

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

2023

Rantanen Samuli

OPAS TOIMINIMESTÄ
OSAKEYHTIÖN
PERUSTAMISEEN JA
TOIMINTASUUNNITELMAN
TEKEMISEEN

Samuli Rantanen

OPAS TOIMINIMESTÄ OY:N PERUSTAMISEEN JA TOIMINTASUUNNITELMAN TEKEMISEEN

[Click here to enter text.](#)

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi, miten toiminimestä siirrytään osakeyhtiöön. Tämän tarkoitus on toimia myös jonkin asteisena manuaalina/muistikirjana, siitä mitä tulee ottaa huomioon yritystoiminnassa. Koska opinnäytetyö on toiminnallinen, niin siihen kuului myös liiketoimintasuunnitelman, laskelmien ja perustussuunnitelman teko toimeksiantajalle.

Teoksessa näytetään miten bussines model canvas tehdään ja mitä hyötyä siitä on. Opastetaan myös, miten liikeidean kartoitus kannattaa tehdä, jotta tuotteesta tai palvelusta saa maksimaalisen hyödyn ennen sen lanseeraamista.

Arvon tuonnista kerrotaan ja miten kaikkien tekojen ja henkilöstön pitäisi tuoda yritykselle jonkinlaista lisäarvoa. Opinnäytetyö käy läpi organisaatio rakennetta ja millaisia tehtäviä toimeksiantajan yritys tulee pitämään sisällään. Rekrytointiin paneudutaan ja selvitetään, mikä on optimein lähestymistapa etsiä osaavia työntekijöitä toimeksiantajalle.

Eri johtamismalleja käsitellään ja katsotaan, minkälainen johtaja toimeksiantaja on.

Toiminnallisessa osuudessa opinnäytetyöntekijä ja yrittäjä kävivät läpi liiketoimintasuunnitelman, laskelmat ja henkilöstön mahdollisen tarpeen. Kaikki katsottiin valmiiksi toiminnan aloittamista varten.

Lopputulemana oli loistava pohja, mistä lähteä yrittämään ja tekemään miljoonanluokan liikevaihtoa.

ASIASANAT:

Liiketoimintasuunnitelma, BMC Yrittäjyys Organisaatio Johtaminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

B.Sc., Sales

2023 | 29 pages

Samuli Rantanen

MANUAL FOR LTD CREATION

[Click here to enter text.](#)

In this thesis, a process of changing the form of company to be ltd. business is described. The end results of the thesis is meant to act as an manual for what to take in to consideration in business activities. This thesis is practice-oriented and its writer has received this assignment from a client. The thesis contains steps of making of business plan, financial calculations and foundation plan.

The thesis shows how to do Business Model Canvas and what are its benefits. It will also guide how to do business survey on your business idea so, that a product or service will get the maximum benefit before it is launched to the public.

Value is a key part of the thesis and it will show demonstrate ways how to get more value from the employees. The author also helps the client to define what kind of organization should the company have. Also, recruiting and identifying the right sources to reach right type of employee for the client, are presented.

Different leadership models are also being presented and applied.

In the practice-oriented part of this thesis the author drafted business plan in cooperation with client, and defined needed calculations and what is the personnel need. Everything was made ready to start the business.

Conclusion of the thesis was that the foundation was excellent, from where it is good to make millions worth of turnover

KEYWORDS:

Business-plan, BMC, entrepreneurship, organization, leadership

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	5
1 JOHDANTO	6
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	7
2.1 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen	7
2.2 Liikeidean kartoitus	8
2.3 Business Model Canvas	10
3 REKRYTOINTI	14
3.1 Rekrytointimenetelmät	15
3.2 Työhaastattelu	16
3.3 Rekrytointi	17
4 JOHTAMINEN PIENYRITYKSESSÄ	19
5 CASE	22
5.1 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen	22
5.2 Organisaatio	23
5.3 Rekrytointi	23
6 TOIMINNALLINEN OSUUS	24
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	25
LÄHTEET	27

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys
LTS	Liiketoimintasuunnitelma
SWOT -analyysi	Streangs (vahvuudet), Weaknesess (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) and Threats (uhat)
BMC	Business Model Canvas
Sukitus	Viemärisaneeraus sukitusmenetelmää käyttäen
Headhunting	Suorahakuna tehtyä rekrytointia
Break-even	Kohta, jossa ei tehdä tappiota tai tulosta.

1 JOHDANTO

Suomi on täynnä pk yrityksiä ja voisi sanoa, että ne ovat meidän tukipilarimme. Tämä opinnäytetyö käy läpi mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon, kun toiminimestä siirrytään osakeyhtiöön. Teos antaa ohjeita, miten toimia yrityksen perustamisvaiheessa. Käydään läpi mikä on liiketoimintasuunnitelma ja miten sellainen tehdään.

