



# Liiketoimintakäytäntöjen kehittäminen purkualan yritykselle

Rimbo Asbest Oy

Pia Lindeqvist

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2019

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

LINDEQVIST PIA:  
Liiketoimintakäytäntöjen kehittäminen purkualan yritykselle  
Rimbo Asbest Oy

Opinnäytetyö 42 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Marraskuu 2019

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantaja Rimbo Asbest Oy:n liiketoiminnallisia käytäntöjä, tulevaisuudessa päivitettävän liiketoimintasuunnitelman pohjaksi. Vastauksia haettiin ydinkysymyksiin liiketoiminnan tämänhetkistä käytännöistä, niiden toimivuudesta ja kehittämisestä sekä liikevaihdon ennakoinnista.

Opinnäytetyö sai aiheensa yrittäjän kiinnostuksesta etsiä uusia toimintatapoja liiketoiminnan kasvun ja ylläpidon takaamiseksi. Yritys on erikoistunut asbestipurkutöihin sekä rakennelmien kokonaispurkuihin.

Teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman laatimista yleensä sekä sen sisältämiä asiakokonaisuuksia. Tutkimusta tehtiin perehtymällä alan kirjallisuuteen sekä verkkomediaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuskysymykset toteutettiin haastattelun ja vapaamuotoisen konsultoinnin muodossa. Haastattelu suoritettiin kuudelle henkilölle laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, liitteenä (liite 1) olevan rungon mukaisesti. Vastaukset analysoitiin yrityksen SWOT-menetelmänä, jonka kuvaaja esitetään liitteissä (liite 2 ja liite 3). Haastattelun vastauspoimintoja esitellään loppuliitteessä (liite 4).

Tutkimuksen myötä ilmeni, että yrityksen liikeidea ja markkinakasvu ovat realistiset ja toteutettavissa. Yrityksen sisäiset tekijät olivat kuitenkin niitä, joihin kaivattiin välitöntä kehitystä ja järjeistämistä. Organisaatorakenne muokattiin, ja avainhenkilöt alkoivat ottaa enemmän vastuuta heille nimetyistä alueista. Muut parannusehdotukset otettiin myös käyttöön ja osaksi päivittäisiä, vakiintuneita toimintatapoja.

---

Asiasanat: liikeidea, toiminta-ajatus, liiketoimintasuunnitelma, kehittäminen, purkuala, SWOT

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

LINDEQVIST PIA:  
Business Practise Development for Demolition Company  
Rimbo Asbest Oy

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 5 pages  
November 2019

---

The objective of this thesis was to study operational business practices for the commissioner Rimbo Asbest Oy, as a basis of the business plan updating in the future. The aim was to find answers to core questions about the ongoing business practice, its functionality and development as well as turnover forecasting.

The study was inspired by the entrepreneur's interest in finding new business practices to ensure business growth and maintenance. The company is specialised in demolition of asbestos and construction.

The empiric part consisted of general information about the business plan and its main context. The study was carried out by reviewing literature on the topic as well as related websites. The study was executed as a functional survey.

The survey was carried out as a personal interview (Appendix 1) and informal consultancy. Six persons were interviewed by using qualitative methods. The answers were analysed by SWOT analysis and the outcoming was diagrammed at the end of this study (Appendix 2 and Appendix 3). Some of the survey answers are presented in the end (Appendix 4).

Along with the study it appeared that the business idea and market growth were realistic and executable, but it was the inner factors that needed immediate development and rationalisation. The organisational structure was reshaped, and the key role persons started to take more responsibility in their own field. Other suggestions for improving the business operations were also taken as part of daily routines.

---

Key words: business idea, business plan, development, operating company, demolition, SWOT

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuskohde.....	6
1.2	Käsitteet ja teoria .....	7
1.3	Tutkimuskysymykset .....	8
1.4	Aineisto ja menetelmät.....	8
1.5	Tutkimuksen kulku .....	9
2	RIMBO ASBEST OY.....	11
2.1	Rimbo Asbest Oy yrityksenä .....	11
2.2	Purkuala toimialana.....	12
2.2.1	Asbesti purku- ja korjauskohteissa .....	12
2.2.2	Haitta-aineet ja jätteenkeruu.....	13
2.3	Olemassa olevan imagon määrittely ja ylläpito .....	13
2.3.1	Yrityksen oman arjen panostus mainonnassa .....	14
2.3.2	Työnantajamielikuvan kehittäminen.....	14
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – IDEASTA RUNGOKSI .....	16
3.1	Liikeidean määritelmä .....	16
3.2	Missio, visio ja päämäärä.....	17
3.3	Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne .....	17
3.4	Lähtötilanne ja SWOT-analyysi.....	18
3.5	Voimavarat.....	21
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TARKOITUS .....	23
4.1	Liiketoimintasuunnitelman määrittely ja toiminta-ajatus .....	23
4.2	Strateginen tavoite .....	23
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN .....	25
5.1	Taustaselvitys ja tarvekartoitus .....	25
5.2	Päivittämiseen tarvittavat muutokset.....	26
5.3	Tavoitteet .....	26
5.4	Tulevaisuuden tähtäimessä .....	27
5.4.1	Johtoryhmän sitouttaminen .....	27
5.4.2	Henkilöstöresurssit ja osaamiskartoitus.....	28
5.4.3	Sisäisen laskennan tehostaminen .....	29
6	TUTKIMUS .....	31
6.1	Tutkimusasetelma.....	31
6.2	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....	32
6.3	Tulokset .....	33
6.3.1	Lähtötilanne.....	33

6.3.2 Kehityskohteet ja toimenpiteet.....	34
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
LÄHTEET .....	37
LIITTEET .....	38
Liite 1. Kyselylomake .....	38
Liite 2. Haastatteluiden taulukkomuotoiset tulokset .....	40
Liite 3. Haastatteluiden analysointi pylväsdiagrammina.....	41
Liite 4. Haastatteluvastauksien poimintoja .....	42

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuskohde

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää liiketoiminnan käytäntöjä Pirkanmaalaiselle purkualan yritykselle, Rimbo Asbest Oy:lle. Yritys on päivittämässä liiketoimintasuunnitelmaansa ja strategiaansa, kasvunsa ja kehittymisensä takaamiseksi. Yrityksen ikä on työn kirjoittamishetkellä noin kymmenen vuotta ja siihen on kahden vuoden sisään tulossa organisaatiomuutos.

Pohjatyön tavoitteena oli selvittää yrityksen nykytilanne ja verrata toimintamalleja alkuperäiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Tämän jälkeen tavoitteena oli kerätä kehityskohteet ja kehittää niitä siten, että ne vastaavat käytännöltään niin nykypäivää kuin pitkän tähtäimen tavoitteita.

Liiketoimintasuunnitelman tulee toimia strategisena pohjana kuvaamaan yrityksen liiketoimintaa. Sen tarkoituksena on selkeyttää ja ohjata tulevaisuuden toimissa. Liiketoimintasuunnitelma onkin erittäin tärkeä työkalu kilpailukyvyyn säilyttämiseksi sekä suunnan näyttämiseksi. Näin ollen suunnitelmaa tulee päivittää aika ajoin, vastaamaan yrityksen tarpeita. Strategia on suunnitelma hyväksytyn päämäärän saavuttamiseksi. (Hakanen 2004, 17.)

Liiketoiminnan käytäntöjen kehittämisen yhteydessä yrittäjät saavat myös selkeämmän kuvan asemastaan suhteessa kilpailijoihin. Näin selkeytyy myös mahdolliset kilpailuedut sekä asema alalla.

Opinnäytetyöni aihevalintaan vaikuttivat oma taustani liiketoiminnan ja sen kehittämisen parissa sekä tämän osaamisen yhdistäminen uuteen alaan ja yritykseen. Oma taustani on vahvasti liiketaloudellinen, joten koin kiinnostavaksi haasteeksi kehittää purkualan yrityksen toimintaa.

## 1.2 Käsitteet ja teoria

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma, joista jälkimmäinen on laaja tuotos ensimmäisestä. Työssä esitellään myös imago käsitteenä ja sen vaikutus yrityksen kokonaiskuvaan.

### Liikeidea

Liikeidea on jalostettu yritysideasta. Se on lyhyt kuvaus siitä, miten yritys hankkii tuloja. Näin ollen liikeidea määrittelee, miten yrityksestä voidaan saada kannattava. Hyvin rakennettuna se ohjaa yrityksen toimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Liikeidean kehittäminen on ennen kaikkea yhteisen näkemyksen luomista ja henkilöstön sitouttamista siihen (Pitkämäki 2000, 88).

### Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma. Sen tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan perusta ja ohjenuora. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24.)

Viitala ja Jylhä sanoittavat liiketoiminnan osaamisen perustaksi tiedon, jonka liiketoimintaa voi ymmärtää johtopäätöksiä tehtäessä sekä soveltaessa tietoa onnistuneesti. On ymmärrettävä yrityksen sisäistä toimintaa, sen menestykseen vaikuttavia toiminnan elementtejä ja prosesseja. Lisäksi on ymmärrettävä liiketoiminnan ja toimialan logiikka. (Viitala & Jylhä 2014, 13.)

