



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Liiketoimintasuunnitelma pienyrityksen kehittämisen työkaluna

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Jesse Helvilä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HELVILÄ, JESSE:

Liiketoimintasuunnitelma pienyrityksen
kehittämisen työkaluna

Taloushallinnon opinnäytetyö, 34 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma olemassa olevalle LVI-alan yritykselle. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus ja luonteeltaan toiminnallinen. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin yrityksen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta ja yrittäjän toimeksiantamana.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa yleisesti. Teoriaosuudessa käydään läpi myös liiketoiminnan strategiaa käsitteenä ja erilaisia kasvun strategioita. Empiirinen osa koostuu tapaustutkimuksesta. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan case-yritykselle yrittäjän temahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin perusteella.

Liiketoimintasuunnitelma on hyväksi yrityksen perustamisvaiheen lisäksi yrityksen koko elinkaaren aikana ja sitä tulee päivittää säännöllisesti. Työn tuloksena laadittu liiketoimintasuunnitelma tuo lisää uskottavuutta ja luottamusta yrityksen toimintaan sidosryhmiä ajatellen. Liiketoimintasuunnitelman avulla case-yrityksen johdon on mahdollista seurata paremmin tavoitteidensa toteutumista ja tarvittaessa hakea ulkopuolista rahoitusta.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, LVI-ala, strategia, kasvu, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HELVILÄ, JESSE:

Developing a small company: Business
plan as a development tool

Bachelor's Thesis in Financial Management

34 pages, 1 page of
appendices

Spring 2013

ABSTRACT

The purpose of this study was to create a business plan for a company that already exists and operates in the field of HVAC (heating, ventilation and air conditioning). The study is qualitative research and functional. The study was commissioned by Yritys-X, the case company. The business plan was written from the point of view of developing business functions.

The theoretical part of the thesis discusses business plans and business strategies in general. Also growth strategies will be considered. The empirical section of the thesis presents a case study based on a theme interview with the entrepreneur and on participatory observation.

It is important to create a proper business plan when a company is found, and it should be updated regularly during the company's life cycle. The case company's business plan gives the company more credibility and confidence for its operations. The new business plan helps the management of the case company to better observe if aims are achieved and to get external funding if needed.

Key words: business plan, strategy, growth, developing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Aihe ja tutkimusongelma	1
1.3	Työn rakenne	2
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA STRATEGIA	5
2.1	Liiketoimintasuunnitelman merkitys yritystoiminnassa	5
2.2	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	6
2.3	Strategia	8
2.4	Strategiateoriat eri aikakausina	9
2.5	Klassiset kilpailustrategiat	11
2.6	Kasvun strategiat	12
3	CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	14
3.1	Perustiedot case-yrityksestä	14
3.1.1	Yritys X	14
3.1.2	Tuotteet ja palvelut	15
3.1.3	Toimiala	15
3.1.4	Strategia ja tulevaisuudennäkymät	17
3.2	Toimintaympäristö	18
3.2.1	Taloudellinen ja poliittinen toimintaympäristö	18
3.2.2	Sosiaalinen ympäristö	18
3.2.3	Teknologinen ympäristö	19
3.3	Markkinointisuunnitelma	20
3.3.1	Markkinoiden yleiskuvus	20
3.3.2	Kohderyhmät ja kysyntä	20
3.3.3	Kilpailu	21
3.3.4	SWOT-analyysi	22
3.3.5	Myyntitavoitteet	23
3.3.6	Markkinoinnin organisointi ja periaatteet	24
3.3.7	Markkinoinnin kilpailukeinot (4P)	24
3.4	Palvelu- ja tuotekehityssuunnitelma	25
3.4.1	Organisointi ja periaatteet	25
3.4.2	Tuotteiden nykytila	25
3.4.3	Tuotekehityshankkeet ja uudet liiketoimintamahdollisuudet	26

3.5	Henkilöstösuunnitelma	26
3.5.1	Määrällinen ja osaamistarve	26
3.5.2	Henkilöstön kehittäminen	26
3.5.3	Alihankinta ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö	27
3.6	Talous	27
3.7	Riskienhallinta	30
3.7.1	Liike- ja vahinkoriskit	30
3.7.2	Riskianalyysi	30
4	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Talonrakennusalalla työtilanne muuttuu talouden sykleissä. Noususuhdanteessa uudisrakentaminen yleensä kasvaa, kun vastaavasti talouden laskusuhdanteessa investoinnit rakennushankkeisiin vähenevät. Suomessa ikääntyvä rakennuskanta tarjoaa korjausrakentamista harjoittaville yrityksille melko hyvin työkohteita taloustilanteen muutoksista huolimatta, vaikkakin laskusuhdanteen aikana kilpailu kannattavista urakoista kovenee ja tiukassa tilanteessa vahvat pärjäävät heikkojen jäädessä jalkoihin.

Merkittävä osa Suomen asuinkerrostaloista ja kiinteistöistä on rakennettu kaupungistumisen nopeutuessa 1960- ja 1970-luvuilla. Kaupunkien taajamiin on rakennettu samaan aikaan paljon omakoti- ja pientaloja. Tänä päivänä tämä rakennuskanta on siinä iässä, että sen kunnossapito vaatii mittavia peruskorjauksia. Näistä laajoista peruskorjauksista isoille kiinteistöille kuuluvat useimmiten LVIS-remontit, joissa rakennuksen käyttövesi- ja viemäriputkistot sekä ilmastointi ja sähköjärjestelmät uusitaan. Energiatехokkuusvaatimusten tiukentuessa, korjausrakentamisessa ja teknologiassa edellytetään uudenlaisia ratkaisuja ja vankkaa osaamista. Pienempien rakennusten korjausrakentamisessa LVI-urakoiden yhteydessä myös lämmitysjärjestelmien saneeraus voi tulla ajankohtaiseksi.

1.2 Aihe ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma olemassa olevalle LVI-alan yritykselle. Aiemmin yrityksestä ei ollut laadittu kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa kirjalliseen muotoon ja yrittäjän toiveesta päätin toteuttaa sen. Olen itse työskennellyt yrityksessä ja omista kokemuksistani on hyötyä tutkimusta tehdessä.

Tutkimusongelmana pidetään sitä, että miten yrityksen tulisi kehittää toimintojaan kasvattaakseen liiketoimintaansa Päijät-Hämeen alueella. Tutkimuskysymys kuuluu: ”Mitä yrityksen on tehtävä pärjätäkseen kilpailussa?” Rajaan tutkimuksen

koskemaan case-yritystä ja kehittämistoimenpiteiden aikajänteeksi seuraavat viisi vuotta. Teoriaosuuden lähteinä käytetään liiketoimintasuunnitelmiin, yrittäjyyteen ja strategiaan liittyvää kirjallisuutta, julkaisuja sekä verkkolähteitä. Lähdeaineisto on rajattu pieneksi siksi, että liiketaloustieteessä strategiakirjallisuus keskittyy yleensä suurten tai pk-yritysten strategiaan ja johtamiseen, kun taas opinnäytetyön case-yritys on pienikokoinen mikroyritys, johon valtaosaa kirjallisuudesta on vaikea soveltaa.

Opinnäytetyössäni en käsittele liiketoimintasuunnitelmiin yleisesti sisällytettäviä yrityksen perustamistoimenpiteitä, sillä ne toimenpiteet on tehty case-yrityksen kohdalla vuosia sitten. Työssä ei salassapitovelvollisuuden vuoksi myöskään mainita yrityksen tai yrittäjän nimeä eikä käsitellä todellisia taloudellisia tunnuslukuja.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja ajan kuluessa päivittäminen voi toimia oppimisen välineenä myös yrittäjälle itselleen. Toivon, että työni avaa uusia näkökulmia ja virikkeitä yrittäjälle yritystoimintansa kehittämiseen.

Aikaisempia tutkimuksia liiketoimintasuunnitelmiin liittyen on tehty paljon. Tutkimukset liittyvät yleensä juuri jonkin tietyn yrityksen perustamisen edellytyksien arviointiin tai johonkin kehityshankkeeseen. Aholola (2011) kehitti diplomityössään ”Uuden liiketoiminnan kehittäminen: Näkökulmana alkuvaiheiden menestystekijät ja ideoiden hyödynnettävyys verkostoissa” toimintamallin liiketoiminnan suunnittelutyön ja kehittämisen tueksi. Konseptimaisen toimintamallin avulla voitiin arvioida innovaation hyödynnettävyyttä. Liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin aina tapauskohtainen, tietyn henkilön tai henkilöryhmän näkemys omista lähtökohdista yrittäjyyteen ja siinä onnistumiseen.

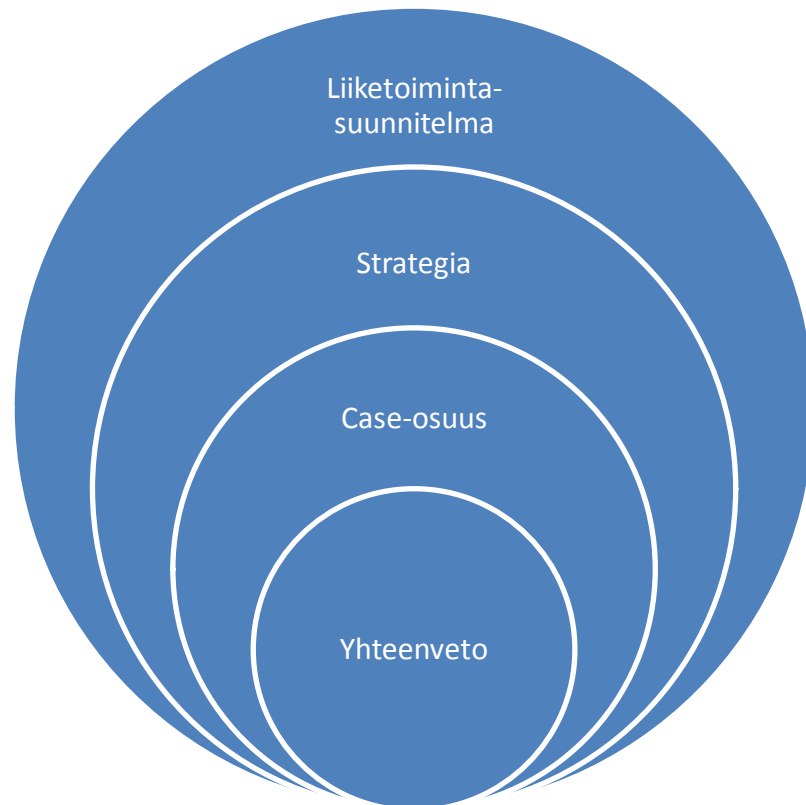
1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja luonteeltaan toiminnallinen. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska se sopii parhaiten todellisen elämän kuvailemiseen.

