KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Oskari Juvonen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA MAANRAKENNUSYRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017

Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Oskari Juvonen

Nimeke
Liiketoimintasuunnitelma maanrakennusyritykselle

Toimeksiantaja
Karjalan Virta Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena ja tavoitteena oli laatia Karjalan Virta Oy:lle yrityksen tarpeita vastaava ja kattava liiketoimintasuunnitelma, jossa erityisesti paneudutaan markkinointiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kuvailla Karjalan Virta Oy:n tämän hetkistä liiketoimintaa ja tavoitteena oli kehittää uusi liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yrityksen liiketoiminnan osa-alueita saataisiin kehitettyä tulevaisuudessa ja yrityksen tavoite toimialalla laajentumiseen mahdollistuu paremmin.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Karjalan Virta Oy. Opinnäytetyön tietoperustana toimii liiketoimintasuunnitelman tekoon ja markkinointiin soveltuva kirjallisuus, tutkimukset. Työn tekoon on käytetty myös yrityksen aikaisempien tilikausien asiakirjoja, yrittäjän tuntemusta alasta ja internetlähteitä.

Tämä opinnäytetyö opetti liiketoimintasuunnitelman tarkoitusta, merkitystä yritystoiminnalle ja liiketoimintasuunnitelman laatimista sekä brändäystä.

Teoriaosuuksissa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakennetta, yritystoiminnan sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä ja viestinnän eri osa-alueita. Opinnäytetyön lopussa on pohdinta opinnäytetyön hyödyistä, onnistumisesta ja asioista, joista olisi vielä tutkittavaa.

Kieli	Sivuja 57
suomi	Liitteet 10

Asiasanat

maanrakennus, infrastruktuuri, markkinointi, brändäys, liiketoimintasuunnitelma

Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	**THESIS** **December 2017** **Degree Programme in Business Economics** Tikkarinne 9 80200 JOENSUU FINLAND Tel. +358 13 260 600

Author
Oskari Juvonen

Title
A Business Plan for an Excavation Company

Commissioned by
Karjalan Virta Oy (Ltd)

Abstract

The subject and the aim of this thesis was to draw up a complete business plan for Karjalan Virta Ltd. The business concentrates especially on marketing. The purpose of this thesis was to clarify and describe Karjalan Virta Ltd.'s business and its goals. The aim of the thesis was to develop new business plan to grow and develop the company's business and marketing in the coming years. This thesis was commissioned by Karjalan Virta Ltd.

The theory part of this thesis is based on business economics and marketing literature and researches. The company's past financial year's paperwork, the entrepreneur's knowledge about the field and online sources have also been used.

This thesis taught the purpose of a business plan, the importance of the business plan for the company and the preparation of a business plan as well as branding.

The theory section examines the structure of a business plan, the internal and external factors of a business and different parts of marketing communications. At the end of the thesis there is a reflection on the benefits and on the success of the thesis and thoughts about subjects that there are to research even more.

Language Finnish	Pages 57 Appendices 10

Keywords

excavation, earthworks, infrastructure, business, business plan

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto ... 6

2 Työn toteutus ja menetelmät ... 7

2.1 Työn tarkoitus ja tehtävät ... 7

2.2 Aikaisemmat liiketoimintasuunnitelmat koskien maanrakennusalaa ... 8

2.3 Tiedonhankinta ... 9

2.4 Työn validiteetti ja eettisyys ... 10

3 Perustiedot opinnäytetyön toimeksiantajayrityksestä ... 10

3.1 Maanrakennus toimialana ... 13

3.2 Maanrakennus työllistäjänä ... 14

3.3 Maanrakennusala energia- ja tietoliikenneverkkojen osalta ... 15

3.3.1 Tietoliikenneverkot ... 16

3.3.2 Sähköverkot ... 17

3.4 Purkaminen ja kierrätys ... 18

3.5 Maanmittaus ... 19

4. Teoriaa liiketoimintasuunnitelmasta ... 19

4.1. Liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen ... 20

4.2 Nykytilanne ... 21

4.3 Hallinto ja johtaminen ... 21

4.4 Liiketoimintasuunnitelman muutos hallinnon ja johtamisen osalta ... 23

4.5 Palvelu ... 26

4.5.1 Asiakkaat ja markkinat ... 27

4.5.2 Liiketoimintasuunnitelman muutos palvelun ja asiakkaiden osalta ... 28

4.6 Palvelukehitys ... 29

4.7 Toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) ... 30

4.8 Liiketoimintasuunnitelman päivitys toiminnanohjausjärjestelmän osalta ... 31

4.9 Rahoitus ... 32

4.10 Rahoituksen osalta tehtävät muutokset liiketoimintasuunnitelmaan ... 36

5 Markkinointi ja brändi ... 38

5.1 Markkinoinnin käsite ... 38

5.2 Brändin käsite ... 40

5.3 Brändin tehtävät ... 40

5.4 Markkinointiviestinnän merkitys brändin rakentamisessa ... 43

5.4.1 Tunnettavuuden tasot ... 44

5.4.1 Autettu tunnettavuus ... 45
5.4.2 Spontaani tunnettavuus ... 45
5.4.3 Tuoteryhmänsä tunnetuin ... 45
6 Brändin ja markkinoinnin suunnittelu yritykselle ... 46
7 Karjalan Virta Oy:n eettiset periaatteet ... 49
7.1 Tausta ja tarkoitus ... 49
7.2. Eettiset normit ... 50
7.3 Eettinen toiminta ja hyvä liiketoimintatapa ... 50
7.4 Korruption vastaiset toimet ... 51
7.5 Kolmannen osapuolen käyttäytyminen ... 52
7.6 Valvonta ja ilmiannot ... 52
7.7 Lahjontariskien hallinta ja due diligence ... 53
7.7.1 Maariski ... 53
7.7.2 Liiketoimiriski ... 53
7.7.3 Liiketoimintamahdollisuusriski ja liikekumppanuusriski ... 53
7.8 Due diligence KVOY:hyn liittyvien henkilöiden suhteen ... 54
7.9 Vieraanvaraisuus ja lahjat ... 54
7.10 Periaatteiden päivittäminen ... 54
8. Johtopäätökset ja pohdinta ... 55
8.1 Johtopäätökset ... 55
8.2 Pohdinta ... 56
Lähteet ... 58
Liitteet ... 62

1 Johdanto

Selkeän ja helposti kronologisesti seurattava liiketoimintasuunnitelma on ensiarvoisen tärkeä suuntaviivojen asettaja yrityksen kasvua ja kehittymistä ajatellen. Varsinkin nuorilla yrityksillä selkeä ja hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma auttaa alun haasteista eteenpäin, kun niihin on etukäteen varauduttu ja tarpeelliset toimenpiteet on kirjattu ylös. Tämä helpottaa tiukan paikan tullen pitämään maltin erilaisissa yritystoimintaa koskevissa valinnoissa kriisitilanteiden sattuessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda liiketoimintasuunnitelma seuraavaksi kolmeksi vuodeksi tällä hetkellä Itä-Suomessa ja Uudellamaalla toimivalle pienyritykselle Karjalan Virta Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu tavanomaisen liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden lisäksi myös eettisten periaatteiden säännöstö. Liiketoimintasuunnitelmassa painotutaan tavallisen liiketoimintasuunnitelman rakenteen lisäksi erityisesti brändäykseen ja markkinointiviestintään. Suunnitelma rakentuu siten, että eri liiketoiminnan osa-alueiden nykyhetken tilasta pyritään rakentamaan mahdollisimman tarkka ja validi kuva, josta johdetaan jokaisen osa-alueen kehittämissuunnitelma tuleville kolmelle vuodelle.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen lopputuloksena on syntynyt teoriaosuuksien kanssa synteesissä oleva produkti. Tämän opinnäytetyön tapauksessa produkti on liiketoimintasuunnitelma, joka tulee suoraan yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön aihe rajattiin liiketoimintasuunnitelmaan seuraavaksi kolmeksi toimintavuodeksi, jossa erityisenä painopisteenä on markkinoinnin osalta brändäys, tiedotus- ja suhdetoiminta sekä mainonta. Henkilökohtainen kiinnostus niin markkinointia kuin yritystoimintaa kohtaan on urakehityksen kannalta keskeistä, joten tämä toimeksianto tuo mahdollisuuden rakentaa tulevaa työuraa ja antaa valmiuksia toimia niin yritysmaailmassa kuin mahdollisesti tulevissa työtehtävissäkin.

2 Työn toteutus ja menetelmät

2.1 Työn tarkoitus ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selkeyttää liiketoiminnan kehitystä päivitetyllä liiketoimintasuunnitelmalla ja antaa Karjalan Virta Oy:lle konkreettiset suuntaviivat liiketoiminnan kehittämiseksi ja erityisesti markkinointiin seuraavalle kolmelle vuodelle. Tarkoituksena on luoda selkeä ja yksiselitteinen suunnitelma, jonka toteutumista yrityksen edustajan on helppo seurata niin suunnitelman toteutuksen edistyessä, kuin ongelmatilanteissakin. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia konkreettisena suunnannäyttäjänä yrityksen tulevina vuosina ja etenkin markkinoinnin osa-alueen suunnitelman on tarkoitus toimia alkavan markkinointitoiminnan pohjustuksena, josta yrityksen on vaivatonta jatkossa edistää markkinointitoimiensa kehittämistä.

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on antaa yritykselle konkreettiset suuntaviivat yrityksen keskeisille toimintakokonaisuuksille, jotka ovat rahoitus, hallinto, palvelu, palvelukehitys ja erityisesti tässä työssä painotettuna markkinointi (Edu.fi 2010). Liiketoimintasuunnitelmalla tuotetaan uutta tietoa yrityksen tarpeisiin ja mahdollistetaan toimiva markkinointi tulevaisuudessa, jolla pyritään saamaan Karjalan Virta Oy:lle infrarakennuksen piirissä spontaanisti tunnettu brändi. Markkinointiin paneutuminen on merkittävä uudistus Karjalan Virta Oy:lle, sillä yrityksen markkinointiin ei ole erityisesti aiempina vuosina panostettu. Tämä opinnäytetyön tuloksena syntyvä liiketoimintasuunnitelma tulee Karjalan Virta Oy:n käyttöön. Infrarakentamisen ala ja etenkin energia- ja tietoliikenneverkkojen rakentaminen on hyvin vanhanaikainen, joten tämä liiketoimintasuunnitelma laajuudessaan auttaa saavuttamaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Liiketoimintasuunnitelma on tehty huomioiden yrityksen todelliset resurssit niin liiketoiminnan kuin markkinoinninkin suhteen. Koska yritys on vielä kaikilta yritystoiminnan osa-alueilta pieni, on työtä tehdessä tärkeä tiedostaa myös yrityksen resurssien asettamat rajoitteet. Todelliset resurssit huomioimalla mahdollistetaan aidosti toimiva, valmis ja toteutuskelpoinen liiketoimintasuunnitelma.

2.2 Aikaisemmat liiketoimintasuunnitelmat koskien maanrakennusalaa

Haettaessa Theseuksen verkkopalvelusta aikaisempina vuosina tehtyjä aihealuevalintaani koskevia opinnäytetöitä, tuli hakusanoilla ”markkinointi”, ”maanrakennus” ja ”liiketoimintasuunnitelma” muutamia tämänkin liiketoimintasuunnitelman kanssa hyvin samankaltaisella ajatuspohjalla tehtyjä töitä. Näistä kaikista lähimmäksi osui Tampereen ammattikorkeakoululla sähkövoimatekniikkaa opiskelleen Sami Savolaisen vuonna 2013 tekemä opinnäytetyö: ”Sähkönjakeluverkon rakennusurakointitoiminnan aloittaminen”. Kyseessä on yritystoiminnan perustamistoimiin, rahoitukseen, markkinointiin, kustannus- ja urakkalaskentaan pureutuva opinnäytetyö (Savolainen 2013). Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma ei eroa valtavasti jo toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, joten opinnäytetyöt ovat rakenteeltaan osin samankaltaisia. Savolaisen opinnäytetyö on kirjoitettu sähkövoimateknillisestä näkökulmasta yrityksen perustamisvaiheessa. Laatimani opinnäytetyö on kirjoitettu liiketalouden ja markkinoinnin näkökulmasta, vuosia yrityksen perustamisen jälkeen.

Toinen tämän opinnäytetyön aihealuetta sivuava työ on Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulussa tuotantotaloutta opiskelleen Matti Kantolan vuonna 2010 julkaistu opinnäytetyö: ”Liiketoimintasuunnitelma perustettavalla maanseulontayritykselle”. Kantolan työ on edellisen esimerkkityön tavoin perustettavalle yritykselle tehtävä liiketoimintasuunnitelma ja maanrakennus sopii aihealueeseen osittain, koska suunnitelman liikeideana on maa-aineksen seulominen (Kantola 2010). Kantolan työssä on merkillepantavaa se, että siinä on paneuduttu markkinointiin markkinointisuunnitelmalla, mikä täsmää myös oman työni rakenteeseen. Uskon Kantolan saaneen opinnäytetyöstään tarpeeksi irti yrityksen perustamistoimien aloittamiseksi.

Markkinoinnin osalta lähimmäksi osuu Karelia-ammattikorkeakoulussa liiketaloutta opiskelleen Pia Huikurin syksyllä 2017 julkaisema opinnäytetyö: ”JH Louhinta Oy:n markkinointisuunnitelma”. Huikuri paneutuu työssään valtaosin pelkästään markkinointiin, joten kyseessä ei ole niin paljoa liiketoimintasuunnitelman muotoa mukaileva työ. Joka tapauksessa Huikurin työ koostuu kahdesta hyvin lähellä omaa työtäni sivuavasta aihealueesta – maanrakennuksesta ja markkinoinnista. Huikurin työstä on

merkillepantavaa myös se, että hänen työnsä toimeksiantajayritys on ollut myös toiminnassa useita vuosia, joten alkavan yrityksen toimintojen suunnittelusta hänen työssään ei ole kyse (Huikuri 2017). Huikurin opinnäytetyö on laadittu toiminnassa olevalle yritykselle, kuten oma työnikin. Hän on käsitellyt työssään aiheensa mukaisesti hyvin laajalti markkinointia, mutta kuitenkin yrityksen resurssit huomioon ottaen, joten uskon hänen saaneen aikaiseksi toimeksiantajalleen oikein toteutuskelpoisen suunnitelman.

2.3 Tiedonhankinta

Pohjana liiketoimintasuunnitelmaan käytetään Karjalan Virta Oy:n vanhoja vuosittaisia liiketoimintasuunnitelmia ja lisäksi opinnäytetyön tekijän omaa tietämystä yrityksestä sekä toimialasta. Edellisvuosien liiketoimintasuunnitelmia (Liitteet: Liiketoimintasuunnitelma 2015, 2016 ja 2017) seuraamalla saa kuvan yrityksen sen hetkisistä näkymistä, kasvuoletuksista ja suunnitelluista investoinneista. Niistä peilaten saadaan rakennettua realistinen kuva yrityksen nykytilasta, josta voidaan tekijän tietämystä, lähdekirjallisuutta, tutkimuksia ja verkkolähteitä käyttäen tehdä tulevalle kolmelle vuodelle hyvä ja käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Edellisvuosien liiketoimintasuunnitelmista on kuitenkin hyvä huomata, että ne on laadittu erilaista pohjaa käyttäen ja siksi tässä liiketoimintasuunnitelmassa tulee olemaan osa-alueita joita ei vanhoissa ollut, ja toisinpäin. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa käytän Opetushallituksen ylläpitämästä Edu.fi-palvelusta löytyvää liiketoimintasuunnitelman raamia (Edu.fi 2010), täydentäen sitä asiaan kuuluvilla liiketoiminnan mittareilla ja lähdeaineistolla kuten viimeisimmällä tilinpäätöksellä (Liite: Tilinpäätös 2016) ja tasetiedoilla (Liite: Tase 2016).

Tutkimusaineistona käytetään edellä mainitun mukaisesti Karjalan Virta Oy:n aikaisempien vuosien liiketoimintasuunnitelmia, lisäksi liiketoimintasuunnitelman markkinointiosion teossa hyödynnetään opittuja asioita yrityksen aikaisempien vuosien aikana tehtyä vähäisistä markkinointitoimista. Lisäksi lähdemateriaaleina käytetään liiketoimintasuunnitelmiin, rahoituksen suunnitteluun, markkinointiin ja toimialaan keskittyvää kirjallisuutta, tilastoja ja verkkolähteitä. Yrityksen markkinointi on vuoteen 2017 saakka toteutettu yrityksen logolla brodeeratuilla työvaatteilla, yrittäjän tekemällä myyntityöllä ja yrityksen kalustoon painatetuissa mainosteippauksissa. Lisäksi markkinointia on tehty sosiaalisessa mediassa, pääosin Facebookissa ja Instagramissa. Sosiaalisen median markkinointi on myöhemmin piilotettu tai lopetettu kokonaan. Aikaisemmin yrityksessä

toteutetusta markkinoinnista ei ole tehty markkinoinnin myyntivaikutusta lisäävää seurantaa tai tutkimuksia. Monipuolista lähdeaineistoa hyödyntämällä pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja luotettava viitekehys työn lopputuloksena syntyvälle liiketoimintasuunnitelmalle.

2.4 Työn validiteetti ja eettisyys

Opinnäytetyö tuotetaan eettisin periaattein ja luottamuksella toimeksiantajayritykselle. Raportti on kirjoitettu Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen mukaan. Koska yrityksellä ei ole aiemmin kirjattuja eettisiä periaatteita, liittyy tähän liiketoimintasuunnitelmaan myös yrityksen eettisten periaatteiden tekeminen, joissa korostetaan lainmukaisuutta. Eettisyydellä tarkoitetaan työn tai tutkimuksen tekemistä yleisesti hyväksyttyjen sääntöjen mukaisesti. Eettisyydestä tässä tapauksessa erityisesti huomioitavaa on se, että teen opinnäytetyön omalle yritykselleni. Tämä tarkoittaa, että on opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen etu olla äärimmäisen kriittinen, täysin rehellinen ja tuottaa luotettavaa tietoa yritykselleen liiketoimintasuunnitelmaa tehdessään. Opinnäytetyö on täten validi eli pätevä, koska sen tekijä tarkastelee koko työtänsä kriittisesti ja on lähdekriittinen. Opinnäytetyön tekijän on oltava rehellinen myös itselleen, pyrkien olemaan selvillä omista esioletuksistaan, toiveistaan, haluistaan, intresseistään ja peloistaan. Tämä on otettava erityisesti huomioon tässä opinnäytetyön tapauksessa, jossa liiketoimintasuunnitelma tehdään opinnäytetyön tekijän omalle yritykselle (VirtuaaliAMK 2007).

Koska tämä opinnäytetyö on tarkoitettu yrityksen liiketoimintasuunnitelmaksi, validiteetti sisältää vaiheita, joissa työn tekijän on näytettävä toteen esimerkiksi se, että on valinnut juuri oikeat lähdemateriaalit työn laadun kannalta ja pystyy näyttämään toteen sen, että työ tarkentuu niihin ominaisuuksiin ja osa-alueisiin, jotka palvelevat yritystä juuri liiketoimintasuunnitelman tekemisessä (Hiltunen 2009).

3 Perustiedot opinnäytetyön toimeksiantajayrityksestä

Karjalan Virta Oy on liperiläislähtöinen vuonna 2014 perustettu sähkö- ja tietoliikenneverkkoja rakentava maanrakennusyritys, jonka pääasiallisena toimialueena on Pohjois-Karjala ja Uusimaa. Yritys perustettiin nykyisen yrittäjän ja hänen lukioaikaisen

kaverinsa kanssa, mutta nykyisin yritys on täysin tämän opinnäytetyön tekijän omistama ja johtama. Vuonna 2017 kaikki rakennuskohteet olivat Uudeltamaalta. Yrityksen kotipaikka on edelleen Liperissä, mutta hallinnollisista syistä posti- ja käyntiosoitteet ovat Joensuussa yrittäjän opintojen vuoksi.

