysi auttaa liiketoimintasuunnitelman lukijaa hahmottamaan yrityksen toimintaan liittyvät olennaisimmat seikat. SWOT-analyysia on myös mahdollista käyttää pitkin matkaa liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Voidaan esim. laatia erillinen talouden SWOT, markkinoinnin SWOT ja oman osaamisen SWOT ja käyttää näitä omien ajatusten ja ideoiden herättelyyn sekä selventämään yritystoiminnan analyysin tekoa (Hirvimäki, 2001).

Esimerkkinä liiketoimintasuunnitelmaan liitettävästä - yrityksen kaikkia osa-alueita analysoivasta - SWOT-analyysistä käytetään seuraavaa Tmi Aapo Kuuselalle laadittua alustavaa SWOT-analyysia:

<b>VAHVUUDET (S):</b> - asiantuntevuus - yksilöllinen palvelu - nopeat toimitukset - edullisuus - joustavuus - vaivattomuus - palvelualltius - halu pysyä ajassa kiinni ja olla mukana teknologian uusimmissa trendeissä	<b>HEIKKOUEDET (W):</b> - ei käytännön kokemusta yrittäjyydestä - yksinyrittämisen riski - toimitilojen puute - alkuaikojen epävarmuus asiakkaista
<b>MAHDOLLISUUDET(O):</b> - palveluiden kysyntä kasvaa yhteiskunnan tietotekniestyessä - väestön ikärakenteen muutos, tarvitaan enemmän tämänkaltaisia palveluja - kotitalousvähennys - kahden erillisen palvelun tarjoaminen	<b>UHAT (T):</b> - talouden taantuma - kilpailutilanteen kiristyminen

SWOT-analyysin laatimisen jälkeen on syytä esitellä vielä sen pohjalta tehdyt johtopäätökset ja toimenpidesuunnitelma. PK-RH (2009) esittää SWOT-analyysin pohjalta tehtäviä konkreettisia toimintaratkaisuja:

- Vahvista vahvuuksia ja hyödynnä niitä jatkossakin.
- Korjaa ja paranna löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään.
- Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti.
- Varaudu uhkiin hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä. SWOT -analyysin avulla yritys pystyy melko vaivattomasti ja nopeasti saamaan selville sekä yrityksen nykytilan että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat. Menetelmän suosio piilee juuri sen yksinkertaisuudessa.

Liiketoimintasuunnitelmassa toimintaratkaisujen esitleminen on erityisen tärkeää, sillä liiketoimintasuunnitelman lukijat haluavat tietää miten yritys pyrkii parantamaan ja tehostamaan toimintaansa SWOT-analyysin pohjalta. Liiketoimintasuunnitelmaan liitettävä SWOT-analyysi tulisi laatia optimistisesti siten, että vahvuuksia ja mahdollisuuksia olisi paljon ja siinä ilmenevät huonotkin asiat olisi otettu yrityksen toiminnassa huomioon ja niiden ratkaisemiseksi on olemassa keinoja.

### 2.5.10. Yhteenveto – liiketoimintasuunnitelma kirjallisuudessa

Kirjallisuudessa on esitetty monenlaisia – toisistaan hyvinkin paljon poikkeavia – malleja liiketoimintasuunnitelmasta. Kirjallisuudessa liiketoimintasuunnitelman painotukset riippuvat pääasiassa siitä, kenen katsotaan olevan liiketoimintasuunnitelman pääasiallinen kohderyhmä. Kirjallisuudessa toki neuvotaan, että liiketoimintasuunnitelmaa tulisi muokata vastaamaan tiettyä kohderyhmää, mutta silti teoksissa yleensä painotetaan liiketoimintasuunnitelmaa tietyn kohderyhmän näkökulmasta. Useimmissa teoksissa liiketoimintasuunnitelman pääasiallinen kohderyhmä olivat rahoittajat, mikä on ymmärrettävää sillä rahoitusta tarvitaan etenkin yrityksen perustamisvaiheessa ja rahoitusta tarvitsevat yritykset käyttävät liiketoimintasuunnitelmaansa työkaluna rahoituksen saamisessa. Painotus rahoittajien näkökulmaan näkyy liiketoimintasuunnitelmassa panos-tuottoajattelun lisääntymisenä ja yrityksen mahdollisuuksien painottamisena sekä heikkouksiin piilottelemisella. Tällainen näkökulma vaikeuttaa liiketoimintasuunnitelman käyttämistä yrityksen sisäisenä työkaluna.

Kirjallisuuden painottuminen rahoittajakeskeiseen liiketoimintasuunnitelmaan teki sen vertaamisen tutkimushaastatteluun monimutkaiseksi, mutta toisaalta mielenkiintoiseksi. Tutkimushaastattelussa mukana olevilla yrityksillä ei ollut yrityksen perustamisvaiheessa tarvetta haalia rahoittajia, joten niiden liiketoimintasuunnitelmissa ei ole painotettu rahoittajien näkökulmaa yhtä voimakkaasti kuin kirjallisuudessa.

Kirjallisuudesta löytyy myös uudenlaisia näkökulmia liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen, hyödyntämiseen ja merkitykseen. Erityisesti persoonallisuutta ja yrittäjän itsensä esiintuomista painotetaan modernin liiketoimintasuunnitelman mallina. Myös innovatiivisuuden ja luovuuden esiintuomiseen kannustetaan. Tällainen moderni näkökulma liiketoimintasuunnitelmaan on kuitenkin vielä kirjallisuudessa vähemmistössä ja useimmiten teoriassa esitellään tietty standardimalli liiketoimintasuunnitelmalle, jota muokataan yrityksen tarpeisiin sopivaksi.



## **3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO**

### **3.1. Kvalitatiivinen teemahaastattelu**

Tutkimusta varten toteutettiin kvalitatiivinen teemahaastattelu, jossa haastateltiin neljän eri hypermedia-alan yrityksen perustajajäsentä. Teemahaastattelussa tarkoituksena on, että haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelussa ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Haastattelussa käytettiin jossain määrin myös puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, sillä joitain tarkkoja kysymyksiä esitettiin jokaiselle haastateltavalle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Kvalitatiivisessa teemahaastattelussa käytettiin seuraavanlaista haastattelurunkoa:

Teema 1 – liiketoimintasuunnitelman laatiminen:

- laatimisen ajankohta
- laatimisprosessi
- laatimisessa käytetyt apuvälineet
- liiketoimintasuunnitelman kehittäminen
- laatimisprosessin hyödyllisyys ja ongelmat.

Teema 2 – Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen:

- sisäinen toiminta
- ulkoinen toiminta
- kansainvälinen toiminta.

Teema 3 – Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne

- sisällysluettelo
- pituus ja painotukset
- ennusteiden ja arvioiden alkuperä
- ongelmalliset luvut.

Teema 4 – Liiketoimintasuunnitelman merkitys

- yritykselle saatava hyöty

- esille nousseet kysymykset ja ongelmat.

Teemahaastattelun aiheet poimittiin teorian pohjalta asioista, joita kirjallisuudessa erityisesti painotettiin. Teemahaastatteluun pyrittiin löytämään myös aiheita, joilla voitaisiin selvittää mahdollisimman hyvin liiketoimintasuunnitelman hyödyntämistä yrityksissä ja sen merkityksellisyyttä yrityksille.

### 3.2. Haastateltavat yritykset

Haastatteluun osallistuvat yritykset olivat Pirkanmaalaisia, hypermedia-alalla toimivia pienyrityksiä. Yritysten löytämiseen käytettiin hyväksi TTY:n hypermedialaboratorion kontakteja ja osa yrityksistä olikin hypermedialaboratorion yhteistyöyrityksiä tai niissä oli henkilöstönä TTY:ltä valmistuneita opiskelijoita. Voidaan siis puhua harkinnanvaraisesta otoksesta, jonka kokoamiseen on käytetty lumipallotekniikkaa.

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä haastateltiin jokaisesta yhtä henkilöä. Haastateltavat henkilöt olivat yrityksen perustajajäseniä ja sellaisessa asemassa, että heillä oli mahdollisuus vastata yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan liittyviin kysymyksiin.

Tutkimuksessa oli tavoitteena jatkaa haastatteluja niin kauan kuin saavutetaan tutkimuksessa saturaatiopiste. Saturaatiopiste tarkoittaa, että uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 62). Puhutaan myös aineiston kylläntymisestä, kun huomataan, että uudet tapaukset toistavat tiettyä jo löydettyä peruslogiikkaa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 63). Tehdyissä teemahaastattelussa saturaatiopiste saavutettiin, kun neljä yritystä oli haastateltu. Tässä vaiheessa huomattiin että tietty peruslogiikka alkaa toistua ts. uudet tapaukset eivät tuo enää uutta tietoa tutkimusaiheesta.

Koska haastatteluissa käsiteltiin yritysten liiketoimintasuunnitelmaa, yritysten nykytilaa ja liikeideoita, yritykset esitellään tutkimuksessa anonyymeina. Yrityksistä kuitenkin annetaan perustiedot, jotta tutkimustuloksien suhteuttaminen ja tulkitseminen olisi helpompaa:

**Yritys 1:** Perustettu alkuvuodesta 2008. 3 omistajajäsentä ja 7 pienosakasta. Toimialana järjestöjen ja yhdistysten koulutus, valmennus ja konsultointi. Myös internetsivustojen toteutusta. Yrityksen alkuperäisenä liikeideana oli toteuttaa verkkopalveluja erilaisille järjestöille, mutta nykyään konsultointi, valmennus ja koulutus ovat yrityksen päätoimialoina.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma on laadittu yrityksen perustamisvaiheessa ja sitä on ollut laatimassa useita henkilöitä, joilla kenelläkään ei ollut aikaisempaa kokemusta varsinaisen liiketoimintasuunnitelman teosta. Kuitenkin näillä henkilöillä on koulutusta liittyen liiketoimintasuunnitelman tekoon ja yrityksen perustamiseen. Alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman laatimisen aikaan yrityksen liikeidea erosi merkittävästi nykyisestä, joten alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma ei ole tällä hetkellä ajantasainen. Yrityksen suunnitelmissa on päivittää liiketoimintasuunnitelmaansa, jos tarvetta (lisärahoitus, sidosryhmien vaatimukset) ilmenee.

*Haastateltava: Yksi yrityksen kolmesta perustajajäsenestä. Nimikkeenä järjestövalmentaja.*

**Yritys 2:** Perustettu syksyllä 2008. Johdon omistama osakeyhtiö. Toimialana Sovellus-, järjestelmä ja prosessikehitys. Myös konsultointi- ja asiantuntijapalveluita.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma on laadittu ennen yrityksen perustamista, mutta jo tässä vaiheessa yrityksen toimintaperiaate oli pitkälle tiedossa. Suunnitelmaan ei ole sen laatimisen jälkeen tehty isoja muutoksia, mutta tarvettakaan muutoksille ei ole ollut, sillä nykyinen liiketoimintasuunnitelma vastaa hyvin yrityksen toimintaa.

*Haastateltava: Yrityksen toimitusjohtaja.*

**Yritys 3:** Perustettu 2006. 4 kokopäiväistä ja 5 osa-aikaista työntekijää. Tekee alihankijana tuotekehitystä ja tutkimusta mm. tietoliikennealan yrityksille. Yritys aloitti kahden miehen yrityksenä, jolloin tarkoituksena oli lähinnä työllistää itsenä. Yrittäjät olivat jo ennen yrityksen perustamista tehneet samaa alihankintatyötä, jota yritys lähti perustamisen jälkeen tekemään.

Yrityksen perustamisvaiheessa ei laadittu ollenkaan varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa, vain kymmensivuinen luonnos. Tämä johtui siitä, että yrityksen toiminta lähti heti rullaamaan eikä tarvetta varsinaiselle liiketoimintasuunnitelmadokumentille ilmennyt. Yritys laatii parhaillaan uutta liiketoimintasuunnitelmaa, johon tullaan paneutumaan huolellisesti. Mukana on nyt uusi omistajajäsen, jolla on vankka kokemus liiketoimintasuunnitelmien laatimisesta. Tutkimuksessa tullaan viittaamaan sekä alkuperäiseen liiketoimintasuunnitelmaluonnokseen sekä valmistumassa olevaan uuteen liiketoimintasuunnitelmaan.

*Haastateltava: Toinen yrityksen perustajajäsenistä – toimitusjohtaja.*

**Yritys 4:** Perustettu 2004. Yhden miehen yritys. Liikeidea yrityksen alkuvaiheessa oli erilainen kuin nykyinen. Liikeidea muuttui 2008. Alussa yrityksen toimenkuvana oli kehittää ideakilpailupalkinnon voittanutta asiantietopalveluhanketta opiskelutarkoituksiin. Rahoitusta hankkeelle ei kuitenkaan saatu, joten hanke kuivui kokoon. Nykyinen liikeidea pohjaa it-alan ja pedagogiikan yhdistämiseen ns. e-learningiin. Yritys tarjoaa tällä alalla koulutusta ja konsultointia.

Yrityksen 10-sivuinen liiketoimintasuunnitelma laadittiin yrityksen perustamisvaiheessa. Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu silmälläpitäen asiantietopalveluhanketta, johon liittyen yrityksellä ei ole enää toimintaa. Näin ollen liiketoimintasuunnitelma on vanhentunut eikä uutta ole tarkoitus ainakaan tässä vaiheessa laatia.

*Haastateltava: Yrityksen perustaja ja ainoa työntekijä.*

## 4. TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Teemahaastattelujen tekemisen jälkeen analysoitiin haastatteluista saatu aineisto. Aineistosta pyrittiin löytämään asioita, jotka nousivat selkeästi esiin liiketoimintasuunnitelman merkitykseen liittyen. Erityisesti kiinnitettiin huomiota liiketoimintasuunnitelmaan liittyviin asioihin, jotka yrityksissä oli koettu erityisen tärkeinä tai ongelmallisina.

Teemahaastattelusta saatua aineistoa vertailtiin kirjallisuudessa esitettyihin asioihin ja selvitettiin millä tavalla teoria ja käytäntö kohtaavat liiketoimintasuunnitelmaan liittyvissä asioissa. Teoriaan vertaamalla pyrittiin löytämään myös asioita, jotka yrityksissä oli koettu eri tavalla kuin kirjallisuudessa on esitetty. Näin voitiin myös tarkastella teoriassa esitettyjä asioita kriittisesti ja löytää uusia näkökulmia liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sekä merkitykseen.