### Imago

Yrityksen sijoittuminen asiakkaiden käsityksissä liikkuu tunteiden ja mielikuvien tasolla. Asemoituminen ratkaisee viime kädessä asiakkaan valinnat. Asiakkaalle syntyy tietty mielikuva yrityksestä, tuotteista ja niiden merkityksestä. Asemointi on siten siis pitkälle imagokysymys. (Pitkämäki 2000, 92.)

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Toimeksiantajan kehittämistyön lähtökohdaksi asetettiin toimintatapojen uudistaminen ja järjeistämisen, jotta saataisiin parempi kokonaiskuva yrityksen tilasta, tavoitteista ja muutostarpeista. Näin toimien asetetut kehitystavoitteet olisivat realistisia saavuttaa.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset kysymyksiin: miten liiketoiminnan käytännöt saataisiin rullaavaksi ja osaksi yrityksen käytännön rutiineja, miten ennakoida liikevaihtoa ja tilattujen asiakaskohteiden kuluja tehokkaammin, mitä hyviä käytäntöjä ja strategisia tavoitteita nykyisessä toiminnassa ja liiketoiminnan suunnittelussa on, sekä miten käytäntöjä voitaisiin kehittää.

Kysymysten tavoitteena oli saada johtoryhmä sitoutumaan esille tulevien poikkeavuuksien oikaisuun ja jopa oman toimintatapansa uudistamiseen.

### 1.4 Aineisto ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus, toiminnallisen työn tueksi. Vilkan ja Airaksisen (2003, 63) mukaan laadullinen tutkimus palvelee toiminnallisia opinnäytetöitä, kun tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9).

Tarkoituksena oli koota yrityksen johto saman pöydän ääreen ja saada yhteistyöllä aikaan lopputulos, joka vastaa yrityksen tarvetta mahdollisimman hyvin. Tutkimusaineistoa kerättiin koostetusti kuukausittain pidettävässä johtoryhmän palaverissa sekä työn edetessä, viikkopalavereiden yhteydessä.

Keskustelunomaiset, avoimet haastattelut etenivät piirretyn rungon ja edeltä harjittujen kysymysten viitoittamana. Osa aineistosta hyödynnettiin tässä opinnäytetyössä ja loput kirjattiin jatkokehittävien tehtävien piiriin.



Tutkimuksen litteroitu haastatteluosuus suoritettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kysymykset oli määritelty valmiiksi ja ne olivat kaikille samat. Lisäksi jokainen haastateltava sai kertoa kysymysten ulkopuolisia huomioita, joita kokivat tutkimuksen kannalta tärkeiksi.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin työn alussa, että tutkimuksessa hyödynnetään jo aiemmin kerättyä aineistoa. Tarkoituksena on kehittää yrityksen omia nimettyjä kohtia liiketoimintasuunnitelmasta eikä niinkään kirjoittaa sitä alusta. Yritystoiminnan havainnointi käytännön toimissa ja sen vertaaminen aikaisemmin kirjattuun liiketoimintasuunnitelmaan loivat pohjan kysymyksille sekä aihion kehitysideoille.

Opinnäytetyön teoriaosuuden käsittelyssä käytettiin apuna alan kirjallisuutta sekä ammattilaisten kautta, keskusteluissa ilmi tullutta hiljaista tietoa. Vilkan ja Airaksisen (2004) mukaan konsultaatiot sopivat parhaiten faktojen tarkistamiseen. Yrityksen työyhteisön jäsenenä, olen ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa kehitysaskelaita, jotka yrityksen johtoryhmä on päättänyt ottaa turvatakseen kasvunsa myös tulevaisuudessa. Näin ollen tämä opinnäytetyö pohjautuu paljolti omaan havainnointiin.

Tutkimusaineiston keräämisen metodina osallistuva havainnointi on toimiva, kun tutkittavasta yhteisöstä on ennestään vähän tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona. (Vilkkä 2005, 120.)

## **1.5 Tutkimuksen kulku**

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä osasta. Johdantoluku käsittelee työn taustaa, tavoitetta ja tarkoitusta. Lisäksi siinä määritellään käsitteet ja tutkimusmenetelmät. Luku kaksi käsittelee toimeksiantajaa yrityksenä ja purkualaa toimialana. Lisäksi käsitellään yrityksen imagoa ja sen rakentumista.

Luvut kolmesta neljään esittelevät työn teoreettisen rajauksen. Luvussa kolme pyritään esittelemään vastaukset kysymyksiin mikä liiketoimintasuunnitelma on ja mitkä ovat sen hyödyt yritykselle. Lisäksi siinä selvennetään liikeideaa käsitteenä, sen matkaa kohti suunnitelmallista toteutusta sekä käydään tiivistetysti

läpi sen rakenne. Luku neljä puolestaan käsittelee liiketoimintasuunnitelman tarkoitusta, sen toiminta-ajatusta ja strategiapohjaa.

Luvuissa viisi ja kuusi käsitellään tutkimuksen kohde, sen tarvekartoitus sekä omaan havainnointiin ja yrityksen johtoryhmän kanssa käytyyn avoimeen keskusteluun perustuvat kehittämiskohteet. Näistä luku viisi syventyy edellä mainittujen lisäksi myös talousosaamisen merkitykseen osana yrityksen menestystä.

Luvun kuusi pääpaino on tutkimusasetelman toteuttamisessa ja tuloksien esittämisessä. Koska kehityskohteiden parantamiseksi aloitettiin toimenpiteet opinnäytetyön aikana, esitellään tutkimuksen kulun lisäksi myös kirjoittamishetkeen asti tavoitettu kehitys.

Johtopäätökset ja pohdinta -luku keskittyy tutkimuksen tekemiseen sekä oma-kohtaiseen arviointiin opinnäytetyön prosessista.

## **2 RIMBO ASBEST OY**

### **2.1 Rimbo Asbest Oy yrityksenä**

Rimbo Asbest Oy on perustettu vuonna 2011 ja sen pääsääntöinen toimialue on Pirkanmaa. Yrityksen erikoisosaamista ovat asbestinpurku- ja timanttityöt sekä rakennusten ja rakennelmien kokonaispurkutyöt. (Rimbo Asbest, 2019.)

Toiminnan laajentuessa kohteita on alettu tilata enenevissä määrin myös valtakunnallisella tasolla. Tilaajana voi toimia niin yksityishenkilö kuin rakennusliikkeitkin. Yrityksellä on omaa henkilöstöä noin 50 henkilöä, jonka lisäksi kentällä käytetään tarvittaessa vuokratyövoimaa. Kaikilla yrityksen asbesti- ja haitta-ainekartoittajilla on Euronfins Expert Services Oy:n myöntämä asbesti- ja haitta-ainesiantuntija -henkilösertifikaatti.

Yritys on saavuttanut Tilaajavastuun Luotettava kumppani -nimikkeen sekä Kauppalehden Kasvaja -sertifikaatin kahtena peräkkäisenä myöntämisvuotena, vuosina 2017 sekä 2019. Sertifikaatti myönnetään yrityksille, joiden liikevaihto on kolmen vuoden aikana kasvanut yli 10 prosenttiyksikköä päätoimialaluokkaansa keskitasoa nopeammin.

Yrityksen hallintostrategiaan kuuluu henkilöstön osaamisen kannustaminen ja kouluttautumisen tukeminen. Se tekee tiivistä yhteistyötä työelämään palautuvien kanssa yhdessä viranomaisvalvonnan kanssa. Yrityksen henkilöstöpolitiikka tukee monimuotoisuutta ja keskittyy työntekijävalinnoissaan osaamiseen ja sen kehittämiseen kautta linjan. Osaamisen korkea taso ja sen aktiivinen ylläpito on merkittävä osasyys, miksi yrityksen toiminta on vuosien varrella kasvanut voimakkaasti.

Hyvä oppimiskulttuuri vaikuttaa suotuisasti tiimin kaikkeen toimintaan. Mitä vahvempi on ajatus yhteisestä oppimisesta ja tiedon jakamisesta, joka myös näkyy käytännön toiminnassa, sitä vähäisempi on myös haavoittuvuus yksittäisen työntekijän taitoihin liittyen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 228–229.)

## **2.2 Purkuala toimialana**

Purkualan toiminta on laajasti lakisäädeltä ja sitä valvoo tiukat säädökset ja määräykset. Purkualan ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa rakennusten ikääntyessä. Ala edellyttää erikoisosaamista ja toiminnan tulee täyttää yhteiskunnalliset velvoitteet. Nykyään rakennusten käyttötarpeen muuttuminen on lisännyt rakennusten korjaus- ja ylläpidollisia töitä uudisrakentamisen ohella. (FDA 2019.)

### **2.2.1 Asbesti purku- ja korjauskohteissa**

Purkualalla toimivan yrityksen rooli nousee esiin, kun rakennusten tai kiinteistöjen purkaminen tulee ajankohtaiseksi. Purun kohteen laajuus vaihtelee, kyseessä voi olla koko kiinteistö tai vain pieni osa sitä. Kohteen laajuudesta huolimatta, ennen purkamisen aloitusta kiinteistön omistajan velvollisuuksiin kuuluu selvittää asbestin ja muiden vaarallisten aineiden mahdollinen esiintyminen ja sijainti. (FDA 2019.)

Asbestikartoitus tulee toimittaa aina ennen korjaus- tai purkutyön aloittamista. Kartoituksesta teetetty asiakirja on viranomaisen valvoma, ja se tulee liittää urakka-asiakirjaan. (FDA 2019.)

