

Liiketoimintasuunnitelma rakennusyritykselle

Alexi Salojärvi

Liiketoimintasuunnitelma
Marraskuu 2018
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (AMK), rakennustekniikan tutkinto-ohjelma

Tekijä Salojärvi, Aleks	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä marraskuu 2018
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma rakennusyritykselle		
Tutkinto-ohjelma Rakennustekniikka		
Työn ohjaajat Seppo Pitkänen, Jukka Konttinen		
Toimeksiantaja Rakennus Raami Oy		
Tiivistelmä <p>Jyväskyläläiselle rakennusyritys Rakennus Raami Oy:lle laadittiin liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön tekijän oma yritys tarjoaa rakennus- ja saneerauspalveluja yrityksille, taloyhtiöille ja yksityisille henkilöille. Yrityksen toimintaa ollaan kasvattamassa, joten kasvun tueksi liikeideaa, toimintaedellytyksiä, toimialaa, kilpailutilannetta, strategiaa, asiakkaita, myyntiä, taloutta ja riskejä arvioitiin sekä dokumentoitiin liiketoimintasuunnitelmaksi.</p> <p>Yrityksen toimialaa ja toimintaa arvioidessa tutkittiin rakentamisen tilastoja, kilpailijoiden toimintaa ja taloutta sekä yrityksen tuloslaskelmia ja tasetta. Ennen strategian ja kilpailukeinojen suunnittelua perehdyttiin erilaisiin mahdollisuuksiin, miten yritys voi saavuttaa etua suhteessa muihin yrityksiin ja millaisia keinoja on käytettävissä. Liiketoimintasuunnitelmaan koottiin toimintavuosien aikana asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa käytyjen keskustelujen ja palaverien pohjalta kartutettua tietoa hyvistä toimintatavoista ja asiakkaiden tarpeista.</p> <p>Tulokseksi saatiin yrityksen toiminnan tiivistävä liiketoimintasuunnitelma, joka esittelee yrityksen henkilöstölle, sidosryhmille ja tarvittaessa rahoittajille Rakennus Raami Oy:n liikeidean, menestymisen tekijät, tavoitteet ja kehityssuunnat. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen johdolle muistilistana ja sitä päivitetään tulevaisuudessa toiminnan kehittyessä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa usein itse prosessi ja sen aikana käydyt pohdinnat yrityksen toiminnasta olivat jopa tärkeämpiä kuin itse dokumentti. Suunnitelman tekoprosessi auttoi ottamaan huomioon yritystoimintaan liittyviä seikkoja järjestelmällisesti, vaikka näitä seikkoja on pohdittu toiminnan aikana joissain määrin ennenkin.</p>		
Avainsanat Liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, yritysstrategiat, rakennusyritys		
Muut tiedot Liitteenä liiketoimintasuunnitelma 22 sivua.		

Author(s) Salojärvi, Aleksi	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018
		Language of publication: suomi
	Number of pages 42	Permission for web publication: x
Title of publication A business plan for a construction company		
Degree programme Construction engineering		
Supervisors Seppo Pitkänen, Jukka Konttinen		
Assigned by Rakennus Raami Oy		
Abstract <p>A business plan was made for a construction company Rakennus Raami Oy. The author of the business plan is the founder and CEO of the corporation. Rakennus Raami provides building, renovation and damage services. The company's goal is to grow the business and in order to do so a decent business plan was necessary. The purpose of the business plan is to estimate the company's business idea, operating conditions, construction industry, competition, strategy, customers, sales, economy and risks.</p> <p>Statistics, competitors and economy of the company were analysed to estimate the construction industry and the company's operating conditions. Before planning a strategy and competitive advantages, different ways to compete and succeed were examined. The business plan also utilizes knowledge of working procedures and customer's needs that has been gathered during the years of operation by discussing with customers and partners.</p> <p>As a result, proper business plan was made, and it compiles the corporation's operations to a presentable document which can be introduced to employees, partners and investors. The business plan represents Rakennus Raami's business idea, goals, factors for success and directions for development. Also, it works as a checklist for a corporate management.</p> <p>The process of writing the business plan is often more important than the plan itself. The planning process helped to understand what running a business consists of and to plan the different factors of the business more systematically, even though these factors have been considered earlier in a smaller extent.</p>		
Keywords/tags (subjects) business plan, business idea, company strategy, construction company		
Miscellaneous (Confidential information) Business plan as an attachment, 22 pages		

Sisältö

1. Johdanto	3
1.1 Tausta, tutkimusasetelma ja tavoitteet	3
1.2 Menetelmät.....	3
2. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus	4
3. Liiketoimintasuunnitelman osat.....	5
3.1 Yrityksen perustiedot ja avainhenkilöt	5
3.2 Liikeidea.....	5
3.3 Missio, arvot ja visio.....	6
3.4 Tuotteet ja palvelut.....	7
3.5 Markkina-analyysi	8
3.5.1 Ympäristöanalyysi	8
3.5.2 Kilpailijat	9
3.5.3 Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen	9
3.6 Yrityksen strategia	10
3.7 Palveluiden ja toiminnan kehitys.....	11
3.8 Laatu, riskit ja SWOT-analyysi	12
3.9 Segmentointi, markkinointi ja myyntityö.....	13
3.10 Yrityksen talous.....	16
4. Pohdinta.....	16
Lähteet	18
Liitteet	19
Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma, Rakennus Raami Oy	19
Kuviot	