Työn teoriaosuudessa käsittelen liiketoimintasuunnitelman merkitystä pienyritykselle toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi käyn läpi strategiaa ja sen peruskäsitteitä, strategiaprosessia ja erilaisia kasvustrategioita.

Empiirinen osuus koostuu tapaustutkimuksesta, jossa laadin omien havaintojeni ja teemahaastattelun perusteella liiketoimintasuunnitelman case-yritykselle. Omat kokemukseni yrityksen toiminnasta auttoivat hahmottamaan yrityksen liiketoiminnan nykyistä tilannetta. Ennen yrittäjän haastattelua esiin oli jo tullut kehityskohteita, joista osan valitsin haastattelun teemoiksi. Teemahaastattelu on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit, teemat ovat tiedossa. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemoista pyritään keskustelemaan vapaasti, vaikka teemahaastattelu edellyttää huolellista perehtymistä aihepiiriin ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Sisältö ja tilanneanalyysi ovat teemahaastattelussa tärkeitä, sillä käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.)

Viimeisenä osuutena on tutkimuksen yhteenveto, jossa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Yhteenvedossa pohditaan myös, miten valittu tutkimusmenetelmä soveltui tutkimukseen. Lopussa esitetään myös aiheita jatkotutkimukselle. Seuraavan sivun kuviosta voidaan tarkastella opinnäytetyön rakennetta.



Kuvio 1. Työn rakenne.

Kuviosta 1 nähdään opinnäytetyön rakenne. Alussa pohditaan liiketoimintasuunnitelman hyötyjä ja rakennetta. Seuraavaksi käsitellään strategiaa ja strategiateorioita, minkä jälkeen päästään case-osuuteen ja lopulta yhteenvetoon.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA STRATEGIA

2.1 Liiketoimintasuunnitelman merkitys yritystoiminnassa

Liiketoimintasuunnitelman tehtävä yritystä perustettaessa on auttaa hahmottamaan ja suunnittelemaan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää yrityksen käsikirjana, jonka olemassaoloa menestyvä yritystoiminta edellyttää. Rahoitusta hakevan yrityksen liiketoimintaedellytyksiä arvioidaan liiketoimintasuunnitelman pohjalta. (Yrityssuomi 2013a.)

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen kannattaa ryhtyä erityisesti seuraavissa yrityksen toimintaan liittyvissä vaiheissa (EDU 2013a.):

1. Yrityksen perustaminen
2. Strategiaa suunniteltaessa
3. Liiketoimintaa kehitettäessä ja uudistettaessa
4. Rahoitusta haettaessa
5. Muutosvaiheessa
 - kriisitilanne
 - johtajan vaihdos
 - uutta liiketoimintaa hankittaessa
 - yhtiöittäessä liiketoiminta-alueita.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan sen liiketoimintaa, lähtökohtia ja tavoitteita. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on kansainvälinen toimintatapa ja sitä voidaan pitää siltana nykyhetkestä tulevaisuuteen. Yleisesti toimiva aikajänne on muutaman vuoden pituinen, mutta useita seikkoja on visioitava paljon kauemmaksi tulevaisuuteen. (EDU 2013b.)

Yleiset vaatimukset liiketoimintasuunnitelmalle ovat, että sen täytyy olla looginen ja johdonmukainen, selkeä sekä asiallinen ja kriittinen. Sen tulisi olla myös tulevaisuutta ja riskejä ennakoiva. Liiketoimintasuunnitelmalla yrittäjä dokumentoi itselleen tai ulkopuoliselle asiantuntijalle pohdintoja liikeideasta,

kilpailukyvyistä, resursseista, asiakaskunnasta, myynninedistämistoimenpiteistä ja kannattavuudesta. (EDU 2013c.)

Liiketoimintasuunnitelman hyötyjä ovat muun muassa se, että liiketoimintasuunnitelma tarjoaa hyvän rungon yrityksen suunnittelulle, sillä voidaan testata ideat paperilla ja viestiä sidosryhmille yrittäjän ajatuksista tulevasta yritystoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma pakottaa myös miettimään ja johdattaa hahmottelemaan yritystoiminnan kokonaisuutta sekä toiminnallisesti että ajallisesti. (Yrityssuomi 2013b.)

Liiketoimintasuunnitelma voi olla epätarkoituksenmukainen silloin, kun se on laadittu vain rahoittajia varten, muistuttaa markkinoivaa esitettä tai kuvailee vain nykyhetkeä sekä aliarvioi riskejä. LTS:n ei ole myöskään tarkoitus olla 100-sivuinen tietopaketti, vaan useimmiten suunnitelman pituus vaihtelee 10 – 30 sivumäärän välillä.

Yritystoiminnan kehittämisessä liiketoimintasuunnitelma on keskeinen väline. Perustamista varten laadittu liiketoimintasuunnitelma ei ole ikuinen, vaan sitä tulee päivittää, kehittää ja se kasvaa yrityksen liiketoiminnan myötä. LTS on yrittäjälle työkalu, jonka avulla hän pysyy ajan tasalla.

2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen on tarjolla monia erilaisia oppaita ja peruskaavojakin on tarjolla eri tarkoituksiin. Internetissä on useita suomenkielisiä sivustoja, joilla voi laatia liiketoimintasuunnitelmia. Erityisesti mainittakoon www.yrityssuomi.fi sivusto, josta löytyy perusteelliset mallit muun muassa rahoituslaskelmien laatimiseen, mikä voi aiheuttaa päänvaivaa aloittelevalle yrittäjälle.

Yrittäjän tulee tehdä liiketoimintasuunnitelma omiin tarpeisiinsa mukautuen ja painottaa niitä osa-alueita, joista yrittäjälle on kertynyt eniten tietämystä. Seuraavassa kuviossa 2 on listattu liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö:

Liikeidea	Mitä myyt? Kenelle myyt? Miten myyt?
Yrittäjän vahvuudet	Yrityksen perustajan osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot.
Tuotteet ja palvelut	Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, katerakenne ja niin edelleen.
Asiakkaat ja markkinat	Asiakasryhmät tai kohderyhmät, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot. Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden.
Käytännön järjestelyt	Toimitilat, sijainti, tarvittavat välineet, työntekijät ja alkurahoitus, mainonta ja markkinointi, internetsivut, vakuutukset, kirjanpito ynnä muut.
Rahoituslaskelmat	Investoinnit toimitiloihin ja välineisiin, pääoman tarve perustamiskuluihin ja ensimmäisiksi toimintakuukausiksi, rahoituskeinot.
Kannattavuuslaskelmat	Tarve myyntikatteelle, jolla kiinteät kulut ja lainojen lyhennykset tai muut rahoituskulut katetaan; hinnoitteluperiaatteet, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi.

Kuvio 2. Liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö. (Yrityssuomi 2013.)

Ylläolevasta kuviosta 2 voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelmassa tulee pohtia aluksi liikeidea ja yrittäjän omia vahvuuksia. Tuotteita ja palveluita täytyy ajatella ainakin kilpailun ja asiakkaiden näkökulmista. Erilaiset asiakasryhmät ja

markkinatilanne on otettava huomioon, kun suunnitellaan sitä, miten asiakkaat tavoitetaan ja millä tavoin oma yritys erottuu kilpailijoista.

Kuvion perusteella nähdään, että käytännön järjestelyihinkin on paneuduttava, jotta yrittäminen ylipäättään on mahdollista. Hyvään liiketoimintasuunnitelmaan tulee tehdä myös rahoitus- ja kannattavuuslaskelmia. Laskelmien avulla voidaan testata yritysideoita kannattavuutta paperilla ja mahdolliset ulkopuoliset asiantuntijat ja rahoittajat arvostavat niitä.

2.3 Strategia

Sivistyssanakirjassa strategiaa kuvataan 1: laskelmointiin perustuvaksi toimintasuunnitelmaksi, taktiikaksi; 2: sodanjohtotaidoksi. (Nurmi 2004.)

Strategiaa tarvitaan, jotta yritys pärjää kilpailussa ja sen myötä erottautuu kilpailijoista tavalla tai toisella. Yritykselle, joka toimii aidossa kilpailutilanteessa, strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. (Kamensky 2010, 16.)

Strategian luominen ja sen toteuttaminen ovat strategiatyöskentelyä. Yrityksen strategiatyöskentelyssä tehdään päätöksiä investoinneista, verkostoista, tuotekehityksestä sekä yhteistyösuhteista. Strategiaan liittyy monia käsitteitä, joita kaikki yritykset eivät hyödynnä. Keskeisiä strategiaan liittyviä käsitteitä ovat esimerkiksi visio, arvot, missio tai toiminta-ajatus, tavoitteet ja strateginen asemointi. (Viitala 2008, 69.)

