

Tampereen ammattikorkeakoulu
Rakennustekniikan koulutusohjelma
Kiinteistönpitotekniikka
Veli-Matti Kemppinen

Opinnäytetyö

Liiketoimintasuunnitelma – Case Lännen Korjauspalvelu

Työn ohjaaja lehtori Tarja Tuomainen
Työn tilaaja Lännen Kiinteistöpalvelu Oy, toimitusjohtaja Harri Järvenpää

Tampere 6/2010

Tampereen ammattikorkeakoulu
Rakennustekniikan koulutusohjelma, Kiinteistönpitotekniikka

| | |
|-----------------|--|
| Tekijä | Kemppinen Veli-Matti |
| Työn nimi | Liiketoimintasuunnitelma – Case Lännen Korjauspalvelu |
| Sivumäärä | 24 sivua + liite 31 sivua |
| Valmistumisaika | 6/2010 |
| Työn ohjaaja | lehtori Tarja Tuomainen |
| Työn tilaaja | Lännen Kiinteistöpalvelu Oy, toimitusjohtaja Harri Järvenpää |

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö oli liiketoimintasuunnitelma muutosvaiheessa olevalle Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n alaisuudessa aputoiminimellä toimivalle Lännen Korjauspalvelulle. Työn tarkoituksena oli laatia hyödyllinen ja toimiva työkalu yksikön johtamista varten.

Opinnäytetyön teoriaosuus koottiin käyttämällä apuna alan kirjallisuutta ja internet-sivuja. Case-osuuteen tarvittavat tiedot kerättiin Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n toimitusjohtajaa ja Lännen Korjauspalvelun korjauspäällikköä haastatteleamalla. Työn Case-osuus on salainen, sen sisältäessä yksityiskohtaisia tietoja Lännen Korjauspalvelusta.

Laadittu liiketoimintasuunnitelma selkiyttää yritysjohdolle Lännen Korjauspalvelun nykytilaa ja tulevaisuuden suunnitelmia. Liiketoimintasuunnitelma on jatkossa yritysjohton käytettävissä ja sitä täydennetään ja päivitetään tarvittaessa.

Avainsanat opinnäytetyö, liiketoimintasuunnitelma

TAMK University of Applied Sciences
Construction Technology, Facility Management

| | |
|----------------------|--|
| Writer | Kemppinen Veli-Matti |
| Thesis | Business Plan – Case Lännen Korjauspalvelu |
| Pages: | 24 pages + appendix 31 pages |
| Graduation time | 6/2010 |
| Thesis Supervisor | Tarja Tuomainen |
| Co-operating Company | Lännen Kiinteistöpalvelu Oy, CEO Harri Järvenpää |

ABSTRACT

The thesis was a business plan to the one at the transitional stage to Lännen Korjauspalvelu that operates in the subordination of Lännen Kiinteistöpalvelu Oy. The purpose of the work was to draw up a useful and active tool for the management of the unit.

The theory share of the dissertation was collected by using the literature of the field and web pages as help. The information required for the case share was gathered by interviewing the managing director of Lännen Kiinteistöpalvelu Oy and the correction chief of Lännen Korjauspalvelu. Case-share of the work will be secret when it contains detailed information about Lännen Korjauspalvelu.

The business plan that has been drawn up clarifies the present state of Lännen Korjauspalvelu and the plans of the future to the management. The business plan is at the disposal of the management in the future and it is supplemented and updated if necessary.

Keywords opinnäytetyö, liiketoimintasuunnitelma

Sisällysluettelo

| | |
|--|----|
| 1 Johdanto | 5 |
| 2 Liiketoimintasuunnitelma | 6 |
| 2.1 Milloin liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia? | 6 |
| 2.2 Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma? | 7 |
| 3 Toimintaympäristö | 9 |
| 3.1 Toimintaympäristöanalyysi | 9 |
| 3.2 Kysyntä ja asiakkaat | 10 |
| 3.3 Kilpailu | 10 |
| 4 SWOT-analyysi | 12 |
| 5 Toimintamallit | 13 |
| 5.1 Toiminta-ajatus | 13 |
| 5.2 Liikeidea | 13 |
| 5.3 Päämäärät ja tavoitteet | 14 |
| 5.4 Strategia | 15 |
| 6 Kehityssuunnitelmat | 16 |
| 6.1 Markkinointisuunnitelma | 16 |
| 6.2 Palvelujen tuotanto- ja kehityssuunnitelma | 17 |
| 6.3 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma | 17 |
| 6.4 Taloussuunnitelma | 18 |
| 7 Yritystoiminnan riskit | 20 |
| 7.1 Riskienhallinta | 20 |
| 7.2 Haavoittuvuusanalyysi | 21 |
| 7.3 Riskienhallinnan keinot | 21 |
| 8 Johtopäätökset ja pohdinta | 23 |
| Lähteet | 24 |
| Liite: Lännen Korjauspalvelu – Liiketoimintasuunnitelma (salainen) | 25 |

1 Johdanto

Suomen vanheneva rakennuskanta ja kesällä 2010 uudistuva asunto-osakeyhtiölaki tarjoavat mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan korjausrakentamisen puolella. Tämän mahdollisuuden näki myös Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n johto ostaessaan VTS-Kiinteistöpalvelu Oy:n korjaustoiminnot itselleen syksyllä 2009. Omaa korjaustoimintaa oli pohdittu jo usean vuoden ajan, sillä monissa tehdyissä asiakastyytyväisyys kyselyissä oli huolto- ja isännöintitoiminnan tueksi toivottu korjaus- ja saneerauspalveluja.

