

## **Perheyritys X:n liiketoimintasuunnitelma ja tulevaisuuden strategiset vaihtoehdot**

Annamari Ruusu



<b>Tekijä</b> Annamari Ruusu	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perheyritys X:n liiketoimintasuunnitelma ja tulevaisuuden strategiset vaihtoehdot	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 21 + 44
<p>Opinnäytetyössä on laadittu liiketoimintasuunnitelma Yritys X:lle. Yrityksellä ei ole aiemmin ollut käytössään liiketoimintasuunnitelmaa. Yrityksen toimitusjohtaja on eläköitymässä seuraavan kymmenen vuoden aikana. Liiketoimintaan tulee muutoksia eläköitymisen myötä. Muutoksille tarvittiin suunnitelma, joka opinnäytetyössä esitellään. Työ toteutettiin syksyn 2018 aikana. Se valmistui joulukuussa 2018.</p> <p>Tämän työn tavoite on tuottaa Yritys X:lle kirjallinen ja helppokäyttöinen liiketoimintasuunnitelma. Päätaavoitetta täydentävät alatavoitteet, jotka ovat pitkän aikavälin muutosvaihtoehtojen kartoittaminen ja suunnitelman päivitettävyyden. Liiketoimintasuunnitelma on arvioitu tavoitteiden perusteella. Tuotos on monipuolinen työkalu yrityksen arkeen. Suunnitelma on rakenteeltaan helposti päivitettävä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmassa on keskitytty Yritys X:n nykyiseen liiketoimintaan sekä muutosvaihtoehtoihin, joita yrityksellä on tulevaisuudessa. Muutokselle esitetyt vaihtoehdot ovat sukupolvenvaihdos ja liiketoiminnan myynti yrityksen ulkopuolelle. Analyysien ja pohdintojen perusteella yritykselle suositellaan sukupolvenvaihdosta. Liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu kehittämistoimenpiteet, jotka yrityksessä toteutetaan kevään 2019 aikana. Yrityksen tulee kehittää erityisesti markkinointia.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma on laadittu hyödyntämällä liiketalouden koulutusohjelman opinnoita. Prosessi on kokonaisvaltainen ja antaa lisävalmiuksia omalle yrittäjyydelle. Opinnäytetyön jatkona on mahdollista työstää produkti, jossa toteutetaan joko sukupolvenvaihdos tai liiketoiminnan myynti ulkopuoliselle taholle.</p> <p>Yrityksen pääomistajan haastattelu ja valmis liiketoimintasuunnitelma ovat opinnäytetyön liitteenä. Liiketoimintasuunnitelmassa ei ole käytetty yrityksen tai henkilöstön nimiä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Liiketoimintasuunnitelma, perheyritys, osakeyhtiö, strategia, maanrakennus	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Produktin tavoitteet, rakenne ja rajaukset.....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
2	Liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö .....	4
2.1	Perustiedot yrityksestä .....	4
2.2	Liiketoimintaympäristö.....	5
2.3	Liikeidea, visio ja strategia .....	7
2.4	Tuotteet ja palvelut.....	8
2.5	Markkinointisuunnitelma.....	9
2.6	Henkilöstösuunnitelma .....	9
2.7	Talous- ja rahoitussuunnitelma .....	10
2.8	Riskit.....	12
2.9	Tulevaisuuden strategiset vaihtoehdot perheyrietykselle.....	13
2.9.1	Sukupolven vaihdos .....	14
2.9.2	Yrityskaupat .....	15
3	Liiketoimintasuunnitelman esittely, arviointi ja analysointi.....	17
4	Johtopäätökset.....	20
	Lähteet .....	22
	Liitteet.....	24
	Liite 1. Haastattelukysymykset Yritys X:n toimitusjohtajalle .....	24
	Liite 2. Liiketoimintasuunnitelma.....	27

# 1 Johdanto

Arjen kannalta välttämättömät tekniset rakenteet, kuten kadut ja tiet, virkistysalueet, satamat ja lentokentät, ovat infrastruktuuria. Maan päällä olevien rakenteiden lisäksi on maan alla erilaisia teknisiä verkostoja, jotka ovat myös osa infrastruktuuria. Suomen rakentamisen kokonaisvolyymista yli neljäsosa on infrastruktuurin rakentamista ja kunnossapitoa. Vuonna 2017 tähän käytettiin rahaa arviolta 8,8 miljardia euroa. Vähän alle 60 prosenttia työstä käytettiin julkisella sektorilla, loput yksityisellä. Infrarakentamisen ala työllistää 45 000 suomalaista. (Rakennusteollisuus 2018.)

Tämä produktiivinen opinnäytetyö on liiketoimintasuunnitelma infrarakentamisen alalla työskentelevälle pienelle perheyriykselle. Yritykselle ei ole aiemmin tehty liiketoimintasuunnitelmaa. Työn tarkoituksena on keskittyä kehittämään jo olemassa olevaa liiketoimintaa sekä kartoittaa yrityksen tulevaisuuden muutosvaihtoehdot. Työ on kompakti ja kirjallinen työkalu yritykselle. Lukijalle työ on tiivis paketti liiketoimintasuunnitelman tietopuustasta ja katsaus pienyrityksen toimintaan. Liitetiedostona oleva liiketoimintasuunnitelma antaa monipuolisen kuvan maanrakennusalan yrityksen liiketoiminnasta. Suunnitelmassa kerrotaan, mitä toimialalla yrittäminen vaatii ja millaisia mahdollisuuksia tai haasteita on.

Omasta näkökulmastani työ on mahdollisuus tutustua perheyriyksen liiketoimintaan. Valmis tuotos tuo omaa osaamistani yrityksen käyttöön. Perheyritys X on minulle tärkeä, sillä olen päässyt seuraamaan sen liiketoiminnan kehittymistä, haasteita ja onnistumisia yrityksen koko olemassaolon ajan. Liiketoimintasuunnitelma on monipuolinen työ, jossa pääsee hyödyntämään tradenomin opintoja kokonaisvaltaisesti. Suunnitelma sisältää niin talouden tunnuslukuja kuin markkinointia sekä yrittäjyyttä.

## 1.1 Produktin tavoitteet, rakenne ja rajaukset

Produktissa laaditaan liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajayritys X:lle. Valmis suunnitelma toimii työkaluna, jota yritys voi käyttää niin arjessa kuin liiketoiminnan kehittämisessä. Yritys on toiminut maanrakennusosalalla yli 20 vuotta eikä sillä ole ollut käytössään minkäänlaista liiketoimintasuunnitelmaa.

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena (kuvio 1) on käytännönläheinen liiketoimintasuunnitelma, joka selvittää yrityksen nykytilanteen ja toimintaympäristön. Suunnitelmassa esitellään konkreettisia työvälineitä markkinointiin ja henkilöstösuunnitteluun. Suunnitelmaan on kirjattu lyhyen aikavälin muutokset, jotka yrityksessä suoritetaan kevään 2019 aikana. Muutoksille on kirjattu työsuunnitelmat.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tavoitteet

Ensisijaista tavoitetta täydentää suunnitelma pitkän aikavälin muutoksista. Seuraavan 5-10 vuoden sisällä on tulossa muutoksia, koska yrityksen toimitusjohtaja on jäämässä eläkkeelle noin viiden vuoden sisällä. Hän on yrityksen operatiivisessa toiminnassa täystyöllistetty. Tavoitteena on esitellä yritykselle kaksi vaihtoehtoa, joilla liiketoimintaa voidaan jatkaa toimitusjohtajan jäädessä eläkkeelle. Liiketoimintasuunnitelman toinen alatavoite on helppokäyttöisyys. Kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, pystytään suunnitelmaa päivittämään. Suunnitelmasta voidaan tarkastella, millaisia muutostavoitteita yrityksen liiketoiminnalle on asetettu. Muutosten aikataulut on kirjattu suunnitelmaan. Kun uusia muutostarpeita tulee ja niitä tehdään, kirjataan ne suunnitelmaan, jotta se pysyy ajan tasalla.

Opinnäytetyö on produktiivinen, joten työn rakenne on sen mukainen. Johdannon jälkeen tulee tietoperustaosuus, joka sisältää työn rajausten mukaisen teorian yhdessä luvussa. Tietoperustaosuus rajattiin liiketoimintasuunnitelman keskeiseen sisältöön. Tietoperustaan sisältyy yritystoiminnan jatkamisen muutosvaihtoehdot - sukupolvenvaihdos ja yrityskaupat. Liiketoimintasuunnitelmaan liittyvän teorian avulla saatiin tärkeää tietoa siitä, mitä asioita tulee huomioida ja miten ne pitää liiketoimintasuunnitelmassa esittää. Tietoperustan jälkeen esitellään liiketoimintasuunnitelma, joka on liitteenä 2. Luvussa arvioidaan ja analysoidaan valmista tuotosta niin toimeksiantajan kuin opinnäytetyön kannalta. Viimeisenä luvuna on johtopäätökset koko produktista. Luvussa pohditaan omaa oppimista sekä mahdollisia jatkotutkimuksia.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on 1990-luvulla perustettu osakeyhtiö. Yritys toimii Uudellamaalla. Maanrakennustoiminta aloitettiin maatalouden harjoittamisen sivutoimintana. Verottajan vaatimuksesta toiminnot eriytettiin ja perustettiin osakeyhtiö. Yrityksellä on yli kahdenkymmenen vuoden historia maanrakennusalalta. Yritystoiminnan kannalta tärkeimmät tapahtumat liittyvät konehankintoihin sekä henkilöstön muutoksiin. Ensimmäinen telaketjukone ostettiin

yrittäjän perustamisen yhteydessä. Koneita on hankittu ja vaihdettu yritystoiminnan vaatimusten mukaisesti. Vuonna 2018 yrityksellä on käytössään seitsemän eri työkonetta. Henkilöstön määrä on vaihdellut yrityksen olemassaolon aikana. Yrityksen alkutaipaleella ainoa vakituinen työntekijä oli yrittäjä itse. Hänen vanhempi poikansa siirtyi yrityksen palvelukseen muutama vuosi perustamisen jälkeen. Yrityksen palveluksessa on tänä päivänä osakkaiden lisäksi kaksi vakituista työntekijää, joista toinen on yrittäjän nuorempi poika. Määräaikaisen henkilöstön määrä on vaihdellut urakoiden mukaan. (Henkilö A, 8.11.2018.)

Yrityksen päätoimiala on 43 Erikoistunut rakennustoiminta. Yritys kuuluu kahteen eri liittoon: INFRA ry ja Suomen Yrittäjät ry. INFRA on infrarakentamisen ammattilaisten toimiala- ja työnantajaliitto. Suomen Yrittäjät ry on pienten ja keskisuurten yritysten etu- ja palvelujärjestö. Liittoihin kuulumisen hyötynä on muun muassa erilaiset koulutukset ja lakiapu. Liitot järjestävät alan ajankohtaisia koulutuksia ja tarjoavat lakimiespalveluita oikeudellisiin toimenpiteisiin.

Yhtiön tulos on ollut viimeiset kaksi vuotta voitolla. Tilikaudella 2015/09 yhtiö teki tappiota ja myös liikevaihto oli alhaisimmillaan. Viimeisen neljän tilikauden liikevaihdon keskiarvo on ollut yli puoli miljoonaa euroa. Yrityksen toiminta on tuloksellista ja operatiivinen puoli on kunnossa. Toimitusjohtaja työskentelee täysipäiväisesti mukana kaivuutyössä. Hallinnollisen puolen hän hoitaa, kun konetyöltä ehtii. Markkinoinnille, laskelmille ja muille niin sanotuille paperitöille ei ole varattu kalenterista erillistä aikaa. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on tarjota yritykselle apua muuhun kuin operatiiviseen toimintaan. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjatut muutokset tullaan tekemään yrityksessä lyhyellä aikavälillä keväällä 2019. Pitkän aikavälin muutoksia ovat vaihtoehdot, joita esitellään tulevaisuudelle liiketoimintasuunnitelman kymmenennessä luvussa (liite 2). Yrittäjä kertoi olevansa täysipäiväisesti mukana liiketoiminnassa vielä noin neljä tai viisi vuotta. Muutosten kartoittaminen on yritykselle tarpeellinen.

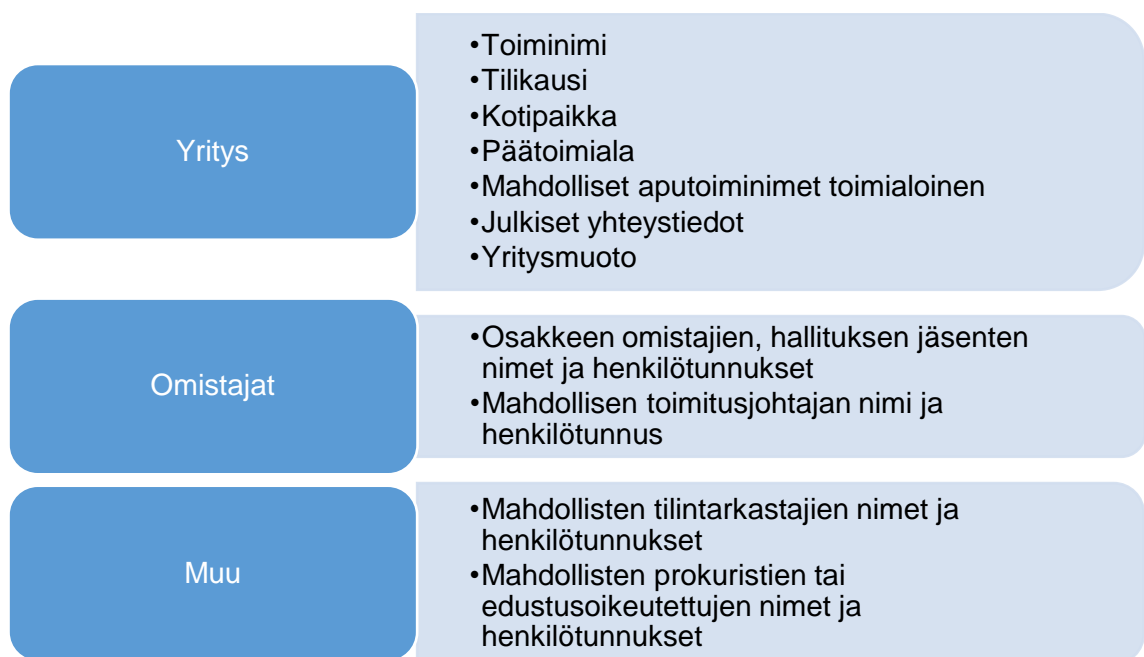
## 2 Liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö

Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan perusta. Suunnitelmassa esitellään liikeidea ja sen käytännön toteutus. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan yrityksen toimintaympäristö, toimintatavat ja tavoitteet. Suunnitelmaa ei tehdä vain yrityksen perustamisvaiheessa. Sitä muokataan ja täydennetään myös sen jälkeen. Liiketoimintasuunnitelma on työväline niin yrittäjälle itselleen kuin sidosryhmille, esimerkiksi neuvoteltaessa uusista rahoituksista tai liikekumppaneista. (Uusyrittäjäkeskus 2018.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on monipuolinen, yksityiskohtainen ja ajallisesti rajattu kirjallinen tuotos. Siinä ovat mukana sekä pitkän että lyhyen aikajakson tavoitteet ja aikarajat talouden mittarit. Suunnitelmassa esitellään riskitekijät, jotka voivat vaikeuttaa yrityksen liiketoimintaa. (Uusyrittäjäkeskus 2018, 16.)

### 2.1 Perustiedot yrityksestä

Perustiedot yrityksen perustamista varten tarvittavia tietoja. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmään on ilmoitettava kuvion 2. mukaiset tiedot. Tiedoissa esitetään sekä yritystä että omistusta koskevat tiedot. Muita tietoja ovat mahdolliset prokuristit ja tilintarkastajat.



Kuvio 2. Yrityksen perustiedot (mukaillen Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2018, 3-8)

Kuvion 2 mukaiset tiedot annetaan, kun yritystä perustetaan. Jo olemassa olevista yrityksistä on paljon erilaisia julkisia perustietoja. Useat sähköiset palvelut jakavat yritysten pe-

rustiedot ilmaisina palveluina. Tarkempia taloustietoja tarvittaessa on palveluista maksettava. Sähköisiä palveluita tarjoavat muun muassa Taloustutka, Suomen Asiakastieto ja Taloussanomat. Taloustutkan palvelussa annetaan yrityksen perustietoina kuviossa 2 esitettyjen tietojen lisäksi y-tunnus, perustamisajankohta ja henkilöstön määrä. Maksutta pystyy katsomaan talouspuolen perustiedoista liikevaihdon, tuloksen, tilikauden voiton/ tappion sekä sijoitetun pääoman tuottoasteen (ROI). (Taloustutka 2018.)

## **2.2 Liiketoimintaympäristö**

Yrityksen strategisilla liiketoiminta-alueilla luodaan omat kilpailustrategiat. Kannattavan yrityksen liiketoiminnassa on analysoitu niin ulkoinen kuin sisäinenkin ympäristö. Kunnollinen analyysi mahdollistaa menestyksen kehittämisen. Organisaatiossa tulee ymmärtää kummankin ympäristön merkitys liiketoiminnallisen menestyksen kannalta. Analyysin avulla löydetään kilpailuedun tekijät. (Hesso 2015,34-35.)

Ulkoista ympäristöä tarkastellessa huomioidaan poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö sekä niiden vaikutukset yrityksen toimintaan ja markkinaan. Nykyisin yritysten on huomioitava ympäristötietoisuuden lisääntyminen ja sen mahdollinen lisäarvo yrityksen toiminnalle. Vielä viimeiseksi yrityksen tulee ottaa huomioon lainsäädännöllisen ympäristön analysointi, millaisia säädöksiä toimialalla on. Kun ulkoisen ympäristön eri osa-alueet ovat analysoitu, siirrytään tarkastelemaan asiakkaita ja kilpailijoita. (Hesso 2015, 35.)

Poliittinen ympäristö, esimerkiksi valtionhallinnon päätökset, vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin. Yrityksen suunnitelmien tekijän on tarkkailtava ja analysoitava poliittista päätöksentekoa ja valmistelua. Poliittisessa ympäristössä vaikuttavana tekijänä on finanssipolitiikka, jonka keinoja ovat muun muassa verojen nostot ja laskut, tulonsiirrot sekä julkisen sektorin investoinnit. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa yksi tärkeimmistä tehtävistä on analysoida taloudellisen ympäristön mahdolliset kehityssuunnat. Miten maailmantilanteet saattavat muuttua ja miten ne vaikuttavat oman yrityksen toimintaan. Yrityksen tulee pohtia maailmantalouden vaikutuksia kotimaan markkinoihin ja sitä kautta yrityksen toimialaan. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan, mitä taloudellisen ympäristön ilmiöitä huomioidaan menestyvässä liiketoiminnassa. (Hesso 2015, 36-38.)

Sosiaalisen ympäristön osalta liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan sosiaalisen ympäristön tila. Selvitetään, minkälaisia tietoja on saatavilla: kohderyhmän tarpeet, mitä suunnitelmia alueella on. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan teorian pohdintaa kuin konkreettisia tietoja tulevista suunnitelmista ja niiden toteuttamisesta. Yrityksen tulee



hankkia tilastoja omien pohdintojensa lisäksi. Teknologisen ympäristön analysointi on merkittävä tekijä, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuedun perusta. Yrityksen on tunnistettava oman kilpailuedun kannalta olennaiset teknologiset ilmiöt. Kun perustaa yrityksen tai kehittää sen liiketoimintaa, on selvitettävä toimintojen luvanvaraisuus sekä toimenpiteisiin vaikuttavat lakimuutokset. Yrityksen tulee olla tietoinen toimialansa ajankohtaisista lainsäädännöllisen ympäristön asioista. (Hesso 2015, 39-47.)

Yrityksen ulkoiseen ympäristöön kuuluvat kilpailijat ja asiakkaat. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa selvitetään tietoja kilpailijoista. On erittäin tärkeää määritellä olennaiset kilpailijat, kaikki saman alan yritykset eivät ole kilpailijoita. Kilpailijat luokitellaan ensisijaisiin, toissijaisiin ja mahdollisiin kilpailijoihin. Kilpailija-analyysiin tehdään kuvaukset kilpailijoista, selvitetään kilpailijoiden koko ja kannattavuus sekä yritetään päätellä kilpailijoiden toimintatavat. Kilpailijoiden toiminnasta etsitään tiedot tuotteiden ja palveluiden laadusta, henkilökunnasta, myyntikanavista, volyymistä, markkinoinnista sekä maineesta. Lopuksi tehdään yhteenveto esimerkiksi taulukon muodossa. (Barrow & Barrow & Brown 2018, 62-66.)

Asiakasanalyysiä tehdessä on oltava selkeä ajatus siitä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Ensimmäiseksi tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja sen jälkeen mietitään, millä tuotteilla tai palveluilla tarpeet tyydytetään. Asiakkaiden tarpeita voi analysoida Maslowin tarvehierarkian kautta. Tarpeita ovat itsensä toteuttaminen, kunnioitus, sosiaaliset tarpeet, turvallisuus ja fysiologiset tarpeet. Tarpeiden selvittämisen lisäksi on hyvä segmentoida asiakkaat. Segmentoinnin voi laatia esimerkiksi maantieteellisen sijainnin perusteella. Lisäksi on olemassa Business to Business -asiakkaita, jotka ovat yritysasiakkaita eikä kuluttajia. (Barrow & Barrow & Brown 2018, 47-53.)

Ulkoisen ympäristön analyysien avulla kartoitetaan, millainen tilanne yrityksen toimintaympäristössä on. Sisäisen ympäristön analyysillä selvitetään yrityksen oma rakenne ja varustus. Kun sisäinen ympäristö on analysoitu, tiedetään kilpailuedun kannalta olennaisimmat osa-alueet. Analyysillä selvitetään lisäarvottomat toiminnot, jäykkyudet ja mahdolliset toimintojen päällekkäisyydet. Sisäisen ympäristön analysoinnissa on kolme osa-aluetta (taulukko 1). (Hesso 2015, 62.)

Taulukko 1. Sisäisen ympäristön osa-alueet (mukaillen Hesso 2015, 62.)

Organisaation kokonaistehokkuuden analyysit	Toiminto- ja prosessi-kohtaiset analyysit	Taloudelliset analyysit
Rakenne	Tuotteet	Tunnusluvut
Resurssit	Palvelut	Tuottokohtaiset luvut
Ohjausjärjestelmä	Markkinointi	Tuotekohtaiset luvut
Palkitseminen	Henkilöstöhallinto	Asiakaskohtaiset luvut
Johtaminen		SBA-kohtaiset luvut

Sisäisestä ympäristöstä analysoidaan organisaation kokonaistehokkuus, toiminnot ja prosessit sekä talouden tunnusluvut (taulukko 1). Liiketoimintaympäristön kokonaisanalyysi on iso ja kokonaisvaltainen osa liiketoimintasuunnitelmaa.

### 2.3 Liikeidea, visio ja strategia

Liikeidea tiivistää liiketoimintasuunnitelman. Idean avulla vastataan kysymyksiin: mitä, miten ja kenelle. Se kertoo, mitä liiketoimintasuunnitelma käsittelee. Visio kertoo yritystoiminnan tavoitteet. Vision yhteydessä puhutaan myös yrityksen arvoista. Ne ovat ohje-nuora vision saavuttamisesta. (Hesso 2015, 24-28.)

Strategia on suunnitelma, jonka avulla luodaan etuja kilpailijoihin nähden. Hyvä strategia yhdistää osaajat, laitteet, tilat ja muut resurssit. Sen avulla kerrotaan yrityksen työntekijöille, miten menestys saavutetaan. (Hesso 2015, 85.) Harvardin yliopiston professori Michael E Porterin mukaan liiketoiminta voidaan jakaa kolmeen strategiseen suuntaukseen (taulukko 2). Strategisia vaihtoehtoja ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja fokusointi. (Barrow & Barrow & Brown 2018, 13.)

Taulukko 2. Porterin strategiamalli (mukaillen Barrow & Barrow & Brown 2018, 14.)

Strategian laajuus	Kilpailuetu	
	Matalat kustannukset	Ainutlaatuisuus
Koko ala	Kustannusjohtajuus	Eri-laistaminen
Tietty segmentti	Fokusointi (kustannukset)	Fokusointi (erilaistaminen)

Taulukossa 2 on esitetty Porterin strategiamallit. Tässä opinnäytetyössä strategia on rajattu fokusointiin, joka on Yritys X:n strateginen valinta. Onnistunut fokusstrategia on ulkoa-sisään-strategia. Yrityksen ulkoinen ympäristö analysoidaan tarkasti, erityisesti sosiaalinen ja eettinen ympäristö. Niissä tapahtuvat muutokset näkyvät ihmisten kulutuskäyttäytymisessä. Fokusoiva yritys tuntee tarkasti kilpailijansa. Kilpailutilanteen tunteva yritys pystyy erilaistamaan oman tuotteen tai palvelunsa sopivaksi asiakasryhmälleen. Fokusstrategiassa tulee esille, mitä asiakas hyötyy kilpailijoita kalliimman yrityksen tuotteita tai palveluita ostaessaan. Fokusoituva yritys voi pärjätä isompia kilpailijoita vastaan laadukkaalla palvelulla. Fokusstrategiaa noudattava yritys menestyy olemalla yhtenäinen ja tarkkailemalla ulkoisen ympäristön tilaa. (Hesso 2015, 82-84.)