Visio on strategian kantava voima, joka näyttää asioiden toivotun tilan ja kuvaa sitä millainen organisaatio haluaa olla tietyssä hetkenä tulevaisuudessa. Yrityksen organisaation on itse uskottava omaan visioonsa ja sen avulla yrityksen henkilökunta tietää, mihin pyritään ja mitä kohti toimintaa tulisi suunnata. Onnistunut visio motivoi koko henkilöstöä toimimaan tavoitteiden suuntaisesti. Yleensä visio laaditaan kolmesta viiden vuoden päähän nykyhetkestä, jotta visio ikään kuin vetäisi organisaatiota kohti valittua tulevaisuutta. (Tuomi & Sumkin 2010, 47.)

Missio, perustehtävä ja toiminta-ajatus ovat läheisiä käsitteitä, joita pohdittaessa haetaan vastausta kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Kamensky (2010, 18) lähestyy samaa asiaa yrityksen kannalta seuraavasti:

Toiminta-ajatus on kaiken toiminnan perusta; se on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa. Toiminta-ajatus on mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa.

Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja ne ovat aina olemassa, näkyvinä tai näkymättöminä. Ne ovat sisäisiä yrityksen toimintaa ohjaavia periaatteita, joiden kautta yrityksen alkuperäisestä yritysideoista johdettu toiminta-ajatus toteutuu. Arvojen tulisi vastata kysymykseen: ”Miksi teemme tätä työtä?” ja niissä tulee ottaa kantaa siihen, mikä on yritykselle tärkeää. (Tuomi & Sumkin 2010, 51; Viitala 2008, 69.)

Strateginen aseointi tarkoittaa sitä, millaisen aseman yritys saa muiden joukossa toimiessaan markkinoilla. Asemaa arvioidaan usein matriisissa hinta- ja laatutasojen akseleilla, mutta muita kuvaavia kriteerejä ovat muun muassa seuraavat: kannattavuus, markkinaosuus, tuotteen tai tarjoaman ylivoima, ydinosaaminen, kapasiteetti ja strategian ainutlaatuisuus. (Kamensky 2010, 196.)

2.4 Strategiateoriat eri aikakausina

Vuosikymmenien ajan tutkijat, yrittäjät, johtajat ja liiketoiminnan kehittäjät ovat pyrkineet selvittämään, miten strategiatyöskentelyllä saadaan luotua organisaatiolle kilpailuetua ja menestystä. Näkökulmat painotuksineen ovat vaihdelleet eri aikakausina tavoitteen ollessa kuitenkin sama: miten pärjätä paremmin kilpailussa ja menestyä. (Tuomi & Sumkin 2010, 26.)

Yritysten strategiaa hahmotettiin 1950- ja 1960-luvulla vain ylimmän johdon toimesta ja huomio kohdistettiin suunnittelun ohella SWOT-analyysiin. Aikakaudella, jolla suuryritykset pyrkivät maksimoimaan suurtuotannon edut, tyypillistä oli pitkän aikavälin päämäärän ja tavoitteiden asettaminen. Muutoksen ytimenä pidettiin toimintaympäristön huomioimista. (Tuomi & Sumkin 2010, 26.)

Suomalaisyrityksissä *pitkän tähtäimen suunnittelu* (PTS) oli yritysten valtavirran ensiaskeleita 1960- ja 1970-luvuilla budjetoinnin ollessa hallitseva johtamisjärjestelmä. Ensimmäiset strategiset suunnitelmat olivatkin usein hyvin talous- ja numeropainoisia, useimmiten lineaarisesti nousevia. (Kamensky 2010, 26.)

Seuraavaksi strategiateorian huomion kohde siirtyi kilpailijoihin ja toimintaympäristöön sekä strategiseen asemointiin. Strategian laatijoina oli vieläkin ylin johto ja muutoksia tehtiin sisäisiin prosesseihin, itse liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. (Tuomi & Sumkin 2010, 27.) Johtavat yritykset siirtyivät *strategiseen suunnitteluun* 1970-luvulla, mutta monet suuryritykset vasta 1980-luvulla. Suunnittelu toteutettiin yhtiötasolla melko pienen ihmisjoukon toimesta, joten keskeiseksi ongelmaksi muodostui suunnitelmien ja käytännön toiminnan erot. Tästä opittiin, että toimintaa tulee suunnitella riittävän systemaattisesti ja perusteellisesti analyysityöskentelystä lähtien. (Kamensky 2010, 26.)

Suunnitelmien ja toteutuksen välisten eroavaisuuksien jälkeen huomattiin olennaisin asia: se, että strategiatyössä on itse asiassa kyse johtamisesta. Strategiatermiksi vakiintui *strateginen johtaminen*. Strateginen suunnittelu, toteutus ja valvonnan sisältö kokivat suuria muutoksia yrityksissä. Strategisen johtamisen kohdentamisessakin painopistettä siirrettiin yhtiötasolta liiketoimintatasolle, koska valtaosa päivittäisestä päätöksenteosta käydään yhtiötason sijaan liiketoimintatasolla. (Kamensky 2010, 27.)

Strateginen ajattelu oli seurausta siitä, että operatiivisesta johtamisesta poiketen oli nouseva asioiden yläpuolelle ”helikopteriin” ja katsottava eri suuntiin sekä kyseenalaistettava olemassa olevia totuuksia ja itsestäänselvyyksiä. Täytyi kehittää täysin erilaisia vaihtoehtoja. Aikakausi nosti strategisen osaamisen keskiöön. Strategian laadintaan osallistui johdon ja esimiesten lisäksi koko henkilöstö ja sidosryhmät. (Kamensky 2010, 27; Tuomi & Sumkin 2010, 27.)

Tästä eteenpäin luonnollinen jatke on *strateginen vuorovaikutusjohtaminen*. Ajattelutapa vaatii strategian pohtimista kokonaisvaltaisesti ja strategian laatimiseen osallistuvat johto, esimiehet ja henkilöstö sekä kumppanit, asiakkaat

ja jopa asiakkaiden asiakkaat. Kyseessä on joustava ja dynaaminen kokonaismalli. (Kamensky 2010, 27; Tuomi & Sumkin 2010, 27.)

2.5 Klassiset kilpailustrategiat

1980-luvun alussa strategisen suunnittelun ja johtamisen siirtyessä yhtiötasolta liiketoimintatasolle, suurimpana vaikuttajana oli Michael E. Porter. Porterin pääteokset *Strategia kilpailutilanteessa* (1980) ja *Kilpailuetu* (1985) vaikuttivat strategiseen ajatteluun maailmanlaajuisesti. (Kamensky 2010, 23.) Porterin mukaan yrityksen oli muovattava strategiaa sen mukaan, kenelle yritys tuotteitaan tarjoaa ja millä voidaan erottua muista. Porterin klassiset kilpailustrategiat ovat kustannustehokkuus, differointi ja fokusointi. (Viitala 2008, 75.)

Kustannustehokkuus on Porterin kolmesta perusstrategiasta selkein ja tarkoituksena on toimia alemmilla kustannuksilla, kuin muut alan yritykset toimivat. Avaintekijöitä ovat suurista ja yhtenäisistä markkinoista saatava mittakaavaetu sekä oppimiskäyrän hyödyntäminen, jolloin alennetaan yksikkökustannuksia sitä mukaa kun opitaan toimimaan tehokkaamilla tuotantotavoilla. Avaintekijäksi muodostuu myös helpommin saatava suuri markkinaosuus, jolloin hintaa voidaan käyttää kilpailukeinona.

Kustannustehokkuusstrategian toteuttamisessa tarvitaan laajaa ja tehokasta jakeluverkkoa. Haittapuolena strategiassa on tarjonnan vähäinen sopeuttaminen asiakastarpeisiin, suppea valikoima ja usein alhaisempi laatu. (Viitala 2008, 75.)

Differoinnin, erilaistamisen strategiassa ydinajatuksena on keskittyä korkeaan laatuun ja huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Markkinat ovat pirstoutuneet osiin ja tunnusomaista on lyhyet valmisussarjat sekä korkeat hinnat. Tuotteiden hyötyjä arvostetaan eri tavoin. Differointistrategialla ei saavuteta kilpailukykyä massamarkkinoilla, sillä yritys pyrkii olemaan alallaan jossakin suhteessa ainutlaatuinen valitsemalla asiakkaiden arvostaman ominaisuuden ja asemoituu kilpailijoiden nähden sen mukaisesti. Ratkaisevaksi differoinnissa onnistumiseksi muodostuu asiakkaan kokema lisäarvo, jossa keskeisessä asemassa on laatu. (Viitala 2008, 75 - 76.)

Kolmatta perusstrategiaa toteuttava yritys fokusoi eli keskittää toimintaansa toimittamalla esimerkiksi kokonaisen tehtaan tilaustuotantona. Tällaisessa tilanteessa on kyse niche-yrityksestä, joka keskittyy kapeaan osaan markkinoita ja pyrkii olemaan siellä paras. Kyseisillä markkinoilla arvostetaan erityisesti, joita voivat olla esimerkiksi tuotteiden huipputasoinen laatu, toimitusvarmuus ja taito ennakoita markkinatilanteita vielä asiakastakin paremmin. (Viitala 2008, 76.)

2.6 Kasvun strategiat

Yrityksen kasvun perusehtona on, että liiketoimintaa voidaan laajentaa ja yrittäjällä on halua kasvattaa yritystään (Laukkanen ym. 2007). Yrityksen kasvun strategioita ovat muun muassa orgaaninen kasvu, yritysostoilla kasvaminen ja kumppanuusstrategioilla kasvaminen.