Korjaustoiminnot ovat tällä hetkellä aputoiminimellä Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n alaisuudessa, mutta lähitulevaisuudessa on Lännen Korjauspalvelusta tarkoitus tehdä itsenäinen osakeyhtiö. Ennen tätä vaaditaan Lännen Korjauspalvelussa kuitenkin muutoksia useilla osa-alueilla. Liiketoimintasuunnitelman ja sen sisältämien kehityssuunnitelmien laatiminen onkin usein ensimmäinen toimenpide muutoksien aikaansaamiseksi.

Opinnäytetyöni tavoitteena on auttaa Lännen Korjauspalvelua nykytilan ja tulevaisuuden hahmottamisessa. Lännen Korjauspalvelulla ei ole ennestään liiketoimintasuunnitelmaa, joten sen laatiminen koettiin tarpeelliseksi.

Liiketoimintasuunnitelmaan tarvittavien tietojen kerääminen toteutettiin haastattelemalla Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n johtoa ja Lännen Korjauspalvelun korjauspäällikköä. Itse liiketoimintasuunnitelma laadittiin Finnvera Oyj:n kustantamaa Liiketoimintasuunnitelma – Business Plan-työkirjaa soveltaen apuna käyttäen.

Opinnäytetyöni ensimmäinen osa on liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää teoriaa. Työni toinen osa on liiketoimintasuunnitelma Lännen Korjauspalvelulle.

2 Liiketoimintasuunnitelma

Hyvät yritykset vaativat toimiakseen suunnitelmallista toimintaa. Kansainvälinen toimintatapa on, että yrityksen tulevaisuuden linjavedot tiivistetään liiketoimintasuunnitelmaksi, päivittäisen toiminnan tueksi. (Ruuska 2001, 4.)

Liiketoimintasuunnitelman runkoon kuuluu

- yrityksen lähtökohtatilanteen kuvaus ja analysointi
- toimintaympäristön kuvaus ja analysointi
- yrityksen strategia ja tavoitteet
- yrityksen kehityssuunnitelmat
- tulevaisuuden riskien arviointi (Ruuska 2001, 5).

2.1 Milloin liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia?

Yrityksen perustamisvaiheessa

Liiketoimintasuunnitelma tarjoaa perustamisvaiheessa selkeän rungon monien kysymysten käsittelyyn ja yrityksen valintojen kirjaamiseen. Ongelmatilanteita voidaan kartoittaa jo ennakolta, ja näin virheiden välttäminen on helpompaa. (Ruuska 2001, 6.)

Strategiaa suunniteltaessa

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on johdonmukainen tapa käydä läpi tarpeelliset analyysivaiheet. Näiden pohjalta voidaan kehittää strategian perusratkaisut toimenpidesuunnitelmineen. (Ruuska 2001, 6.)

Liiketoimintaa uudistettaessa

Yrityksessä tulee usein esille ideoita liiketoiminnan uudistamiseksi. Voidaan kehittää uusia tuotteita tai suunnitella tuotteiden markkinointia uusille asiakasryhmille. Tällöin on syytä tiivistää peruslähtökohdat uudesta liiketoiminnasta heti muistiin. Se konkretisoi ja syventää keskustelua, vaikka tehtäisiin luettelomaisestikin. (Ruuska 2001, 6.)

Vuosisuunnittelun yhteydessä

Suunnitelmat tulee pitää ajan tasalla. Tämä tapahtuu vuosittaisella suunnittelulla, jossa tarkistetaan toiminnan peruslinjat ja tehdään seuraavan vuoden toimintasuunnitelmat. (Ruuska 2001, 7.)

Rahoitusta haettaessa

Usein lähtökohta liiketoimintasuunnitelman laatimiselle lähtee rahoittajilta. Kun haetaan lainaa pankista tai pääomasijoittajilta, edellytetään yleensä perusteellista liiketoimintasuunnitelmaa jo keskustelujen alkuvaiheessa. Se toimii myös jatkuvana kehittämisen runkona rahoittajan ja yrityksen kanssakäymisessä. (Ruuska 2001, 7.)

Muutosvaiheessa

Usein suunnittelu käynnistyy jonkin merkittävän muutostarpeen kautta. Se voi syntyä yrityksen ajautuessa kriisiin, omistajan tai johdon vaihtuessa, uutta liiketoimintaa hankittaessa tai yhtiöitettäessä liiketoiminta-alueita. Liiketoimintasuunnitelman ja sen sisältämän kehittämissuunnitelman laatiminen on usein ensimmäinen toimenpide muutoksien aikaansaamiseksi. (Ruuska 2001, 7.)

2.2 Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee yritystä ja sen toimintaympäristöä tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Liiketoiminnan luonteesta johtuen yrityksessä pyrkii usein korostamaan jokin sen osa-alueista. Se ei ole sinänsä huono asia, mutta tärkeiden osa-alueiden kehittäminen ei saisi tapahtua toisten kustannuksella. (Ruuska 2001, 7.)

