

Sebastian Roiko

Liiketoimintasuunnitelma

Auto-Roiko Ky

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä(t) Otsikko	Sebastian Roiko Liiketoimintasuunnitelma. Auto-Roiko Ky
Sivumäärä Aika	41 sivua + 3 liitettä Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli liiketoimintasuunnitelman tekeminen toimeksiantajayritys Auto-Roiko Ky:lle. Auto-Roiko Ky on kuorma-autojen maahantuontiin erikoistunut yritys Kannuksessa, Keski-Pohjanmaalla. Tavoitteena oli toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen ja uusien liiketoimintamallien tarkastelu. Uusina liiketoimintoina tutkittiin henkilöautokauppaa ja polttoainejakelua.</p> <p>Työ toteutettiin kehittämishankkeena kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusaineisto pohjautui toimeksiantajayrityksen omistajan haastatteluihin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Toimialojen ja talouden analyysissä käytettiin ajankohtaisia internet-lähteitä. Tavoitteena oli hakea teoriasta tukea käytäntöön systemaattisella tiedonkeruulla.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma koostui neljästä eri osa-alueesta, jotka olivat toimintaympäristön analyysi, yritysanalyysi, toimintasuunnitelma ja uudet liiketoimintamallit. Toimintaympäristön analyysin tarkoituksena oli luoda pohja varsinaiselle yritysanalyysille, jossa yrityksen ominaisuuksia arvioitiin kriittisesti toimialalla menestymisen edellytyksiin. Toimintasuunnitelmassa luotiin toiminnallisia ratkaisuja toimintaympäristön ja yritysanalyysin havaintojen pohjalta. Uusia liiketoimintamalleja analysoidessa tehtiin päätöksentekoa tukevia laskelmia ja tutkittiin muita toiminnan aloittamisen edellytyksiä.</p> <p>Opinnäytetyö osoitti, että liiketoimintasuunnitelmalla voidaan arvioida yrityksen toimintaa useasta eri näkökulmasta ja hahmottaa tulevaisuuden liiketoiminnalliset suuntaviivat. Liiketoimintasuunnitelma myös selkiytti tulevaisuuden suunnitelmia ja antoi yrittäjälle arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi.</p> <p>Uudet liiketoimintamallit osoittautuivat laskelmien ja analysoinnin perusteella pääosin kannattaviksi. Uusien liiketoimintojen avulla yritys kykenee lisäämään toimintansa kannattavuutta ja turvaamaan talouttaan pitkällä tähtäimellä. Kannattavimmaksi vaihtoehdoksi osoittautui henkilöautokauppa.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, kuorma-autoala, investointi, yrittäjyys

Author(s) Title	Sebastian Roiko Business Plan: Auto-Roiko Ky
Number of Pages Date	41 pages + 3 appendices May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to create a business plan for Auto-Roiko Ky and to examine new possible businesses, such as car sales and fuel sales. Auto-Roiko Ky is a company specializing in importing trucks from Central Europe. The main goal of the thesis was to develop the company's business and to evaluate the profitability of the new businesses.</p> <p>The research was executed using qualitative methodology. The data consisted of interviewing the company's owner and studying relevant literature. Up to date internet sources were used in examining the current financial performance and in analyzing different branches. The idea was to back up empirical observations with theoretical framework.</p> <p>The Business plan consisted of four main chapters, which were the analysis of the operational environment, the analysis of the company, operating plan and new businesses. The purpose of analyzing the operational environment was to provide a foundation, which the analysis of the company was built upon. The operating plan created new solutions based on the observations made in the previous chapters. Finally, new businesses were evaluated by calculating profitabilities and analyzing other relevant information.</p> <p>The thesis showed that a company can, with the help of a business plan, revise its business by looking at it from several different angles. The business plan also made the planning of the future a lot easier for the target company.</p> <p>The new businesses proved to be mainly profitable based on the calculations. With the help of the new businesses the target company is able to develop its business towards a more profitable future. The most recommendable way of doing so is by starting car sales.</p>	
Keywords	business plan, truck sales, investment, entrepreneurship

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja perustelut	1
1.2	Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti	1
1.3	Aineisto ja tutkimusmenetelmä	2
2	Auto-Roiko Ky	4
2.1	Historia lyhyesti	4
2.2	Liikeidea ja visio	5
3	Toimintaympäristön arviointi	6
3.1	Arvion merkitys liiketoimintasuunnitelmassa	6
3.2	Talouden mittaaminen	7
3.3	Suomen taloustilanne	8
3.4	Toimialojen Tilannekatsaus	10
3.4.1	Kuorma-autokauppa	10
3.4.2	Autokauppa	11
3.4.3	Polttoainejakelu	13
3.5	Kilpailija-analyysi	14
3.5.1	Kilpailija-analyysi lyhyesti	14
3.5.2	Auto-Roiko Ky:n kilpailijat	14
4	Yritysanalyysi	16
4.1	SWOT-analyysi	16
4.1.1	SWOT-analyysin peruseriaate	16
4.1.2	Vahvuudet	18
4.1.3	Heikkoudet	18
4.1.4	Mahdollisuudet	19
4.1.5	Uhat	20
4.2	Markkinointi	21
4.3	Talous	22
4.3.1	Yrityksen talouden kulmakivet	22
4.3.2	Keskeisiä tunnuslukuja	23
4.3.3	Auto-Roikon talous	24
4.4	Henkilöstö ja toimitilat	24
5	Toimintasuunnitelma	26

5.1	Markkinointi	26
5.2	Talous	27
5.3	Henkilöstö ja toimitilat	27
6	Uudet Liiketoimintamallit	28
6.1	Investointilaskelmien perusperiaate	28
6.2	Henkilöautokauppa	29
6.2.1	Perusajatus	29
6.2.2	Laskelman käsitteistöä	30
6.2.3	Toteutus	30
6.3	Polttoainejakelu	32
6.3.1	Lakisääteiset vaatimukset	32
6.3.2	Toteutus	33
6.3.3	Tulokset	34
6.4	Riskianalyysi	37
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	38
7.1	Yhteenveto	38
7.2	Johtopäätökset	39
7.3	Prosessista	40
	Lähteet	42

Liitteet

Liite 1. Laskelma: Takaisinmaksuaika

Liite 2. Laskelma: Nettonykyarvo

Liite 3. Laskelma: Henkilöautokauppa

1 Johdanto

1.1 Aihe ja perustelut

Opinnäytetyön aiheeksi olen valinnut liiketoimintasuunnitelman tekemisen kuorma-autoliike Auto-Roiko Ky:lle. Auto-Roiko Ky on vanhempieni vuonna 1980 perustama kuorma-autojen maahantuontiin ja jälleenmyyntiin keskittyvä yritys, joka sijaitsee Kanuksessa Keski-Pohjanmaalla. Tarkoituksena on selvittää, kuinka yrityksen toimintaa voidaan tehostaa ja mitä uutta kuorma-autokauppaa tukevaa liiketoimintaa yritys voisi jatkossa alkaa harjoittaa. Uusina liiketoiminnan osa-alueina tarkastellaan henkilöautomyynnin liittämistä nykyiseen toimintaan sekä polttoaineen jakeluaseman pystyttämistä yrityksen tontille.

Opinnäytetyössä kiinnitetään ennen kaikkea huomiota siihen, miten yrityksen toimintaa saataisiin kannattavammaksi, missä tilanteessa yritys tällä hetkellä on ja missä sen haluttaisiin tulevaisuudessa olevan. Tavoitteena on luoda yritykselle työkaluja, joita voidaan hyödyntää jatkossa toimintaa kehitettäessä.

Päädyin liiketoimintasuunnitelman tekemiseen siitä syystä, että se on kokonaisvaltainen läpileikkaus liiketalouden eri osa-alueisiin ja toimii siten hyvänä harjoituksena ja kertauksena koulussa oppimistani asioista. Lisäksi se hyödyttää vanhempieni yritystä, ja toivon mukaan työn tuloksia on mahdollista soveltaa myös käytäntöön.

Kynnys oman perheyrityksen liiketoimintasuunnitelman tekoon on huomattavasti pienempi kuin minkä tahansa muun yrityksen vastaavaan toimeksiantoon. Yritys on minulle entuudestaan hyvin tuttu, ja pääsen helposti käsiksi kaikkiin tarvittaviin dokumentteihin, joten valinta oli itsestään selvä. Olen itse harkinnut oman yrityksen perustamista tai vanhempieni yrityksen toiminnan jatkamista, joten liiketoimintasuunnitelma on mitä parhain oppimisväline tavoitteitani silmällä pitäen.

1.2 Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti

Liiketoimintasuunnitelma summaa yhteen kaikki yritykseen ja sen toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Siinä tarkastellaan yrityksen liiketoiminnan edellytyksiä, toiminnan to-

teuttamista sekä asiakaskuntaa ja kilpailijoita. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on näyttää suuntaa tulevaisuuteen ja toimia ohjenuorana päätöksiä tehtäessä. Tyypillisesti suunnitelma tehdään muutamaksi vuodeksi eteenpäin, mutta pidemmän aikavälin visiointi voi tähdätä jopa kymmenen vuoden päähän. Etenkin rahoitusta haettaessa tulisi yrityksellä olla liiketoimintasuunnitelma, jolla annetaan selvä kuva rahoittajille yrityksen tulevaisuudensuunnitelmista. (Rissanen 2001, 30 - 31.)

Tässä opinnäytetyössä käytän viitekehyksenä Ari Pitkämäen Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma –teoksessa (2006) esitettyä liiketoimintasuunnitelman mallia ja muokkaan sitä tarvittaessa kohdeyritykseni tarpeiden mukaan. Kirjassa esitetty liiketoimintasuunnitelman malli ottaa huomioon nimenomaan pienen ja keskisuuren yrityksen näkökulman, joten se soveltuu erityisen hyvin kohdeyritykselleni.

Liiketoimintasuunnitelma pohjautuu toimintaympäristön arviointiin, joka on tehtävä huolellisesti ja siten, että huomio kiinnittyy yrityksen kannalta oleellisiin asioihin. Ympäristöstä tulisi havaita ne syy-seuraussuhteet, jotka mahdollistavat menestyksekkään liiketoiminnan. Tämän jälkeen tehdään SWOT-analyysi, joka peilaa yrityksen vahvoja ja heikkoja osa-alueita toimialalla menestymisen edellytyksiin. Hyvin tehty toimintaympäristön kartoitus on tärkeää, jotta SWOT-analyysissä osataan painottaa toimialan kannalta merkityksellisiä ominaisuuksia. (Pitkämäki 2000, 20,79.)

Ympäristöanalyysin jälkeen yrityksen on päätettävä keskeisistä ratkaisuksistaan, kuten visiosta, liikeideasta ja strategiasta. Nämä eivät synny suorana johtopäätöksenä toimintaympäristön analysoinnista, vaan vaativat kerätyn tiedon lisäksi yrittäjän omaa luovaa ajattelua. On tärkeää, että yrittäjällä on jotain omaa, jolla se voi erottua kilpailijoista ja jolla yllätetään asiakas positiivisesti. Strategisten valintojen jälkeen yrityksen täytyy päättää tavoitteistaan, joiden keskeinen tehtävä on kertoa yrittäjälle, kuinka hyvin strategiassa on onnistuttu. Tavoitteita asetettaessa on pyrittävä selkeyteen, jotta tilanteen seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa. (Pitkämäki 2000, 86,102.)

1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä, jolloin tarkoituksena on tutkia yrityksen nykytilannetta, havaita mahdolliset ongelmakohdat ja löytää uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan pitää perin-

teisen tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteluun pohjautuvan kehittämisen välimallina. Käytännön työssä esiin nousseita ongelmia pyritään ratkaisemaan systemaattisella ja kriittisellä tiedonkeruulla. Tiedonkeruussa pyritään myös käyttämään laaja-alaisesti erilaisia menetelmiä. Suurimpana erona perinteiseen tieteelliseen tutkimukseen voidaan pitää menetelmän tavoitetta: tutkimuksellinen kehittämistyö tähtää ennen kaikkea käytännön muutoksiin uusien teorioiden kehittelyn sijaan. (Ojasalo & Moilanen & Rita-lahti 2009, 17 - 18.)

Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tarkoituksena kvalitatiivisella tutkimuksella on tuoda esille haastateltavien ihmisten oma ainutlaatuinen kuvaus tutkittavasta kohteesta. Tällä tavoin päästään käsiksi tutkimuksen kannalta merkitykselliseen dataan (Vilka 2005, 97). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että opinnäytetyöni tutkimusaineiston keruu perustuu pitkälti yrityksen omistajan eli Jukka Roikon haastatteluihin. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä painotetaan vahvasti yrityksen omistajan toivomia osa-alueita, jotta opinnäyte palvelisi mahdollisimman hyvin juuri Auto-Roiko Ky:n tarpeita. Näitä osa-alueita ovat uusien liiketoimintamallien tarkastelu ja nykyisen liiketoimintamallin kehittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus on tässä tapauksessa ainoa toimiva ratkaisu mielekkään lopputuloksen kannalta, sillä se mahdollistaa yksilöllisen, omistajan toiveiden mukaisen lopputuloksen aikaansaamisen.

Haastattelujen lisäksi olen tutkimuksessani käyttänyt myös yrityksen tilinpäätöstietoja saadakseni kokonaiskuvan yrityksen nykyisestä taloudellisesta tilanteesta. Yrittäjän toiveiden mukaisesti tilinpäätöstietoja ei kuitenkaan ole liitetty sellaisenaan opinnäytetyöhön. Taloudellisen tilanteen ymmärtäminen auttaa myös mahdollisten uusien investointien suunnittelussa, sillä yrityksen käytettävissä olevat resurssit määräävät sen mikä on realistista toteuttaa.

Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa määritellään myös tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Näiden keskeinen tehtävä on viestittää, millaista informaatiota tutkimuksesta pyritään saamaan. (Opinnäytetyöohje, 2013.) Opinnäytetyöni tutkimusongelma on: Miten pk-yrityksen liiketoimintaa kehitetään? Tutkimuskysymyksiäni ovat puolestaan seuraavat: Kuinka uudet liiketoimintamallit auttavat toiminnan kehittämisessä, ja kuinka liiketoimintasuunnitelma edesauttaa toiminnan suunnittelussa?

Ennen opinnäytetyön aloitusta olen tutustunut aiempiin liiketoimintasuunnitelmiä käsitteleviin opinnäytetöihin. Mikko Pakkasen Metropolia ammattikorkeakoulussa vuonna

2013 tehty opinnäytetyö ”Liiketoimintasuunnitelma Perheyrittäjä Frostmen”, käsitteli vasta aloittanutta rakennusalan perheyrittäjästä. Arja Auerkarin vuonna 2012 Metropoliasa tekemä opinnäytetyö käsitteli sen sijaan kauneudenhoitoalan yritystä. Auerkarin liiketoimintasuunnitelma kohdistui yritykseen, jota ei ollut vielä perustettu. Näiden lisäksi tutustuin myös Mario Formisanon vuonna 2010 Metropoliasa tekemään opinnäytetyöhön, joka käsitteli liiketoimintasuunnitelmaa jo olemassa olevan yrityksen näkökulmasta.

2 Auto-Roiko Ky

2.1 Historia lyhyesti

Vanhempani Jukka Roiko sekä Mayrik Roiko ryhtyivät yrittäjiksi vuonna 1973, kun he muuttivat Keski-Pohjanmaan Kannukseen ja aloittivat oman Esso-huoltoaseman pyörittämisen. Vuonna 1974 Jukka Roiko päätti aloittaa oman korjaamonsa Autokorjaamo J.Roiko -nimellä ja vuokrasi tätä varten kaupungilta toimitilan. Oman kiinteistön rakennustyöt alkoivat vuonna 1979. Työt saatiin päätökseen seuraavan vuoden syksyllä, jolloin myös Auto-Roiko Ky sai alkunsa.

Teollisuushallin ja liiketiloja sisältävä kiinteistö rakennettiin kaupungin laidalle vilkasliikenteisen Kokkolantien varrelle. Investointi oli mittakaavaltaan suuri pienelle paikkakunnalle, jossa ei tuolloin ollut vastaavanlaisia toimitiloja varaosamyynnille, automyynnille, korjaamolle eikä myöskään huoltoasemalle ja maatalouskaupalle. Alussa Auto-Roiko Ky:n toiminta koostui henkilö- ja kuorma-autojen korjauspalveluista, näiden varaosien myynnistä ja automaalaamosta. Toiminta oli vilkasta, ja työntekijöitä yrityksessä oli parhaimmillaan vajaa kymmenen.