Kuvio 1. Laatujohtamisen prosessi 12

1. Johdanto

1.1 Tausta, tutkimusasetelma ja tavoitteet

Olen vuonna 2016 perustetun Jyväskyläläisen Rakennus Raamin omistaja. Yritys tarjoaa rakennus- ja saneerauspalveluja Jyväskylän alueella ja sen pääasiallisia asiakkaita ovat asuntosiirtoyhtiöt, taloyhtiöt, muut rakennusyrietykset ja yksityisasiakkaat.

Rakennus Raami on toiminut vahvassa yhteistyössä toisen rakennusyrietyksen kanssa, jonka liiketoiminta siirtyy Rakennus Raamille vuoden 2018 lopussa. Yrietyksen liikevaihto nousee 130 000 eurosta 300 000 euroon liiketoiminnan oston ja siitä seuraavan kasvun seurauksena. Yhtiömuoto muuttui avoimesta yhtiöstä osakeyhtiöksi syksyllä 2018 vastaamaan paremmin yrietyksen tarpeita ja kasvun vaatimuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä osakeyhtiölle liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla voidaan hahmottaa yrietyksen liikeideaa, toimintaedellytyksiä, asiakkuuksia, sekä vallitsevaa markkinatilannetta. Suunnitelmassa pohditaan lisäksi yhtiön taloutta kannattavuus- ja kassavirtalaskelmien avulla. Jo toimivan yrietyksen liiketoimintasuunnitelmassa ei ole tarpeellista käsitellä yrietyksen perustamiseen tai yrietyksen alkuvaiheisiin liittyviä asioita vaan se voidaan tehdä enemmänkin hyväksi havaitun suunnan ja toiminnan kehittämiseen sekä tulevaisuuden suunniteluun.

1.2 Menetelmät

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa perehdytään liiketoimintasuunnitelman eri osioihin, mitä ne tarkoittavat ja mitä yrietyksen kannattaa toiminnan eri osa-alueilla ottaa huomioon. Prosessissa tutkitaan minkälaisia erilaisia vaihtoehtoja menestyä yrietyksellä on esimerkiksi strategiaa laatiessaan ja kilpailussa muiden yrietysten kanssa. Lisäksi analysoidaan kilpailijoiden toimintaa, yrietyksen ja rakennustoimintaan liittyviä riskejä sekä tutkitaan muun muassa tilastoista toimialan kehitystä. Yrietyksen taloutta arvioidessa tutkitaan yrietyksen kuluneiden tilikausien menoja ja tuloja sekä arvioidaan niitä suhteessa yrietyksen liikevaihdon kasvutavoitteisiin.

Liiketoiminnan kehittäminen on yrityksen johdon jatkuva prosessi ja perustuu paljon toimintavuosien aikana tehtyihin havaintoihin. Jokaisesta rakennusprojektista opitaan jotakin esimerkiksi viestinnän onnistumisesta, urakan kannattavuudesta tai työvaiheiden toteutuksesta. Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden haastattelu on jokapäiväistä pohjatyötä, jonka perusteella yritys löytää uusia mahdollisuuksia kehittää ja laajentaa toimintaa. Liiketoimintasuunnitelmaan kootaan yrittäjän havaintoja toiminnasta sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa käydyistä neuvotteluista, keskusteluista ja palautteista ja suunnitellaan toimintaa näiden pohjalta.

2. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoimintaa kuvaava asiakirja ja se on kuvaus yrityksestä, sen tavoitteista, päämääristä sekä keinoista, joilla näihin päästään. Se auttaa yrittäjää huomioimaan toiminnan edellytyksiä ja menestyvän liiketoiminnan vaatimuksia. Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvien asioiden käsittelyn tarve on jokaisella yrityksellä sen koosta riippumatta, vaikkei sitä dokumentoitaisikaan kirjalliseen muotoon. (Koski & Virtanen 2005, 18-19.)

Liiketoimintasuunnitelma on katsaus yrityksen tulevaisuuteen ja sen laatiminen tulisi olla jatkuva prosessi, sillä yritystoiminta muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Sen avulla voidaan paremmin varautua muutoksiin, keskittää osaamista ja ymmärtää yrityksen resurssitarpeita ennalta. Se auttaa yritystä riskienhallinnassa, toimii hyvänä tarkastuslistana toiminnan aikana ja varmistaa, että yrityksen johto ja avainhenkilöt ovat sopineet yhteiset tavoitteet sekä ymmärtävät yrityksen päämäärät ja periaatteet. (Mts. 20-21.)