## **2.4 Tuotteet ja palvelut**

Tuote tai palvelu on yrityksen keskeisin kilpailukeino. Jotta tuotteesta saadaan kilpailukeino, on määriteltävä liikeidea ja strategia. Liikeideassa määritellään ensimmäiseksi asiakasryhmät, joiden tarpeisiin halutaan vastata. Seuraavaksi päätetään, millä tuotteilla tarpeet tyydytetään. (Bergström & Leppänen 2015, 174.) Liiketoimintasuunnitelmassa tuote on suunniteltava niin, että se palvelee valittua kohderyhmää (Hesso, 2015,111).

Tuote voidaan määritellä hyödykkeeksi, jota tarjoillaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi ja tai kulutettavaksi. Tuote tuottaa asiakkaalle arvoa, tyydyttää tarpeet, odotukset ja mielihalut. Tuotteita on mahdollista ryhmitellä usealla eri tavalla. Jako voidaan tehdä esimerkiksi sisällön mukaan tavaratuotteisiin ja palvelutuotteisiin. Tuotteet kuitenkin sisältävät usein osia eri sisältöryhmistä. Palvelutuotteet ovat oma ryhmänsä. Ne tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Niiden markkinoinnissa tuottaja ja ostaja luovat arvoa ja hyötyä yhdessä. Palveluja ostettaessa asiakas vähentää ostoihin liittyvää riskiä etsimällä todisteita palvelun laadusta. Konkreettisia todisteita ovat henkilöstö, toimitilat, työvälineet, hinnat ja esitteet. Palvelujen tuottamista ja markkinointia voidaan tarkastella eri näkökulmista, jotka ovat kaupallisuus, toimiala, asiakassuhde, palvelun luonne ja palvelun vakiointi. Näkökulmaa tarkastelemalla saadaan tietoja asiakkaille ostamisen kannalta tärkeistä ominaisuuksista. (Bergström & Leppänen 2015, 174-178.)

Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät olennaisena osana hinta ja saatavuus. Yritys valitsee hinnoittelumenetelmän, joka kertoo hintaan liittyvät perustekijät. Yleisiä hinnoittelumenetelmiä ovat katetuottohinnoittelu, omakustannusperusteinen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu. Yritys X käyttää markkinapohjaista hinnoittelua. Tuotteiden ja palvelujen tulee olla helposti ostettavissa. Parhaimmillaan tuote tai palvelu on kohderyhmän ostettavissa juuri silloin, kun asiakas sitä tarvitsee. Saatavuuteen liittyy sekä ulkoinen että sisäinen

ulottuvuus. Ulkoinen saatavuus tarkoittaa sitä, että kaikki on asiakkaalle helppoa ostoshetkeen ja palvelupisteeseen saapumiseen saakka. Ulkoiseen saatavuuteen panostavalla yrityksellä on selkeät yhteydenottokanavat ja kulkuohjeet. Sisäinen saatavuus on sitä, että asiakkaan asiointi yrityksen tiloissa sujuu mutkattomasti. (Hesso 2015, 113-118.)

## **2.5 Markkinointisuunnitelma**

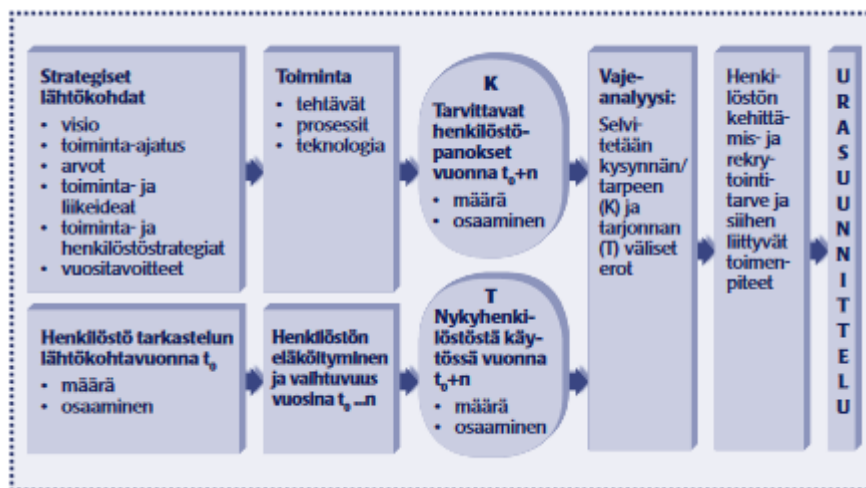
Markkinointisuunnitelmassa esitetään myyntitavoitteet ja markkinointiohjelman rakenne. Myyntitavoitteet ovat markkinoinnin päätavoitteet. Markkinoinnin toimintaohjelman osaluokkia ovat tuote/palvelu, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. Toimintaohjelman tavoitteet tulee olla selkeitä, mitattavia, saavutettavia ja aikataulutettuja. (Hesso 2015, 105-110.)

Markkinoinnin ulkoistuksista vastaavan Zeeland Family Oyj:n johtaja Sini Nortan mukaan markkinointisuunnitelman tulisi olla tiivis osa yrityksen arkea. Markkinointistrategiaa toteuttaessa on pohdittava, tehdäänkö yrityksen kannalta oikeita asioita. Nortan mielestä markkinointisuunnitelman on oltava joustava ja pilkottu lyhyisiin ajanjaksoihin. Suunnitelman pohjana ovat yrityksen strategia ja tavoitteet sekä asiakkaat ja heidän palaute. Asiakkaat kertovat, mitkä asiat ovat oikeasti tärkeitä. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa on hyvä miettiä, että löytyykö yrityksestä henkilöä toteuttamaan markkinointia? Mikä on yrityksen tapa myydä? Millaisia asiakkaita yrityksellä on? Lisäksi olisi hyvä pohtia, että minkälainen brändi yrityksellä on? Minkälaisia mittareita markkinoinnin seurantaan voidaan käyttää ja millaisia tuloksia halutaan? (Flygare 2016.)

Markkinoinnin onnistumista tulee seurata. Nortan mukaan markkinoinnissa ei kannata käyttää tiukkaa laatuvarion mittaamista asteikolla. Kannattavampaa on avoimet kysymykset, joiden vastaukset kertovat, miten olisi voitu onnistua paremmin. Markkinointisuunnitelmaa ei ylipäänsä kannata hakata kiveen. Sen tulee olla osa yrityksen arkea ja helposti muokattavissa yrityksen tarpeisiin. (Flygare 2016.)

## **2.6 Henkilöstösuunnitelma**

Henkilöstösuunnitelman avulla vastataan henkilöstöön liittyviin kysymyksiin. Strategia on myös henkilöstösuunnitelman perusta. Suunnittelussa otetaan huomioon yrityksen toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Suunnitelmia on päivitettävä. Henkilöstösuunnitelma määrittelee henkilöstötarpeen (määrä, osaaminen, tehtävät ja niiden vaativuus, koulutus, ikä, sukupuoli). Kuvassa 1 on kuvattu henkilöstösuunnittelun peruskehikko. Siinä on runko sekä ydintehtävät, joiden pohjalta yritys voi laatia suunnitelmansa. (Valtiovarainministeriö 2015, 35-36.)



Kuva 1. Henkilöstösuunnittelun peruskehikko (Valtiovarainministeriö 2005, 36.)

Yritykselle on tärkeää, että on selvillä, minkälaista osaamista yrityksessä on. Tulevaisuuden kannalta on tiedettävä, minkälaista osaamista tarvitaan, pystytäänkö siihen vastata nykyhenkilökunnalla vai tarvitaanko rekrytointeja. Henkilöstösuunnitelmassa seurataan henkilöstön nykytilaa sekä vastataan tulevaisuuden tarpeisiin ja muutoksiin. (Valtiovarainministeriö 2005, 36-37.)

Henkilöstösuunnittelussa kannattaa hyödyntää yrityksen perheen sisäistä osaamista. Perheenjäsenien palkkaamisessa on paljon hyötyjä. Ensimmäinen on laadun ja luotettavuuden tunteminen. Toinen hyöty on, että heitä voi pyytää helpommin työskentelemään erinäisinä työaikoina. Uusia työntekijöitä haettaessa Internet on nopea ja edullinen kanava. Sen kautta tavoittaa enemmän mahdollisia uusia työntekijöitä. Pienille yrityksille suositeltava rekrytointikanava on omat verkostot. Lähipiirin tai tuttujen kautta on mahdollisuus löytää osaavaa henkilökuntaa. (Barrow & Barrow & Brown 2018, 185.)

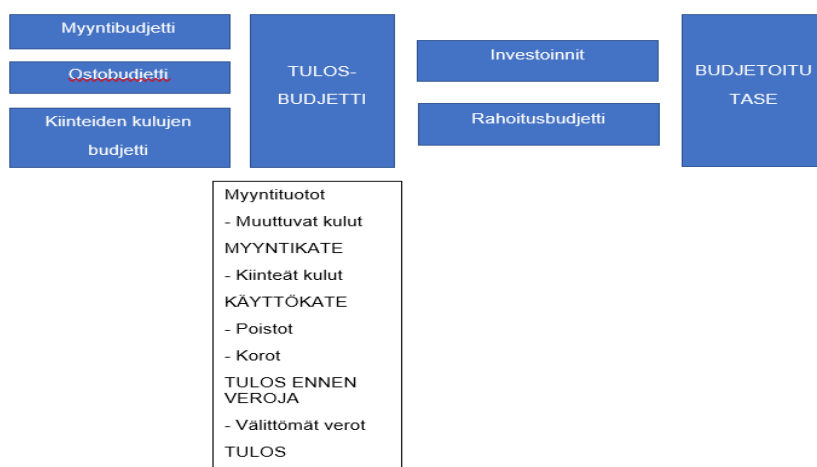
## 2.7 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Yrityksen talous- ja rahoitussuunnittelussa otetaan huomioon tuotteiden ja palveluiden kriittinen piste. Se selvittää yrityksen kulurakenteen ja tarvittavat tulot. Kriittinen piste kertoo, milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi. Se on kulujen ja tuottojen leikkauspiste. Yritys voi käyttää kriittisen pisteen laskuria (taulukko 3) yrityksen tavoitetuloksen laskennassa. Osakeyhtiöt merkkävat tulokseksi nollan. Laskuria täytetään ylhäältä alaspäin. Kun kriittinen piste tiedetään, laaditaan tulosbudjetti. Se on hahmotelma tietyn ajanjakson kuluista ja tuotoista. Tulosbudjetti selvittää, miten yritys saavuttaa strategiansa mukaisen tuloksen. Yritystoimintaan liittyvät olennaisena osana myös investoinnit. Näitä varten tarvitaan kassavirtalaskelmat. (Hesso 2015, 167-169.)

Taulukko 3. Kriittisen pisteen laskuri (mukaiillen Hesso 2015, 169.)

		Summa/ kulut
Tavoitetulos vuodessa 0 euroa	- lainojen lyhennys	
Tulos verojen jälkeen	- tuloverot veroprosentilla	
Rahoitustarve	- yrityslainojen korot	
Käyttökatearve	- kiinteät kulut: YEL, vakuutukset, yrittäjän palkka, työntekijöiden palkat x 1,5, vuokrat, kirjanpito, vesi, lehdet	
Myyntikatetarve	- ostot	
Liikevaihto	- ALV	
Kokonaismyynti	=	
Tarvittava kuukausilaskutus		
Tarvittava päivälaskutus		
Tuntilaskutus		

Liiketoimintasuunnitelmassa laaditaan tulosbudjetti (kuva 3) ja kassavirtalaskelma. Niiden avulla suunnitellaan ja seurataan liiketoimintaa numeerisesti. Budjetti hahmottelee kannattavan liiketoiminnan. Liiketoimintasuunnitelmassa budjetti laaditaan yleensä tietyllä kiinteälle ajanjaksolle. Budjetoinnin perustana voi käyttää edellisten tilikausien lukemia. Yleensä budjetointia lähestytään nollabudjetointina. Budjetit laaditaan ilman arvonlisäveroä. Kuvassa 3 näkyy, miten tulosbudjetti muodostuu osabudjeteista, joita ovat myynti, ostot ja kiinteät kulut. (Hesso 2015, 170-171.)



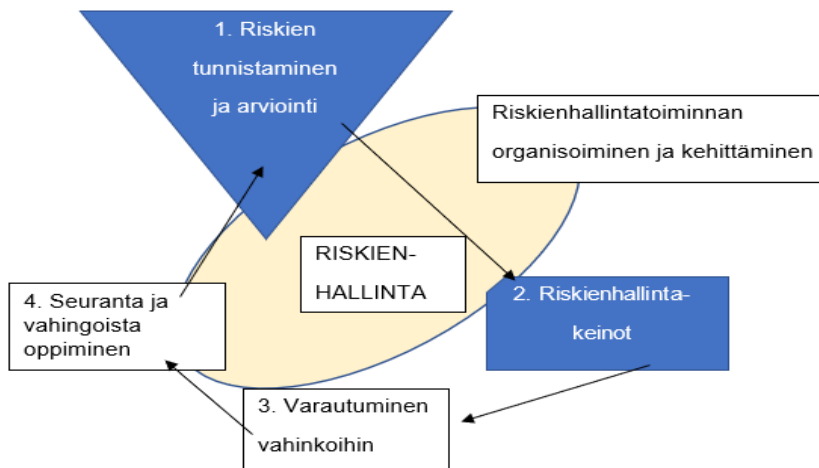
Kuva 3. Tulosbudjetin rakenne (mukaiillen Hesso 2015, 171.)

Kassavirtalaskelmalla varmistetaan yrityksen rahoituksen riittävyys ja olennaisten asioiden huomioiminen. Laskelmaa laatiessa mietitään ulkopuolisen rahoituksen tarvetta ja sen todellista hintaa. Yrityksen kassavirtalaskelmassa näkyy arvio kassan tulevasta tilanteesta. Laskelman luvut ovat maksuperusteisia. Kirjaukset aloitetaan merkitsemällä kassatilanne tilikauden alussa. Tämän jälkeen laskelmaa jatketaan kuukausitasolla. Kassavirtalaskelman avulla vältetään yrityksen maksuvaikeudet. (Hesso 2015, 172-173.)

## 2.8 Riskit

Riskien tunnistaminen, riskeihin varautuminen ja niiden analysointi ovat tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Riskit voidaan jakaa liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit liittyvät yritystoimintaan markkinoilla ja ne vaihtelevat olosuhteiden mukaan. Tyypillisiä liikeriskejä ovat asiakkaiden maksuvaikeudet, yrityksen kannattavuuden äkillinen heikentyminen ja taloudellisen ympäristön tapahtumat. Vahinkoriskit ovat riskejä, jotka toteutuessaan kohdistuvat yrityksen johonkin tiettyyn toiminta-alueeseen. Vahinkoriskit on mahdollista kategorisoida omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin, vahingonkorvausvaatimuksiin sekä henkilöriskeihin. (Hesso 2015, 180-181.)

Riskeihin on aina varauduttava. Osa riskeistä kuuluu liiketoimintaan ja jää omalle vastuulle. Riskejä voidaan korvausta vastaan siirtää muiden vastuulle. Riskianalyysi kertoo yrittäjälle, mihin riskeihin voi itse vaikuttaa. Analyysin avulla saa tiedon niistä riskeistä, jotka ovat toteutuessaan niin kalliita, että kannattaa siirtää jonkun muun hoidettavaksi. Riskejä pystyy välttämään, pienentämään, jakaa tai siirtää. Riskien välttämiseksi apuna ovat lakimiesten tarkastamat sopimukset, oman toimialan liiton konsultointi sekä asiakkaiden mieltyömysten ymmärtäminen ja sitä kautta reklamaatioiden minimoiminen. Riskejä pienennetään esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä erilaisiin riskitilanteisiin, panostamalla perehdytykseen ja tiedon kulkuun yrityksen sisällä. Riskejä jaetaan muun muassa käyttämällä useampaa tavarantoimittajaa, olemalla asiakassuhteessa useamman kuin yhden ison asiakkaan kanssa ja toimimalla usealla paikkakunnalla. Riskien siirtämisellä tarkoitetaan vastuun siirtämistä toiselle osapuolelle korvausta vastaan. Osapuoli on yleisimmin vakuutusyhtiö. Osa vakuutuksista on pakollisia ja osa harkinnanvaraisia. Riskejä siirretään myös ostamalla palvelu, joka olisi itselle liian riskinen, joltain muulta toimijalta. (Hesso 2015, 182-184.)



Kuva 4. PK-yrityksen riskienhallinta (Suomen Riskienhallintayhdistys 2018)

Kuvassa 4 on esitetty riskienhallinta pk-yrityksessä. Kuvassa tiivistetään edellä kerrottu tietopohja. Riskienhallinnan ensimmäinen osuus on riskien tunnistaminen ja arviointi. Tämän jälkeen pohditaan, minkälaisilla keinoilla riskejä hallitaan. Viimeisenä tulee vahinkoihin varautuminen, seuranta ja oppiminen. Viimeisenä oleva oppiminen on riskienhallinnassa tärkeässä roolissa.

## 2.9 Tulevaisuuden strategiset vaihtoehdot perheyrietykselle

Perheyrietyksessä luonnollinen jatkumo olisi sukupolvenvaihdos. Joku perheenjäsenistä ottaa yritystoiminnan haltuunsa, kun edellinen omistaja luopuu toiminnastaan. Tärkeintä olisi se, että toiminta jatkuu perustajan jäädessä eläkkeelle. Vuonna 2003 TEC Internationalin teettämän tutkimuksen mukaan noin 60 % pienistä ja keskikokoisista yrityksistä oli perheyrietyksiä, jotka oli perustettu nykyisen omistajan toimesta. Tutkimuksessa haastateltiin yritysten toimitusjohtajia, joista 55 prosenttia oli itse perustanut yrityksen ja 33 prosenttia perinyt yritystoiminnan. Näistä yrityksistä jopa 49 prosentin tulevaisuuden näkymänä oli yrityksen myyminen tai jopa yritystoiminnan lopettaminen. Yrityksen sukupolvenvaihdos oli strateginen valinta 21 prosentille yrityksistä. Johtajista noin puolet olivat sitä mieltä, että mentoroinnin kautta voitaisi kehittää tulevaisuuden johtajia. (Breedon 2003.) Nämä samat haasteet ovat Suomen Yrittäjien mukaan edelleen voimassa. Useat yritykset päätyvät lopettamaan toimintansa ilman myyntiyritystä.

Yrityksen elinkaaren jossain vaiheessa tapahtuu väistämättä muutoksia. Pienissä perheyrietyksissä muutos ja tulevaisuuden strategian valinta tulee usein esille siinä vaiheessa, kun yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja eläköityy. Valinnat tulisi kuitenkin tehdä hyvissä



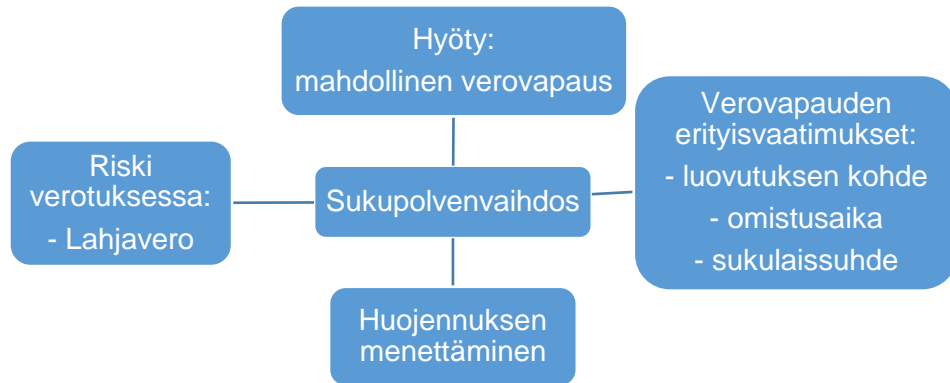
ajoin, jotta yrityksellä olisi selkeä tulevaisuuden suunta eikä yritystä päädyttäisi lopettamaan. Toimeksiantaja Yritys X:n toimitusjohtajana toimiva yrityksen perustaja täytti tänä vuonna 60 vuotta. Haastattelussa (liite 1) toimitusjohtaja kertoi olevansa yrityksen toiminnassa täysipainoisesti mukana vielä noin neljä tai viisi vuotta. Tämän jälkeen muutokset ovat väistämättömiä. Yrityksessä on pohdittu erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja jo joitakin vuosia, jotta muutoksiin ehditään valmistautua. Yrityksen toisena omistajana toimii perustajan poika. Sukupolvenvaihdosta on pidetty todennäköisimpänä jatkumona, siihen on aloitettu jo mentorointi. Opinnäytetyön liitteeseen 2 olevan liiketoimintasuunnitelman 10. luvussa liiketoiminnan tulevaisuudelle kahta eri vaihtoehtoa. Toinen on jo edellä mainittu sukupolvenvaihdos ja toinen on liiketoiminnan myyminen perheen ulkopuoliselle henkilölle tai yritykselle. Molemmista vaihtoehdoista on selvitetty, millaisia toimenpiteitä muutos vaatii ja minkälainen prosessi muutostyö olisi. SWOT -analyysissä arvioidaan vaihtoehtojen mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet.

### **2.9.1 Sukupolven vaihdos**

Yrityksen sukupolvenvaihdos on yrityksen omistajuuden vaihtumisen erityistilanne. Sille ei ole virallista määritelmää. Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen omistus vaihtuu perheen tai lähisukulaisten välillä. Olennaisin ero perinteiseen yrityskauppaan on se, että sukupolvenvaihdoksessa voi saada verohuojennuksia. Kauppahinnat ovat myös tavallista pienemmät tai jopa lahjoituksia. (Suomen Yrittäjät ry 2018c.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Yleisimpinä toteutustapoina ovat kauppa, lahjoitus ja omien osakkeiden hankinta. Sukupolvenvaihdokseen liittyy verotuksen hyötyjä sekä erityisvaatimuksia (kuvio 4). Sukupolvenvaihdoksen verohuojennuksena on luovutusvoittoverovapaus. Sen edellytyksenä on luovuttajan ja luovutuksensaajan välinen sukulaisuus. Laissa on määritelty rajaukset sukulaisuudelle: luovuttajan lapsi tai rintaperillinen, luovuttajan veli, sisar, sisarpuoli tai velipuoli. Huojennus annetaan myös silloin, kun yhteisostajana on huojennuksenpiiriin kuuluvien puoliso. Toinen verovapauden erityisvaatimus koskee luovutuksen kohdetta. Huojennus on mahdollista vain yritysvarallisuuden luovutuksissa. Yhtiömuodoista henkilöyhtiöt ja osakeyhtiöt kuuluvat huojennussäännöksen piiriin. Luovutuksen kohteena ovat osakkeet tai osuudet, jotka oikeuttavat vähintään kymmenen prosentin omistusosuuteen kohdeyrityksestä. Jos luovuttajia on useita, on jokaisella luovuttajalla oltava kymmenen prosentin omistusosuus. Viimeinen erityisvaatimus on omistusaika. Huojennuksen edellytyksenä on, että luovuttaja on omistanut luovutuksen kohteen vähintään kymmenen vuotta ennen luovutusta. (Ossa 2018, 263-272.)

Sukupolvenvaihdoksen verotusta koskeviin hyötyihin liittyy riski lahjaverotuksesta (kuvio 4). Vaihdos toteutetaan usein siten, että kauppahinta on alle luovutettavan varallisuuden käyvän arvon. Tällöin jää riski siitä, että alihintaisuus aiheuttaa luovutuksensaajalle lahjaverovelvollisuuden. Luovutuksen vastikkeen tulee ylittää puolet luovutettavan yritysvarallisuuden käyvästä arvosta, jotta lahjaverot jätetään maksuunpanematta. (Ossa 2018, 264.)



Kuvio 4. Sukupolvenvaihdoksen hyödyt ja erityisvaatimukset verotuksessa (mukaiillen Ossa 2018, 263-277.)

Tuloverolaisissa on otettu käyttöön erityyssäännös verovapaussäännösten väärinkäytösten estämiseksi. Erityyssäännöksen mukaan luovutuksen saaja ei voi luovuttaa saamaansa omaisuutta edelleen alle viiden vuoden kuluessa saannoksesta. Jos omaisuus luovutetaan ennen määräaika, vähennetään luovutusvoittoa laskettaessa hankintamenosta se veronalaisen luovutusvoiton määrä, jota ei ole pidetty luovutuksen saajan veronalaisena tulona. (Ossa 2018, 274-275.)

## 2.9.2 Yrityskaupat

Suomen Yrittäjät ry on laatinut yrityskaupan muistilistan, jossa on kuusi tärkeää kohtaa. Ensimmäisenä on yrityskauppojen ajankohta. Myyntiprosessi tulee aloittaa ajoissa. Yrityksen myyntiprosessi kestää keskimäärin noin 10 kuukautta, mutta venyy usein yli vuoden mittaiseksi. Suomen Yrittäjät ry:n mukaan kaikkein yleisintä on se, että yrityskaupat eivät toteudu lainkaan tai yritys lopetetaan ilman mitään toimenpiteitä. Kauppaprosessia voidaan nopeuttaa rahalla ja asiantuntijatyöllä. Suomen Yrittäjillä on verkkosivuillaan lista järjestön aluejärjestöistä, jotka auttavat omistajanvaihdoksessa. (Suomen Yrittäjät ry 2018a.)

