



# Pienyrityksen liiketoiminnan analysointi liike- toimintasuunnitelman avulla



Leppänen, Heidi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Pienyrityksen liiketoiminnan analysointi  
liiketoimintasuunnitelman avulla

Heidi Leppänen  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2010

Heidi Leppänen  
Liiketoiminnan analysointi liiketoimintasuunnitelman avulla

Vuosi 2010 Sivumäärä 36

---

Opinnäytetyön aiheeksi olen valinnut pienyrityksen liiketoiminnan analysoinnin liiketoimintasuunnitelman avulla. Esimerkkiyrityksenä käytän mieheni ja minun omistamaa yritystä, jonka päätoimiala on rakennus- ja saneeraustyöt. Yrityksen nimi on Takuutyöt Leppänen Oy. Tavoitteena on liiketoiminnan laaja-alainen analysoiminen erilaisin menetelmin ja analyysien tuloksista laaditaan toimintasuunnitelmat. Työn tarkoitus on olla työkalu yritystoiminnan kehittämiseksi ja jatkuvuuden varmistamiselle. Työn muoto on toiminnallinen opinnäytetyö.

Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään muun muassa toimintaympäristön ja kilpailutekijöiden kartoittamiseen. Opinnäytetyössäni hyödynnän valmiin liiketoimintasuunnitelman mallia, soveltaen sitä jo toiminnassa olevaan yritykseen. Käytän menetelminä SWOT-analyysiä ja riskianalyysiä. Lisäksi yrityksen tilinpäätöstietoja on analysoitu, ja yrityksen hallituksen jäsenten kesken on järjestetty aivoriihi uusien toimintamallien kehittämiseksi. Olen myös haastatellut rakennusalan asiantuntijaa käyttäen menetelmänä teemahaastattelua.

Analyysien ja kartoitusten perusteella olen laatinut yhteistyössä yrityksen johtoryhmän kanssa toimintasuunnitelmat, huomioiden yrityksen resurssit ja tavoitteet. Tavoitteena on kannattava liiketoiminta ja hallittu kasvu. Toimintasuunnitelmien tärkeimmät pääpainot ovat talousriskienhallinta, työkohteiden kasvattaminen, henkilöstön ja johdon koulutuksen lisääminen sekä yrityksen tunnettavuuden parantaminen.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, liiketoimintaympäristö, yritysanalyysi, strategiat, toimintasuunnitelma

Heidi Leppänen

**Analysing business by using business plan**

Year	2010	Pages	36
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis is a small company's analysis by using a business plan. The example company is the company which is owned by the writer and her husband. Company operates in building industry and name of the company is Takuutyöt Leppänen Ltd. The aim is to analyse business actions widely by using different methods. The results of the analysis are composed for planning the operation. The aim of this thesis is to be a tool to develop business and to ensure continuance. The form of this thesis is functional.

A business plan is used for example for making survey in the business environment and factors which influence the competition. The thesis, utilizes the finished business plan model. It's applied to a company that is already operating. Methods which are used are SWOT- and risk analysing. The company's financial statements have been analysed. Company's board of directors participated in a brainstorm, in order to develop new standards of activity. The writer also interviewed an expert of this industry by using theme interviewing as the method.

Plans of operation were created based on analysis and surveys conducted at the same time taking the company's resources and goals into consideration. The goal is to make profit and have a controlled increase in the volume. The main issues about the operation plans are avoiding economical risks, building up the business, increasing personnel and manager's educational knowledge and improving company's recognisability.

Key words: business plan, business environment, business analysing, strategies, plan of operation

## Sisällys:

1	Johdanto .....	6
2	Yritysesittely: Takuutyöt Leppänen Oy .....	7
3	Liiketoimintasuunnitelma Pk- yritykselle .....	8
3.1	Yritysanalyysi .....	9
3.2	Liiketoimintaympäristö.....	10
3.2.1	Toimialan kehitys .....	11
3.2.2	Työllisyys- ja koulutusnäkymät.....	12
3.3	Tavoitteet ja strategiat .....	14
3.3.1	Markkinointisuunnitelma .....	16
3.3.2	Tuotanto-, talous- ja rahoitussuunnitelma.....	17
3.3.3	Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma .....	18
4	Analyysien toteuttaminen .....	19
4.1	SWOT- analyysi .....	19
4.2	SWOT- analyysi: Takuutyöt Leppänen Oy .....	20
4.3	Riskianalyysi.....	22
4.4	Riskianalyysi: Takuutyöt Leppänen Oy .....	23
5	Analyysin tuloksista laaditut toimintasuunnitelmat .....	26
5.1	Markkinointiviestintäsuunnitelma: Takuutyöt Leppänen Oy.....	27
5.2	Tuotanto-, talous- ja rahoitussuunnitelma: Takuutyöt Leppänen Oy.....	29
5.3	Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma: Takuutyöt Leppänen Oy .....	30
6	Johtopäätökset .....	32
7	Oma arviointi työstä.....	33
	Lähteet .....	34
	Kuvat ja kuviot .....	35
	Taulukot .....	36

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni on pienyrityksen liiketoiminnan analysointi liiketoimintasuunnitelman avulla. Esimerkkiyrityksenä käytän mieheni ja minun omistamaa yritystä. Yrityksemme nimi on Takuutyöt Leppänen Oy ja päätoimialana yleiset rakennus ja saneeraustyöt. Valitsin aiheen siitä syystä, että olen työskennellyt yrityksessä vuodesta 2005 osa-aikaisesti ja nähnyt niin hyviä kuin huonompiakin kausia. Vallalla oleva taloustilanne vaikuttaa erittäin paljon toimialaan ja nyt pitää löytää toimintamallit ja keinot, jolla pysytään kilpailussa mukana. Yrityksemme on ollut viimeisen vuoden suurien haasteiden edessä. Ongelmia on ollut etenkin yrityksen talouden ja työllisyystilanteen suhteen.

Liiketoimintasuunnitelmassa tehdään kartoitusta toimintaympäristöstä ja kilpailutekijöistä. Lähtökohtana on liiketoiminnan laaja- alainen analysoiminen erilaisin menetelmin. Analyysien tuloksista laaditaan strategia ja toimintasuunnitelmat. Opinnäytetyöni tavoite on olla työkalu yritystoiminnan kehittämiseksi. Toiminnan jatkumisen takaamiseksi Takuutyöt Leppänen Oy tarvitsee oman suunnitelman, jossa huomioidaan niin tulevaisuusnäkymät kuin historia. Työn muoto on toiminnallinen opinnäytetyö.

Menetelminä käytän SWOT- analyysiä ja riskianalyysiä. Olennaista on tunnistaa omat vahvuudet ja liiketoiminnan heikot lenkit. Työssä hyödynnän valmiin liiketoimintasuunnitelman mallia, soveltaen sitä jo toiminnassa olevaan yritykseen. Yrityksen tilinpäätöstietoja on analysoitu, jonka yhteydessä yrityksen hallituksen jäsenten kesken on järjestetty aivoriihi uusien toimintamallien kehittämiseksi. Työssäni olen käyttänyt sekä kirjalähteitä että elektronisia, sillä liiketoimintasuunnitelmaa käytetään paljon sähköisessä muodossa. Olen myös haastatellut rakennusalan asiantuntijaa käyttäen menetelmänä teemahaastattelua.

Raportin alussa esittelen lyhyesti esimerkkiyrityksen. Seuraavissa luvuissa käsittelen liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja tutustutan lukijan keskeisiin käsitteisiin. Työn viimeisissä kappaleissa sovellan tietopohjaa yrityksemme analysointiin ja toimintasuunnitelmien laadintaan. Lopuksi teen johtopäätökset toiminnan analysoinnin havainnoista ja toimintasuunnitelmista.

## 2 Yritysesittely: Takuutyöt Leppänen Oy

Takuutyöt Leppänen Oy:n toimialana on yleiset rakennus- ja korjaustyöt. Yrittäjä Pauli Leppänen aloitti toiminnan helmikuussa 2004 toiminimellä. Vuonna 2007 toimintaa päätettiin jatkaa osakeyhtiönä. Syynä olivat mm. verotukselliset asiat ja vastuukysymykset. Nykyiseen hallitukseen kuuluu Paulin lisäksi Heidi Leppänen ja Aimo Leppänen.

Yritystoiminnan käynnistämisen taustalla oli Pauli Leppäsen usean vuoden kokemus rakennusalalta. Itsensä työllistäminen oli tuttua, sillä hänen isänsä toimi yrittäjänä alalla kymmenen vuoden ajan. Päätökseen vaikutti myös halu vaikuttaa oman työn sisältöön ja kehittämiseen. Ennen toiminnan aloittamista yrittäjä haki starttirahaa ja asiantuntijaneuvoja. Työvoimatoimiston ja Uudenmaan Yrityskeskukseen kautta järjestyi kurssi yrittäjyydestä. Lisäksi saatiin henkilökohtaista konsultaatiota ja neuvoja liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Suunnitelmaa tehtäessä selveni, että yrityksen on parasta toimia lähinnä b to b ajatuksella, eli keskittyä myymään palveluitamme toiselle yritykselle. Yrityksen perustajajäsenten pohdittua erilaisia vaihtoehtoja nähtiin yhteistyö alalla toimivien rakennusliikkeiden kanssa järkevimmäksi vaihtoehdoksi. Päätöstä tuki se, että Pauli Leppäsellä oli hyvä verkosto jo rakentunut alan vaikuttajien kesken. Päätimme siis markkinoida yritystämme erilaisiin rakennusalan aliurakointitehtäviin.

Työn hinnoittelussa perustajajäsenet päätyivät siihen, että työt tehtäisiin tuntilaskutuksena. Näin välttyään urakkatarjouksien laskennalta ja jatkuvalta kilpailulta. Myös katteen laskeminen on helpompaa, eikä ole riskiä tappiollisista urakkakohteista. Toiminta päätettiin käynnistää vain Paulin voimin, mutta tavoitteeksi asetettiin muiden työllistäminen vuoden sisällä. Toiminta- ajatus oli käyttää jo muodostuneita suhteita ja siten saada jalansijaa markkinoilla. Kalustoa hankittaisiin vähitellen lisää liikevaihdon kasvaessa.

Takuutyöt Leppänen Oy myy pääasiallisesti työtä, vain pieni osa liikevaihdosta koostuu tarvikkeista tai suunnittelutyöstä. Pääyhteistyökumppanit ovat pääkaupunkiseudun isoimmat rakennusyrietykset ja konsernit sekä isännöintitoimistot. Työt ovat pääasiassa vuosikorjaustöitä, joiden tekemiseen perustuu Asuntokauppalakiin. Asukkaalla on yhden ja 10 vuoden kuluttua asunnon ostosta mahdollisuus esittää reklamaatioita, jos jotain rakennusteknistä vikaa asunnossa ilmenee. Kun ilmoitetut viat/ puutteet on korjattu, asukas kuittaa ja vapauttaa rakennusyrietyksen vakuudet. Kyseessä on viisi prosenttia asunnon arvosta, joka on iso summa huomioitaessa, että taloyhtiössä voi olla parhaimmillaan 100 huoneistoa, joiden arvo vaihtelee 300 000- 800 000 €.

Yritys on työllistänyt tilikauden aikana keskimäärin kolme ulkopuolista työntekijää, lisäksi yrittäjän itsensä ja yhden toimihenkilön. Liikevaihto viimeisien tilikausien aikana on ollut xxx

€/ vuodessa. Yritys on jättänyt Lohjan kaupungille tarjouspyynnön mukaisen tarjouksen vuoden 2010 rakennusteknisten tuntilaskutustöiden urakoinnista. Asia ratkenee joulukuussa 2009 ja vaikutukset tulee ottaa huomioon toimintasuunnitelmassa. Arvioitua vaikutukset liikevaihtoon ovat xxx €. Työntekijöitä tarvitaan kolmesta neljään lisää.

### 3 Liiketoimintasuunnitelma Pk- yritykselle

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan tai liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja ne keinot, joilla ne saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelma määrittelee, miten liiketoiminnan johto tarttuu tilaisuuteen ja hyödyntää tunnistetun liiketoimintamahdollisuuden. Tämä kuvaus kytkeytyy liikejohdon operatiiviseen toimintaan eli päätöksiin resursseista ja niiden käytöstä. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Jokainen menestyvä yritys laatii liiketoimintasuunnitelman, jossa vertaillaan vaihtoehtoja liikevaihdon kasvattamiseen. Keinoina voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden kehittäminen, uusien markkinoiden ja kanavien hakeminen, enemmän myyntiä nykyisille asiakkaille, hintojen nostaminen tai uusien käyttötapojen luominen. Liiketoimintastrategia luo perustuksen muille yrityksen osastrategioille, kuten tuote-, kilpailu-, jakelu- ja henkilöstöstrategia. Tärkeää on, että eri strategiat muodostavat eheän kokonaisuuden, joka tähtää yrityksen menestymiseen eli tavoitteiden saavuttamiseen. (Johnsson 1989, 132, 138.)

