

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Antti Juutilainen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PYSTYHIRSI-INNOVAATION
KAUPALLISTAMISEKSI

Insinööriyö 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalous

JUUTILAINEN, ANTTI Liiketoimintasuunnitelma pystyhirsi-innovaation kaupallistamiseksi
Insinööriyö 20 sivua + 31 liitesivua
Työn ohjaajat Yliopettaja Timo Mustonen
Toimitusjohtaja Markku Juutilainen
Toimeksiantaja Oy Bau Log Ltd
Marraskuu 2009
Avainsanat Yrityksen perustaminen, liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, kaupallistaminen

Insinööriyön aiheena oli pystyhirsi-innovaatio, ja tavoitteena laatia patentoidun tuotteen pohjalta liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla Oy Bau Log Ltd voi hakea rahoitusta ja lähteä luomaan menestyksellistä liiketoimintaa.

Työ toteutettiin yhteistyössä yrityksen kanssa, aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tietolähteitä hyväksikäyttäen.

Yksi työn keskeisimmistä osista on markkinatilanteen arviointi ja kilpailijoiden kartoittaminen. Yrityksen tuotteen vertaaminen kilpailijoiden vastaaviin, markkinoilla jo oleviin tuotteisiin, antaa kuvan tuotteen uutuusarvosta ja hyödystä asiakkaalle. SWOT-analyysin tekeminen auttaa strategian laatimisessa.

Liiketoimintasuunnitelman lopussa on liitteenä laskelmia kustannuksista, joita koituu liiketoiminnan aloittamisesta, materiaaleista ja tuotannosta.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Industrial Management

JUUTILAINEN, ANTTI Creating a Business Plan to Commercialize a Log Innovation

Bachelor's Thesis 20 pages + 31 appendices

Supervisors Timo Mustonen, Principal Lecturer

Markku Juutilainen, Managing Director

Commissioned by Oy Bau Log Ltd

November 2009

Keywords establishment of a company, business idea, business plan, commercialization

The subject of this study was a log innovation and the aim of this study was to create a business plan based on a patented product. With the help of the plan the company would be able to search funding and start a successful business.

The study was accomplished with the help of the company, and by using literature and information concerning the subject.

One of the main focuses of the project was an analysis of present market and the potential competitors. The comparison made between company's product and those already on the market gives an understanding of what benefits this product can offer to the customer. The SWOT-analysis helps the company to create its strategy. The final part of the business plan focuses on the calculations of various expenses, such as starting costs, material costs and production costs.

ALKUSANAT

Tämä insinööri työ on tehty Kymenlaakson ammattikorkeakoulun tuotantotalouden koulutusohjelman opinnäytetyönä.

Insinööri työtä valvoi oppilaitoksen puolesta yliopettaja Timo Mustonen. Työ tehtiin Oy Bau Log Ltd:lle.

Haluan kiittää kaikkia henkilöitä, jotka ovat edesauttaneet tämän työn valmistumista. Erityisesti haluan kiittää yrityksen toimitusjohtajaa Markku Juutilaista aiheen antamisesta, materiaalin saannista sekä avustuksesta työn toteuttamiseen liittyvissä asioissa.

Kotkassa 6.11.2009

Antti Juutilainen

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta	7
1.2 Tavoitteet.....	7
2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN	8
2.1 Liikeidea	8
2.2 Liiketoiminnan suunnittelu	9
2.3 Perustaminen ja kasvu	9
3 MIKÄ ON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA?	10
3.1 Liiketoimintasuunnitelman rakenne	10
3.2 Liiketoimintasuunnitelman käyttöalueet	11
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN	11
4.1 Laatimisen perusteet	11
4.2 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessikaavio.....	12
4.3 Liiketoimintasuunnitelman sisältö	13
4.3.1 Tiivistelmä.....	13
4.3.2 Markkinatilanne ja kilpailu.....	13
4.3.3 SWOT –analyysi	14
4.3.4 Visio.....	15
4.3.5 Tavoitteet.....	15
4.3.6 Strategiat	16
4.3.7 Laskelmat ja rahoitus.....	16
4.3.8 Riskit.....	18

5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TOTEUTUS	19
--	----

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

Liite 1	Liiketoimintasuunnitelma
---------	--------------------------

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Työn toimeksiantaja on riihimäkeläinen hirsitaloteollisuuden yritys Oy Bau Log Ltd. Yritys on perustettu vuonna 2007 tuotteistamaan ja kaupallistamaan yrityksen toimitusjohtajan Markku Juutilaisen pystyhirsi-innovaatio (hyödyllisyysmalli Nro 7339 ja kansainvälinen patenttihakemus Nro EPO-06701164.3).

