

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

Case Lapin Puutuote

Petri Tarkiainen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi

2021

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

Tekijä	Petri Tarkiainen	Vuosi	2021
Ohjaaja(t)	Tia Lämsä		
Toimeksiantaja	Tmi Lapin Puutuote		
Työn nimi	Liiketoimintasuunnitelman laadinta, Case Lapin Puutuote		
Sivu- ja liitesivumäärä	44 + 18		

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma jo toiminnassa olevalle puualan yritykselle. Toimeksiantaja on ostanut yrityksen vuonna 2017 ja yrittäjällä on n. 20 vuoden kokemus yrittäjänä toimimisesta rakennusosalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää liiketoiminnan laajentamisen edellytyksiä siten, että nykyiseen kysyntään pystyttäisiin vastaamaan kattavammin.

Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää liiketoimintasuunnitelman lisäksi raporttiosuuden, johon kuuluu liiketoimintasuunnitelman tekemisen tietopohja ja raportti Tmi Lapin Puutuotteen liiketoimintasuunnitelman tekemisestä. Tietopohja on kerätty aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja verkkomateriaalista. Liiketoimintasuunnitelman taustamateriaalin keruu on tehty konsultoimalla toimeksiantajayritystä. Liiketoimintasuunnitelman rakenne on suunniteltu toimeksiantajayrityksen tarpeita vastaavaksi.

Liiketoimintasuunnitelmassa on kuvattu yrityksen lähtötilanne ja tehty SWOT-analyysia apuna käyttäen yritykselle nykytilan arvio. Tämän perusteella on uusittu yrityksen liikeidea ja laadittu yrityksen visio vuodelle 2026. Yritykselle on laadittu vision perusteella strategia ja taloussuunnitelma seuraavalle viidelle vuodelle.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa ja liiketoimintasuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä.

Avainsanat

yrittäjäyys, liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminta

Name of Degree Programme
Degree

Author	Petri Tarkiainen	Year	2021
Supervisor	Tia Lämsä		
Commissioned by	Tmi Lapin Puutuote		
Subject of thesis	Business plan, Case Lapin Puutuote		
Number of pages	46 + 20		

The aim of this thesis is to make business plan for company working in wood-working industry. The entrepreneur has 20 years experience entrepreneurship in construction business. He has bought this company in 2017. The purpose of the-
sis was to research company's possibility of enlarge business in future.

The product of this practice-based thesis is business plan for the commissioner company. Report of thesis includes theory of business plan and report of making business plan to Lapin Puutuote. Relevant literature such as websites and client consulting were used as basis for building the theory and business plan.

In the business plan has been described the starting point of the company. There is also SWOT- analysis of company's present state, new business idea and vision of year 2026. Basis of vision have been made the strategy and economic plan for next five years.

Thesis has made in co-operation with client and the business plan is attached to the thesis.

Key words

Entrepreneurship, a business plan, business activity.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja ja taustatiedot	6
1.2	Tavoite	7
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	7
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	10
2.1	Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus	10
2.2	Välineet liiketoimintasuunnitelman laatimiseen	11
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENNE	12
3.1	Tiivistelmä.....	12
3.2	Lähtötilanne	12
3.2.1	Nykytilan arvionti	13
3.2.2	Liikeidea, visio ja strategia.....	14
3.3	Toimintaympäristö ja toimialakuvaus.....	16
3.3.1	Asiakkaat.....	17
3.3.2	Kilpailijat	18
3.4	Markkinointi	20
3.5	Tuotekehitys.....	22
3.6	Tuotantostrategia	23
3.7	Henkilöstö.....	24
3.8	Riskit.....	27
3.9	Talous.....	31
3.10	Rahoitus	34
3.10.1	Oma pääoma	34
3.10.2	Vieras pääoma.....	35
4	RAPORTTI	37
4.1	Lähtötilanne	37
4.2	Toimiala ja toimintaympäristö	38
4.3	Asiakkaat ja kilpailijat.....	38
4.4	Liikeidea, visio ja strategia.....	39
4.5	Markkinointi.....	40
4.6	Tuotanto.....	40
4.7	Henkilöstö	41

4.8 Riskit.....	41
4.9 Talous.....	42
5 POHDINTA.....	43
LÄHTEET.....	45

1 JOHDANTO

1.1 Toimeksiantaja ja taustatiedot

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Tmi Lapin Puutuote. Yritys on perinteinen puusepäntuotantaliike, pääsääntöisesti yritys tekee ovia ja ikkunoita grillikotiin alihankintana. Pieni osa liikevaihdosta, n.5%, tulee myynnistä yksityisille ostajille. Nykyinen yrittäjä on ostanut yritystoiminnan ja kaluston vuonna 2017. Yrittäjä on aikaisemmin toiminut rakennusalalla, myös yrittäjänä. Kokemusta yritystoiminnasta on n. 20 vuotta.

Yritys on tällä hetkellä tilanteessa, että kaikkiin toimeksiantoihin ei voida vastata. Puusepäntuotantaliikkeitä on Kemi-Tornion alueella vähän ja suurin osa keskittyy yhdeltä tai kahdelta toimeksiantajalta tuleviin töihin. Kysyntää yksityisiltä ja yhteisöiltä tulee esimerkiksi entisöintitöihin. Yritystoimintaa rajoittaa puutteelliset toimitilat ja henkilöstöresurssin puute. Lisäksi yrittäjän aika ei riitä markkinointiin ja yritystoiminnan kehittämiseen, yrityksen perustoiminta vie kaiken ajan. Yrityksessä ei ole muuta henkilöstöä kuin yrittäjä. Ulkopuolisina palveluina ostetaan taloushallinnon palvelut tilitoimistolta.

Tämän liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on kartoittaa yrityksen kehittämistarpeet ja mahdollisuudet. Yrittäjän mielestä yritystoiminnan laajentaminen edellyttäisi uusien toimitilojen hankkimista ja työntekijöiden palkkaamista.

Kävimme yrittäjän kanssa keskustelua mahdollisuuksista ja haasteista yrityksen tulevaisuudessa. Yrittäjän tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen ja laajentaminen, mutta toisaalta riskit tulisi selvittää ensin. Nykyisellä toimintatavalla yrittäjä kykenee "elättämään" toiminnalla itsensä, mutta tavoitteena olisi yrityksen liikevaihdon ja tuloksen nostaminen. Näistä lähtökohdista yritykselle olisi voinut tehdä myös kehittämissuunnitelman, mutta päädyimme yrittäjän kanssa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, koska sitä yrityksellä ei ollut.

1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Lapin Puutuote Oy:lle realistinen ja toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Yrittäjän tavoitteena on liiketoiminnan laajentaminen, henkilöstön palkkaaminen ja uusien toimitilojen hankkiminen. Laajeneminen tarkoittaa siis merkittäviä investointeja ja yrityksen toimintakulttuurin muutosta. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa toimitaan, kuten yritystä perustettaessa, vaikka yritys on jo toiminnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yritystoimintaa voisi laajentaa kannattavasti ja tehdä tämän pohjalta yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä tulee selvittää ja esitellä yrityksen rahoitusmahdollisuudet uuden toimitilan investointiin ja tehdä rahoituslaskelmat. Yhtenä rahoitusmahdollisuutena käsitellään yhtiömuodon muutos. Tällä hetkellä yrittäjä toimii toiminimellä. Lisäksi tulisi selvittää työntekijän palkkaukseen liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä. Yrittäjä kaipaisi myös apuja kannattavuuden seurantaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa pyritään etsimään teorialietoja yrittäjän toiminnan tueksi ja toiminnallisessa osassa teoria tuodaan käytäntöön liiketoimintasuunnitelman muodossa. Lisäksi tavoitteena on antaa yrittäjälle välineitä liiketoiminnan kannattavuuden seurantaan ja riskien arviointiin.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, jossa opiskelija tekee tuotoksen, joka voi olla malli, opas, esite, perehdytysopas tai prosessikuvaus. Tuotokseen tähtäävä työn kehittäminen edellyttää eri vaiheissa mukana olevia toimijoita. Toiminnallisessa opinnäytetyössä eri toiminnan tai kehittämisen vaiheet kohti tuotosta etenevät toimijoiden kanssa dialogisessa vuorovaikutussuhteessa tietyssä toimintaympäristössä. Tämä merkitsee keskustelua, arviointia, toiminnan uudelleen suuntaamista, vertaistukea sekä palautteen antoa että vastaanottoa. Nämä kaikki voivat syntyä vain ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toiminnan keskellä. (Salonen 2013, 6-7.) Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännöllisen toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan

järjestämistä tai järkeistämistä. Tärkeää on, että ammattikorkeakoulun toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65-66).

Kuten edellä todettu toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu produktin lisäksi raportti, josta selviää mitä on tehty, miksi ja miten opiskelija on tehnyt työn, millaisen työprosessi on ollut ja millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Raportin perusteella lukija ymmärtää, miten opiskelija on opinnäytetyössä onnistunut. Sen tulisi olla yhtenäinen ja johdonmukainen esitys, jonka avulla lukija ymmärtää tuotoksen sisällön ja voi perehtyä työprosessiin, kun taas produktin tekstin on puhuttava kohde- ja käyttäjäryhmää. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65-66.)

Opinnäytetyöni tuotoksena on liiketoimintasuunnitelma, ja teoriaosuudessa käsitellään sen sisältöä. Sisältö muodostuu toimeksiantajan antamien taustatietojen perusteella. Toimeksiantajan haastattelun lisäksi olen perehtynyt yrityksen tilinpäätöksiin kolmelta edelliseltä vuodelta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65-66.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään väljemmin kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Tiedon keräämisen keinot ovat kuitenkin samat. Saadun tiedon laatu pyritään turvaamaan käyttämällä valmiita tutkimuskäytäntöjä perustasolla. Perustasolla tarkoitetaan, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetään aineiston keräämisen keinona lomake- tai teemahaastattelua yksilöille tai ryhmille. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä analysoida kerättyä tietoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57-58). Opinnäytetyössäni käytin laadullista tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua yksilöhaastatteluna toimeksiantajayrityksen yrittäjälle.

Olen noudattanut työssäni hyvää tieteellistä käytäntöä. Tiedonhankinnassa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen ja asianmukaisiin tietolähteisiin. Lisäksi hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkijan on toimittava vilpittömästi ja rehellisesti muita tutkijoita kohtaan. Rehellinen ja vilpitön toiminta kunnioittaa

muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Toiminta osoitetaan tarkoilla lähdeviitteillä tekstillä sekä esittämällä omat ja toisten tutkijoiden tulokset oikeassa valossa. (Vilka 2005, 30-31.)

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

2.1 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelman laatimisesta on saatavilla paljon materiaalia sekä kirjallista että sähköistä materiaalia. Internetistä löytyy paljon erilaisia oppaita liiketoimintasuunnitelman tekoon. Käsittelen tässä yhteydessä kolmea eri kirjaa joiden pohjalta tulen tekemään opinnäytetyöni teoriaosuuden. Ari Pitkämäen kirjoittama Pk- yrityksen liiketoimintasuunnitelma käsittelee kattavasti liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Toinen käyttämäni lähde on Tapio Rissasen kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä ja kolmas on Riitta Viitalan ja Eila Jylhän julkaisema Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta.

Tapio Rissasen (2002,33) mukaan liiketoimintasuunnitelma on parhaimmillaan muutaman sivun mittainen suunnitelma yrityksen liiketoiminnasta, sen lähtökohdista, toiminnasta, asiakkaista ja kilpailijoista. Lisäksi hän korostaa, että liiketoimintasuunnitelma on erillisistä analyyseistä ja suunnitelmista jalostettu kokonaisuus, joka on tiivis ja kertoo oleellisen. Hyvällä liiketoimintasuunnitelmalla otetaan tulevaisuus hallintaan ja se toimii siltana tulevaisuuteen. Rissasen mukaan toimiva aikajänne on 2-3 vuotta, mutta monia asioita on visioitava paljon pidemmällekin, jopa kymmenenkin vuoden päähän.

Myös Pitkämäki (2001) korostaa liiketoimintasuunnitelman tiivyyttä. Hänen mielestään se sisältää ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee valittua liiketoimintaa aluetta ja hoitaa kokonaisuutta. Liiketoimintasuunnitelmasta ilmenee yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja yhteinen, tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. Pitkämäki korostaa, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa yrityksen miettimään kaikkien liiketoiminnan osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa, täten liiketoimintasuunnitelmasta hyöttyy eniten yritys itse. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätösten perustana, yrityksen miettiessä investointejaan, koulutusta, henkilöstöresursseja, rahoitusta, tuotannonjärjestelyjä, markkinointia, mainontaa, alihankintaa ja muita toimintansa kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. (Pitkämäki, 2000, 9.)

Viitala & Jylhän (2006) mukaan liiketoimintasuunnitelma on jäsennelty kuvaus yrityksen markkinoista, toimintaperiaatteista ja voimavaroista. Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen toiminnalla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Liiketoimintasuunnitelmassa yrittäjä selvittää yrityksen lähtökohtatilanteen ja tarkentaa ajatuksiaan yrityksen menestyksen varmistamiseksi. (Viitala&Jylhä 2006 60-61)

Mielestäni Viitala & Jylhä (2006, 60-61) kiteyttää hyvin liiketoimintasuunnitelman tarkoituksen yrittäjälle seuraavasti: ”Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea henkinen matka jonka aikana yrittäjälle selviää ja varmistuu, kannattaako lähteä luomaan uutta liiketoimintaa ja miten se kannattaa tehdä”.

2.2 Välineet liiketoimintasuunnitelman laatimiseen

Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on löydettävissä apua useista aiheesta kirjoitetuista kirjoista ja yrityksen perustamisoppaista. Lisäksi verkosta löytyy paljon materiaalia liiketoimintasuunnitelman tekemisestä. Sekä julkisilla että yksityisillä rahoittajilla on valmiita liiketoimintasuunnitelmapohjia, joiden avulla liiketoimintasuunnitelman voi tehdä.

Verkossa saatavilla myös maksullisia palveluja, joiden avulla liiketoimintasuunnitelman ja siihen liittyvät laskelmat voidaan tehdä. Näissä palveluissa on valmiina liikesuunnitelmapohja ja ohjeet yrityksen tietojen hankkimiseen. Tärkeintä liiketoimintasuunnitelman tekemisessä on yrittäjän oma sitoutuminen ja prosessin suorittaminen syvällisesti ja liikeidea testaten. Liiketoimintasuunnitelman sisältö on kuitenkin tärkeämpää kuin sen ulkoasu.

3 LIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENNE

3.1 Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelma aloitetaan tiivistelmällä, jonka tarkoituksena on, että lukijalle kerrotaan perustiedot yrityskokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tiivistelmässä käydään lyhyesti läpi liiketoimintasuunnitelmassa läpi käytävät yksityiskohdat. Tiivistelmän tarkoituksena on antaa lyhyt kuvaus yrityksen toiminnasta ja siitä mihin yritys tähtää. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 134.)

Tiivistelmä kirjoitetaan heti liiketoimintasuunnitelman alkuun, jotta yritystä vähemmän tunteva lukija saa heti perustiedot yrityskokonaisuuden ymmärtämiseksi. Tiivistelmä kirjoitetaan yleensä sitten, kun muu sisältö on valmis. Sen pituus on korkeintaan 1-3 sivua, jotta se ei toistaisi liikaa myöhempää sisältöä. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 134.)

3.2. Lähtötilanne

Tehtäessä liiketoimintasuunnitelmaa toimivalle yritykselle kuvataan aluksi lyhyesti lähtötilanne. Kuvauksessa voidaan käydä lyhyesti läpi yrityksen historiaa ja taustaa. Lisäksi siinä tulisi käydä ilmi yrityksen tuotteet ja markkinointi, tuotekehitys ja tuotanto. Yrityksen omistus, organisaatio, henkilöstö ja taloudellinen tilanne esitetään myös lähtötilanteen kuvauksessa. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 134.)

Päähuomio lähtötilanteen kuvauksessa tulisi olla toiminnan kuvauksen lisäksi nykytilanteen arvioinnissa: vahvuuksissa, heikkouksissa, ongelmassa tai kehittämis-kohteissa. Tämän kuvauksen pohjalta voidaan perustella myöhemmin esiin tulevia toiminnan muutoksia ja toimintasuunnitelmia. Lähtötilanteen kuvauksen täytyy olla tiivis, koska pääpaino suunnitelmassa on kuitenkin tavoitteilla, strategialla ja tulevaisuuden suunnitelmilla. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 148-149.)

3.2.1 Nykytilan arviointi

Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman tekeminen aloitetaan nykytilan arvioinnilla ja arvioinnin pohjalta muodostetaan suunnitelma tulevaisuuteen. SWOT-analyysi on hyvä työkalu nykytilan arviointiin. SWOT-analyysillä voidaan arvioida yrityksen nykytilan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT on yleinen ja käyttökelpoinen väline yrityksen toimintaympäristön kriittiseen arviointiin. Analyysi esitetään useasti niin, että vahvuudet ja heikkoudet tulevat yrityksen sisältä ja mahdollisuudet ja uhat tulevat toimintaympäristöstä ja tulevaisuudesta. (Meretniemi, Ylönen 2008, 19.)