Yksi satunnainen näyte ei riitä osoittamaan rakenteita asbestipitoisiksi tai -vapaisiksi. Näyte tulee ottaa kaikista kohteen erilaisista, purettavista materiaaleista. Asbestia on käytetty esimerkiksi kaakeleissa, saumauslaasteissa, eristysmassoissa ja lattiarakennelmissa. Sen on tutkittu olevan karsinogeeni aiheuttaen syöpää ja keuhkosairauksia. Krokidoliitti, asbestin vaarallisin ainesosa, on kyettävä erittelemään tarkkaan muusta asbestista. Krokidoliitti vaarantaa terveyden jo vähäiselläkin altistumisella, eikä elimistö pysty poistamaan sitä sen joutuessa hengityselimiin. (FDA 2019.)

### **2.2.2 Haitta-aineet ja jätteenkeruu**

Rakenteiden purku- ja korjausrakentamisesta syntyy materiaalia, joka tulee huolehtia asianmukaisella tavalla joko kierrättäen tai käsitellen. Rakennusjäte tulee kin ensisijaisesti kierrättää niiltä osin kuin se on mahdollista ja turvallista. (FDA 2019.)

Kaikki purkuun liittyvät vaiheet tulee toteuttaa siten, ettei vaarallisille aineille altistuta, oli kyse sitten ohikulkija, asukas tai purkutyötä tekevä henkilöstö. Kyseiset purkukohteet edellyttävät aina asianmukaisia suojausvälineitä ja -vaatteita. (FDA 2019.)

Rakennuttajan vastuulla on selvittää asbestin lisäksi myös muut terveydelle ja ympäristölle vaaralliset aineet purettavista rakenteista. Näitä haitta-aineita ovat muun muassa PCB-yhdisteet (polyklooratut bifenyylit) ja PAH-yhdisteet (polysykliset aromaattiset hiilivedyt). Raskasmetallit sekä jätteiden käsittely ja soveltuvuus kaatopaikalle tulee myös huolehtia asianmukaisia määräyksiä noudattaen. (FDA 2019.)

### **2.3 Olemassa olevan imagon määrittely ja ylläpito**

Haluttua imagoa tulee tukea jatkuvasti myönteisin toimenpitein. Ihmisten arvojen, uskomusten, olettamusten ja kokemusten perusteella asemointia tapahtuu koko ajan, joten sen merkitys imagon määrittelyssä ja sen ylläpitämisessä on merkittävä. (Pitkämäki 2000, 92–93.)

Pitkämäen (2000) mukaan yrityksen haluaman imagon luominen kestää oman aikansa, eikä sitä mahdollisteta hetkessä isollakaan rahalla. Hän listaa yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, joista merkittävimmät opinnäytetyön toimeksiantajan kannalta ovat:

- yrityksen johto ja tapa toimia
- hinnoittelu
- henkilöstö ja sen osaaminen
- positiivinen palaute ja ”puskaradio”

### **2.3.1 Yrityksen oman arjen panostus mainonnassa**

Rimbo Asbest Oy on systemaattisesti rakentanut imagoaan niin yrityksenä kuin työnantajanakin. Aikaisemmin markkinoinnin linja oli hajautettu eri hakukoneiden ja mainonnan välineiden kesken.

Nykyinen markkinoinnin linja on keskitetympi. Budjettia keskitetään huolellisesti valittuihin kohteisiin, jolloin kohderyhmä on täsmennetty. Tästä esimerkkinä on jäämainokset paikallisissa jääkiekon kotiotteluissa.

Yrityksen logo esiintyy työkohteissa niin työntekijöiden vaatetuksessa, työkohteissa kuin autoteippauksissakin. Näin ollen yritys on tehnyt suuren panostuksen erottuakseen myös liikenteessä. Myös työntekijät toimivat omalla tahollaan yrityksen käyntikorttina. Kun heidät on puettu ja tuotteistettu yrityksen nimeä kantaviksi, tulee heidän myös käyttäytyä yrityksen edun mukaisesti. Tällä tavoin yritys osallistaa henkilöstönsä kantamaan yrityksen nimeä, sen ansaitseman kunnian mukaisesti.

Brändistrategia ja arvolupaus sekä niiden tehokas viestintä eivät kuitenkaan yksistään riitä, vaan olennaista on varmistaa arvolupauksen toteutuminen tuotteissa ja palveluissa sekä tavassa toimia. (Hannus 2004, 150.)

Rimbo Asbest Oy on astunut myös sosiaalisen median maailmaan ja julkaisee aktiivisesti otteita työpäivien sisällöstä julkisissa kanavissa sekä verkkosivuillaan.

### **2.3.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen**

Rimbo Asbest Oy on tehnyt päätöksen olla ennakoluuloton työntekijöitä palkatessaan. Oman henkilöstön lisäksi yritys käyttää paljon henkilöstövuokrauspalveluita. Vaikka yrityksellä on sekä vakinainen henkilöstö että tarpeen mukainen lisähenkilöstö, on yritys keskittynyt kohteilemaan kaikkia tasa-arvoisesti. Vuokrahenkilöstön työsuhde on yrityksen toiveesta pitkä, ellei vuokrahenkilö itse toisin toimi.

Tasa-arvoisuudesta kertoo myös yrityksen eettinen kanta vankien palkkaamisessa. Huolellisesti valittujen, koevapauteen astuvien, henkilöiden työllistymistä ollaan valmiita tukemaan ja tekemään yhteistyötä rikosseuraamuslaitosten kanssa. Luonnollisestikin tämä vaatii erityistä valveutuneisuutta ja tiivistä yhteistyötä eri instituutioiden kanssa.

Toiminnallaan Rimbo Asbest Oy osoittaa poikkeuksellista avarakatseisuutta ja kunnioitusta herättävää työnantajatoimintaa. Yrityksen työnantajamielikuvan kehittäminen osana yritysmaison kehittämistä on arvolupaus, niin nykyisille kuin uusillekin yhteistyökumppaneille.

Hyvä oppimiskulttuuri sisältää paljon rikasta vuorovaikutusta. Siihen kuuluu omien keskeneräistenkin ajatusten, ideoiden ja käsitysten esille tuomista. Tämän täytyy tapahtua turvallisessa ilmapiirissä, ja mikäli näin ei ole, omia käsityksiä ei uskalletakaan tuoda esille. (Kupias ym. 2014, 228.)

### 3 LIKETOIMINTASUUNNITELMA – IDEASTA RUNGOKSI

#### 3.1 Liikeidean määritelmä

Liikeidea on olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Se kertoo aihealueen, jota suunnitelma käsittelee, mutta samalla se on selkeyttämässä yrityksen eri osapuolten tehtäviä. (Hesso 2013, 12, 25.)

Liikeidea määrittelee yrityksen oman, erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Lisäksi se kuvaa yrityksen menestystekijöitä. Liikeideassa määritellään yrityksen asiakkaat, tuotteet ja kilpailuedut. Se perustuu aina asiakkaan tarpeisiin. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Toiminta-ajatus kertoo sen, mitä varten yritys on olemassa. Liikeidea kertoo sen, miten toiminta-ajatus aikoo toteuttaa eli kenelle, mitä ja miten. (Leppänen 2013, 115.)

Liikeidea kertoo välittömästi esimerkiksi rahoittajalle, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään. Toisaalta sen avulla pystyy kommunikoimaan vaikkapa isossa organisaatiossa omille alaisille oman yksikön toiminnan perustan: tuotteen tai palvelun, pelisuunnitelman sekä asiakkaat. (Hesso 2013, 25.)

Hyvä suunnitelma syntyy toimintaympäristöä ja menestymisen tekijöitä pohtimalla sekä vertaamalla niitä omiin mahdollisuuksiin. Tämä auttaa löytämään pölyssä olevia tilaisuuksia ja keksimään omintakeiset keinot liikeidean toteuttamiseen. (Pitkämäki 2000, 88.)

Yrityksen menestyksen kulmakivet on tiivistetty Viitalan ja Jylhän (2013, 43) mukaan kolmeen peruselementtiin, jotka muodostavat klassisen liikeidean käsitteen. Liikeidea on sitä kirkkaampi, mitä täsmällisemmin yritys kykenee määrittelemään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle halutaan myydä? Tämä edustaa asiakasnäkökulmaa.
- Mitä myydään? Tämä selventää tuotetta ja palvelua.



- Miten toimitaan, kuinka toteutetaan, miten huolehditaan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä? Tämä kuvaa ja kartoittaa miten toimintaa johdetaan, organisoidaan ja prosessoidaan.

Myöhemmin liikeidea -käsitteeseen on lisätty myös neljäs kulmakivi, imago. Imago vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaiden ostopäätökseen ja siten kilpailussa menestymiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 43.)

### **3.2 Missio, visio ja päämäärä**

Vision luominen on strategiatyöskentelyn ja strategisen ajattelun lähtökohta, visio muodostaa strategian perustan (Hakanen 2004, 20).

Strategia kuvaa yleisesti yrityksen valitsemaa suuntaa toteuttaa yrityksen toimintaa. Sen tärkeimmät valinnat tiivistyvät liikeideassa. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Visio on näkyväksi tehty tulevaisuudenkuva. Se ilmaisee tavoitetilan, millaiseen yritys aiotaan saada tulevaisuudessa, ennalta määriteltynä ajankohtana. Sen tulee toimia suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä toimiville. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Visio kertoo päämäärän, mihin yrityksessä pyritään. Se voi olla vaikka tavoitetila, jossa yritys toivoo olevansa kahden vuoden kuluttua. Kuva tavoitteesta tulee olla selkeä niin yrittäjälle kuin työntekijöillekin. (Hesso 2013, 27.)

