

TMI TAUNO MÄKINEN

Liiketoimintasuunnitelma

Tauno Mäkinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Rakennustekniikka
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Mäkinen, tauno	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.05.2014
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TMI TAUNO MÄKINEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA		
Koulutusohjelma Rakennustekniikka		
Työn ohjaaja(t) Lähdesmäki, Pekka		
Toimeksiantaja(t) Mäkinen, Katriina		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Tmi Tauno Mäkiselle. Yritys on perustettu vuonna 2003. Työ keskittyy toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan sen sisältöön sekä rakenteeseen, koska se poikkeaa hieman aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta.</p> <p>Opinnäytetyön aihe tuli yrityksen tarpeesta päivittää liiketoimintaa vastaamaan paremmin henkilökunnan koulutustasoa. Yrityksellä ei ollut ennestään liiketoimintasuunnitelmaa.</p> <p>Tavoitteena oli että yritys saisi liiketoimintasuunnitelman, jonka pohjalta jatkaa kannattavaa liiketoimintaa opiskelujen jälkeen.</p> <p>Työ sisältää kaksi osuutta, joissa toisessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja rakennetta sekä pohditaan yrittäjän vaihtoehtoja. Toinen osuus on varsinainen liiketoimintasuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin liiketoimintasuunnitelma sekä kartoitettua asiakasryhmä yritykselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) liiketoimintasuunnitelma, työnjohto, työnjohtaja		
Muut tiedot		



Author(s) MÄKINEN, Tauno	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.05.2014
	Pages 41	Language
		Permission for web publication (X)
Title Tmi Tauno Mäkinen, Business plan		
Degree Programme Degree Programme in Civil Engineering		
Tutor(s) LÄHDESMÄKI, Pekka		
Assigned by Mäkinen, Katriina		
Abstract <p>The aim of this thesis was to make a business plan for Tmi Tauno Mäkinen. The company was established in 2003. The thesis focuses on the operation of the company's business plan with its contents as well as structure, because it is slightly different from the new company's business plan.</p> <p>The subject of the thesis came from the need to update the company's business to respond better to the level of the staff's education. The company did not have a pre-existing business plan.</p> <p>The aim is that the company would receive a business plan as a basis for a profitable business after the author's graduation.</p> <p>The thesis includes two sections, one dealing with the business plan content and structure, as well as discussion on the options for the entrepreneur. The second part comprises the actual business plan.</p> <p>The result of this thesis was a business plan, as well as identification of a customer group for the company.</p>		
Keywords a business plan, supervisors, foreman		
Miscellaneous		

Sisältö

1. Työn lähtökohdat.....	6
1.1. Tausta.....	6
1.2. Tmi Tauno Mäkinen.....	6
1.3. Tavoitteet.....	6
1.4. Rajaukset.....	7
1.5. Työn toteuttaminen.....	7
2. Liiketoimintasuunnitelma.....	7
2.1. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja käyttö.....	7
2.2. Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma.....	7
3. Liiketoimintasuunnitelman rakenne.....	9
3.1. Tiivistelmä.....	9
3.2. Lähtötilanne.....	10
3.3. Markkina-analyysi (toimintaympäristö).....	11
3.4. SWOT – analyysi.....	12
3.5. Yrityksen toiminta ja kehittäminen.....	13
3.5.1. Visio – päätavoitteet.....	13
3.5.2. Liikeidea.....	16
3.5.3. Strategia – Miten tavoitteet saavutetaan.....	17
3.5.4. Markkinointisuunnitelma.....	19
3.5.5. Tuotantoprosessi – Mitä tuotetaan.....	22
3.5.6. Henkilöstösuunnitelma.....	24
3.6. Taloudelliset laskelmat ja ennusteet.....	25
3.7. Riskit.....	26
4. Yhteenveto.....	28
Liitteet.....	30
Liite 1.Tmi Tauno Mäkinen Liiketoimintasuunnitelma.....	30

Kuviot

Kuvio 1. SWOT - analyysi.....	13
Kuvio 2. Tasapainotetun mittariston perusmalli.....	16
Kuvio 3. Strategiakaavio.....	18

Kuvio 4. Tuotekehitysprosessi.....	23
------------------------------------	----

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki mittareista.....	15
--	----

Taulukko 2. Markkinointiviestinnän tilanteita ja tapoja.....	22
--	----

1. Työn lähtökohdat

1.1. Tausta

Valmistuneiden rakennusinsinöörien yleinen suuntaus työmarkkinoille on työsuhteeseen olemassa olevaan yritykseen. Tässä suuntauksessa on paljon hyviä puolia, mutta olen toiminut yrittäjänä jo ennen ammattikorkeakouluopintoja ja minulla olisi halu jatkaa valmistuttuani elinkeinonharjoittajana.

Työnkuva, tarjottavat tuotteet sekä asiakkaat tulevat muuttumaan, kun valmistun insinööriksi. Opinnäytetyönäni tein elinkeinotoiminnalleni liiketoimintasuunnitelman, jonka tarkoituksena on selventää liikeideaa tässä muutoksessa.

Liiketoimintasuunnitelma (jäljempänä LTS) ja varsinkin sen kirjoitusohjeet pakottavat jäsentelemään yrittäjän liikeidean ja tavoitteet yhtenäiseksi toimintasuunnitelmaksi. Tästä syystä LTS on tehokas työkalu aloittavan tai jo toiminnassa olevan yrityksen liikeidean testaukseen ja koko toiminnan jäsentelyyn.

1.2. Tmi Tauno Mäkinen

Yritys on perustettu 2003. Silloin liikeideana oli myydä musiikkiviihdepalveluita. Toiminta keskittyi pääsääntöisesti yökerhojen dj -palveluiden tuottamiseen. Myöhemmin samana vuonna tuli mahdollisuus ostaa äänitteiden erikoisliikkeen liiketoiminta ja varasto. Toiminta laajentui myös vähittäiskauppiiaan rooliin Mikkelissä. Vuonna 2005 äänitteiden digitaalisen murroksen tultua, oli ainut järkevä vaihtoehto ajaa kivijalkakauppa alas. Seuraavaksi musiikkiviihdepalvelujen rinnalle tuli huoneistoremontit, ja myöhemmin remontoinnista ja rakentamisesta tuli päätoimiala. Ala ja itsensä kehittäminen kuitenkin kiinnostivat ja vuonna 2010 lähdin opiskelemaan Jyväskylän ammattikorkeakouluun rakennustekniikkaa. Seuraavaksi olisi tarkoitus suunnata työmarkkinoille työnjohtotehtäviin hakemaan työkokemusta ja myöhemmin on visiona kehittyä korjausrakentamisen vahvaksi osaajaksi.

1.3. Tavoitteet

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli luoda liiketoimintasuunnitelma Tmi Tauno Mäkiselle. Sen sisältöön liittyen toinen tavoite oli kartoittaa mahdollisia asiakkaita ja kolmanneksi raamittaa palvelukonsepti, jota asiakkaille tarjotaan.

1.4. Rajaukset

Työssä ei perehdytty eri yritysmuotoihin, eri yritysten perustamiseen, kirjanpitoon eikä yrityksen rahoitukseen. Työssä käsitellään vain palvelutuotteita.

1.5. Työn toteuttaminen

Tämän laadulliseen tutkimukseen pohjautuvan opinnäytetyön runkona on käytetty Finnveran julkaisemaa työkirjaa ”Miten laaditaan hyvä Liiketoimintasuunnitelma”. Myös työn tuloksena aikaan saatu LTS:n sisältö mukailee ko. työkirjan ohjeistusta. Tämän vuoksi työlle saadaan kansainvälisesti yhtenäinen ulkoasu.

2. Liiketoimintasuunnitelma

Se on kaikki, mikä on sinun ja asiakkaan rahojen välissä! (Pyykkö 2011, 40).

2.1. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja käyttö

LTS on yrityksen käsikirja, jonka avulla hahmotellaan yrityksen toimintaa, kannattavuutta ja liikeidean toimivuutta paperilla. Aloittavalle yrittäjälle LTS on melkeinpä välttämätön, koska ulkopuolista rahoitusta varten sellaista monesti vaaditaan. Mutta hyvä LTS ei ole tehty ensisijaisesti rahoittajille vaan yrittäjälle itselleen. Aloittavan yrityksen alussa tekemä LTS ei ole ikuinen, vaan sitä on tarkoituksena kasvattaa, kehittää ja päivittää yrityksen liiketoiminnan myötä. LTS:n avulla yrittäjä pysyy ajan tasalla liiketoiminnassaan. (Liiketoimintasuunnitelma N.d.)

2.2. Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman sisällöstä pitää löytyä vastaus ainakin seuraaviin

kysymyksiin. Miten ja kenelle myydään? Miten heidät löydetään? Kuinka tuotteet, jotka heitä kiinnostavat saadaan tuotettua? Miten tuotteita voitaisiin kehittää? Mikä on yrityksen strategia? Miten erotutaan kilpailijoista? Kuinka tämä kaikki hallitaan ja miten rahoitetaan? Kun nämä asiat on mietitty ja jäsennely paperille, ne on käytävä kriittisesti läpi kumppanien, ystävien ja tuttavien kanssa. (Pyykkö 2011, 40.)

Liiketoimintasuunnitelman perusrunko on kansainvälisesti jokseenkin samanlainen:

1. Tiivistelmä
2. Lähtökohtatilanne
3. Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät
4. Visio ja päätavoitteet
5. Liikeidea ja strategia
6. Markkinointisuunnitelma
7. Tuotekehityssuunnitelma (palvelutuotteiden kehitys)
8. Tuotantosuunnitelma
9. Henkilöstösuunnitelma
10. Taloudelliset laskelmat ja ennusteet
11. Riskien arviointi

(Ruuska, Karjalainen&Johnsson 2001, 13.)

