



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Case yritys X

TEKIJÄ: Aira Pennanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Aira Pennanen			
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma, Case yritys X			
Päiväys	10.5.2015	Sivumäärä/Liitteet	43
Ohjaaja(t) Jari-Pekka Jääskeläinen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma vuosi sitten Viroon perustetulle suomalaiselle yritykselle. Yritys tulee myymään ja vuokraamaan maarakennuskoneita. Opinnäytetyö tuli toimeksiantona yrittäjiltä, jotka toivovat saavansa liiketoimintasuunnitelmasta vauhtia liiketoiminnan käynnistämiseen. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on tuoda esiin yrityksen vahvuudet, joiden avulla liiketoiminta käynnistettäisiin, yritys kasvaisi, kehittyisi ja menestyisi tulevaisuudessa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ ja tutkimusaineisto on koottu teemahaastatteluilla ja kirjoituspöytätyömuksella. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja sen kirjoittamista. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen toimintaympäristön analysointia, liikeidean, vision ja strategian, markkinointisuunnitelman, henkilöstösuunnitelman, yrityksen kannattavuuslaskelmat sekä riskit ja niihin varautumisen. Yrittäjää haastatteleamalla saatiin olennaista tietoa yrityksestä ja yrittäjistä. Haastatteluilla selvitettiin yrittäjien tavoitteet ja arvot yritykseen liittyen, yritysidea, aika- ja taloudelliset resurssit, yrityksen mahdollisuudet, riskit ja uhat, sekä yritykseen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet.</p> <p>Yrityksen perustaminen ja liiketoiminnan aloittaminen rakennusalalla on haasteellista tällä hetkellä yleisen huonon talouden tilanteen vuoksi. Yritys X on jo perustettu, joten toiminta kannattaa käynnistää nyt sesonkikauden alettua. Yritys X voisi ostaa yrittäjien sijoittamalla 10 000 euron pääomalla koneen, laittaa sen myyntiin, sekä vuokrata sitä kunnes kone menee kaupaksi. Koneen osto heti olisi järkevää, koska maanrakennusalan paras toimintakausi maaliskuu-marraskuu on alkanut. Näin koneesta saataisiin suurin hyöty, sijoitus alkaisi tuottaa ja pääoma karttua varsinaista toimintaa varten. Yrityksellä on hyvät mahdollisuudet menestyä, kuten tuloslaskelmastakin näkyy, mutta liiketoiminnan aloittaminen vaatisi työtä ja suhteiden hyödyntämistä. Jos henkilöstö saisi liiketoiminnan käynnistettyä taantuman aikaan, niin nousukauden alkaessa yritys olisi mahdollisesti täydessä toiminnassa ja kasvu voisi alkaa.</p> <p>Tutkimuksen ja haastattelujen pohjalta syntyi opinnäytetyö, jossa on yrityksen käyttöön liiketoimintasuunnitelma ja teoriaosa hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta. Työ koottiin vetoketjumallin mukaisesti eli teoria ja yrityksen X liiketoimintasuunnitelma kulkevat yhdessä. Liiketoimintasuunnitelma on laadittu yrittäjille avuksi liiketoiminnan käynnistämiseen ja yrityksen kehittämiseen tulevaisuudessa.</p>			
Avainsanat			
Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, maarakennus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Aira Pennanen			
Title of Thesis Business plan, Case company X			
Date	10.5.2015	Pages/Appendices	43
Supervisor(s) Jari-Pekka Jääskeläinen			
Client Organisation /Partners Company X			
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis is to write a business plan for a starting Finnish company. The company was established in Estonia last year. The company plans to sell and rent construction equipment and machinery. The thesis was commissioned by the entrepreneurs who hope that the business plan would boost starting their business. The business plan aims to highlight the company's strengths, to help launch a business, and to make it possible for the company to grow, develop and succeed in the future.</p> <p>This thesis is a functional study and the research data was collected by using an interview and desk study. The study sought to identify the contents of the business plan. The business plan includes an analysis of the company's business environment, business concept, vision and strategy, marketing plan, human resources plan, the company's profitability calculations, as well as the risks and preparedness. The entrepreneur interviews gave relevant information about the company and the entrepreneurs. The interviews also clarified the objectives and values of the entrepreneurs, entrepreneurial ventures, time and financial resources, the company's possibilities, risks and threats, as well as information related to the company's strengths and weaknesses.</p> <p>Establishing a company and starting a business in the construction industry is challenging at this time due to the general poor economic situation. Company X is already operating, so business should start operating now in high season. A capital of EUR 10 000 could be invested in the machines put on sale and rent it until the machine was going to sell. Machine purchase would make sense in the spring, because from the viewpoint of construction industry the best operating season is from March to November. In this way the machine would gain maximum benefit, and the investment would begin to produce and accumulate capital for the actual operation. The company has a good opportunity of success, as shown in the income statement, but starting a business would require work and networking. If the entrepreneurs were able to get the business running in a recession, then at the beginning of a boom the company should be in full operation and growth could begin.</p> <p>Based on this research and interviews, the thesis was written, including a concrete business plan for the client company and a theoretical framework of a good business plan. The work was compiled in accordance with the zipper model, ie the theory and company's X business plan go seamlessly together. This business plan was created to help entrepreneurs when starting their business and to develop the company in the future.</p>			
Keywords			
Business plan, business idea, infrastructure			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite	6
1.2	Toiminnallinen opinnäytetyö ja työn rakenne	7
1.3	Omistus ja perustajatiimi	7
2	LÄHTÖTILANNE.....	9
2.1	Yrityksen tilanne nyt	9
2.2	Talouden yleinen tilanne.....	9
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	11
3.1	Yrityksen toimintaympäristö.....	11
3.1.1	Toimintaympäristön analysointi	12
3.1.2	Kilpailijat	14
3.1.3	Yrityksen resurssien analysointi.....	15
3.1.4	Kysyntä ja asiakkaat.....	16
3.1.5	SWOT-analyysi.....	19
3.2	Liikeidea ja visio	22
3.2.1	Liikeidea	22
3.2.2	Visio.....	24
3.3	Strategia	24
3.3.1	Kustannusjohtajuusstrategia	25
3.3.2	Fokusstrategia	25
3.3.3	Differointistrategia	26
3.4	Markkinointisuunnitelma	27
3.4.1	Myyntitavoitteet	28
3.4.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	28
3.5	Henkilöstösuunnitelma	32
3.5.1	Henkilöstön kehittäminen	32
3.5.2	Motivoivan palkkauksen kehittäminen.....	33
3.6	Yrityksen kannattavuuslaskelmat	34
3.6.1	Kriittinen piste	35
3.6.2	Tulosbudjetti.....	35

3.6.3	Kassavirtalaskelmat.....	37
3.7	Riskit ja niihin varautuminen.....	37
3.7.1	Riskien tunnistaminen ja analysointi	38
3.7.2	Riskienhallinnan keinot	39
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	40
	LÄHTEET	42

1 JOHDANTO

Liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen työkalu aloittavalle tai jo markkinoilla toimivalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä voi nähdä helpommin yrityksen heikkoudet ja vahvuudet ja kehittyä vahvuuksien kautta entistä kannattavamaksi yritykseksi. Liiketoimintasuunnitelmaa hyödyntäen yrittäjä voi huomata, mitkä ideat ovat toteuttamisen arvoisia ja mitkä asiat liiketoiminnasta kannattaa jättää pois. Liiketoimintasuunnitelmaa voi myös hyödyntää henkilöstön perehdyttämisopina uusille työntekijöille.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on laatia liiketoimintasuunnitelma vuosi sitten Vieroon perustetulle suomalaiselle yritykselle, josta käytän jatkossa nimeä X yrittäjien pyynnöstä. Yritys tulee myymään ja vuokraamaan maarakennuskoneita. Yritykselle ei ole tehty aiemmin liiketoimintasuunnitelmaa, joten aiheesta hyötyvät sekä yrittäjät että minä. Liiketoimintasuunnitelmani tavoitteena on tuoda esiin yrityksen vahvuudet, joiden avulla yritys saisi liiketoimintansa kunnolla käyntiin ja voisi kasvaa, kehittyä ja menestyä tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma on mielenkiintoinen aihe liiketalouden opiskelijalle, koska siinä kiteytyvät hyvin opintojen aikana opitut asiat.

Yritystä perustettaessa liiketoimintasuunnitelman laatiminen on usein välttämätöntä rahoitusta ja yhteistyökumppaneita haettaessa. Yritys X:n yrittäjien tarve liiketoimintasuunnitelmalle on toiminnallinen, mihin asioihin yritys keskittyy ja mihin suuntaan toimintaa kannattaa lähteä kehittämään. Liiketoimintasuunnitelmaa on tarkoitus käyttää hyväksi myös toiminnan käynnistyttyä ja suurten muutosten yhteydessä. Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjien hyödynnettävissä mahdollisissa rahoitustarpeissa.

Kuljetan opinnäytetyössäni teoriaa ja liiketoimintasuunnitelmaa yhdessä eli käytän niin sanottua vetoketjumallia. Opinnäytetyön teoriaosa käsittelee liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä keskeisiä asioita. Yritys X:n liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu *kursivoidusti*, jolloin se on helppo koota omaksi kokonaisuudeksi esimerkiksi rahoittajan käyttöön.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda yrittäjien tietoon kirjallisen liiketoimintasuunnitelman kautta yrityksen edellytykset menestyä ja saada vauhtia yrityksen toiminnan käynnistämiseen. Tarkoitus on saada yrittäjät tietoisiksi liiketoimintasuunnitelman merkityksestä ja hyödyistä yrittäjän arjessa. Liiketoimintasuunnitelmassa huomioidaan yrityksen vahvuudet ja luodaan pohja yrityksen kehitykselle tulevaisuutta varten. Tavoitteena on, että yrittäjät voivat liiketoimintasuunnitelmaa hyödyntäen tehdä päätöksiä ja viedä yritystä asetettuja päämääriä kohti. Liiketoimintasuunnitelma on myös hyödynnettävissä mahdollisia tulevia rahoitustarpeita varten.

Itselleni liiketoimintasuunnitelman laatiminen on mielenkiintoinen aihe yrittämisen ja liiketoiminnan alueelle. Puolisoni on toiminut yrittäjänä reilut kymmenen vuotta ja olen seurannut yrittämistä läheltä. Menestyvän liiketoiminnan suunnitteleminen ja kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen teorias-

sa ja käytännössä kiinnostavat ja tämän työn kautta saamme tietoa ja näkökulmia molempiin seikoihin.

1.2 Toiminnallinen opinnäytetyö ja työn rakenne

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee ammatillisesti käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä ja järjeistämistä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä toimeksiantaja. Toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan esimerkiksi kirja, opas, kehittämissuunnitelma, messuosasto, näyttely tai jokin muu tuotos, tuote tai projekti. Toiminnallisen opinnäytteen tekijältä edellytetään tutkivaa ja kehittävää otetta, vaikka tutkimus monesti onkin toiminnallisessa opinnäytetyössä lähinnä selvityksen tekemistä ja selvitys tiedonhankinnan apuväline. (Virtuaali-ammattikorkeakoulu 2006.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on löytää tutkittavan aiheen taustalla olevat asiat, ongelmat ja kehittää opinnäytetyön avulla kyseistä asiaa. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää sekä tuote- että prosessikehityksen, jolla tarkoitetaan systemaattista toimintaa opinnäytetyön tuloksena ja/tai käytännön kokemuksen kautta saadun tiedon käyttämiseksi uusien aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessien, menetelmien yms. aikaansaamiseksi tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään ammatillinen taito eli toiminnallisuus, ammatillinen tieto eli teoreettisuus, käyttäjätutkimus eli tutkimuksellisuus sekä ammatillinen viestintätaito eli raportointi. Tutkimustiedon tarkoitus on tavoitella tietoa, jota tekijä voi itse täsmentää, rajata, kehittää, uudistaa sekä luoda toiminnallista tuotosta itseään paremmin palvelevaksi. Toiminnallinen osuus tuotetaan olemassa olevan teoreettisen tiedon avulla. (Vilka & Airaksinen 2003, 10.)

Opinnäytetyö on jaettu neljään lukuun. Ensimmäinen luku johdattelee aiheeseen ja kertoo taustatietoa. Toinen luku käsittelee yritystä X sekä talouden tilaa. Luvussa kolme käyn läpi liiketoimintasuunnitelman teorian ja yritys X:n liiketoimintasuunnitelman. Luku sisältää toimintaympäristön analysointia, liikeidean, vision, strategian, markkinointi- ja henkilöstösuunnitelmat, tulosbudjetin kolmelle vuodelle ja riskit. Neljännessä luvussa ovat johtopäätökset ja pohdinta.

1.3 Omistus ja perustajatiimi

Jarno Pennanen on koulutukseltaan rakennusinsinööri (Amk) ja hän on työskennellyt maarakennusalalla lähes kaksikymmentä vuotta. Kokemusta Pennasella on apupojasta työpäällikköön ja isoista maarakennusyrityksistä omaan yritykseen sekä työnantajan rooliin. Pennanen työskentelee tällä hetkellä oman yrityksen kautta konsulttina. Hän on erikoistunut sopimustekniikkaan ja rakennusriitoihin, ja asiakkaina hänellä on rakennusliikkeitä, taloyhtiöitä, vesiosuuskuntia ja yksityisiä asiakkaita. Pennasella on laaja kumppaniverkosto pääkaupunkiseudulla, jossa hän on toiminut suurimman osan työurastaan. Pennanen omistaa yritys X:stä puolet ja hän on sijoittanut yhtiöön viisituhatta euroa. Pennanen toimii yrityksen hallituksen puheenjohtajana. (Pennanen 2014.)

Yritys X:n toinen omistaja viidenkymmenen prosentin osakepääomalla on yrittäjä Y. Yrittäjä Y on koulutukseltaan diplomi-insinööri (DI) ja hän on Suomen johtava kallioasiantuntija. Yrittäjä Y:llä on takana kolmenkymmenen vuoden kokemus maarakennusalaista ja hän on työskennellyt suunnittelu- toimistoissa sekä toiminut alalla yrittäjänä. Yrittäjä Y:n rooli yrityksessä on sijoittaja. Myös yrittäjä Y:llä on laajat verkostot pääkaupunkiseudulla alan toimijoihin. (Pennanen 2014.)

Työntekijä T on yrityksessä alkuun työntekijän roolissa, mutta tulevaisuudessa on tarkoitus kehittää omistajapohjaa siten, että työntekijä T olisi yksi yritys X:n omistajista. Työntekijä T:n rooli yrityksessä on koneiden hankinta, - myynti, - vuokraus ja -huolto. Työntekijä T on toiminut maarakennusalan yrittäjänä kolmekymmentä vuotta ja hänen yrityksensä on keskittynyt urakointiin ja pitkäaikaisiin sopimuksiin esimerkiksi taloyhtiöiden kanssa. Työntekijä T:n yritys on parhaimmillaan työllistänyt kymmenen henkilöä työmiehistä koneasentajiin. Työntekijä T:n vahvuudet ovat koneosaaminen ja urakointi. Koulutukseltaan hän on merkonomi. Työntekijä T:llä on paljon yhteyksiä maarakennusalan osaajiin sekä pääkaupunkiseudulla että Itä-Suomessa. (Pennanen 2014.)

2 LÄHTÖTILANNE

Seuraavissa alaluvuissa käyn läpi yrityksen lähtötilannetta sekä talouden lukuja. Yritys X on perustettu Viroon, mutta en lähde työssäni nostamaan esiin asioihin yrityksen kotipaikkaan liittyen, koska aiheesta voisi sen laajuuden vuoksi tehdä oman kokonaisuuden. Haluan ottaa kantaa yleiseen talouden tilanteeseen, koska talouden suhdanteet heijastuvat voimakkaasti rakennusalamalle ja sitä kautta yrityksen X liiketoiminta-alueelle.