Teemahaastattelussa keskityttiin hypermedia-alan yritysten näkökulmaan liiketoimintasuunnitelmasta, joten tutkimuksesta pyrittiin saamaan tietoa myös alan erityispiirteiden vaikutuksesta liiketoimintasuunnitelmaan. Kirjallisuudessa annetaan vain yleinen kuva liiketoimintasuunnitelmasta, joten tutkimuksen avulla oli mahdollista saada hyödyllistä tietoa liittyen case-työhön, jossa laaditaan liiketoimintasuunnitelma juuri hypermediayritykselle.

Aineiston analyysissä käytettiin teemahaastattelun analyysissä tyypillisiä litterointia ja teemoittelua:

**Litterointi:** Teemahaastattelun analysointi aloitettiin litteroimalla aineisto. Tämä tarkoittaa haastattelujen purkamista äänitteeltä kirjalliseen muotoon. Litteroinnissa myös koodattiin aineisto siten, että sen osat olisivat helpommin tulkittavissa ja käsiteltävissä.

**Teemoittelu:** Haastattelun analyysi tapahtui teemahaastattelulle tyypillisesti teemoittelulla, jossa aineistosta etsittiin yhdistäviä (tai erottavia) seikkoja. Teemoittelussa on tarkoitus nostaa aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, joiden avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa (Eskola & Suoranta, 1998, s. 175). Myös teorialähtöistä teemoittelua käytettiin analyysissä eli teemoittelua ja aineiston analysointia tehtiin teorian pohjalta.

## 4.1. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen:

Haastattelun alussa selvitettiin yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyviä kysymyksiä. Selvitettäviä asioita olivat mm. liiketoimintasuunnitelman laatimisen ajankohta, laatimistyössä mukana olleet henkilöt, laatimisessa käytetty asiantuntija-apu ja kirjallisuus, miksi liiketoiminta on alun perin tehty ja kenelle se on tarkoitettu ja laatimisprosessin herättämät yleiset ajatukset yrittäjissä.

### 4.1.1. Laatimisajankohta

Kolmessa tutkimuksessa mukana olleessa yrityksissä liiketoimintasuunnitelma oli laadittu yrityksen perustamisvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelman olemassaolo ennen yrityksen rekisteröimistä koettiin yrityksissä tärkeänä, sillä erilaisia yritystukia haettaessa on vaatimuksena, että jonkinlainen liiketoimintasuunnitelma on valmiina ennen yrityksen rekisteröimistä ja tuen anomista.

”Liiketoimintasuunnitelma laadittu yrityksen perustamisvaiheessa, muutama kuukausi ennen yrityksen rekisteröimistä.” (Yritys 4)

Yhdessä yrityksessä (Yritys 3) laadittiin yrityksen perustamisvaiheessa vain luonnos liiketoimintasuunnitelmasta. Virallinen liiketoimintasuunnitelma laadittiin vasta vuosi yrityksen perustamisen jälkeen. Yrityksessä koettiin, että tästäkään liiketoimintasuunnitelmasta ei ole ollut yrityksen toiminnalle varsinaista hyötyä ja yrityksessä ollaankin nyt laatimassa kokonaan uutta liiketoimintasuunnitelmaa. Tässä yrityksessä liiketoimintasuunnitelmaa ei ole tarvittu sen toiminnan aloittamisvaiheessa, sillä yrityksen toimintaperiaate ja tärkeä alihankintasopimus olivat jo sen perustamisvaiheessa valmiina. Kuitenkin yrityksen toiminnan laajentuessa ja toimintaperiaatteen muuttuessa on huomattu, että kunnollinen liiketoimintasuunnitelma olisi yritykselle hyödyllinen.

”Liiketoimintasuunnitelmaa ei yrityksen perustamisvaiheessa varsinaisesti laadittu, vain pienimuotoinen luonnos. Syy: toiminta lähti heti alussa rullaamaan (alihankintasopimus valmiina). Alkuperäisen lts:n laati toinen yrittäjän perustajajäsenistä n. vuosi yrityksen perustamisen jälkeen. Lähiaikoina on tarkoitus laatia huolellisesti uusi liiketoimintasuunnitelma.” (Yritys 3)

Kirjallisuudessa ohjeistetaan laatimaan liiketoimintasuunnitelma yrityksen perustamisvaiheessa. Tämä luo yritykselle legimitettä ja virallistaa yrityksen aseman rahoittajien ja viranomaisten silmissä. Haastattelututkimus tukee tätä näkemystä, sillä peruste valmiin liiketoimintasuunnitelman tärkeydestä yrityksen perustamisvaiheessa oli yrityksen aseman virallistaminen rahoittajien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta.

#### 4.1.2. Laatimisprosessi

Useimmat haastatelluista yrityksistä kokivat liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvän prosessin erittäin hyödylliseksi liikeidean kehittämisen kannalta. Omien ideoiden kirjoittaminen paperille selkeytti ajatuksia ja tuki niiden kehittämistä edelleen. Myös laatimisprosessista saatu kokemus liiketoimintamalleista ja liiketoimintasuunnitelmaan liittyvistä osa-alueista koettiin hyödylliseksi. Kuitenkin yksi tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä ei kokenut laatimisprosessista olevaan juurikaan hyötyä yrityksen toiminnalle.

”Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on erinomainen prosessi. Suositellaan jokaiselle uudelle yrittäjälle. Opettaa ja selkeyttää järjestelmällisten liiketoimintamallien käyttöön.” (Yritys 1)

Teoriaosuudessa (Finch, 2006) todettiin, että liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen – kuten ajatusten kirjoittaminen paperille yleensäkin – auttaa yrittäjää hahmottamaan liikeideaa ja liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen jälkeen sitä voidaan esitellä muille (esim. alan asiantuntijat, muut yrittäjät) ja saada rakentavaa palautetta sekä kehitysehdotuksia. Haastatteluissa ilmeni, että tämä pitää täysin paikkansa ja liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia pidettiin erittäin opettavaisena.

#### 4.1.3. Asiantuntija-apu

Asiantuntija-apun käyttäminen on yrityksen perustamisvaiheessa tapahtuvan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa erittäin suositeltavaa. Asiantuntija-apua tulisi käyttää erityisesti liiketoimintasuunnitelman rakenteen ja painopisteen hiomisessa. Itse sisältö tulisi kuitenkin olla yrittäjän tuottamaa, jotta siihen voidaan sitoutua ja jotta yrittäjä itse tuntisi liiketoimintasuunnitelman sisällön läpikotaisin. (Suomen Pääomasijoitusyhdistys ry, 2003, s. 15; Finch, 2006, s.9)

Haastatteluissa ilmeni, että yrityksissä on asiantuntija-apun osalta menetelty kirjallisuudessa esitellyllä tavalla. Käytännössä tähän on käytetty yrityshautomota, joista pätevää asiantuntija-apua on saatu maksutta. Yrityshautomot tarjosivat liiketoimintasuunnitelman laatimiseen erilaisia työkaluja ja analyyseja. Mm. talouslaskelmien tekoon ja markkinoinnin suunnittelemiseen yrityshautomojen asiantuntija-apu oli todella tärkeää. Yrityshautomoiden apu oli hyödyllistä myös monissa muissa yrityksen perustamisvaiheeseen liittyvissä asioissa mm. rahoituksen saamisessa, suhdetoiminnassa ja työtilojen hankinnassa.

”Liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä analyyseja ja työkaluja käytiin Technopoliksen asiantuntijoiden kanssa läpi.” (Yritys 1)

Erityisen tärkeäksi asiantuntija-apu on ollut kokemattomille ensiyrittäjille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta liiketoimintasuunnitelman laatimisesta tai yrityksen perustamisesta. Hyödylliseksi koettiin valmiin liiketoimintasuunnitelman henkilökohtainen läpikäyminen ja kommentointi. Tämä auttoi myös prosessoimaan ja jalostamaan yrittäjien ajatuksia.

” Yrityshautomosta henkilökohtaista ohjausta asiantuntijoilta. Lts:n laatimisesta tehtiin projekti – säännöllisiä tapaamisia asiantuntijoiden kanssa.” (Yritys 1)

Yksi tutkimuksessa mukana ollut yritys (Yritys 3) ei ollut perustamisvaiheessaan käyttänyt asiantuntija-apua liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Tästä liiketoimintasuunnitelmasta tuli loppujen lopuksi vain pienimuotoinen luonnos, jota ei hyödynnetty yrityksen toiminnassa käytännössä ollenkaan. Kyseinen yritys laatii uuden liiketoimintasuunnitelman asiantuntijoiden avulla nyt, 4 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen. Tämä tapaus vahvistaa käsitystä siitä, että asiantuntija-apu on lähes välttämätöntä onnistuneen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa etenkin kokemattomien yrittäjien perustaessa uutta yritystä.

#### **4.1.4. Kirjallisuus**

”Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen käytettiin alan kirjallisuutta, yksi laatijoista käynyt yrittäjyyskursseja -> tätä kautta paljon materiaalia mm. yrittäjyyskurssien luentokalvoja ja luentokirjoja.” (Yritys 3)

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa kirjallisuutta oli hyödynnetty melko vähän. Yrityshautomoilta yritykset olivat saaneet joitakin liiketoiminnan käynnistämiseen liittyviä oppaita sekä valmiita liiketoimintasuunnitelman runkodokumentteja. Nämä runkodokumentit koettiin hyödyllisiksi, sillä niiden pohjalta liiketoimintasuunnitelmaa oli hyvä lähteä työstämään. Yhdellä yrityksellä oli riveissään yrittäjyyttä opiskellut työntekijä, jonka osaamista ja yrittäjyyskursseilta keräämää materiaalia hyödynnettiin liiketoimintasuunnitelman laatimisvaiheessa.

Kirjallisuutta voidaan liiketoimintasuunnitelman laatimisvaiheessa hyödyntää asiantuntija-avun rinnalla erityisesti liiketoimintasuunnitelman rakenteen suunnittelussa. Kirjallisuudessa esitellään hyvinkin erilaisia liiketoimintasuunnitelmapohjia, joista juuri kyseessä olevalla yrityksellä oikeanlaisen löytäminen saattaa aloittelevalle yrittäjälle olla hankalaa joten pelkästään kirjallisuuden perusteella liiketoimintasuunnitelmaa voi olla vaikeaa lähteä laatimaan. Kuitenkin kirjallisuuteen perehtyminen antaa yrittäjälle paljon tietoa ja ohjeita eri liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden laatimisesta.



#### 4.1.5. Kohderyhmä

Haastatteluissa selvisi, että yritykset olivat pääasiassa laatineet liiketoimintasuunnitelmansa itseään ja rahoittajia silmälläpitäen. Etenkin rahoitusta tarjoavat viranomaistahot esim. Finvera ja TE-keskus vaativat yritykseltä liiketoimintasuunnitelmaa rahoituksensa ehtona. Usein nämä tahot ovat vaatineet, että liiketoimintasuunnitelma on tietyssä muotissa ja että tietyt muutoseikat täyttyvät siinä. Tämä on joissain tapauksissa rajoittanut luovuuden käyttämistä liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa ja näin ehkä vähentänyt liiketoimintasuunnitelman hyödyllisyyttä yritykselle itselleen.

”Liiketoimintasuunnitelma on laadittu itseä varten, mutta varsinaisesti liiketoimintasuunnitelma luo uskottavuutta rahoittajiin, pankkiin ja viranomaisiin. Jos olisi tehty pelkästään itselle, toimintojen kuvaamisen tarkkuus pienempi, rakenne ym. vähemmän hiottu.” (Yritys 1)

Kirjallisuudessa ohjeistetaan laatimaan eri liiketoimintasuunnitelmat eri kohderyhmille, jos koetaan että tietylle kohderyhmälle laadittava liiketoimintasuunnitelma rajoittaa laatimista esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainitulla tavalla (Finch, 2006). Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että monen eri liiketoimintasuunnitelman laatimiseen vaadittavia resursseja ei yleensä ole pienissä yrityksissä käytettävissä. Tähän resurssiongelmaan palataan vielä myöhemmin seuraavassa kohdassa.

## 4.2. Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka liiketoimintasuunnitelma on alun perin ajateltu laadittavan yrityksen sisäistä toimintaa ja kehitystä tukemaan ei varsinaista paperia ole sen laatimiseen jälkeen yleensä edes otettu esille, saati sitten muokattu tai kehitetty yrityksen toimintaa vastaavaksi. Pääasiallisena syynä tähän mainittiin se, että liiketoimintasuunnitelma kehittyy kyllä yrittäjien päässä, mutta ei ole koettu hyödylliseksi purkaa ajatuksia kirjoittamalla ne liiketoimintasuunnitelmaan ja käyttämällä tähän pienelle yritykselle merkittäviä resursseja. Yhdessä yrityksessä liiketoimintasuunnitelman muokkaamisesta ja kehittämisestä oli luovuttu kokonaan, kun oli todettu että tässä yhden miehen yrityksessä ei ole liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen järkevää käyttää resursseja kaiken siihen liittyvän tiedon ollessa kuitenkin yrittäjän mielessä.

” Yhden miehen yrityksessä ei ole aikaa lts:n säännölliseen muokkaamiseen.” (Yritys 4)

Tutkimuksessa ilmeni myös, että alan tieto- ja teknologiaintensiivisyyden vuoksi yritysten liike- ja toimintaidea ovat jatkuvassa muutoksessa ja näin ollen liiketoimintasuunni-

telman ajan tasalla pitämiseksi sitä tulisi olla jatkuvasti muokkaamassa. Joissain yrityksissä tämä ongelma on suunniteltu ratkaistavaksi tekemällä liiketoimintasuunnitelmaan merkittäviä muokkauksia tai jopa kirjoittamalla se uusiksi, kun on todettu liiketoiminnan muuttuneen riittävän paljon alkuperäisestä.

