

Tarja Hildén ja Minna Jokelainen

## **Metallialan mikroyrityksen kehittämissuunnitelma**

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen, Yritysjuridiikka

Tekijät: Tarja Hildén ja Minna Jokelainen

Työn nimi: Metallialan mikroyrityksen kehittämissuunnitelma

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: -

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää mikroyrityksen kehittämis- ja kasvumahdollisuuksia. Tarkoituksena oli laatia toimeksiantajalle toteuttamiskelpoinen yrityksen kehittämissuunnitelma keskittyen verkostoitumiseen. Toimeksiantaja toimii metalli-alalla Etelä-Pohjanmaalla.

Työn teoreettisessa osassa perehdyttiin mikroyrityksen kasvun mahdollisuuksiin sekä niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat kasvun yrityksessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa hyödynnettiin yritystoiminnan kehittämiseen ja verkostoitumiseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia sekä eri toimijoiden materiaalia. Empiriaosuudessa hyödynnettiin yrittäjän toiveita ja näkökulmaa kehittämissuunnitelmaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksellä on useitakin eri mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Toimeksiantajan päätettäväksi jää, mitä osa-aluetta hän lähtee ensiksi kehittämään. Opinnäytetyössä esiin tulleista asioista yrittäjä koki toteuttamiskelpoisiksi erityisesti verkostoitumisen mahdollisuudet ja investoinnit. Työntekijän palkkaaminen ei tässä vaiheessa tuntunut ajankohtaiselta mutta lähitulevaisuudessa se on yksi toiminnan kehittymisen edellytys.

Avainsanat: yrittäjyys, kehittäminen, verkostoituminen, rahoitus, työllistäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Bachelor of business Administration

Specialisation: Development of Entrepreneurship, Corporate Law

Author/s: Tarja Hildén and Minna Jokelainen

Title of thesis: Business development plan for a metal engineering micro firms

Supervisor(s): Tero Turunen

Year: 2015

Number of pages: 47

Number of appendices: -

---

The purpose of this thesis was to investigate the development and growth opportunities of a micro firm and to present the client a viable business development plan with an emphasis on aspects related to networking. The client is a metal engineering company based in South Ostrobothnia, Finland.

The theoretical section reviews the research and literature on business development and networking with an aim to identify the factors enabling growth in a firm. The empirical section focuses on the client's perspective and objectives for the development plan.

Conclusively, the thesis identifies several potential areas of development for the client firm. The client particularly endorses the networking opportunities and investment sections of the thesis.

Currently, the client is not considering hiring an employee but views it as one of the options in the future.

Keywords: entrepreneurship, development, networking, financing, employment

## SISÄLTÖ

|   |    |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä.....                | 1  |
| Thesis abstract .....                         | 2  |
| SISÄLTÖ.....                                  | 3  |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....        | 4  |
| Käytetyt termit ja lyhenteet .....            | 5  |
| 1 JOHDANTO.....                               | 6  |
| 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....   | 6  |
| 1.2 Opinnäytetyön viitekehys ja rakenne ..... | 7  |
| 2 YRITYKSEN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET .....    | 8  |
| 2.1 Henkilöstön lisääminen .....              | 9  |
| 2.2 Investoinnit.....                         | 11 |
| 2.3 Tuotekehitys.....                         | 12 |
| 2.4 Rahoitusvaihtoehdot .....                 | 13 |
| 2.5 Verkostoituminen .....                    | 16 |
| 2.5.1 Verkosto ja verkostoituminen.....       | 17 |
| 2.5.2 Ulkoistaminen .....                     | 19 |
| 2.5.3 Verkostotyypit .....                    | 22 |
| 2.5.4 Verkostojen hyödyt ja tavoitteet .....  | 24 |
| 2.5.5 Verkostojen riskit ja haasteet .....    | 25 |
| 3 CASE-YRITYS .....                           | 27 |
| 3.1 Yrityksen tausta .....                    | 27 |
| 3.2 Kilpailutilanne.....                      | 29 |
| 3.3 Yritysten osuudet eri toimialoilla.....   | 30 |
| 4 CASE-YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....      | 32 |
| 4.1 Swot- analyysi.....                       | 32 |
| 4.2 Peste-analyysi.....                       | 35 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....                        | 41 |
| LÄHTEET .....                                 | 45 |

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Ulkoisen rahoituksen aiottu käyttötarkoitus prosentteina ..... | 13 |
| Kuvio 2. Verkko ja verkosto. (Toivola 2006, 17).....                    | 18 |
| Kuvio 3. Ostaa vai tehdä itse- päätösprosessi .....                     | 20 |
| Kuvio 4. Esimerkki yrityksen ulkoistamisanalyysistä .....               | 22 |
| Kuvio 5. Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä. ....           | 23 |
| Kuvio 6. Toimipaikkatilasto kunnittain. ....                            | 29 |
| Kuvio 7. Yritysten osuudet eri toimialoilla prosentteina. ....          | 31 |
| Kuvio 8. SWOT-analyysi. ....  | 32 |
| Kuvio 9. Yleiset suhdannenäkymät lähimmän vuoden aikana. ....           | 40 |

## Käytetyt termit ja lyhenteet

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Ely-keskus</b> | Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus  |
| <b>TEM</b>        | Työ- ja elinkeinoministeriö  |
| <b>Pk-yritys</b>  | Pieni- ja keskisuuri yritys  |
| <b>SWOT</b>       | Nelikenttämenetelmä, jossa selvitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat |
| <b>PESTE</b>      | Toimintaympäristön tarkastelu  |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista tietoa tai palvelua yrittäjä tarvitsee suunnitellessaan yritystoiminnan kehittämistä lähivuosien aikana. Lähtökohdiana case-yrityksen yrittäjän näkökulma ja realistiset mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen.

Strangin (2000, 11) mukaan yritys on kuin organismi, se elää samoja vaiheita kuin ihminen. Se syntyy, varttuu, elää kypsyysvaiheen, kuihtuu ja kuolee. Poikkeuksena kuitenkin verrattuna ihmisen elinkaareen yritys voi jatkuvan uudistumisen kautta elää hyvinkin pitkään.

Case-yritys on metallialan mikroyritys joka on perustettu vuonna 2010. Yritys on tullut elinkaareensa kohtaan, jossa on mietittävä, miten yritystä pitäisi kehittää, että se pystyisi vastaamaan kiristyvän kilpailun ja yleisen taloustilanteen haasteisiin. Perinteiseen hintakilpailuun ei pidä sortua, koska yritystoiminnan on pysyttävä kannattavana. Myyntitulojen on ylitettävä kustannukset, joten ratkaisua on etsittävä muista vaihtoehdoista.

Viitalan (2010, 335) mukaan yrityksen kasvuun vaikuttaa pienessä yrityksessä yrittäjän ominaisuudet, kasvupyrkimykset sekä käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi pääoma tai henkilöstön osaaminen. Kasvuhakuisuus tarkoittaa sitoutumista kasvuun ja varautumista myös riskinottoon. Kasvukyky puolestaan on innovatiivisuutta, strategista osaamista, resursseja, realistista otetta sekä kykyä tehdä päätöksiä ja toteuttaa suunnitelmat.

## 1.2 Opinnäytetyön viitekehys ja rakenne

Opinnäytetyön viitekehys keskittyy mikroyrityksen kasvuun ja kehittämiseen. Asiakkaiden entistä korkeampi vaatimustaso edellyttää yrittäjiltä enemmän erikoisosaamista ja räätälöityjä palveluita. Teoria osuudessa keskitytään yrityksen kanalta realistisiin kasvu mahdollisuuksiin. Yksi tavoite on selvittää, mitä mahdollisuuksia verkostoitumisella on yritykselle. Lisäksi kartoitetaan lisätyövoiman palkkaamiseen mahdollisesti saatavat tuet sekä joitakin yleisempiä rahoitusvaihtoehtoja, mikäli yrittäjä päätyy investointeihin. Tutkimus vastaa kysymyksiin, miten verkostoitua, millaista tukea työntekijän palkkaamiseen on saatavilla, sekä mistä voi hakea tukea mahdollisiin investointeihin.

Verkostoitumisesta kertovan luvun teoriaosuudessa selvitetään, mitä verkostoituminen on pk-yrityksen näkökulmasta, mitkä ovat verkostoitumisen hyödyt ja tavoitteet sekä riskit ja haasteet. Teoriaosuudessa selvitetään myös ulkoistaminen eli mitä se on ja mikä on ulkoistamisen merkitys pk-yritykselle.

Opinnäytetyössä esitellään case-yritys ja selvitetään yrityksen nykytilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä yrittäjän näkökulmasta. Lisäksi luvussa neljä käydään tarkemmin läpi yrityksen toimintaympäristö SWOT- ja PESTE-analyysien avulla. Viitala & Jylhän (2010, 59) mukaan SWOT-analyysin lopputuotoksena saadaan toimenpidemäärittely, jossa vahvistetaan ja korostetaan yrityksen vahvuuksia ja omilla toimilla ja strategioilla pyritään muuttamaan heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi.



## 2 YRITYKSEN KEHITTÄMISMAHDOLLISUUDET

Suurten yritysten tavoitteissa yrityksen kasvu on lähes ykköstekijä, kun vastaavasti pienissä yrityksissä se ei ole välttämättä ensisijainen tavoite. Yrittäjyystutkimuksissa on havaittu, että pienyrittäjät pitävät nykytilannetta riittävänä eivätkä välttämättä edes halua kasvattaa yritystoimintaa. Yrittäjä kokee hallitsevansa itse yrityksen toimintaa ja hänelle riittää, että hän saa siitä itselleen ja perheelleen riittävän elannon. Varovaisuus kasvua kohtaan voi johtua myös yrittäjän tietoisuudesta, että kasvava markkina-alue asettaa osaamiselle lisää vaatimuksia ja omat voimavaratkin saattavat myös mietityttää. Pk-yritysten ongelmana on usein se, että ne eivät aina edes tunnista liiketoiminta- ja kasvumahdollisuuksiaan. (Viitala & Jylhä 2006, 333.)

Kasvuyritysten profiilia on yritetty kartoittaa ja niissä on huomattu, ettei ole tyypillistä kasvuyritystä. Kasvuun vaikuttavat tutkimusten mukaan yrityksen sisäiset tekijät, jotka ovat pienissä yrityksissä yrittäjän ominaisuudet ja kasvupyrkimykset. Lisäksi siihen vaikuttavat yrityksen käytettävissä olevat resurssit, pääoma ja henkilöstön osaaminen. Yrityksen tyypillisiä historiallisen kehityksen kuvaustapoja ovat markkina-alueet, tuotteet, organisaatiomuodot sekä liikevaihdon tai henkilöstön kasvu. Kasvavalla yrityksellä on jokin kilpailuetu, sen on pystyttävä luomaan arvoa asiakkailleen paremmin kuin muut markkinoilla toimivat kilpailijansa. (Viitala & Jylhä 2006, 335 – 337.)

**SWOT-analyysi** on liiketoiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun kehitelty työkalu. Sen avulla voidaan tehdä tilannearviota suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. Usein ensimmäinen SWOT-analyysi tehdään yritysideoita varhaisessa suunnitteluvaiheessa mutta se soveltuu myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. (Viitala & Jylhä 2006, 59.)

Analyysin avulla yritys voi selvittää yrityksen sisäisiä tekijöitä ja ulkoisen toimintaympäristön tapahtumia sekä kehitystä. SWOT-analyysissä voidaan tarkastella yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). asiat kirjataan nelikenttätaulukoon. Huolellisesti tehdystä analyysistä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja siirtää ne jatkossa käytännöksi yrityksessä. (Viitala & Jylhä 2013, 49 – 50.)

Strangin (2000, 11, 50-62) mukaan yritystoiminnan kehittyminen tai heikkeneminen lähtee aina muutoksesta, joka voidaan jakaa kahteen ryhmään, yrityksen ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja yrityksen sisällä tapahtuviin muutoksiin. Ulkoisiksi tekijöiksi hän mainitsee tuotteiden kysynnän ja tuotteiden hintojen muutoksen, teknologiamuutokset, jakeluteiden muutokset sekä muutokset säännöstelyssä. Sisäisiä tekijöitä voivat olla tuotevalikoiman uudistaminen, yrityksen kustannusrakenteet, henkilöstön osaaminen tai yrityksen likvideetti ja vakaavaisuus.