Kun yritystä perustetaan, on siihen taustalla jokin liikeidea. Tässä opinnäytetyössä käydään myös läpi, miten liikeideaa kartoitetaan. Alexander Osterwalderin luomaa Business Model Canvasta käydään kohta kohdalta läpi ja miten se auttaa yrittäjää.

Rekrytointia käydään läpi ja sitä, miten siihen tulisi valmistautua. Opinnäytetyö käy läpi millaisia erilaisia työhaastattelu menetelmiä on ja miten niissä toimia. Teos myös auttaa hahmottamaan millaiseen tarpeeseen rekrytointia tehdään ja mitä lisäarvoa se tuo. Käydään myös läpi mitä eri kanavia ja vaihtoehtoja tehdä rekrytointia.

Koska kyseinen opas on pääasiassa tarkoitettu pk yrittäjille, niin teos käsittelee myös johtamista pienyrityksessä. Johtamista on monenlaista ja on tärkeää löytää sopiva johtamisen muoto oikeaan hetkeen. Simon Sinekin tuomien esimerkkien avulla avataan johtamisen muotoja ja työkulttuurin muotoutumista.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Uusi yrittäjä kun lähtee yrittäjän polkuaan kulkemaan, niin hänen tulisi tehdä liiketoimintasuunnitelma. Sen ei tarvitse olla mikään Homerin Odysseuksen kaltainen eepos, vaan se voi olla hyvin yksinkertainen asiakirja. Liiketoimintasuunnitelma tai lyhyemmin LTS tulee olemaan yrityksen perusta, kulmakivi, jonka avulla yritystä lähdetään rakentamaan.

Se auttaa hahmottamaan liikeideaan ja antaa apua, miten toimia käytännössä. Liiketoimintasuunnitelman kanssa voi hahmotella ja suunnitella markkinointia sekä myyntiä, minkälaisia resursseja tuotteet/artikkelit vaativat, paljonko henkilöstöä tarvitaan, tuotteiden kehitystä ja niiden hinnoittelua unohtamatta riskianalyysijä sekä kehityssuunnitelmaa. Mahdollisia patenteja tulisi miettiä, onko ne haettavia tai jo olemassa olevia. Sen korkeammalle kuin tähtää, niin sitä tarkempi ja laajempi liiketoimintasuunnitelman tulee olla. (Yrittäjät.fi opas liiketoimintasuunnitelman tekemiseen)

Yrittäjyyden ensiaskelia tehdessä ei kuitenkaan tulisi liikaa murehtia siitä, että LTS pitäisi olla täysin kaiken kattava. On hyvä lähteä liikkeelle yksinkertaisella versiolla ja päivittää sitä matkan varrella, kun yrittäjyys alkaa luonnistua. Hyvin ja huolellisesti tehty LTS vaikuttaa alkua ja auttaa hahmottamaan myynnillisiä tavoitteita. (Yrittäjät.fi opas liiketoimintasuunnitelman tekemiseen)

Pääasiassa liiketoimintasuunnitelma tehdään itseään varten, mutta siitä on hyötyä myös muissa asioissa. Mahdollisia sijoittajia tai rahoitusta hakiessa siitä on esimerkiksi hyötyä. Myös, jos harkitsee ostavan valmiin yrityksen kannattaa LTS tehdä. (Yrittäjät.fi opas liiketoimintasuunnitelman tekemiseen)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen

Liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse olla aluksi kovin tarkka ja tiettyihin raameihin menevä, vaan sen voi tehdä, vaikka ranskalaisia viivoja käyttäen. LTS:n ensimmäisen versio voidaan tehdä taulukon 1 mukaisesti. (Yrittäjät.fi opas liiketoimintasuunnitelman tekemiseen)

Taulukko 1: liiketoimintasuunnitelman työkalutaulukko.

<p>Liikeidea: Määritetään mitä myydään ja kenelle. Määritetään kilpailu tilanne. Selvitetään kilpailijat ja niiden eroavaisuudet keskenään, sekä omaan liikeideaan.</p>	<p>Asiakaskunta: Määritetään asiakassegmentti. Määritetään väylät, miten ja mistä tavoitetaan asiakkaasi Minkälainen markkinointi heihin tehoaa ja toimii</p>
<p>Tuote tai palvelu: Onko tarjoamallasi tuotteelle tai palvelulle kysyntää? Selvitetään tuoko se ongelmiin ratkaisuja ja kuinka iso tarve sille on.</p>	<p>Riskit: SWOT -analyysi</p>

Kuten taulukosta 1 nähdään, ensimmäinen sarake auttaa hahmottamaan millainen kilpailu markkinoilla on alalla, jolle pyritään ja minkälaisia kilpailijoita siellä on. Toinen sarake ylhäältä avulla hahmotetaan millainen asiakaskunta tulee olemaan ja mikä olisi tehokkain markkinointi väylä saavuttaa heidät. Vasempaan alakulmaan kannattaa käyttää paljon aikaa ja ajatusta. Se, miten hyvin tuotetta tai palvelua on suunniteltu ennen markkinoille viemistä, määrittää pitkälti edellytykset menestymiselle. Viimeisenä taulukossa on riskit ja siihen SWOT-analyysi.

