

Ari Aaltonen

Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle

Kohdeyritys CornerWave Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2016

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Ari Aaltonen Liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle. Kohdeyritys CornerWave Oy 35 sivua + 1 liite Lokakuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Christina Kaarni
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tehdä toimeksiantona liiketoimintasuunnitelma CornerWave Oy:lle, joka on uusi aloittava yritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma, jota käytetään starttirahaa haettaessa ja joka selkeyttää yrityksen liikeideaa ja sitä, mitä vaaditaan menestyksekkään yritystoiminnan aloittamiselta.</p> <p>Tämä oli toiminnallinen opinnäytetyö. Työ rakentuu kahdesta pääosasta, viitekehuksesta ja konkreettisesta liiketoimintasuunnitelmasta.</p> <p>Ensimmäisessä osassa käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman teoriaa sekä käytännön tietoa kohdeyrityksestä ja sen toimialasta. Näiden perusteella teoriaa sovellettiin käytäntöön laatimalla lopullinen CornerWave Oy:n liiketoimintasuunnitelma. Ensimmäisen osan viitekehysten tieto oli kerätty aiheeseen liittyvistä akateemisista artikkeleista ja kirjoista sekä suomen että englannin kielellä. Ensimmäisen ja toisen osan käytännöntieto kerättiin kirjallisuudesta, yrittäjiltä sekä sähköisistä lähteistä, kuten yritysten kotisivuilta.</p> <p>Analyysien pohjalta oleelliset tulokset tulivat toimintaympäristön analyyseista. Laaditut talouslaskelmat antoivat myös hyödyllistä tietoa. Tekijän mielestä niistä saatiin tärkeimmät tulokset, koska niissä tutkittiin yrityksen mahdollisuuksia onnistua valitussa liiketoimintaympäristössä ja sitä, millä taloudellisilla satsauksilla saavutetaan haluttu toiminnan tulos. Nämä olivat perustana laaditulle liiketoimintasuunnitelmalle.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite saavutettiin, koska liiketoimintasuunnitelma luotiin ja sitä käytettiin starttirahaa haettaessa. Lisäksi yrityksen liikeidea sekä yrityksen perustamisessa tarvittavat toimenpiteet selkeytyivät yrittäjiksi aikoville. CornerWave Oy aloitti toiminnan syyskuun alussa 2016, ja se toteuttaa tässä opinnäytetyössä esitettyjä strategioita.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, strategia, toimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen

Author Title	Ari Aaltonen Business Plan for new company. Case Company CornerWave Oy
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendix 24 October 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business economics
Specialisation option	-
Instructor	Christina Kaarni, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to make a business plan for CornerWave Oy. CornerWave Oy is a startup company founded by two electricians. It operates in the overhead, folding and fast door as well loading ramp installation service business. The purpose of the business plan was to serve as a tool for clarifying the business idea and what is needed to start a successful business. Another objective was to use the business plan when applying for a startup grant.</p> <p>This thesis is based on comprehensive business plan theory with practical data about the company and its industry. The theory collected from academic articles and books was applied to making the actual business plan. The information for the practical section was collected from the owners of the company and from internet websites.</p> <p>The most relevant findings of this study are based on the financial calculations, an analysis of the operating environment. The findings of this study showed the importance of the analysis of the operating environment as it shows how the company can be successful in the industry and what is needed to achieve the desired financial state.</p> <p>The aim of the thesis was achieved as the business plan was completed and used when applying for the startup grant. Moreover, the business idea and what is needed to start a successful business became clear for the two entrepreneurs.</p> <p>Based on the results of this study, it would be advisable for any start-up company to make a business plan.</p>	
Keywords	business plan, strategy, strategy planning, business start-up

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat ja opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Taustaa	2
1.3	Työn muoto ja rajaukset	3
2	Liiketoimintasuunnitelma	4
2.1	Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti	4
2.2	Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet	8
2.3	Johdatus liiketoimintasuunnitelman sisältöön	9
3	Yrityksen perustiedot	11
3.1	Liikeidea	11
3.2	Visio ja strategia	11
4	Yrityksen toimintaympäristön analyysit	14
4.1	Toimintaympäristön PESTLE-analyysi	14
4.1.1	Poliittiset tekijät	15
4.1.2	Ekonomiset tekijät	16
4.1.3	Sosiaaliset tekijät	17
4.1.4	Teknologiset tekijät	19
4.1.5	Lainsäädännölliset tekijät	19
4.1.6	Ekologiset tekijät	20
4.2	Kilpailija-analyysi	21
4.3	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	22
4.3.1	Alalle tulijoiden uhka	23
4.3.2	Asiakkaiden neuvotteluvoima	24
4.3.3	Toimittajan neuvotteluvoima	24
4.3.4	Korvaavien tuotteiden uhka	25
4.3.5	Alalla vallitseva kilpailu	25
4.4	SWOT-analyysi	25
4.5	Riskit	26
5	Talouseläskelmat	27
5.1	Rahoituslaskelma	27
5.2	Kannattavuuslaskelma	27
5.3	Myyntilaskelma	28

6	Pohdintaa	28
6.1	Toiminnallinen työ	28
6.2	Työvaiheet	29
6.3	Tavoitteiden saavuttaminen ja arviointi	30
6.4	Tulokset ja johtopäätökset	30
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. CornerWave Oy:n liiketoimintasuunnitelma	

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat ja opinnäytetyön tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tehdään toimeksiantona liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle rakennusalalla. Yrityksen perustavat kaksi tasaveroista yrittäjää. Yrityksen nimeksi on valittu CornerWave. Yritysmuodoksi yrittäjät ovat valinneet osakeyhtiön lähinnä siksi, että osakeyhtiössä osakkaat vastaavat yrityksen vastuista vain osakepääomallaan. Yrityksen toimiala on nosto-, taitto- ja pikaovien sekä lastauslaitureiden asennuspalvelu sekä hitsaus-, sähkö- ja rakennuspalvelut. Tulevaisuudessa mukaan otetaan mahdollisesti myös sähköasennukset, mutta ne eivät sisälly tähän aloitusvaiheen liiketoimintasuunnitelmaan. Suunnitelmana oli, että yritys aloittaa alihankkijana Stockwell-nimiselle yritykselle, jonka palveluksessa yrittäjät tätä opinnäytetyötä aloittaessa työskentelivät. Kyseinen yritys asentaa ja huoltaa Koneen ja Roltexin nosto-ovia ja lastaussilloja.

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tehdään liiketoimintasuunnitelma aloittavalle yritykselle. Työssä tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen aloittamiseen ja joilla voidaan varmistaa onnistunut liiketoiminta aloittavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään toimintaympäristöön, strategiaan ja asiakkaisiin sekä luonnollisesti tuloihin ja menoihin. Työssä huomioidaan, että aikaisemminkin Stockwellin asentaja on aloittanut oman yrityksen ja siirtynyt Roltexin alihankkijaksi, mutta joutunut luopumaan, koska Roltex ei työllistä yksinään alihankintayritystä.

Aloittavalla yrityksellä on paljon pakollisia tehtäviä, eikä liiketoimintasuunnitelma kuulu niihin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016c). Miksi aloittavan yrityksen kuitenkin kannattaa tehdä liiketoimintasuunnitelma? Eri lähteiden mukaan yrityksen kannattaa tehdä se selkeyttääkseen yrityksen liikeidea, mutta kuitenkin suurin syy on, että rahoittajat haluavat nähdä yrittäjän käsityksen tulevasta liiketoiminnasta. (Hesso 2015, 10; Morris 2008, 228 - 230; Barrow & Barrow & Brown 2012, xii). Yksi hyvä syy tehdä liiketoimintasuunnitelma on myös se, että aikoo anoa starttirahaa. TE-toimisto haluaa nähdä vastaavat tiedot hakemuksessa tai sitten erillisen liiketoimintasuunnitelman (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016f).

Liiketoimintasuunnitelma ei ole ainutkertainen opinnäytetyön aihe, ja itseasiassa niitä on tehty hyvin paljon, mutta koska aihe kattaa suuren osan tradenomin koulutuksen osaamisalueista, se on aina mielenkiintoinen. Aihe on valittu, koska se on hyvä tapa auttaa uusia yrittäjiä ja koska yrittäminen, varsinkin itsensä työllistäminen yrittämisen kautta, on kasvava trendi Suomessa.

1.2 Taustaa

Yritystä perustavat henkilöt olivat Stockwell Oy:n palveluksessa vakituisessa työsuhhteessa. Stockwellin omistaja ehdotti, että henkilöt perustaisivat oman yrityksen ja jatkaisivat Stockwellin kanssa yhteistyötä alihankkijana. Asentajat tekivät töitä urakkasopimusten pohjalta, eli määrätyn tyyppisellä ovella on määrätty urakkahinta, jonka työntekijät saivat. Vastaavasti asentajat eivät saaneet palkkaa, jos töitä ei ollut, koska he olivat tuntipalkkalaisia. Liiketoimintasuunnitelman myyntiluvut perustuvat joulukuun 2015 ja toukokuun 2016 välisenä aikana tehtyihin asennuksiin huomioiden ehdotetut asennushinnat. Keskustelujen mukaan tämä ajanjakso on ollut tavallista hiljaisempi eli töitä ei ole riittänyt koko ajalle, mikä on varmaankin työnantajan ehdotuksen taustalla.

Väliainoja paikkaamaan yrittäjiksi aikovat ovat sopineet Hi-Aper Oy:n kanssa muista rakennusasennuspalvelu urakoista. Toisella yrittäjäksi aikovalla on henkilökohtaiset suhteet Hi-Aper Oy:n kanssa. Tämä voisi muodostaa toisen tukijalan uudelle yritykselle.

Hi-Aper Oy on remonttiyritys, joka suunnittelee ja tekee pien- ja rivitalojen ulkopintaremontteja. Palveluihin kuuluu vesikatojen, ulkoverhouksien, sadevesijärjestelmien sekä kattojen turvatuotteiden uusiminen. Lisäksi kiinteistöjen ja teollisuuden erikoispesut ja kemikaalisuojaukset kuuluvat palvelutarjontaan. (Hi-Aper 2016.)

Yrittäjäksi aikovat ovat keskustelleet myös suoraan Roltexin, yhden Stockwellin suurimman asiakkaan kanssa. Näissä keskusteluissa Roltex on ilmaissut suhtautuvansa positiivisesti siihen, että uusi yritys tekisikin suoraan alihankintaa Roltexille.

Stockwell Oy on tamperelainen nosto-ovia ja lastauslogistiikka asentava yritys. Yritys on toiminut Etelä-Suomen alueella yli 20 vuotta. Sen asiakkaita ovat isot nosto-ovien ja lastauslaitteiden toimittajat: Kone, Roltex, Turner sekä yli sata eri rautakauppaa Pirkanmaan alueella. (Stockwell 2016.) Stockwell Oy:n vuoden 2014 talousluvut on esitelty kuviossa 1.

Taloudelliset tiedot		
Liikevaihto 12kk (2014):	325 000 euroa	Balance Consulting
Henkilöstömäärä:	-	
Osakepääoma:	2522,82 euroa	PRH
Osakkeiden lukumäärä:	1 500	PRH
Osakkeen nimellisarvo:	1.68188 euroa	PRH

Kuvio 1. Stockwell Oy:n talousluvut 2014 (Yrityshaku 2016).