### **3.3 Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja rakenne**

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla helposti luettava, jäsennelty kokonaisuus, johon yritys voi tukeutua apuvälineenä eri tilanteissa. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa liiketoiminnan tärkeimmistä osa-alueista.

Meretniemen ja Ylösen (2008, 25) mukaan liiketoimintasuunnitelman yleisen rungon muodostavat:

- liikeidea
- tuotteet ja palvelut
- osaaminen
- asiakkaat, toimiala ja kilpailu
- markkinat ja markkinointi
- riskit ja niiden kartoitus
- talouslaskelmat

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa (Meretniemi & Ylönen 2008, 25).

### **3.4 Lähtötilanne ja SWOT-analyysi**

Lähtötilanteen arviointiin voi käyttää SWOT-nelikenttäanalyysiä, jonka avulla yhdistetään yrityksen ja ympäristön analysointi. SWOT-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities sekä threats – vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. (Pitkämäki 2000, 49.)

Hyvä SWOT-analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Toisin sanoen, yritys vertaa toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja muuttaa edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Silloin yhtyvät yrityksen toimintaympäristön ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen toiminta. (Pitkämäki 2000, 49.)

SWOT-analyysi soveltuu paitsi liikeidean muotoilemiseen myös jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. (Viitala & Jylhä 2013, 49.)

Pitkämäen (2000) mukaan nelikenttään sijoittuvat vahvuudet ja mahdollisuudet luovat yhdessä edellytykset liiketoiminta-alueen hallintaan ja yrityksen menestymiseen. Heikkoudet ja uhat, yhdessä tai erikseen, estävät hallinnan ja menestymisen.

Vahvuuksien ja heikkouksien muuttaminen on joskus myös strateginen valinta. Joskus heikkous voi olla tietoinen, esimerkiksi edullinen sijainti. Vaikka se olisi asiakkaiden mielestä heikko, tilannetta ei kannata muuttaa, koska uusi kalliimpi liikepaikka heikentäisi vahvuutta pitää tuotannon hintoja alhaisempana. Jos kuitenkin heikkous selvästi heikentää menestystä, on sitä kehitettävä ainakin sille tasolle, ettei se rajoita kilpailukykyä liikaa. (Pitkämäki 2000, 85.)

SWOT on käyttökelpoinen ja yleinen väline liikeidean ja yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin. Tätä analyysiä voi käyttää myös tuotteen mahdollisuuksien arviointiin ja itseanalyysiin. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

SWOT-analyysin luotettavuutta heikentää todellisten vahvuuksien, heikkouksien, uhkatekijöiden ja mahdollisuuksien riittämätön selvittäminen. Realistisuus onkin tärkeää analyysiä tehdessä. Joissakin tapauksissa syyt ja seuraukset voivat sekoittua keskenään. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

Hyvän SWOT-analyysin tekeminen on vaikeata. Tyypillisiä sudenkuoppia ovat muun muassa seuraavat:

- todellinen ympäristön ja yritysten tuntemus puuttuu
- todellista kritiikkiä ei haluta tai uskalleta esittää
- syntyy liian yleistä, ympäröivä sanahelinää
- johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia ei tehdä, tai jos niitä tehdään, ne eivät perustu SWOT-tekijöihin; ”SWOT-analyysistä tulee SO WHAT -analyysi”. (Kamensky 2006, 191.)

Johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekemiselle saadaan kuitenkin mainio lähtökohta. Mallin soveltaminen ei aina ole helppoa. Lisäksi hyviä johtopäätöksiä vaikeuttaa se, että SWOT-tekijöillä on usein keskinäisiä riippuvuussuhteita. (Kamensky 2006, 191.)

Kamensky (2006, 192) jakaa SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikkoon oheisen taulukon mukaisesti:

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytä hyväksi</li> <li>• Vahvista</li> </ul>	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vältä</li> <li>• Lievennä</li> <li>• Poista</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmista niiden hyödyntäminen</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kierrä</li> <li>• Lievennä</li> <li>• Poista</li> </ul>

KUVIO 1. SWOT-analyysin johtopäätösten viitekehikko (Kamensky 2006, 192)

Monet yritykset tekevät strategisina analyysinä vain synteesianalyysejä. Tässä piilee kuitenkin haaste. Kun kunnollista pohjatyötä ei ole tehty, eivät analyysien lopputulemat millään tavalla vastaa todellisuutta. Analyysien sisältö on täynnä luuloja ja asenteita, mielipiteitä, uskomuksia, henkilökohtaisia vaikuttamismotii-veja jne., eli synteesianalyysin sisältö on täynnä pintaliittoa. (Kamensky 2006, 190.)

Meretniemi ja Ylönen (2008, 34) kuvaavat SWOT-analyysiä sanallisesti esimerkkien kautta. Analyysi esitetään usein siten, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkopuolisia ja tulevaisuudessa potentiaalisesti tapahtuvia tekijöitä. Toimintaympäristö ja tulevaisuus aiheuttavat uhkia, mutta luovat myös mahdollisuuksia. (Meretniemi & Ylönen 2008, 34.)

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjän koulutus</li> <li>• Kokemus yritystoiminnasta</li> <li>• Tuotteet ja palvelut</li> <li>• Tuotekehitysoosaaminen</li> <li>• Sitkeys ja päättäväisyys</li> <li>• Yrityksen sijainti</li> <li>• Hyvä imago</li> <li>• Taitava henkilökunta</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei kokemusta yrittäjyydestä</li> <li>• Vähäinen myyntiosaaminen</li> <li>• Yksinyrittämisen riski</li> <li>• Pieni omavaraisuus</li> <li>• Huono toimitusvarmuus</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinnostus erikoisaloja kohtaan</li> <li>• Väestön ikärakenne</li> <li>• Vaurauden lisääntyminen</li> <li>• Ekologisen ajattelun nousu</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisten ulkomaisten ketjujen tulo markkinoille</li> <li>• Talouden taantuma</li> <li>• Ikärakenteen muutos</li> <li>• Ympäristölakien kiristyminen</li> <li>• Työvoiman huono saatavuus</li> <li>• Sodat, kriisit ja katastrofit</li> </ul>

KUVIO 2. Esimerkki SWOT-analyysistä (Meretniemi & Ylönen 2008, 34)

### 3.5 Voimavarat

Pitkämäki (2000, 80–82) jakaa yrityksen voimavarat viiteen pääryhmään, joita ovat inhimilliset, taloudelliset, fyysiset, teknologiset ja organisatoriset voimavarat.

- *Inhimillisiin* voimavaroihin kuuluvat johtaminen, markkinointi, yrittäminen sekä ne työyhteisön jäsenten taidot ja tiedot, joiden varassa yhtiö menestyy.
- *Taloudellisiin* voimavaroihin lukeutuvat oma ja vieras pääoma, tulorahoi-  
tus, kassavirta ja käytettävissä olevat rahat eli likviditeetti. Likviditeetin tur-  
vin yritys mahdollistaa isompia markkinoinnin toimenpiteitä sekä laitehan-  
kintoja. Normaalien menojen maksamiseen käytettävät varat kuuluvat päi-  
vittäisen kassavirran pariin.
- *Fyysisiin* voimavaroihin lasketaan yrityksen koneet, laitteet, varastot ja kul-  
jetuskalusto. Kilpailuedun perustuessa pääsääntöisesti tämän voimavaran  
käyttöön, puhutaan usein "halpatuotannosta" ja kustannusjohtajuudesta.  
Hyviin fyysisiin voimavaroihin liittyy kuitenkin usein tehokas logistiikka,  
materiaalihallinta ja kuljetukset.

- *Teknologisten* voimavarojen perustaan lukeutuvat tuotannonohjaus ja siihen liittyvä teknologinen osaaminen. Tyypillisesti teknologinen voimavara onkin tuotantolaitteisto, joka aikaansaa hinnaltaan kilpailukykyisiä tuotteita.
- *Organisatorisiin* voimavaroihin sisältyvät työyhteisön into ja halu sitoutua yrityksen toimintaan. Johtamistapa ja sen vaikutuksien tiedostaminen, ilmapiiri, osaaminen ja suhdeverkosto luovat vankan pohjan tämän voimavaran mahdollisuuksille.

Teknologisten, fyysisten ja taloudellisten voimavarojen kehittäminen vaatii rahaa ja niiden kehittymistä seurataan erilaisilla numeerisilla mittareilla. Niitä voidaan lisätä ja muunnella suhteellisen nopeasti. Inhimillisten ja organisatoristen voimavarojen kehittyminen tapahtuu taloudellisen panostamisen sijaan oppimisen kautta. Koska tämä on aikaa vievä prosessi, voidaan inhimillisiä voimavaroja lisätä esimerkiksi palkkaamalla taloon uusia, haluttua osaamista hallitsevia ihmisiä. (Pitkämäki 2000, 82–83.)