2.1 Yrityksen tilanne nyt

Yritys X on perustettu keväällä 2014 Viroon, jossa sijaitsee yrityksen postiosoite, kotipankki ja hallinto. Yrityksen ovat perustaneet Jarno Pennanen ja yrittäjä Y, ja yrityksessä tulee työskentelemään työntekijä T, käytän jatkossa henkilöistä yhdessä nimitystä henkilöstö. Yrittäjien ajatus liiketoiminnan käynnistämiseen lähti työntekijä T:n toimesta ja kiinnostuksesta laajentaa ammattitaitoa koneisiin ja niiden ympärille kehittyvään liiketoimintaan. Henkilöt ovat tunteneet toisensa jo vuosia ja yrittäjä Y:llä ja Pennasella on jo kokemusta yhteisyrityksestä. (Pennanen 2014.)

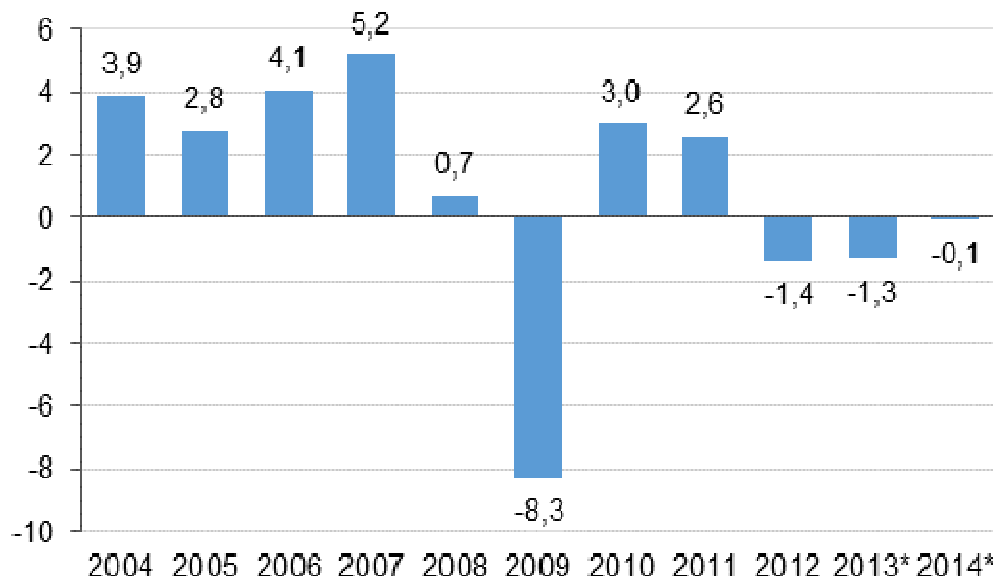
Yrityksellä on Virossa yhteyshenkilö, joka auttaa ja huolehtii käytännön asioista. Yhtiöllä on tarkoitus tulevaisuudessa hankkia toimitilaa Virostä ja mahdollisesti myös työvoimaa. Yrittäjät päätyivät perustamaan yrityksen Viroon maan kevyemmän ja selkeämmän verotuksen vuoksi. (Pennanen 2014.)

Yrityksen tavoitteena on liiketoiminnan alkuvaiheessa myydä- ja vuokrata maarakennuskoneistoa ja kasvattaa näin omaa pääomaa ja tasetta. Alkuun yritykseen käytettävä työpanos tulee olemaan vähäinen, varsinainen liiketoiminta käynnistyy kun joitakin koneita on saatu myytyä ja vuokrattua. Kaikilla yhtiöön sitoutuneilla henkilöillä on varsinainen työ ja tulonlähde muissa yrityksissä, joten kassavirtapainetta ei ole ja yrityksen on mahdollista jäädä odottamaan nousukautta. (Pennanen 2014.)

2.2 Talouden yleinen tilanne

Suomen Pankin ennusteen mukaan Suomen kokonaistuotannon kehitys jatkuu vuosina 2014–2016 vaatimattomana. Bruttokansantuote on supistunut 0,2 % vuonna 2014 edellisestä vuodesta, ja vaikka tuotanto alkaa jo hienoisesti kohentua vuoden 2015 aikana, tuotannon määrä jää 0,1 % edellisvuotista pienemmäksi. Neljän vuoden ajan jatkunut Suomen talouden supistuminen ja sen jälkeinen hidas kasvu ovat sekä historiallisesti että kansainvälisesti verrattuna poikkeuksellisia. Suomen Pankki on korjannut myös arviotaan pitkän aikavälin kasvuvauhdista 1 prosenttiin. (Suomen Pankki 2014.) Alla olevasta kaaviosta (kuvio 1) näkyy bruttokansantuotteen kehitys vuosina 2004–2014 Tilastokeskuksen mukaan.

KUVIO 1. Bruttokansantuotteen volyymin vuosimuutos, prosenttia (Tilastokeskus 2015.)



Tuoreen kyselytutkimuksen mukaan pienten ja keskisuurten yritysten odotukset Suomen talouden kehityksestä ovat romahtaneet viime vuoden syksystä. Pk-yrityksistä 28 prosenttia odottaa suhdannenäkymien heikkenevän tulevan vuoden aikana ja vain 21 odottaa niiden paranevan. Suhde on heikoin vuoden 2009 jälkeen ja tilanne on kääntynyt pääläelleen vain puolessa vuodessa. Rakennusalan yritysten odotukset ovat synkimmät, kolmannes alan pk-yrityksistä uskoo suhdanteen heikkenevän. Yritysten odotuksia painavat ostovoiman heikko kehitys Suomessa ja Euroopan viennin kasvun puute. (Helsingin Sanomat 2015).

Näkymät ovat erityisen heikot investointien suhteen, koska yli kolmannes yrityksistä arvioi vähentävänsä investointeja seuraavan vuoden aikana. Vain noin kahdeksasosa yrityksistä aikoo kasvattaa investointeja. (Helsingin Sanomat 2015). Yritys X:n osalta tilanne tarkoittaa sitä, että maanrakennuspuolella monella yrityksellä ovat koneinvestoinnit jäissä, joten koneiden myynti on hiljaista. Koneita kuitenkin tarvitaan rakennustyömailla, joten uutinen voi merkitä kasvavaa kysyntää vuokrauspuolella.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on tulevan tai jo olemassa olevan yritystoiminnan suunnitelma. Siinä käydään läpi kaikki ne toimet, joita yrityksen menestyminen vaatii. Yrityksen menestyminen on sitä, että yrittäjän tai yrityksen unelmat toteutuvat. Unelma on tavoite, johon pyritään ja se on mahdollista saavuttaa harjoittamalla yritystoimintaa liiketoimintasuunnitelman mukaan. Yritystoiminnalla on unelmalle nimi: visio. (Hesso 2013, 10-11.) Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea henkinen matka, jonka aikana yrittäjälle selviää, kannattaako uutta liiketoimintaa perustaa ja kuinka se kannattaisi tehdä. (Viitala & Jylhä 2013, 51.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan usein eri tilanteissa yrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liikeidea ja liiketoimintamalli, kerrotaan yrityksen päämäärät sekä tavoitteet, ja kuinka tavoitteisiin pyritään. Rahoittajat ja starttirahan myöntävä viranomainen haluavat yrityksestä kirjallisen kuvauksen ja liiketoimintasuunnitelman päätöksenteon tueksi. (Viitala & Jylhä 2013, 50-51.)

Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että yrityksellä on todellinen mahdollisuus menestyä liiketoiminnassa. Se on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista ja myyntimahdollisuuksista, toiminnasta, toimintaperiaatteista ja voimavaroista sekä niiden kartuttamisesta. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään muun muassa asiakkaat, niiden määrä, asiakkaiden sijainti, kuinka paljon he ostavat ja milaista heidän ostokäyttäytyminen on. Kilpailukenttää kartoitettaessa selvitetään kilpailijat heikkouksiin ja vahvuuksiin. (Viitala & Jylhä 2013, 51.)

Liiketoimintasuunnitelmassa esitellään yrityksen ansaintalogiikka, joka on periaate, jolla yritys aikoo tehdä tulosta. Ansaintalogiikan määrittely voi auttaa yrittäjää näkemään, tuleeko voitto ydintuotteesta vai ydintuotetta tukevista palveluista. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä voi liikeidea osoittautua riittämättömäksi, jolloin koko liikeideasta luovutaan. (Viitala & Jylhä 2013, 51-52.) Liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä tekemisen tavoitteita on laatijan kriittinen arviointi liiketoiminnan menestymisen mahdollisuuksiin. Menestyminen tarkoittaa tuloksellista liiketoimintaa pitkällä aikavälillä ja tuloksellisuus toteutuu, jos yritys pärjää kilpailussa ja luo lisäarvoa asiakkailleen. (Hesso 2013, 12-13.)

3.1 Yrityksen toimintaympäristö

Erilaiset analyysit ovat tärkeä osa yrityksen suunnittelua. Toimintaympäristöä arvioitaessa selvitetään markkinoihin, kysyntään, kilpailuun ja yleisiin yhteiskunnallisiin tekijöihin sekä ympäröivään luontoon liittyviä seikkoja. Toimintaympäristöä analysoitaessa voidaan toisistaan erottaa yrityksen lähiympäristö ja laajempi makroympäristö. (Viitala & Jylhä 2013, 44.)

3.1.1 Toimintaympäristön analysointi

Tuloksekkaan yrityksen liiketoiminta on kannattavaa. Yrityksessä analysoidaan niin ulkoinen kuin sisäinenkin ympäristö menestyksen mahdollistamiseksi. Selvitykset tehdään, jotta organisaatiossa ollaan tietoisia niin yrityksen ulkoisen- kuin sisäisenkin ympäristön vaatimuksista liiketoiminnan menestyksen aikaansaamiseksi. Analyyseista saadaan tärkeää tietoa strategian laadinnan ja toteuttamisen onnistumiseksi.

Liiketoimintaympäristöä tarkasteltaessa yksi tärkeimmistä kohteista on analysoida taloudellisen ympäristön mahdollisia kehityssuuntia tulevaisuudessa. Kyse on erilaisten tulevaisuuden maailmantilojen ennustamisesta ja niiden vaikutusten analysoimisesta omaan organisaatioon. (Hesso 2013, 34-35, 38.) Kokonaisostovoimaan vaikuttavat kuluttajien tulot, säästäminen, velkaantuminen, suhdanteet, kulutuksen rakenteen muutokset ja kansainväliset sopimukset (Viitala & Jylhä 2013, 45).

Valtiot säätelevät yrittäjän toimintamahdollisuuksia muun muassa yrittämisen vapauden, sopimusvapauden, talouspolitiikan ja verotuksen kautta. Yleisesti ottaen kauppa on eri maissa vapautunut monella tapaa, eivätkä viranomaiset puutu päätöksillään yritysten toimintaan yhtä paljon kuin aikaisemmin. (Viitala & Jylhä 2013, 45.)

Sosiaalisia tekijöitä ovat väestöön liittyvät asiat kuten ikärakenne, tulotaso, koulutustaso, terveydentila ja kielet. Monissa yhteiskunnissa, kuten Suomessa, kehitys on siinä vaiheessa, että ihmisten perustarpeet on tyydytetty ja seuraavaksi satsataan hyvinvointiin. Työelämään ja kuluttajiksi ovat siirtymässä niin sanotut netti- tai diginatiivit, jotka ovat syntyneet vuoden 1985 jälkeen. (Viitala & Jylhä 2013, 47.) Heihin liitetään vahva tietotekninen osaaminen, vapaa-ajan arvostuksen korostuminen, individualismi ja liberalismi (Hesso 2013, 39).

Strategiaa suunnittelevan organisaation näkökulmasta on tärkeää analysoida oman kilpailuedun kannalta olennaisia seikkoja teknologisessa ympäristössä. Tärkeää on analysoida ne teknologiset ilmiöt, jotka vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa yritykseen, asiakkaan tai kilpailijan toimiin. (Hesso 2013, 43.)

Käyn läpi seuraavissa kappaleissa perustettavan yrityksen liiketoimintaympäristöä makrotasolla. Analysoin ympäristötekijöissä tapahtuvia muutoksia, niiden vaikutuksia ja mahdollisia toimenpiteitä. Olen jakanut makrotason ympäristötekijät neljään pääryhmään: taloudelliset-, poliittiset- ja sosiaaliset tekijät sekä tekninen kehitys.

Yritysten ja kotitalouksien ostovoiman heiketessä syyt ovat yleensä globaaleja, kuten tämän hetkessä talouden taantumassa. Taantuma heijastuu rakentamiseen ja sitä kautta vaikutus näkyy maarakennuskoneiden ylläpitoon sekä vuokarus- että myyntitoiminnassa. Maarakennusyritykset siirtävät investointejaan tulevaisuuteen ja käyttävät enemmän vuokrauspalveluja työmaillaan. Vuokraustoimintaan kannattaa siis panostaa heikossa talouden tilanteessa ja koneiden myyntiin nousukauden aikaan. (Pennanen 2014.)

Infrastruktuuri pitää sisällään energia-, liikenne- ja tietoliikenneolot. Energian kallistuminen polttoainepuolella voisi tuoda yritykselle yllättäviä lisäkuluja, koska maarakennuskoneet hankitaan Keski-Euroopan markkinoilta. Loppumarkkinoiden sijoituspaikka on Suomi, joten koneiden kuljetuskustannukset voisivat oleellisesti nousta ja se heijastuisi koneiden hintaan ja kilpailukykyyn. Koneita vuokrattaessa tilaaja maksaa kuljetuskustannukset työmaalla, joten energian kallistumisella ei olisi niin suurta vaikutusta vuokraustoimintaan. (Pennanen 2014.)

Hitaat ja huonot liikenne- ja tietoliikenneyhteydet heijastuisivat yrityksen kassavirtaan. Huonojen liikenneyhteyksien vuoksi koneiden toimittaminen asiakkaalle olisi hidasta, jolloin myös maksun tuloutuminen hidastuisi ja työtunneista tulisi ylimääräistä kuluja. Huonot tietoliikenneyhteydet taas hidastaisivat myyntiä, koska kauppaa käydään pääosin netissä. Yrityksen onkin tärkeää selvittää joustavat liikenneväylät koneiden kuljettamiseen, jolloin esim. ruuhkat ja tietullit voisi välttää. Myös hyvät nettiyhteydet ovat tärkeitä kuvien lataamiselle ja kaupan sekä rahaliikenteen sujumiselle. (Pennanen 2014.)

Yritys on perustettu Viroon sen kilpailukykyisemmän verotuksen vuoksi. Jos yritysten verotusta kiristetään Virossa saattaa kilpailuetu olla mennyttä ja yrityksen kotipaikka ja kannattavuus joudutaan tarkastelemaan uudestaan. Yrityksen tulee olla ajan tasalla Suomen ja Viron valtioiden finanssipolitiikan painopisteistä ja valmis tekemään pikaisia strategisia päätöksiä linjausten mukaisesti. (Pennanen 2014.)

Tutkinnon suorittaneen väestön määrä on moninkertaistunut 40 vuodessa, väestön koulutustaso lisääntyy (Tilastokeskus 2011). Koulutustason kasvaessa myös kuluttajatietous ja palveluiden kysyntä lisääntyvät. Palveluihin on käytössä yhä enemmän rahaa ja kuluttajat ovat niistä valmiita maksamaan. Yrityksen kannattaakin miettiä valmiita tuote-/ palvelukokonaisuuksia kuluttajille tarjottavaksi. Esimerkiksi kaivinkoneen ostajalle mukaan voisi myydä huolto-/ korjaussopimuksen ja sekä ajo-opetuksen. Kuluttajatietouden lisääntyessä toiminnan on oltava rehellistä ja läpinäkyvää. (Pennanen 2014.)