Huolellisesti ja analyttisesti tehty SWOT-analyysi tuottaa paljon hyötyä yritykselle. Analyysissä ei riitä, että kirjataan vain vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet paperille, vaan niistä täytyy tehdä myös johtopäätöksiä. Viitala & Jylhä (2006) mukaan johtopäätöksiä voidaan tehdä esimerkiksi siten, että tunnistettuja heikkouksia verrataan toimintaympäristön mahdollisuuksiin. Mikäli mahdollisuuksia on tällöin omia heikkouksia kannattaa korjata. Jos tunnistetut vahvuudet vastaavat toimintaympäristön mahdollisuuksiin on luontevaa jatkaa vahvuuksien voimalla eteenpäin. Tarkasteltaessa heikkouksia ja ympäristön uhkia ristikkäin, opitaan tunnistamaan ja varomaan sudenkuoppia.

Alla olevassa taulukossa on esitetty SWOT- analyysin sisältö ja esittämismalli nelikenttänä.

TAULUKKO 1 SWOT-analyysi liikeidean työstämisen apuna (Jylhä&Viitala 2006,60).

	YMPÄRISTÖN UHAT	YMPÄRISTÖN MAHDOLLISUUDET
SISÄISET VAHVUUDET	toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi uhan välttämiseksi (defensiivinen strategia) ”torjuntavoitto”	toimenpiteen joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi mahdollisuuden toteuttamiseksi (hyökkäysstrategia) ”menestystarina”
SISÄISET HEIKKOUEDET	toimenpiteet joilla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoinniseksi (suojautumisstrategia) ”selviytymistarina”	toimenpiteet joilla mahdollisuutta käytetään hyväksi heikkouden vähentämiseksi (vahvistamisstrategia) ”kehitystarina”

3.2.2 Liikeidea, visio ja strategia

Yrityksen toiminta perustuu liikeideaan, joka kuvaa niitä asioita, joihin yrityksen olemassaolo perustuu. Liikeidea jalostuu yrityksen toiminnasta ja se on lyhyt kuvaus siitä, miten yritys hankkii rahaa eli tuloja. Liikeideasta käy ilmi tuotteet tai palvelut joita yritys tuottaa, kenelle tuotteita ja palveluja myydään ja miten tuote tai palvelu tuotetaan, toimitetaan ja myydään. (Meretniemi, Ylönen 2008, 19.)

Koski & Virtanen (2005, 12-13) ovat samaa mieltä liikeidean määritelmästä, mutta tuovat esiin amerikkalaisissa liiketoiminnan kehittämisen ja yrittäjyyden oppikirjoissa esiin tuodun käsityksen siitä, että idea ei itsessään ole vielä liiketoimintamahdollisuus. Liikeidean käsite toki pitää sisällään myös asiakas ja markkina- lähtöisen ajattelun, mutta siitä puuttuu tietynlainen liiketoiminnan dynamiikka eli toiminnan ajoitus ja kehittäminen. Tällä perusteella he keskittyvät kirjassaan liiketoimintamahdollisuuteen ja siihen tarttumiseen. Heidän mielestään se on enemmän kuin pelkkä liikeidea. Liiketoimintamahdollisuus huomioi markkinoiden vetovoiman ja liiketoiminnan dynamiikan. Sen ominaisuuksia on houkuttelevuus, kestävyys ja ajankohtaisuus eli markkinoille tulon oikea- aikaisuus. Liiketoimintamahdollisuus kuten liikeideakin on sidottu tuotteeseen tai palveluun joka luo tai lisää arvoa asiakkaille tai tuotteen loppukäyttäjille.

Vision avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitteet eli millaiseksi halutaan kehittyä ja millaisen työyhteisön yritys pyrkii luomaan. Visio voi olla rajoiltaan epämääräinen, mutta sen tulee ohjata liiketoimintasuunnitelman rakentamista. Vision voi ymmärtää olevan taustalla oleva kirjoittamaton joukko toiveita, haluja ja haaveitakin. Oikein osunut visio on yrityksen tärkein pääoma. Visio ohjaa yrityksen valintoja, joten oikeaan osuneesta visiosta seuraa oikeita ratkaisuja. Päinvastoin väärästä visiosta seuraa väärä valintoja joiden seurauksen yritys menettää kilpailukykyään. (Pitkämäki, 2000, 86-87.)

Hesson (2015) mukaan visio on tavoite, joka antaa voimaa jokapäiväiselle työntekijälle. Hän avaa vision määritelmää vertauksella urheiluelämäänsä seuraavasti: Jääkiekkjoukkueella voi olla tavoite nousta SM-liigaan kahden vuoden kuluessa. Kovalla työllä, niin yksilön kuin tiimin huippusuorituksilla sekä hyvin johdettuna vision saavuttaminen on mahdollista. Kuten urheilussa, niin myös yritystoiminnassa matkalla kohti visiota on haasteita. Budjetti ei riitä, osaajamateriaali ei mahdollista vision saavuttamista ja kilpailijat kehittyvät vähintään samalla vauhdilla. Pelaajien sekä joukkueen johdon välillä syntyy ristiriitoja, jotka haittaavat huippusuoritusten tekoa. Vision saavuttaminen vaatii siis kovaa työtä, hyvän strategian eli pelisuunnitelman sekä hieman myös onnea (Hesso 2015, 27-28.).

Yrityksen strategiassa pyritään tuomaan esille toimenpiteitä, joilla yrityksen visio toteutetaan ja millä keinoin yritys menestyy kilpailussa. Strategiasta selviää myös

miten toiminta ja resurssit suunnataan ja miten eri osa-alueilla edetään. Strategia ei ole toimintasuunnitelma, vaan se kuvaa periaatteet joilla pysytään mukana kilpailussa, menestytään ja turvataan tulevaisuus. (Ruuska, Karjalainen, Johnsson, 2001, 82-84)

Sisällöllisesti strategia ja strategiaproessi koostuvat joukosta pohdintoja, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmennyneet tavoitteet. Strategian kiteyttäminen on organisaation liittyvää innovointia, jossa pyritään kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja ja ideoita tyydyttää asiakkaan tarpeita. Strategia on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Organisaatiolle strategia on ohje siitä, miten tulee toimia. Tähän perustuen strategia ei voi olla salainen vaan organisaation ja keskeisten sidosryhmien tulee tietää, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25-27.)

3.3 Toimintaympäristö ja toimialakuvaus

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa toimintaympäristöllä tarkoitetaan yrityksen ulkoista ympäristöä eli makroympäristöä. Makroympäristöön kuuluvat käytävissä olevat luonnonvarat sekä demografinen, taloudellinen, tekninen, poliittinen ja kulttuurillinen ympäristö. Laajasti tarkasteltuna yrityksen toimintaympäristön muodostaa makroympäristön lisäksi yrityksen sisäinen ympäristö eli mikroympäristö. Mikroympäristöön luetaan yrityksen eri toiminnot, asiakkaat, kilpailijat, sidosryhmät. (Koski & Virtanen 2005, 46-47.)

Yrityksen strategiaa tehtäessä on kuvattava aluetta, jossa liiketoiminta tapahtuu ja jossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yrityksen, joka toimii useammalla liiketoiminta-alueella on kuvattava jokainen alue erikseen. Toimialan kuvauksessa on tärkeää selvittää yrityksen asema toimialalla, toimialan luonne, kokonaisuus, vienti ja tuonti, toimialan vaihe, uusien tulokkaiden mahdollisuus ja vaikutukset, täydentävät tuotteet ja toimialan tulevaisuus.

3.3.1 Asiakkaat

Asiakkaalla tarkoitetaan yksilöä tai yhteisöä, jolta yritys saa tulovirtaa. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että se tarjoaa sellaisia tuotteita ja/ tai palveluita joita asiakkaat haluavat. Yritysten pyrkimyksenä on tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja niiden kehittyminen. (Viitala&Jylhä 80-82.) Asiakkaiden tarpeita analysoitaessa pyritään paljastamaan asiakkaiden tarpeista ne, jotka ovat erityisen tärkeitä ja jotka luovat asiakkaalle enemmän lisäarvoa kuin muut palvelun ominaisuudet. (Hesso 2015,50-51.)

Asiakkaita ja asiakasmarkkinoita tarkasteltaessa toisistaan erotetaan kulutus- tuotteiden, tuotantohyödykkeiden ja yrityspalveluiden markkinat. Yritysten välistä kauppaa kutsutaan business to business (b to b) markkinoista. Yrityksen ja yksilön välistä kauppaa kutsutaan perinteisesti massamarkkinoista, business-to-consumer (b-to-c), ja nykyään myös yksilö- eli one-to-one tai Internet markkinoista. Kun myyjänä ja ostajana on yksilö kyseessä on verkostomarkkinointi. (Viitala&Jylhä 85.)

Yritysten välisessä kaupassa ostoprosessi on monimutkaisempi kuin kulutustavarakaupassa. Ostotarpeen tunnistamisen jälkeen yrityksissä tehdään yleinen tarvekartoitus, sen perusteella selvitetään ostettavan tuotteen ominaisuudet, laaditaan tarvekuvaus ja tuote-erittelyt ja käynnistetään sopivien toimittajien etsintä. Mahdollisille toimittajille lähetetään tarjouspyynnöt ja saapuneiden tarjousten perusteella tehdään tilaussopimukset. Yritysten välisillä markkinoilla ostajien päätöksiin liittyy isompi riski kuin kuluttajamarkkinoilla ja ostaja ovat myös hintatietoisempia. Tästä syystä kaupantekoon käytetään enemmän aikaa kuin kuluttajamarkkinoilla. Ostoprosessi on siis raskaampi kuin kuluttajamarkkinoilla, mutta se tehdään harvemmin, yleensä tarjouskilpailun perusteella tehdään kauppa isosta erästä tai pitemmästä aikajaksosta. Näin ollen yritysten välisessä kaupassa asiakkaat ovat uskollisempia kuin kuluttajamarkkinoilla. (Viitala&Jylhä 88-89, 2006)

Pienyritysten kohdalla on erittäin tärkeää, että tiedetään syyt joiden perusteella asiakas tekee ostovalintansa. Toisin sanoen pienyrityksen on täytettävä asiakkaan odotukset. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi pienyrityksissäkin on tehtävä asiakasanalyysi, jonka perusteella tunnistetaan a) asiakkaiden ostopäätösten

syyt, ostomotiivit b) löydetään oikeat asiakkaat tai asiakasryhmät c) hetki, jolloin asiakkaan ratkaisu syntyy. (Pitkämäki 2001,50.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan sekä sanallisesti että kuvaajien ja laskelmien avulla, mitä asiakas hyötyy ostaessaan yrityksen palveluja. Yrittäjä tuo liiketoimintasuunnitelmassa esille myös miten palvelut ja tuotteet valmistetaan ja rahoitetaan siten että tuotetaan voittoa yrityksen omistajille. (Hesso 2015, 50-51)

3.3.2 Kilpailijat

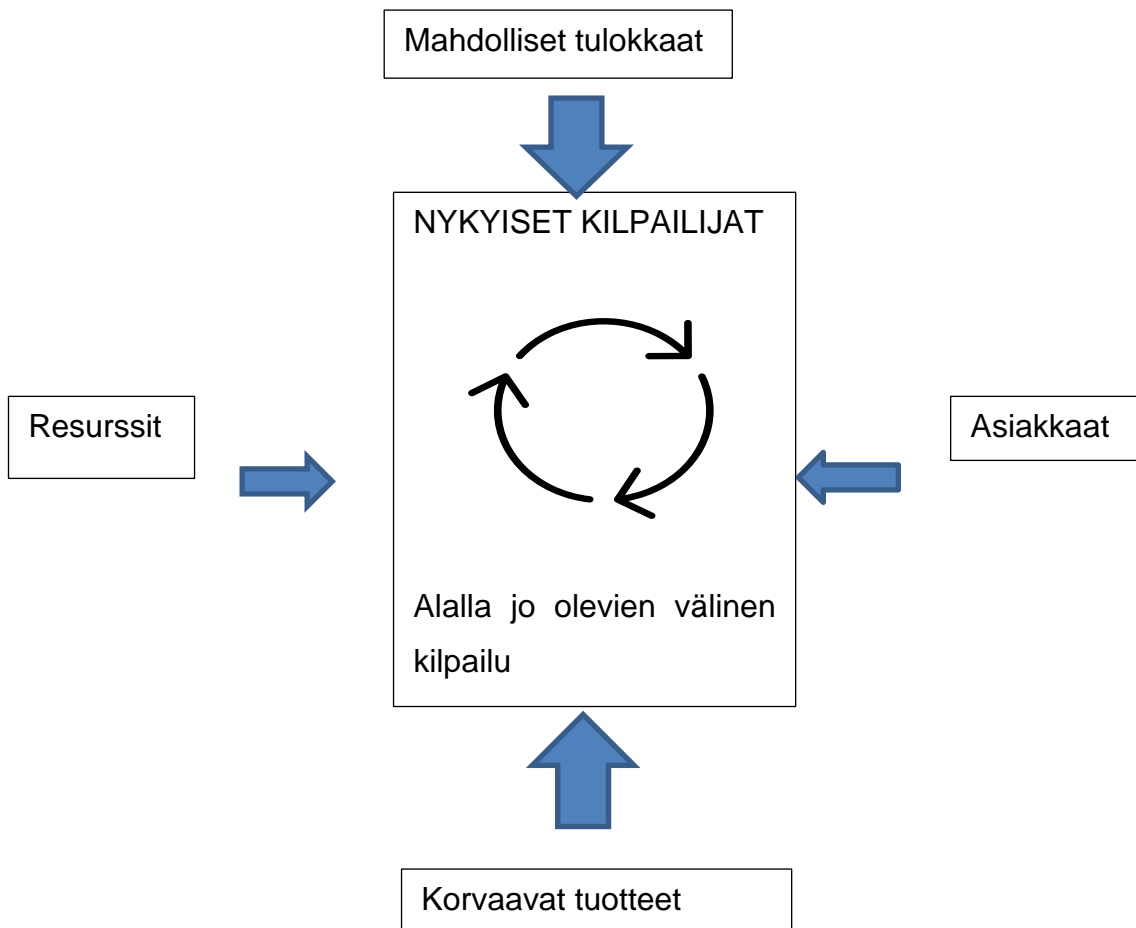
Yrityksen toimintaympäristöön kuuluu asiakkaiden lisäksi samalla toimialalla toimivat muut yritykset eli kilpailijat. Yrityksen tulee tietää oma pelikenttensä ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaiden huomiosta. Kilpailijoiden analysoinnissa voidaan käyttää Porterin (1985) viiden kilpailuvoiman työkalua, joka muodostuu:

- 1) **Kilpailu jo alalla olevien yritysten kesken** edellyttää usein tuotteen tai palvelun differoinnin eli kilpailijoiden tuotteesta tai palvelusta erilaistamisen käyttöä kilpailukeinona. Differointi antaa yritykselle tilaisuuden toimia mahdollisesti korkeammalla hinnalla kannattavammin kuin kilpailevat yritykset. Toisena kilpailukeinona voidaan käyttää hintakilpailua, johon pyritään kustannusjohtajuuden kautta.
- 2) **Kilpailussa mahdollisia uusia tulokkaita vastaan** yritys joutuu varautumaan potentiaalsiin alalle tulijoihin ja kilpailemaan niitä vastaan. Toimialalle tulon esteet, kuten tuotteen tai palvelun tiedollinen monimutkaisuus tai suuret investoinnit, estävät uusien tulokkaiden uhkaa. Tämä onkin yksi syy siihen, miksi esimerkiksi monopoliasemassa olevat yritykset joutuvat jatkuvasti tekemään tuotekehitystä.
- 3) **Kilpailu uusia korvaavia tuotteita vastaan** pakottaa yrityksen tekemään tuotekehitystä, vaikka se olisi monopoliasemassa. Toisin sanoen kilpailijat kehittävät jatkuvasti korvaavia ratkaisuja jo olemassa oleville tuotteille, mikä pakottaa markkinoilla toimivan yrityksen myös kehittämään omia tuotteitaan ja palvelujaan.
- 4) **Kilpailu resursseista** tarkoittaa kilpailua tuotannontekijöistä, kuten työvoimasta, alihankkijoista, rahoituksesta ja raaka- aineista. Usein pienen

yrityksen kohdalla kysymys on myös resurssien saatavuudesta eikä ainoastaan resurssien toimittajien neuvotteluvoimasta. Esimerkiksi raaka-aineita ei myydä niin pienissä erissä kuin se olisi järkevää pienen yrityksen kannalta. Pienen yrityksen maksuajat ja ehdot voivat olla heikommat kuin isomman yrityksen, jolla on yleensä vakuudet kunnossa.

- 5) **Asiakkaiden neuvotteluvoima** on viides kilpailuvoima. Mitä lähempänä yrityksen tuotteet ovat kilpailijoiden tuotteita tai korvaavia tuotteita, sitä suurempi on asiakkaiden neuvotteluvoima ja sitä pienemmällä katteella yritykset joutuvat myymään tuotteensa tai palvelunsa. Asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu erityisesti yritysten välisessä kaupassa. Toki kuluttajillekin suunnatussa kaupassa asiakkaiden neuvotteluvoima ohjaa yrityksen kilpailustrategiaa, mutta tällöin kuluttajien neuvotteluvoima vaikuttaa tuotteen kysyntään pidemmällä viiveellä kuin yritysten välisessä kaupassa. Kummassakin tilanteessa kilpailukeinoksi muodostuu tuotteen tai palvelun differointi tai kustannusjohtajuus, joka puolestaan ruokkii voimakkaampaa markkinaosuutta. Se taas edesauttaa kustannusjohtajuutta suurtuotannon etujen kautta (Koski & Virtanen 2005, 55.)