Liiketoimintasuunnitelmien usein toistuvana puutteena on niiden jääminen nykyisen toiminnan kuvaukseksi. Tällöin yrityksen johtaminen on kuin laivan ohjaamista karikkoisilla vesillä ilman karttaa ja selvää päämäärää. Suunnitelmissa tuleekin hahmottaa paitsi se, missä ollaan, myös mihin ollaan menossa ja erityisesti miten sinne päästään. (Ruuska 2001, 7.)

Toimiva aikajänne liiketoimintasuunnitelmalle on yleensä 3–5 vuotta. Jakson loppupuolella ei yleensä ole mahdollista tehdä yksityiskohtaisia ennusteita, vaan tarkoituksena on tältä osin asettaa tavoitteita ja esittää yritysjohtoon käsitys muutosten laadusta, suunnasta ja nopeudesta. Strategisten valintojen ja merkittävien investointien vaikutus ulottuu vuosien päähän, joten pitkäjänteisyyttä vaaditaan myös nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ruuska 2001, 8.)

Suunnitelmien tulisi luonnollisesti olla toteutumiskelpoisia. Monta kertaa suunnitelmista tulee enemmänkin haaveita. Siksi suunnittelun tulee pohjautua kriittiseen oman toiminnan ja resurssien analysointiin ja markkinatiedon hankintaan. Varsinkin toimintasuunnitelmat on syytä viedä käytännön tasolle toimenpiteiksi, aikatauluiksi ja budjeteiksi. (Ruuska 2001, 8.)

Yritysjohtoon rooli on liiketoimintasuunnitelman laadinnassa keskeinen. Kukaan muu ei voi tehdä suunnitelmaan sisältyvää tavoitteiden asettelua, toimintalinjojen määrittelyä tai toimintavaihtoehtojen valintoja. Johtoryhmän lisäksi suunnitteluun tulee osallistua tarpeellinen määrä avainhenkilöitä. Konsultin tai muun ulkopuolisen henkilön osallistuminen voi olla myös suureksi avuksi. Hänen roolinaan voi olla työskentelyn ohjaus, kritiikin lisääminen tai uusien näkökulmien esiin tuominen. (Ruuska 2001, 8.)

3 Toimintaympäristö

3.1 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysillä tarkoitetaan yrityksen ympäristöä koskevan tiedon keräämistä, ja sen perusteella tehtävää kuvausta ympäristön nykytilasta ja tulevasta kehityksestä. Toimintaympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Ennakoimalla ympäristön kehitystä yritys voi etukäteen varautua tulevaan ja hyödyntää muutosten suomat mahdollisuudet tai vähentää epäsuotuisten muutosten aiheuttamia haittoja. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 84,86.)

Kaikkia tekijöitä ei ole mahdollista selvittää, joten on tärkeitä keskittyä yritystoiminnan kannalta keskeisimpiin asioihin. Yritystoimintaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa teknisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin ja poliittisiin tekijöihin. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 85.)

Yritykseen yksi voimakkaimmin vaikuttavista tekijöistä on tekninen kehitys. Uudet materiaalit tai tuotteet voivat syrjäyttää yrityksen nykyiset tuotteet, tai uudet tuotantomenetelmät voivat tehdä yrityksen nykyiset menetelmät epätaloudellisiksi. Taloudellisia tekijöitä ovat tuotannontekijöiden kysynnän ja tarjonnan määrä sekä hintojen kehitys. Ennakoimattomat hinnannuutokset raaka-aineissa tai työvoimapula voivat vaikuttaa huomattavasti yrityksen toimintaan. Myös rahoitusmarkkinoiden muutokset vaikuttavat usein yritysten investointeihin. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 85.)

Sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi elintason nousu, kulutustottumusten muutokset, kaupungistuminen, lisääntynyt vapaa-aika ja väestön sosiaalirakenteen muutokset. Poliittisia tekijöitä ovat puolestaan lisääntynyt ympäristön suojeleminen ja puoluepoliittisten voimasuhteiden muutokset. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 85–86.)

3.2 Kysyntä ja asiakkaat

Kysyntä on yritystoiminnan perusta. Kysynnän laatu ja määrä vaihtelevat yrityksen ja sitä ympäröivien markkinoiden muutoksien vaikutuksesta. Lähtökohtana kysynnälle ovat tarpeet. Tarpeita on erilaisia, ja niitä myös tyydytetään eri tavoin. Tarpeiden tyydyttämiseen vaikuttavat tekijät voivat olla taloudellisia (hinta, taloudellinen tilanne), psykologisia (asenteet, motiivit) tai sosiologisia (elinkaaren vaihe, sosiaaliluokka). (Kinkki & Lehtisalo 1997, 41.)

Jotta yrityksen myymällä tuotteella tai palvelulla olisi kysyntää, tarvitsee se asiakkaita. Asiakkaina voi olla joko yksityisiä ihmisiä, toisia yrityksiä tai yhteisöjä. Nykyisen asiakaskeskeisen markkinointiajattelun seurauksena asiakkaista on tullut yhä merkittävämpi sidosryhmä yrityksille. Yritysten kannattaakin kysellä asiakkaiden mielipiteitä ja kehittää toimintaansa sen mukaan. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 57.)

