

## **Liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle**

Voutilainen Jarkko

19.11.2018



<b>Tekijä(t)</b> Voutilainen Jarkko Samuli	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 20
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Etelä-Suomessa turvallisuusjärjestelmiä asentava ja huoltava Altom Oy. Toimeksianto oli laatia yritykselle uusi liiketoimintasuunnitelma vanhentuneen tilalle. Yritys oli jo toiminut kymmenen vuotta markkinoilla ja tavoitteena oli saavuttaa selkeä kuva yrityksen nykytilasta sekä löytää keinoja, joilla yritys voisi kehittää liiketoimintaansa ja strategiaansa myös tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu teoreettista viitekehyksestä, jossa käsitellään liiketoimintasuunnitelman laatimisen ja sisällön teoriaan. Työn toinen, produktiivinen osa on itse lopullinen liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelma sisältää liikesalaisuuksia ja turvallisuusalan arkaluontoisuuden takia liiketoimintasuunnitelma julkaistaan erillisinä liitteenä.</p> <p>Materiaali toiminnalliseen osaan kerättiin haastattelemalla Altom Oy:n ja markkinajohtajayritysten toimitusjohtajia. Lisäksi apuna käytettiin toimeksiantajan vanhaa liiketoimintasuunnitelmaa ja Leena Raatikaisen esittämää liiketoimintasuunnitelman runkoa kirjassaan Liikeideasta liikkeelle.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa tärkeäksi osatekijäksi Altom Oy:n kannalta osoittautui riskienhallintasuunnitelma. Yrityksen toimintaympäristön muutosherkkyiden takia tähän kiinnitettiin erityisesti huomiota ja laadittiin toimintasuunnitelmia, jolla yritys voisi varautua näihin riskeihin ja turvata liiketoimintaansa jatkuvuuden.</p>	
<b>Asiasanat</b> Liiketoimintasuunnitelma, hälytysjärjestelmä, turvallisuusala, Verisure	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työn prosessin kuvaus .....	2
3	Tavoitteet .....	4
4	Yritysesittely Altom Oy .....	5
4.1	Verisure Oy.....	6
5	Liikeidea .....	8
6	Liiketoimintaympäristö .....	10
6.1	Markkinat ja asiakkaat .....	11
6.2	Kilpailu.....	12
7	Liiketoimintasuunnitelma.....	14
7.1	Liiketoimintasuunnitelman sisältö.....	14
7.2	Liiketoimintasuunnitelman hyödyt .....	15
7.3	Liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle.....	16
8	SWOT analyysi.....	17
9	Yritystoiminnan riskit.....	19
9.1	Riskityypit .....	19
9.2	Riskien hallinta .....	20
10	Yrityksen kehityssuunnitelmat .....	22
10.1	Taloussuunnitelma .....	22
10.2	Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma.....	23
11	Pohdinta.....	26
	Lähteet .....	28
	Liitteet.....	30
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle .....	30

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty Altom Oy:lle, joka on myös tämän työn toimeksiantaja. Altom Oy on yksi kokeneimmista turvallisuusalan toimivista asennus- ja huoltopalveluiden tarjoajista. Turvallisuusalan ja etenkin turvajärjestelmien määrän kasvaessa yritys on laajentanut toimintaansa ja tehnyt muutoksia mm. henkilöstörakenteisiinsa ja toimintamalleihinsa. Tämän laajentumisen takia tehtiin päätös liiketoimintasuunnitelman päivytyksestä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa Altom Oy:tä sen nykytilan ja tulevaisuuden hahmottamisessa. Altom Oy:n edellinen liiketoimintasuunnitelma oli 10 vuotta vanha, joten sen uudistaminen koettiin hyödylliseksi.

Liiketoimintasuunnitelmaan tarvittava tieto saatiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja henkilöstöä. Lisäksi työtä varten haastateltiin Verisuren virkaa tekevää toimitusjohtajaa. Pohjana uudelle liiketoimintasuunnitelmalle käytettiin Leena Raatikaisen Liikeideasta liikkeelle –kirjassa esittämää mallia sekä yrityksen vanhaa liiketoimintasuunnitelmaa. Työtä varten vertailtiin erilaisia alan kirjoista ja internetistä löydettäviä liiketoimintasuunnitelmapohjia, mutta yhdenkään niistä sopiessa täysin toimeksiantajan tarpeisiin, niin päätettiin uusi liiketoimintasuunnitelma tehdä omaan muokattuun pohjaan.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta erillisestä osasta. Työn ensimmäinen osa käsittelee liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää teoriaa ja työn toimeksiantajaa. Työn jälkimmäinen osa ja lopullinen työn produkti on liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle, joka ei anneta julkiseen jakoon.

## 2 Työn prosessin kuvaus

Tämän opinnäytetyön prosessin ensimmäinen vaihe lähti aiheen valinnasta. Opinnäytetyön laatija oli työskennellyt toimeksiantajayrityksessä lähes kaksi vuotta ja ennen sitä samalla toimialalla toimivassa vastaavassa yrityksessä useamman vuoden ajan. Tämän kokemuksen perusteella tiedettiin, että strateginen työ näissä yrityksissä on tyypillisesti vajavaista. Kirjoittajan puolesta haluttiin myös, että opinnäytetyö hyödyntäisi jollakin tapaa oman työnantajan liiketoimintaa.

Keskusteluissa mahdollisista opinnäytetyön aiheista toimeksiantajan kanssa esille nousi idea liiketoimintasuunnitelman päivittämiseen. Edellinen liiketoimintasuunnitelma oli jo 10 vuotta vanha ja siinä kuvattu yrityksen ja sen liiketoimintaympäristön tila eivät olleet enää nykytilaa vastaavia. Tiedettiin, että liiketoimintasuunnitelma olisi yleinen opinnäytetyön aihe ja myös käsitteisi monipuoleisesti eri liiketoiminnan osa-alueita.

Aiheen varmistuttua alettiin etsimään liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja sen taustalla olevaan teoriaan liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuuden valinnassa käytettiin apuna opinnäytetyöohjaajan neuvoja teoksista aloitteleville yrityksille, sekä aineistohakua strategisilla avainsanoilla Haaga-Helian ja julkisten kirjastojen tietokannoista.

Yrityksen ja toimialan nykytilan hahmottamiseksi varattiin haastatteluja sekä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan, että Verisuren edustajien kanssa. Tässä tapauksessa haastateltavaksi saatiin Verisuren virkaa tekevä toimitusjohtaja. Toimeksiantaja osoittautui haastattelujen osalta hyvin joustavaksi ja tarjosi täsmentäviä vastauksia työn edetessä useampaan otteeseen sähköpostin ja erilaisten pikaviestimien avulla.

Opinnäytetyö rakentui teoreettinen viitekehys edellä. Itse liiketoimintasuunnitelmaa varten vertailtiin erilaisia internetissä ja kirjallisuudesta löydettäviä runkoja ja päädyttiin rakentamaan oma, yrityksen tarpeita vastaava runko. Apuna uuden liiketoimintasuunnitelman rakenteessa käytettiin kuitenkin vahvasti Leena Raatikaisen esittämää pohjaa kirjassaan Liikeideasta liikkeelle.

Teoreettisen viitekehysten valmistuttaessa ryhdyttiin laatimaan itse toiminnallista osuutta, eli yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa valitun teoreettisen viitekehysten mukaisesti. Tässä vaiheessa opinnäytetyö välitarkastattiin opinnäytetyöohjaajan avustamana ja tehtiin hänen suosittelemia lisäyksiä teoreettiseen osaan.

Työn toiminnallisen osuuden edistymisessä toimeksiantajan vastausvalmius oli erityisen tärkeää. Liiketoimintasuunnitelman taloussuunnitelman laadinnassa käytettiin apuna toimeksiantajan kirjanpitäjää ja hänen tuottamiaan talouslaskelmia.

Liiketoimintasuunnitelman taloudellinen osuus osoittautui työn hankalimmaksi osa-alueeksi. Taloudellisten ennusteiden arviointi oli haastavaa ja työssä esitettyjen lukujen taustalla on toimeksiantajan tai työn laatijan arvio tulevaisuudesta edellisten liiketoimintavuosien perusteella. Tämän hetkisten taloudellisten tunnuslukujen tulkinnan apuna varattiin puhelinhaastattelu yrityksen kirjanpitäjän kanssa.