1980-luvun edetessä toimintaa muutettiin: autokorjaamopalvelu ja varaosamyynti ulkoistettiin ja toimitilat vuokrattiin uusille yrittäjille yrityksen keskittyessä kuorma-autokorjaamoon. 1990-luvun alussa varaosamyynti otettiin takaisin ja aloitettiin kuorma-automyynti. Ideana oli tuoda Keski-Euroopasta kuorma-autoja ja myydä niitä eteenpäin Suomeen ja vastahajonneen Neuvostoliiton uusiin valtioihin, kuten Venäjälle ja Baltian maihin. Autoja vietiin myös muille alueille aina Lähi-idästä Etelä-Amerikkaan.

Liikeidea oli 1990-luvun alussa poikkeuksellinen: yrityksellä ei itsellään ollut suurta varastoa, vaan autot sijaitsivat eri puolilla Eurooppaa. Tilanne vaati erityistä luottamusta niin Auto-Roikon ja Euroopassa sijaitsevan yrityksen välillä kuin myös asiakkaan ja Auto-Roikon välillä. Tämän lisäksi toimiminen kansainvälisessä ympäristössä vaati yrittäjältä tuntemusta eri maiden toimintatavoista, kielitaitoa ja verkostoitumista – kaikki asioita, jotka 1990-luvun alun Suomessa olivat vielä uusia.

2000-luvulla vienti muihin maihin väheni myynnin keskittyessä kotimaan markkinoille. Henkilöstöä Auto-Roikolla oli vain muutama, mutta liikevaihtoa jatkoi kasvuaan. Vuonna 2007 yhtiön liikevaihto saavutti huippunsa, jolloin se oli yli 1,1 miljoonaa euroa. Vuonna 2008 alkanut taantuma koetteli lukemattomia yrityksiä, ja osansa vaikeuksista sai myös Auto-Roiko. Epävarma taloustilanne on jarruttanut monien yritysten investointihalukkuutta, ja kalliiden kuorma-autojen hankintaa on lykätty. Vuonna 2012 alkanut epätietoisuus raskaiden kuorma-autojen uusista painomääräyksistä jarrutti myös kuorma-autokauppaa aina syksyyn 2013 saakka. (Roiko 2014.)

2.2 Liikeidea ja visio

Liikeidean tarkoituksena on kiteyttää yhteen yrityksen liiketoiminnallinen sisältö ja yrityksen kilpailuvaltit suhteessa muihin alan toimijoihin. Liikeidean perustana on aina asiakkailta tuleva kysyntä, ja liikeidea pyrkiiin vastaamaan siihen, kuinka kysyntä tyydytetään. Yrityksen jokaisen osa-alueen aina henkilöstöstä tuotteisiin tulisikin viestittää samaa, yhtenäistä liikeidean ajatusmallia. Liikeidean voi jakaa kolmeen eri kysymyseen: kenelle, mitä ja miten. Kenelle-kysymys tarkoittaa luonnollisesti asiakaskohderyhmän valintaa. Mitä-kysymys sen sijaan vastaa siihen, mitä palvelua tai tuotetta yritys haluaa asiakkailleen tuottaa. Miten-kysymys ottaa kantaa yrityksen henkilöstöpolitiikkaan ja kertoo, kuinka esimerkiksi työtyytyväisyyttä ja osaamista pidetään yllä. (Viitala & Jylhä 2013, 42 - 43.)

Tällä hetkellä Auto-Roiko Ky myy kuorma-autoja, perävaunuja ja niiden varaosia. Kohderyhmänä ovat kaikki kuljetusyritykset ja muut raskasta kalustoa käyttävät toimijat ympäri Suomen. Tarkoituksena on tarjota asiakkaille ennen kaikkea asiantuntevaa ja joustavaa palvelua. Yritys hoitaa auton maahantuonnin ja tarvittaessa myös pienet huollot sekä katsastuksen. Yrityksen omistajalla Jukka Roikolla on vuosikymmenien kokemus kuorma-autojen tekniikasta, mikä luo merkittävän kilpailuedun moneen muu-

hun yritykseen verrattuna. Hyvä tekninen tuntemus luo asiakkaiden silmissä uskottavuutta ja mahdollistaa juuri asiakkaan toiveiden mukaisen auton löytämisen.

Visio on yrittäjän näkemys siitä, mitä yrityksen halutaan tulevaisuudessa olevan. Se auttaa yritystä valitsemaan oikeat keinot tavoitetilan saavuttamiseksi, ja vankistaa työyhteisön sitoutumista yrityksen päivittäiseen työhön. Visio ei synny niinkään yhdellä tietoisella päätöksellä, vaan se on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat niin ympäristön mukanaan tuomat mahdollisuudet, kuin ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Vision ei kuitenkaan tulisi rajoittaa tai kahlita ajattelua, vaan pikemminkin ohjata yrittäjää päätöksenteossa ja toimia ikään kuin majakkana, jota kohden yritys seilaa markkinoiden vesillä. (Pitkämäki 2000, 86 - 87.)

Auto-Roikon visiona on ennen kaikkea olla ketterä ja luotettava toimija kuorma-autokaupassa. Tavoitteena ei niinkään ole suuren kasvun aikaansaaminen, vaan yritys pyrkii ylläpitämään toiminnan jatkuvuutta ja yrittäjäperheen talouden turvaamista. Yrityksen visio tulee jatkossakin säilymään samankaltaisena, ja liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on edesauttaa vision toteutumista. (Roiko 2014)

3 Toimintaympäristön arviointi

3.1 Arvion merkitys liiketoimintasuunnitelmassa

Jotta yritys osaa tehdä oikeita liiketoiminnallisia valintoja, sen on tiedostettava toimintaympäristönsä. Liiketoimintasuunnitelmassa toimintaympäristöstä pyritään löytämään yrityksen kannalta merkittävät tekijät, jotka on otettava huomioon päätöksiä tehtäessä. Ympäristön voi jakaa kolmeen eri kategoriaan: kilpailu- ja yhteistyöympäristö, sisäiset sidosryhmät sekä ulkoiset sidosryhmät. (Pitkämäki 2000, 20.)

Kilpailu- ja yhteistyöympäristö kattaa yrityksen välittömimmän ja kenties tärkeimmän toiminta-alueen. Oman toimialan tuntemus ja kilpailijoiden tarkkailu on erittäin tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Tähän ympäristöön kuuluvat myös muun muassa asiakkaat ja tavarantoimittajat. Muutokset yrityksen välittömässä ympäristössä ovat helpoimmin havaittavissa, ja yritys pystyykin reagoimaan näihin paremmin kuin muissa ympäristöissä tapahtuviin muutoksiin. Toimintaympäristössä havaittu muutos tulisi aina

johtaa yrityksen oman toimintatavan arviointiin ja tarpeen tullen muutoksiin. (Pitkämäki 2000, 21.)

Sisäiset sidosryhmät pitävät sisällään niin yrityksen johdon, henkilöstön kuin omistajatkin. Ulkoisiin sidosryhmiin luetaan rahoittajat, media, valtiolta, yleinen mielipide sekä muut yhteiskunnan vaikuttimet. Yhdessä nämä muodostavat yleisen ympäristön, jossa tapahtuvat muutokset ovat yrityksen kannalta kaikkein haastavimpia tiedostaa ja tulkita. Pitkällä tähtäimellä yleisessä ympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutusta yritykseen ei kuitenkaan tule väheksyä. (Pitkämäki 2000, 21.)

3.2 Talouden mittaaminen

Kansantaloudessa tuottavuuden, ja sitä kautta hyvinvoinnin, keskeisimpänä mittarina käytetään bruttokansantuotetta (bkt). Se kertoo maassa vuoden aikana tuotettujen palveluiden ja tavaroiden kokonaisarvon ja ottaa huomioon sekä markkinoiden että julkisen sektorin kokonaistuotannon. Mitä tuottavampaa työnteke on, eli mitä enemmän tuotantoa annetuilla tuotannontekijöillä saadaan aikaan, sitä enemmän bkt kasvaa. Tuotannontekijöitä ovat muun muassa työntekijät, koneet sekä raaka-aineet. (Viitala & Jylhä 2013, 17.)

Tuonti ja vienti ovat kriittisiä tekijöitä kansantaloutta mitattaessa. Ne kertovat nimensä mukaisesti, kuinka paljon maahan on ostettu tavaroita ja palveluita ja kuinka paljon tavaroita ja palveluita on ulkomaille myyty. Mikäli vienti on määrältään enemmän kuin tuonti, on talous ylijäämäinen ja näin ollen hyödyksi maan taloudelle. (Viitala & Jylhä 2013, 17.)

Kolmantena kansantalouden kannalta merkittävänä mittarina voidaan pitää työttömyysastetta. Se kertoo, kuinka suuri osa työikäisistä ihmisistä on työttöminä. Yritysten kannalta korkea työttömyysaste on ongelmallinen, sillä se heikentää kuluttajien ostovoimaa. Rakenteelliseksi työttömyydeksi kutsutaan ilmiötä, jossa tietyille alalle koulutautuneiden lukumäärä ylittää tarjolla olevien työpaikkojen lukumäärän. Myös maantieteelliset sijainnit voivat johtaa rakenteelliseen työttömyyteen, jos työnhakijat ja tarjolla olevat työpaikat sijaitsevat kaukana toisistaan. (Viitala & Jylhä 2013, 17 - 18.)

Hintaindeksi on väline, jolla kuvataan hintojen kehitystä tietyllä aikavälillä. Tietty vuosi valitaan lähtöpisteeksi, ja tälle vuodelle annetaan arvoksi 100. Jos indeksi on tulevaisuudessa 115, se tarkoittaa sitä, että hinnat ovat nousseet 15 prosenttia lähtöpisteestä. Hintaindeksillä kuvataan yleensä inflaation kehitystä. Korkea inflaatio on haitaksi etenkin viennille, sillä vientituotteita on vaikeampi saada ulkomailta kaupaksi, mikäli ne ovat kalliita. Liian matala inflaatio on vastaavasti uhaksi kansantaloudelle, sillä investointihalukkuus pienentyy hintojen laskun eli deflaation pelossa. Pidempiaikainen deflaatio jarruttaa koko kansantaloutta, sillä se johtaa niin palkkojen, hintojen kuin lopulta asuntojenkin hintojen laskuun. Ihanteellista kansantalouden kannalta olisikin pyrkiä maltilliseen inflaatioon. (Viitala & Jylhä 2013, 18; Hallman 2014.)

3.3 Suomen taloustilanne

Suomen bruttokansantuote vuonna 2012 oli noin 244 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja henkeä kohden noin 38 500 dollaria. Kansainvälisessä vertailussa Suomi on sijalla 37: kutakuinkin samalla tasolla Japanin ja Ranskan kanssa, kun mitataan bruttokansantuotetta henkeä kohden. Vuosi 2013 oli kuitenkin Suomen talouden kannalta alavireinen: bruttokansantuotteen kasvun ennustetaan jäävän ainakin prosentin miinukselle eikä viennistäkään ole saatu paljon kaivattua vetoapua. Synkistä luvuista huolimatta bkt:n ennusteet vuosiksi 2014 ja 2015 ovat valoisimmat: tulevina vuosina bkt:n ennustetaan kasvavan 0,8 ja 1,8 prosenttia. (The World Factbook. 2014; Talouskatsaus. 2014, 1 - 2.)

Elinkeinoelämän keskusliiton helmikuussa 2014 tekemä suhdannebarometri kertoo epäluottamuksesta kaikkien päätoimialojen suhdannetilanteeseen lähitulevaisuudessa. Niin teollisuudessa, palveluissa kuin rakentamisessa suhdannenäkymiä pidettiin suurimmalta osin heikkoina: kaikilla kolmella alalla suhdanteiden kehittymiseen negatiivisesti suhtautuvien osuus ylitti selvästi positiivisesti ajattelevien osuuden. Työttömyysaste on myös ollut viime vuosina lievässä nousussa, vuonna 2013 luvun ollessa reilut 8 prosenttia. EU:n keskiarvoon verrattuna tilanne on kuitenkin edelleen parempi: EU:ssa työttömiä oli keskimäärin noin 11 prosenttia. (PK-Suhdannebarometri 2013; Talouskatsaus 2014, 1 - 2.)

Kuluttajahintaindeksin perusteella laskettu inflaatio oli tammikuussa 1,6 prosenttia. Inflaation suurimmat osatekijät olivat vuonna 2013 asumiskustannusten ja

elintarvikkeiden kallistuminen: etenkin vuokralla asuminen sekä maito- ja kasvistuotteet kallistuivat edellisvuodesta. Euroalueella inflaatio oli vastaavasti 0,7 prosenttia, jota voidaan pitää jopa hälyttävän alhaisena, ja deflaation uhka leijuu euroalueen yllä. (Tilastokeskus. 2014.)

Suomen talouden yhtenä suurimmista ongelmista on pidetty viennin takkuamista. Rajuin notkahdus Suomen viennissä tapahtui vuonna 2009, jolloin se supistui jopa viidenneksen edeltävästä vuodesta. Perinteisten vientituotteiden, kuten matkapuhelinten ja paperikoneiden, myynti on laskenut tuntuvasti, eikä uusia hittituotteita ole saatu tilalle. Tämänhetkisen viennin ensisijaisen ongelman ei niinkään arvella olevan kustannuskilpailukyvyssä, vaan itse tuotteissa, jotka eivät yksinkertaisesti myy. Viennin oletetaan kuitenkin piristyvän ja vuonna 2014 saavuttavan 3,6 prosentin kasvun, mikä lupaa hyvää koko kansantaloudelle. (Saarinen 2013; Talouskatsaus. 2014, 2.)

Kuorma-autokaupan kannalta erityisen mielenkiintoinen tieliikenteen tavarankuljetuksien määrän väheneminen on ollut merkillepantavaa. Tavaroiden kuljetus väheni vuoden 2013 kolmannella vuosineljänneksellä 14 prosenttia edellisvuoden vastaavaan ajankohtaan verrattuna, jolloin se oli 70 miljoonaa tonnia. Maa-ainesten vastaava pudotus oli 7 prosenttia ja loppujen kuljetettavien ainesten jopa 19 prosenttia. Luvut ovat selvää heijastusta teollisuuden ja rakentamisen heikosta tilanteesta, ja osaltaan selittävät myös kuorma-autokaupan heikkoa tilannetta. (Tieliikenteen tavarankuljetukset. 2013.)

Yhteenvedon voidaan todeta, ettei Suomen taloustilanne ole tällä hetkellä erityisen mairitteleva, eikä yritysten keho luottamus talouteen lupaa helpotusta lähitulevaisuudessakaan. Viennin nopea elpyminen olisi suotavaa, jotta yritykset ryhtyisivät investoimaan entistä hanakammin ja talous saataisiin uuteen nousuun. Euroalueen tilanne vaikuttaa ratkaisevasti myös Suomen talouteen, joten positiiviset signaalit Euroopan suunnalta loisivat uskoa myös Suomen tulevaisuuteen.

Huonoista talousuutisista huolimatta Suomessa on kuitenkin edelleen hyvät edellytykset yrittämiselle: Suomi asetettiin sijalle 11 Maailmanpankin tutkimuksessa, jossa arvioitiin yritystoiminnan helppoutta eri maissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin yritystoimintaan liittyvää byrokratiaa ja sitä, millaiset puitteet valtio luo yritystoiminnan harjoittamiselle. Kiitosta Suomi sai etenkin veropolitiikkansa selkeyttämisestä ja

yksinkertaistamisesta. Vertailussa Suomen taakse jäivät muun muassa Ruotsi ja Saksa. (Doing Business. 2012, 6, 69.)

Suomen taloustilanteella on suora vaikutus kohdeyritykseni toimintaan, sillä kaikki yrityksen myynti suuntautuu tällä hetkellä kotimaan markkinoille. Auto-Roikon tämänhetkinä asiakkaina toimivat pelkästään yritysasiakkaat, joten yritysten heikko luottamus talouteen vaikuttaa suoraan myös Auto-Roikon yritysasiakkaiden investointihalukkuuteen. Erityisesti teollisuuden ja rakentamisen heikot suhdannenäkymät vaikuttavat kuljetuskaluston myyntiin, sillä tilanne tarkoittaa myös monelle kuljetusyrittäjälle hiljaisia aikoja.

Mikäli vienti ja sitä kautta koko talous lähtee nousuun, kuten edellisessä luvussa povattiin, tietää se Auto-Roikolle kysynnän kasvua. Viennillä on suuri vaikutus kuorma-autoalan yrityksiin, sillä niiden tulos syntyy puhtaasti kuljetettavien tavaroiden ja maainesten määrästä, joka taas kasvaa viennin noustessa. Suomessa noin 90 prosenttia logistiikasta tapahtuu maanteitä pitkin, eli kuorma-autoala on tavarankuljetuksissa suuressa roolissa. (Tietoa kuljetusalasta 2014.)