1.3 Työn muoto ja rajaukset

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tehdään aloittavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Tätä voidaan siis kutsua myös konstruktiviseksi tutkimukseksi, kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti asian määrittelevät Kehittämistyön menetelmät-kirjassaan (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 65). Työssä tutkitaan tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen aloittamiseen ja joilla voidaan varmistaa onnistunut liiketoiminta aloittavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään toimintaympäristöön, strategiaan ja asiakkaisiin sekä mitä investointeja yrityksen aloittaminen vaatii ja millä investoinnit voidaan kattaa.

Luvussa 4.1 toimintaympäristöä analysoidaan PESTLE-analyysillä, koska sen avulla tarkastellaan yrityksen ulkoista toimintaympäristöä ja tutkitaan siinä tapahtuvia muutoksia (Vuorinen 2013, 220 - 227).

Luvussa 4.2 esitetään kilpailija-analyysi lyhyesti ja varsinainen analyysi tehdään viiden kilpailuvoiman mallilla, koska rakennusalalla kilpailijoita on lähes rajattomasti.

Luvussa 4.3 tarkastellaan liiketoiminnan mielekkyyttä rakennusalalla Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla. Koska muutokset tapahtuvat nopeasti, mallin tueksi on otettu edellä mainittu PESTLE. (Vuorinen 2013, 228 – 237.)

Luvussa 4.4 tarkastellaan SWOT-analyysillä kokonaiskuvaa yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi (Vuorinen 2013, 88 - 94).

Tätä työtä varten on haettu tietoa useista lähteistä internetistä, kirjallisuudesta ja tutkimustuloksista. Avainsanoina käytettiin seuraavia sanoja:

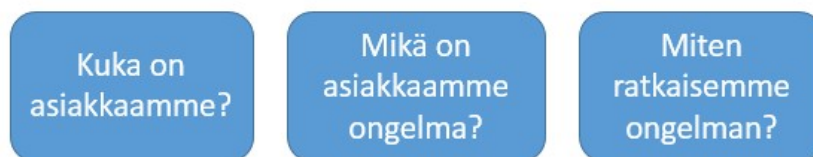
- liiketoimintasuunnitelma/business plan
- strategia/strategy, strategy planning
- toimintasuunnitelma
- yrityksen perustaminen.

Luonnollisesti myös useat keskustelut aloittavien yrittäjien kanssa ovat olleet tiedonlähteenä tässä työssä. Pääasiassa näiden keskustelujen tulokset näkyvät suoraan liiketoimintasuunnitelmassa ja muissa yrityksen perustamiseen liittyvissä dokumenteissa, jotka eivät sisälly tähän työhön.

2 Liiketoimintasuunnitelma

2.1 Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti

Liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, joka normaalisti tehdään yritystä perustettaessa. Sillä pyritään kuvaamaan ja suunnittelemaan systemaattisesti perustettavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016d). Liiketoimintasuunnitelmaan oleellisesti liittyy strategia. Kuviossa 2 näkyy yksinkertaistettu strategia-prosessi.



Kuvio 2. Yksinkertaistettu strategia prosessi (Vuorinen 2013, 46).

Liiketoimintasuunnitelmassa strategia voidaan laajentaa liiketoimintamalliksi, jonka perusajatus voidaan esittää kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Liiketoimintamalli (Santalainen 2009, 132).

Yleensä liiketoimintasuunnitelma sisältää laskelman siitä, mitä investointikustannuksia ja muita kuluja yrityksen käynnistäminen vaatii. Se sisältää myös laskelmia siitä, millaisia säännöllisiä kuluja yrityksellä on: yrittäjien tulot, vuokrat, markkinointikustannukset, puhelinlaskut, toimistotarpeet, vakuutukset sekä tuotteiden ja palveluiden tuotantokustannukset. Nämä kustannukset pitäisi kattaa yhtä säännöllisillä tuloilla. Tätä varten tehdään kannattavuuslaskelmia, jotka ovat tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Laskelmat kertovat, millaisella tuotteiden tai palvelujen tai molempien hinnoittelulla menot voidaan kattaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b.)

Liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse olla pitkä, kunhan se sisältää kaiken toimintaan oleellisesti liittyvän ja vaikuttavan tiedon. Liiketoimintasuunnitelma on kirjallisessa muodossa yrittäjän näkemys yrityksen liikeideasta, kilpailusta, resursseista, asiakkaista, myyntitoimenpiteistä ja kannattavuudesta. Se antaa edellä mainituista asioista selkeän kuvan yrittäjälle itselleen sekä mahdolliselle ulkopuoliselle asiantuntijalle tai rahoittajalle tai molemmille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b.)

Enenevässä määrin rahoittajat tai vaikka toimitilan vuokraajat edellyttävät aloittavilta yrityksiltä liiketoimintasuunnitelmaa, jotta he voivat arvioida rahoitusta hakevan tai toimitilan vuokraavan yrityksen liiketoimintaedellytyksiä (Morris 2008, 228).

Yritys-Suomi verkkodokumentin mukaan liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö on seuraava (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b):

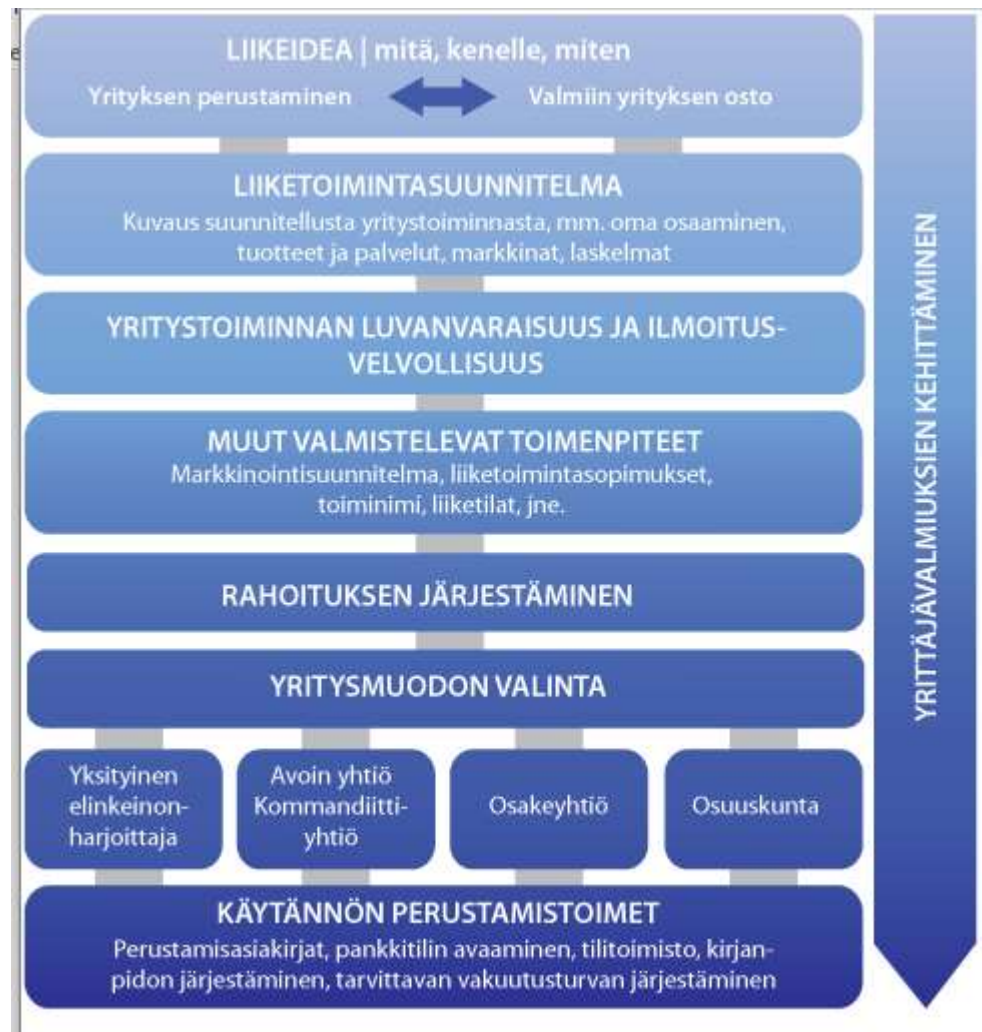
- **Liikeidea**
Mitä, kenelle ja kuinka?
- **Yrittäjän vahvuudet**
Yrityksen perustajan osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot.
- **Tuotteet ja palvelut**
Millä tarjottavat tuotteet tai palvelut erottuvat kilpailuympäristössä?
- **Asiakkaat ja markkinat**
Ketkä ovat asiakkaat, ja kuinka ne tavoitetaan?
Mikä on toimialan markkinatilanne ja kilpailijat kyseisellä markkinalla, ja kuinka kyseiset kilpailijat voitetaan?
- **Käytännön järjestelyt**
Toimitilat, sijoittuminen, tarvittavat työvälineet, tekijät ja alkurahoitus, markkinointikustannukset ja toimet, internetsivut, vakuutukset, kirjanpito jne.
- **Rahoituslaskelmat**
Yrityksen perustamiskulut ja se, kuinka nämä rahoitetaan.
- **Kannattavuuslaskelmat**
Millä hinnalla ja kuinka paljon tuotteita tai palveluja tarvitsee myydä, jotta kulut katetaan?

Kuvioissa 4 on havainnollistettuna yritys-Suomen mallin mukainen liiketoimintasuunnitelma rakenne.



Kuvio 4. Liiketoimintasuunnitelman rakenne (Tukinetti 2016).

Yrityksen perustamista varten laadittu liiketoimintasuunnitelma ei missään tapauksessa ole ikuinen. Liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään kehittyvän ja kasvavan liiketoiminnan myötä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b). Kuvio 5 näkyy mihin Yritys-Suomen mukaan liiketoimintasuunnitelma liittyy yritystä perustettaessa.



Kuvio 5. Yrityksen perustamisen vaiheet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016g).

2.2 Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjien oma näkemys siitä, kuinka yritys tulee menestymään kilpailussa ja saamaan asiakkaita. Se kertoo, mitä mahdollisuuksia ja uhkia tulevalla yritystoiminnalle on odotettavissa. Siinä varaudutaan ja harjoitellaan tulevia tilanteita varten. (Hesso 2016, 10.)

Tässä työssä tehtävällä liiketoimintasuunnitelmalla on kaksi selkeää tavoitetta:

1. Selkeyttää liikeideaa ja mahdollisuuksia pärjätä tulevassa kilpailussa
2. Auttaa rahoituksen hankkimisessa kuten esimerkiksi starttirahan haussa.