## **4 LIKETOIMINTASUUNNITELMAN TARKOITUS**

### **4.1 Liiketoimintasuunnitelman määrittäminen ja toiminta-ajatus**

Liiketoimintasuunnitelma on työkalu, jota hyödynnetään suunniteltaessa uuden yrityksen perustamista. Se toimii kuitenkin jo perustetulle yritykselle, selvittäen mitä keinoja käyttäen organisaatio kasvattaisi liiketoimintaansa. (Hesso 2013, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea henkinen matka, jonka aikana yrittäjälle selviää, kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja miten se kannattaa tehdä (Viitala & Jylhä 2013, 51).

### **4.2 Strateginen tavoite**

Strategisen työskentelyn perimmäinen tarkoitus ei ole strategian luomien, vaan yrityksen kilpailukyvyn parantaminen. Samalla strategiatyön tavoitteena on oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen. (Hakanen 2004, 17.)

Yritys sinänsä ei kaipaa strategiaa, mutta yrityksessä työskentelevät ihmiset kaipaavat suuntaa toiminnalleen. Tärkeintä ei ole laadittu muodollinen strategia, vaan strategiatyön aikana tapahtuva jatkuva oppiminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen yrityksen toimintaympäristöstä, yrityksestä ja näiden suhteista. Strategian päivityskin tapahtuu jatkuvan oppimisen kautta. (Hakanen 2004, 17.)

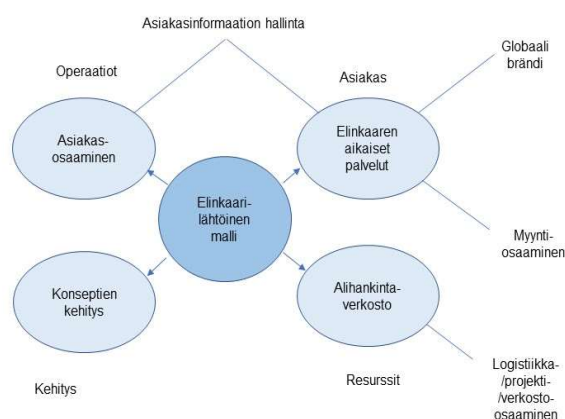
Strategia ei ole strategista suunnittelua, jossa pelkistetysti luodaan ensin strategia ja sitten lähdetään toteuttamaan sitä. Siksi se ei myöskään tarkoita liiketoimintasuunnitelman laatimista. (Hakanen 2004, 18.)

Strategiasta on sanottu, että se on ennen kaikkea valintoja ja luopumista. Yrityksen on osattava valita edessään olevista ympäristön tarjoamista lukuisista vaihtoehtoista ne, jotka yrityksen osaamisen, vahvuudet ja heikkoudet huomioiden näyttävät johtavan parhaaseen tulokseen. (Hakanen 2004, 21.)

Hyvät strategiat ovat sekä tavoitteellisia että innovatiivisia. Niihin on selvästi kirjattu toiminnan kulmakivet, joiden varassa yritys menestyy ja erottuu kilpailijoistaan. Hyvä strategia ohjaa toimintaa yrityksen kaikilla tasoilla ja kaikissa osissa. Näistä syistä strategiaa ei voida kuvata kovin yleisellä tasolla, eikä se saisi olla muiden yritysten strategioiden kopioimista. (Viitala & Jylhä 2013, 62.)

Strategia tarkoittaa yrityksen pitkän aikavälin pelisuunnitelmaa, jonka avulla yritys saavuttaa visionsa. Usein strategian laadinta on yhtä kuin liiketoimintasuunnitelman teko. (Hesso 2013, 13.)

Rakennusalan tyypillinen toimialan ja siten myös yrityksen elinkaari muodostuu usein tuotelogiikalle ja myöhemmässä vaiheessa palvelulogiikalle. Oma osaaminen alkaa keskittyä yhä enemmän kokonaisuuden hallintaan: projektijohtamiseen ja koko elinkaaren aikaisiin palveluihin. Arvoketjun, prosessin ja elinkaaren näkökulmasta voidaan muodostaa strategiamalli, jossa korostuu erityisesti tekemisen koordinaatio, tuotteiden ja palveluiden paketointi ja verkostojen hallinta. (Ala-Mutka 2008, 224, 226.)



KUVIO 3. Yleistetty elinkaareen perustuva strategiamalli (Ala-Mutka 2008, 226)



## 5 LIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN

### 5.1 Taustaselvitys ja tarvekartoitus

Strategia auttaa kohdentamaan organisaation resurssit tavoitteiden kannalta järkevällä tavalla. Viitala ja Jylhä kirjoittavat, että strategioita voidaan tarkastella karkeasti ottaen kahdesta lähtökohdasta. Näitä ovat teknis–rationalistinen näkemys sekä resurssiperustainen näkemys. (Viitala & Jylhä 2013, 61.)

Teknis-rationalistisuus korostaa järjestelmällistä ja mekaanista päätöksentekoa, jossa määritellään tavoitteet, puretaan ne osatavoitteisiin, etsitään vaihtoehtoisia keinoja niiden toteuttamiseksi, arvioidaan ne, tehdään valinnat, toteutetaan, arvioidaan ja lopuksi tehdään tarvittavat korjaukset. (Viitala & Jylhä 2013, 61.)

Näkemys perustuu sille, että tutkitaan markkinat ja etsitään sieltä se optimaalisin mahdollisuus, johon tarttumalla menestys yritetään varmistaa. Sen jälkeen rakennetaan organisaatio sellaiseksi, että valittu strategia voidaan toteuttaa. (Viitala & Jylhä 2013, 61.)

Resurssiperustainen näkemys varaa yrityksen voimavaroihin. Siinä selvitetään ensin yrityksen resurssit ja mahdollisuudet ja määritellään strategia niiden varaan, jolloin painopiste on yrityksen omien kyvykkyyksien hyödyntämisessä huomioiden myös ympäristön mahdollisuudet. Näin toimien yritys selvittää mitä yrityksellä on, mitä siellä pystytään tekemään ja miten voimavarat voitaisiin suunnata niin, että yrityksen menestys varmentuu. (Viitala & Jylhä 2013, 62.)

Yrityksen strategia muodostuu yleensä näiden kahden näkemyksen välimaastosta. Monesti yritys on riippuvainen olemassa olevista resursseista, ennen kaikkea osaamisesta. Koska markkinat ovat epävakaat, yrityksen tulee kyetä muuttamaan strategiaansa ketterästi ja nopeasti. Sen toteuttamiseen on sitoutettava koko organisaation henkilöstö, jotta se toteutuu. (Viitala & Jylhä 2013, 63.)

## 5.2 Päivittämiseen tarvittavat muutokset

Ennen kuin yritys täydentää liikeideaansa ja miettii millä yksityiskohtaisilla keinoilla se aikoo hallita liiketoiminta-alueitaan, sen on päätettävä tavoitteistaan. Nii-den pohdinta päättää varsinaisen liiketoimintasuunnitelman strategisen osuuden. (Pitkämäki 2000, 102.)

## 5.3 Tavoitteet

Tavoitteiden kautta yritys pyrkii toteuttamaan strategiaansa ja tehtävänsä. Tavoitteet ovat mittareita, joiden seuraaminen osoittaa onko strategia toteutunut / kuinka hyvin se on toteutumassa. Tavoitteet ovat sekä numeerisia että ihmislähtöisiä. (Pitkämäki 2000, 102.)

Rimbo Asbest Oy:n tavoitteet ovat kautta linjan olleet realistisia ja näin ollen saavutettavissa. Pohdiskeltuamme, millä yritys voi varmistaa tuloskasvunsa myös tulevaisuudessa tuli seuraavat päätavoitteet valituiksi:

- liikevaihdon kasvu ja sen ylläpitäminen
- maksuvalmiuden parantaminen (quick ratio, current ratio)
- omavaraisuuden kasvattaminen
- henkilöstön osaamisen kehittäminen
- työviihtyvyyden lisääminen
- työtapojen järjeistäminen
- henkilöstön sitouttaminen
- innostaminen

Näillä tavoitteilla on tarkoituksena luoda yritykselle pitkän tähtäimen suunnitelma, ylläpitääkseen ja kehittääkseen omaa toimintaansa hektisen purku- ja rakennusalan teollisuudenalalla.

## 5.4 Tulevaisuuden tähtäimessä

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa toimeksiantajana toiminut Rimbo Asbest Oy on keskellä yhtä vuoden kovimmista ruuhkasesongeista. Koska kaikkia muutoksia ei voi toteuttaa yhtäaikaaisesti, poimittiin keskeisimmät kehityskohteet, jotta toiminta olisi aktiivista alati muuttuvien tekijöiden keskellä.

Yrityksen sisäinen ympäristö on yritys itse. Se muodostuu muun muassa ihmisistä, järjestelmistä ja fyysisistä resursseista. Voidaankin sanoa, että yritys on yhdistelmä aineellista ja aineetonta pääomaa. (Hesso 2013, 56.)

### 5.4.1 Johtoryhmän sitouttaminen

Yrityksessä tarvitaan aina työnjako. Pienessäkin organisaatiossa on päätettävä, minkälaisiin kokonaisuuksiin tehtävät jaetaan – nimetään kunkin kokonaisuuden vastuuhenkilö sekä vaadittu osaamisen taso. Lisäksi päätetään, mitä asioita hoidetaan yrityksen sisäisesti ja mitä toimintoja ulkoistetaan alihankintana. Ulkoistettuna palveluna toimii esimerkiksi osittaisesti taloushallinnon palvelut tai kaluston vuokraus, kuten Rimbo Asbest Oy:llä.