Orgaanisesta kasvusta on kyse, kun yritys kasvaa luonnollisesti oman liiketoiminnan volyymin kasvaessa. Tällaisessa tilanteessa yritys on esimerkiksi tehostanut myyntitoimintojaan, rekrytoi uutta henkilökuntaa ja jatkaa samassa liiketoiminnassa.

Yritysostoilla kasvaminen on yleensä osa suurempien yritysten strategiaa, mutta sitä tapahtuu pienemmässäkin mittakaavassa. Yritystoston tavoitteena voi olla esimerkiksi ostajayrityksen tavoite saavuttaa suurempi markkinaosuus ostamalla kilpailijayritys. Toinen tapaus voisi olla esimerkiksi tilanne, jossa yritys haluaa lähteä uudelle liiketoiminta-alueelle ja ostaa yrityksen, joka valmiiksi toimii kyseisessä liiketoiminnassa. Tällaisessa tilanteessa ostetaan osaamista.

Strategisten kumppanuuksien avulla kasvaminen on kasvua ulkoisessa imussa. Useimmiten ja erityisesti lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna kasvu pienissä yrityksissä perustuu ensisijaisesti ulkoisiin tekijöihin. Tällaisia tekijöitä voivat olla tilapäiset suuret tilaukset tai satunnaiset tilanteet, kuten kilpailijayrityksen poisjäänti, jotka voivat johtaa hetkelliseen kasvuun. Pitkäkestoisempaa kasvua syntyy esimerkiksi siten, että alihankintayritys kytkeytyy kasvavaan asiakasyritykseen tai toimialaan. (Laukkanen ym. 2007.)

Portfoliokasvusta puhutaan, kun näkökulmana pidetään yrittäjää eikä yritystä ja yrittäjä perustaa useampia yrityksiä. Yrittäjän motiiveina voivat tässä tilanteessa

toimia esimerkiksi riskien hajauttaminen, kiinnostava tekeminen tai paremmin suhdannevaihtelut ja yllätykset kestävä kokonaisuus. Portfoliostrategiat ovat tunnusomaisia kasvuhakuisille ja kokeneille yrittäjille. (Laukkanen ym. 2007.)

Sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2005) on täysin uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä. Sinisillä merillä tarkoitetaan markkinoita, joita ei vielä ole olemassa ja jotka ovat vielä tuntemattomia. Kimin ja Mauborgnen mukaan kasvavan yrityksen tulisi etsiä ja luoda näitä sinisiä meriä sen sijaan, että yritys pyrkisi peittoamaan kilpailijansa ruuhkautuneilla markkinoilla, joilla voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät.

3 CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

3.1 PERUSTIEDOT CASE-YRITYKSESTÄ

3.1.1 Yritys X

Yritys X:n liikeideana on tuottaa LVI-alan palveluja yksityis- ja yritysasiakkaille. Toiminta-ajatuksen voisi tiivistää lauseeseen: energiatehokkaiden ratkaisujen myyminen asiakkaille lisäarvoa tuottaen. Yrityksen toiminta keskittyy maantieteellisesti pääosin Päijät-Hämeen alueelle.

Yrittäjä päätti kymmenen vuotta sitten perustaa yrityksen LVI-alalle (lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennus TOL 43220). Kaksi vuosikymmentä kotimaisessa energia- ja ympäristötekniikan yrityksessä oli kerryttänyt yrittäjälle oivan tietämyksen ja vankan ammattitaidon, joita voisi alkaa hyödyntää enemmän. Valmiina oli asiakkaita yrityssectorilla ja lisää uusia asiakkaita haettiin tavallisista kotitalouksista.

Muutaman vuoden ajan yrittäjä työllisti itsensä hyvin ja toiminta alkoi laajentua siinä määrin, että kokopäiväiselle toiselle työntekijälle tuli tarvetta. Palkattiin uusi työntekijä, joka työskenteli yritykselle useamman vuoden. Seuraava työntekijä yritykseen tuli ensin työharjoitteluun ja sittemmin kesätöiden jälkeen hänetkin vakinaistettiin. Viimeisin vakinaistettu työntekijä yritykseen rekrytoitiin oppisopimuskoulutuksen kautta. Nykyään yritys työllistää yrittäjän lisäksi kaksi vakituista työntekijää.

Yrityksen liikevaihto on viimeisen neljän vuoden aikana vakiintunut samalle, yrittäjän mukaan hyväksyttävälle tasolle. Henkilöstökustannukset ovat nousseet tasaisesti vuosittain ja yritys on investoinut uusiin koneisiin ja kalustoon. Asiakkaita on kotitalous- ja yrityssectorilla, mutta alueellisesti Päijät-Hämeessä kilpailu on kovaa.

3.1.2 Tuotteet ja palvelut

Yksityisasiakkaille, tavallisille kotitalouksille, Päijät-Hämeen alueella yritys tarjoaa LVI-työt uudis- ja saneerauskohteisiin. Tavanomaisia palveluita ovat kokonaisten lämmitysjärjestelmien asennukset, putkityöt, ilmastointiasennukset, huollot ja korjaustyöt.

Teollisuusasiakkaille ja alihankintana suurille kiinteistöille tai voimalaitoksille yritys tuottaa vaativat putkiasennukset, poltinasennukset ja kaukolämpöön liittyvät ratkaisut. Työkohteet sijaitsevat ympäri Suomea ja satunnaisia projekteja on ulkomaita myöten.

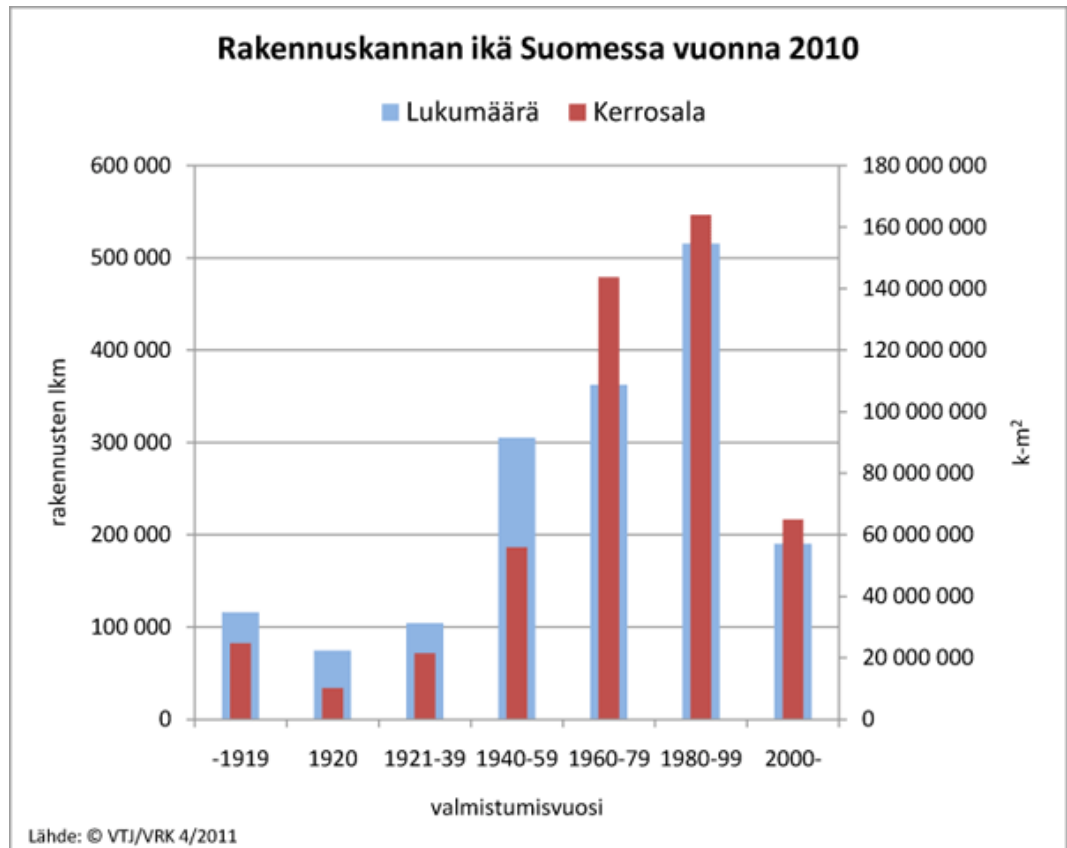
3.1.3 Toimiala

LVI-alaan (toimialaluokitus: 43220 Lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennus) kuuluu vesijohtojen, viemärien, lämmitys- ja ilmastointijärjestelmien asennus ml. näihin liittyvät laajennus-, muutos-, ylläpito-, huolto- ja korjaustyöt. (Tilastokeskus 2013.)

Suomessa LVI-ala työllistää yhteensä noin 25 000 henkilöä, joiden työtehtävät jakautuvat sisällöllisesti ja maantieteellisesti laajalle. Asentajien lisäksi LVI-alan töitä tehdään tukku- ja vähittäiskaupassa, teollisuudessa, suunnittelutoimistoissa ja julkisella sektorilla. (LVI-Ala 2013a.)

LVI-ala kuuluu rakennusalaan, josta se edustaa noin 18 %. Rakentaminen, kunnostaminen ja ylläpito on tärkeimpiä perustehtäviä LVI-alalla. Uudisrakentamista on jatkossakin pääosin kasvukeskuksissa, mutta korjausrakentaminen on yhä kasvava osa-alue Suomen ikääntyneen rakennuskannan vuoksi. (LVI-Ala 2013b.)

Seuraavan sivun kuviosta 3 voidaan tarkastella Suomen rakennuskannan kehittymistä.



Kuvio 3. Rakennuskanta Suomessa vuonna 2010. (Väestökisterikeskus 2011.)

Ylläolevassa kuviossa 3 nähdään, minkä ikäistä suurin osa Suomen rakennuskannasta on. Valtaosa rakennuksista on rakennettu 1960- ja 1970-luvuilla.