Liiketoimintasuunnitelmasta on paljon hyötyä yrityksen toiminnassa. Se tarjoaa hyvän rungon yrityksen suunnittelulle, viestittää ajatukset yrityksen tulevasta toiminnasta sidosryhmille ja testaa ideat paperilla. Suunnitelmaa tehtäessä joudutaan miettimään tulevaa kysyntää ja potentiaalisia asiakkaita, analysoimaan liiketoimintaympäristöä ja siinä esiintyvää kilpailua. Tavoitteita, tehokkuutta ja taloudellisuutta pyritään suunnittelemaan ja niille luodaan mittarit. Voidaan sanoa, että liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä linjataan yrityksen yleisiä toimintaperiaatteita ja se johdattaa hahmottelemaan yrityksen toiminnan kokonaisuutta sekä toiminnallisesti että ajallisesti. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä, olennaiseen keskittyvä, looginen ja johdonmukainen. Se sisältää yrityksen johdon näkemyksen yrityksen tulevasta kehityksestä. Toimiva liiketoimintasuunnitelma on tulevaisuutta ennakoiva, asiallinen, kriittinen, objektiivinen, realistinen, riskit tunnistava ja niihin varautuva. (Liiketoimintasuunnitelma 2009.)

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan pääasiassa yrittäjien ja yrityksen johdon työkaluksi. Sen hyödyntäminen on käynnistynyt pääomasijoittajien tarpeesta arvioida yritysten liiketoimintamahdollisuuksien menestymistä tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää myös sijoittajien rahoitus- ja tukipäätösten tukena. Pääasiassa käyttö ja hyödyntäminen ovat



yrittäjien sisäistä, kuten tuotteiden ja liiketoiminta-alueiden kehittäminen. (Koski & Virtanen 2005, 19.) Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on tärkeä työkalu aloittavalle yrittäjälle. Siksi esimerkiksi monet yrityshautomot ja työvoimatoimistot opastavat sen laatimisessa. Suunnitelman tekeminen saattaa olla myös ehto erilaisten tukien saamiseksi. Mainittakoon, että Takuutyöt Leppänen sai valtion myöntämää starttirahaa tehtyään liiketoimintasuunnitelman ja osallistuttuaan yrityskoulutukseen.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi. Sen tarkoitus saattaa vaihdella yrityksen kehitysvaiheen ja myös tekijöiden roolin mukaan. Aloittavan yrittäjän näkökulmasta suunnitelman päätarkoitus on useimmiten hankkia yrityksen käyttöön liiketoiminnassa tarvittavat resurssit. Toiminnassa oleva yritys taas pystyy päivittämään liiketoiminnan muutostekijät. Yrityksen toiminta on dynaamista, jolloin vahvuuksien ja heikkouksien järjestelmällinen analysointi auttaa oivaltamaan toiminnan ydinosaamisen. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

Liiketoimintasuunnitelma voi toimia myös rohkaisevana suoritustason parantajana. Henkilöstön osallistuminen ainakin heitä koskevien osa-alueiden selvittämiseen antaa motivaatiota toteuttaa suunnitelmaan kirjattuja tavoitteita. Ihmiset tukevat sitä mitä ovat itse luoneet. (Lipiäinen 2000, 22, 26.) Nykyään myös voittoa tavoittelemattomat yhteisöt laativat liiketoimintasuunnitelmia. Tavoitteena on järjestelmällinen tiedonhankinta toiminnan tueksi ja projektien hallintaan. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

### 3.1 Yritysanalyysi

Sisäisen analyysin kannalta oleellista on että kuvaillaan oman liiketoiminnan ja osaamisen nykytilannetta mahdollisimman realistisesti. Liikkeelle lähdetään yrityksen perustiedoista ja yritysesittelystä. Analyysissä kuvataan omaa liikeideaa ja toiminta-ajatusta. Oleellista on että tunnistetaan ne kilpailuetekijät, joihin menestyksen on tarkoitus perustua. Myös imago ja arvomaailma, millä yritystoimintaa kehitetään, kuvaillaan. Yritysanalyysin avulla tehdään yhteenveto yrityksen nykytilanteesta ja arvioidaan tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. (Liiketoimintasuunnitelma 2009.)

Yrityksen analysointia voidaan tehdä myös analysoimalla ympäristöä ja yrityksen asemointia. Tällöin pohditaan kysynnän ja potentiaalisten sekä nykyisten asiakkaiden määrää. Tulokset voidaan esittää skenaarioina tai matriiseina. Sisäistä tehokkuutta mitataan analysoitaessa yrityksen toimintoja ja organisaatorakennetta. Synteesianalyysijä kutsutaan kokoaviksi analyysitekniikoiksi, koska niissä yhdistyy ympäristön ja sisäisen tehokkuuden tekijät. Organisaation tai yrityksen kokonaistehokkuutta arvioidaessa kohteena ovat organisaatorakenne, resurssit, ohjausjärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, osaaminen, johtamistapa ja organisaatiokulttuuri. (Kamensky 2000, 150, 170.)

Opinnäytetyössäni olen valinnut työkaluksi synteesianalyseistä SWOT- analyysin, koska se on suhteellisen helppo ja usein käytetty tapa hahmottaa kokonaisuus ja löytää ydintekijät. Lisäksi käytän toisena analyysimenetelmänä riskianalyysiä, joka huomioi ulkoiset tekijät vielä laajemmin ja antaa spesifioidumman kuvan yrityksen toiminnasta. Luvussa 4 kerron lisää SWOT- ja riskianalyysin sisällöstä.

### 3.2 Liiketoimintaympäristö

Liiketoimintasuunnitelmassa tehdään analyysiä toimintaympäristöstä. Olennaista on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen suunnitteluun. Tunnistettavia asioita ovat ainakin toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset. Toimialan luonne kuvaa alalle tyypillistä toimintatapaa. Se kuvaa ihmisten välisiä suhteita, toimialalla tapahtuvia muutoksia ja jatkumia. Tarkoitus on myös hahmottaa esiintyviä uhkia ja erityisesti mahdollisuuksia. Menestymisen edellytykset kuvaavat kilpailutekijöitä. Niiden kartoittaminen varmistaa yritystoiminnan onnistumisen. Sidoryhmien arviointi paljastaa ennen kaikkea tarvittavan suhdeverkoston laajuuden ja luonteen, yrityksen tavan hankkia sidoryhmiä sekä sen kuinka ne voivat tukea yrityksen toimintaa. (Pitkämäki 2000, 20, 22.)

Luodakseen toimivan strategian yrityksen on kuvattava aluetta, jossa liiketoiminta tapahtuu ja jossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat välittömästi yrityksen toimintaan. Yritys sijoittuu verkostoon yleensä yrittäjän ja työyhteisön osaamisen perusteella. Oma sijainti toimialalla löytyy vähitellen kokemusten, erehdysten, onnistumisten ja omien vahvuuksien tunnistamisen avulla. Kun yrityksen liikeidea terävöityy ja tarkentuu, myös asemointi helpottuu. Asemointi rajaa yrityksen liiketoiminta- alueen, kilpailuaseman ja tarvittavat voimavarat. Jotta yritys pääsee eteenpäin sisäisessä analyysissään, on ensin tunnettava toimialan luonne. Hyvä toimialan tuntemus saattaa synnyttää uusia ideoita ja täysin uusia tapoja tehdä onnistuneita valintoja. Huono toimialan tuntemus voi puolestaan johtaa väärin kilpailukeinojen käyttöön tai ajatusten ja toiminnan liialliseen rajaamiseen. (Pitkämäki 2000, 25.) Pienyrityksen menestyminen perustuu Pitkämäen mukaan kahteen perusasiaan: hyviin suhteisiin ja hyvin tehtyyn työhön. Tarkastelemalla toimialansa vaiheita ja piirteitä, yritys saa tietoa niistä edellytysten painopisteistä, joihin sen tulee suunnata vähäisiä voimavarojaan. (Pitkämäki 2000, 20, 27.)

Alla olevissa luvuissa keskitytään lähinnä toimialan luonteeseen ja kehitykseen. Menestymisen edellytyksiä ja sidoryhmiä pohditaan enemmän kappaleessa yritysanalyysi. Olen lähestynyt aihetta käyttämällä alan kirjallisuutta, julkaisuja sekä haastattelua. Haastattelussa menetelmänä oli teemahaastattelu, koska tavoitteena oli saada haastateltavan mahdollisimman omaakohtainen näkemys aiheesta. Tämän tyyppisestä haastattelutavasta on hyötyä myös, jos aihe ei ole omaa ammattialaa. Haastateltava saattaa kertoa sellaisia seikkoja, joita haastattelija ei osaa välttämättä kysyä.

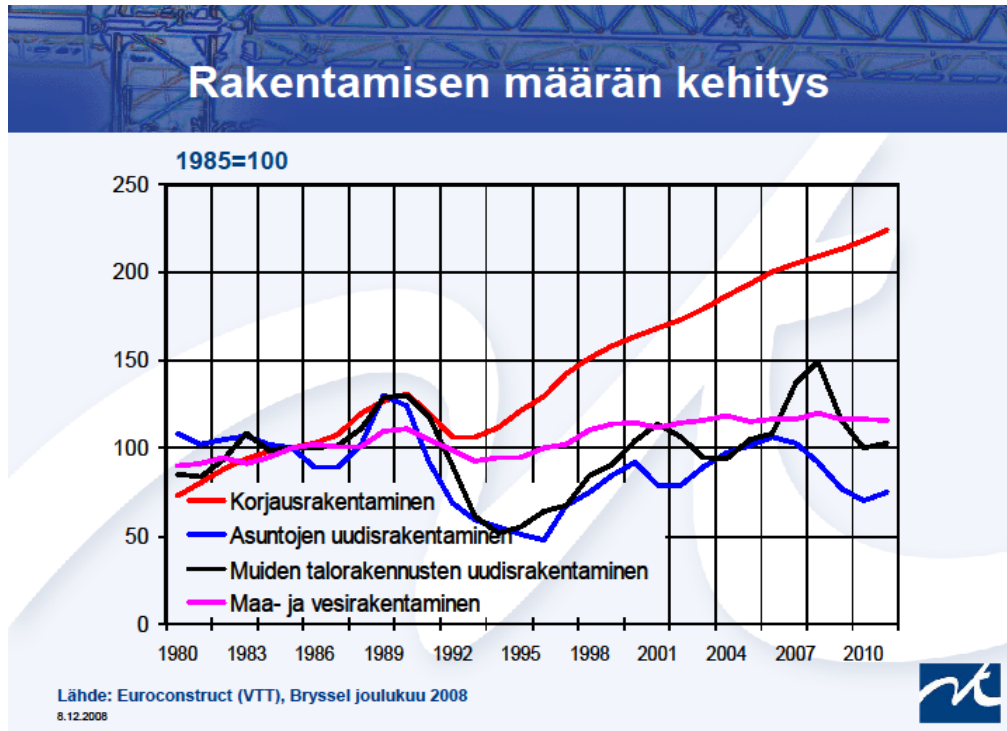
### 3.2.1 Toimialan kehitys

Haastattelin Skanskan vastaavaa työnjohtajaa Reijo Saloa 3.12.2009. Hänen vastuullaan on Skanskan vuosikorjaustöiden organisoiminen ja johtaminen. Hän on toiminut Skanskan palveluksessa yrityksen perustamisesta lähtien eli noin 15 vuotta. Hänellä on siis kokemusta alan liiketoimintaympäristön muutoksista ja asiantuntijuutta rakennusteollisuuden eri segmenteistä. Haastattelussa kysyin hänen näkemystään toimialan kehityksen suhteen. Pyysin häntä pohtimaan minkälaisena hän näkee nykyisen tilanteen ja mitä tekijöitä alan kehitykseen liittyy. Keskustelimme myös alan koulutuksesta ja työllisyysnäkömystä.

Salon mukaan pahin laskusuhdanne on jo ohi ja toimialalla näkyy elpymisen merkkejä. Tilanne on paranemaan päin ja volyymit lähtevät nousuun. Toki rakentaminen on selvästi vähentynyt, mutta uusia rakennushankkeita aloitellaan. Taantuman jälkeiset alkaneet korjausrakennusprojektit ja hankkeet hidastavat uudisrakennusten lisääntymistä. Lisäksi työvoiman jakautuminen on ongelma, jos toimiala lähtee voimakkaaseen nousuun. (Salo 2009.)

Rakennusteollisuus RT ry:n 16.10.2009 julkaiseman suhdannekatsauksen mukaan rakentamisen alamäki jatkuu edelleen, mutta joillain toimialoilla on jo parempia aikoja nähtävissä. Kaikki riippuu lopulta siitä, kääntyykö maailmantalous oikeasti kasvuun. ”Jos viime ajat ovat olleet rakentamisessa surkeita, ollaan nyt lipumassa kohti huonon ja tyydyttävän rajapintaa”, kuvaava tilannetta Rakennusteollisuus RT:n toimitusjohtaja Tarmo Pipatti. Rakentamisen arvioidaan tänä vuonna supistuvan 12 prosenttia ja supistumisen jatkuvan vielä ensi vuonna. Talonrakennustöiden aloitukset ovat supistuneet jopa yli 40 prosenttia. Elvytyksen myönteiset vaikutukset näkyvät asuntotuotannossa ja korjausrakentamisessa sekä ensi vuonna myös maa- ja vesirakentamisessa eli infrarakentamisessa. (Rakennusteollisuus 2009.)