Sana **PESTE** muodostuu sanoista poliittiset, ekologiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekonomiset ympäristötekijät. Analysoitaessa ympäristöä voidaan erotella, yhteiskunnallinen eli makroympäristö ja lähiympäristö. Makroympäristössä selvitetään väestön rakenteeseen liittyvistä, teknisistä, taloudellisista sekä poliittisista ja lainsäädännöllisistä suunnista. Yrityksen lähiympäristöön puolestaan kuuluu yhteistyökumppaneihin, kuluttajiin ja kilpailijoihin liittyvät tekijät. Toimintaympäristöllä onkin keskeinen vaikutus yrityksen menestykseen ja toimintaan (Viitala & Jylhä 2004, 42.)

Viikkumaan (2007, 110) mukaan yrityksen on mietittävä, mitkä toimintaympäristöön vaikuttavista eri tekijöistä ovat toiminnan kannalta tärkeitä ja minkä vaikutus on suurin pitkän ajan kuluessa. Toiseksi on hahmotettava, miten erityisesti nämä tekijät kehittyvät valitun aikajänteen aikana, ottaen huomioon uhat sekä mahdollisuudet. Seuraavaksi on otettava kantaa siihen, miten eri tekijöihin, painoarvoon ja ajateltuun kehityssuuntaan suhtaudutaan, ja miten toimitaan niiden suhteen.

## 2.1 Henkilöstön lisääminen

Viitalan & Jylhä (2006, 232) mukaan henkilöstön palkkaaminen on yritykselle yleensä pitkävaikutteinen investointi, ja pienissä yrityksissä, sillä on usein vielä kriittisempi merkitys kuin suurissa. Yleensä ensin selvitetään, löytyykö tarvittava osaaja talon sisältä. Eduksi usein on, että omille työntekijöille tarjotaan tilaisuus siirtyä uusiin haastaviin ja oppimismahdollisuuksia sisältäviin tehtäviin. Ellei olemassa olevasta henkilöstöstä löydy sopivaa, suoritetaan haku muilla tavoin. Tavallisimmat kanavat ovat lehti-ilmoitukset, TE-toimisto tai henkilöstöpalveluyritykset.

**Oppisopimus** on yksi vaihtoehto työnantajalle palkata työntekijä, jolta puuttuu alan koulutus tai pätevyys tai jonka ammattitaito on puutteellinen. Työtehtäviin soveltuvaa koulutusta on mahdollista suorittaa työn ohessa. Työnantaja ja opiskelija solmivat oppisopimuksen, jossa käy ilmi palkan lisäksi voimassaoloaika, koeajan pituus sekä suoritettava tutkinto. (Opetushallitus 2015.)

Koulutuksen järjestäjä, joko oppisopimustoimisto tai oppisopimuskoulutusta järjestävä oppilaitos, hyväksyy aina sopimuksen. Koulutuksen tulee sisältää mahdollisuus suorittaa ammatillisesta aikuiskoulutuksesta annetussa laissa säädetty näyttötutkinto. (Opetushallitus 2015.)

Oppisopimuksella koulutettaessa työnantaja saa maksutonta koulutusta ja näyttötutkinnon työntekijälle sekä koulutuskorvausta työpaikalla tapahtuvan ohjaamisen järjestämisestä. Mikäli palkataan työtön työnhakija, työnantajan on myös mahdollista hakea palkkatukea palkkakuluihin. (Opetushallitus 2015.)

**Palkkatuki** on vuoden 2015 alusta siirrytty prosenttiperusteiseen palkkatukeen ja aikaisemman perustuen ja lisäosan mallista on luovuttu. Palkkatuen määrä on 30, 40 tai 50 prosenttia palkkauskustannuksista. Palkkauskustannuksilla tarkoitetaan bruttopalkkaa sekä työnantajien lakisääteisiä sivukuluja. Mikäli palkkatuki myönnetään työttömän ammatillisessa osaamisessa olevien puutteiden takia, tuen määrässä ja kestossa otetaan huomioon palkattavan henkilön työttömyyden kesto ennen palkkatuen myöntämistä. (Te-palvelut 2015.)

Pääsääntöisesti palkkatukea myönnetään:

- Tukiaika enintään kuusi kuukautta ja tuen suuruus 30 prosenttia palkkauskustannuksista, mikäli työttömyyden kesto on alle 12 kuukautta.
- Tukiaika enintään 12 kuukautta ja tuen suuruus 40 prosenttia palkkauskustannuksista, mikäli työttömyyden kesto vähintään 12 kuukautta viimeisen 14 kuukauden aikana.

- Tuki-aika enintään 24 kuukautta, jolloin tuen suuruus enintään 12 kuukauden ajalta on 50 prosenttia palkkauskustannuksista, minkä jälkeen seuraavat 12 kuukautta tuki on 30 prosenttia, mikäli työttömyyden kesto vähintään 24 kuukautta viimeisen 28 kuukauden aikana.

(Te-palvelut 2015.)

Palkkatuen myöntämisen perusteena voi olla myös työttömän vamma tai sairaus, joka olennaisesti vaikuttaa tarjolla olevaan tehtävään, tuki voi olla enintään 50 prosenttia palkkauskustannuksista ja tukijakso enintään 24 kuukautta kerrallaan. Jos työnhakija on täyttänyt 60 vuotta ja työttömyys on kestänyt vähintään 12 kuukautta ennen palkkatuen myöntämistä voi tukijakso olla enintään 24 kuukautta. Tässä tilanteessa tuki on ensimmäisten vuoden ajan 40 tai 50 prosenttia palkkauskustannuksista, toisena vuonna 30 prosenttia palkkauskustannuksista. (Te-palvelut 2015.)

Oppisopimuskoulutukseen on myös mahdollista saada palkkatukea. Tukea voi saada koko koulutuksen ajaksi. Tässäkin tilanteessa tuen määrä perustuu työttömyyden keston ja se voi olla 30, 40 tai 50 prosenttia palkkauskustannuksista enintään 12 kuukauden ajan ja tämän jälkeen 30 prosenttia palkkauskustannuksista. Mikäli tuki myönnetään työttömän sairauden tai vamman perusteella, se on koko koulutuksen ajan 50 prosenttia palkkauskustannuksista. (Te-palvelut 2015.)

Myös yhdistykset, säätiö ja sosiaalisen yrityksen voivat saada palkkatukea tietyin edellytyksin. (Te-palvelut 2015.)

## **2.2 Investoinnit**

Investointina voidaan pitää mitä tahansa rahan käyttöä, jonka tarkoituksena on hankkia tuloja, säästää kustannuksia tai saada aikaan muuta hyötyä pidemmällä aikavälillä. Investoinnit voivat kohdistua esimerkiksi tiloihin, kalustoihin, koneiden tai laitteiden kehittämiseen tai uusimiseen. Ne voivat myös kohdentua kustannus-

ten alentamiseen tai markkina-aseman vahvistamiseen. Investoinnit voivat olla niin sanottuja reaali-investointeja, joita ovat esimerkiksi kiinteistön rakentaminen, koneen tai laitteen hankinta. Rahoitusinvestoinnit puolestaan ovat esimerkiksi arvopaperiostoja. Investoinnit aiheuttavat yritykselle huomattaviakin kassamenoja lyhyellä aikavälillä, vaikka saatavat hyödyt saattavat toteutua vasta pitkän aikavälin kuluessa. (Viitala & Jylhä 2010, 309.)

Kevään 2015 Pk-yritysbarometri osoitti, että investoinnit ja henkilöstön koulutus olivat Etelä-Pohjanmaalla ja koko maassa pk-yritysten eniten käyttämä uusiutumistoimi. Seuraavaksi tulivat uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraaminen, markkinoiden laajentuminen, uusien teknologioiden käyttöönotto, uusien liiketoimintamallien käyttöönotto sekä toiminnan laajentaminen uusille toimialoille. (Pk-yritysbarometri 2015, 13.)

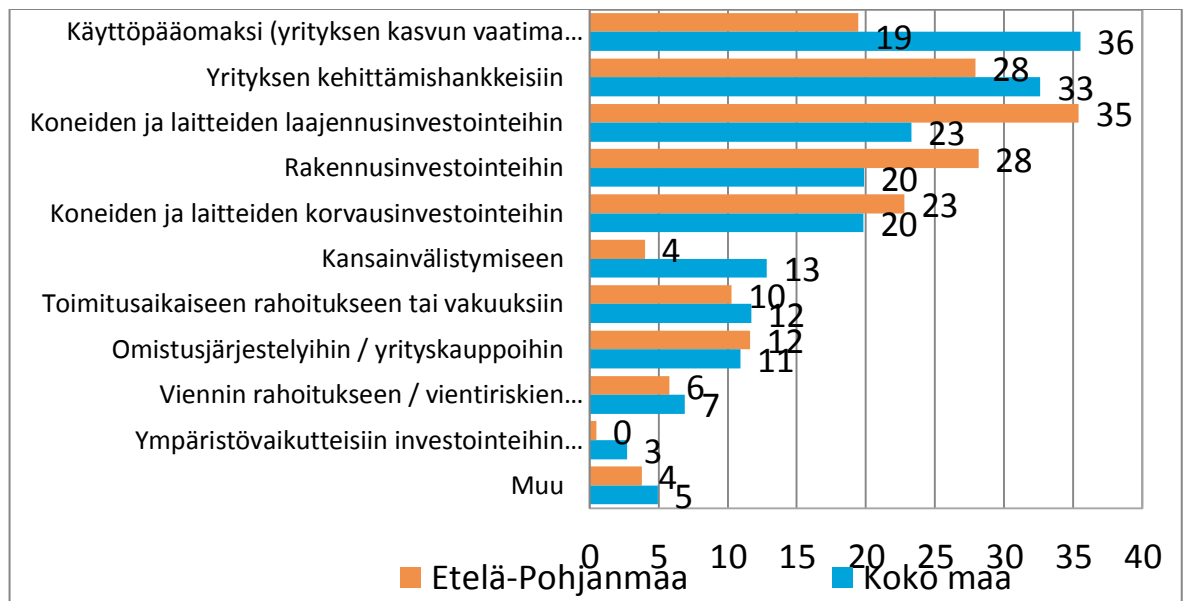
### **2.3 Tuotekehitys**

Rissanen (2006) mukaan tuotekehityksellä tarkoitetaan yrityksen määrätietoista toimintaa uusien tuotteiden tai palvelusten kehittämiseksi tai entisten oleellista parantamista. Tuotekehitystä on tehtävä kaikilla toimialoilla ja se liittyy läheisesti yrityksen toiminta-ajatukseen ja sen myötä markkinoinnin tarpeiden tyydyttämiseen. Teollisilla toimialoilla tuotekehitys on hidaskaikuteista, kun taas palvelualoilla se vaikuttaa kassavirtaan nopeammin. Suomalaiset yritykset käyttävät kansainvälisessä vertailussa tuotekehitykseen liian vähän resursseja. Keskimääräisesti yritykset käyttävät tuotekehitykseen noin 1-2 prosenttia liikevaihdosta. (Rissanen 2006: 224, 225.)

Tuotekehityksen menestyksen lähtökohta voi olla esimerkiksi hyvä idea, keksintö, patentti tai uusi käyttöoivallus. Suurin ongelma on löytää uusi idea ja vielä erottaa hyvät huonoista. Mutta ilman kokemusta erottelua ei voi tehdä, ja on vain hyväksyttävä se tosiasia, että vain 10 prosenttia tuoteideoista johtaa menestykseen. (Rissanen 2006, 226.)

## 2.4 Rahoitusvaihtoehdot

Viitala & Jylhän (2006, 316) mukaan yrityksen rahoitustoiminnan keskeisin haaste on rahan riittävyys. Yrityksen, kun on pystyttävä maksamaan toimintansa menot ja mahdolliset investoinnit sekä hoitamaan velan takaisinmaksut, verot ja korvaukset mahdollisille pääoman sijoittajille. Liiketoiminnan laajentaminen tai investoinnit saattavat johtaa tilanteeseen, jossa toiminnasta saatava raha ei riitä kaikkiin kuluihin ja joudutaan miettimään turvautumista ulkopuolisiin rahoitusvaihtoehtoihin. Etelä-Pohjanmaan pk-yritysbarometrissa kysyttiin yritykseltä mihin tarkoituksiin ulkopuolista rahoitusta aiotaan käyttää seuraavan 12 kuukauden aikana. Kolme eniten käytettyä kohdetta olivat käyttöpääoma, yrityksen kehittämishankkeet sekä koneiden ja laitteiden laajennusinvestoinnit. Kyselyn tulokset selviävät tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Ulkoisen rahoituksen aiottu käyttötarkoitus prosentteina. (Pk-yritysbarometri).