Karjalan Virralla on kattavasti nimenomaan energia- ja tietoliikenneverkkoja maan alle rakentamista varten erikoistunutta kalustoa, kuten Valmet 7000 traktorikaivinkone kaapeliauraus- ja linjapurkukalustolla, Hitachi zx225 kallistuvalla kauhanpyörittäjällä ja kaapeliaurauskalustolla, New-Holland 235 kallistuvalla kauhanpyörittäjällä ja kaapeliaurauskalustolla, Atlas Copco perävaunukompressori, Grundomat 140mm paineilmavasara teiden alituksia varten, Scanian kuorma-auto nosturilla ja kolme kappaletta pakettiautoja erilaisia kuljetuksia ja huoltoajoa varten. Yritykseltä löytyy myös paljon monenlaista pienkalustoa, kuten muun muassa monenlaisia kauhoja kaivinkoneisiin, maatutkia ja maanmittauslasereita.

Yrityksellä on vahva suhdeverkosto niin Pohjois-Karjalassa kuin Uudellamaallakin, jotka edesauttavat markkinointia – vahvin suhdeverkosto kattaa sähkö- ja verkkoyhtiöt ja itse linjojen rakentamiseen sekä purkuun liittyvät alihankkijat. Yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita yrityksellä on lisäksi lähes kaikilta infrarakentamisen sektoreilta, jotka edesauttavat vielä lisää markkinointia. Nämä muut infrarakentamisen sektorit ovat tieverkosto, katuverkosto, raideliikenneverkosto, yksityiset metsäautotiet, vesiväylät, lentokentät, vesihuoltoverkosto, energiahuoltoverkosto, tietoliikenneverkosto, ympäristörakenteet, vapaa-ajan rakenteet ja talojen piharakenteet (Jääskeläinen 2010, 4). Yrityksen henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä yrittäjän lisäksi neljä työntekijää ja yritys käyttää tarvittaessa aliurakoitsijoita. Yrityksen liikevaihto on ollut keskimäärin 217 500 euroa vuodessa ensimmäisen kahden toimintavuotensa aikana (Liite: Tilinpäätös 2016).

Karjalan Virta Oy:n toimiala on tarkka ja melko rajattu sektori kaikesta maanrakennusalan toiminnasta. Yrityksen rakennushankkeet ovat kaikki keskittyneet energia- ja tietoliikenneverkkojen rakentamiseen. Energia- ja tietoliikenneverkostot kattavat nykyisin noin 25–30 prosenttia kaikesta infrarakentamisesta (Jääskeläinen 2010, 4). Toimialasta on kuitenkin hyvä huomata, että asiakaskunta koostuu pääasiassa suurista sähkö- ja verkkoyhtiöistä, joita ei Suomessa ole kovin montaa, joten asiakaskunta on kvantitatiivisesti tarkasteltuna melko suppea. Paikallisilla toimialueilla, kuten esimerkiksi Joensuussa

potentiaalisia sähkö- ja tietoliikenneverkkoyhtiöistä koostuvia asiakkaista eli prospekteja on neljä kappaletta; Enerke, Eltel, Empower ja Voimatel, jotka kaikki suunnittelevat ja huoltavat Carunan tai Pohjois-Karjalan Sähkön (PKS) verkkoja. Uudellamaalla asiakkaat ovat käytännössä samat, pois lukien Enerke ja PKS. Yrityksellä on vahvat suhteet kaikkien edellä mainittujen yritysten kanssa.

Yrityksellä on halu laajentaa toimialuettaan muuhunkin infrarakentamiseen, joista kiinnostavimpina ovat erilaiset rakennuspaikkojen valmistelutyöt, laajamittaisemmat energiaverkkojen rakennustyöt ja kunnallistekniikka, esimerkiksi maalämpö- ja vesijohtoverkkojen rakentaminen ja huolto. Yritys pyrkii kasvattamaan toimintaansa energia- ja tietoliikenneverkkojen rakentamisen saralla ja samalla laajentaen toimialuettaan edellä mainituille infrarakentamisen aloille, jolloin työn tehokkuus kasvaa erilaisten kokonaisurakointikohteiden vuoksi. Kokonaisurakoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että samalla kertaa yhteisellä projektikohteella voidaan rakentaa sähkö-, vesi-, lämpö- ja tietoliikenneverkot. Kaluston puolesta muilla infrarakentamisen osa-aluilla yleisesti toimiminen ei tuota ongelmia. Tietyillä osa-alueilla kuten louhinnassa, junttauksessa ja siltavaluissa syntyy kuitenkin tarve näiden infrarakentamisen ammattilaisten rekrytoinnille tai alihankkijoiden järjestämiselle haluttujen korkeimpien laatustandardien täyttymiseksi. Etenkin uusille toimialoille siirtymisessä yritys tarvitsee tuekseen toimivan markkinointiviestinnän ja vahvan brändin. Erityisesti tästä yrityksen oman toimialan laajentamisen tarpeesta syntyi ajatus tälle opinnäytetyölle.

Yrityksen ”tuote” on maanrakennuspalvelu ja koska kyseessä on palvelutuote, on syytä tarkastella sitä Paul McCarthyn 4P-markkinointimixistä 1980-luvulla jalostetulla Mary J.Bitnerin ja Harold H.Broomsin 7P-mallilla. 7P-mallin markkinointimixin avulla tarkastelu tulee esille tämän liiketoimintasuunnitelman myöhemmissä luvuissa. Malliin kuuluu tuote, hinta, paikka, markkinointiviestintä, ihmiset, toimintatavat ja palveluympäristö (Gurumarkkinointi 2015).

Kilpailijoita parempi palvelu on tapa erottua markkinoilla ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Hyvän palvelun merkitys korostuu sellaisilla aloilla joissa tuotteet, tässä opinnäytetyön tapauksessa maanrakennuspalvelu, ovat hyvin samanlaisia. Yrityksen liikeideassa tulee määritellä, millaiseen palveluasteeseen pyritään ja miten palvelua käytetään

kilpailukeinona. Palveluasteella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että missä määrin asiakasta osallistetaan palvelun tuottamiseen (Bergström ja Leppänen 2004, 158).

3.1 Maanrakennus toimialana

Maanrakennusta kutsutaan myös infrarakentamiseksi ja infrarakentajat – alan työntekijät ja yritykset – varmistavat nykyaikaisen yhteiskunnan toimivuuden. Toimivat infrarakenteet ovat oleellinen osa maamme kilpailukykyä ja elintärkeitä jokaisen kansalaisen kannalta (Jääskeläinen 2010, 4). Kuten edellä on mainittu, on infrarakentaminen kasvavan, uusiutuvan ja toimivan yhteiskunnan perusedellytys ja kulmakivi.

Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan Suomen sähkö-, kaasu- ja lämpöhuollon liiketoiminta sekä jäähdytysliiketoiminta kasvoivat vuosien 2015 ja 2016 välisenä aikana 4 prosenttia ja yleisesti rakentaminen 8 prosenttia (Tilastokeskus 2016a). Rakennusyritysten liikevaihto kasvoi kesä-elokuussa 2017 8,3 prosenttia ja vuotta aiemmin samalla aikavälillä kasvu oli 8,1 prosenttia. Rakentamisen myynnin määrä kasvoi kesä-elokuussa 2017 4,9 prosenttia. Kaikki rakentamisen toimialat kasvoivat vuodentakaisesta vastaavasta ajanjaksosta. Kasvu oli voimakkainta talonrakentamisen toimialalla, jossa liikevaihtoa kertyi 11,4 prosenttia enemmän kuin vuotta aiemmin. Talonrakennus työllistää myös rakennuspaikkojen valmistelutöitä tekeviä maanrakennusyrityksiä. Erikoistuneen rakennustoiminnan liikevaihto kasvoi 8,3 prosenttia ja maa- ja vesirakentamisen liikevaihto 0,6 prosenttia (Tilastokeskus 2017a). Tilastokeskuksen mukaan maarakennusalan kustannukset nousivat 2,2 prosenttia vuoden 2016 lokakuusta vuoden 2017 lokakuuhun (Tilastokeskus 2017b).

Maamme kansallisvarallisuudesta, jonka nykyarvo on vajaat 600 miljardia euroa, muodostavat rakennuskanta ja infrarakenteet noin 75 prosenttia sen kokonaisarvosta. Yhteiskunta on sijoittanut 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä vuosittain infran uudisrakentamiseen, rakenteiden korjauksiin ja kunnossapitoon sekä päivittäiseen hoitoon yli viisi miljardia euroa. Lisäksi talonrakentamiseen sisältyy maa- ja pohjarakennustöitä sekä ylläpitoa vuosittain noin 1,3 miljardilla eurolla (Jääskeläinen 2010, 5).

Maa- ja vesirakentamisella luodaan edellytykset yhteiskunnan toiminnalle ja elinkeinoelämälle rakentamalla ja ylläpitämällä maamme infrastruktuuria, johon kuuluvat mm.

kulkuyhteydet, vesihuolto-, energia- ja tietoliikenneverkostot sekä erilaiset ympäristö- ja maarakenteet. Alan työtehtävät liittyvät edellä mainittujen kohteiden suunnitteluun, rakentamiseen, kunnossapitoon ja materiaalin tuotantoon (Ammattinetti 2017).

3.2 Maanrakennus työllistäjänä

Infra-ala työllistää suoraan noin 45 000 henkilöä (Ammattinetti 2017) ja lisäksi välillisesti muilta aloilta (esim. kuljetukset, korjaamot) yli 30 000 henkilöä. Jokaisella infra-alalle sijoitetulla miljoonalla eurolla työllistyy keskimäärin 16 henkilöä, vaikka ala onkin nykyään hyvin konevaltaista ja sitä kautta paljon pääomia vaativaa. Alan toiminnan kotimaisuusaste on korkea, vain 11 prosenttia sijoitetuista varoista menee ulkomaisille toimijoille. Tämä aiheutuu pääosin ulkomailla tuotetusta polttoaineista ja ulkomaisesta kalustosta (Jääskeläinen 2010, 5). Alana infrarakentaminen mielletään kausiluontoiseksi, mutta se ei täysin ole sitä varsinkaan Etelä-Suomessa. Muuallakin Suomessa on selvästi investoitu järeään konekalustoon, jolla työskentely onnistuu lumessa ja roudassa ja näin ei aiheuta kausiluontoista katkeilua työllistämisen ja projektien jatkuvuuden suhteen.

Infra-alalla rakentamisen investoinnin olivat vuonna 2016 6,2 miljardia ja kunnossapidon investoinnit 2,3 miljardia euroa. Vähän vajaat 60 prosenttia työstä tilasi julkinen sektori: kunnat (lähes 40 prosenttia) ja valtio (noin 20 prosenttia). Hieman reilut 40 prosenttia työstä tilasi yksityinen sektori kuten talonrakennus- ja kaivosteollisuus. Kansantalouden tilinpidon mukaan investoinnit maa- ja vesirakentamiseen kasvoivat 10 prosenttia vuonna 2016. Eniten kasvoivat valtion investoinnit, lähes 20 prosenttia. Alan työt keskittyvät etenkin Helsingin, Turun ja Tampereen talousalueille (Infra ry 2017a).

Alan yrittäjiltä vaaditaan ammattiosaamisen lisäksi liiketaloudellista osaamista ja asiakaspalveluhenkisyyttä sekä verkostoitumista ja yhteistyötä muiden alan yrittäjien kanssa liittyen eri osaamisalueisiin, kalustoon ja maa-aineksien hankintaan. Työmailla työskennellään ympäri vuoden ulkona vaihtelevissa sää- ja ympäristöolosuhteissa. Joitain töitä, kuten teiden rakennus- ja päällystystöitä voidaan tehdä lähinnä vain lämpimänä vuodenaikana (Ammattinetti 2017).

3.3 Maanrakennusala energia- ja tietoliikenneverkkojen osalta

Kuten aikaisemmin mainittu, energia- ja tietoliikenneverkostot kattavat tällä hetkellä noin 25–30 prosenttia kaikesta infrarakentamisesta. Tätä osuutta vahvistaa entisestään sähkö- ja tietoliikenneverkkoa koskeva, vuosina 2009 ja 2013 säädetty lainsäädäntö. Vuonna 2009 energia- ja tietoliikenneverkkojen infrarakentamiseen investoitiin noin 760 miljoonaa euroa, mikä on esimerkiksi suurin piirtein yhtä paljon, kuin tieverkkojen rakentamiseen investoitiin samana vuonna (Jääskeläinen 2010, 5). Vuonna 2015 sähkönjakeluyhtiöiden kokonaisinvestointien määrä toimintavarmuuden parantamiseksi nousi edellisvuodesta yli 120 miljoonaa euroa lähes 800 miljoonan euron tasolle (Energiavirasto 2017a). Myöhemmin 2010-luvulla energia- ja tietoliikenneverkkojen rakentaminen on painottunut entisestään uuden sähkömarkkinalain tultua voimaan syyskuun alussa 2013. Varsinkin sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakentaminen on kokenut suuren mullistuksen 2010-luvulla uuden lainsäädännön vuoksi. Esimerkiksi PKS investoi Pohjois-Karjalassa säävarman verkon rakentamiseen vuosien 2004 ja 2028 välillä noin 500 miljoonaa euroa (Pohjois-Karjalan sähkö 2013).

Fingrid Oyj:n (Suomen kantaverkon omistaja) julkaisemassa suunnitelmassa kantaverkon kehittämiseksi vuosien 2015 ja 2025 välillä, yhtiö ilmoitti investoivansa kantaverkon kehittämiseen yhteensä 1,2 miljardia euroa, mikä tarkoittaa reilua 110 miljoonaa euroa vuosittain. Esimerkiksi 1920-luvulta peräisin oleva kantaverkkoyhteys Imatralta Turkuun rakennetaan kokonaisuudessaan uudestaan. Muutenkin kaikki Suomeen 1920–1930-luvuilla rakennetut voimajohdot puretaan ja korvataan uusilla. Fingridin investointien euromäärästä 66 prosenttia on kohdennettu uusinvestoinneiksi. Investointipäätöksistä valtaosaa ohjaa kohteiden huono kunto ja ikä. Sähkönsiirtoinfrastruktuurin uusiminen parantaa kantaverkon luotettavuutta ja verkon parantamisen yhteydessä tehtävä modernin tekniikan käyttöönotto lisää myös kantaverkon sähkönsiirtokykyä (Fingrid 2017).

Maaseudun ja myöskin kaupunkialueiden valokuitu- ja sähkökaapeliverkostoa on lähdetty uudistamaan ja laajentamaan kehittyvän yhteiskunnan ja uuden, vuonna 2009 säädettyä tietoliikenneverkkoja ja vuonna 2013 säädettyä sähköverkkoja koskevaan lainsäädäntöön sopivaksi. Seuraavien 15 vuoden aikana verkkoyhtiöt investoivat uusiin verkkoihin lähes yhdeksän miljardia euroa. Pelkästään uusia maakaapeleita asennetaan vuosittain

Suomessa noin 8000–10000 kilometriä. Tämä on kaksi kertaa enemmän kuin vuosikymmenen alussa (Energiavirasto 2017b).

3.3.1 Tietoliikenneverkot

Tietoliikenneverkkojen rakentamista koskien 2009 joulukuussa säädettiin laki laajakaistarakentamisen tuesta haja-asutusalueilla. Lain tavoitteena on edistää nopeiden laajakaistayhteyksien rakentamista haja-asutusalueilla ja siten turvata monipuoliset viestintäpalvelut kaikkialla Suomessa (Laki laajakaistarakentamisen tuesta haja-asutusalueilla 2009/1186). Uusi lainsäädäntö edistää tietoliikenneinfraa rakentavien yritysten toimintaa ja osoittaa myös investointien kasvavan tietoliikenneinfran, etenkin valokuituverkkojen rakentamisen ja kehittämisen puolella.

Nykyaikainen valokuitu mahdollistaa nopean ja luotettavan yhteyden internetiin, jota aikaisempina vuosikymmeninä käytetty puhelinkaapeliverkko ei pysty samalla nopeudella ja tehokkuudella toteuttamaan. Viestintävirasto myöntää lain mukaan vuosittain valtion tukea valokuituverkon rakentamiselle haja-asutusalueille (Viestintävirasto 2015). Valtiovarainministeriön mukaan Suomi on digitalisaation edelläkävijämaa ja aikoo pysyä sellaisena kehittämällä kansallista palveluarkkitehtuuria luomalla yhteen toimivan digitaalisen palveluinfrastruktuurin, jolla helpotetaan tiedonsiirtoa Suomessa (Valtiovarainministeriö 2017).

Suomalaisten arjen asiointi siirtyy koko ajan enemmän internettiin ja nykyaikaiselle yritystoiminnalle toimiva ja nopea laajakaistayhteys on muodostunut jo elinehdoksi. Internetiä hyödyntävien laitteiden määrä kotitalouksissa kasvaa jatkuvasti, joka tarkoittaa myös liittymien kapasiteettitarpeen kasvua. Koska valokuituliittymän tiedonsiirtokapasiteetti on lähes rajaton, on sen kotitalouksien ja yritysten tarpeita vastaavaksi päivittäminen nykyaikaisin menetelmin lähes vaivatonta. Yritystoiminnan mittakaavassa valokuituliittymä on tarpeen esimerkiksi laajojen toiminnan- ja tuotannonohjausjärjestelmien (ERP) luotettavan ja ajantasaisen toiminnan takaamiseksi (Viestintävirasto 2015). Kaikista Suomen yrityksistä 77 prosentilla oli kiinteä internetyhteys, jonka nopeus on vähintään 10 Mbit/s. Kiinteitä internetyhteyksiä ja -liittymiä on rakennettu yrityksiin lähes

tuplasti vuoden 2010 tilastoon verrattuna, jolloin 40 prosentilla yrityksistä oli vähintään 10Mbit/s kiinteä internetyhteys. 100 Mbit/s yhteyksiä yrityksillä oli vuonna 2017 jo 32 prosentilla yrityksistä ja suurimmassa kokoluokassa (yli 100 henkilöä työllistävät yritykset) jo 66 prosentilla (Tilastokeskus 2017c).

Valokuituverkkoja rakennetaan nykyään kaivamalla valokuitukaapelia maan alle, joten itsessään rakennustyö ei juurikaan eroa sähkökaapeliverkon rakentamisesta – usein nämä kaksi toteutetaan paikallisissa kokonaisurakoissa, joissa nämä molemmat kaapelityypit tulevat samaan kaivantoon. Joissain tapauksissa tietoliikenneverkkoyhtiöt asennuttavat kaapeleitansa ilman, että samalla tehtäisiin yhteistyötä sähköverkkoyhtiön kanssa.

Latausnopeudeltaan yli 30 Mbit/s kiinteällä valokuidulla toteutettu laajakaistayhteys on tarjolla noin 1,74 miljoonaan kotitalouteen Suomessa, joka on 66 prosenttia kaikista kotitalouksista. Vuosittainen kasvu valokuiduilla toteutetuilla laajakaistaliittymillä on noin 8 prosenttia eli valokuiturakentamisen ansiosta noin 130 000 uutta kotitaloutta on tullut viime vuoden aikana nopean laajakaistan piiriin. Myös älypuhelimien ja muiden älylaitteiden käyttämät matkaviestinverkon tukiasemat vaativat valokuituyhteyden, jotta niistä voidaan tarjota nopeita 4G-yhteyksiä. Latausnopeudeltaan 1 Gbit/s (1000 Mbit/s) laajakaistaliittymä on mahdollista tilata noin 440 000 kotitalouteen, mikä on noin 17 prosenttia kaikista kotitalouksista. Esimerkiksi vuonna 2016 Pohjois-Karjalassa 44 prosenttia talouksista on mahdollista liittää tavanomaisimpaan 30 Mbit/s valokuituverkkoon (Liite: Viestintävirasto Kuva1) ja 100 Mbit/s verkkoon on Pohjois-Karjalassa mahdollista liittää 40 prosenttia kotitalouksista (Liite: Viestintävirasto Kuva2) (Viestintävirasto 2017).