Vaikka kyseessä on palvelutuotteita myyvä yritys, senkin tuotteet on suunniteltava ja jotenkin ”tuotettava”. Runkoa on kuitenkin hyvä muokata kuhunkin suunnittelutilanteeseen sopivaksi. Suunnitelmaan voidaan lisätä osioita, ja jostain sieltä voidaan poistaa. Näin on myös menetelty kyseessä olevan yrityksen suunnitelman kohdalla.

3. Liiketoimintasuunnitelman rakenne

3.1. Tiivistelmä

Tiivistelmä on lyhyt kuvaus siitä, mikä yritys on kyseessä ja mitä se tekee. Tiivistelmän sopiva pituus on 1-3 sivua. Tarkoitus on luoda lukijalle yleiskuvaus siitä, mitä myöhemmin käsiteltiin. Tiivistelmän sisältö kannattaa tehdä viimeisenä. Tiivistelmä sisältää seuraavat kohdat (Ruuska ym. 2001, 148):

Yrityksen perustiedot

- nimi
- sijainti
- toimiala
- liikevaihtotavoite
- henkilöstö
- toimitilat

Historia ja nykytilanne

Lyhyt kuvaus taustoista muutamalla rivillä: mistä tullaan, minne ollaan menossa ja kenen kanssa. Miten yritys on kehittynyt nykymuotoonsa, ja mitä panostuksia on tehty kehityksen kannalta. (Ruuska ym. 2001, 148.)

Tuotteet ja palvelut

Esitellään yrityksen tuotteet, mitä myydään ja kenelle. Kuka siitä hyötyy tai minkä ongelman asiakas saa sillä tuotteella poistettua. (Ruuska ym. 2001, 149.)

Toimiala

Mihin toimiala on menossa? Ketkä ovat suurimmat toimijat? Mikä on alan trendi? (Ruuska ym. 2001, 149.)

Visio ja strategia

Vision pitää olla lyhyt ja ytimekäs. Tässä on hyvä paikka tuoda se ensimmäi-

sen kerran pontevasti esille. Strategia on hyvä esittää vaikka nelikentän avulla vastaten kysymyksiin: Mitä? Kenelle? Miten? (Ruuska ym. 2001, 149.)

Tulevaisuuden näkymät

Tutustuttiin yleiseen markkinatilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin. Sen pohjalta selvitettiin riskitekijöitä. (Ruuska ym. 2001, 149.)

3.2. Lähtötilanne

Tähän osioon tuli tiedot yrityksen tilanteesta, kun suunnitelmaa alettiin teemmään. Tarkoituksena oli kerätä nykyisen toiminnan vahvuudet, heikkoudet ja ongelmat tai kehittämiskohteet. (Ruuska ym. 2001, 149.)

Palvelut ja markkinointi

Mitä markkinoinnin ja kilpailukyvyn kannalta tärkeitä ominaisuuksia palveluilla on. Kenelle palveluita on myyty ja minkälaista palautetta siitä on saatu. Voidaanko palautteen pohjalta kehittää toimintaa. Miten asiakkaat on saatu eli kuinka toimintaa on markkinoitu? Onko erillinen markkinointiosasto ja kuinka heidän toimintansa on kehittynyt. Olisiko heidän toiminnassaan kehitettävää. (Ruuska ym. 2001, 150.)

Palvelutuotteiden kehitys

Kuinka yrityksessä seurattiin palvelujen ajanmukaisuutta? Otettiin palveluprosessien suunnittelussa huomioon tekniikan kehitys, lainsäädäntö ja ympäristökysymykset? Oliko yrityksellä käytössä laatujärjestelmä, ja jos on, niin toimittiinko sen mukaisesti? Kuinka palvelutuotannon kehitys oli järjestetty. Onko yrityksellä erillinen osasto tuotekehitykseen, vai reagoidaanko vain palautteeseen. (Ruuska ym. 2001, 150.)

Palvelutuotanto

Käytiin läpi yrityksen palvelutuotantoprosessin pääkohdat. Selvitettiin, oliko tuotannossa kehitettävää, ja oliko tekniikka ajan tasalla? Mitä tuotannon osia oli ulkoistettu, ja keiden yhteistyökumppaneiden kanssa toimittiin. Oliko tuotanto kilpailukykyistä? Kuinka tuotannon organisaatio rakentui, kuinka sitä seurattiin ja oliko tuotanto laadukasta. (Ruuska ym. 2001, 150.)

Omistus, organisaatio, henkilöstöön

Minkälainen organisaatorakenne yrityksellä oli ja kuinka omistussuhteet olivat muodostuneet. Pystyttiinkö tällä rakenteella vastaamaan markkinoiden haasteisiin? Minkälainen työilmapiiri yrityksellä oli? Vastasiko se johdon näkemyksiä? Pystyikö yrityksen organisaatorakenne vastaamaan kentällä tapahtuviin muutoksiin ajoissa ja kulkiko tieto riittävästi ja oikeanlaisena? (Ruuska ym. 2001, 151.)

Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne

Miten yrityksen toiminnanohjaus oli järjestetty. Saatiinko sieltä riittävät raportit johdon toiminnan tueksi? Oliko yritys kannattava ja oliko toiminnot riittävän tehokkaita? Tehokas keino kannattavuuden tarkisteluun on teettää tilinpäätös analyysi ja verrata sitä alan tunnuslukuihin. Antoiko yrityksen taloudellinen tilanne mahdollisuudet yrityksen jatkokehitykseen? (Ruuska ym. 2001, 151.)

3.3. Markkina-analyysi (toimintaympäristö)

Ilman markkinoita ei ole tuotteita. Markkinoihin, kilpailijoihin ja markkinoiden yleiseen kehitykseen tulee tutustua perusteellisesti. Varsinkin rahoittajia tämä vaihe kiinnostaa, koska jos markkinat on selvitetty puutteellisesti tai väärin, tulee myös toimintasuunnitelmasta puutteellinen, tai keskitytään aivan väärin asioihin. (Ruuska ym. 2001, 136.)

Markkina-analyysi muodostui kaksiosaiseksi. Ensimmäisessä arvioitiin karkeasti mahdollisuuksia suunnittelu- ja työnjohtomarkkinoilla. Lopputuloksena päädyttiin luomaan yrityksen strategia työnjohtotehtäviin tähtääväksi.

Toimiala ja sen kehitys

Arvioitiin oman liiketoiminnan markkinaosuutta rahallisesti, eli minkä verran markkinoilla on ostokapasiteettia omia tuotteita tai palveluita kohtaan? Miten markkinat ovat kehittyneet alalla ja miten eri yritykset, isot ja pienet, ovat profiloituneet? Miten tekniikan kehitys näkyy tuotettavissa palveluissa ja tuotteissa? Onko ympäristökysymykset tai lainsäädäntö muuttanut markkinoiden kysyntää? (Ruuska ym. 2001, 137.)

Kysyntä ja asiakkaat

Selvitettiin, miten markkinat ovat ryhmittyneet ja minkälaisen osuuden markkinoista yritys voi saada. Onko tuotteille jo olemassa olevat asiakkaat vai täytyykö asiakkaat hankkia nollapohjalta? Minkälainen organisaatio on tuotteen ostopäätöksen takana, ja minkälaisen prosessin organisaatio joutuu käymään läpi ennen ostopäätöstä? Hahmotellaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Mitä reittiä myöten asiakkaat löydetään, eli mitkä ovat markkinointikanavat? (Ruuska ym. 2001, 137.)

Markkinat tulee erottaa markkinoinnista, jota käsitellään kappaleessa 3.5.4. Markkina käsitteenä tarkoittaa liiketaloustieteessä markkinoinnin kohteena olevia mahdollisia asiakkaita, joille yritys markkinoi tuotteitaan. Näiden markkinoiden pohjalta lasketaan markkinaosuudet. (Viitala&Jylhä 2013, 97.)

Kilpailijat

Analysoitiin markkinoilla olevat kilpailijat. Selvitettiin heidän toimintatapojaan ja tuotteita, sekä heidän vahvat ja heikot puolet. Kartoitettiin uusia yrityksiä ja heidän tuotteitaan sekä juuri markkinoilta poistuneita asiakkaita ja miksi he eivät pysyneet markkinoilla. Miten kilpailutekijät ovat muuttuneet tai muuttumassa. (Ruuska ym. 2001, 138.)

Rakennusverkon internetsivuilta löytyy listattuna rakennusliikkeitä paikkakunnittain. <http://www.rakennusverkko.com>

Muut viiteryhmät

Selvitettiin muut viiteryhmät. Miten he liittyvät meidän toimintaamme. Oliko heillä asettaa yritykselle jotain rajoituksia. Voiko heistä saada yhteistyökumppaneita tai voiko heille ulkoistaa joitakin rutiini hommia.

Yrityksen asiakkaat muodostuva pk – yrityksistä. Yrityksen markkinaosuuden arviointi oli hankalaa koska muiden pienten yritysten osuutta markkinoilta ei pystytty tarkasti määrittelemään. Pääasiallisesti kilpailijat ovat työsuhteeseen pyrkivät muut valmistuvat ja markkinoilla olevat insinöörit.

3.4. SWOT – analyysi

Lyhenne SWOT tulee sanoista strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT - analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yrityksen analysointimenetelmä, jossa analysoidaan nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuteen vaikuttavat mahdollisuudet ja uhat (ks. kuvio 1.)