Vuonna 2011 Lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennuksia tuottavia yrityksiä oli Suomessa 3 993. Yritysten keskimääräinen liikevaihto vuonna 2010 oli 664 000 euroa vuodessa ja liikevaihto henkilöä kohden 138 700 euroa vuodessa.

(Tilastokeskus 2013; ToimialaOnline 2013.)

Taulukko 1. Toimipaikkatilasto LVI-alan yrityksistä Päijät-Hämeessä. (ToimialaOnline 2013.)

Toimipaikkatilastot maakunnittain vuosina 2008-2011					
	Päijät-Häme				
	Toimipaikat	Henkilöstö	Liikevaihto (1000 euroa)	Liikevaihto / toimipaikka (1000 euroa)	Liikevaihto / henkilö (1000) euroa
4322 Lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennus					
2008	174	922	147 484	848	160
2009	166	872	129 831	782	149
2010	174	853	123 351	709	145
2011	162	820	126 862	783	155
Alaviite: Lähde: Tilastokeskus/Yritys- ja toimipaikkarekisteri					

Taulukossa 1 nähdään Päijät-Hämeessä toimivien LVI-alan yritysten toimipaikkatilastoja vuosilta 2008 – 2011. Liikevaihto eri vuosilta on toimipaikkojen yritysten yhteenlaskettu summa ja siitä on johdettu toimipaikkakohtainen liikevaihto sekä liikevaihto henkilöä kohden.

Vuonna 2011 LVI-alan yritysten toimipaikkojen lukumäärä Lahdessa oli 66 ja henkilöstöä oli yhteensä 562. Lahdessa toimivien LVI-yritysten toimipaikkojen liikevaihto henkilöä kohden oli 167 000 euroa. (ToimialaOnline 2013.)

3.1.4 Strategia ja tulevaisuudennäkymät

Nykyhetkellä Yritys X:n palvelutarjooma on laaja ja asiakkaiden kirjo monipuolinen. Strategiaa ei varsinaisesti ole määritelty, mutta sitä voidaan luonnehtia seuraavasti: Yritys X tarjoaa asiantuntevia LVI-palveluja yksityis- ja yritysasiakkaille Päijät-Hämeessä. Tavoitteena on tarjota korkealaatuista palvelua asiakkaille kannattavaan hintaan.

Yritys X on vakiinnuttanut asemansa Päijät-Hämeessä suurempien palveluntarjoajien haastajana sekä alihankkijana. Onnistunut sidosryhmärakenne auttaa jatkossakin yritystä tulevaisuuden haasteissa.

3.2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.2.1 Taloudellinen ja poliittinen toimintaympäristö

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen viimeisimmän (20.3.2013) ennusteen mukaan Suomen bruttokansantuote kasvaa 0,3 prosenttia vuonna 2013, mutta kasvu nopeutuisi ensi vuonna 1,8 prosenttiin. Inflaation ennustetaan olevan vuosina 2014 ja 2015 kahden prosentin luokkaa. (ETLA 2013.)

Ennusteista voitaisiin päätellä, että tuotannontekijöiden hinnat eivät ole nousussa, vaan niiden voi olettaa pysyvän suurin piirtein samalla tasolla. Sen sijaan kuluttajien ostovoiman heikentyminen arvonlisäverotuksen korotuksen johdosta voi jarruttaa hieman yksityistalouksien investointeja korjausrakentamisen saralla.

Arvonlisäveron nostaminen ja kotitalousvähennyksen ylärajan laskeminen on vaikuttanut kielteisesti kotitalouksien asenteisiin yrityksen saaman palautteen mukaan. Yritysverotuksen ja yritystukien muutokset voivat vaikuttaa olennaisesti yritysten kilpailukykyyn, joten on varauduttava muutoksiin.

3.2.2 Sosiaalinen ympäristö

Päijät-Hämeen väestörakenne on kehittymässä siten, että väkimäärä vuonna 2040 olisi 8,4 % eli noin 17 000 asukasta suurempi. Väestönkasvu tulee Tilastokeskuksen uusimman ennusteen mukaan keskittymään maakunnan eteläosiin. Lahden väkiluvun ennustetaan kasvavan 12,4 % ja naapurikunta Hollolan 10,9 %. Ennusteen mukaan jo vuonna 2020 Lahdessa olisi 5 500 asukasta enemmän kuin vuonna 2013. (Päijät-Hämeen Verkkotietokeskus 2013.)

Ennusteisiin on suhtauduttava varauksella, mutta Yritys X:n toimintaa ajatellen väestörakenteen kehitys Päijät-Hämeessä on positiivinen. Kasvun myötä rakennetaan sekä peruskorjataan jatkossakin, joten alueella riittänee LVI-alan töitä.

3.2.3 Teknologinen ympäristö

Talotekniikka-alan teknologian kehitys on jatkuvan seurannan kohteena Yritys X:n toiminnassa. Yrittäjä X osallistuu alan messuille, koulutuksiin ja alaan liittyviin tapahtumiin, joita usein yrittäjäjärjestöt sekä toimialan yhteisöt isännöivät. Uusia ratkaisuja ja menetelmiä sovelletaan rohkeasti käytännön työssä ja käyttökokemuksista annetaan aktiivisesti palautetta valmistajille ja myyjille, jotta niitä voitaisiin edelleen kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

3.3 MARKKINOINTISUUNNITELMA

3.3.1 Markkinoiden yleiskuvus

Päijät-Hämeen markkina-alueella LVI-alan yrityksiä on paljon. Osa yrityksistä palvelee vain suuria rakennuttaja- ja teollisuusasiakkaita sekä taloyhtiöitä, kun taas valtaosa pienistä alan yrityksistä tarjoaa palveluitaan tavallisille kotitalouksille ja tekee alihankintaa suuremmille yrityksille. Useimmiten LVI-urakat työkohteissa tehdään kertaluonteisesti ja jatkossa on tarvetta vain säädöille, mittauksille ja vuosihuolloille.

3.3.2 Kohderyhmät ja kysyntä

Yritys X:n asiakaskohderyhmät voidaan jakaa yritysasiakkaisiin, joita ovat teollisuusasiakkaat ja taloyhtiöt sekä yksityisasiakkaisiin, joita ovat tavalliset kotitaloudet. Kysyntää yrityksen palveluille on uudisrakentamisessa ja erityisesti saneerauksessa. Pienempiä urakoita tehdään harvemmin yritysasiakkaille, mutta yksityisasiakkaiden osalta kysyntään vastataan. Huoltojen kysyntä yksityisasiakkaiden osalta on suuri.

	Yritysasiakkaat/taloyhtiöt, teollisuus	Yksityisasiakkaat/kotitaloudet
Uudisrakentaminen	pieni ryhmä, merkitys suuri	pieni ryhmä, kohtalainen merkitys
Saneeraukset	satunnaisia, kohtalainen merkitys	suuri joukko, merkitys suuri
Pienet urakat	harvoin, pieni merkitys	suuri joukko, kohtalainen merkitys
Huollot	harvoin, pieni merkitys	suuri joukko, merkitys suuri

Kuvio 4. Yritys X:n asiakaskohderyhmät.

Ylläolevassa kuviossa 4 on esitetty Yritys X:n asiakaskohderyhmiä, kysyntää ja kohderyhmien merkitystä yritykselle. (Yrittäjä X 2013.)

3.3.3 Kilpailu

Yritys X:n kanssa Päijät-Hämeen alueella kilpailevat esimerkiksi seuraavat yritykset: Lämpösäätö Oy ja Suomen Poltintekniikka Oy. Päijät-Hämeessä on lukuisia muitakin LVI-alan yrityksiä, mutta näiden kahden yrityksen toiminta on lähimpänä case-yrityksen toimintaa.

Taulukko 2. Yritys X:n kilpailijoita. (Taloussanomien 2013a; Taloussanomien 2013b.)

Virallinen nimi	Lämpösäätö Oy	Suomen Poltintekniikka Oy
Perustamisvuosi	1978	2001
Yritysmuoto	Osakeyhtiö	Osakeyhtiö
Kotipaikka	Lahti	Lahti
Henkilöstöluokka	5 – 9	alle 5
Liikevaihto	yli 528 000 EUR (12/2011)	yli 546 000 EUR (6/2012)

Ylläolevasta taulukosta 2 voidaan todeta, että kahden kilpailijayrityksen kotipaikka on Lahti ja liikevaihdot ovat samaa luokkaa keskenään. Lämpösäätö Oy on toiminut 35 vuotta, kun taas Suomen Poltintekniikka Oy on toiminut alalla 12 vuotta.

Lämpösäätö Oy:n palvelee asiakkaitaan lämmitysjärjestelmien asennus-, huolto- ja korjaustoiminnalla. Palvelutarjotin on samankaltainen kuin Yritys X:lla. Yrityksen internetsivujen mukaan se työllistää tällä hetkellä 6 henkilöä. (Lämpösäätö Oy 2013.)

Suomen Poltintekniikka Oy tarjoaa palvelujaan vain yritysasiakkaille teollisuuteen ja lämpöyhtiöihin. Palvelutarjooma on keskittynyt poltintekniikan ympärille. (Suomen Poltintekniikka Oy 2013.)

3.3.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on liiketoiminnan suunnittelun työkalu, joka sopii moniin tarkoituksiin, kuten liikeidean muotoilemiseen tai jatkuvaan toiminnan kehittämiseen eri tilanteissa. Tarkoituksena on luoda tilannearvioita suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. SWOT-analyysin nimi johtuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Yrityksessä olevia voimavaroja ja toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä arvioidaan ja asiat kirjataan nelikenttään. Merkittävimpiä hyötyjä analyysin käytössä on siitä syntyvä keskustelu, jonka jälkeen johtopäätöksistä laaditaan toimenpiteitä esimerkiksi vahvuuksien korostamiseksi, mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja uhkien minimoimiseksi tai poistamiseksi. (Viitala R. 2008, 59.)