### 3 Tavoitteet

Tavoitteenani oli tehdä uusi liiketoimintasuunnitelma työkaluksi yrityksen johdolle nykytilan hahmottamiseksi, sekä tulevaisuuden liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen. Yritys on ollut muutosvaiheessa henkilöstön, sekä liiketoiminta-alueen kasvun myötä, sekä yrityksen johto on myös harkinnut laajentavansa palvelutarjontaansa useamman laitevalmistajan tuotteisiin. Jotta liiketoiminta olisi tuottavaa tulevaisuudessa, niin tarvittaisiin uusi liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelma keskittyi hälytysjärjestelmien asennus- ja huoltopalveluun. Työssä kuitenkin jouduttiin tutkimaan turvapalveluun yleisesti näiden ollessa niin vahvasti toisiinsa yhteydessä. Toimeksiantajan liiketoiminta tapahtuu lähes kokonaan Verisuren tai heidän partneryrityksiensä liiketoiminnan kautta. Tämä tietysti luo yritykselle omia haasteita ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi markkinointi loppukäyttäjille ja tuotekehitys tapahtuu lähes kokonaan näiden toimijoiden kautta. Nämä rajoitteet piti ottaa tietysti huomioon liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Toimeksiantajan kanssa käydyistä haastatteluista saatiin käsitys, että tämä liiketoiminnan yksipuoleisuus oli myös Altom Oy:n toimitusjohtajan mielestä vakavin yritystä kohtaava riski. Loppukädessä Verisure omistaa kaikkien loppukäyttäjien asiakkuudet, joiden kautta myös Altom Oy:n liiketoiminta tällä hetkellä koostuu. Teoriassa mikään ei estäisi Verisuraa esimerkiksi laajentamaan omaa asennus- ja huoltoverkostoaan tai lopettamaan liiketoimintaansa Suomessa.

Tätä riskiä silmällä pitäen lisätavoitteena liiketoimintasuunnitelmassa oli etsiä mahdollisia liiketoiminnan laajentamiskeinoja uusien asiakkaiden tai palveluiden kautta, sekä keinoja miten nämä mahdollisuudet voitaisiin saavuttaa. Tavoitteen tarkoituksena oli auttaa yritystä turvaamaan liiketoimintamahdollisuutensa myös tulevaisuudessa.

## 4 Yritysesittely Altom Oy

Altom Oy on vuonna 2007 perustettu yksityinen osakeyhtiö. Yrityksen perustajana toimi Aleksi Marttila ja hän toimii edelleen yrityksen toimitusjohtajana. Altom Oy:n ilmoittama toimialaluokka on 43210 sähkötyöt ja sähköasennus. (Tilastokeskus 2018.) Käytännössä kuitenkin yrityksen tarjoamat työt liittyvät tällä hetkellä täysin erilaisiin turvajärjestelmiin. Tällaisiin turvajärjestelmiin liittyviin töihin kuuluvat erilaisten kameravalvonta- ja rikosilmoitinjärjestelmien asennus ja huolto. (Marttila 2018.)

Tällä hetkellä yrityksen tarjoamia asennus- ja huoltopalveluita käytetään ainoastaan Verisure Oy:n (ent. Securitas Direct) hälytysjärjestelmiin. Yritys ei siis tarjoa tai myy omia fyysisiä tuotteita, vaan tarjoaa teknisiä palveluita Verisuren laitteistoihin alihankintasopimuksen avulla. Tämä liiketoiminta- ja yhteistyömalli on pysynyt samanlaisena yrityksen perustamisesta lähtien. Yrittäjä A. Marttila oli ennen Altom Oy:n perustamista toiminut Verisuren aluepäällikkönä, jonka ansiosta hyvät asiakassuhteet Verisureen oli alusta lähtien mahdollisia.

Altom Oy:n markkina- ja toiminta-alueena toimii Uusimaa. Palveluita yritykseltä ostavat sekä Verisure Oy ja heitä edustavat paikalliset partneryrittäjät. Verisure on suurimmaksi osaksi ulkoistanut hälytysjärjestelmiensä tekniset palvelut pk-yrityksille ja myös tarjoaa heille mahdollisuutta täyteen franchising toimintaan, jolloin partneryritys voi myös itse myydä Verisuren tuotteita.

Altom Oy:n tarjoamia palveluita ostavat siis edellisessä kappaleessa mainitut yritykset, mutta palveluiden loppukäyttäjinä toimivat näiden yritysten omat asiakkaat. Tällaisia loppukäyttäjiä ovat erilaiset yksityistaloudet ja yritykset, jotka omistavat Verisuren hälytysjärjestelmän. Altom Oy suorittaa eri palveluita näiden käyttäjien omistamissa tiloissa ja työn olemus on täten hyvin liikkuvaa. Tyypillisesti tällainen käyttäjäkohde on 100-200 neliön suuruinen rivi- tai erillistalo koko Uudenmaan alueella. Erilaisia palveluita tyypillisesti näissä kohteissa tarvitaan kun: (Marttila 2018.)

- ostettu uusi hälytysjärjestelmä, joka vaatii nyt asennusta
- nykyinen käyttäjä muuttaa ja tarvitsee asennusta uuteen kotiinsa
- vanha hälytysjärjestelmä halutaan päivittää uuteen laitteistoon
- hälytysjärjestelmä vaatii huoltoa, esim. laitevika, paristohuolto, laitepurku



Nämä kaikki käyttäjäkohteet ovat listattuna Verisuren ylläpitämään virtuaaliseen huolto- ja asennusjärjestelmään, jota hallinnoidaan reaaliajassa kun uusia palveluita tarvitaan. Altom Oy:llä on pääsy tänne järjestelmään ja automaattisesti vastaa ennalta määriteltyjen postinumeroiden palveluista, joita järjestelmään kirjataan. Tämän järjestelmän lisäksi Altom Oy:n yritysasiakkaat ottavat yrittäjään yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla jos palveluita tarvitaan poikkeuksellisille alueille tai poikkeukselliseen aikaan.

Altom Oy:n varaston hallinta ja tilauslogistiikka tapahtuu myös osittain Verisuren kautta. Palveluissa käytettävä hälytyslaitteisto kuten kamerat ja paloilmalaitteet tilataan maksutta Verisuren tilausjärjestelmän kautta, eivätkä täten ole yrityksen pääomaa. Yritys on kuitenkin vastuussa varaston raportoinnista Verisurelle ja hankkii itse muut palveluissa käytettävät hyödykkeet, kuten työkalut, ruuvit ja autot. (Marttila 2018.)

Altom Oy:n liiketoiminta on kasvanut vuosien varrella ja onkin nyt yksi suurimpia hälytysjärjestelmien asennus- ja huoltopalveluiden alihankintayrityksiä. Tämä on onnistunut rikkaan markkina-alueen, palveluiden laadun ja joustavuuden, sekä hyvien asiakassuhteiden ylläpidon ansioista. Myöskin yrityksellä on kilpailuetunaan yrittäjän turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto, joka turvallisuusalan yrityksiltä vaaditaan tietyn toimintalaajuuden ylittyessä 2017 voimaan astuneen lain mukaan. (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 21.8 1085/2015.)

Yritys työllistää tällä hetkellä 7 henkilöä, joista 4 työskentelevät kokopäiväisesti. Yritys on laajentunut tähän kokoluokkaan vuodesta 2007, jolloin yritys työllisti ainoastaan yrittäjän. (Marttila 2018.)

#### **4.1 Verisure Oy**

Verisure (ent. Securitas Direct Oy) on kodin turvajärjestelmiin ja palveluihin erikoistunut osakeyhtiö. Verisure erkaantui omaksi yritykseksi mm. vartijapalveluita tarjoavasta Securitas Oy:stä 30 vuotta sitten. Verisurella on asiakkaita miljoonia maailmanlaajuisesti. Suomessa luku on noin 80 000 asiakasta, joista suurin osa sijaitsee Etelä-Suomen alueella. Verisure omistaa koko Suomen kodinhälytysjärjestelmien markkinoista arviolta n. 75%.