2.3 Johdatus liiketoimintasuunnitelman sisältöön

Työssä tarkastellaan liiketoimintasuunnitelmia kuudesta eri lähteestä, kolme verkkopohjaista ja kolme kirjallisuudesta:

1. Opetushallituksen Edu.fi – opettajan verkkopalvelu: Liiketoimintasuunnitelma. Tämä on verkkosivusto, jossa havainnollisesti kerrotaan mitä hyvään liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu. Siinä on käytännöllinen Word-dokumenttipohja, jonka kommentteissa kerrotaan, mitä mihinkin kohtaan kirjoitetaan. (Opetushallitus 2016.)
2. Uusiyrittäjäkeskus. www.liiketoimintasuunnitelma.com. Tämä on verkkosivusto, jossa kysymyksillä ja youtube-videoilla kerrotaan, mitä mihinkin kenttään kannattaisi kirjoittaa. Lopputuloksena voi generoida pdf-muotoisen liiketoimintasuunnitelmadokumentin. (Uusiyrittäjäkeskus 2016.)
3. Työ- ja elinkeinoministeriön Yritys-Suomi Liiketoimintasuunnitelma. Tämä on verkkosivusto, jossa kysymyksillä ja ohjeilla kerrotaan, mitä mihinkin kenttään kirjoitetaan. Lopputuloksena voi generoida pdf-muotoisen liiketoimintasuunnitelmadokumentin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b.)
4. Barrow, Colin & Barrow, Paul & Brown, Robert 2012. Business plan workbook. Tämä on ”työkirja”, jossa käydään läpi 26 tehtävää ja, kun ne on suorittanut, on varmistettu, että on kaikki tarvittava tieto hyvän liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen. (Barrow & Barrow & Brown 2012.)
5. Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Tämä on kirja, joka noudattaa perinteisen liiketoimintasuunnitelman rakennetta. Siinä käsitellään niitä asioita, joita perinteisen liiketoimintasuunnitelman eri kohtiin pitää kirjoittaa. (Hesso 2015.)
6. Morris, Michael 2008. Starting a successful business: start up and grow your own company. Kirja pyrkii esittämään kaiken mitä pitää ottaa huomioon kestävä yrittäjätoiminnan aloittamisessa selkeästi ja yksinkertaisesti. Tämän kaiken voi esittää kirjoitetussa muodossa liiketoimintasuunnitelmassa. (Morris 2008).

Osassa lähteissä on selvä rakenne ja osassa käsitellään melkein kaikkea, mitä kannattaisi huomioida yritystä perustettaessa ja liiketoimintaa suunniteltaessa. Kuviossa 6 näkyy eri lähteiden otsikoiden vertailua. Kohta on merkitty, jos kyseinen otsikko löytyy suoraan tai jos kyseiseen otsikkoon liittyy jokin suora kysymys. Esimerkiksi SWOT ja PESTLE on merkitty, kun nimi on selvästi sanottu tai kun PESTLE otsikot

löytyvät selvästi materiaalista. Kuviosta näkyy, ettei lähteiden sisällöissä ole kovin suuria eroja, vaan kyse on enemmän painotuksesta.

	Opetushallitus	Uusyrityskeskus	Yrityssuomi.fi	The business plan workbook	Hessu, Johannes	Morris, Michael
Perustiedot yrityksestä	x			x		
Liikeidean testaus	x					
Yritys tai yrittäjä (osaaminen)	x	x	x	x		x
Markkinat	x	x	x	x		x
Kilpailu	x		x	x		x
Liiketoimintaympäristö	x			x	x	x
PESTLE					x	
Ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan	x			x	x	x
Toimialan kehitys	x		x	x	x	x
Markkinat ja kehityssuunnat	x		x	x	x	x
Nykyinen toiminta	x			x		
Toiminta-ajatus	x			x		
Liikeidea	x	x	x	x	x	x
Visio, arvot			x		x	
SWOT		x	x		x	
Tuotteet	x	x	x	x		x
Markkinat	x	x	x	x	x	x
Asiakkaat		x	x	x	x	
Kilpailijat		x	x	x	x	
Tuotteiden/palveluiden kehittäminen	x	x	x	x		x
Tuotanto ja logistiikka	x		x			x
Omistus, organisaatio ja henkilöstö	x	x	x		x	x
Toimitilat		x	x	x		
Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne	x	x	x	x		x
Tavoitteet ja strategiat	x			x	x	x
Liikevaihto ja tulos	x			x		x
Yrityksen markkina-asema	x			x		x
Markkinointi	x		x	x		x
Tuotekehitys	x		x			x
Tuotanto	x				x	x
Organisaatio ja henkilöstö	x		x	x	x	x
Taloudellinen asema	x			x		x
Markkinointisuunnitelma	x			x		
Myyntitavoitteet segmentteittäin	x			x	x	
Myyntitavoitteet yhteensä	x			x		x
Tuote/palvelustrategia	x			x	x	x
Hintastrategia	x			x	x	x
Jakelustrategia	x			x		x
Viestintästrategia	x			x		
Yhteiskuntasuhteiden hoito	x					
Tuotekehityssuunnitelma	x		x		x	
Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma	x			x	x	
Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma	x				x	x
Talous- ja rahoitussuunnitelma	x	x	x	x	x	x
Kannattavuus		x	x	x	x	x
Riskien arviointi	x		x		x	
Tiivistelmä A4	x			x	x	

Kuvio 6. Liiketoimintasuunnitelmien sisältöjen vertailu.

3 Yrityksen perustiedot

3.1 Liikeidea

Liikeidea kiteyttää liiketoimintasuunnitelman muutamaan lauseeseen. Se vastaa seuraaviin kysymyksiin: mitä tuotteita ja/tai palveluita yritys tarjoaa, miten/millä strategialla tuotteet ja/tai palvelut tarjotaan ja kenelle yritys tarjoaa tuotteitaan ja/tai palveluitaan. (Hesso 2015, 24 - 25).

CornerWave Oy:n liikeidea:

“Luotettava ja ammattitaitoinen Roltexin ja Koneen nosto-ovien ja lastaussiltojen asennus alihankintayritys sekä Hi-Aper Oy:n remonttipalveluiden alihankintayritys.”

3.2 Visio ja strategia

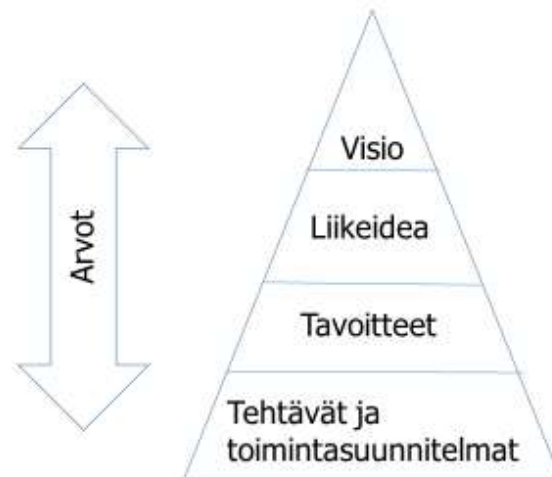
Visio on Gummeruksen Uuden suomen kielen sanakirjan mukaan tulevaisuudensuunnitelma (MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 2016b). Yritystoiminnassa visiolla kerrotaan, mihin yritys pyrkii tai mikä sen tavoite on (Hesso 2015, 27).

Koska työ käsittelee aloittavaa yritystä, niin voimme keskittyä lineaariseen strategia prosessiin, joka voidaan jakaa viiteen vaiheeseen (Vuorinen 2013, 40):

1. vision ja mission määrittäminen
2. päämäärän asettaminen
3. strategian laatiminen päämäärien savuttamiseksi
4. strategian toimeenpano ja läpivienti
5. mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen.

Aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä keskitytään kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Kahteen viimeiseen vaiheeseen palataan, kun toiminta on jo käynnissä. Toki strategia ohjaa päätöksiä jo heti alusta alkaen, mutta mittareiden seuranta ja arviointi päästään tekemään vasta kun on toimittu jonkin aikaa.

Yritys tarvitsee arvot, joista pidetään kiinni pyrittäessä visiota kohti. Arvojen ovat tärkeitä yrityksen sisäisen hengen kannalta ja niiden noudattaminen on tärkeää yrityksen kilpailijoiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kannalta. (Hesso 2015, 28.)



Kuvio 7. Tavoitteiden pyramidi (Barrow & Barrow & Brown 2012, 9).

Kuviossa 7 näkyy, kuinka kaikki edellä mainitut linkittyvät tavoitteiden asettamisessa yrityksen toiminnassa.

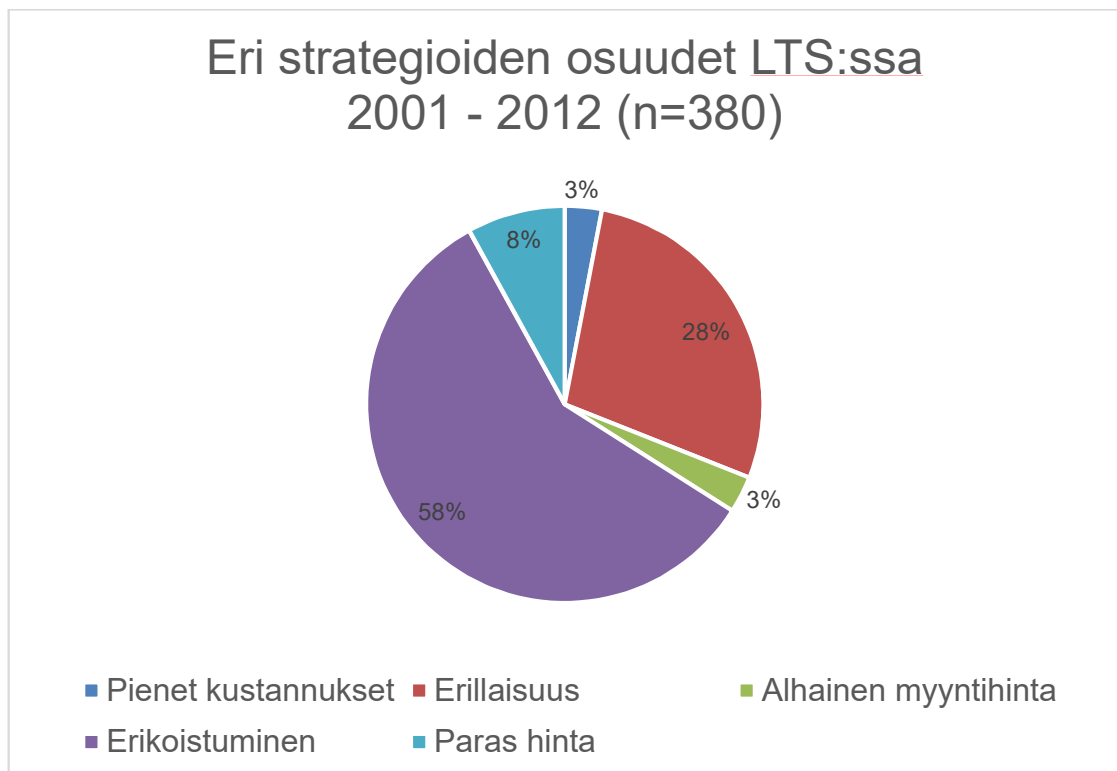
CornerWaven visio on olla Roltexin ja Koneen halutuin valinta nosto-ovien ja lastaussiltojen asennusyritykseksi Etelä-Suomessa.