Kuvio 1 Toimialan keskeiset kilpailuvoimat (Porter 1985)



3.4 Markkinointi

Markkinoinnin käsite yritystoiminnassa on erittäin laaja ja sille on vaikea luoda yhtä kaiken kattavaa määritelmää. Bergström & Leppänen (2011) määrittelevät markkinoinnin kirjassaan seuraavasti: ” Markkinointi on vastuullinen suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eriosapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien” Bergström & Leppänen 2011, luku 1.2.). Vastuullisuudella tarkoitetaan, että markkinointi tehdään lakien, säännösten ja hyvän tavan mukaan huomioiden eettiset, sosiaaliset ja ympäristönäkökulmat. Suhdelähtöisyydellä tarkoitetaan, että markkinoinnilla luodaan ja yllä pidetään hyvät suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Ajattelutavalla tarkoitetaan, että strategisten päätösten perusteena on markkinointiajattelu, asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen. Arvon tuottaminen on sitä, että yritys itse, asiakkaat ja kumppanit saavat riittävästi lisäarvoa yrityksen tarjoomasta. Toimintavan pohjana on markkinointi eli kaikki mitä yrityksessä tehdään on markkinointia, yrityksen koko henkilöstö toimii yrityksen markkinoijina. Tarjoomalla tarkoitetaan yrityksen markkinoille ja sidosryhmille tarjoama tuotteiden ja palvelujen ja toimintatapojen kokonaisuutta. Asiakas ei osta vain tuotetta vaan siitä koituvan hyödyn ja tyydytyksen. Kilpailukyky muodostuu siitä, että yrityksen tarjooma on asiakkaan ja kumppaneiden mielestä parempi ja halutumpi kuin kilpailijoilla. Vuorovaikutuksellinen viestintä on sitä, että yrityksen tarjoomasta ja sen tuottamasta lisäarvosta osataan viestiä ja käydä vuoropuhelua asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. (Bergström & Leppänen 2011, luku 1.2.)

Markkinoinnin tehtäviä ovat

1) Kysynnän ennakointi ja selvittäminen

Yrityksen on tunnettava markkinansa sekä yrityksen perustamisvaiheessa että toimintaa kehitettäessä. Markkinoiden tutkiminen on perusta yrityksen kehittämiselle esimerkiksi, kun tuodaan uusia tuotteita markkinoille tai laajennetaan jo olemassa olevan tuotteen tuotantoa. Kysynnän ennakointi luo perustan yrityksen tuotekehitykselle, markkinointiviestinnälle ja muille markkinointiratkaisuille.

2) Kysynnän luominen ja ylläpito

Kysyntää luodaan tekemällä tuotteista kilpailijoihin verrattuna erottuvia ja houkuttelevia. Tuotteista on myös viestittävä asiakkaita puhuttelevalla tavalla. Mainonnalla, myyntityöllä, asiakaspalvelulla ja suhdetoiminnalla pyritään asiakassuhteiden jatkuvuuteen ja siihen, että asiakkaat suosittelivat tuotteita muillekin.

3) Kysynnän tyydyttäminen

Yrityksen toiminnan perusteena tulisi olla asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Asiakaspalautteen systemaattiseen keräämiseen ja markkinoiden tutkiminen ovat toiminnan kehittämisen perusta. Ihannetilanteessa tuotteet räätälöidään asiakkaalle sopiviksi. Räätälöinti on tyypillistä yritysten välisillä markkinoilla. Myös tuotteen saatavuudesta huolehtiminen on kysynnän tyydyttämistä. Saatavuudesta huolehtimisella tarkoitetaan, että tuotteet ovat asiakkaan kannalta oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja ostamisesta tehdään helppoa esimerkiksi erilaisten maksujärjestelyiden avulla.

4) Kysynnän säätely

Kysyntää pyritään säätelemään esimerkiksi hinnoittelulla tai ohjaamalla kysyntää muuhun aikaan tai korvaavaan tuotteeseen. Kysyntää joudutaan hillitsemään esim. kannustamalla asiakasta odottamaan uutta tuote-erää.

(Bergström & Leppänen 2011, luku 1.2.)

Markkinointi on jatkuva prosessi, ei sarja erillisiä toimenpiteitä tai kampanjoita. Jatkuvuuden lisäksi markkinointia tehdään eri muodoissa. Markkinoinnin muotoja ovat sisäinen markkinointi, ulkoisen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi, asiakassuhdemarkkinointi ja suhdemarkkinointi. (Bergström & Leppänen 2011, luku 1.4.)

Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on varmistaa, että koko henkilökunta on mukana markkinoimassa yritystä ja sen tuotteita. Sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksen henkilöstöön ja siihen kuuluu tiedottaminen, kouluttaminen ja motivointi.

Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on luoda kiinnostusta, ostohalua ja myönteisiä mielikuvia tuotteesta asiakkaille ja sidosryhmille esim. jälleenmyyjille. Ulkoinen markkinointi on mainontaa, myyminen edistämistä ja suhdetoimintaa. (Bergström & Leppänen 2011, luku 1.4.)

Vuorovaikutusmarkkinointi on jatkumo ulkoiselle markkinoinnille eli jatketaan siitä mihin ulkoisella markkinoinnilla päästään. Vuorovaikutusmarkkinoinnilla lunastetaan ne odotukset, jotka ulkoisella markkinoilla luodaan. Kyseessä on siinä yrityksen totuuden hetki. Vuorovaikutuksella on tarkoitus saada asiakas ostamaan. Vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja ovat myyntityö, tuote- esittelyt, asiakaspalvelu ja neuvonta sekä toimipaikan sisustus ja toimipaikkamarkkinointi. (Bergström & Leppänen 2011, luku 1.4.)

Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään sitouttamaan jo ostaneet asiakkaat kanta-asiakkaiksi. Kanta-asiakkaiden ostokäyttäytymistä on helpompi seurata, kerätä palautetta ja heitä voidaan palkita alennuksin, järjestämällä kanta-asiakastilaisuuksia ja tuote- esittelyitä. Asiakassuhdemarkkinointia nimitetään myös jälki-markkinoinniksi. Asiakassuhteiden lisäksi yritys huolehtii myös muista sidosryhmistä esimerkiksi omistajista, rahoittajista, tavarantoimittajista ja jälleenmyyjistä. Tätä toimintaa kutsutaan suhdemarkkinoinniksi. Suhdemarkkinoinnilla pyritään takamaan yrityksen jatkuvuus ja luomaan kilpailuetua. (Bergström & Leppänen 2011, luku 1.4.)

Liiketoimintasuunnitelmassa markkinointiin laaditaan markkinoinnin toimintaohjelma. Toimintaohjelmasta selviää mitä, millä hinnalla ja missä yritys myy. Lisäksi selvitetään se miten yritys saa asiakkaat tietoiseksi tarjoamastaan. Markkinointi sitoutetaan tavoitteisiin kuten muutkin yrityksen osa-alueet esim. talous ja hallinto. Tavoitteet tulisi olla selkeitä, mitattavia, saavutettavissa olevia ja niiden saavuttamiseksi on laadittu aikataulu. (Hesso 2015, 109-110.)

3.5 Tuotekehitys

Yritystoiminnan perusta on tuote tai palvelu, joka halutaan ostaa. Yritystoiminta alkaa yleensä yhdestä tuotteesta tai tuoteryhmästä, joille on asiakkaiden kysyntää. Minkään tuotteen elinkaari ei ole ikuinen, joten yritysten on kehitettävä ole-

massa olevia tuotteitaan tai kehittää uusia tuotteita, jotka ovat erilaisia ja mielellään parempia kuin kilpailijoiden tuotteet. Tuotteiden ja palveluiden jatkuva kehittäminen on luonnollinen osa yritystoimintaa eikä sitä monissa yrityksissä erotella muusta toiminnasta. Suurissa yrityksissä tuotekehittäminen on oma toiminto, jolla varmistetaan että tuotekehitysprosessi on tarpeeksi tehokas ja saa riittävästi huomiota. Tätä toimintaa nimitetään tuotekehitystoiminnaksi. (Viitala & Jylhä 2006, 155.)

Liiketoimintaa kehitettäessä tavoitellaan uusia innovaatioita, joiden avulla saadaan etua kilpailijoihin, joko luomalla aivan uusi tuote tai uusi tehokkaampi tapa valmistaa jokin tuote. Innovaatiolla tarkoitetaan uuden idean syntymistä. Laajemmin ajateltuna innovaatio voidaan käsittää sekä aivan uusien asioiden tekemiseksi että vanhojen asioiden tekemiseksi uudella tavalla. (Viitala & Jylhä 2006, 156-157.)

3.6 Tuotantostrategia

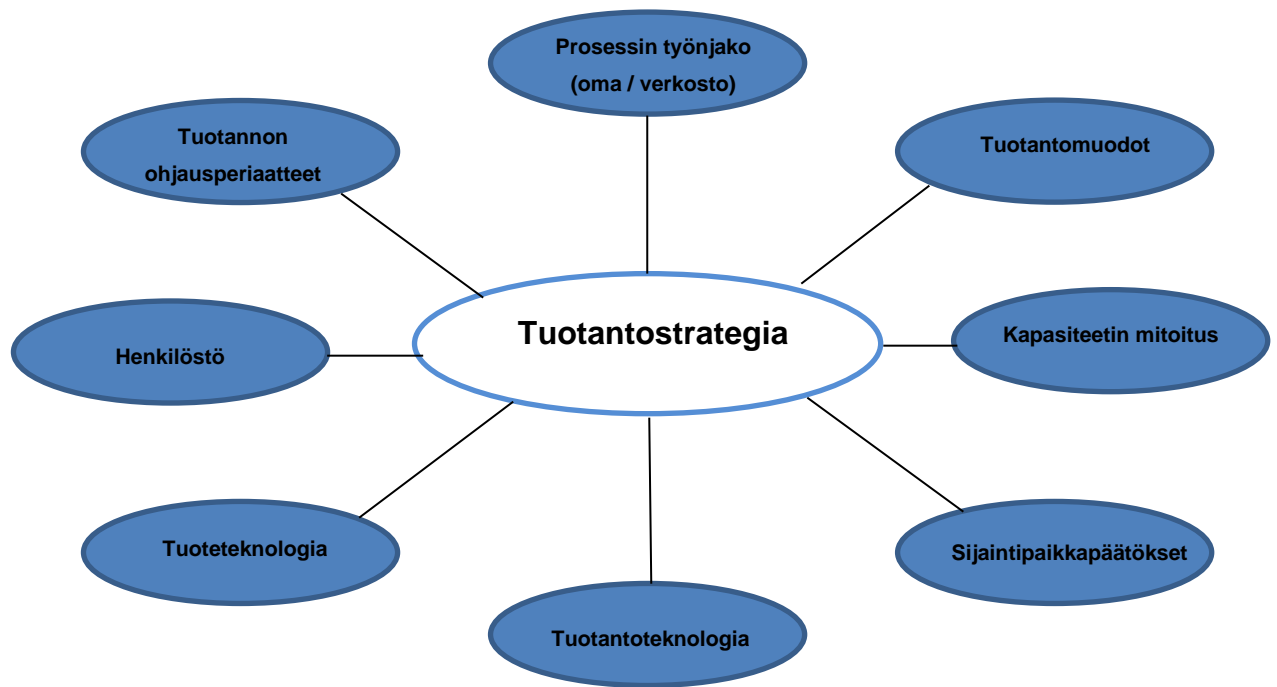
Tuotannolla kuvataan kaikkia niitä yrityksen toimintoja, jotka tarvitaan tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Tuotantostrategiassa määritellään sekä määrätyn aikavälin tavoitteet että keinot tavoitteen saavuttamiseksi. Tuotantostrategia johdetaan yrityksen liikeideasta ja visiosta. Tuotantostrategia ei voi olla irrallinen yrityksen muista strategioista vaan sen tulee tukea yrityksen kilpailu- ja markkinointistrategiaa. (Viitala & Jylhä 2006, 170-171.)

Yrityksen valitsema strategia korostuu myös tuotannossa. Operatiivisesti tehokas yritys on kustannusoptimoitu esimerkiksi tuotannon automatisoinnin avulla siten, että asiakkaan ostama tuote voidaan tuottaa mahdollisimman edullisesti. Tehokkuuden avulla saavutettu etu näkyy edullisuutena asiakkaalle. Fokusoituva yritys keskittyy tuotannossa asiakkaan toiveiden täyttämiseen laadukkaasti. Asiakkaalle on tarkoitus tuottaa lisäarvoa enemmän kuin mitä hän siitä maksaa. (Hesso 2015, 154.)

Tuotantostrategiaa laadittaessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista tuotetta valmistetaan?
- Millä periaatteella valmistetaan?

- Miten ja missä tehdään?
- Kuinka suureen määrään tuotannossa varaudutaan?
- Ketkä tekevät tuotteen?
- Millaisilla koneilla, laitteilla ja järjestelmillä tuotetta valmistetaan?



Kuvio 2 Tuotantostrategian elementit (Viitala & Jylhä 2005, 172.)

3.7 Henkilöstö

Yrityksen menestyksenä perustana on yrityksessä työskentelevät ihmiset, yrityksen henkilöstö. Parin viimeisen vuosikymmenen aikana tärkein henkilöstökysymys on ollut osaaminen. Yrityksen henkilöstöä ei nähdä enää pelkästään suorittajina vaan ennen kaikkea osaajina. Syynä tähän on yritysten nopeasti muuttuva ja monimutkaistunut tapa toimia. (Viitala & Jylhä 2006, 220.)

Yritysten henkilöstön voi karkeasti jakaa ydinosajiin ja osaajiin. Ydinosaja on henkilö, jonka työpanos on yrityksen kannalta erittäin tärkeä. Ilman ydinosajaan työpanosta asiakas ei saa sitä lisäarvoa, mikä yrityksen strategiassa on määritelty. Yhden henkilön yrityksessä ydinosaja on yrittäjä itse. Kun yritystoimintaa

laajennetaan yrittäjän on löydettävä yhteistyökumppaniksi tai työntekijöiksi henkilöitä, joiden avulla pystytään vähintään samaan lisäarvonluontiin kuin yrittäjä itse. Hyvän työntekijän tai yhteistyökumppanin luominen on yrityksen kannalta erittäin tärkeää, mutta myös äärimmäisen haastavaa. Ydinosaajien löytämisen vaikeus on usein yritystoiminnan laajentamisen suurin este. Osaajalla tarkoitetaan henkilöä, jonka työpanos on yritykselle tärkeä, mutta korvattavissa esimerkiksi ulkoistamalla. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi tilitoimisto- ja siivouspalvelut. (Hesso 2015, 158.)

Mikroyrityksen laajentuessa yrittäjän on mietittävä, minkälaisiin tehtäviin uutta työvoimaa tarvitaan ja miten puuttuva resurssi hankitaan. Vaihtoehtoina on työntekijän palkkaaminen, työvoiman vuokraaminen, alihankinta toiselta yritykseltä tai yhtiökumppanin ottaminen.

Yrityksen ydinhenkilöstöön kuuluvat ne henkilöt, joilla on työsopimukseen perustuva työsuhde yritykseen. Yleensä ydinhenkilöstö on palkattu yrityksen ns. vakituiseen työsuhteeseen eli heidän työsuhteensa on toistaiseksi voimassa ilman päättymispäivää. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde päätetään irtisanomisajan puitteissa. Irtisanomisajat määräytyvät työsopimuslaissa ja työehtosopimuksissa. Yrityksessä voi työskennellä ydinhenkilöstön lisäksi liitännäishenkilöstöä, johon kuuluu ns. keikkatyöläisiä, osa-aikatyöntekijöitä, vuokratyövoimaa, etätyöntekijöitä tai yrittäjiä. Liitännäishenkilöstö on työntekijöitä joiden työpanosta yritys tarvitsee tilapäisesti, lyhytkestoisesti ja yksittäisiin tarpeisiin. (Viitala & Jylhä 2005, 223-224.)

Liitännäishenkilöstöstä osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät ovat työsopimussuhteessa työnantajaan eli yritykseen. Osa- aikaiset työntekijät tekevät alle 35- tuntista työviikkoa ja heidän työpanostaan voidaan kohdentaa päivittäisiin tai viikoittaisiin ruuhka-aikoihin. Määrä-aikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden työpanosta voidaan kohdentaa tietyksi ennalta määräytyksi ajaksi. Esimerkiksi kesätyöntekijät ovat tyypillisiä määräaikaisia työntekijöitä. (Viitala & Jylhä 2005, 224-225.)