Pystyhirsi-innovaatio perustuu kykyyn valmistaa valmiiksi eristettyä ja molemmin puolin pintakäsiteltyä seinää alhaisilla kustannuksilla ja kilpailukykyisillä hinnoilla.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä henkilöstöä palkkalistoillaan. Sen toiminta perustuu toistaiseksi tuotteen kehittämiseen, sopivien myynti- ja markkinointikanavien kartoittamiseen, sekä sopimusneuvotteluihin potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

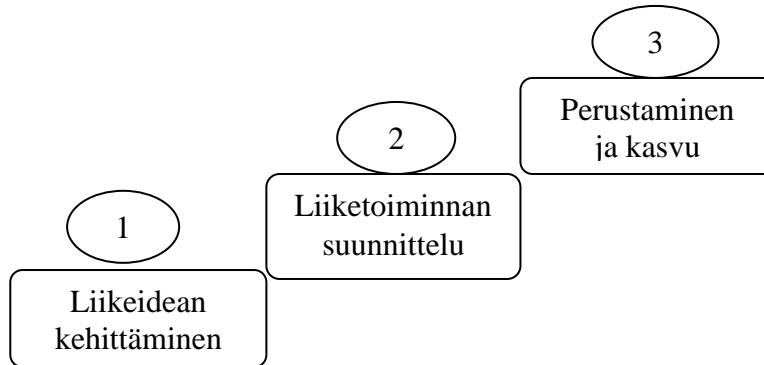
Tuotekehityksen uskotaan olevan vuoden 2009 aikana siinä vaiheessa, että yritys voi alkaa harjoittaa liiketoimintaa.

1.2 Tavoitteet

Työn tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma liiketoiminnan aloittamisen ja rahoituksen hakemisen tueksi. Etenkin rahoitusta haettaessa on oleellista, että potentiaaliset sijoittajat ja muut sidosryhmät näkevät kirjallisen suunnitelman yrityksen toiminnasta ja tavoitteista, sekä strategioista ja toimintasuunnitelmista, joilla tavoitteisiin päästään. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää tehokkaasti myös toiminnan kehittämisen tukena.

2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN

Yrityksen perustamisessa voidaan erottaa kolme vaihetta. Kunkin vaiheen tehtävät ja haasteet tulee selvittää etukäteen, jotta voidaan välttyä pettymyksiltä ja tarpeettomilta työvaiheilta.



Kuva 1. Yrityksen perustamisen vaiheet(McKinsey & Company 2000, 22.)

2.1 Liikeidea

Yrityksen perustamisprosessin ensimmäinen välitavoite on vakuuttava liikeidea. Liikeideaa tulee tarkastella sijoittajan näkökulmasta, joten yrityksen täytyy osoittaa tarkasti, mitä hyötyä ideasta on asiakkaalle, millä markkinoilla se tuottaa hyötyä ja miten sillä ansaitaan rahaa. (McKinsey & Company 2000, 29.)

Idean uskottavuus tulee testata muodostamalla alustava käsitys markkinamahdollisuuksista, toteuttamiskelpoisuudesta ja idean uutuusarvosta. Tämä tuo eteen ongelmia joita pyritään ratkaisemaan liikeideaa kehittämällä.(McKinsey & Company 2000, 30).

Liikeidean kuvaus on päätöksentekoa tukeva asiakirja, joka vastaa seuraaviin kolmeen kysymykseen:

- 1) Minkä hyödyn asiakas saa ja minkä tarpeen idea täyttää?
- 2) Mitkä ovat markkinat?
- 3) Miten liikeidealla ansaitaan rahaa?(McKinsey & Company 2000, 32.)