3.3.2 Sähköverkot

Eduskunta sääti 9.8.2013/588 päätöksellä uuden sähkömarkkinalain, joka astui voimaan 1. syyskuuta 2013 (Sähkömarkkinalaki 2013/588). Tämä on aiheuttanut sen, että viimeisen neljän vuoden aikana maanrakennuksessa on keskitytty vielä aiempaa painotetummin sähkö- ja tietoliikenneverkkojen siirtämiseen pylväissä kulkevista ilmalinjoista maan alle rakennettuihin sähkö- ja tietoliikenneverkkoihin.

Sähkömarkkinalain uudistuksen tarkoituksena on varmistaa edellytykset tehokkaasti, varmasti ja ympäristön kannalta kestävästi toimiville kansallisille ja alueellisille sähkömarkkinoille sekä Euroopan unionin sähkön sisämarkkinoille siten, että hyvä sähkön toimitusvarmuus, kilpailukykyinen sähkön hinta ja kohtuulliset palveluperiaatteet voidaan turvata loppukäyttäjille (Sähkömarkkinalaki 2013/588). Sähkömarkkinalain uudistukseen pääasiallisena syynä on vanheneva ilmalinjojen verkosto ja etenkin syksyisin luonnonvoimien niille aiheuttamat tuhot ja myrskyistä aiheutuvat valtavat vuosittaiset huolto- ja korjaustyöt. Maan alla oleva energia- ja tietoliikenneverkko on suojassa luonnonmullistuksilta kuten kovilta syysmyrskyiltä, mikä vähentää merkittävästi viankorjaustöiden tarvetta ja näin ollen verkon toimintavarmuus paranee merkittävästi. Viime kädessä tästä verkostojen siirtämisestä maan alle hyötyy loppukuluttaja eli kotitaloudet – esimerkiksi myrskyjen aikana sähköttömät kotitaloudet tulevat tulevaisuudessa vähenemään merkittävästi.

Sähkömarkkinalain 16 luvun 119§ asettaa jakeluverkonhaltijalle vaatimuksia jakeluverkon toimintavarmuuden takaamiseksi. Jakeluverkonhaltijan on täytettävä säädetyt vaatimukset vastuualueellaan viimeistään 31 päivänä joulukuuta 2028. Vaatimusten on täytyttävä viimeistään 31 päivänä joulukuuta 2019 vähintään 50 prosentilla jakeluverkon kaikista käyttäjistä, vapaa-ajan asunnot pois lukien, ja viimeistään 31 päivänä joulukuuta 2023 vähintään 75 prosentilla jakeluverkon kaikista käyttäjistä vapaa-ajan asunnot pois lukien (Sähkömarkkinalaki 2013/588). Tämä tarkoittaa verkkoyhtiöillä olevan velvollisuus siirtää verkoistaan suuri osa maan alle lain asettamaan aikamääreeseen mennessä, mikä taas luo mahdollisuuksia juuri Karjalan Virta Oy:n kaltaisille, energia- ja tietoliikenneverkkoja maan alle rakentaville yrityksille.

3.4 Purkaminen ja kierrätys

2000-luvulle tultaessa valtaosa Suomen sähkö- ja tietoliikenneverkosta toteutettiin sähköpylväiden ja ilmassa kulkevien kaapeleiden avulla. Uuden, maan alle rakennettavan energia- ja tietoliikenneinfrastruktuurin rakentaminen aiheuttaa tarpeen vanhojen ilmalinjojen ja puhelinlankojen purkamiselle. Purkaminen ja purettujen materiaalien kierrätys yleistyvät jatkuvasti, koska näin pyritään vastaamaan vaatimuksiin rakennusmateriaalien elinkaaren pidentämisestä sekä rakennusjätteen vähentämisestä. Myös maarakennustöissä syntyvä jäteaines kierrätetään mahdollisimman tarkasti ja käytetään hyväksi rakennustöissä (Ammattinetti 2017). Energia- ja tietoliikenneverkkojen siirtämisestä maan alle

purkutoimenpiteet vanhojen ilmassa kulkevan verkostoon liittyen ovat valtakunnan tasolla erittäin mittavat, mikä myöskin lisää mahdollisuuksia ja työpaikkoja kyseisellä infrarakentamisen sektorilla.

3.5 Maanmittaus

Maanmittaus on toimintaa, joka liittyy läheisesti maarakentamiseen. Maanmittauksessa määritetään mittausten avulla maan pinnalla olevien kohteiden sijainti, koko ja muoto. Maanmittausalalla tehtävä työ liittyy maarakentamisen ohella myös kaavoittamiseen, kartanvalmistukseen ja paikkatietojärjestelmiin (Ammattinetti 2017). Vaikka Ammattinetti kertoo maanmittauksen olevan maan pinnalla olevien kohteiden mittausta, kuuluu energia- ja tietoliikenneverkkojen rakentamisen osalta maanmittaukseen olennaisesti myös tutkaaminen maan alle ja erilaiset signaalimittaukset, joilla selvitetään maaperässä olevien rakenteiden muoto, suunta, syvyys, koko ja tyyppi. Tällä taataan työturvallisuus vaarallisessa ympäristössä, mistä esimerkkinä mahdollisesti projektikohteen alla kulkevat maakaasuputket.

4. Teoriaa liiketoimintasuunnitelmasta

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on erittäin tärkeää yrityksen perustamisvaiheessa, strategiaa suunniteltaessa, liiketoimintaa kehitettäessä ja uudistettaessa, rahoitusta haettaessa ja erilaisiin muutostilanteisiin varautuessa, joita ovat esimerkiksi mahdolliset kriisitilanteet, yritysostot tai johtajan vaihtuminen. Yritys koostuu monesta eri toiminnosta, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Liiketoimintasuunnitelmien keskeinen sisältö koostuu lähes poikkeuksetta seuraavista osa-alueista; liikeidea, yrittäjän vahvuudet, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja markkinat, käytännön järjestelmät, rahoituslaskelmat ja kannattavuuslaskelmat (Yritys-Suomi 2017). Uusyrityskeskuksen mukaan liiketoimintasuunnitelma koostuu kymmenestä osa-alueesta, jotka ovat edellä mainittujen lisäksi; markkinoiden laajuus ja kehitys, markkinointi ja mainonta, riskit ja aineettomat oikeudet (Uusyrityskeskus 2017a). Yrityksen keskeiset toimintakokonaisuudet ovat Opetushallituksen Edu.fi-verkkosivuston mukaan hallinto, tuotanto, tuotantokehitys, rahoitus ja markkinointi (Edu.fi 2010).

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa pureudutaan edellä mainittujen toimintakokonaisuuksista erityisesti markkinointiin, jonka sisällä paneudutaan mainontaan ja brändäykseen, jotka yritys kokee tällä hetkellä osaltaan vaatimattomasti hoidetuksi osa-alueeksi. Tähän liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu myös myöhemmin tässä työssä esitellyt eettiset periaatteet, joiden luomisella pyritään takaamaan yrityksen, sen henkilöstön, alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien eettinen ja lainmukainen toiminta.

Liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen useille sidosryhmille itse yrityksen lisäksi, sillä esimerkiksi rahoitusta haettaessa mahdolliset rahoittajat ja rahoituslaitokset edellyttävät sitä päätöstensä tueksi. Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys dokumentoi itselleen ja mahdolliselle ulkopuoliselle asiantuntijalle näkemystään yrityksen liikeideasta, kilpailukyvystä, resursseista, asiakaskunnasta, myynninedistämistoimenpiteistä ja kannattavuudesta. Liiketoiminnan rahoittajat edellyttävät aina liiketoimintasuunnitelmaa, jotta he voivat arvioida rahoitusta hakevan yrityksen liiketoimintaedellytyksiä (Yritys-Suomi 2014). Hyvä liiketoimintasuunnitelma on selkeä, olennaiseen keskittyvä, looginen ja johdonmukainen, yrityksen johdon näkemys yrityksen tulevasta kehityksestä, tulevaisuutta ennakoiva, asiallinen ja kriittinen, riskit tunnistava ja niihin varautuva (Edu.fi 2010).

4.1. Liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen

Liiketoimintasuunnitelman toteutus alkoi vanhojen liiketoimintasuunnitelmien (Liitteet: Liiketoimintasuunnitelma 2015, 2016 ja 2017) tutkimisella ja arvioimalla, ovatko suunnitelmissa olleet näkemykset vastanneet toteutunutta. Vanhat liiketoimintasuunnitelmat painottuvat erityisesti jo tapahtuneiden asioiden arviointiin, eikä niinkään suunnitelmiksi tulevaisuuteen – ainoa suunnitelmallisuus aikaisemmissa liiketoimintasuunnitelmissa koskee rahoituksen osuutta. Kyseiset suunnitelmat ovat kuitenkin rakenteeltaan ja ajankohtaisesti tarkasteltuna vanhentuneita ja vaativat päivitystä todenmukaisen ja validin kuvan luomiseksi liiketoiminnasta niin yritykselle kuin mahdollisesti liiketoimintasuunnitelmaa tarkasteleville asiantuntijoille ja sidosryhmillekin. Yrityksen laajentuminen on aiheuttanut lukuisia muutoksia taloudellisissa tunnusluvuissa, tulevaisuuden näkymissä ja myöskin vakaan kasvun edellytyksenä olevan rahoituksen tarve on kasvanut merkittävästi. Lähteistä riippuen liiketoimintasuunnitelmien rungot voivat vaihdella ja esimerkiksi aiemmat yritykselle tehdyt liiketoimintasuunnitelmien rungot ovat laadultaan melko huonoja, sillä ne eivät sisällä esimerkiksi markkinoinnin osa-aluetta.

4.2 Nykytilanne

Karjalan Virta Oy:n liikevaihto oli jo marraskuussa 2017 22 prosenttia korkeampi, kuin koko edellisvuoden liikevaihto. Yrityksen maine markkinoilla on erittäin hyvä, työntekijöiden määrä on lisääntynyt ja sen talouden tunnusluvut ovat vahvemmalla pohjalla kuin koskaan aiemmin. Näistä huolimatta toimintaympäristön ja alueellisen hintakilpailun vuoksi tulevaisuus on melko epävarmaa. Karjalan Virta Oy on tehnyt paikallisen hankesopimuksen alkuvuodesta 2017 seuraavalle neljälle vuodelle Uudellemaalle ja Kanta-Hämeen alueille (Liite: Hankekuvaus 1). Lisäksi yrityksellä on urakointisopimus vuodelle 2018 Pohjois-Karjalaan, mutta alan tuntien urakkakohteet tulevat vaihtelemaan maakuntien välillä hyvin kiivaasti. Uudenmaan ja Kanta-Hämeen urakkakohteiden yhteiskoko on 1000km (Liite: Hankekuvaus 1). Vuonna 2017 yritys aloitti valokuitukaapeloinnit Uudellamaalla ja pyrkii tällä hetkellä kasvattamaan nykyisistä asiakkaista koostuvaa tilauskantaansa myös valokuitukaapeloinnin saralla sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakentamisessa tehokkaan kokonaisurakoinnin mahdollistamiseksi.

4.3 Hallinto ja johtaminen

Työpsykologi Frederick Herzbergin työntekijöiden haastatteluun perustuvan motivaatio hygieniateorian (1959) mukaan työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Työnteon ulkoisten olosuhteiden, kuten työtilojen, palkan ja johtamisen edellytetään olevan automaattisesti kunnossa. Jos ei ole, näiden olosuhteiden parantaminen poistaa tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan olosuhteiden parantamisella on olematon tai vain lyhytaikainen vaikutus henkilön pitempiaikaiseen motivaatioon. Yksi tärkeä keino motivaation ja tyytyväisyystekijöiden lisäämiseksi on tarvittaessa innostavien haasteiden lisääminen, esimerkiksi työtä erilaisin keinoin rikastuttamalla (Tutkimuskammio 2012).

Karjalan Virta Oy on yrittäjän ja neljän työntekijän työllistävä pieni maanrakennusalan yritys, joten yrityksen hallinto koostuu pääasiassa itse yrittäjästä. Tämä on varmuustekijä ja toisaalta riski esimerkiksi mahdollisesti yrittäjälle aiheutuvan vakavan onnettomuuden tai sairauden vuoksi. Yrityksen hallitukseen kuuluu yrittäjän lisäksi hänen pikkuveljensä, joka toimii hallituksessa varajäsenenä. Päätäntävalta on jaettu osakkeiden mukaan, joten

yrittäjällä on 100 prosenttia kaikista yrityksen hallintoon ja päätöksentekoon tarvittavista äänistä.

Johtaminen yrityksessä koostuu siten, että yrittäjä johtaa hallinnollisia ratkaisuja sekä myy ja neuvottelee tulevista urakkakohteista. Urakkakohteissa on jokaisessa palkattuna erikseen keskijohdon tehtävistä vastaava työpäällikkö, joka johtaa käytännön rakennustoimintaa itse kohteessa. Vuoteen 2017 mennessä vain yhden kerran on ollut kaksi mittavaa rakennuskohdetta yhtä aikaa, joista toisessa työpäällikkönä toimi yrittäjä itse yrityksen rajallisten resurssien takia. Koska yrityksen tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa, tulee tarve tarkastella johtamisen rakennetta ja keskijohdon kokoa. Kasvu työntekijöiden määrässä luo tarpeen uusien työpäälliköiden rekrytoimiseksi.

Työntekijöiden motivaatioita pyritään pitämään yllä työolosuhteita parantamalla, etenkin käytettävissä olevaa apulaite- ja työkaluarsenaalia päivittämällä ajanmukaiseksi. Työturvallisuuteen panostetaan kouluttamalla jokainen työntekijä ulkopuolisella, erittäin ammattitaitoisella palveluntarjoajalla ja kaikille työntekijöille tarjotaan kaikki asiaan kuuluvat turvallisuusvarusteet yrityksen puolesta. Varsinaisesti työtiloja on mahdoton parantaa, koska kyseessä on ulkotyö ja varsinaista kiinteää tilaa, missä työ tehdään, ei ole. Kuitenkin yrityksellä on lukuisia ulkotyötä helpottavia ja suoraviivaistavilla apuvälineillä ja turvalaitteilla, joita pidetään jatkuvalla huollolla ja päivittämisellä ajan tasalla. Näihin kuuluvat autot apuvälineineen, tutkalaitteet, sähköiset työkalut, nostamistyötä helpottavat apulaitteet ja erilaiset työturvallisuutta lisäävät merkinantolaitteet, aidat, valot, vaahtosammuttimet, ensiapupakkaukset ja sammutuspeitteet. Lisäksi kaikissa yrityksen kulkuneuvoissa kulkee aina mukana yhdessä sovitut projektikohtaiset suunnitelmat, kuten kartat, yhteystiedot, maankäyttöluvat ja turvallisuusohjeet, joista työntekijät voivat milloin tahansa käydä tarkistamassa oikeat toimintamenetelmät ja -tavat. Varsinaisia taukotiloja ei ole ulkona tapahtuvasta työstä johtuen, mutta yritys aikoo tulevaisuudessa investoida kuorma-autolla kuljetettaviin taukotilakontteihin.

Työntekijöiden palkanmaksun suhteen yritys käyttää erittäin hyvin toimivaa nykyaikaista verkossa olevaa ohjelmistoa, ja yritykselle onkin ollut erittäin tärkeää maksaa palkat aina ajallaan. Palkanmaksun viivästymisen suhteen yritys ei ole toistaiseksi saanut minkäänlaisia valituksia, joten voidaan olettaa, että tältä osin työtyytyväisyys on saavutettu.

Varsinaisia työn innostavuutta on lisätty erilaisia innostavia haasteita eli kansankielellä ”porkkanoita” lisäämällä, kuten esimerkiksi bonuspalkkioilla rakennettujen yksiköiden määrän mukaan, sekä työturvallisuuden ja laadun suhteen vahingottoman työn tekemisestä paikallisesti jokaisella projektikohteella erikseen.

4.4 Liiketoimintasuunnitelman muutos hallinnon ja johtamisen osalta

Yrityksen hallinnon muuttaminen varsinaisesti ei ole seuraavan kolmena vuonna ajankohtaista, ellei yritys aio tehdä yritysostoja tai fuusioitumistoimenpiteitä jonkun toisen infrarakennusalan yrityksen kanssa. Mahdollisen sijoittajan ilmaantuessa hallitustoiminnasta ja johdosta neuvotellaan erikseen ja näistä sopimuksista tehdään kaksinkertaiset kopiot kaikille sopijaosapuolille. Nykyistä yrityksen hallintoa pitää ylläpitää siten, että myöskin hallituksen varajäsen on ajan tasalla tarvittavista tiedoista, joilla yritystoiminta pystyy jatkumaan nykyistä hallintoa kohtaan sattuneesta vahingosta tai sairaudesta huolimatta. Yrityksen hallintoa tulee kasvattaa toiminnan kasvaessa yritystoiminnan resurssit huomioiden siten, että yrityksen toiminta pysyy tehokkaana ja voittoa tuottavana.

Asioiden johtaminen on organisaation toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Työhyvinvointia tuottava asioiden johtaminen on systemaattista toimintaa, jossa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa. Johtaminen perustuu organisaation missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle. Organisaation sovitut toimintamallit, suunnitelmat ja pelisäännöt eivät muutu henkilöiden vaihtuessa (Työturvallisuuskeskus 2017).

Yritykselle ongelmana aikaisempina vuosina on ollut se, etteivät työntekijät pidä tarvittavaa huolta heille uskotuista työtä helpottavista apulaitteista ja työkaluista, joten johtamisen suhteen tässä on tehtävä muutos. Tulevaisuudessa työntekijät osallistetaan yrityksen toimintaan siten, että työntekijät kirjallisen sopimuksen allekirjoittamalla hyväksyvät pitämään huolta heille uskotuista töissä tarvitsemistaan laitteista ja työkaluista. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä sitoutetaan pitämään heidän hallussaan olevasta yrityksen omaisuudesta yhtä hyvää huolta kuin omastaan. Sopimisella pyritään ehkäisemään tahallista huolimattomuutta ja piittaamattomuutta muuta, kuin omaa omaisuutta kohtaan.

Työkalujen ja apulaitteiden ikääntymisestä ja tavanomaisesta kulumisesta aiheutuneet särkymiset ovat hyväksyttäviä syitä uusien hankkimiselle.

Kasvun myötä myyntiä tekevää henkilöstä on rekrytoitava siten, ettei yrityksen hallinto tukehdu työtehtäviinsä ja pystyy keskittymään parhaalla mahdollisella tavalla etenkin yrityksen asioiden johtamiseen ja osaltaan myös ihmisten johtamiseen työpäälliköiden suhteen. Yrityksen kasvaessa myös hallintoon on tarpeen vaatiessa rekrytoitava henkilöstöä, joka sopii työtehtäviinsä ammatillisesta näkökulmasta arvioiden. Pätevyyden arvioinnin suorittaa käytettävien resurssien rajoissa joko yrityksen nykyinen hallinto, tai ulkopuolinen ja riippumaton asiantuntija. Hallitustehtäviin rekrytoitavilta henkilöiltä edellytetään Keskuskauppakamarin Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ)-koulutusohjelman käyntiä tai todistusta aikaisemmin käydystä koulutuksesta (Keskuskauppakamari 2017).

Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista. Tulokset saadaan aikaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Organisaatiotasolla sovitut yhtenäiset johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista (Työturvallisuuskeskus 2017). Koska yrityksellä on tavoitteenaan kasvu siten, että tehokkaasti mahdollistetaan useiden projektikohteiden rakentaminen aikataulussa ja korkeimpia alan standardeja noudattaen, tulee yrityksen rekrytoida jokaiselle toteuttamalleen projektikohteelleen keskijohdosta ja arjen johtamisesta vastaava työpäällikkö. Työpäälliköiden rekrytointi on välttämätöntä, koska toimialalle on ominaista, että projektikohteet vaihtelevat sijaintien suhteen rajusti, jolloin esimerkiksi päivittäinen ihmisten johtaminen yhtäaikaisissa projektikohteissa 100–500km välein tulee yhdelle työpäällikölle erittäin haastavaksi ja siten työmotivaatiota sekä työn lopputulosta heikentäväksi. Projektikohteilla tulee olla esimies, joka vastaa aikataulussa pysymisestä ja rakennushankkeen toteutumisesta suunnitelman mukaisesti alan korkeimpia standardeja noudattaen. Jokaiselle työkohteelle on järjestettävä joko kuljetettava tai kiinteä taukotila, joissa esimies säilyttää työmaakohtaisia tärkeitä asiakirjoja, pelastusvälineitä, yhdessä sovittuja projektikohtaisia suunnitelmia, karttoja, yhteystietoja, maankäyttölupia ja turvallisuusohjeita. Työpäälliköllä on oltava tarvittava osaaminen ja ammattitaito itse työnteon lisäksi myös perehdyttää työntekijät kohteen ominaisuuksien ja työturvallisuuden suhteen. Työpäälliköiden suhteen rekrytointi tulee tehdä siten, että ihmisten

johtaminen projektikohteissa on sujuvaa, työ on kaikilla työntekijöillä mielekästä, jokainen työntekijä kokee ammattitaitonsa puolesta olevansa arvokas osa projektin toteutuksen kannalta ja työn tekeminen on ennen kaikkea turvallista. Työturvallisuuskeskuksen (Työturvallisuuskeskus 2017) mukaan päivittäisjohtamisessa on seuraavat neljä roolia:

- Arjen toimintavastuu
    - Toimintaympäristö
    - Tavoitteet
    - Resurssit, osaaminen
    - Aikataulut
    - Työn sujuminen
    - Häiriöihin puuttuminen

- Muutostenhallinta
    - Muutossuuntien ennakointi
    - Kehittämistavoitteiden määrittely
    - Ymmärrettävä viestintä
    - Muutosvastarinnan ymmärtäminen ja tunteiden kohtaaminen

- Ihmisistä huolehtiminen
    - Myönteinen ihmiskuva
    - Kiinnostus, vuorovaikutus
    - Arvostus, luottamus, innostaminen
    - Vahvuuksien hyödyntäminen
    - Huolehtiminen, asioiden ottaminen puheeksi
    - Työkyvyn edistäminen

- Itsensä johtaminen
    - Oma hyvinvointi
    - Kehittymisalueiden tunnistaminen ja jatkuva oppiminen
    - Tuen hakeminen tarvittaessa
    - Ajankäytön hallinta

4.5 Palvelu

Yrityksen tuottama palvelu koostuu maanrakennuspalvelusta ja sen tukipalveluista, jotka ovat kohdentuneet energia- ja tietoliikenneverkkojen rakentamiseen ja tähän kuuluviin tukitoimiin. Yritys on pyrkinyt tuottamaan sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakennuspalvelua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti eli tarjoamalla rakennus-, purku-, alitus-, kartta-, maanmittaus- sekä kaapelinäyttöpalveluita. Tällä hetkellä yritys tuottaa itselleen alitus- ja näyttöpalveluita, mutta ei tarjoa näitä vielä palveluina asiakkailleen toiminnan ollessa näiltä osin vielä pilottivaiheessa. Osa palvelujen tuottamiseen tarvittavasta kalustosta on kuitenkin elinkaarensa loppupäässä ja on siksi huoltotoimenpiteiden sekä lisäinvestointien tarpeessa. Yrityksen tarjoama palveluaste pidetään vähintään entisellään, mutta liiketoiminnan kasvaessa tulee yrityksen kasvattaa myös palveluastettansa. Bergströmin ja Leppäsen (2004) mukaan palveluasteella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, missä määrin asiakasta osallistetaan palvelun tuottamiseen, kuten esimerkiksi materiaalihankintoihin.

Alihankkijoita käytettäessä yrityksen tulee varmistaa, että alihankkija toteuttaa sille valtuutetun työn aikataulussa ja alan korkeimpia laatustandardeja noudattaen. Alihankkijoita käytettäessä varmistetaan myös sillä olevan alalla tarvittavat sertifikaatit, vakuutukset ja sen odotetaan täyttävän ja allekirjoittavan tässä työssä mukana olevat Karjalan Virta Oy:n eettiset periaatteet.

Palvelun kehittämiseen toimeksiantajayritys pyrkii kokonaisurakointia tarjoavaksi toimijaksi, joka rakentaa kaikkia maan alle tulevia sähkö-, tietoliikenne, lämpö-, vesi- ja alitusputkiverkostoja ja -järjestelmiä ja tarjoaa kaikkiin edellä mainittuihin tukipalveluita, kuten alitus-, näyttö-, kartta- ja toiminnanohjauspalveluita. Infra ry:n mukaan Suomessa on vesijohtoverkostoja 100 000 kilometriä, josta arviolta 6 000 kilometriä on erittäin huonossa kunnossa. Viemäriverkostoja on 50 000 kilometriä, ja niistäkin noin 6 000 kilometriä on erittäin huonossa kunnossa (Infra ry 2017b). Saneerauksiin tarvitaan tulevan 10 vuoden ajan arviolta 320 miljoonaa euroa vuodessa – yli tuplasti enemmän kuin tähän asti on käytetty (Infra ry 2017b). Tämä osoittaa tarpeen saneeraustöille ja mahdollistaa yrityksen siirtymisen maanrakennusalan sisällä myös vesi- ja viemäriverkostoa rakentavaksi ja korjaavaksi palveluntarjoajaksi.

Lisäksi yrityksellä on tavoitteena siirtyä myös rakennuspaikkojen valmistelupalvelua tarjoavaksi yritykseksi. Palveluiden monipuolistaminen lisää merkittävästi tarvetta investoinneille, rekrytoimiselle, mahdollisille yritysostoille ja ennen kaikkea markkinoinnille. Rakennuskohteiden lisääntyessä syntyy tarve kone- ja kalustoinvestoinneille, sekä työntekijöiden ja alihankkijoiden rekrytoinnille, johon vastataan yrityksen resurssien sallimissa rajoissa, siten että yritys pysyy voittoa tuottavana.

4.5.1 Asiakkaat ja markkinat

Yrityksen on tärkeää tuntea asiakkaansa sekä mitä tuotteen tai palvelun ominaisuuksia asiakkaat arvostavat. Toisaalta yrityksen johdon ja myynnistä vastaavan henkilöstön on myös tärkeää tiedostaa, mitä yrityksen asiakkaat eivät pidä erityisen tärkeinä sekä mitä asiakkaat odottavat yrityksen tarjoamalta palvelulta tai tuotteelta. On järkevää ryhmitellä yritysasiakkaat esimerkiksi yrityksen toimialan, koon tai sijainnin perusteella. Koska henkilöasiakkaat toimialalla ovat erittäin harvinaisia, ryhmittelyä ei näiden osalta tarvitse tehdä. Yritystoiminnan ensimmäisinä vuosina on hyödyllistä keskittyä asiakasryhmiin, jotka todennäköisemmin ostavat tuotteen tai palvelun. Yrittäjän osaaminen, yrityksen tarjoama palvelu ja asiakkaat muodostavat kokonaisuuden, jonka tulee olla tasapainossa. Tällöin yritys saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden (Uusyrityskeskus 2017b).

Karjalan Virta Oy:n tämän hetkiset asiakkaat ovat sähköyhtiöt, sähköverkkoyhtiöt ja puhelin- ja tietoliikenneverkkohtiöt. Potentiaalisten asiakkaiden kohderyhmä koskettaa valtiota, kuntia ja kaikkia maanrakennusalalla, mutta erityisesti energia- ja tietoliikenneinfra-alalla toimivia yrityksiä. Aikaisemmin mainittuihin, nykyisiin asiakkaisiin yrityksellä on valmiit suhteet ja asiakassuhdetta näihin on jatkettu vuoteen 2021 saakka alkuvuonna 2017 tehdyillä sopimuksilla. Sopimukset koskevat pelkästään Uuttamaata sekä Kanta-Hämettä (Liite: Hankekuvaus 1) ja vuodelle 2018 myös Pohjois-Karjalaa, mutta yrityksellä on halu laajentaa nykyistä toimintaansa myös muualle Suomeen, kuten Savoon, Pohjanmaalle, Hämeeseen ja Varsinais-Suomeen.

Uusille infrarakentamisen sektoreille siirryttäessä markkinoinnin osuus korostuu. Ensimmäisenä askeleena omaa toimialaa laajentaakseen on Infra ry:n jäseneksi liittyminen vuoden 2017 aikana ja siten osaltaan mahdollistetaan yrityksen tarjoamista palveluista tietoisuuden levittäminen. Yrityksellä on kalusto ja osaaminen etenkin energia- ja

tietoliikenneverkkojen rakentamista varten, mutta kalusto soveltuu täysin myös muuhun maanrakennustoimintaan.

Potentiaalisia asiakkaita eli prospekteja kokonaisvaltaisesti maanrakennusalalla ovat valtio, kunnallistekniikka, energiayhtiöt kuten lämpölaitokset sekä kaasuyhtiöt. Lisäksi prospekteja ovat rakennusliikkeet, jotka tarvitsevat rakennuspaikkojen valmistelupalvelua. Yritys on tuloksetta lähestynyt Joensuun kaupunkia syksyllä 2017, mutta kukaan infrarakentamisesta vastaava henkilö ei vastannut lukuisiin puhelinsoittoihin ja sähköpostiyhteydenottoihin. Tässäkin korostuu erityinen tarve markkinoinnille yrityksen tarjoamista palveluista tietoisuuden lisäämiseksi.

4.5.2 Liiketoimintasuunnitelman muutos palvelun ja asiakkaiden osalta

Yrityksen tulee ylläpitää ja hoitaa nykyisiä asiakassuhteitaan Uudenmaan ja Pohjois-Karjalan sähköverkkoyhtiöihin ja samalla pyrkiä laajentamaan enemmän myös jo hiljattain alkanutta asiakassuhdetta puhelin- ja tietoliikenneverkkoyhtiöihin. Valokuituinfran rakentamista tuetaan palveluun erityisesti sopivan kaluston hankkimisella ja henkilöstön täydennyskoulutuksin, että urakointi onnistuu myöhemminkin myös tällä osa-alueella alan korkeimpien standardien mukaisesti aiempaa laajemmassa mittakaavassa. Pohjois-Karjalassa tapahtuvaan urakointiin on panostettava lisää niin investointien, rekrytoimisen kuin markkinoinninkin suhteen. Aikaisemmin toteutettua linjapurkupalvelujen tarjoamista jatketaan kokoamalla pelkästään purkutöihin keskittyvä erillinen työryhmä ja koneyksikkö.

Muualle infrarakentamisen sektorille laajentuminen toteutetaan markkinoinnin avulla ja tarjoamalla yrityksen palveluja lisäksi myös kunnille ja valtiolle. Infra ry:n jäsenyritykseksi liittymällä pyritään jäsenetujen ja neuvontapalveluiden lisäksi kasvattaa tietoisuutta Karjalan Virta Oy:n tarjoamista palveluista erityisesti Uudellamaalla ja Pohjois-Karjalassa. Myös rakennuspaikkojen valmistelutöiden osalta yrityksen on markkinoitava palveluitaan potentiaalisille asiakkaille. Koska yrityksellä on tarvittava kalusto ja kattava alihankkijaverkosto lähes kaikenlaiseen maanrakennusurakointiin liittyen, tulee tätä monipuolisuutta käyttää markkinoinnin kilpailukeinona lisäämällä tietoisuutta tarjotuista palveluista. Pilotointivaiheessa olevat tukipalvelumuodot tuodaan myytäviksi palveluiksi

heti kun niissä osoittautuneet ongelmat on saatu korjatuksi. Näistä edellä mainituista tukipalveluista lisää seuraavissa kappaleissa.

4.6 Palvelukehitys

Menestyksekkään yritystoiminnan kulmakivenä ovat vahvat palvelut, joten palvelukehitys on yrityksen liiketoiminnan strategista ydintä. Ajan tasalla olevalla palvelutarjonnalla taataan yrityksen kilpailukyky markkinoilla. (Yritys-Suomi 2014) Yrityksen liiketoimintastrategiassa tulee kiinnittää huomiota ainakin näihin asioihin:

• Uusien ideoiden keksiminen. Yrityksen tulee pysyä valppaana ja muuntautumiskykyisenä löytääkseen uusia ideoita tuotteiksi tai palveluiksi, joilla tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Uudet ideat voivat löytyä esimerkiksi yrityksen oman henkilöstön keskuudesta tai yrityksen ulkopuolelta tai vaikkapa markkinatilanteen muutoksista. Yrityksen johtamiskäytännöissä tulee löytää tehokas prosessi ideoiden löytämiseksi ja kehittämiseksi (Yritys-Suomi 2014).

• Palvelun jatkuva kehittäminen. Palvelukehitys ei pääty siihen, kun markkinoille saadaan suosittu palvelu: kuluttajien tarpeet muuttuvat, kilpailijoiden palvelut kehittyvät ja kilpailuympäristö muuttuu kaiken aikaa. Osana liiketoiminnan strategista kehittämistä yrityksen tulee kehittää palvelujaan vastaamaan muuttuvia markkinatarpeita (Yritys-Suomi 2014).

• Markkinatilanteen seuraaminen. Palvelun menestystekijät eivät löydy yksinomaan palvelun ominaisuuksista ja tukipalveluista, vaan myös kilpailuympäristöstä: kilpailevien palveluiden tai alan uusien palvelumuotojen ominaisuuksista, kuluttajakäyttäytymisen trendeistä, asiakassegmenttien erityisluonteesta tai kulttuurisista ja yhteiskunnallisista toimintaympäristön tekijöistä. Erityisesti uusille markkina-alueille tai ulkomaille mentäessä on tärkeää sopeuttaa palvelut vastaamaan tavoiteltua asiakaskohderyhmää. Kilpailijaympäristön kehityksen seuraaminen, uusimman markkinatiedon hankinta ja muutosten ennakointi ovat olennainen osa innovaatiotoiminnan ohjaamista (Yritys-Suomi 2014).

Palvelukehitys on ollut aikaisempina vuosina mitätöntä, johdonmukaisuutta ei ole ollut ja lähinnä palvelua on parannettu nykyaikaisemmilla työkoneiden apuvälineillä, kuten

erilaisella aurauskalustolla ja tutkalaitteilla. Laatu ja urakoinnin kokonaisvaltaisuus on pyritty pitämään tietoisesti korkealla tasolla, yrityksen maineen rakentamiseksi ja osaltaan hiljaisena markkinointikeinona. Karjalan Virta Oy on alan toimijoista sinänsä harvinainen, että kollegayrityksiin verrattuna se tarjoaa tukipalveluna myös teiden alitustöitä – tosin ainoastaan itselleen – joten tätä on vaikea laskea palvelukehitykseksi. Yleensä tähän käytetään alihankkijoita, mikä aiheuttaa merkittävän kustannuserän alan yrityksille työn vaativuuden ja kalliin kalustotarpeen vuoksi. Liiketoiminnan kasvaessa alituspalveluiden tarjoaminen muille rakennusalan yrityksille näyttelee merkittävää osaa, mutta aiheuttaa tarpeen lisärekrytoinnille sekä nykyisen johtamisjärjestelmän muuttamiselle. Pohjois-Karjalassa ja Uudellamaalla toimivat verkkoyhtiöt ovat osoittaneet erityistä kiinnostusta Karjalan Virta Oy:n tarjoamaan kokonaisvaltaiseen palvelurakenteeseen. Tarjotuista tukipalveluista lisää seuraavissa kappaleissa.

Vuonna 2015 Karjalan Virta Oy tarjosi mittavasti nimenomaan purkupalvelua, joka jätettiin pois vuodelle 2016 ja nyt vuonna 2017 purkupalvelu on jälleen tullut osaksi yrityksen palvelukattausta. Tarjottujen palvelujen yhdenmukaistamisessa on parannettavaa.

4.7 Toiminnanohjausjärjestelmä (ERP)

Toiminnanohjausjärjestelmillä eli ERP-järjestelmillä (Enterprise Resource Planning, sananmukaisesti yrityksen resurssien suunnittelu) tarkoitetaan laajoja yrityksen ohjaamiseen tarkoitettuja, kokonaisvaltaisia tietojärjestelmiä. Tyypillistä tällaiselle järjestelmälle on, että se on integroitu ja sen ytimessä on yksi yhteinen tietokanta, jota kaikki eri toiminnot käyttävät. Yhteinen tietokanta mahdollistaa tiedon läpinäkyvyyden kautta organisaation – kaikki toiminnot hyödyntävät samaa, ajantasaista tietoa. Toisaalta tämä asettaa myös vaatimuksia tiedon oikeellisuudelle – on erityisen tärkeää, että esimerkiksi perustiedot kuten materiaalien ja tuotantoresurssien tiedot ovat oikein ja ajan tasalla, ja että kirjaukset esimerkiksi materiaalisaldoihin tehdään oikein ja ajoissa (Logistiikan Maailma 2017). Materiaalisaldot ja niiden kirjaukset ovat tässä tapauksessa hyvin vähäiset, sillä toimialan tavanomaisen käytännön mukaan työn tilaaja hankkii kohteeseen haluamansa materiaalit, jotka rakennuspalvelua tarjoava yritys rakentaa tilauksen mukaisesti. Kokonaisvaltaisesti energia- ja tietoliikenneinfra-alalla materiaalit hankkivia, kohteen suunnittelevia, rakentavia ja asentavia yrityksiä on Suomessa erittäin vähän tai ei lainkaan.

Karjalan Virta Oy käyttää varsinaisena toiminnanohjausjärjestelmänään Visma Netvisoria, joka onkin osoittautunut erittäin hyväksi ja tehokkaaksi etenkin taloushallinnon yksinkertaistamisessa ja sekä tulojen että menojen seurannassa. Henkilöstöhallinnon osalta yritys käyttää ilmaista palkanlaskentajärjestelmää, joka on yhdistetty Visma Netvisoriin, pankkiin ja verohallintoon. Sopivaa energia- ja tietoliikenneverkkojen rakentamiseen ja ulkotyöhön tarkoitettua toiminnanohjauksen täydennysjärjestelmää, joka olisi helposti käsiteltävä mobiiliapplikaationa ei ole saatavilla. Yritys ottikin alkusyksyllä 2017 sopivan toiminnanohjausjärjestelmän kehittelyn tiimoilta yhteyttä muutamiin paikallisiin toiminnanohjausjärjestelmiä valmistaviin yrityksiin, kuten Lemonsoftiin, Collapickiin ja Arcusykseen, mutta mikään näistä ei varsinaisesti kiinnostunut yhteystyöstä ja yksi unohti sovitun tapaamisen.

ERP:n tuominen ulkotyönä tehtävään ympäristöön on olemassa oleville palveluntarjoajille haaste, joten yrittäjä itse on luonut vuosien 2015–2017 välillä oman, ERP:n tukijärjestelmänä toimivan raportointijärjestelmänsä, jonne yrittäjä raportoi urakkakohteissa tapahtuneet toimenpiteet viikon välein. Itse tehty järjestelmä on kansankielellä ”tönkkö”, koska sen ylläpito on erittäin aikaa vievää ja tarkkuutta vaativaa. Yrityksen oma järjestelmä on yhteydessä manuaalisesti yrityksen taloushallintoa, myyntiä ja ostoreskontraa koskevaan Visma Netvisor-järjestelmään.

Yrityksen oma toiminnanohjaus- ja raportointijärjestelmä vaatii porrastettua raportointia viikoittain keskijohdolta, eli työpäälliköltä yrityksen johdolle. Yrittäjä kirjaa ylös yksilöityyn raportointijärjestelmäänsä keskijohdolta tulleet raportit, jonka jälkeen järjestelmästä saatu lopullinen viikoittainen raportti lähetetään tilaajalle. Raporttia tehdessä yrittäjä on tuntikausia kestävässä puhelinkeskustelussa työpäällikön kanssa varmistaen, että kaikki loppuraportin tiedot pitävät paikkansa. Järjestelmästä johtuen yritys on saanut projektikohteiden raportoinnin tiimoilta asiakkailtaan erittäin hyvää palautetta, joten tällaiselle ydinpalvelun tukipalvelulle on kysyntää.