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
Sisäiset vahvuudet	<i>Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi uhan vähentämiseksi</i> "torjuntavoitto"	<i>Toimenpiteet, joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi mahdollisuuden toteuttamiseksi</i> "menestystarina"
Sisäiset heikkoudet	<i>Toimenpiteet, joilla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoimiseksi</i> "selviytymistarina"	<i>Toimenpiteet, joilla mahdollisuutta käytetään hyväksi heikkouden vähentämiseksi</i> "kehitystarina"

Kuvio 1. SWOT - analyysi (Viitala&Jylhä 2013, 50.)

Analyysin tarkoituksena on keksiä jokaiseen ruutuun yritystä kuvaavia asioita ja ideoita. Jokainen ruutu käydään erikseen läpi ja konkreettiset toimenpiteet tulevat niiden pohjalta. Vahvuuksia pyritään vahvistamaan ja hyödyntämään jatkossakin. Heikkouksia pyritään korjaamaan ja parantamaan, mutta kaikista heikkouksista ei pääse eroon. Niiden vaikutusta kuitenkin pyritään pienentämään. Mahdollisuudet hyödynnetään resurssien mukaisesti ja uhkiin varaudutaan hyvällä suunnittelulla, jotta ne eivät yllätä ikävästi. (Nelikenttäanalyysi - SWOT N.d.)

3.5. Yrityksen toiminta ja kehittäminen

3.5.1. Visio – päätavoitteet

Visio on unelma tulevasta. Ei kuitenkaan rikkaana tropiikissa, vaan unelma siitä minkälainen yritys on viiden tai kymmenen vuoden päästä. Visiointi sivuutetaan usein turhana haihatteluna, mutta tämä johtuu väärinkäsityksestä. Pitää unelmoida, jotta tavoitteet toteutuisivat. Yrityksen visio on henkilökuntaa ja en-

nen kaikkea yrittäjää itseään motivoiva tulevaisuuden tavoite. (Pyykkö 2011, 41.)

Yrityksellä täytyy olla jokin punainen lanka, jokin VISIO, johon toiminta kulminoituu. Vision pohjalta muodostettiin yrityksen päätavoitteet ja strategia niiden saavuttamiseksi. Määriteltiin että, ovatko tavoitteet liikevaihdon maksimoiminen, vai tavoitellaanko osaamistason kartuttamista ja yrityksen kannattavaa liiketoimintaa. Vai onko tavoitteena kasvaa mahdollisimman isoksi jollakin aikavälillä. (Ruuska ym. 2001, 153.)

Koska visio on pitkälle tähtäävä, korkealentoinen ja voi kuulostaa jopa fiktiolta, täytyykin yrityksen asettaa realistisemmat välietapit lyhyemmälle aikavälille. Tavoitteet asetetaan yleensä yhden vuoden aikajänteelle. Ensiksi asetetaan koko yrityksen tavoite, joka voikin olla jonkin markkina-alueen saavuttaminen, liikevaihdon kasvattaminen tai tuloksen parantaminen. Yrityksen päätavoitteisiin nojaten asetetaan omat tavoitteet eri organisaatioille aina yksilötasolle saakka. (Viitala&Jylhä 2013, 273.)

Oli yritys kuinka iso tahansa, lähtee kaikki henkilökohtaisista tavoitteista. Tavoitteet tulee olla niin asetettu että henkilö pystyy niiden saavuttamiseen itse vaikuttamaan. Tavoitteiden asettaminen ja kirjaaminen johtaa tutkitusti parempiin tuloksiin. Oikein asetettu tavoite on Manne Pyykön (2011) mukaan

- Spesifi
- Haastava ja motivoiva
- Saavutettavissa oleva
- Realistinen
- Aikasidonnainen.

Tavoitteiden sopiva määrä on 4-12 kpl/vuosi/henkilö. Usein jaoteltuna vielä yhteen päätavoitteeseen, joka on jaettu pienempiin välitavoitteisiin.

Yksityisyrittäjä, jolla ei ole henkilökuntaa, joutuu työssään jakautumaan neljään rooliin: sijoittaja, johtaja, myyjä ja tekijä. Hänen tulisi tehdä jokaista roolia kohden vähintään kaksi tavoitetta. Tavoitteista on syytä tehdä selkeä lista tai

taulukko (ks. taulukko 1.), johon kirjataan kunkin osa-alueen tavoitteet ja verrataan niitä aikanaan toteutuneisiin saavutuksiin. (Pyykkö 2011, 152.)

Taulukko 1. Esimerkki mittareista

Näkökulma	Menestystekijä	Mittari
Taloudellinen	Vakavaraisuus, kannattavuus	Nettovarallisuus, liikevoitto
Asiakas	Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskysely
Sisäiset prosessit	Laatu, tehokkuus	Laskutettavat tunnit, reklamaatioiden määrä
Henkilöstö ja osaaminen	Työilmapiiri	Henkilöstön vaihtuvuus

Balance Scorecard (BSC)

Tasapainotettu mittaristo eli Balance Scorecard (BSC) on yksi kuuluisimmista ja laajimmalle levinneistä mittareista, jonka loi 1990-luvun alussa Kaplan ja Norton, kun yrityksen johdolle haluttiin kehittää ohjausjärjestelmä, jolla pystytään näkemään nopeasti yrityksen oleelliset menestystekijämittarit.

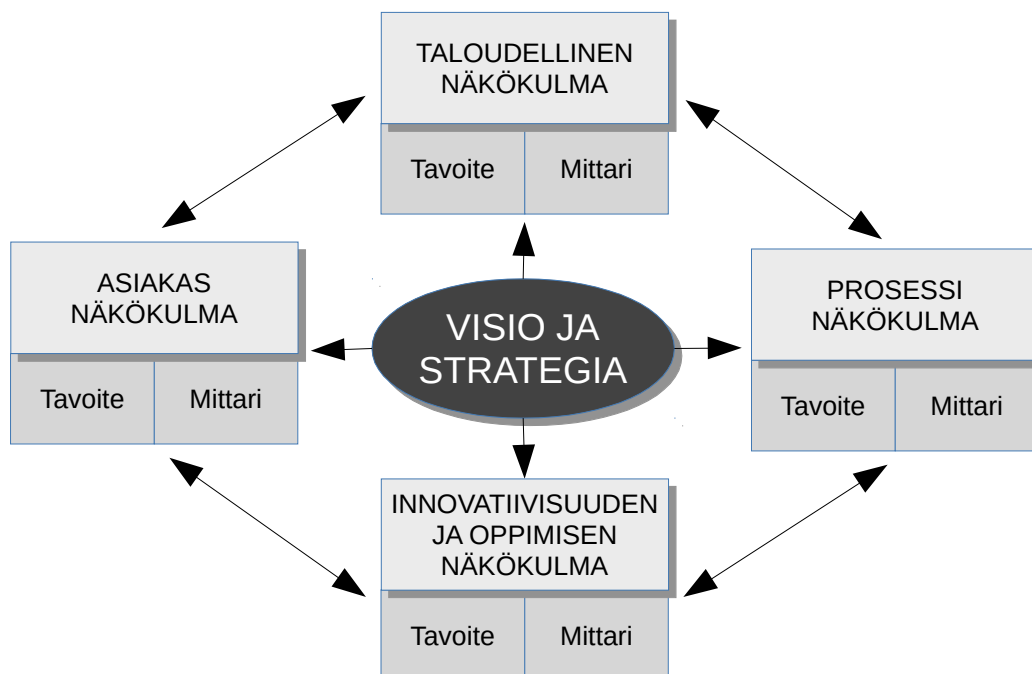
(Puolamäki 2007, 247.) Näiden taloudellisten lukujen ja toiminnallisten suureiden avulla muodostetaan nopeasti kokonaiskuva yrityksen liiketoiminnasta.

Tasapainotettu mittaristo rakennetaan yrityksen strategioihin ja visioon perustuen, jotta mittaristot saadaan avuksi yrityksen kriittisiin menestystekijöihin.

Näitä voivat olla esimerkiksi liikevaihto, likviditeetti tai taloudellisuus, jolloin niille asetetaan halutut tavoitteet ja mittarit mittaamaan, toteutuvatko halutut tavoitteet.

Tasapainotetun mittariston perusidea on tarkastella suoritustasoa monesta eri näkökulmasta (ko. kuvio 2.), joista yleisimpiä ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma ja prosessinäkökulma. Talouden näkökulman mittarit ovat lähimpänä perinteisiä taloushallinnon tuottamia tunnuslukuja. Asiakasnäkökulmaa mitataan esimerkiksi asiakastutkimuksilla. Näkökulmat linkittyvät toisiinsa, esimerkiksi ilman tyytyväisiä asiakkaita eivät taloudelliset tavoitteet toteudu. Tasapainotetun mittariston avulla seurataan ennen kaikkea menestymisen edellytyksiä. Jos tarkastellaan pelkästään perinteisiä taloudellisia mittareita, saadaan tietää viiveellä, miten nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen on tultu, mutta ei sitä, miten tulevaisuuden

tuloksetekokykyä on pystytty parantamaan. Jokaisella yrityksellä on omat tärkeät osa-alueet, joita seurataan, ja mittareiden on tarkoitus helpottaa strategian toteuttamista. (Viitala&Jylhä 2013, 284-286.)



Kuvio 2. Tasapainotetun mittariston perusmalli (Viitala&Jylhä 2013, 284)

Yrityksen liiketoiminta oli niin pientä että mittarit eivät pääse oikeuksiinsa. Käytössä oli liikevaihdon ja tuloksen seuranta. Tulevaisuudessa, kun toiminta kasvaa, kehitetään myös mittareita. Kehityksessä huomioidaan ainakin laadulliset tekijät sekä asiakkaiden hankinta. Mikäli tulevaisuudessa tullaan laajentamaan toimintaa palkkaamalla henkilöstöä, tullaan mittarit rakentamaan niin että hyvin tehdystä suorituksesta pystytään palkitsemaan.