Lupaavan liikeidean tulee lisäksi olla innovatiivinen ja ainutlaatuinen. Sillä tulee olla selvä kohde ja sen tulee olla kannattava pitkällä aikavälillä. (McKinsey & Company 2000, 37.)

2.2 Liiketoiminnan suunnittelu

Uuden yrityksen liiketoimintaa suunnitellaan liiketoimintasuunnitelman avulla. Sen laatimisessa tulee keskittyä kokonaiskuvaan, mutta samalla täytyy punnita riskejä ja varautua odottamattomiin tilanteisiin. Lisäksi täytyy laatia suunnitelmat ja alustavat budjetit yrityksen eri funktioille. Tässä vaiheessa pitää yrittäjän tehdä myös monia merkittäviä päätöksiä (McKinsey & Company 2000, 23.):

- Millaisia asiakkaita tai asiakassegmenttejä yritys tavoittelee?
- Miten tuote tai palvelu hinnoitellaan?
- Mikä on yrityksen paras sijaintipaikka?
- Hoidetaanko tuotanto itse vai yhteistyössä kolmansien osapuolien kanssa?

Suunnitteluun kuuluu olennaisena osana markkinoiden laajuuden arvioiminen. Kokonaiskuvan saaminen toimialasta ja markkinoista edellyttää myös kilpailijoiden tuntemista. (McKinsey & Company 2000, 24.)

2.3 Perustaminen ja kasvu

Liiketoimintasuunnitelman valmistuttua yritys ryhtyy toteuttamaan sitä. Tavoitteena on taata menestys markkinoilla, minkä vuoksi tälle vaiheelle tyypillisiä tehtäviä ovat

- yrityksen perustaminen
- organisaation rakentaminen
- tuotannon järjestäminen
- mainonta ja suhdetoiminta
- markkinoille tulo
- kilpailuun ja tekniseen kehitykseen vastaaminen

- tuotannon laajentaminen
 - uusille markkinoille laajentuminen
 - uusien tuotteiden kehittäminen
- (McKinsey & Company 2000, 25.)

3 MIKÄ ON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA?

Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, josta voidaan havaita kuinka liiketoiminta on suunniteltu toteutettavaksi. Sen yhtenä pyrkimyksenä on löytää ja laatia sellainen strategia, jolla yrityksen tavoitteet ovat toteutettavissa. Liiketoimintasuunnitelma on henkilöstön kanssa yhteistyössä laadittu asiakirja, jonka perusteet on tutkittava ja se on myytävä asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja rahoittajille. (Lipiäinen 2000, 15.)

3.1 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelma pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Missä kulttuurissa yritys toimii?
 - taustat ja arvomaailma
- 2) Miksi yritys on perustettu?
 - missio
- 3) Mitkä ovat yrityksen tavoitteet?
 - SWOT–analyysin käyttö tavoitteiden määrittämisessä
 - 3 – 5 vuoden visiotavoitteet
 - lyhyen aikavälin suunnitelma
- 4) Miten yritys aikoo saavuttaa tavoitteet?
 - strategia
- 5) Millä tuloksilla liiketoiminta toteutuu?
 - toiminnan mittarit
 - laskelmat

(Lipiäinen 2000, 20.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman käyttöalueet

Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle monikäyttöinen työväline ja sen käyttöalue on laaja. Neljä tärkeää käyttökohdetta ovat seuraavat:

- 1) Rahoituksen kerääminen niin perustamisvaiheessa kuin laajennettaessakin
- 2) Sijoitusten houkutteleminen
- 3) Päätöksenteon tukeminen
- 4) Suoritustason parantaminen henkilöstöä motivoimalla ja ongelmia ennaltaehkäisemällä.