Palkatessaan työntekijän suoraan yritykseen sitoutuu yrittäjä työsopimuksella maksamaan työntekijän palkan, mutta lisäksi myös perehdyttämään ja kehittämään työntekijää tarpeiden mukaan. Palkatun henkilön osalta yrittäjä sitoutuu

maksamaan työntekijälle maksetun palkan lisäksi työntekijästä aiheutuvat sivukulut. Sivukuluja ovat esimerkiksi sosiaaliturvamaksut, eläkekulut, sairausajan palkat, työterveyshuollon kulut ja lomakorvaukset. (Meretniemi & Ylönen 2008, 108.)

Vuokratyöntekijät kuuluvat myös liitännäishenkilöistöön. Vuokratyöntekijällä on työsuhte henkilöstövuokrausyritykseen, ei siihen yritykseen mihin he työnsä tekevät. Vuokratyöntekijä saa palkan ja muut mahdolliset edut henkilöstöpalvelu-yrityksestä, joka tekee vuokrasopimuksen käyttäjäyrityksen kanssa. Käyttäjäyri-tyks maksaa työntekijästä vuokraajalle ja vastaa myös työntekijän perehdytyk- sestä ja työnjohdosta. Yritys voi hankkia tarvittavan työpanoksen myös ns. free-lacerilta. Yleensä freelancerit ovat yhden henkilön yrityksiä, jotka tarjoavat työpa-nostaan laskua vastaan. Freelancerit eivät ole yrityksessä vakituisesti vaan esi-merkiksi jonkun projektin ajan. (Viitala & Jylhä 2005, 226-227.)

Suomessa henkilöstön palkkaaminen on erittäin kallista ja mikroyrittäjän ensim-äinen rekrytointi usein hyvin riskialtis. Toisaalta pelkästään ulkoistamiseen pe-rustuva huonosti suunniteltu verkosto ei luo lisäarvoa yritykselle. Hyvänä esi-merkkinä toimii kovan kasvun aika, jolloin työvoimavälitysyrittäjä ja freelancerit eivät pysty kysynnän määrän vuoksi tarjoamaan työpanostaan mikroyrittäjälle. Joustava ja ketterä ulkoistamispolitiikka kääntyy siis yritystä itseään vastaan (Hesso 2015, 159-160).

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu strategialähtöinen henkilöstösuunnitelma. Henkilöstösuunnitelmassa pohditaan sitä osaamista, mitä yritys tarvitsee pärjä-täkseen kilpailussa ja tuottaessaan lisäarvoa asiakkailleen. Esimerkiksi yhden ih-misen yrityksessä henkilöstösuunnittelu sisältää niin oman osaamisen kehittämi-sen kuin työhyvinvointia kehittävä tavoitteellisen ja aikataulutetun henkilöstö-suunnitelman (Hesso 2015, 159-160).

PK- yrityksen henkilöstösuunnitelmassa olisi hyvä pohtia ainakin seuraavia asi-oita strategian toteuttamisen kannalta:

- Nykyisen henkilöstön / yksinyrittäjän tämän hetkinen
 - määrä ja kustannukset
 - työsuhteiden muoto

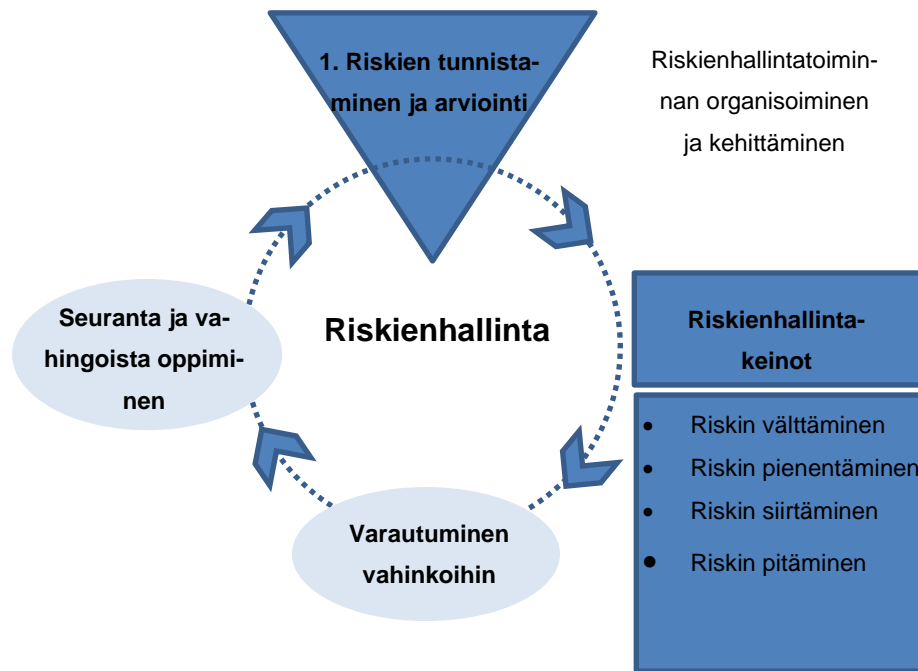
- ydinosaaminen / osaaminen
- työhyvinvointi / yrittäjän itsensä kuormittuneisuus
- Tulevalla strategiakaudella (LTS:n horisontti)
 - tulevan henkilöstön määrä
 - kilpailuetua luovan ydinosaamisen kehittäminen: Mitä, miten
 - osaamisen kehittäminen: Mitä, miten
 - työhyvinvoinnin parantamiseksi tehtävät toimet
 - henkilöstökustannukset ja niiden optimointi strategiaa palvelevalla tavalla: ulkoistus vs. palkatut

(Hesso 2015, 161).

3.8 Riskit

Yritystoimintaan liittyy monenlaisia uhkia ja riskejä. Yrityksen johto pyrkii toiminnallaan tunnistamaan riskejä ja varautumaan niihin. Yritystoiminnan riskejä ei voida kokonaan poistaa, mutta niitä voidaan pienentää hyvällä johtamisella. Riskienhallinta on osa johtamista, jolla pyritään turvaamaan toiminnan jatkuvuus, kannattavuus, henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi yrityksessä. Riskienhallintaan sisältyy vaarojen ja riskien arvioinnin lisäksi suunnittelua ja toimenpiteiden käytännön tote. Se ei ole ainoastaan yrityksen johdon vastuulla vaan siihen tulee osallistua kaikkien yrityksessä työskentelevien, jokaisen omassa roolissaan.

Viitalan ja Jylhän mukaan (2006,342-343) riskienhallinta koostuu alla olevan kuvion (Kuvio 3) mukaisesti kolmesta pääalueesta: 1) Riskien tunnistaminen 2) riskien analysointi 3) riskinhallintakeinojen määrittely.



Kuvio 3. Riskien hallinnan kokonaisuus (Viitala&Jylhä 2006, 343.)

Yritystoiminnassa on riskejä, jotka täytyy hyväksyä osaksi toimintaa ja niitä ei voi kokonaan. Pienet riskit, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia ja uhkaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta käsitellään yleensä normaaleina toiminnan kuluina. Riskit on analysoitava niiden vaikutusten perusteella ja tehtävä analyysin pohjalta riskienhallintasuunnitelma. Riskienhallintasuunnitelmalla pyritään hallitsemaan liiketoimintaa uhkaavia ja taloudellisesti suuria riskejä. Riskien hallintamenetelmiä ovat riskien välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen, riskin pitäminen ja riskiin varautuminen. (Viitala & Jylhä 2006, 344.)

Riskin välttämällä tarkoitetaan, että riskin sisältävää toimintaa ei tehdä ollenkaan. Esimerkkejä riskien välttämistä on epäluotettavien kauppakumppanien välttäminen, vaarallisen kemikaalin korvaaminen turvallisella tai vaarallisen työvaiheen automatisointi. Riskien pienentämisellä tarkoitetaan joko riskin seurauksien minimoimista tai todennäköisyyden pienentämistä. Esimerkiksi työkoneiden huoltamisella ja tarkastamisella pienennetään niihin liittyviä riskejä. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan, että riskin toteutuessa vahingon korvaa joku muu kuin yritys. Vakuuttaminen on tyypillisin esimerkki riskin siirtämisestä. Mikäli riskin todennäköisyyteen ei voida vaikuttaa, voidaan riskiin varautua. Riskiin varautumisella tar-

koitetaan esimerkiksi sammutusvälineiden sijoittamista tuotantotiloihin. Riskin pitämällä tarkoitetaan riskin ottamista eli riskin hyväksymistä. Joskus riskin seuraukset ovat sen verran pienet, että riskiin varautuminen olisi kalliimpaa kuin riskin toteutumisen seuraukset. (Viitala & Jylhä 2006, 334-335.)

Riskiä voidaan hallita myös jakamalla. Esimerkiksi yritys voi jakaa riskiä käyttämällä useampaa tavarantoimittajaa, hankkimalla useita asiakkaista yhden ison asiakkaan sijaan, käyttämällä useampaa freelancer-toimijaa ja sijoittamalla toimintaa usealle paikkakunnalle. (Hesso 2015, 184.)

Suomen Riskienhallintayhdistys on verkkosivuillaan jakanut riskit neljään eri ryhmään strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, talouden riskeihin ja vahinkoriskeihin. Riskien lajittelu tehdään sen perusteella minkälaisia ne ovat luonteeltaan ja mihin toimintoihin ne voivat vaikuttaa. Riskien lajittelu helpottaa riskien hallintaa, mutta riskien lajittelussa on huomioitava, että moni riski voi kuulua useampaankin ryhmään. (Suomen Riskienhallintayhdistys.)

Strategiset riskit ovat epävarmuuksia jotka vaikuttavat yrityksen strategian toteutumiseen ja pahimmallaan toteutuessaan uhkaavat yrityksen olemassaoloa. Strategiset riskit ovat seurausta yrityksen huonoista päätöksistä, toimintamalleista, johtamisesta, valvonnasta tai hitaasta reagoinnista ympäristön muutoksiin. Strategisiin riskeihin ei voi varautua esim. vakuuttamalla, vaan niiden hallintaan yrityksellä täytyy olla tehokkaat valvonta- ja raportointijärjestelmät. (Suomen Riskienhallintayhdistys.)

Operatiivinen riski on seurausta riittämättömistä tai toimimattomista sisäisistä prosesseista, järjestelmistä tai ihmisistä. Ne ovat yrityksen toimintaan liittyviä välittömien tai välillisten vahinkojen riskejä tai vahingollisia seurauksia maineelle, jotka voivat seurata virheistä tai puutteista yrityksen sisäisissä prosesseissa. Operatiivisiin riskeihin sisällytetään henkilöriskit, tietoriskit, tuoteriskit ja projekti-riskit. (Suomen Riskienhallintayhdistys.)

Taloudelliset riskit vaikuttavat yrityksen vakaavaraisuuteen, pääomien riittävyyteen ja rahavarojen riittävyyteen. Taloudellisilla riskeillä voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen pääomaan, kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen.

Muutokset pääoman rakenteessa ja saatavuudessa, valuuttakursseissa ja kursseissa voivat aiheuttaa taloudellisia riskejä. Taloudellisiin riskeihin kuuluu liikeriskit, sopimus- ja vastuuriskit ja sukupolven vaihdokseen liittyvät riskit. (Suomen Riskienhallintayhdistys.)

Vahinkoriskeihin luetaan yrityksen omaisuuteen kohdistuvat riskit. Vahinkoihin varaudutaan vakuutuksilla ja huolellisella toiminnalla. Vahinkoriskeihin luetaan keskeytys-, palo-, rikos- ja ympäristöriskit. (Suomen Riskienhallintayhdistys.)

Alla olevassa taulukossa on esitetty malli yrityksen riskianalyysistä. Ensin kuvataan riski seuraavassa sarakkeessa estotoimenpiteet ja seuraavassa vastatoimenpiteet.

Taulukko 2 . Yrityksen riskianlyysi (Koski & Virtanen 2005, 99.)

Riski	Estotoimenpiteet	Vastatoimenpiteet
Avainraaka-aineen hinnannousu	Suhteiden ylläpito tavaran-toimittajiin	Tuonti ulkomailta, valmistus itse, vaihtoehtoisen materiaalin käyttö
Rahoitusneuvotteluiden kariutuminen	Hyvän liiketoimintasuunnitelman teko	Kulujen karsiminen, lainarahoituksen hakeminen, osakkeiden tarjoaminen henkilöstölle

Riskien hallitsemiseksi yrityksen on ensin tunnistettava toimintansa riskit, analysoitava niiden vaikutukset ja löydettävä toimintamallit, joilla riskien toteutumista ja niiden haitallisia vaikutuksia voidaan pienentää. Riskianalyysin tarkoituksena on selvittää liiketoiminnan ongelmakohdat ja ongelma-alttius. Riskianalyysissa selvitetään toiminnan eri osa-alueiden riskit ja sen lisäksi koko yrityksen kokonaisriski. Yrityksen SWOT-analyysin heikkoudet ja uhat antavat hyvän lähtökohdan riskien tunnistamiseen. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

3.9 Talous

Yrityksen taloudellinen tila on tärkeä mittari yrityksen toiminnan onnistumisesta. Hyvä taloudellinen tilanne on myös yrityksen hengissä pysymisen ehto. Yksinkertaisimmillaan yrityksen tulojen on pitkällä aikavälillä oltava menoja suuremmat. Talousohjaus on yrityksen johdon keskeisin keino varmistua liiketoiminnan elinkelpoisuudesta ja taloudellisesta menestymisestä. Talousohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joita yritys tekee saavuttaakseen taloudelliset tavoitteensa. (Viitala & Jylhä 2005, 294.)

Viitalan & Jylhän (2005) mukaan elinkelpoisen yrityksen tulisi saavuttaa neljä taloudellista tavoitetta kannattavuus, tuottavuus, maksukykyisyys ja vakavaraisuus.

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen myyntitulojen on katettava menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset. Pitkällä aikavälillä ja kokonaisuuden kannalta tarkasteltuna yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa, jotta yrityksen toiminnan jatkuvuus pystytään takaamaan. Lyhyellä aikavälillä ja tuotekohtaisesti tarkasteltuna toiminta voi olla jossain vaiheessa kannattamatontakin. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi uuden tuoteryhmän lanseeraus tai kehitystyövaihe. Yksi liiketoiminnan haasteista onkin pitää kokonaisuus kannattavana, osata lopettaa kannattamaton toiminta oikeaan aikaan ja nähdä milloin ja millä keinoin kannattamaton toiminta on mahdollista kääntää kannattavaksi. (Viitala & Jylhä 2005, 294.)

Yrityksen toiminnan kannattavuuden seurannassa lyhyellä aikavälillä katetuotto-prosentteja, liikevoittoprosenttia ja voittoprosenttia. Nämä tunnusluvut lasketaan seuraavasti:

Myyntikate = Myyntitulot – muuttuvat kustannukset

Myyntikateprosentti = 100 x myyntikate / liikevaihto

Käyttökate = Myyntitulot – muuttuvat kustannukset – kiinteät kustannukset

Käyttökateprosentti = 100 x käyttökate / liikevaihto

Liikevoitto = Käyttökate - poistot

Liikevoittoprosentti = $100 \times \text{liikevoitto} / \text{liikevaihto}$

Tilikauden voitto = Liikevoitto – rahoituskustannukset ja verot

Voittoprosentti = $100 \times \text{tilikauden voitto} / \text{liikevaihto}$

Pidemmällä aikavälillä kannattavuutta seurataan pääoman tuottoasteella. Se ilmaisee liiketoimintaan sijoitetulle pääomalle saadun tuoton. Yleisin tunnusluku on sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI)

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti = $100 \times \text{liikevoitto} / \text{taseen loppusumma}$

Sijoittajien kannalta tämä tunnusluku on kaikista tärkein, koska se kertoo minkälaisen ”koron” rahoille saa sijoittamalla ne yritykseen.

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tärkein laskelma on kriittisen myynnin (KRM) laskeminen. Kriittinen myynti kertoo sen, paljonko myyntiä tarvitaan kiinteiden kustannusten kattamiseksi. Toteutuneen toiminta-asteen ja kriittisen toiminta-asteen erotusta sanotaan myynnin varmuusmarginaaliksi. Se on pelivara, jonka verran myynti voi laskea ennen kuin yritys alkaa tuottaa tappiota. (Viitala & Jylhä 2005, 303-304.)

Tuottavuus on sitä, että yrityksen toiminta on tehokasta, uhratuilla tuotannontekijöillä saadaan mahdollisimman paljon tuotteita. Lisäksi toimintaprosessissa luodaan asiakkaita houkuttavaa lisäarvoa. Tuottavuus lasketaan jakamalla tulosten summa panosten summalla. Tuottavuus ei yksin takaa yrityksen kannattavuutta, mutta se luo pohjan kannattavuudelle. Liikeidean, strategioiden, tuotekehittelyn ja markkinoinnin onnistuessa tuottavuus johtaa kannattavuuteen. (Viitala & Jylhä 2005, 295.)

Yrityksen täytyy olla myös maksukykyinen eli sillä täytyy olla aina tarpeeksi rahavaroja maksujen hoitamiseen. Yrityksen maksuvalmiutta seurataan Quick ratio tunnusluvulla, joka kuvaa kuinka suuren osan lyhytaikaisista veloista yritys pystyisi maksamaan rahoitusomaisuudellaan. Arkikielessä tätä tunnuslukua nimitetään happotestiksi. (Viitala & Jylhä 2005, 321.)