4.8 Liiketoimintasuunnitelman päivitys toiminnanohjausjärjestelmän osalta

Todelliset resurssit huomioiden Karjalan Virta Oy:n pitäisi parantaa toiminnanohjausjärjestelmäänsä siten, että se osallistaisi kaikkia työvaiheiden tekijöitä, eikä pelkästään työpäällikköä ja yrittäjää kerran viikossa. Kaikkia työyhteisön jäseniä tiedottamalla ja

delegoimalla järjestelmän käytön työtehtäviä työtaakka jakautuu tasaisemmin työyhteisön kesken. Raportoinnin laatu ja tarkkuus tehostuvat entisestään, jos kaikki työyhteisön jäsenet kokoontuisivat sovittuna ajankohtana yhteen, kokoaisivat kaiken viikon aikana kerääntyneen materiaalin yhteen pakettiin ja lähettäisivät kohteen työpäälliköllä hyväksytetyn raporttipaketin yrittäjälle. Yrittäjän tehtäväksi jää ajaa saatu materiaali tekemäänsä järjestelmään ja lähettää järjestelmästä saatu valmis raportti asiakkaalle.

Ottaen huomioon, että yritys on pieni, on nykyinenkin yrittäjän itse tekemä ERP merkittävä tekijä kilpailukeinona ja osaltaan myös markkinoinnissa, koska yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen tukipalveluna tarkkaa ja ajankohtaista tietoa tuottamastaan rakennuspalvelusta. Vuoden 2018 alusta alkaen yrityksen tulee aloittaa kehitysyhteistyö ohjelmistopalveluyrityksen kanssa ja saattaa kehitettyä ERP markkinoille muidenkin maanrakennusalalla toimivien yritysten käyttöön. Nykyisille asiakkailleen yrityksen on syytä markkinoida itseään edelläkävijänä raportoinnin suhteen ja korostaa tarjoavansa tarkempaa raportointi- ja tukipalvelua kuin kilpailijansa. Resurssien, osaamisen ja mahdollisten yhteistyökumppanien puitteissa järjestelmän voi mahdollisesti tulevaisuudessa kehittää vielä paremmin sekä tehokkaammin toimivaksi ja lopulta myytäväksi tuotteeksi.

Potentiaalisilla asiakkailla ei ole minkäänlaista informaatiota yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä eikä raportoinnin laadusta, joten sitä tulee käyttää tulevaisuudessa myös prospekteille suunnatussa markkinoinnissa kilpailukeinona. Koska Karjalan Virta Oy on järjestelmänsä vuoksi edelläkävijä, sen käyttö myös markkinoinnin voimakeinona on ensiarvoisen tärkeää. Hyviksi havaittuja henkilöstöhallinnon järjestelmän ja Visma Netvisorin käyttöä yrityksessä jatketaan.

4.9 Rahoitus

Yritystoiminnassa investoinnit, varastojen ylläpito ja myyntisaatavien muodossa tapahtuva luotonanto asiakkaille vaativat jatkuvaa rahoitusta. Nykyään yritysmaailmassa on merkittävästi korostunut tarve yrityksen sisäisen pääoman ehtoiselle rahoitukselle eli tulorahoitukselle, mikä ei aina riitä rahoitettaviin kohteisiin, vaan lisäksi tarvitaan ulkoista, vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Ulkoisen rahoituksen muotoja on runsaasti: ostovelat, lyhytaikainen ja pitkäaikainen pankkilaina, joukkovelkakirjalainat, osake-emissiot sekä eri rahoituslähteiden välimuodot. Myös leasingvastuut on tulkittava velaksi samalla

tavoin kuin yrityksen taseessa näkyvät velat (Niskanen, J & Niskanen, M. 2007, 259–260).

Potentiaalinen vaihtoehto yrityksen vieraan pääoman ehtoiseksi rahoitukseksi on hakea pankilta lainaa, jonka takaa ainakin osittain valtion omistamana Finnvera. Finnvera on valtion omistama erityisrahoittaja ja Suomen virallinen vientitakuulaitos (Finnvera 2017). Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan suorien yritystukien määrä väheni vuonna 2016 edellisvuoteen verrattuna, tuet laskivat 13 prosenttia ja lainat 17 prosenttia (Tilastokeskus 2016b). Kokonaisuudessaan yritystuet laskivat 6 prosenttia, mutta tutkimus osoittaa lainantakauksissa näkyvän selvän nousujohteisen trendin jo vuodesta 2013 (527,15 miljoonaa euroa) vuoteen 2016 (763,84 miljoonaa euroa) saakka (Tilastokeskus 2016c). Tämä osoittaa esimerkiksi Finnveran takausten yleistyneen reilusti viime vuosina.

Ulkoinen rahoitus jaotellaan yksinkertaistamisen vuoksi omaan ja vieraaseen pääomaan. Keskeinen kysymys yrityksen rahoituksen suhteen kuuluukin seuraavasti; missä suhteessa yrityksen kannattaa käyttää yhtäältä oman pääoman ja toisaalta vieraan pääoman ehtoista rahoitusta? Optimaalinen pääomarakenne yrityksessä on sellainen, joka maksimoi yrityksen ja sen osakepääoman arvon markkinoilla (Niskanen, J & Niskanen, M. 2007, 259–260).

Pääomarakenneteorian pioneerien, Modiglianin & Millerin (1958) mukaan yrityksen pääomarakenne tulisi olla täysin velkavoittoinen perustuen siihen, että vieraan pääoman korot ovat yritykselle verovähennyskelpoisia. Kokonaan velkavoittoinen strategia ei realistisessa yritysmaailmassa olisi kannattava, koska yrityksen riskinoton kasvaessa se joutuu kohtaamaan riskien tuomia erilaisia suoria ja epäsuoria kustannuksia (Corona Capital Oy, 2017).

Ross, Westerfield & Jordan kehittivät vuonna 2003 staattisen pääomarakenneteorian, jossa tasapainotellaan velanotosta saadun verohyödyn ja velan otosta nousseiden kustannusten välillä. Näitä kustannuksia siis tulee, koska yrityksen vaara ajautua taloudelliseen ahdinkoon kasvaa, mitä enemmän sillä on ulkoista rahoitusta taseessaan. Viime kädessä kysymys onkin, että onko vieraan pääoman käytöstä saatu verohyöty suurempi kuin riskinoton vuoksi nousseet kustannukset. Staattinen pääomarakenneteoria päätyy

lopputulokseen, että realistisessa maailmassa, missä yrityksillä on uhka mennä konkurssiin ja yrityksillä on velvollisuus maksaa veroja, on yrityksen optimaalinen pääomarakenne sellainen, joka sisältää molempia – sekä vierasta, että omaa pääomaa (Corona Capital Oy, 2017).

Myersin Pecking order-teorian (1984) mukaan yrityksillä on olemassa tietty suosimisjärjestys erilaisille yrityksen rahoitusmuodoille. Rahoitusvaihtoehtojen hierarkiaan päädytään, koska johdon ja ulkopuolisten rahoittajien välillä on informaation epäsymmetrisyyttä – yrityksen johto tietää yrityksen todelliset tulevaisuuden näkymät, toisin kuin rahoittajat. Teorian mukaan ensisijaisesti yritykset suosivat sisäistä omapääomaa eli tulorahoitusta. Jos yrityksen on turvauduttava ulkoiseen rahoitukseen, mieluisin rahoitusmuoto on velka. Tämän jälkeen käytetään erilaisia välirahoitusmuotoja ja aivan viimeiseksi vasta ulkoista omaa pääomaa. Teorian mukaan tähän rahoitusvaihtoehtojen hierarkiaan päädytään, koska johdon ja ulkopuolisten sijoittajien välillä on informaation epäsymmetrisyyttä. Teorian mukaan yrityksillä ei ole olemassa optimaalista pääomarakennetta mihin pyrkiä. Teoria ei päde korkean teknologian yrityksiin, joissa sisäisen pääoman ehtoisuus on korkea, lähinnä aineettoman omaisuuden vuoksi (Corona Capital Oy, 2017).

Suomalaisten pörssiyritysten pääomarakennetta tutkineet Ahon & Kaivo-ojan (2010) mukaan vuosina 2004–2008 suomalaisten pörssiyritysten omavaraisuuden keskiarvo on ollut 48,5 prosenttia. Samassa tutkimuksessa mainitut Harris ja Raviv (1991) havaitsivat yritysten vakavaraisuutta koskevassa tutkimuksessaan, että samalla toimialalla olevat yritykset muistuttavat rahoitusrakenteeltaan toisiaan. Lowe ja Taylor (1998) havaitsivat, että erityisesti pienten yritysten osalta toimialalla on vaikutusta yrityksen rahoitusrakenteeseen. Suurin omavaraisuusaste Ahon & Kaivo-ojan tutkimuksen tuloksissa oli rahoitusalalla ja alhaisin terveydenhoitoalalla. Mediaanilla tarkasteltuna matalin omavaraisuusaste on teollisuustuotteissa- ja palveluissa ja korkein informaatioteknologia alalla. Teollisuuspalveluita tarjoavien yritysten matalat omavaraisuusasteet selittyvät kalliilla kalustorakenteella (Aho & Kaivo-oja, 2010, 289–290).

Menestyvä ja kasvava yritys tarvitsee terveen talouden. Hyvän talouden perusta on tehokas ja taloudellinen toiminta sekä hyvä tuotoksen ja siihen tarvitun panoksen suhde. Tästä usein seuraa, että toiminta on kannattavaa, eli toiminnan myyntituotot kattavat toiminnan

aiheuttamat kustannukset. Jos kustannukset ovat pienemmät kuin tuotot, syntyy voittoa ja jos kustannukset ovat suuremmat kuin tuotot, syntyy tappiota (Kotro 2007, 14).

Voiton tai tappion suuruutta selvitetään käytännössä tuloslaskelmalla. Usein tuloslaskelmassa selvitetään voiton tai tappion prosentuaalinen osuus tuotoista. Tällä tavoin voidaan tarkastella, kuinka hyvä kannattavuus yrityksellä on suhteessa sen liikevaihtoon ja kuinka voitto on kehittynyt aikaisempiin tilikausiin nähden, eli kirjanpidollisesti jaettuihin toimintakausiin. Tuloslaskelman yleisiä laissa määriteltyjä periaatteita ovat suoritusperuste, varovaisuusperiaate, johdonmukaisuus ja menettelytapojen jatkuvuuden periaate ja muut periaatteet, kuten jaksottaminen (Karikorpi, 2010, 23–29).

Yleensä yrityksen tilikausi käsittää kalenterivuoden, tammikuun ensimmäisestä päivästä joulukuun viimeiseen (Kotro 2007, 14). Tämän opinnäytetyön tapauksessa aineistona käytetään kaikkia tuloslaskelmia yrityksen toimintavuosien varsilta, eli tuloslaskelmia vuosilta 2014–2015 ja 2016 (Liitteet: Tuloslaskelma 2015 ja 2016).

Rahoituksen tulee olla tarkoituksenmukaisesti järjestetty. Rahoitussuunnittelun tehtävänä on selvittää, mitkä tekijät normaalien, tuloslaskelmassa näkyvien jokapäiväisten kustannusten lisäksi vaativat rahoitusta ja miten paljon. Näitä eriä ovat käyttöomaisuus (investoinnit), -pääoma sekä lainanlyhennys ja voitonjako. Käyttöomaisuus tarkoittaa yrityksen investointeja mm. koneisiin, laitteisiin, ohjelmistoihin ja kalustoon. Myös toimitilat voivat olla yritykselle käyttöomaisuutta, mikäli niitä ei vuokrata vaan ostetaan omaksi. käyttöpääoma tarkoittaa rahaa, joka on sitoutuneena yrityksen toimintaan, kuten varastoon, vuokravakuuteen, keskeneräiseen tuotantoon ja erilaisiin ennakkomaksuihin (Kotro 2007, 15). Viimeisimmässä liiketoimintasuunnitelmassa yritys ilmoitti ottavansa ulkopuolisen lisärahoituksen investoidakseen uusiin kaivinkoneisiin rakentaakseen kaksi konetyöryhmää nykyisen yhden sijaan, mikä mahdollistaa useamman urakan samanaikaisen toteuttamisen (Liite: Liiketoimintasuunnitelma 2017). Suunnitelmaa ei ole toteutettu marraskuuhun 2017 mennessä.

Yrityksen voiton osuus on noussut erittäin rajusti aggressiivisen lainanlyhennyksen, liiketoiminnan kasvun ja poistojen pienentymisen vuoksi, eli käyttöomaisuuden pienentymisen euromääräinen arvo on pienentynyt merkittävästi edellisestä tilikaudesta (Liite: Tuloslaskelma 2016). Vuonna 2017 ei ole tehty lainkaan vierasta pääomaa vaativia

investointeja. Yrityksen tavoitteena on päästä vuoteen 2020 mennessä korkeimpaan AAA-luottoluokitukseen, johon kuuluu 3,49 prosenttia Suomen osakeyhtiökannasta (Bisnode 2017).

Tällä hetkellä yritys on yhden ja kahden työryhmän välillä henkilökunnan määrän ja kaluston osalta, ja siksi tarvitseekin viimeistään vuoden 2018 puolella rahoitusta konekannan lisäämiseksi, liiketoiminnan kasvattamiseksi ja tehostamiseksi. Henkilöstökulujen määrä on noussut vuonna 2016 suuremmassa suhteessa kuin liikevaihdon määrä, mikä osoittaa tehottomuuden työryhmien kokojen suhteen ja kertoo sen, että työryhmät tulee jakaa useampaan osaan nykyiseen verrattuna (Liite: Tuloslaskelma 2016). Karjalan Virta Oy:n rahoituksen tarve koostuu lähinnä työryhmien lisäämisestä johtuvan konekaluston ja sen lisälaitteisiin tarkoitetuista investoinneista. Jotta yrityksen likvidi käyttöpääoma pysyy hyvällä tasolla, investointeihin tarvittavan rahoituksen tulee valtaosin olla ulkoista – kuitenkin siten, että omavaraisuusaste pyritään pitämään hyvällä tasolla.

Hallikiinteistön tai varaston tarve on merkittävä, mutta alan liikkuvan luonteen takia niihin investointi on erittäin vaikea toteuttaa järkevästi. Tämä johtuu siitä, että yrittäjän kokemuksen perustella urakkakohteiden sijainnit vaihtelevat useita satoja kilometrejä, ja jokaisen urakkakohteen rakentaminen kestää noin 3–6 kuukautta. Kiinteistöihin on siksi vaikeaa ja toisaalta hyödytöntä sitouttaa pääomia, koska ne eivät varsinaisesti olisi yrityksen käytössä liikkuvasta yritystoiminnan luonteesta johtuvan vähäisen käyttöasteen vuoksi.

4.10 Rahoituksen osalta tehtävät muutokset liiketoimintasuunnitelmaan

Viime liiketoimintasuunnitelmassa (Liite: Liiketoimintasuunnitelma 2017) vireille laitettu ulkoisen rahoituksen suunnitelma uuden konetyöryhmän luomista varten toteutetaan vuoden 2018 aikana, jotta yrityksen tasainen kasvu mahdollistuu. Tilauskanta ja henkilöstön kasvava määrä osoittavat tarpeen kaluston lisäämiselle, mutta yrityksen todelliset resurssit huomioiden ulkoista rahoitusta ei ole syytä ottaa aikaisempaa suunniteltua enempää. Koska vieraan pääoman ehtoisen rahoituksen riskisyyttä voidaan pienentää esimerkiksi ulkopuolisen erityisrahoittajan, kuten Finnveran, lainantakauksella – Karjalan Virta Oy:n kannattaa käyttää kyseinen mahdollisuus ja yrittää hakea lainaa Finnveran takaamana.

Pidemmälle ajanjaksolle rahoituksen suunnittelu on vaikeaa, sillä tällä hetkellä on vaikea arvioida, kuinka hyvin muille infrarakentamisen aloille laajentuminen onnistuu. Joka tapauksessa ainakin sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakennuksen saralla työt ovat alkuvuoden 2017 aikana sovitun mukaisesti taattu ainakin vuoteen 2021 asti Uudellamaalla ja Kanta-Hämeessä. Caruna ilmoitti 23.11.2017 lehdistötiedotteessaan, että yritys suunnittelee jo uutta kolmevuotista verkon parannushankettaan Uudellamaalla, jonka arvoksi Caruna arvioi 40–75 miljoonaa euroa (Caruna 2017).

Jos yritys lähtee toteuttamaan aikaisempia laajempia projekteja myös Pohjois-Karjalassa, on ulkoiselle rahoitukselle ja konekannan kasvattamiselle selkeä tarve. Tällöin tulee harkita myös mahdollista yhteistyökumppanuutta rakennustöiden suhteen, tai yritysostoa pohjoiskarjalaisten maanrakennusalan toimijoiden keskuudesta. Mahdollisen yritysoston tulevaisuuden investointitarvetta on vaikea arvioida, sillä paikallisten toimijoiden koko, käyttöpääomat, sopimukset, brändit, konekalusto, kiinteistöt, käyttökatteeseen perustuva tuottoarvo ja monet muut yritysten arvoon vaikuttavat tekijät muuttuvat ajan mittaan. Yritysostoon päädyttäessä Karjalan Virta Oy:n tulee varmistaa ostettavan yrityksen taustat läpi kaikista mahdollisista rekistereistä, joissa ostettava yritys on jollain tavalla viimeisen viiden vuoden aikana ollut. Pohjois-Karjalaan sijoitettavaan konekalustoon tarvittavat investoinnit suunnitellaan laajentumisajankohdan käytettävissä olevan käyttövarallisuuden ja mahdollisen ulkopuolisen rahoituksen määrittämissä rajoissa ja tarvittaessa lisäksi käytetään ulkopuolista ja riippumatonta asiantuntija- ja konsultointipalvelua.

Kiinteää halli- ja toimitilakiinteistö on tarpeellinen, mutta vaikeasti toteutettavissa kannattavasti aktiivisesti valtakunnan tasolla liikkuvan liiketoiminnan vuoksi. Jos kuitenkin markkinointi ja infrarakennusalalla laajentuminen onnistuvat, voi tilauskanta paikallisilla toimialueilla kasvaa merkittävästi, jolloin toimitiloja voidaan harkita merkittävien liiketoiminta-alueiden läheisyydestä. Koska mahdollisen hallikiinteistön sijainti ei ole selvillä, on tätä varten rahoituksen suunnitteleminen ja arvioiminen lähes mahdotonta valtakunnallisesti merkittävästi vaihtelevan hintatason vuoksi.

Lainanlyhentäminen on yritystoiminnan ensimmäisenä kolmena vuotena ollut erittäin aggressiivista suhteessa liikevaihtoon, noin 15–20 prosenttia liikevaihdosta vuosittain (Tilinpäätös 2016). Tämä on aiheuttanut vaikeuksia yrityksen likvidin käyttöpääoman

kanssa eli käytettävissä olevien rahavarojen määrään etenkin ongelmatilanteissa. Lainanlyhennystahtia on syytä neuvotella tulevalle ulkoiselle vieraan pääoman ehtoiselle rahoitukselle siten, että se on maksimissaan noin 10 prosenttia liikevaihdosta vuosittain, jolloin käytettävissä olevan liiketoiminnan voitosta koostuvan käyttöpääoman määrän kasvaa samalla mahdollistaen tulorahoituksen määrän lisääntymisen. Tämä vähentää yrityksen rahoitusrakenteen riskisyyttä, tuo turvaa ja vakautta yritykselle, sekä mahdollistaa yrityksen rahoituskannan optimoinnin sisäisen ja ulkoisen rahoituksen välillä turvallisella tavalla yritystä vakauttaen. Tavoite korkeimpaan Bisnoden AAA-luottoluokitukseen pyrkimisessä vuoteen 2020 mennessä pidetään ennallaan.