Dokumentoitu liiketoimintasuunnitelma kokoaa liiketoiminnan käyttökelpoiseksi kokonaisuudeksi, joka voidaan esitellä myös mahdollisille yhteistyökumppaneille ja rahoittajille. Ensimmäiset suunnitelmat laadittiin 1960-luvun Amerikassa juuri rahoittajien tarpeesta arvioida rahoitusta hakevien yritysten menestysmahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan rahoitusta hakiessa

pankeista ja rahoituslaitoksissa. Myös muunmuassa yrityshautomoihin pääsyyn se vaaditaan tai se laaditaan sellaisissa ensimmäisenä. (Mts. 9, 19.)

3. Liiketoimintasuunnitelman osat

3.1 Yrityksen perustiedot ja avainhenkilöt

Yrityksen perustiedoissa kuvataan organisaation rakenne johto- ja avainhenkilöineen. Organisaation toimivuutta kuvaa sen kyky reagoida muutoksiin ja henkilöstön yhteistyön vanhuus. Etenkin suuremmissa yrityksissä organisaation rakenne ja henkilöstön vastualueet on syytä määritellä tarkasti. (Koski & Virtanen 2005, 32-34.)

Sijoittajille yrityksen johdon on todettu olevan olennaisimpia valintakriteerejä. Liiketoimintasuunnitelmaan voi liittää johdon ansioluettelot, joista ilmenee henkilöiden saavutukset aikaisemmista liiketoimista, työpaikoista ja koulutuksesta. Yritysjohdon kuvauksessa selvitetään osakkaiden omistussuhteet ja sitoutuminen toimintaa. Olennaista on osakkaiden rahallinen panostus yritykseen ja tekevätkö he täysipäiväisesti töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen johdon kyvykkyyttä mittaavat myös heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa. (Mts. 32-34.)

3.2 Liikeidea

Liikeidea vastaa pääasiassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä?
 - Kuvataan lyhyesti ja selkeästi yrityksen tuotteet ja palvelut.
- Miten?
 - Yrityksen strategia tiivistettynä. Miten tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaille myytyä.
- Kenelle?
 - Määritellään yrityksen asiakkaat.

(Hesso 2013, 24-25.)

Liikeidean, markkinasuunnitelman ja strategian täytyy olla yhteneviä ja vastata kysymykseen: miksi yritys menestyy? Ilman kunnolla suunniteltua liikeideaa toiminta on enemmän vain toiveikasta ajattelua. Liikeidea kertoo myös yrityksen toimintaperiaatteen tiivistettynä esimerkiksi sijoittajille ja yrityksen asiakkaille. (Valentin 2015, 8.)

3.3 Missio, arvot ja visio

Missio synnyttää arvot joiden pohjalta yritys valitsee strategian. Strategian onnistuminen johtaa kohti yrityksen visiota (Tolvanen 2013).

Missio

Miksi ja ketä varten yritys on olemassa? Mikä on se toiminnan peruseriaate? (Koski & Virtanen 2005, 35.)

Arvot

Yrityksen pelisäännöt, jotka ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. Arvot voivat panostaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, luotettavuuteen, laatuun, eettisyyteen tai henkilökunnan hyvinvointiin. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 48.)

Vision

Mikä on yrityksen tavoite? Millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa? Vision on hyvä olla niin lyhyt ja yksinkertainen, että se voidaan tiivistää yhteen selkeään lauseeseen, jonka jokainen voi ymmärtää. Visio voi olla kunnianhimoinen ja hieman röyhkeäkin, mutta realistinen ja uskottava. Jos ja kun visiota uudistetaan ja muokataan yrityksen toiminnan aikana, kannattaa uuden vision olla johdonmukainen edellisen kanssa. Visio suunnitellaan 2-5 vuoden ajalle. Visioon on hyvä hakea pohjaa yrityksen missiosta ja arvoista, etteivät ne ole ristiriitaisia. (Lagerbohm, Lampinen & Lumia, 2015.)

Valentin (2015) on hieman eri mieltä mission, arvojen ja vision määrittelyn tärkeydestä yleiseen käsitykseen nähden. Hänen mukaan korostetut ilmaisut yrityksen missiosta, arvoista ja visiosta eivät loppupelissä kerro kovin selkeää kuvaa

yrityksen toiminnasta, vaan esimerkiksi kuvaus yrityksen palvelun tai tuotteen tuomasta hyödystä asiakkaalle on huomattavasti hyödyllisempää. (Valentin 2015, 186.)

3.4 Tuotteet ja palvelut

Tuotteen kuvaus ja asiakashyöty

Kosken ja Virtasen (2005) mukaan yritys syntyy usein havaitun tarpeen pohjalta. Tuotteita ja palveluja suunniteltaessa ja määriteltäessä käydään läpi mihin asiakastarpeisiin ne vastaavat, niiden ominaisuudet, mitkä ovat asiakkaan kokemat hyödyt ja mitä ainutlaatuista yritys tarjoaa asiakkaalle. Heidän mielestään liiketoimintasuunnitelmassa voidaan myös esittää teknisiä ominaisuuksia, käyttötarkoitusta tai palvelun toimintaa kuvaavia kuvia, piirustuksia ja selostuksia. Laajat selvitykset on syytä laittaa liiketoimintasuunnitelmassa liitteeseen selkeyden ja yksinkertaisuuden säilyttämiseksi. (Koski ja Virtanen 2005, 37-40).

