



**Yrittäjyystaitojen
BUUSTAUS**

Etelä-Pohjanmaa

Uusien omistajien perehdytys 4.11.2025

Yrittäjyystaitojen Buustaus –hanke
1.1.2025-30.10.2026



Euroopan unionin
osarahoittama

Suomen Yrittäjäopisto 

Miksi omistajanvaihdokseen valmistauduttaessa ja sen jälkeen tarvitaan näkemystä yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta?

Yrityksen omistajanvaihdos on usein haastavakin tilanne, mikä voi sisältää riskejä kuten esim:

1. Rahoitukseen liittyvät riskit (tulosennusteet, rahoitusennusteet)
2. Aikaisempien omistajien poistuminen yrityksestä voi heikentää toimintaa (tiedon siirtymisen varmistaminen, ”saattaen vaihto”)
3. Osa asiakkaista saatetaan menettää (suunnitelma tärkeiden asiakkuuksien säilyttämiseksi)

Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen ja tulevien tulosten ennakointi pienentää riskiä epäonnistumisesta (paras tilanne saavutetaan, mikäli luopuja ja jatkaja tarkastelisivat tulevaisuutta yhdessä)



Hyödyt liiketoimintasuunnitelman laatimisesta

- Rahoituksen/tukien hankkimisessa
- Toimivan yrityksen strategiasuunnittelussa
- Vuosisuunnittelussa
- Uusille urille lähdettäessä
- Muutostilanteessa



Liiketoimintasuunnitelman perusrunko esim:

Tiivistelmä

Lähtökohtatilanne

Toimintaympäristö ja kehitysnäkymät

Visio ja päätavoitteet

Liikeidea ja strategia

Markkinointisuunnitelma

Tuotekehityssuunnitelma

Tuotantosuunnitelma

Henkilöstösuunnitelma

Taloussuunnitelma

Riskien arviointi



Ennustelaskelmat

Laaditaan usein liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen tai päivittämisen jälkeen.

- Tulos- ja rahoitusennuste
- rahoituslaskelmat / kassavirtalaskelmat
- mahdolliset ennusteet esim. lainanlyhennyksiin liittyen

Yrittäjyystaitojen BUUSTAUS

Etelä-Pohjanmaa



Tulosennuste:

Automaattinen tallennus T2T4 xxx Oy 0920 - Yhteensopivu... • Muokattu viimeksi: Juuri nyt

Haku

Tiedosto Aloitus Lisää Piirrä Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä Automatisoi Ohje

Liita Leikepöytä Fontti Tasaus Numero Tyylit

Ehdollinen muotoilu Muotoile taulukoksi Solutyylit

Lisää Poista Muotoile

Lajittele ja suodata Etsi ja valitse

Muokaus

Luottamuksellisuus Apuohjelmat

Kommentit Jaa

L3

YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA		TULOSSUUNNITELMA						T2	
		Päivämäärä							
		14.9.202X							
Yritys		Sähköpostiosoite		Laatija		Puhelinnumero			
XXX Oy									
	Toteutunut tilikausi	/ 2020	Ennuste 1	/ 2021	Ennuste 2	/ 2022	Ennuste 3	/ 2023	
	1 000 e	%	1 000 e	%	1 000 e	%	1 000 e	%	
1 LIIKEVAIHTO	115,0		256,0		361,0		425,0		
2 Liiketoiminnan muut tuotot	+								
3 LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	115,0	100,0	256,0	100,0	361,0	100,0	425,0	100,0	
4 Aine- ja tavikekäyttö	-	61,7	158,0	61,7	222,7	61,7	262,2	61,7	
5 Ulkopuoliset palvelut	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
6 Henkilöstökulut	-	17,0	14,7	25,0	9,8	42,6	11,8	85,0	20,0
7 Liiketoiminnan muut kulut	-	21,1	18,3	22,2	8,7	23,3	6,4	24,4	5,7
8 Valmisteveraston lisäys/vähennys	+/-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
9 KÄYTTÖKATE	5,9	5,2	50,9	19,9	72,4	20,1	53,4	12,6	
10 Suunnitelman mukaiset poistot	-	0,3	0,2	5,5	2,1	4,1	1,1	3,1	0,7
11 LIIKETULOS	5,7	4,9	45,4	17,7	68,3	18,9	50,3	11,8	
12 Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista	+	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
13 Muut korko- ja rahoitustuotot	+	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
14 Korkokulut ja muut rahoituskulut	-	0,0	2,5	1,0	2,3	0,6	2,0	0,5	
15 Välittömät verot	-	1,1	1,0	8,6	3,4	13,2	3,7	9,7	2,3
16 NETTOTULOS	4,6	4,0	34,4	13,4	52,8	14,6	38,6	9,1	
17 Satunnaiset tuotot	+	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
18 Satunnaiset kulut	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
19 KOKONAISTULOS	4,6	4,0	34,4	13,4	52,8	14,6	38,6	9,1	
20 HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN	3		3		3		4		