Pk-yritysbarometrissa kysyttiin myös yrityksiltä heidän rahoitustarpeistaan viimeisen 12 kuukauden aikana. Alueen pk-yrityksistä 29 prosenttia vastasi ottaneensa ulkopuolista rahoitusta ja kokomaan luku puolestaan oli 27 prosenttia. Ylivoimai-

sesti yleisimpiä rahoituskanavia olivat pankit, seuraavilla sijoilla olivat muun muassa rahoitusyhtiöt, vakuutusyhtiöt, Finnvera ja Ely-keskus. (Pk-yritysbarometri 2015, 22.)

Omalla pääomalla on yritykselle suuri merkitys. Rahoittajien uskoa hankkeeseen lisää se, miten suuri oman pääoman osuus on. Yrityksen oma pääoma voi olla sijoitettua omaa pääomaa esimerkiksi osake-, osuus-, kommandiitti- tai muu sellainen oma pääoma, yrityksen tulorahoituksena ansaitsemaa rahoitusta, jota voi olla poistorahoitus tai jakamattomat voittovarot. (Leppiniemi & Lounasmeri 2015.)

Ely-keskus. Yrityksen kasvuun ja kehittämiseen on mahdollista saada tukea myös Ely-keskuksista. Palveluihin kuuluu edellä mainittujen lisäksi liiketoiminnan ja johtamistaitojen tehostaminen, teknologian ja innovaatioiden kehittäminen, henkilöstön ammattitaidon päivittäminen tai uusien työntekijöiden kouluttaminen. Ely-keskus tarjoaa myös asiantuntijapalveluita ja rahoitusta yrityksen kasvuun, kehittämiseen, kansainvälistymiseen ja vientiin. Rahoitus on harkinnanvaraista, ja sen suuruus vaihtelee hankkeen luonteen mukaan. (Ely-keskus 2015.)

Tekes rahoittaa yritysten kehitysprojekteja lainalla. Laina on tarkoitettu projekteille, joissa tuotteen kaupallistaminen on lähellä tai joissa sovelletaan olemassa olevaa osaamista uuden liiketoiminnan synnyttämiseksi. Projektiin liittyvää riskiä jaetaan ja laina voidaan osittain muuttaa avustukseksi, mikäli projekti ei tuota sellaisia tuloksia, joita yritys voisi hyödyntää liiketoiminnassaan. Innovaatorahoituksen avulla yritykset voivat uudistaa liiketoimintaansa ja nopeuttaa yrityksen kasvua. Rahoituksen avulla yritys voi päivittää jo olemassa olevia tuotteita tai palveluita ja tuotantomenetelmiä tai kehittää täysin uusia. Yritykset rahoittavat aina osan projektinsa kustannuksista itse. (Tekes 2015.)

Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, jonka tarkoituksena on täydentää pankkien ja muiden rahoittajien tarjoamia rahoituspalveluja. Finnvera on Suomen virallinen vientitakuulaitos, Export Credit Agency (ECA). Toimintaa ohjaavat Finnveraa koskeva lainsäädäntö, kansainväliset sopimukset sekä valtion asettamat elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet (Finnvera 2015.)

Tavoitteena on auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään kilpailussa tarjoamalla lainoja, takauksia, vientitakuuta, vientiluottojen rahoitusta, korontasausta sekä pää-

omasijoituksia. Kohderyhmänä on aloittavia ja kannattavaa kasvua tavoittelevia yrityksiä sekä ulkomaisille markkinoille pyrkiviä tai niillä jo toimivia yrityksiä. (Finnvera 2015.)

Finnvera ei myönnä avustuksia tai suoria yritystukia, vaan rahoitus on vastikkeellista ja asiakas maksaa siitä riskiä vastaavan hinnan. Finnvera voi esimerkiksi osallistua yrityksen rahoitukseen pankin rinnalla ja täydentää pankkien tarjoamaa rahoitusta lainalla tai antamalla yrityksen puolesta vakuuden pankin lainalle. Takaisinmaksu lainasta tapahtuu sopimukseen kirjatun lyhennyssuunnitelman mukaisesti. (Finnvera 2015.)

Tuotepakettiin kuuluu muun muassa Finnvera-laina, joka on tarkoitettu uusille ja jo toimiville pk-yrityksille kotimaisten rakennus-, kone- ja laiteinvestointien, energia- ja ympäristöhankkeiden, käyttöpääomatarpeiden sekä erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen. Finnvera-lainalla voidaan rahoittaa lähes kaikkia toimialoja paitsi varsinaista maatilataloutta, metsätaloutta tai rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. (Finnvera 2015.)

**Leader-rahoitus.** Suomessa on yhteensä 54 Leader-ryhmää. Case-yrityksen toimialueella toimii kuuden kunnan yhteinen kehittämissuunnitelma Aisapari, joka on perustettu keväällä 1999. Aisaparin alueeseen kuuluvat Evijärvi, Lappajärvi, Vimpeli, Alajärvi, Lapua ja Kauhava. Tilastokeskuksen toimipaikkatilaston mukanaan Aisaparin alueella on yli 5000 yritystä. (Aisapari 2015.)

Aisapari on Leader-rahoitusta hakiessaan tehnyt alueellisen kehittämissuunnitelman, joka perustui alueen asukailta ja toimijoilta saatuihin ajatuksiin ja ideoiden kotiseudun kehittämiseksi. Alueesta tehtiin myös nelikenttäanalyysin, jolla kartoitettiin alueen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Aisapari 2015.)

Leader-rahoituksella voidaan tukea esimerkiksi yritysten perustamista, kehittämistä ja investointeja, yleishyödyllisiä investointeja ja alueen kehittämistä, kylien elinvoimaisuutta, harrastusmahdollisuuksia ja palvelutarjontaa sekä kansainvälistä toimintaa. Yritystukea puolestaan voidaan myöntää yrityksen perustamiseen ja investointeihin. Yritysten kehittämistä voidaan tukea myös yritysryhmille tarjottavalla koulutus- ja yhteistyöhankkeilla. (Aisapari 2015.)



**Perustamistuki.** Yritystä perustaville on tarjolla perustamistukea, josta saa apua yrityksen alkutaipaleelle. Tukea voi saada esimerkiksi liiketoimintaan valmentavan neuvonnan ostamiseen, tuotekehityshankkeisiin, markkinointisuunnitelman laatimiseen, tuotannon pilotointiin, koemarkkinointiin tai vientiselvitykseen. Avainasemassa tukea harkittaessa on toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Myös jo toimiva yritys voi saada perustamistukea, jos se suuntautuu kokonaan uudelle toimialalle. (Aisapari 2015.)

**Investoinnit.** Investointitukea voi hakea esimerkiksi uusien koneiden ja muun käyttöomaisuuden hankintaan, rakennusten hankintaan ja rakentamiseen sekä aineettomiin investointeihin, kuten ohjelmistojen, patenttien ja valmistusoikeuksien hankintaan. Investointitukea voit saada 20 prosenttia kustannuksista. (Aisapari [Viitattu 2015.]

Aloittavat ja laajentavat yritykset voivat puolestaan saada investointitukea muun muassa tuotantotilojen rakentamiseen tai hankkimiseen ja koneiden hankintaan. Investoinnilla tulee olla olennaista merkitystä yrityksen perustamiselle, kasvulla tai kehitymiselle. (Aisapari 2015.)

**Investoinnin toteutettavuustutkimus.** Investointia suunnittelevat voivat saada tukea sen edellytysten ja toteuttamisen selvittämiseen, tuki on tarkoitettu asiantuntijapalveluiden hankintaan. Myönnetty tuki ei edellytä investoinnin toteuttamista, selvityshän voi myös päättyä lopputulokseen, että investoinnin toteuttaminen ei ole järkevää. Toteutettavuustutkimuksella voit selvittää esimerkiksi, onko tarkoituksenmukaisempaa hankkia valmis tuotantorakennus sen sijaan, että rakennetaan uusi. Samoin voidaan selvittää, onko taloudellisempaa hankkia koneita käytettynä, vaikka käytettyihin koneisiin tukea ei voidakaan myöntää. Tukea tutkimukseen voidaan myöntää 40 - 50 prosenttia hyväksytyistä kustannuksista. (Aisapari 2015.)

## 2.5 Verkostoituminen

Liike-elämän yksi vahvimmin muuttuneista johtamisopeista viime vuosikymmenen ajan on ollut verkostojohtaminen. Sen perusteena on vahva usko verkostoitumisen

hyötyihin toiminnan tehokkuuden kannalta ja se on saanut yritykset toimimaan yhä enemmän erilaisissa verkostomaisissa rakennelmissa. (Viitala 2010, 181.)

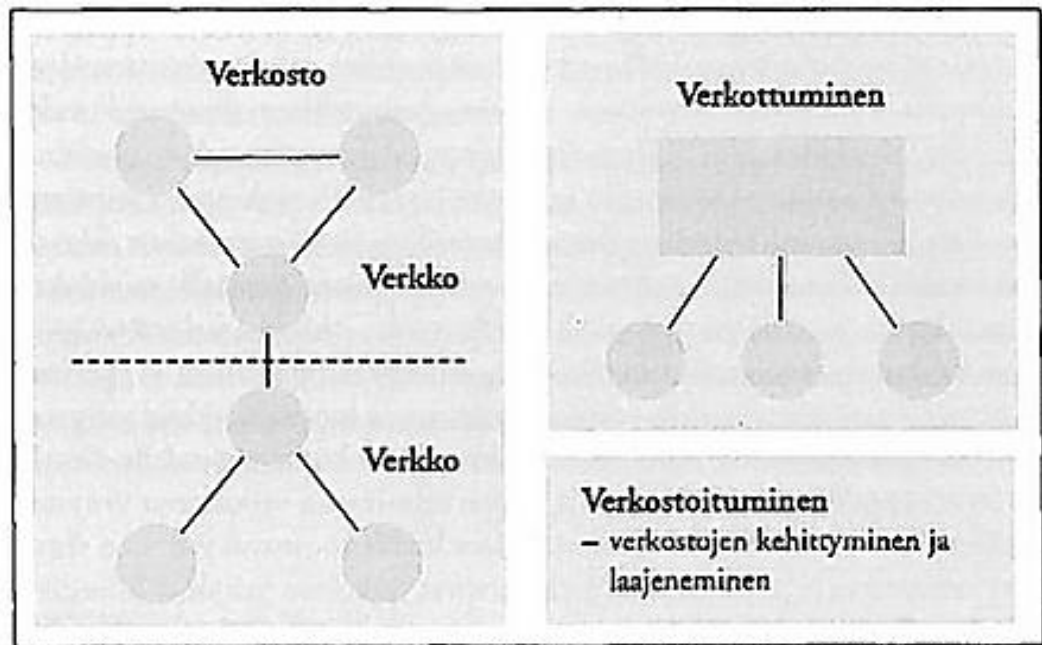
Keskeisenä syynä verkostoitumiskehitykseen Viitalan (2006, 181, 182) mielestä on ollut pyrkimys lisätä kapasiteetin joustamiskykyä mahdollisimman vähillä riskeillä. Yritys saattaa esimerkiksi päättää ettei investoi omiin tiloihin, laitteisiin ja koneisiin tai se päättää luopua niistä ja sen sijaan teettää työn muilla yrityksillä. Tuotannon jakaminen useamman yrityksen vastuulle johtaa parhaimmillaan toiminnan tehostumiseen ja kustannusten alenemiseen. Näin myös kukin keskittyy kehittämään omaa osaamistaan. Muita etuja on muun muassa, että kapasiteetti joustaa ilman, että joudutaan pysyvästi sitoutumaan sekä riskien ja voittojen jakaantumiseen. Tilastokeskuksen ja Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisemassa yhteisessä Yritysten liiketoimintasuhteet- selvityksessä 23.9.2004 todetaan, että verkostoituminen vauhdittaa liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvua. Tutkimuksen mukaan eniten liiketoimintasuhteita oli solmittu yritysten ydinliiketoimintaan liittyen ja vähiten tutkimukseen sekä tuotekehitystoimintaan liittyen. Silloin jo oli nähtävissä että yritykset solmivat mieluummin pitkäkestoisempia sopimuksia kuin lyhyitä. Sopimukset olivat jo silloin hyvin kiinteään kumppanuuteen sitovia eli niin sanottuja partnership-sopimuksia. Partnershipissä tai kumppanuudessa on kysymys molempipuolisesta hyödystä ja vuorovaikutteisesta yhteistyöstä kahden yrityksen välillä. (Tilastokeskus 2015.)