Quick ratio = rahoitusomaisuus / lyhytaikaiset velat

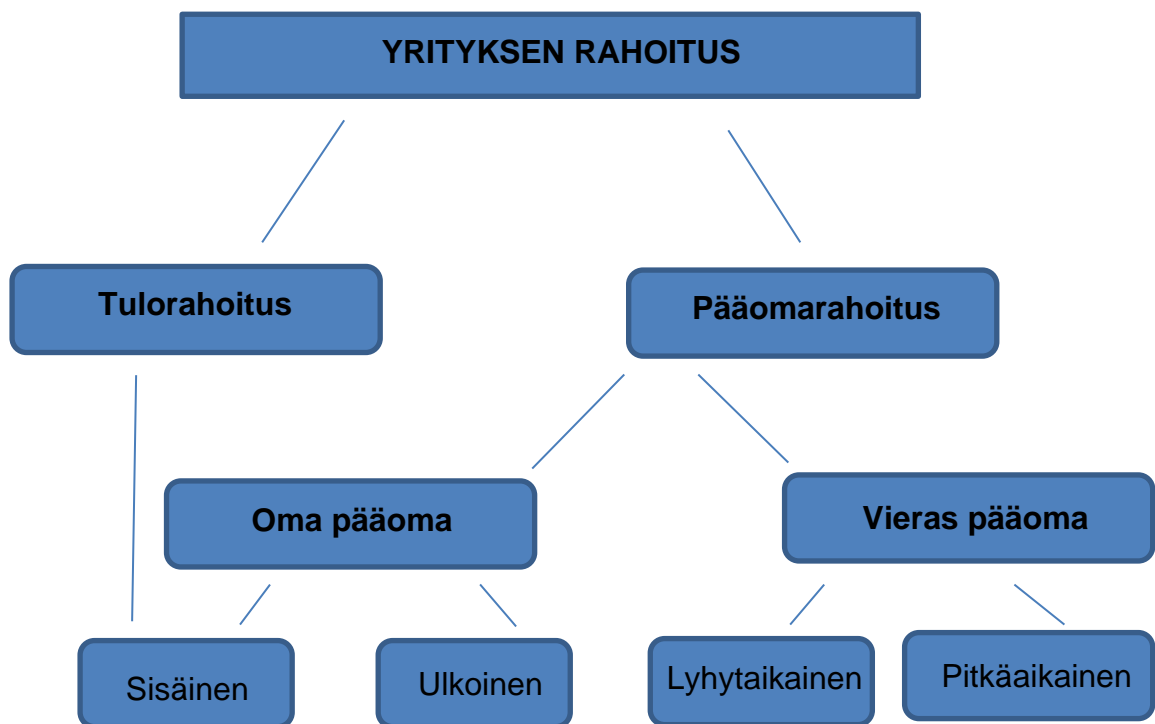
Vakavaraisuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen pääomarakenne on terve. Terveellä pääomarakenteella tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on enemmän omaa pääomaa kuin velkaa. Vakavaraisuutta seurataan kahdella tunnusluvulla, omavaraisuusasteella ja gearing-prosentilla. Omavaraisuusaste kertoo sen, kuinka monta prosenttia taseen loppusummasta on omaa pääomaa. Gearing-prosentti kuvaa nettovelkojen ja oman pääoman välistä suhdetta, jos nettovelkaa on alle 100 % omasta pääomasta on yritys vakaavarainen.

Omavaraisuusaste = $100 \times \text{oma pääoma} / (\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot})$

Gearing % = $100 \times (\text{nettovelat} / \text{oma pääoma})$

3.10 Rahoitus

Yrityksen rahoitus jaetaan perinteisesti tulo- ja pääomarahoitukseen (Kuvio 4). Tulorahoituksella tarkoitetaan rahoitusta, joka jää kun myyntituotoista vähennetään yritystoiminnan kulut. Pääomarahoitusta jakeutuu kahteen osaan omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Oma pääoma jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen omaan pääomaan. Vieras pääoma voidaan jakaa lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lyhytaikaisen vieras pääoma maksetaan takaisin vuoden kuluessa ja pitkäaikainen vieras pääoma yli vuoden kuluessa. (Raatikainen 2011, 118.) (Knüpfer & Puttonen 2007, 29.)



Kuvio 4. Yrityksen rahoitus. (Raatikainen 2011, 118.) (Knüpfer & Puttonen 2007, 29-30.)

3.10.1 Oma pääoma

Yrityksen oma pääoma muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta omasta pääomasta. Sisäinen oma pääoma on tulorahoituksena, liiketoiminnasta saatu voitto, hankittua omaa pääomaa. Ulkoinen oma pääoma osakkaiden yritykseen sijoittamaa

rahaa. (Knüpfer & Puttonen 2007, 29-30.) Yrityksen oma pääoma on rahaa, yrityksen omaisuutta, osakkaiden sijoittamaa rahaa, avustuksia ja ulkopuolisia pääomasijoituksia.

Yritys toimintaa aloitettaessa tai laajennettaessa rahoitustoiminnan keskeisin haaste on rahan riittävyys. Yrityksen vastuulla on toiminnan menot, investoinnit, velkojen lyhennykset ja korot, pääoman sijoittajille maksettavat korvaukset ja verot. Tällaisissa tilanteissa käytetään rahoituksena yleensä omistajien sijoituksia, lainarahaa ja mahdollisia julkisia avustuksia. Julkisia avustuksia yritystoimintaan ovat esimerkiksi ELY-keskusten myöntämät investointi- ja kehittämistuet ja EU:n aluekehitysrahaston myöntämät tuet. Yrityksen ulkopuolisilla pääomasijoituksilla tarkoitetaan sijoittajien ns. bisnesenkeleiden yritykseen sijoittamaan rahaa. Tällaisten sijoitusten motiivina on yrityksen kasvu ja voiton tuotto sijoittajille. Sijoittajat voivat olla yksityisiä, julkisrahoitteisia sekä pankkien ja suuryritysten yhteydessä toimivia. (Raatikainen 2011, 118-119.) Pääomasijoitukset luetaan omaan pääomaan, mutta ne toimivat tietyssä suhteessa ne toimivat vieraan pääoman tavoin yrityksen on maksettava sijoittajille tuottoa sijoitetulle pääomalle osinkoina. (Knüpfer & Puttonen 2007, 31.)

3.10.2 Vieras pääoma

Yrityksen vieras pääoma jaetaan siis lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lyhytaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi ostovelat, jotka maksetaan pois alle vuodessa. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat lainat rahoituslaitoksilta, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot ja rahoitusyhtiöiden tarjoamat rahoitusmuodot. Pitkäaikaisen rahoituksesta yritys maksaa rahoittajalle korkoa koko laina-ajan ja lisäksi lainaa nostettaessa muita kuluja esim. luotonvarausprovisio tai järjestelypalkkio ja mahdollinen toimitusmaksu.

Pitkäaikaista rahoitusta myöntävät rahoittajat edellyttävät, että yritys maksaa lainansa takaisin sopimuksen mukaisin ehdoin. Takaisinmaksun takaamiseksi rahoittajat vaativat yritykseltä vakuuksia rahoitusta vastaan. Ilman vakuuksia saatavat pitkäaikaiset lainat ovat harvinaisia, mutta esimerkiksi valtion omistama erityisluottolaitos Finnvera myöntää yritykselle vakuutussetonta lainaa. Finnveran

lainapäätös tehdään yrityksen liiketoimintasuunnitelman perusteella. Yleisemmät vakuudet ovat kiinnitys, pantti, takaus ja kovenantti. (Raatikainen 2011, 122-123.)

Kiinnitys haetaan yleensä yrityksen omistukseen esim. kiinteistöön, tonttiin tai asunto-osakkeeseen. Rahoittaja arvioi kiinnityksen käyvän arvon ja laskee sen perusteella vakuusarvon, joka nykyaikana on n. 70-80 % todellisesta arvosta. Pantilla tarkoitetaan lainan vakuudeksi annettavia arvopapereita, määräaikaistalletuksia tai irtainta omaisuutta. Pantiksi voi käydä myös patentit, tavaramerkit ja tekijänoikeudet. Takaus tarkoittaa sitä, että takauksen antanut yritys tai henkilö maksaa lainan rahoittajalle mikäli lainanottaja ei sitä pysty maksamaan. Kovenantti on uusin vakuusmuoto, jossa lainasopimukseen liitetty ehto, että yritys sitoutuu pitämään tietyt taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset koko laina-ajan. (Raatikainen 2011, 123.)

4 RAPORTTI

4.1 Lähtötilanne

Liiketoimintasuunnitelma tehtiin Tmi Lapin Puutuotteelle, joka on jo toiminnassa oleva Puusepäneliike. Yrittäjä koki liiketoimintasuunnitelman tekemisen tarpeelliseksi, koska yrityksellä ei sitä aikaisemmin ollut. Lisäksi yritys on tällä hetkellä siinä vaiheessa, että yrittäjä koki tarpeelliseksi yrityksen kehittämisen ja laajentamisen. Vaihtoehtona olisi ollut yrityksen kehittämisohjelman laatiminen, mutta yrittäjän toiveena oli nimenomaan liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen aloitettiin yrityksen lähtötilanteen selvittämisellä ja nykytilan arvioinnilla. Lähtötilanne selvitettiin haastattelemalla yrittäjää ja lisäksi tutustuin yrityksen toimitiloihin, tuotteisiin ja tuotantoprosessiin. Haastattelussa selvisi yrityksen nykyiset markkinat ja tuotteiden kysyntä. Haastattelun yhteydessä selvisi, että yrittäjällä on kehittämistä liiketoimintaosaamisessaan. Yrittäjän ammattitaito oli puusepän töiden tekemisessä, ei liiketoiminnassa. Tässä vaiheessa sovimme, että liiketoimintasuunnitelman teoriaosuudessa tulen käsittelemään liiketoimintaan liittyvää teoriaa laajasti ja ymmärrettävästi, jotta hän saisi mahdollisimman perusteellisen kuvan myös liiketoimintataidoista ja yrityksen johtamisesta. Haastattelun päätteeksi kävimme läpi SWOT- analyysin perusteet, jotta yrittäjä pystyi arvioimaan yrityksen nykytilannetta SWOT- analyysin avulla. Haastattelun jälkeen tutustuin yrityksen nykyisiin taloustietoihin ja yrittäjän kirjaamiin kehittämisideoihin.

Nykytilan arviointi tehtiin SWOT- analyysin avulla siten, että yrittäjä ensin täytti SWOT- nelikentän ja tämän jälkeen asiasta keskusteltiin yrityksen kehittämisen näkökulmasta. SWOT- analyysin avulla yritykselle tehtiin yhdessä yrittäjän kanssa visio ja strategia. Lisäksi keskustelujen perusteella tarkennettiin yrityksen liikeideaa.

4.2 Toimiala ja toimintaympäristö

Tutustuin yrityksen toimialaan valtioneuvoston julkaiseman toimialabarometrin ja puuteollisuus ry:n verkkosivujen perusteella. Lisäksi selvitin Kemi- Tornio alueen toimivia puualan yrityksiä verkkosivujen kautta. Keskustelin alasta sekä toimeksiantajayrityksen yrittäjän että alueella toimivan puutarvikealan yrittäjän kanssa. Puusepänteollisuus on toimialan hyvin laaja ja erilaisia alalajeja on paljon. Esimerkiksi ovi- ja ikkunatoimialalla on hyvin erityyppisiä yrityksiä. Osa yrityksistä valmistaa teollisesti ovia ja ikkunoita asuntoihin ja osa on toimeksiantajayrityksen kaltaisia toimijoita, jotka tekevät ikkunat ja ovet käsityönä mittojen mukaan esimerkiksi piharakennuksiin.

Puuteollisuuden makroympäristö luo tällä hetkellä yrityksille sekä mahdollisuuksia että uhkia. Puun arvostus rakennuksien materiaalina kasvaa maailmanlaajuisesti sen ympäristöarvojen vuoksi. Puurakentamisen edistäminen on Suomessa huomioitu poliittisessa päätöksenteossa esimerkiksi nykyisessä hallitusohjelmassa. Toisaalta puun saatavuudessa varsinkin nyt pandemia aikana on ollut häiriöitä ja raaka- aineen hinta on viimeisen puolen vuoden aikana noussut 20 – 30 %. Lapin Puutuotteen suurin asiakas valmistaa grillikotia pääosin keski-Euroopan ja Britannian markkinoilla ja Iso- Britannian EU- eron myötä markkina on ainakin tällä hetkellä epävaka.

4.3 Asiakkaat ja kilpailijat

Yrityksen asiakkaat ja kilpailijat selvitettiin haastattelemalla yrityksen omistajaa. Nykyinen tilanne selvisi pääpiirteittäin SWOT- analyysin avulla. Tulevaisuuden asiakasselvitys perustuu lähinnä yrittäjän näkemykseen nykyisestä kysynnästä. Lisäksi yrittäjä oli tehnyt alustavan selvityksen kuluttaja- asiakkaiden saavuttamiseksi myyjäverkoston avulla, johon kuuluu Kemi- Tornio alueen puutavara- ja rakennustarvikeliikkeitä. Tämän selvityksen lisäksi kerättiin tietoja Pohjois- Suomen ja Pohjois- Ruotsin alueella toimivista piharakennuksia rakentavista yrityksistä. Selvitys kilpailijoista perustuu yrittäjän haastatteluun ja verkkosivuilla oleviin yhteystietoihin. Aktiivisesti ja ammattimaisesti toimivia puusepäntäliikkeitä ei alueella tällä hetkellä ole.

4.4 Liikeidea, visio ja strategia

Lapin Puutuotteen liikeidea perustuu yrityksen nykyiseen toimintaan. Yrittäjän haastattelun perusteella liikeideaa laajennettiin muihin yrittäjäasiakkaisiin kuin piharakennuksia rakentaviin yrityksiin. Tämä perustuu yrittäjän haastattelussa antamiin tietoihin kysynnästä. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman tekemisen aikana useampi yritys lähestyi yritystä ja osa kontakteista johti myös tilauksiin. Liikeidean kilpailuetuna on tuotteiden korkea laatu ja asiakkaan vaikutusmahdollisuudet tuotteeseen. Ns. bulkkituotteilla pieni yritys ei voi kilpailla isompia yrityksiä vastaan vaan asiakkaiden toiveet ja mitat huomioiden markkinoita löytyy enemmän. Markkinat tällaisilla tuotteilla pääasiassa paikallisia, mutta kilpailijoiden puuttessa tällainen liikeidea riittää menestykselliseen liiketoimintaan. Sama pätee myös kuluttaja- asiakkaiden kohdalla.

Yrityksen visio rakentui myös yrittäjän kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella. Visio perustuu nykyisen kysynnän muuttamiseen myynniksi. Visio vaatii toteutuakseen toimitilojen uusimista, tehokasta markkinointia ja uuden henkilöstön palkkaamisen myötä tuotantokapasiteetin nostamista. Visio perustuu kovaan kasvuun seuraavien viiden vuoden aikana, mutta samanaikaisesti on huolehdittava liikeidean toteuttaminen laatutekijöiden ja ainutlaatuisuuden osalta. Vision toteuttamisen avuksi laadittiin portaittainen tiekartta, jossa näkyy toimenpiteet ja tavoitteet suunnitelmakaudella kahden vuoden välein.

Lapin Puutuotteen strategia on tehty nykytilan arvion mukaan siten, että se mahdollistaa yrityksen tavoitteleman kasvun, mutta samalla poistaa nykytilan heikkouksia ja uhkia. Tällä hetkellä heikkous on vahva sitoutuminen yhteen asiakkaaseen ja tuoteryhmään. Strategiassa liiketoimintaa pyritään laajentamaan kolmelle eri pääalueelle nykyisen yhden sijaan. Lisäksi asiakaskuntaa pyritään strategiassa laajentamaan. Myös omistuspohjaa ja henkilöstöä laajennetaan, jotta toiminta ei tulevaisuudessa ole enää yhden miehen varassa. Strategia on jaettu pääalueiden lisäksi tuotestrategiaan, tuotantostrategiaan, asiakasstrategiaan ja markkinointistrategiaan. Näihin kaikkiin on luotu selkeät toimintatavat, joiden avulla pyritään visioon toteutumiseen. Markkinointistrategiaan panostaminen ja sen toteuttaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta tavoiteltu kasvu on mahdollista

saavuttaa. Strategia on luotu yhdessä yrittäjän kanssa siten, että siihen on helppo sitoutua ja näin ollen toteuttaa.

4.5 Markkinointi

Onnistunut markkinointi on edellytys sille, että asetettu visio toteutuu. Markkinoinnin suhteen yrityksessä on tehty jo aiemmin suunnitelmia, mutta tällä hetkellä markkinointia ei ole aktiivisesti tehty, koska toimitila- ja henkilöstöresurssi ei mahdollista tuotannon kasvattamista. Markkinoinnin onnistuminen on erittäin tärkeää vision toteutumisen kannalta.

Markkinointi on liiketoimintasuunnitelmassa suunniteltu yrityksen lähtökohdista siten, että se sisältää sekä kohdennettua suoramarkkinointia yrityksille että verkossa ja myyntiverkoston tapahtuvaa markkinointia kuluttaja- asiakkaille. Yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta markkinointiin tarvitaan lisäosaamista ja ainakin suunnitelmakauden alkupuolella tarvitaan vahvistuksia sekä markkinointiosaamiseen että markkinointihenkilöiden määrään. Markkinointimateriaaliin täytyy myös panostaa sekä esitteiden että sähköisen markkinoinnin osalta.