Viron kielen ja kulttuurin oppiminen olisi yritykselle hyödyksi, jotta oleelliset asiat tulevat ymmärrettäviksi ja toiminta ja markkinat olisivat Virossa mahdollisia. Yrityksen tulee myös miettiä hyvät argumentit sille, miksi yritys toimii ja maksaa verot Viroon, jotta asiakkaat Suomessa eivät jätä kauppoja siitä syystä tekemättä. (Pennanen 2014.)

Teknologia ja ihminen eivät välttämättä kohtaa, vaikka tuote yritetään tehdä käyttäjäystävälliseksi. Toiselle palvelun käyttö voi olla helppoa, kun taas keskivertokuluttaja voi kokea palvelun monimutkaiseksi. Yrityksen nettisivuihin tulee panostaa ja testata useammalla kuluttajaryhmällä. Kuluttajalle täytyy tarjota myös muita väyliä asiointiin netin lisäksi. (Pennanen 2014.)

Maarakennuskoneiden tekniikka kehittyy koko ajan ja siitä syystä myyjien ammattitaito on tärkeää. Kehityksessä täytyy pysyä mukana ja myyntiosastoa kouluttaa. Maarakennusalan työtavat myös kehittyvät, jolloin uusien tekniikoiden tunteminen olisi myyntityötä tukevaa. (Pennanen 2014.)

3.1.2 Kilpailijat

Kilpailukentän tuntemus on erittäin tärkeää sekä yrittäjälle että liiketoimintasuunnitelman laatijalle. Kilpailun luonne markkinoilla on muuttunut oleellisesti, ja menneen ajan ennustaminen vanhojen tilastojen pohjalta on muuttunut entistäkin epäloogisemmaksi. Elämme hyperkilpailun aikaa, jolloin kilpailutilanteeseen saattaa tulla suuria muutoksia jopa viikkojen aikana. (Hesso 2013, 46.)

Toimialan kilpailutilannetta tarkasteltaessa ei voida sivuuttaa M. Porterin laatimaa työkalua toimialan kilpailudynamiikan tarkastelemiseksi. Työkalu toimii mainiosti strategisen businessalueen kilpailutilanteen hahmottamisessa. Analysoimalla toimialan kilpailun tunnuspiirteet yritykset hahmottavat kilpailun luonteen ja kilpailijat. Kun Porterin analyysi on tehty, on kilpailun dynamiikka saatu loogiseen viitekehykseen ja sen jälkeen voi alkaa lähempää tarkastella yksittäisiä kilpailijoita. Porterin viiden voiman työkalu muodostuu seuraavista osista:

- uudet tulokkaat toimialalla
- tavarantoimittajien neuvotteluvoima
- asiakkaiden neuvotteluvoima
- toimialan kilpailu
- substituuttituotteet ja –palvelut (Hesso 2013, 47.)

Olennaista on markkinan kilpailudynamiikan hahmottamisen jälkeen löytää ne yritykset, jotka pelaavat samalla strategialla ja heidän kilpailietunsa perustuu siten samoihin tekijöihin. Myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstö on toistuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa, jotka tietävät, mitä kilpailijat tarjoavat ja kuinka he toimivat. Käytännön tiedosta ei kuitenkaan ole hyötyä, jos se ei etene strategiaa suunnittelevien korviin. Kilpailijana pidetään sellaista organisaatiota, joka voittaa tai uskottavasti haastaa yrityksen asiakkaan silmissä. (Hesso 2013, 47-48.)

Kilpailu ei ole pelkästään kilpailevia tuotteita tai palveluita vaan myös muita potentiaalisia tapoja tehdä sama asia toisin. Kilpailutilannetta tarkasteltaessa tietoa voi löytää esimerkiksi tietokannoista (ammattilehdet, talouslehdet, tutkimukset), alan asiantuntijoilta ostettavista tietopalveluista, haastattelujen kautta tai kilpailijoiden verkkosivuilta. Kilpailutilannetta analysoitaessa oleellisia ovat myös seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat yrityksen olemassa olevat potentiaaliset kilpailijat sekä näiden tarjoamat tuotteet?
- Mitkä ovat kilpailijoiden toimintaperiaatteet ja strategiat?
- Miten hinnoittelussa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kilpailutilanteeseen?
- Mikä vaikutus on omaan liiketoimintaan kilpailijoiden käyttämällä hinnoittelustrategialla?
- Mitkä ovat kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet?
- Mikä on oma kilpailuetu suhteessa muihin yrityksiin? (Tieke 2014.)

Yritys X voi tehdä tarkemman kilpailija-analyysin teorian pohjalta toiminnan kunnolla käynnistyttyä. Alalla tapahtuu koko ajan muutoksia, yrityksiä syntyy, fuusioituu ja lopettaa. Todellinen kilpailutilanne nähdään, kun liiketoiminta käynnistyy.

Käytettyjen koneiden myynti- ja vuokraustoiminnan tunnettuja toteuttajia kotimaassa ovat: Cramo, Ramirent, Rotator, Wihuri, KH-koneet, Macea Oy ja Real Machinery. Käytettyjä maanrakennuskoneita Suomessa myy/vuokraa ainakin 108 yritystä (Mascus.fi), jonka lisäksi koneita myyvät myös yksityiset henkilöt. (Pennanen 2015)

Yritys X:n vahvuutena on tarjota asiakkailleen koneita vuokralle edullisemmalla hinnalla ja joustavasti kilpailijoihin verrattuna. Rakennusyrietykset hyötyvät saadessaan kohtuuhintaista vuokrauskalustoa käyttöönsä joustavin sopimusehdoin. Rakennusala hiljenee talveksi, jolloin vuokrakoneita on tarjolla huomattavasti enemmän kesään verrattuna ja kilpailu voi olla lopputalvesta kovaa. Talvella yrityksen toiminta keskittyy enemmän yrityksen markkinointiin ja muiden liikealueiden suunnitteluun ja toimeenpanoon. (Pennanen 2015)

Yritys X:n erinomaiset suhteet rakennusyrietyksiin, urakoitsijoihin sekä erittäin alhainen kiinteiden kustannusten taso antaa yritykselle kilpailuedun, jota suuret toimijat eivät saavuta. Kilpailuedun turvin kilpailijat eivät ole kilpailukykyisiä tarjouskilpailussa, jos sellaisia tulee. (Pennanen 2015)

3.1.3 Yrityksen resurssien analysointi

Yrityksen resurssit voidaan jakaa aineellisiin resursseihin (esim. koneet, työntekijät) ja aineettomiin resursseihin (lisenssit, tietotaito, yrityskulttuuri). Aineellisia resursseja voidaan käyttää vain yhdessä paikassa kerrallaan, kun taas aineettomia resursseja voidaan käyttää samanaikaisesti useassa eri paikassa. Esimerkiksi koneet, työntekijät ja raaka-aineet luetaan aineellisiksi resursseiksi, kun taas esimerkiksi lisenssit ja yrityskulttuuri ovat aineettomia resursseja. (Strategy train 2009.)

Yrityksen tulee tietää, mitä resursseja on käytettävissä ja kuinka niitä voidaan hyödyntää. Resurssien selvittämiseksi voi laatia taulukon, jossa luokitellaan yrityksen resurssit ensin aineellisiin ja aineettomiin resursseihin ja sitten vaihdettaviin ja vaihtamattomiin resursseihin. Resurssien luokittelun pohjana voi käyttää seuraavaa taulukkoa (taulukko 1):

TAULUKKO 1. Resurssien luokittelu (Strategy train 2009.)

	Aineelliset resurssit	Aineettomat resurssit
Vaihdettavat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Koneet • Työntekijät • Standardiohjelmistot 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisenssit • Ihmisten erikoisasiantuntemus
Vaihtamattomat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Itse rakennetut laitteet (esim. erikoiskone leipomotuotteiden valmistamiseen) • Itse ohjelmoidut laitteet (esim. erikoisohjelmisto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Suhteet osakkeenomistajiin • Yhtiön sisäinen koulutus • Implisiittinen tieto

Taulukon avulla näkee nopeasti yleisellä tasolla, mitä resursseja yrityksellä on ja kuinka voi hyödyntää niitä tehokkaasti (Strategy train 2009).

Olen lokeroinut yritys X:n resurssit yllä olevan taulukon pohjalta (taulukko 1). Yritys X:n aineellisia resursseja ovat henkilöstö, tietokoneet, puhelimet ja ohjelmistot (taulukko 2). Tietokoneet, puhelimet ja ohjelmistot ovat käytettävistä muista yrityksistä, yritys X:lle niitä ei toistaiseksi hankita. Nämä kuuluvat vaihdettaviin resursseihin. Aineellisiin, vaihtamattomiin resursseihin kuuluvat urakkalaskentaan valmistetut taulukkopohjat sekä muut työuran aikana kertyneet alaan liittyvät pohjat, kuten sopimus pohjat. Yritys X:n aineettomia, vaihdettavia resursseja ovat henkilöstön tietotaito, lisenssit ja suoritettut pätevyudet. Aineettomia, vaihtamattomia resursseja ovat henkilökemiat, olemassa olevat verkostot, yrityksen kirjoittamattomat säännöt sekä yrityksen sisäinen rakenne ja sopimukset.

TAULUKKO 2. Yritys X:n resurssit.

	Aineelliset resurssit	Aineettomat resurssit
Vaihdettavat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö • Tietokoneet, ohjelmistot ja puhelimet 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön tietotaito • Lisenssit, suoritettut pätevyudet
Vaihtamattomat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Urakkalaskentaan valmistetut taulukkopohjat • sopimus pohjat yms. 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökemiat • Verkostot • Yrityksen kirjoittamattomat säännöt • Yrityksen sisäinen rakenne ja sopimukset

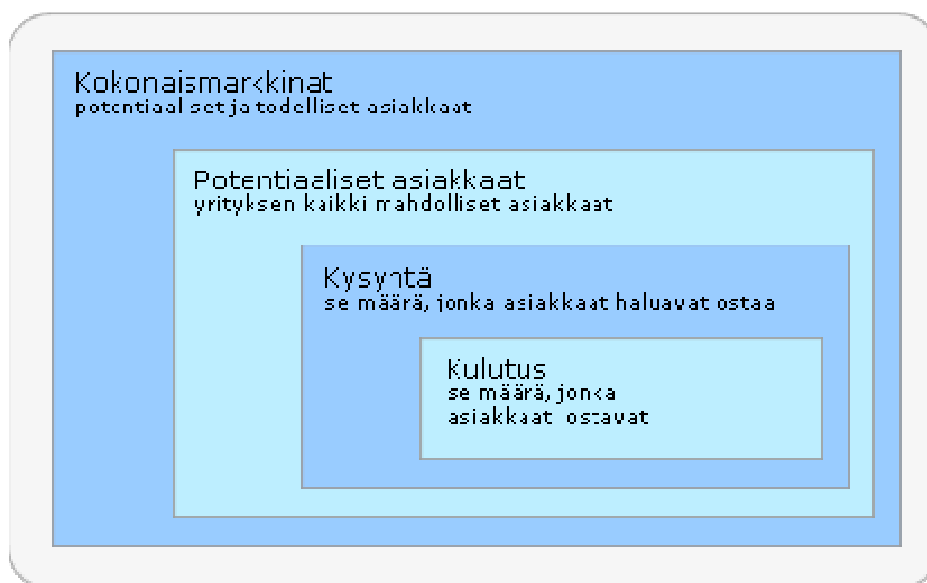
3.1.4 Kysyntä ja asiakkaat

On olemassa kahdenlaista kysyntää: kulutuskysyntää ja tuotantohyödykkeiden kysyntää. Kulutuskysyntä tarkoittaa kysyntää, kun tuotteiden kuluttajat eli lopulliset käyttäjät tarvitsevat tuotteita. Tuotantohyödykkeiden kysyntä tarkoittaa kysyntää, jossa yksilöt ja yhteisöt (yritykset, julkisyhteisöt,

yhdistykset) hankkivat tavaroita tai palveluita toisille myytävien, vuokrattavien tai toimitettavien tavaroiden ja palveluiden tuottamiseen. (Edu.fi 2014)

Kysynnän määrässä tapahtuu vaihtelua, koska ihmiset ostavat eri tavoin eri aikoina. Kysynnässä on pitkäaikaisia ja lyhytaikaisia vaihteluja. Pitkäaikaiset vaihtelut menevät jopa kymmenen vuoden sykleissä eli kyse on suhdanteista. Nousukaudella ja korkeasuhdanteessa ihmisillä ja yrityksillä on ostovoimaa ja palveluja käytetään. Laskusuhdanteessa ja laman aikana ostovoima on heikentynyt ja kulutus suuntautuu ensisijaisesti välttämättömpiin hyödykkeisiin. Lyhytaikaisia vaihteluja ovat kausivaihtelut, muotivaihtelut ja epäsäännölliset vaihtelut. Kausivaihteluja aiheuttavat muun muassa vuodenajat, juhlapyhät, viikonpäivät ja loma-ajat. Muotivaihtelut aiheutuvat ihmisten vaatimusten muutoksesta, se heijastaa vallitsevia arvoja ja asenteita. Epäsäännölliset vaihtelut aiheutuvat odottamattomista kysynnän muutoksista. Ne johtuvat arvaamattomista tilanteista, joihin markkinoijan on vaikea varautua. Kysyntä on silloin hiljaista tai vilkasta. (Edu.fi 2014)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on havainnollistettu kysyntää. Kokonaismarkkinoihin nähden kulutus on pieni osa sitä. Myös kysyntään nähden lopullinen kulutus jää pieneksi. (Edu.fi 2014.)



KUVIO 2. Kysyntä (Edu.fi 2014)

Kysyntä

Rakentamisen suhdanteilla on suora vaikutus maanrakennuskoneiden myynti- ja vuokraustoimintaan ja näin ollen yritys X:n liikevaihtoon. Rakentamisen kannalta negatiivisia seikkoja ovat yritysten ja kotitalouksien huono taloustilanne, kuluttajien ja rakentajien luottamusbarometrin lasku, teollisuudessa olevat yt-neuvottelut ja irtisanomiset, tyhjiä toimistotilojen suuri määrä ja valtion heikko taloustilanne.

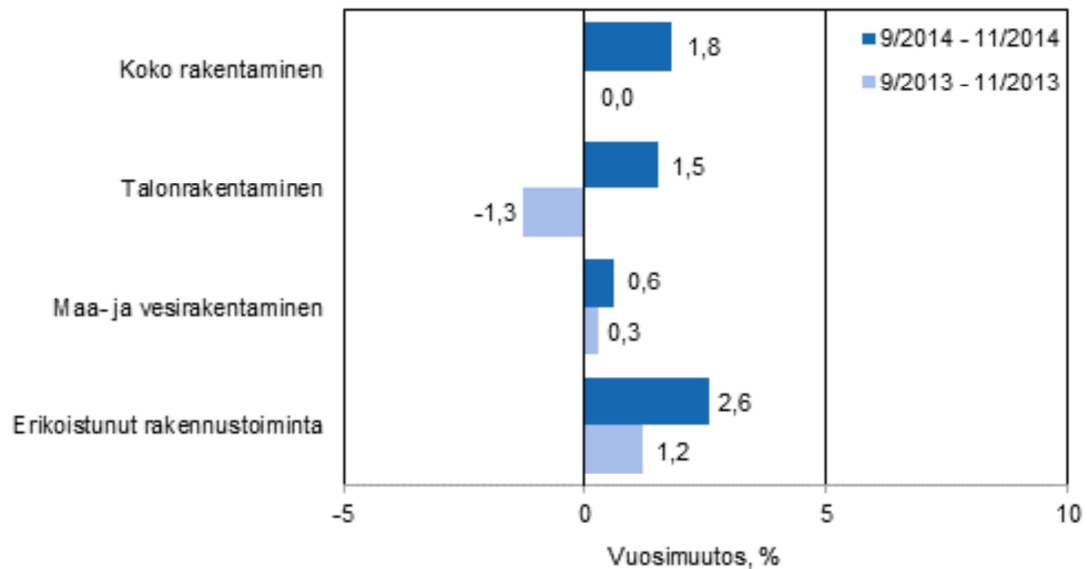
Rakentamisen suhdetilanne on tällä hetkellä huono. Kysyntä rakennusalalla on tällä hetkellä hiljaista, Tilastokeskuksen rakennus- ja asuntotuotantotilaston mukaan rakennuslupia myönnettiin menneen vuoden lokakuussa yhteensä 1,9 miljoonalle kuutiometrille, joka on 30 prosenttia vähemmän kuin vuotta aiemmin (kuvio 3). Heikot kysyntänäkymät vähentävät asuntoinvestointeja, ja uusien asuntojen tuotanto jää vaisuksi. Rakennustoimintaa pitävät yllä korjausrakentaminen sekä vuokra-asuntojen tuotanto. (Suomen Pankki 2014.) Positiivisia asioita rakentamisen suhteen ovat alhainen korkotaso, raakaöljyn halpa hinta ja pieni parannus rakennusyhtiöiden liikevaihtoon viime vuoden loppupuolella.