Yrityskauppojen toinen tärkeä kohta on asiantuntija-avun hankkiminen. Se säästää aikaa ja vähentää riskejä. Asiantuntijatapaaminen helpottaa päätöksentekoa. Tapaamisessa

saadaan tietoa myyntiprosessin etenemisestä. Asiantuntijan kanssa selvitetään, kannattaako yritystä ylipäänsä myydä. Asiantuntijapalvelut maksavat joitakin prosentteja koko yrityskaupan arvosta, mutta hyöty on merkittävä. Kauppoja ennen on tehtävä muistilistan kolmas kohta. Yritystä koskevat tiedot viimeiseltä kolmelta vuodelta kootaan yhteen. Paperit ovat oltava kunnossa, jotta yritys voidaan myydä. Tarvittavia tietoja ovat muun muassa voimassa olevat sopimukset ja tilinpäätökset. Myyjällä on oikeus nähdä ostajan tiedot. Jos ostajan tiedoissa on aukkoja, on todennäköisempää, että kauppoja ei synny. Muistilistan neljäntenä osuutena realistisen strategian tekeminen. Myyjä selvittää, mitä omalla kohdalla tarkoittaisi liiketoimintakauppa tai osakekauppa, mitä etuja, ongelmia, kustannuksia ja veroja niihin liittyy. Lisäksi myyjä teettää realistinen arvonmääritys ja millaisia rahoituksia mahdolliset ostajat voivat saada. Kun kaikki edellä mainitut kohdat ovat toteutuneet onnistuneesti, päästään laatimaan kauppakirjat. Niillä turvataan kaupat. Sopimuksissa pitää olla selkeät ehdot, mitä tapahtuu, jos kauppakirjassa sovitut asiat eivät toteudukaan. Yrityskaupoissa ei ole kuluttajansuojaa. Viimeisenä muistilistassa on se, että myyjä todella luopuu yrityksestä kauppojen toteuduttua. (Suomen Yrittäjät ry 2018a.)

Yritykselle voi hakea ostajaa Internetin kautta. Suomen Yrityskaupat Oy tarjoaa palvelun, jonka rekisterissä on yli 22 000 potentiaalista ostajaa. Ostajaehdokkaista voi hakea myös uusyrityskeskuksista ja Ely-keskusten omistajanvaihdospalveluista. Asiantuntija-apua saa yksityisiltä palveluntarjoajilta sekä erilaisilta järjestöiltä, kuten Suomen Yrittäjät ry:n paikallisjärjestöiltä. (Suomen Yrittäjät ry 2018b.)

### 3 Liiketoimintasuunnitelman esittely, arviointi ja analysointi

Valmis liiketoimintasuunnitelma on liitteenä 2. Suunnitelma on laadittu luvussa 1 esitetyn tietopohjan ja Yritys X:n toimitusjohtajan haastattelun perusteella. Liiketoimintasuunnitelmassa on yhteensä 10 lukua alalukuineen. Liiketoimintasuunnitelman kolmessa ensimmäisessä luvussa esitellään Yritys X:n perustiedot sekä liiketoimintaympäristö. Yrityksen liiketoimintaympäristön analyysiin on kerätty toimialan ajankohtaisia ja tulevaisuuden kannalta merkittäviä asioita, joilla on vaikutusta Yritys X:n toimintaan. Yrityksen sisäinen ympäristö on analysoitu taulukkomuodossa. Taulukosta on helposti havaittavissa, mitä toimintoja yrityksellä on käytössä. Asiakkaat ja kilpailijat kuuluvat liiketoimintaympäristöön. Ne on esitelty omassa luvussaan. Luvussa on määritelty yrityksen asiakkaat ja heidän tarpeet. Kilpailijoiden osalta on keskitytty kahteen pääkilpailijaan ja analysoitu heidän toimintaa verrattuna Yritys X:n liiketoimintaan.

Liiketoimintasuunnitelman neljännessä luvussa on yrityksen liikeidea, visio ja strategia. Viisi seuraavaa lukua sisältää yrityksen liiketoiminnan perusasiat eli palvelut, markkinoinnin, henkilöstösuunnitelman, talouden mittarit sekä riskienhallinnan. Viimeisenä lukuna on yrityksen tulevaisuuden muutosvaihtoehdot. Tämä on yrityksen kannalta todella olennainen luku. Yrityksen liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia noin viiden vuoden kuluttua. Luvussa 10 on kartoitettu kaksi vaihtoehtoa, jotka yrityksellä on, ja mitä toimenpiteitä vaihtoehtojen toteuttaminen vaatii. Yrityksessä voidaan toteuttaa sukupolvenvaihdos tai liiketoiminnan myynti ulkopuoliselle taholle.

Liiketoimintasuunnitelmassa on analysoitu eri osa-alueiden nykytilanne. Sen lisäksi on kirjattu toimenpiteet, joita tulevaisuudessa toteutetaan. Toimenpiteiden avulla kehitetään yrityksen liiketoimintaa ja pidetään yllä kilpailukykyä. Kehittämistoimenpiteet ovat esitetty osa-alueittain taulukossa 4. Markkinoinnissa on eniten muutoksia, jotka toteuttamalla, kehitetään liiketoimintaa. Markkinointitoimenpiteiden avulla saavutetaan kilpailijoiden toimintaa ja parannetaan palveluiden saatavuutta. Yrityksen sisäistä ympäristöä kehitetään hankkimalla Pipedrive -järjestelmä asiakkuuksien hallintaan. Järjestelmään kirjataan asiakkuudet, tarjoukset ja urakat. Yrityksen molemmat osakkaat pystyvät seuraamaan järjestelmän kautta urakoita, miten paljon niistä on tienattu ja kuinka paljon ne ovat vieneet työtunteja. Palvelujen laadun seurantaan laaditaan helppokäyttöinen Excel -taulukko. Siihen kirjataan reklamaatiot, joita eri urakoista mahdollisesti tulee. Taulukkoa seuraamalla nähdään, millaisia virheitä on tullut ja kuinka paljon. Taulukkoa voidaan käyttää henkilökunnan koulutuksessa – miten virheitä voidaan välttää ja mitä niistä opitaan.

Henkilöstösuunnitelmaan kohdistuu kaksi toimenpidettä, joista toinen on pitkän aikavälin suunnitelma. Rekrytointia tullaan kehittämään ottamalla toimintaan sähköiset palvelut. Yrityksessä tehdään rekrytointi-ilmoitukset niin TE-palveluiden verkkosivuille kuin sosiaaliseen mediaan. Koulutus on pitkän aikavälin muutos, jonka toteutus tehdään tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. Toimialalla on kaksi ammattitutkintoa, joita opiskelemalla voi vahvistaa osaamista. Koulutuksella on positiivisia vaikutuksia tarjouskilpailuissa, joihin yritys osallistuu. Koulutetusta henkilökunnasta saa enemmän pisteitä. Taloushallinnon osalta toimintaa kehitetään hyödyntämällä erilaisia laskureita. Yritys määrittelee tulosbudjetin, josta nähdään tavoitetulos, -kate sekä liikevaihto.

Taulukko 4. Eri osa-alueiden kehittämistoimenpiteet

Mitä	Sisäinen ympäristö	Kilpailijat	Tuotteet ja palvelut	Markkinointi	Henkilöstö	Talous
Miten kehitetään?	Pipedrive -järjestelmä	Markkinointitoimenpiteet	Laadun seuranta	Kotisivut Facebook LinkedIn	Rekrytointi TE-palvelut Sosiaalinen media	Laskurit
			Saatavuus	Saatavuus	Koulutukset	
				Tavoitteena tietty määrä tykkääjiä ja seuraajia		

Liiketoimintasuunnitelman viimeisessä luvussa esitellään sukupolvenvaihdosta ja liiketoiminnan myyntiä koskevat käytänteet. Miten vaihtoehdot voidaan toteuttaa. Yrityksellä on sukupolvenvaihdokseen kaksi eri tapaa: lahja tai lahjaluonteinen kauppa. Tavat voidaan toteuttaa jakamalla osakkeet yhdelle tai useammalle henkilölle. Liiketoimintasuunnitelmaan on laskettu esimerkki lahjaveron määrästä, jos yrityksen pääomistajan osakkeet luovutetaan vain yhdelle henkilölle. Lahjaluonteisen kaupan osalta on laskettu arvio yrityksen substanssiarvosta. Molemmissa vaihtoehdoissa tulee toteutuksessa käyttää ammattilaisen apua. Yritys on Suomen Yrittäjien jäsen. Järjestön paikallisjärjestöistä saa apua liiketoiminnan myyntiin ja sukupolvenvaihdokseen. Liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu muutosvaihtoehto, jota yritykselle suositellaan. Se on sukupolvenvaihdos. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin sen takia, että yritys pysyisi perheen omistuksessa ja muutos on helpommin toteutettavissa.

Liiketoimintasuunnitelma on laadittu pienelle perheyriykselle. Se on tämän kokoluokan yritykselle erittäin perusteellinen ja yksityiskohdat on huomioitu. Suunnitelmassa on perehdytty yrityksen nykytilanteeseen sekä tulevaisuuteen. Kaikkia lähteisiin perustuvia osaluueita, jotka liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu, on peilattu yrityksen liiketoimintaan. Tässä apuna on ollut yrityksen toimitusjohtajalta saatu haastattelu. Toimitusjohtaja on ollut käytettävissä koko produktin ajan. Hän on antanut avoimesti yrityksestä tietoja. Yrityksen tilinpäätös 09/2016 on ollut tietopohjana taloussuunnittelun luvuille. Pieni haaste liiketoimintasuunnitelman laatimiselle oli se, että kuinka perusteellisia tietoja suunnitelmassa tarvitsee antaa. Yrityksen nimeä ei haluttu julkistaa, joten tämä tuli huomioida yksityiskohdissa.

Koko produktin tavoitteena oli laatia käytännönläheinen liiketoimintasuunnitelma. Alatavoitteet olivat pitkän aikavälin muutosten esittely sekä helposti päivitettävissä oleva työkalu. Suunnitelma on käytännönläheinen. Siinä on esitetty nykytilanne sekä muutokset, jotka tehdään lyhyellä aikavälillä. Muutoksille on laadittu aikataulut. Suunnitelmaan on kirjattu pitkän aikavälin vaihtoehdot toimintasuunnitelmiseen. Lisäksi suunnitelman rakenne on sellainen, että sitä pystytään helposti päivittämään. Muutostoiimenpiteet voidaan kirjata tehdyiksi ja uusia muutoksia kirjataan tarpeen mukaan. Suunnitelmassa on taulukoita ja kuvioita, joita pystyy täydentämään tai muokata helposti, esimerkiksi taloussuunnittelun taulukot. Produktin tavoitteet täyttyvät liiketoimintasuunnitelmassa.

Liiketoimintasuunnitelma täyttää myös toimeksiantajan vaatimukset ja odotukset työtä kohtaan. Yritys saa käyttöönsä liiketoimintasuunnitelman, jota pystytään muokata. Suunnitelma tarvitaan tulevaisuuden vaihtoehtojen toteutuessa. Jos yritys päädytään myymään ulkopuoliselle taholle, näkee liiketoimintasuunnitelmasta yrityksen toimintatavat, talouslaskurit, riskit, henkilöstön ja kaikki muut tarvittavat tiedot. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä liiketoiminnan jatkajat saavat käyttöönsä työkalun, jota pystyy päivittämään uusien yrittäjien tavoitteiden ja mallien mukaisesti.

## 4 Johtopäätökset

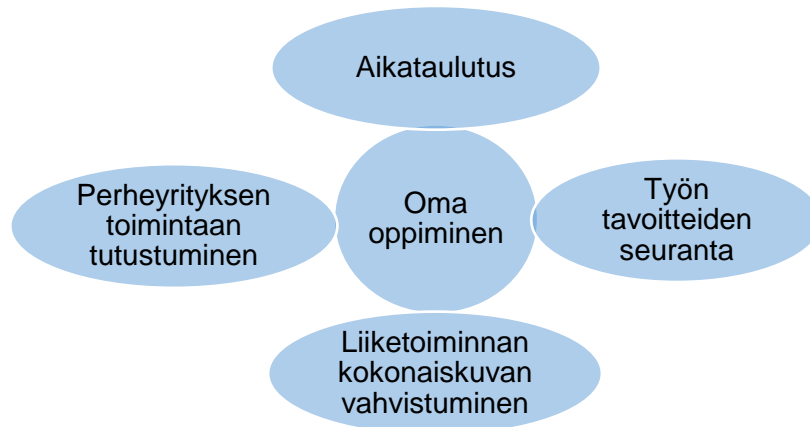
Produktissa laadittiin liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle Yritys X. Produkti toteutettiin syyslukukauden 2018 aikana. Se toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Yritykselle ei ollut aiemmin laadittu liiketoimintasuunnitelmaa. Opinnäytetyössä lähdettiin nolasta liikkeelle. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli hyvin kokonaisvaltainen työ, jossa sai hyödyntää liiketalouden koulutusohjelman koko opintojen kirjoa: talous, markkinointi, yrittäjyys ja liiketoimintaympäristö. Suunnitelmaa laatiessa ja toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta nousi paljon ajatuksia siitä, miten liiketoimintaa voitaisi kehittää. Yritys X:n liiketoiminnan kannalta olennaisimmat kehitystoimenpiteet ovat kirjattu suunnitelmaan.

Suunnitelmaa laatiessa tuli ilmi, että yrityksellä ei ole käytännössä minkäänlaista markkinointia. Se on liiketoiminnan osa-alue, jota pitää kehittää kaikkein eniten. Markkinointia kehittämällä saavutetaan tärkeimmät kilpailijat, joilla on käytössään erilaisia markkinointikanavia, kuten kotisivut ja sosiaalinen media. Yrityksen palveluissa kilpailuetua luodaan palvelujen laadulla. Markkinoinnin avulla laadukas palvelu saadaan tuotua esille. Markkinoinnin kehittäminen on merkittävin lyhyen aikavälin muutostavoitteet.

Liiketoimintasuunnitelmassa (liite 2) esitellään pitkän aikavälin muutosvaihtoehdot luvussa 10. Ne ovat sukupolvenvaihdos tai yrityksen myynti perheen ulkopuoliselle taholle. Yritykselle suositellaan tulevaisuudessa sukupolvenvaihdosta. Yrittäjän elämäntyö jatkuisi oman perheen omistuksessa. Hänellä olisi mahdollisuudet auttaa liiketoiminnan harjoittamisessa. Sukupolvenvaihdos on varma tapa vaihtaa omistajaa. Yrityksen myynti ulkopuoliselle taholle on huomattavasti riskisempi vaihtoehto. Ostajaa ei välttämättä edes löydy. Myynti on pidempi ja kalliimpi prosessi kuin sukupolvenvaihdos. Myynnissä tarvitaan ammattilaisen apua koko prosessissa, jotta se saadaan onnistuneesti päätökseen. Yrityksen myynti on silloin ensisijainen vaihtoehto, jos kukaan yrittäjän lapsista ei halua jatkaa liiketoimintaa. Tärkeintä on kuitenkin se, että yrityksen liiketoiminta jatkuu myös tulevaisuudessa joko perheen tai jonkun muun tahon omistuksessa. Tämän takia muutostöiden valmistelu on aloitettava jo lähivuosien aikana.

Valmiin ja onnistuneen tuotoksen lisäksi produktissa tärkeintä oli oma oppiminen ja sen seuranta. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin opettava. Olen tehnyt keran aiemmin opinnäytetyön restonomian tutkinnon yhteydessä. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli tuolloin todella hankalaa. Prosessi oli hyvin irtonainen, aihe ja ohjaaja vaihtuivat useamman kuukauden työn jälkeen. Tähän prosessiin lähdin hyvin erilaisella asenteella kuin aiempaan opinnäytetyöprosessiin. Halusin seurata prosessin ajan omaa oppimista ja

tehdä asiat paremmin kuin edellisessä opinnäytetyöprojektissa. Tässä prosessissa kehi-  
tyin kuviossa 5 esitetyt asioissa.



Kuvio 5. Oman oppimisen seuranta prosessin aikana

Aikataulutus ja työn tavoitteiden seuranta olivat iso osa prosessia. Toimeksiantajalla ei ollut kiire työn kanssa, joten heidän aikataulunsa oli hyvin joustava. Asetin itse tavoitteen työn valmistumiselle. Tavoitteena oli saada se valmiiksi syyslukukauden 2018 aikana. Onnistuin asettamassani tavoitteessa. En halunnut joutua samaan tilanteeseen kuin edellisessä opinnäytetyöprosessissa. Työn tavoitteet olivat mielessä koko prosessin ajan. Lisäksi seurasin sitä, että liiketoimintasuunnitelman perusidea, kilpailuedun saavuttaminen, on esillä laatimassani suunnitelmassa. Minulla oli produktin suhteen motivaatio korkealla, koska toimeksiantajana oli minulle tärkeä yritys. Pääsin tutustumaan perheyrittäjän toimintaan erittäin läheltä. Opin yrityksen liiketoiminnan perusidean, arvot ja strategian. Pääsin pohtimaan, miten yrityksen liiketoimintaa voisi kehittää. Samalla vahvistin omaa oppimistani. Sain paremman kokonaiskuvan liiketoiminnasta ja yrittäjyydestä. Siitä on hyötyä tulevaisuudessa, koska olen kiinnostunut oman yrityksen perustamisesta. Opinnäytetyö ja sen liitteenä oleva liiketoimintasuunnitelma toimivat hyvänä harjoituksena ja opetuksena sitä varten.

Tätä produktia voidaan jatkaa tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään muutosten myötä. Uudet suunnitelmat kirjataan siihen. Pitkällä aikavälillä voidaan toteuttaa uusi tutkimus tai produkti, joka perustuu tulevaisuuden vaihtoehtoihin. Kun yrittäjä on päättänyt jatkosta, voidaan valittu vaihtoehto toteuttaa produktina. Tämä produkti toteutettaisiin yhteistyössä vaihtoihin tai myynteihin perehtyneen ammattilaisen kanssa. Koko produkti toimenpiteineen kirjattaisiin. Toinen vaihtoehto jatkotutkimukselle on kartoittaa muutostoimenpiteiden vaikutukset liiketoiminnalle. Tutkimuksessa esiteltäisiin tehdyt muutostoimenpiteet, ja miten ne ovat muuttaneet yrityksen toimintaa, tuottoa, palveluita ja asiakas-kuntaa.



## Lähteet

Barrow, C. & Barrow, P. & Brown, R. 2018. The Business Plan Workbook. Kogan Page Limited. London.

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

Breeden, R. 2003. Small Business – Small Talk: Family Business Often to Be Sold, Not Passed On. The Wall Street Journal.

Flygare, S. 2016. Millainen on hyvä markkinointisuunnitelma. Myynti ja Markkinointi, 18.10.2016. Luettavissa: <https://lehti.mma.fi/markkinointi/millainen-hyva-markkinointisuunnitelma> Luettu 30.10.2018

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Hansaprint Oy. Vantaa.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Rakennusteollisuus. 2018. Infra. Luettavissa: <http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Tietoalasta/> Luettu 29.10.2018

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2018. Luettavissa: <https://www.pk-rh.fi/uploads/riskikartat/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-tyokortti.pdf> Luettu 28.11.2018

Suomen Yrittäjät ry 2018a. Yrityskaupan muistilista. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/yrityskaupan-muistilista-318142> Luettu 22.10.2018

Suomen Yrittäjät ry. 2018b. Yrityksen jatkaja. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/mista-jatkaja-yritykselle-317866> Luettu 22.10.2018

Suomen Yrittäjät ry 2018c. Sukupolvenvaihdos. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/verotus-omistajanvaihdoksissa/sukupolvenvaihdoksen-verotus-320575> Luettu 29.10.2018

Taloustutka 2018. Yritys X. Luettavissa: <https://www.taloustutka.fi/company/1035327-2> Luettu 23.10.2018

Uusyrittyskeskus 2018. Liiketoimintasuunnitelma. Luettavissa: <https://www.uusyrittyskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/> Luettu 22.10.2018.

Uusyrittyskeskus 2018. Perustamisopas alkavalle yritykselle 2018. Suomen Uusyrittyskeskukset ry.

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2018. Perustamisilmoituksen täyttöohje. Luettavissa: <https://www.ytj.fi/stc/ytjliitteet/y1opas.pdf> Luettu 22.10.2018

Valtiovarainministeriö 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset Yritys X:n toimitusjohtajalle

<b>Perustiedot:</b>
Kerro yrityksen historiasta? Miten päädyit perustamaan kyseisen yrityksen? Mitkä ovat yrityksen toimintahistorian tärkeimmät vaiheet?
Miten yrityksen taloushallinto on hoidettu?
Kuuluuko yritys joihinkin liittoihin? Esimerkiksi perheyriyten liittoon?
Mitkä asiat ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisimpia?
<b>Liiketoimintaympäristö:</b>
Miten toimiala on kehittynyt tai muuttunut yrityksen olemassaolon aikana?
Vaikuttaako ajoneuvoveron uudistus yrityksen toimintaan? Mitkä valtion päätökset tai linjaukset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan? Onko yrittäjyyteen panostaminen näkynyt?
Mitä taloudellisen ympäristön huomioitavia tekijöitä yrityksellä on? Minkälaisia ajatuksia on yrityksen tulevaisuudesta? Onko alan näkymät positiiviset?
Onko maanrakennuskustannusten nousu vaikuttanut yrityksen toimintaan?
Millä alueella yritys toimii? Toimiiko Uudenmaan ulkopuolella?
Onko jotain alueellisia suunnitelmia, jotka vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen?
Mitä teknologiaa yritys hyödyntää? Mitkä ovat kilpailuedun kannalta merkittäviä? Onko jotain tulevia hankintoja, joilla voidaan kilpailuetua parantaa?
Miten yritys on huomionnut ekologisuuden ja sen tuoman lisäarvon?
Millaisia vaatimuksia tai lakeja toimialalla on (mm. turvallisuus)? Onko niillä vaikutuksia esimerkiksi rekrytointiin?
Onko alan vaatimuksiin pystytty vastaamaan ajoissa vai hoidettu, kun on tullut ajankoh- taiseksi? Voisiko vaatimusten avulla saada kilpailuetua?
<b>Asiakkaat</b>
Minkälainen markkinatilanne on juuri nyt?
Minkälaisia asiakkaita teillä on? Yritysasiakkaat, julkinen sektori, yksityisasiakkaat? Segmentointi?
Kuinka paljon töitä markkinoilla on tällä hetkellä? Mikä on tulevaisuuden arvio? Miten siihen reagoitu?

<b>Kilpailijat</b>
Kuinka paljon teillä on kilpailijoita samoista urakoista? Ensisijaisia ja toissijaisia?
Nimeä kaksi pääkilpailijaa
Miten kilpailijoista erottaudutaan? Tärkein keino?
<b>Liikeidea, visio ja strategia</b>
Mikä on yrityksen liikeidea? Mitä, miten ja kenelle?
Minkälainen visio yrityksellä on? Eli mitä tavoitteita? Miten niihin päästään (yrityksen arvot)?
Millaisia suunnitelmia yrityksellä on? Onko tarkoitus kasvattaa toimintaa vai pitää ennallaan? Mitä pitkän ajan suunnitelmia yrityksellä on?
Mikä on yrityksen strategia? Kustannusjohtajuus, erilaistaminen vai fokusointi?
<b>Tuotteet ja palvelut</b>
Mistä tuotteista ja palveluista yritys on lähtenyt liikkeelle? Mitä on nyt?
Kenelle tuotteet ja palvelut ovat suunnattu?
Onko tulevaisuudessa tarkoitus lisätä tai muuttaa tarjontaa?
Millainen hinnoittelu yrityksellä on käytössä? Katetuotto, omakustannus vai markkina-pohjainen?
Miten tuotteet ja palvelut ovat saatavilla?
Onko niin sanottuja todisteita palvelun laadusta? Miten asiakkaille saadaan tietoa?
<b>Markkinointisuunnitelma</b>
Minkälaisia markkinointitoimenpiteitä yrityksellä on tehty?
Minkälaista markkinointia olisi ajatus/halu tehdä tulevaisuudessa?
Minkälaisia myynti- eli markkinointitavoitteita yrityksellä on? Halutaanko esimerkiksi uusia asiakkaita?
Onko markkinoinnille omaa budjettia? Esimerkiksi kotisivut, sponsorointi jne.
<b>Henkilöstösuunnitelma</b>
Organisaatorakenne
Kuinka paljon työntekijöitä on vakituisessa työsuhteessa? Entä vuokratyövoimaa tai määräaikaista?
Miten työvoimaa hankitaan? Onko käytössä jokin rekrytointipalvelu?
Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia on henkilöstön osalta? Laajentaminen?
Miten henkilöstöä koulutetaan?
Minkälainen palkkaus henkilöstöllä on?

<b>Talous- ja rahoitussuunnitelma</b>
Onko yrityksellä olemassa jokin talous- ja rahoitussuunnitelma?
Voisiko kriittisen pisteen laskuria hyödyntää?
Minkälainen tulosbudjetti yrityksellä on? Onko käytössä jonkinlaista kassavirtalaskelmaa?
Millaisia investointeja yrityksellä on tulossa? Miten ne rahoitetaan?
Saako yritys jotain ulkopuolista rahoitusta tai tukia?
Kuinka paljon käytetään yrityslainoja ja kuinka paljon rahoitetaan omalla pääomalla?
Minkälaiset poistot investoinneista on? Mitä poistomenetelmää käytetään?.
Minkälaiset maksuajat yrityksellä on asiakkaille?
<b>Riskit</b>
Mitkä ovat liiketoiminnan suurimmat riskit? Liikeriskit ja vahinkoriskit?
Miten riskien hallintaa toteutetaan?