Yleensä liikeidea lähtee yrittäjän omasta osaamisesta. Sen vuoksi on hyvä kirjata ylös oma osaaminen ja missä olisi parannettavaa ja lisäopittavaa liiketoimintasuunnitelmaan. Mikäli yritystä lähtee perustamaan useampi henkilö, on hyvä kerätä kaikkien vahvuudet ja heikkoudet, jotta tulee kokonaiskuva osaamisesta voidaan saavuttaa.

Netistä löytyy valmiita pohjia liiketoimintasuunnitelmalle, joihin on helppo täyttää omat osuudet. Vaihtoehtona on myös tehdä business model canvas, joka toimii myös loistavasti pohjana, jos lähtee kehittämään olemassa olevaa liiketoimintaa.

2.2 Liikeidean kartoitus

Ennen liiketoiminnan aloitusta, tulisi liikeidea kartoittaa. Liikeidean kartoitus kysymyksiä on esitetty taulukossa 2. (Yrittäjät.fi opas liiketoimintasuunnitelman tekemiseen)

Taulukko 2. Liikeideaa kartoittavia kysymyksiä

Onko tarvetta kyseiselle palvelulle tai tuotteelle?
Mitä olisit valmis maksamaan siitä?
Onko idea ajankohtainen?
Onko laatu riittävän hyvä?

Taulukossa kaksi nähdään, että taulukon vasemmalla puolella on kysymykset ja oikealla tyhjä sarake, jolle kirjata vastaukset. Ensimmäinen kysymys: Onko tarvetta kyseiselle palvelulle tai tuotteelle? Tämän avulla pystytään kartoittamaan, kuinka iso osa ihmisistä kokee tuotteen/palvelun tarpeelliseksi. Toinen kysymys: Mitä olisit valmis maksamaan siitä? Tämä antaa kuvan siitä mihin marginaaliin kulut pitäisi saada. Yhdistämällä kahden ensimmäisen kysymyksen vastaukset, saadaan selville, onko kyseessä ison katteen/pienen marginaalin, ison marginaalin/pienen katteen, ison katteen/ison marginaalin vai pienen marginaalin/pienen katteen tuote/palvelu. Mikäli viimeinen vaihtoehto tulee, niin liiketoiminnan aloittamista kannattaa harkita. Kolmas kysymys: Onko idea ajankohtainen? Tämän kysymyksen avulla pystytään tuotteen/palvelun lanseeraus ajankohta suunnittelemaan tarkasti. Viimeinen kysymys: Onko laatu riittävän hyvä? Tämän kysymyksen vastausten avulla voi tehdä vielä viimeiset laadun parannukset, ennen kuin virallisesti tuo palvelun/tuotteen tuodaan virallisesti markkinoille.

Taulukon 2. avulla saadaan kattava kuva siitä, kuinka hyvä liikeidea tällä hetkellä on kyseessä.

Kyselyn tekemisen jälkeen tulee tulokset analysoida, jotta tuotetarjoamaa voidaan kehittää tulosten mukaisesti.

Kun otatetaan yhteyttä mahdollisiin tuleviin asiakkaisiin, sitä ei kannata pelätä tai jännittää. Jos mahdollinen asiakas kiinnostuu ideastasi, hän varmasti myös kertoo miten siitä saisi vielä sopivamman, jos ei se sitä täysin vielä ole.

Samalla kun tehdään liiketoimintasuunnitelmaa voi siihen yhdistää myös ennakkomarkkinoinnin. Kun kaikki on valmista ja aloitat yritystoiminnan, sinun on helpompi ottaa yhteyttä asiakkaisiin.

Laajempi ja perusteellisempi liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään laskelmia, esimerkiksi missä menee break-even eli kuinka paljon tarvitsee myydä, että kulut katetaan ja ollaan +-0 tilanteessa. Kannattavuuslaskelma on ehdottomasti hyvä tehdä ennakkoon, sekä myös myyntilaskelma ja rahoituslaskelma. Nämä auttavat sinua ymmärtämään ja hahmottamaan paljonko tuotteen/palvelun tuottaminen ja muu liiketoiminta vaatii rahaa pyöriäkseen ja paljonko myyntiä tulisi olla, jotta kulut katetaan. Näiden pohjalta pystyy asettamaan konkreettisia tavoitteita mihin tulisi pyrkiä.

Liiketoimintasuunnitelman laajuus menee linjassa sen kanssa, kuinka suurta liiketoiminta on ja kuinka erikoistunutta tai spesiaalia tekemäsi liiketoiminta on. Missään vaiheessa ei tule kuitenkaan unohtaa mitä varten yritys on, mihin se pyrkii ja miten sinne päästään.