Tilastokeskuksen selvityksen perusteella verkostoitumisen suurimmat hyödyt liittyivät nopeaan kasvuun ja verkostoyritysten liikevaihto ja henkilökunnan määrä kasvoi selvästi nopeammin kuin verkostoihin kuulumattomien yritysten. Lisäksi yritykset, joiden verkostoituminen oli edennyt pidemmälle, saavuttivat kasvua nopeammin. (Tilastokeskus 2015.)

### **2.5.1 Verkosto ja verkostoituminen**

Toivolan (2006, 17, 22) mukaan verkostot voidaan määritellä kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi, pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa yrityk-

set toteuttavat yhteistyössä liiketoimintaa saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman. Verkosto käsitettä voidaan kuvata verkoista koostuvaksi kokonaisuudeksi, jossa useat verkot muodostavat yhdessä verkoston. Verkottuminen puolestaan voidaan kuvata yhdestä keskipisteestä lähtevän verkon kehittymiseksi ja verkostoituminen on verkkojen kohtaamista ja verkoston kehittymistä kuvaava käsite. Kuviossa 2 käsitteet on esitetty kuvina.



Kuvio 2. Verkko ja verkosto.  
(Toivola 2006, 17).

Toivolan (2006, 17) mukaan verkostoituminen on prosessi, joka saadaan lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi yhdistämällä yritysten tieto, osaaminen ja arvot.

Varamäen (2002) mukaan termi verkosto antaa huonosti informaatiota, koska sitä käytetään niin monissa asiayhteyksissä. Periaatteessa kaikki yritykset ja yrittäjät voidaan jonkin asia yhteyden kautta yhdistää verkostoksi, esimerkiksi yrittäjäjärjestöt.

Viitalan & Jylhän (2006, 181) mukaan yrityksen sanotaan toimivan verkostossa tai verkostoituvan, viitataan yleensä fyysiseen verkkomaiseen rakenteeseen ja verkostomaiseen toimintaan. Verkostoa rakenteena tarkoitetaan fyysistä ja passiivista osien yhdistelmää, joka muistuttaa himmeliä tai tietoverkkoa. Verkostoitumisella

tarkoitetaan sitä aktiivista ja sosiaalistan toimintaa, joka syntyy yhteistyöhön liittyneiden toimijoiden välillä. Verkostoitumisella viitataan useimmiten kuitenkin kehitykseen, jossa yritysten aiemmin itse alusta loppuun suorittama toimintoketju pilkotaan eri yritysten välille. Keskeinen tavoite verkostoitumiskehityksessä on pyrkimys lisätä kapasiteetin joustamiskykyä mahdollisimman pienillä riskeillä.

Hermans (Herman 1993, Varamäki 2002) puolestaan määrittelee verkostot ja verkostoitumisen kolmen eri rakenteen välisenä vuorovaikutussuhteena eli yritysten välisenä, yritysten sisäisenä ja yksilöiden välisenä. (Varamäki, 2002.)

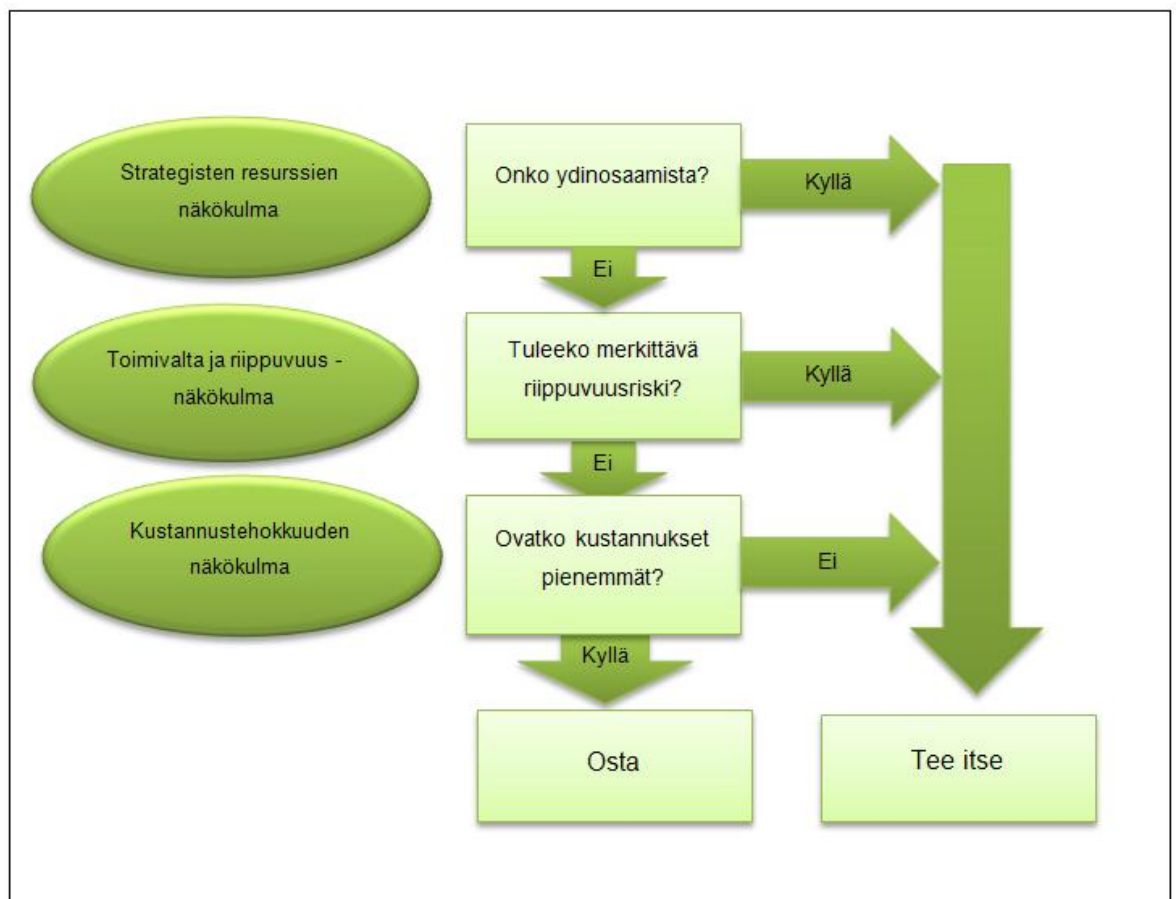
Yritysten välisestä verkostoitumisesta puhutaan silloin, kun täysin erillisillä ja itsenäisillä yrityksillä on jokin yhteinen päämäärä. Yritysten välisestä verkostoitumisesta voidaan myös käyttää nimitystä yritys yhteistyö tai yritysten välinen yhteistyö. Yritysten sisäinen verkostoituminen voisi mahdollisesti liittyä tilanteisiin, joissa yrityksen yksittäinen organisaatio muokkaa toimintojaan joustavammiksi. Esimerkiksi luomalla projekteittain, eri osastojen välillä keskinäisiä tiimejä. Sisäisen verkostoitumisen tavoitteena yrityksessä on sisäisen yhteistoiminnan ja tiedonkulun parantaminen. (Varamäki, 2002.)

Yksilöiden välinen verkostoituminen antaa pohjan kahdelle edellä mainitulle verkostorakenteelle, sillä yhteistyötä tekevät ihmiset eivätkä organisaatiot ja koneet. Yksilöiden välinen verkostoituminen on sitä, että yksittäinen henkilö pyytää apua toiselta jonkin ongelman ratkaisemiseksi. Tämä voi olla ulkopuolisesta organisaatiosta tai omasta yrityksestä. Yksilöiden väliset verkostot voidaan jakaa kahteen luokkaan, kommunikointiverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. (Varamäki, 2002.)

### **2.5.2 Ulkoistaminen**

Viitalan & Jylhä (2006, 187) tulkinnan mukaan ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin osan tai kokonaan hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta. Siinä palvelu, joka aikaisemmin on tuotettu itse, korvataan ostamalla palvelu ulkopuoliselta yritykseltä tai mahdollisesti osa toiminnasta yhtiöitetään erilliseksi yritykseksi. Ennen ulkoistamispäätöstä on mietittävä, kuinka tärkeä ulkoistettava toiminto tai prosessi on yrityksen strategisen menestyksen kannalta. Asiat, jotka yritys

hallitsee ja joilla se menestyy, ei kannata ulkoistaa. Lisäksi on varmistettava, ettei ulkoistamisesta koidu kohtuutonta riskiä esimerkiksi siten, että yritys lopettaa toimintansa, hinnat nousevat kohtuuttomasti tai se ei pysy kehityksen tahdissa. Ydinosaamisajattelu on ollut yksi tärkeimmistä tekijöistä ulkoistamiskehitykselle. Yritykset alkoivat 1990-luvulla aiempaa selvemmin kehittää omaa ydinosaamistaan ja siirtämään vähemmän tärkeitä osa-alueita muiden hoidettavaksi. Tuotannolliset yritykset saattoivat esimerkiksi päättää, että keskittyvät vain tuotteiden tuottamiseen osaamiseen ja ostavat markkinoinnin, atk-osaamisen ja logistiikan alan yrityksiltä. Seuraava kuvio 3 selkeyttää päätösprosessia. (Viitala & Jylhä 2010, 187- 188.)



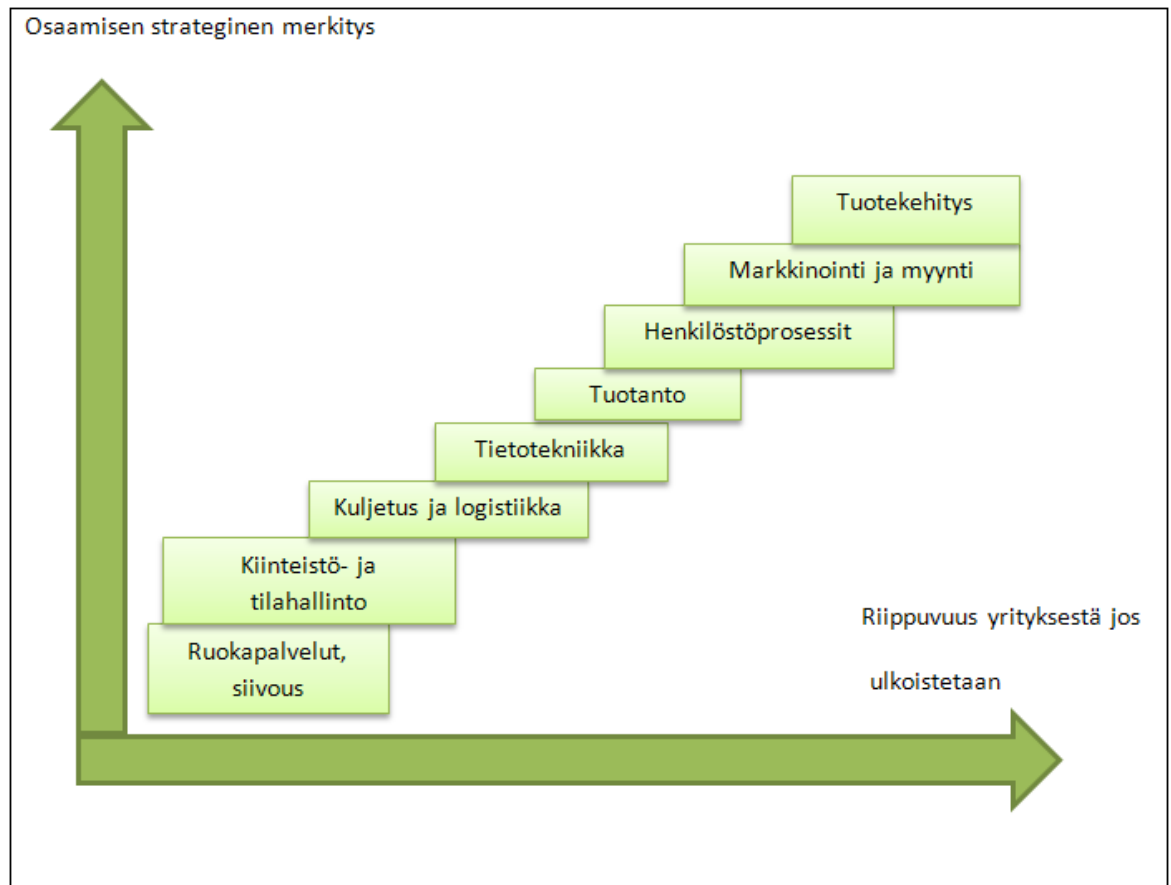
Kuvio 3. Osta vai tehdä itse- päätösprosessi (Viitala 2010, 188 mukailen).