”Paperia ei ole muokattu uuteen uskoon vaikka nykyinen liikeidea eroaa merkittävästi liiketoimintasuunnitelmassa käytetystä. Suunnitelmissa itse paperinkin muokkaaminen, jos tarvetta esim. lisärahoitukseen.” (Yritys 1)

Kirjallisuudessa (Berry, 2006) ohjeistetaan päivittämään liiketoimintasuunnitelmaa jatkuvasti vastaamaan yrityksen nykytilaa. Liiketoimintasuunnitelmassa olevien arvioiden ja ennustuksien toteutumista tulisi tarkastella ja analysoida miksi tietyt ennusteet eivät olekaan toteutuneet. Tällä tavalla on liiketoimintasuunnitelmasta mahdollista tehdä hyödyllinen työkalu yrityksen toiminnan analysointiin ja suunnitteluun sen sijaan, että liiketoimintasuunnitelma sen laatimisen jälkeen jätettäisiin vain pöytälaatikkoon pölytymään. Tällaisia suunnitelmia oli olemassa ainakin yhdellä haastateltavista yrityksistä.

”Jatkossa on tarkoitus tehdä liiketoimintasuunnitelma helposti ylläpidettävään muotoon ja sitä on tarkoitus päivittää säännöllisesti.” (Yritys 3)

### **4.3. Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen käytännössä**

Haastattelututkimuksessa selvitettiin millaisilla tavoilla yrityksissä on käytetty liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmaa voi hyödyntää monella tavalla, mutta tutkimuksessa kävi ilmi, että käytännön työkaluna sitä ei tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä olla ainakaan perustamisvaiheen jälkeen juurikaan käytetty.

#### **4.3.1. Asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät**

”Liiketoimintasuunnitelmaa ei ole toistaiseksi hyödynnetty merkittävässä määrin asiakassuhteiden luomisessa tai työntekijöiden palkkaamisessa.” (Yritys 2)

Yritykset ovat käyttäneet liiketoimintasuunnitelmaa hyvin vähän asiakassuhteidensa solmimisessa, työntekijöiden palkkaamisessa tai asioidessaan muiden sidosryhmien kanssa. Työntekijöiden perehdyttämistä ja sitouttamista liiketoimintasuunnitelmassa oleviin asioiden ei ole yrityksissä tehty. Myöskään liiketoimintasuunnitelman esittelemistä potentiaalisille asiakkaille ei ole harkittu, vaikka hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma kirjallisuuden mukaan nostaisi yrityksen legitimeettiä merkittävästi asiakkaiden

ja muiden sidosryhmien silmissä (Delmar & Shane, 2004). Todennäköisesti liiketoimintasuunnitelman vähäinen hyödyntäminen edellä mainituissa asioissa johtuu liiketoimintasuunnitelman vanhentumisesta (ts. kehityksen puutteesta) ja sen laatimisesta silmälläpitäen lähinnä rahoittajia ja yritystä itseään.

### **4.3.2. Yrityksen toiminnan analysointi**

Kuten jo edellä tuli ilmi yritykset eivät ole juurikaan hyödyntäneet yrityksen perustamisvaiheessa laadittuja liiketoimintasuunnitelmiaan toiminnassaan. Kirjallisuudessa mainitaan, että liiketoimintasuunnitelma on käytännöllinen apuväline yrityksen tilan ja toiminnan analysointiin (Pinston, 2004, s.13). Analysoinnissa voidaan tutkia ovatko liiketoimintasuunnitelmassa mainitut asiat toteutuneet yrityksessä ja samalla voidaan miettiä miksi jotkin asiat eivät ole menneet niin kuin oli suunniteltu.

”Vanhaa liiketoimintasuunnitelmaa ei ole hyödynnetty toiminnan analysointiin. Uutta on tarkoitus käyttää tähän, analysointi vähintään kerran vuodessa.” (Yritys 3)

Liiketoimintasuunnitelman avulla tehtävä yrityksen toiminnan analysointi tulisi olla säännöllisin väliajoin tehtävä prosessi, jonka osa tutkittavista yrityksistä tiedosti. Nämä yritykset myös suunnittelivat hyödyntävänsä liiketoimintasuunnitelmaansa analysoinnissa, kunhan suunnitelma on päivitetty vastaamaan yrityksen nykytilaa. Haastatteluissa myös selvisi, että liiketoimintasuunnitelman tulee olla helposti muokattavissa ja selkeässä muodossa, jotta sitä voitaisiin tehokkaasti hyödyntää. Koska haastatteluissa yrityksissä ei ollut vielä käytössä liiketoimintasuunnitelman ylläpitoprosessia, ei tutkimuksessa voitu analysoida miten liiketoimintasuunnitelmaa toimii käytännössä yrityksen johdon työkaluna yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

## **4.4. Liiketoimintasuunnitelman sisältö**

Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö on aina yrityskohtaista. Haastattelututkimuksessa oltiin erityisen kiinnostuneita, millaisia erikoispiirteitä hypermedia-alan yritysten liiketoimintasuunnitelmista nousee esiin. Kiinnostavaa oli myös, miten valmiita liiketoimintasuunnitelmapohjia oli muokattu ja kuinka paljon niitä oli uskallettu muokata yritysten erityispiirteiden mukaiseksi.

#### 4.4.1. Rakenne ja pituus

Kaikissa yrityksissä oli hyödynnetty liiketoimintasuunnitelman laatimisessa valmiita runkodokumentteja, jotka oli saatu alan kirjallisuudesta tai asiantuntijoilta. Yhdessä yrityksessä (Yritys 4) runkodokumenttia oli mukailtu melko orjallisesti. Kahdessa yrityksessä (Yritys 2 ja 3) runkodokumenttia oli noudatettu, mutta asiantuntijoiden opastuksella siihen oli tehty joitakin tarpeellisia muokkauksia.

”Liiketoimintasuunnitelma tehty valmiin pohjan mukaan. Kaikki liiketoimintapohjassa mainitut osa-alueet on täytetty.” (Yritys 4)

Tutkimuksessa huomattiin, että aiempaa yrittäjäyyskokemusta omaavalla yrityksellä (Yritys 1) oli käytetty liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen enemmän luovuttaa ja liiketoimintasuunnitelman osa-alueet määräytyivät tarkoituksenmukaisesti yrityksen toimintaa mukaillen. Tässä yrityksessä oli pohjana käytetty runkodokumenttia, mutta sitä oli osattu muovata yrityksen tarpeita vastaavaksi. Esimerkiksi, jos kilpailijatutkimuksessa oli selvitetty, että yrityksellä ei alallaan varsinaisia kilpailijoita ole, voitiin kilpailija-analyysi jättää liiketoimintasuunnitelmasta kokonaan pois.

”Päivitettyä liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tarpeettomat osiot jätetään tyhjäksi ja täydennetään tarvittaessa myöhemmin. Ei tuo lisäarvoa laatia tarpeettomia kohtia.” (Yritys 3)

Kirjallisuudessa (Finch, 2006; McKinsey & Company, 2000; Raatikainen 2006) liiketoimintasuunnitelman rakenteelle on esitetty erilaisia malleja liiketoimintasuunnitelman rakenteesta eikä yleistä standardia esimerkiksi sisällysluetteloksi voida määrittää. Kirjallisuudessa kuitenkin ohjeistetaan laatimaan liiketoimintasuunnitelma yksilöllisesti yrityksen tarpeiden mukaan.

Haastateltujen yritysten liiketoimintasuunnitelmien sivumääräinen pituus vaihteli 10:stä 30:n sivuun. Voidaan todeta, että sivumääräisesti nämä liiketoimintasuunnitelmat vastaavat jokseenkin kirjallisuudessa suositeltua 20 - 30 sivun pituutta liiketoimintasuunnitelmalle (Hazima, 2005, s.2) Vaikka liiketoimintasuunnitelman pituus riippuu pitkälti yrityksen toimintaideasta ja kohderyhmästä voidaan katsoa että kymmenen sivun liiketoimintasuunnitelma saattaa olla liian lyhyt antaakseen tarvittavaa tietoa yrityksen toiminnasta ja näin ollen se saattaa heikentää yrityksen legitimitettä.

#### 4.4.2. Tiivistelmä

Tutkituilla yrityksillä liiketoimintasuunnitelmassa oli kaikilla mukana tiivistelmä, joka kahdella yrityksellä oli sijoitettu dokumentin alkuun ja kahdella dokumentin loppuun. Tiivistelmät olivat noin sivun mittaisia. Teoriassa painotetaan tiivistelmän tärkeyttä, sil-

lä se on usein ensimmäinen asia jonka liiketoimintasuunnitelman lukija lukee (Finch, 2006, s. 28). Tiivistelmä tulisi kirjoittaa sen jälkeen, kun kaikki muut osiot on kirjoitettu, mutta se tulisi sijoittaa silti dokumenttiin ensimmäiseksi luvuksi. Kirjallisuudessa ehdotetaan tiivistelmän pituudeksi 1-2 sivua (Finch, 2006, s. 28; McKinsey & Company, 2000, s.51).

Jos tiivistelmä on dokumentin alussa, tulisi dokumentin loppuun lisätä vielä jonkinlainen yhteenveto liiketoimintasuunnitelmasta. Näin olikin tehty molemmissa yrityksissä, jossa tiivistelmä oli sijoitettu alkuun.

#### **4.4.3. Kilpailija-analyysi**

Kirjallisuudessa (Finch, 2006, s.31) pidetään tärkeänä, että yrityksen toimialalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen perehdytään perinpohjaisesti. Tämä tulisi tehdä erityisesti siksi, että kilpailijan kovuus on usein syy jonka vuoksi yritys joutuu vetäytymään markkinoilta. Kilpailija-analyysi on myös hyvä työkalu kartoittamaan, kannattaako yritystä ylipäätään perustaa vallitseville markkinoille.

Tutkimuksessa ilmeni, että haastatellut yritykset olivat lähinnä kirjanneet mahdollisia kilpailijoitaan liiketoimintasuunnitelmaansa. Varsinaista kilpailija-analyysia ei kuitenkaan ollut tehty tai ainakaan kirjoitettu liiketoimintasuunnitelmaan. Kaikki yritykset olivat kuitenkin miettineet jossain määrin yrityksensä kilpailuvaltteja kilpailijoihinsa nähden. Yrityksen perustamisvaiheessa kilpailuvaltit eivät kuitenkaan välttämättä ole vielä näkyvissä, joten niiden analysointi voi olla vaikeaa.

” Kilpailijoita on yrityksen perustamisvaiheessa listattu. Kilpailija-analyysia pyritty tekemään, mutta ei kirjattu liiketoimintasuunnitelmaan. Kilpailijoiden analysoinnista on apua erityisesti hinnoittelussa.” (Yritys 4)

Kilpailija-analyysien vajavaisuus johtuu haastattelujen perusteella hypermedia-alan luonteesta. Yritykset erikoistuvat niin monenlaisilla liikeideoilla, että varsinaisia kilpailijoita juuri samalta markkinakentältä on vaikea löytää. Joissain yrityksissä jopa huomattiin, että kilpailijoiksi arvioidut yritykset muodostuivatkin lopulta yhteistyökumppaneiksi. Hypermedia-alalla tämä on mahdollista, sillä erilaisiin tuotteisiin erikoistuneet yritykset voivat helposti yhdistellä osaamistaan ja tehdä esim. keskinäistä alihankintaa.

”Jälkikäteen katsottuna kilpailija-analyysissa olevat kilpailijat eivät varsinaisesti kilpailijoita vaan yhteistyökumppaneita.” (Yritys 3)

Kattavan kilpailija-analyysin teko on pienelle yritykselle paljon resursseja vaativa prosessi, johon tutkimuksessa mukana olevilla yrityksillä ei välttämättä – ainakaan yrityksen perustamisvaiheessa – ole mahdollisuuksia. Kilpailijoiden tunnistaminen on vielä

mahdollista tutkimalla esimerkiksi yritysrekistereitä, mutta kilpailijoiden toiminnan analysointi vaatii yritykseltä paljon vaivannäköä.

”Mahdollisia kilpailijoita etsitty erilaisista yritysrekistereistä. Ei kuitenkaan olla analysoitu millaisia kilpailuvaltteja yrityksellä on kilpailijoihinsa nähden.” (Yritys 1)

Kirjallisuudessa (Finch, 2006, s.31) kuvataan kattavan kilpailija-analyysin puuttumista liiketoimintasuunnitelmasta yleisenä ongelmana. Tämä ongelma havaittiin myös haastattelututkimuksessa. Kattavan kilpailija-analyysin tekeminen vaatii kuitenkin niin paljon yrityksen resursseja sen perustamisvaiheessa, että voidaan miettiä kuinka järkevää sen tekeminen on etenkin pienelle yritykselle. Tärkeämpänä voidaan - ainakin haastattelututkimuksen perusteella – pitää oman yrityksen kilpailuvalttien hahmottamista verrattuna kilpailijoihin. Yleiskuvan muodostaminen keskeisien kilpailijoiden toimintamalleista on huomattavasti helpompaa kuin kattavan kilpailija-analyysin tekeminen. Kilpailuvalttien pohtimista olikin tehty kahden yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa (Yritys 1 ja 4). Kirjallisuudessa (Finch, 2006, s.31) pidetään kilpailija-analyysin erittäin tärkeänä osa-alueena juuri kilpailuvalttien hahmottamista.

#### **4.4.4. Alan trendit ja tulevaisuuden ennustaminen**

Kirjallisuudessa (Finch, 2006, s. 33) pidetään oleellisena, että liiketoimintasuunnitelmassa pohditaan yrityksen toimialan tulevaisuuden trendejä. Esimerkiksi uusien mullistavien teknologioiden tulo markkinoille ja kilpailutilanteen muutokset pitäisi pystyä ennustamaan liiketoimintasuunnitelmassa.

”Alalla toiminta keskittyy juuri ajan hermolla olemiseen. Oman osaamisen kehittäminen tärkeää”

Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavien yritysten toimiala on niin teknologiakeskeinen, että niiden toiminnassa tulevaisuuden trendien analysointi ja ajan hermolla pysyminen on välttämätöntä ja oleellisena osana jokapäiväisessä toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelmiinsa yritykset eivät ole kuitenkaan ole tulevaisuuden trendien analysointia tehneet, sillä alalla erilaisia mahdollisia tulevaisuuden trendejä on valtavasti ja niitä tulee jatkuvasti lisää. Näin ollen liiketoimintasuunnitelmaa tulisi jatkuvasti muokata vastaamaan nykytilannetta, eikä pienillä yrityksillä ole resursseja tähän. Yritykset käyttävät tehokkaampia keinoja (kokoukset, muistiot, koulutus) pysyäkseen mukana alan kehityksessä.