Asiakaskunnan jakamista markkinoinnin kannalta sopiviin ryhmiin kutsutaan segmentoinniksi ja ryhmiä segmenteiksi. Perusteina segmenttien muodostamiselle voivat olla esimerkiksi asiakkaiden tausta, arvostukset ja elämäntyyli tai tuotteen käyttö. (Liiketoimintasuunnitelma 2010)

3.3 Kilpailu

Markkinoilla on kilpailua silloin, kun useat yritykset tarjoavat tuotteitaan samalle asiakasryhmälle. Kilpailun luonne riippuu tuotteiden samankaltaisuudesta, yritysten lukumäärästä, toimialasta, asiakkaiden paljoudesta ja ajankohdasta. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 41–42.)

Kilpailu ajaa yritykset erikoistumaan kapeille toimialueille. Yritykset pyrkivät hyödyntämään ne tiedot ja taidot, joissa niiden osaaminen on ylivoimaisinta. Erikoistumisesta hyötyy koko yhteiskunta, sillä se parantaa yritysten kannattavuutta ja

samalla säilyttää ja luo uusia työpaikkoja. Kilpailua voidaankin pitää luonnollisena osana talousjärjestelmäämme. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 42.)

Yritysten täytyy toimiessaan huomioida myös kilpailijansa. Koska yrityksillä on tavallisesti useita kilpailijoita, ei niitä kaikkia voi huomioida, vaan kannattaa keskittyä vain merkittävimpiin kilpailijoihin. Kilpailijoita arvioidaan samalla tavalla kuin omaa yritystä. Selvitetään kilpailijoiden vahvat ja heikot ominaisuudet sekä asema markkinoilla. Tarkastelussa pyritään myös arvioimaan kilpailijoiden käyttäytyminen tulevaisuudessa. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 86.)

Vaikka yritystoiminnan kannalta on tärkeää seurata toimialan muita yrityksiä, ei kilpailuun kannata haaskata liikaa voimia. Yrityksen kannattaa sen sijaan keskittyä asiakkaiden palveluun, suhteiden tiivistämiseen ja liiketoiminta-alueensa hallintaan. Asiakkaiden myönteinen suhtautuminen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin tuskin johtuu siitä, että yritys on kilvassa ollut jotain toista yritystä parempi. Enneminkin myönteisyys johtuu siitä, että tuote ja asiakkaan ostopäätöksen syyt ovat kohdanneet paremmin kuin vaihtoehtoisten toimijoiden. (Pitkämäki 2000, 42.)

4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on liiketoiminnan suunnittelussa käytettävä monipuolinen työkalu, joka sopii useisiin eri tarkoituksiin. Se soveltuu sekä liikeidean muotoiluun että yrityksen kehittämiseen eri tilanteissa. Analyysin tarkoituksena on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. Sen avulla voidaan tarkastella yhtä aikaa sekä yrityksen ulkopuolisia voimia että yrityksen sisäisiä tekijöitä. SWOT-analyysin nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). (Viitala & Jylhä 2006, 59.)

SWOT-analyysillä arvioidaan yrityksen voimavaroja sekä toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Yritys voi tehdä analyysin esimerkiksi vuosittain tai tarvittaessa suurempien päätösten tueksi. Se voi olla ylempää yritystason tai alempaa yksikötason tarkastelua, tai menetelmän hyödyntämistä yksittäisissä projekteissa. Lopputuloksena saadaan toimenpidemäärittely, jossa korostetaan yrityksen vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristön uhat mahdollisuuksiksi. (Viitala & Jylhä 2006, 59.)

Analyysistä saatava hyöty on riippuvainen siitä, kuinka analyyttisesti ja huolellisesti se laaditaan ja kuinka sen tarjoamaa tietoa käytetään hyväksi päätöksiä tehtäessä. Analyysiä ei pidä jättää vain eri osa-alueiden kirjaamisen tasolle, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. Jos on tunnistettu omia heikkouksia, mutta toimintaympäristössä olisi havaittavissa mahdollisuuksia, kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin heikkouksien korjaamiseksi. Tai jos yritys tunnistaa vahvuutensa ja markkinoilla on tarjolla mahdollisuuksia, on luontevaa painaa vahvuuksien voimalla eteenpäin. SWOT-analyysi auttaa yritystä kiinnittämään huomion oikeisiin asioihin. (Viitala & Jylhä 2006, 60.)

5 Toimintamallit

Yritys muodostuu sidosryhmistä, joilla kaikilla voi olla erilaiset tavoitteet. Yrityksen johdon tehtävänä on yhdistää sidosryhmien keskenään ristiriitaiset tavoitteet ja luoda toimiva yrityskokonaisuus. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 91.)

Yrityksen toiminnan suunnittelu pohjautuu hierarkiaan. Ylemmän tason suunnitelmat ohjaavat ja rajoittavat alemman tason suunnitelmia. Tämä edistää suunnitelmien samansuuntaisuutta ja auttaa välttämään vastakkainasettelua ja ristiriitoja suunnitelmissa. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 91.)