3.5.2. Liikeidea

Liikeidea perustuu aina asiakkaan tarpeeseen ja vastaa käytännössä kolmeen kysymykseen:

1. Kenelle halutaan myydä? Kuka haluaa ostaa eli ketkä ovat asiakkaita ja mitä he tarvitsevat?
2. Mitä myydään? Vastaa asiakkaan tarpeeseen.

3. Miten toimitetaan? Miten asiakas saadaan tyytyväiseksi? Kuinka heille tuotetaan heidän tarvitsemansa palvelu tai tuote, siis asia joka helpottaa heidän elämäänsä? Kuinka tuote saadaan heidän tietoonsa?

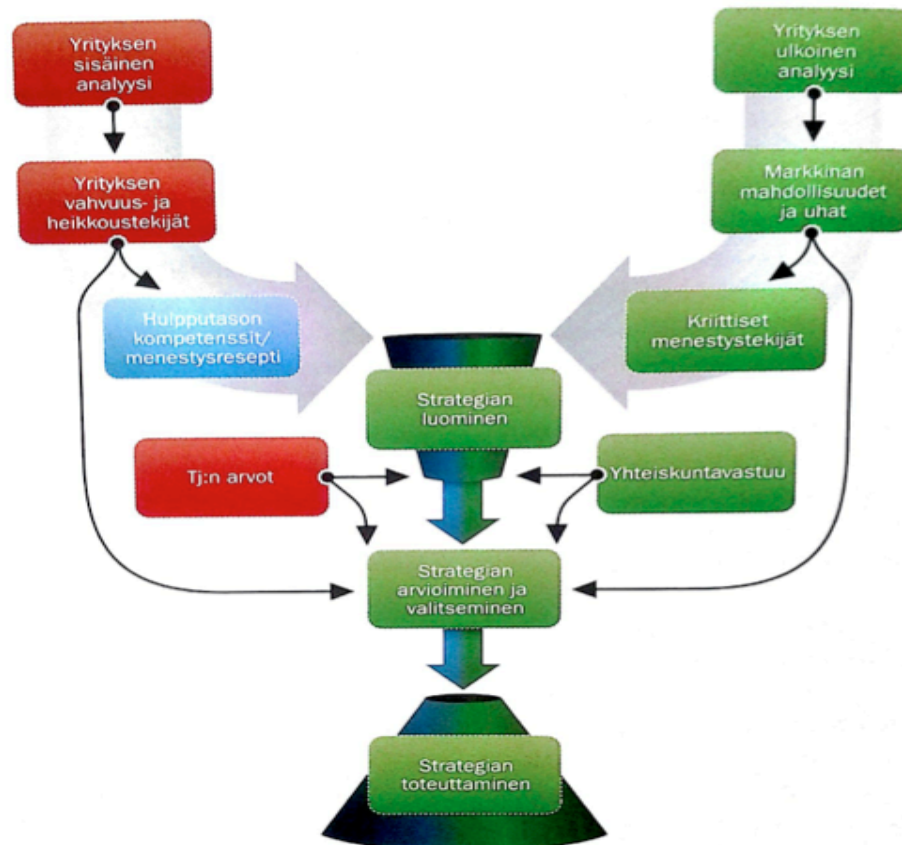
Näiden kysymysten lisäksi on syytä pohtia myös imagoa. Eli kuinka saadaan asiakas ostamaan juuri meiltä. Imago vaikuttaa vahvasti asiakkaan ostopäätökseen heidän arvioonsa siitä olemmeko riittävän luotettava toimia, jotta pystymme toteuttamaan heidän tarpeensa. (Viitala&Jylhä 2013, 43.)

Liikeidea pitää pystyä ilmaisemaan kahdella tai kolmella kansantajuisella lauseella. Ajatuksen konkretisoimiseksi voi ajatella morsiuspukua: jotain uutta - älä tee tuotetta jota kaikki muut jo tekee, jotain vanhaa - pyörää ei kannata keksiä uudestaan, jotain lainattua - toimiva käytäntö voi sopia meillekin, jos ei suoraan niin hieman soveltaen. (Pyykkö 2011, 19.)

Yrityksen uuden liikeidean toimivuus tarkentuu varmasti ensimmäisen puolen vuoden jälkeen. Maanrakennus puolella on yrittäjävetoisia työnjohtajia jotka ovat erikoistuneet tietyn tyyppisiin projekteihin. Talon rakennuspuolella alustavien kyselyjen pohjalta yrittäjän liikeidea on kuitenkin vieraampi ja ainakin harvemmin käytetty johtamistapa. Mitään varsinaista estettä kyseiseen toimintatapaan ei kuitenkaan ilmennyt. Varasuunnitelma on kuitenkin olemassa siltä varalta että markkinat tyrmäävät yrittäjän idean, jolloin on varmistettu yrityksen vakavaraisuus.

3.5.3. Strategia – Miten tavoitteet saavutetaan

Strategia on yrityksen toiminnan suuntaaja ja selittää pelisäännöt, jolla yritys toimii muuttuvassa maailmassa. Sen lähtökohtana on yrityksen visio toiminta-ajatukselta, jolla yritys aikoo pärjätä markkinoilla. Strategialla kuvataan sitä, millä yritys erottuu muista, miten se toimii, millä keinoilla se vetoaa asiakkaisiin ja toimii mahdollisimman kannattavasti. Strategian laadinnan pohjana toimii perusteellisesti toteutettu toimintaympäristön analyysi ja arvio yrityksen nykytilasta (ks. kuvio 3.). (Viitala&Jylhä 2013, 60.)



Kuvio 3. Strategiakaavio (Pyykkö 2011, 252.)

Yrittäjän kannattaa luoda strategiansa länsimaalaisten oppien pohjalta höys-täen niitä ”kuolemattomilla” itämaan viisauksilla. Timo Silén on kääntänyt Sun Tzun vuosituhansia vanhoista opeista 13 kohdan listan mitä hyvä strategia sisältää:

1. On ensin kirkkaasti ajateltu ja sitten yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi kirjoitettu.
2. On helppo toteuttaa ja muuttaa taktisiksi toimenpiteiksi.
3. Luo innostuneen ja voitontahtoisin ilmapiirin omien joukkojen keskuuteen ja sävyyttää myös vastustajia.
4. On toteutusvoimaltaan kilpailijoiden strategioita parempi.
5. On osin ”varastettu”, siihen on kerätty vastustajien parhaita paloja.

6. Hyödyntää yrityksen resurssit, ydinosaamiset ja yrityskulttuurin vahvuudet reunoja myöten.
7. On laadittu siten, että se korostaa jatkuvan parantamisen periaatteen käyttöä kaikessa ”miten teemme saman ensikerralla paremmin?”
8. On yllättävä ja innovatiivinen; se harhauttaa vastustajat väärille poluille. Yksi yllätys toimii yleensä vain kerran, joten strategisesta kyvykkyydestä tulee kilpailuetu, kun sen avulla tuotetaan jatkuvasti toimivia ja tehokkaita yllätyksiä.
9. Pystyy vaikuttamaan tulevaisuuteen ja tukee näin vision saavuttamista.
10. On räätälöity yrityksen johtamisosaamiseen sopivaksi.
11. Hyödyntää tehokkaasti kumppaneiden osaamista ja sitouttaa ne yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.
12. Erottuu selvästi edukseen kilpailijoiden strategioista.
13. Luo menestystä ja jatkuvia voittoja.

(Pyykkö 2011, 255-256.)

Koska maailma on kuitenkin alati muuttuva ja markkinatilanteet vaihtelevat, tulee yrityksen olla hereillä ja tarvittaessa muuttaa strategiaansa. Yrityksen tuleekin määrittää ajankohta, jolloin LTS käydään läpi ja tehdään toimintasuunnitelmaan olosuhteiden vaatimat muutokset. (Viitala&Jylhä 2013, 268.)

Strategia ajattelussa usein suuntaudutaan ajattelemaan vain oman tuloksen ja voiton maksimointia. Jotta maailma ei sortuisi omaan mahdottomuuteensa tullaan tulevaisuudessa varmasti kiinnittämään enemmän huomiota myös siihen, kuinka oma toiminta vaikuttaa muihin. Voidaanko omaa toimintaa muuttamalla helpottaa toisten toimintaa jopa niin että siitä ei edes oma toiminta kärsi. Tästä ajatuksesta tulee yrittäjä luomaan itselleen kilpailuvaltin kiristyvässä kilpailussa markkinaosuuksista.

3.5.4. Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma on yhtenäinen kokonaisuus, johon on kerätty yrityk-

sen myyntitavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Suunnitelma tulee viedä yksityiskohtaisten vuosisuunnitelmien tasolle, johon on eritelty aikataulut, vastuuhenkilöt, resurssiarviot ja seurannan toteutus. Jos suunnitelmat eroavat eri asiakasryhmillä tai tuotekannoilla, on niille syytä tehdä omat alueensa suunnitelmaan. (Ruuska ym. 2001, 154.)

Yrityksen markkinointi ei ole vain yksi mainospotti TV:ssä, vaan markkinointia on kaikki yrityksen toiminta. Markkinoinnissa vastataan markkina-analyysissä selvitettyyn asiakkaan tarpeeseen. Tämä tarvekartoitus on tuotekehityksen perusta ja työkalu markkinoinnin käyttöön. Kun tuote on kehitetty, täytyy se saattaa asiakkaan tietoon. Perinteisesti tämä vaihe on ajateltu markkinoinniksi. Markkinointiin kuitenkin liittyy vahvasti myös se, miten palvelu rakennetaan eli minkälainen brändi tuotteesta luodaan. Myös se kuinka tuote toimitetaan ja kuinka reklamaatiot käsitellään, vaikuttavat siihen minkälaisen kuvan yritys luo itsestään. Tämä yrityskuva eli imago on vahva osa markkinointia. Markkinointi tulisikin nähdä keinona jäsenellä yrityksen toimintatavat niin, että ne luovat luotettavan kuvan yrityksestä. (Viitala&Jylhä 2013, 97.)