4.6 Tuotanto

Yrityksen tuotantoon perehdyin sekä yrittäjän haastattelun kautta että tutustumalla tuotantoprosesseihin ja tuotantotiloihin. Tuotanto on yrityksen ydintoimintaa ja sen osaaminen tuo yritykselle tärkeimmän kilpailuedun. Tuotantotilojen toimivuus auttaa tehokkaiden tuotantoprosessien toteuttamisessa. Tuotannon suunnittelussa työturvallisuus on erittäin tärkeässä osassa. Haastatellessani yrittäjää oli tuotannon uudelleenjärjestäminen alusta asti tärkeässä roolissa. Toteutukseen laadittua kasvustrategiaa on yrityksen investoitava uusiin tuotantotiloihin heti suunnitelmakauden alussa. SWOT- analyysissä tuotantotilat nousivat esiin sekä heikkoutena että uhkana. Nykyiset tuotantotilat eivät sovellu tuotantomäärien kasvattamiseen ja lisäksi vuokrasuhteen jatkuminen on epävarmaa. Uusien tuotantotilojen osalta yrittäjä on tehnyt alustavaa kartoitusta ja alueella on useampia ostettavissa olevia teollisuuskiinteistöjä tarjolla. Toimivat tuotantotilat on yrityksen toiminnan kriittinen menestystekijä, joten niiden hankkiminen heti suunnitelmakauden alussa on perusteltua.

4.7 Henkilöstö

Pienelle yritykselle ulkopuolisen henkilöstön palkkaaminen on tärkeä ja iso panostus. Lapin Puutuotteelle kuin muillekin yhden henkilön yrityksille ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen vaatii tarkkaa harkintaa. Toiminnan kasvattamiselle työvoiman lisääminen on kuitenkin välttämätöntä. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa työvoiman lisäämiseen todettiin olevan kolme vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto oli sopivan yhtiökumppanin löytäminen, joka olisi valmis myös työskentelemään yrityksessä. Toinen vaihtoehto oli työntekijän palkkaaminen ja kolmantena vaihtoehtona oli liitännäishenkilöstön käyttö.

Yrittäjän mielestä olisi tärkeää, että työntekijä olisi ammattitaitoinen ja lisäksi sitoutunut yritykseen ja sen kehittämiseen. Tämän perusteella päädyttiin ratkaisuun, että ensisijaisesti etsitään työsuhteeseen tulevaa työntekijää. Liitännäishenkilöstöä on tarkoitus käyttää ruuhkahuippujen tasaamiseen ja tilapäiseen työntekijän tarpeeseen.

Suunnitelmakaudelle tehtyyn tulosbudjettiin kirjattiin työntekijä kuluja asteittain siten, että viiden vuoden aikana yritykseen palkataan 2 työntekijää ja lisäksi varattiin puolen työntekijän panos liitännäishenkilöstölle. Yhtiökumppanin ottamista yritykseen ja työvoimaksi ei kuitenkaan tässä vaiheessa unohdettu, vaan jos sopiva yhtiökumppani löytyy hän voi osallistua myös yrityksen tuotantoon.

4.8 Riskit

Riskien tunnistaminen ja hallinta on olennainen osa menestyvää liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen aloitettiin yrittäjän kanssa nykytilan arvioinnilla SWOT- analyysiin avulla. Heti tässä alkuvaiheessa tarkoituksen oli että yrittäjä tunnistaisi liiketoiminnan riskejä ja tältä pohjalta löydettäisiin ratkaisuja siihen miten tulevaisuudessa riskejä pystytään pienentämään ja hallitsemaan. Tärkeimpänä riskienhallinnan välineenä näen yrittäjän liiketoimintaosaamisen parantumisen. Keskustelujen perusteella yrittäjä on tämä prosessin aikana ymmärtänyt paremmin talouden suunnittelun ja seurannan merkityksen. Esimerkiksi tuotteiden hinnoittelun ja kustannusseurannan merkitys on mielestäni prosessin aikana kirjastunut yrittäjälle.

Lapin Puutuotteen yrittäjä on toiminut yrittäjänä rakennusalalla on n. 20 vuotta, joten hänellä on selkeä käsitys työturvallisuus riskien ja vahinkoriskien tunnistamisesta ja hallinnasta, mutta strategisien riskien hallintaan tarvitaan apua ja siihen on aloitettu seuranta- ja valvontajärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto.

4.9 Talous

Liiketoimintasuunnitelmaan laadittiin yritykselle tulosbudjetti viidelle vuodelle. Budjettiin sisällytettiin myös taselaskelmat. Taloussuunnitelma on vuosille 2022-2026. Liikevaihto määriteltiin yrityksen tuotantokapasiteetin ja tuotteista saadun keskihinnan mukaan. Ensimmäisen vuoden liikevaihto on noin kaksinkertainen verrattuna vuoden 2020 toteutuneeseen liikevaihtoon. Materiaalit ja palvelut laskettiin aikaisemmin toteutuneiden kustannusten mukaan suhteutettuna liikevaihtoon. Suhdelukuun päädyttiin vertaamalla vuosien 2018-2020 toteutuneita kustannuksia. Materiaalien ja palvelujen määrä on 27 % toteutuneesta liikevaihdosta. Vuonna 2020 toteutuneet kustannukset ovat korkeammat, mutta yrittäjän mukaan vuosien 2019 ja 2018 taso on todennäköisempi kuin vuoden 2020 toteuma. Näillä luvuilla myyntikatteeksi saadaan 73 % liikevaihdosta.

Henkilöstökulut on laskettu sillä oletuksella, että yrityksen yhtiömuoto muutetaan suunnitelmakauden alussa osakeyhtiöksi. Näin ollen henkilöstökuluissa huomioidaan myös nykyisen yrittäjän palkka. Ensimmäisen suunnitelmavuoden palkoissa on puolentoista työntekijän palkka. Kolmannen vuoden henkilöstökulut on laskettu 2,5 työntekijän mukaan ja viidennen vuoden henkilöstökulut 3,5 työntekijän mukaan.

Liiketoiminnan muut kulut on suhteutettu aikaisempien vuosien toteuman mukaan siten, että ne ovat 30 % liikevaihdosta. Liiketoiminnan muissa kuluissa on aikaisemmin huomioitu myös liiketilan vuokra, mutta suunnitelmakaudella vuokra ei toteudu, koska toimitilat on tarkoitus hankkia yritykselle suunnitelmakauden alussa. Uusien toimitilojen käyttökustannuksista ei kuitenkaan ole tässä vaiheessa tietoa, joten liiketoiminnan muut kulut on arvioitu varovaisuuden periaatteella aikaisemman toteuman mukaan. Käyttökateprosentti suunnitelmakaudella on 20 – 24 % liikevaihdosta.

Poistot on arvioitu uuden toimitilan mukaan siten, että uuden toimitilan hankintahinta on 150 000 €, joka yrittäjän mukaan on realistinen hinta hankittavalle kiinteistölle. Uusi toimitila poistetaan 7% menojäännöspoistolla. Lisäksi poistoissa näkyy nykyisin yrityksen taseessa olevaa kalustoa, joka siirtyy osakeyhtiön omistukseen. Yrityksen liikevoittoprosentti suunnitelmakaudella on 10 – 20 % liikevaihdosta.

Rahoituskulut on laskettu siten, että uuden tuotantotilan hankintaan otetaan 75 000 €:n investointilaina 7 vuoden takaisinmaksuajalla. Yrityksen tulos ennen veroja vaihtelee suunnitelma kaudella ensimmäisen vuoden 12 550 €:sta viidennen vuoden 73 493 €:n. Taseen osalta pysyviin vastaaviin on sisällytetty tuotantorakennus ja viidentenä vuotena kalustohankintoja 40 000 €:lla. Vastattavaa puolella on ensimmäisenä vuotena osakeyhtiön osakepääoma ja ensimmäisen vuoden voitto. Myöhemmin suunnitelmakaudella omaan pääomaan on lisätty vuosittainen liikevoitto. Pitkäaikaisena vieraana pääomana on huomioitu ensimmäisenä vuotena otettu investointilaina tuotantotiloihin ja lyhytaikaisena lainana on aina seuraavan vuoden lyhennykset. Taseen loppusumma vaihtelee ensimmäisen vuoden 174 322 €:sta viidennen vuoden 215 898 €:n.

5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma pienelle puusepäneliikkeelle, Tmi Lapin Puutuote. Aihe valikoitui prosessin alussa kun kyseisen yrittäjän käytyjen keskustelujen pohjalta ilmeni yrityksen kehittämisen tarve ja yrittäjän toiveena oli selvittää minkälaiset mahdollisuudet yritystä olisi laajentaa ja miten se tehdään taloudellisesti kannattavalla tavalla. Aluksi vaihtoehtona oli myös kehittämissuunnitelman tekeminen, mutta yrittäjän toiveesta päädyttiin liiketoimintasuunnitelmaan, koska aikaisempaa liiketoimintasuunnitelmaa yrityksellä ei ollut.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, koska työn tuloksena syntyy produkti eli tuotos. Opinnäytetyössä on produktin lisäksi raportti, jossa olen käsitellyt liiketoimintasuunnitelman ja liiketoiminnan teoriaa. Raportti rakenteeseen vaikutti myös yrittäjän tarve oman liiketoimintaosaamisen parantamiseen. Tavoitteena

oli, että raportissa olisi perustiedot liiketoiminnasta ja tiedot mahdollistaisivat paremman talouden hallinnan tulevaisuudessa ja mahdollisesti herättäisi mielenkiinnon oman liiketoimintaosaamisen kehittämiseen jatkossa. Raportissa on teorian lisäksi raportoitu liiketoimintasuunnitelman tekoprosessi Tmi Lapin Puutuotteen osalta. Tiedot liiketoimintasuunnitelman tekemistä varten olen kerännyt keskustelemalla yrittäjän ja osin myös hänen yhteiskumppaneidensa kanssa.

Toiminnallinen opinnäytetyö soveltui minulle hyvin, koska työllä oli selkeä päämäärä, joka oli mielestäni hyödyllinen. Työprosessin rakenne oli selvä, aloitin tiedonhankinnalla liiketoimintasuunnitelman sisällöstä ja tarkoituksesta. Osana tiedonhankintaa myös arvioin lähteiden soveltuvuutta omaan opinnäytetyöhön. Tämän jälkeen perehdyin lähdemateriaaliin ja suunnittelin miten teoriaosuus palvelisi parhaiten myös toimeksiantajaa. Päädyin siihen, että teoriaosuudessa esitellään lyhyesti liiketoimintasuunnitelman aihealueiden perusteoria, jotta itse liiketoimintasuunnitelman sisältö avautuisi myös yrittäjälle. Teoriaosuuden jälkeen aloitin liiketoimintasuunnitelman tekemisen yhdessä yrittäjän kanssa. Liiketoimintasuunnitelma perustuu yrittäjiltä saatuihin tietoihin ja liiketoimintasuunnitelman rakenne on suunniteltu yrittäjää mahdollisimman hyvin palvelevaksi. Yhteistyö yrittäjän kanssa oli joustavaa ja yrittäjä oli myös sitoutunut työprosessiin.

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen, koska se oli työelämälähtöinen ja liiketoimintasuunnitelman tekeminen lähti toimeksiantajan tarpeista. Teorian lisäksi pääsin tutustumaan pienyrittäjän arkeen ja haasteisiin. Aikaisemminkin olen arvostanut yrittäjyyttä ja pitänyt sitä erittäin tärkeänä osana yhteiskuntaa. Opinnäytetyöprosessin aikana käytyjen keskustelujen perusteella kunnioitus varsinkin yksinyrittäjiä kohtaan kasvoi erittäin paljon. Yksinyrittäjän lähtökohtana on usein oman ammattialan osaaminen ja liiketoiminnan osaaminen ei ole yhtä korkealla tasolla. Yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella liiketoimintasuunnitelman tekeminen paransi hänen liiketoiminnan osaamista ja herätti myös mielenkiinnon niiden edelleen kehittämiseen.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy. E- kirja. Viitattu 20.3.2021. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Elib.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2008. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uudistettu painos. Helsinki. Helsingin seudun Kauppakamari.

Lindroos J-E & Lohivesi K. 2010. Onnistu Strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki. WSOYpro Oy.

Metsämuuronen, J.2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2., uudistettu laitos. Helsinki. International Methelp Ky.

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

Moilanen, T. & Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos, Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Helsinki. Otava.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2007. Moderni rahoitus. 3. uudistettu painos. Helsinki. WSOY.

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsinki. Kauppakaari

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Rissanen T. 2001. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi. Pohjantähti.

Ruuska, M. & Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5. uudistettu painos. Kuopio. Finnvera Oyj.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön. Turku. Turun Ammattikorkeakoulu.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. PK-RH-riskienhallinta. Viitattu 19.3.2021. <http://www.pk-rh.fi>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.

Vilka, H & Airaksinen, T 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Tammi.

2021

LIKETOIMINTASUUNNITELMA



25.5.2021

1 TIIVISTELMÄ

Perustiedot yrityksestä

Tmi Lapin Puutuote on perinteinen puusepänliike, joka on siirtynyt nykyiselle omistajalle vuonna 2017. Yrityksessä ei työskentele tällä hetkellä yrittäjän lisäksi muita. Yrityksen liikevaihto on viimeisen tilinpäätöksen mukaan n. 80 000 €. Yrityksen päätuotteena on piharakennusten ovet ja ikkunat, joita tehdään alihankintana grillikotia tekeväälle yritykselle. 85 % yrityksen myynnistä tulee viennistä ulkomaille.

Lähtötilanne

Tällä hetkellä yritys on tilanteessa, että kysyntään ei voida puutteellisten toimitilojen ja henkilöstöressurssin vuoksi. Yrityksen vahvuutena on yrittäjän ammattitaito ja yksilölliset sekä laadukkaat tuotteet. Yrityksellä on mahdollisuudet kasvuun, koska alueella ei ole muita puusepänliikkeitä. Heikkoutena on heikko kannattavuus ja asiakaskunnan kapeus. Tämän hetkisessä tilanteessa uhat liittyvät asiakaskunnan kapeuteen ja toimitilan vuokrasuhteen epävarmuuteen.

Liikeidea, Visio ja Strategia

Lapin Puutuotteen liikeideana on valmistaa ovia ja ikkunoita piharakennuksiin alihankintana. Tämä osa tulee muodostamaan liikevaihdosta 50 %. Lisäksi yritys valmistaa sisä- ja ulkokalusteita, aitoja ja tekee entisöintitöitä, Yrityksen asiakkaat ovat piharakennuksia rakentavat yritykset, taloyhtiöt, julkisyhteisöt, yritykset ja kuluttaja- asiakkaat. Yrityksen kilpailuetuna on yksilölliset, asiakkaan mittojen ja toiveiden mukaan valmistettavat tuotteet.

Lapin Puutuotteen visiona on viisinkertaistaa yrityksen liikevaihto seuraavan viiden vuoden aikana. Vision mukaan yrityksen liikevaihdosta 50 % tulee myynnistä piharakennuksia rakentaville yrityksille, 25 % myynnistä muille yrityksille ja 25% myynnistä kuluttaja- asiakkaille.

Yrityksen strategia muodostuu kolmesta pääalueesta 1) Piharakennusten alihankintatyöt 2) Yritysmyynti 3) Kuluttajamyynti. Yrityksen strategiana kasvat-
taa myyntiä piharakennuksia rakentaville yrityksille, siten että lähestytään yri-
tyksiä ja tarjotaan heille mallikappale ja tehdään tarjous jatkuvista toimituk-
sista. Yrityksen vahvuutena on toimitusvarmuus, toimitusnopeus ja reagointi
muuttuviin tarpeisiin. Yrityksen lähialueella on 5 – 10 piharakennuksia raken-
tavaa yritystä ja kilpailijoita alueella ei ole.

Yritysmyyntiin osalta osallistutaan tarjouskilpailuihin ja lisäksi nykyisten refe-
rensien pohjalta markkinoidaan tuotteita esimerkiksi taloyhtiöille ja julkisyhtei-
söille. Yritysmyyntiin päätuotteet ovat sisä- ja ulkokalusteet sekä ulko- aidat.

Kuluttaja- asiakkaille myynnissä keskitytään ulko- ja sisäkalusteiden myyn-
tiin. Myynti tapahtuu verkon ja paikallisten rakennustarvike ja puutavaraliikkei-
den kautta tilaustyönä.

Talous

Suunnitelmakauden alussa yritys investoi uusiin toimitiloihin. Investointi
rahoitetaan yritysmuodon muutoksella, hakemalla investointiavustusta ja
lainarahoituksella. Osakeyhtiöön otetaan nykyisen omistajan lisäksi 1-3 uutta
osakasta. Uuden osakeyhtiön omistusrakenne järjestetään siten, että
nykyinen yrittäjä säilyttää yrityksessä osake-enemmistön. Lisäksi investointiin
haetaan investointi avustusta Ely- keskukselta. Lainarahoitusta investoinnille
otetaan maksimissaan 60 % investoinnin summasta.