”Tuotekehitysyritys miettii koko ajan tulevaisuuden trendejä kaikessa toiminnassaan. Toimialalla ei voi suunnitelmia tehdä kolmea kuukautta pidempään -> trendejä ei kannata liiketoimintasuunnitelmaan merkitä.”

Hypermedian alalla jatkuvasti muuttuvien trendien kirjaaminen liiketoimintasuunnitelmaan ei etenkään pienillä yrityksillä olisi tarkoituksenmukaista, vaikka kirjallisuudessa sen tärkeyttä painotetaan. Tilanne olisi toinen, jos yritys olisi aktiivisesti hakemassa ulkopuolista rahoitusta ja käyttäisi rahoituksen saamiseksi työkaluna liiketoimintasuunnitelmaa. Tällöin voitaisiin osoittaa yrityksen pysyvän jatkuvasti ajan hermolla kirjamalla alan uusimpia trendejä liiketoimintasuunnitelmaan. Samalla saataisiin uskottavuutta sidosryhmien silmissä.

#### **4.4.5. Talouslaskelmat ja kannattavuusarvio**

Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettävät talouslaskelmat ja -arviot ovat rahoittajien näkökulmasta liiketoimintasuunnitelman tärkein osa-alue. Myös yritykselle itselleen hyvin laaditut ennusteet antavat tietoa esimerkiksi kannattavuusnäkymistä ja kannattavan toiminnan vaativasta kokonaismyynnistä. (McKinsey & Company, 2000)

Haastateltavat yritykset kokivat liiketoimintasuunnitelmaan tehtävien talousennusteiden, laskelmien sekä kannattavuusarvioiden laatimisen vaikeaksi. Tämä johtui etenkin alan epävarmasta ja arvaamattomasta luonteesta. Hypermedia-alalla toimivat yritykset tarjoavat asiakkailleen yleensä immateriaalisia palveluja, joiden myynnin ennustaminen on hankalaa. Yleensä nämä tuotteet ovat asiakkaille uusia eikä näin ollen pystytä arvioimaan kiinnostuneiden tahojen määrää tai sitä paljonko asiakkaat ovat tuotteesta valmiita maksamaan. Vaikeuksia aiheuttaa myös se, että ansaintalogiikat esim. sosiaalisen median kentällä ovat vasta muodostumassa.

”Ennusteet, tilastot ja tunnusluvut omasta päästä. Uusi ala, uusi palvelu -> vaikea ennustaa kohderyhmiä ja kiinnostuneita tahoja.” (Yritys 4)

Kuitenkin talouslaskelmat ja ennusteet ovat liiketoimintasuunnitelmassa tärkeässä osassa, joten yritykset pyrkivät saamaan aikaan jonkinlaisia suuntavia talouslaskelmia ja ennusteita. Yhtenä keinona talouslaskelmien tekemiselle oli käyttää yrityshautomoiden valmiita pohjia ja hyödyntää näiden tarjoamaa asiantuntija-apua. Alan tulevaisuuden näkymien ennustamisessa oli käytetty mm. ulkopuolisten tahojen tarjoaman rahoituksen määrän vaihtelua.

”Alan näkymiä voidaan ennustaa tuotekehitysyrietyksien kanssa tekemisissä olevan Tekesin rahoitusmääriä tarkkailemalla” (Yritys 3)

Hinnoittelun tekemisessä arvioitiin tuotteen asiakkaalle tuomaa lisäarvoa, jonka jälkeen pystyttiin paremmin arvioimaan, paljonko asiakas voisi tuotteesta maksaa. Yritykset, jotka suunnittelivat liiketoimintasuunnitelmansa ajantasaistamista, kokivat että talouslaskelmien ja ennusteiden tekeminen tässä vaiheessa tulisi olemaan paljon helpompaa

kuin se oli yrityksen perustamisvaiheessa. Tarkkaa tietoa yrityksen hypermedia-alan talouteen liittyvistä asioista siis saa yleensä vasta omakohtaisen kokemuksen kautta.

”Liiketoimintasuunnitelmassa arvioitu yrityksen tuotteen tuottama lisäarvo asiakkaille ja hinnoittelu tehty tämän avulla.” (Yritys 4)

Kirjallisuudessakin myönnetään, että liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt ennusteet ovat luonteeltaan lähinnä alustavia, varsinkin jos kyseessä on vastaperustettu yritys (McKinsey & Company, 2000, s.105). Tätä taustaa vasten käytäntö ja teoria vastaavat toisiaan. Erilaisten ennusteiden laatiminen siis on hankalaa, etenkin jos käytettävissä on vain pienet resurssit ja ala on tietointensiivinen palveluala.

#### **4.4.6. Poistumisstrategia**

Kirjallisuudessa (Pinston, 2004, s. 7) esitetään, että moderni liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu olennaisena osana kuvaus yhtiön poistumisstrategiasta. Poistumisstrategian merkitys on tärkeää erityisesti rahoittajien kannalta, sillä on tärkeää tietää millaiset ovat yrittäjien tavoitteet ja missä on yrittäjän tavoittelema ”maaliviiva” yritystoiminnalle.

Poistumisstrategiaa ei ollut kirjoitettu yhdenkään tutkitun yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Yksi yritys aikoi lisätä sen päivitettyyn liiketoimintasuunnitelmaansa ja yhdessä yrityksessä poistumisstrategiaa oli mietitty, mutta ei kirjattu liiketoimintasuunnitelmaan.

”Päivitettyyn liiketoimintasuunnitelmassa tullaan miettimään miten poistutaan markkinoilta. Halutaanko maksimoida voitot nopeasti vai saada tasaista tuloa pitkällä aikavälillä? Riippuu yrittäjien elämäntilanteesta. Tässä tapauksessa nuoret yrittäjät -> pitkä työura edessä -> halutaan tasaista tuloa pitkän aikaa.” (Yritys 3)

Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole tarvetta miettiä poistumisstrategiaa, etenkin jos rahoitusta ei tarvita merkittäviä määriä. Kuitenkin yrityksen laajentuessa ja osakkaiden määrän kasvaessa poistumisstrategiaa on kannattavaa miettiä, jotta yrityksen tavoitteista päästäisiin selvyyteen ja yhteisymmärrykseen. Näin siis on meneteltykin yrityksessä, jonka liiketoimintasuunnitelman päivitettyyn versioon yrityksen kasvun myötä poistumissuunnitelma tullaan kirjaamaan.

### **4.5. Liiketoimintasuunnitelman merkitys ja ongelmat**



#### **4.5.1. Ongelmat liiketoimintasuunnitelman laatimisessa**

Edellä on jo käsitelty erilaisia ongelmakohtia, joita haastatelluilla yrityksillä oli liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa ollut. Ilmeni, että suurimpia ongelmia hypermedia-alan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tuottivat talouslaskelmien ja markkina-analyysin laatiminen. Alan moninaisuuden ja jatkuvan kehittymisen myötä ei yrityksillä ole yleensä juurikaan vertailukohtia yritystoiminnalleen, joten laskelmat pitää usein laatia omien arvioiden mukaan. Markkina-analyysin laatimista vaikeuttaa laaja yrityskenttä ja alan yritysten spesifi erikoistuminen, jotka aiheuttavat vaikeuksia yrityksen varsinaisten kilpailijoiden erottamisessa.

Voidaankin miettiä, kuinka tärkeää tämän alan yrityksille on laatia kattava markkina-analyysi ja talouslaskelmat. Erityisesti pienillä ja vähän resursseja omaaville yrityksille näiden tekemisestä saatava hyöty saattaa olla pienempi kuin niiden tekemiseen uhrattavat resurssit. Vaikka kirjallisuudessa markkina-analyysin ja talouslaskelmien tekemistä pidetään tärkeänä, täytyy pitää mielessä että kirjallisuudessa annetaan vain yleiskuva asioista joka ei päde kaikilla aloilla.

”Tietyt jutut vaativat aloittavalle yritykselle ajatustyötä. Kokemuksen puute. Vaikeimpia osa-alueita olivat kilpailija-analyysi, hinnoittelu, markkina-analyysi ja strategian pääsuunnat.” (Yritys 4)

Tutkimuksessa selvisi myös odotetusti, että aikaisempi kokemus yrityksen perustamisesta ja liiketoimintasuunnitelman laatimisesta sekä yrittäjäyyskoulutus tukivat liiketoiminnan laatimisprosessia. Tällaista kokemusta ja koulutusta oli yhdellä tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä (Yritys 1). Avuksi oli myös, jos liiketoimintasuunnitelmaa oli laatimassa enemmän kuin yksi henkilö. Toisaalta tällaisessa tilanteessa ilmeni ongelmia yhtenäisten kantojen löytämisessä tiettyihin liiketoimintasuunnitelmassa esiintyville asioille.

”Ei suuria ongelmia. Pohjakoulutus ja kokemus tukivat hyvin prosessia. Haasteellista on ajoittain yhtenäisten kantojen löytäminen eri osakkaiden välillä.” (Yritys 1)

#### **4.5.2. Liiketoimintasuunnitelman merkitys yrityksen menestymiselle**

Tutkimuksessa selvisi, että yrittäjillä on melko ristiriitaisia kantoja liiketoimintasuunnitelman hyödyllisyydestä ja merkityksestä yritykselleen. Ainoaksi itse valmiin liiketoimintasuunnitelman tarjoamaksi käytännön hyödyksi mainittiin rahoituksen saaminen viranomaistahoilta (TE-keskus, Finvera), jotka vaativat rahoituksen ehtona yritykseltä liiketoimintasuunnitelmaa. Viranomaisrahoitusta oli haettu kahdessa yrityksessä.

Muuhun käytännön toimintaan ei liiketoimintasuunnitelmaa ollut yhdessäkään yrityksessä hyödynnetty. Tämä johtuu suurissa määrin liiketoimintasuunnitelman nopeasta vanhenemisesta teknologiaintensiivisellä hypermedia-alalla. Liiketoimintasuunnitelman hyödyntämiseen käytännössä tarvittaisiin suunnitelman jatkuvaa ylläpitoa, joka taas vaatisi liikaa resursseja pienessä yrityksessä.

”Emme ole päivittäneet tai katselleet liiketoimintasuunnitelmaa vuoden aikana kertaankaan, joten en tiedä voiko varsinaisesti sanoa, että siitä olisi ollut merkittävää hyötyä?”

Toisaalta tutkimuksessa tuli ilmi, että itse liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi koettiin yrityksissä usein erittäin hyödyllisenä kokemuksena. Laatimisprosessi selkeyttää liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä osa-alueita yritykselle ja auttaa hahmottamaan niiden merkitystä yritykselle. Tärkein ilmitullut seikka laatimisprosessin hyödyllisyydestä oli liiketoimintaan liittyvien ideoiden selkeytyminen, kun ne kirjoitettiin ajatuksen tasolta paperille. Tässä prosessissa ideat myös usein muokkaantuivat paremmiksi.

” Liiketoimintasuunnitelma koettu hyödylliseksi. Etenkin laatimisprosessi. Ajattelu, asiakkaat, kilpailijat, oma bisnes, suunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelma tuo varmuutta ja mietityn pohjan liiketoiminnalle.”

Tärkeää oli myös kokemus laaditun liiketoimintasuunnitelman toimimisesta pohjana liiketoiminnalle ja kokemus sen tuomasta varmuudesta liiketoiminnalle. Tämä tukee kirjallisuudessa (Delmar & Shane, 2004) esitettyä näkemystä liiketoimintasuunnitelman luomasta legimitetistä yritykselle.

Yhdessä tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä (Yritys 2) koettiin, että liiketoimintasuunnitelmasta ei ole ollut mitään hyötyä yrityksen toiminnalle tai menestykselle. Tällaisessa tilanteessa ei ole välttämättä mietitty mihin liiketoimintasuunnitelmaa voitaisiin käyttää ja toisaalta sitä ei ole ulkopuolisilta tahoilta vaadittu luettavaksi.

#### **4.6. Haastattelututkimuksen yhteenveto ja kritiikki**

Haastattelututkimuksessa selvisi, että kaikissa tutkimuksessa mukana olleessa neljässä yrityksessä on niiden perustamisvaiheessa laadittu liiketoimintasuunnitelma. Yrityksissä on kuitenkin suhtauduttu siihen lähinnä pakollisena asiakirjana, jota vaaditaan yrityksen statuksen virallistamiseen mutta josta ei yritykselle ole oikeastaan fyysisenä dokumenttina hyötyä.

Haastattelututkimuksessa selvisi, että liiketoimintasuunnitelmaa on yrityksillä ollut tarkoituksena hyödyntää lähinnä ulkoiseen toimintaan – kuten rahoittajien saamiseen. Kuitenkin selvisi, että liiketoimintasuunnitelmaa on hyödynnetty huomaamatta paljon myös yrityksen sisäisessä toiminnassa. Kolmessa yrityksessä koettiin liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessista olleen hyötyä liikeidean ja liiketoiminnan hahmottamisessa. Myös liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessissa mukana olleista asiantuntijoista koettiin olevan hyötyä. Kahdessa yrityksessä käytettiin apuna yrityshautomoa, jossa kokeneet asiantuntijat lukivat liiketoimintasuunnitelman läpi ja antoivat dokumentin ja koko liiketoiminnan kehittämiseen sen pohjalta hyödyllisiä ohjeita.