Markkinointia tulee suunnitella jo etukäteen, sekä analysoida kilpailijoita ja markkinatilannetta, sekä pohtia eri asiakastyyppejä. Kilpailija-analyysi auttaa hahmottamaan, mikä erottaa sinun liikeideasi kilpailijoista. Siitä voi myös saada inspiraatiota mitä tehdä eri tavalla tai osittain samalla tavalla kuin kilpailijat tekevät. Samalla se auttaa hahmottamaan onko kaikki potentiaaliset asiakkaat samoja kuin kilpailijoillasi.

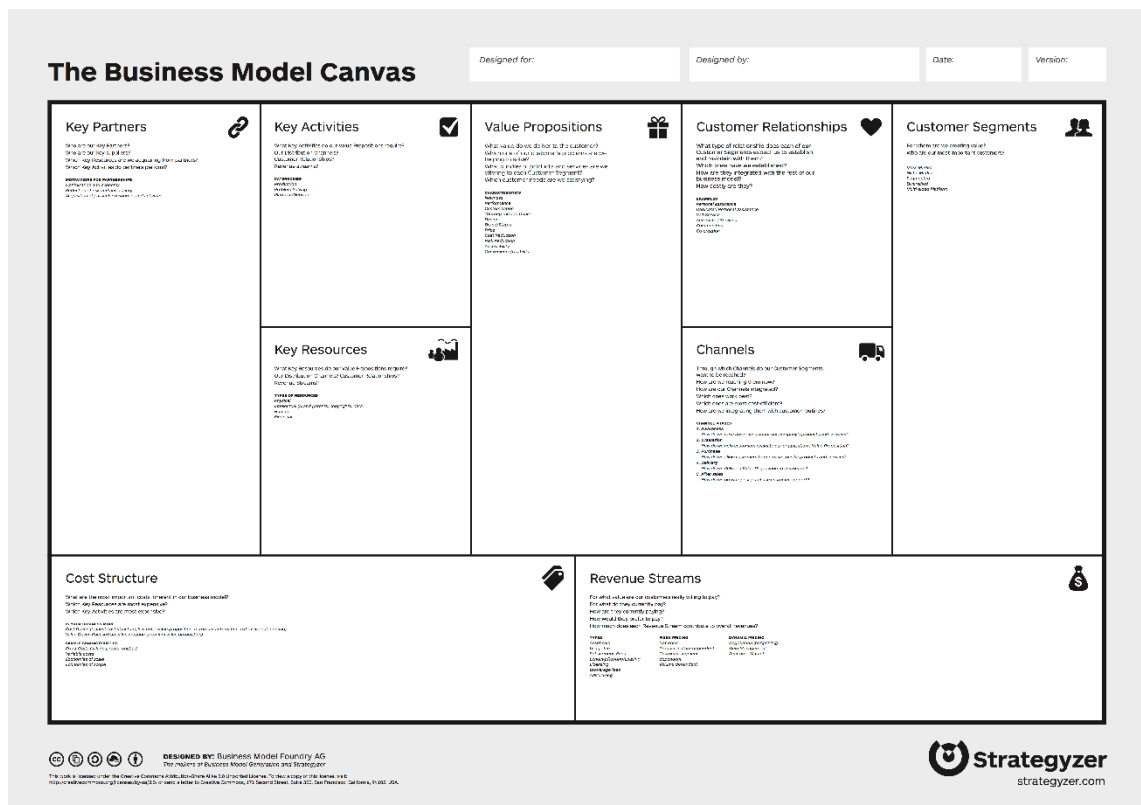
Jos näiden asioiden hahmottaminen alussa on liian haastavaa tai vaikeaa, kannattaa kysyä ammattilaisilta apua. Internetistä löytyy paljon maksuttomia kanavia uusille yrittäjille, joissa heitä neuvoo asiantuntijat, kuten Yrittäjät.fi sivusto.

2.3 Business Model Canvas

Business model canvas eli BMC on yksinkertaistettu, sekä visuaalinen, keino hahmottaa liiketoimintamalli. Liiketoimintamallilla kuvataan keskeiset tekijät liiketoiminnassa ja niiden suhteet keskenään. BMC ohjaa yrityksen toiminnan ja miten yritystoiminta järjestetään, sekä mitkä kaikki tekijät vaikuttavat onnistuneeseen liiketoiminnan kehittämiseen. Startti rahaa ja muita rahoituksia hakiessa, voidaan myös esitellä BMC:tä (Varma. 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi BMC avulla)

”Business Model Canvas -mallin esitteli ensimmäisenä Alexander Osterwalder vuonna 2008, minkä jälkeen mallin käyttö on laajentunut ja saavuttanut suosiota erityisesti startup-yrityksissä. Sen avulla yrittäjän on helppo luonnostella liikeideaa ja tarkastella liiketoiminnan osatekijöitä kokonaisuutena. Se on myös strateginen työkalu, jonka avulla voi suunnitella tulevaa liike toimintaa tai tarkastella ja tehostaa jo olemassa olevia liiketoimintamalleja.” (Varma. 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi BMC avulla)

Business Model Canvas on yleensä, kuten nimessäkin sana canvas viittaa, tyhjä taulu. Osterwalderin kehittämä BMC on kuitenkin taulukko. Siinä on yhdeksän kohtaa, joissa tarkastellaan liiketoiminnan avainkohtia apukysymysten avulla. Kuvassa 1. esitellään Business Model Canvas, joka sisältää valmiita apukysymyksiä ja huomioita.