5.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on yrityksen strategisen suunnittelun lähtökohta. Se määrittää yrityksen tarkoituksen ja perussuunnan ottaen huomioon sekä nykyiset että ennustettavat toimintaolot. Toiminta-ajatuksen tehtävä on rajata yrityksen toimintaa. Se on kuitenkin tarvittaessa voitava mukauttaa muuttuviin olosuhteisiin, jotta se ei estäisi yrityksen kehitystä. Liian väljä toiminta-ajatus puolestaan huonontaa sitä ohjauksen välineenä eikä tue käytännössä tehtäviä päätöksiä. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 92–93.)

5.2 Liikeidea

Liikeidea määrittelee yrityksen tavan tehdä liiketoimintaa ja tulosta. Se kertoo, mitä ja minkälaisia tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa ja ketkä ovat asiakkaita tai asiakasryhmiä, joille ne kohdistetaan. Liikeidea kertoo myös, millä tavalla yritys toimii ja mikä on se mielikuva, jota asiakkaiden mielessä tavoitellaan. Liikeidean kirjaaminen mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti helpottaa sen arvioimista ja kehittämistä tulevaisuudessa. (Viitala & Jylhä 2006, 51.)

Liikeidea perustuu aina asiakkaiden tarpeisiin ja siihen, kuinka nämä tarpeet tyydytetään. Yrityksen kaiken toiminnan, eli tuotteiden, henkilöstön, toimintatavan ja tavoitellun imagon, tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samaa. Liikeideassa on puutteita, jos esimerkiksi henkilöstön toiminta ei vastaa sitä laatua, johon tuoteratkaisulla pyritään. (Viitala & Jylhä 2006, 51.)

5.3 Päämäärät ja tavoitteet

Toiminta-ajatuksen ja liikeidean ollessa henkilöstön ohjauksen kannalta liian yleisellä tasolla on hyvä käyttää yksityiskohtaisempia välineitä, eli päämääriä ja tavoitteita. Päämäärät ja tavoitteet johdetaan ylempään tason suunnitelmista. Tällä tavoin pyritään estämään vastakkaisten toimintojen ja tehtävien syntyminen yritykseen. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 96.)

Päämäärät ovat liikeidea yksityiskohtaisempia tavoitteita. Niiden asettelussa tulisi huomioida yrityksen eri sidosryhmien vaatimukset. Päämääräksi ei kannata asettaa sellaista, mikä ei ole yrityksen voimavarat huomioiden saavutettavissa. Päämäärät voivat kohdistua yrityksen taloudelliseen tulokseen, toiminnan jatkumiseen, markkina-aseman kasvattamiseen tai vaikka tuotannon tehokkuuteen. Tärkeintä on, että ne ohjaavat yritystä toiminta-ajatuksen ja liikeidean mukaisesti. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 96.)

Tavoitteet ovat johtamisen väline, jonka avulla selvitetään työntekijöille, mitä heiltä odotetaan. Tavoitteiden tulee olla yksiselitteisiä, mittavia ja ajallisesti rajattuja.

Tavoitteiden avulla työntekijät osaavat myös itse arvioida työnsä tuloksia.

Yksiselitteisyydellä tarkoitetaan sitä, että esimies ja alainen ymmärtävät tavoitteen samalla tavalla. Mitattavissa olevalla tavoitteella puolestaan voidaan nähdä, onko tavoitteeseen päästy. Tavoitteilla tulee olla myös aikaraja, jolloin tarkastetaan, onko ne saavutettu. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 97.)

5.4 Strategia

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden avulla on tarkoitus selviytyä kilpailussa ja menestyä asiakasmarkkinoilla. Strategiatyö pitää sisällään sekä strategian luomisen että sen toteuttamisen. Siinä tehdään päätöksiä investoinneista, tuotekehityksestä, verkostoista ja yhteistyösuhteista. Päätöksiä tehdään myös siitä, kuinka strategia pannaan käytäntöön ja kuinka toimitaan. Näin toimimalla varmistetaan, että asiat tehdään yrityksessä oikein. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Yrityksen strategia perustuu toimintaympäristöanalyysiin ja omiin voimavaroihin. Sen tärkeimmät piirteet ovat tulevaisuuteen suuntaaminen, kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. (Viitala & Jylhä 2006, 71.)

Yrityksen päästrategia voi olla

- **hyökkäävä:** Yritys tekee ratkaisunsa ennen kilpailijoita. Markkinointi on näkyvää ja luo alalle kilpailua.
- **puolustava:** Yritys ei toimi aktiivisesti kilpailijoita vastaan, vaan toimii ainoastaan puolustautuakseen. Yritys ei pyri aktiiviseen markkinaosuuden kasvattamiseen, vaan tyytyy asemaansa.
- **sopeutuva:** Yritys ei yleensä ole kovin kilpailuvoimainen, vaan se joutuu sopeutumaan markkinatilanteeseen. Siltä puuttuu hyökkäävän tai puolustavan strategian noudattamisessa tarvittavia keinoja. (Liiketoimintasuunnitelma 2010)

Strategialla on kolme tasoa, yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivinen eli toiminnallinen strategia. Yritysstrategiassa päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta tai niistä luopumisesta. Liiketoimintastrategiassa tarkastellaan kilpailua ja kilpailukyvyn varmistamista. Operatiivisia strategioita puolestaan laaditaan kilpailustrategian toteuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 71.)