Hinnoittelu ja ansaintalogiikka

Ansaintalogiikalla kuvataan, miten yritys tekee tuottoa. Kuvaus sisältää, mitkä ovat liiketoiminnan mahdollisuudet ja yrityksen ansainnan muodot.

Ansaintamahdollisuuksia voidaan jaotella asiakassegmenteittäin. (Koski & Virtanen 2005, 39.)

Hesso (2013) luettelee seuraavat kolme hinnoittelutyyppiä:

- Katetuottohinnoittelu
 - Yritys laskee kaikki tuotteen tai palvelun tuottamisen kulut ja laskee sen päälle katteen. Lopullinen hinta syntyy kustannuksien ja katteen summasta.
- Omakustannusperustainen hinnoittelu
 - Valmistus- ja tuottamiskulujen lisäksi yritys laskee kaikki yrityksen kulut, kuten myymisen ja kohdistaa ne tuotteelle ennen katteen ja loppuhinnan laskemista.

- Markkinapohjainen hinnoittelu
 - Yritys laskee hinnan markkinoiden ja kilpailijoiden vastaavan hinnan perusteella ja varmistaa, että saatu myyntikate kattaa kaikki kustannukset. Tarvittaessa kustannuksia lasketaan, jotta yritykselle jää myös voittoa.

(Hesso 2013, 109-110.)

3.5 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä tutkitaan toimintaympäristöä, toimialaa, asiakaspotentiaalia, kilpailijoita, markkinatilannetta, alan hinnoittelua sekä omia mahdollisuuksia toimialalla (Meretniemi & Ylönen 2008, 30). Tietoa analyysin pohjaksi voi hakea muun muassa tilastokeskukselta, alan yhdistyksistä ja liitoista, rahoituslaitoksista, kilpailevien yritysten omilta nettisivuilta (Koski & Virtanen 2005, 47, 53). Lisäksi tietoa yritysten taloustiedoista löytyy yritysrekistereistä kuten Kauppalehden yrityshausta.

3.5.1 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysi toimii pohjana strategian suunnittelussa ja yritys pyrkii sen avulla löytämään kilpailuetuja (Hesso 2013, 34-35). Ulkoisen- eli makroympäristön analysoinnissa perehdytään toimintaympäristöön, ulkoisten tekijöiden vaikutuksiin toimialaan ja taloustilanteeseen (Koski & Virtanen 2005, 46-47).

Poliittinen ja taloudellinen ympäristö

Yritysten toimintaan vaikuttavat vahvasti laidansäännölliset, kuten noudatettavien määräyksien, verovähennyksien ja kelan tukien muutokset, muu EU-, valtio- ja kunta-politiikka sekä taloudellinen ympäristö maailmantaloudesta lähtien. Maailmantalouden heilahtelut, taloustilanne ja muut poliittiset muutokset vaikuttavat valtion ja kuntien rahapolitiikkaan sekä investointi- ja säästötoimenpiteisiin. Taloustilanne vaikuttaa myös vahvasti yritysten ja yksityisten ihmisten investointeihin ja kulutukseen sekä maan työllisyystilanteeseen. Yrityksen johdon on siis oltava perillä kaikista edellä mainituista muutoksista. Muutokset politiikassa ja laidansäädännössä ovat

saaneet aikaan uusia yrityksiä, mutta toisaalta yrityksen toimintaa ei kannata pohjata pelkän lainsäädännön varaan, sillä politiikassa tapahtuu koko ajan muutoksia. (Hesso 2013, 36-39; 45-46)

Teknologinen ympäristö

Monen yrityksen toiminta perustuu teknologiaan ja on tärkeää perehtyä niihin muutoksiin, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan, asiakkaiden tarpeisiin tai luoda kilpailijoille etua (Hesso 2013, 43). Uudesta teknologiasta yritys voi saada itselleen huomattavaa kilpailuetua (mts. 58).

Sosiaalinen ympäristö

Sosiaalinen ympäristö muuttuu jatkuvasti ja siihen kuuluu eri alueiden asumistyyli, tulo- ja koulutustasot, ikäjakaumat ja väestön sijoittuminen. Myös ihmisten tietoisuus kuluttajana lisääntyy jatkuvasti ja sosiaalisen median aikakaudella erityisesti vastuuton yritystoiminta saa nopeasti valtavan huomion. (Hesso 2013, 39-42)

3.5.2 Kilpailijat

Toimintaansa aloittavan yrityksen on syytä perehtyä kilpailijoiden palvelu- ja tuote-tarjontaan, talouteen, markkinointiin, kokoon sekä vahvuuksiin ja heikkouksiin. Jos toimialalla toimii lukuisia yrityksiä, voidaan analyysia rajata alueellisesti ja liikeidealtaan ja asiakaskunnaltaan samankaltaisiin yrityksiin (Meretniemi & Ylönen 2008, 31).

Kilpailu on muuttunut huomattavasti kiihkeämmäksi ja epäloogisemmaksi ja sen enustettavuus on haastavaa. Uudet innovaatiot ja toimintatavat saattavat mullistaa kilpailutilanteen hyvinkin nopeasti (mts. 47).