T2 T4

Valmis

Sadetta tulossa noin 2,5 tuntia

Hae

10.06 24.6.2025



Euroopan unionin
osarahoittama

ittäjäopisto

Yrittäjyystaitojen BUUSTAUS

Etelä-Pohjanmaa



T4 rahoituslaskelma

Automaattinen tallennus T2T4 xxx Oy 0920 - Yhteensopivu... • Muokattu viimeksi: 4 min sitten Haku

Tiedosto Aloitus Lisää Piirrä Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä Automatisoi Ohje

Liitä Leikepöytä Fontti Tausas Numero Tyyli Ehdollinen muotoilu Muotoile taulukoksi Solut Laitte ja suodata Etsi ja valitse Luottamuksellisuus Apuohjelmat

R30

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
1																																
2	YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA																															
3	Päivämäärä																															
4	1 000 e																															
5	Yritys																															
6	Sähköpostiosoite																															
7	Laatija																															
8	Puhelinnumero																															
9																																
10	Toteutunut tilikausi																															
11																																
12	RAHAN LÄHTEET																															
13	1 Nettotulos + poistot (=rahoitustulos) + 4,8 39,9 57,0 41,7																															
14	2 Satunnaiset tuotot/kulut (T2-lomake, rivi 17 ja 18) +/- 0,0 0,0 0,0 0,0																															
15	3 Omistajien lisäsiotukset +																															
16	4 Pitkäaikaisten lainojen lisäys (T7-lomake) +																															
17	5 Lyhytaikaisten lainojen lisäys + 50,0																															
18	6																															
19	7 YHTEENSÄ = 4,8 89,9 57,0 41,7																															
20	RAHAN KÄYTTÖ																															
21	8 Maa- ja vesialueet +																															
22	9 Rakennukset ja rakennelmat +																															
23	10 Koneet ja kalusto + 22,0																															
24	11 Muut investoinnit +																															
25	12 Käyttöpääoman muutos, lisäys/vähennys (riviltä 27) +/- 0,0 0,0 0,0 0,0																															
26	13 Muun rahoitusomaisuuden lisäys +																															
27	14 Pitkäaikaisten lainojen vähennys (T7-lomake) +																															
28	15 Lyhytaikaisten lainojen vähennys + 5,0 5,0																															
29	16 Osingonjako tai yksityiskäyttö + 20,0 20,0																															
30	17																															
31	18 YHTEENSÄ = 0,0 22,0 25,0 25,0																															
32	19 Yli-/alijaama +/- 4,8 67,9 32,0 16,7																															
33	20 Kumulatiivinen yli-/alijaama +/- 4,8 72,7 104,6 121,3																															
34																																