Yritystoiminnan kasvaessa, tulee organisaatorakenteen osaamista kehittää ja arvioida. Tarvittaessa puuttuva osaaminen tulee hankkia uuden roolin avaamisella rekrytoinnin piiriin.

PK-yrityksen liiketoimintasuunnitelman pääkohdat tulisi olla kaikille selkeät ja niitä tulisi pystyä muokkaamaan joustavasti kysynnän ja ympäristön muuttuessa. Viitalan ja Jylhän (2013, 145) mukaan liiketoiminnan perustehtävät pitää pystyä hoitamaan osaavasti, luotettavasti ja tehokkaasti.

Yrityksen johto on suunnan ja esimerkin näyttäjä, miten toivotaan käyttäytyvän tai kuinka annetuista työtehtävistä tulee suoriutua. Vaikka nykyään suositaan vahvasti itseohjautuneisuutta ja itsenäisyyttä, ei sen edellytyksenä saa olla oman ajankäytön hallinnan puutteellisuus ja alati kiireisenä oleminen.

Yrityksen toimihenkilöille laadittiin viikkojärjestys, jonka tavoitteena oli saada viikon tehtävät hoidettua perjantaihin mennessä siten, että päivä voitiin päättää seuraavan viikon asioihin keskittyvään viikkopalaveriin. Näin aikaansaatiin se, että maanantai aloitettiin heti työnteolla eikä pohtimalla mistä viikko koostuukaan. Huomattiin, että toiminnalle muotoutui selkeä pohja ja kuinka oma tekeminen liittyvät kokonaisuuteen.

Rimbo Asbest Oy:n johtoryhmän yksi suurimmista työnohjaukseen liittyvistä haasteista on ollut oman kalenterin hallinta. Luotuun viikkojärjestykseen jokaisen tuli kartoittaa ja kyseenalaistaa rehellisesti oma ajankäyttönsä sekä sen tehokkuus. Toiminnan kyseenalaistaminen koettiin onnistuneeksi ja johtoryhmän työskentely muuttui läsnäolevammaksi ja avoimemmaksi myös työntekijöitä kohtaan.

Sekä esimiehen että koko tiimin on syytä aika ajoin ravistella omia ajatusmallejaan. Vain esille ottamalla niihin voidaan pureutua ja ne voidaan jättää historiaan. (Kupias ym. 2014, 230.)

#### **5.4.2 Henkilöstöresurssit ja osaamiskartoitus**

Yrityksen kaikki työmaakohteet nimettiin ja niille rakennettiin taulukkomuotoinen kohdelistaus, johon työmiehet nimettiin päivittäistasolla. Tämä auttoi kartoittamaan henkilöstömäärää ja samalla se salli henkilöstön mahdolliset kohdesiirrot, mikäli jossain esiintyi aiottua suurempaa tarvetta. Aktiivinen kohdelistaus toi esiin myös ne työmaat, joissa oli havaittavissa liikamiehitystä.

Yrityksen omalle henkilöstölle teetettiin osaamiskartoitus, jossa tarkistettiin olemassa olevat ja voimassaolevat luvat, esimerkiksi työturvallisuus ja tulityö. Lisäksi kartoitettiin ajoluvat, pelkotilat (korkean- ja ahtaanpaikankammo) asbestilupien määrä sekä henkilöt, jotka sellaisen itselleen toivoivat. Samalla selvitettiin halukkuus ilta-, viikonloppu- ja reissutöihin. Työkohteiden ja projektien laajuus vaihtelee suuresti päivän–parin kestoisista työmaista useiden kuukausien mittaisiin urakoihin.

Kartoituksen myötä henkilöstöstä tehtiin myös johtoryhmän ja erikseen nimettyjen toimihenkilöiden kesken selvitys henkilöistä, joista yritys koki olevan vastuuhenkilöksi kohteissa. Vastuuhenkilöiden tehtävänä on omalla esimerkillään osoittaa oikea ja vastuullinen tapa toimia. He huolehtivat myös tarvikkeiden saatavuudesta sekä ajankäytön oikeellisuudesta.

Vastuuhenkilöiden lisäksi, jo meneillä oleviin sekä tuleviin kohteisiin, määriteltiin tiimit, joilla urakkakohteet on ensisijaisesti tarkoitus toteuttaa. Tämän avulla tulevien henkilöstökulujen osuutta saadaan pienennettyä ja kohdistettua paremmin.

Henkilöstön valvotumpi seuranta ja sijoittaminen otettiin työntekijöiden keskuudessa hyvin vastaan. Se loi varmuutta myös heille, jotka eivät tienneet omaa kohdettaan muutoin kuin parin päivän varoitusajalla. Systemaattinen toiminta on ollut konkreettinen keino näyttää, että ajoittain kaoottisiltakin tuntuvia tilanteita voi hallita.

#### **5.4.3 Sisäisen laskennan tehostaminen**

Rimbo Asbest Oy:n laskutus on rakennusosalalle tyypillisesti etupainotteista. Tämä tarkoittaa, että maksuerät pienenevät loppua kohden, vaikka työntekijät toimivat kohteessa kuten alussakin.

Kyseisen loppujakson kuluihin tulee varautua ennakoiden varojen riittävyys muiden etupainotteisten kohteiden avulla. Kassavirran tulee olla tasainen ja sen tulouttaminen erikseen määritetyllä minimitasolla, peruskulujen kattamiseksi. Tämän aliarviointi on SWOT-analyysissä uhka yrityksen liiketoiminnalle.

Taloushallinto ja laskentatoimi tulevat jatkuvasti laaja-alaisemmiksi ja ulottuvat jo yli talousprosessin rajojen. Laskentatoimen perustehtäväksi nähdään yhä yrityksen suorituskyvyn mittaaminen, mutta huomattavasti laaja-alaisemmin kuin aikaisemmin. (Hellman & Värilä 2009, 69.)

Uudistuva laskentatoimi tukee yhä enemmän ihmisten johtamista ja pyrkii näkemään arvoketjun molemmat päät – toimittajat ja asiakkaat. Tämä näkökulma laajentaa laskentatoimen lähestymistapaa – mittaamista – yrityksen toiminnan kaikille alueille ja pidentää myös tähtäyksen pituutta. (Hellman & Värilä 2009, 69.)

Viitalan ja Jylhän (2013, 306) mukaan yrityksen tulisi saavuttaa neljä taloudellista tavoitetta pysyäkseen elinkelpoisena:

- yrityksen pitää toimia kannattavasti eli sen myyntitulojen täytyy kattaa menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset
- yrityksen pitää olla tuottava eli sen sisäisen toiminnan tulisi olla tehokasta
- yrityksen pitää olla maksukykyinen eli likvidi
- yrityksen pitää olla vakavarainen eli sen pääomarakenteen pitää olla terve

Terve talous on yrityksen tärkein elinehto. Mikään yritys ei pysy pitkään pystyssä, jos se tuottaa vähemmän kuin kuluttaa. (Viitala & Jylhä 2013, 306.)

Toiminnan tunnusluvut voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka kaikki omalla tavallaan kuvaavat yrityksen toimintaedellytyksiä. Nämä kolme ryhmää ovat kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta mittaavat tunnusluvut. (Strang 2000, 76.)

Opinnäytetyötä kirjoittaessa yritys päätyi palkkaamaan lisää taloushallinnon osaamista käyttöönsä. Tarkoituksena on muun muassa kehittää taloushallinnon toimia, tehden tarjouslaskennasta systemaattisempaa ja valvotumpaa, kuluseurannasta aktiivisempaa sekä budjetoinnista ja tulosseurannasta reaaliaikaista. Maksuvalmiuden varmistamisen myötä ennusteiden luominen sekä itse tuloksen ennakointi helpottui huomattavasti.

## 6 TUTKIMUS

### 6.1 Tutkimusasetelma

Osana opinnäytetyötä toteutettiin suuntaa antava kvalitatiivinen tutkimus yrityksen liiketoiminnoista sekä niiden kehityskohteista, tulevaisuudessa päivitettävän liiketoimintasuunnitelman tueksi. Tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus, jolloin valmista dataa voitaisiin hyödyntää myös jatkossa.

Tutkimus koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa tutkittiin liiketoimintasuunnitelman määrittämiä ja yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Jälkimmäisessä osassa pyrittiin nostamaan esille kehityskohteita ja esittämään niille toimenpiteitä.

Kehittämisen lähtökohdaksi asetettiin se, että yrityksen käytännön toimet saataisiin rullaaviksi ja niiden eteenpäin vieminen osaksi päivittäisiä toimintoja. Näin ollen tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat aiheet:

- Miten liiketoiminnan käytännöt saataisiin sujuvimmiksi?
- Miten saavuttaa päivittäinen toimintamalli?
- Miten ennakoida liikevaihtoa ja tilattujen asiakaskohteiden kuluja tehokkaammin?
- Mitä hyviä käytäntöjä ja strategisia tavoitteita nykyisessä toiminnassa ja liiketoiminnan suunnittelussa on?
- Minkälaisia ongelmia toimintatavoissa koetaan olevan?
- Miten näitä voitaisiin kehittää?