Auto-Roikon kaltaiselle pienelle yritykselle on tärkeää, että yrittäminen säilyy Suomessa jatkossakin helppona ja kannattavana. Veropolitiikan kiristäminen iskee kovimmin juuri pieniin yrityksiin, jotka usein kamppailevat esimerkiksi arvonlisäverojen maksuissa. Myös turhan byrokratian karsiminen olisi suotavaa, jotta kynnyksensä oman yrityksen perustamiselle pienensivät ja yrittäjät voisivat keskittyä olennaiseen, eli yrittämiseen. Pienten ja keskisuurten yritysten hyvinvointi on tärkeää myös kansantalouden kannalta, sillä pk-yritykset muodostavat yli 40 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (Yrittäjyys Suomessa 2013.)

3.4 Toimialojen Tilannekatsaus

3.4.1 Kuorma-autokauppa

Kuorma-autokaupan menestykseen tai menestyksettömyyteen vaikuttaa suurelta osin kuljetusalan tilanne. Mikäli kuljetusalalla on vilkasta, investoivat kuljetusyrietyksetkin halukkaasti uuteen kalustoon, mikä taas heijastuu suoraan kuorma-autokaupan myynti-

kuihin. Kuljetusalan tilanne on kuitenkin hyvin riippuvainen rakentamisen ja teollisuuden suhdanteista, jotka vaikuttavat voimakkaasti kuljetusten määrään. Tämän lisäksi alan kova sisäinen kilpailu polkee hintoja, mikä johtaa yritysten kannattavuuden heikentymiseen. Huono kannattavuus tarkoittaa luonnollisesti myös sitä, että kaluston uusimista lykätään. (Roiko 2014.)

Suomen kuljetus- ja logistiikka-alan edunvalvontajärjestön SKAL ry:n tammikuussa 2014 tekemän kuljetusbarometrin mukaan noin 80 prosenttia vastanneista kuljetusyrityksistä ei ole vaihtanut kalustoaan syys-joulukuussa 2013, eikä myöskään ole aikeissa vaihtaa kalustoa vuoden 2014 alkupuolella. 12 prosenttia vastanneista aikoo vaihtaa lähitulevaisuudessa kalustoaan uusiin kalustoyksikköihin ja seitsemän prosenttia käytettyyn kalustoon. Luvut eivät juuri poikkea vuodentakaisen barometrin tuloksista. (SKAL Kuljetusbarometri. 2014, 4; SKAL Kuljetusbarometri. 2013, 4.)

Kuljetusalan tilanteen lisäksi kuorma-autokauppaa koettelevat kuljetuskaluston mitta- ja massapäätösten odottelu. Yritykset eivät ole halukkaita investoimaan uuteen kalustoon ennen kuin uudet ylärajat on ilmoitettu. 1.10.2013 astuivat voimaan uudet mitta- ja painorajat, jotka mahdollistavat 76-tonnisten yhdistelmien katsastamisen. Päätöksen selvittyä kuorma-autokauppa piristyi hieman, ja useat kuljetusyritykset ovat hankkineet uutta kalustoa. (Polamo 2013.)

Kaiken kaikkiaan kuorma-autokaupan tilanne näyttää tällä hetkellä haastavalta. Ala on hyvin suhdanneherkkä, joten tilanteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti lyhyessä ajassa. Pienelle yritykselle tilanne ei ole ihanteellinen, sillä kysynnän heilahtelu aiheuttaa kassavirtaongelmia. Varmaa on ainakin se, että mitä paremmin Suomen vienti alkaa vetää sitä paremmalta myös kuorma-autokaupan tilanne alkaa näyttää.

3.4.2 Autokauppa

Henkilöautokauppa toimialana poikkeaa kuorma-autokaupasta monessakin suhteessa. Henkilöautoja ostavat pääosin yksityishenkilöt, kun taas kuorma-autokauppaa tehdään lähes poikkeuksetta yritysten välillä. Päätöksentekoprosessissa on myös eroavaisuuksia: yrityksissä prosessi on yleensä pidempi ja nojaa vahvasti investointilaskelmiin. Yksityisasiakkaat sen sijaan painottavat päätöksenteossa usein tunnepitoisia asioita puhneiden laskelmien sijaan, mikä on otettava huomioon myyntitilanteessa.

Käytettyjä autoja myydään Suomessa vuosittain noin 550 000 - 600 000 ja uusia autoja noin 150 000. Tästä lukumäärästä neljäsosa tapahtuu järjestäytymättömissä autoliikkeissä, eli liikkeissä, joilla ei ole omaa merkkiedustusta. Suomeen tuodaan myös vuosittain noin 30 000 autoa ulkomailta. Koko autoala työllistää tällä hetkellä yli 27 000 henkeä Suomessa, josta varsinaisen autokaupan osuus on noin 38 prosenttia. (Autoala. 2014.)

Huolimatta kehnosta taloustilanteesta, näyttää autoalan tulevaisuus valoisalta. Autojen lukumäärä ja niillä ajatut kilometrimäärät ovat olleet kasvussa vuodesta toiseen. Vuonna 2012 rekisterissä olevien autojen määrä oli yli 3 miljoonaa, ja kasvua edellisvuoteen verrattuna kertyi 2,6 prosenttia. Autoalan kasvua voidaan pitää seurauksena autokannan vanhentumisesta sekä elinkeinoelämän tarpeista. Toisaalta autoalalla on havaittavissa yritysten vähenemistä ja kaupan keskittymistä suuriin toimijoihin. Tämä ei välttämättä ole hyvä signaali pienelle yritykselle, joka on vasta murtautumassa alalle. Suuren ja näyttävän varaston omaavia autokauppoja vastaan kilpaileminen ei ole helppoa, joten tilanne vaatii yrittäjältä kekseliäisyyttä. (Autoala. 2014; Moottoriajoneuvokanta. 2013.)

Autokaupassa työskentelevän on tulevaisuudessa yhä paremmin tunnettava auton jatkuvasti monimutkaistuvaa tekniikkaa. Tämän lisäksi asiakkaiden kasvava kiinnostus autojen ekologisuutta kohtaan on otettava huomioon jo siinä vaiheessa kun autoja hankitaan varastoon. Päästöillä on myös vaikutusta autoveroon, sillä pienipäästöinen auto selviää alemmalla verotuksella. Koska autot hankitaan ulkomailta, on yrittäjällä oltava myös hyvä tuntemus eri maiden kaupankäyntikulttuureista sekä vankka kielitaito. (Autoala. 2014.)

Yleisesti ottaen autokaupan tilanne ei missään nimessä vaikuta huonolta. Ala on kasvussa, ja taantumassa käytettyjen autojen kauppa sujuu paremmin kuin uusien autojen. Tämä on hyvä asia Auto-Roikon kannalta, sillä yrityksen ajatuksena on myydä pelkästään käytettyjä premium-luokan automalleja. Henkilöautokauppa on kuitenkin riippuvainen kuluttajien ostovoimasta ja luottamuksesta talouteen, jotka ovat viime vuosina olleet alamaissa. Viime aikojen positiivinen signaali on kuitenkin se, että kuluttajien luottamus talouteen on ollut kasvussa. Kuluttajien talousluottamusindikaattori oli tammiukuussa 9,9, kun taas joulukuussa vastaava luku oli 7,2. Vuoden takaiseen verrattuna

lukema on selvästi parempi, sillä tammikuussa 2013 lukema oli vain 4,5. (Kuluttajien luottamus talouteen vahvistui. 2014.)

3.4.3 Polttoainejakelu

Vuonna 2012 Suomessa oli 856 henkilökuntaa sisältävää huoltoasemaa, 1036 auto-maattiasemaa sekä 674 raskaan kaluston jakelupistettä. Suurimmat toimijat Suomen markkinoilla ovat Neste Oil, St1, ABC, Teboil, Shell sekä SEO. Edellä mainittujen lisäksi löytyy myös muutamia muita polttoaineiden jakelijoita ja huoltoasemia. (Öljyalan keskusliitto. 2014.)

Fossiilisten polttoaineiden asema merkittävimpana energianlähteenä ei ole lähitulevaisuudessa uhattuna, huolimatta uusien energialähteiden jatkuvasta kehittelystä. Tällä hetkellä fossiiliset polttoaineet muodostavat noin 80 prosenttia koko maapallon perusenergian kulutuksesta. Tämä näkyy hyvin myös liikenteessä, jossa fossiilisten polttoaineiden osuuden ennustetaan olevan vielä vuonna 2030 yli 80 prosenttia. (Öljyalan keskusliitto. 2014.)

Polttoaineiden hintoihin vaikuttavat luonnollisesti raakaöljyn maailmanmarkkinahinnat. Öljyn hintaan vuorostaan vaikuttavat poliittiset ja sotilaalliset uhat tuotantoalueella sekä mahdolliset luonnonkatastrofit. Pitkällä aikavälillä myös talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat omalta osaltaan hintojen kehitykseen. Näiden lisäksi vuodenajoilla on oma vaikutuksensa eri öljytuotteiden hintoihin: esimerkiksi keväällä bensiinin hinta yleensä nousee autoilun lisääntyessä. (Öljyalan keskusliitto 2014.)

Polttoainejakeluaseman kannattavuus on tiiviisti kytköksissä autoilun suosioon sekä jakeluaseman sijaintiin. Pystytettävän jakeluaseman tulisi sijaita mahdollisimman vilkasliikenteisen tien varrella ja mieluummin paikalla, jossa kilpailua eivät hallitse suuret huoltoasemayksiköt. Polttoaineen myynnissä katteet ovat pienet, joten jakeluaseman yhteydestä löytyy hyvin usein myös oheisliiketoimintaa, kuten esimerkiksi ravintola tai autopesupalvelu. (Nikula. 2012.)

3.5 Kilpailija-analyysi

3.5.1 Kilpailija-analyysi lyhyesti

Kilpailutilannetta arvioitaessa yritys kartoittaa asemaansa suhteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin. Kilpailuedun tavoittelussa yritys voi pyrkiä perinteisen ajattelutavan mukaan joko absoluuttiseen kilpailuetuun tai suhteelliseen kilpailuetuun. Absoluuttisessa kilpailuedussa yrityksen kilpailuetu muodostuu suuresta koosta, joka mahdollistaa alemman kustannustason sekä suuremman kokemuskertymän. Alempi kustannustaso on seurausta korkeammista tuotantomääristä ja suurempi kokemuskertymä suuremmasta työyhteisöstä, jossa tietotaitoa on väistämättä enemmän. Suhteellinen kilpailuetu sen sijaan tarkoittaa sellaista kilpailuetua, joka on saavutettu vastaamalla toimialalla menestymisen edellytyksiin kilpailijoita paremmin. Toisin sanoen yritys pystyy täyttämään asiakkaiden toiveet paremmin suhteessa muihin toimijoihin. Etenkin pienet yritykset pyrkivät tavoittelemaan suhteellista kilpailuetua, sillä resurssit ovat hyvin rajatut suurempiin toimijoihin verrattuna. (Pitkämäki 2000, 39.)

Kilpailijoita analysoitaessa on otettava huomioon oman yrityksen asema suhteessa alan muihin yrityksiin. Pienen yrityksen ei ehkä niinkään pidä keskittyä pelkästään kilpailijoiden päihittämiseen, vaan myös havainnointiin ja oppimiseen. Alan menestyviltä toimijoilta voi oppia paljon, josta pieni yritys voi hyötyä omassa toiminnassaan merkittävästi. Hyöty voi myös olla molemminpuolista, sillä yritys voi päätöksillään auttaa kilpailijoitaan ja sitä kautta koko toimialaa tietyllä markkina-alueella. Tällaista yhteistyötä voi esimerkiksi tehdä markkinoinnissa, jolloin kustannukset jakaantuvat yritysten kesken ja asiakasmäärän kasvu hyödyttää kaikkia mukana olevia yrityksiä. (Pitkämäki 2000, 42 - 44.)

3.5.2 Auto-Roiko Ky:n kilpailijat

Auto-Roikon kilpailija-analyysiin olen valinnut neljä kuorma-autokaupan yritystä, joilla ei ole varsinaista kuorma-autojen merkkiedustusta. Pyrin valitsemaan hyvin menestyneitä pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden liikeidea on samansuuntainen kuin Auto-Roikolla. Listaamieni kilpailijoiden liikevaihto on joko samaa luokkaa Auto-Roikon kanssa tai enemmän. Tarkoituksena on kuvata yritysten toimintaa yleisellä tasolla ja havaita mahdollisia menestystekijöitä.

Ojala Machine Oy on Sievissä toimiva yritys, joka harjoittaa koneiden sekä raskaan kaluston myyntiä, vuokrausta ja varaosamyyntiä. Näiden lisäksi yritys valmistaa suodattimia ja koneenosia erilaisiin laitteisiin ja ajoneuvoihin. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli noin 35,5 miljoonaa euroa ja henkilöstöä yrityksellä oli vuonna 2010 seitsemän. Merkillepantavaa yrityksessä on varaston suuri koko sekä kattava oheisliiketoiminta koneiden ja kuorma-autojen myynnin ympärillä. Yrityksellä on kattavat kotisivut, ja kalusto on listattu niin suomeksi, englanniksi, ruotsiksi kuin venäjäksi. Yrityksellä on myös usean sivun mainos toimialan suurimmassa lehdessä, joten markkinointiin on panostettu tuntuvasti. (Tulostiedotteet. 2012.)

Stilberg Oy on kuorma-autoja sekä muuta raskasta kalustoa myyvä yritys, joka sijaitsee Ylöjärvellä. Liikevaihtoa yrityksellä oli vuonna 2013 noin 10,4 miljoonaa ja nettotulosta yritys tahkosi vajaan miljoona euroa, joten yrityksen nettotulosprosentiksi kertyi noin 9,1 prosenttia. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti oli 15,6 prosenttia. ja yrityksen omavaraisuusaste oli 84,5 prosenttia, mitä voidaan pitää korkeana. Yrityksellä on laaja varasto sekä Ojala Machinen tapaan suuri mainos toimialan johtavassa lehdessä. (Kauppalehti. 2013.)

MT-Lava Oy on Auto-Roikon kanssa samalla paikkakunnalla Kannuksessa toimiva kuorma-autokaupan myyntiä harjoittava yritys. Autokaupan lisäksi yritys harjoittaa korjaustoimintaa, ajoneuvojen vuokrausta sekä perävaunujen rakennusta ja kunnostusta. MT-lavan ydinliiketoiminta on perävaunujen rakennus ja myynti, joka muodostaa noin 70 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Liikevaihtoa yhtiöllä oli vuonna 2012 noin miljoona euroa ja omavaraisuusaste oli 92,7 prosenttia. Yritykselle on myönnetty AAA-luokitus, mikä kertoo hyvästä maksuvalmiudesta. (Kauppalehti 2012; Kuusjärvi. 2009.)

Turussa sijaitseva Suvanto Trucks Oy ostaa, myy sekä vuokraa raskasta kalustoa, sekä on SUCCI-Lift koukkulaitteiden virallinen maahantuojana. Vuonna 2012 yrityksellä oli neljä työntekijää ja liikevaihto oli noin 10,6 miljoonaa euroa. Yrityksen liikevaihto kasvoi yli 34 prosenttia vuonna 2012 ja nettotulosta se teki noin 690 tuhatta euroa. Kuorma-autokaupan ohella yritys tarjoaa internetsivuillaan sekä paketti- että kuorma-autojen vuokrausta päiväkohtaisesta vuokrauksesta yhteen vuoteen asti. Yritykseltä löytyy myös Facebook-sivut, joilla se tiedottaa ja mainostaa myytävää kalustoaan. (Kauppalehti. 2012; Suvanto Trucks 2014.)

Jokaisella kilpailija-analyysissä tarkastelemallani yrityksellä oli vakiintunut asema omalla toimialallaan sekä usean vuoden kokemus kuorma-autokaupasta. Merkillepantavaa on myös se, että yrityksillä on paljon kuorma-autokauppaa tukevaa liiketoimintaa, kuten kaluston vuokrausta, rakennusta tai varaosamyyntiä. Tämä kuvastaa hyvin kuorma-autokaupan suhdanneherkkyyttä, minkä seurauksena yritysten on pyrittävä saamaan aikaan kassavirtaa muusta liiketoiminnasta etenkin silloin kun kuorma-autokauppa yskii. Kyse on puhtaasti riskin hajauttamisesta, jolloin yrityksen kannattavuus ei lepää yhden kortin varassa. Toinen huomioitava asia oli panostus markkinointiin. Suuremmilla yrityksillä oli näyttävät ilmoitukset alan lehdessä, ja Suvanto Trucks oli myös panostanut vahvasti sosiaaliseen mediaan.

