

Rakennusliikkeen liiketoimintasuunnitelma, case: Micson Oy

Marco Sandström

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



Tekijä tai tekijät Marco Sandström	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELLI08SI
Raportin nimi Rakennusliikkeen liiketoimintasuunnitelma, case: Micson Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 3
Opettajat tai ohjaajat Irma Mäkäpä-Suni	
<p>Micson Oy on vuonna 2011 perustettu rakennusalan yritys, jonka liiketoimintasuunnitelma on jäänyt aikaisemmin laatimatta yrittäjien kiireiden vuoksi. Yrityksen laajentumisessa on liiketoimintasuunnitelman laatiminen koettu tarpeelliseksi, jotta liiketoimintaa osataan kehittää oikeaan suuntaan. Työn tuotosta on tarkoitus hyödyntää myöhemminkin yrityksen toimintaa kehitettäessä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia olemassa olevalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Työn ydinajatus oli kerätä yrittäjien ajatukset paperille ja tehdä samalla tilannekatsaus yrityksen nykytilaan sekä tulevaisuuden näkymiin. Työstä jätetään pois yrityksen perustamiseen liittyvä teoria pohdintoineen.</p> <p>Teoriaosuus käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa, sen laatimista yleensä sekä sen sisältämiä asiakokonaisuuksia. Koska kyseessä on produktiivinen opinnäytetyö, perehdyttiin aiheeseen lukemalla siihen liittyvää kirjallisuutta sekä internet-sivustoja. Vertailevaa tutkimusta tehtiin peilaamalla yrityksen tunnuslukuja yleisesti rakennusteollisuuden vastaaviin tunnuslukuihin.</p> <p>Rakennusala on nykyään erittäin kilpailtu. Palvelun hinta-laatusuhde yhdessä yrityksen tunnettuuden kanssa ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Tämän vuoksi työssä käsitellään markkinointia ja henkilöstön työtyytyväisyyden ylläpitämistä muita osa-alueita syvällisemmin.</p> <p>Työssä käytettiin apuna valmista liiketoimintasuunnitelman runkoa. Tarkat liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat laskelmat sekä yritykselle lasketut tunnusluvut on luovutettu vain toimeksiantajan käyttöön ja ovat luottamuksellisia. Laadittu liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä työkaluna suunniteltaessa yrityksen toimintaa tulevaisuudessa ja luo kattavan kokonaiskuvan yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta.</p>	
Asiasanat Liiketoimintasuunnitelmat, rakennusliikkeet, rakennusala.	

Degree programme in Business

<p>Authors Marco Sandström</p>	<p>Group or year of entry HELLI08SI</p>
<p>The title of thesis Business plan of a construction company, Case: Micson Oy</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 48 + 3</p>
<p>Advisor(s) Irma Mäkäräinen-Suni</p>	
<p>Micson Ltd, a construction company established in 2011, has been lacking a business plan in the past due to the rush of the entrepreneurs. While the company is still expanding, the business plan was found to be necessary in order to develop the business in the right direction. The results of the thesis will also be used later on as a guideline while developing the company's operations.</p> <p>The purpose of this thesis was to draw up a business plan for an existing company. The guideline of the process was to gather the thoughts of the entrepreneurs on paper, while making a review of the company's current state and the future prospects. Since the company was already in place, the theory and discussion of setting up a business has been left out.</p> <p>The theoretical part of the thesis deals with the business plan, the preparation in general and specific topics included in the business plan. Since this is a product type of thesis, the subject was examined by reading related literature, as well as Internet sites. A comparative study was done by mirroring general figures of construction companies to the corresponding figures of the company.</p> <p>The Construction business is currently very competitive. Service value for the money along with the reputation of the company are important competitive factors. As a result, the work deals with the marketing and maintaining of employee's job satisfaction in greater depth.</p> <p>The business plan frame was used as a guideline to prepare the company's business plan. Detailed business plan calculations, including the company's key figures, have been released only for principal use and are confidential. This business plan is a good tool for the planning of the company's operations in the future and a comprehensive view of the current situation of the company.</p>	
<p>Key words Business plans, construction companies, construction business</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	3
2.1	Liiketoimintasuunnitelman ajoitus	3
2.2	Liikeidea.....	4
2.3	Missio, visio, päämäärä ja strategia.....	5
2.4	Yrityksen toimintaympäristön analyysit	7
2.5	Yrityksen nykytila ja SWOT - analyysi	9
2.6	Markkinointi.....	10
2.6.1	Markkinoinnin keinot.....	10
2.6.2	Markkinoinnin analyysit.....	12
2.7	Riskit ja riskienhallinta	13
2.8	Henkilöstösuunnitelma.....	15
2.9	Talous- ja rahoitusuunnitelma.....	15
2.10	Rakennusalan erityispiirteet ja lainsäädäntö	16
2.10.1	Kilpailu rakennusosalalla	16
2.10.2	Laatu rakennusosalalla	17
2.10.3	Rakennusala markkinataloudessa	17
2.10.4	Harmaan talouden torjunta	18
2.11	Rakennusalan lähitulevaisuus.....	19
3	Rakennusliikkeen liiketoimintasuunnitelma.....	20
3.1	Toiminnallisen osuuden suunnittelu ja toteutus	20
3.2	Perustiedot yrityksestä	21
3.3	Yrityksen nykytila ja SWOT -analyysi.....	22
3.4	Liiketoimintaympäristön analyysi.....	25
3.5	Kilpailija-analyysi.....	27
3.6	Missio ja visio.....	29
3.7	Liikeidea ja strategia	30
3.8	Markkinointisuunnitelma	31
3.8.1	Markkinoinnin tavoitteet	31
3.8.2	Asiakassegmentit ja kohderyhmät	31

3.8.3	Mainonta.....	32
3.8.4	Digitaalinen markkinointi ja sosiaalinen media	33
3.8.5	Myyntityö ja asiakaspalvelu	33
3.8.6	Myynninedistäminen	34
3.8.7	Tiedotus- ja suhdetoiminta.....	34
3.8.8	Sisäinen markkinointi.....	35
3.9	Tuotekehitys ja tuotanto.....	35
3.9.1	Tarjooma ja tuotepäätökset.....	35
3.9.2	Hinnoittelu	36
3.9.3	Saatavuus	37
3.10	Henkilöstösuunnitelma.....	37
3.11	Taloussuunnitelma ja rakennusalan tunnusluvut	40
3.12	Riskit ja riskiarviointi	42
4	Yhteenveto	45
5	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	49
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenne.....	49
	Liite 2. Micson Oy:n tulosbudjetti	50
	Liite 3. Micson Oy:n kassabudjetti.....	51

1 Johdanto

Micson Oy on vuoden 2011 joulukuussa perustettu, uudis- ja korjausrakentamisen alalla toimiva yritys. Yrityksen erikoisosaamista ovat ikkuna- ja oviremontit, joita yritys tekee toimien Tiivituote Oy:n alihankkijana vastaten samalla työmaan operaatioista. Tiivituote Oy toimii pääurakoitsijana, sekä huolehtii markkinoinnista ja myynnistä. Yrityksen toimialueena on pääkaupunkiseutu ja lähialueet, mutta tarvittaessa yritys operoi koko Uudenmaanlänin alueella.

Alunperin yritys perustettiin työllistämään itseni, sekä työttömänä ollut ystäväni. Yrityksen perustamisen yhteydessä liiketoimintasuunnitelman laatimista ei koettu tarpeelliseksi. Ensimmäisten kuukausien aikana toiminta oli hyvin pienimuotoista tarjoten kuitenkin riittävän tulonlähteen molemmille yrittäjille. Työn korkea laatu, aikatauluissa pysyminen sekä reklamaatioiden vähäinen määrä johtivat nopeasti kasvaneeseen kysyntään ja edelleen toiminnan laajentamiseen. Tässä vaiheessa liiketoimintasuunnitelman laatimista harkittiin, mutta ajanpuutteen vuoksi se jäi edelleen tekemättä.

Opinnäytetyöseminaarissa päädyimme yhdessä ohjaajan kanssa toiminnallisen opinnäytetyön tekemiseen, jonka tarkoituksena olisi laatia liiketoimintasuunnitelma omistamalleni yritykselle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Micson Oy:lle liiketoimintasuunnitelma, joka kerää yrittäjien ajatukset paperille tehden tilannekatsauksen yrityksen nykytilaan, sekä tulevaisuuden näkymiin.

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen päädyttiin siksi, että yrityksellä ei ole aikaisemmin sellaista ollut ja se koetaan yrityksessä tarpeelliseksi laajentumisen jatkuessa edelleen. Perinteisestä liiketoimintasuunnitelmasta poiketen siitä on jätetty pois yrityksen perustamiseen liittyvä teoria pohdintoineen. Toiminnallisen osuuden tavoitteena on rakentaa laadukas ja hyödynnettävissä oleva liiketoimintasuunnitelma kohdeyritykselle. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan huolellisesti yrityksen todelliset mahdollisuudet huomioiden, sillä tuotoksen tarkoituksena on toimia apuvälineenä, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa pyritään kehittämään oikeaan suuntaan nyt ja tulevaisuudessa.

Toiminnallinen opinnäytetyö liittyy opiskellun alan käytännön työhön. Sen tulee olla työelämälähtöinen ja sen on osoitettava riittävää alan tietojen ja taitojen hallintaa. Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan toteuttaa usealla tavalla, esimerkiksi kirjan, kansion tai oppaan muodossa. Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus käsittelee liiketoimintasuunnitelman laatimista olemassa olevalle rakennusalan yritykselle. Toiminnallisella opinnäytetyöllä tulee aina olla toimeksiantaja. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9-10.)

Ammattikorkeakouluopiskelijan tulee itse tuotoksen lisäksi pystyä yhdistämään ammatillinen ja teoreettinen tietoperusta käytäntöön. Hyvä opinnäytetyö osoittaa lukijalle, että työn tekijä osaa asiansa ja on siitä mahdollisimman hyvin perillä. Tästä johtuen toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisi käyttää alan teoriaa tarkastelutapojen valinnoissa ja kyseisten valintojen perustelussa. Opinnäytetyön tekijän on vakuutettava lukijalle olevansa koulutus- ja ammattialansa asiantuntija. (Vilkka & Airaksinen 2003, 41-43, 81.)

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö rakentuu siten, että ensimmäisessä luvussa perehdytään työn taustoihin ja tavoitteisiin, sekä käydään läpi toiminnallisen opinnäytetyön ominaispiirteitä ja vaatimuksia. Toinen luku käsittelee liiketoimintasuunnitelman asiakokonaisuuksia muodostaen työn teoreettisen viitekehyksen. Kolmannessa osassa käsitellään Micson Oy:n liiketoimintasuunnitelmaa ja rakennusalan tunnuslukuja. Työn neljännessä osassa pohditaan työn merkitystä toimeksiantajalle, sekä arvioidaan omaa opinnäytetyöprosessia ja sen etenemistä.

2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallisesti esitetty ja tiivis suunnitelma toiminnan kokonaisuudesta. Sen tulee sisältää ne ajatukset ja toimenpiteet, joiden avulla yritys hallitsee ja hoitaa valitsemaansa liiketoiminta-alueita. Siitä ilmenee yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia sekä yhteinen näkemys joka ohjaa henkilöstön tekoja ja valintoja. (Pitkämäki 2000, 9.)

Viitalan & Jylhän (2006, 382) mukaan "Liiketoimintasuunnitelma on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteesta sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Suunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus."

Liiketoimintasuunnitelma on käytännöllinen työväline yritykselle. Lisäksi se toimii monipuolisena apuvälineenä yrittäjälle itselleen. Suunnitelmaa laadittaessa määritellään oma ydinosaaminen, sekä vahvuudet ja heikkoudet. Muita arvioitavia asioita ovat yrityksen asema kilpailijoiden suhteen, sekä henkilöstö-, tuotanto-, kehittämis-, markkinointi- ja rahoitusresurssien tarve. Laadukas ja hyvin tehty suunnitelma hyödyttää kohteena olevaa yritystä osoittaen ne tekijät, joiden avulla yritys menestyy kilpailussa ja kehittää toimintaansa. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yrityksen toiminnan kokonaisuuden hallintaan. Sitä käytetään myös päätöksenteon tukena yrityksen pohtiessa ratkaisuja ja valintoja peilaamalla niitä suunnitelmaan. Tällä tavalla voidaan tarkastaa, että päätökset ovat yhdenmukaisia suunnitelmaan kirjattujen näkemysten kanssa. (Pitkämäki 2000, 10.)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman ajoitus

Yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa eri yhteyksissä, mutta erityisen tärkeä se on yrityksen perustamisen alkumetreillä, kun toiminta ei välttämättä ole vielä edes varsinaisesti alkanut. Mahdolliset rahoittajat ja starttirahan myöntävä viranomaisen haluavat liikeidean avulla varmistaa, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen

liiketoimintamahdollisuus ja näin ollen se toimii päätöksenteon tukena. (Viitala & Jylhä 2006, 60.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain. Tässä yhteydessä on hyvä pitää mielessä, että suunnitelman päivittäminen ei ole läheskään niin mittava työ kun sen tekeminen alusta. Päivityksessä hyödynnetään tietoja, joita yritys kerää toimintaympäristöään havainnoimalla, sekä tutkimalla edellisessä suunnitelmassa tehtyjen havaintojen toteutumista.

Liiketoimintasuunnitelma päivitetään:

- säännöllisin ja sovituin aikavälein
- havaittaessa muutoksia ja epäjatkuvuuksia
- havaittaessa mahdollisuuksia ja tilaisuuksia
- kun ei pystytä ylläpitämään päämääriä, esimerkiksi kannattavuutta.

Päivityksiä tehtäessä olisi hyvä käydä läpi aikaisempien vuosien suunnitelmia. Mikäli samat asiat toistuvat suunnitelmien eri osa-alueilla vuodesta toiseen, voi tämä olla merkki ajatusten lukkiutuneisuudesta. (Pitkämäki 2000, 16-17.)

Olemassa olevalle ja toimivalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma toimii keskeisenä yrityksen toimintojen kehittämisvälineenä (Raatikainen 2012, 42).

2.2 Liikeidea

Liikeidea määrittelee yrityksen tavan tehdä liiketoimintaa ja tulosta, sekä kuvaa yrityksen menestystekijöitä. Liikeidea tulee kirjata mahdollisimman tarkasti, jotta perustamisvaiheessa voidaan pyytää tarvittaessa myös muita tahoja arvioimaan sen toimivuutta. Liikeideassa huomio keskittyy asiakkaisiin, yrityksen tuotteisiin ja kilpailuetuihin. Sen lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarpeet sekä se, miten nämä tarpeet tullaan tyydyttämään.

Liikeideassa tulee antaa vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle ja mihin tarpeisiin myydään?
- Mitä yritys myy?
- Miten eri tilanteissa toimitaan?
- Miten asiakkaat saadaan ostamaan eli yrityksen imago?

Mitä tarkemmin liikeideassa pystytään määrittelemään yrityksen menestyksen kulmakivet, sitä selkeämpi liikeidea on. On kuitenkin muistettava, että liikeidean tulee olla yrityksessä jatkuvan ja kokonaisvaltaisen kehittämisen kohde, oli alkuperäinen liikeidea sitten kuinka hyvä tahansa. (Viitala & Jylhä 2006, 51-52.)

2.3 Missio, visio, päämäärä ja strategia

Mission avulla halutaan pitää yrityksen olemassaolon tarkoitus kirkkaana ihmisten mielissä. Määriteltäessä missiota vastataan kysymyksiin miksi yritys on olemassa, mitä varten henkilöstö on töissä sekä mikä on yrityksen ydinidea ja tehtävä. (Viitala & Jylhä 2006, 69-70.)

Visio on yrityksen oma näkemys tulevaisuutensa tilasta eli siitä, minkälaista sen liiketoiminta on tietyn ajan kuluttua. Vision aikajakso on vapaasti päätettävissä, mutta yritystoiminnan alkutaipaleella on syytä keskittyä lyhyen aikavälin visiointiin. Vision tulee kertoa yrityksen tulevaisuuden markkinatilanne, sekä sen tarjoamat tuotteet tai palvelut. Visiossa esitettyihin tavoitteisiin yritys pääsee luomalla niitä tukevan strategian. (Meretniemi & Ylönen 2008, 29.)

Visiota seuraavat päämäärät, jotka puolestaan pitävät sisällään useita tarkentavia tavoitteita, sillä päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla aina aika sidonnaisia, jolloin niiden saavuttamista on mahdollista luotettavasti seurata. (Isokangas & Kinkki 2009, 243.)