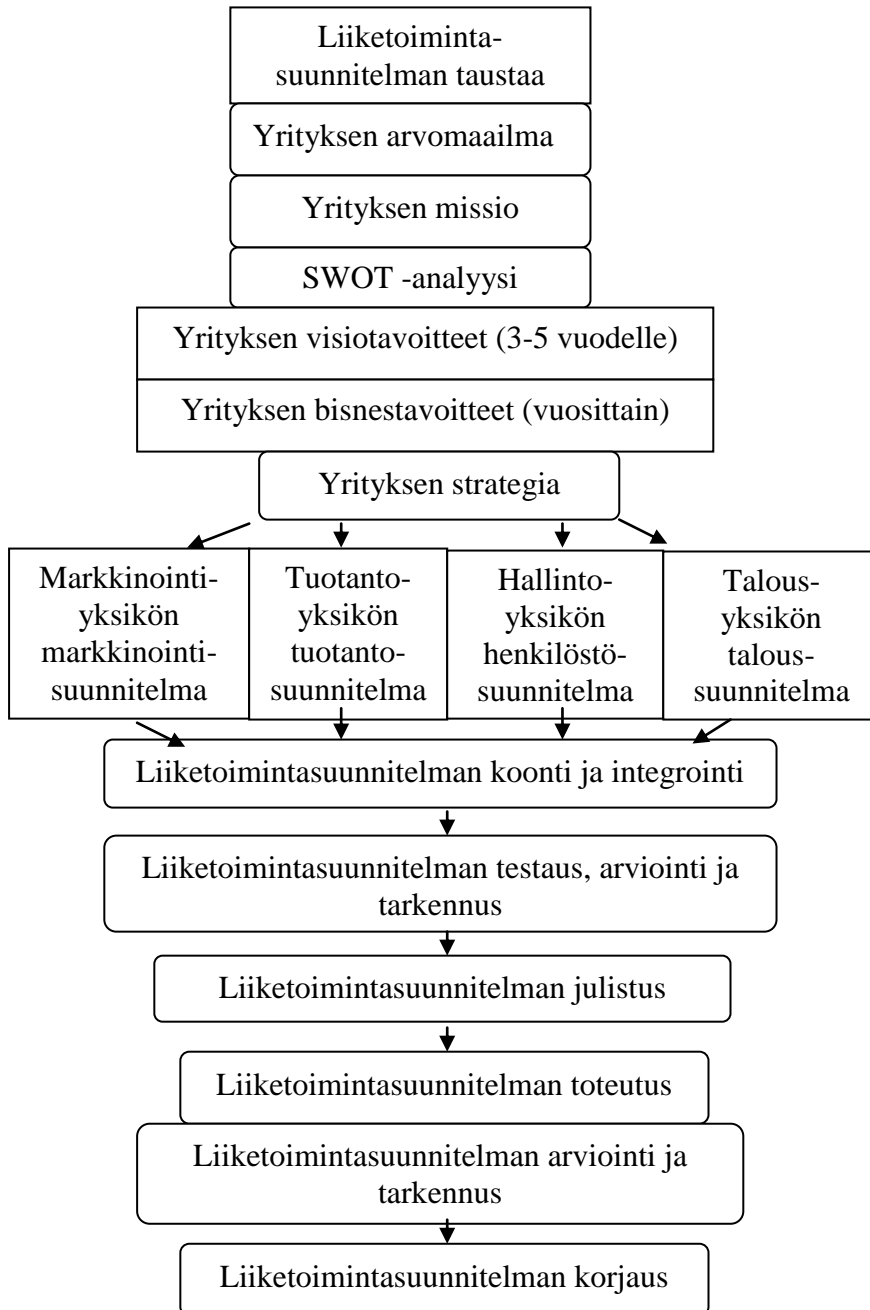
(Lipiäinen 2000, 22.)

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN

4.1 Laatimisen perusteet

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla perusteelliseen tutkimustietoon pohjautuva ja asiaankuuluvaa ja yksinkertaista tietoa sisältävä. Sen tulee olla selkeästi luettavissa ja perustua todistettuihin faktoihin. (Lipiäinen 2000,19.)

4.2 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen prosessikaavio



Kuva 2. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen loogisesti etenevä prosessikaavio (Lipiäinen 2000,19.)

4.3 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

4.3.1 Tiivistelmä

Selkeys ja ymmärrettävyys ovat tiivistelmän tärkeimpiä ominaisuuksia. Se kertoo lukijalle nopeasti kaiken olennaisen liiketoimintasuunnitelmasta. Selkeän yhteenvedon luettuaan sijoittaja lukee todennäköisemmin koko liiketoimintasuunnitelman.(McKinsey & Company 2000, 51.)