3.5.3 Asiakkaat ja ostokäyttäytyminen

Asiakas määrittää loppukädessä markkinat. Henkilöasiakkaiden ostokäyttäytyminen vaikuttaa myös organisaatioiden ostamiseen. Niin yksityisten asiakkaiden kuin yritystenkin ostokäyttäytyminen ovat kuitenkin erilaisia, joten myyjän on tunnettava mo-

lempien erityispiirteet. Yrittäjän on tunnettava erilaisten asiakkaidensa tarpeet, arvot, tavat, suhtautuminen myyviin yrityksiin ja maksukyky, joiden pohjalta voidaan valita kullekin asiakkaalle sopivat tavat markkinoida. Asiakkaan ostohalukkuuteen vaikuttaa vahvasti myös palvelun tai tuotteen tarpeellisuus ja ostolla saatava hyöty kuten ajansäästö. (Bergström & Leppänen 2015, Luku 3.1, Kuluttajan asiakaskäyttäminen.)

3.6 Yrityksen strategia

Strategia määrittelee organisaation rakenteen, toimenpiteet ja tavat, jotta yritys tavoittaa visionsa. Se toimii ohjenuorana toiminnalle ja miten se poikkeaa kilpailijoista kilpailuedun saavuttamiseksi. (Koski & Virtanen 2005, 34-35.)

Hesso (2013) määrittelee kirjassaan kaksi erilaista strategiaa ja tapaa kilpailla:

Kustannusjohtajuus

Hyvin kustannustekijät analysoinut ja minimoinut yritys saa etua kilpailijoita edullisemmalla hinnalla ja on operatiivisesti tehokas. Edullisempi hinta olisi hyvä saada aikaan vähentämättä tuotteen tai palvelun laatua huomattavasti, joten yritys pyrkii pitämään kustannusrakenteen keveänä. Jos yritys kykenee lisäämään laatua ja laskemaan hintaa yhtäaikaan ovat edellytykset menestykseen erittäin hyvät.

Edullisemmalla hinnalla saadaan myös horjutettua kilpailevia yrityksiä jos ne vastaavat hintojen laskuun, mutta eivät pysty lisäämään kustannustehokkuutta samassa suhteessa.

Fokusstrategia

Fokusstrategiassa yritys ei pyri kilpailemaan niinkään edullisemmalla hinnalla vaan laadukkaammalla ja paremmin asiakkaan tarpeisiin kohdennetulla tuotteella tai palvelulla. Yritys analysoi ulkoisen ja sisäisen ympäristön erittäin tarkasti, on hyvin perillä kilpailutilanteesta ja pystyy muokkaamaan tuotettaan asiakkaiden nopeasti muuttuvien tarpeiden ja halujen mukaiseksi. Fokusstrategian tarkoituksena on panostaa asiakkaan kokeman lisäarvon maksimoimiseen. Lisäarvo syntyy

muunmuassa asiakaslähtöisyydestä, kokemuksesta, eettisyydestä, trendikkyudesta tai laadukkuudesta. (Hesso 2013, 76-82).

Kosken ja Virtasen (2005) mukaan Porter (1985) on kehittänyt toimialan kilpailutilanteen analysoimiseksi viiden kilpailuvoiman työkalun:

- Kilpailu alalla jo ovien yritysten välillä
 - Menestyminen edellyttää usein differointia eli erikoistumista tai edullisempaa hintaa suhteessa kilpailijoihin.
- Toimialalle tulevat uudet yritykset
 - Alalle tulon vaikeus suurien investointien takia on olemassa olevien yritysten etu. Yritys voi varautua uusiin tulokkaisiin jatkuvalla toiminnan kehittämisellä.
- Uudet korvaavat tuotteet
 - Yritys voi varautua uusien tuotteiden ja palvelumallien tuloon jatkuvalla tuote- ja palvelukehityksellä.
- Resurssit
 - Kilpailu työvoimasta, alihankkijoista, rahoituksesta ja raaka-aineista.
- Asiakkaiden neuvotteluvoima
 - Yrityksen asiakkaat voivat käyttää neuvotteluvoimaansa erityisesti, kun kilpailijoiden tuote- ja palvelutarjonta on samankaltainen. Ratkaisevina tekijöinä ovat hinta ja/tai tuotteen ainutlaatuisuus.

(Koski & Virtanen 2005, 55.)

3.7 Palveluiden ja toiminnan kehitys

Liiketoimintasuunnitelmassa yritystoiminnan tueksi voidaan pohtia, miten tuotteita ja palveluja voidaan kehittää tekniikan, talouden ja ajankäytön tehostamisen avulla tai luoda kokonaan uusia esimerkiksi havainnoimalla asiakkaiden uusia tarpeita. Kehitystyö voi olla jatkuvaa tai projektiluontoista ja se sisältää muunmuassa

investointien, toiminta-alueen ja resurssien kuten henkilöstön muutos- ja kehittämistarpeiden arviointia. (Koski & Virtanen 2005, 44-45.)