Salon (2009) mukaan uudisrakentamista pitäisi lisätä nopealla tahdilla. Taantuman hellittäessä ihmisillä on jälleen tarve, uskallusta ja mahdollisuus ostaa asuntoja. Mikäli produktioita ei aloiteta nyt, ei vuoden päästä halukkaille ole asuntoja riittävästi markkinoilla. Uudispuolen elpyminen myös työllistää enemmän ja monipuolisemmin rakennusalan osaajia. Salo kertoo, että alan kehitykseen vaikuttaa suuresti valtion tuki ja lainsäädäntö. Erityisesti vuokra-asuntotuotannon valtion tuki on huomattava. Myös asuntolainojen muuttuvat korot ovat yksi tekijä asuntojen kysyntään. Mikäli korot pysyvät maltillisena tulee lisää ostajia ja rakentamisen tarve lisääntyä. Yleensä ottaen Salo kertoo olevansa rakennusteollisuuden sekä Skanskan suhteen tyytyväinen ja turvallisin mielin. ”Eteenpäin menossa ja ylöspäin”, hän totesi. (Salo 2009.)



Kuva 1: Arvio rakentamisen määrän kehityksestä (Rakennusteollisuus 2009).

Kuvassa 1 on tutkijoiden laatima arvio rakentamisen eri sektorien kehityksestä. Kuten kuvasta ilmenee, korjausrakentamisen uskotaan lisääntyvän selvästi suurimmalla volyymillä. Kuitenkin Rakennusteollisuuden tiedotteen mukaan korjausrakentamisen nousua joudutaan edelleen odottamaan elvytystoimista huolimatta. Samanaikaisesti asuntojen uudisrakentaminen sekä muu rakentaminen kulkevat melko samalla tasolla. Ongelma on Salon (2009) mukaan, että ala pyörii sykleissä. Kehityksessä olisi pyrittävä tasaiseen tuotannon määrään, jolloin välttyttäisiin ylikuumenemiselta ja syöksykierteiltä. Työllisyys pysyisi vakaana, eikä tuotannon suunnittelu olisi niin haasteellista.

### 3.2.2 Työllisyys- ja koulutusnäkökulmat

Joidenkin arvioiden mukaan rakennusalan työntekijöistä ja toimihenkilöistä jopa 70 % siirtyy työelämän ulkopuolelle vuosina 2000 - 2015. Tämä merkitsee, että seuraavien 10 - 15 vuoden aikana rakentamiseen on löydettävä noin 100 000 henkilöä korvaamaan työelämästä poistuvia. Rakennusalan työvoiman nykyisen ikärakenteen vuoksi poistuma rakennusalalla on nopeampaa kuin muussa teollisuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Salon (2009) arvioi, että EU:n globalisoituessa ja rajojen vapautuessa ulkomaista työvoimaa tulee olemaan tarjolla. Nykyhetkessä hän pitää huolestuttavana sitä, että suomalaisia työntekijöitä on työttömänä ja yritykset palkkaavat edullista ulkomaista työvoimaa. Toisaalta hän

muistuttaa, että jatkuva tulosvastuullisuus ja kulujen minimoiminen on ajanut rakennusalan tähän tilanteeseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön Professionaali- sivuilla on arvioitu tulevaisuuden työllisyys ja koulutusnäkyviä. Kun korjausrakentamisen määrä kasvaa, tarvitaan työntekijöitä, jotka hallitsevat useampia alansa työtehtäviä. Uudisrakentamisen vaatimalle erikoisosaamiselle ei ole enää entisenkaltaista kysyntää. Tähän asti ammattitutkinto on tähännyt perinteisten ammattien erikoistumiseen. Tulevaisuudessa on tarkoitus sekoitella opintokokonaisuuksia, jolloin rakennusalan ammattilainen voi halutessaan suorittaa yhden erikoistavan moduulin esim. kirvesmiehen tutkinnosta, seuraavan vaikkapa muurarin, kolmannen rakennusmiehen jne. Ammattitutkinnon läpäisy vaatii neljän eri moduulin hyväksytyä suoritusta. Työntekijä voi siis omien kiinnostustensa, tarpeittensa ja työllisyysnäkyvien mukaan valita useampia työtehtäviä joihin keskittyy. Nykyiset ammattinimikkeet tulevat näin vähitellen muuttumaan. Kyse ei ole erikoisammattitaidon hävittämisestä vaan pyrkimyksestä tuottaa työntekijöitä, joilla on kohtuullinen määrä erilaisia valmiuksia. Erikoistuneita ammattimiehiä tarvitaan tulevaisuudessaakin muun muassa talojen varustetason kehittyessä. Tämä koskee sekä uudis- että korjausrakentamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Myös Salon (2009) mukaan erikoistuneita ammattimiehiä tarvitaan tulevaisuudessa yhtälailla kuin ennen. Hän ei usko, että moniammattillinen koulutus voisi onnistua, koska on epätodennäköistä että rakennusalan laajan työnkuvan ja tehtävät voisi omaksua ammattilaisen kriteerit täyttäen. Hänen mielestään on toki tärkeää ymmärtää rakennustekniset kokonaisuudet, mutta alla yleensä päädytään tekemään erikoistuneen ammattimiehen töitä. Työn johto sekä suunnittelutyö tehdään normaalisti insinööritutkinnon suorittaneiden ammattilaisten toimesta. Heidän koulutukseensa Salo toivoisi enemmän työmaalla tapahtuvaa varsinaista käytännön johtamista. Turhan moni koulutuksen saanut on hakeutunut suunnittelutöihin, eikä työmaille ole ollut saatavissa riittävästi laadullisesta osaamisesta vastaavia henkilöitä. Kaikkiaan Salo ajattelee, että alalla työskentely ja siitä kertyvä kokemus on parasta oppia.

Huomionarvoista on se, miten tietotekninen osaaminen on yhä tärkeämmässä roolissa eri aloilla. Rakennusalalla on myös näkyvillä muutoksia. Korkea aliurakointiaste on johtanut alan voimakkaaseen verkostoitumiseen. Yhtä taloa kohti saattaa olla kymmeniä eri tavaratoimittajia ja alihankintafirmoja. Kaikki projektiin liittyvät tiedot, kuten aikataulut, hinnat, miesvahvuudet yms. tulee löytyä tietokoneelta ja olla kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Tietotekniikan osuus rakennusalalla tulee entisestään kasvamaan. ATK- laitteiston hallinta tulee olemaan alan työntekijöiden keskuudessa erittäin suotavaa ja tulevaisuudessa lähes välttämätöntä. Haasteena onkin vanhemman koulukunnan motivointi ja koulutus myös tietoteknisten taitojen opetteluun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

### 3.3 Tavoitteet ja strategiat

Laki ei velvoita yrityksiä laatimaan strategioita. Organisaatiot itse näkevät sen tarpeelliseksi ja haluavat käyttää aikaa, energiaa ja rahaa siihen, vaikka harvoin strategiat tuottavat välitöntä hyötyä. Strategiaa tarvitaan yrityksen suunnan linjaukseen. Tavoitteiden laatiminen auttaa yhdistämään organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä kukin puuhailemassa omia asioitaan. Strategia tuo johdonmukaisuutta yrityksen toimintaan. (Juuti & Luoma 2009, 26, 27.)

Yrityksen menestyminen markkinoilla perustuu pitkälti ympäristö- ja kilpailuolosuhteet oivaltavaan ja yrityksen keskeiselle osaamiselle perustuvaan liikeideaan ja sitä toteuttavan kilpailustrategian kehittämiseen. Yrityksen on myös osattava tehdä oikeat strategiset valinnat markkinoinnin kilpailukeinoja ja niiden käyttöä suunnitellessaan. Kaikki yritykset harjoittavat strategista suunnittelua, vaikkei kyseistä toimintaa niin aina nimitettäisikään. Strategia on laajasti määriteltynä yrityksen voimavarojen ja taitojen yhteensovittamista yritys ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja riskien kanssa niin, että asetetut päämäärät saavutetaan. Näin strateginen suunnittelu pakottaa yritysjohtoa ajattelemaan, minkälaiseen asemaan he tulevaisuudessa haluavat päästä ja millä keinoin. Jotta suunnitelma olisi toimiva, se on myös tuotava henkilöstön tietouteen. (Anttila & Iltanen 2001, 343 - 345.)

Strategian tarkoituksena on saada aikaan pysyvä kilpailuetu, joka takaa hyvän kannattavuuden. Strategia koostuu kokonaisvaltaisesta toimintatavasta, jolla resurssit kohdistetaan ja koordinoidaan niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategian kehittämisprosessilla tarkoitetaan prosessia johon kuuluu liikeidean täsmennys, vision konkretisointi tavoitteiksi ja strategian kehittäminen ja toteuttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoimintayksikköä voidaan tarkastella neljästä keskeisestä lähtökohdasta: ideologisesta perustasta, markkinatehokkuudesta, resurssien käytön tehokkuudesta ja strategisen johtamisen toteutumisesta. Ideologisen perustan kulmakiviä ovat yrityksen visio, tavoitteet, liikeidea ja strategia. Ulkoisen tehokkuuden käsitteitä ovat tarpeet, markkinaosuus ja uusien liiketoimintojen kehittäminen. Sisäistä tehokkuutta mitataan kustannuksien suhteella tuottavuuteen, pääomaan ja talouden johtamiseen. (Karlöf 2002, 204.)

Yrityksen johdolta tarvitaan näkemystä tulevaisuuden strategiaa laatiessa. Ennakointi on tärkeää sekä riittävä taustatutkimus, koulutus ja visiointi. Kun johto tuntee oman alansa menestystekijät, voidaan keskittyä strategisesti oikeisiin asioihin. Strategiaa valittaessa joudutaan aina ottamaan riskejä, koska yrityksen päätavoite on liiketoiminta, joka antaa riittävän kateen. (Johnsson 1989, 135 - 137.) Strategisten tavoitteiden asettaminen on liiketoiminnan yksi merkittävimpiä asioita. Ristiriitaa syntyy kuitenkin siitä, että tavoitteiden asettaminen on usein näennäisesti helppoa, mutta todellinen onnistuminen vaikeaa. Strategian vieminen käy-

täntöön vaatii joukkuepeleä. On sovittava yhteen eri sidosryhmien, yksiköiden, toimintojen ja ihmisen tavoitteet. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ovat yleensä omistajat, henkilöstö ja asiakkaat. Aidossa kilpailutaloudessa on kysyntään ja tarjontaan nähden useita vaihtoehtoja. Siksi on tärkeää sovittaa yhteen jokaisen kolmen tahto, sillä jokainen on riippuvainen toisistaan, tavalla tai toisella. (Kamensky 2000, 184.)

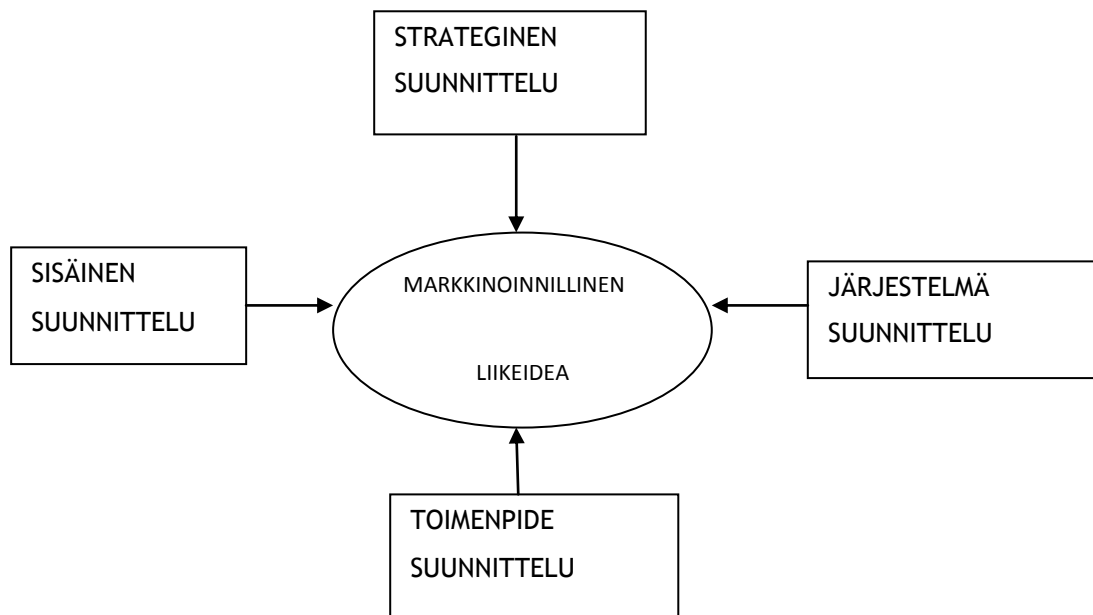
Tavoitteet, riippumatta siitä ovatko ne aineellisia tai aineettomia tulee laatia huomioiden käytettävissä olevat keinot. Usein johtoportaalta tai yrittäjältä unohtuu, että tuloksen tekevät juuri työntekijät. Honkola & Jounela, teoksen Palveluosaamisen piruetit kirjoittajat, muistuttavatkin, että ihminen ja osaaminen ovat niukkoja voimavaroja, siis hyvin kalliita, joten niitä on syytä käyttää taiten. Johtamisen taitoon kuuluu työilmapiiriin niin haastavana ja houkuttelevana pitäminen, että tarvittavat tilapäisosajatkkin haluavat yrityksessä työskennellä. Usein haetaan valmiita ihmisiä valmiisiin asioihin eli pätevyys nähdään pelkästään sisääntulohetken pätevyytensä tai muodollisena tehtäväkohtaisena pätevyytensä, jolloin unohdetaan kokonaan kehittämispotentiaali ja kehittämisen tarve. (Honkola & Jounela 2000, 35.)