4.3.2 Markkinatilanne ja kilpailu

Asiakkaiden tarpeiden perusteellinen tuntemus on edellytys menestyvälle yritykselle. Asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen ostamalla sen tuotteita ja tekevät sen vain, jos uskovat niiden tarjoavan enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden vastaavat.(McKinsey & Company 2000, 69.)

Markkinoita analysoitaessa tulee huomioida jo olemassa olevien ja täysin uusien markkinoiden välinen ero. Parannellun tuotteen markkinat ovat jo olemassa, joten markkinoiden kokoa pystytään arvioimaan melko luotettavasti esimerkiksi erilaisista ammattijulkaisuista ja markkinatilanneraporteista. Täysin uuden tuotteen markkinatilanteen selvittäminen vaatii esimerkiksi markkinatutkimusta tai asiantuntijoiden ja todennäköisimpien asiakkaiden haastattelua. (McKinsey & Company 2000, 69.)

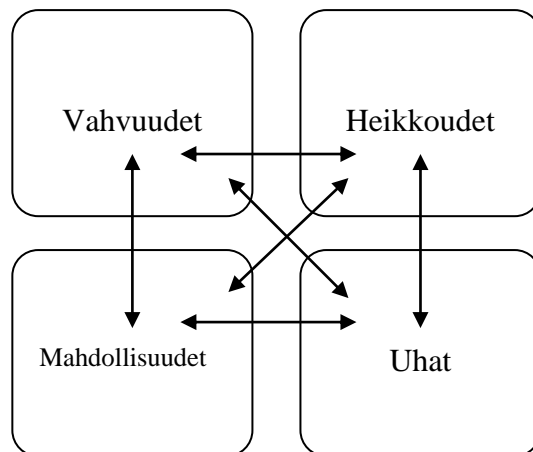
Markkinoista riippumatta on yrityksellä vastassaan kilpailijoita. Menestyäkseen kilpailussa täytyy yrityksen olla selvillä, ketkä ovat markkinoiden tärkeimpiä toimijoita, mikä näiden markkinaosuus on, miten ne toimivat ja mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailijat tulee tuntea tarkoin, mutta vieläkin tärkeämpää on tietää, miksi ja miten oma yritys on kilpailijoita parempi.(McKinsey & Company 2000, 71.)

4.3.3 SWOT –analyysi

SWOT-analyysi on arviointi-, tilanne- ja kehitysanalyysi. Sen perusteella pystytään laatimaan tavoitteet, ja yksityiskohtaisen toimenpideohjelman pohjaksi se on välttämätön. SWOT-analyysin ruudut ovat

- 1) S = Strengths = vahvuudet
- 2) W = Weaknesses = heikkoudet
- 3) O = Opportunities = mahdollisuudet
- 4) T = Threats = uhat.

SWOT-analyysin nelikentän (kuva 3) keskinäiset vuorovaikutussuhteet lisäävät menetelmän käyttöarvoa.



Kuva 3. SWOTin ruutujen keskinäisten vuorovaikutusten kenttä

Omien vahvuuksien varaan rakentamisella voidaan tukeutua siihen, missä ollaan hyviä ja keskittyä sen kehittämiseen. Sen avulla voidaan kompensoida omia heikkouksia sekä suunnata osa vahvuuksista hankkimaan tietoa uhkakuvien taustoista niiden tulevan vaikutuksen eliminoimista varten.

Omat heikkoudet voidaan poistaa vahvuuksia painottamalla, uhkakuvilla motivoimalla, mahdollisuuksilla motivoimalla ja koulutuksen avulla.

Ulkoiset mahdollisuudet voidaan saada yrityksen käyttöön tutkimus- ja kehitystoiminnalla, liittoutumalla luotettavien yhteistyökumppanien kanssa, ulkoistamalla toimintoja, lisenssien ostoilla ja myynneillä ja franchisingilla.

Ulkoisia uhkia voidaan ennalta estää kartoittamalla uhkien todellisia taustoja ja muuttamalla omia asenteita uhkien siirtämiseksi mahdollisuuksien piiriin.

(Lipiäinen 2000, 46-49.)