# **LIIKETOIMINTASUUNNITELMA**

YRITYS X

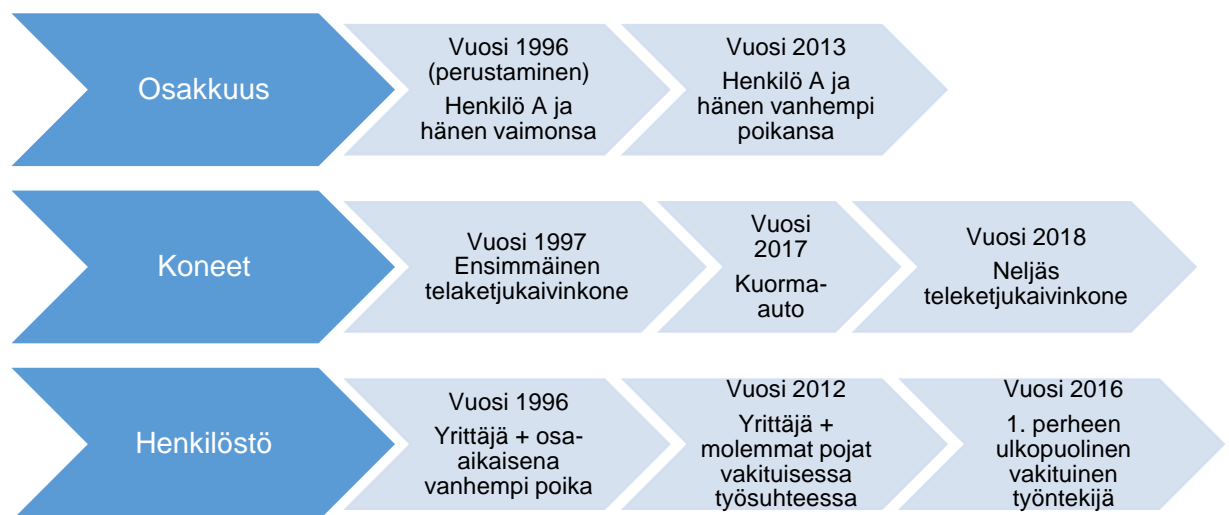
Syksy 2018

## Sisällys

1	Perustiedot.....	1
2	Liiketoimintaympäristö.....	3
2.1	Poliittinen ja taloudellinen ympäristö .....	3
2.2	Sosiaalinen ja lainsäädännöllinen ympäristö .....	6
2.3	Teknologinen ja ekologinen ympäristö .....	7
2.4	Sisäinen ympäristö.....	8
3	Asiakkaat ja kilpailijat .....	10
3.1	Asiakkaat .....	10
3.2	Kilpailijat.....	11
4	Liikeidea, visio, strategia .....	13
5	Tuotteet ja palvelut.....	14
6	Markkinointisuunnitelma.....	16
7	Henkilöstösuunnitelma .....	18
7.1	Rekrytointi.....	19
7.2	Tulevaisuus.....	20
8	Talous- ja rahoitussuunnitelma.....	21
9	Riskit.....	24
10	Tulevaisuuden toimintavaihtoehdot .....	26
10.1	Sukupolvenvaihdos .....	26
10.2	Liiketoiminnan myynti.....	31
10.3	Yhteenveto vaihtoehdoista .....	35
	Lähteet .....	37
	Liitteet.....	39
	Liite 1. Yritys X:n ympäristötekijöiden yhteenvetotaulukko.....	39
	Liite 2. Kilpailija-analyysin taulukko .....	40

# 1 Perustiedot

Yritys X on 1990-luvun puolessa välissä perustettu osakeyhtiö. Yrityksen on perustanut Henkilö A. Maanrakennustoiminta aloitettiin maatalouden harjoittamisen sivutoimintana. Noin viiden vuoden ajan koneurakointi oli maataloustoiminnan alla. Verottajan vaatimuksesta toiminnot eriytettiin ja perustettiin osakeyhtiö. Yrityksessä on aina ollut kaksi osakasta (kuvio 1). Yrityksellä on yli kahdenkymmenen vuoden historia maanrakennusalalta. Yritystoiminnan kannalta tärkeimmät tapahtumat liittyvät konehankintoihin sekä henkilöstön muutoksiin. Vuonna 1997 yritys osti ensimmäisen telaketjukaivinkoneen. Koneita on hankittu ja vaihdettu yritystoiminnan vaatimusten mukaisesti. Vuonna 2018 yrityksellä on käytössään seitsemän eri työkonetta: neljä telaketjukaivinkonetta, traktori, kuorma-auto sekä traktorikaivinkone. Oman kuorma-auton hankkimisella saatiin vahvistettua yrityksen liiketoimintaa. Henkilöstön määrä on vaihdellut yrityksen olemassaolon aikana. Yrityksen alkutaipaleella ainoa vakituinen työntekijä oli yrittäjä itse. Tämän jälkeen henkilökunta on kasvanut yrittäjän pojilla sekä yhdellä perheen ulkopuolisella työntekijällä (kuvio 1).



Kuvio 1. Yrityksen historian tärkeimmät vaiheet ja muutokset

Yrityksen päätoimiala on 43 Erikoistunut rakennustoiminta. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen määritelmän mukaan toimialaan kuuluvat seuraavat toiminnot:

- nosturien, nostolava-autojen ja muiden talonrakennuskoneiden- ja laitteiden vuokraus käyttäjiin
- kaivuriin, puskutraktorien, porakoneiden, ruoppaajien ym. maa- ja vesirakentamiseen käytettävien koneiden vuokraus käyttäjiin
- rakennusten purkamiseen käytettävien koneiden vuokraus käyttäjiin.

(Tilastokeskus 2018a.)



Yritys X:n yhteystietoja ei ole julkistettu tässä liiketoimintasuunnitelmassa, joka on opinnäytetyön liitteenä. Yritys ei halua nimeään ja yhteystietojaan käytettävän julkisessa jake- lussa olevassa työssä. Yrityksen tilikausi on vuosi. Yhtiön tulos on ollut viimeiset kaksi vuotta voitolla. Tilikaudella 2015/09 yhtiö teki tappiota ja myös liikevaihto oli alhaisimmil- laan. Viimeisen neljän tilikauden liikevaihdon keskiarvo on ollut yli puoli miljoonaa euroa. Yrityksellä on voimassaolevia rekisteröinnit ovat:

- Ennakonperintärekisteri,
- Verohallinnon perustiedot,
- Työnantajarekisteri,
- Kaupparekisteri,
- Arvonlisäverovelvollisuus liiketoiminnasta.

Yritys kuuluu kahteen eri liittoon: INFRA ry ja Suomen Yrittäjät ry. INFRA on infrarakenta- misen ammattilaisten toimiala- ja työnantajaliitto. Suomen Yrittäjät ry on pienten ja keski- suurten yritysten etu- ja palvelujärjestö. Molemmilla järjestöillä on paikallisjärjestöt, joiden toiminnassa Yritys X on mukana. Paikallisjärjestöt ovat Uudenmaan INFRA ry ja Sipoon Yrittäjät ry. Liittojen jäsenyyden hyötyinä ovat muun muassa erilaiset koulutukset ja la- kiapu. Liitot järjestävät alan ajankohtaisia koulutuksia ja tarjoavat lakimiespalveluita oikeu- dellisiin toimenpiteisiin. Liitot tiedottavat myös paikallisista uutisista omissa jäsentiedot- teissa ja -lehdissä.

## 2 Liiketoimintaympäristö

Liiketoimintaympäristön analyysi on tehty Yritys X:n kilpailuedun näkökulmasta. Liiketoimintaympäristön ulkoisesta ympäristöstä kuuluvat poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen ympäristö. Asiakkaat ja kilpailijat ovat myös osa yrityksen ulkoista toimintaympäristöä. Nämä osa-alueet ovat esitetty omassa luvussaan (luku 3). Yrityksen sisäinen ympäristö on esitelty tässä luvussa ulkoisten tekijöiden jälkeen.

Ulkoisen ympäristön tekijöistä on laadittu yhteenvetotaulukko (liite 1), jossa on esitetty yrityksen kannalta olennaiset ympäristötekijät ja niiden vaikutukset. Taulukossa on pohdittu myös toimenpiteitä, joilla tekijöihin voidaan vaikuttaa.

### 2.1 Poliittinen ja taloudellinen ympäristö

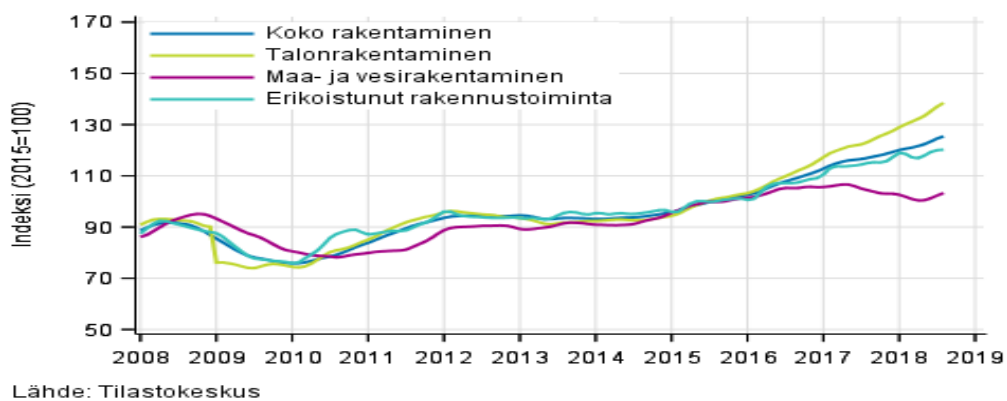
Valtion talousarvioesityksessä selvitetään verotuksen muutoksia. Yritys X:n kannalta vaikuttavia muutoksia ovat työkone- ja lämmityspolttoaineiden sekä ajoneuvojen verotusta koskevat muutokset. Työkoneiden polttoaineverotus muutetaan vuonna 2019 vastaamaan liikennepolttoaineiden verotusta. Muutoksessa huomioidaan polttoaineen polttamisesta syntyvät kasvihuonepäästöt sekä polttoaineen koko elinkaaren aikana syntyvät kasvihuonepäästöt. Ajoneuvoveron päästöporrastus jyrkentyy vuoden 2019 alussa entisestään. Suurempipäästöisten autojen omistamisen ja hankinnan kustannukset kasvavat. Hallitus ohjaa näillä toimenpiteillä kohti vähäpäästöisempää liikkumista. (Valtion talousarvioesitykset 2018.) Yrityksellä on työkoneita ja pakettiautoja, joten verovaikutukset kohdistuvat yritykseen. Verot nousevat joka vuosi, mutta yrityksen tuntiveloitusta ei pystytä nostaa samassa tahdissa. Tältä osin verotus näkyy suoraan yrittäjän pussissa. Asiaan ei voida vaikuttaa, mutta sen vaikutukset tulee tiedostaa. (Henkilö A 8.11.2018.)

Vuonna 2019 Suomessa järjestetään eduskuntavaalit ja samalla myös hallitus uusiutuu. Vaalien vaikutusta poliittiseen ympäristöön yrittäjyyden ja maanrakennusalan osalta ei voi vielä tietää. Esimerkiksi millaisia linjauksia ja verotusmuutoksia uusi hallitus tulee tekemään. Ne ovat pitkän aikavälin muutoksia.

Valtion talousarvioesityksen 2019 mukaan korkeasuhdanne maailmataloudessa jatkuu edelleen. Nopein kasvuvaihe on kuitenkin jo takana. Erityisesti Euroopassa on merkkejä talouskasvun hidastumisesta. Suomessa talouskasvun arvioidaan hidastuvan 1,7 prosent-

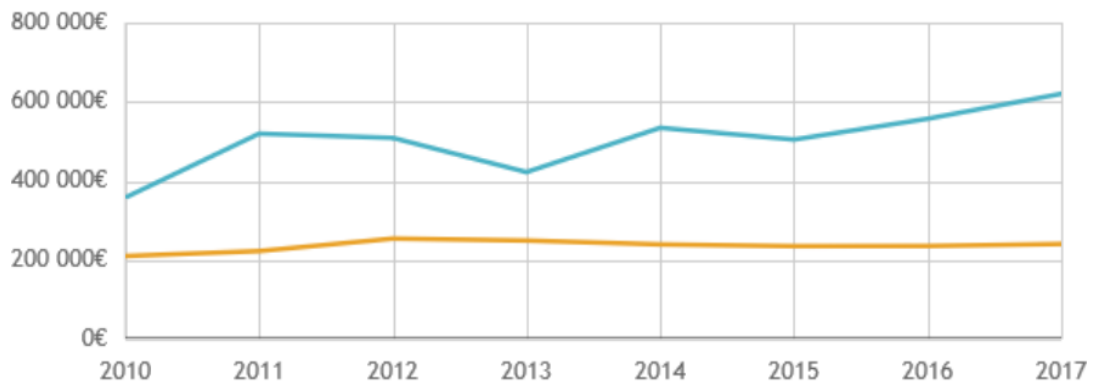
tiin. Hidastavista tekijöistä merkittävin yksittäinen tekijä on rakennusinvestointien supistuminen. Investointien arvioidaan vähenevän lähivuosina, koska asuntotuotanto on noussut poikkeuksellisen korkealle tasolle. (Valtion talousarvioesitys 2018.)

Kasvuvaihe näkyy myös rakennusalan tilastoissa. Viimeiset pari vuotta ovat olleet pääsääntöisesti positiivisia. Tilastokeskuksen mukaan koko toimialan yritysten liikevaihto kasvoi touko-heinäkuussa 7,6 prosenttia vuonna 2018. Yritys X:n toimialalla erikoistuneessa rakennustoiminnassa liikevaihto kasvoi 4,8 prosentilla edelliseen vuoteen verrattuna. Erikoistuneen rakennustoiminnan myynnin määrä oli lähes samalla tasolla kuin vuotta aiemmin. (Tilastokeskus 2018b.) Rakentamisen liikevaihdon trendi on ollut positiivinen viimeiset kolme vuotta. Tilastokeskuksen kuvion mukaan (kuva 1) rakentamisen koko toimialalla käyrä on ollut nouseva vuodesta 2015 eteenpäin. Erikoistuneen rakennustoiminnan käyrä on ollut myös positiivinen. Maa- ja vesirakentamisen käyrä on ollut hieman laskeva. (Tilastokeskus 2018c.)



Kuva 1. Rakentamisen liikevaihdon trendit toimialoittain (Tilastokeskus 2018c)

Liikevaihdon trendi on näkynyt Yritys X:n liikevaihdossa (kuva 2). Tilastojen positiivisuus on näkynyt yrityksen toiminnassa. Kuvassa 2 on sinisellä viivalla yrityksen liikevaihto ja oranssilla viivalla toimialan 43 mediaani. Yrityksen liikevaihto on selvästi yli mediaanin ja ollut kasvava vuoden 2015 jälkeen aivan kuten koko toimialan liikevaihdon trendi. Liikevaihdon kasvu on yrityksen kilpailukyvyyn ylläpidon kannalta tärkeää. Esimerkiksi investointeja tehdään sen mukaan, miten paljon töitä riittää. Uudet investoinnit puolestaan lisäävät kilpailuetua. (Henkilö A 8.11.2018.)



Kuva 2. Yritys X:n liikevaihto vuosina 2010-2017 (Taloustutka 2018)

Liikevaihdon kasvun osalta tilastot näyttävät erittäin hyvältä. Infrarakentamisen tulevaisuuden näkymät ovat ylipäänsä positiiviset. Kuvassa 3 on nähtävillä, miten investointien määrä maa- ja vesirakentamisen alalla on noussut vuoden 2015 jälkeen. Investointien kasvu on hieman hidastunut vuonna 2018. (Rakennusteollisuus 2018a.)



Kuva 3. Maa- ja vesirakentamisen investoinnit (Rakennusteollisuus 2018a)

Kasvun hidastumisesta huolimatta alan tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. Suomen liikenneinfrastrukturi vaatii panostuksia, jotta talous voi kehittyä ja Suomi pysyy samalla tasolla tehokkuudessa muiden maiden kanssa. Tieverkostoa halutaan kehittää siihen suuntaa, että muun muassa kuljetukset nopeutuvat. (Rakennusteollisuus 2018b.) Yritys X:n toimenkuvaan kuuluvat liikenneinfrastruktuurin kehittämistyöt. Vaikka rakennuslupien määrä vähenee, on yrityksellä tulevaisuudessa positiiviset näkymät. Putkien saneeraustöitä on tehty pääkaupunkiseudulla useiden vuosien ajan. Saneeraustöiden päättymiselle ei näy loppua. Uusia urakoita tulee säännöllisin väliajoin. Maan alla oleva infraverkosto kuluu nopeasti ja siinä riittää jatkuvasti korjaustöitä, aivan kuten Rakennusteollisuuden näkymissä ennakoitaan. (Henkilö A 8.11.2018.)

Muita alalla huomioitavia taloudellisen ympäristön asioita ovat esimerkiksi kustannusten nousu. Maanrakennusindeksin mukaan kustannukset ovat nousseet edellisestä vertailukohdasta 4,6 prosenttia. Kokonaisindeksin nousuun vaikutti erityisesti bitumien ja moottoripolttoöljyn kallistuminen. Maa- ja kiviaineskuljetukset sekä valmisbetonituotteet halpenivat, joten se hillitsi kokonaiskustannusten nousua. (Tilastokeskus 2018d.) Maanrakennuskustannusten nousuun on pystytty varautua yrityksen toiminnassa. Suurissa urakoissa yritys myy ainoastaan yksikköhintaista konepalvelua. Kaikki muu kustannusvastuu on pääurakoitsijoilla, jotka ovat toimialan suuria yrityksiä. Pienissä urakoissa kustannukset ovat yrityksen vastuulla. Niissä kustannusten nousun vaikutukset ovat pystytty siirtää suoraan asiakkaalle. Tähän pyritään myös tulevaisuudessa. (Henkilö A 8.11.2018.)

## **2.2 Sosiaalinen ja lainsäädännöllinen ympäristö**

Yrityksen toiminta-alueena on Uusimaa. Suurin osa urakoista sijoittuu pääkaupunkiseudulle. Yksityisille henkilöille tehtävät urakat ovat yleensä Keski-Uudellamaalla tai Vantaalla. Yrityksen historian aikana on tehty muutamia urakoita myös Uudenmaan ulkopuolella. (Henkilö A 8.11.2018.) Uudellamaalla on 26 kuntaa. Pinta-alallisesti Uusimaa on vain kolme prosenttia koko Suomen maapinta-alasta. (Uudenmaanliitto 2018a.) Vaikka pinta-ala on pieni, on alueen väkiluku Suomen suurin. Vuonna 2016 Uudellamaalla asui jo lähes 1,64 miljoonaa ihmistä. Valtaosa väestöstä on pakkautunut pääkaupunkiseudulle. (Uudenmaanliitto 2018b.) Alueella riittää markkinoita. Yritys toimii Suomen metropolialueella, jossa hyvin toimiva infra on todella tärkeää. Tämä tarjoaa töitä nyt ja jatkossa.

Uudenmaan ELY-keskus laatii ja julkaisee alueelle strategian. Se pitää yllä tietoja alueen tieverkostosta ja sen muutostöistä. Nämä liittyvät olennaisina asioina yrityksen toimintaan ja niiden seuranta on hyödyllistä yritykselle. Seuraamalla alueen ajankohtaisia tietoja pystyy esimerkiksi reagoimaan suunnitelmiin, jotka saattavat vaikuttaa liiketoimintaan tulevaisuudessa. Suunnitelmista voi löytyä myös uusia urakoita. Alueella on suunnitteilla yhdeksän merkittävää tiehanketta. Osa hankkeista on uusia väyliä ja osa perusparannustöitä. Kaikkiin näihin urakoihin yrityksellä on valmiudet työskennellä. (Uudenmaan ELY-keskus 2018a.) Uudenmaan ELY-keskuksen vuosien 2016-2019 strategisiin linjauksiin kuuluvat toimiva yhdyskuntarakenne ja liikkumISRatkaisut sekä elinkeinoelämälle toimivat kuljetusratkaisut. Alueen tieverkostoa halutaan parantaa ja kehittää. Lisäksi alueen väestön uskotaan kasvavan entisestään. Tämä tarkoittaa sitä, että alueelle rakennetaan ja myös infrastruktuuria kehitetään. (Uudenmaan ELY-keskus 2018b.) Alueella kova kilpailu, sillä konepalveluita tarjoavia yrityksiä on Uudenmaan Infran rekisterissä 239 kappaletta. (Rakennusteollisuus 2018c.) Uusimaa on kasvava alue, jolla riittää töitä infrarakentamisen alalla.

Vaikka kilpailijoita on paljon, mahdollistaa alueen rakenne runsaan tarjonnan erilaisille urakoille.

Yrityksen lainsäädännöllinen ympäristö on erittäin laaja. Yritystoimintaan liittyy paljon erilaisia lakeja, joista tässä luvussa esitellään yrityksen toiminnan kannalta olennaisimmat lait ja sopimukset. Näitä ovat alan työehtosopimus, osakeyhtiölaki, kirjanpitolaki ja erilaiset turvallisuusvaatimukset. Yleiset turvallisuusvaatimukset ovat toimintaa ohjaavia. Ne vaikuttavat henkilöstön osaamisen ylläpitoon sekä rekrytointiin. Yrittäjänä on huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on kaikki tarvittavat turvallisuuskoulutukset käyty ja niistä saatavat kortit ovat voimassa. On tarkistettava, että myös osa-aikaisilla työntekijöillä on tarvittavat koulutukset voimassa. Kortit ovat voimassa viisi vuotta. Kun määräajat ovat umpeutuksessa, on henkilöstö koulutettava uudestaan. Tämä tulee huomioida aina etukäteen, koska työmaille ei voi mennä, jos luvat eivät ole kunnossa. (Henkilö A 8.11.2018.)

Osakeyhtiölaki määrittelee osakeyhtiön toiminnan keskeiset periaatteet ja lain soveltamisen. Laissa on säädetty tiettyjä perusehtoja osakeyhtiöille. Yritys X on yksityinen osakeyhtiö, jonka osakepääoma tulee olla vähintään 2500 euroa. Yhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Yhtiötä perustettaessa on laadittu kirjallinen perustamissopimus, johon on merkitty osakkeiden määrä ja omistajuus. Lisäksi laaditaan yhtiöjärjestys, jossa mainitaan toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta sekä toimiala. Osakkeiden merkintähinta merkitään osakepääomaan. Yhtiö on rekisteröitävä kolmen kuukauden kuluessa sen perustamisesta. (Osakeyhtiölaki 2006/624). Yritys on täyttänyt kaikki lain määräämät pykälät. Yritys on rekisteröity erilaisiin rekistereihin, jotka ovat yrityksen perustiedoissa. Osakeyhtiö ja kirjanpitolaki määräävät yhtiön hallinnollista puolta. Näiden lisäksi yritys noudattaa henkilöstön suhteen Maa- ja vesirakennusalan työehtosopimusta. Työehtosopimuksista neuvotellaan säännöllisin väliajoin. Yrityksen on huolehdittava, että sillä on käytössään ajantasainen työehtosopimus. Yrityksen kirjanpito on ulkoistettu, joten kirjanpitolain vastuu on jaettu. Yritys kuuluu kahteen liittoon: INFRA ry ja Suomen Yrittäjät ry, joista saadaan apua lainsäädännöllisen ympäristön osalta. Liitot lähettävät ajankohtaisia tiedotteita, joissa esitellään alan uusimpia vaatimuksia ja yritystoimintaan vaikuttavia lakiuudistuksia. Uusimpana on irtisanomislaki, josta hallitus ja liitot valmistelevat uudistusta.

### **2.3 Teknologinen ja ekologinen ympäristö**

Teknologia ja digitalisaatio ovat muuttuneet liiketoimintaympäristöstä yrityksen olemassaolon aikana kaikkein eniten. Työkoneet ja niiden järjestelmät ovat kehittyneet todella paljon. Koneisiin on tullut sähköiset piirturit ja karttapohjat sekä 3D ohjausjärjestelmä, joiden

mukaan työskennellään. Yrityksen kaikki kaivinkoneet ovat varustettu nykyaikaisella teknologialla. Toimialalla on oltava työkoneet ja -välineet kunnossa, jotta säilyttää kilpailukykyä alan muihin toimijoihin nähden. (Henkilö A 8.11.2018.)

Ekologisuuden merkitys on kasvanut myös maanrakennusalalla. Työkoneiden päästöihin on kiinnitetty enemmän huomiota. Päästöjen ja polttoaineiden verotusta on kiristetty. Yrityksen kaksi uusinta kaivinkonetta ovat varustettu nykyaikaisella polttoainejärjestelmällä, Ne ovat vähäpäästöisempiä kuin vanhat koneet. Ne myös kuluttavat vähemmän polttoainetta. Kilpailukykyyn kannalta on tärkeää, että ekologisuus on huomioitu. Tästä pidetään huolta julkisen sektorin tarjouskilpailuissa, joissa yritys saa enemmän pisteitä, kun työkoneiden päästöt ovat vähäisemmät. Kaivinkoneisiin on tullut hybriditeknologia. Yrityksellä ei ole vielä käytössään yhtään hybridikonetta. Ne ovat ekologisempia, mutta niiden avulla ei aikaan toistaiseksi saavuteta merkittävää kilpailuetua. Tästä syystä ne eivät ole yrityksen kannalta ajankohtaisia. (Henkilö A 8.11.2018.)