T2 T4 Edellinen

Valmis Helppokäyttöisyys: ei käytettävissä

13°C Pilvistä Hae 10.10 24.6.2025



Euroopan unionin
osarahoittama

Suomen Yrittäjäopisto

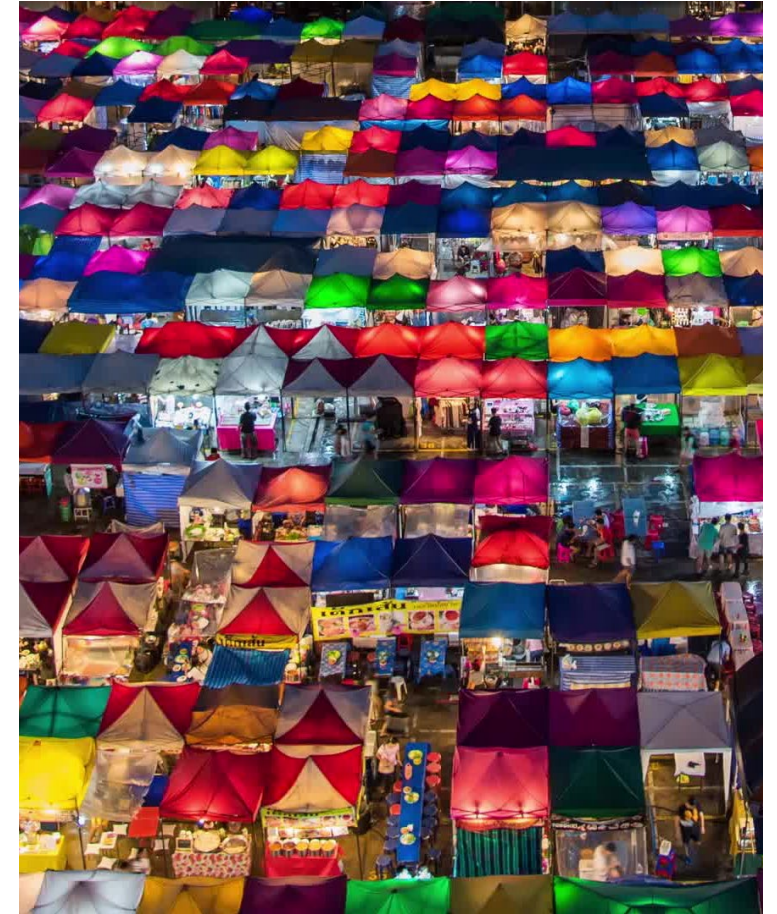
Millaisessa toimintaympäristössä yrityksesi toimii?

Yrityksen tulevaisuudensuunnittelussa on hyvä tarkastella ja arvioida ensin mm. toimialaa ja toimintaympäristöä:

1. Toimiala (toimialan nykytila, kehityssuunnat)
2. Asiakkaat (asiakasprofiilit, nykyiset ja tulevat asiakastarpeet)
3. Kilpailijat (kilpailutilanne nyt ja tulevaisuudessa)
4. Verkostot (avainkumppanit nyt ja tulevaisuudessa)

Toimiala

- Toimialan tunnuspiirteet (mm. teknologia ja sen kehitys, mm. uusiutuvan energian ratkaisuja tarjoavat yritykset, kilpailutilanne, alaan liittyvä sääntely jne.)
- Toimialan logiikka ja menestystekijät (mm. miten alan yritykset yleensä toimivat ja menestyvät, tehokkaat toimintamallit, tarvittavat resurssit jne.)
- Toimialalla tapahtuvat muutokset ja yleinen kehitys



Asiakaskuntasi

- Markkinoiden koko (haastavaa, mutta olisi hyvä arvioida omaa markkinaosuutta kokonaisuudesta, esim. ChatGpt:n arvio Seinäjoen kahviloiden kokonaismarkkinan euromäärästä...)
- Asiakasryhmät? (20/80-sääntö...)
- Asiakastarpeet?
- Asiakkaan ostokriteerit? (mihin ostopäätös perustuu)
- Miten kysyntä kehittyy tulevaisuudessa? (esim. asiakasmäärän kehitys toiminta-alueella)

Tunnetko asiakastarpeet?

- Asiakastarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on ehdoton edellytys yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja kilpailussa menestymiselle. Asiakkaan tarpeet ja toimintaympäristö saattavat muuttua hyvinkin nopeasti
- Asiakaslähtöisyys monelle yritykselle tärkeää, mutta kaikki yritykset eivät osallista asiakkaitaan aidosti palveluiden/tuotteiden kehittämiseen ja kysy heidän mielipiteitään (Muista/dokumentoi saadut palautteet).
- **Panosta aidosti, ehkäise pettymys**



Kilpailijat

Tutki kilpailijoitasi

- Kilpailuedun saavuttamiseksi täytyy tuntea kilpailijat ja kilpailutilanne:
 - Tunne nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat (Pelkkä nimien tasolla kilpailijoiden tunteminen ei ole riittävää. Täytyy pystyä arvioimaan myös heidän tavoitteitaan ja toimintatapojaan.)
 - Apuna kilpailijoiden nykytilan arvioinnissa mm. Asiakastieto taloudellisen tilanteen osalta (osakeyhtiöt)
 - Ymmärrä korvaavien tuotteiden ja teknologian luonne (myös muut tuotteet/palvelut ja erilaiset toteutustavat voivat olla kilpailevia omiesi kanssa, esim. personal trainer-palveluja toteutetaan nykyään myös verkossa)
 - Pyri tiedostamaan ja selvittämään kilpailijoiden tavoitteet ja strategiat

Kilpailijat voidaan luokitella esim. neljään ryhmään:



Ydinkilpailijat tyydyttävät asiakastarpeita vastaavilla tuotteilla, teknologioilla tai toimintatavoilla ja niiden toiminnalla on merkittävä vaikutus oman organisaation toimintaan ja menestymiseen.