Tavoitteiden asettelussa tulee lisäksi olla realistinen, sillä ketään ei motivoi tehdä työtä, jota tekemällä ei saavuta asetettuja tavoitteita. Yksi tunnetuimmista tavoitteen

asettamista koskevista ohjenuorista on niin sanottu SMART -tavoite. Se rakentuu seuraavista tekijöistä:

- S = Selkeästi määritelty ja yhdessä sovittu
- M = mitattavissa ja seurattavissa oleva
- A = aikaan sidottu, selvät vastuut
- R = realistinen, relevantti, resurssoitu, riittävän haastava
- T = toimintapainotteinen eli konkreettista tekemistä, joka linjassa muun toiminnan kanssa. (Varma 2012.)

Strategisten keinojen valinta määräytyy puolestaan asetetuista tavoitteista.

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä periaatteita, joiden avulla yritys aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla ja selviytyä kilpailussa. Strategiatyö on kaksivaiheinen prosessi, johon kuuluu strategian määrittely, sekä sen toteuttaminen. Luotaessa yritykselle strategiaa tehdään samalla päätöksiä investoinneista, tuotekehityksestä, verkostoista ja yhteistyösuhteista. Samalla määritellään myös strategian jalkauttaminen ja toimintatavat, eli päätetään kuinka yrityksessä toimitaan. (Viitala & Jylhä 2006, 69.)

Yrityksen strategian tärkeimmät elementit ovat tulevaisuuteen suuntautuminen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen, sekä suhteet asiakkaisiin samoin kuin kilpailijoihin. Yrityksen luoman strategian tulee perustua toimintaympäristöä koskeviin analyyseihin, sekä arvioihin omista voimavaroista.

Luotaessa strategiaa tulee yrityksen pohtia vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Kehitetäänkö täysin oma strategia vai seurataanko kilpailijoiden strategioita?
- Haluaako yritys olla kehittäjä tai haluaako se erikoistua?
- Haluaako yritys kansainvälistyä?
- Minkälaista asiakaskuntaa yritys tavoittelee?

Strategia voidaan luoda kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä tavassa tutkitaan markkinoita ja etsitään niiltä optimaalinen mahdollisuus. Tämän jälkeen yrityksen

organisaatio muokataan siten, että valittu strategia voidaan toteuttaa. Toinen keino on ensin selvittää yrityksen resurssit, sekä mahdollisuudet ja määrittellä strategia näiden tosiasioiden pohjalta. Tästä käytetään nimitystä resurssiperustainen strategia. Yleensä yrityksen strategia muotoutuu näiden kahden tavan yhdistelmällä. (Viitala & Jylhä 2006, 71-72.)

2.4 Yrityksen toimintaympäristön analyysit

Yrityksen liiketoimintaympäristö voidaan jakaa laajaan makroympäristöön ja yrityksen lähiympäristöön. Makroympäristöllä tarkoitetaan markkinoilla vallitsevia demografisia, taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä, joihin yritys ei omalla toiminnallaan pysty vaikuttamaan. Lähiympäristöön ja yrityksen vaikutuspiiriin puolestaan kuuluvat kuluttajat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat. Toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus yrityksen toimintaan ja menestymiseen, sillä monella ympäristöllisellä tekijällä on kriittinen vaikutus liiketoiminnan onnistumiselle. Yrityksen tulee pystyä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutus omaan toimialaan ja liiketoimintaan. Tärkeimmät analysoitavat alueet ovat yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, tekniset, ympäristöön liittyvät sekä lainsäädännölliset tekijät. Muita yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavia asioita ovat kulttuuri, eettiset, ekologiset ja kilpailulliset tekijät sekä trendit ja megatrendit. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Kokonaisostovoima muodostaa taloudellisen toimintaympäristön, jolloin yrityksen markkina-alueella asuvien tulotaso ja kulutusaste vaikuttavat kysyntään.

Kokonaistalouteen liittyvät ongelmat, kuten esimerkiksi huono työllisyystilanne vaikuttaa myös osaltaan kysyntään. Taloudellisiin tekijöihin kuuluvat myös talouskasvu ja inflaatio, joiden kehitystä on syytä analysoida. Poliittisiin tekijöihin kuuluu ympäristön yrittämiselle asettamat vaatimukset ja rajoitukset. Myös esimerkiksi yhteiskunnalliset tuet ja tukitoimet yritystoimintaa kohtaan luetaan poliittisiin tekijöihin. Lisäksi lainsäädäntö asettaa omat vaatimukset ja rajoitukset esimerkiksi kaupankäynnille vaikuttaen näin ollen suoraan yritysten toimintaan. Toimintaympäristön teknologinen taso asettaa osaltaan yrityksen toiminnalle rajoja. Teknologia kuitenkin kehittyä jatkuvasti ja myös rajat muuttuvat. Tämä tulee huomioida liiketoimintasuunnitelmassa,

sillä teknologian kehitys saattaa esimerkiksi nopeuttaa tuotantoprosessia tai luoda uusia mahdollisuuksia asiakassuhteiden hoitamiseen. Teknologinen kehitys voi myös tuoda mukanaan korvaavia tuotteita ja näin vaikuttaa koko yrityksen toimialaan. Sosiaalisia tekijöitä ovat väestöön liittyvät asiat kuten ikärakenne, tulotaso, koulutustaso, terveydentila ja kielet. Väestön ikärakenne vaikuttaa työvoiman saantimahdollisuuksiin merkittävästi ja tulotaso puolestaan ostovoimaan. Kulttuuritekijöihin puolestaan kuuluvat esimerkiksi uskonto, uskomukset, arvot, tavat ja tottumukset. Kulttuuriin liittyvät tekijät vaikuttavat pitkälti kuluttajien kulutustottumuksiin. Näiden tekijöiden muutos voi mahdollistaa uusien tuotteiden tai palveluiden ilmestymisen markkinoille. Ympäristöön liittyvät, eli ekologiset tekijät kulkevat usein yhdessä eettisten tekijöiden kanssa. Kuluttajat edellyttävät yhä useammin yrityksen toiminnalta eettistä kestävyyttä ja ympäristöystävällisyyttä. Tämä vaikuttaa esimerkiksi markkinoinnin toteuttamiseen: keitä julkisuuden henkilöitä käytetään markkinoinnissa ja mitä yhteiskunnallisia asioita tuetaan ja mitä taas ei. Myös esimerkiksi tuotantomenetelmiä, pakkauksia, raaka-ainevalintoja sekä logistiikkaa on kehitettävä ekologisista lähtökohdista. (Isokangas & Kinkki 2009, 238-239.)

Trendit ja megatrendit vaikuttavat kulutukseen ja ihmisten toimintaan. Näitä analysoimalla pyritään ennakoimaan muutoksia, jotta niihin osataan varautua paremmin. Trendi määritellään sanoilla suuntaus tai virtaus, megatrendi puolestaan sisältää globaalin tason vaikutuksia ja siihen liittyy useita samaan suuntaan kehittyviä trendejä. Kilpailulliset tekijät vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen markkinoilla, sillä useat yritykset kilpailevat samoista kuluttajista. Markkinaosuuden ohella kilpaillaan myös esimerkiksi rahoittajista, sijoittajista ja henkilökunnasta. Kilpailijoiden tunnistaminen ja seuranta auttaa yritystä havaitsemaan markkinakentässä tapahtuvat muutokset nopeasti. Kilpailija-analyyseistä saadun tiedon avulla pyritään arvioimaan kilpailijoiden mahdollisia muutoksia strategiassaan tai toimintatavoissaan. Näillä muutoksilla voi olla merkittäviä etuja tai haittoja yrityksen liiketoimintaan. Globaali toimintaympäristö lisää yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kysyntää merkittävästi. Tärkeimmät tekijät globaalille toimintaympäristölle ovat talous- ja rahaliitot, jolloin kaupankäynnin rajoitukset poistuvat. Internetin käytön lisääntyminen kasvattaa sen osuutta myyntikanavana, sillä tuotteita voi hankkia ympäri maailman.

Globaalin toimintaympäristön varjopuolena on kilpailun kiristyminen, joka puolestaan aiheuttaa uusia haasteita yrityksille. (Viitala & Jylhä 2006, 56-58.)

2.5 Yrityksen nykytila ja SWOT - analyysi

Laadittaessa liiketoimintasuunnitelma jo toiminnassa olevalle yritykselle, tulee ensimmäiseksi laatia yritysanalyysi. Analysoinnin tarkoituksena on selvittää yrityksen nykytila sisäisen toiminnan ja resurssien osalta, sekä määritellä kehittämistä vaativat osa-alueet. Toimintoanalyysissä tutkitaan esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden hinnoittelumekanismia sekä niiden markkinointimenetelmiä. Käytössä olevia resursseja analysoitaessa perehdytään puolestaan yrityksen käytössä oleviin fyysisiin, henkisiin ja taloudellisiin resursseihin. Yrityksen nykytilan analysoinnissa hyvänä työvälineen toimii SWOT -analyysi. (Isokangas & Kinkki 2009, 237.)

SWOT -analyysissä arvioidaan yrityksen käytössä olevia sisäisiä voimavaroja, sekä sen ulkoista toimintaympäristöä. Se soveltuu yrityksen perustamisvaiheen ohella myös yrityksen toiminnan kehittämiseen jatkossa. Analyysin lopputuloksena on lista toimenpiteistä, joilla lisätään yrityksen vahvuuksia ja pyritään muuttamaan heikkoudet ja toimintaympäristön uhat mahdollisuuksiksi. SWOT -analyysin avulla yrityksessä on mahdollista keskittää huomio oikeisiin asioihin. Koska analyysi on subjektiivinen, tulee sen tekemiseen kiinnittää riittävästi huomiota. Subjektiivisuus tulee muistaa myös analyysin tuloksia tarkasteltaessa. (Viitala & Jylhä 2006, 56-58.)

SWOT -analyysi on lyhenne seuraavista sanoista:

- S = strenght, vahvuudet
- W = weaknesses, heikkoudet
- O = opportunities, mahdollisuudet
- T = threats, uhat

SWOT -analyysiä voidaan käyttää työkaluna yritystoiminnan kriittisessä arvioinnissa. Sitä voidaan käyttää myös yksittäisten tuotteiden tai palveluiden arviointiin. Vahvuudet ja heikkoudet edustavat yrityksen sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat

ulkoisia tekijöitä. Analyysiä laadittaessa tulee kuitenkin muistaa, että tietyt uhat saattavat olla myös mahdollisuuksia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

2.6 Markkinointi

Markkinointi on asiakkaan ja yrityksen välistä kahdensuuntaista viestintää, jonka tavoitteena on mahdollistaa liiketoiminnan menestyminen. Markkinoinnin perusta on asiakkaan tarpeet ja niiden tyydyttäminen. Tästä syystä markkinointia ei voi täysin ulkoistaa, vaan päävastuu on aina yrittäjällä. Markkinoinnin tarkoituksena on rakentaa, muokata ja ilmentää brändiä. Se pitää sisällään erilaisia analyysejä, suunnitelmia ja viestintää. Markkinoinnille tulee olla myös määrällisiä ja laadullisia tavoitteita. Tärkeintä on kuitenkin oikean kohderyhmän valinta ja siinä pysyminen. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114–115.)

2.6.1 Markkinoinnin keinot

Parasta markkinointia yritykselle on työn jälki. Muita tehokkaita markkinointikeinoja ovat myynti ja henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen, ilmoitukset ja muu mainonta, verkkosivut, suhde- ja tiedotustoiminta sekä tuote, hinta ja saatavuus. Henkilökohtaisen myyntityön etu on molempiin suuntiin tapahtuva viestintä. Näin yrityksen edustajan on mahdollista asiakasta kuuntelemalla muokata tuotteesta tai palvelusta tarvetta vastaava. (Meretniemi & Ylönen 2008, 114–126.)

Mainonnan ja ilmoittelun tavoitteet ovat joko suoria tai epäsuoria. Suoramarkkinoinnin tavoitteena on tietyn palvelun, tuotteen tai tuoteryhmän menekin kasvattaminen. Tällöin voidaan puhua myös lyhytaikaisista tavoitteista. Epäsuoran markkinoinnin tavoitteena on puolestaan pitkällä aikavälillä kasvattaa yrityksen tunnettuutta ja muokata imagoa. Mainonta mahdollistaa myös henkilökohtaisen myyntityön. (Meretniemi & Ylönen 2008, 120.)

Verkkosivut ovat helppo, nopea ja nykyaikainen väylä tiedottaa yrityksen toiminnasta. Laadukkaasti rakennetut verkkosivut antavat yrityksestä luotettavan ensivaikutelman ja ovat ilmeeltään yrityksen brändin mukaiset. Yrityksen verkkosivuihin tulisi panostaa

niin, että ne palvelevat kaikkia käyttäjiä mahdollisimman hyvin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 123.)

Digitaalinen markkinointi määritellään tuotteiden tai palveluiden markkinoinniksi kuluttajille digitaalisia kanavia käyttäen. Sen keskeisenä tavoitteena on markkinoida brändejä käyttäen erilaisia digitaalisen median muotoja. Digimarkkinointi ei tarkoita pelkästään internet markkinointia, sillä se pitää sisällään kanavia, jotka eivät käytä internetiä. Siihen kuuluu esimerkiksi matkapuhelimien teksti- ja multimediaviestit, sosiaalinen media, hakukonemarkkinointi ja kaikki muut digitaalisen median muodot. Useat markkinoinnin asiantuntijat ovat sitä mieltä, että digitaalinen markkinointi vaatii kokonaan uuden lähestymistavan itse markkinointiin ja uudenlaisen ymmärryksen asiakkaiden käyttäytymismalleista. (Financial Times Lexicon 2014.)

Digitaalinen markkinointi käsittää kaiken Internetin tai mobiililaitteiden välityksellä tapahtuvan markkinoinnin. Perinteistä televisiossa tapahtuvaa yksisuuntaista markkinointia ei tästä huolimatta pidetä osana digitaalista markkinointia. Digitaalisen markkinoinnin suosituimpia muotoja tänä päivänä ovat hakukonemarkkinointi, banner-mainonta, sponsoroidut web-sivustot ja tekstilinkit, sähköpostien uutiskirje-kampanjat ja sähköiset suorapostikampanjat. (Havas Media Finland 2009.)

Sosiaalinen media tarkoittaa niitä Internetin palveluja, joissa käyttäjät osallistuvat sisällön tuottamiseen muodostaen samalla yhteisiä merkityksiä sisältöjen, yhteisöjen ja verkkoteknologioiden avulla. Prosessimaisuus korostuu yhdessä yhteisöllisyyden kanssa sosiaalisen median käsitteessä: verkoissa kommunikoidaan ja tuotetaan uutta informaatiota muiden käyttäjien kanssa. Tämä perustuu omalta osaltaan tiedon jakamiseen ja tätä kautta myös uuden tiedon syntymiseen. Tässä yhteydessä käytetään usein termiä parviäly. Useat sosiaalisen median tuottamat palvelut koetaan ensisijaisesti viihteellisiksi, mutta usein ne ovat lisäksi hyödyllisiä tiedon lähteitä. Sosiaalinen media tuottaa yhteisöllistä informaatiota, joka on käyttäjien yhdessä rakentamaa ja koko ajan täydentyvää. Tiedonrakentajien taso on sosiaalisen median sovelluksissa vaihtelevaa ja siksi niistä haettavaan tietoon tulee suhtautua kriittisesti. Erilaiset blogit ovat hyvä esimerkki käyttäjien itsensä verkkoon tuottamasta informaatiosta. Blogien informaatio voi kuitenkin olla väritynyttä: tekijän omat mielipiteet ja näkemykset tulevat esiin

blogeissa. Monet blogit ovatkin kannanottoja ja niistä voi olla hyötyä, kun etsitään mielipiteitä, kokemuksia tai näkemyksiä eri asioista. Henkilöiden taustoja koskevaa informaatiota voi löytää esimerkiksi Facebookin ja LinkedInin kaltaisista sosiaalisista yhteisöistä. Useilla organisaatioilla on oma profiili esimerkiksi Facebookissa ja Twitterissä. Näiden kanavien avulla ne tiedottavat tapahtumistaan ja markkinoivat tuotteitaan. (Kirjastokaista 2014.)