Yleensä ulkoistaminen tapahtuu vähitellen, ensin saatetaan ulkoistaa esimerkiksi siivous, ruokapalvelut tai vartiointi. Seuraava askel on ulkoistaa strategisempia toimintoja esimerkiksi logistiikka, rahoitus, viestintä ja markkinointi.

Viitalan (2010, 188) mukaan Gorbetin ulkoistamisprosessissa:

- analysoidaan organisaation strategiset tavoitteet
- tunnistetaan parhaiten ulkoistettavaksi soveltuvat toiminnot
- määritellään ulkoistamiselle asetettavat vaatimukset
- valitaan palveluntarjoaja
- siirretään ulkoistettava toiminto
- johdetaan ja kehitetään yhteistyösuhdetta.

Kuvio 4. selkeyttää yrityksen ulkoistamisanalyysiä.



Kuvio 4. Esimerkki yrityksen ulkoistamisanalyysistä (Viitala 2010, 189 mukailleen).

### 2.5.3 Verkostotyypit

Szarkan (Szarka 1990, Toivolan 2006, 24) mukaan verkostot voivat olla sekä yksilöiden että organisaatioiden välisiä. Verkostotyypit voidaan pienten yritysten kohdalla jakaa myös vaihdantaverkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin.

Vaihdantaverkostossa toimitaan yritysten välisessä yhteistyössä, se voi perustua tuotantoon tai kaupankäyntiin. Vaihdantaverkoston toimintaan vaikuttavat vuorovaikutus sekä sosiaaliset verkostot. Vuorovaikutusverkostot puolestaan ovat verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa vaan enemmänkin saadaan ja vaihdetaan tietoa esimerkiksi tilitoimistot, pankit, konsultit. Sosiaaliset verkostot muodostuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken ja sen perustana on luottamus. Sosiaalisten verkostojen hyödyntäminen vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin, kustannuksiin ja toimintaan ja on yksi tärkeimmistä kilpailueduista. (Toivola 2006, 24.)

Verkostojen rakenne voi olla joko vertikaalinen tai horisontaalinen tai näiden kahden välimuoto. Vertikaalisessa verkostossa tuotteet täydentävät toisiaan, kun taas horisontaalisessa toimitaan yhteistyössä samalla toimialalla. Kuviossa 5 sanallinen kuvaus eri verkostotyypeistä. (Toivola 2006, 24.)

| Verkostotyyppi                  | Kuvaus  |
|---------------------------------|---|
| <b>Vaihdantaverkosto</b>        | Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.      |
| <b>Vuorovaikutusverkosto</b>    | Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.                                     |
| <b>Sosiaalinen verkosto</b>     | Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken. |
| <b>Horisontaalinen verkosto</b> | Samana toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.                                |
| <b>Vertikaalinen verkosto</b>   | Samana arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.                                  |

Kuvio 5. Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä. (Toivola 2006, 24.)

Valkokari & kumppaneiden mukaan perusliiketoimintaverkot jakautuvat vertikaaliin kysyntä-tarjontaverkkoihin sekä horisontaalisiin markkinaverkkoihin.

Vertikaalisista verkoista yksi esimerkki on IKEA, joka pyrkii toimittaja-asiakasverkon avulla luomaan vahvaa liiketoiminnallista tehokkuutta. Tämä puolestaan perustuu siihen että tuote tai palvelu jaetaan osiin tai komponentteihin ja niiden tuottamisesta vastaa siihen erikoistunut verkoston jäsen.

Horisontaalisia markkinaverkkoja syntyy, kun samalla alalla toimivat yritykset huomaavat, että yhteistyön avulla ne pystyisivät parantamaan asiakaspalveluaan ja kilpailuasemaansa. Esimerkiksi lentoyhtiöiden rakentamat allianssit. Yhteisellä hankintapolitiikalla niiden tavoitteena on saada säästöjä muun muassa polttoainekustannuksista, kenttäpalveluissa sekä muissa käyttömenoissa. Suomessa esimerkiksi S-ryhmä toteuttaa horisontaalista markkinaverkosta. Verkottuminen ta-



pahtuu sellaisten yritysten kanssa joilla ei ole kilpailevaa toimintaa S-ryhmän kanssa, esimerkiksi Elisa, Masku, Silmäasema ym. (Valkokari & Kumpp. 2009, 70-71).

#### **2.5.4 Verkostojen hyödyt ja tavoitteet**

Pirnesin (2002, 9, 11) mukaan jokaisella yrityksellä on siis haasteita, joihin pitää vastata. Tästä johtuu, että yritykseltä odotetaan nopeampaa ja parempaa palvelua asiakkaiden toiveita kohtaan, tästä syystä yrityksen täytyy kehittää uusia toimintamalleja ja teknologiaratkaisuja ja yrityksen on mahdollisesti lisättävä yhteistyötä ja kehitettävä verkostoitumista.

Viitala & Jylhän (2013, 182 - 183) mukaan yrityksen verkostoitumisen hyödyksi voidaan mainita sisäisen suorituskyvyn ja tehokkuuden lisääntymisen, näin on mahdollista saavuttaa sellaisia uusia resursseja, jota ei muuten olisi mahdollista saavuttaa. Verkoston avulla yrityksen on mahdollista oppia uusia asioita ja hankkia uutta tietoa ja taitoa. Verkoston luomisen tarkoitus on parantaa yrityksen kilpailukykyä, lisäksi se mahdollistaa myös uusille markkinoille pääsyn.

Verkostoitumisen tavoitteena on useamman yritysten yhteistyöllä saavutettavat kustannussäästöt ja toiminnan tehostuminen, jolloin yrityksen voisivat hankkia esimerkiksi yhteisiä koneita, koulutusta tai työtiloja.

Boxbergin (2001, 30) mukaan verkostoitumisen yhtenä muotona voidaan pitää vastavuoroisuutta. Pienet yritykset, jotka toimivat samalla alueella, voisivat yhdistää osaamisensa ja täydentäisivät näin toistensa palveluja. Näin olisi mahdollista lisätä kaikkien asiakasmääriä ja kysyntää. Tällöin vastavuoroisuuteen liittyy riippuvuus ja ennustettavuus. Kun ennustettavuus on parempi, on sen seurauksena usein tarve verkostoitua.

### 2.5.5 Verkostojen riskit ja haasteet

Verkostoituminen muuttaa joiltain osin myös yrityksen riskiprofiilia. Verkostosta hyötyvät kaikki yritykset, jotka siinä on mukana, mutta verkostoissa on myös joitakin riskejä.

Pk-yritysten omat resurssit ovat rajalliset, joten yhteistyön tekeminen on käytännössä järkevää. Verkostoituminen on tiiviimpää, monipuolisempaa ja virallisempaa kuin perinteinen yhteistyö. Verkoston avulla yrityksellä on mahdollisuus saada käyttöönsä kaikki siihen liittyvät resurssit, mutta yrityksen on myös sidottava omia resurssejaan verkostotyöhön. Verkostossa toimiva yritys on riippuvainen suuressa määrin muiden toiminnasta, jotka kyseisessä verkostossa toimii. (Riskinhallintayhdistys 2015).

Yrityksen on huomioitava verkostoyhteistyön suunnittelussa mm. seuraavia asioita. Yhteistyösuhteen onnistuminen edellyttää yritykseltä selvitystä oman yrityksen tilasta, osaamisesta, toiminnasta, vahvuuksista ja heikkouksista (SWOT-analyysi). Myös toimintaympäristön, markkinoiden sekä yhteistyökumppaneiden tunteminen on tärkeää (PESTE-analyysi).

Verkostoyhteistyöhön liittyy usein myös monia riskejä, joita yrityksen on syytä seurata jatkuvasti. Laadunhallinnassa täytyy seurata laaduntarkastusta ja laatuvastuuta. Prosessien toiminnan tehtävä on selvittää, onko toiminta mallitettu tai kuvattu kriittisten tekijöiden selvittämiseksi tai kuinka suurelta osin verkosto on riippuvainen toisten toiminnasta.

Tiedonkulun tunteminen eli onko yrityksille laadittu yhteinen tietojärjestelmä tai tietokanta, jota muut voivat seurata. Tärkeää on selvittää luottamuksellisten tietojen suojaus. Yritysten olisi myös sovittava ongelmien ilmoittamisesta ja niihin reagoitavasta. Nämä kaikki ovat yritykselle tärkeitä asioita, joita täytyy seurattava jatkuvasti. (Riskienhallintayhdistys 2015).

Hallikkaan mukaan riskit liittyvät monesti myös taloudellisiin asioihin ja menetyksiin. Ne voivat myös olla aineettomia ja aineellisia menetyksiä, esimerkkinä voivat olla ympäristön vauriot, terveyteen liittyvät riskit tai yrityksen maineeseen liittyvät tekijät.

Riskejäkin on siis monenlaisia verkostoitumisen seurauksena. Verkoston riskit saattavat kohdistua yrityksiin eri tavoin, riippuen siitä, mikä asema yrityksellä verkostossa on. (Hallikas ym. 2001,16).

## 3 CASE-YRITYS

### 3.1 Yrityksen tausta

Case-yritys on perustettu vuonna 2010 ja se toimii Härmänmaan alueella Etelä-Pohjanmaalla. Yrityksen liikeidea on monipuolisten ja laadukkaiden henkilöauton perävaunujen valmistus ja myynti. Yrittäjä on koulutukseltaan auto- ja maatalouskoneteknikko, lisäksi yrittäjällä on pitkä kokemus yrittäjänä. Ennen tämän yrityksen perustamista hän työskenteli lähes kymmenen vuotta myyntityössä sekä valmistuksessa perus perävaunuja valmistavassa yrityksessä. Tässä yrityksessä työskennellessä, yrittäjä sai paljon arvokasta työkokemusta, josta oli suuri apu omaa yritystä perustaessaan. Varsinaista yrittäjäkoulutusta yrittäjä ei ole hankkinut yrityspuolelta, vaan monipuolinen tieto/taito on tullut pitkän työkokemuksen kautta. (Yrittäjän haastattelu 2015).

Oman yrityksen perustaminen oli ollut mielessä jo pidempään, mutta sen suunnittelu lähti todella vauhtiin, kun edellinen työnantaja valmisteli yrityksensä siirtymistä toiselle paikkakunnalle. Case-yrittäjä ei ollut halukas siirtymään mukana, vaikka mahdollisuus siihen oli ja se olisi ollut toivottavaakin. Yhteistyössä edellisen työnantajan kanssa sovittiin, että uusi yrittäjä jää toimimaan yritykseltä vapautuviin tiloihin. Tuotevalikoimaa muutettiin niin, että uusi yritys valmistaa ja markkinoi pääasiassa erikoisvalmisteisia perävaunuja ja edellinen työnantaja keskittyy perus perävaunujen valmistukseen. Molemmat yritykset toimivat yhteistyössä ja markkinoivat molempien yrityksen tuotteita, koska he eivät ole varsinaisesti kilpailijoita keskenään. (Yrittäjän haastattelu 2015).

Case-yritys valmistaa erikoisvalmisteisia henkilöauton perävaunuja jarruttomina tai jarrullisina asiakkaan toivomuksen ja tarpeen mukaan. Lisäksi yritys valmistaa erikokoisia ja eri painoluokan perävaunuja. Valikoimassa on muun muassa sauna- ja paljuperävaunujen alustoja, koppivaunuja eri tarkoituksiin, venetrailereita sekä auton- ja tavarankuljetustrailereita. Yritys valmistaa tilauksesta myös muita erikoiskäyttöön tarkoitettuja perävaunuja.

Case-yrityksellä ei ole omistajan lisäksi muita työntekijöitä. Tarvittaessa hänellä on muutama alihankkija joiden kanssa hän on tehnyt yhteistyötä jo muutaman vuoden ajan. Isompien töiden aikana voimavarojen yhdistäminen on ollut tarpeellista. Alihankkija on pienelle yritykselle edullisempi vaihtoehto, kuin työntekijän palkkaaminen, koska ulkopuolisen avun tarve ei ole ollut jatkuvaa.

Yrityksen markkinointi tapahtuu pääasiassa kotisivujen kautta. Yrityksellä on kattava sivusto, jota päivitetään ahkerasti. Myös kilpailijoilla on käytössään kotisivut. Tämän avulla asiakas pystyy vertailemaan tuotteita, tutkimaan valmistusmenetelmiä ja valmistusmateriaaleja. Erikoisperävaunujen hintatietoja ei voida kotisivuilla antaa, koska jokainen perävaunu on erilainen ja siksi se hinnoitellaan varustetason ja käytettävän valmistusajan tai muun tarvittavan materiaalin mukaan. (Yrittäjän haastattelu 2015.)