3.8 Laatu, riskit ja SWOT-analyysi

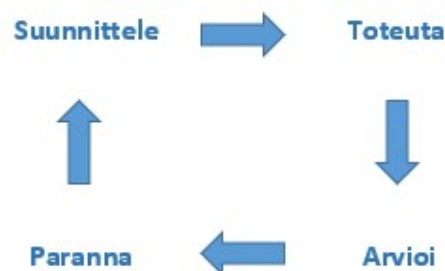
Rakentamisen laatu käsitteenä

Rakennusprojektin laatua voidaan tarkastella suunnittelun, toteutuksen, ympäristön ja asiakkaan näkökulmista. Toteutuksen laatu näkyy urakan aikaisessa toiminnassa johdon, työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaan välillä, ajankäytössä, kustannuksissa, hyvässä lopputuloksessa sekä urakan kannattavuudessa yrityksen näkökulmasta. Laadukas suunnittelu luo pohjan toteutukselle ja asiakkaan sekä yrityksen arvot luovat vaatimukset ympäristön huomiontiin sekä tuotteiden ja tapojen turvallisuuteen. (Rakennustöiden laatu 2017 2016, 7.) Asiakkaan kannalta tärkeintä on laadukas lopputulos, sovitunlainen projektin kulku ja hyvä viestintä rakentamisen aikana (mts. 11).

Laatujohtaminen

Yrityksen johto määrittää periaatteet, miten laatua kehitetään ja huolehtii, että koko organisaatio ymmärtää ja sitoutuu sovittuihin periaatteisiin. Laatujohtamisella pyritään kartoittamaan ongelmat ja kehittämään niihin ratkaisut. Laadun kehittämisessä on tärkeää hyvä vuorovaikutus ja selkeät toimintatavat. Yrityksen laadun kehittäminen on jatkuva prosessi ja noudattaa alla kuvattua kaavaa. (Rakennustöiden laatu 2017 2016, 9).

Kuvio 1. Laatujohtamisen prosessi



Riskit

Yrityksen toimintaa liittyy paljon riskejä monilla eri osa-alueilla. Suurin osa riskeistä liittyy ihmisen toimintaan, ne ovat läsnä toiminnassa koko ajan ja niiden vaikutukset voivat olla pieniä tai johtaa jopa yrityksen konkurssiin. Riskeihin voi kuitenkin varautua. Riskienhallinnalla turvataan yrityksen ja henkilöstön toiminta ja se sisältää arviointia, suunnittelua ja käytännön toimenpiteitä. (Vuori, Lepistö, Suominen ym. 1999-2000, 3-13).

Vain tunnistettuja riskejä voidaan hallita, joten riskienhallinta aloitetaan riskien tunnistamisella sekä seurausten vakavuuden ja todennäköisyyden arvioinnilla. Tunnistettuihin riskeihin voidaan tämän jälkeen varautua, niitä voidaan ehkäistä ja seurauksia minimoida. (Mts, 3-13).

SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien arvioimista varten on kehitetty SWOT-analyysi, joka muodostuu vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien (strengths, weaknesses, opportunities and threats) listaamisesta ja arvioimisesta. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä ja mahdollisuudet ja uhat yrityksen ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysin luotettavuus rakentuu siitä, kuinka hyvin yritys pystyy analysoimaan analyysin tekijät. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34-35.)

3.9 Segmentointi, markkinointi ja myyntityö

Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa markkinoinnin kohdentamista tietyille asiakasryhmille. Mikään yritys ei pysty kohdentamaan palvelujaan tehokkaasti kaikille. Yritys voi valita useitakin asiakassegmenttejä, joiden tarpeisiin ja mieltymyksiin pystytään parhaiten vastaamaan. (Valentin 2015, 7-8.)

Monet markkinointiongelmien juuri huonosta segmentoinnista. Resurssit markkinointiin ovat jokaisella yrityksellä rajalliset, joten ne kannattaa suunnata potentiaalisimmille asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2015, Luku 3.4, Markkinoiden segmentointi.)

Markkinointi

Liikeidean, tehtyjen analyysien, strategian ja asiakkaiden segmentoinnin pohjalta suunnitellaan yrityksen markkinointi. Markkinoinnille asetetaan tavoitteet esimerkiksi myynti- tai asiakasmäärien, tuottojen, yrityksen tunnettavuuden tai imagon kehittymisestä. Markkinointitavoitteisiin pääsemiseksi voidaan markkinointia suorittaa mainoksilla ja ilmoituksilla eri medioissa, suhde- ja tiedotustoiminnalla, verkkosivuilla, messuilla ja suoramarkkinointina esimerkiksi puhelimella tai sähköpostilla. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114-125.)