14:ssa Euroopan maassa sekä Etelä-Amerikassa toimiva turvallisuusalan yritys Verisure

on jakanut asiakkaansa kahteen eri segmenttiin, kotitalouksiin ja pienyrityksiin. Yritys tarjoaa näille segmenteille standardisoituja turvallisuuspalveluja kuten rikos- ja paloilmoitinjärjestelmiä ympärivuorokautisine päivystyksineen ja vartiontipalveluineen. Suomessa yritys on keskittynyt erityisesti kotitalouksiin, jolloin asiakkaita ovat pientalot eli rivi-, erillis- ja omakotitalot.

Kodinturvallisuusala on markkinoina kasvava ja omaa kasvupotentiaalia. Verisuren asiakasmäärä ja markkinoiden koko on kasvanut säännöllisesti edellisten vuosien aikana. Kasvulle ei myöskään odoteta loppua heti tulevaisuudessa. Ennusteissaan Verisure hakee vertailuja Ruotsin markkinoista, joilla Verisure on toiminut Suomea kauemmin. (Pyyhtiä 2018.)

Verisuren tarjoamia erilaisia laitetyyppejä on käytössä yli 10 ja jokainen niistä vaatii käyttöelinkaarensa aikana säännöllistä huoltoa. Tarjotakseen laadukasta ja kattavaa palveluverkostoa näin laajalle asiakaskunnalle Verisure toimii yhteistyössä usean paikallisen Pk-yrityksen kanssa. Asiakaskunta tyypillisesti jaetaan postinumeroiden mukaan ja asennus- ja huoltopalvelut tietyillä alueella suorittaa yhteistyö- tai partneryritys. Yhteistyö voi myös olla franchising –pohjaista, jolloin yrittäjä huolehtii alueellisesti sekä uusasiakashankinnasta, että nykyisten asiakkaiden teknisistä tarpeista.

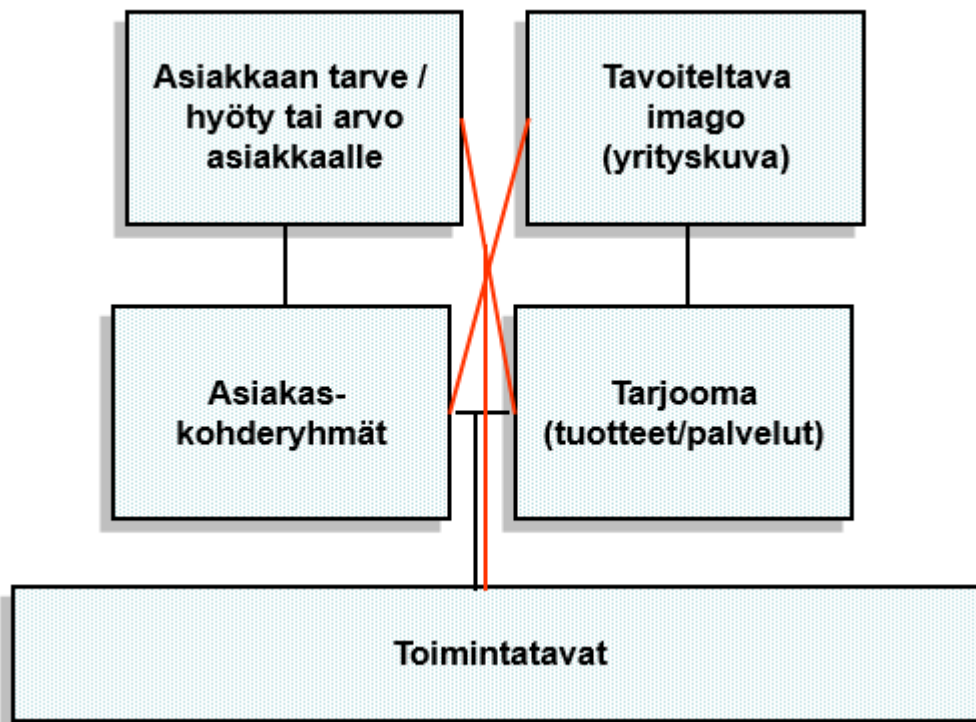
Verisuren ja paikallisten yrittäjien välinen yhteistyösopimukset vaihtelevat tapauskohtaisesti ja niiden täyttä sisältöä ei voida tietää asian arkaluontoisuuden takia. Tyypillisesti kuitenkin franchising- ja huoltopartner –sopimukset sisältävät ehtoja ennalta määriteltujen tavoitteiden suorittamiseksi myynnin, asennusten tai huoltojen suhteen. Näiden tavoitteiden epäonnistuessa paikalliselta yrittäjältä voidaan mm. pienentää toimialuetta tai purkaa yhteistyösopimus.

Altom Oy:n ja Verisuren välinen yhteistyösopimus ei ole edellä mainittuja vastaava. Altom Oy:llä ei ole omaa maantieteellistä vastuualuettaan vaan Verisure ja heidän franchising- ja partneryritykset käyttävät Altom Oy:n osaamista omien vastuualueidensa tarpeiden täydentämiseen. (Marttila 2018)

## 5 Liikeidea

Jokaisen aloittavan tai minkään menestystä tavoittelevan yrityksen ensimmäisenä välitavoitteena on liikeidean suunnittelu. Yrityksen tulisi suunnitella liikeideaa mahdollisten sijoittajien näkökulmasta ja siksi pyrkiä tekemään siitä mahdollisimman vakuuttava. Yrityksen tulisi siksi pystyä osoittamaan liikeidean avulla mm. mitä hyötyä yrityksestä tai liiketoiminnasta on asiakkaille, millä markkinoilla yritys toimii ja miten yritystoiminnalla ansaitaan rahaa. (McKinsey & Company 2000, 29.)

Jotta yritystoiminnan kokonaisuus voitaisiin hahmottaa ja liikeidea esittää selvästi ja täsmällisesti yritys voi käyttää apunaan liikeideamallia, joka on yksi käytetyimpiä työkaluja liikeidean rakentamiseksi. Liikeideamalli voidaan esittää mm. seuraavan kaltaisesti:



Kuvio 1: Liikeidean osatekijät. (Jokinen 2018.)

Edeltävän kuvion mukaisessa liikeideamallissa hahmotetaan ja esitetään seuraavaa: (Raatikainen 2011, 39.)

1. Miksi yritys on ylipäättään olemassa? Mitä hyötyä yrityksen olemassaolosta on asiakkaalle ja mihin asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen yritys pyrkii vastaamaan?
2. Millaisen mielikuvan yritys pyrkii antamaan itsestään asiakkaille? Tavoiteltava yritysimage tulisi rakentaa asiakaskohderyhmien mukaiseksi.
3. Ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja asiakaskohderyhmiä? Kuinka nämä asiakaskohderyhmät eli segmentit tavoitetaan?
4. Mitä ovat yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ja miten ne määritellään?
5. Millaisia ovat yrityksen toimintatavat ja mitkä ovat niiden toteutustavat? Erilaisista toimintavoista yrityksen tulisi hahmottaa ainakin markkinointi, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto.

## 6 Liiketoimintaympäristö

Jokainen yritys sijaitsee omassa liiketoimintaympäristössään ja se tulisi ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Toimintaympäristön tarkastelu antaa pohjaa sekä yritysideokehittämisen vaiheessa, että yritystoiminnalle tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muutokset voivat olla hyvinkin nopeita muodostaen liiketoiminnalle erilaisia uusia ja mahdollisuuksia. Yrityksen tulisi keskittyä kriittisesti oleellisiin asioihin ja paneutua tekemiseensä huolellisesti, jotta toimintaympäristön muutoksiin voitaisiin varautua.