Kuva 1. Business Model Canvas (strategyzer.com)

Kuten kuvasta 1. nähdään, niin se sisältää yhdeksän kohtaa/lokeroa. Ensimmäinen lokero on Key Partners eli suhteet joita yrityksellä on toisiin kokonaisuuksiin, jotka auttavat liiketoimintamallia toimimaan. (Key partners, bizshakalaka.com). Tähän kohtaan kirjaan kaikki eri yhteistyökumppanit, mitä koko prosessin läpi on. Toinen kohta on Key

Activities eli toiminnot, joka on yksi tärkeimmistä kohdista kaaviossa. Mitkä kaikkia toimintoja vaaditaan arvontuontiin? Missä kanavissa pitää olla toimintoja, sekä mistä tulo virtaa? Millaiset ovat asiakas toiminnot? (Key activities, strategyzer.com). Kolmas kohta on Value Proposition eli arvolutupaus on yksinkertainen sanoma, joka selkeästi kertoo miten tuote tai palvelu hyödyttää asiakasta. (Value Proposition, shopify.com). Yrityksen tulisi aina luoda arvoa tuotteellaan/palvelullaan asiakkaalle ja tähän lokeroon kirjataan kaikki ne eri asiat, millä tavoin sitä arvoa luodaan. Neljäntenä lokeroon on Customer Relations eli asiakassuhteet tarkoittavat menetelmiä, strategioita ja prosesseja, joilla yritys kasvattaa ja kehittää asiakkuuksiaan. (Customer relations, zendesk.com). Minkälaisiin asiakassuhteisiin yrityksen tulisi pyrkiä? Paljonko niihin nähdään vaivaa ja aikaa? Mikä asiakassuhteen hinta on? Viides lokero on Customer Segments eli asiakassegmentit ovat organisaation asiakastyypeistä luoma spesifi ryhmä jako eri kriteereiden toimesta, kuten esimerkiksi käyttäytymismallit, ikä ja oleellisuus. (Customer Segments, segments.com). Määritetään, kenelle arvoa luodaan, ja mikä ryhmä on arvokkain asiakas-kunta. Kuudes kohta on Key Resources eli resurssit on tärkeimmät fyysiset, inhimilliset, intellektuelliset ja taloudelliset varat/omaisuudet, joita yritys käyttää. (Key resources, sustainabilitytoolkit.digitalprinciples.org). Tähän kirjataan kaikki tulon lähteet ja eri resurssit. seitsemäs lokero on Channels eli kanavat, jolla kuvataan miten yrityksesi kommunikoi ja tavoittaa asiakkaat ja miten heidän kanssaan kommunikoida. Mitä eri kanavia käytetään, jotta asiakas löytää yrityksen ja sen tarjoamat palvelut/tuotteet? Mikä eri kanavien hyötysuhde on ja paljon ne vaativat resursseja? (Channels, strategyzer.com) Kahdeksas kohta on Cost Structure eli kulurakenne kerää yhteen erityyppiset kulut ja niiden muuttujat, jotka muodostavat yrityksen kokonaisvaltaiset kulut. Miten yrityksen kulurakenne muodostuu? Miten resurssien ja aktiviteettien kulut muodostuvat? (Cost structure, gartner.com). Yhdeksäs ja viimeinen lokero on Revenue Stream eli kassavirta on tulon lähde, josta yritys saa tuloa. Tähän listataan mistä asiakkaat maksavat, paljon he olisivat valmiita maksamaan ja onko jotain muuta mistä he voisivat maksaa? (Revenue stream, strategyzer.com)

Business model canvaksen voi tehdä tarvittaessa useampaan kertaan. Ja se on itseasiassa hyvä tehdä, koska siten huomaa onko jotkin asiat muuttuneet matkan varrella. Esimerkiksi kohta 8. aloittaessa kulurakenne voi olla todella pieni, kun on vain muutama ihminen töissä tai vain yksin yrittäjä. Vuoden tai kahden jälkeen, kun tekee BMC:n uudelleen voi huomata, että kulurakenne kohta on aivan erilainen, kun työntekijöitä ja kiinteitä kuluja on tullut lisää. Tämä voi johtaa siihen, että on hyvä tehdä muutoksia muihin

osa-alueisiin, jotta yritys toimisi mahdollisimman hyvin ja tuottoisasti. (Varma. 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi BMC avulla)