Yritys toimii vuokratiloissa. Omien toimitilojen rakentaminen tai hankinta on pääasiassa yhden toimijan kannalta runsaasti pääomaa vaativa ratkaisu. Vuokratila on tällä hetkellä paras ratkaisu. Nykyinen tilakoko on myös riittävä yrityksen tämän hetkisiin tarpeisiin.

Yrityksen nykyisessä tilanteessa ja kysynnän kasvaessa tasaisesti mahdollistaa se yritystoiminnan laajentamisen. Sen vuoksi yrityksessä harkitaan uusia vaihtoehtoja. Yrittäjä myös toivoo saavansa yrityksen toiminnan ja talouden niin vakaalle tasolle, että tulevaisuudessa on mahdollista nauttia oman työn tuloksista myös taloudellisesti, sekä turvaamaan yrityksen jatkon. Yritystoiminnan laajentuessa yritys saisi lisää näkyvyyttä ja mahdollista olisi saada lisää tuotevalikoimaa. Yrittäjän tavoite olisi olla menestyvä ja kasvava yritys omalla alalla, joka olisi tunnettu luotettavuudesta, ystävällisestä palvelusta, ammattitaidosta ja hyvästä työstä. Näillä tavoitteilla yrityksen on tarkoitus kilpailla hyvästä markkina-asemasta ja hyvästä maineesta kilpailijoihin nähden. (Yrittäjän haastattelu 2015).

Tuotteen valmistus tapahtuu käsityönä. Runko hitsataan oikean muotoiseksi ja kokoiseksi. Sen jälkeen runko toimitetaan kuumasinkittäväksi. Sinkitys antaa rungolle paremman kestävyuden ja näin tuotteelle voidaan antaa pitkä takuu ruostumista vastaan. Tuotteen muut osat tulevat eri alihankkijoilta tai maahantuontiyrityksiltä. Tuote kootaan valmiiksi omassa tilassa. Ennen kuin valmis tuote luovute-

taan asiakkaalle, se vielä katsastetaan ja rekisteröidään. Näin siitä saadaan määräysten mukainen ja se on liikennekelpoinen. (Yrittäjän haastattelu 2015.)

### 3.2 Kilpailutilanne

Etelä-Pohjanmaa tunnetaan erityisesti yrittäjyydestä ja se onkin maakunnan kehityksen kannalta suuri voimavara. Toimiala onlineen mukaan lähikuntien alueella toimii kuusi muuta saman alan yritystä joten kilpailu suhteellisen pienillä markkinoilla on kova nykyisessä taloustilanteessa.

Suurin osa yrittäjistä on pieniä 1-5 työntekijän yrityksiä, mutta Suomessa on myös muutama iso yritys, jotka valmistavat myös vientiin tuotteitaan. Erikoisperävaunuja mittatilauksesta valmistavia yrityksiä ei kuitenkaan ole kuin muutama Suomessa. Yritykset kilpailevatkin hinnan lisäksi laadulla ja palvelulla. Kuviossa 6 on toimipaikkatilasto lähikuntien osalta.

| <b>Toimipaikkatilastot kunnittain 2013 muuttujina<br/>Vuosi, Kunta, TOL2008 ja Toimipaikkatiedot</b> |  |
|--|--|
|  | <b>2013</b>  |
|  | <b>29200<br/>Moottoriajoneuvojen<br/>korien valmistus;<br/>perävaunujen ja<br/>puoliperävaunujen<br/>valmistus</b> |
|  | <b>Toimipaikat</b>   |
| <b>Evijärvi</b>  | ..   |
| <b>Kauhava</b>   | 4  |
| <b>Lappajärvi</b>  | ..   |
| <b>Lapua</b>   | 1  |
| <b>Seinäjoki</b>   | 3  |

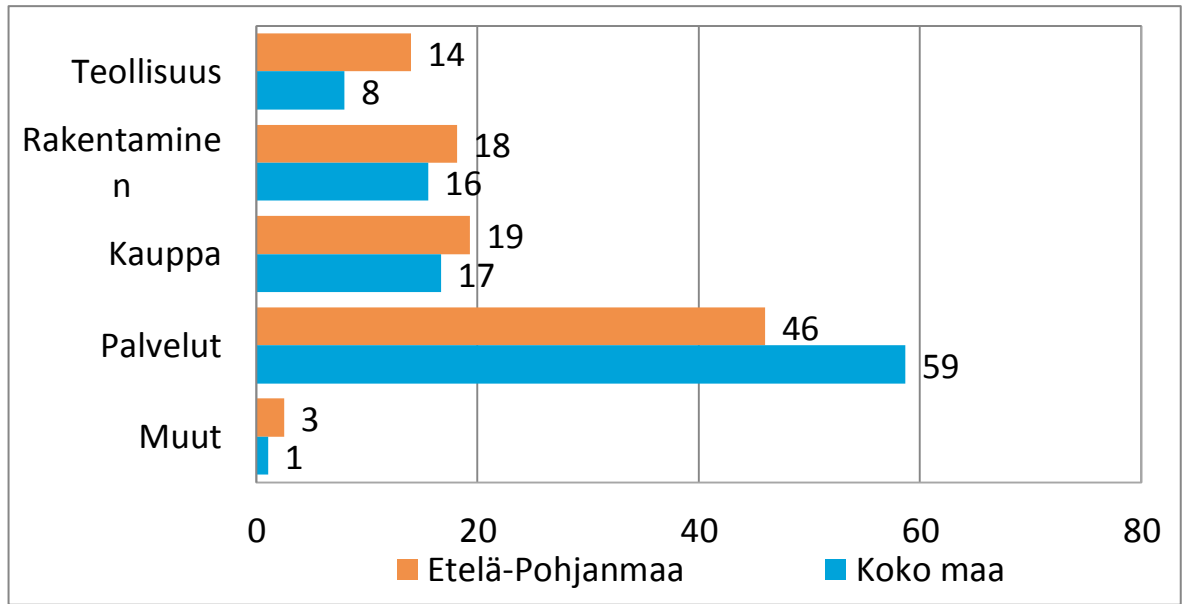
Kuvio 6. Toimipaikkatilasto kunnittain.  
(Toimiala online)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisee Alueelliset kehitysnäkymät – katsausta, joka on ELY-keskusten ja keskeisten aluekehittäjien kanssa muodostama näkemys seutukuntien nykytilasta ja lähiajan näkymistä. Katsauksen mukaan Etelä-Pohjanmaan yritystiheys on Suomen korkeimpia ja pääosa yrityksistä on mikro- ja pienyrityksiä. Tuorein katsaus on helmikuulta 2015 ja sitä värittää toiveikkuus siitä että talouden alamäki olisi saavuttanut jo pohjansa. Myönteisen odotusten taustalla ovat lähinnä öljyn hinnan lasku ja euron heikentyminen. Alueellista positiivisuutta lisäävät metsäteollisuuden suuret investoinnit sekä laivateollisuuden saamat uudet tilaukset. Suurimpia haasteita alueella ovat kansainvälistyminen, koulutustason nostaminen sekä ikärakenteen muutoksiin varautuminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj sekä TEM puolestaan tekevät kaksi kertaa vuodessa yhteistyössä pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa ja taloudellista toimintaympäristöä kuvaavan Pk-yritysbarometrin. Barometri kuvaa kattavasti suomalaisten pk-yritysten käsityksiä taloudellisen toimintaympäristön muutoksista sekä yritysten liiketoimintaan ja kehitysnäkymiin vaikuttavista tekijöistä. Raportti tarkastelee suhdanneodotuksia, kasvua ja uudistumista, kansainvälistymistä, työllistämisen esteitä ja sopeuttamista sekä rahoitusta. Raportin mukaan suhdannenäkymät ovat heikkomat kuin syksyllä 2014. Seuraavissa kappaleissa käydään joitakin raportin tuloksia tarkemmin läpi. (Pk-yritysbarometri 2015.)

### **3.3 Yritysten osuudet eri toimialoilla**

Etelä-Pohjanmaan yritysbarometrin mukaan Suomessa oli vuonna 2012 yhteensä 266 909 yritystä, joista Etelä-Pohjanmaan alueella toimi 10 088, kuvio 7. Toimi alueella oli teollisuuden, rakentamisen ja kaupan yrityksiä enemmän kuin koko maassa. (Pk-yritysbarometri 2015.)



Kuvio 7. Yritysten osuudet eri toimialoilla prosentteina.  
(Pk-yritysbarometri.)



## 4 CASE-YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 4.1 Swot- analyysi

Seuraavassa kuviossa 8 on kuvattu case-yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin mukaan.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattitaito</li> <li>• Hyvä tuntemus alasta</li> <li>• Pitkä yrittäjäkokemus</li> <li>• Hyvät sosiaaliset taidot</li> <li>• Halu kasvattaa liiketoimintaa</li> <li>• Pystyvä itsenäiseen työntekoon</li> </ul> | <p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaaminen keskittynyt yrittäjälle</li> <li>• Tilaustuote, ei saa heti mukaan</li> <li>• Pieni yritys-rajallinen toiminta</li> <li>• liiketoiminta on yrittäjän varassa</li> </ul>   |
| <p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan laajentaminen</li> <li>• Työntekijän palkkaaminen</li> <li>• Verkostoituminen</li> <li>• kouluttautuminen</li> <li>• Investoinnit</li> <li>• Innovaatiot</li> <li>• Markkinointi</li> </ul>      | <p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talouden taantuma</li> <li>• Kilpailutilanne</li> <li>• Sairastuminen tai työkyvyttömyys</li> <li>• Työvoiman saatavuus</li> <li>• Vahingonkorvaus</li> <li>• Raaka-aineiden hinnankorotus</li> <li>• Kysynnän riittävyys - lama</li> </ul> |

Kuvio 8. SWOT-analyysi.

**Vahvuudet mahdollisuudeksi.** Yrittäjän hyvä tuntemus alasta ja vahva ammattitaito sekä hyvät sosiaaliset taidot tulisi hyödyntää verkostoitumiseen ja sen avulla myös liiketoiminnan kasvattamiseen. Hyvän työlaadun varmistaminen lisää positiivista mainetta yritykselle. Yrityksen halu kasvattaa liiketoimintaa mahdollistaisivat uusien innovaatioiden tai investointien hankkimisen. Mahdollisuus on myös hyvän ammattitaidon ansiosta harkita työvoiman palkkaamista tai uusien alihankkijoiden ottamista mukaan toimintaan, näin liiketoimintaan saataisiin monipuolisuutta lisää.

**Heikkoudet vahvuudeksi.** Liiketoiminnan laajentamisella ja työvoimaa lisäämällä useita heikkouksia voitaisiin poistaa. Työvoimaa lisäämällä olisi mahdollista saada uusia tilauksia ja toimitusaikaa lyhyemmäksi. Tämä toisi asiakkaille luottamusta pientä yritystä kohtaan ja samalla liikevaihto kasvaisi. Lisäksi työvoiman palkkaus antaisi yrittäjälle enemmän aikaa suunnitella yrityksen toimintaa, markkinointia tai verkostoitumista, jonka avulla liiketoimintaa olisi mahdollista kasvattaa. Työvoiman lisääminen auttaisi myös yrittäjää jatkoa ajatellen. Hän pystyisi kouluttamaan uutta osaavaa työvoimaa alalle.

Yritys toimii alalla, jossa on runsaasti kilpailua. Näin ollen hinnoittelun täytyy olla kilpailukykyinen. Koska asiakkaat vertailevat hintoja, on hinnoittelu tehtävä huolellia. Ylihinnoittelu karkottaa nopeasti asiakkaat. Hinnoittelussa olisi kuitenkin huomioitava se, että laadukkaan työn hinta ei ole koskaan alhainen. Yrityksen täytyy myös saada taloudellista tulosta aikaan hinnoittelun avulla.

Yrityksen markkinointia ja viestintää tulisi kehittää. Markkinointia ei saa unohtaa silloinkaan, vaikka työtä olisikin tarpeeksi. Markkinointitoimenpiteitä tulisi suunnata oikeaan suuntaan ja oikeisiin asiakasryhmiin. Nykyään yritys markkinoi tuotteitaan pääasiassa kotisivujen kautta ja jonkin verran paikallisissa lehdissä. Myös ns. puskaradio toimii hyvin ja tyytyväiset asiakkaat ovat parasta mainosta. Yritys toimii myös sosiaalisessa mediassa. Markkinointia voisi lisätä erilaisissa ammattilehdissä ja tehostaa toimintaa sosiaalisessa mediassa.