Yrityksen tulisi jatkuvasti seurata, mitä toimintaympäristössä tapahtuu, miten palvelut tai tuotteet muuttuvat tai millaista on toimintaympäristön kehitys. On hyvä muistaa, että yritys sijaitsee samassa toimintaympäristössä, jossa myös sen asiakkaat ja kilpailijat sijaitsevat. Esimerkiksi toimintaympäristössä voi tapahtua muutoksia kilpailutilanteessa, ostokäyttäytymisessä tai kokonaiskysynnässä. Yritys on myös tyypillisesti sidoksissa liiketoimintaympäristössä saatavalla olevaan tekniikkaan ja noudatettava erilaisia kestävän kehityksen, lainsäädännön tai laatuvaatimusten piirteitä. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 33-34)

Analysoitaessa ja hahmottaessa yrityksen toimintaympäristöä voidaan sen eri osatekijät jakaa yrityksen lähiympäristöön, eli mikroympäristöön, sekä laajempaan yrityksen makroympäristöön. Yrityksen mikroympäristöön kuuluvat yrityksen potentiaaliset asiakkaat, kilpailijat, verkostot, sidosryhmät, kysyntä ja näihin liitettävät asiat. Makroympäristöön sen sijaan kuuluvat laajemmat taloudelliset, tekniset, poliittiset ja demografiset tekijät ja muutujat. Tyypillisesti näiden tekijöiden muutokset vaikuttavat yritystoimintaan välillisesti ja voivat olla yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Yrityksen on kuitenkin kyettävä löytämään nämä tekijät ja analysoimaan näiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja toimialaan. Yrityksen toimintaympäristön analysointiin ja siihen sisältyvien tekijöiden hahmottamiseksi on olemassa erilaisia työkaluja, kuten yleisesti käytetty PESTE-analyysi, jossa toimintaympäristön tekijät jaetaan eri kategorioihin. Toinen vaihtoehtoinen tapa löytää ja kategorisoida eri tekijät on jakaa ne seuraavan kaltaisesti:

(Viitala & Jylhä 2013, 39.)

- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät
- teknologiset tekijät
- kilpailulliset tekijät
- sosiaaliset tekijät ja kulttuuritekijät
- globalisaatio

-eettiset ja ekologiset tekijät

-trendit ja megatrendit

## 6.1 Markkinat ja asiakkaat

Yrityksen markkinat muodostuvat niistä asiakkaista, jotka ostavat tai potentiaalisesti voivat ostaa yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita. Asiakkaita voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä pääomana ja ilman näitä yritystoiminta ei voi olla kannattavaa. Yrityksen tulisi aina tietää, kuka tai mitkä asiakasryhmät ovat sen asiakkaita, jotta markkinoinnin voimavarat ja resurssit voidaan kohdistaa oikeille ihmisille.

Yrityksen asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat muodostavat markkinoille kysynnän. Kysyntä tyypillisesti houkuttelee markkinoille useita kilpailijoita. Kilpailun avulla asiakkaat pystyvät vertaamaan eri yritysten tuotteita ja palveluita ja valitsemaan niistä omansa. Kilpailun kasvaessa markkinoilla voidaan yrityksen nykyisiä asiakkuuksia ja niiden hallintaa pitää erityisen tärkeänä. Yrityksen tulisi pyrkiä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin sen yritystoimintansa turvaamiseksi, sekä ottamaan vastaan asiakaspalautetta liiketoiminnan ja asiakassuhteiden kehittämiseksi. (Alikoski ym. 2013, 35)

Asiakkaiden tunnistamisen lisäksi yrityksen on tunnettava asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Erilaiset tarpeet, taloudelliset asemat, motiivit tai elämäntyyli ovat esimerkkejä eri asiakasryhmien käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen on myös hyvä miettiä kuinka paljon sen liiketoimintaympäristössä on kysyntää sen tarjoamille tuotteille ja palveluille ja onko tätä kysyntää mahdollista kasvattaa omalla yritystoiminnalla. (Alikoski ym. 2013, 35)

Asiakkaiden ja heille tyypillisten ominaisuuksien tunnistamiseksi yritys voi laatia asiakasanalyysin. Asiakasanalyysin laatiminen auttaa yritystä tunnistamaan oikean eli potentiaalisen asiakkaan, jonka tarve vastaa yrityksen tarjoamia tuotteita tai palveluita.

Erilaisten asiakasanalyysien paras lähtökohta on ymmärtää, keitä yrityksen tavoittelemat asiakkaat ovat. Mitä he tekevät? Mitä he arvostavat? Yritys voi analysoida asiakkaitaan kahdella eri tasolla. Yritys voi tarkastella sen nykyisiä asiakkaita, heidän tarpeita, ostokäyttäytymistä, ostopäätöstekijöitä, volyyymiä ja kannattavuutta. Nykyisten asiakkaiden lisäksi yritys voi analysoida keitä olisivat yrityksen mahdolliset asiakkaat ja mitkä olisivat heidän ominaisuutensa. Potentiaalisten asiakkaiden selvittäminen on tärkeä osa jokaisen aloittavan tai kasvuun tähtäävien yritysten strategista työtä. (Hakanen 2004, 42.)

Perusanalyysinä erilaisille asiakasanalyysille voidaan pitää erilaisten asiakasryhmien, eli segmenttien ja heille tyypillisten ominaisuuksien tunnistamista. Segmentointi auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaidensa käyttäytymistä ja ostopäätöstekijöitä ja täten toimii työkaluna markkinoinnin kohdentamiselle. Yrityksen markkinointi ja asiakassuhteiden hallinta suunnitellaan eri asiakassegmenttien tarpeiden mukaisesti. (Hakanen 2004, 42.) Erilaisia segmenttejä voidaan erotella ja tunnistaa mm. seuraavan kaltaisten kriteereiden perusteella:

(McKinsey & Company 2000, 73.)

- Geografiset, eli maantieteelliset tekijät, kuten eri kaupungit, maat ja sijainnit
- Demografiset, eli väestöön liittyvät tekijät, kuten ikä, sukupuoli ja toimiala
- Elämäntyyli, kuten opiskelijat, ympäristönsuojelijat
- Käyttäytyminen, kuten käyttöiheys ja tuotteen käyttötapa
- Ostokäyttäytyminen, kuten merkkimieltymykset, volyyymi ja hintatietoisuus

## 6.2 Kilpailu

Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaidensa lisäksi yrityksen tulisi tunnistaa toimintaympäristönsä kilpailijat. Nämä tunnistettavat kilpailijat toimivat yrityksen kanssa samalla toimialalla tai markkina-alueella. Kilpailijoiden tunnistamiseksi on yrityksen hyvä laatia kilpailu- ja kilpailija-analyysi. Kilpailuanalyysi auttaa yritystä hahmottamaan markkinoilla vallitsevaa kilpailutilannetta ja ymmärtämään miten yritys voisi olla muita kilpailijoita parempi. Tämän oikein toteutus auttaa yritystä sijoittautumaan positiivisesti markkinoilla kilpailijoihinsa verrattuna.

Kilpailijoita analysoitaessa tulee ensin tunnistaa markkinoiden tärkeimmät toimijat, mikä näiden osuus kokonaismarkkinoista on, millaiset ovat heidän toimintatavat ja mitkä ovat heidän heikkoudet ja vahvuudet. Nykyisen kilpailutilanteen lisäksi on tärkeää hahmottaa tulevaisuuden näkymiä. Pidemmän tähtäimen kilpailuanalyysillä selvitetään onko markkinoille tulossa mahdollisesti uusia kilpailijoita ja miten markkinat tulevat mahdollisesti kehittymään jatkossa. Yrityksen tulee myös kilpailuanalyysissään ottaa huomioon mahdolliset korvaavat tuotteet ja näiden valmistajat. Nämä korvaavat tuotteet, eli substituutit tuottavat asiakkaille saman hyödyn mitä yritys pyrkii omilla tuotteillaan tarjoamaan, mutta eri muodoissa. Tyypillisesti tämä voi olla esimerkiksi korvaavia tuotteita teknologian kehityksen myötä. (McKinsey & Company, 2000, 71.)

Jotta yritys pystyisi erottumaan kilpailijoista, pitää yrityksen ensinnäkin tuntea, ketkä ovat markkinoilla yrityksen kilpailijoita. Lisäksi yrityksen on oltava riittävän hyvin selvillä kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista, osaamisesta ja voimavaroista, strategioista ja suunnitelmista. Vasta tämän jälkeen yritys pystyy hyvillä perusteilla määrittelemään omat strategiansa, kohdistamaan voimavaransa ja osaamisensa sopivien kilpailuetujen luomiseen ja vahvistamiseen. Tästä on kyse erilaisissa kilpailuanalyseissa. (Hakanen 2004, 45.)

Kilpailu- ja kilpailija-analyysi voidaan rakentaa esimerkiksi pohtimalla vastauksia seuraaviin kysymyksiin: (Raatikainen 2011, 91.)