Useat yritykset, kuten Ojala Machine ja Suvanto Trucks hankkivat myytävää kalustoa varastoonsa, mikä vaatii yritykseltä paljon pääomaa. Hyvä rahoitustilanne vaikuttaakin olevan toimialalla poikkeuksellisen tärkeää, jotta kalliiden kuorma-autojen hankinta helpottuu. Internetin johdosta asiakkaat näkevät nykyään kaikki Keski-Euroopassa sijaitsevan myytävän kaluston. Tilanne on johtanut siihen, että monet asiakkaat valitsevat internetistä autonsa itse ja ovat valmiita maksamaan automyyjälle ainoastaan pienen provision auton hankinnasta. Tästä syystä toimialalla toimivalle yritykselle olisikin tärkeää hankkia kalustoa varastoon, jolloin asiakas ei ole tietoinen auton hankintahinnasta ja automyyjän on mahdollista saada hankinnalleen suurempi myyntikate.

4 Yritysanalyysi

4.1 SWOT-analyysi

4.1.1 SWOT-analyysin peruserä

SWOT-analyysi on työkalu, jolla yritys voi kehittää omaa toimintaansa tunnistamalla yrityksen sisäiset ominaisuudet ja ulkoiset vaikuttimet. SWOT on lyhenne englannin kielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysi tehdään nelikenttään, jolloin eri osa-alueet jäsentyvät selkeästi ja helpottavat tilanteen hahmottamista. SWOT-analyysissä esiin nousseita uhkia ja heikkouksia pyritään kitkemään, ja vastaavasti vahvuuksia ja mahdollisuuksia korostamaan. Pelkkien asioiden kirjaamisen sijaan SWOT-analyysin tulisi johtaa keskusteluun, jonka avulla vedetään johtopäätökset. Yrittäjä hyödyntää ympäris-

töstä esille nousseita signaaleja ja muokkaa omaa toimintaansa ympäristön vaatimusten mukaiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 49 - 50.)

Liiketoimintasuunnitelmassa SWOT-analyysin pohjana on perusteellinen toimintaympäristön analyysi. Kun yritys on tiedostanut toimialalla menestymiseen vaadittavat tekijät, pystyy se vertaamaan näitä vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa. Vahvuudet ovat asioita, jotka peilaavat suoraan toimialan menestystekijöihin. Ne helpottavat yritystä liiketoiminnan kokonaisuuden hallitsemisessa ja auttavat selviämään ympäristön asettamista haasteista. Vahvuudet ovat ennen kaikkea tekijöitä, joita asiakas arvostaa. (Pitkämäki 2000, 79 - 80.)

Voimavarat ovat yrityksen käytettävissä olevia resursseja, joista on mahdollista ammentaa vahvuuksia tai löytää heikkouksia. Voimavarat voidaan jakaa muun muassa inhimillisiin, taloudellisiin, ja fyysisiin. Inhimillisiä voimavaroja ovat yrityksessä oleva tietotaito, johtaminen sekä markkinoinnin osaaminen. Taloudellisia voimavaroja ovat yrityksen pääoma ja käytettävissä oleva raha, joka mahdollistaa investoinnit ja kuljettaa yritystä eteenpäin. Fyysisiä voimavaroja ovat varsinaiset laitteet ja kalusto sekä rakennukset, joilla toimintaa tehdään. Pelkkä voimavarojen suuruus tai erinomaisuus ei riitä, mikäli niitä ei ole jalostettu ja kehitetty vastaamaan toimialan vaatimuksiin. Esimerkiksi fyysisiä voimavaroja lisäävä laiteinvestointi ei välttämättä vahvista yritystä, mikäli se ei palvele yrityksen menestystekijöitä. (Pitkämäki 2000, 80 - 81.)

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> -Vankka kokemuskertymä -Vahva imago -Sijainti -Laaja kontaktiverkosto 	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilöstön vähyyys -Liiketoiminnan yksiulotteisuus -Markkinointi -Rahoitustilanne
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> -Uudet liiketoimintamallit -Viennin oletettu piristyminen -Kiinteistön myynti -Sukupolvenvaihdos 	<ul style="list-style-type: none"> -Taloustilanteen heikkeneminen -Sukupolvenvaihdos -Kilpailutilanteen kiristyminen

Kuvio 1. Auto-Roiko ky:n SWOT-analyysi.

4.1.2 Vahvuudet

Kuten kuviosta 1 voidaan todeta, Auto-Roikolla on useita pitkäjänteisellä työllä saavutettuja vahvuuksia. Yrityksen suurimpiin vahvuuksiin kuuluu vuosien kokemus yrittäjyydestä, kuorma-autokaupasta sekä kuorma-autojen korjauspalveluista. Vankka kokemuspohja auttaa yritystä välttämään tyypillisiä toimialan sudenkuoppia ja minimoimaan yritystoiminnan riskejä. Asiakkaiden silmissä laaja tietämys kuorma-autojen tekniikasta luo yritykselle uskottavuutta ja vankistaa luottamusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Kuorma-autojen monimutkaisen tekniikan vuoksi autojen hyvällä teknisellä tuntemuksella voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Toinen merkittävä Auto-Roikon vahvuus on pitkällä aikavälillä rakennettu hyvä imago. Yritys on tunnettu luotettavuudestaan sekä kilpailukykyisestä hinnoittelustaan. Auto-Roiko onkin onnistunut hankkimaan uskollisia asiakkaita, jotka kalustohankinnoissaan usein kääntyvät yrityksen puoleen. Hyvä imago ruokkii itse itseään, kun tyytyväiset asiakkaat antavat suosituksensa toisille asiakkaille.

Yrityksen sijainti on kuorma-autokaupan kannalta erinomainen. Suuren ja vilkkaan päätien varrella yrityksen mainostaulu kerää paljon katseita ja myytävä kalusto on selvästi näkyvillä. Alueella toimii myös paljon kuljetusalan yrityksiä, joten potentiaalista asiakaskuntaa liikkuu yrityksen lähistöllä paljon. Jukka Roiko omistaa myös Auto-Roikoa vastapäätä sijaitsevan tontin, jolla toimintaa on jatkossa mahdollista laajentaa.

Vuosien toiminta Keski-Euroopassa on myös auttanut luomaan laajan kontaktiverkoston eri kuorma-autokauppiaisiin. Pitkät perinteet tuttujen toimijoiden kanssa sujuvoittavat kaupantekoa, eikä ikäviä yllätyksiä tarvitse pelätä luottamuksen ollessa kohdallaan. Auto-Roiko saa myös jatkuvasti tarjouksia Euroopassa myytävänä olevasta raskaasta kalustosta, mikä helpottaa hankittavien autojen löytämisessä.

4.1.3 Heikkoudet

Auto-Roikossa on tällä hetkellä ainoastaan kaksi vakituista työntekijää, mikä johtaa hetkittäin työmäärän ylikuormitukseen. Yrityksen varaosamyynnin merkitys liikevaihdolle on viime vuosina vähentynyt, mutta se syö edelleen työntekijöiden aikaa varsinaisesta liiketoiminnasta, eli kuorma-autokaupasta. Kiireellisinä aikoina yrittäjällä on vaikeuk-

sia keskittyä täysipainoisesti jokaiseen kaupantekotilanteeseen, mikä voi pahimmillaan johtaa yksittäisen kaupan menettämiseen.

Toinen huomioitava asia on kilpailija-analyysissäkin esiinnoussut liiketoiminnan monipuolisuuden merkitys. Lähes koko Auto-Roikon liikevaihto muodostuu kuorma-automyynnistä varaosamyynnin ollessa lähinnä nimellinen lisäpalvelu. Tällainen liiketoiminnan yksiulotteisuus on ongelmallista toimialan suhdanneherkkyydestä johtuen ja aiheuttaa heilahtelua yrityksen kassavirroissa.

Markkinoinnista löytyy myös parantamisen varaa, sillä vaikka yritys mainostaa alan johtavassa lehdessä, on sen näkyvyys hyvin pientä. Pienellä yrityksellä harvoin on resursseja suureen markkinointikampanjaan, mutta esimerkiksi sosiaalinen media on mahdollistanut viime vuosina suuren näkyvyyden saavuttamisen pienellä panostuksella. Auto-Roikolta löytyy internetsivut, mutta Facebook -sivujen puuttuminen sulkee pois potentiaalisten asiakkaiden tavoittamisen sosiaalisessa mediassa.

Yrityksen rahoitustilanne on viime vuosina ollut haastava johtuen vuonna 2008 alkaneesta taantumasta ja siitä seurauksena olleesta kysynnän notkahtamisesta. Rahoitustilanteen vuoksi yritys ei ole kyennyt hankkimaan kalustoa varastoon, vaan kauppaa on tehty kahdensuuntaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on toiminut kaupantekotilanteessa Euroopassa sijaitsevan yrityksen ja Suomessa olevan asiakkaan välissä, mikä on aiheuttanut kaupankäynnille omat haasteensa.

4.1.4 Mahdollisuudet

Tässäkin opinnäytetyössä tarkastelemani uudet liiketoimintamallit ovat yritykselle suuri mahdollisuus nostaa toiminnan kannattavuutta ja turvata liiketoimintaa kokonaisuudessaan. Oikein toteutettuna henkilöautokauppa tuo lisää asiakkaita yrityksen tontille ja turvaa yrityksen kassavirtaa etenkin silloin, kun kuorma-autot eivät myy. Myös erilaisien koneiden, kuten esimerkiksi koukkulaitteiden merkkiedustusta on yrityksessä harkittu. Liiketoiminnan monipuolisuus on ominaista monelle menestyvälle kuorma-autokaupalle, kuten kilpailija-analyysi osoitti.

Kuten Suomen talouskatsaus luvussa 3.3 havainnollisti, viennin oletetaan piristyvän kuluvan vuoden sekä vuoden 2015 aikana, mikä tarkoittaa uusia investointeja myös

kuljetusyrityksiltä. Kuorma-autojen myynnin voidaan olettaa piristyvän, ja toimialan suhdanneherkkyydestä johtuen myynti saattaa nousta rajustikin lyhyellä aikavälillä. Oleellista onkin, kuinka yritys pystyy vastaamaan nousevaan kysyntään ja saamaan tilanteesta kaiken hyödyn irti.

Auto-Roiko on tällä hetkellä myymässä osaa kiinteistöstään, mikä toteutuessaan avaa uusia mahdollisuuksia vahvistuvan rahoitustilanteen ansiosta. Paremman rahoitustilanteen turvin yritys pystyisi panostamaan voimakkaammin uusiin liiketoimintamalleihin ja neuvottelemaan lainoilleen pienemmät korot. Tämän lisäksi vahva rahoitustilanne mahdollistaisi kaluston hankinnan suoraan varastoon ja sujuvoittaisi kaupantekoprosessia.

4.1.5 Uhat

Talouden epävarmat näkyvät ovat tällä hetkellä uhka kutakuinkin jokaiselle Suomessa toimivalle yritykselle. Talouden huono kehitys jäädyttäisi entisestään yritysten investointihalukkuutta, mikä näkyisi erityisesti kuorma-autojen myynnissä. Tilanne olisi vaikea etenkin Auto-Roikolle, jonka liikevaihto koostuu lähes pelkästään kuorma-automyynnistä.

Kilpailutilanne on kiristynyt kuorma-autokaupassa tuntuvasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Mikäli kilpailu kiristyy entisestään, vaikeuttaa se väistämättä pienen yrityksen toimintaa markkinoilla. Auto-Roikolla ei ole käytettävissään suuria resursseja, joilla se pystyisi päihittämään kilpailijansa näkyvyydessä, vaan sen on kilpailtava omilla vahvuuksillaan, eli joustavalla palvelulla ja kilpailukykyisillä hinnoilla.

Jokaisella perheyrityksellä on ennemmin tai myöhemmin edessään sukupolvenvaihdos, joka voi parhaimmillaan antaa yritykselle uutta nostetta tai pahimmillaan uhata yritystoiminnan jatkuvuutta. Auto-Roikolla tilanne on väistämättä edessä kymmenen vuoden sisällä, minkä johdosta asiaan on kiinnitettävä huomiota jo nyt. Onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen vaikuttaa myös se, millaisessa tilassa yritys luovutetaan jatkajalle. Yrittäjän tulisikin huolehtia siitä, että lähtökohdat yritystoiminnan jatkamiselle ovat mielekkäät.

4.2 Markkinointi

Nykypäivänä markkinointi ei ole enää pelkkää tuotekeskeistä myyntiä, vaan kokonaisvaltainen liiketoiminnallinen ajattelutapa, jossa otetaan huomioon asiakkaan arvomaailma ja tarpeet. Tällainen markkinointiajattelu tähtää ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja siihen, että asiakastarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Markkinointia ei pitäisi ajatella erillisenä yrityksen toimintona, vaan sen tulisi näkyä kauttaaltaan yrityksen jokapäiväisessä työskentelyssä. Teknologian jatkuva kehittyminen avaa myös uusia kanavia markkinoinnin toteuttamiselle. Viime vuosina digitaalisuus on noussut hallitsevaksi väyläksi asiakkaiden tavoittamiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 97 - 98.)

Markkinoinnin suunnittelun pohjana on tarkka toimintaympäristön arviointi ja omien asiakasryhmien tunnistaminen. Tämän jälkeen yritys lähtee kehittämään markkinointistrategiaansa ja kilpailukeinojaan. Markkinointistrategia kulminoituu kolmeen keskeiseen kysymykseen: kenelle halutaan markkinoida, missä markkinointi suoritetaan ja millä keinoin markkinoinnista saadaan aikaan paras lopputulos. Onnistuessaan markkinointi luo yritykselle vahvan kilpailuedun. (Viitala & Jylhä 2013, 98.)

Liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen on myös päätettävä markkinointiin tiiviisti kytkeytyvästä yritysmielikuvan luomisesta. Yritysmielikuva kertoo millaisena yritys näyttäytyy asiakkaiden silmissä. Mielikuvan luominen saattaa kestää kauan, eikä syntynyttä asemoitua ole helppoa muuttaa. Yrityskuvaan vaikuttavat muun muassa yrittäjän oma persoona, palveluiden taso, toimitilojen siisteys, hinnoittelu, viestintä ja monet muut yritystoiminnan osa-alueet. Haluttua yritysmielikuvaa täytyy jatkuvasti tukea, jotta se pysyisi tavoitteen mukaisena. (Pitkämäki 2000, 92 - 93.)

Auto-Roikon markkinoinnin kilpailukeinot ovat tyypillisiä pienelle yritykselle. Yritys luottaa ennen kaikkea palvelun laatuun ja luotettavuuteen yritysmielikuvaa rakentaessaan. Yrityksellä ei ole käytettävissä suurta markkinointibudjettia, joten kaikki investointi markkinointiin suoritetaan pitkän ja huolellisen pohdinnan jälkeen. Pitkä mukanaolo toimialalla on kuitenkin vahvistanut Auto-Roikon imagoa ja auttanut yritystä hankkimaan uskollisia asiakkaita. (Roiko 2014)

Yritys käyttää markkinoinnissaan perinteisiä väyliä, kuten lehti-ilmoituksia sekä internetiä, mutta ei ole vielä hyödyntänyt digitaalisuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia.

Yrityksellä ei ole käytössään Facebook-sivuja, eikä Googlen tarjoamia hakukonemarkkinointipalveluita, jotka parhaimmillaan voivat moninkertaistaa näkyvyyttä suhteellisen pienellä panostuksella. Tämän lisäksi yrityksellä on näkyvää tienvarsimainontaa, joka tavoittaa päivittäin lukuisia yrityksen ohi ajavia autoilijoita.

Yrittäjä on omaksunut työssään kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun, sillä hän pyrkii toiminnallaan ja olemuksellaan viestiä ja vahvistamaan yrityksen kilpailuvaltteja. Hyvänä esimerkkinä on yrityksen aukioloaikojen joustavuus ja yrittäjän helppo tavoitettavuus, mikä tukee yritysmielikuvaa luotettavasta ja asiakkaiden tarpeista välittävästä toimijasta. Ahkeruus ja yritteliäisyys eivät jää ainoastaan työpaikalle, vaan yrittäjä on myös paikkakunnallaan tunnettu kuntoilija ja terveiden elämäntapojen puolestapuhuja.