Honkolan & Jounelan edellä esiteltyyn näkemykseen yhtyy myös Salmimies & Salmimies. He toteavatkin, että tuloksiin tähtäävän johtajan tulee kyetä ohjaamaan työpaikkansa ihmisisuhdekysymyksiä, varmistaa motivoituminen, ymmärtää yksilön ja työryhmän käyttäytymistä ja ohjata kohti tulostavoitteen kannalta mielekästä toimintaa. Voidaan siis sanoa, että se kuinka tuloksellinen ihminen on työssään, on hänen motivaationsa ja viihtyvyytensä summa. (Salmimies & Salmimies 2002, 181.) Strateginen johtaminen on kykyä suunnata toimintaa suuntaviivojen mukaisesti sekä kykyä motivoida ja innostaa ihmisiä. (Karlöf 2002, 204.)

Luvuissa 2.3.1., 2.3.2. ja 2.3.3. ovat pääalueina yrityksen markkinointi-, tuotanto-, talous-, rahoitus-, ja henkilöstösuunnitelma. Strategiat ovat tulosta toiminnan ja sen seurausten arvioinnista. Toimintasuunnitelmia tehdessä on pyrittävä huomioimaan olemassa olevat resurssit, tavoitteiden realistisuus sekä aiemmin tehtyjen analyysien johtopäätökset.

### 3.3.1 Markkinointisuunnitelma

Nykyisen markkinointiajattelun mukaisesti suunnitelmallinen markkinointi on varsin laaja ja moniulotteinen suunnittelukohde. Onnistunut markkinointi vaatii koko liiketoiminnan ja sidosryhmien ymmärtämistä. Markkinoinnin suunnittelun osa-alueita voidaan kuvata seuraavalla kuvalla, jossa esitellään eri kentät.



Kuvio 1: Markkinoinnin suunnittelun kentät (Rope & Vahvaselkä 2000, 11).

Kuvan mukaisesti markkinoinnin osa-alueet voidaan jakaa neljään kenttään. Ensin on strateginen suunnittelu, joka on päätöksentekoa yrityksen tulevaisuuden toiminnasta ja tavoitteista mahdollisuuksista. Tarkoituksena on linjata, millä markkinalohkolla ja tuotteilla menestystä aiotaan saavuttaa. Toinen osa-alue on sisäinen suunnittelu, joka sisältää tuotekehitystyön ja muut markkinoinnilliset kehityshankkeet. Sen avulla varmistetaan kilpailuetua. Kolmas alue on järjestelmäsuunnittelu, joka sisältää markkinointiin liittyvien järjestelmien kuten asiakasrekisterien ja asiakastyytyväisyyspalautteen suunnitelmallisen kehitystyön. Tavoitteena on toteuttaa markkinointia entistä tuloksellisemmin. Neljäs osa-alue on toimenpidesuunnittelu, joka sisältää kaikki markkinointiin liittyvät suunnittelutehtävät. Näitä on esimerkiksi tuotteiden lanseeraaminen, imagon kehittämisen, uusien asiakkaiden hankkiminen, vanhojen asiakassuhteiden kehittäminen, sidosryhmasuhteiden hoitaminen. Näiden toimien tavoitteena on varmistaa yrityksen pitkän aikavälin menestys. (Rope & Vahvaselkä 2000, 11-12.)

Kotlerin (2005) mukaan markkinoinnin prosesseja voidaan kuvata myös 4P-mallilla, joka tulee englanninkielien sanoista product (tuote) price (hinta) place (paikka) promotion (markkinointi-



viestintä). Kokonaisuutta kutsutaan myös nimellä markkinointimix. Yrityksellä voi olla useita tuotteita tai vain yhteen ydintoimintaan perustuva liikeidea. Hinnoittelu sekä saatavuus ovat kilpailukeinoja sekä kannattavan tuotannon ja toiminnan edellytys. Tavoitteena on markkinointisuunnitelmaa tehdessä linjata mitä myydään, mihin hintaan, kenelle ja miten. Kysymyksen miten vastaa 4P- mallin promotion. Markkinointiviestintä on henkilökohtaista myyntityötä, asiakaspalvelua, suhdetoimintaa, myynninedistämistä ja mainontaa. Tätä jakoa kuitenkin voidaan soveltaa eri tavoin, riippuen onko yritys segmentoinut avainasiakkaisiin b to b asiakkaat vai b to c. Yritys, joka tavoittelee yhteistyötä toisen yrityksen kanssa, luultavasti keskittyy suhdetoimintaan ja henkilökohtaiseen myyntityöhön mainontaa enemmän ja päinvastoin. Myös yrityksen koko vaikuttaa valittaviin markkinointi työkaluihin. (Kotler 2005, 91 - 94.)

Yrityksen markkinointiviestinnän prosessi etenee määrittelemällä aluksi liikeidea sekä toiminta-ajatus. Tästä edetään asettamalla tavoitteet niin markkinoinnin kuin liiketoiminnan suhteen. Näiden pohjalta on mahdollista luoda markkinointistrategia, josta pystytään johtamaan markkinointiviestinnänstrategia. Yrityksen tulee tarkoin miettiä mitä tavoitteita se markkinointiviestinnälle asettaa. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi mielikuvatavoitteita tai tunnettuustavoitteita. Jälleen kerran tulosten mittaaminen tulee olla mahdollista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Markkinointiviestinnän strategia voi yksinkertaisimmillaan vastata kysymyksiin mitä sanotaan ja kenelle. Laajemmin siihen voidaan liittää kilpailuetu, toiminnan laajuus tai resurssien kehittäminen. Markkinointiviestintä määrittää pitkälti yrityksen viestinnän laajuuden ja samalla yritys tulee asettaneeksi tavoitteet niin mainonnalle kuin tiedotuksellekin. Mainonnan onnistumisen kannalta on hyvä miettiä kohderyhmiä, yrityksen positiointia sekä niitä mielikuvia mitä mainonta luo. (Siukosaari 1999, 21 - 48.)

### 3.3.2 Tuotanto-, talous- ja rahoitussuunnitelma

Yritystoiminnan kannattavuutta voidaan analysoida useimmiten viimeisen tilinpäätöksen jälkeen. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää pohtia, mitkä tekijät johtivat tappioihin tai liiketoiminnan kannattavuuden lisääntymiseen. On yleistä, että kasvava yritys joutuu tiukoille kassan kanssa johtuen etupainotteisista kustannuksista, kuten käyttöpääomasta, investoinneista ja henkilöstöresurssitarpeesta. Pk- yritysten tapauksessa ongelma yleensä on, että rahavirrat kulkevat niin epäsäännöllisesti, että taseen tunnusluvut antavat helposti virheellisen kuvan yrityksen maksuvalmiudesta, koska ne ovat vain poikkileikkauksia tietystä hetkestä. PK- yrityksissä maksuvalmius kannattaa varmistaa kuukausittaisena aikasarjatarkasteluna, jossa on mukana myös ennustekuukausia. (Koski 2008, 54 - 55.)

Pk- yrityksen ja yrittäjän kannalta omavaraisuusasteen tunnusluvun laskemista on tärkeämpää varmistaa että yrityksen varallisuus eli taseen vastaava arvo riittää velkoihin. Vaikeasti rahaksi muutettava omaisuus tulisi olla rahoitettu omalla pääomalla. Tällä on merkittävä vaikutus

myös yrittäjän henkilökohtaiseen riskiin, mikäli hän on taannut yrityksen velkoja. Yrityksen varallisuutta tulee myös arvioida sen aineettomuuden tai vaihtuvan arvon mukaan. Yrityksen varallisuuden jakautuminen ja vakuudet on hyvä huomioida myös mahdollisten riskien näkökulmasta. Kuinka realisoidaan yrityksen omaisuutta, mikäli pikaista rahoitusta tarvitaan yllättäviin menoihin. Myös liiketoiminnan päättyessä yrityksen omaisuuden arviointi on helpompaa, mikäli yrityksen omaisuudella on yksiselitteisesti määriteltävä arvo. (Koski 2008, 78 - 79.)

Yrityksen menestyminen tapahtuu tasaista myyntityötä tekemällä. Aktiivisen toiminnan varmistamisen lisäksi myyntiprosessit tulee vaiheistaa siten, että myyntiprosessin perusteella voidaan arvioida lähikuukausina kassaan tulevat rahat. (Koski 2008, 59.) Myös tästä syystä on hyvä arvioida toiminnan vaihtoehtoja. Kokemuksemme mukaan pelkkään urakkalaskentaan keskittyvä yritys saattaa joutua kassavaikeuksiin, kun tulot ovat epätasaisia ja kuluja on vaikea ennakoida.

### 3.3.3 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Organisaation ja henkilöstön johtamiseen tarvitaan asiantuntevia ihmisiä. Pk- yrityksessä ei yleensä ole varsinaista henkilöstöhallinnan osastoa. Rekrytoinnin ja työntekijöiden resurssien suunnittelun usein hoitaa yrittäjä itse tai nimetty työpäällikkö. Koska pienyrityksissä henkilöstöhallintaan ei tarvita suuria resursseja, pääpaino suunnitelmissa onkin huomioida nykyisten työntekijöiden työtyytyväisyys. Työntekijöiden motivaatio ja tuloksellisuus kulkevat usein käsi kädessä. Tyytyväisyyttä työhön voidaan parantaa panostamalla työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa. Yksilön kohdalla mittarit määräytyvät pitkälti työn vaatimusten mukaan. Myös organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan jakaa yksilön terveyttä, kuntoa ja voimavaroja tukevaan, työyhteisön ja organisaation toimivuutta parantavaan, työympäristöä ja työtä kehittävään sekä ammatillista osaamista edistävään toimintaan. (Rauramo 2004, 33.)

Työhyvinvointitutkimuksista usein ilmenee, että johtamista pidetään työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä osa-alueena. Yrityksen johtajien johtamistaito ei ole itsestäänselvyys, eikä vähäpätöinen asia yrityksen kannalta. Johtamistyö kehittää työpaikalle ilmapiirin. Johnssonin mukaan työpaikan demokraattinen johtaja saa aikaan ilmapiirin, jossa yhteistyö ja osallistuminen ovat helppoa. Luottamus, arvontanto ja ystävällisyys myös ovat osa työyhteisöä. Autoritäärinen johtaja saa työpaikallaan alaiset kokemaan ilmapiirin johtajakeskeiseksi, hyökkäväksi ja etäiseksi. Työpaikalla usein ilmenee kaunaa, pelkoa ja riitaa. Erästä johtamismallia Johnsson kutsuu ”anna mennä”- tyyliksi. Työpaikalla työskentely on mukavaa, mutta epävarmaa. Hosuminen, vastuuttomuus, epäjärjestys ja hulina kuvaavat toimintaa. (Johnsson 1989, 62.)

Tulevaisuudessa yrityksen johtohenkilöt kuten yrittäjä itse ja työpäälliköt joutuvat pohtimaan omaa johtamistyyliään ja keinoja kehittää itseään johtajana. Mielestäni johtaja näyttää omalla esimerkillään alaisilleen ja työntekijöille mallia. Kaikkinensa on tärkeää nähdä, että johtajan persoonallisuus, johtamistyyli ja organisaation keskeiset tavoitteet ovat samassa linjassa (Toskala 1989, 34 - 40).

Seuraavassa luvuissa siirryn tietopohjan perusteella tehtyyn analyysien toteutukseen. Kappaleessa kuvataan analyysityöskentelyä, menetelmiä sekä esitellään sovellukset Takuutyöt Lepänen Oy:n tapaukseen. Yrityksen sisäiset tiedot on merkitty x merkillä, mutta pyrin selostamaan, mitä on analysoitu ja mitä ajatuksia on syntynyt.

#### 4 Analyysien toteuttaminen

Analyysityöskentelylle tulisi asettaa kolme keskeistä tavoitetta. Ensimmäinen on saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiseksi. Toinen on kehittää ihmisten analysointi taitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiseksi. Kolmas tavoite on kehittää lähtötilanteen tuntemusta niin ympäristöstä kuin yrityksestä. (Kamensky 2000, 102.)