Markkinoinnin perusvälineet ovat tuote, hinta ja saatavuus. Asiakkaan tulee saada haluamansa tuote tai palvelu nopeasti, täsmällisesti ja helposti. Palveluyrityksessä saatavuus voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaat löytävät yrityksen ja alkavat käyttämään sen tuotteita tai palveluita. Sisäinen saatavuus tarkoittaa sitä, että tuotteen tai palvelun ostaminen on mahdollisimman helppoa. Tuotteen merkitys markkinoinnin välineenä on suhteessa siihen, minkä hyödyn asiakas saa ostaessaan tuotteen. Kilpailijoiden tuotteista voidaan erottautua esimerkiksi mielikuvien ja tuotteeseen liitettyjen lisäpalveluiden avulla. Hinnoittelu kilpailukeinona vaikuttaa puolestaan yrityksen, tuotteen tai palvelun kuluttajalle antamamaan mielikuvaan. Halvin hinta tai hinnan alentaminen ei välttämättä ole paras markkinointikeino, sillä kuluttajat eivät kaikissa tilanteissa arvosta edullista tuotetta. Hyvänä asiana sen sijaan koetaan henkilökohtainen alennus tai alennus kampanja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 118–119.)

2.6.2 Markkinoinnin analyysit

Asiaksanalyysiä tehtäessä tulee ensiksi miettiä, mitkä ovat alueella olevat kohderyhmät eli kenelle tuotetta tai palvelua ylipäättään voidaan tarjota. Tässä yhteydessä olisi syytä perehtyä kyseisten kohderyhmien asiakasuskollisuuteen ja tyytyväisyyteen jo tarjolla oleviin hyödykkeisiin. Kohderyhmien ostovoima ja sen kehityksen arviointi osana analyysiä on olennainen tieto markkinointia suunniteltaessa. Tämä antaa samalla pohjaa analysoitaessa minkälaista markkinointia ja myyntityötä eri kohderyhmille suunnataan. (Raatikainen 2012, 86.)

Kilpailija-analyysissä kartoitetaan yrityksen toiminta-alueen tärkeimmät kilpailijat ja selvitetään näiden heikkoudet ja vahvuudet sekä nykyinen markkinaosuus. Analyysin

tekemisessä toimii hyvänä apuvälineenä SWOT -analyysi. Kaavioon sijoitetaan yrityksen kilpailijat ja arvioidaan näiden vahvuuksia ja heikkouksia. (Raatikainen 2011, 92)

Kilpailijat voidaan pääsääntöisesti luokitella neljään ryhmään, jotka ovat:

- ydinkilpailijat,
- marginaalikirpailijat,
- tarvekilpailijat sekä
- potentiaaliset kilpailijat.

Ydin- ja marginaalikirpailijoiden toiminta muistuttaa hyvin pitkälti oman yrityksen toimintaa, eli toimintatavat ja käytettävä teknologia on pääosin samaa. Tarvekilpailijoilla taas on omanlaisensa toimintatavat. Niillä saattaa olla jopa täysin eri palvelu tai tuote, joka kuitenkin tyydyttää saman tarpeen. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuudessa markkinoille mahdollisesti tulevia kilpailijoita. Muut kohdat kilpailija-analyysissä ovat kilpailijoiden kustannusrakenteet sekä strategiat. (Isokangas & Kinkki 2009, 242.)

2.7 Riskit ja riskienhallinta

Riski tarkoittaa vahingon tai tappion mahdollisuutta yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoiminnassa tarkoitus on tuottaa voittoa ja riskin tai riskien toteutuminen saattaa johtaa epäonnistumiseen tässä tavoitteessa. Taloudelliset riskit ja samalla mahdolliset tappiot ovat sitä suuremmat, mitä enemmän voittoa tavoitellaan. Edellä mainitun liikeriskin ohella yritystä voi kohdata myös vahinkoriski.

Vahinkoriskit ovat riskejä, joihin ei liity voitonmahdollisuutta. Ainakin osa näistä riskeistä on mahdollista siirtää vakuutusyhtiöiden kannettavaksi. Vahinkoriskit ovat usein muuttumattomia eli ympäristötekijöiden mahdolliset muutokset eivät vaikuta niihin. Vahinkoriskien todennäköisyyttä on tästä syystä helpompi arvioida kuin liikeriskien todennäköisyyttä. Omaisuus ja keskeytysriskit ovat tavanomaisimpia vahinkoriskejä.

Liikeriskit ovat niin sanottuja dynaamisia riskejä. Suhdanteet ja olosuhteet vaikuttavat liikeriskeihin, joten yritys pystyy vaikuttamaan riskin todennäköisyyteen omalla toiminnallaan ja tietoisesti riskinoton määrällä. Yksinkertaistettuna liikeriski on toteutunut kun liiketoiminta tuottaa tappiota. Liikeriskit jaetaan edelleen teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja poliittisiin riskeihin. (Isokangas & Kinkki 2009, 124.)

Viitalan & Jylhän (2006, 385) mukaan "Riskienhallinta on johtamistyötä, jonka avulla pyritään varmistamaan yrityksen jatkuvuus, kannattavuus sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi yrityksessä. Se on ennakoivaa, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi."

Riskienhallinta tähtää tilanteeseen, jossa todennäköisyys riskin toteutumiselle on minimaalinen ja toteutuessaankin se ei aiheuta yritykselle merkittäviä taloudellisia vahinkoja. Riskienhallinta sisältää kolme eri vaihetta, jotka ovat:

- riskien tunnistaminen,
- niiden arviointi ja
- riskeiltä suojautuminen.

Tunnistamisvaiheessa käydään läpi yrityksen kaikki toiminnot ja listataan mahdolliset riskit. Riskien tunnistaminen mahdollistaa suojautumisen niitä vastaan ja sen vuoksi on tärkeää tunnistaa kaikki mahdolliset riskit. Riskit arvioidaan niiden todennäköisyyden mukaan. Mukana arvioinnissa on myös yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja toiminnallisuuteen vaikuttavan vahingon määrä. (Isokangas & Kinkki 2009, 126.)

Erilaisilta riskeiltä voidaan suojautua hyvin moninaisilla tavoilla. Tärkeintä on kuitenkin ennakointi, jolloin mahdollisilta riskeiltä voidaan jopa kokonaan välttyä tai niiden vaikutus saadaan minimoitua. Säännöllinen varmuuskopiointi, varas- tai palohälytintin saattaa minimoida tai jopa ehkäistä vahingon syntymisen. Tätä kutsutaan riskin minimoimiseksi. Riskin jakamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tuotantoyksiköt sijoitetaan useampaan eri paikkaan. Myös eri sidosryhmien edustajia, esimerkiksi alihankkijoita tai huolitsijoita olisi hyvä olla varalla, mikäli vakituiset yhteistyökumppanit eivät jostain syystä pysty vastaamaan yrityksen kysyntään.

Puhuttaessa riskin siirtämisestä kokonaan toiselle osapuolelle, tarkoitetaan yleensä vakuuttamista. Alihankkijoiden käyttäminen on myös yksi tapa, jolla yritys voi siirtää riskialttiimmat toiminnot toisen osapuolen harteille. Jotkut yritykset kantavat tietoisesti itse vastuun kaikista mahdollisista riskeistä. (Raatikainen 2012, 106-107.)

2.8 Henkilöstösuunnitelma

Yrityksen menestymisen keskeisiä avaintekijöitä ovat osaava henkilöstö ja tehokas toiminnan organisointi. Työnjaon yrityksessä on oltava selkeästi ja riittävän yksiselitteisesti määritelty, jotta jokainen vastuhenkilö yrityksen johdossa pystyy itsenäisesti vastaamaan nimitystä vastuualueestaan. Organisaation eri vastuuhenkilöiden tulee kommunikoida ja tehdä yhteistyötä, vaikka jokaisella onkin omat vastuunsa ja tehtävänsä. Näin voidaan varmistaa, että kaikki toimivat yrityksen toimintatapojen mukaisesti tähdäten samaan päämäärään. Yhteistyö vastuuhenkilöiden välillä mahdollistaa myös organisaatorakenteen kehittämisen ja helpottaa tilanteita, joissa joudutaan hoitamaan toiselle henkilölle kuuluvia työtehtäviä. Hyvin suunniteltu organisaatorakenne mahdollistaa joustavan ja tehokkaan toiminnan yrityksessä. (McKinsey & Company 2000, 88.)

Henkilöstösuunnitelma tehdään yrityksen asettamien päämäärien ja tavoitteiden pohjalta. Henkilöstösuunnitelmassa on tarkoitus luoda yleiskatsaus henkilöstöön ja etsiä mahdollisia muutostarpeita, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Lisäksi siinä tuodaan ilmi henkilöstön kehittämisen periaatteet ja toteuttamissuunnitelma. Suunnitelmassa pyritään kartoittamaan henkilöstön määrä ja osaamisen taso tulevaisuudessa sekä organisoimaan henkilöstön rekrytointi. Muita henkilöstösuunnitelmassa esitettäviä asioita voivat olla työmotivoinnin keinot, palkkaus- ja bonusjärjestelmät sekä näiden kehittäminen. (Isokangas & Kinkki 2009, 247-248.)

2.9 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Yrityksen menestymisen kannalta olennaisia asioita ovat liiketoiminnan kannattavuus, yrityksen vakavaraisuus sekä maksuvalmius. Taloussuunnitelmassa tutkitaan ja kuvataan yrityksen eri toimenpidesuunnitelmien vaikutuksia edellämainittuihin asioihin erilaisten

ennustelaskelmien avulla. Yleisimmin käytettyjä laskelmia ovat tulosbudjetti, tase-ennuste, kassavirtaennuste ja rahoitusbudjetti. Suunniteltu ja hyvin hoidettu yrityksen talouden pito auttaa tarvittaessa yrityksen rahoituksen hankintaprosessissa sekä helpottaa varautumista mahdollisiin talousvaikeuksiin. (Isokangas & Kinkki 2009, 248.)

Vierasta pääomaa yritys saattaa tarvita esimerkiksi tehdessään kone ja kalusto hankintoja tai laajentaessaan toimintaansa. Investoinneille lasketaan yleensä investointibudjetti, mikä erittelee yrityksestä saatavan tulorahoituksen ja oman pääoman osuuden prosentteina. Rahoitussuunnitelmassa puolestaan esitetään kuinka paljon vierasta pääomaa tarvitaan, mistä ja miten sitä hankitaan sekä rahoituksen ehdot. (Isokangas & Kinkki 2009, 249.)

2.10 Rakennusalan erityispiirteet ja lainsäädäntö

Rakennusala, kuten monia muitakin aloja, koskevat omat erityispiirteensä. Rajat alan toimijoille asettaa Rakennusalan lainsäädäntö ja itse rakentamista ohjaa Suomen rakentamismääräyskokoelma. Rakentamismääräyskokoelma antaa selkeät ja yksiselitteiset minimivaatimukset kulloinkin voimassaolevan lainsäädännön mukaan rakentamisen eri työvaiheille. (EQ Control Oy 2007.)

Tämän työn puitteissa ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista paneutua vallitsevaan lainsäädäntöön tai määräyskokoelmaan tätä tarkemmin. Yrityksen avainhenkilöillä on vankka tietämys toimintaa ohjaavista laeista ja määräyksistä. Yrityksen tärkein yhteistyökumppani, Tiivituote Oy, tiedottaa alihankkijoitaan keskitetysti alaa koskevista muutoksista.

2.10.1 Kilpailu rakennusalalla

Rakennusala on moitittu useasti kilpailun puutteesta ja huonosta laadusta. Alan toimijoilla on asiasta kuitenkin varsin eroava näkemys, sillä rakennusalan yritykset tekevät voittoa keskimäärin noin 5 prosenttia liikevaihdosta. Luku pitää sisällään sekä kilpailu-urakoinnin, että omaperusteisen urakoinnin. Jos kilpailu rakennusalalla ei olisi niin kovaa kuin se tällä hetkellä on, olisi toimijoiden mahdollista hinnoitella urakat nykyistä kannattavammin. Myös rakennuttajien jatkuvasti kiristyvät urakkaehdot

kertovat rakennusalan kiristyvistä kilpailutilanteesta. (Rakennusteollisuus 2012.)

Rakennusteollisuus on toivonut sekä urakkaehtoihin, että varsinkin julkisiin hankintoihin malttia. Toivomuksia on esitetty myös sen suhteen, mitä tarjouskilpailuun osallistuvilta yrityksiltä edellytetään. Jos nykyinen linja jatkuu ja yrityksiltä vaaditaan julkisissa hankinnoissa jopa kolminkertaista liikevaihtoa suhteessa urakkaan, jäävät monet pk-yritykset auttamatta pois tarjouskilpailusta. (Rakennusteollisuus 2012.)

2.10.2 Laatu rakennusalalla

Rakennusalalle ovat tyypillisiä laatua leimaavat yksittäiset epäonnistumiset. Alan toimijat kuitenkin haluavat sekä kehittää laatua, että vastata velvoitteistaan. Laatu onkin pääsääntöisesti mainettaan selkeästi parempaa. Tästä kertoo esimerkiksi alan toimijoiden pienehköt takuukorjauksiin kuluneet summat, sekä yritysten keräämä asiakaspalaute. Rakennusala on saanut hyvät tulokset ympäristöministeriön tekemässä selvityksessä vuonna 2005, jonka mukaan suurin osa uuden asunnon ostaneista henkilöistä oli tyytyväisiä uusiin asuntoihinsa. (Rakennusteollisuus 2012.)

2.10.3 Rakennusala markkinataloudessa

Rakentamisessa pätevät pääosin samat talouden lainalaisuudet kuin muussakin taloudessa. Rakentamiseen liittyvä erityispiirre on se, että lyhyellä ajanjaksolla syntyy helposti kapasiteettirajoite. Tämä on seurausta siitä, että asuntoja tai toimitiloja ei juuri ole varastossa tasaamaan kysynnän nousua ja rakennustuotanto reagoi hitaasti muutoksiin. Lähtökohtaisesti rakennusmarkkinoillakin vallitsee tasapainotila eli tarjonta vastaa kysyntää. (TEK - tekniikan akateemiset 2004, 18.)

Mikäli kuluttajien tulot nousevat yllättäen esimerkiksi verohelpotusten myötä, syntyy ylikysyntää aikaisemmalla tasapainohinnalla. Tarjonnan noustessa hitaasti vastaamaan kysyntää, nostavat rakennuttajat hinnan sille tasolle, jonka ostajat ovat halukkaita maksamaan. Tuotannon edelleen lisääntyessä siirrytään markkinakysyntäkäyrällä hiljalleen uuteen tasapainopisteeseen, joka on yleensä aiempaa korkeammalla tasolla.

Tarjontakäyrä puolestaan voi siirtyä uusien rakennusyritysten tullessa markkinoille tai rakennusmateriaalin hintojen laskiessa. Tämä aiheuttaa asuntojen hintojen laskua. Vastaavasti asuntojen hinnat nousevat, jos rakennusalan palkat nousevat tai materiaalit kallistuvat. (TEK - tekniikan akateemiset 2004, 18.)

Yksi rakennusalan keskeisimpiä tuotannontekijöitä on maaperä. Samalla se on myös yksi suurimmista rajoitteista. Maan määrä ei lisäännä, vaan säilyy vakiona ja näin ollen sen tarjontakäyrä on pystysuora. Kaavoitettaessa lisää maita tonttimaaksi muutetaan käytettävissä olevan rakennusmaan määrää. Maan pystysuora tarjontakäyrä siirtyy tällöin oikealle, jolloin maan hinta laskee, koska kysyntäkäyrä on aina laskeva. (TEK - tekniikan akateemiset 2004, 18.)

Rakennusoikeuden kasvattaminen vaikuttaa käytössä olevan maan rajatuottavuuteen, sillä määrä pysyy muuttumattomana mutta tuotantokyky nousee. Tällä on vaikutusta maan kysyntäkäyrään, sillä mitä suurempi rakennusoikeus on, sitä korkeammalla on maan kysyntäkäyrä eli maan hinta. Tonttimaan hinta ei pääsääntöisesti riipu tontin pinta-alasta, vaan käytössä olevasta kaavoitetusta rakennusoikeudesta. (TEK - tekniikan akateemiset 2004, 18.)

2.10.4 Harmaan talouden torjunta

Rakennusala on perinteisesti arvosteltu harmaan talouden tyyssijana. Vuoden 2012 alusta käyttöön otettu vaatimus henkilökohtaisesta veronumerosta on yksi merkittävimmistä askelista harmaan talouden torjunnassa. Jokaisella rakennustyömaalla työskentelevällä on oltava kuvallinen henkilökortti, josta käy ilmi myös henkilökohtainen veronumero. Rakennusalan toimijat ovat niin ikään valmistelleet yhdessä verottajan kanssa tulevia lainsäädäntöhankkeita, joista keskeisin on laki ilmoitusmenettelystä, jolla rakennusalan urakat ja työntekijät säännöllisesti ilmoitetaan verottajalle. Voimaan tullessaan laki tuottaa yhdessä veronumeron kanssa merkittävän työkalun harmaan talouden kitkemiseksi alalta. Yhteistyö Aluehallintovirastojen työsuojelu-, ulkomaalais- ja tilaajavastuutarkastajien kanssa on edennyt mainiosti. Parantuneet tarkastajaresurssit ovat merkittävästi parantaneet alan turvallisuus- ja laillisuusvalvontaa. (Rakennusliitto 2012, 7.)