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • monipuolinen kokemus toimialalta • verkostot • pätevyudet 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • pieni yritys • vastuu keskittynyt yrittäjälle
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • erikoistuminen • uudet liiketoiminta-alueet 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • kilpailu • epäonnistunut rekrytointi • avainhenkilön sairastuminen

Kuvio 5. SWOT-analyysi Yritys X.

Ylläolevan kuvion 5 SWOT-analyysi on laadittu yrittäjän haastattelun perusteella. Yritys X:n vahvuuksia ovat yrittäjän pitkä, yli 30-vuotinen kokemus energiaratkaisujen tuotannosta, asentamisesta ja lopulta yrittäjyydestä. Hyvät verkostot auttavat asiakashankinnassa, ostotoiminnassa ja alihankintaurakoissa. Viranomaisten myöntämät monipuoliset pätevyudet takaavat ammattitaidon ja työn laadun. (Yrittäjä X 2013.)

Heikkouksina voidaan pitää yrityksen pientä kokoa, joka rajoittaa useamman suuren urakan vastaanottamista samaan ajankohtaan. Toinen haittapuoli on siinä, että työnjohdollinen vastuu on keskittynyt yrittäjälle, joka hoitaa sen lisäksi paljon muutakin, kuten yrityksen asiakassuhteita ja myyntityötä.

Mahdollisuuksia on siinä, että yritys erikoistuisi tarkemmin johonkin tiettyyn LVI-alan osa-alueeseen. Mahdollisuutena nähdään sekin, että yritys lähtisi vielä jollekin uudelle liiketoiminta-alueelle.

Kilpailu koetaan Yritys X:n uhkana siinä mielessä, että joku alan toimijoista lähtisi kilpailemaan hintakilpailun keinoin, mikä vaikuttaisi urakoiden kannattavuuteen merkittävästi, kun kilpailu tälläkin hetkellä on tiukkaa. Uhkana voisi myös olla kasvua haettaessa epäonnistunut rekrytointi. Rekrytointiprosessi itsessään vie yritykseltä paljon voimavaroja ja uuden työntekijän perehdytys vie sekin aikaa. Pahimmassa tapauksessa uusi työntekijä ei viihtyisikään yrityksessä ja lähtisi pian perehdytyksen jälkeen, tai voisi joutua pitkälle sairauslomalle. Uhka on myös siinä, että yrityksen avainhenkilö, yrittäjä itse sairastuisi eikä työpanokselta vastaavaa korvaajaa olisi.

Yritys X:lle tehdyn SWOT-analyysin perusteella voidaan laatia toimenpidesuunnitelma. Vahvuuksia pyritään vahvistamaan entisestään ja pidetään huolta siitä, että mahdollisuuksia hyödynnetään. Heikkouksia parannetaan jakamalla vastuuta ja mahdollisuuksien sallimissa rajoissa rekrytoidaan lisää työntekijöitä. Uhkiin varaudutaan havainnoimalla kilpailutilannetta mahdollisimman tarkkaan ja rekrytointitarpeen tullessa tarvittaessa ulkoistetaan rekrytointiprosessi, jotta saadaan yrityksen tarpeisiin nähden oikea henkilö. Avainhenkilön sairastumisen uhkaan voidaan varautua jakamalla vastuuta muille työntekijöille.

3.3.5 Myyntitavoitteet

Tähän mennessä Yritys X:n myyntitavoitteita ei ole budjetoitu pitkällä tähtäimellä. Asiakaskohderyhmittäin ajateltuna pääpaino on yksityisasiakkaissa ja yritysasiakkaiden osalta urakat ovat satunnaisempia, sillä ne liittyvät useimmiten uudisrakentamiseen. Kehitysehdotukseksi annan myyntibudjetin laatimisen

vähintään vuodeksi eteenpäin, jotta voidaan suunnitella yrityksen rahoitusta pidemmällä tähtäimellä.

3.3.6 Markkinoinnin organisointi ja periaatteet

Nykytilanne yritys X:n markkinoinnin organisoinnissa on se, että markkinoinnin osa-alueita on ulkoistettu. Mainostoimisto on suunnitellut yrityksen visuaalisen ilmeen ja internetsivut. Paikallislehdissä ja puhelinluetteloissa on ollut yksinkertaisia mainoksia. Viime aikoina yleistyneissä internetin hakupalveluissa on ollut joitakin hakusanoja, joilla yrityksen löytää paremmin esim. Googlen hakutuloksista. Numeropalveluita tarjoavia (esim. Fonecta) yrityksiä on käytetty kohdennetun markkinoinnin vuoksi kokeilumielessä. Varsinaisia markkinointikampanjoita ei tähän mennessä ole toteutettu. Sosiaaliseen mediaan yritys ei ole lähtenyt, sillä Yrittäjä X ei koe sitä vielä tarpeellisena. Ennen kuin sosiaaliseen mediaan lähdetään, tulisi siihen nykypäivän vakiintumassa olevan käytännön mukaan laatia strategia.

3.3.7 Markkinoinnin kilpailukeinot (4P)

Tuote

Tuotteet, joita yritys toiminnassaan käyttää (asentaa urakkakohteisiin) ovat ainoastaan hyvämaineisten ja tunnettujen valmistajien korkealaatuisia tuotteita. Markkinoilla saadaan lisäarvoa siitä, että näistä tuotteista merkittävä osa on suomalaisten yritysten valmistamia.

Hinta

Yrityksen urakkaperusteiset hinnat ja tuntiveloitukset ovat kovasta kilpailusta johtuen kilpailukykyiset ja keskimääräisellä tasolla. Urakkahinnoittelussa lisähintaa voi joihinkin kilpailijoiden urakoihin syntyä siitä, että Yritys X:n tarjoukset sisältää aina korkealaatuisimmat koneet ja laitteet. (Yrittäjä X.)

Jakelu

Palvelujen saatavuus pidetään hyvällä tasolla siten, että vastataan viiveettä asiakkaiden tarjouspyyntöihin ja yhteydenottopyyntöihin. Tarvittaessa aloitetaan viikonloppupäivystykset, mikäli Yrittäjä X haluaa jakaa vastuuta työntekijöilleen.

Markkinointiviestintä

Yrityksen tulee laatia markkinointiin budjetti ja tarkempi suunnitelma siitä, mitä tehdään ja milloin sekä yhtenäistettävä vieläkin enemmän visuaalista ilmettä ja markkinointiviestintää. Esimerkkinä kehityskohteesta on, että kaikkiin yrityksen autoihin tulee asentaa yhtenäiset mainokset.

3.4 PALVELU- JA TUOTEKEHITYSSUUNNITELMA

3.4.1 Organisointi ja periaatteet

Palveluiden ja tuotteiden kehityksestä Yritys X:n toiminnassa vastaa yrittäjä itse. Ideoita nousee esiin henkilöstön kanssa työn ohessa keskustellessa ja toisinaan sidosryhmien tapaamisissa. Yrittäjä X seuraa aktiivisesti rakennus- ja LVI-alan kirjallisuutta ja julkaisuja sekä osallistuu alan koulutukseen.

3.4.2 Tuotteiden nykytila

Yritys X käyttää toiminnassaan vain tunnettujen yritysten korkean teknologian valmisteita. Talotekniset ratkaisut tehdään pitkälti Uponor – konsernin tuotteilla. Lämmitystekniikkaan liittyvät laitteet (polttimet, ilmavesilämpö- ja maalämpöpumput sekä hybridiratkaisut), joita yritys suosittelee, ovat nekin tunnetun suomalaisen teknologiayrityksen, Oilon – konsernin, tuotteita.

Korkealaatuisten tuotteiden jälleenmyynnin avulla Yritys X varmistaa, että asiakkaiden laatuvaatimukset täyttyvät. Takuu- ja huoltoasioissa toimitaan viivytyksettä ja vankalla ammattitaidolla, sillä yrityksen kaikki työntekijät ovat

tottuneet käsittelemään samojen valmistajien laitteita. Siinäkin suhteessa tiettyjen valmistajien tuotteiden suosimiseen on ollut tietoinen valinta.

3.4.3 Tuotekehityshankkeet ja uudet liiketoimintamahdollisuudet

Yrittäjä X on harkinnut uuteen liiketoiminta-alueeseen panostamista. Kokemusta kyseessä olevasta toiminnasta on, mutta siihen ei aiemmin ole systemaattisesti panostettu. Mikäli uuteen liiketoimintaan aletaan panostaa, on syytä tehdä ensin tarkat kannattavuuslaskelmat ja arvioitava henkilöstön resursseja siltä osin, riittääkö työntekijöiden määrä nykyisellään, kun uusi toiminta saadaan käyntiin kannattavasti.

3.5 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

3.5.1 Määrällinen ja osaamistarve

Tällä hetkellä Yritys X:lla on tarvittava määrä työntekijöitä. Yrittäjä itse toimii työnjohtajana kahdelle asentajalle ja osallistuu itse mahdollisuuksien mukaan ja aikataulujen rajoissa varsinaiseen asennustyöhön.

LVI-asentajalta vaaditaan monipuolista tietämystä talotekniikasta ja reipasta asiakaspalveluasennetta. Pienessä yrityksessä asentaja tekee lähes kaikkia LVI-alan työtehtäviä, kun taas suuremmissa yrityksissä asentaja usein erikoistuu jonkin yksittäisen osa-alueen erikoistekijäksi. (LVI-Ala 2013c.)