Yritys tarvitsee analyysejä varten muutakin tietoa kuin omiaan. Hyviä tietolähteitä ovat toimialatiedotteet, markkinatutkimukset, barometrit, seminaarit ja alan asiantuntijat. Asiantuntijoina voidaan pitää pitkään alalla vaikuttaneita henkilöitä tai riittävän koulutuksen saaneita ihmisiä. Myös benchmarking on hyvä tapa saada informaatiota kilpailijoiden toimista ja toimintaympäristön vaatimuksista. Tutustumalla muiden palveluihin ja tuotteisiin yrittäjä voi asemoida omat tuotteensa paremmin. On muistettava, että kukaan ei ole markkinoilla yksin. Menestystekijät tulee tunnistaa analysoimalla niin omaa kuin toimintaympäristön toimintaa ja ilmiöitä. (Pitkämäki 2000, 19 - 20.)

##### 4.1 SWOT- analyysi

Nelikenttäanalyysi, eli myös SWOT- analyysinä tunnettu, on lähtökohtaperusteinen analyysi yrityksen nykytilasta ja muutostekijöiden yhteisvaikutuksista. Nelikenttä tai SWOT- analyysi ryhmittelee päätöksentekoon vaikuttavat lukuisat tekijät havainnolliseen käsiteltävään muotoon. SWOT- analyysi jakaantuu yrityksen nykytilanteen (vahvuudet ja heikkoudet) ja tulevaisuuden (uhat ja mahdollisuudet) yhteiseen tarkasteluun. Analyysin keskeinen hyöty on mahdollisuus tarkastella kokonaisuutta ja näkymiä yhden peruskehikon avulla. Toinen tärkeä hyöty on, että analyysikehikko johdattaa suoraan toiminnan kehyslinjauksiin. Olennaista on myös havaita kuinka toiminnan eri osa- alueet vaikuttavat muihin toimintalohkoihin. (Rope & Vahvaselkä 2000, 94- 97.)

#### 4.2 SWOT- analyysi: Takuutyöt Leppänen Oy

Ennen SWOT- analyysiin siirtymistä yrityksen omistajat ja hallituksen jäsenet tutustuivat tilinpäätöstietoihin ja toimintakertomukseen. Lisäksi toimintaympäristöä on analysoitu ja hankittu tietoa alan julkaisuista. Tärkeää informaatiota on myös saatu ns. ”kentältä” eli ihmisiltä jotka työskentelevät alalla. Nelikenttä- analyysiin on kirjattu ne tekijät jotka ovat tulleet esiin yhteenvetona yritysanalyysin ja ympäristöanalyysin havainnoista. Listaamamme vahvuudet johdattavat meidät suoraan mahdollisuuksiin, joita yrityksellä on liiketoimintansa kehittämiseen ja ydintoiminnan vahvistamiseen. Vastaavasti heikkoudet ja uhat pyrittiin kirjaamaan realistisesti tämänhetkisen tilanteen mukaan. Alla olevassa taulukossa esitellään Takuutyöt Leppänen Oy:n SWOT- analyysin keskeisimmät tulokset.

<p>Vahvuudet/ Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- monipuolinen ammattitaito</li> <li>- sosiaaliset taidot</li> <li>- luotettavuus</li> </ul>	<p>Heikkoudet/ Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rajattu kalusto</li> <li>- vähäinen henkilöstö</li> <li>- pieni pääoma- investointi</li> <li>- laskutushinta- katteet</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet/ Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alan tuntemus ja suhteet</li> <li>- johtamistaidon kehittyminen</li> <li>- alan monipuolisuus</li> </ul>	<p>Uhat/ Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taloustilanne, suhdanteet</li> <li>- laajentamisen riskit</li> <li>- oma terveys ja elämäntilanne</li> </ul>

Taulukko 1: Takuutyöt Leppänen Oy:n SWOT analyysin havainnot

Kuten yllä olevasta taulukosta ilmenee, vahvuutena koetaan monipuolinen ammattitaito, sillä työkokemusta on kertynyt paljon. Työtehtävät ovat vaatineet erityyppistä osaamista ja henkilöstö on saanut koulutuksen rakennusalan eri tehtäviin. Sosiaaliset taidot tai asiakaspalvelutaidot ovat myös kehittyneet, koska työtä on tehty pääosin asutuissa asunnoissa. Asukkaan kuunteleminen ja kohtelias käytös on tärkeää. Asukkaan tyytyväisyys työntekijöitä kohtaan auttaa myös tyytyväisyyteen työn laadun ja määrän osalta. Tämä taas parantaa kohteen arviointia niin asiakaspalvelun kuin käytetyn ajan suhteen. Rakennusalalla perinteisesti keskitytään työn suorittamiseen eikä sosiaalisia taitoja pidetä edellytyksenä. Vuosikorjaustöissä on huomattu, että juuri asukkaiden kanssa toimeentulevat urakoitsijat saavat kohteet nopeasti valmiiksi hyvien arvosteluiden kera. Siksi Takuutyöt Leppänen Oy on panostanut henkilöstön asiakaspalvelutaitojen hiomiseen ja korostanut hyvien käytöstapojen tärkeyttä.

Yritystä voidaan pitää myös luotettavana, sillä se on huolehtinut kaikista yhteiskunnallisista velvoitteista, kuten veroista, eläkemaksuista ja ilmoituksista lainmukaisesti. Tämä on tärkeää, sillä urakoitsijoilta sekä alihankkijoilta vaaditaan selvitykset ennen yhteistyön aloittamista. Huonosti hoidetulta yhtiöltä sulkeutuu monia ovia. Työn laadusta sekä hyvästä rakennustavasta on myös kannettava vastuu, eikä yritykselle ole tullut ongelmia tämän suhteen.

Taulukon mukaan heikkoutena voidaan nähdä yrityksen pieni koko. Henkilökunnan ja kaluston määrä ei riitä suurempiin rakennusurakoihin. Tällä kapasiteetilla saadaan hoidettua noin viiden työntekijän tarpeisiin työkaluja ja kuljetuskalusto. Liiketoiminnan ollessa pientä myös liikevaihto jää alle xxx €, joka on myös rajoittava tekijä. Suurempiin urakoihin ja sopimuksiin vaaditaan laskennallisesti kolminkertainen liikevaihto viimeiseltä viideltä vuodelta suhteessa urakan kokonaiskustannuksiin. Tästä syystä useat julkisesti kilpailutettavat hankinnat ovat poissuljettuja. Yrityksen varallisuutta ja kassavirtaa ei pidetä riittävänä. Toki tämä on totta, sillä isoimpiin investointeihin Takuutyöt Leppänen Oy tarvitsee ulkopuolista rahoitusta. Oma pääoma ei riitä kattamaan kaikkea. Liikevaihdosta jää voittoa vaihtelevasti ja tällä hetkellä on syytä keskittyä oman pääoman kasvattamiseen. Tuntilaskutuksena tehtävistä töistä kate on helpommin laskettavissa kuin urakkatöissä, mutta ne ovat aina pienemmät. Tuntilaskutustyö perustuu ajatukseen jatkuvuudesta ja säännöllisestä työajasta, jolloin omat mahdollisuudet vaikuttaa katteeseen ovat pienet. Tästä lisää luvussa talous- ja rahoitussuunnitelma.

Alan tuntemus ja syntyneet suhteet alan vaikuttajiin ovat merkittävä tekijä nykypäivän työmarkkinoilla. Monipuolinen osaaminen mahdollistaa erilaisten työkohteiden vastaanottamisen ja on siten yksi kilpailutekijä. Näkemyksemme mukaan Takuutyöt Leppänen Oy on hyvä omassa segmentissään, eikä syitä muuttaa liikeideaa radikaalisti ole. Toimintaa on kuitenkin hyvä laajentaa, hallitusti. Yrittäjänä kasvaminen ja johtamistaidon kehittyminen mahdollistavat useamman segmentin ja asiakassuhteen hoidon. Tärkeää on hahmottaa, mikä on ydintoiminta, johon yrittäjä itse keskittyy ja mitkä toiminnot voidaan luottaa palkatun työpäällikön organisoitavaksi.

On myös laskettava resurssit liiketoiminnan kasvattamiselle. Suurin uhka liiketoiminnalle on yleinen taloustilanne. Mikäli taantuma syvenee, työllisyysvaikutukset ovat rakennusalalla tuntuvat. Vuonna 2009 on töitä ollut huomattavasti vaikeampi saada, eikä vuosi 2010 vielä kovinkaan valoisammalta näytä. Myös alan konkurssit saavat aikaan niin sanottuja lumipalloilmiöitä, jolloin saatavia jää muille aliurakoitsijoille, jotka tekevät siten tappiota. Toinen uhka on myös taloudellinen ja välittömästi riippuvainen työllisyyden lisääntymisestä. Yrityksen suunnitelma laajentaa toimintaa vaatii alkuinvestointeja. Laskemamme mukaan noin xxx € saataan tarvita pääomaa mikäli yhteistyö Lohjan kaupungin kanssa alkaa. Kyseessä on kuitenkin luotettava yhteistyökumppani, eivätkä riskit ole niin suuret kuin itsenäisten Pk-yritysten kanssa. Laajentamiseen liittyy taloudellisten seikkojen lisäksi työnjohdolliset asiat. Uhkana

on, että yrittäjä ei pysty luottamaan työntekijöihinsä, jotka eivät ole hänen valvonnassaan. Tästä voi koitua reklamaatioita ja ongelmia työn sujuvuudessa.

Yrittäjän tulee muistaa myös oma hyvinvointinsa ja oman jaksamisen rajallisuus. Pahimmillaan yritys ajautuu karille yrittäjän loppuun palamisen takia. Muita terveydellisiä ongelmia on myös vaikea ennustaa, joten on löydettävä tasapaino työn, perheen ja itsestään huolehtimisen välillä.

### 4.3 Riskianalyysi

Riskien tunnistamis- ja arviointiprosessia kutsutaan riskianalyysiksi. Se on tärkeä työkalu riskienhallinnassa, suunnittelussa, ennustamisessa, ymmärtämisessä ja epätietoisuuden käsitelyssä. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 25.) Sen tavoitteena on tunnistaa riskit ja arvioida vahinkotapahtumien todennäköisyyttä ja odotettavissa olevat vahingot. Laajasti ymmärrettynä riskianalyysillä voidaan arvioida myös toiminnan tehokkuutta ja uskottavuutta. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 136.)

Riskienhallinta on muodostunut systemaattiseksi keinoksi varautua pahimpaan ja hallita epävarmuutta toimintaympäristössä. Liikeyritykset toimivat epävarmassa ympäristössä, jossa eriyistä johtuvien ei-toivottujen asioiden tapahtuminen haittaa niiden menestystä ja pahimmillaan kaataa koko yrityksen. Riskienhallinta pyrkii ennakoimaan ja hallitsemaan tilanteita sekä niiden seurauksia siten, että ne eivät vahingoita yritystä, sen työntekijöitä tai ympäristöä. (Flink, Reiman, Hiltunen 2007, 10.)

Riskienhallinnassa on muistettava säilyttää riskien tunnistamisen ja analysoinnin jatkuvuus. Harvat riskit ovat pysyviä ja niiden vaikutukset vaihtelevat yrityksen tilanteen mukaan. Yrityksen jatkuvuuden kannalta on tärkeää kartoittaa riskejä riittävän usein esimerkiksi riskianalyysin avulla. On syytä muistaa, että kaikista riskeistä ja niiden todennäköisyydestä ei ole olemassa tilastotietoa, vaan on kyettävä luottamaan arvioon. (Juvonen ym. 2005, 40.)

Yrityksen johto määrittelee omilla toimillaan ja arvoillaan yrityksen kulttuurin ja sen miten mahdollisiin uhkiin suhtaudutaan. Mikäli yrityksen johto on alikoulutettua, tiedoiltaan ja taidoiltaan heikkoa tai kovin nuorta ja kokematon voi riskienhallinta vääristyä. Yksilöllisillä tekijöillä ja henkilön omalla maailmankatsomustavalla on merkitystä. Ahdistunut ihminen näkee pienetkin riskit herkästi liian suurina. Toisaalta kokematon yritysjohto saattaa vähätellä riskejä liiallisen innostuksen ja suurten odotuksien vuoksi. Johdon osaamisen tulisi olla sopiva yhdistelmä koulutusta ja kokemusta. Riskien tunnistaminen vaatii molempia, sillä kaikkia tekijöitä ei voi tunnistaa toiminnan alkaessa. Tärkeintä on muistaa riskien systemaattinen

analysointi ja toimenpidesuunnitelmien laadinta. Riskienhallinta on jatkuvaa toimintaa. Kun prosessi kerran lähtee käyntiin, se ei pääty ennen kuin yritystoiminta päättyy. (Juvonen ym. 2005, 43 - 43.)