Marginaalikirpailijat kuten edellä, mutta niiden kilpailuvaikutus on selvästi rajallisempi kuin ydinkilpailijoiden.

Tarvekilpailijat tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita, mutta erilaisilla tuotteilla, teknologioilla ja toimintatavoilla. (esim. lounasravintola vs. markettien valmisruokapisteet).

Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuudessa uusia mahdollisia toimijoita, joilla voi olla vaikutusta oman yrityksen toimintaan ja kilpailuasemaan. (kuntosali vs. virtuaalitodellisuuteen perustuvat kotisovellukset, henkilökohtainen tekoälyvalmentaja).

Verkostot – kuinka toimit yhteistyössä eri kumppaneiden kanssa?

- Yhteistyötä voi kehittää eri toimijoiden (esim. alihankkijat ja muut kumppanit), myös kilpailijoiden kanssa.
- Millä tavoin luodaan yhdessä verkosto, jossa kilpailu on tervettä ja pystytään tekemään silti hyvin yhteistyötä?
- Millä tavoin voidaan pyrkiä aktiivisesti kehittämään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa?
- Millaisissa tilanteissa teette yhteistyötä tai pitäisi/olisi hyödyllistä tehdä yhteistyötä?



Toimintaympäristöanalyysi (yhteenvedoa)

Pohdi ja ennakoi myös keskeisiä rakenteellisia muutoksia, jotka saattavat vaikuttaa toimialaasi

- Muutoksia voivat olla esimerkiksi
 - Asiakasmäärissä tapahtuvat muutokset
 - Kilpailijoiden toiminnassa tapahtuvat muutokset
 - Taloustilanteessa tapahtuvat muutokset
 - Teknisessä kehityksessä tapahtuva edistyminen
 - Lainsäädännössä, määräyksissä ja rajoituksissa tapahtuvat muutokset

RISKEISTÄ

Asiat eivät aina suju suunnitelmien mukaan:
Elämä on täynnä yllätyksiä!

Riskeissä ei ole aina kyse kohtalosta! Lähes kaikki riskit ovat ihmisten aiheuttamia.

Riskien toteutuminen: ei ole osattu, huomattu tai ehditty riittävän ajoissa kiinnittää huomiota.

Yritystoiminta edellyttää järkevää riskien ottamista.

Esimerkkejä riskeistä

HENKILÖRISKIT	Henkilöstöön kohdistuvat ja /tai henkilöstön aiheuttamat Sairastumiset, loukkaantumiset, osaamisen taso (osaamattomuus), henkilökunnan vaihtuvuus (perehdytys), asenne.
LIIKERISKIT	Liiketoimintaan ja päätöksentekoon liittyvät. Voivat johtua joko omasta tai toisen toiminnasta. Verotus, markkinat, kilpailijat, resurssit....
YMPÄRISTÖRISKIT	Kohdistuu ihmisen terveyteen, elin- tai työympäristöön Jätteet, kemikaalit, kaasut, raaka-aineet, öljyt, päästöt, tuotteet....
TIETORISKIT	Tietoja käsitellään ja siirretään yhä monipuolisemmilla tavoilla ja yhä monimutkaisemmissa verkoissa. Tietojärjestelmien ja –verkkojen suojaus, tietoturvallisuus, tietovuodot, tietojen häviäminen
TUOTERISKIT	Tuotteisiin liittyvä päätöksenteko, tuotteiden markkinoille saattaminen. Tuotteiden laatuvirheet ja tuotevastuu, valmistusvirheet, käsittelyvirheet, informaatiovirheet, raaka-aineiden jäljitettävyyssongelmat..

PALORISKIT	Omaisuuteen liittyvät. Pelastussuunnittelu, tuhopoltot, tulityöt, rakenteellinen ja tekninen palontorjunta, alkusammutusvalmius, tulipalon vaaraa aiheuttavat laitteet ja aineet....
RIKOSRISKIT	Kohdistuvat yritykseen tai sen henkilöstöön. Yrityksen toiminnassa voidaan tehdä rikos. Rikokset voivat kohdistua esim. henkilöihin, omaisuuteen, tietoihin, yrityskuvaan, tuotteisiin ja palveluihin...
SOPIMUS- JA VASTUURISKIT	Sopimukseen, sopimiseen ja vastuisiin liittyvät ongelmat ja riskit. Sopimusehdot, erilaiset sopimukset, vastuut, sopimusten tulkinta, sopimusprosessi...