**Uhat vahvuudeksi.** Alalla oleva kova kilpailu on huomioitava myös markkinoinnissa. Yrittäjän ammattitaitoa ja yrittäjäkokemusta olisi korostettava. Vahvoja asiakassuhteita ja suhteita yhteistyökumppaneihin on hyödynnettävä riittävän kysyn-

nän aikaansaamiseksi. On myös mahdollista etsiä uusia potentiaalisia asiakkaita esimerkiksi verkostoitumisen kautta.

Huomioon on otettava myös lainsäädäntö ja säädökset. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi antaa säädökset. Koska yrityksen tuote on liikenteessä, on sen oltava säädösten ja lakien mukainen sekä asianmukaisesti katsastettu. (Trafi 2015.)

Yrityksen toiminta keskeytyy tai vaarantuu, jos yrittäjälle tulee terveydellisiä ongelmia. Työn suunnitteluun ja aikatauluihin pitää kiinnittää huomiota. Suunnittelussa täytyy olla joustomahdollisuus ennalta arvaamattomien tapahtumien takia. Yrittäjän olisi muistettava siksi myös asianmukaiset vakuutusturvasta huolehtiminen. Jatkuva kiire ja suuri työmäärä voi altistaa tapaturmille.

**Heikkoudet ja uhat.** Suuria uhkia pienelle yritykselle on voimakas talouden taantuma ja tämän seurauksena kysynnän väheneminen. Jos kysyntä pienenee, on pienen yrityksen toiminnan jatkuminenkin vaarassa. Silloin laajentuminen on vaikeaa eikä investointeihin ole taloudellisesti mahdollisuutta. Talouden taantumisen aikaan, olisi verkostoituminen yksi mahdollisuus kysynnän säilymiseen.

Raaka-aineiden hinnankorotuspaineet nousevat myös talouden taantumisen aikaan. Se hankaloittaa pienen yrityksen toimintaa entisestään, koska liikevoitto laskee raaka-aineiden hintojen noustessa. Myös tässä tilanteessa verkostoituminen kannattaa, koska pienet yritykset voisivat suunnitella yhteisostoja ja saada näin mahdollisesti ostot halvemmalla, myös kuljetuskustannuksissa olisi mahdollista säästää.

Osaavan työvoiman hankkiminen on pienelle yrittäjälle haaste. Yhteistyö oppilaitosten, oppisopimustoimiston tai TE-toimiston kanssa voisi tuottaa positiivisen tuloksen.

Lähialueella vallitseva kilpailutilanne tuo oman jännitteen saman alan yrittäjien välille. Verkostoitumalla olisi mahdollista sopia yhteisistä pelisäännöistä yritysten välillä.

## 4.2 Peste-analyysi

**Poliittiset tekijät.** Erilaiset poliittiset tekijät voivat vaikuttaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä paljonkin yritysten toimintaedellytyksiin. Vilkkumaan mukaan on huomioitava, mitä vaikuttaa esimerkiksi:

- EU:n laajentuminen tai siinä tapahtuvat muutokset
- Vapaakaupan lisääntyminen, väheneminen tai nyky muodossaan säilyminen
- Yhteiskunta- ja talouspoliittisen ajattelun kehittyminen
- Yhteiskunnallisten päättäjien halu ja kyky tehdä päätöksiä
- Lainsäädännön kehittymien EU-tasolla
- Verotuksen kehittyminen
- Poliittisten voimasuhteiden muutokset eri tasoilla
- Voimakkaasti kasvavien talouksien kehittyminen suurvalloiksi
- Venäjän tilanteen kehittyminen

(Vilkkumaa 2007, 111.)

Yhteiskunta ohjaa yrityksen toimintaa erilaisten lakien puitteissa, kuten kirjanpidon ja verotuksen osalta. Lisäksi erityisesti toimialaan vaikuttavat erilaiset lait, suositukset ja määräykset sekä säädökset. Tuotteita täytyy muuttaa tarvittaessa ja on huolehdittava, että ne ovat lain ja säädösten mukaisia, silloin kun ne astuvat voimaan. Nähtäväksi jää miten uusi hallitus kykenee tekemään yrityksiä koskettavia päätöksiä ja miten ne tulevat vaikuttamaan yritysten toimintaan. Pääsääntöisesti case-yrityksessä tarvittavat materiaalit tulevat suomesta vain joitakin erikoisosia tuodaan ulkomailta.

## Ekologiset tekijät

Vilkkumaan mukaan yrityksen on otettava kantaa myös siihen, mitä vaikuttaa toimintaan esimerkiksi

- Ympäristöajattelun kehittyminen
- Vaatimukset päästöjen saamiseksi kuriin
- Liikenteen kehittymisen vaikutus
- Melusaasteen kehittyminen
- Maailman ekologisen ajattelun yhtenäistyminen
- Ilmaston muutos
- Säädannölliset muutokset
- ”Saastuttaja maksaa” -periaatteen mahdollinen voimistuminen

(Vilkkumaa 2007, 112.)

Eettiset ja ekologiset tekijät liittyvät ihmisten arvomaailman muuttumiseen ja ympäristöön. Yrityksessä on huolehdittava kestävästä kehityksestä ja ekologisuudesta niin hyvin kuin se on mahdollista. Ylijäämä materiaali kierrätetään mahdollisuuksien mukaan. Jätteiden käsittely on järjestetty lain mukaan.

## Teknologiset tekijät

Teknologia on muuttanut viime vuosisadan aikana valtavasti jokaisen elämää. Koska kehitys on väistämätöntä, on yrityksen pohdittava mitä vaikuttaa esimerkiksi:

- Uusi automaatio
- Tietotekniikan kehitys
- Tietoliikenteen kehittyminen
- biotekniikan antamat mahdollisuudet
- Muu mahdollinen kehittyvä teknologia
- Uuden teknologian omaksumiskyky- ja mahdollisuudet
- Tarvittavan valmennuksen määrä
- Teknologian mahdollisuus teollistaa yrityksen hallinto- ja johtamisprosesseja?

(Vilkkumaa 2007, 112.)

Teknologian kehitys tuo omat haasteet alalle. Maailmalla kehitellään jatkuvasti uusia materiaaleja, työkaluja ja tuotteita. Asiakkaat saavatkin nopeasti tietoa uusista innovaatioista ja he osaavat kysyä ja vaatia uutuuksia yrityksiltä. Myös jatkuva säädösten tarkentuminen ja muuttuminen tuo yrittäjälle haasteita pysyä kehityksessä mukana. Erilaiset toiminta- ja laadunhallintajärjestelmät sekä muut luokitusjärjestelmät antavat asiakkaalle tietoa yrityksen ammattitaidon tasosta. Lisäksi materiaalien ja osaamisen kehittyminen luovat painetta kouluttautumiseen ja uusiutuva teknologia asettaa yritykselle jatkuvaa painetta kehitellä tuotteita ja palvelua paremmaksi. Tuotteiden täytyy olla nykyaikaisia, siksi on tärkeä pysyä kehityksessä mukana. Yleinen teollisuusliitto järjestää tilaisuuksia yrittäjille ajankohtaisista asioista.

## Sosiaaliset tekijät

Yrityksen sosiaalinen asema tuo yritykselle ja yrittäjälle etuusia sekä velvollisuuksia. Yrityksen toiminta ja sen käyttämät sidosryhmät vaikuttavat sen sosiaaliseen asemaan. Vilkkumaan mukaan yrityksen on mietittävä, miten se suhtautuu esimerkiksi:

- eettisen ja moraalisen ajattelun kehittymiseen
- asiakkaiden ostoperusteiden muutoksiin
- työn tekemisen perusteiden kehittymiseen
- työntekijöiden suojelun kehittymiseen
- kuluttajasuojan kehittymiseen
- vapaa-ajan lisääntyminen
- asiakasryhmissä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi talouksien henkilömäärän ja ikärakenteen muutoksiin.

(Vilkkumaa 2007, 111, 112.)

Yrityksen asiakkaat ovat ympäri Suomea. Yrityksellä on sekä yksityisasiakkaita että yritysasiakkaita. Kaikkia täytyy palvella tasapuolisesti. Asiakkaat ottavat yritykseen yhteyttä puhelimitse tai kotisivujen yhteydenottolomakkeen kautta. Yrittäjä pyrkii vastaamaan kyselyihin saman päivän aikana, joka lisää yrityksen luotettavuutta.

Mittatilaustuote suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asiakas voi olla mukana suunnittelussa alusta asti. Näin saadaan asiakkaalle paras mahdollinen tuote.

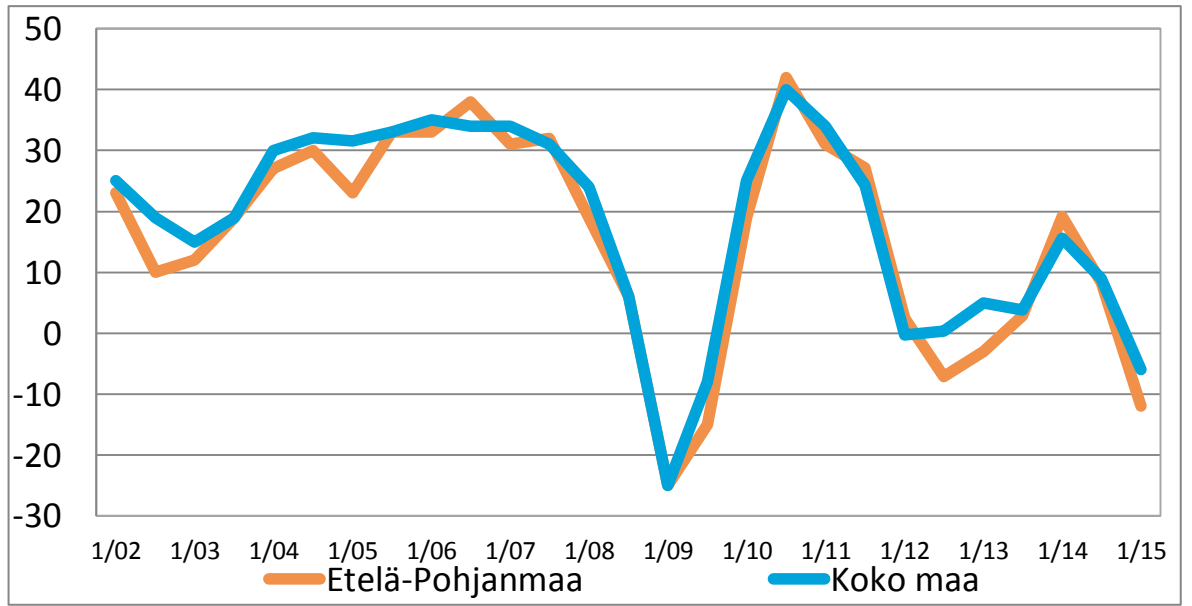
## **Ekonomiset tekijät**

Yhteiskunnassa sekä yrityksessä vallitseva taloustilanne heijastuu yrityksen toimintaan. Laskusuhdanteen aikana yritystoiminta on hankalampaa. Se voi ilmetä korkotason nousuna, joka vaikuttaa rahoituksen määrään. Myös työn tuottavuuden taso saattaa jäädä matalammaksi laskukauden kuin nousukauden aikana. Yrityksen talouteen vaikuttaa myös asiakkaiden tarpeet. Jos asiakkaan tarpeet eivät kohtaa yrityksen tarjontaa, vaikuttaa se yrityksen talouteen.

- Yleinen taloustilanne
- Rahoitus
- Korot
- Työn tuottavuuden taso
- Työvoiman saatavuus
- Asiakkaan tarpeet
- Inflaatio

Pk-yritysbarometrin mukaan pk-yritysten suhdannenäkymiä kuvaava saldoluku koko Suomessa on laskenut 2014 vuoden aikana, kuvio 9. Koko maan pk-yrityksistä arvioi 21 prosenttia suhdanteiden paranevan lähimmän vuoden aikana, ja 28 prosenttia vastaavasti huononevan. Etelä-Pohjanmaalla vastaavat luvut olivat samansuuntaisia eli suhdanteiden paranemiseen uskoi 15 prosenttia yrityksistä ja vastaavasti huononemiseen 27 prosenttia. (Pk-yritysbarometri 2015.)