KUVIO 3. Myönnetyt rakennusluvut, milj. m3, liukuva vuosisumma (Tilastokeskus 2014)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan rakentamisen suhdannenäkymien saldoluku oli tammikuussa -21 (lokakuussa -26). Vastaajista paranevia suhdanteita odotti nyt 12 prosenttia, ja 33 prosenttia ennusti heikennystä alkuvuoden aikana. Rakentamisen taso on matala, tilauskanta heikkeni edelleen. Rakentamisessa tilausten määrään ei ole odotettavissa muutoksia. (Rakennuslehti 2015)

Rakennusyriyten liikevaihto kasvoi vuoden 2014 syys-marraskuussa 1,8 prosenttia ja rakennusyriyten myynnin määrä 1,1 prosenttia verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon. Vuoden 2013 vastaavalla ajanjaksolla liikevaihto pysyi edellivuoden tasolla. Liikevaihto kasvoi jokaisella rakentamisen osa-alueella. Eniten kasvua oli erikoistuneessa rakennustoiminnassa, 2,6 prosenttia, talonrakentaminen kasvoi 1,5 prosenttia ja maa- ja vesirakentaminen 0,6 prosenttia (kuvio 4) (Tilastokeskus 2014). Pientä kasvua alalla on tapahtunut, mutta ennusteiden mukaan heikot näkymät jatkuvat.



KUVIO 4. Rakentamisen liikevaihdon kolmen kuukauden vuosimuutos (TOL 2008) (Tilastokeskus 2014.)

Mitä tarkemmin yrityksessä ollaan selvillä valitun strategisen liikealueen asiakkaiden tarpeista, sitä helpompi yrityksen on luoda lisäarvoa synnyttävä strategia. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää selvittää olennaisimman kohderyhmän tarpeiden rakenne eli on tiedettävä mitä ominaisuuksia erityisesti asiakas tuotteessa tai palvelussa arvostaa. Analysoimalla yrityksen sisäisen ympäristön osaamisen ja resurssit tiedetään, mitä pitää tehdä, jotta pystytään tuottamaan tarpeet tyydyttävä palvelu. Valitulla strategialla tyydytetään asiakkaan tarve. (Hesso 2013, 50.)

Asiakkaat

Asiakkaina tulevat olemaan maanrakennuskoneiden myynnin osalta urakointiyritykset, jotka pääsääntöisesti tekevät aliurakointia, maataloudet sekä yksityiset henkilöt. Yksityisten henkilöiden osalta kohderyhmää ovat esimerkiksi varakkaat eläkeläiset, jotka kohentavat pihojaan ja mökkejään. Maanrakennuskoneiden vuokraustoiminta keskittyy rakennusyhtiöille, joilla ei yleensä ole omaa konekanta. (Pennanen 2014.)

3.1.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi soveltuu liikeidean muotoilemiseen ja yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Analyysin tavoite on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella sekä yrityksen ulkopuolisia voimia että sisäisiä tekijöitä. SWOT-analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) ja *threats* (uhat). (Viitala & Jylhä 2013, 49.)

Vahvuudet ovat yrityksestä tai arvioitavasta ideasta itsestään lähtöisin. Vahvuuksina voidaan miettiä esimerkiksi yrityksen ominaispiirteitä, rakenteita, toimintakulttuuria. Vahvuuksia kartoitettaessa voidaan kysyä: Mikä yrityksessä on hyvää? Mikä toimii? Missä on onnistuttu? Vahvuuksien kartoittami-

nessa on realistisuus tärkeää: niitä ei tule liioitella, mutta ei pidä olla liian vaatimatonkaan. (Ok-opintokeskus 2014.)

Heikkoudet ovat myös sisältä lähteviä. Mikä yrityksessä on sellaista, joka estää suunnitelmia toteutumasta? Heikkouksien osalta voidaan jälleen analysoida yrityksen rakenteita ja toimintakulttuuria. Heikkouksia kartoitettaessa voidaan tehdä seuraavanlaisia kysymyksiä: Missä yrityksemme ei ole onnistunut? Mikä ei toimi hyvin? Mitä pitäisi välttää tulevaisuudessa? Tärkeää on olla menemättä henkilökohtaisuuksiin: yhden ihmisen toimintaa ei voi eikä kannata nimetä yrityksen heikkoudeksi. (Ok-opintokeskus 2014.)

Mahdollisuudet juontuvat ulkomaailmasta käsin. Yrityksen tai jonkin idean mahdollisuuksiin vaikuttavat muun muassa erilaiset väestötrendit sekä paikallisesti että laajemmin, kuten uusi asuntoalue, jonne muuttaa lapsiperheitä, yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys, onko ihmisillä varaa osallistua, median kiinnostus, teknologinen kehitys. Voidaan pohtia, miten yritys voi osaltaan vahvistaa myönteistä kehitystä. (Ok-opintokeskus 2014.)

Uhat ovat lähitulevaisuudessa näkyviä ongelmia tai asioita, joita tulisi välttää. Kuten mahdollisuuksienkin, uhatkin ovat ulkoisia. Uhat lähtevät ympäröivästä yhteiskunnasta ja niitä voivat aiheuttaa samat asiat kuin mahdollisuuksiakin. Uhkia kartoitettaessa kannattaa kartoittaa paitsi suoranaisia uhkia, myös asioita, joita tulee seurata, jotta niiden negatiiviset vaikutukset voidaan minimoida, jos niistä muodostuu aitoja uhkia. (Ok-opintokeskus 2014.)

Analyysin kirjaamisen jälkeen tulee edetä johtopäätöksiin. Ryhdytään toimiin heikkouksien korjaamiseksi ja edetään vahvuuksien voimalla eteenpäin. Kun tarkastellaan heikkouksia ja ympäristön uhkia ristikkäin, opitaan tunnistamaan ja varomaan sudenkuoppia. SWOT-analyysi ohjaa yritystä fokuosiimaan huomion oikeisiin asioihin. (Viitala & Jylhä 2013, 50.)

Vahvuudet

Yritys X:n vahvuuksia ovat henkilöstön vahva osaaminen alalta ja yrittäjyydestä. Henkilöstöllä on hyvät välit keskenään ja he pystyvät yhteistyöhön. Henkilöstö haluaa edelleen kehittyä ja oppia alalta uutta, he ottamat mielellään vastaan haastavia työtehtäviä. Henkilöstöllä on vahva jalansija ja tunnettuus alalla, joka on kertynyt vuosikymmenien aikana. Henkilöstön toimeentulo ei ole yritys X:n varassa, joten tulospaineita ei ole. Yritysrakenne on hyvin kevyt, johtuen yrityksen pienestä koosta. Henkilöstön kaikilla jäsenillä on hyvä ideointi- ja innovointikyky, joka edesauttaa yrityksen kehittämisessä ja ongelmatilanteissa. Yrityksen vahvuus on kilpailijoihin nähden kevyempi verotus, Viron mallin mukaan (taulukko 3). (Pennanen 2014.)

Heikkoudet

Yleinen talouden heikko tilanne on haastava aloittavalle yritykselle. Henkilöstön tämän hetkiset tulonlähteet ovat muualla, joten aikaa ja energiaa yritys X:n käynnistämiseen ei ole löytynyt, yritys on perustettu jo vuosi sitten. Laajassa mittakaavassa koneiden myynti- ja vuokraustoiminta on henkilöstölle uutta. Yritys on perustettu Viroon, joten asioiden hoito on vaikeampaa ja toisaalta voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon. Alalla on kova kilpailu ja monenlaista toimijaa. (Pennanen 2014.)

Mahdollisuudet

Jossain vaiheessa talous nousee ja alalla kysyntä kiihtyy, mahdollisuudet yrityksen kannattavuuteen on hyvät. Laaja, olemassa oleva yhteistyöverkosto mahdollista paljon muutakin kuin koneiden vuokrausta ja myyntiä. Yrittäjien toiveena on myydä yritys huipulla ja saada tuottoa sijoittamalle pääomalle. Yrityksellä on hyvät edellytykset laajentua kansainvälisesti alkaen Viron markkinoista. Myös laajentuminen muille bisnesalueille on hyvin mahdollista. (Pennanen 2014.)

Uhat

Talous pysyy taantumassa ja rakennusala ei lähde vetämään. Henkilöstöllä ei ole kiinnostusta lähteä viemään yritystä eteenpäin, jolloin koko yritysidea haudataan. Viron verotus kiristyy, jolloin kilpailuetu menetetään. Polttoaine kallistuu oleellisesti, jolloin koneiden tuonti Suomeen kallistuu. Henkilöstön kaverisuhteet eivät kestä ja yritys kaatuu siihen. (Pennanen 2014.)

TAULUKKO 3. Yritys X:n SWOT-analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön vahvuutena laaja-alainen osaaminen alalta. Paljon kokemusta yrittäjyydestä. Toimivat henkilökemiat. Halu kehittyä ja oppia uutta. Tunnettuus alalla. Yrityksen kaikilla toimijoilla varsinainen tulonlähde toisaalla. Yrityksen kevyt rakenne. Henkilöillä hyvä ideointi- ja innovointikyky. Yritys on rekisteröity Viroon, kevyempi verotus. 	<ul style="list-style-type: none"> Talouden huono tilanne. Yrityksen kaikilla toimijoilla varsinainen tulonlähde toisaalla, ei aikaa/ kiinnostusta paneutua yrityksen käynnistämiseen. Koneiden vuokraustoiminta laajassa mitakaavassa kaikille uutta. Yritys perustettu jo lähes vuosi sitten, eikä toiminta ole käynnistynyt. Yritys on rekisteröity Viroon, asioiden hoito hiukan vaikempaa ja vaikuttaa yhtiön imagoon. Alan kova kilpailu.
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> Talouden nousu vaikuttaa rakennusalaan ja silloin myös koneiden ja urakoiden kysyntä kasvaa. Laaja yhteistyöverkosto. Yritystoiminnan käynnistyminen ja yrityksen myyminen. Laajentuminen kansainvälisesti. Laajentuminen muille bisnesalueille. 	<ul style="list-style-type: none"> Talous pysyy taantumassa, rakennusala ei lähde vetämään.. Koko yritysidea haudataan. Viron lainsäädäntö/ verotus kiristyy yritysten osalta, kannattavuus heikkenee. Polttoaine kallistuu oleellisesti, lisää kuluja koneiden kuljettamiseen Suomeen. Kaverisuhteet eivät kestä.

3.2 Liikeidea ja visio

Liikeidea ja visio ovat keskeisiä asioita yritystä suunniteltaessa. Niihin tulee ottaa kantaa hyvin varhaisessa vaiheessa suunnitteluprosessia sekä tarkentaa ja päivittää tietoja aika ajoin. Seuraavana teoriaa liikeideaan ja visioon liittyen.

3.2.1 Liikeidea

Liikeidea määrittelee yrityksen oman tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tuloista. Liikeidea kuvaa yrityksen menestystekijöitä. Liikeidea on tärkeä kirjata mahdollisimman tarkkaan, jotta myös ulkopuoliset tahot voivat arvioida sitä. Kuvauksen perusteella liikeidea on jatkossa helppo päivittää ja kehittää. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Hesson (2013, 24-25) mukaan, liikeiden voi kiteyttää muutama lauseeseen seuraavien otsikoiden alle:

Mitä?

Tuotteet ja palvelut, joita yritys tuottaa. Kirjoitetaan auki mahdollisimman hyvin, jotta sekä mahdollinen asiakas että rahoittaja ymmärtävät niiden lisäarvopotentiaalin asiakkaalle ja yritykselle.

Miten?

Kerrotaan se logiikka, jolla yritys saa tuotteet tai asiakkaan tietoisuuteen ja ostettavaksi. Määritellään alustavasti yrityksen strategia eli pelisuunnitelma.

Kenelle?

Yrityksen asiakkaat määriteltynä siten, että yritys erottuu kilpailijoistaan.

Viitalan & Jylhän (2013, 43) mukaan, liikeidea-käsitteeseen on lisätty neljäs kulmakivi imago, koska myös se vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan ostopäätökseen ja siten kilpailussa menestymiseen. Mitä paremmin yrittäjä saa nämä neljä tekijää hiotuksi yhteen, sitä vahvempi yrityksen liikeidea on.

Yritys X:n liikeidea ja päätoimiala on ostaa maarakennuskoneita Keski-Euroopasta, tuoda ne Suomeen, ja myydä sekä vuokrata koneita Suomen markkinoilla. Ostettavaa koneistoa ovat mm. kaivurit, kuormaajat, täryt, nostimet, kompurat ja aggregaatit. Päätoimialaan kuuluu myös maarakennusurakointi myynnissä olevalla kalustolla. Yrityksen sivutoimiala on henkilöstövuokraus, johon yrityksen on tarkoitus laajentua myöhemmin. (Pennanen 2014.)

Kalustoa myydään ja vuokrataan maarakennusyrityksille, maataloille sekä yksityistalouksille. Maarakennusyritykset vuokraavat urakointikohteisiinsa kalustoa sekä pitkällä että lyhyillä sopimuksilla tilanteen ja kohteen mukaan. Pitkän vuokra-ajan jälkeen vuokraajalla on mahdollisuus lunastaa kone itselleen sovitulla hinnalla. Yksityistalouksille myydään ja vuokrataan pääasiassa pienkalustoa, koska niille on kysyntää omakoti- ja mökkityömailla. Maarakennusurakointi muodostuu alihankintatöistä suurille ja pienille maarakennusalan yrityksille pohjarakennus- tai saneerauskohteissa. Pääurakointihankkeita yritys voi toteuttaa pienissä kohteissa, kuten omakotirakentamisessa. (Pennanen 2014.)

Yrityksen henkilöstöllä on paljon suhteita maarakennusalan yrityksiin ja suhteita hyödynnetään sekä myynti-, vuokraus- että urakointitoiminnassa. Yksityistalouksien tavoittamiseksi käytetään jonkin verran eri markkinointikanavia ja hyödynnetään suhteita. Yrityksen vahvuus on valmis verkosto, laaja tietotaito maarakennusalaan, erittäin asiantunteva laskentaosaaminen sekä useiden kymmenien vuosien yhteenlaskettu kokemus urakointisuunnittelusta sekä urakoinnista. (Pennanen 2014.)