Liikeriskien hallinnan kymmenen käskyä

1. Huolehdi yrityksen avainhenkilöistä
2. Tee kirjallisia sopimuksia
3. Varaudu siihen, ettei kaikki menekään suunnitelmien mukaan. Mieti huonoimpiakin vaihtoehtoja.
4. Selvitä säännöllisesti alihankkijoiden ja asiakkaiden luottokelpoisuus.
5. Vaali hyviä liikesuhteita.
6. Perehdy alan lainsäädäntöön ja standardeihin.
7. Hyödynnä ulkopuolisten tahojen (esim. tilitoimistot, yrittäjäjärjestöt...) tarjoamia palveluja.
8. Pidä kiinni sopimuksista ja aikatauluista.
9. Pyri tekemään asiat kilpailijoita paremmin.
10. Suojaa yrityksen tiedot ja osaaminen.

IHMISET YRITYKSEN TÄRKEIN VOIMAVARA

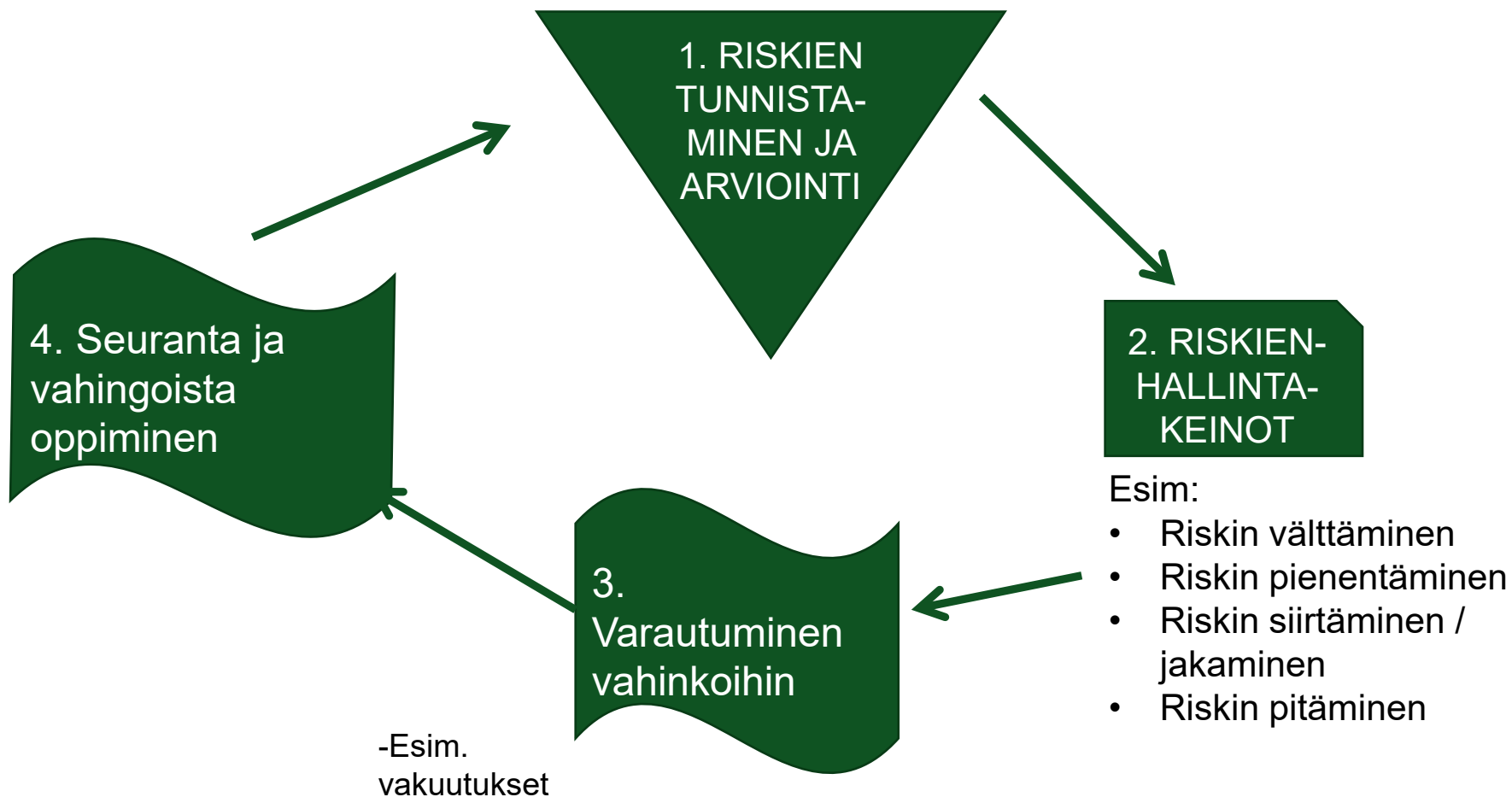
Epäsäännölliset työajat ja kuormitus
vaanivat työssä.