#### 4.4 Riskianalyysi: Takuutyöt Leppänen Oy

Riskianalyysi on toteutettu samalla menetelmällä kuin aiemmin esitelty SWOT- analyysi. Paikalla oli hallituksen jäsenet sekä muutama perheenjäsen, jotka tuntevat yrityksen ja toimialan historiaa sekä toimintaa. Työryhmän laatiman riskianalyysin sisältö koostuu ulkoisen ja sisäisen ympäristön tekijöistä. Mahdollisen uhat ja riskit kartoitetaan ja niiden todennäköinen toteutuminen arvioidaan. Riskien välttämiseen pohditaan keinoja. Samoin toteutuneen uhan selviytymiskeinoja kirjataan ylös. Tämän tyyppinen riskianalyysi tulisi tehdä aivoriihenä. Osallistujiksi valitaan kaikki yrityksessä toimivat johto- ja vastuuhenkilöt. Lisäksi, riippuen yrityksen koosta ja toiminnasta, ulkoista konsultaatioapua on hyvä käyttää. Varsinkin kun pohditaan yrityksen sisäiseen turvallisuuteen liittyviä asioita, kuten tietoturvaa ja henkilöturvallisuutta. Takuutyöt Leppänen Oy on kooltaan ja liiketoiminnaltaan luokiteltava pienyritykseksi, eikä siten ulkoista asiantuntijuutta ole käytetty riskianalyysin laadintaan.

Alla olevaan taulukkoon olen listannut 15.12.2009 järjestetyssä tilaisuudessa esiin nousseita ajatuksia riskeistä ja niiden todennäköisestä toteutumisesta. Paikalla olivat Takuutyöt Leppänen Oy:n hallituksen jäsenet ja muutama yrityksen asioihin perehtynyt perheenjäsen. Lyhenteenä TN ja pisteytys on tehty 0-5, jossa  
 TN, 0 = ei lainkaan todennäköinen TN, 1= hieman TN, 2= jossakin määrin TN, 3= melko TN, 4= hyvin TN, 5= erittäin.

<b>Ulkoinen ympäristö:</b>	<b>Riski ja sen todennäköisyys</b>	<b>Riskin välttämisen/kantaminen</b>
– Taloudellinen ympäristö	Taantuma/ lama TN 4,5	Pyritään jatkuviin työkohteisiin.
– Poliittinen ympäristö	Muutokset työnantajavelvoitteissa ja verotuksessa TN 4	Suunnitellaan työehdot ja palkkaus kannattavaksi
– Sosiaalinen ympäristö	Imagotappiot, reklamaatiot TN 2	Noudatetaan hyvää rakennustapaa ja yleisiä/ sovittuja käytänteitä ja huolehditaan yhteiskunnallisista velvoitteista.
– Toimialan kehitys	Työtilanteen heikkeneminen TN 4	Kuten taloudellinen riski, pidetään suhteita yllä ja rahaa kassassa huonojen kausien varalle.
– Markkinat ja asiakkaat	Yhteistyökumppaneiden markkinoilta poistuminen tai konkurssi TN 2	Reskontran seuranta, jottei kerry suuria saatavia. Useampi kohde, jotta voidaan tehdä uudelleenjärjestelyitä.
– Kilpailu	Lisää vastaavia PK- yrityksiä TN 3	Tehdään omat työt hyvin, ollaan oma- aloitteisia ja vahvistetaan kilpailuetua.
<b>Yrityksen sisäiset tekijät:</b>		
– Organisaatio ja henkilöstö	Oikea henkilöstön määrä TN 4,5	Tulevia töitä vaikea ennakoida, kuitenkin pitää ottaa uusia lyhyellä aikavälillä vastaan
– Tuotanto	Riittävä kalusto ja asiantuntemus. Urakat. TN 3	Työkalujen/ autojen hankinta harkinnan mukaan. Ei myöskään lupaa/ kokemusta sähkö ym. töihin. Urakkahintojen välttäminen.
– Talous	Luottotappiot ja yllättävät kulut, investointivarat TN 2,5	Nopea reagointi. Yhteistyö Lindorff Oy:n kanssa. Ajan tasaisuus maksuissa.

Taulukko 2: Riskianalyysi Takuutyöt Leppänen Oy



Riskianalysointiin osallistui työryhmä eli hallituksen jäsenet sekä muutama perheenjäsen. Ryhmä tuli johtopäätökseen että, ulkoisen ympäristön riskejä on vaikeampi arvioida ja niihin vaikuttaminen on heikompaa kuin yrityksen sisäisiin. Kuten edellä olevasta taulukosta ilmenee päällimmäiseksi riskiksi ulkoisista tekijöistä nousevat taloudellisen ympäristön muutokset, jotka yleensä vaikuttavat toimialan kehitykseen. Rakennusala on erittäin suhdanneherkkä, joten merkkejä talouden heilahtelusta on seurattava ja vaikutukset arvioitava. Koska globaaliin maailmantalouteen vaikuttaminen on mahdotonta, on keskityttävä vaikutuksien kantamiseen. Yrityksen tämän hetkinen toiminta on riippuvainen muusta talouskehityksestä ja yhteistyökumppaneiden markkinatilanteesta. Toisin sanoen työtilanne on suoraan riippuvainen siitä kuinka asunnot menevät kaupaksi ja mihin hintaan. Kuluvana vuonna on ollut merkkejä siitä, että asuntokauppa hidastuu, eikä rakennusallalla kaikkiin suunniteltuihin projekteihin ole löytynyt rahoitusta. Samanaikaisesti kuitenkin jo rakennetut asunnot tarvitsevat lakisääteisiä vuosikorjauksia, joten toiminnan suunnittelua tulee tehdä kahden, ellei jopa neljän vuoden päähän.

Työryhmän riskianalyyssissä löydettiin muutamia toimintatapoja ongelmien välttämiseksi. Kun toiminnan jatkuvuus ja suhdanneherkkyys huomioidaan, on pyrittävä jatkuviin työkohteisiin. Työllisyystilanteen ennakoiminen auttaa niin henkilöstösuunnittelussa kuin investointilaskelmien laatimisessa. Jatkuvia töitä ovat lähinnä vuosikorjaustyöt, joita yritys tällä hetkellä tekee. Myös näitä kohteita tulevaisuudessa on vähemmän, mikäli uudisrakentaminen supistuu. Analyyssien mukaan toimialan muutoksiin voidaan varautua pitämällä suhteita alan vaikuttajiin yllä. Kilpailuun muiden Pk- yritysten kanssa suhtaudumme maltillisesti. Toki uusia yrittäjiä tulee alalle, mutta suunnitelma on tehdä omat työt hyvin, olla oma- aloitteinen ja vahvistaa kilpailuetua kokemuksen turvin. Taloudellisia vaihteluja ja yllättäviä kuluja varten tulee kassassa olla rahaa. Näin voimme varautua myös yhteiskunnallisten velvollisuuksien kuten eläkemaksujen mahdollisiin muutoksiin. Työnantajamaksut sekä lakisääteiset verot saattavat nousta taantuman johdosta ja näihin kuluihin on myös varauduttava. Tärkeää on seurata, että ennakkomaksut ovat ajan tasalla, ettei suuria saatavia kerry.

Taulukosta selviää, että yrityksen sisäisiin riskeihin kuuluvat henkilöstönresurssit ja toiminnan kannattavuus. Henkilöstöriskejä ovat oikea työntekijöiden määrä ja luotettavuus. Toimintaa tulee voida suunnitella pidemmällä aikajänteellä, jotta uusia työntekijöitä ei palkata liian hätäisesti ja jouduta lomauttamaan töiden välillä. On myös erittäin tärkeää, että työntekijät ovat luotettavia. Työ tapahtuu asutuissa huoneistoissa, eikä epäilyksen häivääkään saa syntyä. Työntekijöillä tulee olla myös hyvä työmoraali, sillä pienyrittäjällä ei ole varaa ”rokulipäiviin”, eikä jatkuviin sairauslomiin. Henkilöstön motivointi ja hyvinvointi on tärkeää, jotta syntyy tunne yhdessä tekemisestä. Henkilöstöriskeihin ja toiminnan kannattavuuteen pyritään vaikuttamaan palkkaamalla moniammatillisia työntekijöitä, joiden kanssa suunnitellaan työehdot ja palkkaus kannattavaksi. Yrityksen kannattavuutta parannetaan tekemällä uudet ka-

telaskelmat ja karsimalla kuluja, jotta käyttökate kasvaa ja investointeihin löytyy omaa pää-omaa. Ottamalla vastaan tuntitöitä vältetään urakkahinnoittelun riskit ja varmistutaan työn kannattavuudesta.

Edellisellä tilikaudella tappiot syntyivät luottotappioista, jotka olivat alihankkijan konkurssin seurausta. Nämä riskit minimoidaan varmistamalla alihankkijoiden luotettavuus esimerkiksi vaatimalla todistukset yhteiskunnallisten velvoitteiden suorittamisesta. Lisäksi pyydämme etumaksun tai muun vakuuden maksukyvyistä. Lisätoimina reskontran seuranta ja nopea reagointi viivästyneisiin maksuihin, jottei kerry isoja saatavia. Perintää hoitaa Lindorff Oy. Perintätoimisto ottaa asiat hoitaakseen, kun asiakkaalle on lähetetty maksumuistutus, eikä suoritusta ole saatu eräpäivään mennessä. Näitä riskejä välttääksemme pyrimme valitsemaan yhteistyökumppaneiksi luotettavia tahoja, kuten vakaita suuryrityksiä ja valtion alaisia kumppaneita.

Seuraavassa luvussa esittelen analyysien tuloksista laaditut strategiat. Pääpaino on markkinointi-, talous- ja henkilöstösuunnitelmilla. Tarkoituksena on reflektoida menneen ajan toimintaa, jota analyyseissä on käyty läpi. Varsinainen haaste on laatia tulevaisuutta varten realistisia ja toteuttamiskelpoisia suunnitelmia.

## 5 Analyysin tuloksista laaditut toimintasuunnitelmat

Yrityksen tulee määrittää, millainen se haluaa tulevaisuudessa olla perustuen nykytietämykseen. Päämäärät ovat jokaisella yrityksellä omat riippuen johdon asettamista tavoitteista ja päämääristä vaikka lähtötilanne ja tulevaisuuden näkymät olisivatkin samat. Ennen strategian määrittelyä tulisi kuitenkin määrittellä tahtotila, joka sisältää pitkän aikavälin päämäärät huomattavasti laajemmin kuin pelkkä visio. Tahtotilan avulla kyetään suuntaamaan strategisia linjauksia johdon haluamaan suuntaan, sulkemaan joitakin strategia vaihtoehtoja pois ja myös muuttamaan strategioita mikäli tarvetta ilmenee. (Rope & Vahvaselkä 2000, 97 - 98.)

Lähtökohta strategialle on selvittää yrityksen tehtävä. Toiminta- ajatus ja liikeidea määrittävät keinoja, joilla yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Tavoitteista on kuitenkin pitkä matka toimintaan. Onkin tärkeää, että strategiat perustuvat toiminnan tuloksien ja niiden seurausten arviointiin. Analyysien tulokset eivät saa olla toteamuksia, vaikka kaikkia ei olisi mahdollista jalostaa strategia- asteelle. Eräs tapa ratkaista asioiden painoarvo, on ensin listata asiat kahden otsikon alle. Toisella puolella pohditaan johtopäätöksiä, jotka eivät suoranaisesti vaadi toimenpiteitä ja toisella puolella tarkastellaan valmiita toimenpide-ehdotuksia. (Kamensky 2000, 112.) Seuraavassa vaiheessa asetetaan tavoitteet ja listataan vaadittavat toimenpiteet. Tavoitteiden realismi on pyrittävä huomioimaan sekä olemassa olevat resurssit ja aiemmin tehtyjen analyysien johtopäätökset. Strategia on merkityksetön, ellei sille kehitetä seurantajärjestelmää ja mittareita. Usein yritysmaailmassa ne ovat numeerisia, mut-

ta tavoitteena voi olla myös kansainvälistyminen tai tunnettavuuden lisääntyminen. Strategiat tulee olla myös selkeästi ymmärrettäviä, jotta henkilökunta on helpompi sitouttaa toimintaan. (Pitkämäki 2000, 106 - 107.)

### 5.1 Markkinointiviestintäsuunnitelma: Takuutyöt Leppänen Oy

Markkinointiviestintä on yrityksen eniten ulospäin näkyvä kilpailukeino (Bergström & Leppänen 2009, 170). Tästä syystä tässä luvussa keskitytään kokonaisvaltaisen markkinointisuunnitelman sijaan markkinointiviestinnän toimintasuunnitelmaan. Markkinoinnin perusprosesseihin kuuluu segmentointi, joka tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista ja valintaa. Asemointivaiheessa tehdään asiakasvalintaa ja luokitellaan asiakkaat ryhmiin, joista tärkeimpänä ryhmänä ovat avainasiakkaat. (Bergström & Leppänen 2009, 152, 153.)