Lapin Puutuotteelle on laadittu tulosbudjetti seuraavalle viidelle vuodelle, joka
perustuu liikevaihdon viisinkertaistamiseen seuraavan 5 vuoden aikana.
Taloussuunnitelmassa huomioitu myös suunnitelmakauden alussa tehtävä
toimitilainvestointi.

2 LÄHTÖTILANNE

2.1 Perustiedot yrityksestä

Tmi Lapin Puutuote on perinteinen puusepänliike, pääsääntöisesti yritys tekee ovia ja ikkunoita grillikotiin alihankintana. Pieni osa, n.5%, tulee myynnistä yksityisille ostajille. Nykyinen yrittäjä on ostanut yritystoiminnan ja kaluston vuonna 2017. Yrittäjä on aikaisemmin toiminut rakennusalalla, myös yrittäjänä. Kokemusta yritystoiminnasta on n. 20 vuotta. Yrityksellä ei ole muita omistajia.

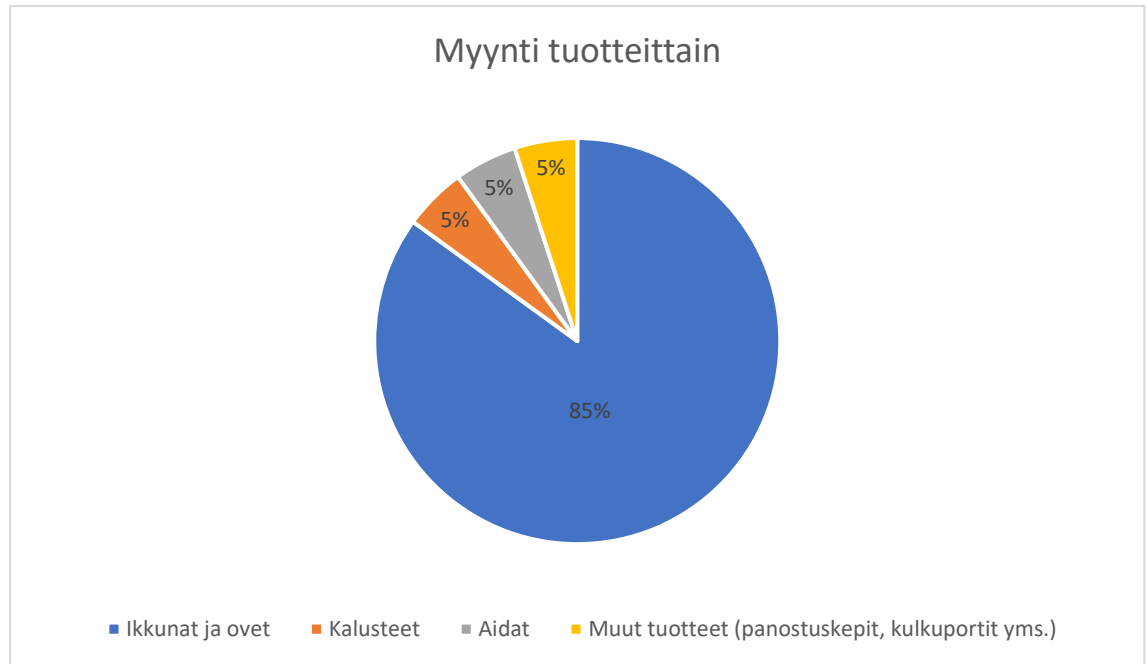
Yrityksen liikevaihto on n. 80 000 € ja yrityksen palveluksessa ei ole yrittäjän lisäksi muuta henkilöstöä. Yrityksellä on yksi toimipiste, jossa valmistetaan kaikki yrityksen tuotteet. Suurin osa palveluista menee vientiin Pohjois-Ruotsin alueelle. Päätuotteena on tällä hetkellä piharakennusten ovet ja ikkunat. Lisäksi tehdään sisä- ja ulkokalusteita. Suurin osa tuotteista myydään tällä hetkellä käsittelemättöminä, pieni osa tuotteista myydään maalattuina tai lakattuina.

Tuotteiden raaka- aineet hankitaan ostoina alueen yrittäjiltä ja kolmasosa. Suurimmat raaka- aineostot tehdään paikallisesta puutavaraliikkeestä. Ulkopuolisina palveluina ostetaan taloushallinnon palvelut tilitoimistolta ja puiden kuivatuspalvelut ostetaan paikalliselta sahalta.

	2020	%	2019	%	2018	%
Liikevaihto	81 600		79 400		90 100	
Käyttökate	26 963	33	36 787	46	42 740	47
Tulos	19 013	23	28 320	36	31 910	35

Liikevaihdosta suurin osa tulee viennistä. Vuonna 2020 viennin osuus liikevaihdosta oli 85 %. Vuosina 2018 ja 2019 viennin osuus oli yli 90 %. Vuoden 2020 on pyritty kasvattamaan asiakaskuntaa ja tuotteiden määrää, jotta yritys ei olisi niin riippuvainen yhdestä isosta asiakkaasta. Tämä näkyy jo osittain

viennin suhteellisen laskuna. Vuoden 2020 osalta huolestuttavaa oli käyttökateen huomattava pieneneminen aikaisempiin vuosiin verrattuna. Käyttökateen pieneneminen on seurausta materiaaliostojen kasvusta. Tähän asiaan kiinnitetty huomiota jo vuoden lopulla ja vuoden 2021 alussa. Alkuvuoden 2021 perusteella ostoissa on palattu aikaisempien vuosien tasolle.



Yrityksen päätuotteena ovat ovet ja ikkunat. Näistä 90 % menee yhdelle isolle asiakkaalle ja loput kuluttaja-asiakkaille. Kalusteiden ja aitojen osuus myynnistä on 5 % ja tämän on myös yritysten välistä kauppaa ja ostajina ovat pääosin taloyhtiöt. Muissa tuotteissa on mm. panostuskeppejä, joita on tehty kai-vosteollisuuteen ja kuluttaja-asiakkaille tehtyjä kulkuportteja.

2.2 Nykytilan arvionti

Yritys on tällä hetkellä tilanteessa, että kysyntää tuotteille olisi enemmän kuin tämänhetkisellä henkilöstöresurssilla ja toimitilaratkaisuilla voi tehdä. Pääosin palvelaan yhtä asiakasta, jolle tehdään ovia ja ikkunoita alihankintana. Kuluttaja- asiakkaiden kysyntään ei pystytä nykyresursseilla vastaamaan ja näin ollen markkinointia kuluttaja- asiakkaille ei tehdä. Kuluttaja- asiakkaiden lisäksi kysyntää olisi paikallisilta rakennustarvike- ja puutavaraliikkeiltä, jotka haluaisivat ottaa yrittäjän tuotteita ja palveluita myyntiin. Mikäli toimintaa laajennetaan täytyy asiakaskuntaa laajentaa, hankkia uudet toimitilat ja palkata lisää henkilöstöä.

Yrityksen vahvuutena on ammattitaito, tuotteet ovat laadukkaita, kysytyjä ja ne tehdään asiakkaan mittojen ja toiveiden mukaan. Nykyiset asiakkaat arvostavat myös nopeita toimitusaikoja ja toimitusten joustavuutta. Puusepäntuotteita on alueella ei ole ja yrittäjällä on erikoistaitoja esimerkiksi entisöintiin. Kuluttaja- asiakkaat arvostavat tuotteiden yksilöllisyyttä ja entistä enemmän halutaan huonekaluja, ovia ja ikkunoita mittatilaustyönä.

Yrityksen mahdollisuudet ovat siinä, että varsinkin Pohjois- Ruotsin alueella on paljon yrityksiä, jotka tekevät piharakennuksia. Näihin soveltuvia ovia ja ikkunoita ei Lapin Puutuotteen lisäksi tee muut suomalaiset tai ruotsalaiset toimijat. Pieni osa valmistajista tekevät ikkunoita ja ovia itse. Lähimmät kilpailijat ovat Virossa. Yrityksen etuna virolaisiin valmistajiin on se, että toimitusajat ovat lyhyempiä ja toiminta joustavampaa. Lisäksi perinteisille puusepän töille, kalusteet ja muut mittatilaustyöt, on tällä hetkellä kysyntää kuluttajamarkkinoilla, joita ei tämänhetkisillä resursseilla pystytä palvelemaan. Ovien, ikkunoiden ja kalusteiden entisöinnille on myös kysyntää, johon tällä hetkellä ei pystytä vastaamaan.

Nykyisen toiminnan heikkoudet ovat, että yrityksellä on yksi asiakas, jonka osuus liikevaihdosta on 85 %. Tämä aiheuttaa sen, että hintataso on jäänyt matalaksi ja uhkana on, että asiakasyrityksen kohtaamat vaikeudet aiheuttavat välittömästi vaikeuksia myös Lapin Puutuotteelle. Heikkous on

myös se, että yrityksen liikevaihto ei ole kehittynyt viimeisen kolmen vuoden aikana. Tämä on seurausta siitä, että nykyisillä resursseilla ei pystytä kasvattamaan tuotannon määrää ja asiakaskuntaa. Liikevaihdon kasvattaminen vaatii investointeja, jotta pystytään kasvattamaan asiakaskuntaa ja vastaamaan myös kuluttaja- asiakkaiden kysyntään. Lisäksi tämänhetkiset tuotantotilat eivät mahdollista lisätuotantoa ja vuokrasuhteen jatkuminen on kyseenalaista. Henkilöstöresurssin ja toimitilojen puutteet aiheuttavat myös sen, että tuotteita ei voi markkinoida uusille potentiaalisille asiakkaille. Uhkana on myös se, että mikäli yrittäjä ei jostain syystä pysty töihin tuotanto seisahtuu.

<div data-bbox="667 815 831 949" style="text-align: right; border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-size: 24px; font-weight: bold;">S</div> <ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaito • Työn laatu • Toimitusnopeus ja varmuus • Yksilölliset tuotteet 	<div data-bbox="1246 815 1410 949" style="text-align: right; border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-size: 24px; font-weight: bold;">W</div> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotantotilat • Yksi iso asiakas • Liiketoimintaosaamisen puute • Heikko kannattavuus
<div data-bbox="667 1406 831 1541" style="text-align: right; border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-size: 24px; font-weight: bold;">O</div> <ul style="list-style-type: none"> • Kysyntä sekä yritys- että kuluttajamarkkinoilla • Kilpailun puute • Tuotevalikoiman laajentaminen ei vaadi investointeja 	<div data-bbox="1246 1406 1410 1541" style="text-align: right; border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center; font-size: 24px; font-weight: bold;">T</div> <ul style="list-style-type: none"> • Ison asiakkaan ongelmat / tai asiakkuuden loppuminen • Yrittäjän väsyminen • Tuotantotilojen vuokrasuhteen päättyminen

3 Toimiala ja toimintaympäristö

3.1 Toimiala

Puutuoteteollisuus on Suomen vanhimpia toimialoja. Se jakaantuu alatoimialoihin, jalostusasteen tai loppukäytön perusteella. Perustuotteet valmistetaan raakapuusta, päätuotteina ovat sahatavara ja vaneri. Jalostuksen ensimmäisellä asteella perustuotteita työstetään pitemmälle: höylätään sahatavara sisustuspaneeliksi. Toisella asteella jalostetaan valmiita rakennusosia: esimerkiksi ikkunoita, ovia, parkettia ja puuportaita. Jalostuksen lisäksi puhutaan insinööripuutuotteista, joissa puun ominaisuuksia on parannettu mekaanisesti. Esimerkki insinööripuutuotteesta on CLT-levy, jossa sahatavarakappaleita on liimattu ristikkäin. Loppukäytön mukaan voidaan erottaa esimerkiksi puusepäntuotteet ja rakennuspuusepäntuotteet. Puusepäntuotteita ovat esimerkiksi huonekalut ja keittiökalusteet. Rakennuspuusepäntuotteita ovat rakennuksiin kiinteästi asennettavat tuotteet, esimerkiksi ikkunat ja ovet.

Lapin Puutuote harjoittaa sekä rakennuspuusepänteollisuuden tuotteita, ovia ja ikkunoita, että puusepänteollisuuden tuotteita kuten sisä- ja ulkokalusteita. Yritys on tällä hetkellä keskittynyt rakennuspuusepänteollisuuden tuotteisiin, koska näiden alueellinen kysyntä on kovin.

3.2 Toimintaympäristö

Yrityksen kotipaikka on Keminmaassa ja toimitilat Kemin kaupungissa. Kemin alueella on perinteisesti ollut paljon puunjalostukseen keskittyviä yrityksiä. Paperi- ja kartonkitehtaiden lisäksi alueella on sahayrityksiä, puisiin kattorakenteisiin, portaisiin, saunalauteisiin ja liimapuutuotteisiin keskittyviä tuotteita. Lisäksi alueella on ollut myös talotehtaita. Puusepänteollisuutta alueella on ollut aikaisemmin useita, mutta tällä hetkellä alueella ei ole muita vakituksessa liiketoiminnassa olevia puusepänteollisuutta. Alueella on myös vahvaa perinnettä puurakentamisesta, joka luo kysyntää entisöintitöille.

Pohjois-Suomen ja Pohjois-Ruotsin alue on toimintaympäristönä hyvä, koska alueella toimii useita piharakennuksia valmistavia yrityksiä. Yritykset valmistavat pääosin grillikotia vientiin. Suurimpia grillikotien vientialueita ovat tällä hetkellä Iso-Britannia ja Saksa. Iso-Britannian ero Euroopan Unionista aiheuttaa

epävarmuutta tällä hetkellä ja sen lopulliset vaikutukset selviävät vasta lähitulevaisuudessa. Grillikotien lisäksi alueella rakennetaan pihavarastoja.

4. Asiakkaat

Suurin osa Lapin Puutuotteen asiakkaista on yrityksiä. Lapin Puutuotteen tavoitteena on palvella tulevaisuudessa piharakennuksia rakentavien yritysten lisäksi yritysasiakkaista taloyhtiöitä, teollisuusyrityksiä, julkisyhteisöjä ja majotus- ja ravintola- alan yrityksiä. Tällä hetkellä taloyhtiöille on tehty pesu- ja pukuhuonetilojen ovia ja aitoja. Julkisyhteisöiltä on ollut kysyntää erityisesti vanhojen rakennusten entisöintitöihin. Asiakkaina on erityisesti yrityksiä jotka haluavat erottua esim. persoonallisemmilla kalusteilla. Kuluttaja- asiakkaiden kysyntä on erityisesti sisä- ja ulkokalusteissa. Kuluttaja- asiakas markkinoilla yrityksellä on runsaasti kasvupotentiaalia ja neuvotteluita jakeluverkostosta on käyty puutavara- ja rakennustarvikeliikkeiden kanssa. Lapin Puutuotteen asiakkaat eivät kaipaa ns. perustuotteita vaan asiakkaita palvellaan mittatilaustyönä tehtävillä tuotteilla. Lisäksi verkkokauppa luo mahdollisuuksia kasvuun sekä yritys- että kuluttaja- asiakkaiden suhteen.

5. Kilpailijat

Lapin Puutuotteen pääasiallinen tuote on tällä hetkellä ovet ja ikkunat piharakennuksiin. Päätuotteessa kilpailijoita ei alueella ole. Piharakennuksia rakentavien yritysten vaihtoehdot ovat oma ikkuna- ja ovituotanto tai hankkia ikkunat ovet Suomen ulkopuolelta esimerkiksi Virossa.

Sisä- ja ulkokalusteiden osalta tarjonta on huomattavasti enemmän ja perinteinen puusepänteollisuus ei pysty kilpailemaan suurien kotimaisten ja ulkomaisten kilpailijoiden kanssa. Kalusteissa kilpailuvalttina persoonallisuus ja se, että asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan yksilöllisesti.

6. Liikeidea, visio ja strategia

6.1 Liikeidea

Yrityksen liikeideana on perinteisten puusepän töiden tekeminen asiakkaille tilauksesta. Pääosin toiminta keskittyy ikkunoiden ja ovien tekemiseen, mutta yritys tekee tilauksesta myös sisä- ja ulkokalusteita, entisöintiä ja aitarakenteita.



6.2 Visio

Yrityksen visiona on liiketoiminnan kehittäminen siten, että 5 vuoden kuluttua yrityksen liikevaihto nelinkertainen verrattuna nykyiseen, 400 000 €. Yrityksen asiakaskuntana ovat piharakennuksia rakentavat yritykset, 50% liikevaihdosta, muut yritysasiakkaat, 25 % liikevaihdosta ja kuluttaja- asiakkaat 25 % liikevaihdosta.

1 vuosi (2022 loppuun mennessä)

- uusien liiketilojen hankkiminen
- yhtiön omistuspohjan vahvistaminen, osakeyhtiön perustaminen
- markkinoinnin kehittäminen, yritysasiakkaat
 - o uusien yritysasiakkaiden hankkiminen ovi- ja ikkunatuotannossa, tavoitteena 2-3 uutta asiakasta
 - o yritysasiakkaiden kartoittaminen muissa tuoteryhmissä
- henkilöstön palkkaaminen
 - o yhden lisätyöntekijän palkkaaminen, selvitetään liitännäishenkilöstön käyttö
- jakeluverkoston kehittäminen kuluttaja- asiakkaille, kuluttaja tuoteryhmän kehittäminen
- Yrityksen liikevaihto n. 150 000 €, liikevaihdosta 75 % ovi- ja ikkuna tuotannosta.