Vision toteutumista on tarkoitus mitata asiakastytyväisyyskyselyillä vähintään kerran vuodessa.

Strategiana on tehdä asennukset ammattitaitoisesti, luotettavasti ja kustannustehokkaasti tilaajan ja CornerWaven kannalta. Avainsanana on yhteistyö, niin ettei synny jatkuvaan vääntöä lisätöistä.

Journal of Education for Business artikkelissaan Jeffrey W. Alstete tutki vuosilta 2001 - 2012 yhteensä 380 kirjoitettua liiketoimintasuunnitelmaa pienille ja alkaville yrityksille. Hän identifioi viisi yleistä strategiaa:

1. pienet kustannukset (A low-cost provider strategy)
2. erilaisuus (A broad differentiation strategy)
3. alhainen myyntihinta (A focused (or market niche) low-cost strategy)
4. erikoistuminen (A focused (or market nice) differentiation strategy)
5. paras hinta (A best-cost provider strategy).



Kuvio 8. LTS eri strategioiden osuudet 2001–2012 (n=380).

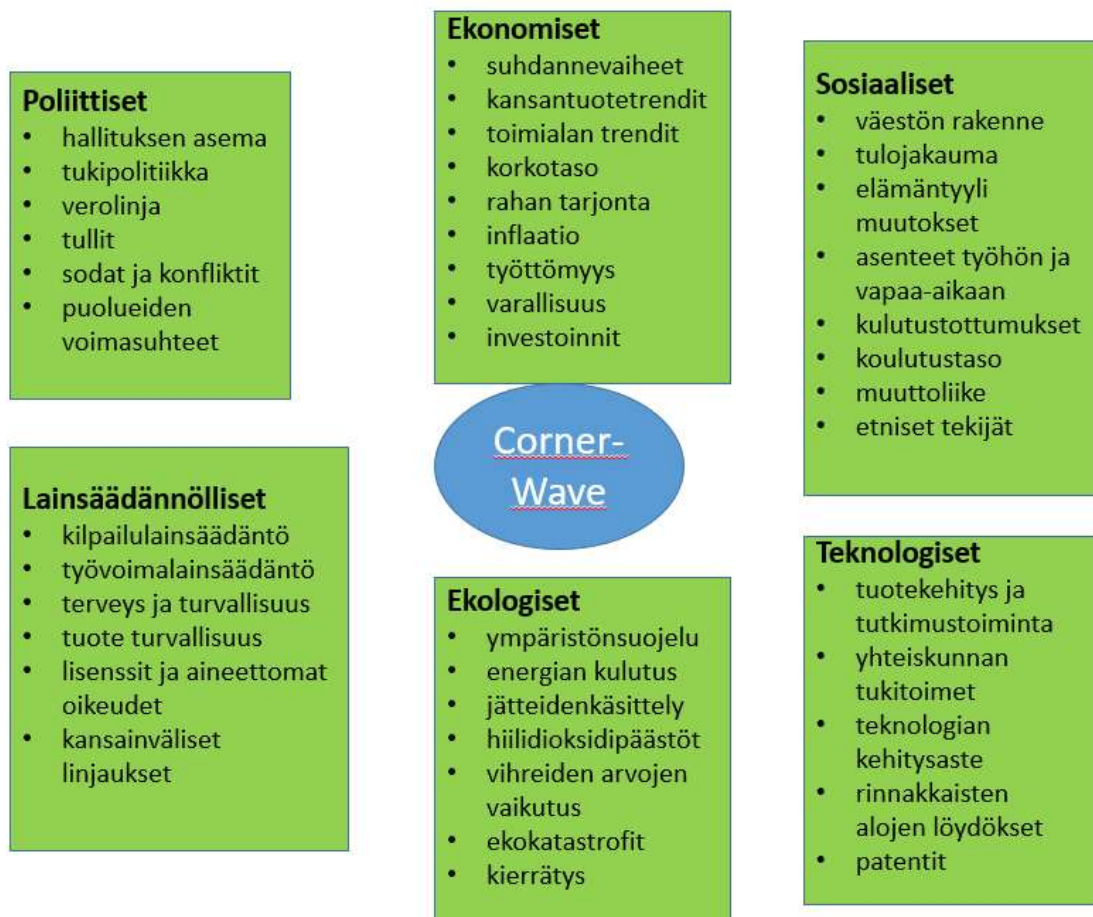
Kuviosta 8 nähdään, että tutkituista liiketoimintasuunnitelmista suurimmassa osassa oli strategiaksi valittu erikoistuminen tai erilaisuus. Artikkelissa todetaan, että suurin osa uusista yrityksistä valitsee strategiakseen perinteiset strategiat tai erikoistumisen. Artikkelin johtopäätöksenä on, että koska uusien yritysten epäonnistumisosuus on suuri, niin laajempi strategiavalikoima voisi taata paremman onnistumismahdollisuuden. Yrittäjyyskurssien tulisi esittää vaihtoehtoja näille perinteiselle viidelle yleiselle strategiamallille ja erityisesti erilaisuudelle ja erikoistumiselle. Yhdistelmä strategian ja innovatiivisen luovan

ajattelun avulla, joka etsii tilaa uusille markkinoille, voisi auttaa uusia yrittäjiä selviytymään paremmin kilpailussa. (Alstete 2014, 77 - 82.)

4 Yrityksen toimintaympäristön analyysit

4.1 Toimintaympäristön PESTLE-analyysi

PESTLE-analyysillä tarkastellaan ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, lainsäädännöllisiä ja ekologisia vaikutuksia yrityksen toimintaan (Vuorinen 2013, 220 – 222).



Kuvio 9. PESTLE-analyysi (Vuorinen 2013, 222).

4.1.1 Poliittiset tekijät

Yrityksen toimialaa oleellisesti liittyviä lakeja ovat verotus, kuluttajansuojalaki ja työlainsäädäntö. Näihin vaikuttavat lakiasäättävän eduskunnassa vallitsevat puolueiden voima-suhteet.

Yrittämisen kannalta poliittinen tilanne näyttää hyvältä. Kuten valtiovarainministerinä ollessaan Alexander Stubb on sanonut, hallitus tekee Suomen historian kokoomuslaisinta politiikkaa (Pasanen 2016). Tämä käy ilmi esimerkiksi yhteisöveroprosentin laskemisesta 1,5 prosenttiyksiköllä 24,5 prosenttiin vuonna 2012 ja vuoden 2014 alussa vielä 4,5 prosenttiyksiköllä 20 prosenttiin. Veroprosentin laskemisella on pyritty turvaamaan yritysverotuksen kansainvälinen kilpailukyky, sillä monissa kilpailija maissa yritysveroprosentteja on laskettu viime vuosina. (Veronmaksajat 2016.)

Toisaalta vuodelle 2016 tuli uusia muutoksia liittyen verotukseen. Joista ainakin seuraavilla on vaikutusta yrityksen liiketoimintaan (Veronmaksajat 2015):

- Arvonlisävero

Tilikauden liikevaihdon perusteella laskettava verovelvollisuuden alaraja nousee 8 500 eurosta 10 000 euroon. Lisäksi veronhuojennukseen oikeuttavan liikevaihdon yläraja nousee 22 500 eurosta 30 000 euroon.

- Ajoneuvovero ja autovero

Ajoneuvoveroa korotetaan 100 miljoonalla eurolla, mikä tarkoittaa 36,50 euron korotusta vuosittaiseen maksuun. Korotus toteutuu täysimääräisenä vasta vuonna 2017 veron laskutusjaksojen johdosta. Autoveroa kevennetään pienipäästöisiä autoja suosien koko hallituskauden aikana yhteensä 180 miljoonalla eurolla. Kevennys tulee voimaan portaittain vuosina 2016–2019.

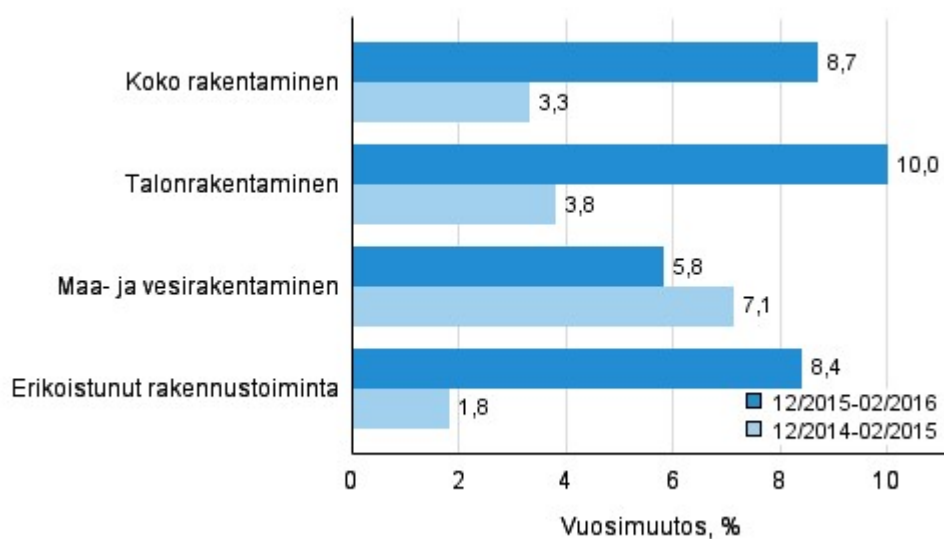
Rakennusallalla on käytössä käännetty arvonlisäverovelvollisuus, jossa ostaja (esimerkiksi pääurakoitsija) on verovelvollinen eikä myyjä (aliurakoitsija), eli myyjä laskuttaa verottomasti ja ostaja laskee ostolleen arvonlisäveron ja ilmoittaa sen verottajalle suoritettavana verona sekä vähennettävänä verona (Vero.fi. 2016). Näin ollen arvonlisävero muutos ei vaikuta CornerWaven päätoimintaan, mutta se helpottaa toimintaa toimittaessa suoraan loppuasiakkaiden kuten kotitalouksien kanssa. Koska ajoneuvo on ConerWaven toiminnassa oleellista, niin ajoneuvoveron korotus vaikuttaa suoraan kuluja lisäävästi.

On myös huomioitava hallituksen budjettiesitys vuodelle 2017, jossa pienille yrityksille tulee niin sanottu maksuperusteinen arvonlisävero. Ehdotuksen mukaan vastaisuudessa

pienyrittäjä maksaa ALV:n sen päivän mukaan, jolloin asiakas on maksanut laskunsa. Nykyisen käytännön mukaan ALV:n maksu määräytyy siitä lähetetyn laskun päiväyksen mukaan. Tämä on aiheuttanut yrittäjille ongelma, sillä monilla asiakkailta on pitkät maksuajat. (Sutinen 2016.)

4.1.2 Ekonomiset tekijät

Tilastokeskuksen mukaan rakennusyritysten liikevaihto kasvoi jouluihelmikuussa 8,7 prosenttia ja myynnin määrä 6,9 prosenttia. Vastaavalla ajanjaksolla vuotta aiemmin liikevaihto kasvoi 3,3 prosenttia (Tilastokeskus 2016c).