Myyntitavoitteet

Myyntitavoitteiden perustana on yrityksen strategia ja päätavoitteet. Tavoitteet tulee olla realistiset joten niiden asettamisen tukena onkin vahvasti markkina- ja kilpailutilannetta koskevat arvioinnit. Myyntitavoitteet voidaan kerätä esimerkiksi taulukkoon kootusti markkina-alueittain, tuote- ja asiakasryhmittäin tai eri liiketoiminnoille. Samaan taulukkoon on hyvä kerätä hyvä ja huono myyntitulo, josta helposti nähdään seurannassa, onko toteutunut myynti riittävä. (Ruuska ym. 2001, 96.)

Markkinoinnin organisointi/kehittäminen

Mikä on olemassa oleva markkinointistrategia myyntitavoitteiden saavuttamiseksi, ja onko sitä tarvetta kehittää? Miten markkinatietoja ja asiakaspalautetta kerätään, ja kuinka sitä hyödynnetään? Minkälaiset resurssit henkilöstön ja budjetin osalta markkinointiin kohdennetaan? (Ruuska ym. 2001, 155.)

Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen

Palvelut

Kuvaa yrityksen palvelut ja niiden oheistuotteet? Mitkä niistä ovat avaintuotteita jatkossa? (Ruuska ym. 2001, 155.)

Palveluprosessia suunniteltaessa täytyy huomioida että palvelu on aineeton asia, johon asiakkaan tulee luottaa jo ennen kun pääsee näkemään lopputuloksen. Prosessin myynnissä onkin tärkeää että yrityksen imago on kunnossa koska se vaikuttaa vahvasti asiakkaan ostopäätökseen. (Viitala&Jylhä 2013, 124.)

Kilpailuetu

Mikä on se asia, jolla saamme asiakkaan ostamaan palvelun juuri meiltä? Miten me erotumme muista? Suoraan jokin materian omistaminen se ei voi olla, koska se on helppo muidenkin ostaa. Kilpailuetu voi kuitenkin olla se, kuinka me hallitsemme materiaa esim. laitetta tai ohjelmaa. Jokin aineeton pääoma jolla osaamme hyödyntää työkaluja tehokkaammin kuin muut. (Pyykkö 2011, 43.)

Koska kilpailuetu on aineetonta, jotakin mihin ei voi käsin koskea, on sen määrittäminen vaikeaa. Siihen onko kilpailuetu aitoa vaikuttaa Josh Costellin mukaan neljä tekijää:

1. Asiakkaat kokevat tarjonnan ainutkertaisena (millä perusteella).
2. Tarjonnan avulla saavutetaan selkeitä, mittavia asiakkaan tavoitteita.
3. Tavoitteet ovat (yleismaailmallisesti) tärkeäksi todettua (esim. myynti, kate, tuotto/ROI).
4. Kilpailijoiden ei ole helppoa kopioida tarjontaa.

Näiden kaikkien tekijöiden tulee täytyä, jotta kilpailuetu olisi ainutkertaista. (Pyykkö 2011, 241-243.)

Hinnoittelu ja myyntiehdot

Miten tuotteet tulee hinnoitella, riippuu siitä, myydäänkö volyyymilla vai kilpail-

laanko laadulla. Onko meilläkin osaamistaso, selkeä kilpailuetu, johon muut eivät vielä pysty, jonka seurauksena pystytään sanomaan hintataso itse. Vai kilpaillaanko olemassa olevilla markkinoilla jolloin markkinat sanelevat hintatason ja johon meidän on sopeutettava kustannukset. Jos yrityksellä on markkinoihin nähden etulyönti osaamistasossa, niin miten se tullaan säilyttämään, ja jos ei pystytä, niin miten se vaikuttaa hinnoitteluun. (Ruuska ym. 2001, 155.)

Myyntikanavat

Mitä kanavia myöten tullaan löytämään uudet asiakkaat ja millä perusteella? Jos yrityksellä on olemassa olevia sopimuksia, niin miten niitä kehitetään? Mitä sähköisiä kanavia yritys käyttää, vai olisiko niissä kehitettävää? Mikä on messujen ja ammattilehtien merkitys yritykselle (Ruuska ym. 2001, 155.)

Viestintä / graafinen ilme

Yrityksen imagoon vaikuttaa myös olemassa oleva grafiikka ja mainosmateriaali. Tämä vaikuttaa välillisesti ja välittömästi asiakkaiden ostopäätökseen, joten sen pitää olla kunnossa. Onko materiaali ajanmukaista vai tulisiko sitä päivittää?

Taulukko 2. Markkinointiviestinnän tilanteita ja tapoja (Viitala&Jylhä 2013, 118.)

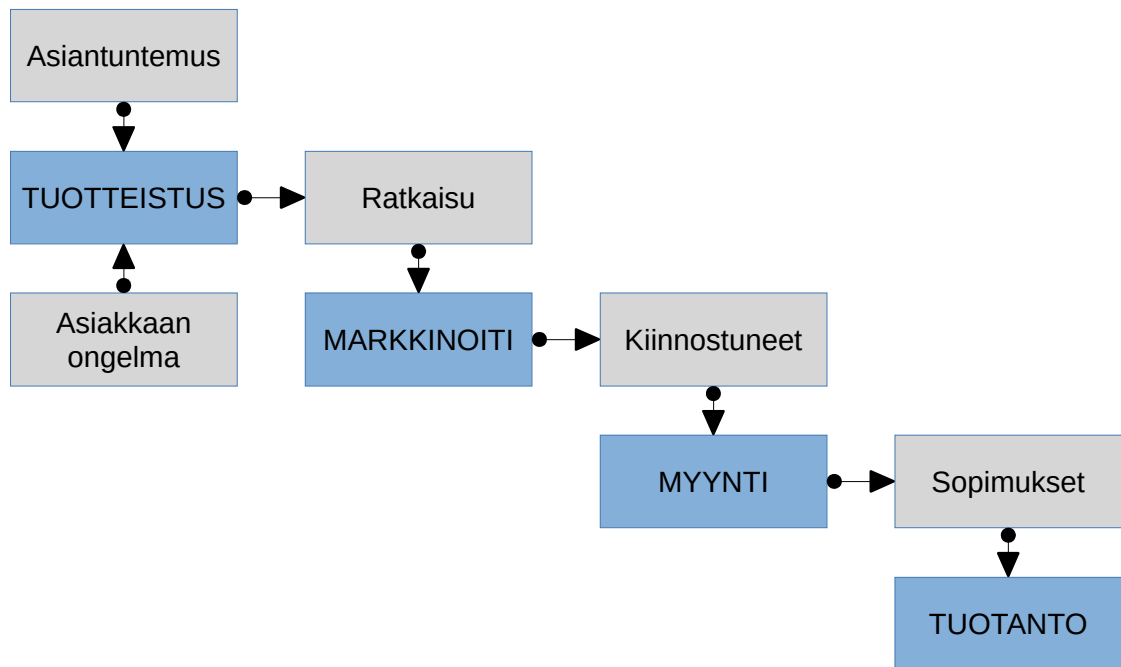
Suunniteltu viestintä	Tuotteen välittämät viesti	Palvelun välittämät viesti	Suunnittelematon viestintä	Puutteellinen viestintä
<ul style="list-style-type: none"> • lehti-ilmoittelu • esitteet • tuoteluettelot • www-sivut • internet-markkinointi • henkilökohtainen myyntityö 	<ul style="list-style-type: none"> • käytettävyys, toimintavarmuus • suunniteltu design • ulkonäkö • raaka-aineet • tuotantotapa 	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaskohtaamiset palvelun aikana • toimitusten hoito • laskutus • valitusten käsittely • tuotedokumentit • palveluympäristö 	<ul style="list-style-type: none"> • suusta suuhun viestintä (puskaradio) • referenssit, suosittelijat • uutiset • huhut • chat-palstat 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon puute, asiakkaalle ei tiedoteta esim. projektin etenemisestä • hiljaisuus virheen sattuessa

3.5.5. Tuotantoprosessi – Mitä tuotetaan

Jotta yrityksellä olisi mahdollisuudet kasvaa ja ylipäätään selvittää markkinoilla,

tulisi sen laatia ainakin yksi prosessi tai optimoitu työvaihe, joka on helppo monistaa tai opettaa toiselle. Se voi olla lupauksen ketju, jolla täytetään asiakkaan tarve niin, että viivan alle jää jotain positiivista. (Pyykkö 2011, 44.)

Riippumatta siitä onko kyseessä fyysinen tuote tai palvelu niin tuotekehitys noudattaa pääpiirteittäin seuraavaa kaavaa (ks. kuvio 4.).



Kuvio 4. Tuotekehitysprosessi (Pyykkö 2011, 292.)

Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehitys pitää huolen siitä, että palvelutuotteet vastaavat asiakkaan tarpeisiin, ovat parempia kuin kilpailijoiden tuotteet, vastaavat toimintaympäristön kehitykseen ja hyödyntävät viimeisintä järkevästi käytössä olevaa tekniikkaa. (Ruuska ym. 2001, 156.)

Tuotekehityksen organisointi

Ketkä hoitavat toimintaympäristön kehityksen seurannan ja tuotekehityksen? Miten yhteistyötä kehitetään muiden yrittäjien ja esimerkiksi korkeakoulujen kanssa? (Ruuska ym. 2001, 156.)

Palvelujen kehittäminen

Suunnitelma palvelutuotteiden kehittämiseksi asiakaspalautteen ja markkinoilla tapahtuvien muutosten, kuten kysynnän ja tekniikan kehityksen pohjalta.