## **2.4 Sisäinen ympäristö**

Organisaation tehokkuus, toiminnot ja prosessit sekä talous on analysoitu taulukossa 1. Sisäisen ympäristön analysoinnit ovat yrityksessä kevyet, koska yritys on rakenteeltaan hyvin pieni. Taulukkoon on kerätty asiat, joita yrityksessä on tai ei ole käytössä. Yritys on osakeyhtiö, jossa on kaksi osakasta. Työntekijöitä on osakkaiden lisäksi kaksi. Yrityksen resursseihin kuuluu henkilöstön lisäksi erilaiset koneet. Yrityksessä ei ole käytössä työntekijöiden palkitsemisjärjestelmää. Osakkaille maksetaan osinkoja yrityksen taloustilanteen mukaan. Yrityksessä ei ole myöskään käytössä minkäänlaista toiminnanohjausjärjestelmää. (Henkilö A 8.11.2018.) Pienessä yrityksessä ei tarvita laajoja toiminnanohjausjärjestelmiä, mutta osa toiminnoista olisi hyvä saada järjestelmiin, esimerkiksi asiakkuudenhallintaa. Kevään 2019 aikana yritykselle otetaan käyttöön Pipedrive -asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka helpottaa asiakastietojen ja tarjouskantojen ylläpitoa. Järjestelmän avulla voidaan seurata myös myyntejä. Asiakkaat, urakat ja niistä saatavat tuotot kirjataan järjestelmään. Järjestelmä vahvistaa yrityksen kilpailukykyä, kun urakat ovat seurannassa.

Yrityksen toiminta on palveluliiketoimintaa. Palveluna on konevuokraustoiminta kuljettajineen. Yrityksen palvelut ovat tarkoitettu yksityisille kuluttajille, yritysasiakkaille ja julkiselle sektorille. Markkinointi on ollut hyvin vähäistä, mutta sitä halutaan kehittää. Markkinointisuunnitelma on luvussa 6. Henkilöstöhallinto on yrityksen toimitusjohtajan ja kirjanpidon vastuulla. Omistaja johtaa yritystä, tekee päätökset hankinnoista ja henkilöstöstä. Työntekijät toimittavat hänelle työtuntinsa. Kirjanpitäjä hoitaa palkanlaskennan ja kaikki siihen liittyvät työt. Yrityksessä ei ole käytössä taloudellisen analyysin mittareita. Tunnuslukuista

seurataan liikevaihtoa ja tulosta. Mitään tuottokohtaisia tai asiakaskohtaisia lukuja ei ole käytössä.

Taulukko 1. Yrityksen sisäisen ympäristön analyysit

Organisaation kokonaistehokkuuden analyysit	Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit	Taloudelliset analyysit
<b>Rakenne:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osakeyhtiö</li> <li>- Kaksi osakasta</li> <li>- Toimitusjohtaja</li> <li>- 3 työntekijää</li> </ul>	<b>Palvelut:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konevuokrauspalvelu kuljettajineen</li> <li>- Yksityisille, yrityksille, julkiselle sektorille</li> </ul>	<b>Tunnusluvut:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liikevaihto</li> <li>- Tulos</li> <li>- ROI</li> </ul>
<b>Resurssit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstö, 4 tekijää</li> <li>- 4 telaketjukaivinkonetta</li> <li>- 1 traktorikaivinkone</li> <li>- 1 traktori</li> <li>- 1 kuorma-auto</li> <li>- 3 pakettiautoa</li> </ul>	<b>Markkinointi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puskaradio</li> <li>- Tehdyt työt</li> <li>- Sponsorointi</li> <li>- Kehitystyötä tullaan tekemään, esim. kotisivut</li> </ul>	<b>Tuottokohtaiset luvut:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei käytössä</li> </ul>
<b>Palkitseminen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ole käytössä henkilöstölle</li> <li>- Osakkaille osingot taloustilanteen mukaan</li> </ul>	<b>Henkilöstöhallinto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omistaja ja kirjanpitäjä yhdessä</li> </ul>	<b>Asiakaskohtaiset luvut:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei käytössä</li> </ul>
<b>Ohjausjärjestelmä:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei käytössä</li> </ul>		<b>SBA-kohtaiset luvut:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei käytössä</li> </ul>
<b>Johtaminen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimitusjohtaja Henkilö A</li> </ul>		



### **3 Asiakkaat ja kilpailijat**

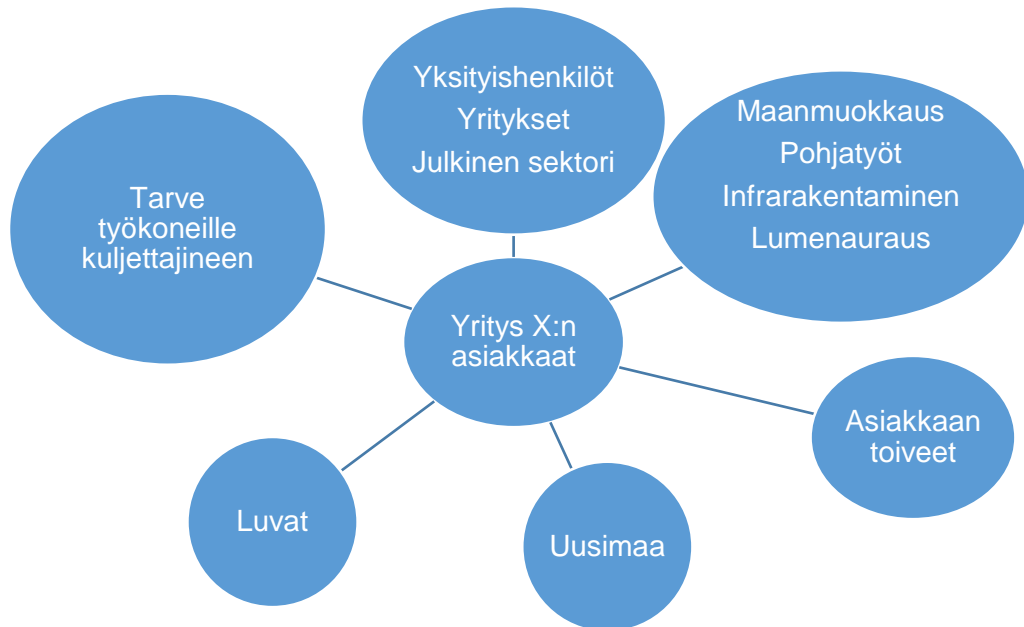
Liiketoimintasuunnitelman kolmannessa luvussa esitellään yrityksen asiakaskunta ja kilpailuympäristö. Asiakkaiden osalta määritellään asiakkaiden tarpeet ja, miten niihin vastataan. Asiakkaat ovat segmentoitu asiakkaan käyttötarkoitusten, luokitusten ja maantieteellisen sijainnin perusteella. Kilpailijat ovat jaoteltu ensisijaisiin ja toissijaisiin kilpailijoihin. Ensisijaisista kilpailijoista on esitelty yrityksen kaksi pääkilpailijaa, joista on kerrottu tarkemmat tiedot, kuten liikevaihto, henkilöstö ja markkinointi. Liitteenä 2 on yhteenveto -taulukko kilpailijoiden ja yrityksen toiminnasta.

#### **3.1 Asiakkaat**

Yrityksellä on hyvä markkinatilanne. Toimialalla riittää töitä nyt ja tulevaisuudessakin on positiiviset näkymät. Uusia urakoita riittää infrarakentamisen alalla. Yrittäjän näkökulmasta töitä riittää niin paljon kuin ehtii tekemään. Työ ei ole enää sesonkiluonteista vaan asiakkaita riittää ympäri vuoden.

Yrityksen asiakkaat ovat yksityishenkilöitä, yrityksiä sekä julkisen sektorin toimijoita Uudeltamaalta (kuvio 2). Yrityksen suurimmat ja tärkeimmät asiakkaat ovat toiset yritykset, joille Yritys X toimii aliurakoitsijana. Yritysten ja kaupunkien lisäksi Yritys X:n asiakkaisiin kuuluvat yksityishenkilöt, joille tehdään erilaisia projekteja. Tällaisia ovat esimerkiksi talon pohjatyöt, salaojitukset ja erilaiset pihatyöt.

Yrityksen kaikilla asiakkaila on sama päätarve. Halutaan ostaa palvelua, johon kuuluvat suuret työkoneet käyttäjinään. Yritysassiakkaat tarvitsevat tiettyä osaamista tai heidän oma kalustonsa ja henkilöstönsä ei riitä toteuttamaan urakoita. Tämän takia tarvitaan aliurakoitsijaa, jonka roolissa Yritys X toimii. Kaupungit puolestaan järjestävät tarjouskilpailuita, joihin yritykset laittavat tarjouksensa. Asiakas haluaa hintalaatu -suhteeltaan toimivimman urakoitsijan toteuttamaan kaupungin projektin. Kaupunki pisteyttää kilpailuun osallistuvat yritykset. Pisteisiin vaikuttavat koneen ikä, kuljettajan kokemus sekä yrityksen tuntihinta. Yksityishenkilöt ostavat yrityksen palveluita toteuttaakseen tarvitsemiaan pihatöitä. Työt vaihtelevat talon pohjatöistä maanmuokkaukseen ja salaojituksiin. Toiset yksityisasiakkaat toteuttavat unelmiaan, esimerkiksi rakentavat oman talon. Toiset toteuttavat välttämättömiä muutoksia, kuten putkituksia ja salaojituksia. Yritys X tekee talvisin myös lumenaurauspalveluita niin yksityishenkilöille kuin yrityksille. Lumenauraustyöt rajoittuvat oman kotikunnan sisään.



Kuvio 2. Yrityksen asiakkaat, asiakkaiden tarpeet ja palveluiden käyttötarkoitukset

Kuviossa 2 on esitetty Yritys X:n asiakkaat, heidän sijaintinsa ja tarpeensa. Kuvioista näkee, millaisia käyttötarkoituksia varten asiakkaat ostavat yrityksen palveluita. Kuviossa nostetaan esille asiakkaiden toiveet ja luvat. Yritys pyrkii toteuttamaan asiakkaiden tarpeita resurssien puitteissa. Näiden lisäksi on huomioitava se, että yrityksellä on luvat toteuttaa kyseisiä töitä. Tällaisia hieman erikoisempia töitä ovat muun muassa puunkaadot, joihin yrityksellä on koneisto. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat yrityksen liiketoiminnassa tärkeitä. Huomioimalla asiakkaiden tarpeet ja toiveet pidetään kilpailukyky hyvällä tasolla.

### 3.2 Kilpailijat

Yritys X:n kilpailijoita ovat muut saman toimialan yritykset Uudellamaalla. Uudenmaan Inf-ran rekisterissä on 239 konepalveluita tarjoavaa yritystä. Alue on todella laaja, joten kaikki yritykset eivät kilpaile samoista urakoista yrityksen kanssa. Suurin osa kilpailijoista on tois-sijaisia. Yrityksen ensisijaiset kilpailijat sijaitsevat yrityksen kotikunnassa ja sen lähialu-eella. Sipoossa toimii seitsemän kilpailevaa yritystä. Alueen yksittäisistä paikkakunnista Helsingissä ja Vantaalla sijaitsee eniten kilpailevia yrityksiä. Kummassakin kaupungissa toimii 33 konepalveluyritystä. (Rakennusteollisuus 2018c.)

Yrityksellä on kaksi pääkilpailijaa, jotka ovat Yritys Y ja Yritys W. Tässä luvussa kerrotaan pääkilpailijoiden perustiedot. Niiden lisäksi on laadittu taulukko (liite 2), jossa vertaillaan yritysten erilaisia tietoja, jotka ovat tunnusluvut, henkilöstö, markkinointi ja palvelut. Yritys Y on vantaalainen konepalveluita tarjoava yritys. Yritys toimii Uudellamaalla ja Pirkan-

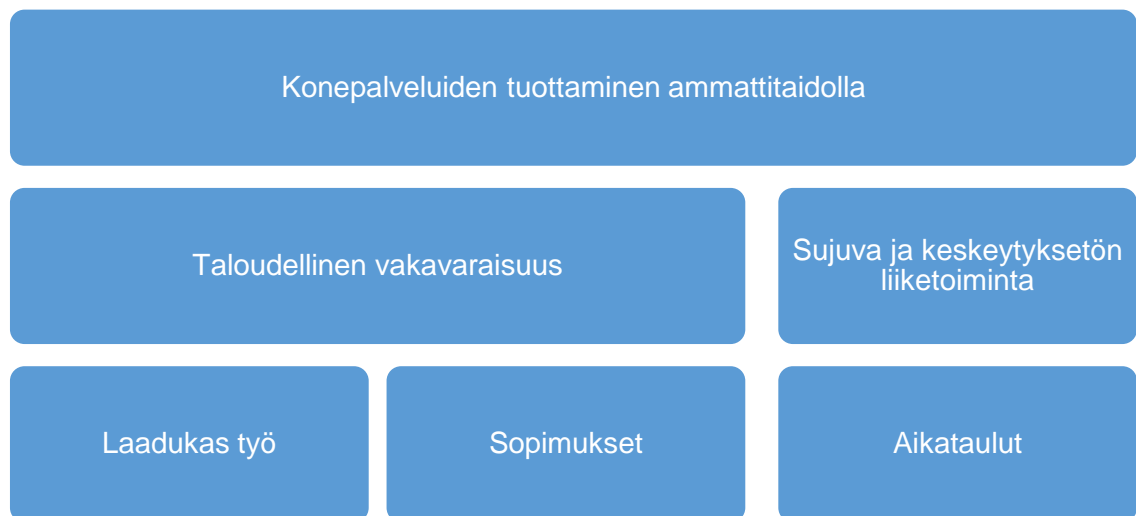
maalla. Se on perustettu 2000 -luvulla. Yritys on nuorempi kuin Yritys X. Henkilöstö, palvelut ja kalusto ovat hyvin lähellä toisiaan. Suurimmat erot tulevat tunnusluvuissa sekä markkinoinnissa. Yritys X:n liikevaihto on kahden vertailuvuoden aikana ollut lähes kaksinkertainen verrattuna Yritys Y:n liikevaihtoon. Yritys Y:n tilikauden tuloksessa on tapahtunut jotain merkittävää tilikaudella 8/2017. Tulos on moninkertaistunut edellisestä tilikaudesta. Yritys X:n tulos on kasvanut tasaisesti. Omavaraisuusaste prosentti on molemmilla yrityksillä huono. Yritys X ylittää viitteellisten ohjearvojen mukaan välttävään, lähes tyydyttävään. Yritys Y:llä omavaraisuusaste on heikko. Tämä selittyy työkoneilla, jotka ovat rahoitettu vieraalla pääomalla. Markkinoinnissa on suuria eroja. Yritys X:n markkinointi perustuu laadukkaasti tehtyihin töihin ja niin sanottuun puskaradioon. Yritys Y:n markkinoinnissa on mukana erilaiset sähköisen markkinoinnin keinot, kuten kotisivut ja Facebook -sivut. Samalla myös myyntikanavat ovat laajemmat kuin Yritys X:llä. Kevään 2019 aikana Yritys X:n markkinointiin tehdään muutoksia, jotka pienentävät yritysten ero markkinoinnin osalta. Yritys X:n toinen pääkilpailija on Yritys W, joka on huomattavasti suurempi kuin Yritys X tai Yritys Y. Sen liikevaihto on ollut viime vuosien ajan yli 1,4 miljoonaa euroa. Yritys on tehnyt tulosta yli 200 000 euroa. Yrityksen henkilöstöön kuuluu yhdeksän jäsentä ja kaivinkoneita on kahdeksan kappaletta. Yritys W:llä ei ole kuorma-autoon liittyvää toimintaa. Yritys W:n toimipaikka on Loviisassa ja se on perustettu kaksi vuotta ennen Yritys X:n perustamista. Yritys on vaihtanut nimeään 2000 -luvulla. Sen omavaraisuusprosenttia ei löytynyt eri palvelun tarjoajien taloustiedoista. Yritys W:llä on Yritys Y:n tavoin omat kotisivut sekä Facebook -sivut sekä monipuolisemmat myyntikanavat kuin Yritys X:llä.

Yritys X erottautuu kilpailijoistaan ammattitaitoisen henkilöstön ja uusien koneiden avulla. Yritys on tuottanut konepalveluita jo 1990 -luvun puolesta välistä lähtien. Henkilöstö on kokenutta ja koneet ovat varustettu uusimmalla teknologialla. Yrityksen palvelut ovat yhtä monipuoliset tai jopa monipuolisemmat kuin kilpailijoilla. Ne tuovat kilpailuetua. Palveluiden monipuolisuudelle ja laadukkuudelle halutaan näkyvyyttä. Kevään 2019 aikana tehdään markkinointitoimenpiteitä, jotka ovat esitelty luvussa 6. Sen jälkeen saavutetaan kilpailijat myös tällä osa-alueella.

## 4 Liikeidea, visio, strategia

Yrityksen liikeidea tiivistää koko liiketoimintasuunnitelman. Se kertoo vastauksen kysymyksiin mitä, miten ja kenelle. Yritys X:n liikeidea on konepalvelujen tuottaminen ammattitaidolla asiakkaille, joita ovat pääsääntöisesti suuremmat yritykset (kuvio 3).

Visio kertoo yritystoiminnan tavoitteet, jota saavutetaan arvojen avulla. Yrityksen visiona ovat taloudellinen vakavaraisuus ja liiketoiminnan sujuva ja keskeytyksetön pyöräminen (kuvio 3). Yritys X:n arvot ovat laadukas työ, sopimuksista kiinni pitäminen ja aikataulujen noudattaminen. Arvojen avulla saavutetaan yrityksen visio sujuvasta liiketoiminnasta.



Kuvio 3. Liikeidea, visio ja arvot

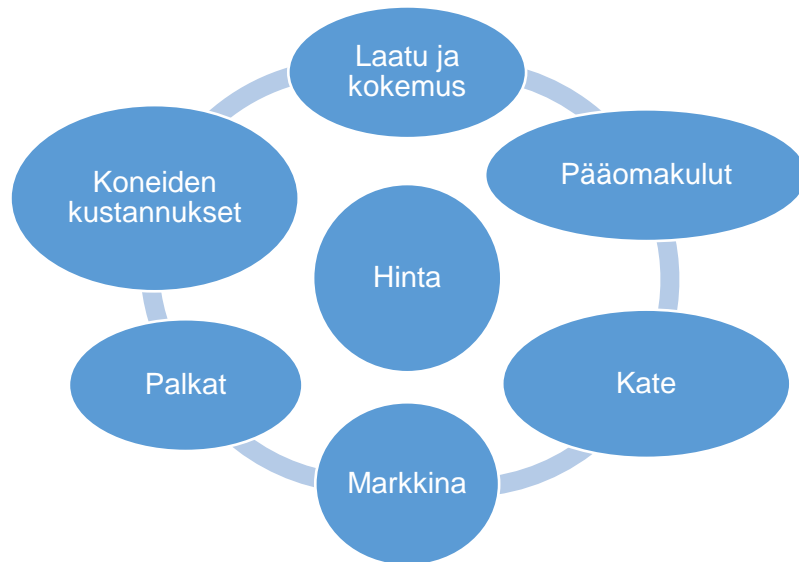
Yrityksen strategia on suunnitelma, jonka avulla luodaan kilpailuetu. On olemassa erilaisia strategisia valintoja, jotka määrittelevät yrityksen tapaa toimia. Yritys X:n strateginen valinta on fokusointi. Yritys tuntee kilpailijansa ja laadukkaan palvelun avulla se, pystyy pitämään korkeammat hinnat kuin kilpailijoilla. Asiakkaat saavat osaavan, laadukkaan ja ammattitaitoisen henkilöstön palvelukseen. Yrityksen koneet ovat uusia ja niissä on käytössä uusinta teknologiaa. Yrityksen strategia on mukana päivittäisessä toiminnassa. Liiketoimintasuunnitelmassa strategia tuodaan esille kirjallisesti ja nostetaan asioita, jotka luovat yritykselle kilpailuetua.

## 5 Tuotteet ja palvelut

Tuotteet ja palvelut ovat yrityksen keskeisin kilpailukeino. Yritys myy ydinpalveluna konevuokrausta ja luvanvaraista kuljetustoimintaa kuljettajan kera. Yrityksen palvelut vaihtelevat putkitöistä lumenaurauksiin ja puiden kaadosta kaapelitöihin. Yritys myy palveluita omien koneiden ja kaluston tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Tukipalveluita ovat maa-ainesten hankinta kohteeseen ja lisäkaluston vuokraus. Tukipalveluita tarjotaan lähinnä yksityishenkilöille. Aliurakointina tuotettavissa palveluissa lisäpalvelut ovat pääura-koitsijan vastuulla.

Yrityksen palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelut ovat suunnattu yritystä itseään suuremmille yrityksille sekä yksityishenkilöille. Asiakkaan toiveet ja tarpeet määrittelevät, mitä ydinpalvelusta toteutuu. Palvelun ydin on vakioitu. Yritys vuokraa koneen ja kuljettajan asiakkaan käyttöön tietyllä hinnalla. Asiakkaan toiveet ovat yritykselle tärkeitä. Palvelut halutaan tuottaa erinomaisesti. Tulevaisuudessa ei ole tarkoitus lisätä palvelutarjontaa. Yritys haluaa panostaa laatuun, joka taataan kouluttamalla henkilöstöä ja uusimalla kalustoa. Palvelun laatua konkretisoidaan keväällä 2019 markkinoinnin avulla. Yrityksen markkinointikanaviin tulee kuvia palvelun lopputulosten esittelystä, esitellään työnäytteitä, kerrotaan yrityksen historiasta ja tuodaan esille luottoluokitussertifikaatti. Yritys X:n palvelulle luodaan brändi luotettavasta ja tehokkaasta palvelusta. (Henkilö A 8.11.2018.)

Yrityksen palvelut hinnoitellaan markkinapohjaisesti. Toimialan kaikki tilaajat tietävät, mikä on markkinoilla vallitseva hintataso. Suuria eroja kilpailijoiden hintoihin ei voida luoda. Hinnoittelun peruselementit koostuvat yritykselle urakasta aiheutuvista kustannuksista ja maksimaalisesta katteesta, joka markkinoilla voidaan pyytää. Yritykselle tulevia kustannuksia ovat koneet ja niiden huoltaminen, polttoaineet, henkilöstön palkat, pääomakustannukset ja koneiden rahoituskulut. Hinnoittelua ja katevaatimusta ei ole vakioitu. Kilpailutilanne vaikuttaa katevaatimukseen. Yritys X:n etuna hinnoittelussa on henkilöstön kokemuksen ja koneiden laatu. Näiden avulla voidaan palveluista pyytää hieman markkinahintaa korkeampaa tuntiveloitusta. Asiakkailla on tietoa siitä, että yrityksen palvelut ovat laadukkaita ja urakat ovat olleet onnistuneita. He ovat valmiita maksamaan yrityksen palveluista hieman enemmän kuin kilpailijoiden palveluista. (Henkilö A 8.11.2018.) Kuviossa 4 on esitetty yrityksen palvelun hinnoitteluun liittyvät tekijät.



Kuvio 4. Palvelun hinta

Yrityksessä ei ole mitään erityistä laadun seurantajärjestelmää. Reklamaatiotilanteet käydään läpi heti työmaalla. Selvitetään, mitä korjaustoimenpiteitä pitää tehdä ja kenen vastuulla ne ovat. Tilanteita ei kirjata mihinkään erilliseen tiedostoon tai järjestelmään. Tähän on suunniteltu muutosta, jotta voidaan seurata yrityksen palvelun laatua. Saadaan tilastollisia todisteita laadusta. Seurannan avulla voidaan myös kouluttaa henkilökuntaa ja vähentää virheitä. Reklamaatiot ja niiden kustannukset kirjataan Excel-tiedostoon. Tämän jälkeen henkilökunnan kanssa käydään tilanteet läpi. Pohditaan, miten virheet voitaisi estää. Tiedostosta nähdään, missä tilanteessa yrityksen palvelun laatu on. Yrityksen sisällä määritellään taso, johon pitää päästä, mikä on reklamaatioiden enimmäismäärä vuosittain. Vähäiset reklamaatiomäärät tuovat kilpailuetua muihin yrityksiin.

Yrityksen palvelut ovat asiakkaan saatavilla puhelimitse, sähköpostitse sekä tapaamisissa. Vanhat urakat ja asiakkaat toimivat sanansaattajina. Yli 20 vuoden historian aikana on ollut paljon erilaisia asiakkaita, jotka ovat levittäneet yrityksen tunnettavuutta. Asiakas-suhteet ovat usein pitkäaikaisia. Osa asiakkaista palaa yrityksen asiakkaiksi vuosien tauon jälkeen, kun tulee uusia tarpeita konepalveluille. Joitakin asiakkaita on saatu kuulua erilaisiin rekistereihin, kuten Uudenmaan Infran jäsenrekisteri. Asiakkaat ovat löytäneet yrityksen tiedot sitä kautta. Yrityksessä tehdään kevään 2019 markkinointitoimenpiteitä, joiden avulla tunnettavuutta lisätään. Samalla myös saatavuus helpottuu. Toimenpiteiden jälkeen yritykseen voi ottaa yhteyttä Facebookin kautta ja Messengerillä, kotisivuilla on yrityksen yhteystiedot sekä yhteydenottolomake. Markkinoinnista on tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 6 Markkinointisuunnitelma

Markkinointiohjelmaan sisältyy yhdeksän eri osa-aluetta. Nämä ovat tuote/palvelu, hinta, jakelu, markkinointiviestintä, tavoitteet toimintaohjelmalle, aikataulut, vastaava henkilö, kenelle markkinointi suunnataan ja mittarit markkinoinnin onnistumisen arviointiin. Tässä luvussa ei ole perehdytty tuotteeseen/palveluun, hintaan ja jakeluun. Ne ovat käsitelty aiemmassa luvussa 5.