Yhdessäkään tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä ei liiketoimintasuunnitelmaa ole otettu esille sen laatimisen jälkeen. Näin ollen liiketoimintasuunnitelmaa ei ole yrityksen perustamisvaiheen jälkeen hyödynnetty yrityksen sisäisessä toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelmaa voitaisiin käyttää esimerkiksi yrityksen toiminnan analysoinnissa ja työkaluna tutkittaessa yrityksen mennyttä, nykyistä ja tulevaa toimintaa. (Finch, 2006, s. 11)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen tulisi olla jatkuva prosessi eikä vain kertaluontoinen yrityksen perustamisvaiheessa laadittava dokumentti. Yrityksissä ei kuitenkaan ole päivitetty liiketoimintasuunnitelmaa vastaamaan yrityksen sen hetkistä tilaa. Haastatelluista yrityksistä kolme neljästä oli muuttanut yritysideaansa merkittävästi alkuperäisestä. Yhdessä näistä yrityksistä oltiin kuitenkin parhaillaan laatimassa kokonaan uutta liiketoimintasuunnitelmaa (tämän yrityksen alkuperäinen lts oli muutaman sivun luonnos). Tästä voidaan päätellä, että etenkin näin teknologiaintensiivisellä alalla liiketoimintasuunnitelma vanhenee usein hyvinkin nopeasti ja sitä tulisi jatkuvasti päivittää. Jos päivityksiä liiketoimintasuunnitelmaan ei tehdä säännöllisesti, voi jossain vaiheessa yritykselle tulla eteen tilanne jossa järkevämpää on laatia kokonaan uusi liiketoimintasuunnitelma. (Finch, 2006, s. 11)

## **5. CASE – LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN TMI AAPO KUUSELALLE**

Kirjallisuustutkimuksen ja haastattelujen analyysin pohjalta laadittiin Tmi Aapo Kuuselalle liiketoimintasuunnitelma. Kirjallisuustutkimuksen pohjalta voitiin määrittellä laadittavan liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisällön pääpiirteet. Se myös auttoi ymmärtämään mihin kysymyksiin liiketoimintasuunnitelman tulee vastata, mikä sen merkitys on yritykselle ja millaisia eri käyttötarkoituksia liiketoimintasuunnitelmalla voi teoriassa olla.

Haastattelututkimuksesta saatiin käytännönläheistä tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Se myös antoi tietoa siitä millaisia liiketoimintasuunnitelmia pienillä hypermedia-alan yrityksillä on käytössään ja mitä erityispiirteitä tällä alalla on liittyen liiketoimintasuunnitelmaan. Haastattelututkimuksesta saatiin myös arvokasta tietoa liiketoimintasuunnitelmaan liittyviin sudenkuoppiin ja asioihin joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta liiketoimintasuunnitelmasta saataisiin mahdollisimman paljon yritystä hyödyttävä dokumentti.

### **5.1. Liiketoimintasuunnitelman rakenne**

Tmi Aapo Kuuselan liiketoimintasuunnitelman rakenteena käytettiin teorialueen pohjalta muodostettua yleistä liiketoimintasuunnitelman pohjaa:

- 1. Yhteenveto**
- 2. Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen**
- 3. Yrityshankkeen ja liikeidean esittely**
- 4. Markkina-analyysi**
- 5. Markkinointisuunnitelma**
- 6. Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen**
- 7. Riskianalyysi**
- 8. Poistumisstrategia**
- 9. SWOT-analyysi**

Teoriassa ohjeistetaan, että joitain kohtia voidaan jättää kokonaan pois tai uusia kohtia lisätä, jos liiketoiminnan luonne sitä edellyttää. Myös haastattelututkimuksessa selvisi, että yritykset olivat muokanneet liiketoimintasuunnitelman rakennetta vastaamaan paremmin yrityksen toimintoja. Esimerkiksi yritys 3 oli jättänyt liiketoimintasuunnitelmastaan kilpailija-analyysin kokonaan pois sen vuoksi että yrityksen toimintakenttä on niin kapea, että varsinaisia kilpailijoita sillä ei ole. Myös muuta haastattelututkimuksessa saatua käytännöntietoa pyrittiin hyödyntämään liiketoimintasuunnitelman rakenteen muodostamisessa.

Tässä tapauksessa jätetään kokonaan pois kohta 9. ”Poistumisstrategia”, sillä Tmi Aapo Kuuselan on tarkoitus toimia ns. Lifestyle-yrityksenä, jonka pääasiallisena tarkoituksena on tuoda toimeentulo yrittäjälle. Poistumisstrategian suunnittelu on tarkoitettu lähinnä kasvuyrityksille, joiden toimintaa on tarkoitus laajentaa ja jossain vaiheessa mahdollisesti myydä yritys kokonaan ulkopuoliselle taholle. Yrityshautomon tekemässä asiantuntija-analyysissa pidettiin tärkeänä, että yrityksen omistajastrategia tulee ilmi liiketoimintasuunnitelmassa ja poistumisstrategia voidaan jättää pois, jos ei olla perustamassa kasvuyritystä.

Liiketoimintasuunnitelmaan lisättiin myös uusi luku ”Toteuttamissuunnitelma”. Vaikka teorian pohjalta muodostetussa yleisessä liiketoimintasuunnitelman pohjassa ei toteuttamissuunnitelmaa olekaan omana lukunaan päädyttiin siihen, että Tmi Aapo Kuuselan liiketoimintasuunnitelmaa selkeyttää jos se esitetään omana lukunaan. Toteuttamissuunnitelmassa olevia asioita olisi mahdollista esitellä myös liikeidean, markkinointisuunnitelman ja rahoitussuunnitelman yhteydessä, mutta tässä katsottiin että sille voidaan pyhittää kokonaan oma lukunsa. Kirjallisuudessa toteuttamissuunnitelmaa oli käytetty liiketoimintasuunnitelman rakenteessa omana lukunaan noin puolessa teoksista, joten sen sisällyttäminen tai poisjättäminen on tältä pohjalta perusteltua.

Osioiden lisäämisen ja pois jättämisen lisäksi joidenkin osioiden otsikointia muutettiin paremmin vastaamaan kyseisessä osiossa käsiteltäviä asioita.

Tmi Aapo Kuuselan liiketoimintasuunnitelmassa on seuraavat yhdeksän lukua:

### **1. Tiivistelmä**

Tiivistelmässä tulisi lyhyesti ja selkeästi tiivistää yritystoimintaan ja liikeideaan liittyvät asiat ja saada lukijan mielenkiinto heräämään. Tiivistelmän merkitys on liiketoimintasuunnitelmalle suuri, sillä se on ensimmäinen asia, mitä lukija yleensä dokumentista lukee. Tavoitteena olisi, että tiivistelmä on korkeintaan yhden sivun mittainen.

### **2. Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen**

Tässä osiossa pyritään perustelemaan miksi yrittäjä on pätevä johtamaan perustamaansa yritystä. Perusteluissa on oleellista kertoa yrittäjän kokemuksesta, koulutuksesta, menestyksestä, heikkouksista ja mahdollisesti yrittäjyyteen vaikuttavista henkilökohtaisista ominaisuuksista tai asioista.

### **3. Liikeidea**

Tästä luvusta tulisi selvittää perusasiat yrityksen toiminnasta, liikeideasta ja perustelut yrityksen perustamiselle. Liikeidean tulisi vastata ainakin kysymyksiin: Mitä? Kenelle? Miksi? Miten? Liikeidean tarkoitus on olla laajempi kuvaus yrityksen perusteista kuin dokumentin alussa olevan tiivistelmä. (Aaltonen, 2009; Finch, 2006)

### **4. Markkina-analyysi**

Markkina-analyysissä on tarkoitus kuvailla markkinoita useista näkökulmista ja löytää ne seikat, jotka ovat oleellisia yrityksen toiminnalle. Markkina-analyysin tarkoitus on saada liiketoimintasuunnitelman lukijat ymmärtämään yrityksen kannalta markkinoiden tärkeimmät asiat ja luoda pohja laadittaville talousennusteille. (Finch, 2006, s. 29)

### **5. Markkinointisuunnitelma**

Tässä osiossa pyritään selvittämään yrityksen markkinointiin liittyviä toimenpiteitä, markkinoinnin kustannuksia, kilpailuetuja sekä hinnoittelustrategiaa.

### **6. Toteuttamissuunnitelma**

Toteuttamissuunnitelmasta tulisi selvittää yrityksen perustamiselle ja pyörittämiselle välttämättömät toimenpiteet, näiden toimenpiteiden aikataulu, niiden vaatimat resurssit ja erilaiset välitavoitteet. Toteuttamissuunnitelman laatiminen on tärkeää yrityksen rahoitustarpeen ja riskien kartoittamiseksi. (Heiskanen, 2005, s. 17)

### **7. Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen**

Rahoitussuunnitelmassa selvitetään miten paljon yritystoiminnan käynnistämiseen ja pyörittämiseen tarvitaan rahaa ja mistä rahoitus saadaan (McKinsey & Company, 2000, s.103). Yrityksen kannattavuutta arvioidaan erilaisten tunnuslukujen avulla. Kannattavuusarviossa tulisi pyrkiä perustellusti laatimaan yrityksen voittoennuste liiketoiminnan vakiinnuttua, kassavirtalaskelma, tuloslaskelma, tase ja talousennusteet seuraavaksi 3-5 vuodeksi.

### **8. Riskianalyysi**

Riskianalyysissä on tarkoitus tunnistaa yritykseen kohdistuvat riskit ja analysoida miten riski voisi toteutua ja millaiset sen vaikutukset olisivat.

### **9. SWOT-analyysi**

Liiketoimintasuunnitelman lopussa oleva SWOT-analyysi toimii tiivistettynä analyysinä yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. SWOT-analyysi auttaa liiketoimintasuunnitelman lukijaa hahmottamaan yrityksen toimintaan liittyvät olennaisimmat seikat.

Seuraavissa luvuissa analysoidaan eri osioiden laatimiseen liittyviä asioita ja laatimiseen liittyviä ongelmia sekä perustellaan miksi on tehty niin kuin on. Lopuksi vedetään yhteen kuhunkin lukuun liittyvät asiat kirjallisuustutkimuksen, haastattelututkimuksen ja casen pohjalta.

## **5.2. Tiivistelmä**

Tiivistelmän kirjoittaminen oli suhteellisen helppoa, sillä se tehtiin viimeisenä ja siihen tiivistettiin liiketoimintasuunnitelman tärkeimmät kohdat. Tiivistelmän alkuun sijoitettiin kappaleen pituinen mainospuhe, jonka avulla pyritään saamaan lukijan mielenkiinto heräämään. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti ja ytimekkäästi suunniteltua liiketoimintaa ja esitetään kirjallisuudessa (Finch, 2006, s. 29) ehdotettuja konkreettisia tunnuslukuja, jotka auttavat lukijaa hahmottamaan toiminnan mahdollisuuksia.

Tiivistelmän kirjoittamisessa ongelmaksi muodostui valinnan vaikeus siitä, mikä on kaikista oleellisinta ja mitä ei vielä tiivistelmässä tarvitse kertoa. Tavoitteena oli saada tiivistelmä yhden sivun mittaiseksi, johon ei kovin paljon asiaa kuitenkaan mahdu. Myös tiivistelmän sanamuotoja ja lauserakennetta mietittiin tarkkaan, sillä tekstin tulisi olla selkeää sekä nopea- ja helppolukuista (McKinsey & Company, 2000, s.51).

### **5.2.1. Yhteenveto**

Tiivistelmän merkitys liiketoimintasuunnitelmassa on huomattava, sillä se on yleensä ensimmäinen kohta, jonka liiketoimintasuunnitelman lukija dokumentista lukee. Siinä tulisi lyhyesti ja selkeästi tiivistää yritystoimintaan ja liikeideaan liittyvät asiat ja saada lukijan mielenkiinto heräämään. Tavoitteena olisi, että tiivistelmä on korkeintaan yhden sivun mittainen.

Haastattelututkimuksessa ilmeni, että vain kahdella yrityksellä neljästä oli mainitunlainen tiivistelmä liiketoimintasuunnitelmansa alussa. Lopuilla tiivistelmä oli sijoitettu liiketoimintasuunnitelman loppuun. Selkeän ja ytimekkään tiivistelmän käyttäminen liiketoimintasuunnitelman alussa olisi näissäkin yrityksissä perusteltua.

### 5.3. Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen

Tämän kohdan kirjoittamisessa ei ongelmia ilmennyt, sillä itsestään kertominen ei tuottanut ongelmia. Yrittäjän taustoihin liittyvistä asioista kertominen ei paljoa eroa oman cv:n kirjoittamisesta, joten nämä asiat olivat jo ennestään tuttuja. Vaikeuksia tuotti lähinnä pohtia, mitkä kaikki asiat vaikuttavat yrittäjänä toimimiseen. Tähän osioon liitettiin myös työnäytteitä yrittäjän aikaisemmista hypermediaan liittyvistä projekteista. Työnäytteiden sisältäminen liiketoimintasuunnitelmaan on hypermedia-alalla usein mahdollista ja tätä mahdollisuutta kannattaa hyödyntää.

Itsestään kertoessa on vaikea kertoa asioista objektiivisesti, joten on hyvä, että joku ulkopuolinen käy jälkikäteen läpi tämän osion. Tässä käytettiin ulkopuolisen asiantuntijan (Technopolis) apua selventämään, mitä mahdollisesti olisi jäänyt taustasta kertomatta tai mitä kohtaa tulisi vielä tarkentaa.

#### 5.3.1. Yhteenveto

Yrittäjän taustasta kertominen oli tässä liiketoimintasuunnitelmassa erityisen tärkeää, sillä Tmi Aapo Kuusela toimii yhden miehen yrityksenä, joten yrittäjä on samalla yrityksen ainoa työntekijä. Tämän vuoksi yrityksen menestys tai menestymättömyys riippuu pitkälti yrittäjistä itsestään (Kyrö & Niemi, 2007).

Kirjallisuudessa (Kyrö & Niemi, 2007) pidetään tärkeänä että liiketoimintasuunnitelmassa otetaan huomioon yrittäjän tausta ja ominaisuudet oleellisena osana yrityksen toimintaa. Tämän vuoksi tässä osiossa pyrittiin perustelemaan miksi yrittäjä on pätevä johtamaan perustamaansa yritystä. Perusteluissa on oleellista kertoa yrittäjän kokemuksesta, koulutuksesta, menestyksestä, heikkouksista ja mahdollisesti yrittäjyyteen vaikuttavista henkilökohtaisista ominaisuuksista tai asioista. Yrittäjän taustoja kerrottaessa tulee olla rehellinen, sillä liiketoimintasuunnitelman lukija voi tarkistaa dokumentissa mainittuja tai mainitsematta jätettyjä asioita. Jos yrittäjän taustoihin liittyviä ikäviä asioita on liiketoimintasuunnitelmassa piiloteltu, on luottamuksen menettäminen todennäköistä.

Asiantuntijalta saadun palautteen perusteella yrittäjän taustasta kertominen oli erittäin onnistunutta. Erityisesti tässä kohtaa esitellyt työnäytteet koettiin hyödyllisiksi. Hypermedia-alalla tällaisten työnäytteiden liittäminen liiketoimintasuunnitelmaan on mahdollista ja tätä tulisivikin hyödyntää erityisesti uskottavuuden lisäämiseksi ulkoisten toimijoiden silmissä.