Pystytäänkö ylläpitämään vanhoja toimintamalleja vai täytyykö kehittää kokonaan uusia? (Ruuska ym. 2001, 156.)

Palveluita luodessa kannattaa pitää mielessä, että asiakkaan intresseissä on karkeasti ajateltuna 5 motiivia omassa liiketoiminnassaan:

1. myynnin edistäminen
2. kulujen nipistäminen
3. paremmin
4. nopeammin
5. helpommin.

(Pyykkö 2011, 200.)

Tuotantosunnitelma

Tuotantosunnitelma vastaa siihen, millä resursseilla palvelut tuotetaan. Mikä on osaamista ja mitä ”työkaluja” tarvitaan? Miten osaamistaso ylläpidetään muuttuvassa toimintaympäristössä? Minkälaiseen kapasiteettiin olemassa olevilla resursseilla päästään, ja onko kapasiteetissa varaa tuotannon kasvattamiseen vai voidaanko/pitääkö resursseja siirtää muualle kysynnän laannuttua. (Ruuska ym. 2001, 157.)

Onko tuotanto puitteet kunnossa ja ajanmukaiset. Kuka vastaa työkalujen ajanmukaisuudesta? Onko prosessissa jotain osa-alueita, joita voitaisiin muuttaa kustannustehokkaammaksi ulkoistamalla, jolloin muuhun toimintaan jäisi enemmän resursseja käytettäväksi. (Ruuska ym. 2001, 157.)

Investoinnit

Mitä investointeja on tarpeen tehdä? Kuinka ne vaikuttavat kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Kuinka ne rahoitetaan? Perustele laskelmin tuottavuudesta ja rahoituksen järjestämisestä. (Ruuska ym. 2001, 158.)

3.5.6. Henkilöstösuunnitelma

Suunnitelma siitä kuka vastaa mistäkin. Onko tarvetta palkata lisää väkeä vai

riittääkö olemassa olevat resurssit. Onko olemassa oleva väki osaavaa vai onko tarvetta lisäkoulutukseen. Kuinka koulutus rahoitetaan? (Ruuska ym. 2001, 158.)

Organisaation kehittäminen

Seuraako yrityksen strategian muutoksista tarvetta muuttaa organisaatiokennettä? Tai millaisilla muutoksilla yrityksen visio tai tavoitteet saavutetaan? Ollaanko yritystä kasvattamassa tai jonkin osa-alueen toimintaa supistamassa. Mikä on johtoryhmän asema yrityksessä? Onko heillä työntekijöiden luotto takanaan? Onko tarvetta ulkopuoliselle asiantuntijalle? (Ruuska ym. 2001, 158.)

Pelipaikka - missä roolissa olet

Yksin yrittäjällä rooli ei ole niin yksiselitteinen kun aluksi vaikuttaa. Kun miettään yritystä ja sen pakollisia toimintoja nousee esille neljä roolia: sijoittaja, johtaja, myyjä ja tekijä. Tehtävien jäsentely ja organisointi onkin yksinyrittäjän elinehto. Muuten päivät täyttyvät helposti kaikella säälillä ja ehkä mielekkäämillä tehtävillä. Yrittäjät eivät ole yli-ihmisiä, vaan heilläkin on vahvuudet ja heikkoudet. Siksi tulisikin tiedostaa epämieluisat tehtävät ja asettaa tavoitteet sekä aikatauluttaa ne. (Pyykkö 2011, 44-45.)

Henkilöstön kehittäminen

Onko yrityksen henkilökunta riittävän pätevää toteuttamaan yrityksen strategian ja saavuttamaan asetetut tavoitteet, vai onko tarvetta lisäkoulutukselle? (Ruuska ym. 2001, 158.)

Palkkauksen ja työmotivaation kehittäminen

Miten yrityksen henkilöstö sitoutetaan yritykseen. Minkälainen on palkkausjärjestelmä, jolla motivoidaan henkilökunta toimimaan niin, että tavoitteet saavutetaan. Miten henkilöstön hyvinvointia seurataan? Onko yrityksen eri osastojen välisessä kommunikoinnissa kehitettävää? (Ruuska ym. 2001, 159.)

3.6. Taloudelliset laskelmat ja ennusteet

Hyvä LTS esittää liikeidean myös numeroina. Taloudellisten laskelmien avulla tulee samalla testattua, onko liikeidea toimiva. Jos laskelmat osoittavat liikeidean kannattamattomaksi, täytyy keksiä uusi idea tai kehittää ideaa paremmaksi. (Raatikainen 2011, 138.)

Tähän kootaan suunnitelman muiden kohtien tiedot lukuina ja katsotaan mitä viivan alle jää. Vaikka yritys olisi pieni ja suunnitelma lyhyt kannattaa tähän osioon tutustua huolella. (Ruuska ym. 2001, 159.)

Seurannan kehittäminen

Onko taloushallinnossa kehitettävää? Hyödynnetäänkö nykyistä tekniikkaa ja ERP -järjestelmiä tehokkaasti? Onko taloushallinnon luvut tehokkaasti ja nopeasti johdon käytettävissä yhdistettäväksi muihin mittareihin. (Ruuska ym. 2001, 159.)

Ennusteet

Taloudelliset ennusteet ovat tärkeässä roolissa varsinkin kasvutilanteessa ja uusia investointeja suunniteltaessa. Siksi toimintasuunnitelmien tueksi täytyy laatia rahoitusbudjetti, joka tukee päätöksen tekoa. Taloudelliset ennusteet tulee sijoittaa myös muihin mittareihin. (Ruuska ym. 2001, 159.)

3.7. Riskit

Yrityksen toimintaan kuuluu olennaisesti liikeriskit, joita arvioidaan käymällä kattavasti läpi yrityksen keskeiset toiminnot sekä liiketoimintaympäristö. Liikeriskeillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstöön, tuotantoon, markkinointiin, kysyntään ja kustannuksiin liittyviä riskejä. Yrityksen koko ja toimiala vaikuttaa liikeriskien arviointiin, sillä suurella kansainvälisellä yrityksellä on aivan erilaiset riskit kuin Suomen markkinoilla toimivalla pk-yrityksellä. Pk-yrityksellä on monesti yrittäjän perheen varat kiinni yritystoiminnassa, jolloin riskien toteutuminen vaikuttaa heti yrittäjän omaan toimeentuloon. Pk-yrityksen riskianalyyseissä korostuukin yrittäjän terveys, työkyky ja jaksaminen, henkilökohtainen riskinotto ja huoli yritystoiminnan jatkumisesta. (Suominen 2003, 53-54.)

Elinkeinoharjoittajan riskeihin kuuluvat sopimusriskit. Pk-yritysten sopimus- ja kauppakumppanit ovat monesti suurempia yrityksiä, jolloin elinkeinoharjoittajan on taivuttava itselleen riskialttiisiin sopimusehtoihin, jotta kaupanteko jatkuu. (Elinkeinoharjoittajan vastuut N.d.)

Riskienhallinta

Riskienhallinta on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa, riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Tiedostamalla riskit etukäteen, niihin on helpompi varautua ja minimoida niiden vaikutukset. Osa riskeistä voi olla niin vakavia, että jos niihin ei ole varautunut, voi se vaarantaa koko yritystoiminnan, mutta pienemmät ja arkipäiväisemmätkin riskit on hyvä tunnistaa omasta yrityksestään. (Mitä ovat riskit N.d.)

Yleisimmät riskienhallintakeinot ovat:

- riskin välttäminen
- riskin pienentäminen
- riskin siirtäminen
- riskin ottaminen

Riskin välttääkseen yritys pyrkii toimimaan entistä huolellisemmin ja turvallisemmin, ja pidättyy riskialttiiseen omaisuuteen, henkilöön tai toimintaan kohdistuvista toimista. Esimerkiksi epävarmana pidetylle asiakkaalle ei anneta luottoa. Riskien pienentämisellä tähdätään vahingon todennäköisyyden tai seurausten pienentämiseen. Konkreettisia tekoja voi olla esimerkiksi varmuuskopioiden ottaminen ja suojaimien käyttö. Sopimusehdoilla riskejä voi siirtää sopimusosapuoleille, kuten vakuuttamalla yrittäjän työtapaturmilta, saadaan riski siirrettyä vakuutusyhtiölle. Riskit kuitenkin ovat osa yritystoimintaa, ja osa riskeistä joudutaan tai kannattaa pitää yrityksen omalla vastuulla. (Suominen 2003, 98-102.)

Riskit ja niiden hallinta on hyvin laaja kokonaisuus sisältäen mm. työturvallisuuden joka on varsinkin rakennusalalla merkittävässä roolissa. Pelkästään

työturvallisuudesta saa materiaalia vaikka useampaankin opinnäytetyöhön. Tässä LTS:ssä ei kuitenkaan paino ole riskeissä eikä niiden hallinnassa.

4. Yhteenveto

LTS.ää tehdessä tuli luettua kirjallisuutta, johon muuten en olisi paneutunut. Kirjallisuutta läpi käydessä tuli vastaan paljon asioita, jotka eivät suoraan liittyneet LTS:n tekoon, mutta liittyvät muuten yrittämiseen ja liiketoiminnan pyörittämiseen. Erityisesti tuli kiinnitettyä huomiota markkinoinnin tärkeyteen. Markkinointiin liittykin paljon enemmän kuin vain jokin mainos lehdessä tai radiossa, kuten palvelutuotteita myyessä on yrityksen toimitiloilla, vaatteilla, yms. suuri vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Tähän puoleen tulen ehdottomasti kiinnittämään jatkossa enemmän huomiota.