4.3 Talous

4.3.1 Yrityksen talouden kulmakivet

Pitkällä tähtäimellä yrityksen talous on oltava kunnossa, jotta yritystoiminta säilyy hengissä. Elinvoimaisen yrityksen tunnistaa neljästä eri taloudellisesta muuttujasta: kannattavuudesta, tuottavuudesta, maksuvalmiudesta sekä vakavaraisuudesta (Viitala & Jylhä 2013, 306). Mikäli yksi edellä mainituista pettää, ei liiketoiminta ole vielä uhattuna. Esimerkiksi yritys, jolla on hyvä maksuvalmius selviää kuluistaan, vaikka liiketoiminta ei hetken aikaa olisikaan kannattavaa. Useamman osa-alueen pettäessä ollaan jo suurissa vaikeuksissa.

Kannattavuus on menestyvän ja kasvavan yrityksen kulmakivi. Kannattava liiketoiminta tarkoittaa, että yhteenlaskettu myynti on suurempaa kuin toiminnasta aiheutuvat kulut, eli yritys tuottaa voittoa. Mikäli sen sijaan myynti on alhaisempaa kuin yhteenlasketut kulut, syntyy tappiota. Tuloslaskelma kertoo, onko toiminta ollut voitollista vai tappiollista tietyllä ajanjaksolla. Laskelmassa voidaan myös selvittää voiton osuus myynnistä eli liikevaihdosta jos vertailla tulosta aikaisempiin vuosiin. (Kotro 2007, 14.)

Tuottavuus kertoo, kuinka tehokkaasti yritys tuottaa tavaroita tai palveluitaan annetuilla panoksilla. Tuottava yritys onnistuu saamaan samoilla panoksilla paremman lopputuloksen kuin kilpailijansa eli enemmän tai laadukkaampia tuotteita. Tehokkuus ei kuitenkaan johda automaattisesti kannattavuuteen, vaan yrityksen muiden osa-alueiden, ku-

ten strategian, markkinoinnin ja tuotekehityksen, on myös oltava riittävällä tasolla. (Viitala & Jylhä 2013, 312.)

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen tilillä olevia rahoja, joilla voidaan maksaa toiminnasta aiheutuvia kustannuksia, kuten laskuja ja palkkoja. Hyvä maksuvalmius ja kannattavuus ovat usein tiiviisti kytköksissä toisiinsa, sillä kannattava liiketoiminta tuo yritykselle rahaa ja parantaa siten maksuvalmiutta. Mikäli yrityksen rahat riittävät kattamaan vähintään yhden kuukauden kulut, voidaan yrityksen maksuvalmiutta pitää hyvänä. Aloitava liiketoiminta tarvitsee usein ylimääräistä rahaa kattamaan muutaman ensimmäisen kuukauden kulut, sillä liiketoiminnan tulorahoitus on usein tässä vaiheessa vähäistä. (Kotro 2007, 14 - 15.)

Vakavaraisuudella tarkastellaan yrityksen rahoituksen koostumusta, eli oman ja vieraan pääoman suhdetta. Mitä enemmän toimintaa on rahoitettu omalla pääomalla, sitä vakavaraisempi yritys on. Vakavarainen yritys selviää yleensä velkaista yritystä paremmin vaikeina aikoina, mutta hyvinä aikoina se kasvaa hitaammin johtuen kasvuun tarvittavan pääoman puutteesta (Kotro 2007, 16). Hyvän vakavaraisuuden omaava yritys on rahoittajien silmissä myös vähemmän riskialtis ja saa siten usein neuvoteltua lainoilleen pienemmän koron.

4.3.2 Keskeisiä tunnuslukuja

Taloudellisen tilan analysointiin on kehitetty lukuisia eri työkaluja, jotka helpottavat yrityksen talouden seurantaan. Kannattavuuden eräs yleisimmistä tunnusluvuista on nettotulosprosentti, joka laskee yrityksen nettotuloksen suhteessa liikevaihtoon ja kertoo kuinka paljon tulosta yrityksen omistajille kertyi tilikauden aikana. (Viitala & Jylhä 2013, 310.)

Vakavaraisuutta hyvin kuvaava omavaraisuusaste lasketaan jakamalla oma pääomataaseen loppusummalla. Nyrkkisääntönä voidaan todeta, että mikäli omaa pääomaa on alle kolmanneksen kokonaispääomasta, alkaa tilanne olla jo riskialtis. Tämä on kuitenkin hyvin toimialakohtaista, ja tilanteen riskialttiuteen vaikuttaa myös yrityksen muu taloudellinen tilanne, kuten kannattavuus ja maksuvalmius.; (Rissanen 2001, 290 – 291.)

Maksuvalmiutta kuvaava quick ratio lasketaan jakamalla rahoitusomaisuus lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Tunnusluku kertoo, kuinka hyvin yritys tulee selviämään lyhytaikaisista maksuvelvoitteistaan. Hyvänä tuloksena voidaan pitää sitä, mikäli quick ratio arvo on yli 1. Mikäli arvo jää alle 0,5:n, alkaa tilanne olla jo heikko. Current ratio toimii samoin kuten quick ratio, mutta ottaa maksuvalmiutta tarkasteltaessa huomioon myös vaihto-omaisuuden arvon. Mikäli arvo on yli 2, on tilanne hyvä, ja mikäli tulos on alle 1, on tilanne heikko. (Balance Consulting 2014.)

4.3.3 Auto-Roikon talous

Auto-Roikon taloustilanne on heikentynyt lievästi vuonna 2008 alkaneen taantuman ja sitä seuranneen kysynnän hiipumisen seurauksena. Tilanne on ollut sama lukuisille myyntinsä kanssa kamppaileville kuorma-autokaupan yrityksille. Olisikin tärkeää, että yritys saisi vapautettua toimitiloissa kiinni olevaa pääomaa yritystoiminnan käyttöön, sillä maksuvalmiuden on oltava korkealla tasolla, jotta yritys voi tehdä runsaasti pääomaa sitovaa kuorma-autokauppaa sujuvasti. Pääomarakenteen lujittaminen laskisi myös yritykselle myönnettävien lainojen korkoja ja vähentäisi näin ollen yrityksen juoksevia kustannuksia. (Roiko 2014.)

Kannattavuuttaan yritys paransi vuonna 2012 edelliseen vuoteen verrattuna. Tämän kehityksen soisi jatkuvan, jotta yritys pystyisi liiketoiminnan kassavirroilla rahoittamaan toimintaansa entistä enemmän, sillä velkarahoitus on kallista ja aiheuttaa yritykselle paljon rahoituskuluja. Kannattavuuden kohentuminen vaikutti myönteisesti myös maksuvalmiuteen, jossa yrityksellä on vielä parantamisen varaa.

4.4 Henkilöstö ja toimitilat

Yritys on henkilöstönsä kaltainen etenkin pienemmissä yrityksissä. Jokainen työntekijä on siis vastuussa yrityskuvan luomisesta ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisestä. Muutaman hengen yrityksissä yksilön vastuu korostuu erityisesti, sillä esimerkiksi kaikki asiakaskontakti tapahtuu näiden muutamien ihmisten toimesta. Henkilöstön toimintakyvyllä ja työmotivaatiolla on siten myös suuri merkitys yrityksen markkinoinnin kannalta. Pie-nelle yritykselle hyvin suoritettu työ onkin parasta mahdollista markkinointia. (Pitkämäki 2000, 69 - 70.)

Työyhteisön tehokkuuden taustalla on aina työssään viihtyvät työntekijät, jotka kokevat työnsä mielekkääksi. Kilpailueduksi työyhteisön hyvä ilmapiiri muuttuu siinä vaiheessa, kun yritys tekee merkittävästi enemmän tulosta samalla työntekijämäärällä kuin kilpailijansa. Mikäli ilmapiiri on huono, laskee työyhteisön tehokkuus huomattavasti. Pienessä yrityksessä työntekijät ovat usein samanaikaisesti sekä yrityksen johtajia että omistajia. Tällöin vastuuta ja työtä on paljon, joten työssä jaksamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Pitkämäki 2000, 70 - 71.)

Yritys tarvitsee luonnollisesti toiminnalleen myös toimitilat. Toimitilojen yleisilmeen merkitystä ei sovi väheksyä, sillä niillä on suora vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin sekä yrityksen imagoon. Viihtyisät tilat auttavat työntekijöitä jaksamaan työssään, ja sitä kautta edistämään työyhteisön tehokkuutta. Asiakkaat vetävät yrityksen toimitiloista usein johtopäätöksiä. Ne kertovat asiakkaalle yrityksen taloudellisesta tilasta, työn laadusta ja yrityskulttuurista. Tilat olisikin suunniteltava niin, että ne vastaisivat sitä mielikuvaa, jota yritys haluaa asiakkailleen välittää. (Viitala & Jylhä 2013, 211.)

Toimitiloihin liittyy vahvasti myös taloudellinen näkökulma. Tilat ja kiinteistöt sitovat usein runsaasti pääomaa, mikä saattaa joissain tapauksissa rajoittaa yrityksen liiketoiminnan pyörittämistä. Toimitilojen myynti onkin yleinen tapa tuoda pääomaa yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan. Vuokralla toimiminen ei sido samalla tavalla pääomaa, mutta tuo mukanaan epävarmuutta ja vuokrasta aiheutuvia juoksevia kustannuksia. (Viitala & Jylhä 2013, 212.)

Auto-Roikossa työskentelee tällä hetkellä kaksi vakituista työntekijää. Jukka Roiko on vastuussa yrityksen kuorma-autojen ja varaosien myynnistä, ja Mayrik Roiko hoitaa yrityksen taloustehtäviä. Yrityksellä on vuosien saatossa ollut lukuisia eri työntekijöitä, mutta viimeiset kymmenen vuotta henkilöstömäärä on säilynyt samana. Pieni työntekijämäärä on auttanut yritystä pitämään henkilöstökulut pieninä, mutta samalla asettanut paljon painetta työntekijöiden harteille. Tarvetta uusien työntekijöiden hankkimiselle ei ole kuitenkaan viime vuosina ollut, sillä kasvua ei ole juurikaan tapahtunut, ja yrityksen taloustilanne on ollut tiukka vuonna 2008 alkaneen taantuman jälkeen.

Yrittäjän sitoutuminen omaan työhönsä on aina ollut korkealla tasolla. Jukka Roiko on päässyt omassa yrityksessään työskentelemään itselleen mieluisen työn parissa, mikä on myös näkynyt pitkinä työpäivinä ja olemattomina lomapäivinä. Korkea työmoraali onkin ollut hyvin pitkälti yrityksen menestyksen salaisuus vuosien varrella. Toisaalta

myös työstä irtaantuminen työpäivän jälkeen on ollut yrittäjälle tärkeää työssä jaksamisen kannalta.

Auto-Roikon yrittäjät ovat tällä hetkellä molemmat yli 60-vuotiaita, mikä tarkoittaa, että sukupolvenvaihdos on vääjäämättä edessä. Jukka Roikolla ei ole aikomusta jäädä eläkkeelle vielä moneen vuoteen, mutta tilanne alkaa silti olla ajankohtainen. Olen itse mahdollinen seuraajaehdokka, eikä mikään vaihtoehto ole vielä poissuljettu. Toiminnan jatkamisen edellytyksenä on kuitenkin oltava sataprosenttinen motivaatio, jotta yritystoiminta säilyy kestäväällä pohjalla.

Auto-Roikon toimitilat sijaitsevat 1100 neliömetrin kokoisessa rakennuksessa, jonka omistaa Jukka ja Mayrik Roikon yhtiö Kivimaja Oy. Noin puolet rakennuksesta on vuokrattu muille toimijoille, ja Auto-Roikon käytössä on tällä hetkellä yksi konttori, varaosamyynnin tilat ja teollisuushalli. Kuorma-autokaupan kannalta tilat ovat hyvät, sillä suuri halli mahdollistaa kuorma-autojen huollon ja tarvittavat korjaustyöt. Kiinteistö ja toimitilat ovat kuitenkin tällä hetkellä myynnissä, ja yhtenä vaihtoehtona on rakentaa uusi pienempi toimisto viereiselle tontille.

Toimitilat ovat rakennettu vuonna 1980 ja olivat valmistuessaan poikkeuksellisen siistit ja modernit. Vuosien kuluessa toimitilojen siisteyteen ja yleisilmeeseen ei kuitenkaan ole kiinnitetty suurempaa huomiota, minkä johdosta tilat eivät tällä hetkellä vastaa täysin sitä mielikuvaa, jonka yritys haluaa asiakkailleen välittää. Työssä jaksamisen kannalta olisi myös tärkeää, että tilojen yleisilme olisi viihtyisämpi ja toimiston ilmanvaihto parempi. Suuret tilat aiheuttavat myös paljon ylläpitokustannuksia, ja etenkin sähkömaksut tulevat yritykselle kalliiksi. Tilojen myynnillä yritys pyrkii helpottamaan omaa rahoitustilannettaan ja mahdollistamaan uusien ja pienempien tilojen rakentamisen.

5 Toimintasuunnitelma

5.1 Markkinointi

Auto-Roikon markkinointiin tehtävät muutokset eivät voi olla suuria johtuen rajallisista resursseista, mutta ne voivat silti olla merkittäviä yrityksen näkyvyyden kannalta. Toimialan alati kiristynvä kilpailu pakottaa yrityksetkin kamppailemaan näkyvyydestä lukuis-

ten muiden yritysten kanssa. Tähän kilpailuun on Auto-Roikonkin vastattava uusin ja kustannustehokkain keinoin. Myös Auto-Roikon asiakaskunta on suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle yhä aktiivisempaa internetin ja sosiaalisen median käyttäjäkuntaa. Tämä on otettava jatkossa entistä enemmän huomioon markkinoinnin kilpailukeinoja mietittäessä.

Sosiaalinen media tarjoaa erinomaisen näyteikkunan kuorma-autokauppaa harjoittavalle yritykselle. Facebook –sivuilla yritys voi mainostaa niin myytävää kalustoaan, kuin myös myytyjä autojaan. Lisäksi niillä voidaan tiedottaa asiakkaille esimerkiksi uusista tarjouksista tai kampanjoista. Sivujen pelkkä olemassaolo ei kuitenkaan riitä, vaan niitä on päivitettävä jatkuvasti, jotta asiakkaiden mielenkiinto saadaan pidettyä yllä. Sosiaalisessa mediassa mukana olo antaa asiakkaille ennen kaikkea kuvan ajan hermolla pysyttelevästä yrityksestä, joka hakeutuu sinne, missä asiakkaatkin ovat.

Toisena erinomaisena näkyvyyttä lisäävänä keinona yritys voisi käyttää mainosteippauksia pakettiauton kyljessä. Yrittäjät liikkuvat usein lähialueilla, joten mainos tavoittaisi paljon potentiaalista asiakaskuntaa. Kaiken lisäksi kustannukset tämän tyyppisessä mainonnassa jäisivät verrattain vähäisiksi.

5.2 Talous

Yrityksen rahoitustilanteen parantamiseksi olisi tärkeää, että yritys saisi vapautettua pääomaa kiinteistöstään. Tämä helpottaisi tulevaisuuden suunnittelua ja investointeja uusiin liiketoimintamalleihin. Uusien liiketoimintamallien avustuksella yritys pystyisi nostamaan myyntiään ja saamaan sitä kautta myös kannattavuutensa kohoamaan. Entistä kannattavampi liiketoiminta toisi lisää rahaa yrityksen kassaan ja parantaisi tällöin myös yrityksen maksuvalmiutta ja turvaisi taloutta.

5.3 Henkilöstö ja toimitilat

Henkilöautokaupan lisääminen nykyiseen toimintaan tarkoittaa myös työmäärän merkittävää kasvua. Tätä varten yrityksen olisi suositeltavaa hankkia yksi uusi työntekijä, joka ottaisi tehtäväkseen henkilöautokaupan pyörittämisen. Tällöin henkilöstö pystyisi myös tukemaan tarvittaessa toisiaan ja jakamaan työtehtäviä kiireellisinä aikoina. Tilanne lisäisi henkilöstön työssä jaksamista ja saattaisi jopa parantaa työtehokkuutta.

Toimitilojen siisti ja viihtyisä yleisilme on työhyvinvoinnin ja yritysmielikuvan kannalta tärkeää. Tästä johtuen yrityksen tulisikin tulevaisuudessa hankkia tilat, jotka ovat avarammat ja siistimmät. Nykyinen konttorihuone on sijoitettu rakennuksen sisälle siten, ettei tilaan pääse suoraa luonnonvaloa. Tämä tekee konttorista pimeän ja ilmanvaihdoista heikon, mikä haittaa keskittymistä työntekoon. Asiakastilat tulisi suunnitella siten, että niistä välittyy se asiakaslähtöisyys, jota yrittäjä liiketoiminnassaan painottaa. Esimerkiksi kahviautomaatti ja nojatuolit toisivat tiloihin lisää viihtyvyyttä ja viestittäisivät asiakkaille oikeita asioita.