Takuutyöt Leppänen Oy on toiminnan alussa ottanut toimeksiantoja sekä yrityksiltä että yksityisiltä asiakkailta. Toiminta-ajatus oli kuitenkin keskittyä b to b- toimintaan. Avainasiakkaiksi segmentoitiin suuryrityksiä, joille tehtäisiin alihankkijan ominaisuudessa tuntilaskutustöitä. Avainasiakkaina suuryritykset ovat strategisesti tärkeitä, koska edustavat jatkumoa ja turvaa. Ne ovat maksukykyisiä ja heidän kanssaan yhteistyö on myös hyvä referenssi. Tässä mielessä Takuutyöt Leppänen Oy on onnistunut tavoitteessaan, mutta ehkä unohtanut muut potentiaaliset asiakaskunnat. Tulevaisuutta ajatellen onkin järkevää pohtia keinoja ylläpitää useampaa segmenttiä. Tässä tarvitaan markkinointiviestinnälle oikeaa strategiaa, jonka suunnitelmasta kerron myöhemmin tässä luvussa.

Yrityksen koko ja toimiala vaikuttavat markkinointityökalujen valintaan. Kokonaisuutena eri osalueiden tunnistamisen ja linjaamisen idea on tuottaa ratkaisuja markkinointiviestinnän kysymyksiin. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi mielikuvatavoitteita tai tunnettuustavoitteita. Markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. (Bergström & Leppänen 2009, 170). Markkinointiviestinnän strategian tarkoitus on ilmaista lyhyesti viestinnän peruslinjaukset. Lähtökohtana tulee pohtia kenelle viestintää suunnataan ja miten viestintää aiotaan toteuttaa. (Bergström & Leppänen 2009, 331). Aiemmassa kappaleessa kerrottiin, että myös Siukosaaren (1999) mukaan markkinointiviestinnän strategia voi yksinkertaisimmillaan vastata kysymyksiin mitä sanotaan ja kenelle.

Takuutyöt Leppänen Oy:n tavoitteena on ollut tulla alalla toimivien päätösvaltaisten ihmisten tuntemaksi. Informaation ja suositusten on annettu kulkea niin sanotun ”puskaradion” kautta. Tästä syystä mainonta ja muu markkinointi on ollut vähäistä. Yrityksen tiedot ovat toki olleet saatavilla, mutta lehti-ilmoituksia, www-sivuja tai mainontaa puhelinluetteloissa ei ole ollut. Menneen toimintakauden analysointi kuitenkin osoitti, että yritykselle olisi syytä saada enemmän tunnettavuutta ja synnyttää mielikuvia ainakin alalla työskentelevien ihmisten tietoisuudes-

sa. Seuraavassa luvussa esittelen Takuutyöt Leppänen Oy: lle tehdyn markkinointistrategian ja toimenpiteet.

Takuutyöt Leppänen Oy on päättänyt lisätä tunnettavuuttaan ja kehittää mielikuvaa yrityksestä. Päätökseen vaikutti viime kesänä päättynyt työsopimus ja siitä seurannut hetkellinen töiden väheneminen. Yrittäjä huomasi, kuinka hankalaa on löytää uusia yhteistyökumppaneita, ellei yrityksellä ole riittävästi tunnettavuutta tai toisin sanoen uskottavuutta. Ensimmäiseksi yritykselle tilattiin uusia käyntikortteja ja perustettiin oma sähköpostitili. Näiden toimien jälkeen päätettiin ottaa suoraan yhteyttä mahdollisiin yhteistyökumppaneihin ja katsoa mitä tarjouksia tulee. Varasuunnitelmaksi otettiin paikallislehdessä ilmoittaminen ja mainoksien jakaminen yksityisille ihmisille postilaatikoihin. Tätä vaihtoehtoa pidettiin melko viimeisenä. Yhteydenottojen seurauksena töitä saatiin ja uudet sopimukset alkoivat. Aiemmasta kuitenkin opittiin, että yrityksen tulisi pitää jatkuvaa suhdetoimintaa yllä ja kehittää markkinointiviestintää.

Yritys on osallistunut sponsorina erilaisiin keräyksiin ja tapahtumiin osana suhdetoimintaa. Esimerkkinä voidaan mainita Lastenklonikoiden kummit, Stop huumeille, Lapsi liikenteessä, Mediheli ja Ms- liitto. Lisäksi on annettu rahaa Karkkilan vuosittaisen kesäjuhlan ilotulitukseen. Kaikista näistä on saatu maininta yhdistyksen julkaisuihin ja paikallislehteen. Yritys osallistuu keräyksiin myös auttamisen halusta, oma hyöty ei voi olla ainoa motiivi. On nimitäin kyseenalaista, kuinka paljon näissä julkaisuissa näkyminen tuo yrityksen markkinointiviestinnälle lisäarvoa. Joka tapauksessa hyväntekeväisyyteen osallistuminen osoittaa yrityksen kantavan yhteiskunnallista vastuuta ja ehkä joissain tilanteissa on positiivinen vaikutin yrityksen imagolle. Tämän vuoden keräyksiin tullaan osallistumaan mahdollisuuksien mukaan, sillä nyt on tärkeää saada oma talous kuntoon, jotta voidaan olla mukana auttamassa tulevinakin vuosina.

Tärkein kehitys markkinointiviestinnässä on www-sivujen tilaus. Suunnitteilla on tehdä yritykselle omat kotisivut oppilastyönä. Sivujen on tarkoitus sisältää olennaisimmat tiedot, kuten yrityksen yhteystiedot, lyhyt kuvaus palveluista ja maininta yhteistyökumppaneista. Haluamme myös sivuille kuvia, joiden tarkoitus visuaalisesti herättää mielikuvia ja kiinnostusta yritystä kohtaan. Sivujen pitäisi valmistua helmikuussa 2010. Kuluja syntyy xxx €/ vuosi eli xxx €/ kk. Investointi on erittäin vähäinen suhteessa markkinoinnin levikin laajuuteen. Nykyaikana on miltei välttämätöntä olla kotisivut, mikäli haluaa olla ammattimainen ja vakavasti otettu yritys. Toinen näkyvyyteen liittyvä askel on lisätä ilmoituksia paikallisiin ja valtakunnallisiin puhelinluetteloihin. Etenkin vanhemmat ihmiset hakevat palveluntarjoajia vielä keltaisilta sivuilta. Tämänkin mainonnan kulut ovat vain xxx €/vuodessa. Takuutyöt Leppänen Oy tulee siis sijoittamaan mainontaan ja markkinointiin noin xxx € vuonna 2010. Laajempaa mainontaa ei ole syytä ryhtyä, sillä on varmistettava, että kysyntä kohtaa tarjonnan. Yrityksen

liiketoiminnan toivotaan laajentuvan, mutta haasteena on löytää työntekijöitä suhteessa työmääräyksien vaihteluun. Tällä hetkellä markkinoinnin päätarkoitus onkin tuoda yritystä enemmän esille, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

## 5.2 Tuotanto-, talous- ja rahoitussuunnitelma: Takuutyöt Leppänen Oy

Kannattavuutta voidaan parantaa muuttamalla hinnoittelua, kustannuksia tai tuotantoa. Takuutyöt Leppänen Oy on arvioinut tuotantonsa olevan resurssien mukaista ja liiketoimintaympäristössä kilpailukykyistä. Hinnoittelu on alalla toimivien yrittäjien kanssa vertailukelpoinen. Laskutushinnat ovat hieman pienemmät kuin keskimäärin vastaavia töitä tekevillä alihankkijoilla, mutta hinta voi olla myös kilpailutekijä. Tällä hetkellä alalla on ylitarjontaa työvoimasta ja halvin hinta usein ratkaisee. Olemme kuitenkin laskeneet, että nykyisellä tuntilaskutuksella kate on riittävä, mutta aiomme vastaisuudessa hinnoitella työn tarkemmin. Hinnassa huomioidaan työnjohdolliset kulut, pientavarat ja matkakulut. Näin ei pääse syntymään tilanetta, jossa arvioidut kulut nousevat yllättäen huomattavasti suhteessa vakiona pysyvään laskutushintaan. Yrityksen ongelma ei niinkään ole ollut tuottojen määrä vaan suhteessa liian isot kustannukset. Henkilöstökustannukset ovat olleet eräs merkittävä kulu. Lisäksi edelliseltä tilikaudelta siirtyneet verot alensivat lopullista tulosta. Suurin tekijä taloudelliseen alamäkeen olivat erään yrityksen miltei xxx € luottotappiot, joita ei ole saatu perittyä.

Takuutyöt Leppänen Oy on analysoinut viimeisen tilinpäätöksensä raportit eli tuloslaskelman, taseen ja tase-erittelyt sekä muut liitetiedot. Lisäksi yritys on huomionnut uuden 1.7.2009 alkaneen tilikauden raportit ja tehnyt arvioita kehityksestä 30.6.2010 asti, jolloin nykyinen tilikausi päättyy. Ennusteet on laadittu ottaen huomioon vireillä olevat toiminnan muutokset eli mahdollisesti alkavan yhteistyön Lohjan kaupungin kanssa. Vaikutukset liikevaihtoon ovat noin xxx € eli miltei xxx % kasvu edellisiin tilikausiin verrattuna.

Yrityksen pääasiallinen rahoitus on tullut liikevaihdon liikevoitosta. Nettotulos ei kuitenkaan ole pysynyt positiivisena, johtuen vieraan pääoman kuluista, veroista ja luottotappioista. Tästä syystä oma pääoma on laskenut alle puoleen sijoitetusta pääomasta. Oman pääoman negatiivisuuteen vaikuttaa myös yrityksen edellisen omistajan tappiot, jotka olivat yli xxx €. Suunnitelmana on oman pääoman lisäys pääomalainan turvin. Käytännössä yritys ottaa velkaa saadakseen oman pääoman jälleen positiiviseksi. Takaisinmaksu on sidottu yrityksen tulokseen. Pääomaa voidaan lyhentää tai korkoa maksaa vain siltä osin, kun yhtiöllä on vapaata omaa pääomaa yli edellisen taseen vahvistetun tappion. Pääoman antaja on myös muita yhtiön velkojia huonomassa asemassa perinnän suhteen. Oman pääoman positiivisuus, eli pääoman määrän on oltava yli puolet osakepääomasta, on yritykselle tärkeää. Yrittäjän tai toimitusjohtajan henkilökohtainen vastuu on sidoksissa osakepääomaan ja yrityksen luottokelpoisuutta arvioidaan myös tällä mittarilla.

Laskennallisesti yrityksen tämän hetkinen pääomallinen tarve on noin xxx €. Yrityksen pääoma on aloitettaessa ollut xxx €. Tappiollisten tilikausien myötä viimeisimmässä tilinpäätös taseessa summa on xxx € negatiivinen. Toiminta on kuitenkin jälleen noussut kannattavaksi ja tämän hetkinen voitto vähennettynä xxx € jättää pääomallisen tarpeeksi xxx €, jotta oma pääoma on yli xxx €. Lainalle on löytynyt rahoittaja ja asiakirjat hoidetaan kuntoon vielä joulukuussa 2009. Lain mukaan uudet tilinpäätöstiedot ja tase, jossa näkyy pääomallinen, tulee tarkistuttaa tilintarkastajalla, ennen kuin Patentti- ja Rekisterihallitus poistaa yrityksen negatiivisen pääoma merkinnän.

Takuutyöt Leppänen Oy:n varallisuus koostuu aineellisista hyödykkeistä, jotka ovat lähinnä rakennuskoneita ja kuljetuskalustoa. Lisäksi yrityksellä on osakkeita asunto- osakeyhtiössä. Kassavirrat kuluvat pääasiassa yrityksen menoihin eikä myyntisaamia ole kertynyt yli eräpäivien. Viimeisin muutos kalustossa tapahtui joulukuussa 2009, jolloin yritys päätti luopua toisesta autosta. Tarkoituksena on säästää ylimääräisissä kuluissa, eikä tila- auto ollut yritykselle välttämätön liiketoiminnan väline. Kuukausitasolla säästöä syntyy auton osamaksun ja vakuutuksien ynnä muiden kulujen osalta noin xxx €/ kk. Yritys on näin myös valmistautunut lisäämään kalustoaan uutta tuotantoa varten.

Kun työtilaukset lisääntyvät ja henkilöstöä palkataan lisää, tarvitaan myös kuljetuskalustoa ja työkaluja. Alkuinvestointi tuotannon kasvattamiseksi on noin xxx €. Tämä kattaa henkilöstökulut: työvaatteet, palkat ja sivukulut, lisäksi työkaluja ja käsirahan pakettiauton ostoa varten. Arvion mukaan myyntisaamien tilittämiseen menee noin viisi viikkoa, jolloin on laskettava liiketoiminnan kulut tältä ajalta investoinnin määrää pohdittaessa. Rahoituksesta on keskusteltu pankin kanssa ja yritykselle avataan shekkitili, mikäli yhteistyö Lohjan kaupungin tai muun tahon kanssa alkaa.

### 5.3 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma: Takuutyöt Leppänen Oy

Kuten edellä on tullut ilmi, Takuutyöt Leppänen Oy pitää toiminnan laajentamista toivottavana. Mahdollisuudet työkohteiden kasvattamiseen ja henkilökunnan määrän lisäykseen ovat myös realistiset. Työkohteiden lisääntyessä myös henkilöstön tarve kasvaa. Joulukuussa 2009 yritys työllistää yhden työntekijän, yhden toimihenkilön ja yrittäjän itsensä. Tavoitteena on palkata vuoden 2010 aikana kolme uutta työntekijää. Yrittäjällä oli aiemmin viisi rakennusmiestä palkkalistoilla, joten sen suuruista henkilöstön määrää voidaan kokemuksesta pitää sopivana. Organisaation tai hallituksen rakenteeseen ei ole muuten odotettavissa suuria muutoksia.