3.5.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstö osallistuu ammattitaitoa kehittäviin koulutuksiin ja lakisääteisiin, ylläpitäviin koulutuksiin, kuten Työturvallisuus ja Tulityöturvallisuus – koulutuksiin. Työntekijöiden oman kiinnostuksen ja omien vahvuusalueiden mukaan, voidaan suunnitella erikoistumiseen johtavaan koulutukseen osallistumista. (Yrittäjä X 2013.)

3.5.3 Alihankinta ja ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö

Satunnaisesti tulee tarve tehdä jokin yksittäinen työsuorite tai kokonaisuus laajemmassa urakassa alihankintana. Tällaisessa tapauksessa oman yrityksen panos ei aikatauluista johtuen riitä tai joku voi tehdä sen tehokkaammin taikka nopeammin. Yritys X:lla on hyvät verkostot ja usein alihankintaa käytetään sähköurakointiin tai pieniin rakennustöihin liittyen. Alihankkijoiden avulla voidaan kaikki tarvittavat työt tehdä samassa urakassa ja asiakas saa palvelun ”avaimet käteen” -periaatteella, mikä tuottaa lisäarvoa.

Vaativampien teollisuusurakoiden yhteydessä Yritys X käyttää tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita kuten insinöörejä suunnitteluun tai käyttöönottoon liittyvissä tehtävissä. Markkinointiviestintään liittyvissä asioissa Yritys X on hyödyntänyt mainostoimiston palveluja.

3.6 TALOUS

Yritystoiminnan perustamisesta lähtien Yritys X:n kirjanpito on ollut ulkoistettu. Yrittäjä päätyi kirjanpidon ulkoistamiseen siitä syystä, että hänelle itselleen jäisi yritystoiminnan alkuvaiheessa paremmin aikaa varsinaisen työn tekemiseen ja käytännön järjestelyiden, kuten kaluston hankintaan. Osasyynä on myös ollut se, että toiminnan alkuvaiheessa yrittäjän oma tietämys taloushallinnon asioista on ollut vaatimaton. (Yrittäjä X 2013.)

Yritys X:n liikevaihto on kasvanut vuosittain ja se on vakiintunut alalla toimivien yritysten keskimääräistä liikevaihtoa vastaavaksi. Esimerkiksi liikevaihto/henkilö on samalla tasolla, kuin LVI-alan yrityksillä keskimäärin. Henkilöstökustannukset ovat nekin työntekijää kohden keskimääräisellä tasolla, kun tarkastellaan alan yritysten kustannusrakennetta. Jatkoa ajatellen suosittelen, että yrittäjä käyttää enemmän aikaa budjetointiin yritystoiminnassaan. Ainakin myynti- ja investointibudjetit tulee laatia vähintään vuodeksi eteenpäin, jotta strategian onnistumista voidaan mitata muun muassa toteutuneiden tlinpääöstietojen perusteella. Tarkkoja rahoituslaskelmia tässä opinnäytetyössä ei voida esittää salassapitovelvollisuuteen nojaten.

Seuraavissa taulukoissa on suomalaisten LVI-alan pienten yritysten ja koko alan yritysten keskimääräisiä tunnuslukuja.

Taulukko 3. Alle 5 henkilöä työllistävien LVI-yritysten liikevaihto keskimäärin. (ToimialaOnline 2013.)

Tunnuslukuja toimialoittain ja kokoluokittain 2009-2011			
	Alle 5 henkilöä		
	2009	2010	2011
4322 LVI-asennus			
Liikevaihto/yritys 1000e			
Keskiarvo	175,2	166,6	174,0
Mediaani	110,6	109,0	113,2

Ylläoleva taulukko 3 osoittaa, että alle viisi henkilöä työllistävien LVI-yritysten liikevaihto on ollut keskimäärin yli 166 000 euroa vuodessa vuosina 2009 - 2011.

Taulukko 4. Alle 10 henkilöä työllistävien LVI-yritysten liikevaihto keskimäärin. (ToimialaOnline 2013.)

Tunnuslukuja toimialoittain ja kokoluokittain 2009-2011			
	Alle 10 henkilöä		
	2009	2010	2011
4322 LVI-asennus			
Liikevaihto/yritys 1000e			
Keskiarvo	251,6	246,8	266,4
Mediaani	128,0	129,1	136,0

Taulukosta 4 voidaan havaita, että alle 10 henkilöä työllistävien yritysten liikevaihdot ovat olleet keskimäärin lähes 100 000 euroa enemmän kuin alle viisi henkilöä työllistävien yritysten liikevaihdot. Ero voi selittyä sillä, että alle 5 henkilöä työllistävien yritysten joukossa on paljon yksityisyrittäjiä, joiden yritystoiminta on pienimuotoista ja he työllistävät vain itsensä.

Seuraavissa taulukoissa voidaan tarkastella kaikkien suomalaisten LVI-alan yritysten taloudellisia tunnuslukuja vuosilta 2009 – 2011.

Taulukko 5. LVI-alan yritysten myyntikate-% vuosina 2009 - 2011. (ToimialaOnline 2013.)

Tunnuslukuja toimialoittain ja kokoluokittain 2009-2011			
	Kaikki		
	2009	2010	2011
4322 LVI-asennus			
Myyntikate-%			
Keskiarvo	64,4	63,5	61,8
Mediaani	60,1	60,0	59,9

Taulukon 5 perusteella voidaan todeta, että alan kaikkien yritysten myyntikate on prosentuaalisesti noin 60 %. Myyntikateprosentti soveltuu suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuna yksittäisen yrityksen kehityksen tarkasteluun tai saman alan yriysten vertailuun.

Taulukko 6. LVI-alan yritysten käyttökate-% vuosina 2009 - 2011. (ToimialaOnline 2013.)

Tunnuslukuja toimialoittain ja kokoluokittain 2009-2011			
	Kaikki		
	2009	2010	2011
4322 LVI-asennus			
Käyttökate-%			
Keskiarvo	6,7	4,6	4,0
Mediaani	5,2	4,2	4,6

Taulukko 6 osoittaa LVI-yritysten keskimääräiset ja mediaanit käyttökatteista prosentuaalisesti. Käyttökate osoittaa yrityksen tuloksen ennen poistoja, satunnaisia eriä, rahoituseriä ja veroja. Käyttökateprosentti on suhteellisen kannattavuuden mittari ja se soveltuu eri toimialojen vertailuun, koska se ottaa huomioon toimialojen erilaiset kustannusrakenteet.

Taulukko 7. LVI-alan yritysten kokonaispääoman tuotto-% vuosina 2009 - 2011. (ToimialaOnline 2013.)

Tunnuslukuja toimialoittain ja kokoluokittain 2009-2011			
	Kaikki		
	2009	2010	2011
4322 LVI-asennus			
Kokonaispääoman tuotto-%			
Keskiarvo	7,0	6,3	5,9
Mediaani	5,3	3,2	4,5

Taulukko 7 havainnollistaa alan yritysten kokonaispääoman tuotto-%:ja, joista voidaan todeta, että ne ovat melko pieniä. Kokonaispääoman tuotto-%

kuvaa liiketoiminnan suhteellista kannattavuutta ja se vaihtelee melko suuresti toimialoittain.

Taulukko 8. LVI-alan yritysten omavaraisuusaste vuosina 2009 - 2011. (ToimialaOnline 2013.)

Tunnuslukuja toimialoittain ja kokoluokittain 2009-2011			
	Kaikki		
	2009	2010	2011
4322 LVI-asennus			
Omavaraisuusaste-%			
Keskiarvo	42,7	43,8	40,5
Mediaani	47,5	44,9	43,9

Taulukko 8 näyttää LVI-yritysten keskimääräisten omavaraisuusasteiden olevan yli 40 %. Omavaraisuusaste kuvaa yrityksen oman pääoman suhdetta sen rahoitukseen. Yleisesti hyvänä pidetään omavaraisuustastetta, joka on noin 30 – 50 % ja erinomaisena, mikäli se ylittää 50 %. Alle 30 % omavaraisuusaste yrityksellä on alhainen.

3.7 RISKIENHALLINTA

3.7.1 Liike- ja vahinkoriskit

Yritystoiminnassa riskit jaetaan kahteen osaan, liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskejä ovat henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyvät riskit. Ne ovat olennainen osa yritystoimintaa ja menestyäkseen yrityksen on oltava valmis ottamaan riskejä. (Patentti- ja Rekisterihallitus 2013.)

Vahinkoriskejä ovat tyypillisesti palovahinkoriskit, ympäristöriskit ja rikosriskit. Näihin riskeihin voi varautua selkeillä toimintaohjeilla ja perusteellisella vakuuttamisella.

3.7.2 Riskianalyysi

Ostomarkkinat

Riskit ostomarkkinoilla liittyvät Yritys X:n toiminnassa siihen, saadaanko tavarantoimittajilta aikataulujen mukaisesti tarvittavia tuotteita. Kuljetuksissa voi tapahtua joskus tavarantoimittajien vaurioittumisia. Riskejä voidaan pienentää ja yrittää ennaltaehkäistä hyvillä suhteilla tavarantoimittajiin sekä huolellisella kuljetusten suunnittelulla, kuorman sidonnalla ja turvallisella ajotavalla.

Tuotantoprosessi

Tuotanto- ja palveluprosessissa riskeinä ovat avainhenkilön sairastuminen tai työntekijän työpaikan vaihto, jolloin merkittävää osaamista ja tietotaitoa voi siirtyä toiseen yritykseen. Riskinä on mahdollisesti huolimaton työskentely, jolloin joudutaan palaamaan työkohteeseen ja uusimaan tai korjaamaan jo aiemmin tehty työsuorite. Tuolloin kuluu turhaa työaikaa ja siten myös ylimääräisiä palkkakustannuksia. Riskejä voidaan pienentää henkilöstön sitouttamisella ja työmenetelmien dokumentoinnilla, jolloin tulevaisuudessa avainosaamista on ainakin jossain määrin tallessa ja käytettävissä. Työn laatua tulee myös tarkastella kriittisesti ja varmistaa laatu siten, ettei korjaustoimenpiteitä tarvitse. Työnjohto on tässä avainasemassa ja päävastuussa.