Kun miettii eri liiketoimintamallien välillä, on hyvä tehdä BMC jokaisen liiketoimintamallin kanssa. Tällä tavoin on helpompi hahmottaa eroja mallien välillä, mikä auttaa tekemään päätöksen liiketoiminnan suhteen. (Varma. 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi BMC avulla)

3 REKRYTOINTI

Rekrytointi eli työtehtävään sopivan henkilön etsiminen ja palkkaaminen. Rekrytointi on yksi kriittisimmistä asioista yritystoiminnassa. Se on myös yksi isoimmista investoinneista, mitä yritys tekee. On siis äärimmäisen tärkeää löytää oikea henkilö oikeaan tehtävään. On hyvä siis tarkkaan määrittää se mitä etsitään, ennen kuin rekrytointi aloitetaan. Seuraavassa taulukossa, (Taulukko 3. Rekrytoinnin muistikaavio) on valmiita kohtia, joihin tulisi kiinnittää huomiota. (A Talent. 2018. Rekrytointimenetelmät)

Taulukko 3 rekrytoinnin muistikaavio

Työnkuvan vastuu, tehtävät ja vaatimustaso	Kuinka laaja profilointi tulisi tehdä
Sopivat ominaisuudet	Epäsopivat ominaisuudet
Tehtävän/työnkuvan tavoitteet	Lisäarvon tuominen

Kuten taulukosta 3 nähdään, on siinä kuusi kohtaa, joiden avulla pystytään rakentamaan rekrytointi kriteerit. Ensimmäinen kohta on työnkuvan vastuu, tehtävät ja vaatimustaso. Toinen kohta on, kuinka laaja profilointi tulisi tehdä. Työnkuvan vastuu, tehtävät ja vaatimustaso määrittää kuinka sen kuinka laaja profilointi tehdään. Mitä vaativampi ja vastuullisempi työ niin sitä laajempi profilointi. Kolmas kohta on sopivat ominaisuudet. Onko työnkuvaan jotain erityisen sopivia ominaisuuksia, joita tulisi ottaa huomioon? Neljäs kohta on epäsopivat ominaisuudet. Mitkä ominaisuudet eivät ollenkaan sovi työnkuvaan? Viides kohta tehtävän/työnkuvan tavoitteet. Mihin pyritään? Mikä työn tarkoitus on? Kuudes kohta on lisäarvon tuominen. Tuoko tämä mitään lisäarvoa?

Liiketoiminnan tarpeet sekä tulostavoitteet määrittelevät paljolti sen millaista profiilia haetaan ja mitkä ovat rekrytoinnin tavoitteet. Taulukon viimeinen, mutta ei suinkaan vähäisin kohta, on lisäarvon tuominen, mikä on tärkeää pitää mielessä, kun mietitään uuden henkilön rekrytointia. Jokaisen työntekijän, myös irtaimiston ja liiketilojen yms., pitää tuoda jotakin lisäarvoa yritykselle ja liiketoiminnalle. Jos lisäarvoa ei tule, silloin ei tule jatkaa kyseistä prosessia enempää. (Bryant Kobe. 2019. Valuetainment haastattelu)

3.1 Rekrytointimenetelmät

Rekrytointiin on monia eri menetelmiä. NykYTEknologia mahdollistaa paljon esim. automaation käytön myös rekrytinnissa. Monet yritykset myös ulkoistavat rekrytointi prosessin.

Kuva 2 valinta menetelmien korrelaatio, on Corbridge & Pilbeamin vertailu eri valintamenetelmistä ja niiden korrelaatiosta. (ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin, pdf.)

Kuva 2, valintamenetelmien korrelaatio, sisältää yksitoista yleisimmin käytettyä valintamenetelmää ja niiden korrelaation työssä menestykseen. Yhdeksän kohtaa isommasta pienimpään ovat, arviointikeskus eli urakehitys, strukturoitu haastattelu, työtaitotestit, kyttestit, arviointikeskus eli suoriutuminen, ansioluottelu tai CV, persoonallisuustesti, strukturoimaton haastattelu, suositukset, grafologia ja astrologia.



Kuva 2 rekrytoinnin valintamenetelmien korrelaatio. (ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin, pdf.)

Kuten kuvasta 2 huomataan suositusten merkitys ei ole niin merkittävä. Nopealla silmäyksellä voidaan todeta, jos rekrytoija haluaa päästä suhteellisen vähällä, hänen kannattaa rekrytointiprosessissa käyttää strukturoitua haastattelua, käydä ansioluettelot ja urakehitys läpi.