Tutkimus toteutettiin haastattelun nimikkeellä, jotta siihen vastattaisiin mahdollisimman rennosti ja rehellisesti. Haastattelu toteutettiin ensin yksilötasolla, jonka jälkeen kaikkien vastaukset luokiteltiin (vahvuus, heikkous, mahdollisuus, uhka) ja niistä laskettiin prosentuaalinen jakauma. Lopuksi haastattelun kysymykset toistettiin yhteisesti, kaikkien ollessa läsnä.

Kyselyä suunniteltaessa pyrkimyksenäni oli tehdä siitä mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen. Kysymysten tuli olla yksiselitteisiä ilman tulkinnanvaraa ja sellaisia, ettei niihin voinut antaa numeerista vastausta esimerkiksi arvoasteikolla 1–5. En osaa sanoa -vastaukset tuli myös jättää vastausvaihtoehdoista pois.

Kysymysten tuli kuitenkin olla sellaisia, että tutkimus olisi mahdollista toteuttaa tulevaisuudessa uudelleen. Vastauksien pitää olla vertailukelpoisia ja tuotosta tulisi voida hyödyntää uusien kehityshankkeiden runkona.

Sanalliset vastaukset kannustivat keskusteluun niin yksilötasolla kuin yhteisessä haastattelussakin. Tämän oli tarkoitus osoittaa mihin säännöllisellä ja avoimella keskustelulla kyetään ja kuinka luonnollista on ryhtyä sanoista tekoihin silloinkin, kun tehtävä on vaikea tai mukavuusalueen ulkopuolella. Vastaajien lukumäärän ollessa pieni, ei vastauksia käsitelty anonyymisti vaan vastuuhenkilöiden näkökantoina.

## **6.2 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät**

Tämän tutkimuksen pääsääntöiset aineistonkeruumenetelmät olivat havainnointi ja haastattelu sekä näiden analysointi SWOT-menetelmän avulla. Vilkka (2005, 119) kirjoittaa, että havainnointia voi toteuttaa esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteissa.

SWOT-analyysissä selvennetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Hyvässä SWOT-analyysissä mietitään myös ratkaisuja analyysin pohjalta. (Hesso 2013, 68–69.)

Vilkka (2005, 119) kirjoittaa, että havainnoinnin avulla saadut havainnot kertovat mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät eikä sitä, mitä ihmiset sanovat. Osallistuvaa havainnointia voi pitää varsin hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelua ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken että heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. (Vilkka 2005, 120.)



Osallistuvaa havainnointia hyödynnettiin perustellusti, opinnäytetyön tekijän ollessa itse työyhteisön jäsen. Näin ollen tekijä on osallistunut kehityskohteiden esille tuomiseen ja auttanut kehittämään niihin parannuksia.

## **6.3 Tulokset**

### **6.3.1 Lähtötilanne**

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta yrityksen toimihenkilöä. Kaikkien haastateltavien asema on yrityksen toimintojen kannalta merkittävä. Haastattelun kysymykset oli luonnosteltu yritysjohton kanssa, ennakkoon sovittujen tutkimuskohteiden mukaisesti. Taustakartoituksen lisäksi kysymysten pääaiheet keräsivät tietoa yrityksen johtamisesta sekä liiketoiminnan ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä.

Haastateltavien mielestä yrityksen liikeidea on hyvä ja toimiva. Ilmeni, että henkilöstö koki yrityksen aseman paikallisiin kilpailijoihin nähden vahvaksi ja että kohdemarkkinoita olisi vielä saavutettavissa.

Yksilöhaastattelun tulokset näytettiin yhteishaastattelun pohjaksi. Näin vastauksista muodostunut nelikenttä sai uuden tulkintamahdollisuuden, tarjoten tilaisuuden lähestyä asioita tavalla, jota he eivät olleet aikaisemmin toteuttaneet. SWOT-analyysin heikkoudet ja vahvuudet nousivat määrällisesti suurimmiksi arvioinneiksi, ja niissä ilmentyneet asiat päätettiin priorisoida jatkokehityksessä.

Yritys on kasvanut viimeisen muutaman vuoden aikana nopeasti ja miltei kaksinkertaistanut liikevaihtonsa. Vastaajat kokivat näin ollen tärkeäksi, että olemassa olevia toimintoja tulisi kehittää vastaamaan saavutetun kehityksen vaatimaa tasoa.

### 6.3.2 Kehityskohteet ja toimenpiteet

Haastateltavat kokivat työilmapiirin motivoivaksi ja tiedostivat, että kaikkien antama panos on täysipainoista. Yritys on panostanut korkeaan asiakastyytyväisyyteen kasvattaen verkostoaan aktiivisesti.

Suurin yhteneväisyys ilmeni tarpeessa jakaa yrityksen vastuualueet selkeämmin. Henkilöstö on tottunut toimimaan kaikissa tehtävissä ja kehityksen kannalta onkin tärkeää, että valmius tällaiseen tehtävien nopeasykliseen vaihtoon on olemassa. Yrityskasvun myötä roolijakoon kaivattiin kuitenkin selkeyttä.

Sekavaksi koetun roolijaon parannusehdotukseksi esitettiin uusi organisaatiokaavio vastuualueittain. Toimihenkilöt erittelivät mitä kunkin toimenkuvaan tulisi kuulua. Samalla pohdittiin, voisiko tehtäviä delegoida esimerkiksi kohdepäälliköille eteenpäin. Toimihenkilöistä koostettiin pienimuotoinen osaamiskartoitus, jossa tehtävät jaettiin vahvuuksien eikä niinkään mielihalujen mukaisesti.

Yhtäaikaisten urakkakohteiden ja henkilöstön oikeinsijoittelu löytyi myös kehityskohteiden listalta. Tämä ratkaistiin räätälöimällä taulukkomuotoinen kohdekalenteri, josta ilmenee eri kohteissa olevat työntekijät, määrät sekä urakan kesto. Lisäksi kohteissa työskenteleville teetettiin osaamiskartoitus, jossa selvitettiin osaamisen lisäksi myös voimassaolevat työluvat ja valmiudet osallistua esimerkiksi paikkakunnan ulkopuolisiin projekteihin.

Kehityskohde, joka sai myös paljon kannatusta, oli talouden parempi hallinta ja päivantasainen tilannetietoisuus. Myös kaikkien kulujen huomioiminen laskennassa aikaansai kysymyksiä. Tarjouslaskentaan päätettiin kehittää tarjouslaskurit sekä urakkapohjaiseen että pienkohdelaskentaan. Laskureiden avulla voi tarkistuttaa jo laskettuja tai laskennassa olevia urakoita.

Tutkimusvastauksissa eniten hajontaa ilmeni täsmällisten käytäntöjen nimeämisessä tai niiden ylläpitämisen keinoista. Näihin esitetyt kehitysideat jätettiin jatko-kehitettävien joukkoon.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Rimbo Asbest Oy:n toiminta on hyvin hektistä ja projektiluontoista monine muuttuvine tekijöineen. Ennakoinnin tulee olla osa päivittäisiä perustoimintoja ja seurannan toimintapoja tulee kehittää.

Yrityksellä on sekä sisäisiä että ulkoisia kehityskohteita. Matka toivottuun lopputulokseen on oltava ketterä ja muutosvalmius korkea. Yrityksen strateginen johtaminen on prosessiltaan jatkuva ja sen onnistumisen takeena on läpi organisaa-tion ylettyvä osallistuminen. Yrityksen ulkoiset kehitystekijät ovat suhdanteista riippuvaisia, mutta sisäisten kehityskohteiden eteen työskentely varmistaa selviytymisen ulkoisten tekijöiden muuttuessa.

Yritystä tulisi kyetä ohjaamaan myös kassavirran kautta. Yritysjohdon on seurattava tarkasti, paljonko varallisuutta on milloinkin käytettävissä. Ennusteiden avulla voidaan suunnitella tulevaa – milloin voidaan investoida ja milloin kulut tulee minimoida.

Yrityksen toimihenkilöille tehty tutkimushaastattelu ja sen tuottaminen SWOT-analyysin muotoon on loistava pohjarakenne, joka tulee jokaisen yrityksessä työskentelevän sisäistää. Säännölliset seurannat ja niiden tulosten läpi käynti yhdessä kannustaa avoimeen keskusteluun, jolloin lisätoimenpiteiden ehdottaminen sujuu luontevammin.

Tarkoituksena oli, että ehdotettuihin ja hyväksyttyihin toimenpiteisiin tartutaan eikä jätetä omaa osuutta toisten huolehdittavaksi. Tarkkuus, aktiivinen kiinnostus ja vastuunkanto auttavat niin uhkatekijöiden tunnistamisessa kuin tunnustamisessakin.

Työn tarkoituksena oli kehittää purkualalla toimivan yrityksen, Rimbo Asbest Oy:n, liiketoiminnan käytäntöjä ja järkeistää niitä. Prosessi alkoi tiedon hankinnalla ja oman havainnoinnin kartoittamisella, mistä se jatkui teoriaosuuden kirjoittamisella.

Tietoa etsiessäni pyrin välttämään teoksia, jotka toistivat aiheiltaan toisiaan. Keräsin aineistoksi teokset, jotka keskittyivät jonkin tietyn liiketoimintasuunnitelman osioon. Teoriaosuuden valmistuttua siirryin empiirisen osion käsittelyyn ja sen tuottamiseen.