6 Kehityssuunnitelmat

6.1 Markkinointisuunnitelma

Perusmerkityksessään markkinoilla tarkoitetaan kysynnän luomista ja tyydyttämistä kohdemarkkinoilla. Markkinointi-käsitteen sisältö on kuitenkin hyvin laaja: sen avulla yritys hankkii asiakkaita ja pyrkii asiakkuuksien säilyttämiseen ja kehittämiseen. Markkinointisuunnitelman perustana ovat yrityksen liikeidea ja markkinointiajattelu. Aluksi on selvennettävä liikeidean toteuttamiseksi tarvittava markkinointistrategia, jota halutaan pitkällä tähtäimellä noudattaa. Sen jälkeen on määriteltävä markkinoinnin lyhyen ajan tavoitteet ja suunniteltava toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 113–116.)

Markkinointisuunnitelmassa otetaan kantaa seuraaviin asioihin:

- kohderyhmät ja asiakassegmentit
- ydinasemointi: tuotteesta tai palvelusta saatava perushyöty
- hinta-asemointi: sijoittuminen suhteessa kilpailijoihin
- arvoväittäjä: lupaus asiakkaalle, miksi kannattaa ostaa yritykseltä
- markkinointiviestintä- ja jakelustrategia

(Viitala & Jylhä 2006, 116-117).

Kokonaisvaltaisessa markkinointiajattelussa markkinoinnin kilpailukeinot liittyvät koko yrityksen arvoketjuun. Tuotesuunnittelusta lähtien tulisi ajatella asiakasta ja hänen tarpeitaan. On myös oleellista ymmärtää, ettei markkinoinnille tärkeä mielikuva-tekijä kehity ainoastaan markkinoinnin vaan kaiken toiminnan tuloksena. (Viitala & Jylhä 2006, 117.)

6.2 Palvelujen tuotanto- ja kehityssuunnitelma

Yritystoiminnan perusta on tuote tai palvelu, jota asiakas haluaa ostaa. Minkään tuotteen elinkaari ei kuitenkaan ole ikuinen, joten yrityksen pitää löytää uusia tuotteita, jotka ovat erilaisia ja parempia kuin kilpailijoiden. (Viitala & Jylhä 2006, 155.)

Monissa yrityksissä jatkuva tuotteiden ja palveluiden kehitys kuuluu luonnollisena osana yrityksen toimintaan, eikä sitä näin ollen erotella sen kummemmin. Suurissa yrityksissä tuotekehitys kuitenkin organisoidaan omaksi toiminnokseen ja sille osoitetaan erilliset resurssit. Näin varmistetaan, että toiminta on tarpeeksi tehokasta ja saa riittävästi huomiota. (Viitala & Jylhä 2006, 155.)

Palvelualoilla tuotteiden kehittäminen, uudistaminen ja uusien tuotteiden lanseeraus on aivan yhtä tärkeää kuin tuotannollisillakin aloilla. Uusia markkinoita saadaan monesti uusien asiakkaiden hankinnan lisäksi juuri sillä, että vanhat asiakkaat saadaan ostamaan uusia tuotteita. Tuotteiden kehittäminen voi tapahtua myös kopioimalla kilpailijoiden toimintaa sallituissa puitteissa ja resurssien näin mahdollistaessa. (Viitala & Jylhä 2006, 156.)

6.3 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea, strategia ja tavoitteet muodostavat johtamiselle kiintopisteet. Niiden mukaisesti organisoidaan koko yrityksen toiminta. Yrityksen omistajat ja johtajat päättävät, mitä yritys tekee, miten asiat tehdään sekä mitkä tehtävät yritys tekee itse ja mitkä se teettää muilla. Näin selviää, minkälaisissa tehtäväkentissä on yrityksessä oltava osajia ja kuinka paljon, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala & Jylhä 2006, 195.)

Henkilöstösuunnitelma tehdään liiketoimintastrategiaan pohjautuen. Siinä ennakoitaan toiminnan edellyttämää henkilöstömäärää, henkilöstökustannuksia, turvataan tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävät tiedot ja taidot ja ennakoitaan

kehittämistarvetta. Henkilöstösuunnittelua tehdään kaikissa yrityksissä, joskin sen suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys ovat pitkälti sidoksissa yrityksen kokoon. (Viitala & Jylhä 2006, 231.)

Henkilöstösuunnitelman lähtökohtana on yrityksen nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot, joista merkittävimpiä ovat koulutus, työkokemus, ammattitaito ja ammatillinen kiinnostus, työsuhteen kesto ja ikä. Perustietoja ovat lisäksi yrityksen työtehtäviä koskevat tiedot sekä niiden edellyttämät taidot. (Viitala & Jylhä 2006, 231.)

Henkilöstösuunnitelma tehdään tulevan kehityksen näkökulmasta, ja siinä hahmotetaan käsitystä yrityksen, markkinoiden ja toimialan tulevaisuudesta sekä yrityksen tavoitteista ja tarvittavista voimavaroista. Suunnittelun tuloksena arvioidaan rekrytointitarve (sisäiset siirrot ja ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen) ja tarve työtehtävien uudelleenjärjestämiseen (tehtävien jakamiseen tai yhdistämiseen) sekä luodaan sijaissuunnitelma, seuraajasuunnitelma ja kehittämissuunnitelma. (Viitala & Jylhä 2006, 231.)