Aineiston kerääminen olikin opinnäytetyön työläin osuus. LTS:n tekoon löytyi erittäin hyvä työkirja (Ruuska ym. 2001.), jota suosittelen kaikille LTS:n tekoon ryhtyville. Siihen oli hyvin kerätty, mitä tarvitsee aluksi suunnitella ja minkälainen LTS:sta kannattaa luoda, jotta se olisi kansainvälisestäikin saman muotoinen muiden suunnitelmien kanssa.

LTS:n tekeminen ja aineistoon tutustuminen muutti käsitystäni koko suunnitelmaa ja sen tarpeellisuutta kohtaan. LTS on erittäin hyvä työkalu jäsenellä yrittäjän sekavat ajatukset liikeideasta yhdeksi jäsennellyksi suunnitelmaksi.

Opinnäytetyön tuloksena on Liiketoimintasuunnitelma Tmi Tauno Mäkiselle joka sisältää asiakas kartoitusta ja tuotteiden suunnittelua. Näistä tiedoista ja varsinkin ajatusten käsittelemisestä on varmasti apua, kun valmistuttuani siirryn jälleen työelämään.

Lähteet

Elinkeinonharjoittajan vastuut N.d. Suomen riskienhallintayhdistyksen sivusto. Viitattu 30.3.2014. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=elinkeinonharjoittajan-vastuut>

Liiketoimintasuunnitelma N.d. Yritys-Suomen sivusto. Viitattu 30.3.2014. <http://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma>

Mitä ovat riskit N.d. Suomen riskienhallintayhdistyksen sivusto. Viitattu 30.3.2014. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=mita-ovat-riskit>

Nelikenttäanalyysi - SWOT N.d. Suomen riskienhallintayhdistyksen sivusto. Viitattu 30.3.2014. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä Liiketoimintasuunnitelma. 5. p. Kuopio: Finnvera Oyj.

Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. 3. p. Vantaa: WSOY

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yrityksen perusta. 6. p. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1.Tmi Tauno Mäkinen Liiketoimintasuunnitelma

Tmi. TAUNO MÄKINEN
LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Sisältö

1 Tiivistelmä.....	3
2 Lähtötilanne.....	4
3 Markkina-analyysi (toimintaympäristö).....	5
4 SWOT – analyysi.....	7
5 Yrityksen toiminta ja kehittäminen.....	7
5.1 Visio – päätavoitteet.....	7
5.2 Liikeidea.....	8
5.3 Strategia – Miten tavoitteet saavutetaan.....	8
5.4 Markkinointisuunnitelma.....	9
5.5 Tuotantoprosessi – Mitä tuotetaan.....	10
5.6 Henkilöstösuunnitelma.....	10
6 Taloudelliset laskelmat ja ennusteet.....	10
6.1 Seurannan kehittäminen.....	10
6.2 Ennusteet.....	11
7 Riskit.....	11

Taulukot

Taulukko 1. SWOT - analyysi.....	8
Taulukko 2. Mittaristot.....	9
Taulukko 3. Liikeidea.....	9
Taulukko 4. Budjetti.....	12

1 Tiivistelmä

Yrityksen perustiedot

- Tmi Tauno Mäkinen
- Jyväskylä
- F Rakentaminen
- liikevaihtotavoite
- yrittäjä
- Kotitoimisto

Historia ja nykytilanne

Yritys on perustettu 2003. Silloin liikeideana oli myydä musiikkiviihdepalveluita, toiminta keskittyi pääsääntöisesti yökerhojen dj-palveluiden tuottamiseen. Myöhemmin samana vuonna tuli mahdollisuus ostaa äänitteiden erikoisliikkeen liiketoiminta ja varasto. Toiminta laajentui myös vähittäiskauppiaan rooliin Mikkelissä. Vuonna 2005 äänitteiden digitaalisen murroksen tultua nopeammin kun 2003 uskoin, oli ainut järkevä vaihtoehto ajaa kivijalkakauppa alas. Seuraavaksi musiikkiviihdepalvelujen rinnalle tuli huoneistoremontit, ja myöhemmin remontoinnista ja rakentamisesta tuli päätoimiala. Ala ja itsensä kehittäminen kuitenkin kiinnostivat ja vuonna 2010 lähdin opiskelemaan Jyväskylän ammattikorkeakouluun rakennustekniikkaa. Seuraavaksi olisi tarkoitus suunnata työmarkkinoille työnjohtotehtäviin hakemaan työkokemusta ja myöhemmin on visiona kehittyä korjausrakentamisen vahvaksi osaajaksi.

Tuotteet ja palvelut

Päätuote: Rakentamisen työnjohtotehtävät

Lisäksi: Olemassa olevilla työkaluilla on mahdollista tehdä kirvesmiehen töitä

Toimiala

Uudisrakentamien ja gryndaus on epävarman taloustilanteen takia hiljentynyt vahvasti, koska ihmiset eivät uskalla epävarmoina aikoina sijoittaa suuriin investointeihin. Korjausrakentamisessa sen sijaan on koko ajan jopa pakon sa-

nelemana töitä. Silläkin puolella on kilpailu kiristynyt, koska uudispuolen toimittajat ovat siirtyneet korjaamaan.

Parhaiten pärjänneitä toimijoita ovat pienet ja keskisuuret yritykset etenkin maanrakennuspuolelta.

Trendi, joka alalla vaikuttaa on sisustaminen, koska se ei sido suuria pääomia ja on helppo toteuttaa itse. Kuitenkin sisäilmaongelmat työllistävät korjauspuolella. Tai ainakin puhuttavat.

Visio

Olla viiden vuoden päästä varteenotettava korjausrakentamisen konsultti ja haastavien korjausrakentamiskohteiden työnjohtaja.

Strategia

Seuraavat kaksi vuotta kerätään työkokemusta, tietotaitoa ja pääomaa avustavista työnjohtotehtävistä korjausrakentamisen kohteissa. Tarkoitus on saada itsensä työllistettyä. Kun työkokemusta on riittävästi, niin voidaan ruveta markkinoimaan varsinaisia työnjohtotehtäviä tai hakeutumaan korjausrakentamisen suunnitteluprojekteihin.

Tulevaisuuden näkymät

Hyvin työnsä tekevällä henkilöllä löytyy aina jotakin. Vaikka varsinkin pääkaupunkiseudulla 90% tasoitemiehistä on virolaisia, niin tuskin työnjohtoa tullaan korvaamaan ainakaan ihan lähitulevaisuudessa ulkomaalaisilla.

2 Lähtötilanne

Palvelut ja markkinointi

Yrityksen tuotteita on ollut dj-palvelut ja muut av-työt. Näiden alojen heikon palkkaustason vuoksi on siirrytty rakentamispalveluihin. Niitä on myyty pääasiassa muille rakennusliikkeille alihankintana, mutta myös suoraan kuluttajille.

Palvelutuotteiden kehitys

Palvelujen kehittymistä ei ole erikseen seurattu, vaan on pyritty vastaamaan asiakkaiden palautteeseen ja kysyntään. Tekniikan kehitys on otettu huomioon työkalujen ajanmukaisuutena.

Palvelutuotanto

Palvelutuotteet sinällään ovat ajanmukaisia, mutta eivät vastaa enää yrittäjän koulutustasoa.

Omistus, organisaatio, henkilöstöön

Yritys työllistää vain yrittäjän itsensä. Seuraavalla strategia kaudella (2-3 vuotta) ei ole tarkoitus kasvattaa yritystä vaikka visio siihen tähtääkin.

Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne

Yrityksellä on käytössä pupesoft niminen toiminnanohjausjärjestelmä ja se riittää vastaamaan myös tulevaisuuden kasvutilanteet. Myös talouden raportoinnit ja tuntiseurannat löytyy ohjausjärjestelmästä.

Yrityksen kannattavuus on ollut riittävää yrittäjän oman elämän ylläpitämiseksi. Opiskelu-aika on kuitenkin painanut pääoman minimiin joten sitä täytyy seuraavalla suunnittelukaudella kasvattaa, jotta uusiin investointeihin on varaa.

3 Markkina-analyysi (toimintaympäristö)

Toimiala ja sen kehitys

Euroopan yleinen talouskriisi oli juuri taittumassa, kunnes alkoi Venäjän, Ukrainan ja muiden länsivaltioiden välinen kiista joka painaa Euroopan taloutta ja Suomen vientiä etenkin Venäjälle. Tästä seurauksena myös rakennusala on kovilla, koska uusia rakennuskohteita aloitetaan niukalti. Myös yleinen muuttoliike pääkaupunkiseudulle vaikuttaa maakuntien rakentamiseen koska uudisrakentamisen paine kohdistuu kasvukeskuksiin. Jyväskylä on kuitenkin kasvava talousalue, joten täällä työtilanne on kohtuullinen. Aika on myös nykyisen nuoremman insinöörisukupolven puolella, koska suuret ikäluokat ovat eläköitymässä ja insinöörejä eläköityy enemmän kuin valmistuu.

Kuluttajien ympäristötietoisuus on myös muuttanut ja edelleen muuttaa heidän valinta kriteereitään. Rakennusliikkeiden on rankan hintakilpailun lisäksi pysyttävä myös toimimaan ympäristöystävällisemmin. Tämä tuo omat haasteensa pitää liiketoiminta kannattavana.

Tämä yritys työllistää vain yrittäjän itsensä ja tarjoaa vain palveluja. Siksi liiketoiminnan markkinaosuus on promillen osa koko rakentamisen markkinoista. Markkinoilla on siis riittävästi kysyntää tämän yrityksen tarjoamia palveluja kohtaan. On kuitenkin kysymysmerkki kuinka markkinat vastaa työnjohtopalveluun, kun yleinen tilanne on että projektin työnjohtaja on työsuhhteessa oleva henkilö.