Yrityksen markkinointi on jäänyt hieman taka-alalle operatiivisen toiminnan viedessä pääosan henkilöstön ja yrittäjän työtunneista. Markkinointi on hoidettu onnistuneiden urakoiden ja asiakkaiden kertomusten avulla. Yritys kuuluu kahteen liittoon, INFRA ry ja Suomen Yrittäjät ry, joiden avulla on saatu pientä näkyvyyttä muun muassa liittojen julkaisuissa. Yrityksen toimitusjohtajalle tulee usein puheluita erilaisilta markkinointipalveluita tarjoavilta yrityksiltä. Yrityksen tarpeisiin vastaavaa yhteistyökumppania ei ole vielä löytynyt. Markkinointiin kuitenkin halutaan muutosta. Markkinoinnille ei ole suoraa myynnillistä tai numeerista tavoitetta. Yritykselle ja sen palveluille halutaan näkyvyyttä. Markkinoinnilla halutaan tuoda yritys uusien ja vanhojen asiakkaiden tietoisuuteen ja löydettäväksi. Näkyvyyden avulla on mahdollisuus saada lisää asiakkaita ja myyntiä.

Yrityksen sisällä ei ole markkinointiosaamista ja henkilöstön aika menee täysin operatiiviseen työhön. Markkinoinnista tulee vastaamaan yrityksen toimitusjohtajan tytär yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Hän tekee opiskeluiden työharjoittelun yhteydessä tähän suunnitelmaan laaditut markkinointitoimenpiteet. Ajankohtana on kevät 2019. Työharjoittelun jälkeen tytär jatkaa markkinointitoimenpiteiden päivittämistä osa-aikaisesti. Hän toimii yhdessä toimitusjohtajan kanssa ja perehdyttää hänet käyttämään erilaisia markkinointiviestinnän keinoja. Markkinoinnille ei ole mitään tiettyä budjettia liiketoiminnassa. Markkinoinnin kulut ovat tähän mennessä olleet hyvin pienet. Kulut ovat tulleet sponsoroinnista alueen urheilijoille. Kustannukset halutaan edelleen pitää maltillisena.

Yrityksen markkinointiviestintää kehitetään tekemällä kotisivut, Facebook -sivut ja LinkedIn profiili. Kotisivujen osalta kartoitetaan eri palvelun tarjoajilta niiden hinta, ylläpitokustannukset sekä helppous laatia kotisivut. Kotisivuilla kerrotaan yrityksen perustietoja, palvelut ja kalusto. Lisäksi sivuille tulee yhteystiedot ja yhteydenottolomake, jotta asiakas voi ottaa yhteyttä suoraan kotisivujen kautta. Palvelujen laadusta halutaan viestiä kotisivujen avulla. Tähän käytetään kuvia ja asiakaskertomuksia. Kuvat ovat erilaisista urakoista sekä kalustosta. Yritykselle laaditaan kotisivujen ohheen Facebook -sivut. Yritykselle saadaan näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Facebookiin tulee pitkälti samoja tietoja kuin kotisi-

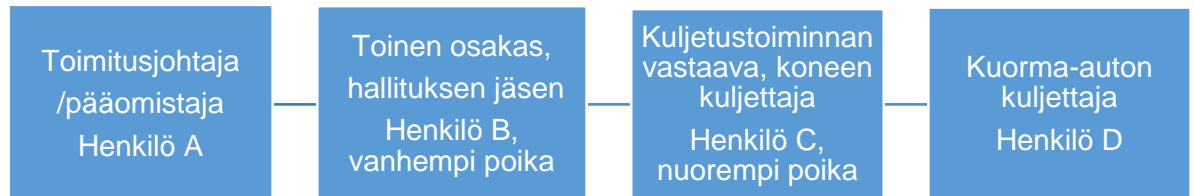
vuille. Sosiaaliseen mediaan voi ladata paljon kuvia ja myös videoita. Markkinointiviestintää seurataan sivujen kävijämäärän ja tykkääjien perusteella. Facebookissa on helppoa levittää tietoa yrityksestä, jakamalla yrityksen sivuja ystäville ja tuttaville. Tämän jälkeen verkosto lähtee kasvamaan. Kilpailevan yrityksen Facebook -sivuilla on 173 tykkääjää. Tavoite on saada kevään aikana yrityksen sivuille enemmän tykkääjiä. Facebook -sivuilla pyydetään arviointeja yrityksestä. Asiakkaat voivat arvioida saamaansa palvelua. Yrityksen pääkilpailijalla on sivuillaan neljä arviota ja jokaisessa on saatu täydet pisteet. Yritys tavoittelee vähintään kuutta arviota kevään aikana maksimipisteillä. LinkedIniin tehdään yritysprofiili. Se on helppo tapa luoda ammattimainen verkosto yritysten ja eri sidosryhmien välille. Sitä voidaan hyödyntää myös rekrytoinnissa. Yritys X:n tärkeimmillä kilpailijoilla ei ole vielä omia yritysprofileja. Se ei ole toistaiseksi toimialalla yleistä. Yritys X:ssä halutaan olla nykyaikaisia ja saada yritys mukaan sosiaalisen median tärkeimpiin kanaviin. LinkedIn -profiilin tavoitteena on saada ensimmäisen vuoden aikana vähintään 100 kontaktia alan yrityksistä ja henkilöstöstä. Näiden edellä mainittujen markkinointitoimenpiteiden kustannukset pidetään maltillisena. Kotisivut voivat maksaa noin 30 euroa kuukaudessa, sosiaalisen median sivuista valitaan ilmaiset versiot.

Markkinointitoimenpiteiden onnistumista tulee seurata. Tavoitteena on saada näkyvyyttä yritykselle ja, että asiakkaat löytävät yrityksen helpommin. Onnistumista seurataan tavoitteen pohjalta. Mittarina on sivujen kävijämäärät ja tykkääjät. Kotisivuilta seurataan kotisivujen kautta tulleita yhteydenottoja sekä kävijämäärää. Facebookin osalta onnistumista mitataan tykkääjien, arvostelujen ja yhteydenottojen avulla. Seurataan, kuinka paljon yksittäiset julkaisut saavat huomiota. Kaikki mittarit ovat numeerisia ja helposti saatavia sekä seurattavia. Markkinointitoimenpiteiden jälkeen mahdollisilta uusilta asiakkailta kysytään, mitä kautta sai tiedon yrityksestä. Saadaan tietoa siitä, johtaako toimenpiteiden uusiminen kauppoihin.



## 7 Henkilöstösuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman luvussa 7 esitellään yrityksen henkilöstösuunnitelma. Pienessä perheyrityksessä henkilöstöön kuuluu kolme perheenjäsentä ja yksi perheen ulkopuolinen henkilö. Toimitusjohtaja on itse täysillä mukana operatiivisessa toiminnassa. Pienen organisaation rakenne on hyvin suoraviivainen. Tämän näkee kuviosta 5, jossa on esitetty yrityksen henkilöstö vastuualueineen.



Kuvio 5. Henkilöstön rakenne ja vastuutehtävät

Yrityksen kokonaisliiketoiminnasta vastaa Henkilö A. Hän on hallituksen puheenjohtaja ja samalla yrityksen toimitusjohtaja. Henkilö A hoitaa yrityksen hallinnollisen työn yhdessä kirjanpitäjän kanssa. Kirjanpito on yrityksen ulkopuolelta ostettu palvelu. Yrityksen osakkaat vastaavat yhdessä urakkalaskennasta ja hinnoittelusta. Heillä on myös pisin kokemus alalta. Molemmat osakkaat työskentelevät kaivinkoneen kuljettajina yrityksen arjessa. Kuljetustoiminnasta vastaa toimitusjohtajan nuorempi poika Henkilö C. Hänen vastuullaan ovat myös liikennelupakoulutukset. Perheen ulkopuolinen henkilö työskentelee yrityksessä kuorma-auton kuljettajana. Henkilöstön kaikki jäsenet ovat miehiä, iältään 27 – 60 -vuotiaita. Henkilöstön koulutukset ovat hyvin vaihtelevia: maatalousteknikko, kokki ja lukio. Maatalousteknikon koulutusta on hyödynnetty yrityksen koneiden korjauksissa. Tekemällä korjaustöitä itse, saadaan pienennettyä kuluja. Kukaan henkilöstöstä ei ole opiskellut alaan liittyvää tutkintoa, esimerkiksi maanrakennusalan ammattitutkintoa. Kaikki ovat oppineet työn tekemällä työtä. Alaan liittyy erilaisia pakollisia koulutuksia, kuten työturvallisuus. Yrityksen kaikki työntekijät ovat käyneet vaadittavat koulutukset. Tämän avulla on perehdytty toimialaan ja sen vaatimuksiin, on kasvatettu osaamista. Yrityksessä on hyödynnetty perheen sisäisiä verkostoja. Molemmat pojat ovat liiketoiminnassa mukana ja myös muita sukulaisia tai ystäviä on käytetty työvoimana. Työntekijöiden palkkaus on Maa- ja vesirakennusalan työehtosopimuksen mukainen.

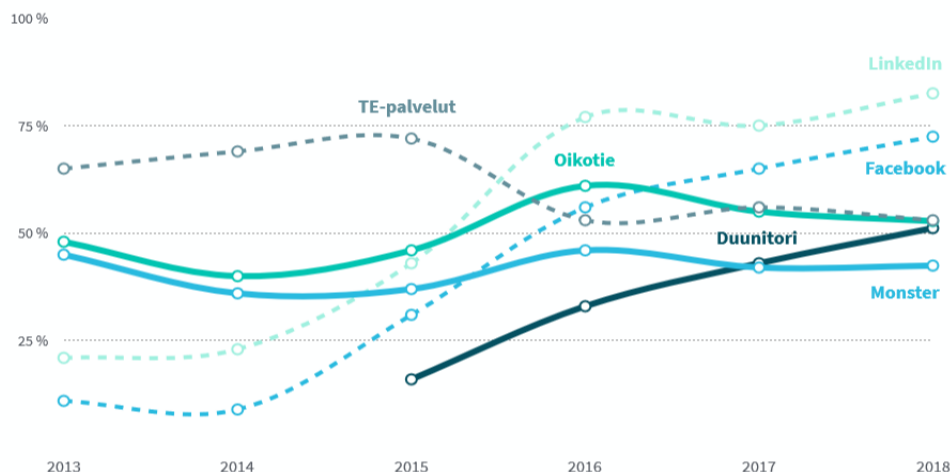
## 7.1 Rekrytointi

Yrityksessä ei ole tällä hetkellä tarvetta uusille vakituisille työntekijöille. Yritystoimintaa ei olla laajentamassa. Määräaikaisia työntekijöitä tarvitaan sairauslomien ja vuosilomien tuurauksien aikana. Työmailla tulee välillä lisätarvetta henkilöstölle. Tällöin tarvitaan nopeaa rekrytointia. Tähän mennessä yritys on hoitanut rekrytoinnin pääasiallisesti käyttämällä omia verkostoja. Välillä on ollut työpaikkailmoituksia. Alan haasteena on saada luotettavia työntekijöitä, jotka noudattavat aikatauluja. Joskus on käynyt myös niin, että työntekijät eivät sopimuksista huolimatta ilmaannu paikalle. Tämän takia yrityksessä on pohdittu vaihtoehtoisia tapoja hankkia henkilöstöä. Miten voitaisi saada laajempi näkyvyys työpaikkailmoituksille.

Duunitori teettää vuosittain rekrytointiin liittyvän tutkimuksen. Viimeisin julkaisu on vuodelta 2017. Tutkimuksen mukaan rekrytoinneissa organisaation ulkopuolisista kanavista TE-palvelut ovat tärkeimmät. TE-palvelut tarjoavat ilmaisen ja maan laajimman rekrytointikanavan. (Duunitori 2018.) Sosiaalisen median merkitys on kasvanut viime vuosina myös rekrytoinnissa. Tämä on huomioitava yrityksen toiminnassa. Sosiaalinen media on helppo kanava niin markkinoinnissa kuin rekrytoinnissa. Palvelusta voi valita ilmaisen osan, jolloin se ei edes tuo mitään lisäkustannuksia yritykselle. Kuvassa 4 näkyy, miten sosiaalisen median merkitys on tutkimukseen osallistuneiden mukaan kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana. (Duunitori 2018.)

### Tärkeimmät rekrytointikanavat 2013 - 2018

Some-kanavien merkitys korostuu rekrytoinnissa.



Tulokset on kerätty vuosien 2013-2018 rekrytointitutkimuksista. Prosenttiosuus on osuus niistä vastaajista, jotka pitävät kyseistä kanavaa melko tärkeänä, tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Vuoden 2017-2018 tutkimuksissa LinkedInin ja Facebookin osalta kysyttiin erikseen maksuttoman ja maksullisen palvelun tärkeyttä. Vuoden 2017 ja 2018 luvut on laskettu maksuttomista osuuksista.

Kuva 4. Sosiaalisen median merkitys rekrytoinnissa (Duunitori 2018)

Yritys X:n kannalta nämä tiedot tukevat niitä muutoksia, joita yrityksen markkinoinnissa ja rekrytoinnissa on tarkoitus tehdä. Yrityksellä ei ole omia sivuja sosiaalisessa mediassa, mutta ne tullaan luomaan niin Facebookiin kuin LinkedIniin kevään 2019 aikana. Kanavia pystytään hyödyntämään rekrytoinnissakin. Sivustojen kautta voidaan hakea uusia työntekijöitä tarpeen mukaan. Yrityksen suurin kilpailija Yritys Y käyttää sosiaalista mediaa haikiessaan työntekijöitä. Viimeisen vuoden aikana Yritys Y:llä on ollut kolme työpaikkailmoitusta Facebook -sivuillaan. Yritys X:ssä halutaan hyödyntää ajankohtaisia keinoja rekrytoinnin osalta. Tämän takia muutokset ovat välttämättömiä.

## 7.2 Tulevaisuus

Henkilöstösuunnittelun osalta mitään suuria muutoksia ei ole tulevaisuudessa tulossa. Yrityksen henkilöstön lukumäärä tulee pysymään seuraavat viisi vuotta samana, jos liiketoiminnassa ei tapahdu jotain suuria muutoksia. Tämän kaltaisia muutoksia olisivat esimerkiksi talouden taantuma ja sitä kautta urakoiden loppuminen. Viiden vuoden jälkeen muutoksia on tulossa, koska yrityksen toimitusjohtaja on jäämässä eläkkeelle. Liiketoiminnan osalta muutoksille on esitelty vaihtoehtoja suunnitelman luvussa 10. Tässä luvussa pohditaan henkilöstön muutostarvetta tulevaisuudessa.

Erilaiset koulutukset ovat välttämättömiä niin nyt kuin tulevaisuudessa. Alalla on turvallisuusvaatimuksia, joita täytetään käymällä koulutuksia. Joka vuosi tulee uusia koulutuksia. Henkilöstön osaamisen on vastattava alan vaatimuksia, jotta kilpailukyky säilyy. Maanrakennusalalla on myös muita koulutuksia kuin lain vaatimat koulutukset. Toimialalla on oma ammatti- ja erikoisammattitutkinto. Ne ovat tarkoitettu alalla työskenteleville henkilöille. Tutkinnot toteutetaan monimuoto-opintoina. Nämä tutkinnot tukisivat yrityksen liiketoimintaa, jos yrityksellä on tulevaisuudessa mahdollisuus kouluttaa henkilöstöään. Ammattitutkinnoista olisi hyötyä alalla. Tarjouskilpailuissa kuljettajan kokemus saisi korkeammat pisteet, kun työkokemuksen lisäksi olisi suoritettu alan tutkinto. Koulutuksen osalta muutostarvetta, hyötyjä ja ajankohtaa kartoitetaan parin vuoden kuluttua uudestaan. Tulevaisuuden muutokset ovat rekrytoinnissa. Yrityksessä tullaan hyödyntämään TE-keskuksen ilmaisia työpaikkailmoituksia sekä sosiaalisen median sivustoja. Muutosten jälkeen yrityksen rekrytointi saa laajempaa näkyvyyttä ja tarjonta työntekijöistä on suurempi. Rekrytoinnista ei aiheudu lisäkustannuksia yritykselle.

## 8 Talous- ja rahoitussuunnitelma

Yrityksellä ei ole ollut käytössään talous- ja rahoitussuunnitelmia. Yrityksessä on talousasioissa eletty sen mukaan, miten paljon yrityksellä on rahaa käytössä tai miten rahoitukset on saatu maksettua pois. Kirjanpitoon käytetään ulkoista palvelua. Kirjanpitäjä hoitaa kirjanpidon lisäksi palkanlaskun. Kirjanpidosta saadaan yrityksen tulos ja tase. Niiden perusteella pohditaan seuraavaa tilikautta ajatuksen tasolla, mutta mitään konkreettisia laskelmia ei ole laadittu. Yrityksen kalusto on maksettu rahoitusyhtiön lainoilla. Rahoituksista on laadittu rahoitusyhtiön puolesta osamaksusuunnitelmat. Seuraava investointi on uusi kuorma-auto, johon tehdään osamaksusopimus. Yritys käyttää vierasta pääomaa vain koneiden ja kaluston investointeihin. Koneista ja kalustosta tehdään tasapoistoja. Tuloksesta riippuen tehdään ali- ja ylipoistoja. Jos tulos on ollut heikko, kuten yrityksen alkuvuosina, parannetaan tulosta alipoistoilla. Yrityksen laskutuksessa on 14 päivän maksuaika. Laskut lähetetään asiakkaalle kolmen päivän viiveellä työtuntien kirjaamisen jälkeen. Yrityksen saamat maksuajat vaihtelevat laskuttajan mukaan. Yleisesti käytössä on perus 14 päivän maksuaika. (Henkilö A 8.11.2018)

Yrityksessä on haluttu tehdä pieniä muutoksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Muutokset koskevat myös taloudenohjausta. (Henkilö A 8.11.2018.) Tähän suunnitelmaan on laadittu yrityksen ensimmäiset laskelmat, jotka ovat kriittisen pisteen laskuri, tulosbudjetti ja kasvavirtalaskelma. Kriittisen pisteen laskuriin on merkitty tulostavoitteeksi nolla euroa. Laskelma on täytetty ylhäältä alaspäin. Kokonaismyynnin selvittämisen jälkeen on laskettu tarvittava laskutus kuukausi-, päivä- ja tuntikohtaisesti. Laskurissa on hyödynnetty tilikauden 09/2016 lukuja. Laskennassa kulut ovat pyöristetty täysiin tuhansiin euroihin. Osa yrityksen myynnistä on arvonlisäverotonta ja osa ei. Arvonlisäverollisista myynneistä on vähennetty verot. Sama on tehty ostoille ja kiinteille kustannuksille. Taulukon 2 laskuri on karkea arvio siitä, kuinka paljon yrityksen pitäisi myydä eri ajankohtina. Yrityksen myynnin tulisi olla vuositasolla yli 520 000 euroa. Kuukausitasolla yrityksen myynti on laskettu 22 työpäivän mukaan. Kaikissa kuukausissa tämä ei ole todellinen lukumäärä. Maanrakennusalalla työpäivien pituus vaihtelee hyvin paljon urakasta riippuen. Tuntilaskutus on laskettu yleisesti käytössä olevan kahdeksan tunnin mukaisesti. Yrityksen pitäisi saada jokaisen kuukauden aikana laskutettua 250 euron summalla 22 päivän osalta kahdeksan tuntia, jotta yrityksen tulos olisi nolla.

Taulukko 2. Kriittisen pisteen laskuri

		Summa/ kulut
Tavoitetulos vuodessa 0 euroa	- lainojen lyhennys	62 000 euroa
Tulos verojen jälkeen	- tuloverot veroprosentilla, 20 %	0 euroa
Rahoitustarve	- lainojen korot	8 000 euroa
Käyttökatearve	- kiinteät kulut	291 000 euroa
Myyntikatearve	- ostot, 124 000 euroa	124 000 euroa
Liikevaihto	- ALV	39 000 euroa
Kokonaismyynti	=	524 000 euroa
Tarvittava kuukausilaskutus	12 kuukautta	43 625 euroa
Tarvittava päivälaskutus	22 työpäivää/ kuukausi	1 983 euroa
Tuntilaskutus	8 työtuntia/ päivä	248 euroa

Tulosbudjetissa on hyödynnetty saman tilikauden (09/2016) lukuja kuin kriittisen pisteen laskurissa. Budjetti on taulukossa 3. Arvonlisäveroa ei ole huomioitu. Budjetti on taulukossa 3. Luvut ovat pyöristetty lähimpänä olevaan täyteen tuhanteen euroon. Budjetti eroaa kriittisen pisteen laskurista siten, että siinä on huomioitu myös liiketoiminnan poistot. Yrityksen tunnuslukuja tarkasteltaessa käyttökate on olennaisempi kuin myyntikate. Käyttökateen riittävyttä arvioitaessa huomioidaan yrityksen rahoituskulujen, poistovaatimusten ja voitonjakotavoitteen suuruus. Yrityksen kulupuoli on selvä, mutta voitonjaolle ei ole asetettu tavoitteita. Yrityksen visiona on taloudellinen vakavaraisuus. Se on tulosta määrittävä tavoite sen osalta, halutaan saada positiivinen tulos. Seuraava askel olisi määrittää numeraalinen tulostavoite. Taulukossa 3 on laadittu tulostavoite, jossa tulos on hieman edellisvuotta parempi.

Taulukko 3. Tulosbudjetti 2017/09

Mitä	Euroa	Prosentti
<b>LIKEVAIHTO</b>	557 000	100,00
- Muuttuvat kulut	154 000	
<b>= MYYNTIKATE</b>	403 000	72,40
- Kiinteät kulut	241 000	
<b>= KÄYTTÖKATE</b>	162 000	29,10
- Poistot	128 000	
<b>= LIIKETULOS</b>	34 000	6,10
- Korot ja muut rahoitusmenot	8 000	
<b>= TULOS ENNEN VEROJA</b>	26 000	4,70

Yrityksen kassavirtalaskelmaan on laadittu yksi esimerkkikuukausi. Siinä on edellisten laskelmien tapaan käytetty tilikauden 2016/09 lukuja. Laskelmaesimerkki on taulukossa 4. Laskelma varmistaa rahoituksen riittävyyden ja olennaisten asioiden huomioimisen. Kirjaukset on tehty kuukausikohtaisesti. Kassavirtalaskelmassa tarkastellaan erityisesti ulkopuolista rahoitusta ja sen todellista hintaa. Yrityksessä käytetään koneiden hankinnassa ulkopuolista rahoitusta, joten kassavirtalaskelma on hyvä työkalu taloudenohjaukseen ja maksuvalmiuksien tarkasteluun.

Taulukko 4. Kassavirtalaskelman esimerkkikuukausi, lokakuu

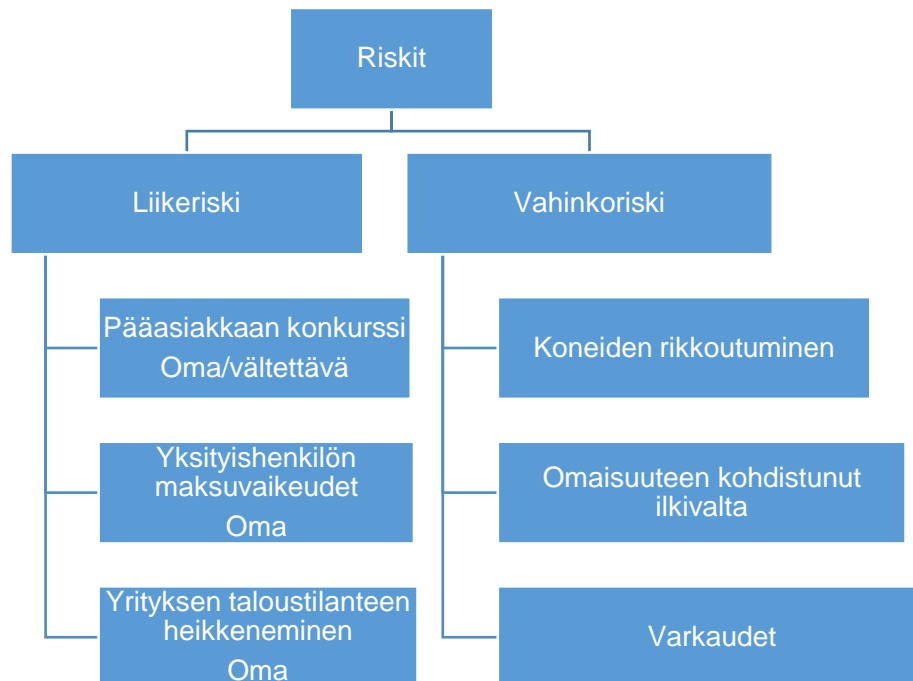
<b>KASSAVIRTALASKELMA</b>	
	Loka
Alkusaldo	3 000
<b>LIIKETOIMINNAN KASSAANMAKSUT (+)</b>	
Kassaan maksut myynnistä	43 000
Muut kassaan maksut	
<b>LIIKETOIMINNAN KASSASTA MAKSUT (-)</b>	
	30 000
<b>LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA</b>	
<b>INVESTOINNIT (-)</b>	
<b>PÄÄOMA- JA LAINARAHOITUS</b>	
Osakepääomansijoitukset (+)	
Pääomalainat (+)	
Lainat rahoituslaitoksilta (+)	
Lainojen lyhennyksetn (-)	12 000
Korot (- maksut/ + saamiset)	800
Muut	50
<b>KASSAN MUUTOS</b>	150
<b>LOPPUSALDO (=alkusaldo + muutos)</b>	3 150

Kassavirtalaskelmasta (taulukko 4) voi huomata sen, että yrityksellä on koneiden takia paljon lainaa. Lainanlyhennykset korkoineen ovat noin 12 000 euroa kuukaudessa. Tämä näkyy myös yrityksen omavaraisuusasteessa, jota pohdittiin kilpailija-analyysissä. Kassavirta vaihtelee hyvin paljon sen mukaan, miten urakat on laskutettu. Lokakuun osalta kassaanmaksut keskittyivät loppukuuhun.