3.2 Työhaastattelu

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, että strukturoitu haastattelu on yksi parhaista keinoista rekrytoinnissa. Haastattelu kysymyksiä laadittaessa tulee muistaa, että kysymysten asetellulla on iso merkitys. Älä kysy mitään sellaista, mikä ei liity työhön tai mitä

et ole saanut selville hakijan lähettämistä tiedoista. Esimerkiksi mahdollisista raskauksista tai muista henkilökohtaisuuksista ei saa kysyä hakijalta. (ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin, pdf)

Seuraavassa taulukossa, taulukko 4 työhaastattelu kysymyksiä, muutamia yleisimmin käytettyjä kysymyksistä, mitä työhaastatteluissa käytetään ja mitä niillä haetaan takaa.

Taulukko 4 työhaastattelu kysymyksiä (Ukko.fi. 2022. työhaastattelukysymykset)

Kerro jotain itsestäsi? Tämän avulla näet, kuinka hyvä hakija on kertomaan itsestään.
Missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua? Millaiset tavoitteet ja haaveet hakijalla on.
Työskenteletkö paremmin yksin vai tiimissä? Työtehtävän mukaan soveltuuko siihen paremmin yksin toimiva vai joku tiimiä tarvitseva henkilö.
Stressaannutko helposti, mitkä tekijät aiheuttavat sitä ja miten toimit paineen vaikutuksessa? Antaa kuvan siitä, miten ihminen pärjää stressaavassa ja haastavassa tilanteessa.

3.3 Rekrytointi

Rekrytoinnista ei kannata tehdä mitään pelottavaa tai jännittävää. Kun on hyvä pohja tehty, ja tiedetään, millaista henkilö haetaan, niin ei kannata lähteä etsimään sitä yhtä ja ainutta oikeaa. Todennäköisesti se ei tule koskaan vastaan. Moni ihminen loppujen lopuksi soveltuu lähes mihin vain oikealla tuella. Ja jos se kenet rekrytoidaan kyseiseen tehtävään, ei olekaan soveltuva. Mitä sitten? Sen takia on koeajat. Niin kuin jo termissä koeaika, siinä kokeillaan onko henkilö sopiva yritykselle ja päinvastoin. (ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin)

Koeajalla on hyvä pitää huoli siitä, että työhön on kunnon perehdytys. Kun perehdytys on tehty huolella ja uusi työntekijä saa paljon tukea ja samalla myös huomiota, häntä on

helppo arvioida samalla, miten hän soveltuu työhön. Toki kaikille työntekijöille tulee antaa huomiota ja tukea, mutta kun rekrytoidaan uusi työntekijä kannattaa se hoitaa huolella, niin ei tule harmeja myöhemmin. (ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin)

4 JOHTAMINEN PIENYRITYKSESSÄ

Hyvä johtaminen luo pohjan, josta on helpompi lähteä suorittamaan työtä. Se myös luo pohjan yrityksen kulttuurille. Huono johtaminen taas hankaloittaa työn tekemistä ja aiheuttaa turhaa stressiä kaikille. Pienessä yrityksessä johtajan rooli on näkyvämpi kuin suurissa yrityksissä. Pienissä yrityksissä johtaja, joka usein on myös yrityksen omistaja, tulisi olla paremmin perillä, mitä kaikkea koko yrityksessä on meneillään. (Sinek Simon. 2015. Why good leaders make you feel safe)

Työ ohjeiden tulisi olla aina ymmärrettäviä sitä suorittavalle taholle. Jos organisaation rakenne ja rekrytointi on onnistunut, pitäisi tehtävissä olla oikeat henkilöt, jotka ymmärtävät annetut tehtävät ja ohjeet. Kun on oikeat henkilöt tekemässä työtään ja he eivät silti ymmärrä annettuja ohjeita/työmääräyksiä niin vika on yleensä aina johdossa. (Sinek Simon. 2010. How great leaders inspire action)

”Tunnettu jääkiekkovalmentaja Erkka Westerlund on todennut, että ”joukkueen valmentaminen on yksilöiden valmentamista.”

Yritystä johdettaessa yrityksen työntekijöistä on pidettävä hyvä huoli. He eivät ole vain työntekijöitä vaan kriittinen osa yritystä. Työntekijät mahdollistavat yrityksen nousun ja menestyksen. (Sinek Simon, 2014. Leaders Eat Last)

”Jos haluat yrityksesi menestyvän, niin silloin työntekijöidesi on oltava osa joukkuettasi. Jos kohtelet heitä palkollisiasi, niin he tekevät sen mikä on pakollista, mutta et saavuta heidän kunnioitustaan.” Puhetta Rahasta blogin, PK-yrityksen 7 sudenkuoppaa.