5 Markkinointi ja brändi

5.1 Markkinoinnin käsite

Nykyaikaisen markkinointiajattelun liiketoiminnassa menestyminen perustuu kilpailijoita parempaan asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja näihin tarpeisiin vastaamiseen. Markkinointi on sekä ajattelu- että toimintatapa. Markkinointiajattelussa keskeinen lähtökohta on nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen, ja sen pohjalta uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Asiakaslähtökohtaisuuden lisäksi markkinoinnissa on huomioitava myös toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Asiakassuhteiden lisäksi on oleellista hoitaa suhteita myös muihin yritystoiminnan sidosryhmiin, kuten alihankkijoihin, yhteistyökumppaneihin, tiedotusvälineisiin ja yrityksen sisäisiin sidosryhmiin (Bergström & Leppänen 2004,10–11).

Tuotteiden ja palveluiden olemassaolosta on tiedotettava prospekteille, esimerkiksi mainonnan avulla. Esimerkkinä yrityksen sisäisen markkinoinnin toimivuudesta kertoo muun muassa henkilöstön asiallinen toiminta niin yrityksen sisällä kuin asiakkaitakin kohtaan. Markkinoinnin kilpailukeinot koostuvat Bergströmin ja Leppäsen (2004) mukaan yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta, eli tarjoomasta, tuotteiden tai palveluiden hinnasta, tuotteiden saatavuudesta, markkinointiviestinnästä ja henkilöstöstä. Yrityksen johdon tehtävänä on markkinointiajattelun perustan laatiminen ja ajattelutavan vieminen käytännön toimintaan – aivan jokaisen työntekijän arkisessa työssä tapahtuvaan toimintaan saakka. Markkinointiajattelu on muuttunut viime vuosina voimakkaasti.

Markkinointi nähdään entistä enemmän paljon laajempana, kuin yhtenä toimintona (Bergström & Leppänen 2004, 10–11).

Keskeiseksi asiaksi markkinoinnissa on noussut asiakassuhteiden luominen, ylläpito ja kehittäminen, sekä yrityksen kaikkien suhteiden hoitaminen. Markkinointi on koko yritysorganisaation toimintaa, ei pelkästään vain markkinointiosaston tai siitä vastaavan henkilön tehtävä. Lähtökohtaisesti kaikki, mitä yrityksessä tehdään, vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla. Markkinoijan ei tulisi yrittää myydä sitä, mitä yritys tuottaa, vaan luoda sellainen tuote tai palvelu, jonka asiakkaat haluavat ostaa (Bergström & Leppänen 2004, 10–11).

Markkinointibudjettien määrittelyyn käytetään seuraavia neljää periaatetta:

1) Käytetään yrityksen markkinointiin sen verran kuin yrityksellä on varaa, esimerkiksi jokin määritelty osuus edellisen kauden liikevoitosta.
2) Käytetään markkinointiin jokin määritelty prosenttiosuus toteutuneesta tai odotetusta liikevaihdosta.
3) Seurataan kilpailijoiden toimia ja sovitetaan yrityksen markkinointiin kohdennetut panostukset kilpailutilanteen mukaan.
4) Määritetään markkinoinnin budjettia tavoitteiden mukaan, eli arvioidaan mitä markkinoinnin panostuksilla halutaan saavuttaa ja arvioimalla mikä on panostuksen tuoman hyödyn arvo (Tikkanen & Frösén 2011, 76–77).

Markkinointiviestintä koetaan Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan edelleen vanhanaikaisesti kustannuksena eikä investointina. Ajatellaan, että kun on varaa – voidaan mainostaa enemmän, ja kun ei ole rahaa – ei viestitä. Käytännössä markkinointiviestinnän tulisi kuitenkin toimia päinvastoin; kun menee huonosti – olisi viestittävä, jotta saataisiin lisää myyntiä ja sitä kautta tuloja (Bergström & Leppänen 2015, 307).

Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen edellyttävät asiakassuhteiden ja markkinointitoimenpiteiden tulosten jatkuvaa seurantaa. Kun asiakassuhdemarkkinoilla tavoitteet on asetettu oikein ja käytettävissä on tuoreet tiedot asiakkaan käyttäytymisestä,

seuranta on helpompaa. Asiakassuhteen kehittymisessä seurataan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta (Bergström & Leppänen 2004, 428).

5.2 Brändin käsite

Brändi voi koostua monista tekijöistä, joita voivat olla nimi, merkki, tunnus, symboli, muoto tai näiden kaikkien yhdistelmä. Näiden tekijöiden avulla voidaan tunnistaa tietyn markkinoijan tuotteet tai palvelut, jotka auttavat heitä myös erottautumaan tuotteitaan kilpailijoista. Juridisesta näkökulmasta ajateltuna brändi on vain symboli, jonka voi rekisteröidä ja joka erottaa yrityksen kilpailijoista. Brändiajattelussa korostuu nykyään brändin tuoma lisäarvo kuluttajalle, josta asiakas on valmis maksamaan lisää verrattuna toiseen tuotteeseen. Brändit lopulta kehittyvät kohderyhmän mielessä eivätkä markkinoilla. On hyvä huomioida, että jos tuote tai palvelu ei ole niille suunnatun kohderyhmän mielestä merkityksellinen ja erottaudu muista kohderyhmän tuotteista tai palvelusta, ei kyseessä ole brändi (Vuokko 2003, 119–120).

5.3 Brändin tehtävät

Tuote ja palveluinnovaatiot ovat helposti kopioitavissa, vaikka brändin ytimen luo juuri yrityksen tarjoamat palvelut tai tuotteet. Asiakas on aina lopulta kiinnostuneempi siitä hyödystä tai ratkaisusta, jonka palvelu tai tuote tarjoaa, kuin siitä, kuinka hyvä tuote tai palvelu oikeasti on. Yritysjohdolle on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa, että tuotteen tai palvelun tulee olla markkinoilla pärjätäkseen ja erottautuakseen erinomainen, mutta kohderyhmälle on kerrottava siitä enemmän kuin pelkät raa’at faktat. Tarvitaan vahvempi side tuotteeseen tai palveluun – tarvitaan brändi. Brändin merkittävin tehtävä on auttaa yrityksen kasvamaan kannattavasti. Brändin rooli korostuu erityisesti ankarasti kilpailluilla markkinoilla. Yrityksen arvoon vaikuttaa asiakkaiden halu käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita. Mitä paremmin yritys puhuttelee asiakkaitaan, sitä suurempi on yrityksen arvo ja sitä paremmin yritys menestyy. Brändi rakentaa lojaalisuutta ja luo yritykselle pitkäaikaisen suhteen kohderyhmänsä kanssa. Lukuisilla liiketoiminnan osa-alueilla markkinoilla vallitsevat palvelurakenteet ja tuotteet eivät eroa juurikaan ominaisuuksiltaan kilpailijoista, mutta niiden brändit voivat erota merkittävästikin (Ahto & A.Kahri & T.Kahri & Mäkinen 2016,10, 31–32).

Brändiä voidaan kuvata myös maineeksi, koska se on kaikkien kokemusten, mielikuvien ja tiedonsumma, jonka asiakkaalla on tuotteesta tai palvelusta. Bergströmin ja Leppäsen (2015) mukaan brändi syntyy vasta markkinoilla eli ostajan mielessä eikä tehtaassa. Brändin rakentaminen koostuu myös viestistä, johon liitetään erilaisia symboleita, värejä ja nimi. Asiakkaan omakohtaiset ja merkitykselliset kokemukset tuotteesta ja palvelusta ovat todellinen brändi, koska asiakkaan kokemat elämykset osallistavat hänet brändin syntyyn. Brändistrategia on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, josta vastaa yrityksen ylin johto (Bergström & Leppänen 2015, 220).

- Hyvä brändi auttaa myymään kalliimmalla
    - Brändi on ensisijaisesti väline, jolla yrityksen tuotteille ja palveluille saadaan parempi hinta ja parempi markkina-asema kuin kilpailijoilla. Yleensä nämä toteutuvat, kun asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun arvon ja siitä saatavan hyödyn korkeana – näin ollen he ovat valmiita maksamaan siitä korkeamman hinnan. Brändin tuomaa kilpailijoita korkeampaa hintaa kutsutaan hintapreemioksi. Hyvät brändit saavat hankittua itselleen hintapreemion helpommin kuin heikot (Ahto & A.Kahri & T.Kahri & Mäkinen 2016, 49–56).

- Brändi suojaa vaikeuksilta
    - Hyvä brändi suojaa, kun yritys tekee virheitä tai kun yritystä syystä tai toisesta riepotellaan. Kohderyhmän mielikuva on suhteellisen pysyvä, eikä sitä ole helppo muuttaa – ei hyvässä, eikä pahassa. Tämän tyyppisissä mittelöissä on hyvä hallita julkisuus – pienikin sidosryhmä voi helposti saada äänensä kuuluviin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Vaikka hyvä brändi suojaakin yritystä, se ei yksistään riitä vaikeuksien ilmaantuessa, vaan tarvitaan kriisinhallintataitoja yrityksen johdolta ja viestinnästä vastaavalta henkilöstöltä (Ahto & A.Kahri & T.Kahri & Mäkinen 2016, 49–56).

- Brändi säästää kustannuksia
    - Hyvä brändi säästää yrityksen investointien tarvetta – esimerkiksi markkinointikustannukset hyvällä brändillä ovat huomattavasti pienemmät, kuin heikoilla ja huonosti johdetuilla brändeillä. Esimerkkinä hyvästä

brändistä, jonka markkinointikustannukset ovat suhteelliset pienet, voidaan pitää muun muassa Fazerin Sinistä. Myöskin B2B (Business to Business, yritykseltä yritykselle) -sektorilla toimivien yritysten myyntihenkilöstön on helpompi päästä tapaamaan prospekteja, jos yritys on tunnettu ja hyväksi todettu. Pitkäjänteisyys brändin rakentamisessa tuo kustannussäästöjä ja synergiat tulee tiedostaa: vanhaan brändiin ei tarvitse pääsääntöisesti panostaa yhtä paljon kuin uuteen. Kokonaan brändin alusta aloittaminen tulee lähes aina kalliimmaksi, kuin vanhan päälle rakentaminen. Neuvottelutilanteissa moni asiakasyritys on valmis niiaamaan sopimusehdoissa, koska ne haluavat tehdä yhteistyötä hyvien brändien kanssa (Ahto & A.Kahri & T.Kahri & Mäkinen 2016, 49–56).

- Brändi mahdollistaa parhaiden ihmisten rekrytoinnin
    - Suomen rekrytointimarkkinoilla eletään tällä hetkellä poikkeuksellista aikaa: työn tarjonta ja kysyntä eivät kohtaa. Tilastoitu työttömyys lähestyy kymmentä prosenttia ja piilotyöttömyys kasvaa kohisten. Vastavalmistuneet ottavat vastaan sen työpaikan, jonka sattuvat saamaan. Nykyään hyvänkin brändin omaaviin yrityksiin joudutaan kosiskelemaan työntekijöitä, jotka ennen jonottivat kyseisiin työpaikkoihin. Silloin kun työmarkkinat toimivat normaalisti ja järkevästi, ihmiset hakeutuvat sellaisiin yrityksiin, joilla on hyvä brändi. Menestyvällä, kasvavalla ja valovoimaisella yrityksellä on yleensä hyvä työnantajabrändi, joka syntyy osin itsestään, ikään kuin edellä mainittujen oheistuotteena. Heikolla brändillä on pääsääntöisesti vaikeuksia rekrytoinnin suhteen, vaikka yrityksellä itsellään olisikin työntöä markkinoilla. Hyvinvoivan henkilöstön vaikutus on etenkin palveluiden menestymisen suhteen kiistaton. Vain työssään viihtyvä, voimaantunut, työnantajaansa arvostava ja esimiestään pelkäämätön asiakaspalvelija pystyy, haluaa ja viitsii tuottaa laadukasta palvelua asiakkaille (Ahto & A.Kahri & T.Kahri & Mäkinen 2016, 49–56).

Brändiin liittyy myös läheisesti asiakaan olettama markkinoijan lupaus jatkuvasti tarjota tuotteissaan ja palveluissaan tiettyjä yhdistelmäominaisuuksia, tuote- tai palveluetuja ja tukipalveluita asiakkaalle. Tämä tarkoittaa sitä, että kun näemme tietyn palveluntarjoajan, oletamme automaattisesti sen tarjoavan meille jo tiettyjä asioita. Näin muodostunut

brändi helpottaa ostopäätöksen tekoa. Vahvalle brändille on ominaista, että se on kohderyhmässään tunnettu, pidetty ja arvostettu (Vuokko 2003, 120–121). Esimerkkinä erittäin vahvasta ja onnistuneesta brändistrategiasta Suomessa toimii hyvin S-ryhmän vuoden 2015 markkinointiteko, jossa päätettiin luottaa tarinan voimaan. Onnistuneen markkinointiviestinnän vaikutukset olivat valtavat; S-ryhmä teki historiansa suurimman myyntivolyymin loikan, S-ryhmälle luotiin uusi brändi ja samalla siitä syntyi suomen kieleen uusi sana – ”halpuuttaminen” (Ahto & A.Kahri & T.Kahri & Mäkinen 2016, 163).

Brändin tulee olla vahva kognitiivisella tasolla (se tunnetaan) ja affektiivisella tasolla (siitä pidetään). Affektiivisella tasolla on tärkeää olla kilpailijaa vahvempi, jolloin kohderyhmä ajattelee haluttua merkkiä, kun kohderyhmä ajattelee tiettyä tuoteryhmää tai palvelua, johon merkki kuuluu. Esimerkiksi asiakkaan ajatellessa suklaata, autoa, hammastahnaa, vakuutusyhtiötä, pankkia – tulevat hänelle mieleen ne merkit, mitkä ovat vahvimpina hänen mielessään (Vuokko 2003, 120–121).

Brändin vahvuudesta ja tunnettuudesta on hyötyä markkinoijalle sekä markkinoijan sidosryhmille. Se vähentää harkinnan ja harkittavien vaihtoehtojen määrää, joten vahva brändi myös helpottaa asiakasta ostopäätöksen tekemisessä. Markkinoija saa vahvasta merkistä paljon erilaista etua – vahvan brändi antaa joustavuutta tuotteiden tai palvelun hinnoittelulle, joka helpottaa niiden myyntiä. Tärkeä tekijä on myös mahdollisuus rakentaa asiakkaille brändiuskollisuutta, jolloin markkinoijan tuotteet erottuvat kilpailijoista. On tarpeen tiedostaa, että brändiä on vaikeampi kopioida kuin valmista tuotetta tai palvelua. Brändin avulla voidaan tehostaa yrityksen asiakkaille ja prospekteille suunnattua viestintää. Vahva brändi tarjoaa yritystoiminnalle pitkäjänteisyyttä ja nimi elää kauemmin kuin tuote tai palvelu ominaisuuksineen (Vuokko 2003, 121–122).

5.4 Markkinointiviestinnän merkitys brändin rakentamisessa

Brändin rakentamisessa tarvitaan kahta tärkeää tekijää, hyvä palvelu tai tuote ja hyvä viestintä. Tämän opinnäytetyön tapauksessa hyvä palvelu ja sen tukipalvelut tuottavat erottuvaa ja asiakkaiden näkökulmasta relevanttia ja tärkeää lisäarvoa. Maailman vahvimpia merkkejä tutkittaessa on niistä havaittu yhtäläisiä ominaisuuksia, jotka ovat kaikille yhteisiä. Pirjo Vuokko (2003) on käsitellyt näitä ominaisuuksia teoksessaan:

”Markkinointiviestintä; merkitys, vaikutus ja keinot”. Hänen mukaansa mukaan mukaansa yhtäläisiä ominaisuuksia ovat:

- Yrityksen organisaatiolla on ymmärrys siitä, mitä brändi merkitsee asiakkaalle; mikä on sen tuottama ja asiakkaiden kokema arvo.
- Brändiin on investoitu pitkäjänteisesti.
- Brändi on asemoitu oikein, eli sillä on kyky täyttää asiakkaiden odotukset ja tuottaa arvoa, jolla on merkitystä asiakkaalle.
- Brändin hinnoittelu ja asiakkaiden kokema arvo ovat tasapainossa.
- Brändin näkyvyys on jatkuvaa.
- Brändillä on oma asema, eli käytännössä sillä tunnetaan olevan persoonallisuus.
- Brändissä ja sen ydinsanomassa näkyy yhdenmukaisuus ja jatkuvuus.
- Viestintä ja brändin toiminta ovat yhtenäistä ja tunnistettavaa.
- Yritys käyttää ja koordinoi brändiin kaikkia mahdollisia markkinoinnin keinoja.
- Brändi saa tukea eri osapuolilta, eli kaikki yrityksen organisaatiossa ovat sitoutuneet merkkiin (Vuokko 2003, 126–127).

Yritys tarvitsee taloudellisia resursseja merkin tai brändin luomiseen ja sen oman persoonallisen aseman rakentamiseen. Näiden lisäksi merkkiin tai brändiin tulee sitouttaa kaikki yrityksen organisaation osapuolet. Brändiin tulee sitouttaa oma henkilöstö, johto, jakeluportaiden edustajat ja yrityksen yhteistyökumppanit. Viestinnässä on hyvä huomioida, että brändin ydinsanomalla on jatkuvuutta ja se on tunnistettava. Näin vahvalle brändille muodostuu asiakkaan mielessä selkeä mielikuva, joten se erottuu kilpailijoiden tuotteista tai palveluista. Markkinointiviestinnällä luodaan kohderyhmän mieleen syvä ja positiivinen mielikuva palvelusta. Mielikuva kulkee asiakkaan mielessä, vaikka yritys ei olisikaan koko ajan muistuttamassa asiakkaitaan brändistä markkinointiviestinnän keinoin (Vuokko 2003, 128).

5.4.1 Tunnettavuuden tasot

Brändin tunnettavuus tarkoittaa ylipäätänsä sitä, että kuluttaja tai prospekti muistaa nähneensä tai kuulleensa kyseisen brändin nimen. Tunnettavuuspyramidissa brändin tunnettavuutta kuvataan neljässä eri tasossa. Tunnettavuuspyramidin alimmalle tasolle sijoittuu

väite, ettei brändin nimeä tunnisteta ollenkaan. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalle ei muodostu minkäänlaista mielikuvaa brändin kuullessaan tai nähdessään (Laakso 2004, 125).

5.4.1 Autettu tunnettavuus

Toiseksi alimpana tunnettavuuspyramidissa on niin sanottu autettu tunnettavuus. Autettu tunnettavuus tarkoittaa, että jos asiakkaalle tai prospektille annetaan joukko brändien nimiä tietystä tuoteryhmästä tai palvelualasta. Tämän jälkeen vastaajaa pyydetään nimeämään brändit, jotka asiakkaat tai prospektit muistavat kuulleensa tai nähneensä. Näin voidaan tarkastella, tunnistavatko kuluttajat ylipäätään brändin nimeä. Brändin autetun tunnettavuuden taso ei kuitenkaan vielä kerro, osataanko brändin nimi liittää oikeaan tuoteryhmään tai palveluntarjoajaan (Laakso 2004, 125–126).

5.4.2 Spontaani tunnettavuus

Tunnettavuuspyramidin kolmas ja toiseksi ylin taso käsittää spontaanin tunnettavuuden. Yksiselitteisesti spontaani tunnettavuus tarkoittaa, että kuluttaja tai prospekti pystyy mainitsemaan brändin nimen spontaanisti. Spontaania tunnettavuutta voidaan mitata siten, että asiakasta tai prospektia pyydetään mainitsemaan mieleen tulleita brändinimiä tuotetta tai palvelua esittelemällä, ilman että tälle mainitaan niiden nimiä – jos kuluttaja tai prospekti mainitsee brändin nimen, on tuotteen tai palvelun brändi spontaanisti tunnettu (Laakso 2004, 126).