6 Uudet Liiketoimintamallit

6.1 Investointilaskelmien peruseriaate

Investointi tarkoittaa sellaista kustannusta, jonka tuotot hajautuvat usealle vuodelle, tai joka on muutoin vaikutusajaltaan pitkäkestoinen. Investointi vaatii usein paljon pääomaa, sillä sen perushankinta- ja käyttökustannukset ovat yleensä korkeita. Suurista kustannuksista johtuen on kehitetty investointilaskelmia, jotka antavat viitettä investoinnin kannattavuudesta ja helpottavat eri investointien keskinäistä vertailemistä. Ongelmalliseksi investointeja laskettaessa muodostuu kustannusten ja tuottojen hajautuminen usealle vuodelle. Tämän johdosta rahan arvon muutos on otettava laskelmissa huomioon. (Kotro 2007, 115.)

Takaisinmaksuaikamenetelmä on helppo keino selvittää missä ajassa investointi maksaa itsensä takaisin. Menetelmä on hyvin yksinkertainen, eikä ota huomioon rahan arvon muutosta ajan kuluessa. Takaisinmaksuaika saadaan selville jakamalla perushankintakustannus investoinnin vuotuisella nettotuotolla. Mikäli takaisinmaksuaika on selvästi lyhyempi kuin investoinnin taloudellinen pitoaika, voidaan investointia pitää kannattavana. Taloudellisella pitoajalla tarkoitetaan sitä ajanjaksoa, jona investointi tekee tuottoa. (Kotro 2007, 119.)

Nykyarvomenetelmä selvittää tulevaisuudessa tapahtuvien tuottojen ja kustannusten nykyarvon. Sen avulla voidaan tarkastella investoinnin kannattavuutta nykyarvossa vertaamalla investoinnista aiheutuvia tuottoja ja kuluja. Vuotuismaksuista saadaan sel-

ville niiden nykyarvo diskonttaamalla kukin maksu diskonttaustekijällä, eli kunkin vuoden korolla. (Kotro 2007, 122 - 123.)

Edellä mainittuja investointilaskelmatyyppejä voidaan hyvin soveltaa Auto-Roikon uusiin liiketoimintamallien tarkastelussa. Laskelmista voidaan päätellä, kuinka kannattavia uudet toiminnot tulevat olemaan ja kannattaako kyseisiin liiketoimintoihin investoida ollenkaan. Laskelmien perusteella voidaan myös vertailla eri liiketoimintamallien kannattavuutta keskenään, mikä helpottaa päätöksiä tehtäessä. Kaikki laskelmat perustuvat kuitenkin arvioihin, jotka ovat ainoastaan suuntaa antavia.

6.2 Henkilöautokauppa

6.2.1 Perusajatus

Henkilöautokauppaa on tarkoitus lähteä alkuvaiheessa tekemään pienillä investoinneilla. Ideana on hankkia muutamia käytettyjä premium-luokan automalleja, jotka ovat hinnaltaan edullisia, mutta laadultaan korkeatasoisia. Tavoitteena on erottua muista seudun autoliikkeistä autojen poikkeuksellisella siisteydellä ja korkealla varustelutasolla. Autot hankitaan pääosin Saksasta, jossa toimimisesta yrittäjällä on jo vuosien kokemus kuorma-autokaupan ansiosta. Saksassa sijaitsevien autojen hankintaa puoltaa moni asia: autot ovat keskimäärin vähemmän ajettuja kuin suomalaiset autot, niissä on parempi varustelutaso ja ne ovat hinnaltaan edullisia. Tämän lisäksi Saksassa ei suolata teitä, kuten Suomessa, minkä johdosta saksalaiset autot ovat vähemmän ruosteisia. (Roiko 2014.)

Henkilöautokaupassa toteutettaisiin samaa liiketoiminnallista perusajatusta, kuin kuorma-autokaupassakin. Autoalalla vallitseva kilpailutilanne, jossa suuret toimijat hallitsevat markkinoita, pakottaa Auto-Roikonkin keskittämään kilpailuetunsa hyvään ja joustavaan palveluun. Varasto pyritään pitämään pienenä ja asiakkaille hankitaan juuri heidän toiveidensa mukainen auto. Myytävien autojen varastoon hankkiminen toimii samalla myös hyvänä markkinointina yritykselle, sillä se herättää asiakkaiden mielenkiinnon ja tuo yrityksen tontille ihmisiä. Pienikokoinen varasto ei myöskään sido suurta määrää pääomaa.

Yrityksen tontti sijaitsee henkilöautokaupan kannalta erinomaisella paikalla, suuren valtatievarrella. Paikkakunnalla on entuudestaan kolme autokauppaa harjoittavaa yritystä. Kilpailijoiden myynnissä olevat autot ovat kuitenkin hintatasoltaan hyvin edullisia, mikä antaa Auto-Roikolle mahdollisuuden erottua muista toimijoista omilla premium-luokan automalleilla.

6.2.2 Laskelman käsitteistöä

Ennen kuin uutta liiketoimintaa lähdetään harjoittamaan, on hyvä arvioida toiminnasta aiheutuvia kuluja ja tuottoja sekä laskea tunnuslukuja kannattavuuden arvioimiseksi.

Myyntikate saadaan selville, kun liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset, eli myytyjen tuotteiden hankintahinnat. Myyntikate on summa, jolla yrityksen on katettava muut toiminnastaan aiheutuvat kulut. Näitä kuluja kutsutaan kiinteiksi kustannuksiksi, ja ne eivät ole suoraan myytävään tuotteeseen yhdistettäviä. Kiinteitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi palkat, lainojen lyhennykset tai vuokrista aiheutuvat kulut. Käyttökate kertoo mitä jää jäljelle, kun myyntikatteesta vähennetään kaikki kiinteät kustannukset. Käyttökate kuvastaa hyvin, kuinka paljon yritystoiminnasta saadaan tulorahoitusta, kun summasta vähennetään vielä mahdolliset korot. (Kotro 2007, 36 - 38.)

Kriittinen myynti kertoo sen myynnin määrän, jolla yritys tekee nollatuloksen, eli selviää menoistaan. Kriittinen myynti saadaan selville esimerkiksi katetuottoprosentin avulla, jolloin vuotuiset kiinteät kulut jaetaan katetuottoprosentilla. Varmuusmarginaali kertoo sen sijaan, kuinka paljon myynti voi pudota, ennen kuin ollaan kriittisessä myynnissä. Varmuusmarginaali voidaan ilmoittaa sekä euroina että kappalemäärin. (Kotro 2007, 38 - 39.)

6.2.3 Toteutus

Toiminnan käynnistämiseksi hankitaan varastoon kolme kappaletta henkilöautoja, joiden keskimääräinen autoverollinen hinta Suomeen tuotuna on noin 15 000 euroa. Henkilöauton maahantuonti on monivaiheinen prosessi, jossa on otettava huomioon useita eri tekijöitä. Jotta auto saadaan Suomeen, on auton kohdemaan myyntihintaan laskettava päälle rahtikulut, auton katsastuksesta aiheutuvat kustannukset ja autovero, jonka suuruus vaihtelee auton vuosimallista, ajokilometreistä, päästöarvoista ja muista tekijöistä riippuen. Tullin sivuilla sijaitsevista verotusarvotaulukoista on mahdollista ar-

vioida maahantuotavan ajoneuvon autoveroa aikaisempien autoveropäätösten pohjalta. (Autoverotus 2014)

Taulukko 1. Henkilöautokaupan laskelma

Henkilöautokauppa				Henkilöauton kulurakenne			
Kiinteät kustannukset	Tunti	kk	vuodessa				
Palkka ja palkan sivukulut	15,00 €	2 400,00 €	28 800,00 €				
Rahoituskulut			5 200,00 €	Keskim. Hinta			
Markkinointi		400,00 €	4 800,00 €	Saksassa	10 000,00 €		
Tontin vuokratulot		200,00 €	2 400,00 €	+rahti	800,00 €		
Sähkökulut		100,00 €	1 200,00 €	+katsastus	200,00 €		
			42 400,00 €	+autovero keskim.	4 000,00 €	Myyntikate	
Arvioitu myyntituotto	=15*18750			hankintahinta	15 000,00 €	20 %	
281 250,00 €				nettomyyntihinta	18 750,00 €		
Katetuotto	=281250-225000			Vuosimyynti kpl	15		
56 250,00 €				Vuosimyynti	281 250,00 €		
Katetuotto%	=(56250/281250)*100			Hankintakustannukset	225 000,00 €		
20,0				Katetuotto	56 250,00 €		
kriittinen myynti	=(kiinteät kulut/ katetuotto%)*100			Laina	50 000,00 €		
212 000,00 €				Laina-aika	10		
Varmuusmarginaali	=myyntituotto-kriittinen myynti			Lainan korko	4 %		
69 250,00 €				Vuosilyhennys	5 200,00 €		
Käyttökate	=56250-42400						
13 850,00 €							
Käyttökate%	=13850/281250						
4,92 %							

Kuten taulukosta 1 huomataan, auton hankinta ulkomailta aiheuttaa paljon erinäisiä kustannuksia. Oletetaan, että Saksassa sijaitsevan auton veroton myyntihinta on 10 000 euroa. Auton rahtikustannukset ovat noin 800 euroa ja katsastuskulut Suomessa noin 200 euroa. Autoveroksi arvioidaan keskimäärin noin 4000 euroa. Suomeen tuotuna auton hinnaksi on siis muodostunut 15 000 euroa. Auton nettomyyntihinnaksi muodostuu 20 prosentin myyntikatteella 18 750 euroa, jonka päälle auton ostajan on maksettava vielä 24 prosentin arvonlisävero. Mikäli vuodessa myydään 15 henkilöautoa, saadaan vuotuisesti nettomyynniksi 281 250 euroa ja katetuotoksi 56 250 euroa. Myyntiarvio perustuu yrittäjän aikaisempaan kokemukseen henkilöautojen myynnistä ja autokaupan yleiseen tilanearvioon, jota käsiteltiin luvussa 3.4.2.

Autokaupan alkuinvestointien rahoittamiseksi otetaan 50 000 euroa lainaa kymmeneksi vuodeksi neljän prosentin korolla, jolloin vuotuisesti lainanlyhennykseksi tulee 5 200 euroa. Muita kiinteitä kuluja ovat internet- ja lehtimainonta, jotka kustantavat ar-

violta 4 800 euroa vuodessa, tontin vuokratulot 2 400 euroa vuodessa ja sähkökulut 1 200 euroa. Palkkakustannukset lasketaan tässä laskelmassa kiinteisiin kuluihin, sillä niiden arvioidaan pysyvän muuttumattomina henkilöautokaupasta riippumatta. Palkkakustannukset muodostavat vuositasolla 28 800 euroa tilanteessa, jossa yrittäjä myy henkilöautoja yksin. Kokonaisuudessaan kiinteät kustannukset kohoavat 42 400 euroon vuodessa.

Katetuotto prosentilla laskettu kriittinen myynti on 212 000 euroa, eli noin 12 myytyä autoa vuodessa. Varmuusmarginaaliksi saadaan 69 250 euroa, mikä on noin kolmen myydyin henkilöauton verran. Kaiken kaikkiaan henkilöautokaupan käyttökatteeksi arvioidaan ensimmäisenä vuonna 13 850 euroa, joka on noin vajaa viisi prosenttia autokaupan kokonaisyrittäjästä. 15 auton vuotuinen myynti on varovainen arvio, ja ensimmäisenä vuonna tähdätään ainoastaan nollatulokseen tai pieneen voittoon. Tulevina vuosina autojen myynnin oletetaan nousevan yli 20 autoon, jolloin myös autokauppa tuottaa yritykselle enemmän voittoa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että henkilöautokauppa on laskelmien perusteella kannattavaa, mikäli vuotuiset myyntimäärät ylittävät odotetulle tasolle. Laskelmissa huomioon otetut palkkakustannukset tulevat suoraan yrittäjälle, mikäli hän päättää hoitaa autokauppaa itsenäisesti. Tällöin autokaupan kannattavuutta yrittäjälle voidaan pitää erinomaisena, mutta siitä aiheutuva työmäärä tulee olemaan suuri, mikäli yrittäjän täytyy autokaupan ohella hoitaa myös kuorma-autokauppaa.

6.3 Polttoainejakelu

6.3.1 Lakisääteiset vaatimukset

Polttoaineen jakeluaseman pystyttäminen on tarkkaan säänneltyä toimintaa, jossa on otettava huomioon monia ympäristöllisiä asioita. Jakeluaseman ympäristöllisistä ja teknisistä vaatimuksista on annettu vuonna 1998 Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös, joka koskee vaarallisten kemikaalien käsittelyä ja varastointia. Tässä päätöksessä on otettu kantaa muun muassa laitteiston sijaintiin, rakenteeseen ja turvallisuuteen. Säädöksen mukaan jakeluaseman tulisi ensisijaisesti sijaita pohjavesialueen ulkopuolella pohjaveden pilaantumisriskistä johtuen. Polttoainesäiliöiden tulisi myös olla rakenteiltaan kestäviä ja sijaita maan alla riittävän kaukana rakennuksen perustasta ja toisis-

taan. Jakelulaitteiden tulee sijaita vähintään viiden metrin päässä rakennuksesta ja pysäköintialueesta. (Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös vaarallisten kemikaalien käsittelystä ja varastoinnista jakeluasemalla 1998, 2 luku 5 § 1 momentti)

Jakeluaseman pystyttämiseen ei vaadita varsinaista ympäristölupaa, mutta toiminnasta on tehtävä rekisteröinti-ilmoitus, joka annetaan kunnan viranomaisille. Rekisteröinti-ilmoituksen tulee sisältää muun muassa toiminnanharjoittajan tiedot, tontin kaavoitustiedot sekä jakeluaseman toimintaa koskevat tiedot. Ilmoituksesta on myös käytävä ilmi mahdolliset toiminnasta aiheutuvat päästöt sekä laaduntarkkailun toteutus. (Valtioneuvoston asetus nestemäisten polttoaineiden jakeluasemien ympäristönuojueluvaatimuksesta 2010, 3 §; Ympärisönsuojelulaki 2000, 11 luku 65 §)

6.3.2 Toteutus

Tarkoituksena on pystyttää automaattiasemana toimiva polttoainejakelupiste yrittäjän tontille. Kaavailtu asema on kaksisaarekkeinen, eli se sisältää yhteensä neljä tankkauspistettä kunkin saarekkeen molemmin puolin, joista voivat tankata sekä henkilöautot että kuorma-autot. Jakeluasema hankittaisiin yhtiöltä, joka on toimittanut useita jakeluasemia Suomeen ja ympäri maailmaa. Kyseinen yhtiö hoitaa samalla myös asemien asennustyöt ja auttaa aseman suunnittelussa sekä tarjoaa konsultointipalveluja.

Polttoainejakelun toteuttamiseksi yrittäjän tontilla on olemassa kolme erilaista vaihtoehtoa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa yrittäjä pyörittää toimintaa, eli investoi kaikkiin vaadittaviin välineisiin ja laitteisiin itse. Tällöin yrittäjä ostaa polttoaineen energiayhtiöltä tiettyyn hintaan ja myy sitä eteenpäin pienellä katteella. Katteen suuruuteen vaikuttaa erityisesti paikkakunnan huoltoasemien kilpailu, joka voi pahimmillaan ajaa katteet hyvinkin alas. Myös eri energiayhtiöiden polttoaineiden tukkuhinnoissa on eroa.

Toisessa vaihtoehdossa yrittäjä tekee vaadittavat investoinnit itse, mutta vuokraa tontin energiayhtiölle laitteineen avaimet käteen periaatteella. Tällöin yrittäjän ei itse tarvitse huolehtia polttoaineen myynnistä, vaan investoinnin tuotto perustuu tontin ja laitteiston vuokratuloihin. Tilanne on yrittäjälle vähemmän riskialtis, sillä tuotot ovat tasaisia, eikä polttoaineen hintakilpailusta aiheutuvaa riskiä tarvitse ottaa.

Kolmannessa vaihtoehdossa yrittäjä ei hanki laitteistoa itse, vaan vuokraa ainoastaan tontin energiayhtiölle, joka tekee kaikki tarvittavat investoinnit. Tässä vaihtoehdossa yrittäjä selviää kaikista pienimmällä riskillä, sillä kalliita säiliöinvestointeja ei tarvitse tehdä. Toisaalta tuototkin jäävät pienemmiksi kuin edellisissä vaihtoehdoissa, koska ne perustuvat ainoastaan tontin vuokratuloihin. Energiayhtiöt eivät myöskään ole olleet erityisen halukkaita investoimaan kaikkea laitteistoa itse, joten vuokralaisen löytäminen voi osoittautua haastavaksi.