## 5.4. Liikeidea

Liikeideaa esiteltäessä tulisi selvittää lukijalle perustiedot yrityksen toiminnasta, liikeideasta ja perustelut yrityksen perustamiselle. Liikeidean tulisi vastata ainakin kysymyksiin: Mitä? Kenelle? Miksi? Miten? Liikeidean tarkoitus on olla laajempi kuvaus yrityksen perusideasta kuin dokumentin alussa olevan tiivistelmä. (Aaltonen, 2009; Finch, 2006)

Liikeidean esittelyn kirjoittaminen oli aluksi lähinnä jo ajatuksen tasolla valmiina olevien asioiden purkamista paperille. Silti tämän osion kirjoittaminen tuntui erityisen hyödylliseltä, sillä niin kuin haastattelututkimuksessakin selvisi, on omien ajatusten purkaminen paperille hyvää ajatusjumbua ja auttaa hahmottamaan liikeideaa uudella tavalla.

Liikeidean kirjoittamisen jälkeen tarkasteltiin vielä vastaako se kysymyksiin Mitä? Kenelle? Miksi? ja Miten? Tässä vaiheessa liikeideaa muokattiin vielä jonkin verran, sillä alkuperäisessä kuvauksessa ei esimerkiksi mainittu kohderyhmää tai perusteluja yrityksen perustamiselle. Lopuksi huomattiin, että tässä osiossa on paljon päällekkäisiä asioita dokumentin alussa olevan tiivistelmän kanssa. Tämä kuitenkin on normaalia, sillä liikeideassa tulee kuvata laajennettuna tiivistelmässä mainittuja asioita.

### 5.4.1. Yhteenveto

Liikeidean tulisi olla tiivistelmää yksityiskohtaisempi kuvaus suunnitellusta liiketoiminnasta, mutta silti selkeä ja tiivis kokonaiskertomus liiketoimintaan liittyvistä keskeisistä seikoista (McKinsey & Company, 2000, s.53). Myös Technopoliksen asiantuntijapalautteessa painotettiin selkeyttä liikeidean esittelyssä. Tämän pohjalta katsottiin, että casessa liikeideaosiossa onnistuttiin hyvin tuomaan liikeidea esille ja selvittämään keskeiset asiat.

Haastattelututkimuksessa mukana olevilla yrityksillä oli hyvin erilaisia liikeideoita, jotka kuitenkin kaikki liittyivät jollain tavalla hypermedia-alaan. Näiden yritysten liikeidea erosi merkittävästi Tmi Aapo Kuuselan liikeideasta, joten vertailu haastateltuihin yrityksiin ei ollut mahdollista muuta kuin yleisellä tasolla. Kuitenkin huomattiin, että myös tutkimuksessa mukana olevilla yrityksillä oli liiketoimintasuunnitelman liikeidean kuvauksessa ollut painotuksessa selkeys ja keskeisimpien asioiden esille tuonti.

## 5.5. Markkina-analyysi

Markkina-analyysissa on tarkoitus kuvailla markkinoita useista näkökulmista ja löytää ne seikat, jotka ovat oleellisia yrityksen toiminnalle. Markkina-analyysin tarkoitus on saada liiketoimintasuunnitelman lukijat ymmärtämään yrityksen kannalta markkinoiden tärkeimmät asiat ja luoda pohja laadittaville talousennusteille. (Finch, 2006, s. 29)

Markkina-analyysistä tulisi selvittää ainakin:

- markkinoiden koko
- markkinoiden laajenemis-/supistumispotentiaali
- kilpailija-analyysi
- mahdolliset, markkinoille tulevat korvaavat tuotteet
- yrityksen kilpailuedut ja lisäarvo asiakkaalle
- asiakasanalyysi
- tuotteiden/palvelujen toimitusketju
- alan trendit.

(Finch, 2006, s. 29-32)

Markkina-analyysin laatiminen oli erittäin haastavaa, sillä teoriassa yrityksen markkina-alue on todella laaja. Analyysin tekeminen aloitettiin miettimällä yrityksen pääasiallisia markkinasegmenttejä. Asiakkaat jaettiin pääasiassa asiakkaiden iän mukaan eri segmentteihin. Tämän jälkeen pystyttiin analysoimaan markkinoiden kokoa. Tässä käytettiin apuna tilastoja mm. Tampereen ja Pirkanmaan väestörakenteesta ja yritysten määrästä. Markkinoiden koko arvioitiin tilastojen perusteella lukumääräisesti (n. 100 000 potentiaalista asiakasta). Lisäksi etsittiin tilastoja alueen väestönkasvusta, jonka perusteella pystyttiin arvioimaan markkinoiden laajenemispotentiaali (n. +2000 asukasta/vuosi).

Vaikka markkinoiden koosta saatiin tehtyä lukumääräinen arvio, olisi asiakkaita pitänyt voida erotella muunkin kuin vain ikärakenteen perusteella. Esimerkiksi tilastot tietoteknisestä osaamisesta, liikkumismahdollisuuksista, tarkasta sijainnista, internet-yhteyden olemassaolosta ja muista asiakassuhteeseen vaikuttavista seikoista olisivat olleet markkina-analyysia tehtäessä oleellisia. Koska näitä asioita ei voitu ottaa huomioon, on tämän arvion epävarmuustekijä suuri ja esitetyt luvut vain karkeasti suuntaa antavia. Tarkan markkina-analyysin tekeminen vaatisi yritykseltä paljon aikaa ja resursseja eikä kyseessä olevalla yhden miehen yrityksellä ole käytännössä mahdollisuuksia kattavan markkina-analyysin tekemiseen.

Myös kilpailija-analyysin laatimisessa törmättiin samoihin ongelmiin, kuin markkinoiden koon analysoinnissa. Kilpailijoita on yrityksen markkina-alueella paljon ja niiden tarkka analysointi olisi erittäin työlästä näin pienelle yritykselle. Käytännössä kilpailija-

analyysi toteutettiin etsimällä yritysrekisteristä kymmenkunta samalla alalla toimivaa yritystä ja tutkimalla pintapuolisesti näiden toimintaa. Lähinnä tutkittavista yrityksistä selvitettiin niiden koko, toimintatavat, markkina-alue ja mahdolliset kilpailuedut. Kilpailija-analyysin teossa yrityksen itsensä kannalta oli prosessin aikana tehty pohdiskelu yrityksen kilpailueduista ja asioista, joita voitaisiin tehdä paremmin kuin kilpailijat. Kilpailuetua analysointiin jo liikeidea-osiossa, ja kilpailija-analyysin avulla kilpailuedun analysointia voitiin laajentaa ja miettiä uusia tapoja luoda kilpailuetua.

Asiakasanalyysissa pyrittiin jatkamaan jo markkinoiden kokoa analysoitaessa tehtyä analyysia yrityksen mahdollisista asiakkaista. Asiakasanalyysissa mietitään millaisia asiakkaita markkinoilla on ja miksi nämä asiakkaat ostaisivat yrityksen palveluja. Tarkoitus olisi siis erottaa asiakassegmenteistä tiettyjä asiakastyyppejä, miettiä millaisia tarpeita näillä on ja miten yritys voi luoda lisäarvoa näille asiakkaille. Koska jo markkinoiden kokoa arvioitaessa huomattiin, että luotettavia arvioita on erittäin vaikea tehdä, vaikeutui myös asiakasanalyysin teko. Asiakasanalyysissa tehtiin lähinnä ajatustyötä pohtimalla millaisia asiakkaita yrityksellä voisi olla, mitä nämä asiakkaat haluavat ja miten yritys parhaiten pystyy tyydyttämään näiden asiakkaiden tarpeet.

### **5.5.1. Yhteenveto**

Markkina-analyysin laatiminen osoittautui hankalaksi niin case-työssä kuin haastattelu-tutkimuksessa mukana oleville yrityksillekin. Erityisen vaikeaa oli luotettavien arvioiden ja ennusteiden löytäminen ennen kuin yrityksen toiminta oli käynnistynyt. Tämä johtuu erityisesti alan monimuotoisuudesta ja epävarmuudesta. Hypermedia yritysten tarjoamat tuotteet ovat immateriaalisia palveluja, joten myös hinnoittelu ja ansaintalogiikat ovat vaikeita kysymyksiä.

Kirjallisuudessa (Finch, 2006) markkina-analyysin yhdeksi tarkoituksiksi mainitaan pohjan luominen talousennusteille. Kuitenkin käytännössä havaittiin, että jo yksinkertaisinkin markkina-analyysin saaminen luotettavaksi on erittäin työlästä eikä tässä onnistuttu case-työssä eikä useissa tutkituissa yrityksissäkään. Näin ollen myös pohja talousennusteille on jo valmiiksi hyvin hataralla perustalla. Yleisesti ottaen kirjallisuudessa suhtaudutaan liian optimistisesti yritysten kykyyn tehdä kattavia ja edes jossain määrin luotettavaa markkina-analyysia. Etenkin pienissä yrityksissä, joissa toimitaan korkean teknologian palvelukentällä, tällainen on usein mahdotonta. Tämän vuoksi voidaankin harkita markkina-analyysin laatimisen järkevyyttä ainakin kirjallisuudessa esitetyllä mallilla.

Kilpailija-analyysin tekeminen osoittautui vaikeaksi, sillä hypermedia-alalla on usein vaikeaa löytää varsinaisia kilpailijoita juuri samalta toimintakentältä. Tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä oli kilpailija-analyysia tehty, mutta sen hyödyt koettiin pieniksi. Yhdessä yrityksessä kilpailija-analyysi oli jopa jätetty liiketoimintasuunnitelmasta

pois, kun oli todettu että todellisia kilpailijoita ei ole. Case-työssä kilpailijoiden tunnistaminen onnistui, mutta niiden analysoiminen oli vaikeaa. Yrityksen toimintaa tukevan kilpailija-analyysin tekeminen vaatisi jälleen pieneltä yritykseltä sen perustamisvaiheessa paljon resursseja.

## 5.6. Markkinointisuunnitelma

Koska markkinointisuunnitelmalle ei ole käytettävissä kuin muutama sivu, täydellisen markkinointisuunnitelman esittelemisen liiketoimintasuunnitelmassa ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista. Tässä osiossa pyritään selvittämään yrityksen markkinointiin liittyviä toimenpiteitä, markkinoinnin kustannuksia, kilpailuetuja sekä hinnoittelustrategiaa. (McKinsey & Company, 2000)

Markkinointisuunnitelman tekeminen oli melko suoraviivaista, sillä markkina-analyysissä selvitettiin jo paljon markkinointiin liittyviä asioita ja markkinointisuunnitelmassa pyrittiin selvittämään käytännössä markkinoinnin toteuttamista. Tätä osiota laadittaessa koettiin hyödylliseksi muutamat markkinointiin liittyvät kurssit, jotka yrittäjä on TTY:lla opiskellut. Myös haastattelututkimuksessa yrityksissä koettiin, että markkinointiin ja talousasioihin liittyvä koulutus oli erityisen hyödyllistä liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Käytännössä markkinointisuunnitelman laatimisessa oli oleellisinta miettiä miten yrityksen asiakassegmentit saavutetaan tehokkaasti ja taloudellisesti. Erityisesti markkinoinnin taloudellisuusvaatimukset olivat välillä haastavia, sillä näin pienellä yrityksellä ei ole varaa panostaa suuria summia markkinointiin, joten joitain markkinointikeinoja jouduttiin sulkemaan pois. Erilaisten markkinointikeinojen keksiminen oli melko helppoa, sillä samankaltaisten yritysten erilaisiin markkinointitapoihin törmää lähes päivittäin internetissä, lehdissä, sähköisissä medioissa, verkkoyhteisöissä, sosiaalisessa mediassa, katukuvassa jne.

Hinnoittelustrategiaa laadittaessa pyrittiin käyttämään hyväksi kilpailijoiden palveluilleen ilmoittamia hintoja. Koska yhtenä kilpailuetuna pidetään alhaisempaa hinnoittelua, tämä keino katsottiin tarkoituksenmukaiseksi hinnoittelua mietittäessä. Hinnoittelussa hankalaksi koettiin hintojen vertautuminen yrittäjän omaan työpanokseen ja tätä kautta työn kannattavuuteen. Koska erilaisten tarjottavien palveluiden vaatima työmäärä vaihtelee usein suurestikin, on yrityksen perustamisvaiheessa hyvin vaikeaa sanoa millaiseksi työpanoksen suhde hintaan (ns. tuntipalkka) tulee muodostumaan. Tämän vuoksi hinnoittelustrategiaa voidaan joutua päivittämään melko piankin yrityksen toiminnan aloittamisen jälkeen.

### 5.6.1. Yhteenveto

Teoriatutkimuksessa kävi ilmi, että markkinointisuunnitelma voidaan tehdä hyvinkin monimutkaisesti käyttäen hyväksi esimerkiksi markkinoiden suunnitelmallista segmentointia, jossa segmentoinnissa käytettäisiin apuna asiakkaiden demografisia tekijöitä, elämäntyyliä, käyttäytymistä ja ostokäyttäytymistä. (McKinsey & Company, 2000)

Kuitenkin tällaisten tietojen saamiseksi tulevista asiakkaista yrityksen perustamisvaiheessa on hankalaa, sillä kattavien tietojen saaminen asiakkaista joita ei ole vielä käytännössä olemassakaan on hyvin vaativaa. Tällaiseen monimutkaiseen segmentointiin vaadittaisiin jälleen paljon resursseja, joita ei pienillä yrityksillä ole käytettävissään. Kuitenkin markkinointisuunnitelmaa on mahdollista päivittää yrityksen toiminnan käynnistyttyä, kun on tunnistettu yrityksen asiakkaat käytännössä. Tällöin voidaan tehdä esimerkiksi yksinkertaista asiakastutkimusta olemassa olevilla asiakkailla ja arvioida asiakassegmenttejä uudelleen tutkimuksen perusteella.