5.4.3 Tuoteryhmänsä tunnetuin

Tunnettavuuspyramidin huipulla on kategoriataso: tuoteryhmänsä tunnetuin. Spontaanin tunnettavuuden testissä asiakkaiden tai prospektien ensimmäiseksi mainitsema brändi on tuoteryhmänsä tunnetuin. Tämä pätee myös palveluntarjoajiin. Tuoteryhmänsä tunnetuin brändi on parhaimmillaan ensimmäisenä mainittu tai ainoana mainittu brändi kuluttajille tai prospekteille suunnatussa tutkimuksessa. Ilmiöstä käytetään myös termiä Top of mind. Ilmiön merkitys korostuu erityisesti, kun tuoteryhmä tai palvelu on erittäin kilpailtu. (Laakso 2004, 127).

6 Brändin ja markkinoinnin suunnittelu yritykselle

Karjalan Virta Oy:n markkinointi on aikaisempina vuosina ollut hyvin vaatimatonta, käytännössä yrittäjän itse tekemää myyntityötä ja yrityksen muutamat sosiaalisen median markkinointikanavat (Facebook ja Instagram), joiden käyttö on myöhemmin lopetettu vähäisen käyttöasteen ja huonon ylläpidon vuoksi. Karjalan Virta Oy:n tavoitteena on avata vähintään Facebook-tili uudelleen yrityksen sosiaalisen median markkinointikanavaksi ja sitä kautta pyrkiä viestimään asiakkailleen ja prospekteilleen pääosin kuukausittaisen tapahtuvan asiallisen uutisoinnin myötä. Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan sosiaalisen median käyttötarkoituksista yrityksissä selvästi yleisin oli yrityksen imagon kehittäminen tai tuotteiden markkinointi. Sosiaalista mediaa käyttävistä yrityksistä 89 prosenttia ilmoitti käyttävänsä sitä tähän tarkoitukseen. Myös asiakkaiden mielipiteiden, arviointien tai kysymysten vastaanotto sosiaalisessa mediassa oli hyvin yleinen käyttötarkoitus, 58 prosentissa yrityksistä. Rekrytointi on noussut myös hyvin tavalliseksi sosiaalisen median käyttötarkoitukseksi yrityksissä – 53 prosenttia yrityksistä tekee rekrytointikampanjoja sosiaalisessa mediassa (Tilastokeskus 2017c).

Tarjotun palvelun asemointi pidetään markkinointiviestinnän suhteen entisellään, eli nykyistä sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakentamispalvelua markkinoidaan edelleen niin vanhoille kuin potentiaalisillekin asiakkaille kaikkiin Suomen maakuntiin. Ensimmäinen ja tärkeimmäksi priorisoitu askel markkinointiin on verkkosivujen kehittäminen ja niiden hakukoneoptimointi alkuvuoden 2018 aikana, tähän investoidaan yrityksen omaa pääomaa tavoitteena, että jokainen internetmarkkinointiin sijoitettu euro tuo kymmenen euroa liikevaihtoon ja vähintään kaksi euroa liikevoittoon tulevilla tilikausilla. Yrityksen vuosittainen markkinointibudjetti tarkistetaan aina tilikauden vaihtuessa ja markkinointiviestintä, brändin kehittämis- ja tutkimustoimenpiteet rahoitetaan aina tietyllä prosentuaalisella osuudella edellisvuoden liikevoitosta.

7P-markkinointimixiin kuuluu tuotteen ja hinnan lisäksi paikka, mutta sen suhteen markkinointia ei voida oikeastaan kohdentaa asiakkaille ja prospekteille, koska ala on muutenkin hyvin liikkuvaa tyyppiä. Yrityksen liikkuvaan ajoneuvo- ja konekalustoon järjestetään yrityksen logolla painettuja teippauksia. Yrityksen markkinointi kohdistuu koko Suomeen, erityisesti kuitenkin Uudellemaalle, Pohjois- ja Etelä-Karjalaan, Varsinaissuomeen, Kanta- ja Päijät-Hämeeseen ja Pirkanmaalle. Pohjanmaan, Ahvenanmaan,

Satakunnan, Lapin ja Kainuun maakuntien markkinointi hoidetaan toistaiseksi maakunnissa toimivien yhteistyökumppanien kanssa. Markkinointiviestintää koko Suomen alueella pyritään toteuttamaan internetmarkkinoinnin lisäksi myös median avulla, esimerkiksi lehtiartikkeleilla. Sosiaalisen median kanavat avataan uudelleen alkuvuodesta 2018 ja niihin pyritään päivittämään kuvia, tietoa ja uutisia yrityksen toiminnasta vähintään kuukausittain. Markkinointiviestintään on investoitava yrityksen todelliset resurssit huomioon ottaen kannattavalla tavalla.

Koska yrityksen on tarkoitus laajentaa infrarakennusalalla toimimistaan, laajennetaan markkinointiviestintää myös kuntia, kaupunkeja ja yleisesti maanrakennusalaa koskevaksi. Asiakkailta saadun positiivisen palautteen (Eltel, Voimatel ja Empower) perustella voidaan olettaa, että nykyisin tarjotulle tukipalvelulle on kysyntää. Nykyisiä asiakkaita tulisi käyttää referensseinä ja siten markkinoinnin voimakeinona esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla – tähän tietysti vaaditaan referensseinä käytettäviltä yrityksiltä lupa. Referenssien käytön suhteen yrityksen toiminta on oltava eettisesti oikein, rehellistä ja läpinäkyvää.

Potentiaalisilla asiakkailla ei ole minkäänlaista informaatiota yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä eikä raportoinnin laadusta, joten sitä tulee käyttää tulevaisuudessa myös prospekteille suunnatussa markkinoinnissa kilpailukeinona. Koska Karjalan Virta Oy on järjestelmänsä vuoksi edelläkävijä, sen käyttö myös markkinoinnin voimakeinona on ensiarvoisen tärkeää. Myös muita, tällä hetkellä vain yrityksen omaa palveluntarjoamista tehostavia lisäpalveluita tulee markkinoida nykyisille asiakkaille ja prospekteille. Ydin- ja lisäpalveluiden tarjoamiseen edellyttävään kalustoon investoidaan kysynnän mukaisesti, että markkinointiviestinnän lupaukset pystytään aina lunastamaan. Tarvittaessa markkinointiviestintään käytetään toimialan tuntevaa markkinoinnin asiantuntija- ja konsultointipalveluita yrityksen todelliset resurssit huomioiden.

Palveluntarjoamisen toimintatapoja suoraviivaistetaan entisestään, jolloin monipuolisessa infrarakentamisen palveluympäristössä toimiminen mahdollistuu. Ihmisten, erityisesti johtajien ja alihankkijoiden suhteen yritykselle tehtiin eettiset periaatteet (Karjalan Virta Oy:n eettiset periaatteet), joiden avulla pyritään ylläpitämään markkinoinnin kilpailukeinonakin toimivaa korkeaa laatua siitä, että palvelu tarjotaan aina kaikkien voimassaolevien alaa koskevien korkeimpien standardien mukaisesti.

Brändin rakentaminen alkaa siitä, kun tuotteelle tai palvelulle on luotu jokin kilpailevista tuotteista tai palveluista poikkeava, kuluttajille merkittävä ominaisuus (Laakso 2004, 83–84). Tällaisena ominaisuutena toimivat Karjalan Virta Oy:n tapauksessa sähkö- ja tietoliikenneverkkojen rakentamisesta koostuvaan ydinpalveluun tarjotut lisäpalvelut kuten paikannus-, alitus-, raportointi- ja toiminnanohjausjärjestelmäpalvelut. Tällä hetkellä yritys tarjoaa suurinta osaa lisäpalveluista vain itselleen oman työnsä tehostamiseksi, mutta välillisesti tehokkuus ja tarkkuus näkyvät myös työn laadussa ja tehokkuudessa asiakkaille urakkahinnoittelun pysyessä ennallaan.

Tarjottuun muista kilpailijoista poikkeavaan ominaisuuteen kuuluvat palvelun ominaispiirteiden lisäksi myös hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. Hannu Laakson mukaan brändi on syntynyt silloin, kun asiakas kokee mielessään jotain lisäarvoa toimialan muihin palveluihin nähden (Laakso 2004, 83–84). Yritys ei ole tehnyt asiakkaidensa tai prospektiensa keskuudessa varsinaista bränditutkimusta, joten edellä mainittujen lisäpalveluiden ja -ominaisuuksien tarjoamisesta johtuvaa mainetta ei ole validisti arvioitu. Kuitenkin asiakkailta on saatu positiivisia lausuntoja ja kehuja tarjotuista lisäpalveluista johtuvasta sujuvuudesta ja tehokkuudesta, mutta koska näistä ei ole todellista riippumatonta tutkimustietoa, joten voidaan olettaa kehujen ja positiivisten lausuntojen olevan jossain määrin myös asiakkailta tulevaa liikesuhteen hoitoa.

Brändin rakentaminen koostuu seuraavista vaiheista: brändiin liittyvät analyysit, tunnettavuuden luominen, haluttujen ominaisuuksien liittäminen tuotteesta tai palvelusta aiheutuneeseen mielikuvaan, ostopäätöksen aikaansaaminen ja asiakkaan brändiuskollisuuden saavuttaminen. Tuotteelle tai palvelulle luodaan ensin tunnettuus analyysivaiheen jälkeen, jonka jälkeen se asemoidaan markkinoille. Asemoinnilla tarkoitetaan sitä, että kuullessaan brändin nimen asiakas tai prospekti yhdistää sen tiettyyn ominaisuuteen. Seuraava vaihe on vakiinnuttaa asiakkaat uskollisiksi palvelun tilaajiksi. Prosessi vaatii linjakasta ja määrätietoista toimintaa (Laakso 2004, 83–84).

Koska yritys ei ole aikaisemmin kartoittanut oman brändinsä tunnettuutta tai analysoinut brändiään millään tavalla, tulee bränditutkimus tehdä vuoden 2018 aikana. Yrityksen tuleen tulevana vuotena investoida resursseja ja pääomaa liiketoiminnan sallimissa määrin bränditutkimukseen ja sitä kautta ottaa selkoa siitä, mikä on yrityksen brändin todellinen

asema nykyisillä toimialuilla, niin Pohjois-Karjalassa, kuin Uudellamaallakin. Brändin tunnettavuudessa yritys tavoittelee edellisessä luvussa mainittua spontaanin tunnettavuuden tasoa nykyisen asiakaskuntansa keskuudesta. Spontaanisti tunnetun brändin avulla Karjalan Virta Oy pyrkii saavuttamaan kilpailutilanteessa yrityksen eduksi olevan hinta-preemion. Aktiivisen markkinointiviestinnän, verkkosivujen ja hakukoneoptimoinnin avulla yritys pyrkii kasvattamaan brändinsä tunnettavuutta prospektien keskuudessa autetun tunnettavuuden tasolle.

7 Karjalan Virta Oy:n eettiset periaatteet

7.1 Tausta ja tarkoitus

Karjalan Virta Oy (jäljempänä ”KVOY”) noudattaa korkeita eettisiä normeja hoitaessaan liiketoimintaansa taloudellisesti, ympäristön kannalta ja sosiaalisesti vastuullisella tavalla siten, kun näissä eettisissä periaatteissa ja Suomen laissa on määritelty.

KVOY:n toimihenkilöiden, päälliköiden ja työntekijöiden on otettava aktiivinen rooli tämän etiikkaohjelman hallinnassa ja edistettävä lakia noudattavaa organisaatiokulttuuria, joka ilmentää terveitä eettisiä periaatteita sekä hyvää liiketoimintatapaa.

Kaikille KVOY:n toimihenkilöille, alihankkijoille, yhteistyökumppaneille, päälliköille, johtajille ja työntekijöille tiedotetaan näistä periaatteista ja kaikkien edellä mainittujen edellytetään noudattavan näitä periaatteita. KVOY tiedottaa näistä periaatteista asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen ja rohkaisee myös niitä soveltamaan näitä periaatteita. KVOY velvoittaa alihankkijansa ja toimittajansa sopimusehtojen avulla soveltamaan näitä periaatteita.

Näiden eettisten periaatteiden tarkoituksena on ehkäistä rikollista toimintaa ja epäeettistä käyttäytymistä. Eettisten periaatteiden tavoitteena on edistää luottamuksen, vastuullisuuden ja rehellisyyden liiketoimintaympäristöä, jonka tarkoituksena on vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan, sekä minimoida mahdollisia kielteisiä sosiaalisia vaikutuksia

ja ympäristövaikutuksia, joita voi aiheutua eettisten periaatteiden noudattamatta jättämisestä.

7.2. Eettiset normit

KVOY kunnioittaa kaikessa toiminnassaan Suomen kaikkia asiaankuuluvia ja sen toimintaan soveltuvia säännöksiä ja määräyksiä sekä yrityksen liiketoimintaan soveltuvia pakottavia säännöksiä ja määräyksiä (jäljempänä ”Lainsäädäntö”). Lisäksi, KVOY noudattaa sen liiketoiminnalle asetettuja korkeita eettisiä standardeja, mukaan lukien toimiminen taloudellisesti, ympäristöön liittyen ja sosiaalisesti vastuullisella tavalla.

KVOY suorittaa asiaankuuluvia tarkastuksia (ns. due diligence-tarkastuksia) ehkäistäkseen ja havaitakseen rikollista toimintaa ja edistääkseen organisaatiokulttuuria, joka rohkaisee eettiseen toimintaan ja sitoutumista lainsäädännön noudattamiseen. Jos KVOY:n tai sen sidosryhmien toiminnassa havaitaan rikollista toimintaa, ryhdytään kaikkiin asiankuuluviin toimiin, joilla tällaiseen rikolliseen toimintaan reagoidaan ja ehkäistään samankaltaisen rikollisen esiintyminen jatkossa.

7.3 Eettinen toiminta ja hyvä liiketoimintatapa

KVOY on suora, rehellinen ja totuudenmukainen kaikissa sääntely- ja lainvalvontaelinten edustajien ja valtioin virkamiesten kanssa käytävissä keskusteluissa ja avustaa heitä vastaamalla asianmukaisiin tietopyyntöihin. KVOY tukee kaikessa toiminnassaan ennaltaehkäisevää lähestymistapaa ympäristöä koskevissa haasteissa, kunnioittaa ympäristöä ja ympäristöä säästävää kehitystä. KVOY sitoutuu erityisesti noudattamaan kaikkia yrityksen toimialaa koskevia korkeita laatustandardeja.

KVOY sitoutuu noudattamaan kunnollisia ja reiluja työoloja kaikille työntekijöilleen, johtajilleen ja toimihenkilöilleen, sekä alihankkijoilleen, toimittajilleen ja muille sopimuskumppaneilleen Suomessa. Työturvallisuus on olennainen tekijä kunnollisten ja reilujen työolojen kannalta. Lisäksi KVOY erityisesti sitoutuu poistamaan pakkotyön sen kaikissa muodoissa, sekä ehkäisemään lapsityövoiman käyttöä ja syrjintää työsuhteissa ja ammateissa. KVOY kunnioittaa kansainvälisesti julistettuja ihmisoikeuksia ja on sitoutunut siihen, ettei se suoraan tai välillisesti ole mukana ihmisoikeusrikkomuksissa.

KVOY sitoutuu havaitsemaan ja torjumaan lahjontaa ja korruptiota ylläpitämällä korruptiota koskevaa nollatoleranssia yrityksessä sekä noudattamalla periaatteita, jotka on yksityiskohtaisemmin esitetty jäljempänä kappaleessa ”Korruption vastaiset toimet”. Kaikki KVOY:n maksut suoritetaan vain sellaista yksilöityä laskua vastaan, jonka asiaankuuluva hyväksymisvaltuudet omaava KVOY:n päällikkö, johtaja tai työntekijä on asiaan kuuluvalla tavalla ja todistettavasti kirjallisesti hyväksynyt. Kaikki maksut suoritetaan vain tosiasiassa suoritetuista palveluista tai toimitetuista tavaroista ja vain osapuolelle, joiden kanssa KVOY:llä on voimassa oleva oikea liikesuhde.

KVOY antaa ja toimittaa asiakkailleen yksilöidyt laskut ja asiakirjat. Kaikki laskut perustuvat tosiasiassa suoritettuihin palveluihin tai toimitettuihin tuotteisiin. KVOY pitää yksityiskohtaista kirjaa ja ylläpitää rekisteriä kaikista tuloista ja menoista ja noudattaa hyvää kirjanpitotapaa siihen soveltuvan lainsäädännön mukaisesti.

KVOY edistää hyvää liiketoimintatapaa ja reilujen käytäntöjen mukaisuutta liiketoiminnassaan. KVOY sitoutuu erityisesti välttämään toimia, joiden tarkoituksena on estää, rajoittaa tai vääristää kilpailua. Liikesalaisuuksia koskevia tietoja ei oikeudettomasti hankita tai pyritä hankkimaan, eikä sellaisia tietoja käytetä oikeudettomasti. KVOY kunnioittaa asiakkaitaan, toimittajiaan, alihankkijoitaan ja muita sidosryhmiään. Yrityksessä pyritään parhaan mukaan noudattamaan korkeimpia eettisiä standardeja kaikissa sopimuksissa.

7.4 Korruption vastaiset toimet

Kaikkialla KVOY:ssä sovelletaan ja toteutetaan seuraavia korruption vastaisia toimia: Paikalliset tavat on jätettävä huomioimatta, kun kyseessä on rahasummien maksaminen virkamiehille ja yksityishenkilöille (mukaan lukien ulkopuolisten yksityisten yhtiöiden työntekijät) siten, että niitä ei ehkä pidetä lahjuksina paikallisten tapojen mukaan, mutta ne vallitsevan lainsäädännön mukaan katsotaan lahjuksiksi.

KVOY tai sen johtajat, päälliköt, työntekijät, alihankkijat tai muut yhteistyökumppanit, jotka suorittavat palveluita yrityksen puolesta eivät: Tarjoa, maksa, lupaa, valtuuta tai

anna taloudellista tai muuta etua tai salli tällaisen etuuden tai edun tarjoamista, maksamista, lupaamista, valtuuttamista tai antamista KVOY:n puolesta kolmannelle osapuolelle, kun tarkoituksena on vaikuttaa henkilön päätöksentekoon niin, että sillä;
(i) hankitaan tai säilytetään liiketoimintaa tai etua liiketoiminnan harjoittamisessa,
(ii) suostutellaan henkilö toimimaan epäasiallisesti, taikka
(iii) palkitaan henkilö epäasiallisesta suorituksesta

Tämä koskee myös pienten maksujen suorittamista rutiiniomaisten valtiohallinnon toimien helpottamiseksi (esimerkiksi virkamiehen rohkaiseminen käsittelemään hakemus tai myöntämään lupa nopeammin). KVOY ei pyydä tai suostu vastaanottamaan, eikä hyväksymään kolmannelta osapuolelta suoraan tai epäsuorasti taloudellista tai muuta etua omaksi hyödykseen taikka jonkun toisen hyödyksi, kun tallainen hyväksyminen johtaa toiminnon tai tehtävän epäasialliseen suorittamiseen (tietoisesti tai tiedostamatta), huolimatta siitä, liittyykö suorittava henkilö KVOY:hyn vai ei. Tämä koskee myös tilanteita, joissa pyydetty tai vastaanotettavaksi tai hyväksyttäväksi sovittu etu muodostaa palkkion epäasiallisesta suorituksesta.

7.5 Kolmannen osapuolen käyttäytyminen

Lahjonnan ehkäisemiseksi sellaisten kolmansien osapuolten toimesta, jotka suorittavat palveluita KVOY:n puolesta, yritys asettaa sopimusehtojen avulla velvoitteen noudattaa liiketoimintaa koskevia alan korkeimpia laatustandardeja sekä soveltuvia lahjontaa torjuvia lakeja sekä välttää lahjonnan harjoittamista. KVOY ei kuitenkaan ole suoraan vastuussa sellaisen kolmannen osapuolen käyttäytymisestä, joka rikkoo korruption vastaista tai muuta Suomessa voimassa olevaa lainsäädäntöä.