6.3.3 Tulokset

Laskelmissa on huomioitu uusien ja käytettyjen laitteiden investointikustannukset ja laskettu kustannusarvioiden perusteella laitteille takaisinmaksuaika ja nettonykyarvo. Näin on saatu konkreettista tietoa kunkin investoinnin kannattavuudesta, jolloin eri vaihtoehtojen vertaileminen helpottuu. Kustannukset perustuvat yrittäjän tietoihin ja arvioihin aikaisempien investointien pohjalta.

Taulukko 2. Polttoainejakelun takaisinmaksuaika

Käyttökust/vuosi		Uudet	Käytetyt	Perushankintakustannukset		Vuokrausmenetelmä	
0,5h päivässä työvoima	15e*182	2 730,00 €	2 730,00 €	Laitteisto	165 000,00 €		
Lumen auras-kustan. / pihatyöt	300e	300,00 €	300,00 €	asfaltointi	21 000,00 €	Hankintakustannukset	
lainan lyhen huolto		13 910,47 €	12 794,84	polttoaine	50 000,00 €	Laitteisto	82500
vakuutus		1 000,00 €	1 000,00 €	Tontti	30 000,00 €	asfaltointi	21000
Sähkökulut	200e/kk	500,00 €	500,00 €		266 000,00 €	tontti	30000
		2 400,00 €	2 400,00 €				133500
		20 840,47 €	19 724,84 €	Taloudellinen pitoaika			
				20 vuotta		Lainan määrä	133500
Arvioitu tuotto vuodessa				Lainan lyh	$=(266000/20)*1,0459$	Laina-aika vuosina	10
				Lainan lyh käytetyt	$=(183500/15)*1,0459$	Lainan korko	4,59 %
Kate/litra		0,05 €		Perushankintakustannukset Käytetyt		lainan lyhennys/vuosi	13962,77
Arvioitu litramyynti/vuosi		800000		Laitteisto	82 500,00 €		
Tuotto/vuosi		40 000,00 €		asfaltointi	21 000,00 €	Vuokra/kuukausi	2500
				polttoaine	50 000,00 €	Vuodessa	30000
Vuotuinen reaalitytuotto Käytetyt				tontti	30 000,00 €		
= 40 000 - 20840,47					183 500,00 €	Reaalitytuotto vuodessa	16037,24
19 159,53 €		20 275,16 €		Käytettyjen pitoaika		=30000-13962,77	
				15 vuotta		Takaisinmaksuaika	
Takaisinmaksuaika		= 266000/19159,53				8,32	
Uudet laitteet		13,88 vuotta					
Käytetyt laitteet		9,05 vuotta					

Kuten taulukosta 2 nähdään, uuden laitteiston hankintahinnaksi muodostuu noin 165 000 euroa. Asfaltoinnin arvioidut kustannukset kohoavat 21 000 euroon, ja tontti on maksanut yrittäjille 30 000 euroa. Tähän kun lisätään polttoaineen alkuinvestointi, joka on noin 50 000 euroa, saadaan koko investoinnin perushankintakustannukseksi 266 000 euroa. Perushankintakustannus rahoitetaan laskelmassa kokonaan vieraalla pääomalla. Laina otetaan annuiteettilainana, jonka viitekorkona käytetään 12 kuukauden euriborkorkoa sekä marginaalikorkona neljää prosenttia, jolloin lainan koroksi muodostuu 4,59 prosenttia. Lainan otetaan 20 vuodeksi, ja viitekorko tarkistetaan 12 kuukauden välein. (Suomen pankki 2014.)

Investoinnista aiheutuu vuosittain myös käyttökustannuksia yhteensä arviolta 20 840 euroa. Käyttökustannuksiin sisältyvistä työvoimakustannuksista muodostuu vuosittain 2 730 euroa puolen tunnin päivittäisellä työmäärällä. Lainan lyhennykset muodostavat suurimman osan, ollen vuositasolla 13 910 euroa. Huolto- ja pihatöihin

kuluu arviolta 1 300 euroa vuodessa ja sähkökuluihin noin 2 400 euroa. Näiden lisäksi vakuutusmaksuksi arvioidaan 500 euroa.

Tontilla aikaisemmin toimineen huoltoaseman perusteella vuosittaisen polttoainemyynnin voidaan arvioivan olevan noin 800 000 litraa. Mikäli keskimääräinen litrakohtainen kate on 5 senttiä, tarkoittaa se yhteensä 40 000 euron katetta vuosittain. Kun tästä summasta vähennetään vuotuiset käyttökustannukset, saadaan reaalitytuotoksi 19 159,53 euroa. Uuden laitteiston taloudelliseksi pitoajaksi on arvioitu 20 vuotta, ja takaisinmaksuajaksi muodostuisi noin 13,89 vuotta. Tämän valossa investointia voidaan pitää kannattavana, sillä takaisinmaksuaika on tässä tapauksessa selvästi alle taloudellisen pitoajan. Käytetyillä laitteilla pitoajaksi on laskettu 15 vuotta, ja takaisinmaksuajaksi saadaan 9,05 vuotta. On kuitenkin huomioitava, että polttoainemyynnistä saatava kate voi vaihdella paljonkin paikkakunnan kilpailun mukaan, jolloin vuosittaiset tuotot saattavat jäädä pienemmiksi.

Jos uusilla laitteilla suoritettavan investoinnin laskentakorkokanta on kuusi prosenttia, ja inflaation oletetaan olevan kaksi prosenttia, saadaan investoinnin todelliseksi laskentakorkokannaksi 3,92 prosenttia ja nykyarvoksi -12 675 euroa, minkä valossa investointi ei ole kannattava. Laitteista ei oleteta saatavan korvausta taloudellisen pitoajan päätyttyä. Käytetyillä laitteilla investointi muuttuu sen sijaan kannattavaksi, sillä perushankintakustannus putoaa merkittävästi 183 500 euroon, ja samalla myös lainan määrä ja korkokustannukset pienenevät. Taloudellinen pitoaika kuitenkin putoaa tässä laskelmassa 15 vuoteen. Siitä huolimatta nettonykyarvoksi saadaan 54 861 euroa, eli investointi olisi näin ollen huomattavasti kannattavampi kuin uusilla laitteilla.

Toisessa liiketoimintamallissa yritys tekee kaikki tarvittavat investoinnit itse ja vuokraa tontin laitteineen energiayhtiölle. Tällöin Auto-Roiko tekisi kymmenen vuoden sopimuksen energiayhtiön kanssa, ja tuotto perustuisi pelkästään saatuihin vuokratuloihin. Nykyisessä taloustilanteessa voidaan olettaa, etteivät energiayhtiöt ole valmiita sitoutumaan pidempiaikaiseen sopimukseen. Mikäli kuukausittainen vuokra olisi 2 500 euroa, tietäisi se 30 000 euron vuotuista tuottoa. Kun summasta vähennetään vuosittaiset lainan lyhennykset, jää vuotuiseksi reaalitytuotoksi noin 16 000 euroa. Kokonaisinvestoinnin arvo on laskelmassa 133 500 euroa, mikä tekee investoinnin takaisinmaksuajaksi 8,32 vuotta. Tämän mukaan investointi on kannattava, eikä sisällä polttoaineen myynnistä aiheutuvaa riskiä, kuten aiemmat laskelmat. Mikäli käytetyistä laitteista saadaan

kymmenen vuoden jälkeen 30 000 euroa hyvitystä, saadaan vuokramenetelmällä nettonykyarvoksi 17 506 euroa.

Pääsääntöisesti polttoainejakeluun tehtävät investoinnit ovat laskelmien perusteella kannattavia. On kuitenkin hyvin kyseenalaista investoida uusiin laitteisiin, sillä ne kustantavat noin kaksin verroin enemmän kuin käytetyt laitteet, ja oletettu tuotto on täysin sama kuin käytetyillä laitteilla. Vuokraamalla laitteet ja tontin säästyy yritys polttoaineen myyntikilpailulta ja vuotuiset tuotot ovat turvattuina. Investoinnin kokonaistuotto ei kuitenkaan yllä samalle tasolle, kuin oman toiminnan pyörittäminen käytetyillä laitteistolla. Nettonykyarvolla mitattuna tuottavimmaksi vaihtoehdoksi osoittautuukin oma jakelu käytetyillä laitteilla. Auto-Roiko hyötyy merkittävästi myös siitä, ettei sen ole tarvinnut investoida suuria summia tonttiin, jolle toimintaa on kaavailtu. Tämän takia investointien perushankintakustannukset jäävät verrattain alhaisiksi kaikissa vaihtoehdoissa.

6.4 Riskianalyysi

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä, jotka yrittäjän on hyväksyttävä ja otettava huomioon omassa toiminnassaan. Ihmisten halukkuus riskinottoon vaihtelee suuresti ja yrittäjän oma riskinottohalukkuus käykin ilmi yrityksen liiketoiminnasta. Esimerkiksi toiminnan kasvattaminen ja kehittäminen tuo aina mukanaan omat riskinsä, jotka ovat hyvin usein taloudellisia. Riskienhallinnalla yritys tunnistaa ja varautuu riskeihin määrittämällä omat riskienhallintakeinonsa. Riskienhallintakeinoja ovat riskin välttäminen, sen minimointi, siirtäminen tai pitäminen. (Viitala & Jylhä 2013, 340 - 341.)

Auto-Roiko Ky:n suurimmat riskit liittyvät tällä hetkellä talouteen sekä osaamispääomaan. Osaamispääomalla tarkoitetaan työntekijöiden hiljaista tietoa, jolla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen. Etenkin pienissä yrityksissä osaamispääoman menetys voi vahingoittaa rajusti yrityksen toimintakykyä ja pahimmillaan uhata koko liiketoiminnan jatkuvuutta. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa osaamispääoman riskiin ja minimoida mahdollisia haittoja yrityksen toiminnalle. (Viitala & Jylhä 2013, 343.)

Auto-Roikon liiketoiminnallinen osaamispääoma on tällä hetkellä käytännössä yhden henkilön harteilla, mikä tekee yrityksestä haavoittuvaisen esimerkiksi yrittäjän sairautumisen tai muun poissaolon seurauksena. Riskiä voidaan minimoida jakamalla osaa-

mispääomaa uuden työntekijän kanssa, jolloin yhden henkilön poissaolo ei lamaannuta koko yrityksen toimintaa. Samalla yrittäjä tulee jakaneeksi omaa työtaakkaansa, mikä omalta osaltaan vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen.

Toinen Auto-Roikon keskeisistä riskeistä liittyy yritykseen talouteen ja mahdollisiin uusiin liiketoimintamalleihin. Polttoainejakelun perustaminen on investointina suuri ja vaatii paljon pääomaa. Mikäli toiminta rahoitetaan kokonaan lainarahalla, täytyy polttoaineen myynnin yltää riittävälle tasolle, jotta yritys selviää lainan lyhennyksistä ja muista jakeluaseman ylläpitokustannuksista. Riskiä on mahdollista minimoida hankkimalla kassavirtaa muista yrityksen liiketoiminnan osa-alueista, mutta kokonaan riskiä ei ole mahdollista välttää, mikäli toiminta käynnistetään.

Henkilöautokaupan riskit liittyvät myyntimääriin, jotka voivat todellisuudessa vaihdella paljonkin arvioista. Korkeat kiinteät kustannukset vaativat myös korkeita myyntimääriä, jotta toiminta säilyy kannattavana. Mahdollisen uuden työntekijän palkkaaminen lisää myös omalta osaltaan riskiä, sillä tällöin palkkoja maksetaan työntekijälle, ja yrittäjälle jää käytännössä ainoastaan liiketoiminnan lopullinen voitto. Uuden työntekijän palkkaaminen voi kuitenkin osoittautua välttämättömäksi henkilöautokaupan suuresta työmäärästä johtuen. Toisaalta lisätyövoima nostaa samalla myös työtehokkuutta, jolloin myyntimäärienkin voidaan olettaa nousevan.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Auto-Roiko Ky:lle ja tarkastella samalla uusien liiketoimintamallien toimivuutta. Tarkoituksena oli luoda kattava kokonaisuus, jota yritys voi hyödyntää käytännön tasolla päätöksiä tehtäessä. Liiketoimintasuunnitelmasta pyrin rakentamaan selkeän ja helppolukuisen kokonaisuuden, joka ottaa kantaa yrityksen keskeisimpiin osa-alueisiin. Pyrin myös samalla aikaansaamaan teorian ja empirian välistä vuoropuhelua, jossa käytännön ongelmia ratkotaan teorian tarjoamilla keinoilla. Lähdeaineiston pyrin valitsemaan siten, että se tukisi mahdollisimman hyvin käytännön havainnoista mahdollisesti esiin nousevia kysymyksiä.

Alun toimintaympäristön katsauksessa halusin selvittää, millaisista lähtökohdista uusia liiketoimintamalleja lähdetään tarkastelemaan ja mitä edellytyksiä eri toimialoilla menestymiseen vaaditaan. Halusin myös saada kokonaiskuvan Suomen taloudellisesta tilasta ja siitä, mitä tämä merkitsee kohdeyritykseni kannalta. Toimintaympäristön analysoinnin pohjalta lähdin rakentamaan SWOT-analyysiä, jossa peilasin toimialojen menestymisen edellytyksiä yrityksen ominaisuuksiin.

Yritysanalyysissä hain teoriasta vastauksia käytännön kysymyksiin, jotka koskivat yritystoiminnan eri osa-alueita, kuten henkilöstöä, markkinointia ja taloutta. Tällä tavoin pyrin systemaattisesti analysoimaan yrityksen nykytilannetta peilaamalla käytännön havaintoja kirjallisuudesta löytämiini vastauksiin. Toimintasuunnitelmassa tavoitteenani oli tuoda esille kehittämissuhteita kaikkiin edellä tarkasteltuihin yritystoiminnan osa-alueisiin. Kehittämissuhteet juonsin toimintaympäristössä ja yritysanalyysissä esiin nousseiden havaintojen pohjalta.

Toimintasuunnitelman jälkeen otin kantaa uusien liiketoimintamallien kannattavuuteen laskelmien pohjalta. Tavoitteena oli eritoten havainnollistaa, mitä liiketoimintojen perustamisessa on otettava huomioon ja millaisia tuottoja eri toiminnoista voidaan realistisesti odottaa. Lopun riskianalyysissä kartoitin liiketoimintasuunnitelman perusteella esiin nousseita riskejä, joita kohdeyritykseni on kohdattava.

Opinnäytetyössä pyrkimyksenäni oli käyttää mahdollisimman luotettavia ja työn aiheeseen sopivia kirjallisuus- ja internetlähteitä. Mielestäni onnistuinkin löytämään lähteitä, joiden luotettavuutta ei ole tarvetta kyseenalaistaa. Kirjallisuuslähteeni ovat tarkkaan valittuja teoksia, joiden sisällön uskon olevan relevanttia opinnäytetyöni kannalta. Internetlähteitä valitessani painotin ajankohtaisia uutisia ja yleisesti tunnettuja julkaisijoita. Esimerkiksi eri ammattialojen keskusliitot ja tilastokeskuksen julkaisut ovat erinomaisia lähteitä ajankohtaisen ja luotettavan tiedon hankkimiseen.

7.2 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli pk-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Tutkimuskysymyksiäni olivat seuraavat: kuinka liiketoimintasuunnitelma edesauttaa toiminnan suunnittelussa ja kuinka uudet liiketoimintamallit auttavat toiminnan kehittämisessä? Opinnäytetyö osoittaa, että liiketoimintasuunnitelman avulla yritys pystyy arvioi-

maan toimintaansa useasta eri näkökulmasta ja hahmottamaan tulevaisuutensa liiketoiminnalliset suuntaviivat. Liiketoimintasuunnitelma on tarkkaan jäsennelty kokonaisuus, joka ennen kaikkea selkiyttää tulevaisuuden suunnitelmia ja antaa yrittäjälle arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Liiketoimintasuunnitelman suureksi ansioksi on myös osoittautunut työyhteisön ajatusprosessin käynnistyminen, jonka tuloksena kaikki työyhteisön jäsenet ovat päässeet arvioimaan kriittisesti omaa ja yrityksensä tekemistä. Tämä on synnyttänyt uusia ideoita ja auttanut ongelmakohtien havaitsemisessa. Ajatusprosessin myötä myös yrittäjän oma näkemys yritystoimintansa tulevaisuudesta on selkiytynyt ja lujittunut.