Työn tekeminen oli sekä antoisaa että haastavaa. Teoreettisen tiedon kerääminen, havainnointi ja analysointi sallivat minulle mahdollisuuden tarkastella yritystoimintaa eri tulokulmista. Näin ollen voinkin todeta työn vahvistaneen omaa liiketoimintaosaamistani.

Tämä opinnäytetyö todentaa sen, että liiketoimintasuunnitelman tekeminen on yrityksen tavoitteiden kannalta erittäin tärkeää. Ennen kuin sitä lähdetään päivittämään vastaamaan nykytilanteen ja tulevaisuuden vaatimuksia, on siihen vaadittava pohja sekä käytännöt oltava sujuvia. Näistä lopputuloksena seuraa yrityksen ketteräksi kasvanut muuntautumiskyky, joka luo uskoa silloinkin, kun suhdanteet vaihtelevat eikä yrityksen kehitys ole jatkuvaa voittokulkua.

Tutkimus toteutettiin hyvää tutkimusetiikkaa käyttäen. Sain kaikilta haastateltavilta luvan julkaista heidän nimensä opinnäytetyön yhteydessä sekä tallentaa haastattelut kirjallisessa muodossa. Yritysjohdon kanssa sovittiin erikseen, että palaverissa kerätty aineisto ja sen hyödyntäminen opinnäytetyön kehityskohteisiin, ratkaisuja etsiessä ja esittäessä, on sallittua.

Kokonaisuutena tutkimus onnistui ja asetettuihin kysymyksiin saatiin vastauksia. Ehdottomasti paras seuraus oli avoin keskustelu yrityksen johtoryhmän kesken ja sen välitön vaikutus työilmapiiriin. Toimenkuvien selkeytys ja kehitysideoiden käyttöönotto, niiden onnistunut vastaanotto sekä tuottavuus palkitsivat. Näin ollen koen onnistuneeni työssä erittäin hyvin.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, Jukka 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Oy

FDA - Suomen Purkuliikkeiden liitto ry. 2019.

Luettu 26.9.2019. <https://www.fda.fi/purkujate/haitta-aineet>

Hakanen, Matti 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hellman, K., Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Oy

Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Kauppakamari

Kamensky, Mika 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Oy

Kupias, P., Peltola R., Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Pitkämäki, Ari 2000. PK-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Rimbo Asbest. 2019. Luettu 26.9.2019. <https://www.rimboasbest.com/>

Strang, Lars 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät – tunnista, ennakoi, selviydy. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Oy

Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vilkka, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannus osakeyhtiö Tammi

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

#### Taustakartoitus

- Minkälainen toimiala purkuala on?
- Minkälaisia suhdannevaihteluita alalla vallitsee?
- Mikä tekee alasta erityisen hektisen?
- Millä tapaa yritys on ennakoinut vaihteluita ja hektisyyttä?
- Millä tapaa yritys voisi parantaa tätä toimintansa osa-aluetta?
- Minkälaisia käytäntöjä yrityksellä on?
- Ovatko ne toimivia vai kaipaisiko yritys niihin muutosta?
- Mikä on yrityksen asema paikallisiin kilpailijoihin nähden?
- Miten asema on saavutettu?
- Miten sen ylläpito vaatii?
- Minkälainen roolijako yrityksessä on?
- Koetko roolijaon selkeäksi ja toimivaksi?
- Tulisiko tätä jakoa organisoida uudelleen? Miten?
- Onko yrityksessä selkeät toimenkuvat ja tehtäväalueet?

#### Johtaminen

- Miten koet yrityksen johtamisen tason?
- Toivoisitko siihen muutoksia? Minkälaisia muutoksia?
- Koetko, että johtamista tulisi selkeyttää jollain tapaa?
- Mikä erityisesti kaipaisi selkeyttämistä?
- Miten toivot, että se toteutettaisiin?
- Miten koet yrityksen kommunikoinnin tason kentälle päin?
- Miten liiketoimintaa kehitetään?
- Miten sitä mielestäsi tulisi kehittää?
- Mitä esteitä kehitykselle on?
- Millä tavoin yrityksessä annetaan palautetta?
- Koetko saavasi / antavasi enemmän kritiikkiä kuin kannustusta?
- Miten yrityksen johto huomioi muuttuvat tilanteet ja niiden tarpeet?

#### Liiketoiminnan ulkoiset tekijät

Mitä uhkia yrityksen toiminnalla on?

Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on kasvattaa liiketoimintaansa?

Mikä vahvuuksia yrityksellä on?

Mitä heikkouksia yrityksellä on?

#### Liiketoiminnan sisäiset tekijät

Mitä heikkouksia yrityksen henkilöstössä / toimintatavoissa on?

Mitä vastaavia vahvuuksia on?

Minkä koet uhkaavana yrityksen sisäiselle toiminnalle?

Mitä mahdollisuuksia koet yrityksen sisäisellä toiminnalla olevan?

## Liite 2. Haastatteluiden taulukkomuotoiset tulokset

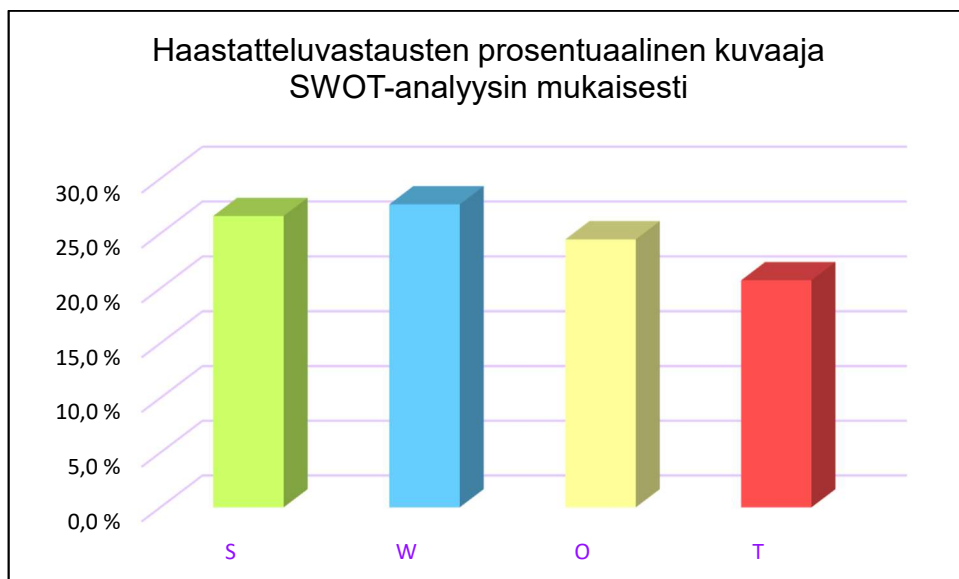
Haastatteluun osallistuivat Rimbo Asbest Oy:n hallituksen jäsenet sekä toimihenkilöt:

Alatalo, Tero	hallituksen jäsen
Itä metsä, Hannu	hallituksen jäsen
Kontola, Sami	hallituksen jäsen
Peltosara, Samuli	hallituksen jäsen
Kontola, Nora	ylempi toimihenkilö
Lindeqvist, Pia	ylempi toimihenkilö

TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNKO	
Haastateltavien lukumäärä	6
Pohjakysymysten määrä	33
Vastauksia yhteensä	188
Kysyttyjä kysymyksiä yhteensä	198
TUTKIMUKSEN VASTAUSTEN ANALYYSI (lkm)	
Strenghts / Vahvuudet	50
Weaknesses / Heikkoudet	52
Opportunities / Mahdollisuudet	46
Threats / Uhat	39
TUTKIMUKSEN VASTAUSTEN ANALYYSI (%)	
Strenghts / Vahvuudet	26,6 %
Weaknesses / Heikkoudet	27,7 %
Opportunities / Mahdollisuudet	24,5 %
Threats / Uhat	20,7 %



## Liite 3. Haastatteluiden analysointi pylväsdiagrammina



## Liite 4. Haastatteluvastauksien poimintoja

<p>Vahvat puolet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vahva asema paikallistoimittajien kesken</li> <li>• Ammatillinen, monialainen osaaminen</li> <li>• Sitoutunut henkilöstö</li> <li>• Hyvä työilmapiiri</li> <li>• Asiakaslähtöinen palvelu</li> <li>• Korkea toimitusvarmuus</li> <li>• Sinnikkyyttä ja tahtotila</li> <li>• Imago</li> </ul>	<p>Heikot puolet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalenterin hallinta</li> <li>• Kiireessä asioista sopiminen</li> <li>• Johtamisen operatiivisuus</li> <li>• Vastuualueiden epämääräisyys</li> <li>• Kenttähenkilöstön vaihtuvuus</li> <li>• Pitkät maksuajat ja kassavirran notkahtelu</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiinnostus toimialaa kohtaan</li> <li>• Vaurauden lisääntyminen</li> <li>• Toiminnan syventyminen</li> <li>• Halu oman osaamisen kehittämiseen</li> <li>• Vastuualueiden uudelleen määrittely</li> <li>• Sisäinen tehokkuus</li> </ul>	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisten kilpailijoiden tulo markkinoille</li> <li>• Talouden taantuma</li> <li>• Delegoinnin vähyys</li> <li>• Osaavan työvoiman ajoittain heikko saatavuus</li> </ul>