## 9 Riskit

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Riskit ovat jaettu liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit liittyvät markkinoihin ja ne vaihtelevat olosuhteiden mukaan. Liikeriskejä ovat muun muassa asiakkaiden maksuvaikeudet ja yrityksen taloustilanteen äkillinen heikentyminen. Vahinkoriskit kohdistuvat yrityksen johonkin tiettyyn toiminta-alueeseen. Ne ovat omaisuusvahinkoja, rikoksia, vahingonkorvausvaatimuksia ja henkilöriskejä. Yrityksessä tunnistetaan riskejä ja niihin on varauduttu. Riskejä analysoidaan etukäteen. Jos riskejä toteutuu, analysoidaan ne tapahtuman jälkeen. Yrityksessä pyritään löytämään syyt riskin toteutumiselle ja keinoja välttää niitä. Edellä mainitun jaottelun lisäksi riskit ovat jaettu omiin riskeihin, vältettäviin riskeihin sekä siirrettäviin riskeihin.

Yrityksen liiketoimintaan liittyvät riskit ovat esitetty kuviossa 6. Riskit ovat jaoteltu liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Jokaisen riskin alle on kirjattu, onko kyseessä oma, vältettävä vai siirrettävä riski.



Kuvio 6. Liiketoiminnan riskit

Liikeriskeistä suurin on pääasiakkaan konkurssi (kuvio 6). Tällä olisi merkittävät taloudelliset vaikutukset, koska ainakin osa urakoiden rahoista jäisi saamatta. Yrityksen kannalta positiivinen asia on se, että tähän mennessä pääasiakkaiden konkurssesja ei ole tapahtunut. Tämä riski on oma riski ja osittain myös vältettävä riski. Yritys tarvitsee suuria yrityksiä asiakkaisiksi, joten sen myötä se on oma riski. Yritys pystyy välttämään riskejä ottamalla asiakkaiskseen taloudellisesti vakaita yrityksiä. Ennen aliurakointisopimuksia selvitetään

pääurakoitsijan taustat ja tarkistetaan yrityksen taloustiedot. Yrityksellä on asiakkaana yksityishenkilöitä. Tähän liittyy riski maksuvaikeuksista. On mahdollista, että asiakkaalla ei olisikaan rahaa maksaa laskua. Riski on yrityksen oma riski, jota ei voi välttää eikä siirtää. Yksityishenkilöiden luottotietojen tarkistamiseen yrityksellä ei ole resursseja. Yrityksessä noudatetaan kuitenkin tiettyä varovaisuutta yksityishenkilöiden kanssa. Käydään tapaa-  
massa asiakasta ja neuvotellaan urakasta. Tähän mennessä tämä on ollut toimiva tapa, sillä 99 % yksityishenkilöistä on maksanut laskunsa. Toinen suuri taloudellinen riski liittyy yrityksen taloustilanteeseen. Markkinatilanne on tällä hetkellä erinomainen, töitä riittää. Tilanne voi kuitenkin muuttua. Tämän takia yrityksessä tulee olla suunnitelma taloustilanteen vakaana pitämiseksi. Yrityksellä on asiakkaita kolmelta eri segmentiltä. Se ei ole riippuvainen vain yhden tyyppisistä asiakkaista. Markkinatilannetta seurataan aktiivisesti. Lisäksi yritys ei jaa tilikauden kaikkia voittorahoja osakkaille vaan ne siirretään seuraavalle tilikaudelle. Yrityksen taloustilanne on oma riski, joka on kannettava. Siihen voi varautua seuraamalla talouden tunnuslukuja ja markkinoita sekä pitämällä asiakasverkosto laajana. (Henkilö A 8.11.2018.)

Yrityksen liiketoimintaan liittyy vahinkoriskejä (kuvio 6). Näitä ovat omaisuusvahingot, vahingonkorvaukset, ilkivalta ja varkaudet. Nämä kaikki riskit ovat omia sekä siirrettäviä riskejä. Yrityksellä on kattava vakuutus liiketoiminnalleen. Vakuutuksen omavastuu on 500 euroa. Se on yrityksen oma riski. Loppuosuus riskistä on siirretty vakuutusyhtiölle. Omaisuusvahingoista ovat koneiden rikkoutumiset ovat tavanomaisimpia riskejä. Koneita joutuu korjata ja huoltaa. Niihin tulee vikoja ilman sen suurempia onnettomuusiakaan. Koneita uusitaan säännöllisin väliajoin, joten sen avulla vältetään riskejä. Tällöin osa vioista menee takuukorjauksiin. Vahingonkorvauksiin liittyviä riskejä ovat yrityksen toiminnasta aiheutuneet rikkoutumiset työmailla. Tällaisia ovat muun muassa kaivuutöissä rikkoutuneet kaapelit. Varkaudet ja ilkivalta kohdistuvat työmailla olevaan yrityksen omaisuuteen. Koneita on rikottu, esimerkiksi ikkunoita särjetty tai koneita on suihkumaalattu. Varkaudet kohdistuvat pienomaisuuteen tai polttoaineisiin. Yrityksen koneista on tyhjennetty polttoainesäiliöitä. Nämä kaikki riskit ovat vakuutettu. Pienemmissä riskeissä (polttoainevarkaudet ja muut sen tapaiset) on koko riski yrityksen omaa riskiä.

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä, mutta yritys on varautunut niihin. Yleisesti riskien hallintaa toteutetaan kouluttamalla henkilökuntaa ja huolehtimalla heidän osaamisesta. Näin vältetään työmailla tapahtuvia riskejä ja pidetään yllä työturvallisuutta. Asiakkaat tunnetaan ja heidän tilanteita seurataan. Osa riskeistä on taloudellisesti erittäin merkittäviä, joten kaikki, mitkä on pystytty siirtää vakuutuksien avulla, on siirretty vakuutusyhtiölle.



## 10 Tulevaisuuden toimintavaihtoehdot

Liiketoimintasuunnitelman viimeisessä luvussa perehdytään yrityksen tulevaisuuden toimintavaihtoehtoihin. Liiketoimintaa ei voida jatkaa ennallaan, koska yrityksen toimitusjohtaja on suunnitellut eläköityvänsä neljän tai viiden vuoden kuluttua. Muutokset ovat väistämättömiä. Tulevaisuutta on pohdittu kahden eri vaihtoehdon kautta. Vaihtoehdot ovat sukupolvenvaihdos ja liiketoiminnan myynti. Molemmista vaihtoehdoista esitellään toimintasuunnitelma, jossa on määritelty, mitä toimenpiteitä vaihtoehto edellyttää. Lisäksi on laadittu SWOT-analysit, joissa näkyy molempien vaihtoehtojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Toiminnan muutokset ovat suunniteltu tapahtuvaksi seuraavan 10 vuoden sisällä.

### 10.1 Sukupolvenvaihdos

Suomessa suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja tämä vaikuttaa yritysten omistajuuksiin. Kymmenet tuhannet yritykset ovat omistajanvaihdostilanteessa. Sukupolvenvaihdos on omistajuuden vaihtumisen erityistilanne, jossa on tärkeää löytää yritykselle oikea jatkaja tai jatkajat. Yrityksen omistus vaihtuu perheen tai lähisukulaisten välillä. Vaihdoksen toteuttamisessa on huomioitava verotukseen, yhtiöoikeuteen ja perintöoikeuteen liittyvät sudenkuopat. (Tilitoimisto Tuokko 2018.)

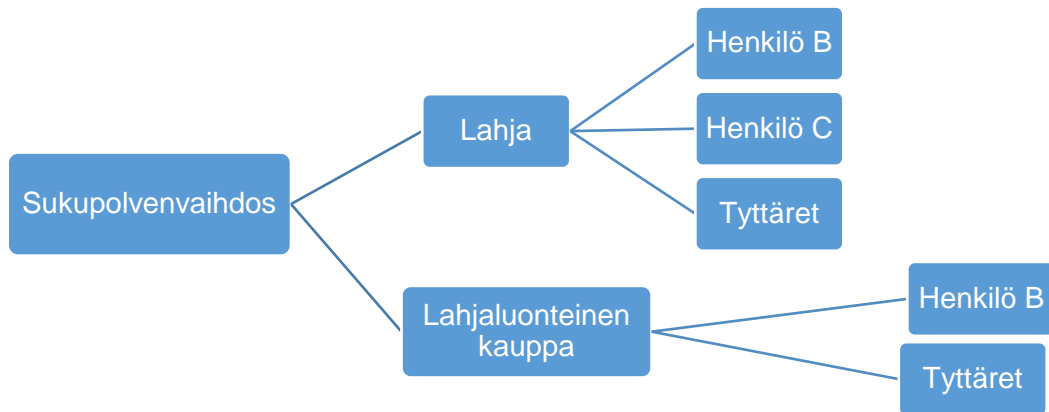
Perintöoikeuden mukaan jokaisella rintaperillisellä on oikeus perittävän vanhemman jälkeen saada vähintään lakiosansa. Tämä koskee myös yritystä ja sen osakkaita. Lakiosa on puolet kunkin rintaperillisen perintöosuudesta. Yritys X:n omistajalla on kolme lasta, joten kunkin lapsen lakiosa on 1/6. Loppuosan omaisuudesta eli puolet yrittäjä voi testamentata vapaasti esimerkiksi yhdelle lapselle, joka jatkaa yritystoimintaa. Lasten lisäksi leskellä on perintöoikeus, jos sitä ei ole suljettu pois avioehtosopimuksella. Jo luovutetut osakkeet vaikuttavat perintöoikeuteen. Sukupolvenvaihdos kannattaa toteuttaa yrittäjän elinaikana, jotta perintöoikeuskysymyksiltä vältytään. Testamentin avulla voidaan välttää perintöoikeuden sudenkuopat. Perintöoikeuteen liittyvät määräykset saattavat vaikeuttaa liiketoimintaa tai jopa lopettaa sen. Yritystoiminnan jatkaja joutuu maksamaan muille perillisille osuuksia jo saaduista osakkeista tai ottaa heidät mukaan yritystoimintaan. (Tilitoimisto Tuokko 2018.)

Yhtiöoikeus määrittelee päätöksentekoa osakeyhtiöissä. Yhtiökokouksen päätökset vaativat pääsääntöisesti enemmistöpäätöksen. Jos yritystoimintaa jatkavalla yrittäjällä ei ole määräysvaltaa yrityksessä, vaikeutuu päätöstenteko. Pahimmassa tapauksessa toimin-

nan kehittäminen saattaa estyä. Tällainen tilanne voisi toteutua, jos osakkeet siirtyvät perintöoikeuden kautta useammalle perilliselle. Kun osakkaita on enemmän kuin yksi, on ensisijaisen tärkeää laatia osakassopimus, jossa on määritelty yhtiön päätöksentekoon liittyvät asiat. Osakassopimuksen avulla voidaan välttyä riitatilanteilta esimerkiksi perillisten keskuudessa. (Tilitoimisto Tuokko 2018.)

Yritys X:ssä sukupolvenvaihdos olisi luonnollinen jatkumo liiketoiminnan jatkamiselle. Omistajan vanhempi poika, Henkilö B, on jo nyt osakas. Hän omistaa 25 prosenttia yrityksestä. Henkilö B on ollut mukana yrityksen toiminnassa alusta lähtien. Henkilöllä A on myös muita lapsia, jotka tulee huomioida sukupolvenvaihdosta tehtäessä. Jos halutaan, että vain Henkilö B jatkaa yrityksen liiketoimintaa, on Yritys X:n kannalta ehdottoman tärkeää, että sukupolvenvaihdos tehdään nykyisen pääomistajan elinaikana. Tällöin perintöoikeuteen liittyvät seikat eivät vaikeuta yrityksen toimintaa. Toinen vaihtoehto on, että Henkilö A laatii testamentin, jossa yrityksen osuudet siirtyvät vain yhdelle edunsaajalle, Henkilölle B. Jos muille lapsille halutaan osakkuudet, mutta yrityksen liiketoimintavastuu olisi Henkilö B:llä, tulee tehdä osakassopimus. Siihen määritellään tarkasti kunkin osakkaan rooli ja päätösvaltaisuus.

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja toteutuksessa kannattaa käyttää ammattilaisen apua, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Oikein toteutettuna huojennussäännöksestä saadaan veroetuja niin luopuvalle kuin jatkavalle yrittäjälle. Huojennussäännökseen on tutustuttava kunnolla, jotta ei joudu maksamaan lahjaveroa tai perintöveroa yrityksen käyvästä arvosta. Sukupolvenvaihdos toteutetaan usein vaiheittain. (Tilitoimisto Tuokko 2018.) Vaikka sukupolvenvaihdoksessa kannattaa käyttää ammattilaisen apua, tulee asianosaisten olla tietoisia prosessista ja sen toteutustavoista. Yritys X:ssä sukupolvenvaihdoksessa on toteutettu yksi vaihe, kun henkilö B lunasti äitinsä osakkeet. Toinen vaihe tulee toteutumaan siinä vaiheessa, kun Henkilö A luopuu omasta osuudestaan yrityksessä. Hänen osakkeiden osalta on kaksi vaihtoehtoa toteuttaa sukupolvenvaihdos: lahjoitus tai lahjaluonteinen kauppa. Toteutustapojen lisäksi on mahdollisuus vaikuttaa siihen, että siirtyvätkö osakkeet yhdelle vai useammalle henkilölle. Kuviossa 7 on sukupolvenvaihdoksen kaksi tapaa sekä henkilöt, jotka voivat olla osallisia eri tavoissa ilman veroseuraamuksia.



Kuvio 7. Yrityksen sukupolvenvaihdoksen mahdollisuudet

Lähisukulaisten kesken sukupolvenvaihdos toteutetaan usein lahjoittamalla yrityksen osakkeita jatkajalle. Osakkeita lahjoittaessa luopuja ei joudu maksamaan veroa luovuttamista osakkeista. Jos verottaja myöntää osakkeiden lahjoitukseen jatkajalle huojennuksen, arvostetaan lahjoitettavat osakkeet 40 prosenttiin arvostamislain mukaisesta vertailuarvosta. Vertailuarvo saadaan siten, että yhtiön varat ja velat arvostetaan pääsääntöisesti tasearvoon ja yhtiön varoista vähennetään yhtiön velat. Käytännössä lahjavero maksetaan 40 prosentista yrityksen omaisuuden tasearvoa. Lahjaveron lopullinen prosentti määräytyy lahjaverosteikon perusteella. Sukupolvenvaihdokseen liittyy tiettyjä ehtoja omistajuuden osalta. Lahjoituksen kohteena tulee olla vähintään 10 prosenttia osakkeista. Jos lahjan saajia on useita, tulee jokaisen saada erikseen omistukseen 10 prosenttia yrityksen osakkeista. Lahjoittajan tulee luopua myös osakkeiden hallintaoikeudesta, jotta huojennussäännös voidaan saada. Huojennuksen lisähyötynä on kymmenen vuoden koroton maksuaika veroille. Ne maksetaan enintään kymmenessä erässä seuraavien kymmenen vuoden aikana. Huojennusta pitää hakea, sitä ei myönnetä automaattisesti. Vaatimus pitää tehdä ennen kuin verottaja tekee verotuspäätöksen. (Tiltoimisto Tuokko 2018.)

Sukupolvenvaihdos koskisi 75 prosenttia osakkeista ja omistaja on omistanut osakkeet yli kymmenen vuotta. Sukupolvenvaihdokseen liittyvät huojennussäännöksen vaatimukset täyttyvät. Henkilöllä A on mahdollisuus luovuttaa osuudet eri henkilöille tai vain yhdelle henkilölle, kunhan hän noudattaa kymmenen prosentin sääntöä. Henkilön A pitää tehdä päätös yrityksen jatkajasta tai jatkajista ennen osakkeiden luovutusta. Hänen on pohdittava, minkälaisia seuraamuksia omistussuoksilla on. Veroseuraamukset ovat hyvä huomioida, mutta olennaisinta on liiketoiminnan sujuva jatkaminen ilman ristiriitoja. Kuviossa 8 on laskettu lahjaveron määrä, jos yksi henkilö saisi lahjoituksena kaikki osakkeet. Arvot ovat tilikaudelta 09/2016. Verojen määrä on laskettu vuonna 2017 tulleiden määritysten mukaisesti. Kuviossa 8 on laskettu yrityksen velaton arvo tasearvosta. Velattomasta arvosta on laskettu 40 prosentin osuus, josta laskettu lahjaveron määrä.



Kuvio 8. Lahjaveron määrä

Toinen tapa toteuttaa sukupolvenvaihdos on lahjaluonteinen kauppa. Siinä on kyse osakekaupasta. Jatkava yrittäjä maksaa luopuvalle yrittäjälle osakkeista kauppahinnan, joka alittaa osakkeiden käyvän arvon. Osakkeiden kauppahinta on kuitenkin yli 50 prosenttia osakkeiden käyvästä arvosta. Yrityksen osakekannan käyvän arvon selvittäminen on tärkeää, kun kyseessä on lahjaluonteinen kauppa. Jos maksu ei ole yli 50 prosenttia käyvästä arvosta, joutuu maksamaan lahjaveron käyvän hinnan ja käytetyn kauppahinnan välisestä erotuksesta. Lahjaluonteista kauppaa käytetään, kun luovuttaja haluaa korvauksen osakkeistaan tai kaikki perilliset eivät jatka yritystoimintaa eikä haluta suosia perusteettomasti yhtä perillistä. (Tiltoimisto Tuokko 2018.)

Yritys X:n kohdalla lahjaluonteinen kauppa olisi hyvä tapa toteuttaa sukupolvenvaihdos, jos päädytään siihen ratkaisuun, että Henkilö B saa yrityksen koko osakekannan haltuunsa. Lahjaluonteinen kauppa takaa sen, että vain yhtä perillistä ei suosita. Henkilö B maksaisi osuudestaan, mutta saisi sen alihintaan. Ennen kauppaa olisi tarkistettava osakekannan käypä arvo. Lahjaluonteisella kaupalla Henkilö A saisi rahallisen korvauksen elämäntyöstään. Hänen ei kuitenkaan tarvitsisi maksaa veroja saamisistaan. Lahjaluonteisen kaupan luovutusvoitto on myyjälle verovapaata tuloa, kun ostaja ja myyjä ovat sukulaissuhteessa. Henkilö A on omistanut osakkeet vaadittavat kymmenen vuotta ja kaupan kohteena olisi vähintään 10 prosenttia osakekannasta. Henkilön A tulee vaatia luovutusvoitolleen verovapautta erikseen. Verottaja ei myönnä sitä automaattisesti. Henkilö B:n pitää omistaa osakkeet yli viisi vuotta, jotta verovapaus säilyy. Muuten hän joutuu maksamaan verot isänsä luovutusvoitosta.

Taulukko 4. Sukupolvenvaihdoksen SWOT-analyysi

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verohuojennukset lahjoituksen saajalle tai lahjaluonteisen kaupan ostavalle osapuolelle</li> <li>- Luovuttajalle ei tule veroseuraamuksia</li> <li>- Yrityksen omistuksen siirtyminen perheen sisällä</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilaiset säännökset</li> <li>- Osakkeet on omistettava vähintään seuraavat viisi vuotta, ei saa myydä, jos ei halua veroseuraamuksia</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilön A on helpompi luovuttaa yritys ja hän pystyisi jollain tasolla jatkaa toiminnassa mukana</li> <li>- Liiketoiminnasta perheen yhteinen työ</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kauppahinta, alihintaisuus aiheuttaa luovutuksensaajalle lahjaverovelvollisuuden</li> <li>- Riidat sukulaisten kesken omistajuudesta</li> <li>- Henkilö A ei todellisuudessa pääse eläkeelle</li> </ul>

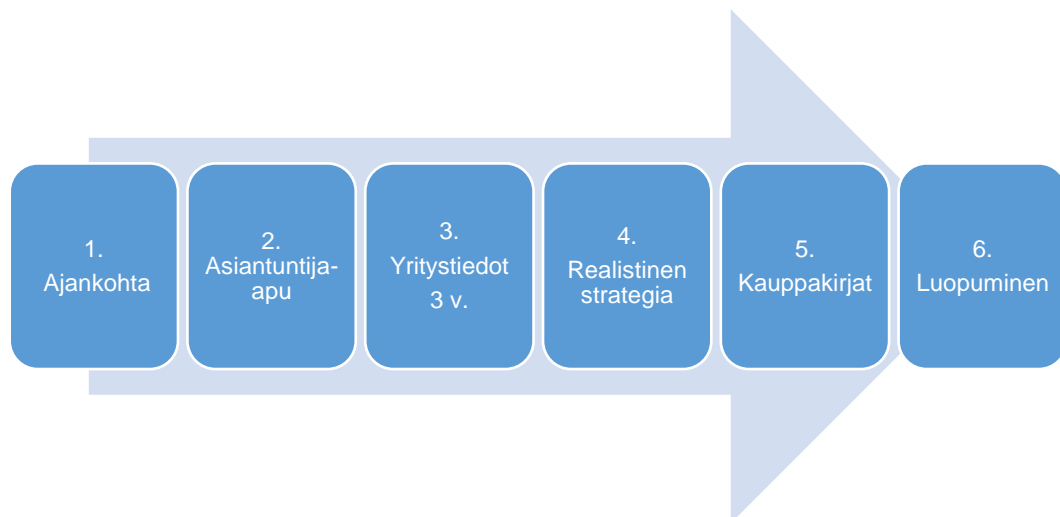
SWOT -analyysissä (taulukko 4) on esitetty Yritys X:n kannalta sukupolvenvaihdokseen liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuutena ovat verohuojennukset sekä jatkajalle että luovuttajalle. Jos osakkeet myydään Henkilölle B tai hänen sisarilleen, saa Henkilö A luovutusvoitot verovapaana tulona. Jatkaja tai jatkajat saisivat huojennukset omista osuuksistaan. Ehdoton vahvuus on myös se, että yrityksen omistus siirtyisi perheen sisällä ja Henkilön A yli 20 vuoden työ jatkuisi lasten kautta. Heikkoutena on sukupolvenvaihdokseen liittyvät erilaiset säännökset, joiden kanssa on oltava tarkkana. On tärkeää käyttää ammattilaisen apua, jotta kaikki säännökset varmasti toteutuvat eikä tule erinäisiä veroseuraamuksia. Osakkeet on luovutuksen jälkeen omistettava yli viisi vuotta. Se on jonkinlainen heikkous, koska elämäntilanteet saattavat äkillisesti muuttua. Tosin pahin seuraamus alle viiden vuoden omistuksesta on verojen maksaminen.

Sukupolvenvaihdokseen liittyvät mahdollisuudet ovat enemmän tunneperäisiä kuin tietopohjaisia. Yrityksen omistajan on helpompi luopua osakkeistaan, kun hänellä on silti mahdollisuus vaikuttaa taustalla yrityksen toimintaan. Jos tyttäret saisivat osuudet liiketoiminnasta, tulisi siitä koko perheen yhteinen työ. Sukupolvenvaihdokseen liittyy uhkia, jotka ovat sekä taloudellisia että perhedynamiikkaan liittyviä. Kauppahinnan pitää olla riittävä, jotta verottaja ei katso alihintaisuutta liian suureksi. Lahjoituksen yhteydessä on katsottava, että arviot on tehty oikein ja veroseuraamukset ovat kohtuulliset. Perhedynamiikkaan liittyvä uhka on se, että perheen sisälle syntyy riitoja osakkeiden luovutuksesta, jos niistä ei ole keskusteltu avoimesti. Perheenjäsenillä voi olla erilaisia oletuksia yrityksen toimin-

taan ja osakkeisiin liittyen. Esimerkiksi Henkilöiden B ja C kanssa olisi käytävä keskustelut, mitä he haluavat ja aikovat tulevaisuudessa. Onko Henkilöllä C halukkuutta osakkuudesta ja onko se mahdollista. Tyttärien kanssa on keskusteltava, mitä ajatuksia heillä on yrityksestä, vaikka he eivät liiketoiminnassa olekaan mukana. Heidät on joka tapauksessa hyvä huomioida, jotta riitatilanteilta ja suosimiselta välttään. Toinen perheeseen liittyvä uhka on se, että Henkilö A ei pysty luopua liiketoiminnasta ja jäädä eläkkeelle. Hän jäisi sukupolvenvaihdoksesta huolimatta liiketoimintaan mukaan ja haluaisi, että asiat tehdään hänen tavallaan. Uhkat voidaan välttää käyttämällä ammattiapua ja keskustelemalla sukupolvenvaihdoksesta kaikkien siihen liittyvien osapuolten kanssa.

## 10.2 Liiketoiminnan myynti

Yritystoiminnan myyminen ulkopuoliselle taholle on toinen vaihtoehto Yritys X:lle. Suomen Yrittäjät ry:n mukaan yrityskaupassa on kuuden kohdan muistilista, joka sisältää kuviossa 8 olevat asiat.