Kuvio 10. Rakentamisen liikevaihdon kolmen kuukauden vuosimuutos (Tilastokeskus 2016c).

Liikevaihdon kasvua on ollut kaikilla rakentamisen toimialoilla. Talonrakentaminen kasvoi kaikkein eniten, sen liikevaihto kasvoi 10,0 prosenttia verrattuna edellisen vuoden jouluihelmikuuhun. Erikoistunut rakennustoiminta kasvoi 8,4 prosenttia ja maa- ja vesirakentamisen puolestaan 5,8 prosenttia. (Tilastokeskus 2016c.)

Palkansaajien tutkimuslaitoksen (PT) uuden toimialaennusteen mukaan vuosina 2016 rakentaminen lisääntyisi jo 2,5 % ja vuonna 2017 2 %. Ennustepäällikkö Eero Lehto Palkansaajien tutkimuslaitoksesta kertoo, että rakentamisen määrä ylitti odotukset vuonna 2015. Asuntorakentamisen lisäksi rakentajia työllistävät suurten kauppakeskusten, uuden ydinvoimalan, sairaaloiden ja sellutehtaiden rakentaminen. (Rakennusliitto 2015.)

Uuden ennusteen mukaan rakentamisessa tehtävät työtunnit lisääntyvät vuonna 2016 4,7% ja 4,4% vuonna 2017. Tämä on selvästi nopeampi vauhti kuin teollisuudessa ja palvelutuotannossa keskimäärin.

Koko vuoden 2015 aikana liikevaihto kasvoi 6,7 prosenttia edellisvuodesta. Erityisen vauhdikkaasti kasvoi talonrakentaminen, jossa kasvulukemaksi mitattiin peräti 9,8 prosenttia. (Rakennusliitto 2015.)

Tilasto keskuksen mukaan jo vuosi 2015 oli rakennusalalla paljon edellisvuosia paremmin, sillä liikevaihto kasvoi 6,7 prosenttia. Vastaavaa kasvua ei ole nähty sitten vuoden 2011. Suurinta vauhtia kasvoi maa- ja vesirakentamisessa eli 8,5 prosenttia. Kuitenkin tilavuudella mitattuna uusi rakennuksia aloitettiin viime vuonna edellisvuotta vähemmän. Tämä viittaa siihen, että kasvua on tapahtunut lähinnä korjausrakentamisessa. (Rakennusliitto 2015.)

Erityisesti keskisuuret 50-249 henkeä työllistävät yritykset kasvattivat liikevaihtoaan viime vuoden aikana. Niiden liikevaihto kasvoi jokaisella vuosi neljänneksellä yli 10 % enemmän kuin edellisvuonna. (Rakennusliitto 2015.)

Tilastokeskuksen mukaan kuluttajahintojen vuosimuutos eli inflaatio oli syyskuussa 2016 0,4 prosenttia (Tilastokeskus 2016b) ja työttömyysaste oli elokuussa 2016 7,2 prosenttia (Tilastokeskus 2016a).

CornerWaven kannalta rakennusalan kasvu luonnollisesti helpottaa liiketoiminta, koska on oletettavaa, että kasvu lisää myös nosto-ovien ja lastauslaitureiden kysyntää. Inflaatiolla ja työttömyysasteella ei ole merkitystä CornerWaven toiminnan aloittamisessa.

4.1.3 Sosiaaliset tekijät

Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen yhteisten verkkosivujen työmarkkina-avaimen työsuhteen ja yrittäjän tunnusmerkit ovat seuraavat. (Työmarkkina-avain 2016.)

Työsuhteen perustunnusmerkit:

- Työtä tehdään työnantajan maksamaa palkkaa tai vastiketta vastaan.
- Työtä tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena.

- Työtä tehdään työnantajan tiloissa tai työnantajan osoittamissa tiloissa.
- Työtä tehdään työsopimuksen perusteella.

Yrittäjän tunnusmerkkejä

- Työn suorittaja hankkii itse tarvittavat työvälineet ja työntekopaikan.
- Työn suorittaja määrää itse omasta työajastaan.
- Korvaus työstä maksetaan työn tuloksen tai laskutuksen mukaan.
- Yrittäjä maksaa itse eläkkeensä ja vakuutusturvansa.

Itsensä työllistäjiä tai pakkoyrittäjiä oli Suomessa vähintään 150 000 eli noin seitsemän prosenttia työntekijöistä jo 2012. Ylen artikkelin mukaan tutkija Anu Suoranta kritisoi työnantajia siitä, että työn teettäminen näennäisyrittäjyytenä on tapa vältellä työnantaja-velvollisuuksia ja -maksuja. Itsensä työllistäjällä eli yrittäjällä ei tietenkään ole oikeutta työehtosopimusten mukaiseen minipalkkaan, vaan hän hinnoittelee itse työnsä tai vielä useammin joutuu hyväksymään tarjotun hinnan. (Mölsä 2012.)

Työnantajalla on laissa määrättyjä velvoitteita työntekijöitä ja viranomaisia kohtaan. Kun yrityksessä työskentelee vakituisesti enemmän kuin yksi työntekijä, pitää työnantajan ilmoittautua verohallinnon työnantajarekisteriin. Työntekijöiden kanssa pitää olla työ-sopimus, jossa todetaan mitä työehtosopimusta noudatetaan. Rakennusalan työehtoso-pimuksessa on sovittu työajasta, palkkauksesta (mukaan lukien urakkapalkkauksesta), kulukorvaukset, sairaus- ja tapaturma ajan korvauksista ja vuosilomista. (Rakennusalan työehtosopimus urakkahintoineen 2014 – 2016.)

Työnantaja pitää suorittamaan työntekijöiden palkoista ennakonpidätyksen ja maksaa työnantajan sosiaaliturvamaksun. Lakimäärää työnantajan huolehtimaan työntekijöiden laissa määrättyt vakuutukset ja erilaiset vakuutusmaksut. Esimerkkinä tällaisista vakuu-tusmaksuista on työeläkevakuutus.

Työnantajan on velvollinen ilmoittamaan toiminnastaan viranomaisille (esim. Verohal-linto) ja eläke- ja vakuutusyhtiöille. Riippumatta työntekijöiden määrästä työnantajan pi-tää järjestää ja kustantaa työntekijöiden työterveyshuolto. Työsuojelun järjestäminen työ-paikalla on myös työnantajan vastuulla. (Työsopimuslaki. 26.1.2001/55.)

Henkilöä tai yritystä, joka on sitoutunut hankkimaan tai toteuttamaan urakkatyön, materiaalin tai muun sopimukseen sisälletyn asian, mutta jolla ei ole sopimusta suoraan tilaajan kanssa vaan yhden tai useamman välikäden kautta, kutsutaan alihankkijaksi tai aliurakoitsijaksi. Välikäsiä voi olla yksi tai useampi esimerkiksi pääurakoitsija ja tai useampi muu alihankkija. Alihankinta (tai aliurakointi) on vastaavasti pääurakoitsijan tai toisen aliurakoitsijan eteenpäin myymä työ-, materiaali-, tai muu sopimuksen mukainen tilaus. (MOT GlobalDix 2016; MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 2016a.)

Edellä esitetyt sosiaalisettekijät lisäävät rakennusalalla alihankintayritysten käyttöä työsuhteen sijasta, mikä on osaltaan vaikuttanut CornerWaven yrityksen aloittamiseen sekä mahdollisesti voi lisätä myös kilpailua.

4.1.4 Teknologiset tekijät

Toimialalla tapahtuu tuotekehittelyä jatkuvasti. Koko ajan kehitellään nopeammin aukeavia ja sulkeutuvia ovia, yrityksillä ei ole aikaa hukattavana. Toisaalta on alakohtaisia vaatimuksia kuten esimerkiksi hygieniavaatimuksia ja kylmänkestovaatimuksia. Tämä takaa, että toimialalla riittää töitä.

Esimerkiksi Roltex FD pikalaskosoven avautumisnopeus on 0,5 - 1,0 m/s, ovikoosta riippuen. Toisena esimerkkinä SR-pikarullaovea valmistetaan myös malleina SRFOOD, joka täyttää elintarviketeollisuuden FDA-hygieniavaatimukset, ja SRFREEZE, joka soveltuu pakkasvarastokäyttöön. (Roltex 2016.)

CornerWave kannalta on oleellista pitää ammattitaitoa yllä uusimpien tuotteiden osalta ja tämä tapahtuu yhteistyössä Roltexin ja Koneen kanssa.

4.1.5 Lainsäädännölliset tekijät

Yrityksen on selvitettävä omaan toimintaansa liittyvä lainsäädäntö. CornerWaven kannalta oleellista lainsäädäntöä ovat osakeyhtiölaki, kilpailulainsäädäntö, kirjanpito- ja verolainsäädäntö sekä ympäristö- ja työturvallisuuslainsäädäntö. Koska palkattua henkilökuntaa ei ole niin työsopimuslainsäädäntö ei ole ainakaan tässä aloitusvaiheessa ajankohtaista.

CornerWaven kannalta tärkeimmät lait, jotka säätelevät sen ja sen sidosryhmien välejä on listattu taulukossa 1 (Finlex 2016).

Taulukko 1. Sidosryhmien välejä säätelevät lait.

Laki	numero	sidosryhmä
Osakeyhtiölaki	21.7.2006/624	osakkaat
Kauppalaki	27.3.1987/355	toimittajat ja yritysasiakkaat
Velkakirjalaki	31.7.1947/622	pankki
Kirjanpitolaki	30.12.1997/1336	julkinen valta
Ympäristönsuojelulaki	27.6.2014/527	julkinen valta
Arvonlisäverolaki	30.12.1993/1501	julkinen valta
Verotililaki	7.8.2009/604	julkinen valta
Työsopimuslaki	26.1.2001/55	henkilöstö
Kuluttajansuojalaki	20.1.1978/38	kotitalousasiakkaat
Kilpailulaki	12.8.2011/948	kilpailijat
Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa	22.12.1978/1061	kilpailijat

Rakentamista koskevat säännökset ja ohjeet on koottu Suomen rakentamismääräyskoelmaan, jotka on syytä tuntea niiltä osin, kun ne liittyvät CornerWaven toimintaa (Ympäristöministeriö 2016b).

4.1.6 Ekologiset tekijät

Rakennusten energiatehokkuutta koskevan lainsäädännön tavoitteena on rakennusten energiakulutuksen pienentäminen ja hiilidioksidipäästöjen vähentäminen.

Rakennukset käyttävät noin 40 % Suomen energian kokonaiskulutuksesta. Energiatehokkuutta parannetaan säädöksillä, joilla toimeenpannaan rakennusten energiatehokkuusdirektiiviä ja edistetään Suomen omia energiatehokkuus tavoitteita. Rakennuksen hyvä energiatehokkuus pienentää kustannuksia ja hillitsee asumiskustannusten nousua energian hinnan noustessa. (Ympäristöministeriö 2016a.)

Esimerkiksi Roltexin pika ovet säästävät energiaa, kun oviaukko on mahdollisimman vähän aikaa auki (Roltex 2016).