6.4 Taloussuunnitelma

Terve talous on yrityksen hengissä pysymisen ehto. Taloudellinen tila toimii myös hyvänä mittarina yrityksen toiminnan onnistumisen arvioinnissa. Talouden ongelmat ovat aina hälytysmerkkejä, joiden varassa ryhdytään ratkomaan ongelmia tai kehittämään toimintaa. Elinkelpoisuuden säilyttämiseksi yrityksen tulee olla: 1 kannattava, 2 tuottava, 3 vakavarainen ja 4 maksukykyinen. (Viitala & Jylhä 2006, 294.)

Kannattavuus toteutuu silloin, kun tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan tulee aina olla kannattavaa, vaikka lyhyellä aikavälillä jokin liiketoiminta-alue voikin olla kannattamatonta. Liiketoiminnan hoitamisen suurimpia haasteita onkin pitää toiminta kokonaisuudessaan kannattavana, osata lopettaa kannattamaton toiminta ja nähdä, milloin kannattamaton toiminta on

mahdollista kehittää kannattavaksi. Kannattavuuteen vaikuttavat oman toiminnan lisäksi tietenkin aina myös ympäristötekijät. (Viitala & Jylhä 2006, 295.)

Kannattavuuden taustalla tärkeänä tekijänä on hyvä tuottavuus. Tuottavuus kertoo, mitä on saatu aikaan uhratuilla panoksilla. Tuottavuus ei kuitenkaan takaa aina kannattavuutta, koska tuottavasti syntyneen palvelun pitää mennä kaupaksi asiakkaille ennen kuin siitä saadaan tulovirtaa yritykselle. Kannattavuus puolestaan luo edellytykset tuottavuuden parantamiselle, koska sen myötä saadaan varoja esimerkiksi koneiden uusimiseen, henkilöstön koulutukseen tai palkitsemiseen. (Viitala & Jylhä 2006, 295.)

Terveen rahoitusrakenteen muodostumisessa on kannattavuudella keskeinen merkitys. Mitä suurempi liikevoitto, sitä pidemmälle voidaan selvittää juoksevista menoista ja investoinneista ilman velkarahaa. Yrityksen rahoitusrakenne on terveellä pohjalla, kun siihen on kertynyt enemmän omaa kuin vierasta pääomaa. Yrityksen omavaraisuusaste on tällöin vahva ja sitä voidaan kutsua vakavaraiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 296.)

Kannattavuus liittyy myös yrityksen maksukykyyn. Jos tulovirta on menovirtaa suurempi, ei yrityksellä ole ongelmia suoriutua maksuistaan. Kannattavasti toimiva yritys selviytyy hyvin myös tilanteista, joissa joudutaan tilapäisesti turvautumaan lainarahaan. (Viitala & Jylhä 2006, 296.)

Hyvä kannattavuus ja tuottavuus, terve rahoitusrakenne ja maksuvalmius ovat menestyvän yrityksen tunnusmerkkejä. Ne sekä mahdollistavat menestyksellisen toiminnan että ovat sen seuraus. Ilman tervettä taloutta ei ole mahdollista selviytyä hyvälläkään liikeidealla. (Viitala & Jylhä 2006, 296.)

7 Yritystoiminnan riskit

Yritystoimintaan liittyy monenlaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä, esimerkiksi koneiden rikkoutuminen, avainhenkilön sairastuminen, varaston tuhoutuminen tai tuotteen kysynnän loppuminen. Yritystoiminnan riskejä ei saada koskaan kokonaan pois, mutta niitä on mahdollista pienentää vastuullisella johtamisella. (Viitala & Jylhä 2006, 342.)

7.1 Riskienhallinta

Huolehtiessaan riskienhallinnasta yrityksen johto ja koko henkilöstö turvaa asiakkaan saaman palvelun jatkuvuuden. Lisäksi turvataan omistajien ja sijoittajien sijoituksia ja kaikkien yrityksessä työskentelevien työn jatkuvuutta. Kaikilla yrityksen sidosryhmillä olisi vain menetettävää, jos yrityksessä tapahtuisi suuri vahinko. (Viitala & Jylhä 2006, 342.)

Riskienhallinta on ennakoivaa, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa. Se sisältää riskien arviointia, suunnittelua ja tarvittavien toimenpiteiden käytännön toteuttamista. Riskienhallintaan tulisi osallistua kaikkien yrityksessä työskentelevien, kunkin omassa roolissaan. (Viitala & Jylhä 2006, 342.)

Aluksi riskienhallinnassa eritellään yritystoimintaan liittyvät mahdolliset riskit ja nimetään ne, sillä riskeihin varautuminen on mahdotonta, jollei niitä tunnisteta. Toisena vaiheena riskienhallinnassa on riskianalyysi, jossa selvitetään riskien vahinkotiheyttä ja arvioidaan toteutumisen seurauksia. Analyysin pohjalta päätetään, mitä riskienhallintakeinoja käytetään. Päätöstä tehtäessä yritys punnitsee eri vaihtoehtojen aiheuttamia taloudellisia kustannuksia. (Viitala & Jylhä 2006, 343-344.)