2.11 Rakennusalan lähitulevaisuus

Viidettä vuotta jatkunut Euroopan talouskriisi rauhoittui hieman, kun EKP:n rahoitusoperaatiot vahvistivat niiden eurooppalaisten pankkien taseita, joilla oli vaikeuksia vakavaraisuutensa kanssa. Rakennusteollisuudelle talouden ja politiikan epävakaus on merkittävä haittaa, mikä ilmeni jälleen vuoden 2012 aikana. Suomen bruttokansantuotteen kasvu jäi nollan tietämiin. Rakennusteollisuuden arvonlisäys puolestaan pieneni 3 % rakennusinvestointien vastaavan vähenemisen myötä. Ainoastaan korjausrakentaminen kasvoi hieman ollen 2,5 % edellisvuotta vilkkaampaa. (Rakennusliitto 2012, 6-7.)

Asuntopolitiikan yhteydessä keskusteltiin useista keinoista, joilla voitaisiin piristää asuntotuotantoa ja rakennusalaan yleensä. Ehdotukset koskivat yleishyödyllisyys säännösten kehittämistä, kohdekohtaisten rajoitusten lyhentämistä, vanhojen kalliiden aravalainojen muuntamista halvempiin, asumistuen uudelleenarviointia sekä kaavamääräysten lieventämistä. Esille otettiin jopa edellisen hallituksen käyttämä kiistanalainen välimalli asuntotuotannon lisäämiseksi. (Rakennusliitto 2012, 6-7.)

Tällä hetkellä kansainväliseen talouteen liittyy useita riskitekijöitä, jotka heijastuvat myös Suomen rakennusalaan. Asuntotuotannon ennustetaan vähentyvän edelleen vuosien 2013 - 2014 aikana. Rakennusalaan painaa vähenevä asuntojen uudistuotanto, mutta sitä kannattelee jonkin verran lisääntynyt korjausrakentaminen, jonka odotetaan kasvavan edelleen asuntojen uudistuotannon hiipuessa. (Rakennusliitto 2012, 6-7.)

3 Rakennusliikkeen liiketoimintasuunnitelma

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu toiminnassa olevalle rakennusalan yritykselle, Micson Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelma rakentuu perinteisen liiketoimintasuunnitelmapohjan (Liite 1) mukaisesti huomioiden kuitenkin sen, että yritys on jo toiminnassa.

3.1 Toiminnallisen osuuden suunnittelu ja toteutus

Toiminnallisen osuuden tavoitteena on rakentaa laadukas ja hyödynnettävissä oleva liiketoimintasuunnitelma Micson Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan huolellisesti yrityksen todelliset mahdollisuudet huomioiden, sillä tuotoksen tarkoituksena on toimia apuvälineenä, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa pyritään kehittämään oikeaan suuntaan nyt ja tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen päädyttiin sen takia, että yrityksellä ei ole aikaisemmin sellaista ollut ja se koetaan tarpeelliseksi yrityksen laajentuessa edelleen.

Koska opinnäytetyön tekijä on samalla kohdeyrityksen pääomistaja, toimitusjohtaja sekä hallituksen puheenjohtaja, tullaan työn toiminnallista osuutta rakentamaan johdonmukaisesti liiketoimintasuunnitelman rakennetta noudattaen ja tietoperustaa hyödyntäen. Toiminnallista osuutta rakennetaan osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa, mikä osaltaan tuo haasteita ja asettaa rajoitteita opinnäytetyön valmistumisajan suhteen. Tavoite työn valmistumiselle on huhtikuu 2014 ja ajankäyttö on suunniteltu tämän tavoitteen mukaiseksi.

Asemani yrityksessä helpottaa toiminnallisen osuuden tekemistä, sillä pystyn vastaamaan suurimpaan osaan esiin nousevista kysymyksistä itse. Jatkuvilta yhteydenotoilta tai käynneiltä kohdeyrityksessä vältytään ja tällöin aikaa säästyy merkittävästi verrattuna siihen, että joutuisin keskeyttämään työn tekemisen tietyn asian selvittämistä varten. Toiminnallisen osuuden suurimmat haasteet tulevat olemaan erilaiset analyysit, joita yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä laaditaan. Näiden riittävä objektiivisuus vaikuttaa merkittävästi liiketoimintasuunnitelmaan ja tätä kautta sen hyödynnettävyyteen yrityksessä. Tämän ongelman johdosta yrityksen toinen omistaja

tulee toimimaan tuotoksen kriittisenä arvostelijana antaen oman näkemyksensä sen realistisuudesta ja hyödynnettävyydestä työn edetessä. Toiminnallinen osuus rakennetaan liiketoimintasuunnitelman etenemisjärjestyksessä jättäen pois yrityksen perutamiseen liittyvät asiat.

3.2 Perustiedot yrityksestä

Micson Oy on vuoden 2011 joulukuussa perustettu, uudis -ja korjausrakentamisen alalla toimiva yritys, jonka erikoisosaamisena on ikkuna- ja oviremontit. Näissä yritys toimii Tiivituote Oy:n alihankkijana vastaten työmaan operaatioista. Tiivituote Oy toimii pääurakoitsijana, vastaten samalla markkinoinnista ja myynnistä. Yrityksen toimialueena on pääkaupunkiseutu lähialueineen, mutta tarvittaessa yritys operoi koko Uudenmaanlänin alueella.

Alunperin yritys perustettiin työllistämään itseni, sekä työttömänä ollut ystäväni. Toimin itse yrityksen toimitusjohtajana omistaen kuusikymmentäkuusi prosenttia osakkeista. Ensimmäisten kuukausien aikana toiminta oli hyvin pienimuotoista tarjoten kuitenkin riittävän toimeentulon molemmille yrittäjille. Korkea työn laatu, aikatauluissa pysyminen ja reklamaatioiden vähäinen määrä johtivat nopeasti kasvaneeseen kysyntään ja edelleen toiminnan laajentamiseen. Tällä hetkellä yritys työllistää vakituisesti yhteensä 6 henkilöä. Vaikka kysyntä edelleen kasvaa yrityksen ydinosaamisalueella, vaihtelee se kuitenkin hieman kausiluontoisesti. Tästä syystä tarkoituksena on aloittaa vuoden 2014 alussa yrityksen muiden palveluiden aktiivinen markkinointi niihin kohteisiin, joissa yritys toteuttaa ikkuna- ja oviremontin, sekä näiden kohteiden lähialueille.

Kahden toimintavuotensa aikana yritys on suorittanut ikkunoiden ja ovien vaihtoremontin lähes kolmessakymmenessä taloyhtiössä. Yrityksen liikevaihto kasvoi toisena toimintavuotena merkittävästi ja ennusteiden mukaan vuoden 2014 liikevaihto tulee olemaan noin neljäsataaviisikymmentätuhatta euroa. Yrityksellä ei ole velkaa, sen kiinteät kulut ovat erittäin pienet ja maksuvalmius on hyvä.

3.3 Yrityksen nykytila ja SWOT -analyysi

Yrityksen nykytilan arvioiminen voidaan tehdä SWOT -analyysin avulla. Siinä arvioidaan yrityksen tämän hetkiset heikkoudet, vahvuudet, uhat ja mahdollisuudet. Taulukossa 1. esitetään Micson Oy:n SWOT -analyysi.

Taulukko 1. Micson Oy:n SWOT -analyysi

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet - korkea työn laatu - aikatauluissa pysyminen - hyvä maksuvalmius, ei velkaa - pienet kiinteät kulut - osaava ja sitoutunut henkilökunta - luotettavat yhteistyökumppanit - taloushallinto & atk-osaaminen - kevyt organisaatiorakenne	Heikkoudet - riippuvuus yhdestä toimeksiantajasta - kapea-alainen urakointi - markkinointi - henkilökunnan motivointi - selkeän rekrytointiprosessin puute
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet - urakoinnin laaja-alastaminen - toiminnan laajentaminen	Uhat - yleinen taloustilanne - työn laadun heikkeneminen - riippuvuus yhdestä toimeksiantajasta - riittävän laadukkaan henkilökunnan saanti toiminnan kehittyessä

Yrityksen käyntikorttina voidaan pitää työn korkeaa laatua ja tämä on mahdollistanut osaltaan toiminnan laajentumisen alihankintana tehtävien töiden osalta. Laadun pitäminen korkealla tasolla on toisaalta myös jatkuva haaste, sillä yritys on laajentumisen myötä tullut liian riippuvaiseksi yhdestä toimeksiantajasta. Suurin vaikutus työn laatuun on luonnollisesti henkilökunnalla. Tässä suhteessa yritys on hyvässä asemassa, sillä sen palveluksessa on osaavaa ja sitoutunutta henkilökuntaa. Sitoutumisaste on nähtävissä esimerkiksi siitä, että henkilökunta tulee töihin jopa hieman sairaana. Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta mahdollistaa myös aikatauluissa pysymisen, mikä on rakennusalalla ja erityisesti isommissa projekteissa ensiarvoisen tärkeää. (Taulukko 1.)

Ammattitaitoisen henkilökunnan lisäksi aikatauluissa pysymiseen vaikuttaa merkittävästi luotettavat ja osaavat yhteistyökumppanit. Voidaan luottaa siihen, että tarvittavia materiaaleja on aina saatavilla riittävä määrä ja toimitukset ovat nopeita. Myös työsuorituksissa käytettävät järeämmät koneet, joita ei ole järkevää hankkia itse sekä erilaiset nosturit on saatava työmaalle tarvittaessa nopeallakin varoitusaajalla. Yritys

on tiedostanut liiallisen sitoutumisen vaarat yhteistyökumppaneiden suhteen ja sillä on käytännössä kaikissa kriittisissä toiminnoissa vähintään kaksi eri yhteistyökumppania. Laaja yhteistyökumppaneiden verkosto helpottaa osaltaan myös toiminnan laajentamista tulevaisuudessa. Sitoutuminen ainoastaan tiettyihin yhteistyökumppaneihin voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi tilanteissa, joissa tietty yritys ei pysty vastaamaan kysyntään tiettyinä ajankohtana. (Taulukko 1.)

Taloudellisesti tarkasteltuna yrityksellä menee tällä hetkellä hyvin. Ennuste liikevoitosta on kymmenen prosentin luokkaa, mikä on varsin hyvä tämän kaltaiselle yritykselle. Vuoden 2014 markkinointitoimenpiteillä tavoitellaan toiminnan laaja-alaistamista sellaisiin osa- ja kokonaisurakoihin, jotka osaltaan mahdollistaisivat liikevoittoprosentin kasvun. Yrittäjän taloushallinto- ja atk-osaaminen auttavat esimerkiksi budjetoinnissa, vaikka kirjanpito ja palkanlaskenta onkin ulkoistettu taloushallinnon ammattilaisille. Muutoinkin yrityksen organisaatorakenne on pidetty mahdollisimman kevyenä, sillä kaikki yrityksen henkilöstöön kuuluvat osallistuvat täysipainoisesti itse suorittavaan työhön. Yrittäjä vastaa juoksevien asioiden hoitamisesta pääsääntöisesti varsinaisen työpäivän jälkeen. Mikäli toiminta laajentuu tai laaja-alaistuu merkittävästi, käy tämä organisaatorakenne kuitenkin liian kevyeksi ja aiheuttaa liikaa työtä yrittäjälle. Tällöin yrittäjän pitäisi pystyä irtaantumaa ainakin osittain varsinaisesta suorittavasta työstä ja keskittyä nykyisten tehtävien lisäksi muunmuassa asiakassuhteiden hoitamiseen ja uusasiakashankintaa. Yrityksessä ei ole vierasta pääomaa, sen maksuvalmius on hyvä ja kiinteät kulut koostuvat lähinnä toimintaan liittyvistä pakollisista vakuutuksista sekä varastotilojen vuokrista. Toiminnan laajentaminen ja monipuolistaminen ei vaadi vierasta pääomaa vaan se pystytään rahoittamaan tulorahoituksella. (Taulukko 1.)

Yrityksen selkein heikkous ja samalla myös uhka on kapea-alainen urakointi, joka on aiheuttanut liiallisen riippuvuuden yhdestä toimeksiantajasta. Yhteistyön katkeaminen tällä hetkellä johtaisi käytännössä välittömiin irtisanomisiin ja toiminnan alasajoon. Riippuvuus yhdestä toimeksiantajasta antaa tälle myös liian paljon määräysvaltaa mm. urakoiden hinnoittelun, työtapojen ja aikataulujen suhteen. Vuoden 2014 markkinointitoimenpiteillä tavoitellaan toiminnan laaja-alaistamista, jolloin myös riippuvuus yhdestä toimeksiantajasta vähenee hiljalleen. (Taulukko 1.)

Markkinointi, tai pikemminkin sen täydellinen puute, on tällä hetkellä ainoa este toiminnan monipuolistamiselle ja laajentamiselle. Suoramarkkinoinnin ohella yrityksessä on suunniteltu internet-sivuston käyttöönottoa. Tämä on käytännössä edellytys suoramarkkinoinnin toteuttamiselle, sillä tänä päivänä suuri osa potentiaalisista asiakkaista hakee tietoa internetin avulla. (Taulukko 1.)

Vaikka henkilökunta on tällä hetkellä osaavaa ja sitoutunutta, ei sitä juurikaan motivoida tai palkita hyvistä suorituksista. Tämä on selkeä heikkous, sillä osaavan ja sitoutuneen henkilökunnan hankkiminen lopettavien tilalle ei ole helppoa ja se sitoo osaltaan yrityksen resursseja. Myös täyden työtehon saavuttamiseen kuluu aikaa, jolloin yritys menettää rahaa. Huolimatta siitä, että tarvetta rekrytointiin ei tällä hetkellä ole on selkeän rekrytointiprosessin puuttuminen heikkous ja toisaalta myös uhka. Yrityksen tulee varmistaa, että se saa riittävä laadukasta ja osaavaa henkilökuntaa myös tulevaisuudessa, kun toiminta laajenee tai laaja-alaistuu ja myös silloin kun nykyinen henkilökunta vaihtaa työpaikkaa. Rekrytointiprosessin luominen onkin yksi yrityksen kehittämiskohde lähitulevaisuudessa. (Taulukko 1.)

Toiminnan laaja-alaistaminen koetaan yrittäjien keskuudessa selkeästi tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi toimenpiteeksi. Se antaa mahdollisuuden liikevaihdon ja -voiton kasvattamiseen, sekä vähentää hiljalleen riippuvuutta yhdestä toimeksiantajasta. Toinen vaihtoehto ja samalla mahdollisuus olisi toiminnan laajentaminen kokonaan muille aloille. Tämä on kuitenkin järkevää toteuttaa vasta muutamien vuosien kuluttua, kun yritys on ensin vakiinnuttanut jalansijan rakennusalan toimijana. (Taulukko 1.)

Yleinen taloustilanne ja sen heikkeneminen on merkittävä uhka koko rakennusteollisuudelle. Rakennusliiton mukaan korjausrakentamisen osuus kuitenkin kasvaa suhdanteiden muuten heiketessä. Tästä johtuen yleisen taloustilanteen heikkeneminen ei ole yritykselle yhtä suuri uhka kuin uudisrakentamiseen erikoistuneille yrityksille. Yrityksessä on kuitenkin varauduttu erilaisin keinoin heikkenevään taloustilanteeseen, joten vaaraa yrityksen ajautumisesta konkurssiin ei juurikaan ole. (Taulukko 1.)

Työn laadun heikkeneminen voisi nopeasti johtaa alihankintasuhteen katkeamiseen, mikä puolestaan johtaisi tällä hetkellä yrityksen alasajoon. Tästä syystä työn laatua on tarkkailtava jatkuvasti ja korjaavaa palautetta annettava tarvittaessa. Positiivisen palautteen ja muun motivoinnin merkitys nousee työn laadun suhteen tärkeyteen asemaan, sillä motivoitunut henkilökunta noudattaa mielellään yrityksen mottoa - tee niinkuin tekisit sitä itsellesi. (Taulukko 1.)

3.4 Liiketoimintaympäristön analyysi

Yrityksen liiketoimintaympäristöä voidaan tarkastella niin sanotun PESTE -analyysin avulla. Siinä yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat ympäristölliset tekijät on luokiteltu viiteen eri kategoriaan, jotka ovat: poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, tekniset ja ekologiset.