Yleisesti yrityksen tulee toiminnassaan huomioida yleiset periaatteet kuten varovaisuus ja huolellisuus sekä ennaltaehkäisy ja haittojen minimointi. Tärkeintä ympäristönsuojelulainsäädäntöä ovat ympäristönsuojelulaki ja -asetus (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016h).

Kuten edellä on todettu: yrityksen on selvitettävä omaan toimintaansa liittyvä lainsäädäntö ja erityisesti ympäristöön vaikuttava lainsäädäntö. Kunnan ympäristöviranomaiset tai kemikaaleihin liittyen pelastuslaitokset ja turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes) neuvovat ja ohjaavat. Lisäksi monien etujärjestöjen ja toimialaliitosten verkkosivuilta voi löytää tietoa alaa koskevasta ympäristölainsäädännöstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016h.)

Yrityksen on järjestettävä jätehuoltonsa niin, että jätteet tunnistetaan, lajitellaan, mahdollisesti varastoidaan ja lopuksi toimitetaan asianmukaiseen jätteen vastaanottoonpaikkaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016h).

CornerWave luonnollisesti huomioi edellä esitetyt asiat omassa toiminnassaan jo siitäkin syystä, että sen toimintaa voidaan pitää ammattimaisena. Esimerkiksi CornerWave lajittelee pakkaus- ja purkujätteensä ja toimittaa ne asianmukaiseen vastaanottoonpaikkaan, jollaisia ovat esimerkiksi Sorttiasemat.

4.2 Kilpailija-analyysi

Oleellinen osa liiketoimintasuunnitelmaa on kilpailija-analyysi, sillä harvemmin yritys toimii yksin markkinoilla. Yrityksen on luotava liikeidea, jolla se voi tyydyttää asiakkaiden tarpeita paremmin kuin kilpailijat. Tätä varten yrityksen on

- tunnistettava kilpailijat
- arvioitava kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat
- löydettävä parempi kilpailustrategia kilpaileviin yrityksiin nähden. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a).

Toimiala- ja kilpailija-analyysiä varten käytän Porterin viiden kilpailuvoiman analyysiä, koska mallia käytetään tarkasteltaessa liiketoiminnan mielekkyyttä valitulla toimialalla. Porterin viiden kilpailuvoiman malli käydään läpi seuraavassa luvussa.

CornerWaven kilpailijat ovat:

- Stockwell Oy, jolla on pitkä yhteistyö Roltexin ja Koneen nosto-ovien ja lastausiltojen asennuksissa.
- Roltexin ja Koneen omat asentajat, jotka pääasiassa tekevät huoltotöitä.
- Baltiasta ja Itä-Euroopasta tulee jatkuvasti halpatyövoimaa, joka kilpailee hinnoilla rakennusalalla.

4.3 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman mallia (kuvio 11) käytetään tarkasteltaessa liiketoiminnan mielekkyyttä valitulla toimialalla. Koska muutokset tapahtuvat nopeasti mallin tueksi on otettu aikaisemmin esitelty PESTLE. Viiden kilpailuvoiman malli voi antaa yritykselle vastauksen kysymyksiin (Vuorinen 2013, 228 - 237):

- Mille toimialalle yrityksen tulisi laajentua?
- Miltä toimialoilta yrityksen tulisi poistua?
- Miten yritys voi suojata asemansa toimialalla?



Kuvio 11. Viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen 2013, 232).

4.3.1 Alalle tulijoiden uhka

Toimialalle tulolle esteinä voivat olla esimerkiksi kalliit investoinnit tai lainsäädännölliset esteet kuten toimiluvat tai toimijoiden pätevyysvaatimukset. Jos alalla mukaan tulemisella on paljon esteitä, niin se antaa alalla toimiville kannattavan toimintaympäristön. Jos taas alalle on helppo tulla, niin alalla on paljon kilpailua ja katteet pieniä. (Vuorinen 2013, 229).

Rakentamisen alihankinnalle ei ole paljon esteitä, eli alalle on helppo tulla. Investoinnit ovat lähinnä työkaluja ja suojavarusteita. Myöskään suureen osan palveluista ei tavitta toimilupia eikä pätevyysvaatimuksia ole.

Rakennuksilla työskenteleviltä vaaditaan veronumerolla varustettu kuvallinen henkilökohtainen valttikortti (Veronumero.fi 2016). Rakennuksilla on käytössä myös vapaaehtoinen työturvallisuuskortti, jonka saa, kun on suorittanut hyväksytysti työturvallisuuskorttikurssin. Kortti on voimassa viisi vuotta. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Laki vaatii, että tilapäisellä tulityöpaikalla työskenneltäessä tulityöntekijällä tulee olla Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön (SPEK) myöntämä voimassa oleva tulityökortti. Tulitöitä ovat mm. kipinöintiä aiheuttava kaasus- ja kaarihitsaus, poltto- ja kaarileikkaus, laikkaleikkaus ja metallien hionta. Tämäkin kortti on voimassa viisi vuotta. (Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2016.)

Kaikki edellä mainitut kortit on varsin helppo saada, eivätkä ne vaadi kovin suuria investointeja.

Sähkölaitteistojen asentaminen, korjaaminen ja huoltaminen edellyttävät ammattipätevyyttä sekä ilmoitusta Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukesille ennen toiminnan aloittamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016g). Sähkötöiden tekijöille on säädetty laissa ammattitaitovaatimukset. Kaikkien kiinteiden sähköasennusten (sähkölaitteistojen) rakentaminen ja korjaaminen edellyttävät ns. sähköurakointioikeuksia (oikeus tehdä sähkötöitä). Vaatimukset koskevat myös sähkölaitteiden korjaustoimintaa. Sähköurakointioikeudet vaativat, että sähkötöitä tekevällä on itsellään tai palveluksessaan vastuuhenkilönä sähkötöidenjohtaja, jolla on vaadittava pätevyystodistus. Pätevyystodistuksia voi hakea SETI Oy:ltä. (Tukes 2016.)

Varsinaiset sähkötyöt eivät kuulu CornerWaven toimenkuvaan, joten mitään lupia tai pätevyystodistuksia ei tarvita, mutta jatkossa on mahdollista laajentaa toimintaa, niin että niitäkin tarvitaan. Toisaalta yrittäjillä on sähkötyöiden tekijöille laissa säädetty ammattitaitovaatimukset täyttävä koulutus: sähkö- ja automaatiotekniikanperustutkinto sekä sähköasentajanammattitutkinto.

4.3.2 Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaiden neuvotteluvoima on korkea, kun asiakkaita on vain muutama ja vastaavasti toimittajia runsaasti. Asiakkaan neuvotteluvoimaa parantaa, jos asiakasyritys on paljon suurempi kuin toimittaja tai jos on mahdollisuus helppoon ja nopeaan toimittajan vaihtoon. (Vuorinen 2013, 230.)

CornerWaven tapauksessa asiakasyritykset Kone ja Roltex ovat paljon suurempia, mutta toisaalta alihankkijoita ei ole kovin paljoa. Koneen ja Roltexin asemaa parantaa mahdollisuus käyttää asennuksissa omia asentajia, mutta niiden strategiassa on käyttää nimenomaan alihankkijoita näissä asennustehtävissä. CornerWaven asemaa parantavat tuotetuntemus ja ammattitaito sekä tyytyväiset loppuasiakkaat. Hi-Aper Oy:lla puolestaan on erittäin korkea neuvotteluvoima, koska mahdollisia alihankkijoita on lähes rajattomasti.

4.3.3 Toimittajan neuvotteluvoima

Toimittajien neuvotteluvoima on korkea, kun toimittajia on vähän tai kun toimittajien vaihtokustannukset ovat korkeat (Vuorinen 2013, 231).

CornerWavella ei ole varsinaisia toimittajia, sillä asiakas yritykset Kone Oy, Roltex Oy ja Hi-Aper Oy toimittavat asennettavat tuotteet ja materiaalit. Kaikki muu lisämateriaali (ruuvit, mutterit, sähköjohdot...) on ostettavissa rakennusalan tukkukaupoista kuten Onniselta, Würthiltä tai IHK:sta.

4.3.4 Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavien tuotteiden uhka voi toteutua, kun tuotteen syrjäyttää joku korvaava tuote. Tarve tuotteelle tai palvelulle voi myös poistua alan muutosten myötä. Tarpeen voi korvata myös jokin kokonaan toinen tarve. (Vuorinen 2013, 231.)

CornerWaven tapauksessa palvelut ovat lähinnä yrittäjien työpanosta, jonka tarve voi mahdollisesti poistua tai sen voi korvata jokin uusi tarve, mutta kumpikaan näistä ei näytä todennäköiseltä ainakaan aivan lähiaikoina.

4.3.5 Alalla vallitseva kilpailu

Kun alan kilpailijat ovat tasavahvoja, alan kasvu on hidasta, alalla on suuret kiinteät kustannukset, alan yritykset tarjoavat samanlaisia tuotteita tai palveluja, niin tällöin alalla on kova kilpailu. (Vuorinen 2013, 231.)

CornerWaven tapauksessa ainakin kilpailijoiden tasavahvuus ja palveluiden samankaltaisuus toteutuvat eli kilpailu on kovaa.

4.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tuottaa kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi (kuvio 12). Yrityksen sisäistä tilaa kuvaavat vahvuudet ja heikkoudet ovat tämän hetken tilannetta kuvaavia asioita ja ulkoista tilaa kuvaavat mahdollisuudet ja uhat ovat liiketoimintaympäristöön liittyviä tulevaisuudessa eteen tulevia asioita. (Vuorinen 2013, 88.)

	Vahvuudet	Heikkoudet
Yrityksen sisäiset asiat	Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?	Miten poistaa, lieventää tai välttää?
	Mahdollisuudet	Uhat
Ulkoinen ympäristö	Miten varmistaa hyödyntäminen?	Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?

Kuvio 12. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 89).

CornerWaven yrittäjien kanssa tehty SWOT-analyysin nelikenttä on osana liiketoimintasuunnitelmaa liitteessä 1.

4.5 Riskit

Riski-analyysissä arvioidaan, millaisia riskitekijöitä tulevaan toimintaa liittyy ja kuinka suurina riskien todennäköisyydet ovat (Opetushallitus 2016). Samalla mietitään, miten riskejä voi välttää, voiko riskejä pienentää, voiko riskejä jakaa tai voiko riskejä siirtää ja mitä edellä mainittujen toimien toteuttaminen edellyttää (Hesso 2015, 182-184).

Riskejä voidaan luokitella monella tapaa esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoisen ympäristön riskit: taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset, tekniset, toimialan kehitys, markkinat, asiakkaat ja kilpailu. Yrityksen sisäiset riskit: organisaatio ja henkilöstö, tuotanto ja talous. (Opetushallitus 2016.)

CornerWaven riskit liittyvät lähinnä saadaanko Roltex Oy:ltä ja Kone Oy:ltä riittävästi tilauksia kannattavaan yritystoimintaan. Alku näyttää ainakin lupaavalta, sillä Roltexiltä on tullut jo muutamia tilauksia. Koneen kanssa neuvottelut ovat edelleen kesken eli neuvotteluiden lopputulos on iso riski. Koneen kanssa ongelmallista on nosto-ovien säilytys ja

logistiikka, sillä Kone haluaa, että CornerWave säilyttää ja kuljettaa ovet asennuspai-
kalle. Toisaalta Hi-Aperin kanssa neuvottelut tulevista töistä ovat hyvällä mallilla ja poi-
kineet jo joitain työtilauksia.