Haastattelututkimuksessa mukana olevilla yrityksillä oli kaikilla markkinointisuunnitelma mukana liiketoimintasuunnitelmassaan. Markkinointisuunnitelmat oli toteutettu erilaisilla tavoilla mukaillen yritysten toimintakenttää. Yritysten markkinointisuunnitelmissa oli kuitenkin pääperiaatteena tunnistaa yrityksen potentiaaliset asiakkaat ja miettiä kuinka nämä tavoitettaisiin. Casessa potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen ja segmentointi tehtiin jo markkina-analyysissä ja markkinointisuunnitelmassa keskityttiin lähinnä markkinaviestinnän ja hinnoittelun suunnitteluun. Teorian antamasta kehyksestä siis poikettiin merkittävästi, mutta silti käytetty käytännönläheisempi lähestymistapa sopi case-yritykselle paremmin kuin teoriassa esitetty markkinointisuunnitelman kehys.

Yrityshautomon asiantuntija-analyysissä case-työssä esitetty hinnoittelupolitiikka nähtiin ongelmallisena. Asiantuntijalta saatiin ehdotus uudentalaiselle hinnoittelulle, jossa asiakkaiden kanssa tehtäisiin määräaikaista huoltosopimuksia. Tätä hinnoittelustrategiaa tullaan vielä jonkin verran hiomaan, mutta todennäköisesti asiantuntijan ehdotus tullaan ottamaan yrityksessä käyttöön.

## 5.7. Toteuttamissuunnitelma

Teoriaosuuden pohjalta muodostetussa liiketoimintasuunnitelman runkodokumentissa ei ollut toteuttamissuunnitelmalle omaa lukuaan. Kuitenkin kirjallisuudessa oli joissain teoksissa toteuttamissuunnitelma otettu omaksi luvukseksi. Tmi Aapo Kuuselan liike-

toimintasuunnitelmaankin toteuttamissuunnitelma päätettiin ottaa omaksi luvukseen, sillä vaikka toteuttamissuunnitelmassa olevia asioita käsitellään jo muissa luvuissa selkiyttää sen ottaminen omaksi luvukseen kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta.

Laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa toteuttamissuunnitelma ei välttämättä vastannut kirjallisuudessa esitettyä kuvausta siitä, mitä toteuttamissuunnitelmaan tulisi sisällyttää. Heiskanen (2005, s. 17) esittää, että toteuttamissuunnitelmasta tulisi selvittää yrityksen perustamiselle ja pyörittämiselle välttämättömät toimenpiteet, näiden toimenpiteiden aikataulu, niiden vaatimat resurssit ja erilaiset välitavoitteet. Ennemmin Tmi Aapo Kuuselan toteuttamissuunnitelmassa kuvataan käytännön asioita yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen liittyen.

Laaditussa toteuttamissuunnitelmassa kuvataan:

- vaadittavat toimenpiteet yritystoiminnan käynnistämiseksi
- kuvaus asiakasrajapinnoista
- kuvaus työtiloista, tuotantovälineistä, jakeluteistä ja työvoimasta.

### 5.7.1. Yhteenveto

Laadittu toteuttamissuunnitelma ei siis ole kovinkaan kattava eikä siihen sisällytetty aikataulutusta tai resurssienhallintaa. Luvusta selviää kuitenkin selkeästi miten tullaan toimimaan yritystoiminnan aloittamiseksi. Tämän yksinkertaistetun toteuttamissuunnitelman laatiminen ei ollut ongelmallista, sillä yritystoiminnan aloittamiseen ja pyörittämiseen liittyvät toimenpiteet oli selvitetty ja sisäistetty jo aikaisemmin. Lisäksi toteuttamissuunnitelmassa olevia asioita oli käsitelty jo aikaisemmin mm. liikeidealuvussa.

## 5.8. Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen

McKinseyn ja Companyn (2000, s.103) mukaan rahoitussuunnitelman laatimisessa on vastattava kolmeen avainkysymykseen:

1. Miten paljon yrityksen käynnistämiseen ja menestyksellisen yritystoiminnan kehittämiseen tarvitaan pääomaa?
2. Kuinka paljon rahaa tarvitaan yrityksen päivittäisen toiminnan ylläpitämiseen?
3. Mistä tarvittavat varat hankitaan?

Yrityksen kannattavuutta arvioidaan erilaisten tunnuslukujen avulla. Kannattavuusarviossa tulisi pyrkiä perustellusti laatimaan yrityksen voittoennuste liiketoiminnan vakiin-

nuttua, kassavirtalaskelma, tuloslaskelma, tase ja talousennusteet seuraavaksi 3-5 vuodeksi.

Koska yritys on pieni palveluyritys, ei ulkopuoliselle rahoitukselle ole tarvetta. Tämä vaikuttaa liiketoimintasuunnitelmaan kokonaisuudessaan ja erityisesti rahoitussuunnitelmaan. Rahoitussuunnitelmassa oli pääasiassa tarkoitus arvioida millainen myyntitarve yritykselle olisi sen ensimmäisenä toimintavuotena.

Yrityksen rahoitussuunnitelmaa laadittaessa käytettiin hyväksi Technopoliksen tarjoamia valmiita rahoitussuunnitelman pohjia. Näiden avulla rahoitussuunnitelman laatiminen oli melko kivutonta. Myös haastattelututkimuksessa mukana olleet yritykset käyttivät poikkeuksetta rahoitussuunnitelmansa laatimisessa apuna asiantuntijoilta saatuja valmiita pohjamateriaaleja.

Käytetty rahoitussuunnitelman pohja auttoi hahmottamaan yrityksen tulojen ja menojen suhdetta ja sen avulla yrittäjälle hahmottui monia muuten huomiotta jääneitä kuluja joita yritystoiminnasta voi mahdollisesti muodostua.

Tässä osiossa laadittiin myös arvio yrityksen kuukausimyyntilaskutuksen koostumuksesta. Tämän arvion tueksi ei ollut esittää mitään tilastoja tai ennusteita, mutta se voi jossain määrin kuvastaa eri palveluiden todellista kysyntää. Lisäksi kuukausimyyntilaskutuksen koostumus auttaa hahmottamaan kannattavaan toimintaan vaadittavien palvelusuoritusten lukumäärää.

### **5.8.1. Yhteenveto**

Kokonaisuudessaan tämän luvun kirjoittaminen liiketoimintasuunnitelmaan oli melko turhauttavaa, sillä rahoitussuunnitelmaa ei käytännössä yrityksen luonteen vuoksi tarvita. Myös yrityksen kannattavuusarvioinnin laatiminen oli vaikeaa, sillä kannattavuus riippuu niin monesta seikasta että pätevää arviota oli lähes mahdotonta tehdä.

Joillakin yrityksillä tämä luku on ehkä tärkein osa liiketoimintasuunnitelmaa, erityisesti jos yritys tarvitsee toimintansa aloittamiseksi paljon ulkopuolista rahoitusta. Tällöin pätevillä ennusteilla ja rahoitusarvioilla pyritään vakuuttamaan rahoittajia yrityshankkeen tuottavuudesta. Kuitenkin tässä tapauksessa ainoa konkreettinen laskelma joka tässä luvussa tehtiin, oli arvioitu kuukausimyynti. Tämän perusteella pystyttiin arvioimaan kuinka paljon yrityksen kuukausimyynti tulisi määrällisesti olla, että yrittäjä pystyisi ansaitsemaan elantonsa yritystoiminnalla.

Haastattelututkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli myös samankaltaisia ongelmia tähän osioon liittyen. Ennusteiden laatiminen oli ongelmallista ja yrityksissä todettiin, että annetuille tunnusluvuille ei ole juurikaan esitettävissä niitä tukevia tutkimuksia

tai talousarvioita. Yhdelläkään tutkituista yrityksistä ei ollut suunnitelmissa hakea rahoitusta muualta kuin viranomaistahoilta, joten totuudenmukaisten talouslukujen puuttuminen ei ole ratkaisevaa. Näiden ennusteiden laatiminen voitiinkin katsoa melko turhaksi työksi ja hukatuiksi resursseiksi, sillä niiden hyödyntäminen niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessa toiminnassa oli käytännössä olematonta.

## **5.9. Riskianalyysi**

Riskianalyysi liittyy kiinteästi tehtyihin ennustuksiin ja niiden toteutumiseen. Riskianalyysin tekeminen on sijoittajien kannalta tärkeää, koska sillä osoitetaan että yritysjohto osoittaa että se tiedostaa yritystoimintaan – ja näin ollen myös sijoittajiin – kohdistuvat riskit ja pyrkii ottamaan riskit huomioon toiminnassaan. (Finch, 2006, s. 93; McKinsey & Company, 2000, s.123)

Kuten kirjallisuudessakin todettiin, riskianalyysi liittyy kiinteästi edellisessä luvussa tehtyihin ennustuksiin ja arvioihin. Tämän vuoksi riskianalyysin laatiminen oli aluksi hyvin hankalaa, sillä tehdyt ennusteet ja arviot ovat hyvin hataralla pohjalla ja niiden perusteella riskianalyysin tekeminen ei käytännössä olisi järkevää.

Riskianalyysista tehtiinkin enemmän käytännönläheinen, kuin talousennusteisiin perustuva. Tämä lähestymistapa sopii paremmin kyseessä olevalle yritykselle. Riskianalyysissa pyrittiin siis havaitsemaan tärkeimpiä yrityksen toimintaan koskevia riskejä. Pohdiskelun jälkeen löydettiin riskejä, jotka pääasiassa liittyivät asiakkaiden käyttäytymiseen, hinnoitteluun, markkinoinnin onnistumiseen ja tietotekniikkaan.

Riskien tunnistamisen jälkeen pohdittiin, miten näihin riskeihin voitaisiin varautua ja mitä niiden toteutumisesta seuraisi. Riskien toteutumisen mahdollisuutta ja niiden vaikutuksen suuruutta pyrittiin myös analysoimaan.

### **5.9.1. Yhteenveto**

Riskianalyysin tulisi yleisesti ottaen aina sisältyä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Sen avulla voidaan kartoittaa yritykseen kohdistuvia mahdollisia riskejä ja uhkia ja varautua niihin. Riskianalyysi on tärkeä myös mahdollisille rahoittajille, sillä heille on tärkeää tietää millaisia riskejä yritykseen ja näin ollen myös heidän sijoituksiinsa kohdistuu. Kuitenkin haastattelututkimuksessa selvisi, että vain kahdella yrityksellä neljästä oli riskianalyysi sisällytetty liiketoimintasuunnitelmaan. Case-työssä ilmeni, että kattavan riskianalyysin laatiminen vaatisi tuekseen perusteellisia talousennusteita ja arvioita tulevaisuuden näkemistä. Tämän vuoksi kattavan riskianalyysin vaatiminen on haasta-



vaa ja tämä saattaa olla selityksenä vajavaisiin riskianalyyseihin tutkittavien yritysten liiketoimintasuunnitelmissa.

Haastattelututkimuksessa selvisi, että tutkituissa yrityksissä ei ole tehty liiketoimintasuunnitelman yhteyteen riskianalyysia. Tämä johtuu todennäköisesti riskianalyysin puuttuminen yritysten käyttämistä liiketoimintasuunnitelman runkodokumenteista ja siitä, että riskejä on käsitelty muissa liiketoimintasuunnitelman osioissa. Voidaan kuitenkin katsoa, että riskianalyysin tekeminen omaksi luvukseen olisi lähes aina kannattavaa, sillä siitä on hyötyä sekä yrityksen ulkoisessa että sisäisessä toiminnassa.

## **5.10. Liikeidean SWOT-analyysi**

Liiketoimintasuunnitelman lopussa oleva SWOT-analyysi toimii tiivistettynä analyysina yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Kun yhteenveto sijoitetaan liiketoimintasuunnitelman alkuun, SWOT-analyysia voidaan käyttää loppuyhteenvetona, josta ilmenee yrityksen toimintaan liittyvät oleellisimman painopisteet. SWOT-analyysi auttaa liiketoimintasuunnitelman lukijaa hahmottamaan yrityksen toimintaan liittyvät olennaisimmat seikat. (Hirvimäki, 2001)

SWOT-analyysia laadittaessa pystyttiin hyödyntämään edellisissä luvuissa käsitellyjä asioita ja niiden pohjalta voitiin koota yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysia laadittaessa syntyi myös uusia ajatuksia, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa ja sen pohjalta esimerkiksi liikeidea- ja toimintasuunnitelmalukuihin lisättiin uusia asioita.

### **5.10.1. Yhteenveto**

SWOT-analyysin kirjoittamien osoittautui hyödylliseksi sekä itse liiketoimintasuunnitelman kannalta, että ajatustyön ja uusien asioiden hahmottamisen kannalta. Pohdittaessa mitä asioita SWOT-nelikenttään sijoitettaisiin, nousi esiin kokonaan uusia ideoita ja asioita, jotka voitiin luokitella johonkin kenttään kuuluvaksi. Koska SWOT-analyysiin tulisi kerätä vain pääkohdat ja tärkeimmät asiat, sen laatimisessa jouduttiin myös pohtimaan eri asioiden merkityksen suuruusluokkaa yritystoiminnalle.

Alkuperäisessä liiketoimintasuunnitelmassa oli esitelty pelkästään nelikenttäkuvaaja ja siitä tehdyt johtopäätökset yrityksen heikkouksista ja vahvuuksista. Yrityshautomon asiantuntijoilta saatiin kuitenkin hyödyllisiä ohjeita SWOT-analyysin täydentämiseen toimenpidesuunnitelmalla. Toimenpidesuunnitelmassa pyritään miettimään miten yri-

tyksen vahvuuksia voitaisiin vahvistaa ja miten heikkouksista päästäisiin eroon tai voitaisiin lieventää niitä.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa 5 tehtiin jo johtopäätöksiä liiketoimintasuunnitelman merkityksestä kirjallisuuden, haastattelututkimuksen ja casen perusteella. Tässä luvussa pyritään esittämään tiivistetysti tärkeimmät työn pohjalta tehdyt johtopäätökset liiketoimintasuunnitelman merkityksestä pienille hypermedia-alan yrityksille.