Myyntimarkkinat

Myyntimarkkinoilla yrityksen on kuunneltava asiakaskuntaa ja muokata palvelutarjontaansa kysynnän mukaiseksi. On osattava ennakoida jonkin verran tulevaa ja kokeilla rohkeasti uusia menetelmiä ja teknologiaa. Taloudellisten tekijöiden suhteen yrittäjä voi tehdä strategisia liikkeitä räätälöityjen tarjousten, alennusten ja maksuaikojen suhteen. Asiakkaan ostokynnyksen madaltaminen on myös myyjästä kiinni, joten myyntityössä kehittymiseen on jatkuvasti panostettava.

Myyntimarkkoihin liittyvät myös asiakasriskit. Mahdollisia asiakkaista aiheutuvia riskejä voi olla luottotappioita aiheuttava asiakkaan maksukyvyttömyys tai maksuviiveet. Näitä riskejä tulisi mahdollisuuksien mukaan ennakoida viimeistään urakkasopimusvaiheessa. Ulkopuolisen rahoituskumppanin avulla riski voitaisiin siirtää yritykseltä itseltään rahoittajalle.

Rahoitusmarkkinat

Rahoitusriskeihin varaudutaan myynnin ennakkoinnilla ja analysoidaan kustannusrakennetta. Laaditaan selkeät myyntitavoitteet ja seurataan kehitystä. Tämän pohjalta suunnitellaan rahoitusrakenne ja lisätään puskuria kassaan. Rahoittajasuhteita pyritään parantamaan entisestään.

Kansainvälistyminen

Satunnaiset ulkomaan työt on suunniteltava ajan kanssa. Kustannuksia on tarkasteltava huolellisesti ja varauduttava muutoksiin. Aikatauluihin on varattava kohdemaasta riippuen ylimääräistä aikaa lennot, ruuhkat yms. mahdollisesti muuttuvat tekijät huomioon ottaen. Vakuutusehtoja tarkastellaan erityisen tarkkaan ulkomaan työmatkoja silmällä pitäen ja huolehditaan siitä, että vakuutusturva on riittävällä tasolla.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma olemassa olevalle yritykselle. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Kaksi tuntia kestänyt teemahaastattelu tehtiin vuoden 2013 helmikuussa. Osallistuvaa havainnointia tutkija on tehnyt useamman vuoden aikana seurattuaan yrityksen toimintaa ja työskenneltyään satunnaisesti yrityksessä. Tutkimustuloksena saatiin Yritys X:lle liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yrittäjän on helpompi jäsentää ja kehittää edelleen liiketoimintaansa.

Koen, että käytetyt tutkimusmenetelmät olivat tarkoituksenmukaiset, liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sopivat, sillä liiketoimintasuunnitelmalla on tietty perusrakenne ja haastattelun teemoja tuli esiin jo yritykselle laadittavan LTS:n rakennetta pohdittaessa. Validiteettia tarkastellessa totean, että tutkimuksessa tutkittiin ja mitattiin, sitä mitä oli tarkoituskin. Tutkijan teoreettiset ja käsitteelliset rakennelmat vastasivat haastateltavan todellisia käsityksiä ja kokemuksia. Tutkimuksen reliabiliteettia pohdittaessa todettakoon, että mikäli joku toinen tutkija toistaisi tutkimuksen, päästäisiin samakaltaisiin lopputuloksiin. Mikäli tutkimukseen toteutettu haastattelu toistettaisiin myöhemmin, ajallinen reliaabelius eli mittauksen ja havaintojen pysyvyys eri aikana, voisi olla toisenlainen. Yrityksen liiketoiminnan volyyymi vaihtelee yleisen taloustilanteen ja kysynnän mukaan, joten heikomman kysynnän aikana voitaisiin tutkimuksessa saada toisenlaisia havaintoja.

Laaditun liiketoimintasuunnitelman perusteella voidaan todeta, että jatkuva toiminnan kehittäminen ja liiketoiminnan kasvun tavoittelemisen on kilpailussa selviytymisen ehto case-yritykselle. Yrittäjä X:n tulee pohtia yrityksensä strategista perusarkkitehtuuria ja on päätettävä, lähteäkö erikoistumaan jollekin olemassaolevalle liiketoimintaosa-alueelle vai yrittääkö vielä ottaa jalansijaa joltakin uudelta liiketoiminta-alueelta.

Jos olisin yhdistänyt työhön kvantitatiivista tutkimusta, olisin tarvinnut toisenlaista tietoa, esimerkiksi asiakaspalautekyselystä, mutta aikataulusyistä sitä ei ollut tarjolla riittävästi. Tutkimusprosessi kokonaisuudessaan onnistui kohtalaisesti. Jälkikäteen ajateltuna olisin toivonut, että saan yhdistää

tutkimukseen rahoitus- ja kannattavuuslaskelmia, mutta ne jäävät nyt julkaisematta salassapitovelvollisuuden nojaten. Työn tuloksia yleistettäessä, voidaan todeta, että jokin paikallinen (Päijät-Hämeessä) LVI-alalla toimiva yritys voisi hyötyä esimerkiksi laaditun liiketoimintasuunnitelman toimintaympäristö-osiosta ja alan yleisiä tunnuslukuja käsittelevästä talous-osiosta.

Jatkotutkimuksen aiheena case-yrityksen kehittämiseksi voisi olla markkinatutkimuksen teettäminen, kun suunnitellaan uuden liiketoiminnan aloittamista. Uuden liiketoiminnan kannattavuuden arvioinnin ja siihen ryhtymisen päätöksenteon tueksi tarvitaan lisäksi kattavat kannattavuus- ja rahoituslaskelmat. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä tämän jälkeen uuden liiketoiminnan yhtiöittämisestä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kim, W. Chan. Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. 6. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, L. Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. Porvoo: WSOYpro Oy.

Viitala, R. 2008. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy.

Verkkolähteet:

Doria 2013. Ahosola Jyri. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Uuden liiketoiminnan kehittäminen: Näkökulmana alkuvaiheiden menestystekijät ja ideoiden hyödynnettävyys verkostoissa [viitattu 29.3.2013]. Saatavissa: <https://www.doria.fi/handle/10024/67012>

EDU 2013a. Liiketoimintasuunnitelma. Opetushallitus. [viitattu 20.3.2013].

Saatavissa:

http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm

EDU 2013b. Liiketoimintasuunnitelma. Opetushallitus. [viitattu 20.3.2013].

Saatavissa:

http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm

EDU 2013c. Liiketoimintasuunnitelma. Opetushallitus. [viitattu 20.3.2013].

Saatavissa:

http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm

ETLA 2013. Uutiset. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. [viitattu 20.3.2013].

Saatavissa: <http://www.etla.fi/uutiset/maailmantalouden-kasvu-jatkuu-hitaana-suomen-bkt-kasvaa-tana-vuonna-0-3-prosenttia/>

LVI-ALA 2013a. Merkitys. Talotekniikka-Julkaisut Oy. [viitattu 25.3.2013].

Saatavissa: <http://www.lvi-ala.fi/merkitys.htm>

LVI-ALA 2013b. Tulevaisuus. Talotekniikka-Julkaisut Oy. [viitattu 25.3.2013].

Saatavissa: <http://www.lvi-ala.fi/tulevaisuus.htm>

LVI-ALA 2013c. Alan työt. Talotekniikka-Julkaisut Oy. [viitattu 25.3.2013].

Saatavissa: <http://www.lvi-ala.fi/alasivut/asentaja.htm>

Lämpösäätö Oy 2013. [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.lamposaato.fi/>

Päijät-Hämeen verkkotietokeskus 2013. Väestöennuste. Tilastokeskus. [viitattu 22.3.2013]. Saatavissa: <http://verkkotietokeskus.fi/index.php/vaesto/87-vaeestoeennuste/294-paeijaet-haemeen-kunnat>

VTJ 2011. Kuvaajia rakennuskannasta. Rakennusperintö. [viitattu 28.3.2013].

Saatavissa:

http://www.rakennusperinto.fi/rakennusperintomme/fi_FI/rakennuskantakuvaajia/_files/13401933870046888/default_FS/Rakennuskannan_ikajakauma_Koko_maa1.gif

Suomen Poltintekniikka Oy 2013. [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.suomenpoltintekniikka.fi/>

Taloussanommat 2013a. Yrityshaku. [viitattu 22.2.2013]. Saatavissa:

<http://yritys.taloussanommat.fi/y/lamposaato-oy/lahti/0149166-5/>

Taloussanommat 2013b. Yrityshaku. [viitattu 22.2.2013]. Saatavissa:

<http://yritys.taloussanommat.fi/y/suomen-poltintekniikka-oy/lahti/1715072-6/>

Toimialaonline 2013. Toimiala Online tilastot ja tilastografiikat. Työ- ja Elinkeinoministeriö. [viitattu 20.3.2013] Saatavissa:

<http://www2.toimialaonline.fi/>

Yrityssuomi 2013a. Liiketoimintasuunnitelma. Työ- ja Elinkeinoministeriö. [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000007

Yrityssuomi 2013b. Liiketoimintasuunnitelma. Työ- ja Elinkeinoministeriö. [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000007

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun aiheet.

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma pienyrityksen kehittämisen työkaluna – Yrittäjä
X:n teemahaastattelu 20.2.2013

Aihepiirit:

- Liiketoiminnan kriittiset menestystekijät
- Tuotteet ja palvelut
- Kilpailijat
- Kehityskohteet
- Kasvu