- Mitkä ovat kilpailevia yrityksiä?
- Miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosina?
- Mitkä ovat yritysten vahvat ja heikot puolet?
- Mihin suuntaan yritykset ovat kehittymässä?
- Onko alalle tulossa uusia yrityksiä?
- Miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina?



## 7 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen työkalu, joka auttaa yritystä toteuttamaan ja kehittämään yrityksen varsinaista liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää apuna yrityksen jokapäiväisessä liiketoiminnassa, mutta erityisen tärkeä se on yritykselle ja sen sidosryhmilleen yritystä perustettaessa tai sen muutosvaiheissa. Liiketoimintasuunnitelman avulla pystytään suunnittelemaan ja kehittämään yritysidea sen aloituksesta toteutukseen. (Raatikainen 2011, 42.)

### 7.1 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelman tulisi kuvata yrityksen liiketoimintamahdollisuudesta seuraavat: (Koskinen & Virtanen 2005, 18.)

1. Miksi liiketoimintasuunnitelmamahdollisuus on olemassa?
2. Minkälaiset ominaisuudet ja resurssit yrittäjällä tai liiketoiminnan johdolla on päämääriin ja tavoitteisiin pääsemiseksi?
3. Miten toiminnot organisoidaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi?

Liiketoimintasuunnitelmista on saatavilla useita eri malleja ja sen lopullinen sisältö riippuu useista tekijöistä kuten yrityksen koosta, toimialasta ja elinkaaresta. Tyypillisesti liiketoimintasuunnitelmasta löytyy kuitenkin yrityksen yhteenveto ja perustiedot, laskemia yritykseen taloudesta, arvioita yritystoimintaan liittyvistä riskeistä, sekä tietoa yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista, asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista. Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa laaditun liiketoimintasuunnitelman apuna on käytetty Leena Raatikaisen (2011, 42) esittämää seuraavaa pohjaa:

Kansilehti

- yrityksen nimi
- yrityksen logo
- toiminta-ajatus lyhyesti
- suunnitelman laatija

## Sisältö

- Yrittäjän tausta ja osaaminen
- Liikeidea liikeideamallin avulla
- Yhtiömuoto ja toiminimi
- markkinat ja kilpailijat
  - asiakasanalyysi
  - hinnoittelu
  - markkinatuoteanalyysi
  - kilpailijoiden arviointi
  - yrityksen sijainti
- riskianalyysi ja henkilöstötarve
- rahoituksen järjestäminen
- laskelmat
  - investointilaskelma
  - käyttöpääomalaskelma
  - rahoituslaskelma
  - katetarpeen laskelma
  - tulosennuste
  - kassabudjetti
- perustamisasiakirjat
- arvio koko yrityshankkeesta ja visio tulevaisuudesta eli lähivuosien tavoitteet

### 7.2 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt

Liiketoimintasuunnitelman laadinta on erityisen tärkeää yrityksen perustamismaisessa, sillä muun muassa rahoittaja ja starttirahan myöntävä viranomainen haluavat liiketoimintasuunnitelman päätöksentekonsa tueksi. (Viitala & Jylhä 2013, 44.) Liiketoimintasuunnitelmaa ei tulisi kuitenkaan jättää pöytälaatikkoon pölyttymään vaan perustamisvaiheen lisäksi hyviä hetkiä tehdä liiketoimintasuunnitelma on, kun liiketoimintaa kehitetään, uudistetaan, haetaan rahoitusta tai suunnitellaan strategiaa.

Yrityksen on hyvä tiedostaa, että perustamisvaiheen lisäksi liiketoimintasuunnitelma on erinomainen työkalu antamaan tukea yrityksen päivittäiselle strategiselle liiketoiminnalle, sekä se on apuväline erilaisissa muutosvaiheissa. Liiketoimintasuunnitelma auttaa muutosten havainnoinnissa ja niihin reagoimisessa. Samoin se auttaa yritystä ymmärtämään

ja keskittymään sen ydinosaamiseensa. Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys voi tunnistaa sen liiketoiminnan heikot kohdat ja mahdolliset puuttuvat resurssit.

Käytännössä yritys kokoaa liiketoimintasuunnitelmaansa sen liiketoiminnan eri osa-alueiden tavoitteet ja toimintamuodot yhdeksi helposti luettavaksi dokumentiksi. Liiketoimintasuunnitelmassa myös analysoidaan yrityksen liiketoimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät riskit ja tehdään suunnitelmat näiden uhkien varalta. Tämän ansiosta liiketoimintasuunnitelma on myös osa yritystoiminnan riskien hallintaa.

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää erityisesti myös yritysjohton apuvälineenä. Erityisesti se toimii apuvälineenä yritysjohton sitouttamisessa liiketoiminnan tavoitteisiin ja päämääriin. Tämä tapahtuu yhdistämällä yrittäjän tai yritysjohton toiminnat yrityksen muihin yritystoimintoihin. (Koskinen & Virtanen 2005, 21.)

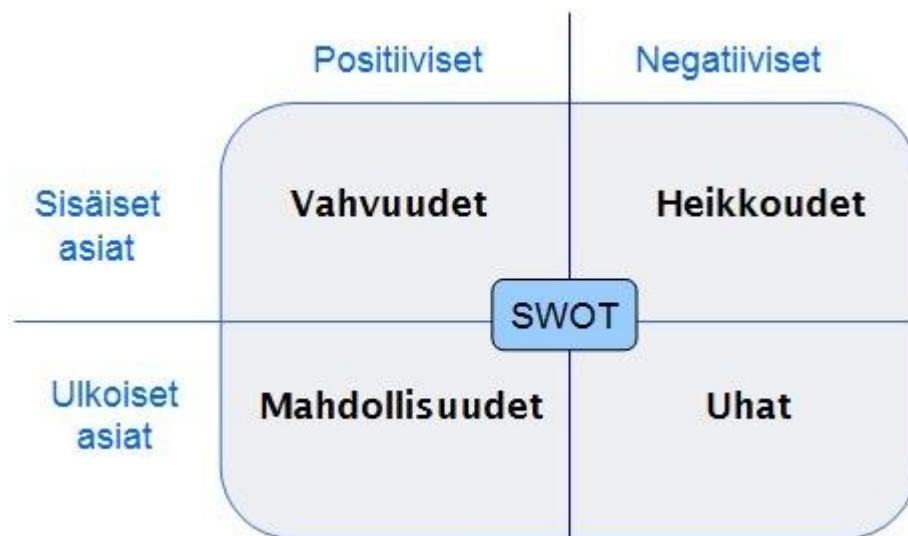
### **7.3 Liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle**

Uuden liiketoimintasuunnitelman suunnittelu alkoi olemassa olevan vanhan liiketoimintasuunnitelman lukemisella. Tämä vanha liiketoimintasuunnitelma paljastui olevan vanhentunut ja tiedoiltaan vajavainen. Suunnitelma oli tehty vuonna 2010, kun yritys oli vasta siirtymässä kyseiseen liiketoimintamuotoon. Vuonna 2010 yritys työllisti ainoastaan yrittäjän, eikä liiketoimintasuunnitelman sisältöä voitu enää pitää nykytilaa kuvailevana. Yritys on kasvanut orgaanisesti, kasvaneen kysynnän ansiosta, nykyiseen kokoonsa ja täten vaatii uuden suunnitelman laatimista etenkin henkilöstö- ja kehityssuunnitelmien, sekä taloudellisten tunnuslukujen osalta.

## 8 SWOT analyysi

SWOT-analyysi, nelikenttäanalyysi, on yksi yleisimmin käytetty yritystoiminnan analysointityökalu. Sitä käytetään työkaluna yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien, sekä yrityksen ulkopuolisten tekijöiden luomien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin. (Koskinen & Virtanen 2005, 49–50.)

SWOT-analyysin tarkoituksena on auttaa yritystä tarkastelemaan sen strategista asemaa sen toimintaympäristössä. Tämä tapahtuu vertailemalla yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia sen kilpailuympäristössä vallitsemiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin tuloksena tulisi nousta aina esiin muutama keskeinen teema joihin yrityksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota ja suunnitella strategista työtään näiden teemojen perusteella.



Kuvio 2. SWOT-analyysi (PK-RHc 2018.)