Koska yrityksen ydinliiketoiminta on korjausrakentaminen, eivät poliittiset päätökset tai kuntien ja kaupunkien harjoittama politiikka koskien uudisrakentamista juurikaan vaikuta yrityksen toimintaan. Poliittisista tekijöistä lähinnä lainsäädäntö ja sen mukanaan tuomat asetukset voivat aiheuttaa merkittäviä muutoksia yrityksen toimintaan. Tällä hetkellä ei ole tiedossa, että lähitulevaisuudessa tulisi merkittäviä korjausrakentamista ohjaavia lainsäädännöllisiä muutoksia. Yleinen alalla vallitseva trendi on kuitenkin energiatehokkaaseen rakentamiseen pyrkiminen, jota valtiovalta on ohjannut tietyillä asetuksilla. Energiataloudellisuus tulee ottaa huomioon sekä uudis-, että saneerauskohteissa. Yrityksen pääliiketoimintaan kiristyvillä vaatimuksilla ei ole juurikaan vaikutusta, sillä pääurakoitsija vastaa urakan suunnittelusta ja samalla myös urakan suorittamisesta lakien, asetusten ja direktiivien mukaisesti. Yrityksen vastuulle jää käytännössä työkuvauksen mukainen purku- ja asennustyö sovittuja materiaaleja ja menetelmiä käyttäen. Huoneistoremontteja toteutettaessa yrityksen tulee noudattaa asetuksia ja direktiivejä tietyissä työsuorituksissa. Tällaiset työsuoritukset liittyvät märkätilojen vedeneristykseen, sekä LVI- ja sähkötoihin. Nämä osaurakat toteutetaan alihankintana kulloinkin valittavan yrityksen kanssa.

Vaikka yleinen taloustilanne ei ole tällä hetkellä kovinkaan hyvä, ei sillä ole ollut negatiivista vaikutusta yrityksen toimintaan. Yleisen taloustilanteen heiketessä syystä tai

toisesta, siirtyy painopiste uudisrakentamisesta korjausrakentamiseen, mikä puolestaan on yrityksen ydinliiketoimintaa. Yrityksen johdossa uskotaan, että vuodelle 2014 suunniteltu urakoinnin laaja-alaistaminen ei kärsi heikosta taloustilanteesta merkittävästi, sillä yrityksen suorittamalla markkinoinnilla tähdätään ensisijaisesti erilaajuisiin huoneistoremontteihin. On kuitenkin hyvä huomata, että tarjouspyyntöjä tulee olemaan kuitenkin määrällisesti vähemmän kuin normaalisti ja kilpailu niistä on entistä tiukempaa. Toisaalta nykyinen taloustilanne pitää korkotason alhaisena, joten vakavaraiset yritykset sekä yksityiset henkilöt voivat saada vierasta pääomaa tavallista edullisemmilla ehdoilla. Tästä voi olla hyötyä esimerkiksi tehtäessä tonttikauppoja tai muita suurempia investointeja tulevaisuutta silmälläpitäen. Se voi myös toisaalta lisätä huoneistoremonttien kysyntää varsinkin niissä kotitalouksissa, joissa työpaikan säilymistä pidetään varmana.

Rakennusalan yritykseen vaikuttaviin sosiaalisiin tekijöihin voidaan lukea väestön ikääntyminen, koska vanhuksille rakennetaan yhä enemmän palvelu- ja senioritaloja. Väestön ikääntyminen vaikuttaa lisääntyvästi tulevaisuudessa vähentäen saatavan työvoiman määrää, joten kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy ja aiheuttaa omalta osaltaan esimerkiksi yrityksen palkkakustannusten nousua. Sosiaalinen verkostoituminen sidosryhmien kanssa on myös yksi sosiaalisista tekijöistä, sillä hyvä kommunikaatio yhdessä molemminpuolisen luottamuksen kanssa voi parhaimmillaan antaa yritykselle jopa merkittävää kilpailuetua markkinoilla.

Tekniikan jatkuva kehittyminen tuo omat haasteensa rakennusosalalle.

Rakennusmääräykset ja asetukset tiukentuvat sitä mukaan kun materiaalit kehittyvät. Myös koneiden ja laitteiden kehitystä on seurattava, sillä tekniikan kehitys mahdollistaa entistä tehokkaampien ja nopeampien työkonoiden valmistamisen, jolloin työnteko tehostuu. Lisäksi alalle voi tulla uusia innovaatioita, joista yrityksen pitää olla tietoinen. Tällainen viimeaikainen uusi innovaatio on energiatehokas rakentaminen.

Energiatehokas rakentaminen voidaan lukea myös ekologiseksi tekijäksi. Ihmiset ovat nykyään entistä tarkempia tuotteen tai palvelun ympäristönäkökohdista. Rakennusosalalla tämän voi huomata uusista energiatehokkuusmääräyksistä, jotka astuivat voimaan heinäkuun 2012 alusta. Näiden määräysten avulla on tarkoitus parantaa rakennusten

energiatehokkuutta keskimäärin 20 prosenttia. Yksi rakennusalan tämän hetken kilpailuvalteista on juuri vastuullinen ekorakentaminen.

3.5 Kilpailija-analyysi

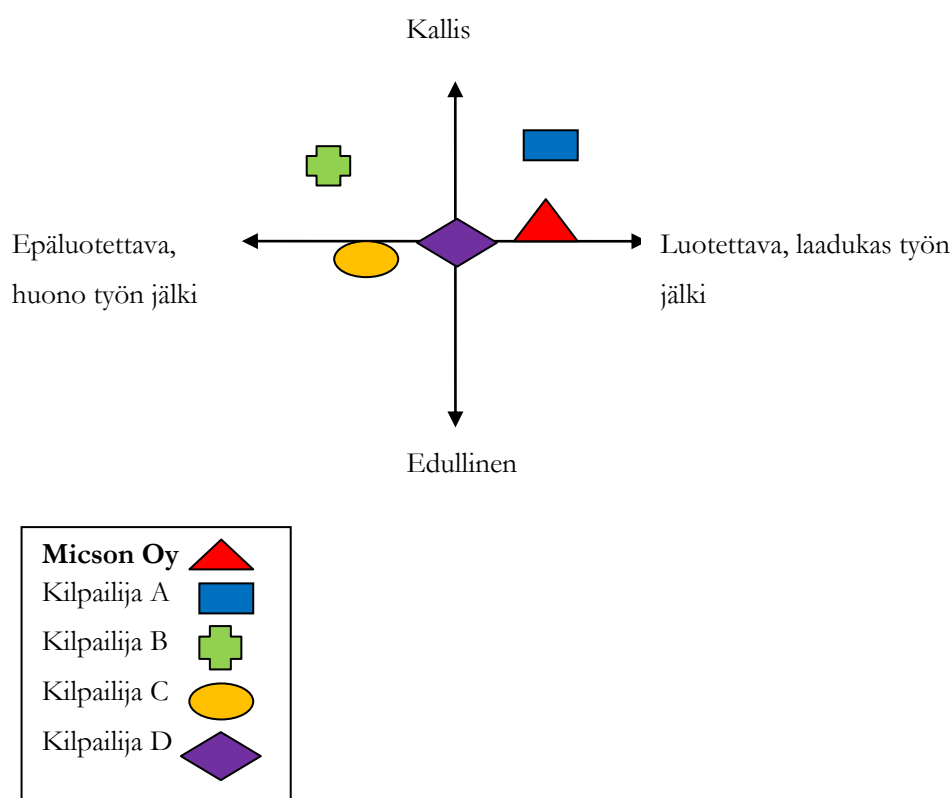
Yrityksen toimialueena on pääkaupunkiseutu lähialueineen, mutta tarvittaessa yritys operoi koko Uudenmaanläänin alueella. Haettaessa YTJ – tietopalvelusta kilpailevia yrityksiä löytyy pääkaupunkiseudulta yhteensä 208 yritystä, joiden nimessä on sana ”rakennus” ja yritysmuotona avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö. Rakennus hakusanalla haettaessa osakeyhtiöiden määrä on hakukoneelle liian suuri, joten alueella toimivien kilpailijoiden kokonaismäärän voidaan helposti olettaa kasvavan noin kolmikertaiseksi. Alueella on toisin sanoen erittäin paljon samaa kokoluokkaa olevia kilpailijoita, joten kilpailija-analyysin laatiminen yrityskohtaisesti ei palvele tämän työn tarkoitusta. Kilpailija-analyysi toteutetaan tässä yhteydessä pohtimalla yleisesti tekijöitä, jotka vaikuttavat tämän kokoluokan yritysten menestymiseen rakennusalan kilpailussa. Selkeää on, että kilpailijoista erottuminen tulee olemaan haastavaa.

Tällä hetkellä Micson Oy toimii alihankkijana Tiivituote Oy:lle. Yrityksellä ei ole kilpailua tässä alihankintasuhteessa, sillä nimetty myyjä vastaa urakoiden myymisestä ja yrityksen riittävästä kuormittamisesta. Laadukas työn jälki ja sopimuksen noudattaminen on luonnollisesti edellytys alihankintasuhteen jatkumiselle.

Laajennettaessa toimintaa vuoden 2014 aikana mukaan astuvat edellä mainitut lukemattomat yritykset. Micson Oy:n pääkilpailijoita ovat pienet, yhden tai muutaman henkilön yritykset. Suurin osa alueella toimivista yrityksistä on juuri tähän kategoriaan kuuluvia. Pienten yritysten kannattaa keskittyä ydinosaamiseensa, sillä näiden yritysten vahvuutena ja lähestulkoon ainoana kilpailukeinona on henkilökohtainen palvelu sekä laadukas työnjälki. Hinta tai volyyymi eivät ole järkeviä tai mahdollisia kilpailukeinoja. Pienillä yrityksillä ei ole varaa tehdä töitä huonosti, sillä kerran ansaittu huono maine vaikeuttaa urakoiden saantia ja on pitemmällä aikavälillä uhka yritystoiminnan jatkumiselle. Hintavertailun tekeminen on käytännössä mahdotonta, sillä tarkka hinta-arvio annetaan vasta edustajan käytyä kohteessa. Työn laadun arviointi on täysin

mahdotonta, sillä se vaatisi työn tilaamisen kilpailijoilta. Edellä mainitut syyt tukevat pohdintaa yleisellä tasolla.

Jotta saataisiin käsitys siitä, minkälaista palvelua yritys haluaa tuottaa muihin alalla toimijoihin nähden, käytän asemointiruudukkoa (Kuvio 1.) tähän tarkoitukseen. Ruudukossa on neljä erilaista kilpailevaa yritystä, jotka edustavat tyypillisiä rakennusalalla toimivia pienyrityksiä.



Kuvio 1. Rakennusalan pienyritysten asemointiruudukko.

Kuviosta nähdään yhdellä silmäyksellä, miten eri tavoilla toimivat yritykset sijoittuvat markkinoille hinnan ja työn jäljen suhteen. Kilpailija A on yritys, joka on toiminut alalla pitkään. Työnjälki on laadukasta ja yritys on luotettava kumppani esimerkiksi huoneistoremontin tekemiseen. Vastaavasti myös hinta on erittäin korkea. Tämä johtuu laadun lisäksi urakoiden pienemmästä määrästä, vaikka yrityksen maine olisikin hyvä. (Kuvio 1.)

Kilpailija B on markkinoilla todennäköisesti vain hetken aikaa. Se luo itsestään luotettavan ja laadukkaan vaikutelman, jolloin se pyrkii hinnoittelemaan urakat kalliimmin. Totuus paljastuu urakan valmistuttua ja yritys poistuu markkinoilta, kun korvausvaatimuksia aletaan esittämään. Toimintaa jatketaan toisella nimellä ja Y-tunnuksella. (Kuvio 1.)

Kilpailija C edustaa todennäköisesti ulkomaalaista yritystä, joka tavoittelee jalansijaa ja/tai parempaa kannattavuutta suomalaisilla markkinoilla. Urakkahinnoittelu on usein edullista, mutta työn jälki saattaa jättää paljonkin toivomisen varaa. Usein urakat pitkittyvät tehtävien korjausten vuoksi tai huono työnjälki aiheuttaa erimielisyyksiä urakasta maksettavan hinnan suhteen. (Kuvio 1.)

Kilpailija D on pahin kilpailijoista. Sen hinnoittelu on hieman edullisempaa, ja työn jälki kestää pintapuolisen tarkastelun. Virheet tulevat esiin vasta lähemmässä tarkastelussa tai ajan kuluessa. Tällaisesta kilpailijasta erottuminen on erittäin haastavaa. (Kuvio 1.)

Micson Oy hinnoittelee urakat mahdollisimman edullisesti, sillä tarkoituksena on kasvattaa markkinaosuutta. Hinnoittelussa täytyy kuitenkin ottaa huomioon laadukkaan työn aiheuttamat lisäkustannukset materiaalin ja kuluneen ajan muodossa. Yrityksen motto on: tee niin kuin tekisit sitä itsellesi. (Kuvio 1.)

3.6 Missio ja visio

Micson Oy:n missio on tarjota asiakkaiden tarpeet huomioivaa, korkealaatuista ja kestävä, suomalaisen henkilökunnan suorittamaa uudis- ja korjausrakentamista kilpailukykyiseen hintaan. Yrityksen motto on: tee niinkuin tekisit sitä itsellesi.

Yrityksen visiona on olla viiden vuoden päästä asemansa vakiinnuttanut, luotettava ja tasokas yhteistyökumppani rakennusalalla. Urakointi on laajentunut ikkuna- ja oviremonttien tekemisestä merkittävästi kattaen erilaiset urakat huoneistoremonteista kokonaisvaltaisiin asuin- ja teollisuusrakennusten saneerauksiin. Yritys on kokoluokassaan varteenotettava kilpailija ja kykenee hyödyntämään tätä tehdessään

alihankintaa suurille rakennusalan yrityksille. Liikevaihto on kymmenkertaistunut ollen viisi miljoonaa euroa ja henkilökunnan määrä on kolminkertaistunut.

3.7 Liikeidea ja strategia

Yrityksen liikeideana on tuottaa laadukkaita ja hinnaltaan kilpailukykyisiä rakennusalan palveluita sekä kuluttaja, että yritysasiakkaille. Pääpaino liiketoiminnassa on saneerauksissa, remontoinnissa ja korjausrakentamisessa, mutta osaamista löytyy tarvittaessa myös uudisrakentamisen saralla. Yrityksen erikoisosaamisena on ikkuna- ja oviremontit, joissa se toimii alihankkijana eri ikkunavalmistajien urakoissa. Yritys erottuu kilpailijoistaan nopeudella, laadukkaalla työnjäljellä, kilpailukykyisellä hinnoittelulla ja kokonaan suomalaisella henkilökunnalla. Yrittäjän kokemus asiakaspalvelu- ja myyntityöstä tuo lisäksi oman etunsa urakkaneuvottelutilanteissa.

Yrityksen strategia vision saavuttamiseksi perustuu pääasiassa markkinointiin ja henkilöstöön, sekä henkilöstön kehittämiseen. Markkinoinnilla yritys tavoittelee liikevaihdon kasvua sekä tunnettuuden lisääntymistä. Yrityksen markkinointitoimenpiteet on kuvattu tarkemmin markkinointisuunnitelmassa.

Yritys liittyy jäseneksi useille eri rakennusalan tarjouspyyntöjä välittävälle internet-sivustoille. Toimitusjohtaja alkaa heti tilanteen niin salliessa aktiivisesti kilpailemaan tarjolla olevista, yritykselle soveltuvista urakoista. Aktiivinen tarjousten lähettäminen ja urakkaneuvotteluihin osallistuminen kasvattaa osaltaan yrityksen tunnettuutta erityisesti rakennuttajien keskuudessa ja mahdollistaa samalla myös suorat alihankintasuhteet isompien toimijoiden kanssa.

Tällä hetkellä yritys on toiminut kaksi vuotta ja ollut lähestulkoon koko olemassaolo aikansa kapasiteettinsa ylärajoilla. Todellista mahdollisuutta toiminnan laajentamiseen tai laaja-alaisuuteen ei ole siis ollut. Toinen edellytys vision toteutumiseksi on henkilökunnan rekrytointi, jotta toimitusjohtaja pystyy käyttämään riittävästi aikaa urakkaneuvotteluihin, tarjouslaskentaan ja asiakaskäynteihin. Yrityksen henkilöstösuunnitelmassa on kuvattu tarkemmin rekrytointiprosessi ja rekrytoinnin periaatteet.

Henkilökunnan motivointi ja kouluttaminen on tärkeä osa menestystä, sillä laadukas työnjälki on samalla yrityksen käyntikortti ja yksi menestystekijä. Tyytymätön työntekijä ei anna täyttä työpanosta ja henkilökunnan kouluttaminen mahdollistaa vaativammista urakoista kilpailemisen, sekä osaltaan motivoi ja sitouttaa henkilökuntaa.