4.3.4 Visio

Visio on yrityksen tavoite keskipitkällä, 3 – 5 vuoden aikavälillä. Tavoitteen saavuttamiseksi rakennetaan vuositason bisnestavoitteet. Visioon tulee sitoutua ja se on määriteltävä selkeästi ja mittavasti, jotta sillä olisi ohjaava vaikutus. Visio antaa selkeän suunnan yrityksen liiketoiminnoille, lisää tiimihenkeä, motivoi ihmisiä ja antaa selkeät tavoitteet omistajille, asiakkaille ja työntekijöille panostusta varten. (Lipiäinen 2000, 55-59.)

4.3.5 Tavoitteet

Bisnestavoitteet ovat tuloksia, joiden saavuttamista yritys voi pitää tulevan vuoden rajapyykkeinään. Näillä yritys voi saavuttaa visionsa kokonaisuudessaan. Tavoitteilla pyritään palvelemaan asiakasta, ja ne edistävät yrityksen liiketoimintaa parhaiten ollessaan tiukkoja, näkyviä ja mitattavissa olevia. Mittaukset voidaan kohdistaa neljää alueeseen:

- 1) Laatuun
 - asiakaspalaute ja sisäinen laaduntarkistus
- 2) Määrään
 - tuotantoluvut ja tuotteet
- 3) Aikaan
 - neljännesvuosittain ja vuosittain
- 4) Kustannuksiin(Lipiäinen 2000, 55-59.)

Yrityksen toimialasta ja liiketoiminnan monimuotoisuudesta riippuen tulisi keskeisiä ja haasteellisia tavoitteita olla neljästä kymmeneen. Tavoitteet

antavat yritykselle oikean suunnan. Mitä paremmin ja nopeammin oikea suunta löydetään, sitä enemmän vapautuu resursseja tavoitteiden saavuttamiseen. (Lipiäinen 2000, 55-59.)

4.3.6 Strategiat

Strategian tarkoituksena on ilmaista ne toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat, joilla tulokset saavutetaan. Strategiassa määritellään, millä tavoin yritys onnistuu bisnestavoitteensa ja visionsa saavuttamaan. (Lipiäinen 2000, 55-59.)

Strategiaa laadittaessa on otettava huomioon sekä tunnetut että tuntemattomat tekijät. Muuttujaryhmiä, joita ovat mm. seuraavat, tulee analysoida tarkasti:

- 1) Nykyinen profiili
 - Mitä muutoksia tarvitaan nykyisistä tuotteista, palveluista uusiin tuotteisiin, palveluihin ja asiakkaisiin?
- 2) Strategiset muuttujat
 - Käyttävätkö ne organisaation vahvuuksia ja onko uhat otettu huomioon?
- 3) Kilpailijaprofiili
 - Törmääkö uusi strategia kilpailijan strategiaan ja tekeekö se kilpailijan strategian tehottomaksi?

Strategian tulee menestyäkseen olla selkeä ja yksinkertainen. Keskeisimpiä menestystekijöitä ovat keskittyminen yrityksen vahvimmalle alueelle, bisneskonseptin laatiminen, yliveraisuuden osaaminen ja kriittisten tehtävien määrittäminen. (Lipiäinen 2000, 55-59.)

4.3.7 Laskelmat ja rahoitus

Yrityksen taloudenpidossa käytetään yleisesti kolmea eri peruslaskelmaa. Nämä ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma. Tuloslaskelma näyttää yrityksen taloudellisen tuloksen tilikauden ajalta. Tase edustaa yrityksen taloudellista tilannetta tilinpäätöspäivänä. Kassavirtalaskelma, joka yritystä

suunniteltaessa ja perustettaessa on tärkein laskelma, osoittaa sekä yrittäjille että sijoittajille, mitä kassavaroja yritys kulutti tai sai tiettyä ajanjaksona. (McKinsey & Company 2000, 111.)

Tuloslaskelmassa esitetään kaikki tilikaudelle kohdistuvat yrityksen tuotot ja kulut. Se osoittaa yrityksen tilikauden aikana harjoittaman toiminnan tuloksen, ja mistä yrityksen tulos koostuu. (McKinsey & Company 2000, 111.)