Uudet liiketoimintamallit ovat osoittautuneet hyviksi keinoiksi yrityksen toimintaa kehitettäessä. Kumpikin vaihtoehto tuo yritykselle taloudellista turvaa hajauttamalla liikeriskiä ja tuomalla tulorahoitusta yrityksen kassaan. Polttoainejakelun alkuinvestointi on suuri verrattuna henkilöautokauppaan, mikä laskee autokaupan aloittamisen kynnyksiä. Tämän lisäksi autokauppa on toimialana nousussa, kun taas polttoainejakelun raju kilpailu on aiheuttanut monien huoltoasemien sulkemisen.

7.3 Prosessista

Opinnäytetyön teko osoittautui palkitsevaksi ja ennen kaikkea opettavaksi prosessiksi, jonka avulla sain paremman käsityksen oman liiketoiminnan pyörittämisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyö toimi samalla myös erinomaisena kertauksena koulussa oppimistani asioista. Työn tekemistä helpotti suunnattomasti kohdeyritykseni yrittäjien, eli vanhempieni, innostunut ja positiivinen asenne opinnäytetyötä kohtaan. Sain molemmilta yrittäjiltä paljon tukea työn eri vaiheissa, minkä ansiosta työ valmistui ajallaan.

Prosessissa haastavimmaksi asiaksi osoittautui aikataulutus, sillä työ toteutettiin nopeutetulla aikataululla kevään 2014 aikana. Tästä syystä jouduin tekemään muutamia sisällön laajuuteen liittyviä kompromisseja. Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, sillä se on mielestäni kokonaisuudeltaan eheä ja onnistunut. Liiketoimintasuunnitelma hyödyttää hyvin paljon kohdeyritystäni, ja uudet liiketoimintamallit on kartoitettu tarpeeksi kattavasti, jotta ne tukevat päätöksentekoa.

Opinnäytetyöprosessin aikana esille nousseita jatkotutkimusaiheita voisivat olla sosiaalisen median hyödyntäminen pk-yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja sukupolvenvaihdos perheyrytyksessä. Molemmat ovat erinomaisia pohdinnan aiheita, joita sivusin omassa työssäni. Rajallisesta ajasta ja sisällön laajuudesta johtuen en kuitenkaan voinut perehtyä edellä mainittuihin asioihin tarkemmin. Etenkin sukupolvenvaihdoksen mahdollisuudet ja uhat herättivät mielenkiintoni, sillä ne ovat kohdeyritykseni kannalta ajankohtaisia kysymyksiä.

Lähteet

Autoala. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö

[Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/5/97_ammattiala;jsessionid=9247CF948BDE40323D11F154F7BEA4F5](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/5/97_ammattiala;jsessionid=9247CF948BDE40323D11F154F7BEA4F5) Luettu 11.2.2014.

Autoverotus. 2014. Tulli. Päivitetty 27.2.2014

[Http://www.tulli.fi/fi/yksityisille/autoverotus/kaytetyt_ajoneuvot/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/yksityisille/autoverotus/kaytetyt_ajoneuvot/index.jsp) Luettu 07.04.2014.

Balance Consulting. 2014. Kauppalehti Oy.

[Http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/quick_ratio](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/quick_ratio) Luettu 13.3.2014.

Doing Business. 2012. The World Bank.

[Http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf](http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf) Luettu 12.2.2014.

Hallman, Kristiina 2014. Eurooppa jumittaa, turha jämähtää siihen. Kauppalehti.

Päivitetty 21.02.2014

[Http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2014/02/21/5349981](http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2014/02/21/5349981) Luettu 23.02.2014

Huoltoasemat. 2014. Öljyalan keskusliitto.

[Http://www.oil.fi/fi/huoltoasemat/huoltoasemat](http://www.oil.fi/fi/huoltoasemat/huoltoasemat) Luettu 11.2.2014.

Inflaatio pysyi tammikuussa 1,6 prosentissa. 2014. Tilastokeskus. Päivitetty 19.2.2014

[Http://tilastokeskus.fi/til/khi/2014//01/khi_2014_01_2014-02-19_tie_001_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/khi/2014//01/khi_2014_01_2014-02-19_tie_001_fi.html) Luettu 23.2.2014.

Kansainväliset öljymarkkinat. 2014. Öljyalan keskusliitto.

[Http://www.oil.fi/fi/tietoa-oljysta/kansainvaliset-oljymarkkinat](http://www.oil.fi/fi/tietoa-oljysta/kansainvaliset-oljymarkkinat) Luettu 23.2.2014.

Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös vaarallisten kemikaalien käsittelystä ja varastoinnista jakeluasemalla. 9.6.1998/415. Finlex.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980415#Lid1829038](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1998/19980415#Lid1829038) Luettu 20.3.2014.

Kotro, Mikko 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Edita Publishing Oy

Kuluttajien luottamus talouteen vahvistui 2014. Taloussanomat. Päivitetty 27.01.2014

[Http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2014/01/27/kuluttajien-luottamus-talouteen-vahvistui/20141256/12](http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2014/01/27/kuluttajien-luottamus-talouteen-vahvistui/20141256/12) Luettu 11.2.2014.

Kuusjärvi, Juha 2009. Uutta vastaavia kasetti- ja vaihtolavaperävaunuja. SL-Mediat

2014. Päivitetty 03.12.2009 [Http://www.koneporssi.com/uutiset/uutta-vastaavia-kasetti-ja-vaihtolavaperavaunuja/](http://www.koneporssi.com/uutiset/uutta-vastaavia-kasetti-ja-vaihtolavaperavaunuja/) Luettu 18.2.2014.

Liikennepolttoaineet. 2014. Öljyalan keskusliitto.

[Http://www.oil.fi/fi/liikenne/liikennepolttoaineet](http://www.oil.fi/fi/liikenne/liikennepolttoaineet) Luettu 23.2.2014.

MT-Lava Oy 2012. Kauppalehti.

[Http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/mtlava+oy/15048605](http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/mtlava+oy/15048605) Luettu 18.2.2014.

Nikula, Paula 2012. Tekniikka ja taantuma söivät polttoainemyyntiä. Kauppalehti.

Päivitetty 5.3.2012

[Http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2012/03/05/4579162](http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.metropolia.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2012/03/05/4579162) Luettu 10.2.2014.

Ojala Machine konsernin tulos lievässä laskussa liikevaihdon kohtalaisen laskun tahdittamana. 2012. Kauppalehti. Päivitetty 11.7.2012

[Http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20120701/13420159616340](http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20120701/13420159616340) Luettu 17.2.2014.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Opinnäytetyöohje 2013. Opinnäytetyöryhmä. Metropolia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2.painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

PK-Suhdannebarometri. 2013. Elinkeinoelämän keskusliitto.

[Http://ek.fi/wpcontent/uploads/PK-SB-2013-helmikuu.pdf](http://ek.fi/wpcontent/uploads/PK-SB-2013-helmikuu.pdf) Luettu 17.3.2014.

Polamo, Heini 2013. Yrittäjien arki uusien painojen kanssa alkoi. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. Päivitetty 3.10.2013

[Http://www.skal.fi/ajankohtaista/skal_tiedottaa/tiedotearkisto/tiedotteet_2013/yrittajien_arki_uusien_painojen_kanssa_alkoi.9938.news](http://www.skal.fi/ajankohtaista/skal_tiedottaa/tiedotearkisto/tiedotteet_2013/yrittajien_arki_uusien_painojen_kanssa_alkoi.9938.news) Luettu 11.2.2014.

Rissanen, Tapio 2001. Yrittäjän käsikirja. Pohjantähti, Saarijärvi.

Roiko, Jukka 2014. Omistaja. Auto-Roiko Ky, Kannus. Haastattelu 14.2.2014.

Saarinen, Juhani 2013. Talousprofessori Lehdelle: Suomen ongelma ei ole palkkataso vaan väärät tuotteet. Helsingin Sanomat. Päivitetty 12.9.2013

[Http://www.hs.fi/talous/a1378952903488](http://www.hs.fi/talous/a1378952903488). Luettu 11.22.2014.

SKAL Kuljetusbarometri 2013. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry.

[Http://www.skal.fi/files/12545/kuljetusbarometri_1_2013_peruskysymykset.pdf](http://www.skal.fi/files/12545/kuljetusbarometri_1_2013_peruskysymykset.pdf) Luettu 11.2.2014.

SKAL Kuljetusbarometri 2014. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry.

[Http://www.skal.fi/files/13644/kuljetusbarometri_1_2014_vakiokysymykset_sivutettu_uudelleen.pdf](http://www.skal.fi/files/13644/kuljetusbarometri_1_2014_vakiokysymykset_sivutettu_uudelleen.pdf). Luettu 11.2.2014.

Stilberg Oy 2013. Kauppalehti.

[Http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/stilberg+oy/06236970](http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/stilberg+oy/06236970) Luettu 17.2.2014.

Suvanto Trucks Oy 2012. Kauppalehti.

[Http://www.kauppalehti.fi/yriytykset/yriyty/suvanto+trucks+oy/23421449](http://www.kauppalehti.fi/yriytykset/yriyty/suvanto+trucks+oy/23421449) Luettu 20.2.2014.

Suvanto Trucks 2014. [Http://www.suvantotrucks.com/](http://www.suvantotrucks.com/) Luettu 20.2.2014.

Suomen Pankki 2014. Euriborkorot päivittäin. Päivitetty 28.03.2014

[Http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/korot/pages/tilastot_markkina- ja_hallinnolliset_korot_euriborkorot_pv_chrt_fi.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/korot/pages/tilastot_markkina- ja_hallinnolliset_korot_euriborkorot_pv_chrt_fi.aspx) Luettu 31.3.2014.

Talouskatsaus. 2014. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Päivitetty 21.1.2014

[Http://ek.fi/wp-content/uploads/Talouskatsaus2101141.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Talouskatsaus2101141.pdf) . Luettu 11.2.2014.

Tietoa kuljetusalasta. 2014. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry.

[Http://www.skal.fi/tietoa_meista/tietoa_kuljetusalasta](http://www.skal.fi/tietoa_meista/tietoa_kuljetusalasta) Luettu 13.3.2014.

Moottoriajoneuvokanta. 2013. Tilastokeskus. Päivitetty 22.3.2013

[Http://www.tilastokeskus.fi/til/mkan/index.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/mkan/index.html) Luettu: 11.2.2014.

Tieliikenteen tavarankuljetukset. 2013. Tilastokeskus. Päivitetty 20.12.2013

[Http://www.tilastokeskus.fi/til/kttav/index.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/kttav/index.html) Luettu: 11.2.2014.

The World Factbook 2014. Central Intelligence Agency.

[Https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/fi.html) Luettu 12.2.2014.

Valtioneuvoston asetus nestemäisten polttoaineiden jakeluasemien

ympäristönuojuvaatimuksista 27.5.2010/444. Finlex

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100444#Pid1828191](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100444#Pid1828191) Luettu 20.03.2014

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Ympärisönsuojelulaki. 4.2. 2000/86. Finlex

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000086?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ymp%C3%A4rist%C3%B6nsuojelulaki#L10P65](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000086?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ymp%C3%A4rist%C3%B6nsuojelulaki#L10P65) Luettu 20.3.2014.

Yrittäjyys Suomessa. 2013. Suomen Yrittäjät. Päivitetty 28.11.2013

[Http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/) Luettu 13.3.2014.

Laskelma: Takaisinmaksuaika

Polttoainejakelupisteen pystyttäminen									
Takaisinmaksuaikamenetelmä									
Käyttökust/vuosi	Uudet	Käytetyt		Perushankintakustannukset		Tontin ja käytetyn laitteiston vuokraus			
0,5h päivässä työvoima	15e*182	2 730,00 €	2 730,00 €	Laitteisto	165 000,00 €				
Lumen aurauskustan./ pihatyöt	300e	300,00 €	300,00 €	asfaltointi	21 000,00 €	Hankintakustannukset			
lainan lyhen huolto		13 910,47 €	12794,84	polttoaine	50 000,00 €	Laitteisto	82500		
vakuutus		1 000,00 €	1 000,00 €	Tontti	30 000,00 €	asfaltointi	21000		
Sähkökulut 200e/kk		500,00 €	500,00 €		266 000,00 €	tontti	30000		
		2 400,00 €	2 400,00 €				133500		
		20 840,47 €	19 724,84 €	Taloudellinen pitoaika					
				20 vuotta		Lainan määrä	133500		
Arvioitu tuotto vuodessa				Lainan lyh	$=(266000/20)*1,0459$	Laina-aika vuosina	10		
				Lainan lyh käytetyt	$=(183500/15)*1,0459$	Lainan korko	4,59 %		
Kate/litra		0,05 €				lainan lyhennys/vuosi	13962,77		
Arvioitu litramyynti / vuosi		800000		Perushankintakustannukset Käytetyt		$=(118500/20)*1,0459$			
Tuotto/vuosi		40 000,00 €		Laitteisto	82 500,00 €	Vuokra/kuukausi	2500		
				asfaltointi	21 000,00 €	Vuodessa	30000		
				polttoaine	50 000,00 €				
Vuotuinen reaalituott Käytetyt				tontti	30 000,00 €				
= 40 000 - 20840,47					183 500,00 €	Reaalituotto vuodessa	16037,24		
19 159,53 €		20 275,16 €		Käytettyjen pitoaika		$=30000-13962,77$			
				15 vuotta					
Takaisinmaksuaika uudet laitteet						Takaisinmaksuaika			
= 266000/19159,53						8,32			
13,88 vuotta									
Käytetyt laitteet									
9,05 vuotta									

Laskelma: Nettonykyarvo

Nettonykyarvo		Uudet laitteet				Käytetyt laitteet	Vuokraus	
			Laskentakorkokanta	6 %				
Vuosi	0	-266000	Inflaatio	2 %	0	-183500	-133500	
	1	19159,53	Todellinen laskentakorkokanta	3,92 %	1	21321,06	16037,24	
	2	19159,53	$=((1,06)/(1,02))-1$		2	21321,06	16037,24	
	3	19159,53			3	21321,06	16037,24	
	4	19159,53			4	21321,06	16037,24	
	5	19159,53	Uudet laitteet		5	21321,06	16037,24	
	6	19159,53	-12 675,06 €		6	21321,06	16037,24	
	7	19159,53			7	21321,06	16037,24	
	8	19159,53	Käytetyt laitteet		8	21321,06	16037,24	
	9	19159,53	54 861,18 €		9	21321,06	16037,24	
	10	19159,53			10	21321,06	46037,24	
	11	19159,53	Vuokraus		11	21321,06		
	12	19159,53	17 506,15 €		12	21321,06		
	13	19159,53			13	21321,06		
	14	19159,53			14	21321,06		
	15	19159,53			15	21321,06		
	16	19159,53						
	17	19159,53	(kassaan maksut) _t					
	18	19159,53	Nettonykyarvo $\Sigma =$	$(1+i)^t$	- Alkuperäinen investointi			
	19	19159,53		t=aika				
	20	19159,53		i=korko				

Laskelma: Henkilöautokauppa

Henkilöautokauppa							
Kiinteät kustannukset	Tunti	kk	vuodessa	Henkilöauton kulurakenne			
Palkka ja palkan sivukulut	15,00 €	2 400,00 €	28 800,00 €				
Rahoituskulut			5 200,00 €	Keskim. Hinta			
Markkinointi		400,00 €	4 800,00 €	Saksassa	10 000,00 €		
Tontin vuokratulot		200,00 €	2 400,00 €	+rahti	800,00 €		
Sähkökulut		100,00 €	1 200,00 €	+katsastus	200,00 €		
			42 400,00 €	+autovero keskim.	4 000,00 €	Myyntikate	
Arvioitu myyntituotto	=15*18750			hankintahinta	15 000,00 €	20 %	
281 250,00 €				nettomyyntihinta	18 750,00 €		
Katetuotto	=281250-225000			Vuosimyynti kpl	15		
56 250,00 €				Vuosimyynti	281 250,00 €		
Katetuotto%	=(56250/281250)*100			Hankintakustannukset	225 000,00 €		
20,0				Katetuotto	56 250,00 €		
kriittinen myynti	=(kiinteät kulut/ katetuotto%)*100			Laina	50 000,00 €		
212 000,00 €				Laina-aika	10		
Varmuusmarginaali	=myyntituotto-kriittinen myynti			Lainan korko	4 %		
69 250,00 €				Vuosilyhennys	5 200,00 €		
Käyttökate	=56250-42400						
13 850,00 €							
Käyttökate%	=13850/281250						
4,92 %							