SWOT -nimi muodostuu yrityksen eri osa-alueista ja niiden englannin kielisistä alkukirjaimista, joita tämän työkalun avulla analysoidaan. Nämä osa-alueet ovat S (vahvuudet), W (heikkoudet), O (mahdollisuudet) ja T (uhat). Työkalun mukaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä teemoja ja siten lähtökohtaisesti tässä ja nyt käsillä olevia asioita. Näihin teemoihin yritys myös voi helpoiten vaikuttaa suoraan omalla toiminnallaan. Yrityksen mahdollisuudet ja uhat ovat sen sijaan yrityksen liikeympäristöön liittyviä teemoja. Näille teemoille on tyypillistä olla vaikeammin yrityksen hallittavissa ja vaikuttavat erityisesti yrityksen tulevaisuuteen luoden erilaisia uhkia ja

mahdollisuuksia. SWOT-analyysin pohjimmainen tarkoitus on tuottaa yritykselle ensin tietoa ja tämän tiedon perusteella strategisia valintoja ja toimintasuunnitelmia liiketoimintaa varten. SWOT-analyysin avulla löydettyjä tuotoksia voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnan kehittämisessä mm. kysymällä itseltään seuraavan tapaisesti:  
(Vuorinen 2013, 64.)

Vahvat puolet:	Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?
Heikot puolet:	Miten poistaa, lieventää tai välttää?
Mahdollisuudet:	Miten varmistaa hyödyntäminen?
Uhat:	Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?

## 9 Yritystoiminnan riskit

Yritystoiminta sisältää aina riskejä. Organisoitu ja tavoitteellinen riskienhallinta on tärkeä osa yritystoiminnan menestystä ja auttaa turvaamaan yrityksen toimintaa ja tulosta. Oikein toteudutulla riskienhallinnalla voidaan saavuttaa myös kilpailuetuja ja imagohyötyjä markkinoilla. (Juvonen ym. 2014, 7.)

### 9.1 Riskityypit

Liiketoiminnassa riskillä voidaan tarkoittaa sekä uhkaa, että mahdollisuutta. Pääpaino riskien hallinnassa on yleensä kuitenkin uhkien välttämällä, sillä uhka aiheuttaa aina yritykselle menetyksiä. On kuitenkin hyvä huomioida, että osa yritystoiminnan uhkista voi sisältää yritykselle myös mahdollisuuden parempaan taloudelliseen menestykseen.

Uhan ja mahdollisuuden perusteella yritystoiminnan riskit voidaan jakaa vahinko- ja liikeriskeihin. Vahinkoriskillä tarkoitetaan vakuutettavissa olevaa riskiä ja se sisältää vain tappion mahdollisuuden. Liikeriski sen sijaan sisältää tappion lisäksi myös voiton mahdollisuuden. (Juvonen ym. 2014, 10.)

Toinen tapa luokitella ja täten auttamaan riskien tunnistamista on jakaa ne strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Strategiset riskit ovat uhkia, jotka toteutessaan vaikuttavat yrityksen tavoitteeseen pitkällä aikavälillä. Tyypillisesti tällaiset strategiset riskit liittyvät yrityksen toimintaympäristön epävarmuustekijöihin, kuten esimerkiksi muutoksiin teknologiassa kehityksessä tai asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. (Viitala & Jylhä 2013, 288.)

Operatiiviset riskit liittyvät yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja käsittävät mm. henkilöstö-, tieto-, tuote- ja projektiriskit. Taloudellisiin riskeihin kuuluvat sekä yrityksen rahaprosesseihin liittyvät riskit, että myös sopimusriskit. Vahinkoriskeihin kuuluvat työterveyteen ja työsuojeluun liittyvät riskit sekä palo-, rikos- ja ympäristöriskit. Tyypillisesti vahinkoriskit ovat vakuutettavissa olevia uhkia. (PK-RHb 2018.)

Vaikka riskienhallinnan perusperiaatteet ovat samat riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta, niin vaikuttavat koko ja toimiala merkittäväällä tavalla riskilajien keskinäiseen tärkeysjärjestykseen. Mitä pienempi yritys on, sitä suurempi esimerkiksi henkilöstöriskeillä

on. (Juvonen ym. 2014, 29.) Tätä voidaan pitää erityisesti tärkeänä Altom Oy:n kannalta, jonka yksi merkittävämmistä vahvuuksista on sen nykyinen henkilöstö. (Marttila 2018.)

## 9.2 Riskien hallinta

Riskien hallinta tiivistettynä koostuu riskien tunnistamisesta, riskien analysoinnista ja riskinhallintakeinojen määrittelystä. (Viitala & Jylhä 2013, 287.) Riskien tunnistamista edesauttaa edellisessä luvussa käsitelty riskien jako eri tyyppeihin. SWOT-analyysin heikkoudet ja uhat antavat myös hyvän lähtökohdan riskien tunnistamiseen. (Koskinen & Virtanen 2005, 98.) Seuraavaksi käsittelemme riskien analysointia ja erilaisia riskinhallintakeinoja.

Riskianalyysin tarkoituksena on ymmärtää riskien luonne ja päätellä riskin taso. Analyysissä selvitetään riskien todennäköisyyttä ja vahinkotiheyttä, sekä arvioidaan riskien toteutumisen mahdollisia seurauksia. (Viitala & Jylhä 2013, 290.) Seurauksen arviointiin voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Eräs yksinkertaisimmista tavoista on luoda riskianalyysitaulukko riskien vakavuuksista ja todennäköisyyksistä. Tulevia riskienhallinnan menetelmiä käytetään tämän analyysin perusteella, joko riskien toteutumisen todennäköisyyden tai sen aiheuttaminen vahinkojen pienentämiseen.

Taulukko 1. Riskianalyysitaulukko. (Juvonen ym. 2014, 21.)

<b>Riskityyppi</b> (vakavuus)	<b>Lukumäärä</b> (todennäköisyys)	<b>Odotettavissa olevan tappion suuruus</b>	<b>Ennustettavuus</b>
pieni	suuri	pieni	todennäköinen yhden vuoden aikana
keskinkertainen	pieni	keskinkertainen	todennäköinen kymmenen vuoden aikana
suuri	erittäin suuri	suuri	ennustettavuus heikko

Seuraavaksi vuorossa on valita riskinhallintamenetelmä kunkin riskin mukaisesti. Hallintamenetelmiä ovat riskien pienentäminen, välttäminen, jakaminen ja siirtäminen. Riskien pienentämisellä yritys pyrkii pienentämään mahdollisen vahinkotapahtuman toteutumisen

todennäköisyyttä tai pienentämään vahinkotapahtuman toteutuessa sen vaikutuksen seurauksia. Tyypillisesti yritys käyttää erilaisten riskien pienentämissuunnitelmia silloin kun riskiä ei voida siirtää tai välittää. Tavallisimpia riskien pienentämismenetelmiä ovat mm. koulutus, varautumissuunnitelmat ja työsuojelun toimenpiteet.

Riskien välttämällä tarkoitetaan kun yritys pidättäytyy erilaisista toimista, jotka sisältävät jonkin tietyn riskin. Riskien välttämismenetelmää käytetään niissä tapauksissa kun riskin arvioitu vaikutus ja vakavuus yritykselle sen toteutuessa nähdään liian suureksi. Joissain tällaisissa tapauksissa yritys voi kokea myös parhaaksi poistaa riski kokonaan. Tällöin riskin aiheuttava syy poistetaan kokonaan yrityksen liiketoiminnasta. Riskien poistaminen on riskien välttämisen äärimmäisin muoto.

Riskien jakamisella yritys pyrkii ehkäisemään ja torjumaan erilaisia riskejä, jotka voivat aiheutua yksipuoleisuudesta jollain liiketoiminnan osa-alueella. Näillä jakamiskeinoilla yritys pyrkii pienentämään mahdollisten vahinkoriskien vakavuutta niiden toteutuessa. Tyypillisesti tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotantoyksikköjen jakamista eri paikkakunnille tai rakennusten osastointia tulipalojen varalta. (Juvonen ym. 2014, 24–26.)