3 vuosi (2024 loppuun mennessä)

- yritystuotteiden pl. ovet ja ikkunat markkinoinnin vahvistaminen
 - o entisöintipalvelujen markkinointi
- kuluttaja- asiakas tuotteiden markkinoinnin vahvistaminen, verkkomarkkinointi, verkkokauppa
 - o jakeluverkosto kuluttaja- asiakastuotteille toiminnassa
- henkilöstön palkkaaminen
 - o työntekijän palkkaaminen myynnin kehittyessä
- Yrityksen liikevaihto 300 000 €, liikevaihdosta 60 % ovi- ja ikkuna tuotannosta.

5 vuosi (2026 loppuun mennessä)

- Yritysmyynti ikkunoiden osalta 50 % kokonaismyynnistä, 200 000 €. Asiakkaina 5 - 10 yritystä.
- Yritysmyynti pl. ikkunat ja ovet 25 % kokonaismyynnistä, 100 000 €.
- Kuluttaja- asiakasmyynti 25 % kokonaismyynnistä, 100 000 €. Kuluttaja- asiakasmyynti tapahtuu oman verkkokaupan ja jälleenmyyjäverkoston kautta.
- Henkilöstö 3-4 henkilöä

Piharakennuksia rakentavia yrityksiä on asiakkaana useampia kuin tällä hetkellä ja näin ollen hintataso on nykyistä korkeampi ja yhden toimijan ongelmat eivät vaikuta suuresti yrityksen toimintaan.

Muilla yritysasiakkailta tarkoitetaan rakennusliikkeitä, taloyhtiöitä ja julkisia yhteisöjä, joille tehdään ikkunoiden ja ovien lisäksi aitoja, entisöintitöitä ja sisä- ja ulkokalusteita.

Kuluttaja- asiakkaille tehdään yksittäisten ovien ja ikkunoiden lisäksi sisä- ja ulkokalusteita. Myyntikanavana on verkkomyynnin lisäksi Kemi- Tornion alueen puutavara- ja rakennustarvikeliikkeet.

6.3 Strategia

Yrityksen strategiana kasvattaa myyntiä piharakennuksia rakentaville yrityksille, siten että lähestytään yrityksiä ja tarjotaan heille mallikappale ja tehdään tarjous jatkuvista toimituksista. Yrityksen vahvuutena on toimitusvarmuus, toimitusnopeus ja reagointi muuttuviin tarpeisiin. Yrityksen lähialueella on 5 – 10 piharakennuksia rakentavaa yritystä ja kilpailijoita alueella ei ole. Muun yritysmyynnin osalta osallistutaan tarjouskilpailuihin ja lisäksi nykyisten referenssien pohjalta markkinoidaan tuotteita. Yrityksmyynnin päätuotteet ovat sisä- ja ulkokalusteet esim. myymäläkalusteet ja kaapistot majoitusliikkeille, sisätilojen ovet esim. pesu- ja pukuhuonetiloihin sekä aitarakenteet.

Kuluttaja- asiakkaille myynnissä keskitytään ulko- ja sisäkalusteiden myyntiin. Myynti tapahtuu verkon ja paikallisten rakennustarvike ja puutavaraliikkeiden kautta tilaustyönä. Kuluttaja- asiakkaiden osalta kilpailuetuna on tuotteiden yksilöllisyys ja persoonallisuus. Tarkoitus ei ole kilpailla ns. perustuotteilla vaan valikoima rakennetaan siten, että ne voidaan toteuttaa asiakkaan toiveiden mukaan.

Yrityksen strategia sisältää kolme pääaluetta:



Strategia jaetaan kolmen pääalueen lisäksi tuotestrategiaan, asiakasstrategiaan, markkinointistrategiaan ja tuotantostrategiaan.

Tuotestrategia perustuu nykyiseen toimintaan ja osaamiseen. Lisäksi huomioidaan tämän hetkinen kysyntä. Päätuotteena on ikkunat ja ovet, joihin on yrityksessä on ammattitaito ja valmiit markkinat. Nykyisellä kalustolla voidaan laajentaa tuotantoa ovien ja ikkunoiden osalta siten, että liikevaihto voidaan kolminkertaistaa strategiakauden aikana. Ovien ja ikkunoiden lisäksi tuotteina ovat piha- aidat, puutarhakalusteet, sisäkalusteista kaapit, myymäläkalusteet ja pesuhuoneiden ja saunojen kalusteet. Entisöintipalveluilla tarkoitetaan ovien, ikkunoiden ja vanhojen kalusteiden entisöintiä. Entisöinnin kysyntä on kasvanut voimakkaasti viimeisen 5 vuoden aikana tavaroiden kierrätyksen yleistymisen myötä.

Asiakasstrategiana asiakaskunnan lisääminen nykyisillä tuotteilla piharakennuksia rakentaviin yrityksiin. Pohjois- Suomen ja Pohjois- Ruotsin alueella on 5 – 10 potentiaalista asiakasyritystä, joille tullaan esittelemään yrityksen tuotteita. Piharakennusyrityksien vaihtoehdot hankkia ovet ja ikkunat omiin rakennuksiinsa on oma tuotanto tai niiden hankkiminen Virosta. Lapin Puutuotteen etuna on sijainti lähellä yritystä ja toimitusten joustavuus ja nopeus ja tuotteiden yksilöllisyys.

Markkinointistrategiassa painotetaan B to B- asiakkaiden osalta suoraa kontaktia yrityksiin mallikappaleiden osalta. Asiakasyrityksiä lähestytään sähköisellä esitteellä ja suoralla kontaktoinnilla. Kuluttajamarkkinoinnissa luodaan alueellinen verkosto puutavara- ja rakennustarvikeliikkeisiin, joihin toimitetaan tuotteita esille. Kuluttajamarkkinoinnissa käytetään myös omia verkkosivuja ja sosiaalisen median palveluja.

Tuotantostrategian pohjana on uusien toimitilojen hankkiminen heti strategiakauden alussa. Uutta kalustoa ei alkuvaiheessa tarvitse hankkia, mutta strategiakauden aikana kalustoa uusitaan ja lisätään mikäli kapasiteettia tarvitaan lisää. Tuotantostrategiassa huomioidaan henkilöstön perehdyttäminen ja käyttö siten, että tuotanto saadaan mahdollisimman tehokkaaksi. Tässä korostuu nykyisen ammattitaidon jakaminen uudelle henkilöstölle esimerkiksi mestari- kisälli toiminnan avulla.

7 Markkinointi

Lapin Puutuotteen suunnitelmakauden tavoitteena on viisinkertaistaa liikevaihto vuoteen 2026 mennessä. Tavoitteeseen päästäkseen on yrityksen vahvistettava myyntiään kaikille kolmella strategian pääalueella. Tällä hetkellä yritys valmistaa ovia ja ikkunoita alihankkijana yhdelle piharakennusten valmistajalle. Tavoitteeseen päästäkseen on piharakennusten oville ja ikkunoille löydettävä uusia asiakkaita. Potentiaalisia asiakkaita on 5 – 10, joihin on kohdistetaan markkinointia ja tuote-esittelyä. Lapin Puutuotteen ovet ja ikkunat ovat hyvälaatuisia ja toimitukset ovat nopeampia ja joustavampia kuin muilla kilpailijoilla.

Muun yritysmyyntin osalta markkinointi on enemmän omien tuotteiden tutuksi tekemistä kuin piharakennusten suhteen. Tuotevalikoima on huomattavasti laajempi ja kilpailu on kovempaa. Lapin Puutuotteen etuna kilpailussa tuotteiden laatu ja yksilöllisyys. Tuotteet voidaan tehdä asiakkaiden toiveiden ja mittojen mukaan.

Kuluttaja- asiakkaiden suhteen markkinointi aloitetaan siten, että pyritään luomaan 3 – 4 yhteistyökumppanin verkosto, joiden kautta tuotteita myydään. Yhteistyökumppaneiksi tavoitellaan puutavara- ja rakennustarvikeliikkeitä, joihin saadaan mallikappaleet esille. Asiakkailta on mahdollista ostaa juuri mallikappaleen mukainen tuote tai sitä voidaan muokata asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Tavoitteena on tavoitella kilpailuetua tuotteiden korkealla laadulla ja asiakkaan toiveiden mukaan tehtävillä ratkaisulla.

Alla olevassa taulukossa on kuvattu liikevaihdon kehitys strategian pääalueiden mukaan suunnitelma kaudella kahden vuoden välein. Kuten taulukosta huomataan yritysmyyntin kasvu keskittyy 1. ja 3. vuoden välille ja kuluttajamyyntin kasvu 3. ja 5. vuoden välille.

Asiakasryhmä	1 vuosi (2022)	3 vuosi (2024)	5 vuosi (2026)
Piharakennusten alihankintatyöt	112 500	180 000	200 000
Yritysmyynti	22 500	75 000	100 000
Kuluttaja – asiakkaat	15 000	45 000	100 000

Markkinoinnin tehtävänä on vakuuttaa kaikki asiakasryhmät siitä, että yrityksen tuotteiden laatu, yksilöllisyys ja toimitusten joustavuus ovat asioita joista

olla valmiita maksamaan korkeampi hinta kuin ns. perustuotteista. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla yrityksen on luotava myyntiverkoston lisäksi toimiva verkkokauppa ja käytettävä tehokkaasti sosiaalisen median mahdollisuuksia markkinoinnissa.

8 Tuotanto

Tuotannon osalta suurin muutos suunnitelmakaudella on, että yritykselle saadaan uudet toimitilat mahdollisimman pian. Nykyisissä tiloissa tuotannon kasvattaminen tavoitteiden mukaiseksi ei ole mahdollista. Lisäksi nykyisten tilojen ongelmana on vuokrasuhteen epävarmuus. Tuotantotiloiksi sopivia teollisuuskiinteistöjä on jo kartoitettu ja uudet tilat on tarkoitus hankkia vuoden 2021 aikana. Tuotantotilojen osalta ykkösvaihtoehto on, että ne hankitaan yrityksen omistukseen, jos soveltuvia tiloja ei ole ostettavissa voidaan muuttaa myös vuokratiloihin. Nykyinen kalusto mahdollistaa tavoitteiden suunnitelmakauden tavoitteiden saavuttamisen. Suunnitelmakauden aikana voidaan uusia kalustoa mikäli liikevaihdon kasvu etenee suunnitellulla tavalla.

Toimitilojen lisäksi tuotannon kannalta on tärkeää, että raaka-aineita on saatavilla ja että sen hinta on kilpailukykyistä. Tämä pyritään varmistamaan sopimaan hankintasopimukset potentiaalisten toimittajien kanssa. Puun hinnan kehittyminen ja varma toimitusketju ovat kriittiset menestystekijät yrityksen kannalta. Lisäksi puun on oltava hyvälaatuista, jotta yrityksen kilpailuetu korkealaatuisista tuotteista toteutuu.

Tuotantomäärien osalta on määritelty ovien ja ikkunoiden tuotantomäärätavoitteet, koska tällä strategian pääalueella on tarkoitus saada 50 % koko yrityksen myynnistä suunnitelmakauden lopussa.

	ovi	ikkuna
1. vuosi	280	1380
3. vuosi	450	2200
5. vuosi	500	2500

Taulukossa on esitetty piharakennusten ikkunoiden ja ovien tuotantotavoitteet suunnitelmakauden alussa, keskivaiheilla ja lopussa. Tämä edellyttää sekä tuotantoprosessin toimivuutta, että ammattitaitoisen henkilöstön löytämistä.

9 Henkilöstö

Yritys työllistää tällä hetkellä ainoastaan yrittäjän. Liikevaihtotavoitteiden toteuttamiseksi yritykseen on saatava lisää henkilöstöä. Lisähenkilöstöä joko palkataan tai käytetään vuokratyövoimaa. Yhtiökumppanin ottamista lisätyövoimaksi voidaan myös harkita mikäli sopiva ja ammattitaitoinen henkilö löytyy.

Ensisijainen vaihtoehto on henkilöstön palkkaaminen, vuokratyövoiman käytöllä voidaan tasata sesonkivaihteluita ja helpottaa henkilöstön työtaakkaa ruuhkahuippuina. Henkilöstöä tarkoitetaan palkata suunnitelmakauden aikana 1–3 henkilöä, mikäli liikevaihto kehittyy suunnitelmien mukaisesti suunnitelmakauden lopussa yrityksellä on 3-4 työntekijää. Uudella henkilöstöllä vahvistetaan sekä yrityksen tuotantoa että markkinointia.

Henkilöstömäärän lisäksi yrityksessä koetaan tärkeäksi henkilöstön ammattitaidon kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen yritykseen ja sen tavoitteisiin. Tähän tavoitteeseen pyritään henkilöstön koulutuksella, luomalla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja henkilöstön palkitsemisjärjestelmällä.

10 Riskit

Riskien tunnistaminen ja hallinta on erittäin tärkeää varsinkin yrityksessä, jossa tavoitellaan suurta kasvua. Lapin Puutuotteen tavoitteena seuraavalla suunnitelmakaudella on liikevaihdon viisinkertaistaminen. Tämä edellyttää jatkuvaa riskien tunnistamista ja arviointia ja oikeiden riskien hallintakeinojen löytämistä.

Strategisiin riskeihin varaudutaan seuraamalla oman toimialan ja toimintaympäristön kehittymistä. Lisäksi yrityksen johto valmistelee seuranta- ja valvontajärjestelmän, jolla seurataan strategian toteutumista ja johto sitoutuu myös toimimaan mikäli toimintaympäristössä tapahtuu, jotain joka vaatii strategian muuttamista. Operatiivisiin riskeihin varaudutaan kehittämällä yrityksen sisäisiä prosesseja ja henkilöstömäärän kasvaessa yrityksen johto sitoutuu uuden henkilöstön perehdyttämiseen. Taloudellisiin riskien osalta kiinnitetään erityisesti huomiota sopimusten hallintaan ja laatimiseen. Lisäksi uudet tuotantotilat suunnitellaan työturvallisiksi ja toiminnassa syntyvät jätteet joko kierrätetään

tai hävitetään asianmukaisesti. Vahinkoriskeihin varaudutaan asianmukaisilla ja oikein suhtautetuilla vakuutuksilla.

11 Talous

Suunnitelmakauden alussa yritys investoi uusiin toimitiloihin. Investointi rahoitetaan yritysmuodon muutoksella, hakemalla investointiavustusta ja lainarahoituksella. Osakeyhtiöön otetaan nykyisen omistajan lisäksi 1-3 uutta osakasta. Uuden osakeyhtiön omistusrakenne järjestetään siten, että nykyinen yrittäjä säilyttää yrityksessä osake-enemmistön. Lisäksi investointiin haetaan investointi avustusta Ely- keskukselta. Lainarahoitusta investoinnille otetaan maksimissaan 60 % investoinnin summasta.

Yritykselle on laadittu tulosbudjetti seuraavalle viidelle vuodelle.

Taloussuunnitelmassa tulosbudjetin lisäksi esitetty myös taselaskelma suunnitelmakaudelle. Taloussuunnitelmassa pyritään liikevaihdon viisinkertaistamiseen seuraavan viiden vuoden aikana. Taloussuunnitelmassa on huomioitu uuden henkilöstön palkkaaminen seuraavan portaittain liikevaihdon kasvaessa. Poistoissa ja rahoituskuluissa on huomioitu suunnitelmakauden alussa tehtävä toimitilainvestointi

TULOSLASKELMA

	Toteutunut (2020)	1. vuosi (2022)	3. vuosi (2024)	5. vuosi (2026)
LIIVEVAIHTO	81 951	150 000	300 000	400 000
Materiaalit ja palvelut	-32 401	-40500	-81000	-108000
Myyntikate	49 550	109 500	219 000	292 000
Myyntikate %	60 %	73 %	73 %	73 %
Henkilöstökulut	-3022	-35000	-58000	-87000
Liiketoiminnan muut kulut	-19565	-45000	-90000	-120000
Käyttökate	26 963	29 500	71 000	85 000
Käyttökate %	33 %	20 %	24 %	21 %
Poistot 7%	-6223	-14000	-12000	-10000
Liikevoitto	20 740	15 500	59 000	75 000
Liikevoitto %	25 %	10 %	20 %	19 %
Rahoituskulut	-1725	-2950	-2179	-1507
TULOS	19 015	12 550	56 821	73 493

TASE

	1. vuosi (2022)	3. vuosi (2024)	5. vuosi (2026)
Pysyvät vastaavat	139 500	120 654	145 000
Vaihto-omaisuus	9 700	7950	9250
Myyntisaamiset	9 700	7454	8850
Muut saamiset	3 525	6850	7250
Rahat ja pankkisaamiset	11 897	38640	45 548
VASTAAVAA YHTEENSÄ	174 322	181 548	215 898
Oma pääoma	49 050	104 500	163 354
Pitkäaikainen vieran pääoma	50 507	26957	15 086
Lyhytaikainen vieras pääoma	12 129	11567	11 186
Vieras pääoma yhteensä	62 636	38 524	26 272
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	174 322	181 548	215 898