5 Talouslaskelmat

5.1 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelmassa selvitetään, mitä menoja syntyy hankinnoista, joita tarvitaan toi-
mintaa aloitettaessa. Olennaista on huomioida se aika, jolloin yrityksen myyntitulot eivät
vielä kata toiminnan kuluja. Rahoituslaskelmaan kirjataan rahan lähetteet kuten oma-
pääoma ja lainat. Siinä huomioidaan myös yrittäjän oma rahallinen panostus ja muun
muassa olemassa olevat tietotekniset laitteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016e.)

CornerWaven aloituksen ensimmäisen toimintakuukauden rahoitustarve on katettavissa
omalla pääomalla, kuten liiketoimintasuunnitelmasta liite 1 sivu 10 on nähtävissä.

5.2 Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelmaan kerätään kaikki yritystoiminnassa syntyvät kulut ja sen pohjalta
lasketaan yrityksen myyntitavoite. Siinä tarkastellaan kuluja ja määritellään, kuinka pal-
jon esimerkiksi tuotteita tai palveluita täytyy myydä kulujen kattamiseksi. Lopputuloksena
laskelma osoittaa, kuinka paljon yrityksen täytyy myydä tietyllä hinnalla tiettyä aikana.
Kannattava toiminta kattaa kulut ja tuottaa yrittäjille halutun tulon elämiseen. (Työ- ja
elinkeinoministeriö 2016e.)

CornerWaven liiketoimintasuunnitelman kannattavuuslaskelma liite 1 sivu 11 osoittaa,
että suunnitelluilla myyntimäärillä toiminta voisi olla kannattavaa varsin nopeasti toimin-
nan aloittamisen jälkeen.

5.3 Myyntilaskelma

Myyntilaskelmassa arvioidaan tulevaan myyntiä. Se on ehkä tärkein laskelma, sillä se kertoo mistä raha tulee. Koska kyseessä on palveluyritys, suunnitelmassa arvioidaan erilaisten palveluiden myyntimääriä. (Uusyrittyskeskus 2016.)

Kuten aikaisemmin mainittu CornerWaven myyntilaskelmat perustuvat yrittäjien Stockwell Oy:ssä joulukuun 2015 ja toukokuun 2016 välisenä aikana tehtyihin asennuksiin ehdotetuilla asennushinnoilla. CornerWaven myyntilaskelma on liitteessä 1 sivulla 12.

6 Pohdintaa

6.1 Toiminnallinen työ

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuloksena syntyi aloittavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö on kaksiosainen: viitekehys ja tuotos (liiketoimintasuunnitelma). Ensimmäinen osa käsittelee aiheeseen liittyvää teoriaa ja kohdeyrityksen toimialaa. Toinen osa on itse opinnäytetyön konkreettinen tuotos, joka on aloittavan yrityksen CornerWave Oy:n liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön viitekehysosa kostuu liiketoimintasuunnitelmaan liittyvästä kirjallisuudesta ja toimialaan liittyvistä analyyseistä. Toiminnallinen osuus on opinnäytetyö liitteenä 1. Liiketoimintasuunnitelma on tehty Uusyrittyskeskuksen www.liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston avulla.

Työtä rajattiin ottaen huomioon aloittavan yrityksen koko. Pienissä yrityksissä kaikki liiketoimintasuunnitelman osat eivät ole yhtä tarpeellisia kuin suuremmissa yrityksissä. Tämän vuoksi rajasin asioita teoriassa sekä käytännön tietoa etsiessäni. Viitekehys rajattiin käsittelemään niitä asioita, joita sovelletaan liiketoimintasuunnitelmassa. Rajaukset huomioin myös toimintaympäristön analyysejä tehdessäni.

Talouseläykset rajasin www.liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston mukaisesti rahoituslaskelmaan, kannattavuuslaskelmaan ja myyntituottolaskelmaan.

6.2 Työvaiheet

Aloitin opinnäytetyön tekemisen opinnäytetyösuunnitelman. Tässä vaiheessa tutustuin kirjallisuuteen liiketoimintasuunnitelmasta ja strategiasta yleisellä tasolla sekä perehtymällä toimeksiantajan toimialaan. Perehdyin internetissä löytyviin liiketoimintasuunnitelma sivustoihin. Tein liiketoimintasuunnitelman raakaversiot kolmella työkalulla: opetushallituksen Edu.fi Word-dokumenttipohjalla, Uusiyrityskeskukseen www.liiketoimintasuunnitelma.com-verkkosivustolla sekä työ- ja elinkeinoministeriön Yritys-Suomi Liiketoimintasuunnitelma verkkosivustolla. Valitsin www.liiketoimintasuunnitelma.com-verkkosivuston tässä työssä käytettäväksi työkaluksi, koska siinä näytti olevan kaikki tarvittava ja sitä oli helppo käyttää.

Tämän jälkeen kävin läpi kirjallisuutta työn viitekehystä varten. Valitsin enemmän tai vähemmän sattumanvaraisesti kolme liiketoimintasuunnitelmaan tai yrityksen perustamiseen liittyvää kirjaa ja kolme liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää verkkosivustoa ja vertailin niiden sisältöjä.

Kun teoriaosuus ja tietämys liiketoimintasuunnitelman sisällöstä oli mielestäni riittävä, aloin tehdä käytännön osaa eli CornrWaven liiketoimintasuunnitelmaa. Tähän keräsin tietoa sähköisistä lähteistä sekä yrittäjiksi aikovien haastatteluista. Esimerkiksi myyntilaskelma perustui yrittäjien Stockwellin asentajina tekemiin asennuksiin joulukuun 2015 ja toukokuun 2016 aikana. Toimintaympäristön analyysien soveltaviin osiin keräsin tiedon enimmäkseen sähköisistä lähteistä.

Ensimmäiset versiot toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelmasta tein varhaisessa vaiheessa, kesäkuun lopussa, koska yli 25 vuoden työkokemuksella www.liiketoimintasuunnitelma.com-sivuston liiketoimintasuunnitelmaan oli helppo laittaa tarvittavat tiedot. Toisaalta liiketoimintasuunnitelma tarvittiin starttirahahakemukseen, joka pitää tehdä ennen yrityksen perustamista. Lopullisen version liiketoimintasuunnitelmasta tein yrityksen perustamisen jälkeen elokuussa, jolloin oli myös selvää, että yritys ei aloitakaan Stockwellin alihankijana vaan suoraan Roltexin ja Koneen alihankkijana.

Lopuksi tein opinnäytetyön suomen- ja englanninkieliset tiivistelmät sekä viimeisen luvun. Aivan lopuksi viimeistelin liiketoimintasuunnitelman sekä täydensin ja korjailin viitekehystä.

6.3 Tavoitteiden saavuttaminen ja arviointi

Opinnäytetyön toiminnallisena osana on laadittu aloittavalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma, joka selkeyttää yritysidea ja jota käytettiin starttirahaa haettaessa. Käsitteiden mukaan yrittäjille selkeytyi, millaista yritystä he ovat perustamassa ja mitä yrityksen perustaminen heiltä vaatii. Yrittäjät käyttivät tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa, kun keskustelivat Yritys-Suomen yritysneuvojan kanssa. Keskustelun pohjalta liiketoimintasuunnitelmaa päivitettiin ja sen jälkeen se liitettiin starttirahahakemuksiin.

Olen tyytyväinen opinnäytetyön tuloksiin, koska näen niiden vastaavan työlle asetettuja tavoitteita. Yrittäjät eivät kuitenkaan saaneet starttirahaa, koska TE-toimisto katsoi, että kyseessä on enemmän työsuhteen muuttaminen alihankintasuhteeksi, eikä näin ollen sisällä varsinaista yrittäjän riskiä.

Olen työurallani tehnyt ja osallistunut monien toimintasuunnitelmia tekemiseen, joten pääsin hyödyntämään näitä kokemuksia myös tässä työssä. Opin paljon asioita, jotka liittyvät yrityksen perustamiseen, vaikka ne eivät varsinaisesti tässä työssä näy. Kaiken kaikkiaan pidän tätä työtä hyvänä ja opettavaisena kokemuksena.

6.4 Tulokset ja johtopäätökset

Mielestäni varsinkin aloittavan yrityksen kannattaa tehdä liiketoimintasuunnitelman, jolla selkeytetään, mitä tehdään ja kenelle. Samalla selvitetään, mitä tämä tekeminen vaatii ja millä edellytyksillä se voisi olla kannattavaa. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä joudutaan pohtimaan yrityksen kannalta oleellisia asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi toimintaympäristö, talous ja riskit. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä yrittäjä oppii omasta yrityksestä ja tulevasta toimintaympäristöstä paljon.

Koska tämä työ oli tehty tietylle yritykselle, sitä ei voi suoraan hyödyntää muissa yrityksissä. Toisaalta toimintatapaa ja käytettyjä lähteitä ja työkaluja voi suoraan käyttää tehtäessä liiketoimintasuunnitelmaa mille tahansa yritykselle.

Toimintaympäristön tutkimista varten tehtyjen analyysien perusteella voisi todeta, että toimialalla on paljon kilpailua ja mahdollisuuksia ja että tämän tyyppinen itsensä työllistäminen lisääntyy varsinkin rakennusosalalla. Myös poliittisella puolella tehdään päätöksiä, joilla yrittämistä pyritään helpottamaan.

Internetistä löytyy kattavasti tietoa yritystoiminnan aloittamisen tueksi. Pelkästään näiden tietojen avulla liiketoimintasuunnitelman tekeminen on helppoa, etenkin jos takana on jo vuosien työkokemus. Työn tekeminen vahvisti käsitystäni, että ainakin tällaisella yli 25 vuoden työkokemuksella arkiajattelu riittää liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Työtä tehdessäni koin Tero Vuorisen Strategiakirjan ja Johannes Hesson Hyvä liiketoimintasuunnitelman mielenkiintoisiksi ja hyödyllisiksi teoksiksi. Varsinkin Vuorisen 20 työkalua ovat käyttökelpoisia työkaluja liiketoiminnan suunnittelussa ja strategia työskentelyssä.

Yritys-Suomi sivusto sisältää mielestäni kattavasti tietoa siitä, mitä yritystoiminnan aloittaminen Suomessa vaatii. Sivuston pohjalta pitäisi kaikki oleelliset asiat, joita yrityksen perustamiseen vaaditaan, tulla tehdyiksi.

Kuten mainittu yrityksen perustamista varten laadittu liiketoimintasuunnitelma ei missään tapauksessa ole ikuinen, siksi jatkokehitysehdotuksena CornerWaven kannattaa päivittää se noin vuoden toiminnan jälkeen. Tällöin käydään läpi kaikki strategiaprosessin vaiheet keskittyen mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekemiseen. Vision ja strategian toteuttamista mitataan asiakastyytyväisyyskyselyllä. Jos suunniteltu sähköurakointilupa on saatu, niin palvelutarjonta ja strategiat pitää päivittää sitä vastaavaksi. Erietyisesti kannattaa keskittyä asiakkuusprosessiin ja sen kehittämiseen. Kuinka CornerWave varmistaa nykyiset asiakkaat ja kuinka se voi laajentaa asiakaskuntaansa?