3.2.2 Visio

Strategian ”maalina” on visio. Visio on ääneen lausuttu ja yleensä myös kirjoitettu tulevaisuudenkuva. Visio ilmaisee, millaiseen tilaan yritys aiotaan saada määrättynä vuonna. Vision tulisi olla suunnannäyttävä kaikille yrityksessä toimiville. Usein visiossa kuvaillaan tavoitetilä sekä yleisellä tasolla (esimerkiksi maailman johtava alalla) että täsmällisellä tasolla (esimerkiksi liikevaihto 500 miljoonaa euroa). (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Yritys X:n tavoite on saavuttaa luotettava ja asiantunteva maine ja asema maanrakennus-, kone- myynti- ja konevuokraustoiminnassa. Yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihdon seuraavan kolmen vuoden aikana 180 000 euroon kannattavalla kasvulla. Jos yritys ei menesty asetetun tavoitteen mukaisesti kovan kilpailutilanteen tai taantumien seurauksena, tullaan yrityksessä aktiivisesti etsimään strategisia vaihtoehtoja kannattavan toiminnan ylläpitämiseksi. Yrityksen tärkein arvo on asiakastyytyvyys, joka saavutetaan luotettavuuden ja osaamisen kautta. (Pennanen 2014.)

3.3 Strategia

Yrityksen toiminnan suunnannäyttävä on strategia. Strategialla tarkoitetaan periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia ei ole vain kuvaus siitä, miten yritys toimii, vaan ennen kaikkea kuvaus siitä, millä keinoilla yritys erottuu muista, vetoaa asiakkaisiin ja toimii mahdollisimman menestyksekkäästi. Liiketoiminnan käynnistyttyä strategiaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa strategioiden määrittely on entistä vaikeampaa. Vaihtoehtona ei kuitenkaan ole strategiasta luopuminen, koska ilman päämäärää johtaminen ja resurssien kohdentaminen on mahdotonta. Yrityksen on kyettävä tekemään valintoja epävarmuudesta huolimatta ja luomaan sellaista taitoa, jonka varassa strategioiden muuttaminen tilanteen mukaan on mahdollisimman joustavaa ja nopeaa. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Strategian lähtökohtana on yrityksen toiminta-ajatus, ja sen tärkeimmät valinnat kiteytyvät liikeideassa. Strategian päämäärä on visio. Strategian suunnittelu kohdentuu erityisesti liikeidean kolmeen kohtaan: kenelle myydään, mitä myydään ja miten toimitaan. Strategia voi sisältää myös muita asioita kuten tuotteita, asiakkaita, tuotantoa, päätös yritysostosta tai merkittävästä osaamisen laajentamisesta. (Viitala & Jylhä 2013, 61.)

Strategiaa voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Valitsin tarkasteluun Michael Porterin (1996) esittämät kustannusjohtajuus-, fokus- ja differointistrategiat, koska Porteria pidetään yhtenä maailman johtavista strategisen liikkeenjohtamisen ajattelijoista.

3.3.1 Kustannusjohtajuusstrategia

Yrityksessä, joka toimii menestyvästi kustannusjohtajuusstrategialla, on analysoitu tarkasti kustannusten aiheuttajat. Kustannukset ovat kuitenkin minimooitu siten, että asiakkaan kokemaa lisäarvoa ei vähene. Kustannusjohtaja pystyy pudottamaan hintaa suhteessa kilpailijoihin tehden samalla kuitenkin tulosta. Jos yrityksen tuottama palvelu tai tekemä tuote luo asiakkaalle lisäarvoa kilpailijoita halvemmalla hinnalla, ovat menestyksen portit auki. Jos kilpailija vastaavasti pudottaa hintoja ilman, että sen kustannusten aiheuttajia on analysoitu, on sen tappio hyvin todennäköinen. (Hesso 2013, 78.)

Menestyäkseen kustannusjohtajan täytyy olla differoinnin perusteissa lähes samanlainen kilpailijoidensa kanssa. Yritys voi hintoja alentamalla eliminoida kilpailijoitaan tai vähintään pakottaa heidät vaihtamaan strategioitaan. Alennussota kuluttaa kustannusjohtajankin katetta, mutta vain siihen saakka, kun alan toisiksi kustannustehokkain yritys on eliminoitu ja vähemmän kustannustehokkaat kilpailijat joutuvat silloin kohtaamaan ensimmäisinä kilpailun kasvaneen paineen. (Porter 1998, 35 – 37.)

Yksi tapa kiristää kilpailijoiden taloudellista tilannetta on aloittaa hintakilpailu vahvan kassan ja hyvin suunnitellun kustannusjohtajuusstrategian eli operatiiviseen tehokkuuteen perustuvan strategian turvin. Jos kilpailijat lähtevät hinnanpudostuskilpailuun mukaan ilman vahvaa kassaa ja suunnitelmallisuutta, ovat seurauksena todennäköisesti likviditeettiongelmat ja mahdolliset maksuhäiriöt. Yritys kilpaillaan ulos pelistä. (Hesso 2013, 78-79.)

Kustannusjohtajan liiketoimintasuunnitelmassa korostuu jatkuva kustannusten minimointi. Hyvä kustannusjohtajan liiketoimintasuunnitelma kertoo, miksi kohderyhmän asiakas arvostaa halpoja hintoja ja miksi hän on valmis sietämään esimerkiksi hieman huonompaa palvelua ja pitkälle vietyä automatisointia. (Hesso 2013, 79.) Kustannusjohtajuuden saavuttaminen ja sen pitäminen aiheuttaa usein sen, että muihin strategisiin osa-alueisiin ei voida keskittyä yhtä hyvin. Asiakas voi tällöin valita hieman kalliimman kilpailevan tuotteen, jos kilpailijan tuottama laatu on parempaa tai vaikkapa toimitus tai jakelu on nopeampaa ja luotettavampaa. Toisaalta taas liika keskittyminen laatuun ja differoimiseen voi tehdä sen, että yrityksen hintataso nousee asiakkaan mielestä liian korkeaksi tai yrityksen kate voi jäädä liian vähäiseksi. Menestykseen pyrkivän yrityksen on siis löydettävä tasapaino kustannustehokkuuden ja muiden strategioiden välillä. (Porter 1998, 148.)

3.3.2 Fokusstrategia

Menestyksessä fokusstrategia on olemukseltaan ulkoa-sisään-strategia. Strategiaa laadittaessa yrityksen ulkoinen ympäristö analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Erityisesti yrityksen sosiaalisen ja eettisen ympäristön jatkuva muutos antaa menestysmahdollisuuksia fokusoituvalla yritykselle. Ihmisten kulutuskäyttäytymiseen vaikuttavat muutokset sosiaalisessa ja eettisessä ympäristössä ja siten myös yrityksen liiketoimintassa. (Hesso 2013, 80.)

Fokusoituva yritys tutkii ja analysoi tarkkaan myös kilpailijansa. Erityisen tärkeää on miettiä, ketkä ovat todellisia kilpailijoita. Tuntemalla kilpailutilanteen hyvin, voidaan paremmin differoida tuote tai palvelu. Palveluyritys esimerkiksi erilaistuu eli differoi palvelunsa siten, että se luo lisäarvoa vain kohdennetulle pienelle kohderyhmälle. (Hesso 2013, 80.)

Kun fokusstrategian laadinnassa on saatu ulkoisen ympäristön analyysi perusteellisesti tehtyä, siirrytään sisäisen ympäristön analyysiin. Analysoimalla yrityksen arvoketju tiedetään, mihin yrityksessä kannattaa panostaa asiakkaan kokeman lisäarvon maksimoimiseksi. Tarkasti fokusoidulle asiakaskunnalle tuotetaan heidän tarpeidensa pohjalta differoitu palvelu. Se voi olla yrityksen asiakaskuntaan kuulumattoman henkilön mielestä ylihintainen tai jopa turha, mutta se luo lisäarvoa yrityksen asiakkaille. (Hesso 2013, 81.)

Helsingin ydinkeskustan alueelle on tullut lyhyessä ajassa useita pieniä lähiruokakauppoja, jotka toteuttavat fokusstrategiaa. Tuotteiden hinnat ovat usein yli kaksinkertaiset vastaavaan ketjutuotteeseen verrattuna. Hyvällä palvelulla sekä lähialueen ja kotimaisten pientuottajien elintarvikkeilla erilaistuva lähiruokaketju pärjää hyvin ruokakauppa-asioinnin kasvottomuuteen kyllästyneen asiakaskunnan avulla. Lähiruokaostokset voi päättää kaupan aulassa tuoreen leivän ja vastapaahdetun kahvin kera, tietysti suomalaisen puusepän valmistamilla jakkaroidella istuen. Lähiruokakaupassa käynti on elämys, josta tietty kohderyhmä on valmis maksamaan. (Hesso 2013, 81-82.)

3.3.3 Differointistrategia

Erilaistaminen eli differointi perustuu asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja korkeaan laatuun. Differointiin perustuvat markkinat ovat pirstoutuneet osiin, joissa hyötyjä arvostetaan eri tavoin, valmistussarjat ovat lyhyitä ja hinnat korkeita. Tällä strategialla ei kilpailla massamarkkinoilla ja differoiva yritys pyrkii olemaan alallaan jossain suhteessa ainutlaatuinen. Yritys valitsee asiakkaiden tärkeänä pitämän ominaisuuden ja asemoi itsensä sen mukaisesti suhteessa kilpailijoihin. Keinot vaihtelevat toimialoittain: niitä voivat olla tuote, toimitusjärjestelmä, markkinointimenetelmä tai jokin muu menetelmä. Ratkaisevaa differoinnin onnistumisen kannalta on asiakkaan kokema arvo, johon liittyy olennaisesti laatu. (Viitala & Jylhä 2013, 64-65.)

Differointistrategiaa harkitsevan yrityksen on jo alkuvaiheessa selvitettävä, onko asiakas todella valmis maksamaan ylimääräistä tuotteen ainutlaatuisuudesta. Tämän lisäksi differoijan on muistettava, että asiakkaan tarve differoidun tuotteen hyötyihin verrattuna halvempaan kilpailijaan voi ajan myötä laskea tai kadota kokonaan, jolloin asiakas valitsee taas kilpailijan halvemman tuotteen. Yrityksen on pystyttävä todella tarjoamaan jotain ainutlaatuista tai vähintään antamaan kuva ainutlaatuisuudesta, jos hintoja halutaan nostaa totuttua korkeammiksi. Liian korkea hintaero differoidun tuotteen ja kilpailijan kustannustehokkaasti tehdyn edullisemman mallin välillä voi ajaa asiakkaan unohtamaan brändiuskollisuuden ja uhraamaan muutamia hyviä ominaisuuksia säästääkseen rahaa. (Porter 1998, 46.)

Yritys X:n strategia perustuu koneiden myynnin- ja vuokrauksen osalta kustannusjohtajuuteen. Alkuun yritys myy ja vuokraa koneita samalla hinnalla kuin kilpailijat kasvattaen kassaa. Saavutettuaan vahvan kassan ja taseen yritys myy ja vuokraa koneitaan kilpailijoitaan edullisemmin, jolloin yrityksen toiminta varsinaisesti käynnistyy ja yritykseen tulee työntekijä kokopäiväisesti töihin. Koneiden hankkimiskulut ja kiinteät kulut ovat pienemmät kuin kilpailijoilla, josta parempi kate kilpailijoihin nähden muodostuu. Yrityksen perustaminen Viroon oli ensimmäinen askel kustannustehokkuudessa. (Pennanen, 2014.)

Asiakkuuksien hallinnassa on ensisijaisesti tarkoitus markkinoida yritystä ja palveluja jo olemassa olevan laajan suhdeverkoston kautta luotettavana, joustavana ja laadukkaana toimijana kilpailukyysisin hinnoin. Yrityksen perustajajäsenten hyvät henkilökohtaiset suhteet eri rakennuttaja- ja rakentajatahoihin tukevat tätä ajatusta. Markkinoinnissa on tarkoitus myös hyödyntää tilanteen mukaan sosiaalista mediaa ja sähköisiä markkinakanavia. (Pennanen 2014.)

Työntekijä X:n siirryttyä yritykseen töihin käynnistyy urakointi. Toiminta on lähinnä aliurakointia ja se keskittyy alueelle, jossa suuret infra-alan rakennusyrietykset eivät ole kilpailijoina. Suuria rakennusalan yrityksiä tavoitellaan kumppaneiksi, joille aliurakointia voidaan tehdä. Pitkän aikavälin tavoitteita ovat henkilöstövuokraus ja omistajapohjan laajentaminen. Aikatavoitteeksi näiden osalta on asetettu viisi vuotta. Tavoitteena on myös yrityksen myyminen jossain vaiheessa. (Pennanen 2014.)

3.4 Markkinointisuunnitelma

Markkinointi on laaja kokonaisuus yritystä. Olen rajannut yritys X:n liiketoimintasuunnitelman markkinoinnin osalta koskemaan markkinoinnin kilpailukeinoja, jotta työni pysyy tasapainossa ja markkinointi ei vie liikaa huomioita. Markkinoinnista aiheena voisi kirjoittaa kokonaan oman opinnäytetyön, koska aihe on niin laaja.

Markkinointi tarkoittaa kaikkea sitä, millä yrityksen tuote tai palvelu saadaan kaupaksi. Markkinointi on yhtälailla yrityksen ilme ja kuvamaailma, mainonta, viestintä, tapahtumat ja esiintymiset julkisuudessa, kuin myös myynti, tuotekehitys, innovaatiot, tuote, palvelu, asennus tai huolto. Markkinointia on mekaanikko, aulaemäntä, myyjä, somistaja, omistaja, siis kuka tahansa yrityksestä, jonka tekemisillä on vaikutusta ostajaan. (Wikström 2013, 47.) Myynti ja mainonta ovat markkinoinnissa vain jäävuoren huippu. Ne ovat tärkeitä elementtejä, mutta yleensä niitä ei pidetä tärkeimpinä osina markkinointia. (Kotler ja Armstrong 2004, 5.) Parhaimmillaan markkinointi mahdollistaa sen, että tuote käy kaupaksi myyjästä huolimatta eli huonokaan myyjä ei voi estää haluttavan tuotteen kaupaksi menoa. Toisin sanoen, taloushallintoa lukuun ottamatta kaikki on markkinointia. (Wikström 2013, 47.)

Yrityksen onnistunut liiketoimintastrategia kiertyy aina yrityksen markkinointiosaamiseen. Vaikuttavuus ja tuloksellisuus ovat yhteisiä liittymäpintoja niin markkinaosaamiselle, liiketoimintastrategialle kuin yrityksen rahoitukselle. Markkinoinnin vaikuttavuutta yrityksen tuloksellisuuteen ymmärretään yleisesti melko huonosti ja asiaa on tutkittu vähän. (Tikkanen & Aspara & Parvinen 2007, 69.)

Yrityksen liikeidea ja markkinointiajattelu ovat perusta markkinointistrategialle ja -suunnittelulle. Ensinnäkin selvitetään liikeidean ja yritysstrategian toteuttamiseksi tarvittava markkinointistrategia eli periaatteet, joita pitkällä tähtäimellä halutaan noudattaa. Sen jälkeen määritellään markkinoinnin lyhyen ajan tavoitteet ja suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Suunnitelma vastaa kysymyksiin mitä, missä, milloin, miten ja millä välineillä tehdään sekä kuka mistäkin vastaa. (Viitala & Jylhä 2013, 109-110.)

Markkinointia suunniteltaessa otetaan kantaa seuraaviin seikkoihin:

- kohderyhmät
- ydinaseointi: tuotteesta tai palvelusta saatava perushyöty, esimerkiksi tuotteen helppokäyttöisyys, suorituskyky tai muotoilu
- hinta-aseointi: sijoittuminen suhteessa kilpailijoihin
- asiakaslupaus, arvoväittäjä: lupaus asiakkaalle, vastaus asiakkaan kysymykseen siitä, miksi hänen kannattaa ostaa yritykseltä
- markkinointiviestintä-, markkinointikanava- ja jakelustrategia. (Viitala & Jylhä 2013, 110.)