Kysyntä ja asiakkaat

Alustavien kyselyiden pohjalta on pienillä ja keskisuurilla rakennusliikkeillä käyttöä yrittäjäpohjaiselle työnjohtajalle. 2014 kesäksi on sovittuna töitä ja syksyksi on neuvoteltu toisen yrityksen kanssa yhteistyösopimuksesta. Jatko on varmasti helpompi markkinoida kun on vähän kokemusta siitä, kuinka kuvio toimii.

Kilpailijat

Koska liikeidea on tarjota työnjohtopalvelua yrityksille, ovat suurimmat kilpailijat muut insinöörit, jotka hakevat suoraan työsuhhteeseen. Hyvin sitoutunut työntekijä on varmasti erittäin hyvä ja turvallinen vaihtoehto. Mutta entäpä kun joku muu yritys tarjoaa paremman palkan, lyhyemmät työmatkat tai jonkin muun etuuden johon vanha yritys ei pysty vastaamaan, niin vaikka projekti on kesken, pystyy työntekijä irtisanomisajan puitteissa vaihtamaan yritystä.

Rakennusverkon internetsivuilta (<http://www.rakennusverkko.com>) löytyy listattuna rakennusliikkeitä paikkakunnittain.

Muut viiteryhmät

Koska rakentaminen on luvanvaraista, on myös vastaavalle työnjohtajalle ja rakennuksen suunnittelijoille asetettu pätevyysvaatimukset, joita käytännössä kuntien rakennusvalvonta valvoo. Pätevyyksiä valvoo myös kolmannen osapuolen organisaatio fise, joka kerää tietoa eri henkilöiden pätevyyksistä, ja jos-

ta työn tilaajan ja myös rakennusvalvonnan on helppo tarkistaa, että työhön ryhtyvä tai tarjoava yritys ja sen takana toimivat henkilöt omaavat riittävät koulutukset ja työkokemukset projektin vaativuudesta riippuen.

4 SWOT – analyysi

Taulukko 1. SWOT -analyysi

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
	<p>Maineen menetys esim. epäonnistuneen projektin myötä.</p> <p>Ympäristön muutokset (ympäristötekijät, lainsäädäntö, tekniikan kehitys)</p>	<p>Isoilla kiinteistöillä paljon korjausvelkaa</p> <p>Kohteet haastavia kun ihmiset asuvat samalla niissä</p>
<p>Vahvuudet</p> <p>Rohkeutta hypätä laatikon (mukavuusalueen) ulkopuolelle</p> <p>Kokemusta useammalta alalta. Myös kalustoa.</p> <p>Halu haastaa itsensä.</p>	<p>Hyödynnetään muilta aloilta saatuja kokemuksia virheiden ja epäonnistumisien prosessointiin.</p> <p>Tartutaan epäkohtiin ja käsitellään niitä haasteina</p>	<p>Kohteissa joutuu neuvottelemaan ihmisten kanssa, josta on jo kokemusta entisestä elämästä.</p>
<p>Heikkoudet</p> <p>Tarve tehdä kaikki itse.</p> <p>Kyseenalaistan PALJON</p>	<p>Määritellään tietoisesti asiat, jotka parhaiten osataan. Loput ulkoistetaan.</p> <p>Opitaan luottamaan muiden tekemiseen.</p> <p>Hakeudutaan projekteihin joissa on oikeasti kehitettävää.</p>	<p>Projekteissa on paljon tekemistä, joihin voin purkaa energiaa ja on tarve kontrolloida, jotta asia sujuvat.</p>

5 Yrityksen toiminta ja kehittäminen

5.1 Visio – päätavoitteet

Olla viiden vuoden päästä varteenotettava korjausrakentamisen konsultti ja haastavien korjausrakentamiskohteiden työnjohtaja.

Tavoitteena pitää tulos sellaisella tasolla että työmäärä pysyy kohtuullisena ja aikaa jää muuhunkin. Varallisuutta kasvatetaan niin, että tulevaisuudessa on varaa tarvittaviin ohjelmistoinvestointeihin. Pyritään saamaan riittävän kattava

asiakaskunta, jotta tilauksista on mahdollisuus valikoida itselle ja kalenteriin sopivat. Tavoitteiden valvontaan ja mittaamiseen tullaan käyttämään seuraavanlaisia mittareita.

Taulukko 2. Mittaristot

Näkökulma	Menestystekijä	Mittari
Taloudellinen	Vakavaraisuus, kannattavuus	Nettovarallisuus, liikevoitto
Asiakas	Asiakastyytyväisyys	palaute keskustelu projektin aikana ja sen valmistuttua
Sisäiset prosessit	Laatu, tehokkuus	Laskutettavat tunnit, reklamaatioiden määrä
Osaaminen	Vaativampia projekteja	Kysyntä

5.2 Liikeidea

Taulukko 3. Liikeidea

Mitä? Ensisijaisesti työnjohtoa sitoutuneena projektikohtaisesti. Mahdollisuus myös kirvesmiespalveluihin.	Kenelle? Rakennusliikkeille Jyväskylän alueella
Miten? Suora yhteydenotto rakennusliikkeisiin. Tarvittaessa myydään vaikka kirvesmies ja sieltä nousten.	Imago? Tehokasta työskentelyä. Luottamus.

Tarjota rakennusliikkeille/suunnittelutoimistoille ruuhka-apua ilman, että epävarmoina aikoina tarvitsee palkata lisää varsinaista henkilökuntaa.

5.3 Strategia – Miten tavoitteet saavutetaan

Aluksi markkinoidaan rakennusliikkeille kirvesmies/nokkamies/avustaviin työhötehtäviin. Kerätään työkokemusta ja pääomaa tulevaisuutta ajatellen ja tarkennetaan tulevaisuuden suunnitelmaa vuosittain.

Tulevaisuudessa muutama vaihtoehto:

Pysyä työnjohtotehtävissä ja hakeutua myös uudistuotantoon, joka voisi olla hyvä vaihtoehto mikäli aiotaan tulevaisuudessa suuntautua suunnittelutöihin.

Kerätään työnjohtotehtävillä kokemusta rakenneratkaisuista ja menetelmistä sekä pääomaa ohjelmainvestointeihin. Suuntaudutaan yleisesti suunnittelutehtäviin tai erikoistutaan johonkin erikoisalueeseen.

Strategia ja liiketoimintasuunnitelma päivitetään vuosittain tilinpäätöksen yhteydessä.

5.4 Markkinointisuunnitelma

Myyntitavoitteet

Markkinoidaan joka toinen kuukausi uudelle asiakkaalle.

Palvelut

Työnjohtopalvelu

Rakentamispalvelu

Tulevaisuudessa konsultointipalvelut

Kilpailuetu

Tarjotaan pätevää työnjohtopalvelua ilman, että yrityksen tarvitsee palkata kiinteää henkilökuntaa.

Hinnoittelu ja myyntiehdot

Hinnoittelu määräytyy suoraan markkinoiden asettaman tason mukaisesti.

Kuitenkin ehdottoman minimin asettaa asetettu tavoitebudjetti.

Hinnoittelustrategiassa tullaan kuitenkin panostamaan laadukkaan palvelun tuottamiseen, jolloin hinnoittelukaan ei voi olla halvin mahdollinen, koska hinta vaikuttaa mielikuvaan.

Myyntikanavat

Suorat yhteydenotot puhelimitse tai sähköpostitse.

Viestintä / graafinen ilme

Yritykselle luodaan yhtenäinen graafinen ilme, joka tukee suoramarkkinointia ja yrityksen imagon luontia luotettavana toimijana.

5.5 Tuotantoprosessi – Mitä tuotetaan

Palvelu vastaa suoraan asiakkaan tarpeeseen joko työnjohtajaan, tai jos niitä tehtäviä ei löydy, niin sitten kirvesmiespalveluihin. Joka tapauksessa tehtävät räätälöidään jokaisen asiakkaan omaan tarpeeseen. Rajaten kuitenkin niin, että ne liittyvä jotenkin rakentamiseen.

Investoinnit

Tulevaisuudessa investoinnit eivät ole kovin suuria. Jonkin tasoinen CAD/CAM ohjelmisto tulee kuitenkin hankkia ja siihen täytyy budjetoida n. 2000 €.

5.6 Henkilöstösuunnitelma

Alkuvaiheessa yritys työllistää vain yrittäjän. Riippuen miten markkinat suhtautuvat liikeideaan, niin mahdollisesti tulevaisuudessa voidaan palkata työntekijöitäkin. Siitä tehdään sitten oma suunnitelmansa, kun sen aika koittaa.

6 Taloudelliset laskelmat ja ennusteet

6.1 Seurannan kehittäminen

Pupesoftissa on työkaluja jotka eivät ole vielä käytössä. Tutustutaan ohjelman ominaisuuksiin etenkin tuntiseurannan osalta.

6.2 Ennusteet

Taulukko 4. Budjetti

Vuosi	2014	2015	2016
Liikevaihto	<poistettu>	<poistettu>	<poistettu>
Kulut	<poistettu>	<poistettu>	<poistettu>
Investoinnit	<poistettu>	<poistettu>	<poistettu>
Tulos	<poistettu>	<poistettu>	<poistettu>

7 Riskit

Rakennusmaailman riskit ovat suuria ja niistä voi joutua vastuuseen vielä vuosien jälkeenkin. Sen lisäksi että voi tapahtua materiaalivahinkoja, on vielä merkittävämpi riski henkilövahingoissa, niin sortumatapauksissa kuin jo rakentamisvaiheessa.

Riskienhallinta

Varaudutaan vahinkoihin ottamalla vastuuvakuutukset. Keskitytään työturvallisuuteen: huolehditaan kalustosta, omasta terveydestä ja jaksamisesta, puututaan epäkohtiin niin työmaalla kuin suunnitelmissakin.