Työterveyshuollon järjestäminen työntekijöille on lakisääteistä.
Henkilöstöriskejä hallitaan mm. työturvallisuustyöllä ja työhyvinvointitoimilla.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, työkyvyn ja terveyden tukeminen
ja ylläpito ovat mitä parhainta **yrityksen imagon kehittämistä**.

PIDÄ HUOLTA HENKILÖSTÖSTÄSI!

RISKIENHALLINTAPROSESSI



RISKIEN SUURUUDEN ARVIOINTI

- Tärkeää tunnistaa isoimmat riskit, jotka kiireisemmin vaativat ratkaisua.
- Riskien suuruuteen vaikuttavat vahingon vakavuus ja todennäköisyys.
- Määritä ensin riskin suuruus arvioimalla riskin seurauksena mahdollisesti syntyvien vahinkojen suuruus ja vahingon todennäköisyys.

SWOT

- SWOT-analyysi sopii sekä liikeidean jalostamiseen että yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa.
- Analyysillä voidaan tarkastella yrityksen ulkopuolisia voimia sekä sisäisiä tekijöitä samanaikaisesti.

SWOT -analyysi



Sisäisiä tekijöitä ja ulkopuolisia voimia

Vahvuudet – heikkoudet esim.

- Sijainti
- Toimitilat, konekanta
- Taloudellinen asema
- Tuotteet/palvelut
- Yrityskuva/imago
- Asiakaskanta ja asiakassuhteet
- Markkina-asema
- Yrityksen koko ja rakenne
- Yhteysverkosto ja informaatiokanavat
- Omistus, yrityksen taustaryhmät, johto
- Strateginen osaaminen
- Henkilöstö
- Toimitusvarmuus

Mahdollisuudet – uhkatekijät esim.

- Toimialan kehitysnäkymät
- Kysynnän kehitys
- Lainsäädäntö
- Kilpailu, kilpailijat
- Markkina-alueissa ja -alueilla tapahtuvat muutokset
- Sidosryhmien toimenpiteet
- Työvoima
- Teknologian kehitys
- Yrityskuva, imago
- Uudet tuotteet, palvelut
- Valtion ja EU:n toimenpiteet

Johtopäätökset ja toimenpiteet SWOT:n pohjalta

- Prosessi tulisi viedä johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin saakka.
 - Mitä toimenpiteitä tehtävä tunnistettujen heikkouksien korjaamiseksi?
 - Miten hyödynnetään yrityksen vahvuuksia?
 - Miten organisaation ulkopuolelta tulevia mahdollisuuksia voi hyödyntää yrityksen toiminnassa?
 - Miten torjutaan organisaation ulkopuolelta tulevia uhkia, että ne vaikuttaisivat mahdollisimman vähän yrityksen tulevaisuuteen?
- SWOT –analyysin avulla yritys pystyy kohdistamaan huomiota oikeisiin asioihin.



Tehtävä

Mieti muutama vahvuus, heikkous uhka ja mahdollisuus yrityksesi näkökulmasta:

Vahvuudet:

Heikkoudet:

Uhat:

Mahdollisuudet:



Liiketoiminnan suunnittelu

- Ketä voi lisäksesi osallistua liiketoiminnan suunnitteluun?
- Mitä aineistoa tarvitset työskentelyä varten ja mistä aineistoa voi hankkia?
- Tekoäly tukena? (Minulla on Seinäjoen seudulla yritys, mikä tekee teollisuuskoneiden huoltopalveluja. Luettele kilpailijoitani.) Voit kokeilla myös liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien tekoa....

Anna vielä lopuksi palautetta Webinaarista:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=aXkz7dap7EmD9BmywE7nHuxVoa5PsItFnzzR_QvDEntUNIIIN1paSTcyQ1BIMjgxWUwyN0FCQUZTMi4u

Yrittäjyystaitojen BUUSTAUS Etelä-Pohjanmaa



Euroopan unionin
osarahoittama

Suomen Yrittäjäopisto