Riskien siirtämisessä yritys voi siirtää riskiä jollekin toiselle taholle sopimusteitse. Tyypillisesti tällaisia sopimuksia ovat esimerkiksi kuljetus- ja alihankintasopimukset. Toinen yleinen tapa riskien siirtämiselle on riskialttiin toiminnan tai kohteen vakuuttaminen vakuutusyhtiöissä.

Yrityksen myös hyvä huomioida, että kaikkien riskien varalle ei voida tehdä suunnitelmaa. Riskit ovat osa yrityksen toimintaa ja osa riskeistä joudutaan tai on kannattavaa pitää yrityksen omalla vastuulla. (PK-RHd 2018.)



## 10 Yrityksen kehityssuunnitelmat

### 10.1 Taloussuunnitelma

Yrityksen olemassaolon määrää viime kädessä sen talous ja kannattavuus. Jotta yritys voisi olla ylipäättään olemassa tai saati tähdätä menestykseen täytyy yritystoiminnan olla taloudellisesti kannattavaa. Pelkkä liikeidea tai liiketoimintamahdollisuus eivät saavuta menestystä jos yrityksen liiketoiminta ei tuota voittoa. (Koskinen & Virtanen 2004, 68.)

Pysyäkseen elinkelpoisena ja tuloksellisena yrityksen tulisi saavuttaa Viitalan & Jylhän (2013, 258) mukaan seuraavat neljä taloudellista tavoitetta:

- Yrityksen toiminnan pitää olla kannattavaa eli sen myyntitulojen tulee kattaa menot
- Yrityksen tulee olla tuottava eli sen toiminnan tulee olla tehokasta. Yrityksen käyttämällä tuotannontekijöillä tulee saada aikaan mahdollisimman paljon suoritteita
- Yrityksen tulee olla likvidi eli maksukykyinen. Yrityksellä täytyy olla tarpeeksi varoja käytettävissä maksujen hoitamiseen
- Yrityksen tulee olla vakavarainen eli yrityksen pääomarakenteen tulee olla terve. Yrityksen käytettävissä olevasta pääomasta tulee olla omaa pääomaa mahdollisimman suuri osa ja vastoin vierasta pääomaa mahdollisimman pieni osa

Jotta yrityksellä olisi tarvittavaa tietoa sen liiketoiminnan kannattavuudesta, täytyy sen olla aina selvillä muutamista tärkeimmistä taloudellisista mittareista. Tällaisia tärkeitä yrityksen liiketoimintaa kuvaavia mittareita ovat mm. liiketoiminnan tulos, yrityksen kassavirta ja pääomatarpeiden suuruus. Yrityksen tulisi sisältää nämä tarpeelliset taloudelliset tiedot laatimaansa liiketoimintasuunnitelmaan. Samoin liiketoimintasuunnitelman tulisi sisällyttää tietoja yrityksen taloudellisista kehityksestä. Hyvin rakennettu liiketoimintasuunnitelma pyrkii vastaamaan ainakin seuraavan kaltaisiin kysymyksiin: (McKinsey & Company 2000, 105.)

- Kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa ja milloin rahaa tarvitaan?
- Kuinka paljon yritys tuottaa voittoa tai tappiota?
- Mitkä oletukset ovat näiden taloudellisten ennusteiden taustalla?

Erityisesti tärkeää näiden taloudellisten tietojen esittäminen on yrityksen perustamisvaiheessa. Luvut antavat yrittäjälle arvion yrityksen kannattavuudesta ennen liiketoiminnan aloitusta sekä mahdollista rahoitusta haettaessa yritys antaa sijoittajille käsityksen sen taloudellisesta uskottavuudesta. Taloudelliset mittarit ovat kuitenkin tärkeitä myös perustamisvaiheen jälkeenkin ja ne toimivat yritysjohton työkaluina yrityksen koko elinkaaren ajan. Jotta yrityksen taloudelliset tiedot olisivat mahdollisimman uskottavat, tulisi yrityksen tehdä rahoitussuunnitelma sisältäen seuraavat tiedot: lisäksi (McKinsey & Company 2000, 105.)

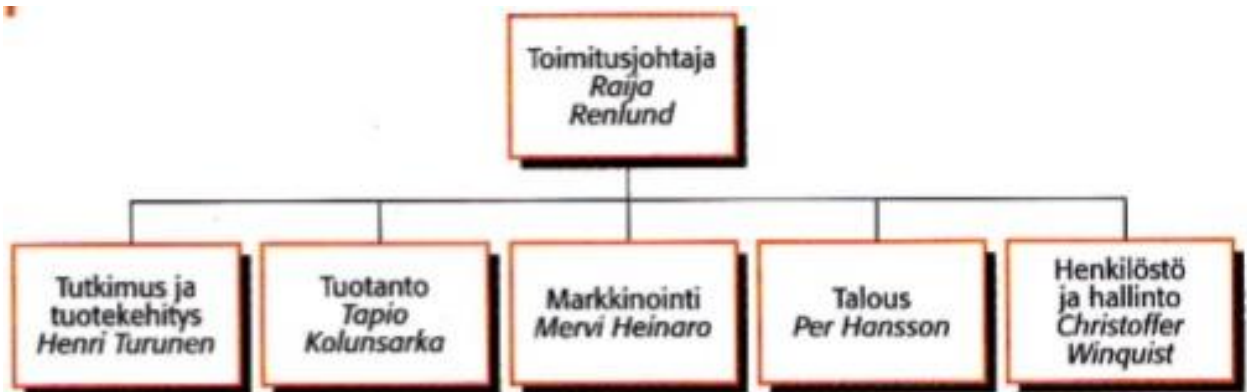
- Yrityksen kassavirtalaskema, tuloslaskelma ja taselaskelma
- Taloudelliset ennusteet muutamaksi seuraavaksi vuodeksi ja ainakin yhdeksi vuodeksi kriittisen pisteen (ajankohta, jolloin kassavirta kääntyy positiiviseksi) saavuttamisen jälkeen
- Taloudellisista ennusteista lähivuosien arvio tulisi esittää neljännesvuosittain tai jopa kuukausittain. Pidemmän ajan ennusteet esitetään vuositasolla
- Kaikkien taloudellisten lukujen tulee perustua hyvin harkittuihin oletuksiin. Tärkeimmät oletukset tulisi myös mainita liiketoiminta- tai rahoitussuunnitelmassa

## 10.2 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Yrityksen tulisi liiketoimintasuunnitelmassaan pohtia sen organisaation sisäisiä asioita. Jokaisella organisaatiolla on oma yksilöllinen rakenteensa ja tämä tulisi pystyä osoittamaan liiketoimintasuunnitelmassa. Yrityksen tulisi tässä organisaatorakenteessa pystyä osoittamaan mihin kokonaisuuksiin sen eri toiminnot ja työtehtävät on jaettu. Yrityksen sisäisesti hyvin rakennettu organisaatio parantaa kommunikaatio- ja yhteistyösuhteita sekä raportointi- ja ohjauksuhteita. Selkeästi rakennettu organisaatorakenne myös jäsentää eri vastualueita ja päätösvaltaa. Tämän takia on tärkeää, että yritys myös kommunikoi tämän rakenteen kaikille organisaatioon kuuluville jäsenille. Yrityksen tulee kuitenkin olla valmis muuttamaan tätä organisaatorakennetta olosuhteiden sitä vaatiessa. Nykyiset liiketoimintaympäristöt vaativat yrityksiltä nykypäivinä joustavuutta ja sopeutumiskykyä uusiin olosuhteisiin. (McKinsey & Company 2000, 88; Viitala & Jylhä 2013, 160.)

Organisaatorakenne voidaan kuvata ja esittää organisaatiokaaviolla tai –kartalla. Organisaatiokaavio on visuaalinen kuvaus organisaation toiminnoista ja työtehtävistä ja mitä rakenteista on ylipäätään sovittu. Visuaalinen kartta myös helpottaa rakenteen viestimistä organisaation jäsenille. Yrityksen muodosta riippuen, sen ei välttämättä tarvitse kuitenkaan laatia monimutkaista kaavioita sen koko organisaatiosta. Sen sijaan

tärkeämpää on se, että yritys kuvaa ja jakaa vastuualueet selvästi. Tämän lisäksi yritys suunnittelee ja kuvaa muutaman tason sisältävän organisaatorakenteen. Tyypillisesti nämä tasot etenevät: toimitusjohtaja, eri toimintojen johtajat ja toimintojen henkilöstö. (McKinsey & Company 2000, 88; Viitala & Jylhä 2013, 160.)