Henkilökunnan motivointi ja kouluttaminen käydään tarkemmin läpi henkilöstösuunnitelmassa.

3.8 Markkinointisuunnitelma

Tässä luvussa perehdytään Micson Oy:n mainontaan, myyntityöhön, asiakaspalveluun, myynninedistämiseen, tiedotus- ja suhdetoimintaan, sisäiseen tiedottamiseen sekä sosiaalisen median käyttöön markkinoinnin apuvälineenä. Lisäksi luodaan katsaus markkinoinnin tavoitteisiin, asiakassegmentteihin sekä yrityksen valitsemiin kohderyhmiin. Markkinointistrategiaksi on valittu kasvustrategia, eli yritys tunkeutuu markkinoille ja kasvattaa markkinaosuuttaan tarjoamalla asiakkaille nykyisiä palveluita olemassa olevilla markkinoilla.

3.8.1 Markkinoinnin tavoitteet

Markkinoinnin tarkoitus on luoda arvoa asiakkaalle ja voittoa yritykselle. Tyypillisesti rakennusalalla markkinointi on pitkäjänteistä ja hidasta toimintaa, jonka tulokset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Yrityksen suorittaman markkinoinnin päätavoite on lisätä yrityksen liikevaihtoa ensimmäisenä vuotena 15% synnyttämällä kysyntää huoneistoremontteja kohtaan. Toinen tavoite on lisätä yrityksen tunnettuutta ja luoda suhteita potentiaalisen asiakassegmentin sisällä muodostaen samalla kuvaa yrityksestä, joka tekee remontit laadukkaasti ja luotettavasti, mutta kuitenkin edullisesti.

3.8.2 Asiakassegmentit ja kohderyhmät

Segmentoinnin lähtökohtana on se, että eri markkinoilla ja asiakasryhmillä on erilaiset perusteet tekemilleen ostopäätöksille. Siksi kaikille asiakasryhmille ei kannata markkinoida samalla tavalla, vaan differoimalla ja kohdistamalla markkinoinnista

saadaan taloudellisempaa ja tehokkaampaa. Eri segmenteille markkinoidaan eri tuotteita tai saman tuotteen eri versioita käyttäen erilaisia markkinointikeinoja.

Yrityksen asiakkaat on segmentoitu kolmeen eri segmenttiin jotka ovat: yritysasiakkaat, pientalo- ja rivitaloasujat sekä kerrostaloasujat yrityksen toimialueella. Kohderyhmäksi valitaan aluksi kerrostaloasujat niissä taloyhtiöissä, joihin yritys tekee ikkuna- ja ovisaneerauksia sekä kohteen läheisyydessä olevat taloyhtiöt.

3.8.3 Mainonta

Kuluvan vuoden tavoitteena on yrityksen kotisivujen teettäminen. Kotisivuilla on tarkoitus esitellä yritystä ja sen henkilökuntaa, yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit, sekä luonnollisesti kertoa yrityksen tarjoamista palveluista. Koska kävijäkunta sivuilla on kirjavaa, tulee sivujen olla helppo tajuiset ja loogiset. Sivuille on tarkoitus tehdä oma osio referensseille, jotta potentiaalinen asiakas voi varmistua yrityksen työn laadusta. Internet on nykyään tehokkain tiedonhaun kanava, joten on itsestään selvää, että yrityksen täytyy luoda kotisivut ollakseen mukana kilpailussa. Moni potentiaalinen asiakas hakee yrityksestä mahdollisimman paljon tietoa jo etukäteen, ennen kuin tekee päätöksen yhteydenotosta.

Jatkuvaa mainontaa tullaan tekemään internet –sivujen valmistuttua jokaisessa ikkunasanerauskohteessa jakamalla A4 kokoiset mainokset huoneistoihin, porrashuoneiden ilmoitustauluille sekä lähialueella olevien taloyhtiöiden ilmoitustauluille. Jako tehdään kahteen kertaan, ensimmäisen kerran ennen työmaan alkamista ja toisen kerran urakan loppupuolella. Tähän on päädytty sen vuoksi, että ikkunaremontin yhteydessä moni pohtii huoneiston remontoimista muutenkin. Jakamalla mainokset ensimmäisen kerran ennen remonttia, voidaan saada merkittävän etulyöntiasema muihin palveluntarjoajiin nähden. Jakamalla mainokset uudestaan sen jälkeen, kun ikkunaremontti on lähestulkoon valmis, on asukkaalla mahdollisuus todeta ensiluokkainen työnjälki asennetuista ikkunoista ja viimeistelytyöstä. Edellytys tämän markkinointimenetelmän onnistumiselle on ehdottoman laadukas työnjälki kaikissa huoneistoissa.

3.8.4 Digitaalinen markkinointi ja sosiaalinen media

Digitaaliseen markkinointiin liittyy kotisivujen ohella oleellisesti myös hakusanamainonta, joista tehokkain on tällä hetkellä Google AdWords. Hakusanamainonta tuo yrityksen mainoksen näkyviin, kun valitulla hakusanalla haetaan tietoa. Tämän vuoksi hakusanamainonta tavoittaa asiakkaat silloin, kun he ovat valmiita hankkimaan tietyn tuotteen tai palvelun tai suunnittelevat sen hankkimista. AdWordsia käytettäessä yritys voi määrittellä, missä mainos näkyy, asettaa itselleen sopivan budjetin ja mitata mainoksen vaikutusta. Napsautuskohtaisen hinnoittelun ansiosta maksetaan vain, kun joku napsauttaa mainosta. Kotisivujen valmistuttua yritys aikoo tehostaa digitaalista markkinointia hakusanamainonnalla, joka ajoitetaan vuosittain ajalle syyskuusta marraskuuhun. Tämä johtuu hienoisesta kausiluontoisesta vaihtelusta yrityksen ydinliiketoiminnassa ja toimenpiteellä pyritään lisäämään huoneistoremonttien kysyntää talvikaudeksi. Muita digitaalisen markkinoinnin keinoja ei tällä hetkellä suunnitella käytettäväksi. Yrityksessä ei tässä vaiheessa koeta järkeväksi olla läsnä sosiaalisessa mediassa. Kun yrityksen tunnettuus kasvaa, arvioidaan tilannetta uudelleen.

3.8.5 Myyntityö ja asiakaspalvelu

Yrityksessä ei tulla tekemään myyntityötä ennen kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen. Moni yhteydenotoista tulee tapahtumaan sähköpostitse, joten liikekirjeiden hallinta yhdessä peruskohteliaan kirjoittamisen kanssa ovat edellytyksiä asiakastapaamiselle. Useimmat potentiaaliset asiakkaat tulevat kysymään huoneistoremontin hinta-arviota ensimmäisessä sähköpostissa tai puhelimitse. Asiakkaalle täytyy selittää kohteliaasti, ettei hinta-arvion antaminen ole mahdollista eikä kummankaan osapuolen kannalta mielekästä näkemättä kohdetta ensin. Tämän tavoitteena on saada aikaan asiakastapaaminen, missä varsinainen myyntityö tapahtuu.

Asiakastapaamiseen mennään aina siistinä, hyvin valmistautuneena sekä mittavalla tietopankilla varustettuna. Asiakasta kuunnellaan keskeyttämättä ja tarkentavat kysymykset esitetään sopivissa väleissä. Kohteesta otetaan riittävästi valokuvia suunnittelun ja tarjouslaskennan pohjaksi ja mahdollisimman paljon asioita kirjataan muistiin. Lopuksi asiakkaalle näytetään kuvia valmistuneista kohteista. Mikäli joku

remontin osa-alueista vaikuttaa mahdottomalta toteuttaa kestävin ratkaisuin, pyritään asiakkaalle ehdottamaan toisenlaista ratkaisua perusteluineen. Asiakkaalle luvataan toimittaa kirjallinen tarjous kolmen päivän kuluessa ja kiitetään lähtiessä.

Myyntityön ja asiakaspalvelun kehittäminen ei ole keskeisessä roolissa, joten siihen ei yrityksessä juurikaan panosteta. Asiakaskäynnit hoitaa joko yrityksen toimitusjohtaja tai toinen osakkaista. Huoneistoremontin ostavalle asiakkaalle on tärkeää hinta-laatu suhde, sekä luottamuksen syntyminen palvelun tarjoajaa kohtaan. Nämä asiat pyritään varmistamaan ensimmäisen asiakastapaamisen aikana.

3.8.6 Myynninedistäminen

Myynninedistämisen (SP, Sales Promotion) tarkoituksena on lyhyesti saada kuluttajat ostamaan tai käyttämään tarjottua tuotetta tai palvelua. Yleisimmät kuluttajiin suunnatut myynninedistämiskeinot ovat hintaan liittyviä. Micson Oy toteuttaa myynninedistämistä edellä kuvatulla suoramarkkinoinnilla, sekä teettämällä kuluvan vuoden aikana laadukkaat kotisivut, joita ylläpidetään aktiivisesti. Yritys on myös tarjouspyyntösivuston jäsen ja saa sitä kautta tarjouspyyntöjä erikokoisiin uudis- ja korjausrakentamisurakoihin liittyen.

3.8.7 Tiedotus- ja suhdetoiminta

Tiedotus- ja suhdetoiminnalla (PR, Public Relations) pyritään kehittämään yhteistyötä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Tiedotus- ja suhdetoiminta jaetaan ulkoiseen- ja sisäiseen tiedottamiseen. Ulkoisessa tiedottamisessa hoidetaan suhteita yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin. Sisäisellä suhdetoiminnalla panostetaan yrityksen sisäisiin sidosryhmiin ja sen tavoitteena voi olla esimerkiksi myönteisen yrityskuvan luominen, henkilöiden sitouttaminen yritykseen tai ilmapiirin parantaminen yrityksessä.

Vaikka pieniä toimenpiteitä tehdään pitkin vuotta, keskittyvät yrityksen suorittamat PR-toimenpiteet juhannuksen ja joulun tienoille, jolloin yhteistyökumppaneiden edustajille sekä henkilökunnalle lahjoitetaan perinteiset lestit ja lekat. Pitkin vuotta järjestetään Tiivituote Oy:n kanssa erilaisia kokouksia, aktiviteettejä ja koulutuksia.

3.8.8 Sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin suurin haaste on saada henkilöstö sitoutumaan vision saavuttamiseksi. Sisäisen markkinoinnin muotoja tulevat olemaan koulutus ja avoin tiedonkulku. Yrityksen sisäinen tiedonkulku on jo nyt avointa ja henkilökunnalla on hyvä käsitys siitä, miten yrityksellä kulloinkin menee ja millainen työjono on. Tästä huolimatta tullaan sisäiseen tiedottamiseen panostamaan tulevaisuudessa enemmän järjestämällä yrityksen työntekijöille neljännesvuosittain tiedotustilaisuus yhdistettynä mukavaan tekemiseen yhdessä. Tällä yhdessä palkkauksen kehittämisen kanssa pyritään motivoimaan työntekijöitä ja lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Koulutuksen avulla työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Muuten yrityksellä ei ole käytössä varsinaisia kannustimia lukuun ottamatta jatkuvaa palautteen antamista, joka on tilanteesta riippuen korjaavaa tai kannustavaa.

3.9 Tuotekehitys ja tuotanto

Tässä luvussa käsitellään yrityksen tarjoamia palveluita ja niiden laajuutta, sekä perehdytään yrityksen hinnoittelumekanismiin ja saatavuuspäätöksiin. Varsinaista tuotekehitystä tai omaa tuotantoa yrityksellä ei tässä vaiheessa ole.

3.9.1 Tarjooma ja tuotepäätökset

Markkinoinnissa tuotteella tarkoitetaan sekä tavaraa, että palvelua. Tuote on yrityksen markkinointimixin keskeisin kilpailukeino, sillä muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat tuotteen ympärille. Yritys tarjoaa huoneistoremontteja kerrostalohuoneistoihin avaimet käteen periaatteella. Valikoimaan kuuluu kaikki mahdolliset työt lattian ja katon välillä. Suunniteltu tarjooma on tavoitteet ja liiketoiminta huomioiden kattava ja sellaisenaan edellytys kilpailussa menestymiselle. Ei ole järkevää supistaa tai laajentaa tarjontaa tässä vaiheessa.

Tulevaisuudessa yritys aikoo laajentaa toimintaansa uudisrakentamisen saralle siten, että se toimii sekä rakennuttajana, että pääurakoitsijana. Valmiit tuotteet eli asunnot myydään kiinteistövälityksen kautta halukkaille ostajille. Tämä vaatii suuria investointeja ja merkittävästi myös ulkoista pääomaa. Yrityksen tulee olla vakavarainen ja

vakiinnuttanut asemansa markkinoilla ennen tätä laajennusta. Tällöin myös tuotekehitys ja oma tuotanto astuvat mukaan kuvioihin.

3.9.2 Hinnoittelu

Rakennusalalla urakan hinnoittelu on erittäin haastava tehtävä. Pienikin virhearviointi voi johtaa joko urakan menettämiseen kilpailijalle tai tappiolliseen urakkaan omalle yritykselle. Kustannukset syntyvät pääasiassa tehdystä työstä ja tarvittavista materiaaleista. Näiden menekki ja yksikköhinnat tulee pystyä arvioimaan mahdollisimman tarkasti jo tarjousta tehtäessä. Kustannuksien arvioimistapa ja arvion tarkkuus riippuvat suunnitelmien tasosta. Tästä syystä useat urakoitsijat käyttävät apunaan esimerkiksi Rakennustieto Oy:n laatimia julkaisuja laskiessaan hintoja erilaisille urakoille. Näistä saa perustiedot kunkin osa-alueen materiaalikustannuksista ja työhön menevästä ajasta. Rakennuskohteen koko vaikuttaa kuitenkin osaltaan yksikkökustannuksiin, sillä esimerkiksi suurissa kohteissa työmenekit ovat yleensä pienempiä suhteessa tehtyyn rakenteeseen. Materiaalihintoihin vaikuttavat puolestaan kertaostojen suuruus ja asiakassuhteet.

Micson Oy pyrkiin hinnoittelemaan tarjoamansa urakat tässä vaiheessa mahdollisimman edullisesti, jotta markkinoille tunkeutumiselle ja markkinaosuuden kasvattamiselle on riittävät edellytykset. Suunniteltu hinnoittelumenetelmä tuottaa yritykselle riittävän katteen ja on asiakkaan kannalta mahdollisimman houkutteleva. Yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia maksutapoja remontin toteuttamiseksi, muttei kuitenkaan varsinaisesti luotota asiakasta. Asiakkaan kannalta edullisin, mutta samalla myös työläin vaihtoehto on hoitaa suunnittelu, sekä materiaalien hankinta itse ja antaa ainoastaan työ yrityksen tehtäväksi. Toinen ääripää on antaa koko remontin toteuttaminen materiaalihankintoinen yrityksen hoidettavaksi. Tämä on luonnollisesti myös kallein vaihtoehto, sillä yrityksen pääomaa ja työvoimaa sitoutuu tällöin huomattavasti enemmän.

Alennuksia ei varsinaisesti myönnetä, sillä suunniteltu hinnoittelu on jo valmiiksi edullinen. Asiakkaan valitsema maksutapa vaikuttaa kuitenkin kokonaishintaan ja tästä kerrotaan asiakkaalle sopimusta tehtäessä ja maksutapaa valittaessa. Yrityksen

maksuvalmius riittää siihen, että asiakas tekee kertasuorituksen urakan valmistuttua. Tällöin hinta on kuitenkin korkeampi kuin silloin, jos asiakas maksaa remontin työvaiheittain aina kulloisenkin työvaiheen valmistuttua. Muita hinnalla operoinnin keinoja yritys ei käytä.