3.4.1 Myyntitavoitteet

Tulosbudjetin budjetoitu liikevaihto muodostuu pääosin ennustetusta myynnistä. Liikevaihto tarkoittaa yritykseen tulevaa rahamäärää yhden tilikauden aikana. Budjetoitu liikevaihto tarkoittaa arvioitua liikevaihtoa tulevalle tilikaudelle. Se antaa suuntaviivat myynnin tavoitemäärälle. Budjetoidun liikevaihdon perusteella saadaan myyntitavoitteet kaupattaville palveluille ja tuotteille. Myyntitavoitteet ovat markkinoinnin päätavoitteet. (Hesso 2013, 100-101.)

3.4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinointiajatteluun ja -strategiaan sopiva kilpailukeinojen yhdistelmä eli markkinointimix (marketing mix) tarkoittaa markkinointiohjelmia ja keinoja, joilla markkinoiden tarpeet ja toiveet voidaan täyttää. McCarthyn (1954) kehittämä neljän P:n malli määrittelee markkinoinnin kilpailukeinoiksi tuotteen (product), hinnan (price), markkinointiviestinnän (promotion) ja saatavuuden (place). Mallia on myöhemmin kehitelty ja yksi esitelty malli on seitsemän P:n malli, joka sisältää edellisten neljän P:n lisäksi ihmiset (people), prosessit (processes) sekä palvelun fyysiset elementit ja ympäristön (physical elements). (Viitala & Jylhä 2013, 110.)

Tuote tai palvelu

Asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Jos tuote on suunniteltu asiakaslähtöisesti ja hän kuuluu kohderyhmään, syntyy tuotteen tai palvelun käytöstä lisäarvoa. Tuote muodostuu kerroksista. Tuote suunnitellaan niin, että sen kaikki ominaisuudet palvelevat valittua kohderyhmää. Tuotteen kerrokset muodostuvat ydintuotteesta, kuten perhovapa, avustavasta tuotteesta, kuten vapaputki, ja mielikuvatuotteesta, kuten elinikäinen takuu tuotteelle. (Hesso 2013, 106-107.)

Tuotteen kerrosten hyvä suunnittelu vaikuttaa siihen, miten kohderyhmä suhtautuu tuotteeseen. Jos kohderyhmä on huolella analysoitu ja tuotteen kerrokset tarkkaan harkittu, kokee asiakas, että tuote tyydyttää hänen sille asettamat tavoitteet ja hän saa lisäarvoa. (Hesso 2013, 108.)

Yritys X tarjoaa alkuvaiheessa asiakkailleen tuotetta, maanrakennuskoneita. Koneita voivat ostaa tai vuokrata käytännössä ketkä vain, mutta alkuun markkinointi kohdennetaan valituille ryhmille. Joustavuus ja luotettavuus tulevat olemaan yrityksen tunnusmerkit ja vahvuudet. Henkilöstön laaja osaaminen alalta kasvattavat osaltaan yrityksen arvoa ja tarvittaessa yrittäjät voivat ottaa vastaan myös muita töitä ja toimeksiantoja asiakkailtaan. Yritys voi myöhemmin laajentaa tarjontaa urakoinnin lisäksi palveluihin, johon voisi kuulua koneiden huoltoa, korjausta tai maanrakennuskonsultointia. Palvelut voisi tulevaisuudessa tuotteistaa, jolloin yritys myy ja vuokraa asiakkailleen eri sisältöisiä paketteja. (Pennanen 2014.)

Hinta

Asiakas maksaa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta. Yrityksen hinnoittelumenetelmä kertoo, mihin tekijöihin hinnat perustuvat. Liiketoimintasuunnitelmapohjissa yleisesti esiintyviä hinnoittelumenetelmiä ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperusteinen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu.

- Katetuottohinnoittelun tavoite on, että myytävän tuotteen tai palvelun hinta kattaa kaikki sen valmistamisesta ja tuottamisesta syntyneet kustannukset ja yritykselle jää myyntikatteen ja kiinteiden kustannusten erotuksena voittoa.
- Omakustannusperusteisessa hinnoittelussa organisaatiossa lasketaan kaikki kustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisesta sen myyniseen ja saamisesta asiakkaan käyttöön. Kustannukset kohdistetaan tuotteelle ja saatuun summaan lisätään haluttu voittomarginaali.
- Markkinapohjaisessa hinnoittelussa tuotteen hinta määräytyy markkinoiden hintatason perusteella. Hinnoittelua ei tarkastella erillisenä toimena vaan osana pelisuunnitelman toteutusta. Asetettu hinta on strategian mukainen ja se kattaa kustannukset. Jos kustannukset eivät mahdu kilpailukykyiseen hintaan, on yrityksen kustannusrakennetta kevennettävä tuotteen tai palvelun siitä kuitenkin heikentymättä. (Hesso 2013, 109.)

Myyntitavoitteet

Myyntitavoitteet (taulukko 4) on tehty realistisesti Pennasen kanssa. Liiketoiminnan käynnistyttyä ensimmäisen vuoden liikevaihdoksi on arvioitu 80 000 euroa, josta 60 000 euroa tulisi koneiden myynnistä ja 20 000 euroa koneiden vuokrauksesta. Nettotulos ennen veroja on saatu laskemalla koneiden myynnistä ja vuokrauksesta saatu tulo, josta on vähennetty kulut.

Jotta koneiden myyntitavoite täyttyy ensimmäisenä vuonna, tulee vuodessa myydä keskimäärin kolme 3-5 tonnia painavaa minikaivuria. Vuokrauksen osalta ensimmäisenä vuonna minikaivureita

tulisi olla vuokralla noin kaksitoista kuukautta. (Pennanen, 2015) Koneiden myynti ja vuokraus keskittyy pääasiassa maaliskuun ja marraskuun välille, jotka ovat maanrakentamisen kannalta päämarkkinakuukaudet.

TAULUKKO 4. Myyntitavoitteet.

	1.	2.	3.
Liikevaihto yhteensä	80000	120000	160000
Koneidenmyynti	60000	90000	120000
Vuokraus	20000	30000	40000
Nettotulos ennen veroja	24000	36000	48000
Kiinteä henkilöstö	1	1	1

Saatavuus

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden pitää olla helposti saatavissa. Parhaimmillaan tuote tai palvelu on ostettavissa kohderyhmän näkökulmasta juuri silloin, kun asiakas sitä tarvitsee ja siellä missä asiakas on. Käsittelen saatavuutta ulkoisen ja sisäisen saatavuuden näkökulmasta.

- Ulkoinen saatavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen nettisivuilta lähtien aina ostohetkeen sekä palvelupisteeseen saapumiseen saakka asiointi on helppoa, tehokasta ja loogista. Yritys joka panostaa ulkoisen saatavuuden sujuvuuteen, panostaa niin yhteydenottokanavien kuin kulkuohjeidenkin toimivuuteen ja selkeyteen. Ulkoisen saatavuuden osalta voidaan miettiä ainakin seuraavia kohtia: yrityksen sijainti, julkisen liikenteen linjat, parkkipaikkojen sijainti, sähköiset karttapalvelut (mobiilikarttapalvelujen hyödyntäminen), selkeät yhteydenottokanavat (puhelinumero, Skype-laatikko, kysy lisää-palkki), aukioloajat selkeästi esillä, esitietokaavakkeet ja kyselyt internetsivuilla. (Hesso 2013, 113-114.)
- Sisäinen saatavuus tarkoittaa asiakkaan asioinnin sujuvuutta yrityksen tiloissa. Hyvän liiketoimintasuunnitelman piirre on se, että kaikki yritykselle maksava on laskettu tarkasti ja kustannuksia on verrattu siihen, mikä lisäarvo siitä tulee asiakkaalle. Sisäisen saatavuuden osalta voi miettiä esimerkiksi seuraavia seikkoja: tilojen layout, asioinnin helppous, heräteostoksiin kannustava rakenne, alan ammattilaiset asiakaspalvelussa ja/tai palvelun tuottajana (heidän profiilinsa mietitty tarkkaan), mahdollisen odottamisen aikana yrityksen palveluihin ja lisämyyntituotteisiin perehtyminen. (Hesso 2013, 113-114.)

Yrityksellä ei tule ainakaan alkuvaiheessa olemaan toimipistettä asiakkaille, vaan koneet toimitetaan maksua vastaan asiakkaan toivomaan osoitteeseen. Asiakkaat voivat käydä katsomassa ja koeajamassa koneita kulloinkin sovituissa osoitteessa, myyntivarasto tulee sijaitsemaan Karkkilassa maatilalan pihapiirissä. Yrityksen internetsivut tulevat olemaan pääväylä koneiden vuokraus- ja myyntitoimintaan. (Pennanen, 2015)

Markkinointiviestintä

Kohderyhmä pitää saada tietoiseksi yrityksen tuotteista ja palveluista. Markkinointiviestinnän avulla luodaan kysyntää halutussa kohderyhmässä ja muutetaan kysyntä rahaksi. Tarkasti fokusoituvat yritykset tuovat esille monikanavaisessa mainonnassaan määrätulle kohderyhmälle luomansa lisäarvon. Muiden ei välttämättä tarvitse edes ymmärtää yrityksen mainoksia. Hinnalla kilpailevat yritykset tuovat mainoksissaan halvan hinnan esiin selkeästi korostetuilla väreillä. On tärkeää, että yrityksen strategiatyyppi on otettu huomioon kaikessa markkinointiviestinnässä. (Hesso 2013, 114.)

Mainonnan tulee puhutella valittua kohderyhmää. Mainonnan avulla kohderyhmä kiinnostuu yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. Mainonta jaetaan tyyppillisesti mediamainontaan ja suoramainontaan. Mediamainontaa ovat lehdet, tv, radio, ulko- ja liikennemainonta ja verkkomainonta. Suoramainonta on osoitteellista tai osoitteetonta sekä lisäksi hyödynnetään mainoslahjoja, messutahtumia ja toimipaikkamainontaa liikkeen sisällä. (Hesso 2013, 115.)

Sähköisen markkinoinnin osalta yritys voi hyödyntää monia eri vaihtoehtoja. Hakukonemarkkinoinnissa yritys näkyy erilaisissa hakupalveluissa, kuten Google, Yahoo ja Bing, jotka ovat tunnetuimpia. Hakukoneet rekistroivät yrityksen internetsivut, kun ne ilmoitetaan hakupalvelulle sivujen tekovaiheessa. Hakukonemarkkinointia kannattaa yrityksen hyödyntää etenkin, jos kohderyhmänä on Y-sukupolvi. Yritys voi myös hyödyntää hakusanamarkkinointia, jolloin yrittäjä maksaa näkyvyydestä hakukoneissa. Sivuston mainos avautuu kohderyhmälle heti ensimmäisetn joukossa heidän etsiessään palveluntarjoajaa hakukoneista. Yrityksen internetsivuihin kannattaa erityisesti panostaa, myyvät internetsivut houkuttelevat ostamaan heti, ottamaan yhteyttä tai asioimaan itse liikkeessä. (Hesso 2013, 118-120.)

Muita sähköisen markkinoinnin keinoja ja hyödyllisiä palveluja ovat Google Analytics (internetsivustojen seurannan ilmainen palvelu), Google Places (ilmainen palvelu, jonka avulla pääsee valituilla halusanoilla Googlen hakutuloksissa ensimmäiselle sivulle), Mainoksia online (Print24.fi palvelu, jonka kautta voi tilata markkinointiviestinnän materiaalia kuten kansioita, käyntikortteja ja mainoksia edulliseen hintaan), blogialustat (jos yrittäjä on valmis tuottamaan asiantuntemuksensa pohjalta hyvää tekstiä). (Hesso 2013, 121-122.)

Yrityksen henkilöstön laaja suhdeverkosto mahdollistaa "word of mouth" viestinnän, joka on yrityksen toiminnan alkuvaiheessa merkittävä ja ilmainen viestintäväline. Toiminnan kasvun myötä yrityksen viestintä tulee luotettavien toimitusten myötävaikutuksella kasvamaan merkittävästi asiakkaiden ja kumppaneiden kautta. Hyvä kello kauas kuuluu. (Pennanen 2015.)

Sosiaalisen median (some) hyödyntämistä markkinoinnissa kannattaa hyödyntää, koska viestintäväylä on ilmainen ja saavuttaa helposti ison joukon ihmisiä. Parhaimmillaan yrittäjän somen käyttäminen kerää tuhansia aktiivisia seuraajia. Somea voi hyödyntää Twitterin, Facebookin, Pinterestin, Instagramin tai YouTuben kautta. Some-ikonit on myös hyvä sijoittaa yrityksen internetsivuille. Yrityksessä on myös mietitty blogin kirjoittamista miehisestä alasta ja maailmasta. (Pennanen, 2015)

Yrityksellä tulee olemaan omat kotisivut, koska netistä asiakkaat tietonsa nykyään hakee. Kotisivuille on helppo päivittää ajankohtaista tietoa koneista ja niiden saatavuudesta, uutuuksista, ehdoista, hinnoista sekä muista tärkeistä asioista. Lähipiiristä löytyy pätevä henkilö tekemään yrityksen kotisivut, joten rahallinen panostus niihin on minimaalinen. (Pennanen, 2015)

3.5 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnittelu pohjautuu liiketoimintastrategioihin. Suunnitelman avulla ennakoidaan toiminnan edellyttämää määrää työntekijöitä, siitä aiheutuvia kustannuksia, turvataan yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävät tiedot ja taidot sekä ennakoidaan henkilöstön kehittämistarvetta. Henkilöstösuunnittelua tehdään kaikissa yrityksissä ainakin jossain määrin, järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus vaihtelevat. (Viitala & Jylhä 2013, 228.)

Henkilöstösuunnittelun pohjaksi muodostetaan käsitys yrityksen, markkinoiden ja toimialan tulevaisuuden näkymistä sekä yrityksen tavoitteista ja niihin käytettävistä voimavaroista. Suunnittelun tuloksena määritellään esimerkiksi rekrytointitarve, tarve tehtävien uudelleenjärjestelyyn ja luodaan sijaissuunnitelma, seuraajasuunnitelma sekä kehittämis- ja urasuunnitelmat. (Viitala & Jylhä 2013, 228.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa voisi pohtia ainakin seuraavia kohtia strategian toteuttamisen mahdollistamiseksi:

- Nykyisen henkilöstön/yksinyrittäjän tämänhetkinen
 - määrä ja kustannukset
 - työsuhteiden muoto
 - ydinosaaminen
 - henkilöstön työhyvinvointi/yrittäjän itsensä kuormittuneisuus

- Tulevalla strategiakaudella
 - tulevan henkilöstön määrä
 - kilpailuetua tuovan osaamisen kehittäminen: mitä, miten
 - työhyvinvoinnin parantamisen toimenpiteet
 - henkilöstökustannukset ja niiden peilaus strategiaan: ulkoistus vai palkatut. (Hesso 2013, 149.)

3.5.1 Henkilöstön kehittäminen

Perehdyttämisen jälkeen työntekijä on mukana jatkuvassa ammatillisen kehittymisen ja uuden oppimisen prosessissa. Henkilöstön kehittämistoiminnoksi kutsutaan prosessia, jonka tavoitteena on henkilöstön kehittäminen ja koko yrityksen osaamisen ylläpito, uudistaminen ja kehittäminen. Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista puhutaan kompetenssin ja ammattitaidon nimikkeillä. Niihin si-

sältyy kaikki se osaaminen, jota tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää. (Viitala & Jylhä 2013, 235.)