7.2 Haavoittuvuusanalyysi

Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi (Pk-haava) on työkalu pk-yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Haavoittuvuusanalyysillä tunnistetaan yritystoiminnan haavoittuvimmat osa-alueet. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

Tarkastelussa yrityksen toiminta on jaettu kuuteen osa-alueeseen:

- henkilöt
- talous
- toiminnan organisointi
- toimintaedellytykset
- sidosryhmät
- omaisuus (Pk-yrityksen riskienhallinta 2010)

7.3 Riskienhallinnan keinot

Yritystoiminnassa joudutaan aina hyväksymään riskejä, joille ei voi tai kannata tehdä mitään. Pieniin riskeihin varautuessa saattavat tarvittavien turvallisuustoimenpiteiden kustannukset olla jopa suuremmat kuin itse vahingosta aiheutuvat kustannukset.

Merkittäviä riskejä, jotka uhkaavat yrityksen liiketoimintaa tai taloutta pyritään yleensä joillakin keinoin hallitsemaan. Riskienhallinnan keinoja ovat: riskien välttäminen, riskien pienentäminen, riskien siirtäminen, riskien ottaminen ja riskiin varautuminen. (Viitala & Jylhä 2006, 344.)

Riski voidaan välttää poistamalla riskin aiheuttama toiminta yrityksestä tai jättämällä tekemättä asia, johon riski sisältyy. Riskien pienentämisen keinoja ovat esimerkiksi koneiden huolto tai henkilöstön koulutus. Riski voidaan myös siirtää kokonaan tai osittain toisen osapuolen kannettavaksi. Joissakin tilanteissa riskin todennäköisyyteen ei ole mahdollista vaikuttaa, mutta siihen on syytä varautua. (Viitala & Jylhä 2006, 345.)

Riskienhallinta vahvistaa parhaimmassa tapauksessa turvallisuuden tunnetta yrityksessä. Pahimmassa tapauksessa siitä voi tulla toimintaa rajoittavaa valvontaa. Monen riskin kohdalla paras tapa toimia on vahvistaa työntekijöiden ammattitaitoa ja tietoisuutta niistä asioista, jotka ovat yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeitä. Etenkin toiminnan kannalta oleellisten asioiden perustelut ja syy-seuraussuhteet on syytä käsitellä yhdessä. Kiellot ja rajoitukset ovat äärikeinoja, mutta joskus tarpeellisia yritystoiminnan ja työntekijöiden turvallisuuden takaamiseksi. (Viitala & Jylhä 2006, 347.)

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on erityisen tärkeää Lännen Korjauspalvelun ollessa muutosvaiheessa omistajavaihdoksesta johtuen. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakotti yritysjohdon ajattelemaan missä ollaan, mihin ollaan menossa ja erityisesti miten sinne päästään.

Liiketoimintasuunnitelman alussa arvioitiin Lännen Korjauspalvelun lähtökohtatilanne. Tämän jälkeen pohdittiin toimintaympäristöä asiakkaiden ja kilpailijoiden osalta sekä toimialan kehitysnäkymiä. Näiden pohjalta asetettiin tulevat tavoitteet, jotka noudattivat Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n yleisiä strategialinjauksia. Liiketoimintasuunnitelman neljänneksi luvuksi lisättiin SWOT-analyysin tulokset kokonaiskuvan selkeyttämiseksi. Liiketoimintasuunnitelman tärkein osuus oli kehityssuunnitelmat, joita noudattamalla pyritään asetettuihin tavoitteisiin. Lopussa pohditaan Lännen Korjauspalvelun liiketoimintaan sisältyviä erilaisia riskitekijöitä. Liiketoimintasuunnitelmalle asetetut tavoitteet täytyivät, kysymyksiin saatiin vastaukset ja liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvät asiat tulivat esille.

Teorian löytäminen opinnäytetyöhön oli kohtalaisen helppoa, sillä liiketoimintasuunnitelmaan liittyvää kirjallisuutta oli tarjolla melko runsaasti. Tosin korjausrakentamiseen liittyvää markkinatietoa ei ollut paljoakaan saatavilla. Case-osuutta varten tehdyt haastattelut onnistuivat hyvin ja työhön tarvittavia perustietoja saatiin riittävästi.

Onnistuin opinnäytetyöni rajaamisessa mielestäni hyvin. Opinnäytetyönä liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli haastavaa, mutta helpottui ja selkiytyi pikku hiljaa työn edetessä. Uskon työstäni olevan apua Lännen Korjauspalvelulle. Ajatukset ovat nyt kirjattuna ylös. Laadittua liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää sellaisenaan käytännön toimenpiteisiin ryhdyttäessä tai tarvittaessa jalostaa yksityiskohtaisemmaksi.

Lähteet

Kinkki, Seppo & Lehtisalo, Anneli 1997. Yritystietous. Porvoo: WSOY.

Liiketoimintasuunnitelma 2010. [online]

[viitattu 28.4.2010]. Saatavissa:

http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=4&fail=toimintaympariston_analyysi.htm

Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki : Kauppakaari.

Pk-yrityksen riskienhallinta 2010. [online]

[viitattu 5.5.2010]. Saatavissa:

<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/>

Ruuska, Markku 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma – Business Plan. Kuopio: Finnvera Oyj.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.