Myynnin vaiheet

- Prospektointi
 - Potentiaalisten asiakkaiden etsintä (Pyykkö 2011, 277).
- Ennakovalmistautuminen
 - Perehtyminen asiakkaan taustoihin ja myyntiprosessin suunnittelu asiakkaan tyyliin sopivaksi (Hesso 2013, 131-132).
- Kontaktointi
 - Puhelin on paras työkalu tehokkaaseen ja nopeaan kontaktointiin. Puhelussa olennaista on sopiva ajankohta, asiallinen itsensä ja palvelun esittely, sopivien tapaamisaikojen ehdotus ja kohtelias lopetus riippumatta saako tapaamisen sovittua vai ei. (Hesso 2013, 131-132.)
- Avaus
 - Ensivaikutelman voi tehdä vain kerran ja on tärkeää pyrkiä heti asettumaan asiakkaan kanssa samalle viivalle. Asiakas ostaa mieluiten henkilöltä, jonka kanssa tuntee olevansa samalla tasolla. (Pyykkö 2011, 278).
- Tarvekartoitus
 - Ennen palveluiden tarjoamista täytyy selvittää asiakkaan tarpeet. Tarvekartoituksessa pyritään käyttämään avoimia kysymyksiä, joihin asiakkaan on vastattava kokonaisilla lauseilla tarpeitaan kuvaillen ja joilla selvitetään muun muassa asiakkaan nykytilanne, mahdolliset ongelmat, mitä palveluita he sillä hetkellä käyttävät, ketkä päättävät ostoista, milloin hankinta on ajankohtainen, minkälainen on asiakkaan

budjetti ja mitkä ovat odotukset tuotetta tai palvelua kohtaan. (Bergström & Leppänen 2015, Luku 5.5, Tarvekartoitus.)

- Tuote-esittely
 - Pyritään esittelemään, miksi juuri kyseinen tuote tai palvelu on hyvä. Korostetaan niitä etuja ja hyötyjä, mitä aikaisemman kartoituksen perusteella on opittu asiakkaan arvostavan. (Mts. Luku 5.5, Tuote-esittely.)
- Vastaväitteet
 - Kuunnellaan asiakkaan mahdolliset vasta-argumentit ja lisäkysymykset ja selvitetään, mitkä ovat todelliset tekijät epäröinnin taustalla. Oikeutetaan asiakkaan epäröinti ilmaisemalla ymmärrystä ja kohteliaasti kerrotaan eroava mielipide, selvennetään hyötyjä, luodaan luottamusta tai pyritään korvaamaan oikeutettu epäily toisella hyödyllä. Myyjän kannattaa ajatella ostajan mahdollisia vastaväitteitä ja keinoja niiden kumoamiseksi etukäteen jo ennen myyntitilannetta. (Mts. Luku 5.5, Vastaväitteet ja hintaneuvottelu.)
- Kaupan päättäminen ja lisämyynti
 - Tarkkaillaan myyntiprosessin aikana antaako asiakas ostosignaaleja eli jonkinlaisia viitteitä mahdollisista ostoaikeista. Ostosignaaleja voivat olla esimerkiksi tarkentavat kysymykset maksuehdoista. Ennen ostokehотuksen myyjä voi esimerkiksi tehdä yhteenvedon, tarjota välittömistä kaupoista alennusta, antaa asiakkaan valita mahdollisista vaihtoehdoista tai rajoittaa ostomahdollisuuksia kuten kertoa tuotteen mahdollisesta loppumisesta. (Mts. Luku 5.5, Kaupan päättäminen.)
 - Hesson (2013) mukaan asiakkaan jäädessä harkitsemaan ostopäätöstään ei jätetä yhteydenottoa koskaan asiakkaan vastuulle vaan sovi-taan milloin myyjä ottaa uudelleen yhteyttä. Kauppojen syntyessä myyjän kannattaa tehdä lisämyyntiä kaupan kannattavuuden ja asiakkaan kokeman lisäarvon parantamiseksi. (Hesso 2013, 136-137.)

3.10 Yrityksen talous

Etenkin uusilla yrityksillä on usein tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle investointien mahdollistamiseksi ja riittävän käyttöpääoman takaamiseksi. Kuluja saattaa olla huomattavia määriä ennen tulonlähteiden avautumista etenkin tuotekehitykseen tähtäävissä yrityksissä. Yrityksen alkumetreillä perustamis-, markkinointi-, kalusto-, kone- ja tilahankinnat voivat olla merkittäviä. Yritys laskee käyttöpääoman tarpeen ja tekee rahoituslaskemat. (Koski ja Virtanen 2005, 72.)

Yritys on silloin kannattava, kun tuloja on enemmän kuin menoja. Kannattavuuslaskemalla arvioidaan yrityksen kaikki mahdolliset menot. Laskelman perusteella nähdään, kuinka paljon myynnistä on saatava tuloja menojen kattamiseksi ja onko myyntiä lisääntävä tai vastaavasti menoja karsittava. (Meretniemi & Ylönen 2008, 70).

Kannattavuuden lisäksi yritys arvioi talouttaan kassavirtalaskemalla, jolla tarkastellaan yrityksen likviditeettiä eli maksuvalmiutta. Yrityksen on pystyttävä selviämään menoistaan, vaikka tulot jakautuisivat epätasaisesti. (Mts. 70).

4. Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli tehdä osakeyhtiölle liiketoimintasuunnitelma tukemaan yrityksen kasvua hahmottelemalla muun muassa liike-idea, strategiaa ja asiakkaita sekä arvioimaan toimintaedellytyksiä, toimialaa, riskejä ja taloutta. Ennen liiketoimintasuunnitelman laatimista selvitettiin, mitä kaikkea suunnitelma pitää sisällään ja mitä mahdollisuuksia yrityksellä on liiketoiminnan eri osa-alueilla.

Tulokseksi saatiin laadittua liiketoimintasuunnitelma ja paneuduttiin kaikkiin osa-alueisiin, mitä yleisesti suunnitelmaan kuuluu. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma voi olla suppea tai hyvinkin laaja, mikä määräytyy pitkälti yrityksen tarpeiden mukaisesti. Rakennus Raami Oy:n suunnitelmassa parehdyttiin niihin asioihin, joita yrityksen omistaja piti yrityksen toiminnan kannalta tärkeänä. Liiketoimintasuunnitelmaan onnistuttiin sisällyttämään asiat sillä laajuudella, mikä koettiin tässä kohti yrityksen toimintaa ajankäytöllisesti järjestyväksi.

Liiketoimintasuunnitelmaan sisältyvät asiat eivät tulleet prosessissa täysin uutena asiana, koska yritys on toiminut jo usean vuoden ja toimintaa on luonnollisesti suunniteltu ja kehitetty koko toiminnan ajan. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tutkimusta ja suunnittelua kuitenkin syvennettiin ja koottiin vuosien aikana tehdyt pohdinnat ja päätelmät. Toimintaperiaatteiden tiivistäminen kirjoitettuun muotoon vaatii asioiden järjestelmällistä käsittelyä ja selkeyttämistä. Saatiin myös uusia oivalluksia, miten esimerkiksi yrityksen kannattaa valita strategiansa, toimia tulevaisuudessa tai kuinka olennainen osa asiakassegmentointi on myynnin ja markkinoinnin onnistumista ja tehokkuutta. Lisäksi esimerkiksi talouslaskelmat ja toimialan tilastojen tarkastelu vahvistivat luottamusta siihen, että yritys on oikeilla jäljillä ja toiminta kannattavaa, vaikka toimitaankin vahvasti kilpailulla alalla. Havaittiin myös, että erikoistuminen ja erikoisosaaminen luovat parempaa pohjaa hyvälle tuloskasvulle kuin esimerkiksi pelkkä yrityksen toiminnan kasvattaminen.

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa käytetyt menetelmät olivat tilastojen ja talouden lukujen analysoinnin lisäksi isolta osin yrityksen omistajan havaintoihin ja kokemukseen perustuvaa päättelyä ja pohdintaa. Esimerkiksi määrälliseen tutkimukseen verrattuna tulokset eivät ole monella mittarilla niin luotettavia, mutta toisaalta ainakin toistaseksi kun yritys on pieni, yrittäjän on pystyttävä isoilta osin itse havainnoimaan toiminnan kannattavuutta, tarvittavia kehityskohteita ja myynnin sekä palvelun laatua. Tärkeimpia seikkoja on, että yrityksen talouslaskelmat näyttävät kannattavilta, urakoiden laadullista onnistumista seurataan sekä asiakkaat ja työntekijät ovat tyytyväisiä. Rakennus Raamin tavoite on kasvattaa toimintaa harkiten, kokeilujen kautta ja kokemusta kartuttaen, jotta turvallinen kasvu, palvelun laatu, matalat riskit ja tuloksellisuus voidaan turvata.

Laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä pohjana yrityksen tulevaisuuteen ja sen osioita voidaan pohtia, tutkia ja tarkentaa tarpeen mukaan lisää. Melkein kaikilla osa-alueilla suunnitelua voidaan syventää vaikka kuinka paljon. Yritys voi liittää liiketoimintasuunnitelmaan esimerkiksi tarkemman laatu- ja markkinointisuunnitelman kasvun myötä.

Lähteet

- Alikoski, R. Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. 5. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. E-Kirja. Helsinki: Edita
- Hesso, J. 2013. Hyvä Liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Koski, T & Virtanen, M. 2005. Tulos: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.
- Lagerbohm, M. Lampinen, V. & Lumia, M. 2015. Visio & Strategia, Blogi/Essee, Viitattu 13.7.2018. <http://esseepankki.proakatemia.fi/visio-strategia-2/>.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: WSOYpro
- Rakennustöiden laatu 2017. 2016. Talonrakennusteollisuus ry ja Rakennustietosäätiö RTS sr. 11. uud. p. Helsinki: Rakennustieto
- Tolvanen, V. 2013. Missio, Arvot, Strategia, Visio & Viestintä. Blogi. Viitattu 13.10.2018. <http://www.villetolvanen.com/2013/10/03/missio-arvot-strategia-visio-viestinta/>.
- Valentin, E. 2015. Business planning & market strategy. Weber State University. United States of America: SAGE Publications.
- Vuori, M., Lepistö, J., Suominen, A. ja muu tutkimusryhmä. 1999-2000. PK-RH -hanke. <http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/pdf/riskienhallinnan-perusteet-kirjanen.pdf>.

Liitteet

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma, Rakennus Raami Oy