7.6 Valvonta ja ilmiannot

KVOY:n alihankkijoiden, liikekumppanien, työntekijöiden, päälliköiden ja johtajien on ilmoitettava lahjontaan tai muuhun korruptoituneeseen toimintaan liittyvät epäilyt tai huolenaiheet. Ensimmäinen yhteydenottokohde on KVOY:n lakimies tai lakiasiainhoitaja. Jos ilmoittava henkilö kokee, että yhteyden ottaminen lakimieheen tai lakiasiainhoitajaan ei ole tarkoituksenmukaista, voidaan epäilyt tai huolenaiheet ilmoittaa henkilön

lähimmälle esimiehelle KVOY:ssä. Mikäli henkilö ei ole KVOY:n palveluksessa, tehdään ilmoitukset henkilön lähimmälle yhteyshenkilölle KVOY:ssä.

7.7 Lahjontariskien hallinta ja due diligence

KVOY käyttää lahjontariskien hallinnassa riskipohjaista lähestymistapaa. Tämän mukaisesti yritys suorittaa asiankuuluvan tarkastuksen (ns. due diligence-tarkastus, joka tarkoittaa asianmukaista huolellisuutta etenkin yritysmaailmaa koskevissa asioissa) yhden tai useamman seuraavista syiden perusteella:

7.7.1 Maariski

- Ennen liiketoiminnan aloittamista tai kauppojen tekemistä jonkun maan kanssa, KVOY suorittaa due diligence-tarkastuksen tällaisen maan lahjonta- ja korruptioriskien suhteen. Tarkastus suoritetaan erityisesti silloin, kun maassa jossa yritys aikoo toimia (tai mahdollisesti jatkaa toimintaansa), katsotaan olevan paljon korruptiota tai sieltä puuttuu tehokkaasti täytäntöön pantu lahjonnan vastainen lainsäädäntö tai maa ei noudata läpinäkyvää hankinta- ja investointipolitiikkaa.

7.7.2 Liiketoimiriski

- Kun liiketoimi on luonteeltaan sellainen, johon liittyy tavanomaista suurempi korruption riski, kuten lahjoituksen hyväntekeväisyyteen tai poliittisiin tarkoituksiin, lupahakemukset tai muut julkisiin hankintoihin liittyvät liiketoimet, taikka kun vastapuoli tai kyseessä olevaan liiketoimeen liittyvät omaisuuserät viittaavat tarpeeseen noudattaa tavallista suurempaa valppautta tai kun suoritettavat maksut eivät näytä vastaavan yrityksen maksuja, kirjanpitoa ja asiakirjoja koskevia periaatteita.

7.7.3 Liiketoimintamahdollisuusriski ja liikekumppanuusriski

- Kun hankinnan kohteena oleva liiketoimintamahdollisuus on arvoltaan suuri, siihen liittyy monia välikäsiä tai siihen ei näytetä ryhdytyn markkinahintaan.

- Kun esimerkiksi KVOY:n suhde liikekumppaniin saattaa KVOY:n haavoittuvaksi tällaisen liikekumppanin KVOY:n puolesta suorittamien mahdollisten epäasiallisten toimien vuoksi, tai kun liikekumppani toimii välittäjänä yrityksen tai julkisten vastapuolten välillä.

7.8 Due diligence KVOY:hyn liittyvien henkilöiden suhteen

KVOY voi tietyissä olosuhteissa joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen KVOY:hyn liittyvien henkilöiden toiminen vuoksi. KVOY on siten huolellisesti arvioitava kaikki kolmannet osapuolet, joiden kanssa KVOY aikoo ryhtyä liikesuhteisiin. Tällaiseen arviointiin on ryhdyttävä yllä mainittu riskipohjainen lähestymistapa huomioon ottaen ja se voidaan suorittaa monissa muodoissa, esimerkiksi suorina kyselyinä, epäsuorana tutkintana tai julkisia rekistereitä ja muita tietolähteitä hyväksi käyttävänä tutkimuksena. Lainsäädännön jatkuvan noudattamisen varmistamiseksi voidaan myös painottaa jatkuvaa asiaan liittyvien henkilöiden valvontaa, kuitenkin jälleen suhteutettuna asiaan liittyviin, arvioituihin riskeihin.

7.9 Vieraanvaraisuus ja lahjat

Kaikki KVOY:n osoittaman vieraanvaraisuuden, sekä sen antamien lahjojen maksamien myynninedistämis- ja liiketoimintakustannusten on oltava kohtuullisia ja oikean suuruisia. Lisäksi, ne tulee olla tehty vilpittömässä mielessä (bona fide) ja tarkoituksena parantaa KVOY:n yrityskuvaa, esittää sen tuotteet paremmassa valossa taikka muodostaa ystävällisiä liikesuhteita. Kaiken vieraanvaraisuuden, lahjojen, myynninedistämis- ja liiketoimintakustannusten motiivina on oltava aidot liiketoiminnalliset syyt ja niiden tulee noudattaa hyvää liiketoimintatapaa.

7.10 Periaatteiden päivittäminen

KVOY:n kasvaessa kasvavat myös säännöstenmukaisuusriskit ja ongelmat, joita yritys voi kohdata. KVOY tarkistaa määräajoin nämä periaatteet ja asiaankuuluvat niihin liittyvät periaatteet ja menettelytavat. KVOY tarvittaessa muuttaa näitä eettisiä periaatteita

tarvittavilta osin vastaamaan kehittyvän liiketoiminnan tarpeita ja tarkasteluhetkellä vallitsevaan lainsäädäntöön sopivaksi.

8. Johtopäätökset ja pohdinta

8.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liiketoimintasuunnitelma seuraavaksi kolmeksi vuodeksi Karjalan Virta Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelma on käytännössä toteutuskelpoinen, mutta rehellisesti arvioituna tämä liiketoimintasuunnitelma ei ole validi enää kolmen vuoden päästä, elleivät tämän liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin suunnitellut muutokset ja kehitysideat toteudu asetetun aikataulun mukaisesti. Aikataulut on joka tapauksessa arvioitu yrityksen todelliset resurssit ja yrittäjän voimavaarat sekä olemassa oleva suhdeverkostot huomioiden, joten en usko suunniteltujen asioiden aikataulussa toteuttamisen olevan kovin suuri haaste. Tähän opinnäytetyöhön ei ollut alun perin tavoitteena liittää eettisiä periaatteita, mutta niiden tekeminen tukee oleellisesti yrityksen suunnitelmallista kehittämistä, suoraviivaista sekä rehtiä yritystoimintaa ja markkinointia.

Tässä opinnäytetyössä liiketoimintasuunnitelman laatiminen tapahtui siten, että lopullisena produktina syntyneessä suunnitelmassa käytännön ja teorian synteesi toimi oikein hyvin – jopa paremmin kuin aloittaessani osasin odottaa. Jokaisessa tämän liiketoimintasuunnitelman osa-alueessa on teorian ja käytännön vuoropuhelua, joka on työn luvuissa käsiteltävissä aiheissa oleellista, validia ja lähdekriittistä.

Suhteessa opinnäytetyöni alussa mainitsemiin muiden tekemiin, aihealuettani sivuaviin opinnäytetöihin – uskon oman työni vastaavan tarkoitukseltaan, tehtäviltään, validiteetiltaan ja eettisiltä arvoiltaan vähintään niiden laatua. Tietysti kaikki vertailemani opinnäytetyöt käsittelevät aihealuetta hieman eri näkökulmista ja painopisteen aihealueittain vaihtelevat, mutta aivan kuten muidenkin opinnäytetyöt, myös omani vastaa sille asetettuihin vaatimuksiin ja tavoitteisiin hyvin. Mielestäni toiminnallisen työni käytännön

kokemusten ja teorian synteesi onnistui erittäin hyvin. Oma liiketoimintasuunnitelmani on rakenteeltaan hieman erilainen, kuin Savolaisen (Savolainen 2013) ja Kantolan (Kantola 2010), koska kyseisillä opinnäytetöillä on erilainen ajoittuminen yritystoiminnan elinkaarella. Sain kehitysideoita omaan yritystoimintaani Savolaisen (Savolainen 2013) ja Huikurin (Huikuri 2017) opinnäytetöistä, joten niiden lukeminen oli minulle ja yritykselleni erittäin hyödyllistä liiketoimintasuunnitelman päivityksen ohella.

8.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan kattava liiketoimintasuunnitelma, jossa painotutaan erityisesti myös markkinointiviestintään ja brändäykseen. Työhön kirjatut eettiset periaatteet toimivat oleellisena tukena liiketoiminnan kehittämisessä. Pyrin toteuttamaan liiketoimintasuunnitelman siten, että se koskettaa kaikkia Karelia-ammattikorkeakoulun liiketalouden ja hallinnon alan tarjoamia opiskelun osa-alueita, eli tapauksessani markkinointia, juridiikkaa ja taloushallintoa. Tämän yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta johdettavat jatkotutkimukset soveltuisivat mielestäni hyvin liiketalouden ja hallinnon alan opiskelijoiden lisäksi esimerkiksi tietojenkäsittelyn opiskelijoille.

Opinnäytetyön teoriaosuuksissa käsittelin teoria-, tutkimus- ja markkinatietoa, joka on oleellista kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä. Käytin lähteinä liiketoimintasuunnitelman tekoon soveltuvaa kirjallisuutta, internetlähteitä. Työn aikana opin paljon uutta teoriaa erityisesti markkinoinnin osa-alueesta, sekä sain selkeytettyä yrityksen kehittämiselle tarvittavia toimenpiteitä. Erityisenä haasteena tämän opinnäytetyön kannalta oli yrityksen pyörittämiseen ja opintoihin käytetyn ajan tasapainottaminen. Liiketoimintasuunnitelma sopii hyvin yritykselle, jonka aiemmat liiketoimintasuunnitelmat ovat olleet suppeita ja niistä on puuttunut yritystoiminnan kehittämiselle tarvittavia osa-alueita. Erityisesti uusien palveluiden lanseerauksen ja markkinoinnin suunnittelu, yrityksen johdon raamitus, yrityksen eettiset periaatteet, brändin kehityksen askeltaminen ja yrityksen tunnettavuuden kasvattamisen suunnittelu ovat olleet opinnäytetyön aikana hedelmällistä aihealueita niin työn tekijälle kuin yrityksellekin.

Kuten aiemmissa luvuissa on mainittu, on yrityksen tehtävä tulevaisuudessa bränditutkimus, josta saadun informaation avulla brändin kehittäminen ja markkinointitoimenpiteet mahdollistuvat tehokkaasti ja tuloksellisesti. Lisäksi yrittäjän itse tekemän ERP:n suhteen on vielä tehtävä kehitysyhteistyötä ohjelmistopalveluita tarjoavan yrityksen kanssa.

Liiketoimintasuunnitelmaan tehdyissä liiketoiminnan kehittämistoimenpiteissä on huomioitu yrityksen todelliset resurssit.

Lähteet

Ammattinetti. 2017. Maa- ja vesirakennusala. TE-palvelut. http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/17_ammattiala. 8.11.2017.

Aho, S. Kaivo-oja, J. Suomalaisten pörssiyritysten vakavaraisuuden kehitys 2004–2008. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak32010/kak32010aho.pdf. 23.11.2017.

Ahto. O & Kahri. A & Kahri. T & Mäkinen. M. Bulkista brändiksi: käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen, Docendo: Jyväskylä 2016.

Bergström. S. & Leppänen. A. Yrityksen asiakasmarkkinointi, Edita: Helsinki 2004.

Bergström. S. & Leppänen. A. Yrityksen asiakasmarkkinointi, Edita: Helsinki 2015.

Bisnode Finland Oy. 2017. Yritykset: Rating-tilastot. Bisnode Finland Oy. https://www.bisnode.com/suomi/juuri-nyt/tilastot/rating-tilastot/. 22.11.2017.

Caruna Oy. Lehdistötiedote 23.11.2017. Caruna Oy. http://www.caruna.fi/ajankohtaista/caruna-suunnittelee-kymmenien-miljoonien-eurojen-arvoista-verkon-parannushanketta-etela. 29.11.2017.

Corona Capital Oy. 2017. Artikkeli 06.2017: Oma pääoma vs. vieras pääoma. Corona Capital Oy. https://rahoittaja.fi/oma-paaoma-vs-vieras-paaoma. 16.11.2017.

Edu.fi. 2010. Opetushallitus. http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm. 08.11.2017.

Energiavirasto. 2017a. Uutinen 16.02.2017: Sähkönjakeluverkkoyhtiöiden investoinnit toimintavarmuuteen kasvoivat. Energiavirasto. https://www.energiavirasto.fi/-/sahkonjakeluverkkoyhtioiden-investoinnit-toimitusvarmuuteen-kasvoivat. 15.11.2017.

Energiavirasto, Energiauutiset. Artikkeli 12.10.2017: Tuhansia uusia sopimuksia. 2017b. Energiavirasto. http://www.energiauutiset.fi/sahkoverkot/tuhansia-uusia-sopimuksia.html. 20.11.2017.

Fingrid Oyj. Kantaverkon kehittämissuunnitelma 2015–2025. 2017. Fingrid Oy. http://www.fingrid.fi/fi/asiakkaat/asiakasliitteet/Kehitt%C3%A4missuunnitelma/Kantaverkon_kehitt%C3%A4missuunnitelma%202015%20-%202025.pdf. 30.11.2017.

Laki laajakaistarakentamisen tuesta haja-asutusalueilla. 2009/1186. Oikeusministeriö. 13.11.2017

Sähkömarkkinalaki. 2013/588. Oikeusministeriö. 13.11.2017.

Finnvera Oyj, Esittely: Finnvera lyhyesti. 2017. Finnvera Oy. https://www.finnvera.fi/finnvera/finnvera-lyhyesti/finnvera-esittely. 30.11.2017.

Gurumarkkinointi Oy, Julkaisu 28.11.2015: Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä. Gurumarkkinointi Oy. http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/. 9.11.2017.

Hiltunen, L. Graduryhmä 12.08.2009: Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. 20.11.2017.

Huikuri, P. Opinnäytetyö: JH Louhinta Oy:n markkinointisuunnitelma. 2017. Karelia-ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133486/Huikuri_Pia.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 11.11.2017.

Infra ry. 2017a. Tietoa ja tilastoja: Tietoa infra-alasta. Infra ry. http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Tietoa-infra-alasta/. 28.11.2017.

Infra ry. 2017b. Tietoa ja tilastoja: Tekniset verkostot. Infra ry. http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Tietoa-infra-alasta/Tekniset-verkostot/. 28.11.2017.

Jääskeläinen. R. Maanrakennuksen ja louhinnan perusteet, Amk-Kustannus Oy/Tammertekniikka: Tampere 2010.

Kantola, M. Opinnäytetyö: Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle maanseulontayritykselle. 2010. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12687/matti.kantola.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 11.11.2017.

Karikorpi, O. Raha ratkaisee: Yritystalous tutuksi, Hakapaino Oy: Helsinki 2010.

Keskuskauppakamari. 2017. Koulutus: HHJ. Keskuskauppakamari. https://kauppakamari.fi/koulutus/hhj/. 29.11.2017.

Kotro. M. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma, Edita: Helsinki 2007.

Laakso. H. Brändit kilpailuetuna, Talentum: Helsinki 2004.

Logistiikan maailma. 2017. Toiminnanohjausjärjestelmä. Logistiikan maailma. http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/. 16.11.2017.

Niskanen. J & Niskanen. M. Yritysrahoitus, Edita: Helsinki 2007.

Pohjois-Karjalan sähkö Oy. Julkaisu 2013: Säävarmuuteen vuonna 2028. Pohjois-Karjalan sähkö Oy. https://www.pks.fi/saavarma-sahkoverkko. 30.11.2017.

Savolainen, S. Opinnäytetyö: Sähkönjakeluverkon rakennusurakointitoiminnan aloittaminen. 2013. Tampereen ammattikorkeakoulu. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/56530/Savolainen_Sami.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 11.11.2017.

Suomen virallinen tilasto: Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto (verkkojulkaisu). 2016a. Liitetaulukko 1. Yritysten liikevaihto toimialoittain 2015–2016. Helsinki. Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/yrti/2016/yrti_2016_2017-09-21_tau_001_fi.html. 30.11.2017.

Suomen virallinen tilasto: Yritystukitilasto (verkkojulkaisu). 2016b. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/yrtt/2016/yrtt_2016_2017-11-30_tie_001_fi.html. 30.11.2017.

Suomen virallinen tilasto: Yritystukitilasto (verkkojulkaisu). 2016c. Liitetaulukko 1. Maksetut suorat tuet, lainat ja takaukset yritysten toimialan mukaan 2011–2016, tuhatta euroa. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/yrtt/2016/yrtt_2016_2017-11-30_tau_001_fi.html. 30.12.2017.

Suomen virallinen tilasto: Rakentamisen liikevaihtokuvaaja (verkkojulkaisu). 2017a. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/rlv/2017/08/rlv_2017_08_2017-11-13_tie_001_fi.html. 30.11.2017.

Suomen virallinen tilasto: Maarakennuskustannusindeksi (verkkojulkaisu). 2017b. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/maku/2017/10/maku_2017_10_2017-11-23_tie_001_fi.html. 30.11.2017.

Suomen virallinen tilasto: Tietotekniikan käyttö yrityksissä (verkkojulkaisu). 2017c. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/icte/2017/icte_2017_2017-11-30_kat_002_fi.html. 30.11.2017.

Tikkanen, H. Frösén, J. StratMark II, Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset, Alma Talent: Hämeenlinna 2011.

Tutkimuskammio. 2012. Maslow: tarvehierarkia ja muita klassikoita. Tutkimuskammio. 26.5.2012. https://tutkimuskammio.wordpress.com/2012/05/26/maslow-tarvehierarkia/. 16.11.2017.

Työturvallisuuskeskus. 2017. Johtaminen ja esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. 14.11.2017.

Uusyrityskeskus Helsinki. 2017a. Liiketoimintasuunnitelma. Uusyrityskeskus Helsinki. https://www.uusyrityskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/. 8.11.2017.

Uusyrityskeskus Helsinki. 2017b. Liiketoimintasuunnitelma. Uusyrityskeskus Helsinki. https://liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=customer_markets. 14.11.2017.

Viestintävirasto, Julkaisu 01.07.2015: Pohjois-Karjalassa nopean laajakaistan rakentaminen edennyt nopeimmin. 2015. Viestintävirasto. https://www.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/ajankohtaista/2015/pohjois-karjalassanopeanlaajakaistanrakentaminenedennytnopeimmin.html. 9.11.2017.

Viestintävirasto, Artikkeli 19.04.2017: Valokuitu takaa pääsyn nopeaan laajakaistaverkkoon. 2017. Viestintävirasto. https://www.viestintavirasto.fi/tilastotjatutkimukset/katsauksetjaartikkelit/2017/valokuitutakaapaasynnopeaanlaajakaistaverkkoon.html. 9.11.2017.

VirtuaaliAMK, AMK.fi 13.11.2007: Ammatillisen tutkimuksen eettiset pelisäännöt. 2007. VirtuaaliAMK. http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464169229/1194413488476/1194413568842.html. 21.11.2017.

Vuokko. P. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot, WSOY: Helsinki 2003.

Yritys-Suomi. 2014. Tuote ja palvelukehitys. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://yritys-suomi.fi/tuote-ja-palvelukehitys. 20.11.2017.

Yritys-Suomi. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma. 13.11.2017.

Liitteet

Hankekuvaus 1: Uusimaa ja Kanta-Häme

Karjalan Virta Oy: Liiketoimintasuunnitelma 2015

Karjalan Virta Oy: Liiketoimintasuunnitelma 2016

Karjalan Virta Oy: Liiketoimintasuunnitelma 2017

Viestintävirasto, Kuva 1: 30Mbit/s kiinteä laajakaista; Tarjonta kotitalouksiin

Viestintävirasto, Kuva 2: 100Mbit/s kiinteä laajakaista; Tarjonta kotitalouksiin

Visma Oy, Tase 2016: Karjalan Virta Oy

Visma Oy, Tilinpäätös 2016: Karjalan Virta Oy

Visma Oy. Tuloslaskelma 2015: Karjalan Virta Oy

Visma Oy. Tuloslaskelma 2016: Karjalan Virta Oy