Kuva 1. Yrityksen yksinkertainen organisaatiokaavio (McKinsey & Company 2000, 88.)

Yritysten strateginen ajattelu ja sen ydinidea on muuttunut viime vuosikymmeninä. Aiemmin lähtökohtana yrityksen strategiselle suunnittelulle pidettiin asiakkaiden tarpeita ja tarjottavaa tuotetta. Asiakastarve ja tuotetarjonta ovat edelleen tärkeitä asioita, mutta nykyisin nojaututaan myös resurssilähtöiseen ajatteluun. Resurssilähtöisessä ajattelussa yrityksen pääasiallisena strategisen suunnittelun lähtökohtana ovat inhimilliset voimavarat, eli henkilöstö, työvoima ja sen kyvykkyys. Tämän ajattelumallin mukaan yrityksen strategisen toteuttamisen kivijalka on ydinosaminen ja tämän kautta syntyvä strateginen eteneminen. Yrityksen ydinosaminen syntyy siellä työskentelevien ihmisten ja henkilöstön kautta. (Viitala & Jylhä 2013, 184.)

Strategiseen etenemiseen ja kasvuun pyrkivän yrityksen tulisi suunnitella tarkasti henkilöstötarpeitaan. Yrityksen kasvu vaatii uusien työntekijöiden rekrytointia. Tämän lisäksi yrityksen tulee sopeuttaa uudet työntekijät organisaatioon ja mahdollisesti kouluttaa uusiin tehtäviinsä. Yritykset joutuvat usein nykypäivinä kilpailemaan keskenään hyvistä työntekijöistä. Yritykselle sopivaa ja pätevää henkilöstöä ei välttämättä ole helppo löytää edes laman tai työttömyyden aikoina. (McKinsey & Company 2000, 89.)

Tämän takia on tärkeää, että yritys pitää huolta nykyisistä henkilöstövoimavaroistaan sekä sisältää liiketoimintasuunnitelmaansa henkilöstösuunnitelman, jonka tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

(Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2018, 108)

- Kuinka monta työntekijää yrityksessä tarvitaan?
- Millaisiin työtehtäviin tekijöitä tarvitaan?
- Millaista osaamista työtehtävissä ja yrityksessä tarvitaan?

## 11 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia olemassa olevalle turvallisuusalla toimivalle yritykselle uusi liiketoimintasuunnitelma. Yrittäjä kaipasi vanhan liiketoimintasuunnitelman päivittämistä, sekä apua yrityksen nykytilan hahmottamiseksi ja sen asemaan markkinoilla. Uutta liiketoimintasuunnitelmaa voitaisiin myös käyttää tulevaisuudessa strategisten päätösten tukena ja mahdollisesti rahoituksen hakemisen apuna. Toimeksiannolla haluttiin myös sitouttaa opinnäytetyön laatijaa yritykseen tarkoituksena tarjota täysipäiväinen työsopimus koulutustutkinnon valmistuttua.

Työn aihe oli mielenkiintoinen, laaja-alainen ja osittain tuttu. Aiempien liiketalouden opintojen yhteydessä oltiin jo aiemmin laadittu liiketoimintasuunnitelma. Suurimman hankaluuden opinnäytetyölle asetti aikataululliset resurssit. Työlle varattiin suunnitelmallisesti aikaa, mutta työn eteneminen ei ollut arvioidun nopeuksista. Tähän osittain usean vuoden tauko kaikista opiskelumetodeista ja tieteellisestä kirjoittamisesta, joka työn kirjoittajalle oli tullut. Koska työ eteni teoreettinen viitekehys edellä, näkyy ajan puute enemmän työn toiminnallisessa osuudessa.

Työn edetessä tuli selväksi, että liiketoimintasuunnitelman sisältöä jouduttaisiin karsimaan useisiin alan kirjallisuudessa esitettyihin malleihin verrattuna. Karsimista jouduttiin tekemään sekä ajanpuutteen, että markkinoiden ominaisuuksien takia. Esimerkiksi laajojen hinnoittelu-, tuote- tai markkinointistrategioiden laatimista pidettiin hyödyttömänä, sillä yrityksen nykyisten toimintamallien mukaan ne määräytyvät täysin Verisuren toiminnoista. Myös edellä mainituista syistä johtuen, liiketoimintasuunnitelman taloudellinen osa jäi tässä opinnäytetyössä tavoiteltua vajavaisemmaksi. Tähän osittain myös vaikutti opinnäytetyön tekijän kirjanpidon osaamisen heikkous.

Opinnäytetyön tavoitteet kuitenkin voidaan nähdä toteutuneen. Työn lopputuloksena saatiin toteutuskelpoinen liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tavoitteiksi mainitut kysymykset yrityksen markkina-asemasta ja nykytilasta saatiin havainnollistettua. Samoin valmis opinnäytetyö tarjoaa yritykselle strategista ohjeistusta tulevaisuuden suunnitelmiin. Työssä käytettiin riittävä määrä relevantteja teoreettisia lähteitä, mutta erityisen tärkeitä liiketoimintasuunnitelman valmistumisen kannalta olivat haastattelut. Markkinoiden suurimpien toimijoiden edustajia päästiin haastattelemaan, mutta kenties haastatteluita olisi voitu suorittaa lisää markkinoiden pienempien toimijoiden kanssa.

Tälle opinnäytetyölle ja liiketoimintasuunnitelmalle olisi hyödyllistä suorittaa jatkotutkimusta tulevaisuudessa. Nykyinen liiketoimintasuunnitelma on suuri parannus yrityksen aiempaan verrattuna ja suorittaa tehtävänsä liiketoiminnan nykytilan analysoinnissa. Jatko- ja kehityssuunnitelmia voidaan kuitenkin esittää varsinkin tilanteessa, jossa yritysjohto tekee päätöksen lähteä pyrkimään liiketoiminnan laajentamiseen eri palveluita lisäämällä. Tällöin yrityksen olisi hyvä laatia todellinen markkinatutkimus, osto- ja hinnoittelustrategia ja markkinointisuunnitelma. Samoin huomiota tulisi kohdistaa yrityksen taloussuunnitelman tarkentamiseen erityisesti ennusteiden muodossa.

## Lähteet

Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2018. Yritystoiminnan taitajaksi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen Strategiatyö. Multiprint Oy. Helsinki.

Jokinen, T. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu kurssimateriaali. Luettavissa:  
<http://myy.haaga-helia.fi/~jokta/aaayrttipk/yrtinliikeidea.ppt>. Luettu 3.11.2018.

Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala T. 2014. Yrityksen Riskienhallinta. Hansaprint. Vantaa.

Koskinen, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava. Helsinki.

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 21.8 1085/2015. Finlex. Luettavissa:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151085#Lidp447486864>. Luettu 18.11.2018

Marttila, A. 4.10.2018. Toimitusjohtaja. Altom Oy. Haastattelu. Helsinki.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi – Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

PK-RHa 2018. Suomen Riskienhallintayhdistys. Mitä ovat riskit? Luettavissa:  
<https://www.pk-rh.fi/riskienhallinta/mita-ovat-riskit.html>. Luettu 12.10.2018.

PK-RHb 2018. Suomen Riskienhallintayhdistys. Vahinkoriskit. Luettavissa:  
<https://www.pk-rh.fi/riskien-luokittelu/vahinkoriskit.html>. Luettu 17.10.2018.

PK-RHc 2018. Suomen Riskienhallintayhdistys. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettavissa:  
<https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>. Luettu 18.10.2018.

PK-RHd 2018. Suomen Riskienhallintayhdistys. Riskien hallinta: kehittämistoimenpiteet  
Luettavissa: <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/riskien-hallinta-kehittamistoimenpiteet.html>. Luettu 12.11.2018

Pyyhtiä, N. 8.11.2018. Vk toimitusjohtaja. Verisure. Sähköpostihaastattelu.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Edita. Helsinki.

Tilastokeskus 2018. Toimialaluokitus. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/43210.html>. Luettu 18.11.2018.

Viitala, E. & Jylhä, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Talentum. Helsinki.



## **Liitteet**

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma Altom Oy:lle