3.9.3 Saatavuus

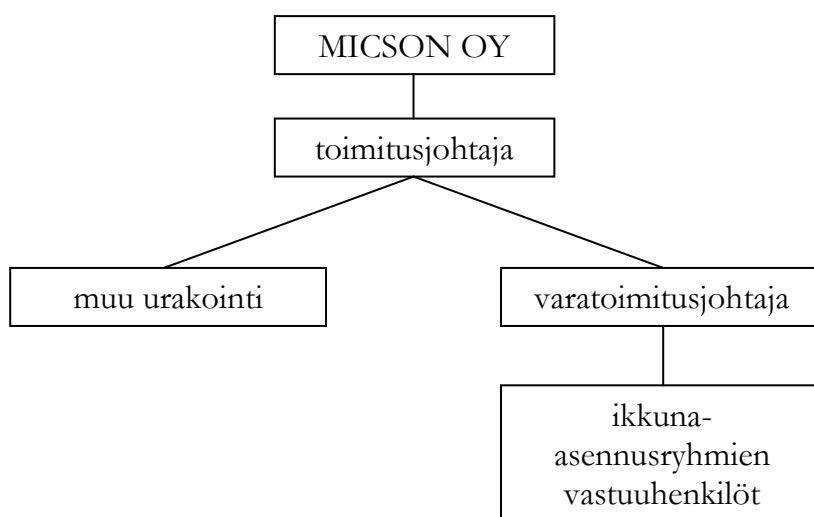
Yrityksellä ei ole toimitiloja, jonne asiakas voisi tulla keskustelemaan remontin tekemisestä. Toimiala ja yrityksen koko huomioiden toimitilojen hankkimiselle ei ole edes perusteita ja niiden puuttuminen korvataan lähitulevaisuudessa laadukkailla verkkosivuilla, sekä asiakkaan luona tehtävällä myyntityöllä. Yrityksen edustaja on pääsääntöisesti puhelimitse tavoitettavissa arkipäisin klo 07:00 - 20:00. Tämä on selkeästi pidempi aika, kuin useilla vastaavia palveluita tarjoavilla yrityksillä. Tulevaisuudessa asiakas voi jättää yhteydenottopyynnön myös verkkosivujen kautta. Yritys on lisäksi tarjouspyyntöihin erikoistuneen verkkosivuston jäsen ja saa tätä kautta automaattisesti tarjouspyyntöjä eri mittakaavan uudis- ja korjausrakentamisurakoihin liittyen.

3.10 Henkilöstösuunnitelma

Yrityksen menestymisen keskeisiä avaintekijöitä ovat osaava henkilöstö ja tehokas toiminnan organisointi. Micson Oy:ssä toimitusjohtaja vastaa käytännössä kaikista juoksevista asioista, sekä hoitaa kaikki hallinnolliset tehtävät ulkoistettua palkanlaskentaa ja kirjanpitoa lukuunottamatta. Toistaiseksi tämän on mahdollistanut edellämainittujen työtehtävien kohtuullinen määrä, sillä niiden hoitamiseen kuluu viikkotasolla noin viisi tuntia.

Toiminnan edelleen laajentuessa tulee osa tehtävistä siirtymään toiselle osakkaalle, joka nimetään samalla varatoimitusjohtajaksi. Tällaisia työtehtäviä ovat mm. kaikki henkilöstöön liittyvät tehtävät poislukien palkanlaskenta ja palkkojen maksaminen, sillä rahaliikenteen hallinta ja seuranta tulee säilymään toimitusjohtajan vastuulla. Näiden asioiden lisäksi toinen osakkaista perehdytetään riittävällä tasolla myös muiden hallinnollisten asioiden hoitamiseen. Tällä varmistetaan toiminnan jatkuminen keskeytyksettä esimerkiksi vakavan sairaustapauksen sattuessa sekä toiminnan

mahdollisimman suuri joustavuus ja tehokkuus. Varatoimitusjohtaja tulee lisäksi vastaamaan ikkuna-asennuksen juoksevien asioiden hoitamisesta, sekä yhteydenpidosta tavaratoimittajiin. Näin toimitusjohtajalle jää aikaa tarjouslaskentaan, liikekirjeenvaihtoon, asiakaskäynteihin ja yleiseen toiminnan kehittämiseen. Toimitusjohtaja tulee siirtymään asteittain pois suorittavasta työstä liiketoiminnan laajentuessa riittävästi. Tällöin painopiste siirtyy aktiiviseen työn seurantaan ja mahdollistaa osaltaan paremman palautteenannon työntekijöille. Jokaiseen ikkuna-asennusryhmään nimitetään tässä vaiheessa vastuhenkilö, joita koordinoi varatoimitusjohtaja. Muu urakointi säilyy edelleen toimitusjohtajan johdossa. Kommunikointi yrityksen johdon kesken on erittäin aktiivista ja tulevaisuudessa tullaan lisäksi pitämään viikottaisia kokouksia, joihin osallistuu tarpeen mukaan myös ikkuna-asennusryhmien vastuhenkilöitä. Seuraavassa kuviossa on esitetty Micson Oy:n organisaatiorakenne tulevaisuudessa. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Micson Oy:n organisaatiokaavio

Tällä hetkellä yrityksen henkilöstö on osakkaiden arvion perusteella osaavaa, sitoutunutta ja motivoitunutta. Tämän kokoisen yrityksen ollessa kyseessä tulee palkattavien henkilöiden oltava valmiiksi riittävän osaavia, vaikkei kokemusta varsinaisesta ikkuna-asennuksesta olisikaan. Yrityksen tehtäväksi jää käytännössä perehdyttäminen yritykseen, sen arvoihin ja toimintatapoihin sekä pikainen työhönopastus. Työtä tehdään pääsääntöisesti parina tai ryhmässä, joten lopullinen harjaantuminen tehtävään hoituu työssäoppimisen kautta. Toiminnan laajentuessa huoneistoremontteihin tarvitaan uutta osaamista, mitä yrityksen kaikilla työntekijöillä ei

ole. Tällainen on muunmuassa vesieristyskoulutus, joka tullaan tarjoamaan kaikille halukkaille työntekijöille palkallisena. Koulutuksen avulla työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Sen perimmäisenä tavoitteena on se, että jokainen työntekijä selviytyy kaikista tarvittavista työtehtävistä, vaikka jokaisella onkin oma erikoisosaamisensa.

Yrityksen sisäinen tiedonkulku on jo nyt avointa ja henkilökunnalla on hyvä käsitys siitä, miten yrityksellä kulloinkin menee ja millainen yrityksen työjono on. Tästä huolimatta tullaan sisäiseen tiedottamiseen panostamaan tulevaisuudessa enemmän järjestämällä yrityksen työntekijöille neljännesvuosittain tiedotustilaisuus yhdistettynä mukavaan tekemiseen yhdessä. Tällä pyritään motivoimaan työntekijöitä ja lisäämään sitoutuneisuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yrityksessä rekrytoinnin hoitaa toimitusjohtaja tai varatoimitusjohtaja kulloisenkin työtilanteen mukaan, sillä molemmilla on kokemusta useista kymmenistä rekrytoinneista ja yhteensä sadoista työhaastatteluista. Rekrytoinnilla tarkoitetaan tässä kaikkia tehtäviä rekrytointitarpeen tunnistamisesta aina seurantaperehdytykseen asti. Yritys pyrkii pitämään palkkalistoillaan aina vähintään yhden ylimääräisen työntekijän, sillä ikkuna-asennuksia voi tehokkaasti tehdä myös kolmen hengen ryhmänä. Tällä tavalla työmaat eivät myöskään pysähdy yhden henkilön sairastuessa ja uuden urakan aloittaminen nopeutuu. Henkilöstön määrää ei kasvateta vakituisilla työntekijöillä ennenkuin kysyntää on riittävästi. Lisääntynyt henkilökunnan tarve täytetään aluksi käyttämällä määräaikaista työsopimuksia, jotka vakinaistetaan tilanteen niin salliessa. Näin on myös helpompi arvioida henkilön soveltuvuutta yrityksen palvelukseen. Tarkkoja määriä henkilöstön tarpeelle on mahdotonta arvioida etukäteen ja henkilöstöä tullaan rekrytoimaan tarpeen mukaan.

Työmotivoinnin keinoina yrityksessä ovat jatkuva palautteen antaminen, avoin tiedonkulku, yhdessä tekeminen, yhteiset koulutukset, palaverit sekä illanvietot. Näillä yhdessä tulevaisuudessa tapahtuvan palkkauksen kehittämisen kanssa pyritään motivoimaan työntekijöitä ja lisäämään osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muuten yrityksellä ei ole käytössä varsinaisia motivointikeinoja. Lisäksi pitkin vuotta järjestetään Tiivituote Oy:n kanssa erilaisia kokouksia, aktiviteettejä ja koulutuksia. Bonuksia

yrityksessä maksetaan vuosittain joulukuussa kuluvan vuoden tuloksen mukaan. Bonukset suhteutetaan työntekijän palkkaan.

3.11 Taloussuunnitelma ja rakennusalan tunnusluvut

Rakennusala on hyvin kilpailtu, joten katteet jäävät usein varsin pieniksi. Toinen rakennusalan ominaispiirre on tarvittavien koneiden ja laitteiden suuri määrä. Suuret yritykset omistavat usein suurimman osan käyttämistään työkoneista. Koska varsinkin suuret koneet ovat kalliita, vaatii niiden hankinta usein mittavia investointeja ja vierasta pääomaa. PK-yritykset omistavat lähinnä käsityökaluiksi mielletäviä koneita ja vuokraavat tarvittaessa järeämmän kaluston. Seuraavassa taulukossa on esitetty rakennusalan yleisiä tunnuslukuja vuosilta 2011 - 2012. (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Rakennusalan tunnusluvut vuosilta 2011 - 2012. (Tilastokeskus 2011 - 2012.)

Rakennusalan tunnusluvut vuosilta 2011 - 2012		
	2011	2012
Käyttökate-%	7,0	7,1
Nettotulos-%	2,8	3,7
Kokonaispääomantuotto-%	6,3	7,4
Omavaraisuusaste-%	33,8	32,5
Rahoitustulos-%	5,6	6,2

Taulukossa esiintyvä käyttökateprosentti ilmaisee yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Siitä selviää kuinka paljon liikevaihdosta jää jäljelle, kun siitä on vähennetty yrityksen toimintakulut. Nettotulos kertoo yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksen. Käytännössä se on yrityksen omistajille jäävä osuus tilikauden tuloksesta ja sitä pidetään pohjana omistajien voitonjakoa tehtäessä. Se ei kuitenkaan huomioi tuloslaskelman satunnaisia eriä ja tilinpäätössiirtoja. Kokonaispääoman tuotto-% ilmaisee yrityksen kyvyn tuottaa tulosta kaikelle toimintaan sitoutuneelle pääomalle. Yleisesti käytettyjä ohjearvoja tuotto-%:lle ovat seuraavat: alle 5 on heikko, 5 - 10 on tyydyttävä ja yli 10 on hyvä. Omavaraisuusasteella mitataan yrityksen kykyä selviytyä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Sen ohjearvot ovat

seuraavat: alle 20 on heikko, 20 - 40 on tyydyttävä ja yli 40 on hyvä. Rahoitustulos ilmaisee tulo-rahoituksen määrän. Se kertoo yrityksen mahdollisuuksista suoriutua lainojen lyhennyksistä, käyttöpääoman lisäyksestä sekä investointien omarahoituksesta. Sillä katetaan myös omistajille tehtävät osingonjaot. (Taulukko 2.)

Yrityksen omat tunnusluvut laskettiin vuoden 2013 tuloslaskelmasta ja taseesta. Nämä luvut on tarkoitettu vain yrityksen sisäiseen käyttöön. Opinnäytetyöhön liittyvän taloussuunnitelman osalta pitäydytään vuoden 2014 budjetissa. (Taulukko 3.)

Yksityiskohtaiset tulos- ja kassabudjetit ovat työn liitteenä. (Liite 2 ja 3.)

Taulukko 3. Micson Oy:n budjetti vuodelle 2014, toteutuma vuodelta 2013

	2013	2014
LIKEVAIHTO	326 543€	450 537€
Materiaalit ja palvelut	29 340€	48 436€
Henkilöstökulut yhteensä	168 436€	212 150€
Liiketoiminnan muut kulut	99 871€	109 820€
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	26 410€	62 010€

Vuoden 2013 luvut on otettu kyseisen vuoden tilinpäätöstiedoista. Suunnitellut markkinointitoimenpiteet toiminnan laaja-alastamiseksi yhdessä asennushintojen nousun ja kilpailevan ikkuna-alan yrityksen konkurssin kanssa nostavat yrityksen liikevaihtoa merkittävästi vuoden 2014 aikana. Vaikka huoneistoremonteissa materiaalien osuus urakan kokonaiskustannuksista on ikkuna-asennusta suurempi, ovat henkilöstökulut kuitenkin selkeästi pienemmät. Näinollen henkilöstökulut eivät kasva palkankorotuksista huolimatta samassa suhteessa liikevaihdon kanssa. Liiketoiminnan muita kuluja kasvattavat lähinnä markkinointikustannukset, lisääntyneet edustuskulut sekä toiminnan laaja-alastamisesta johtuva lisääntynyt varastotilojen tarve. Yhtiöllä ei ole rahoitustuottoja tai -kuluja sillä vierasta pääomaa ei ole. Näinollen tilikauden voiton voidaan laskea olevan hyvin lähellä liikevoittoa. Vuoden 2014 tulokseen saattavat vielä vaikuttaa mahdolliset suuremmat investoinnit. (Taulukko 3.)

3.12 Riskit ja riskiarviointi

Riski tarkoittaa vahingon tai tappion mahdollisuutta yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoiminnassa tarkoitus on tuottaa voittoa ja riskin tai riskien toteutuminen saattaa johtaa epäonnistumiseen tässä tavoitteessa. Taloudelliset riskit samoin kuin mahdolliset tappiot ovat sitä suuremmat mitä enemmän voittoa tavoitellaan. Edellä mainitun liikeriskin ohella yritystä voi kohdata myös vahinkoriski. Vahinkoriskit ovat riskejä, joihin ei liity voitonmahdollisuutta.

Yritys varautuu riskeihin eri menetelmillä, joista tärkeimpiä ovat vakuuttaminen, ennakointi ja työterveyshuolto. Yritystä mahdollisesti kohtaavat, liiketoimintaan vaikuttavat riskit on tunnistettu ja arvioitu seuraavassa taulukossa. Taulukossa esitetään myös ensisijaiset suojautumiskeinot mahdolliselta vahingolta riskin toteutuessa tai keinot riskin minimoimiseksi. (Taulukko 4.)

Yritys siirtää omaisuusvahinkoriskejä toiselle osapuolelle vakuuttamisella. Riskeihin myös varaudutaan ja niiden todennäköisyys minimoidaan noudattamalla ennalta sovittuja toimintatapoja. Hälyttämiä käytetään mahdollisuuksien mukaan. (Taulukko 4.)

Henkilöriskeistä merkittävin on henkilöstöön kohdistuvat työtaturmat, loukkaantumiset ja sairaustumiset. Myös näihin varaudutaan vakuuttamisella. Muita suojautumiskeinoja ovat työterveyshuolto, jatkuva koulutus ja henkilösuojainten käytön valvonta. Toimitusjohtajan tulee jakaa osaamistaan varatoimitusjohtajalle, jotta mahdollisessa vakavassa sairaustapauksessa tai loukkaantumisen seurauksena yritystoiminta ei katkea. Työntekijöiden motivointi ja työtyytyväisyys ovat tärkeitä tekijöitä vaihtuvuuden minimoimiseksi. (Taulukko 4.)

Liikeriskeihin yritys varautuu seuraamalla toimialaa ja sen kehitystä aktiivisesti. Yritys myös pyrkii vakiinnuttamaan oman markkina-asemansa mahdollisimman nopeasti. Tärkeä osa ennakointia ja varautumista on markkinointi sekä toiminnan laaja-alaistaminen ja hyvien suhteiden luominen isoihin rakennusalan toimijoihin. Näin yrityksellä on mahdollisimman hyvät edellytykset selvittää mahdollisen laman tai

taantumaa yli. Kysynnän vähentyessä viimeisenä vaihtoehtona on toiminnan sopeuttaminen vallitsevaan tilanteeseen. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Micson Oy:n riskianalyysi.