Kuvio 9. Yleiset suhdannenäkymät lähimmän vuoden aikana.  
(Pk-yritysbarometri)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli antaa metallialan pienyrittäjälle ajatuksia ja realistinen kehityssuunnitelma, jota olisi mahdollista käyttää tukena päätöksenteossa, kun yritys suunnittelee yrityksen tulevaisuutta.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi Etelä-Pohjalaista yrittäjyyttä ja alueen yritysten tulevaisuuden näkymiä. Yritysten kasvun ja liiketoiminnan laajentamisen vaihtoehtoja käytiin läpi lähinnä henkilöstön lisäämisen, investointien ja verkostoitumisen näkökulmasta. Teoriaosuudessa hyödynnettiin alan kirjallisuutta, sähköisiä lähteitä sekä case-yrittäjän haastattelua.

Työn empiirisessä toteuttamisessa korostettiin yrittäjän omia näkemyksiä ja tavoitteita yrityksestä ja sen kehittämisestä. Työssä selvitettiin SWOT-analyysin avulla yrityksen tila, osaaminen, toiminta, vahvuudet ja heikkoudet. Myös toimintaympäristön, markkinoiden sekä yhteistyökumppaneiden tunteminen havainnollistettiin PESTE-analyysin avulla. Tavoite oli selvittää mahdollisimman laajasti case-yrityksen toimintaympäristö ja saada selville yrityksen heikkoudet ja vahvuudet. Tässä osuudessa yrittäjän mielipiteet ja toiveet korostuivat, joka oli tärkeää, kun hahmoteltiin kehittämissuunnitelmaa case-yritykselle.

Case-yrityksen näkökulmasta johtopäätöksenä todetaan, että yrittäjällä on useita hyviä mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Nämä vaihtoehdot edesauttavat mahdollisuutta yrityksen kasvuun ja mahdollisuuden monipuolistua. Ensisijaisena tekijänä on yrittäjän aktiivisuus, päätösten teko kyky ja sitoutuminen pitkäjänteiseen työhön.

Investoinnit esimerkiksi koneiden ja laitteiden kehittämiseen tai uusimiseen on yksi toimenpide jonka case-yrittäjän kannattaa tehdä lähiaikoina. Nopeasti kehittyvä teknologia asettaa monenlaisia haasteita pienelle yritykselle ja sen onkin kyettävä pysymään kehityksessä mukana. Suurimpiin investointeihin ja toiminnan kehittämiseen on mahdollista saada taloudellista tukea esimerkiksi Ely-keskuksesta tai Aisaparista. Yrittäjä voisi kartoittaa mahdollisuudet siitä, minkälaisia investointeja olisi mahdollista lähiaikoina toteuttaa. Olisiko tärkeä päivittää työssä käytettävät

koneet ja laitteet päivän tasalle ja tarvitaanko mahdollisesti jotakin uutta teknologiaa, että työtehoa pystyttäisiin saamaan tehokkaammaksi ja joustavammaksi.

Ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen ei yrittäjän mielestä välttämättä tällä hetkellä ole paras vaihtoehto suurten kulujen ja epävarmojen suhdannenäkymien takia mutta lähi tulevaisuudessa se on otettava vakavasti harkintaan. Pienelle yrittäjälle ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on iso asia. Se saattaa olla riski, joka vaikuttaa pienen yrityksen toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työntekijän palkkaamisesta seuraa joka tapauksessa kulujen kasvua. Kulujen peittämiseksi, pitäisi olla varmuus, että sen avulla myös liikevaihto ja kate saadaan kasvamaan suuremmiksi kuin palkkaamisesta aiheutuneet kulut. Työntekijän palkkaamisen on joissakin tapauksissa saatavana palkkatukea, jolla voidaan kompensoida palkkaamisesta aiheutuneita kuluja. Yritykselle on tärkeää saada osaava, ammattitaitoinen ja yrittäjähenkkinen työntekijä. Mikäli yrittäjä päätyy palkkaamaan työntekijän, jolla ei ole alan koulutusta eikä työkokemusta, ratkaisu voisi olla oppisopimus-koulutus. Tähän koulutukseen kuuluu paljon työssä oppimista ja se mahdollistaisi myös niin sanotun hiljaisen-tiedon siirtämisen.

Työntekijän palkkaamisen sijaan case-yritys on aiemmin käyttänyt alihankkijoita. Alihankkijoiden käyttämistä olisi tulevaisuudessa mahdollista laajentaa ja käyttää monipuolisemmin hyödyksi. Alihankkijoiden käyttämisessä sinänsä on pieni riski koska hekin toimivat itsenäisinä yrittäjinä. Yrittäjät voisivat keskenään sopia jokaisen oman erikoisosaamisen kautta työtehtävät ja yhdistää sitten osaamisen laajemmaksi kokonaisuudeksi. Tämän kaltaisesta yhteistyöstä olisi kaikkien osapuolien mahdollista hyötyä.

Verkostoituminen muiden saman alan pienten yritysten kanssa, toisi hyvät mahdollisuudet kasvattaa liiketoimintaa ja samalla se toisi mahdollisuuden laajentaa yritystoimintaa uusille osa-alueille. Pienten yritysten yhteisostot pienentäisivät yritysten materiaali- sekä rahtikuluja. Tämä olisi hyvä vaihtoehto kaikkien kannalta. Yhteistyön lisääminen yritysten kesken luo luottamusta ja lisää yhteenkuuluvuutta. Yritykset voivat toimia tiiviimmin yhdessä ja suunnitella yhteisiä projekteja, josta kaikki osapuolet hyötyisivät. Jokaisella mukana olevalla pienellä yrityksellä olisi parempi mahdollisuus erikoistua omaan osaamiseensa ja kuitenkin hyötyä muidenkin erikoisosaamisesta.

Verkostoon kuuluvat yritykset voisivat osallistua oman alansa valtakunnallisille messuille yhteisellä osastolla. Tämä olisi kustannussäästö ja messuilla olisi hyvä mahdollisuus saada oikeanlaista mainosta ja markkinointia valtakunnallisesti, sekä vahvistaa yhteistyökuviota yrityksiä kesken myös asiakkaiden näkökannalta. Yritykset voisivat silloin yhdistää voimansa ja osaamisensa laajempaan tietoon ja saada aikaan näyttävän kokonaisuuden.

Case-yrityksen ja entisen työnantajayrityksen mahdollisuus tehdä yhteistyötä voisi avata molemmille yrityksille laajemmat markkinat. Mahdollisuus voisi olla sopimus yritysten välisestä tuotteiden jälleen myynnistä jolloin puhutaan vertikaalisesta verkostosta. Yritykset toimivat samalla alalla, mutta kuitenkin erilaisilla tuotteilla. Yhteistyö hyödyttäisi molempia ja valikoima olisi laajempi asiakkaan näkökulmasta. Nähtävillä ja kokeiltavana oleva tuote voisi helpottaa asiakasta tekemään ostopäätöksen. Yritykset voisivat luoda yhteisen markkinointistrategian, joka hyödyttäisi molempia ja toisi kustannussäästöjä.

Case-yrityksen kannalta voidaan todeta, että verkostoituminen toisten yritysten kanssa, olisi tässä tilanteessa parhaita ratkaisuja. Tällöin kustannukset eivät nousisi niin paljon kuin työntekijän palkkauksen seurauksena. Yrittäjältä jäisi pois uuden työntekijän ohjaaminen ja koulutus. Verkostoitumalla yritys pystyisi pitämään kysynnän ja tarjonnan paremmalla tasolla ja se puolestaan laajentaisi liiketoimintaa. Verkostoituminen voisi helpottaa yritystoiminnan suunnittelua ja toteuttamista.

Ulkoistamalla joitakin työvaiheita tuotteiden kiertonopeus lyhenisi ja asiakkaat saisivat tilaamansa tuotteen nopeammin, lisäksi sillä olisi valmistuskustannuksia pienentävä vaikutus. Tämä toivon mukaan lisäisi kysyntää pitkällä aikavälillä. Riskinä ulkoistamisessa saattaisi olla tuotteiden valmistuminen oikeana ajankohtana. Mikäli ulkoistamisen kautta saatava materiaali ei valmistu ajoissa, myöhästyttää se lopullisen tuotteen valmistumista ja mahdollista luovuttamista. Jos käy niin että pieni yritys joutuu usein siirtämään luovutusajankohtaa ennalta sovitusta, vaikuttaa se yrityksen luotettavuuteen ja pitkällä tähtäimellä myös kysyntään. Siksi onkin tärkeä valita luotettavat verkostokumppanit työn sujuvuuden takia.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimivalle metallialan mikroyritykselle ja sen toivotaan antavan yrittäjälle vinkkejä yrityksen kehittämiseen ja laajentamiseen tulevaisuudessa. Päätösten tueksi tarvitaan ja on mahdollista saada ulkopuolista osaamista usealta eri taholta. Yrittäjän päätettäväksi jää mitä osa-alueita hän yrityksessä haluaa kehittää vai tyytyykö pitämään yrityksen toiminnan nykyisellään.

## LÄHTEET

- Aisapari. 22.4.2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.4.2015] Saatavana: <http://www.aisapari.net/leader-rahoitus/yritystuet/investoinnit2>
- Boxberg M., Komppula R., Korhonen S. & Mutka P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.
- Ely-keskus. 2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.3.2015]. Saatavana: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittaminen#.VPygO47D-KV>
- Finnvera. 2015. [Verkkosivusto]. [Viitattu 28.2.2015]. Saatavana: <http://annualreport2013.finnvera.fi/tama-on-finnvera/finnvera-lyhyesti/>
- Finnvera. Finnvera tuotteet ja UKK. [Verkkosivu]. [Viitattu 1.3.2015]. Saatavana: <http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-UKK/Lainat/Finnvera-laina>
- Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V-M. 2001. Riskienhallinta yhteistyöverkossa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Leppiniemi, J. & Lounasmeri, S. Yritysrahoitus, 2.2.2015. [Verkkokirja]. [Viitattu 12.3.2015]. Talentum Media Oy. Saatavana Yritysonline-palvelusta. Vaatii käyttöikeuden.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto, verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Opetushallitus. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.2.2015]. Saatavana: [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/oppisopimus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/oppisopimus)
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: WSOY.
- Pk-yritysbarometri, kevät alueraportti 2015, Etelä-Pohjanmaa. Helsinki. [Verkkosivu]. Yrittäjät. [Viitattu 11.3.2015]. Saatavana: [http://www.yrittajat.fi/File/1ebeaa60-bda2-46e5-8be8-80cc45bea921/Alueraportti\\_Etela\\_Pohjanmaa\\_kevat2015.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/1ebeaa60-bda2-46e5-8be8-80cc45bea921/Alueraportti_Etela_Pohjanmaa_kevat2015.pdf)
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Szarka, D. 1990. Networking and Small Firms. *International Small Business Journal*, Jan-March.
- Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.4.2015]. Saatavana: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=verkostoitumisen-riskit>
- Tekes. 2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.2.2015]. Saatavana: <http://www.tekes.fi/rahoitus/rahoitusta-yritysten-kehitysprojekteihin/pilotointi/>
- TE-Palvelut. 2015. [Verkkosivu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 13.1.2015]. Saatavana: <http://toimistot.te-palvelut.fi/-/palkkatukeen-muutoksia-vuoden-2015-alusta>
- Tilastokeskus. Verkkojulkaisu 23.9.2004. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 7.4.2015]. Saatavana: <http://tilastokeskus.fi/ajk/tiedotteet/v2004/208yris.html>
- Toimiala online. 2015. Verkkojulkaisu. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.4.2015]. Saatavana: <http://www2.toimialaonline.fi/>
- Toivola T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Trafi. 2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.4.2015]). Saatavana: [http://www.trafi.fi/tieliikenne/saadokset/kansallinen\\_lainsaadanto](http://www.trafi.fi/tieliikenne/saadokset/kansallinen_lainsaadanto)
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Alueelliset kehitysnäkymät. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 11.4.2015]. Saatavana: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2373/Alueelliset\\_kehitysnakymat\\_1\\_2015\\_11032015\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2373/Alueelliset_kehitysnakymat_1_2015_11032015_web.pdf)
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämässä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Varamäki, E. 31.5.2002. Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö. [Verkkodokumentti]. Seinäjoki. [Viitattu 5.4.2015]. Saatavana: [http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden\\_oppia/dokumentit/document.asp?UID=11866&docID=169](http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=11866&docID=169)
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys, 11 askelta menestykseen. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Yrittäjän haastattelu. 2015. Omistajayrittäjä. Yritys AF. Haastattelu 8.3.2015.