Henkilöstön kehittämiseen on monia mahdollisuuksia perinteisten luentojen, kurssien ja itsenäisen opiskelun lisäksi. *Eriyistehtävät ja -haasteet* voidaan liittää mihin työtehtävään tahansa ja tällöin henkilö ottaa vastuulleen jonkin tietyn työhön liittyvän osa-alueen. *Työn muotoilulla* voidaan hyödyntää ja kehittää henkilön nykyistä osaamistaan siten, että henkilö saa esimerkiksi vastuuta ja harjaantuu hoitamaan jotain isompaa kokonaisuutta yksin. *Työkierto* on paljon käytetty keino uuden oppimiselle, jossa henkilöitä siirretään erilaisiin tehtäviin tietyksi ajaksi. *Ulkomaankomennus* on tehokas tapa esimerkiksi kansainvälisten taitojen kehittämiseen. *Sijaisjärjestelmässä* henkilön ammatitaito karttuu sijaistettaessa lomien ja sairauksien aikana jotain toista työtehtävää. *Työpari*-periaate toimii mestari-kisälli ajatuksella, opitaan konkareilta. *Hyvästä käytännöstä oppiminen* on yleistynyt tehokkaana tapana oppia. Siihen kuuluu yrityksen omien toimintatapojen ja suoritusten analysointi, järjestelmällisesti toteutetut vierailut ja haastattelut sekä lopuksi suoritusten tarkastelu ja testaus. (Viitala & Jylhä 2013, 235-239.)

3.5.2 Motivoivan palkkauksen kehittäminen

Rahalliseen palkitsemiseen luetaan seuraavat palkitsemistavat, joista työntekijälle on taloudellista hyötyä:

- peruspalkka
- bonukset
- tulospalkkiot tai henkilöstörahasotot
- osakepohjainen palkitseminen (optiot, tulosperustaiset osakkeet, osakkeiden ost-ohjelmat). (Esimies.info 2009-2013.)

Rahallisen palkitsemisen kannalta oleellista on arvioida ja suunnitella palkitsemista kokonaisuutena. Peruspalkan ja mahdollisten tulospalkkioiden lisäksi täytyy huomioida myös edut sekä mahdolliset osakepohjaiset kannustimet. Palkkauksen tulee tukea yrityksen strategiaa, vahvistaa tuloksellisuutta ja niitä osaamis- ja käyttäytymismalleja, jotka ovat yrityksen arvojen ja vision mukaisia. (Esimies.info 2009-2013.)

Rahallista palkitsemista tulisi aina edeltää huolellinen harkinta, jossa huomioidaan sekä yksilö että tiimi. Ajallisesti palkitsemisen tulisi seurata suoritusten vuosittaista tarkastelua, jotta palkitsemisen vaikutus motivaatioon olisi maksimaalinen. Peruspalkankorotuksella on kerrannaisvaikutuksia niin moneksi vuodeksi eteenpäin, kun henkilö on talossa, joten palkankorotusta mietittäessä kannattaa kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- Mikä on alan työehtosopimuksissa sovittu yleiskorotus-% ja kuinka kauan kyseinen sopimus on voimassa?

- Onko yritys osallistunut palkkavertailuun eli tiedetäänkö missä alan palkkauksessa yleisesti mennään?
- Mitä tekijöitä halutaan korostaa palkitsemispäätöksiä tehtäessä: halutaanko palkita ensisijaisesti hyvästä suoriutumisesta, mikä on työntekijän peruspalkan suhde muihin samaa työtä tekeviin, maksetaanko kokemuksesta vai osaamisesta. (Esimies.info 2009-2013.)

Motivaation kannalta peruspalkan korotus vaikuttaa myönteisesti työmotivaatioon, mutta vaikutus jää yleensä lyhyeksi. Tulospalkkaus motivoi peruspalkkausta voimakkaammin. Tulospalkkauksessa on tärkeää kehittää järjestelmä niin, että ne ketkä parhaiten tehtävistään suoriutuvat saavat myös parhaimmat palkkiot. Tämä vaatii kurinalaisuutta tavoitteiden asettelussa ja suoritusten arvioinnissa. Tulospalkkauksen motivoivan vaikutuksen kannalta on tärkeää, että systeemi koetaan oikeudenmukaiseksi. (Esimies.info 2009-2013.)

Kokonaispalkkauksen tulee olla kunnossa, jotta työntekijä kokee työnsä ja tekemisensä arvostetuksi. Palkan noustessa motivaatio ei välttämättä nouse vastaavalla tavalla, mikäli työntekijä kokee, että hänen palkkansa on oleellisesti alhaisempi kuin vertaisryhmällä. Yleensä mahdollisimman avoin kommunikointi palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä lisää tyytyväisyyttä palkan suhteen. (Esimies.info 2009-2013.)

Yritystoiminnan käynnistyttyä Yritys X:ssä tulee työskentelemään alkuun vain yksi työntekijä. Työntekijän kanssa on alustavasti sovittu provisiopalkasta, joka on 25 % koneen myynnistä tulevasta katteesta. Urakoinnista tulevasta palkkioista sovitaan aina työmaa-/ urakkakohtaisesti erikseen. Työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva ja siihen kuuluu neljän kuukauden koeaika. Työntekijän ydinosaamista on koneiden hallinta ja tuntemus, sosiaalisuus, vahva kielitaito, koneurakointi ja joustavuus. (Pennanen, 2014.)

Yritys X:n henkilöstön motivaatiota pyritään kehittämään luomalla henkilöstölle kuva, että yritys todella välittää työntekijöistään. Motivaatiota kehitetään ja pidetään yllä erilaisilla alaan liittyvillä vapaaehtoisilla virkistys- ja koulutustilaisuuksilla kuten osallistumalla vuosittain järjestettäviin maailman suurimpiin Bauma-konemessuihin Saksassa. Yrityksessä pyritään pitämään huolta siitä, että jokainen työntekijä tietää olevansa tärkeä lenkki yrityksen kokonaisuudessa. (Pennanen, 2014.)

3.6 Yrityksen kannattavuuslaskelmat

Kannattavuus eli taloudellinen tuloksellisuus on yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja suorituskyvyn kokonaismittareita. Yleisesti sillä tarkoitetaan yrityksen tuotto- ja kustannustason vertailua. Kannattavuuslaskennan avulla selvitetään ja analysoidaan yrityksen laskentakohteiden toteutuneet tuotot ja niistä aiheutuneet kustannukset, joiden erotuksena selviää yrityksen saama kate. (Kauppa-lehti 2014.)

Yritysjohdo tarvitsee jatkuvasti ajantasaista tietoa kannattavuuteen liittyvistä mittareista, kustannustehokkuudesta, asiakaskannattavuudesta ja tuotekannattavuudesta. Kannattavuuslaskentaa käytetään johdon päätöksenteon tukena sekä yrityksen toimintaa valvovana välineenä. Sen avulla pystytään tuottamaan tarkkaa ja tuoretta tietoa vaihteleviin tilanteisiin. Organisaation kannattavuutta voidaan analysoida ulkoiseen raportointiin tuotetun tuloslaskelman avulla, mutta varsinaisen kannattavuuslaskennan tarkoituksena on antaa informaatiota kannattavuuden jakautumisesta yrityksen sisällä. Säännöllisin väliajoin tehtävä kannattavuusanalyysi erottelee yrityksen kannattamattomat ja kannattavat tuotteet, palvelut, asiakkaat tai alueet. (Kauppalehti 2014.)

Käyn seuraavana läpi teoriassa kolme tärkeää yrityksen kannattavuuteen liittyvää laskentaa, joita yleisesti käytetään liiketoimintasuunnitelmissa. Kriittisen pisteen, tulosbudjetin ja kassavirtalaskelmen avulla voidaan tuottaa tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi. Liiketoimintasuunnitelmaan olen tehnyt tulosbudjetin kolmelle ensimmäiselle tilikaudelle. Kriittinen piste ja kassavirtalaskelmat voidaan tarvittaessa lisätä liiketoimintasuunnitelmaan myöhemmin.

3.6.1 Kriittinen piste

Kannattavuuden seuranta tehdään kriittisen pisteen avulla (break-even point). Kriittinen piste tarkoittaa toiminta-astetta, jossa tuotot ovat yhtä suuret kuin kustannukset. Tästä käytetään myös termiä kriittinen myynti. Jos myynti laskee sen alle, yritys ei enää selviä kiinteistä kustannuksista ilman lisärahoitusta. Toiminnan kehittämistä varten on hyödyllistä selvittää toiminnan kannattavuus tuotteiden tai tuoteryhmien ja asiakkaiden tai asiakassegmenttien osalta erikseen. (Viitala & Jylhä 2013, 310-311.)

3.6.2 Tulosbudjetti

Tulosbudjetin avulla yritys pystyy numeerisesti suunnittelemaan tulevan tilikauden toimintaa. Tulosbudjetissa korvamerkitään rahaa osabudjetteihin eli strategialähtöisesti rahaa ohjataan niihin toimiin, jotka mahdollistavat pitkällä tähtäimellä yrityksen vision saavuttamisen. Yleensä liiketoimintasuunnitelmissa tulosbudjetit laaditaan tietyksi ennalta päätetyksi ajanjaksoksi, esimerkiksi vuodeksi kerrallaan. Liiketoimintasuunnitelmissa usein käytetty lähestymistapa on nollapohjabudjetointi. Laskelmien teko aloitetaan tyhjältä pöydältä vaikka edelliseltä vuodelta olisikin lukuja saatavissa. Budjetointi tehdään pääsääntöisesti ilman arvonlisäveroa, sillä se ei ole tuottoa yritykselle. Sellaiset erät, joista ei saa vähentää arvonlisäveroa, laitetaan budjettiin veroineen. Palkat ja niihin kuuluvat eläkevakuutusmaksut budjetoidaan sille kuulle, jolloin ne laitetaan maksuun. (Hesso 2013, 158-159.)

Tein yritys X:lle alustavan tulosennusteen (taulukko 5) kolmelle vuodelle liiketoiminnan käynnistyttyä. Yrityksen tavoitteena on liikevaihdon kasvattaminen kolmen vuoden aikana 160 000 tuhanteen euroon. (Pennanen 2014.)

TAULUKKO 5. Tulosennuste.

	1.	2.	3.
<i>LIIVEVAIHTO</i>	<i>80 000</i>	<i>120 000</i>	<i>160 000</i>
<i>Aineet ja tarvikkeet</i>	<i>42 000</i>	<i>63 000</i>	<i>84 000</i>
<i>Henkilöstökulut</i>	<i>8 000</i>	<i>12 000</i>	<i>16 000</i>
<i>Liiketoiminnan muut kulut</i>	<i>6 000</i>	<i>9 000</i>	<i>12 000</i>
<i>KÄYTTÖKATE</i>	<i>56 000</i>	<i>84 000</i>	<i>112 000</i>
<i>Poistot ja arvonalentumiset</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>LIIVEVOITTO (-TAPPIO)</i>	<i>24 000</i>	<i>36 000</i>	<i>48 000</i>
<i>Rahoitustuotot</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Rahoituskulut</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</i>	<i>24 000</i>	<i>36 000</i>	<i>48 000</i>
<i>Satunnaiset tuotot</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Satunnaiset kulut</i>	<i>3000</i>	<i>4500</i>	<i>6000</i>
<i>VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</i>	<i>21 000</i>	<i>31 500</i>	<i>42 000</i>
<i>Tuloverot (0 %)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO</i>	<i>21 000</i>	<i>31 500</i>	<i>42 000</i>

Olen tehnyt laskelmat siten, että jokainen tilikausi olisi pituudeltaan 12 kuukautta. Yritys X myy ja vuokraa maanrakennuskoneita ensimmäisen tilikauden aikana 80 000 euron edestä, toisena 120 000 eurolla ja kolmannella tilikaudella päästäisiin näin yrittäjän tavoitteeseen, jolloin liikevaihto olisi 160 000 euroa. Avaan ensimmäisen tilikauden läpi ja toinen sekä kolmas tilikausi menisivät saman logiikan mukaan.

Ensimmäisenä tilikautena liikevaihtoa tulisi 60 000 euroa myynnistä ja 20 000 euroa vuokrauksesta. Minikaivurin jälleenmyyntihinta on noin 20 000 euroa. Kaivurin ostohinta Keski-Euroopassa on 14 000 euroa ja tuonti-/ matkakulut 500 euroa. Minikaivurin vuokrauksesta saadaan noin 1800 euroa kuukaudessa. Vuokraus on tarkoitus toteuttaa siten, että myyntiin hankittu kone menee vuokralle, kunnes kone saadaan myytyä. Vuokraustoimintaan ei hankita alkuun eri koneita.

Henkilöstökuluihin on laskettu ensimmäiselle vuodelle 8 000 euroa, joka muodostuu koneiden myyntipalkkioista (myyntikatteesta maksetaan 25 prosenttia), vuokrauspalkkiosta ja tuotujen koneiden huoltopalkkiosta.

Liiketoiminnan muita kuluja on arvioitu ensimmäisellä tilikaudella tulevaksi noin 6 000 euroa, joka sisältää muun muassa koneiden noudot, huoltotarvikkeita sekä muita sekalaisia kuluja.

Poistoja ja arvonalentumisia ei yritykselle ole laskettu näille kolmelle tilikaudelle, sillä yrityksen ei ole tarkoitus investoida koneisiin, kalustoon tai rakennuksiin.

Tarvittava rahoitus tulee yrittäjiltä ilman korkoa. Pyrkimys on, että rahoitusta ei tarvittaisi, koska yrittäjät ovat sijoittaneet yhtiöön 10 000 euroa ja sillä olisi tarkoitus yritys hiljalleen käynnistää ja kasvattaa pääomaa. Lainan lyhennystä ei tuloslaskelmassa myöskään huomioida.

Satunnaisia kuluja muodostuu 3000 euron arvosta, johon kuuluu muun muassa edustukset ja koulutukset.

Tulovero Virossa on 0 prosenttia, 20 prosentin vero tulee maksettavaksi, jos voitto nostetaan. Näiden tietojen pohjalta yrityksen ensimmäisen tilikauden tulokseksi muodostuu 21 000 euroa voittoa.

3.6.3 Kassavirtalaskelmat

Laatimalla kassavirtalaskelmat havaitaan yrityksen rahoituksen riittävyyden kannalta olennaiset kohdat. Kassavirtalaskelmien avulla voidaan miettiä missä määrin toimintaan investoiminen vaatii ulkopuolista rahoitusta, ja toisaalta sitä, mikä on rahoituksen hinta eli korko. Laskelmissa tulee selville mihin raha menee ja mistä se tulee, ja jos raha ei riitä, niin paljonko on lainattava. (Hesso 2013, 160.)

Yrityksen kassavirtalaskelmassa näkyy arvio tulevasta kassasta. Tulosbudjetin suoriteperusteiset luvut muutetaan maksuperusteisiksi luvuiksi. Laskelmaa tehtäessä käy siis selväksi, että yrityksen kassaan tulevissa ja sieltä lähtevissä rahoissa on ajallista eroavuutta. Likvidit varat (käteisvarat) vaihtelevat suhteessa aikaan ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Yrittäjän kannattaa miettiä miten pystyy nopeuttamaan saatavia ja kuinka saada itse tarvittaessa maksuaikaa. (Hesso 2013, 160.)

Kassavirtalaskelmien ero tulosbudjettiin on se, että kassavirtalaskelmia tehtäessä käytetään arvonlisäverollisia lukuja ja kirjaukset tehdään maksuperusteisesti eli ne merkataan silloin kun suorite tulee tai lähtee kassasta. Kassavirtalaskelmien teko aloitetaan merkitsemällä kassan tilanne tilikauden alussa ja laskentaa kuukausitasolla, jolloin yrityksen likvidien varojen tilannetta voidaan tarkastella riittävän pienin aikavälein. Ennakoimalla jokaisen kuukauden tilanne perusteellisella kassavirtalaskelmalla, voidaan välttää yrityksen maksuvaikeudet eli kassan meno miinukselle. (Hesso 2013, 160-161.)