RISKI	ARVIOINTI todennäköisyys / vaikutus 1= pieni 3 = suuri	SUOJAUTUMINEN
Omaisuuksriskit		
Tulipalo	2 / 1	Vakuutus, toimintatavat, hälytin
Murto	1 / 1	Vakuutus, toimintatavat, hälytin
Varkaus	3 / 1	Vakuutus, toimintatavat
Ilkivalta	2 / 1	Vakuutus, hälytin
Työkalujen tai kaluston rikkoutuminen	3 / 1	Uusia työkaluja valmiiksi hankittuna
Tietojen häviäminen tietokoneelta	2 / 2	Varmuuskopiointi
Vahinko ulkopuoliselle omaisuudelle	2 / 2	Vakuutus, toimintatavat, suojaukset
Henkilöriskit		
Toimitusjohtajan vakava sairaus tai loukkaantuminen	2 / 3	Osaamisen jakaminen varatoimitusjohtajalle
Sairastumiset ja työtapaturmat	3 / 3	Vakuutukset, suojaimet, työterveyshuolto, koulutus
Työntekijän lopettaminen	2 / 3	Motivointi, palkkaus
Tietovuoto	1 / 1	Ei jaeta arkaluontoista tietoa henkilöstölle, suojaukset
Vahinko ulkopuoliselle henkilölle	2 / 2	Vakuutus, toimintatavat, suojaukset
Liikeriskit		
Uudet kilpailijat	3 / 2	Markkina-aseman vakiinnuttaminen, toimialan seuranta
Kysynnän väheneminen	2 / 2	Toimialan seuranta, markkinointi, katteesta tinkiminen
Alihankintasopimuksen irtisanominen	1 / 3	Toiminnan laaja-alaistaminen, suhteiden luominen isoihin rakennuttajiin ja muihin ikkuna-alan toimijoihin.
Äkilliset suuret investoinnit	1 / 2	Ennakointi ja toiminnan suunnittelu, varautuminen
Johdon ammattitaidottomuus	2 / 3	Koulutus, tiedon aktiivinen jakaminen
Tuoteriskit		
Alihankkijat eivät pysty vastaamaan kysyntään	1 / 1	Riittävän laaja alihankkijaverkosto
Rakennusvirhe	1 / 3	Riittävä suunnittelu ja valvonta, kouluttaminen

Tuoteriskit muodostavat viimeisen luokan. Näistä merkittävin riski on rakennusvirheet. Näitä vastaan ei voi varautua muuten kuin kouluttamalla henkilökuntaa, suunnittelemalla urakat mahdollisimman huolellisesti sekä suorittamalla riittävän kattavaa seuranta. Rakennusvirheet voivat olla myös erittäin kalliita korjata, sillä usein ne havaitaan vasta vuosien kuluttua, kun ne ovat jo aiheuttaneet muuta mittavaa vahinkoa. Myös yrityksen imago kärsii merkittävästi, mikäli tieto merkittävästä rakennusvirheestä leviää toimeksiantajien tietoisuuteen. Alihankkijoiden kykyä vastata kysyntään ei koeta merkittäväksi uhaksi, sillä Suomessa on useita rakennustarvikkeiden toimittajia. Varastojen ehtyessä täysin esimerkiksi lakon seurauksena, koskee se samalla suurinta osaa rakennusalan toimijoista, eikä näinollen aiheuta merkittävää haittaa yritykselle. (Taulukko 4.)

4 Yhteenveto

Yrittäjänä toimiminen edellyttää entistä monipuolisempaa osaamista ja eri alojen hallintaa. Tulevan yrittäjän on hyvä pohtia, onko hänellä tarpeeksi tietotaitoa, motivaatiota ja henkisiä resursseja. Omat heikkoudet ja vahvuudet tulee osata arvioida realistisesti, sillä yrittäjyyden mukanaan tuoma vapaus lisää samalla myös vastuun määrää. Yrityksen johtaminen menestykseen ja sen ylläpito edellyttää motivaation säilymistä, kouluttautumista sekä jatkuvaa oppimista ja yrityksen kehittämistä sen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Omistamaansa yritystä on kyettävä arvioimaan kriittisesti ja puolueettomasti. Virheelliset arviot johtavat usein vääriin johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin aiheuttaen yritykselle merkittäviä mahdollisuuksien menetyksiä tai tappioita.

Opinnäytetyön tekeminen jäi muiden kiireiden vuoksi käytännössä viimeiseksi opintosuoritteeksi. Tämä ei välttämättä ole paras ratkaisu motivaation suhteen. Omalta osaltani työn tekemistä hidasti entisestään samanaikainen toimiminen yrittäjänä, sillä yrittäjän päivä ei lopu tiettyyn kellonaikaan. Ajankäytön organisointi ja suunnittelu olisi voinut olla tarkempaa ja johtaa työn nopeampaan valmistumiseen. Suurin haaste työn tekemisessä oli teoriaosuuden kirjoittaminen ja tiedon etsintä. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen omalle, jo toiminnassa olevalle yritykselle oli puolestaan suhteellisen helppoa. Tähän vaikutti myös se, että olimme yhtiökumppanin kanssa pohtineet yrityksen kehittämiseen ja olemassaoloon liittyviä asioita useasti jo ennen työn aloittamista. Opinnäytetyössä haasteena oli siirtää olemassa oleva pohdinta kirjalliseen muotoon, sekä luonnollisesti selkeyttää ja syventää sitä vastaamaan opinnäytetyön vaatimustasoa. Selkeästi vaikeinta oli oman yrityksen analysointi realistisesti, ilman visiointia ja tunteiden vaikutusta.

Itse opinnäytetyöhön olen melko tyytyväinen ja uskon sen hyödyttävän yritystä myös tulevaisuudessa. Yrityksen toinen omistaja arvioi liiketoimintasuunnitelman olevan tällä hetkellä yrityksen tärkein asiakirja ja auttavan fokuksen säilymisessä liiketoimintaa kehitettäessä. Teoriaosuus ja yrityksen liiketoimintasuunnitelma kulkevat "käsi kädessä" eli liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään teoriaosuudessa esitetyt asiat riittävän kattavasti. Yrityksessä ei aikaisemmin ollut kirjattu suunnitelmia paperille ja työn

tavoitteena oli laatia sille liiketoimintasuunnitelma, joka kerää yrittäjien ajatukset paperille tehden tilannekatsauksen yrityksen nykytilaan sekä tulevaisuuden näkymiin. Tässä onnistuttiin mielestäni hyvin vaikka syvällisempikin pohdinta olisi ollut mahdollista. Tämä tuotos luo kuitenkin hyvän pohjan tulevaisuudessa tehtäville liiketoimintasuunnitelman päivityksille.

Jatkossa yrityksessä tulee muistaa päivittää liiketoimintasuunnitelmaa säännöllisesti ja pitää mielessä, että samojen asioiden toistaminen vuodesta toiseen voi merkitä ajatusten lukkiutuneisuutta. Myös liikeidean tulee olla yrityksessä jatkuvan ja kokonaisvaltaisen kehittämisen kohde. Markkinointisuunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden tehoa olisi hyvä pyrkiä mittaamaan ja valita sen perusteella kustannustehokkaimmat, sekä yritykselle parhaiten sopivat kanavat tulevaa markkinointia silmälläpitäen. Lisäksi yrityksessä olisi hyvä pohtia, miten sen toimintaa kehitetään nyt laadittua liiketoimintasuunnitelmaa hyväksikäyttäen. Saadakseen mahdollisimman suuren hyödyn, on yrityksen jalkautettava suunnitelma mahdollisimman nopeasti päivittäiseen käyttöön ja päätöksenteon tueksi. Pohdintojen perusteella tehtyjen päätösten pohjalta olisi hyvä kirjoittaa tarvittavat toimintaohjeet yrityksen henkilöstön käyttöön.

Mielestäni liiketoimintasuunnitelman laatiminen kokoaa tradenomiopintoni hyvin yhdeksi kokonaisuudeksi. Työssä pääsi käyttämään koulussa opittuja taitoja laajasti ja samalla teorettinen osaaminen syventyi entisestään. Tiedon hakeminen ja tuottaminen kehittyivät läpi opiskeluajan, mutta erityisesti nyt opinnäytetyöprosessin aikana. Omalta osaltaan opiskeluaikana hankittuja taitoja syvensi iltaopiskelijoiden keskuudessa oleva valtava määrä käytännön osaamista ja tieto-taitoa. Tiedän, että opiskeluaikana hankittu osaaminen realisoituu laaja-alaisesti käytäntöön ja auttaa luotsaamaan omistamaani yritystä menestyksekkäästi. Huolella tehty ja laadukas liiketoimintasuunnitelma on yksi tärkeistä tekijöistä yrityksen matkalla kohti menestystä.

5 Lähteet

EQ Control Oy. Rakentamiseen liittyvät säädökset ja soveltamisalueet. Luettavissa: <http://www.qesm.fi/lakidemo/YT432-31.html#srmk>. Luettu: 10.10.2013.

Financial Times Lexicon 2014. Definition of digital marketing. Luettavissa: <http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing>. Luettu: 24.3.2014.

Havas Media Finland 2009. Digitaalisen markkinoinnin sanasto. Luettavissa: <http://www.konversio.fi/konversio/digitaalisen-markkinoinnin-sanasto/>. Luettu: 24.3.2014.

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2009. Yrityksen perustoiminnot. 1.-5. painos. WSOY. Helsinki.

Kirjastokaista 2014. Sosiaalinen media. Luettavissa: http://mediakasvatus.kirjastot.fi/tiedonhaku/sosiaalinen_media. Luettu: 24.3.2014.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi - käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava. Keuruu.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Gummerus. Jyväskylä.

Raatikainen, L. 2012. Liikeidesta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Rakennusliitto. Rakennusliiton toimintakertomus 2012. Luettavissa: http://rakennusliitto.fi/wp-content/uploads/2012/12/Rakennusliiton_toimintakertomus_2012.pdf. Luettu: 6.10.2013.

Rakennusteollisuus. Ajankohtaista rakennusalalta 2012. Luettavissa: <http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ajankohtaista/Rakennusalalta+1%C3%B6ytyy+sek%C3%A4+kilpailua+ett%C3%A4+laatua/>. Luettu: 10.10.2013.

TEK - tekniikan akateemiset. Rakentamisen erityspiirteet markkinataloudessa 2004. Luettavissa: <http://retro.tek.fi/tek-lehti/TEK504/504s18-19.pdf>. Luettu: 6.10.2013.

Tilastokeskus. Rakentamisen tunnusluvut 2011. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/ratipa/2011/ratipa_2011_2012-09-20_tau_001_fi.html. Luettu 7.12.2013.

Tilastokeskus. Rakentamisen tunnusluvut 2012. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/ratipa/2012/ratipa_2012_2013-09-19_tie_001_fi.html. Luettu 7.12.2013.

Toikka, R., Nissinen, S., & Penttilä, H. 2006. Rakennusosien kustannuksia. WS Bookwell Oy. Porvoo

Varma. Työhyvinvointi 2012. Luettavissa:
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Asiakastilaisuudet/Ty%C3%B6hyvinvointi2012/Opintopolku1/Johdanto.pdf>. Luettu: 5.10.2013.

Väitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Edita. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Gummerus. Jyväskylä

Liitteet

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelman esimerkkirakenne

Liiketoimintasuunnitelma

1. Tiivistelmä
2. Lähtökohtatilanne; nykytilanteen analysointi
3. Markkinatilanne ja sen kehityksen analysointi
4. Yrityksen päämäärät ja tavoitteet
5. Strategia
6. Markkinointisuunnitelma
7. Tuotekehityssuunnitelma
8. Tuotantosuunnitelma
9. Henkilöstösuunnitelma
10. Taloussuunnitelma
11. Riskien hallinnan suunnitelma
12. Liitteet (Isokangas & Kinkki 2009, 236).

Liite 2. Micson Oy:n tulosbudjetti

TULOSBUDJETTI

Päivämäärä	14.5.2014	Laatija	Marco Sandström
Yritys	Micson Oy		

		Toteutunut 2013		Ennuste 1 2014		
		Euroa	%	Euroa	%	
1.	LIKEVAIHTO	+	326 543		450 237	
2.	Liiketoiminnan muut tuotot	+	300		300	
3.	LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ		326 843	100,0	450 537	100,0
4.	Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-	-27 450	8,4	-45 831	10,2
5.	Ulkopuoliset palvelut	-	-1 890	0,6	-2 605	0,6
6.	Henkilöstökulut	-	-168 436	51,5	-212 150	47,1
7.	Liiketoiminnan muut kulut	-	-99 871	30,6	-109 820	24,4
8.	Valmisteveraston lisäys/vähennys	+/-	0	0,0	0	0,0
9.	KÄYTTÖKATE		29 196	8,9	80 131	17,8
10.	Suunnitelman mukaiset poistot	-	-1 428	0,4	-744	0,2
11.	LIKETULOS		27 768	8,5	79 387	17,6
12.	Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista	+	0	0,0	0	0,0
12.	Muut korko- ja rahoitustuotot	+	0	0,0	0	0,0
14.	Mutu korko- ja rahoituskulut	-	-118	0,0	0	0,0
15.	VOITTO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ		27 650	8,5	79 387	17,6
16.	Satunnaiset tuotot	+	0	0,0	0	0,0
17.	Satunnaiset kulut	-	0	0,0	0	0,0
18.	VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA		27 650	8,5	79 387	17,6
19.	Tuloverot	-	-6 774	2,1	-17 377	3,9
20.	Poistoeron lisäys/vähennys	+/-	0	0,0	0	0,0
21.	Vapaaehtoisten varausten lisäys/vähennys	+/-	0	0,0	0	0,0
22.	TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO		20 876	8,1	62 010	13,8

HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN	6	7
------------------------	---	---

Liite 3. Micson Oy:n kassabudjetti

KASSABUDJETTI		Päivämäärä	Yritys		Laatija		Ajalle		1/2014 - 12/2014		Versio 1 / 15.5.2014			
		Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	YHT'
LIIKETOIMINNAN TULOT														
1	KASSA ALUSSA Alv -%	24 378	27 460	25 679	26 166	27 365	31 339	38 799	46 914	54 553	61 324	67 518	73 659	
2	Käteismyyni, myyntisuosus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- myynnin kuukausijakautuma													0,00 %
3	Laskutusmyyni	28 370	30 370	31 370	34 370	40 370	43 370	41 370	40 370	40 370	38 370	39 370	42 167	450 237
	- myynnin kuukausijakautuma	6,30 %	6,75 %	6,97 %	7,63 %	8,97 %	9,63 %	9,19 %	8,97 %	8,97 %	8,52 %	8,74 %	9,37 %	100,00 %
	- maksuehto 14 pv	35 039	29 437	30 903	32 970	37 570	41 970	42 303	40 837	40 370	39 303	38 903	40 862	450 467
4	Satunnaiset tuotot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Yritystuet, Alv-palautus, muut Alv 0 % tulot	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
LIIKETOIMINTA YHTEENSÄ		35 064	29 462	30 928	32 995	37 595	41 995	42 328	40 862	40 395	39 328	38 928	40 887	450 767
LIIKETOIMINNAN MENOT														
6	Aineet ja tarvikkeet	2 812	3 010	3 109	3 407	4 002	4 299	4 101	4 002	4 002	3 803	3 902	4 180	44 628
7	Käteisostot	76	81	84	92	108	116	111	108	108	103	105	113	1 203
8	Ulkopuoliset palvelut	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	2 605
9	Investoinnit sis. Alv	300	300	400	400	500	600	600	600	600	600	500	600	6 000
10	Liiketoiminnan muut kulut	4 907	5 253	5 426	5 945	6 983	7 502	7 156	6 983	6 983	6 637	6 810	7 293	77 876
11	Leasing- ja kalustovuokrat	300	300	350	350	350	500	500	450	450	450	400	400	4 800
12	Muut kiinteät kulut sis. arvonlisäveron	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	2 629	31 548
13	Maksettava arvonlisävero	0	0	-1 315	-1 360	-1 412	-1 481	-1 637	-1 754	-1 708	-1 676	-1 676	-1 630	-15 648
14	Nettopalkat	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	11 844	142 123
15	Työnantajatilitykset verottajalle	3 336	2 786	2 786	2 786	2 786	2 786	2 786	2 786	2 786	2 786	2 786	2 786	33 979
16	YEL-eläkemaksut, tapaturma- ja työttöm.vak.maksu	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6 906
17	TyEL- maksut, pakolliset työntekijävakuutukset	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	2 275	27 300
17	Vapaaeht. eläkevakuutus, vapaaeht. henkilövak.	461	0	0	461	0	0	461	0	0	461	0	0	1 842
18	Toimitilavuokrat Alv 0 %	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
19	Muut kiinteät kulut Alv 0 %	357	0	0	0	357	0	0	0	357	0	0	0	1 070
20	Rahoitusmenot	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Verot	1 095	1 172	1 211	1 327	1 558	1 674	1 597	1 558	1 558	1 481	1 520	1 627	17 377
22	Investoinnit alv 0 %	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LIIKETOIMINNAN MENOT YHTEENSÄ		31 683	30 943	30 091	31 446	33 271	34 036	33 713	32 772	33 175	32 684	32 387	33 409	389 609
PÄÄOMARAHOITUS, NETTO		-300	-300	-350	-350	-350	-500	-500	-450	-450	-450	-400	-400	-4800
32	TULOT - MENOT	3 081	-1 781	487	1 199	3 974	7 459	8 115	7 639	6 770	6 194	6 141	7 078	56 358
33	KUMULATIIVINEN KASSAJÄÄMÄ	27 460	25 679	26 166	27 365	31 339	38 799	46 914	54 553	61 324	67 518	73 659	80 737	