Lähteet

- Alstete, Jeffrey W. 2014. Strategy Choices of Potential Entrepreneurs. *Journal of education for business*, 89 (2), 77–83. Business Source Elite, EBSCOhost. [Http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=93798177&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=93798177&site=ehost-live). Luettu 24.5.2016.
- Barrow, Colin & Barrow, Paul & Brown, Robert 2012. *Business plan workbook*. 7th ed Kogan Page, London.
- Finlex 2016. Finlex.fi. [Http://www.finlex.fi/fi/](http://www.finlex.fi/fi/). Luettu 15.9.2016.
- Hesso, Johannes 2015. *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*. 2 uud. p. Kauppakamari, Vantaa.
- Hi-Aper 2016. Kotisi Kunnostaja. [Http://www.hi-aper.fi/etusivu](http://www.hi-aper.fi/etusivu). Luettu 23.9.2016.
- McKeever, Mike P 2015. *How to Write a Business Plan*. 12th edition. Nolo, Berkeley, CA. eBook Collection, EBSCOhost. [Http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=879016&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=879016&site=ehost-live). Luettu 24.5.2016.
- Morris, Michael 2008. *Starting a successful business: start up and grow your own company*. 6th ed. Kogan Page, London.
- MOT GlobalDix 2016. Subcontractor. [Https://mot-kielikone-fi.ezproxy.metropolia.fi/mot/metropolia/netmot.exe](https://mot-kielikone-fi.ezproxy.metropolia.fi/mot/metropolia/netmot.exe). Luettu 10.6.2016.
- MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 2016a. Alihankkija. [Https://mot-kielikone-fi.ezproxy.metropolia.fi/mot/metropolia/netmot.exe](https://mot-kielikone-fi.ezproxy.metropolia.fi/mot/metropolia/netmot.exe). Luettu 10.6.2016
- MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja 2016b. Visio. <https://mot-kielikone-fi.ezproxy.metropolia.fi/mot/metropolia/netmot.exe>. Luettu 10.6.2016
- Mölsä, Emilia 2012. *Pakkoyrittäjyys vakiintuu työelämässä*. Yle 5.7.2012. [Http://yle.fi/uutiset/pakkoyrittajyys_vakiintuu_tyoeelamassa/6196162](http://yle.fi/uutiset/pakkoyrittajyys_vakiintuu_tyoeelamassa/6196162). Luettu 30.5.2016
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3 uud. p. Sanoma Pro, Helsinki.
- Opetushallitus 2016. Edu.fi – opettajan verkkopalvelu. *Liiketoimintasuunnitelma*. [Http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/](http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/). Luettu 22.5.2016.
- Pasanen, Tuukka 2016. *Stubb: Hallituksen politiikalla Suomi kääntyy*. Yle 7.5.2016. [Http://yle.fi/uutiset/stubb_hallituksen_politiikalla_suomi_kaantyy/8865324](http://yle.fi/uutiset/stubb_hallituksen_politiikalla_suomi_kaantyy/8865324). Luettu 22.6.2016.
- Rakennusalan työehtosopimus urakkahintoihin 2014–2016. [Http://www.finlex.fi/data/tes/stes4484-TT72Rakennus1403.pdf](http://www.finlex.fi/data/tes/stes4484-TT72Rakennus1403.pdf). Luettu 28.5.2016.

Rakennusliitto 2015. Rakennusyritysten liikevaihto kasvaa reippaasti. [Http://rakennusliitto.fi/2016/03/14/rakennusyritysten-liikevaihto-kasvaa-reippaasti/](http://rakennusliitto.fi/2016/03/14/rakennusyritysten-liikevaihto-kasvaa-reippaasti/). Luettu 27.5.2016.

Roltex 2016. Pikaovi säästää lämpöä. [Http://www.roltex.fi/fi/tuotteet/ovituotteet/pikaovet/](http://www.roltex.fi/fi/tuotteet/ovituotteet/pikaovet/). Luettu 2.7.2016.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum, Helsinki.

Stockwell 2016. Etusivu. [Http://stockwell.fi/](http://stockwell.fi/). Luettu 23.5.2016.

Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö 2016. [Http://www.spek.fi/Suomeksi/Koulutus/Tulityot](http://www.spek.fi/Suomeksi/Koulutus/Tulityot). Luettu 9.7.2016.

Sutinen, Teija 2016. Tässä ovat hallituksen keskeiset veropäätökset – ensi vuonna pal-kasta jää käteen enemmän, mutta autoilu kallistuu. Helsingin Sanomat 2.9.2016. [Http://www.hs.fi/kotimaa/a1472707740882](http://www.hs.fi/kotimaa/a1472707740882). Luettu 17.9.2016.

Tilastokeskus 2016b. Elokuun työttömyysaste 7,2 prosenttia. Julkaistu: 20.9.2016. [Http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2016/08/tyti_2016_08_2016-09-20_tie_001_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2016/08/tyti_2016_08_2016-09-20_tie_001_fi.html). Luettu 20.10.2016.

Tilastokeskus 2016b. Inflaatio syyskuussa 0,4 prosenttia. Julkaistu: 14.10.2016. [Http://tilastokeskus.fi/til/khi/2016/09/khi_2016_09_2016-10-14_tie_001_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/khi/2016/09/khi_2016_09_2016-10-14_tie_001_fi.html). Luettu 20.10.2016.

Tilastokeskus 2016c. Rakennusyritysten liikevaihto jatkoi kasvuaan myös jouluhelmikuussa. Julkaistu: 12.5.2016. [Http://tilastokeskus.fi/til/rlv/2016/02/rlv_2016_02_2016-05-12_tie_001_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/rlv/2016/02/rlv_2016_02_2016-05-12_tie_001_fi.html). Luettu 27.5.2016.

Tukes 2016. Sähkötyöt ja -urakointi. [Http://tukes.fi/fi/Toimialat/Sahko-ja-hissit/Sahkoalan-vastuuhenkilot-ja-urakointi/](http://tukes.fi/fi/Toimialat/Sahko-ja-hissit/Sahkoalan-vastuuhenkilot-ja-urakointi/). Luettu 9.7.2016.

Tukinetti 2016. Yrityksen perustaminen. [Http://www.tukinetti.net/elintarvikeyrittajien-tie-topankki](http://www.tukinetti.net/elintarvikeyrittajien-tie-topankki). Luettu 07.5.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a. Yritys Suomi. Kilpailuympäristö ja markkinaselvitys. [Http://www.yrityssuomi.fi/kilpailuymparisto-ja-markkinaselvitys](http://www.yrityssuomi.fi/kilpailuymparisto-ja-markkinaselvitys). Luettu 30.5.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a. Yritys Suomi. Liiketoimintasuunnitelma. [Http://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma](http://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma). Luettu 30.5.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b. Yritys Suomi. Pakolliset tehtävät. [Http://www.yrityssuomi.fi/pakolliset-tehtavat](http://www.yrityssuomi.fi/pakolliset-tehtavat). Luettu 3.6.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016c. Yritys Suomi. Perustamisen vaiheet (kuva). [Http://www.yrityssuomi.fi/documents/10179/60819/yrityksen+perustaminen_fi.png/895cab74-d2e0-4437-b907-02294e0c71d9?t=1381514820000®ion=es-poon-seutu](http://www.yrityssuomi.fi/documents/10179/60819/yrityksen+perustaminen_fi.png/895cab74-d2e0-4437-b907-02294e0c71d9?t=1381514820000®ion=es-poon-seutu). Luettu 9.7.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016d. Yritys Suomi. Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. [Http://www.yrityssuomi.fi/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat?region=espoon-seutu](http://www.yrityssuomi.fi/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat?region=espoon-seutu). Luettu 20.7.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016e. Yritys Suomi. Starttiraha. [Http://www.yrityssuomi.fi/palvelu/-/palvelu/starttiraha1](http://www.yrityssuomi.fi/palvelu/-/palvelu/starttiraha1). Luettu 4.6.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016f. Yritys Suomi. Toimialakohtaiset luvat. [Http://www.yrityssuomi.fi/luvut](http://www.yrityssuomi.fi/luvut). Luettu 9.7.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016g. Yritys Suomi. Yrityksen ympäristötieto. [Https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-ymparistotieto?region=espoon-seutu](https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-ymparistotieto?region=espoon-seutu). Luettu 9.7.2016.

Työmarkkina-avain 2016. Työsuhde. [Http://www.tyomarkkina-avain.fi/J30/tyosuhde](http://www.tyomarkkina-avain.fi/J30/tyosuhde). Luettu 9.6.2016.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55 Finlex. [Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055). Luettu 5.6.2016.

Työturvallisuuskeskus 2016. [Http://www.tyoturvallisuuskortti.fi/kortti](http://www.tyoturvallisuuskortti.fi/kortti). Luettu 9.7.2016

Uusyrittäjäkeskus 2016. Liiketoimintasuunnitelma. [Https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/](https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/). Luettu 23.5.2016.

Veronmaksajain Keskusliitto Ry 2015. Vuodenvaihteen veromuutoksia 2016. Päivitetty 18.12.2015. [Https://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/verotus-2016/](https://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/verotus-2016/). Luettu 22.6.2016.

Veronmaksajain Keskusliitto Ry 2016. Yhteisöverotus. Päivitetty 4.5.2016. [Https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Tuloverot/Yhteisoverotus/](https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Tuloverot/Yhteisoverotus/). Luettu 22.6.2016.

Vero.fi. 2016. Rakennusalan käännetty arvonlisäverovelvollisuus lyhyesti. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Rakennusalan_kaannetty_arvonlisaverovelv\(12406\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Rakennusalan_kaannetty_arvonlisaverovelvollisuus/Rakennusalan_kaannetty_arvonlisaverovelv(12406)). Luettu 11.9.2016.

Veronumero.fi 2016. Valttikortti. [Https://www.veronumero.fi/henkilokortit/](https://www.veronumero.fi/henkilokortit/). Luettu 9.7.2016.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Ympäristöministeriö 2016a. Rakennusten energiatehokkuutta koskeva lainsäädäntö. [Http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Lainsaadanto_ja_ohjeet/Rakennuksen_energiatehokkuutta_koskeva_lainsaadanto](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Lainsaadanto_ja_ohjeet/Rakennuksen_energiatehokkuutta_koskeva_lainsaadanto). Luettu 10.7.2016.

Ympäristöministeriö 2016b. Suomen rakentamismääräyskokoelma. [Http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Lainsaadanto_ja_ohjeet/Rakentamismaarayskoelma](http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Lainsaadanto_ja_ohjeet/Rakentamismaarayskoelma). Luettu 10.7.2016.

Yrityshaku 2016. Stockwell. Kauppalehti. [Http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/stockwell+oy/15151266](http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/stockwell+oy/15151266). Luettu 30.5.2016.

Liite on salainen.