3.7 Riskit ja niihin varautuminen

Yrityksen toimintaan liittyy sekä turvallisuutta koskevia että taloudellisia ja toiminnallisia uhkia ja epävarmuustekijöitä. Riskien hallinta on osa johtamistyötä, jolla pyritään varmistamaan yrityksen toiminta ja kannattavuus, sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi yrityksessä. Riskienhallinta on ennakoivaa, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen minimoimiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 340.)

Riskienhallinta on riskien tunnistamista ja riskeihin varautumista. Riskejä ovat esimerkiksi koneiden rikkoutuminen, avainhenkilön sairastuminen tai kuolema, varaston tuhoutuminen ja tuotteen kysynnän loppuminen. Yritystoiminnan riskiä ei saada koskaan kokonaan poistetuksi, mutta sitä on mahdollista pienentää suunnitelmallisella ja hyvällä johtamisella. (Viitala & Jylhä 2013, 340.) Osa riskeistä voidaan kuitenkin siirtää muiden vastuulle korvausta vastaan, hyvänä esimerkkinä toimivat vakuutukset sekä maksuvaikeuksien kohdalla laskujen perinnän ulkoistaminen. (Hesso 2013, 169.)

Suurin riski yritys X:n kohdalla on, että arvioitu myynti ei toteudu ja liikeideaa ei saada toimimaan. Alalla on Suomessa paljon kilpailua ja kilpailua lisää markkinoiden kansainvälistyminen, jolloin koneita voi ostaa ja tuoda maahan helposti kuka tahansa muukin alalla toimiva yritys. Yritysidea ei ole ainutlaatuinen.

Toinen suuri riski yritykselle on henkilöstö. Henkilöstö on alkavalle yritykselle kriittinen tekijä. Avainhenkilöiden sitoutuneisuus ja motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen onnistumiselle. Avainhenkilöiden terveydentila on myös oleellista, jotta henkilöt jaksavat tehdä töitä yrityksen hyväksi niin huonoina kuin hyvinä hetkinä.

Keskustelin yrittäjän kanssa riskeistä ja niiden ehkäisystä. Millaisia erilaisia riskejä yritystoimintaan voi kuulua ja kuinka niitä pystyy hallitsemaan. Vakuutuksien hankkiminen ja huomion kiinnittäminen omaan toimintaan työssä ja vapaa-aikana nousivat tärkeimmiksi keinoiksi ehkäistä riskejä. (Pennanen, 2015.)

3.7.1 Riskien tunnistaminen ja analysointi

Riskien tunnistamisessa on tarkoitus huomata, mitä voi tapahtua tai mitä sellaisia tilanteita voi tulla eteen, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Toimintalähtöinen riskien arviointi voi tuoda uutta näkökulmaa siihen, millaisia riskejä toiminnan eri osissa ja prosessien eri vaiheissa esiintyy. (Viitala & Jylhä 2013, 341.)

Riskienhallinta alkaa siitä, että tunnistetaan ja ryhmitellään yritykseen liittyvät mahdolliset riskit. Riskien tunnistamisvaiheen kattavuus ja onnistuminen on koko riskienhallintaprosessin tärkeimpiä kohtia. Jos riskejä ei tunnisteta, niihin ei voi varautua. Tunnistamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten tarkistuslistoja tai asiantuntijoiden prosessointia ja oivaltamista tukevia menetelmiä. (Viitala & Jylhä 2013, 341.)

Riskit voidaan jaotella ryhmiin eri tavoin, esimerkiksi riskilähteen perusteella: liikeriskit, henkilöriskit, omaisuusriskit, tuoteriskit, tietoriskit, sopimus- ja vastuuriskit, ympäristöriskit ja rikosriskit. Toinen mahdollisuus on jaotella riskit strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. (Viitala & Jylhä 2013, 342.)

Riskienhallintaan liittyy myös riskianalyysi, jonka tarkoituksena on ymmärtää riskin luonne ja päätellä riskin taso. Riskianalyysissä selvitetään riskien todennäköisyyttä ja vahinkotiheyttä sekä arvioidaan

riskien toteutumisesta syntyviä seurauksia. Vaikutusten arvioinnissa käytetään erilaisia menetelmiä. (Viitala & Jylhä 2013, 344.)

Yksi yleinen riskin esitystapa pitää sisällään:

- yleiskuvauksen eli nimetään ja luokitellaan riski
- vaikutukset, jos riski toteutuu eli tappiot
- syyt riskin toteutumiselle (miksi toteutuu ja mitkä muuttujat siihen vaikuttavat)
- tämänhetkiset toimenpiteet riskienhallintaan kustannuksineen
- toteutumisen todennäköisyys valitulla ajanjaksolla
- riskin merkittävyys, johdettuna todennäköisyydestä ja vaikutuksista
- tarvittavat uudet riskienhallintatoimenpiteet kustannuksineen
- riskin riippuvuussuhteet muista riskeistä
- riskin historia (jos riskihavainto ei ole uusi). (Viitala & Jylhä 2013, 344-345.)

3.7.2 Riskienhallinnan keinot

Yrityksessä joudutaan aina hyväksymään osa riskeistä osana toimintaa, koska kaikille riskeille ei voi tai ei kannata tehdä mitään erityisiä riskienhallintatoimenpiteitä. Riskin ottaminen tarkoittaa riskin olemassaolon hyväksymistä. Pienet ja usein toistuvat vahingot, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia eivätkä haittaa liiketoimintaa, käsitellään yleensä normaaleina toiminnan kuluina. Riskienhallintasuunnitelmassa riskit ja turvallisuutta uhkaavat asiat kannattaa ottaa huomioon niin pitkälti kuin se on mahdollista, järkevää ja kannattavaa. Riskin todennäköisyys ja sen aiheuttamat kustannukset saattavat tulla joskus pienemmiksi kuin tarvittavien turvallisuustoimenpiteiden aiheuttamat kustannukset. (Viitala & Jylhä 2013, 345.)

Merkittäviä liiketoimintaa uhkaavia ja taloudellisesti suuria riskejä pyritään yleensä hallitsemaan. Riskienhallintakeinot valitaan riskin merkittävyyden perusteella. Riskeihin varautumisessa voidaan käyttää myös eri hallintakeinojen yhdistelmää. Riskienhallintamenetelmiä ovat:

- riskin välttäminen
- riskin pienentäminen
- riskin siirtäminen
- riskin ottaminen
- riskiin varautuminen. (Viitala & Jylhä 2013, 345.)

Yritys X:n kannattaa tehdä kokoamani teorian pohjalta riskien tunnistamista, - analysointia ja käydä tarkemmin riskienhallintakeinoja siinä vaiheessa, kunhan yritystoiminta on kunnolla käynnistynyt ja liiketoimintasuunnitelman päivitys on ajankohtaista. Silloin yrityksessä tiedetään ydinliikealue, henkilöstö sekä toiminnan laajuus.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön arviointia. Ensiksi käyn läpi, miten opinnäytetyöprosessi on edennyt ja miten olen kehittynyt ammattilaisena prosessin aikana. Käyn läpi myös johtopäätökset, jotka työstä voidaan vetää.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen keväällä 2014, ja nyt vuosi siitä prosessi alkaa olla loppuillaan. Työ ei edennyt suunnittelemani aikataulun mukaisesti, työn valmistuminen venyi muutaman kuukauden odotettua pidemmälle, johtuen perheenlisäyksestä. Ajallisesti työn valmistumisella ei ollut yritys X:n puolesta kiire, koska tällä hetkellä yrittäjillä ei ole resursseja käytettävissä yritystoiminnan käynnistämiseen.

Prosessin alkuvaiheessa perehdyin teoriaan ja kirjoitin liiketoimintasuunnitelman teoriaosan. Olen koonnut teorian pääosin kahdesta hyväksi havaitsemastani lähteestä. Perehdyin opinnäytetyön toimintaympäristöön ja laadin opinnäytetyölle teoreettiset raamit. Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma vuosi sitten perustetulle yritys X:lle ja saada sen avulla vauhtia liiketoiminnan käynnistämiseen. Tutustuin alan tilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin sekä kokosin tietoa alasta haastatteleamalla yrittäjää. En halunnut käyttää valmiita pohjia liiketoimintasuunnitelmaan vaan muokkasin parhaaksi katsomani sisällön itse. Jätin liiketoimintasuunnitelmasta joitakin osia pois, jotka olen teoriaan koonnut. Tarkoitus on täydentää liiketoimintasuunnitelmaa myöhemmin niiltä osin, jolloin voi hyödyntää faktatietoa.

Yrityksen perustaminen ja liiketoiminnan aloittaminen rakennusala on haasteellista yleisen huonon talouden tilanteen vuoksi. Yritys X on kuitenkin jo perustettu, joten toimintaa kannattaa alkaa käynnistää. Yritys X voisi ostaa yrittäjien sijoittamalla 10 000 euron pääomalla koneen, laittaa sen myyntiin, sekä vuokrata sitä niin kauan aikaa kun kone menee kaupaksi. Koneen osto heti olisi järkevää, koska maanrakennusalan paras toimintakausi maaliskuu-marraskuu on alkanut. Näin koneesta saadaan suurin hyöty, sijoitus saadaan tuottamaan ja pääoma alkaa karttua varsinaista toimintaa varten. Yrityksellä on mielestäni erittäin hyvät mahdollisuudet menestyä, kuten tuloslaskelmastakin näkyy, mutta liiketoiminnan aloittaminen vaatisi nyt työtä ja suhteiden hyödyntämistä. Jos henkilöstö saisi liiketoimintaa käynnistettyä taantuman aikaan, niin nousukauden alkaessa yritys olisi mahdollisesti täydessä toiminnassa ja kasvu voisi alkaa.

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavaista monella tapaa. Teoriaa kerätessä mielenkiinto aiheeseen heräsi todella ja jäseni työn kokonaisuuden. Työ palautti mieleen monia opiskeltuja aiheita liiketalouden osalta ja myös työssä opittuja taitoja prosessissa sai hyödyntää. Liiketoimintasuunnitelma jäi joltain osin suppeaksi, mutta tarkoitus on työstää liiketoimintasuunnitelmaa eteenpäin, kun sen aika tulee. Myös mahdolliset uudet yritykset perheessämme voivat saada liiketoimintasuunnitelman tien näyttäjäksi. Ammattitaitoa on tullut matkan varrella lisää sekä prosessi on vahvistanut tiettyjä käsitteitä omasta toiminnasta ja ajatusmaailmasta.

Yritys X sai liiketoimintasuunnitelman tämän prosessin myötä. Yritysidea ja strategia ovat mielestäni toimivia samoin kuin suunnitelma liiketoiminnan käynnistämiseen. En näe mitään estettä sille, miksi yritystä ei kannattaisi toteuttaa, lukujenkin puolesta yrityksellä on edellytykset menestyä vaikka pienemmälläkin katetuottoosentilla. Toivottavasti yrittäjät saavat tästä työstä intoa liiketoiminnan käynnistämiseen ja sijoittamansa pääoman tuottamaan.

LÄHTEET

- AIRAKSINEN, Tiina ja VILKKA, Hanna. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.
- HESSO, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.
- EDU. Oppimateriaalit. Markkinointisuunnitelma.[Viitattu 2014-10-30.] Saatavissa: http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kysynta_segmentointi.htm
- ESIMIES.INFO, 2009-2013. Valmennusverkko. Motivointi ja palkitseminen.[Viitattu 2014-11-5.] Saatavissa: <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>
- HELSINGIN SANOMAT, 2015. Yrittäjien usko talouteen hiipuu. [Viitattu 2015-24-02] Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1423555782997>
- KAJAANIN AMMAATIKORKEAKOULU, 2015. Tutkimuksen- Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. [Viitattu 2015-03-05.] Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tavoite-ja-tarkoitus>
- KAUPPALEHTI. Talouden ja rahoituksen johtaminen. [Viitattu 2014-11-06.] Saatavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/talouden-ja-rahoituksen-johtaminen/johdon-raportointi-ja-ennustaminen/kannattavuuslaskenta>
- KOTLER, Philip and ARMSTRONG, Gary 2004. Principles of Marketing. Tenth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- MASCUS. Käytetyt maanrakennuskoneet. Mascus. [Viitattu 2015-02-09] Saatavissa: http://www.mascus.fi/locator/maarakennus/kaytetyt-laitteet/suomi/0,6,name_asc,servicecountry.html
- OHJE RAPORTOINTIPOHJAN KÄYTTÄMISEEN JA VIITTEIDEN MERKITSEMISEEN 2012. [Verkkoai-neisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Thesis – opinnäytetyö -kurssi.
- OK-OPINTOKESKUS. SWOT-analyysi. [Viitattu 2014-10-29.] Saatavissa: <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>
- PENNANEN, Jarno 2014-04-03. Yksityisyrittäjä. [Haastattelu] Kuopio: Pennator Oy.
- PENNANEN, Jarno 2014-10-15. Yksityisyrittäjä. [Haastattelu.] Kuopio: Pennator Oy.
- PENNANEN, Jarno 2015-01-20. Yksityisyrittäjä. [Haastattelu.] Kuopio: Pennator Oy.
- PORTER, Michael E. 1998. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors – with a new introduction. The Free Press.
- RAKENNUSLEHTI, 2015. Elinkeinoelämän keskusliitto: Vaisulta näyttää. [Viitattu 2015-28-02] Saatavissa: <http://www.rakennuslehti.fi/2015/02/elinkeinoelaman-keskusliitto-vaisulta-nayttaa/>
- SUOMEN PANKKI, 2014. [Viitattu 2015-24-02] Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/talouden_nakymat/Documents/ET514_tiivistelma/ET514_tiivistelma.pdf
- STRATEGY TRAIN, 2009. Koulutusmateriaali. [Viitattu 2014-10-30.] Saatavissa: <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=120&L=2>
- SUOMEN VIRALLINEN TILASTO (SVT): Kansantalouden tilinpito [verkkojulkaisu]. ISSN=1795-8881. 2014. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 4.3.2015].
Saantitapa: http://www.tilastokeskus.fi/til/vtp/2014/vtp_2014_2015-03-02_tie_001_fi.html
- SUOMEN VIRALLINEN TILASTO (SVT): Rakennus- ja asuntotuotanto [verkkojulkaisu]. ISSN=1796-3257. lokakuu 2014. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 24.2.2015].
Saantitapa: http://www.tilastokeskus.fi/til/ras/2014/10/ras_2014_10_2014-12-19_tie_001_fi.html

SUOMEN VIRALLINEN TILASTO (SVT): Rakentamisen liikevaihtokuvaaja [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-5919. marraskuu 2014. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 24.2.2015].
Saantitapa: http://www.stat.fi/til/rlv/2014/11/rlv_2014_11_2015-02-12_tie_001_fi.html

TIEKE. Julkaisut. [Viitattu 2014-10-29.] Saatavissa:
<http://www.tieke.fi/display/julkaisut/2.1+Analysoi>

TIKKANEN, Henrikki, ASPARA, Jaakko ja PARVINEN, Petri 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

TILASTOKESKUS, 2011-12-2. Tutkinnon suorittaneen väestön määrä moninkertaistunut 40 vuodessa [Viitattu 2014-03-25.] Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/vkour/2010/vkour_2010_2011-12-02_tie_001_fi.html

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Porvoo: Bokwell Oy.

VIRTUAALI-AMMATTIKORKEAKOULU 2006. Monimuotoinen/ toiminnallinen opinnäytetyö. [Viitattu 2015-03-05.] Saatavissa:
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

WIKSTRÖM, Juha 2013. Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. Espoo: Myllylahti Oy.