Lohjan kaupungille mahdollisesti alkava toiminta on ajateltu toteuttaa palkkaamalla työpäällikkö vastaamaan toiminnasta, jolloin yrittäjä itse voi keskittyä nykyisen toiminnan organisoimiseen.

miseen. Tiedossa onkin tuttu henkilö, joka on työskennellyt alalla useita vuosikymmeniä ja omaa kokemusta työnjohdosta. Muuta henkilöstöä palkataan työtehtävien mukaan. Pääasiassa tarvitaan rakennusmiehiä, joilta onnistuu niin maalaus- kuin pienimuotoiset timpurintyöt. Ajokortti on välttämätön. Aikaisemmat työntekijät ovat etusijalla töiden lisääntyessä, mutta heistä osa on jo työllistynyt muille työnantajille. Työntekijöiden rekrytoinnista tuskin tulee ongelmaa, sillä tarjontaa on paljon. Rakennusalalla on tällä hetkellä useita lomautettuja ja irtisanottuja. Myös oppisopimus on yksi vaihtoehto. Rekrytoinnissa ratkaisevaa työkokemuksen ja ammattitaidon ohella on työntekijän palkkavaatimus. Palkka sivukuluineen ja mahdollisine sairaskuluineen ei saa ylittää yrittäjän kannattavuutta suhteessa omaan tuntilaskutushintaan. Tärkeitä on löytää henkilöitä, jotka sitoutuvat työhön ja arvostavat pienyrityksen tuomia etuja ja suurta tuntipalkkaa enemmän.

Takuutyöt Leppänen Oy on huolehtinut henkilöstön hyvinvoinnista erilaisin virkistyspäivin ja muin eduin. Tarkoituksena on jatkaa kesäpäivien ja pikkujoulujen viettoa sekä punnita työhyvinvoinnin kannalta välttämättömiä toimia. Yhdessä vietetty aika työajan ulkopuolella on tuottanut erilaisia kokemuksia. Toisaalta yhteishenki on lisääntynyt ja on opittu tuntemaan paremmin. Toisinaan taas keskustelu on mennyt liian henkilökohtaiselle tasolle, eikä mielipahaltakaan ole aina välttytty. Pienyrityksessä on kuitenkin tärkeää, että henkilökemiat toimivat ja yritys pyrkii edistämään hyvää henkeä jatkossakin. Myös perheenjäsenet otetaan mahdollisuuksien mukaan osalliseksi virkistyspäiviin ja juhliin. Muita henkilöstön etuja ovat olleet matkakorvaukset, puhelimet ja työvaatteet. Lisäksi on ollut tapana antaa pienet lahjat jouluna ja juhlapäivinä. Myös nämä edut aiotaan säilyttää jatkossa, sillä kulut ovat yritykselle suhteessa pienet työntekijän tyytyväisyyteen. Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että hän ei koe itseään koneiston rahasammoksi, vaan saa itse myös välillistä tai välitöntä hyötyä yrityksen menestyksestä. Vaikka pienyritys ei välttämättä joka vuosi tuota voittoa, on mielestämme tärkeää pitää huolta työntekijöiden motivaatiosta ja tunteesta, että tulosta on tehty yhdessä.

Yrityksen henkilöstön ja hallituksen koulutukseen ei ole erityisesti panostettu. Pakolliset työ- ja paloturvallisuuskoulutukset sekä ensiapukurssit on suoritettu. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden ammatillista kehitystä ja osallistua ensi vuoden aikana muutamalle ajankohtaiselle kurssille. Tästä hyötyy niin yritys kuin työntekijäkin. Suunnitteilla on ainakin piennostintenkuljetus- ja vesieristyskurssit sekä rakennusalan ammattikoulutusta, jota Rakennusliitto järjestää. Osan kursseista ja koulutuksista maksaa yrittäjä itse, mutta myös yhteistyökumppanit ovat osallistuneet kuluihin. Lisäksi yrittäjien omaa asiantuntemusta on tarkoitus kehittää. Etenkin liikkeenjohdon perusprosessien tuntemusta tulee syventää ja henkilöstön määrän lisääntyessä johtamiseen tulee perehtyä.

Valitettavasti rakennusala ei ole kuten perinteisesti käsitetyt palvelualat, joissa asiakkaan kokemaa arvoa ja palvelun laatua pidettäisiin osana liiketoimintaa. Tähän on siis panostettava, sillä asiakkaat odottavat yhä enemmän hyvän rakennustavan lisäksi hyviä käytöstapoja ja palvelua. Suunnitteilla on yhteinen koulutustapahtuma koko henkilöstölle, jossa käydään läpi yrityksen peruseriaatteita, toimintatapoja sekä neuvotaan asiakassuhteiden hoitoa. Tämä toteutetaan, kun henkilöstöä palkataan lisää tai toiminta muuten muuttuu. Koulutuksen tai pikemminkin yhteisen palaverin toteuttavat yrityksen omistajat. Toimitusjohtaja Pauli Leppänen vastaa käytänteiden sekä toimintamallien esittelystä ja Heidi Leppänen antaa opastusta asiakaspalvelu- aiheisiin teemoihin. Tulevaisuudessa, mikäli tarvetta esiintyy, ollaan valmiita käyttämään myös ulkopuolista konsulttia. Silloin koulutuksesta hyötyvät myös yrittäjät itse saadessaan uusia ajatus- ja toimintamalleja.

## 6 Johtopäätökset

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja ne keinot, joilla ne saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelma määrittelee, miten liiketoiminnan johto tarttuu tilaisuuteen eli hyödyntää tunnistetun liiketoimintamahdollisuuden. Tämä kuvaus kytkeytyy liikkeenjohdon operatiiviseen toimintaan eli päätöksiin resursseista ja niiden käytöstä.

Suunnitelman laatiminen ja menneen analysoiminen on tärkeää. Toimintasuunnitelmia tehdessä on pyrittävä huomioimaan olemassa olevat resurssit, tavoitteiden realistisuus sekä aiemmin tehtyjen analyysien johtopäätökset. Liiketoiminnan johdonmukainen suunnittelu on tärkeää etenkin, jos työllistää ihmisiä, jolloin liiketoiminnan hyöty on myös välillinen. Toiminnan supistuessa tai kokonaan loppuessa henkilöstöä usein joudutaan irtisanomaan. Tällaiset toimenpiteet ovat yhteiskunnallisesti ja inhimillisesti valitettavia. Vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu vastuu työntekijöistä, jolloin yrityksen johdon tulee olla tietoinen toiminnan kannattavuudesta ja mahdollisuuksista.

Tässä työssä liiketoimintaa analysoitiin SWOT- ja riskianalyysiä hyödyntäen. Lisäksi toimintaympäristön kehitystä tutkittiin keräämällä aineistoa alan julkaisuista ja tekemällä asiantuntijahaastattelu. Analyysien ja kartoitusten perusteella laadittiin toimintasuunnitelmat yrityksen resurssit ja tavoitteet huomioiden. Tavoitteeksi asetettiin kannattava liiketoiminta ja hallittu kasvu. Toimintasuunnitelmien tärkeimmät pääpainot ovat talousriskienhallinta, henkilöstön ja johdon koulutuksen lisääminen sekä yrityksen tunnettavuuden parantaminen.

Takuutyöt Leppänen Oy on päättänyt lisätä tunnettavuuttaan ja kehittää mielikuvaa yrityksestä. Yrityksen tulee pitää yllä jatkuvaa suhdetoimintaa ja lisätä markkinointiviestintää. Tällä hetkellä markkinoinnin päätarkoitus on kuitenkin enemmän tuoda yritystä esille kuin



uusien asiakkaiden hankkiminen. Keinona tunnettavuuden lisäämiseksi yritykselle tehdään omat kotisivut ja lisätään suoramainontaa. Talouden arviointi osoitti, että yritys tarvitsee lisää rahoitusta. Suunnitelmana on oman pääoman lisäys pääomalainan turvin. Yritys valmistuu lisäämään kalustoaan uutta tuotantoa varten leikkaamalla nykyisiä kuluja. Lisäksi yritykselle avataan shekkitili, jolloin ei synny ongelmia rahoituksen suhteen etupainotteisista kustannuksista, kuten käyttöpääomasta, investoinneista ja henkilöstöresurssitarpeesta. On myös tärkeää on seurata, että yrityksen ennakkomaksut ovat ajan tasalla, ettei suuria saattavia kerry. Laskureskontran ajantasaisuudesta huolehditaan entistä tarkemmin.

Operatiivisen toiminnan sujuvuuden takaamiseksi on päätetty palkata työpäällikkö vastamaan uusista kohteista, jolloin yrittäjä itse voi keskittyä nykyisen toiminnan johtamiseen. Tarkoituksena on lisätä työntekijöiden ammatillista kehitystä ja osallistua ensi vuoden aikana muutamalle ajankohtaiselle kurssille. Myös yrittäjien omaa asiantuntemusta on tarkoitus kehittää. Suunnitteilla on koulutustapahtuma koko henkilöstölle, jossa käydään läpi yrityksen peruseriaatteita, toimintatapoja sekä neuvotaan asiakassuhteiden hoitoa. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan virkistyspäivin ja luontaisetujen avulla.

## 7 Oma arviointi työstä

Opinnäytetyöni aihe, pienyrityksen liiketoiminnan analysointi liiketoimintasuunnitelman avulla, on ollut itselleni mieluinen. Työssä varmasti näkyy kiinnostus yritysmaailmaa ja yrittäjyyttä kohtaan. Opinnäytetyöni on toiminnallinen, sillä tavoitteena on analysoida ja kehittää yritystoimintaa. Työssäni on käytetty esimerkkinä yritystä, jossa olen itse osaomistajana ja työskentelen osa-aikaisesti. Koska olen mukana yrityksen toiminnassa, työ on toteutettu erittäin autenttisesti kumppanuudessa yritys-elämän kanssa. Analyseissä on paljon yrityksen sisäistä tietoa ja realistista arviota. Työssä on saatu uusia näkökulmia ja kehityskohteita hyvin esiin. Mielestäni esimerkkiyritys, sen johtajat ja työntekijät hyötyvät tämän opinnäytetyön tuloksista ja laadituista toimintasuunnitelmista. Tämän työn myötä yrityksessä tullaan tulevaisuudessa panostamaan toiminnan suunnitelmallisuuteen, arviointiin ja kehittämiseen.

Työssä on käytetty paljon erilaisia lähteitä. Kirjalähteitä on käytetty tuomaan tietopohjaa ja avaamaan keskeisiä käsitteitä lukijalle. Lähteitä on monipuolisesti, mutta toisaalta joitain osa-alueita ajatellen taustatyötä olisi voinut tehdä enemmänkin. Esimerkiksi ajankohtaisia julkaisuja ja seminaareja työssä olisi voinut tuoda paremmin esiin. Toisaalta toiminnallisessa opinnäytetyössä on haastavaa löytää tasapaino tietopohjan ja teoreettisen tekstin sekä työn tuloksien esittelyn välille. Raportoinnissa on ollut välillä vaikeaa löytää kerrontatapa, jolla asiat pysyisivät yleisellä tasolla, eikä keskittyisi liiaksi tai liian syväälle yrityksemme asioihin. Kaikkien mielestäni työ on ollut yritystahoa hyödyttävä, tuottanut uutta ja saanut tutkimuksellisuuden esiin toiminnallisuuden ohella.

## Lähteet

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Helsinki: Edita.
- Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Helsinki: Otava.
- Johnsson, R. 1989. Johtamisen taidot. Helsinki: Tietosanoma.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V. M., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koski, T. 2008. Pk- yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Tietosykli.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos- liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Liiketoimintasuunnitelma. Edu-oppimateriaali. Viitattu 16.10.2010.  
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/>
- Lipiäinen, T. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen. 2000. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rakennusteollisuus. 2009. Tilastot ja julkaisut. Viitattu 20.11.2009.  
<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Tilastot+ja+julkaisut/RT%3an+suhdanekatsaukset/>
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. Espoo: WSOY.
- Salo, R. 2009. Vastaavan työnjohtajan haastattelu 3.12.2009. Skanska. Helsinki.
- Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.
- Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Professionaali. Viitattu 14.12.2009.  
[http://www.morning.fi/extra/tulevaisuuden\\_tyot/professionaali/tultyot.html](http://www.morning.fi/extra/tulevaisuuden_tyot/professionaali/tultyot.html)

## Kuvat ja kuvat

Kuva 1: Arvio rakentamisen määrän kehityksestä .....	12
Kuvio 1: Markkinoinnin suunnittelun kentät .....	16

## Taulukot

Taulukko 1: Takuutyöt Leppänen Oy:n SWOT analyysin havainnot .....	20
Taulukko 2: Riskianalyysi Takuutyöt Leppänen Oy .....	24