Kuvio 8. Yritystoiminnan myyminen (mukaillen Suomen yrittäjät ry 2018a.)

Tätä muistilistaa (kuvio 8) noudattamalla Yritys X voi laatia suunnitelman yritystoiminnan myymiselle. Yrittäjä ja pääomistaja on jäämässä eläkkeelle noin viiden vuoden kuluttua. Yritystoiminnan myyntisuunnittelu tulisi aloittaa viimeistään vuotta ennen eläköitymistä. Prosessi kestää keskimäärin kymmenen kuukautta, mutta venyy helposti yli vuoden mittaiseksi. Kun suunnittelu aloitetaan ajoissa, ei tule kiirettä tai stressiä ja eläköityminen ajoittuisi suunnitelman mukaisesti. Myyntisuunnittelu tulee aloittaa ajoissa myös sen takia, että yrittäjällä on aikaa valmistautua henkisesti ja irrottautua psykologisesti. Yritys X on ollut perheen omistuksessa koko yrityksen elinkaaren ajan. Pääomistaja on ollut rakentamassa elinkeinon perheelleen, joten liiketoimintaan liittyy taloudellisen puolen lisäksi tun-

teita. Irrottautumiseen on varattava aikaa. Tämä työ olisi hyvä aloittaa jo nyt. Päätyy yrittäjä sitten sukupolvenvaihdokseen tai yrityskauppoihin, on hänen luovuttava liiketoiminnasta.

Yritys X kuuluu Suomen Yrittäjien liittoon. Yritys voi hakea asiantuntija-apua järjestön aluejärjestöiltä. Yrityksen paikallisjärjestö on Uudenmaan yrittäjät, joilla on toimipiste Järvenpäässä. Asiantuntijapalvelut auttavat uuden omistajan löytämisessä, sopimusasioissa sekä verotuksessa. Yritys voi ottaa ensin yhteyttä puhelimitse neuvontapalveluun ja sen jälkeen sopia tapaaminen asiantuntijan kanssa. Puhelimitse ei tarkisteta tai laadita sopimuksia eikä hoideta oikeudellisia toimeksiantoja. Oman paikallisjärjestön avun käyttäminen on yritykselle kannattavin vaihtoehto, vaikka muitakin vaihtoehtoja on tarjolla. Erilaiset yritykset tarjoavat yrityksen myyntiapua. Asiantuntija-apua käyttämällä säästää aikaa ja vähentää riskejä kauppojen epäonnistumisesta. Tapaaminen helpottaa päätöksentekoa. Asiantuntijan kanssa käynnistetään prosessi, jonka lopputuloksena on yrityskaupat, jos myyminen on ylipäänsä kannattavaa. Ilman asiantuntija-apua on suuri riski tunteiluun ja väärin tulkintoihin. Koko prosessi saattaa jopa peruuntua, jos koetaan, että olisikin helpompaa olla myymättä. Asiantuntijaa käyttämällä prosessia voidaan ulkoistaa ja sen eteneminen on varmempaa.

Muistilistan kolmantena kohtana on asiapapereiden koonti. Asiantuntija auttaa ja kertoo, mitkä tiedot yrityksen myyntiä varten tarvitaan. Tiedot ovat kerättävä edelliseltä kolmelta vuodelta. On koottava kaikki yritystä koskevat ja voimassa olevat sopimukset, asiapaperit, pohjapiirustukset, tilinpäätökset ja muut merkittävät dokumentit. (Suomi.fi -palvelu 2018.) Yritys X:n kohdalla tulisi koota tuloslaskelmat, taseet, urakointisopimukset, osamaksusopimukset, osakassopimus, yhtiökokousten päätökset, työsopimukset ja muut voimassa olevat sopimukset, esimerkiksi työterveyspalveluista. Ennen kuin mitään tietoja luovutetaan mahdolliselle ulkopuoliselle ostajalle, on tehtävä salassapitosopimus, jotta ostajaehdokas ei luovuta tietoja eteenpäin. Yrityksen kannalta on tärkeää se, että kilpailijat eivät yritä vain hyötyä myynnissä olevasta yrityksestä. Sopimuksista saataisi tietää yrityksen asiakkaat ja urakkahinnat. Tietoja voitaisi käyttää kilpailutilanteissa hyödyksi. Myyjänä Yritys X:n on tärkeää pyytää nähtäväksi ostajan tiedot. Kun yrittäjä saa tiedot mahdollisesta ostajasta, on luovutustyön tekeminen hieman helpompaa. Samalla tarkastetaan tiedot ostajan luotettavuudesta ja varmistetaan kauppojen onnistuminen.

Tietojen koonnin jälkeen on laadittava realistinen strategia. On selvitettävä mitä etuja, ongelmia, kustannuksia ja veroja yrityskauppaan liittyy. Strategiaan kuuluu realistinen arvon määrittäminen sekä ostajan rahoitusvaihtoehtojen kartoitus. Yrityksen arvon määrittäminen on haastavaa, sillä siihen vaikuttaa monta eri asiaa, muun muassa maailmantilanne ja ostaja.

Arvon määrittäminen tulee jättää ammattilaisten tekemäksi. Ammatillaiset määrittelevät yrityksen arvon yleensä tuotto- ja substanssiarvon perusteella. Tuottoarvossa lasketaan, kuinka paljon yritys tulisi tuottamaan uuden omistajan alaisuudessa. Tämä laskelma laaditaan esimerkiksi viideltä seuraavalta vuodelta ja se pohjautuu toteutuneisiin lukuihin. Tuotlaskelma on tärkeä työkalu tuottoarvon laskennassa. Yrityksen tuotot lasketaan yhteen tietyltä ajalta ja ne suhteutetaan tulevaisuuteen. Substanssiarvo on yleensä yrityksen minimihinta. Helpoimmillaan se lasketaan vähentämällä taseen viimeisestä luvusta kaikki velat. Lopputulos on substanssiarvo, joka on yrityksessä oleva velattoman varallisuuden määrä. Jos yrityksen tuottoarvo on korkeampi kuin substanssiarvo, on yrityskauppojen toteutuminen todennäköinen. Tällöin ostajan on helppoa vakuuttua siitä, että yritys tuottaa sille tulosta myös tulevaisuudessa. (Suomen Yrittäjät ry 2018b.) Yritys X:n osalta voidaan laskea substanssiarvo eli minimihinta, jolla yritys myytäisi. Yritys X:n velattoman omaisuuden arvo on 88 400. Substanssiarvo on laskettu tilinpäätöksestä 09/2016. Tämä on vain suuntaa antava luku. Ammatillaiset laskisivat sekä tuotto- ja substanssiarvon, jos päädytään myyntivaihtoehtoon.

Muistilistan viidentenä kohtana on kauppakirjojen laatiminen. Kauppakirjojen avulla turvataan kauppojen onnistuminen. Sopimukseen on kirjattava selkeät ehdot ja, mitä tapahtuu, jos ehtoja ei noudateta. Kauppakirjoja laatiessa on muistettava, että yrityskaupoissa ei ole kuluttajansuojaa. Yritys X:n kannalta tämä tarkoittaa sitä, että asiantuntija-apua on haettava jo heti sen jälkeen, kun myyntipäätös on tehty. Kauppakirjat laatii ammattilainen. Hän tekee kirjat yhdessä Henkilö A:n kanssa. Kauppakirjaan mietitään tarvittavat ehdot. Näitä ovat esimerkiksi se, että myydäänkö yritys niin, että henkilökunta jatkaa yrityksen toiminnassa. Onko Henkilö A vielä yrityksen palveluksessa määrääjän, jotta omistajanvaihdos sujuu mahdollisimman helposti? Miten Henkilön B kanssa toimitaan. Myykö myös hän osuutensa pois vai haetaanko yritykseen vain toinen osakas perheen ulkopuolelta? Listan viimeisenä kohtana on liiketoiminnasta luopuminen. Henkilön A on tehtävä töitä liiketoiminnasta luopumisesta etukäteen. Kun myynti on tapahtunut, tulee Henkilön A noudattaa sopimuksessa sovittuja ehtoja. Liiketoiminnasta luopuminen on helpompaa, kun on laatinut valmiiksi tulevaisuuden suunnitelmat, mitä tekee eläkkeellä.

Liiketoiminnan myymisestä on laadittu SWOT -analyysi (taulukko 5) samalla tavalla kuin sukupolvenvaihdoksesta. Taulukossa on esitetyt asiat ovat kirjoittajan laatimat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



Taulukko 5. Liiketoiminnan myynti, SWOT-analyysi

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilö A:n varma eläköityminen</li> <li>- Perhedynamiikan säilyminen</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työläämpö vaihtoehto kuin sukupolvenvaihdos</li> <li>- Asiantuntija-apua tarvitaan prosessin kaikilla osa-alueilla</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahallinen korvaus tehdystä työstä, tuotto myynnistä</li> <li>- Erilaiset mahdollisuudet tulevaisuudessa, esimerkiksi työntekijöiden jatko yrityksessä</li> <li>- Liikekumppanuus</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen tietojen vuotaminen kilpailijoille</li> <li>- Ostajaa ei löydy</li> </ul>

SWOT -analyysi on laadittu sen pohjalta, että yritystoiminta myydään perheen ulkopuoliselle henkilölle tai yritykselle. Vaihtoehdon vahvuutena on se, että Henkilö A jää varmasti eläkkeelle jollakin aikavälillä. Kun liiketoiminta myydään perheen ulkopuoliselle taholle, sovitaan aikataulu, jonka mukaan Henkilön A luopuu liiketoiminnasta. Vahvuutena on nähty myös se, että perhedynamiikka tulee säilymään. Kun yritys ei ole enää perheen omistuksessa, ei tule riitoja siitä, kuka omistaa tai päättää mistäkin asiasta. Vaihtoehdon heikkoutena on se, että liiketoiminnan myyminen vaatii pitkän ja kovan työn, missä ammattilaisen apu on välttämätöntä koko prosessin ajan. Myyminen pitää ajoittaa ja suunnitella hyvin. Myynti-ilmoitukset tulee laittaa erilaisiin palveluihin. Yrityksen tiedot ovat koottava yhteen kolmelta edelliseltä vuodelta. Ammattilaisen kanssa on määriteltävä yrityksen arvo jo ennen ilmoituksen laatimista. Kun tulee ostajaehdokkaita, tarvitaan ammattilaisen apua kaupankäyntiin ja sopimukseen sekä myyntiehtojen laatimiseen. Vaihtoehto tulee hie- man kalliimmaksi kuin sukupolvenvaihdos. Tosin tästä vaihtoehdosta on mahdollista saada tuottoa. Jos sukupolvenvaihdos toteutetaan lahjana, ei luovuttaja saa rahallista korvausta lainkaan.

Myynti- vaihtoehdosta onkin se, että vaihtoehdosta saa tuottoa. Toinen mahdollisuus on liiketoiminnan jatkaminen lähes ennallaan. Omistus vaihtuisi, mutta työntekijät saisivat pitää työpaikkansa yrityksessä, jos tämä olisi määritelty kaupan ehdoksi. Mahdollisuutena on myös se, että Henkilölle B haetaan liikekumppani, joka omistaa jonkun osuuden yrityksestä. Myymisvaihtoehdon uhkana ovat yrityksen tietojen vuotaminen kilpailijoille ja se, että ostajaa ei löydy. Ostajaehdokkaat voivat olla kilpailevista yrityksistä ja hankkivat vain tietoja Yrityksestä X. Pahin mahdollinen uhka on, että ostajaa ei löydy ja sukupolvenvaihdosta ei haluta tehdä. Tämän jälkeen yritystoiminta vain lopetettaisiin ja yli kahdenkymmenen vuoden työ päättyisi.

### 10.3 Yhteenveto vaihtoehtoista

Yritys X:llä on tulevaisuudessa kaksi vaihtoehtoa, joista Henkilö A voi valita itsensä ja yrityksen kannalta parhaan vaihtoehdon. Sukupolvenvaihdoksen voi toteuttaa lahjana tai lahjaluonteisena kauppana. Perintö on rajattu vaihtoehtojen ulkopuolelle, koska Henkilö A aikoo luopua yritystoiminnasta jo elinaikanaan. Perintö olisi muutenkin huono vaihtoehto, koska mahdollisuus ristiriidoille on suurempi. Henkilö A voi luovuttaa osakkeensa useammalle tai vain yhdelle henkilölle. Se on päätös, joka hänen on tehtävä ja keskusteltava osapuolten kanssa ennen luopumista. Lahjaluonteisessa kaupassa on päätettävä, kenelle osakkeet myydään. Tämä vaihtoehto olisi turvallis ja samalla Henkilö A saisi pienen verovapaan korvauksen omasta työstään. Myymällä osakkeet, ei suosittaisi ketään tiettyä perillistä. Kun ratkaisut on tehty, on suunniteltava varsinainen sukupolvenvaihdos ja laadittava pelisäännöt yritystoiminnan jatkumiselle. Millä tavoin Henkilö A haluaa ja saa olla mukana yrityksen liiketoiminnassa luopumisen jälkeen.

Toinen vaihtoehto on myydä yritys perheen ulkopuoliselle taholle. Tämä vaihtoehto on todennäköinen vain siinä tapauksessa, että perheen sisältä ei löydy liiketoiminnan jatkajaa. Myyminen on työläämpi ja epävarmempi vaihtoehto kuin sukupolvenvaihdos. Ei ole tarkeitakaan siitä, että yritykselle löytyy sopivaa ostajaehdokasta. Tämän vaihtoehdon etuna olisi se, että yrityksestä saataisi todellinen rahallinen korvaus. Sukupolvenvaihdoksessa yritys lahjoitetaan tai myydään alihinnalla. Myynti myös takaisi sen, että Henkilö A jäisi eläkkeelle. Sukupolvenvaihdoksessa on suuri riski sille, että hän ei mentaalisella tasolla luovukaan liiketoiminnan harjoittamisesta.

Taulukko 6. Vaihtoehtojen plussat ja miinukset

	SUKUPOLVENVAIHDOS	LIIKETOIMINNAN MYYNTI
Plussat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yritystoiminnan jatkuminen perheessä</li><li>• Verohuojennukset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rahallinen korvaus</li><li>• Varma eläköityminen</li></ul>
Miinukset	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mahdolliset ristiriidat perheen sisässä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Työläs vaihtoehto</li><li>• Epävarma jatkuvuus liiketoiminnalle, löytykö ostajaa</li></ul>

Henkilö A:n tulee tehdä päätös liiketoiminnan tulevaisuudesta seuraavan kahden vuoden sisällä, jotta hän pystyy valmistella muutokset hyvissä ajoin. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan vaihtoehto, johon päädytään. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma valitulle vaihtoehdolle. Suunnitelmassa on laadittu aikataulut ja tehtävät, joiden mukaan edetään. Henkilön A tärkein tehtävä on se, että hän aloittaa valmistautumisen liiketoiminnasta irrottamiseen, kun on tehnyt päätöksen valittavasta vaihtoehdosta.

Oma suositukseni vaihtoehtoista on sukupolvenvaihdos. Yritys pysyisi perheen omistuksessa. Henkilö A:n olisi hyvä luovuttaa kaikki osakkeet elinaikanaan, jotta perintöoikeuden kanssa ei tule ongelmia. Sukupolvenvaihdoksen tapa voi olla joko lahjoitus tai lahjaluonteinen kauppa. Jos Henkilön A osakkeet siirtyvät kokonaisuudessaan Henkilölle B, on suositukseni lahjaluonteinen kauppa. Tällä varmistetaan se, että ei tule ristiriitoja tai jonkun perheenjäsenen suosimista. Samalla Henkilö A saisi pienen korvauksen tekemästään työstä. Lahjaluonteisen kaupan edellytyksenä on tietenkin se, että Henkilö B pystyy ostaa osakkeet. Jos hänellä ei ole siihen taloudellisia valmiuksia, mutta osakkeet halutaan hänelle, on lahjoitus ainoa vaihtoehto. Lahjoituksessa lahjaveroilta saa kymmenen vuoden maksuajan. Jos osakkeet jaetaan useamman lapsen kesken, esimerkiksi 15 prosentin osuudet kolmelle muulle lapselle ja 30 prosenttia henkilölle B, voi tapa olla lahjoitus tai lahjaluonteinen kauppa. Tärkeintä on, että osakkeet luovutetaan kaikille samalla tavalla. Sukupolvenvaihdoksen etuna on, että Henkilö A saisi olla lähellä elämäntyötään ja toimia neuvonantajana. Hän pystyisi auttaa liiketoiminnan jatkamisessa. Perheen ulkopuoliselle taholle myyminen vaatisi huomattavasti enemmän henkisiä resursseja ja luopumista. Sukupolvenvaihdos on kaikkia osapuolia kunnioittava vaihtoehto muuttaa omistajuussuhteita ja jatkaa perheyrittäjien liiketoimintaa.

## Lähteet

Duunitori 2018. Kansallinen rekrytointitutkimus. Luettavissa:

<https://drive.google.com/file/d/10j15C5XmDY7PptonuMTCZ-5zoWxwIxfb/view> Luettu 2.11.2018

Henkilö A. 8.11.2018. Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu. Uusimaa.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Rakennusteollisuus 2018a. Luettavissa: <http://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Infrarakentaminen/> Luettu 3.11.2018

Rakennusteollisuus 2018b. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Ajankoh-taista/Tiedotteet1/2017/selvitys-suomen-liikenneinfran-kehittamisessa-piilee-merkittavia-talouden-kasvumahdollisuuksia/> Luettu 3.11.2018

Rakennusteollisuus 2018 c. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Jasen-yrityshaku/?MainDomains=konepalvelu&SelectedSection=iNFRA+Uusimaa+ry&MunicipalityCodes=753&EmployeeCountSelection=&orderMethod=byletter&searchedQuery=> Luettu 13.11.2018

Suomen Yrittäjät ry 2018a. Yrityskaupan muistilista. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajanvaihdos/yrityskaupan-muistilista-318142> Luettu 22.10.2018

Suomen Yrittäjät ry 2018b. Arvonmääritys. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys-316987> Luettu 26.11.2018

Suomi.fi -palvelu 2018. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/muutokset-ja-kriisitilanteet/omistajanvaihdokset-ja-yrityskaupat/opas/omistajanvaihdos-ja-yrityskaupat/yrityskaupan-muistilista> Luettu 26.11.2018

Taloustutka 2018. Luettavissa: <https://www.taloustutka.fi/company/1035327-2> Luettu: 12.11.2018

Tilastokeskus 2018a. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/43991.html> Luettu: 5.11.2018

Tilastokeskus 2018b. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/rlv/2018/07/rlv\\_2018\\_07\\_2018-10-12\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/rlv/2018/07/rlv_2018_07_2018-10-12_tie_001_fi.html) Luettu 5.11.2018

Tilastokeskus 2018c. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/rlv/2018/07/rlv\\_2018\\_07\\_2018-10-12\\_kuv\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/rlv/2018/07/rlv_2018_07_2018-10-12_kuv_001_fi.html) Luettu 4.11.2018

Tilastokeskus 2018d. Luettavissa: [https://tilastokeskus.fi/til/maku/2018/09/maku\\_2018\\_09\\_2018-10-23\\_tie\\_001\\_fi.html](https://tilastokeskus.fi/til/maku/2018/09/maku_2018_09_2018-10-23_tie_001_fi.html) Luettu 3.11.2018

Tiltoimisto Tuokko 2018. Luettavissa: <https://www.tuokko.fi/yrityksen-sukupolvenvaihdos-ja-siihen-liittyvat-sudenkuopat/> Luettu 26.11.2018

Uudenmaan ELY-keskus 2018a. Luettavissa: [http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-uusi-maa-tiehankkeet;jsessionid=CD54097A00F03D05E93869A7BDFBB4F0?p\\_p\\_id=122\\_IN-STANCE\\_aluevalinta&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=nor-mal&p\\_p\\_mode=view&p\\_r\\_p\\_564233524\\_resetCur=true&p\\_r\\_p\\_564233524\\_categoryId=14405](http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-uusi-maa-tiehankkeet;jsessionid=CD54097A00F03D05E93869A7BDFBB4F0?p_p_id=122_IN-STANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=0&p_p_state=nor-mal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_resetCur=true&p_r_p_564233524_categoryId=14405) Luettu 12.11.2018

Uudenmaan ELY-keskus 2018b. Luettavissa: [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120707/ely\\_uusimaa\\_strategiaesite\\_2016\\_suomi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/120707/ely_uusimaa_strategiaesite_2016_suomi.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Luettu: 12.11.2018

Uudenmaanliitto 2018a. Luettavissa: [https://www.uudenmaanliitto.fi/tietopalvelut/uusimaa-tietopankki/alue\\_ja\\_ymparisto/alue](https://www.uudenmaanliitto.fi/tietopalvelut/uusimaa-tietopankki/alue_ja_ymparisto/alue) Luettu 12.11.2018

Uudenmaanliitto 2018b. Luettavissa: <https://www.uudenmaanliitto.fi/tietopalvelut/uusimaa-tietopankki> Luettu 12.11.2018.

Valtioneuvosto 2018. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/julkaisut/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-287-482-5%C2%A0> Luettu 6.11.2018

Valtion talousarvioesitykset 2018. Luettavissa: <http://budjetti.vm.fi/indox/sialto.jsp?year=2019&lang=fi&maindoc=/2019/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:3:77> Luettu 6.11.2018

## Liitteet

### Liite 1. Yritys X:n ympäristötekijöiden yhteenvetotaulukko

Ympäristötekijä	Todennäköinen vaikutus	Mitä toimenpiteitä edellyttää?
Poliittinen ympäristö		
Työkone- ja lämmityspolttoaineiden, ajoneuvojen verotus	Veroseuraamusten euro-määräinen kasvu	Ei pystytä vaikuttaa, hinnoittelua ei voi nostaa, kulujen kasvun tiedostaminen tai vähäpäästöiset koneet ja autot
Eduskuntavaalit 2019	Verotus Uudet linjaukset	Seurata uuden tulevan hallituksen linjauksia ja varautua niihin parhaan mukaan
Taloudellinen ympäristö		
Toimialan positiivinen kasvu	Enemmän urakoita	Pitkät työpäivät, vuokratyövoimaa tarpeen mukaan
Liikevaihdon nouseva trendi	Enemmän myyntiä	Uudet investoinnit mahdollisia
Infrarakentaminen	Kasvaa/ säilyy	Ei vaadi erityisiä toimenpiteitä. Tarjotaan palveluita ja pidetään huoli siitä, että urakat jatkuvat edellisen päätyttyä
Sosiaalinen ympäristö		
Uusimaa	Paljon tarjontaa	Seurata alueen kasvua ja tulevaisuutta sekä mahdollisia uusia urakoita
Teknologinen ja ekologinen ympäristö		
Ekologisuus	Urakoiden saaminen	Vähäpäästöiset koneet, tulevaisuudessa mahdollisesti hybridikoneet
Uusin teknologia koneissa	Urakoiden saaminen ja hinnoittelu	Koneet tulee olla uusimman teknologian mukaisia
Lainsäädännöllinen ympäristö		
Turvallisuus	Urakoiden saaminen	Koulutukset pitää käydä ja kaikki erinäiset kortit löytyä
Sopimukset	Myynnin tai sukupolvenvaihdoksen sujuminen	Kaikki sopimukset tulee olla kunnossa, jotta sukupolvenvaihdos tai yrityksen myynti on mahdollisimman sujuvaa

## Liite 2. Kilpailija-analyysin taulukko

	Yritys X	Yritys Y	Yritys W
Perustettu	1996	2009	1994
Toiminta-alue	Uusimaa	Uusimaa Pirkanmaa	Uusimaa
Kalusto	4 telaketjukonetta traktorikaivinkone kuorma-auto traktori	4 telaketjukonetta pyöräkaivinkone kuorma-auto	8 kaivinkonetta
Henkilöstö	4	3	9
Palvelut	Maanrakennus Luvanvarainen kuljetustoiminta 3 D koneohjaus Ammattilaisten vuokraus Lumenauraus Erilaiset konepalvelut	Maanrakennus Kuorma-auto 3 D koneohjaus Sähköiset kuvat Ammattilaisten vuokraus Stabiloinnit & paalutukset Urakkalaskenta/ työnjohto	Maanrakennus 3 D koneohjaus Maa-ainesten käsittely ja toimitukset Tunti- ja urakkaperusteiset palvelut
Liikevaihto	620 000 (9/2017) 556 000 (9/2016)	325 000 (8/2017) 294 000 (8/2016)	Ei saatavilla (2/2017) 1 400 000 (2/2016)
Tilikauden tulos	33 000 (9/2017) 25 000 (9/2016)	36 000 (8/2017) 3 000 (8/2016)	225 000 (2/2017) 188 000 (2/2016)
Omavaraisuus %	24 %	8 %	-
Markkinointi	Sponsorointi Tehdyt työt ja ns. puskaradio	Kotisivut Facebook (173 tykkääjää) Yrittäjällä LinkedIn profiili	Kotisivut Facebook (236 tykkääjää)
Myyntikanavat	Sähköposti Puhelin	Sähköposti Puhelin Facebook ja Messenger Kotisivut	Sähköposti Puhelin Facebook ja Messenger Kotisivut
Muuta	Suomen Yrittäjät ry:n jäsen Infra-Uusimaa jäsen Suomen Vahvimmat -luottosertifikaatti	Tilaajavastuu.fi piirin jäsen Infra-Uusimaa jäsen Luottoluokitus AA+	Luotettava kumppani -sertifikaatti Infra-Uusimaan jäsen Rakentamisen Laatu -pätevyys