Tase osoittaa yrityksen taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä. Se osoittaa, mistä yrityksen käytössä oleva pääoma on peräisin ja mihin se on sitoutuneena. Taseen rakenne riippuu voimakkaasti yrityksen toimialasta, mikä johtuu eri toimialojen erikokoisista investointitarpeista. (McKinsey & Company 2000, 116-117.)

Kassavirta on yrityksen tuottojen todellinen mittari, joka osoittaa, tuottaako yrityksen liiketoiminta rahaa vai kuluttaako se sitä. Kun yritystä ollaan kehittämässä, saattaa kassavirta olla ajoittain myös negatiivinen. Tällöin negatiivisen kassavirran kokonaismäärä edustaa yrityksen rahoitustarvetta. (McKinsey & Company 2000, 119.)

Rahoitustarpeen ollessa tiedossa, on ratkaistava tarvittavien varojen lähde. Käytännössä näitä lähteitä ovat oma pääoma ja vieras pääoma.

Oma pääoma on yleensä perustajien omia tai muiden sijoittajaomistajien varoja, jotka on sijoitettu yritykseen osakepääoman muodossa.

Vieras pääoma on yleensä korollista lainaa, johon sisältyy takaisinmaksuvelvoite. Lainantajat vaativat usein pääomalleen jonkilaisen vakuuden. Joskus vakuuksia voidaan korvata osittain tai kokonaan lainasopimukseen liitettävillä erityisehdoilla. Tärkeimpiä vieraan pääoman lähteitä ovat

- yksityishenkilöiltä saadut lainat
- valtion tuki, kuten tutkimus-, työllistämis- tai kehittämissohjelmat
- kiinnelainat
- leasing
- pankkilainat.

(McKinsey & Company 2000, 106-107.)

4.3.8 Riskit

Jokaiseen yritykseen liittyy aina suuria riskejä. Perustettavan yrityksen riskit voidaan jakaa sijoittajien kanssa, jolloin avoin tarkastelu parantaa sijoittajien luottamusta yritykseen. Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytetyt riskit osoittavat, että liikeideaa on mietitty tarkasti ja että suunnitelmat eivät perustu liian optimistisiin arvioihin. (McKinsey & Company 2000, 123.)

Riskit syntyvät tyypillisesti joko yrityksen omasta toiminnasta tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Riskien tunnistaminen ja jatkuva arviointi on tärkeää. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee kirjata myös ne toimenpiteet, joihin yritys aikoo ryhtyä riskien rajoittamiseksi. (McKinsey & Company 2000, 124.)

Riskienhallinta on olennainen osa yrityksen toimintaa. Se on jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoituksena on estää henkilövahingot, turvata yrityksen omaisuus sekä varmistaa vakaa ja kannattava toiminta. Riskit vaihtelevat toimialasta ja yrityksen toiminnan luonteesta riippuen, mutta niitä ovat esimerkiksi

- henkilöstöriskit
- tuotantoriskit
- materiaalinhallinta- ja hankintariskit
- laaturiskit
- alihankinta- ja toimittajariskit
- rahoitusriskit

- vahinkoriskit. (Konecranes Oyj, 2008)

5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Oy Bau Log Ltd:n uuden tuoteinnovaation kaupallistamisen tueksi. Tämän lisäksi työn tekeminen auttoi perehtymään tuotteeseen sekä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Suunnitelman teko oli pitkälti tiivistä yhteydenpitoa yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Sentic Partners Oy:n liiketoimintasuunnitelman pohja toimi ohjeistavana tekijänä yrityksen suunnitelmalle, ja kävimme kohta kohdalta läpi ne asiat ja faktat, jotka eri kohdissa tulisi mainita.

Markkinatilanteen kartoituksessa on käytetty hyväksi pientalobarometriä, josta käy hyvin ilmi toimialan kehitys sekä nykyinen tilanne. Laskelmat pohjautuvat valmistuksesta aiheutuviin kustannuksiin sekä arvioihin muista kustannuksista.

Valmis liiketoimintasuunnitelma laskelmineen on tämän opinnäytetyön liitteenä.

LÄHDELUETTELO

Konecranes Oyj vuosikertomus 2008

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus

McKinsey & Company, suom. Tillman, M. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi – Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WSOY