### 6.1. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Haastattelututkimuksen ja case-työn pohjalta voitiin muodostaa käsitys siitä, että teoriassa ei ole painotettu riittävästi yrityksen perustamisvaiheessa laadittavan liiketoimintasuunnitelman tekemisen vaativuutta ja sen vaatimia resursseja. Tutkimuksen ja casen perusteella perustamisvaiheessa on erittäin vaikeaa laatia osioita: talousennusteet, markkina-analyysi ja riskianalyysi. Näiden osioiden laatiminen kuitenkin helpottuu huomattavasti yrityksen toiminnan alettua, sillä tällöin asioita voidaan havainnoida käytännössä eikä tarvitse enää tukeutua pelkkiin ennusteisiin ja arvioihin. Näihin osioihin ei tulisiakaan yrityksen perustamisvaiheessa tuhlata liikaa kallisarvoisia resursseja, sillä todennäköisesti yrityksen toiminnan alettua nämä osiot tulevat muuttumaan oleellisesti. Näitä osioita voitaisiin päivittää esimerkiksi puoli vuotta toiminnan aloittamisen jälkeen, jolloin voitaisiin tehdä huomattavasti luotettavampia ja höydyllisempiä ennusteita ja arvioita.

Kirjallisuuden, haastattelututkimuksen ja casen perusteella liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on tärkeää käyttää harkintaa siitä millainen liiketoimintasuunnitelman rakenne tulee olemaan ja mitä asioita painotetaan. Nämä asiat liittyvät kiinteästi yrityksen toimialaan ja toimintatapoihin. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ei siis tulisi käyttää sokeasti tiettyä pohjadokumenttia, jossa rakenne noudattaa standardin liiketoimintasuunnitelman mallia. Tällaisesta liiketoimintasuunnitelmasta tulee helposti persoonaton ja siinä saattaa olla osioita, joilla ei yrityksen toiminnan kannalta ole mitään merkitystä. Liiketoimintasuunnitelman painotuksia tulisi miettiä erityisesti kohderyhmän mukaan. Haastattelututkimuksessa selvisi, että tutkitut yritykset eivät olleet käyttäneet liiketoimintasuunnitelmiaan ulkopuolisten rahoittajien hankkimiseen - viranomais- tukien lisäksi. Silti näissä liiketoimintasuunnitelmissa oli painotettu enemmän yrityksen ulkoista toimintaa. Tehokkaampaa olisi tällaisissa tapauksissa keskittyä yrityksen sisäis-

ten toimintojen kuvailemiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen jolloin liiketoimintasuunnitelma toimisi paremmin yrityksen johdon työkaluna.

Kirjallisuudessa mainittiin lähinnä sivuhuomautuksena, että liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa saattaa yrittäjä saada hyödyllisiä ajatuksia liikeideastaan ja yrityksen toiminnasta. Haastattelututkimuksen ja casen perusteella liiketoimintasuunnitelman laatimiseen liittyvä liiketoimintaan liittyvien seikkojen kirjoittaminen ajatuksen tasolta paperille oli hyvä prosessi kokonaisuuden hahmottamisessa, ideoiden toimiviksi kehittämisessä ja jopa uusien ideoiden luomisessa. Haastattelututkimuksessa mukana olleet yritykset pitivät tätä prosessia yhtenä liiketoimintasuunnitelman merkityksellisimmistä hyödyistä yritykselle.

## **6.2. Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen ja merkitys**

Teorian, haastattelututkimuksen sekä casen pohjalta pyrittiin arvioimaan liiketoimintasuunnitelman merkitystä ja hyödyntämismahdollisuuksia yritykselle ja erityisesti pienille hypermedia-alalla toimiville yrityksille. Havaittiin, että liiketoimintasuunnitelman merkitys ja hyödyntämismahdollisuudet riippuvat pitkälti siitä, millainen liiketoimintasuunnitelma on laadittu ja miten sitä käytetään yrityksessä. Haastattelututkimuksessa ilmeni, että tutkituissa yrityksissä liiketoimintasuunnitelmalle on ollut hyötyä yrityksillä lähinnä vain yritysten perustamisvaiheessa, kun liiketoimintasuunnitelman laatiminen on selkeyttänyt liiketoimintaan liittyviä asioita. Konkreettista merkitystä liiketoimintasuunnitelmalla on myös legimiteetin saavuttamisessa viranomaisten ja muiden sidosryhmien silmissä ja tätä kautta rahoituksen ja tukien saamisessa.

Oheinen kaaviokuva kuvaa liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä prosesseja, sen hyödyntämismahdollisuuksia yrityksen toiminnassa ja sen vaatimia resursseja:



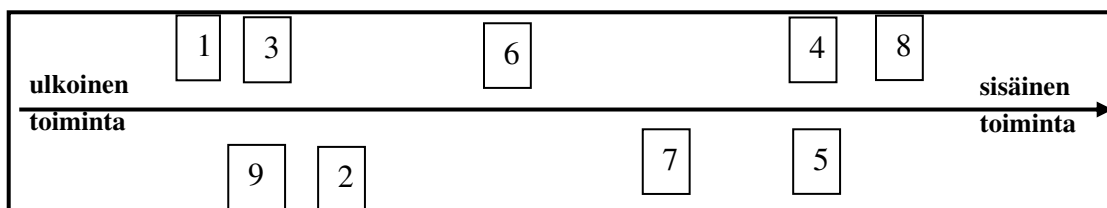
Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen ja pitäminen jatkuvasti ajan tasalla koettiin tutkituissa yrityksissä ongelmalliseksi hypermedia-alan tietointensiivisyyden vuoksi, sillä tällä alalla liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää lähes viikoittain. Tähän taas ei koettu pienissä yrityksissä olevan riittävästi resursseja. Case-työssä pyrittiin tekemään liiketoimintasuunnitelmasta mahdollisimman päivitettävä. Silti voidaan kyseenalaistaa jatkuvan päivittämisen merkitys, etenkin kun case-yritys on yhden miehen yritys ja yrityksen ajan hermolla pysyminen tarkoittaa tämän ainoan työntekijän pysymistä tietoisena alan viimeisimmistä trendeistä.

### 6.2.1. Osa-alueet ulkoisessa ja sisäisessä toiminnassa

Teoriaosuudessa sijoitettiin liiketoimintasuunnitelman osa-alueet kuvaajaan sen perustella, missä suhteessa ne tukevat yrityksen ulkoista ja sisäistä toimintaa. Casen pohjalta muodostettiin samanlainen kuvaaja, jossa eri osa-alueet oli sijoitettu akselille sen mukaan, millä tavalla niiden koettiin tukevan sisäistä ja ulkoista toimintaa. Ylempi kuva on teorian pohjalta muodostettu kuvaaja ja alempi taas casen pohjalta muodostettu kuvaaja.

Ulkoisen ja sisäisen toiminnan suhde teorian pohjalta:

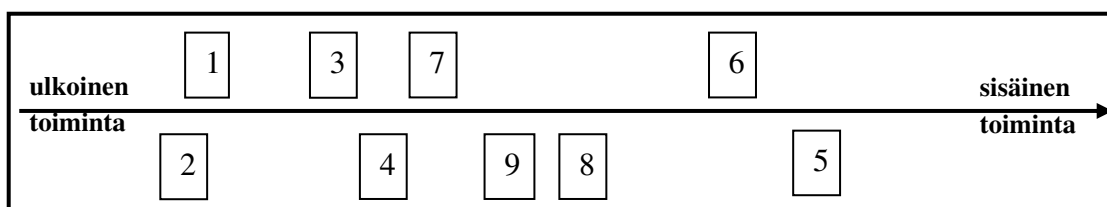
1. Yhteenveto
2. Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen
3. Yrityshankkeen ja liikeidean esittely
4. Markkina-analyysi
5. Markkinointisuunnitelma
6. Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen
7. Riskianalyysi
8. Poistumisstrategia
9. SWOT-analyysi



Ulkoisen ja sisäisen toiminnan suhde casen pohjalta:

1. Yhteenveto
2. Yrittäjän tausta ja yrityksen johtaminen
3. Yrityshankkeen ja liikeidean esittely

4. Markkina-analyysi
5. Markkinointisuunnitelma
6. Toteuttamissuunnitelma
7. Rahoitussuunnitelma ja kannattavuuden arvioiminen
8. Riskianalyysi
9. SWOT-analyysi



Voidaan huomata, että kuvaajissa on selkeitä eroja tiettyjen osa-alueiden sijoittelussa. Casen pohjalta tehdyssä kuvaajassa markkina-analyysi ja rahoitussuunnitelma ovat siirtyneet akselin vasemmalle puolelle. Casea laadittaessa huomattiin, että nämä osa-alueet ovat lähinnä ulkopuolisille tahoille suuntaa antavia ennusteita ja arvioita, joista ei yritykselle itselleen ole suurta hyötyä. Casessa tehty toteuttamissuunnitelma – jota ei teoriassa käsitelty omana lukunaan – sijoittuu taas akselissa oikealle, sillä siinä jouduttiin pohtimaan yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen vaadittavia käytännön seikkoja jotka tukevat yrityksen sisäistä toimintaa. Myös SWOT-analyysin tekeminen osoittautui käytännössä enemmän sisäistä toimintaa tukevaksi kuin teorian pohjalta voitiin olettaa.

Yleisesti ottaen casen kuvaajassa osa-alueet painottuvat selkeästi enemmän vasemmalle. Tämä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, sillä liiketoimintasuunnitelmasta tulisi olla merkittävää hyötyä myös yrityksen sisäiselle toiminnalle. Painottuminen ulkoiseen toimintaa johtuu erityisesti siitä, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen yrityksen sisäistä toimintaa tukemaan vaatisi huomattavia resursseja – kuten ulkopuolisilta tahoilta saatavia ennusteita, kartoituksia ja arvioita. Näitä resursseja ei pienellä yrityksellä ole käytettävissään liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

## LÄHDELUETTELO

- Kyrö, P. & Niemi, M. 2007. Uusia avauksia liiketoimintasuunnitelman mallintamiseen ja opettamiseen. Teoksessa Kyrö, P., Lehtonen, H. & Ristimäki, K. (toim.) Yrittäjyyskasvatuksen monia suuntia. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 5/2007, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu, Hämeenlinna, s. 250-277
- Karlsson, T. 2005. Business Plans in New Ventures – An institutional perspective. JIBS Dissertation series No. 030. Jönköping International Business School.
- Raatikainen, Leena. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Edita publishing Oy. Helsinki.
- Delmar, F. & Shane, S. 2004. Legimitating first: Organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19. painos: s. 385-410
- Carter, N.M., Gartner, W.B. & Reynolds, P.D. 1996. Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*. s. 151-166
- Halford, D. R. C. 1968. Business planning: A practical guide for management, London: Pan Books ltd.
- Webster, F. A. and Ellis, J. 1976. "The Very First Business Plan", *Journal of Small Business Management*.
- Ruuska, M., Johnsson, R., Rikkinen, L., Saarinen, T. 1992. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma Business Plan. 3. painos. Kuopio, KERA, 116 s.
- Pinston, L. 2004. Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. 6. painos. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.
- Hoffren, S. 1998. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki, Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Encolsults Oy. 40 s.
- Suomen pääomasijoitusyhdistys ry. 2003. Pääomasijoitus: avain yrityksen kasvuun. Helsinki, Suomen pääomasijoitusyhdistys ry, 42 s.
- Finch, Brian. 2006. How to Write a Business Plan (2nd Edition). London, GBR: Kogan Page, Limited.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi – Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Suomentanut Maarit Tillman. Porvoo. WSOY.



Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. EK – Yritysrahoitus. Saatavissa html-muodossa: [http://www.hpl.fi/www/fi/yritysjyys\\_ja\\_pk/Yritysrahoitus/rahoittajat.php](http://www.hpl.fi/www/fi/yritysjyys_ja_pk/Yritysrahoitus/rahoittajat.php)

PK-RH, Pk-yrityksen riskienhallinta. 2009. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Saatavissa html-muodossa. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>

MacMillan, I. C. and Narasimha, S. 1987. "Research notes and communications: Characteristics distinguishing funded from unfunded business plans evaluated by venture capitalists." *Strategic Management Journal* 8: 570-585.

Moot Corp, 2005. Saatavissa html-muodossa: <http://www.mootcorp.org/about.asp>

Siegel, E. S. Ford, B. R. and Bornstein, J. M. 1993. *The Omega business plan guide*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Hirvimäki, Petri. 2001. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen. JAKK. Saatavissa html-muodossa. [http://www.tuakk.net/virkoyat/ltsuunn/lt\\_kirj.html](http://www.tuakk.net/virkoyat/ltsuunn/lt_kirj.html)

Ruuska, M., Johnsson, R., Rikkinen, L., Saarinen, T. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kehitysaluerahasto, Kuopio, 1988. 110 s.

Berry, Tim. 2006. Updating Your Business Plan. *Entrepreneur.com*. Saatavissa html-muodossa: <http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/businessplans/businessplancoachtimberly/article159552.html>

Aaltonen, Salla. 2009. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja rakenne. TECHNOPO-LIS VENTURES PROFESSIA OY. Saatavissa moodle-ympäristössä: <http://moodle.tut.fi/mod/resource/view.php?id=39911>

Heiskanen, Aarni. 2005. Menestyvän yrityksen liiketoimintasuunnitelma. AE Thinking Business Group. Saatavissa pdf-muodossa: [http://www.syfo.fi/forum/A.Heiskanen\\_210405.pdf](http://www.syfo.fi/forum/A.Heiskanen_210405.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa html-muodossa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino.

Hadzima, J. 2005. The Business Plan. Boston Business Journal. Saatavissa pdf-muodossa: <http://web.mit.edu/e-club/hadzima/pdf/the-business-plan.pdf>

Tilastokeskus. 2006. Käsitteet ja määritelmät - Pienet ja keskisuuret yritykset. Saatavissa html-muodossa: [http://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Helsingin Uusyrityspalvelu. 2005. Alustava liiketoimintasuunnitelma. Saatavissa html-muodossa: <http://www.hel2.fi/taske/hup/material/index.htm>

G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof. 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Department of Applied Economics, Limburg University. Saatavissa pdf-muodossa: [http://www.cuaed.unam.mx/puel\\_cursos/cursos/d\\_gcfe\\_m\\_dos/modulo/modulo\\_2/m2-10.pdf](http://www.cuaed.unam.mx/puel_cursos/cursos/d_gcfe_m_dos/modulo/modulo_2/m2-10.pdf)

William A. Sahlman. 1997. How to Write a Great Business Plan. Harvard Business Review. Saatavissa pdf-muodossa: <http://svpri.org/files/How%20to%20Write%20A%20Great%20Business%20Plan.pdf>

# **LIITTEET**

## **LIITE 1: LIIKETOIMINTASUUNNITELMA TMI AAPO KUUSELA**