Kuten edellisessä lainauksessa sanottiin, nykyjohtamisessa tulee työntekijöitä käsitellä yksilöinä ja johtaa heitä sen mukaisesti. Yrityksen omistajaa, joka todennäköisesti ja toivotusti suhtautuu intohimoisesti omaan yritykseensä, on helpompi seurata ja tämä helpottaa työntekijöiden johtamista. Toki mitä isompi organisaatio on niin yksi johtaja ei voi käsitellä kaikkia yksilöinä. Siihen ei ole vain aikaa ja se vie turhia resursseja pois. Sen tähden on eritasoisia johtajia, jotka vastaavat ylemmilleen, mitä heidän portaassaan tapahtuu. He voivat taas johtaa alaisiaan yksilöinä. (Puhetta rahasta. 2020. PK-Yritysten johtamisen 7 sudenkuoppaa.)

Pienyrityksessä johtaja, lähes aina omistaja, usein näyttää esimerkillään, miten töitä tehdään. Hänestä lähtee se yrityksen kulttuuri, tavat ja standardit. Pienyrityksessä johtajan on löydettävä ne ”luotto pelaajat”, ihmiset kehen voi luottaa ja antaa enemmän vastuuta. Johtajan tulee antaa tähän kaikille yhtäläiset mahdollisuudet, mutta yleensä joukosta luonnollisesti nousee esiin ne kenelle antaa vastuuta ja luottoa. On hyvä muistaa, että jokaisella ihmisellä on se oma taso mihin heidän kapasiteettinsa riittää. Ei tule vaatia, että kaikki pääsisivät yhtä korkealle. Tietty perustaso on kuitenkin oltava mihin jokaisen työntekijän pitäisi pystyä, mutta se on yleensä se minimi vaatimus mikä vaaditaan, jotta työtehtävät saadaan suoritettua onnistuneesti. Paras tapa saada luottamusta on antaa sitä itse ensin muille. (TEK. 2017. Hyvä henkilöstöjohtaminen)

Pienyrityksessä tai sen puoleen isoissakaan yrityksissä ei saisi kangistua kaavoihin ja turvautua siihen, että joskus joku on toiminut, ja se toimii aina ja ikuisesti. Tämä on myös johtajan vastuulla. Johtajan tulee pitää huoli siitä, että koko ajan pysytään ajan hermolla ja tilanteen päällä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan tarvitsee koko ajan olla keksimässä pyörää uudelleen ja koko ajan tuoda uusia asioita. Vaan se, että koko ajan tietää missä mennään. (Sinek Simon, 2009. Star With Why)

Pienyritystä johdattaessa, kun tekee suunnitelmia ja visioita tulevaisuudelle, tulisi muistaa, että suunnitelma on juuri niin hyvä kuin sen tekijät ovat. Eli suunnitelmat tulisi rakentaa sen mukaan millainen kapasiteetti on tekemässä. Tämä voi helposti unohtua, kun innostus vie järjeltä voiton. (Sinek Simon, 2019. Leadership Explained in 5 minutes)

Resurssien käyttö ja tiedostaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä, mitä johtajalla on, varsinkin pienyrityksessä. Johtajan tuli olla hyvin perillä siitä, mitä eri resursseja hänellä on käytettävissä. Henkilöstö on myös resurssi ja sen käyttäminen tulisi olla optimaallista. Mikä tehtävä vaatii enemmän resursseja ja kuinka monta henkilö sitä suorittamaan tulisi laittaa? Tätä helpottaa hyvä kommunikaatio organisaation sisällä ja isomman kuvan ymmärtäminen. (Bryant Kobe, 2019. Valuetainment haastattelu)

Riskien kartoitus ja niiden tiedostaminen on myös erittäin tärkeä osa, pienyritystä johdattaessa. Pienyrityksessä todennäköisesti ei ole vielä pohjaton kassa ja/tai jotakuta takaa-massa ja kuittaamassa ”laskua”, jos jokin menee pahasti pieleen. Tästä syystä riski analyysin tekeminen pitäisi olla johtajalla prioriteettina ennen päätösten tekoa. (Bryant Kobe, 2019. Valuetainment haastattelu)

Pienyrityksen johtajan tulisi olla Leader eli juuri johtaja, joka johtaa ”joukkojaan” edestä ja inspiroi heitä esimerkillään eteenpäin. Toisinkuin Boss eli pomo, joka pomottaa/määräilee alaisiaan. (Sinek Simon, 2014. Leaders Eat Last ja Sinek Simon. 2010. How great leaders inspire action)

5 CASE

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on yrittäjä, jolla on kymmenen vuoden kokemus sukitus alalta. Viimeisen vuoden ajan yrittäjä on pitänyt välivuotta sukituksesta ja tehnyt toiminimellä kaikenlaisia rakennustöitä. Hänelle on tullut halu palata sukitusten pariin ja tehdä siellä asiat toisin. Tässä casessa autan yrittäjää suunnittelemaan siirtymisen toiminimiyrittäjästä osakeyhtiöön.

Alussa haastattellessani yrittäjää kaikesta tästä, yksi asia nousi selkeästi esille. Kun osakeyhtiötä lähdetään perustamaan, tarvitsee olla selkeä visio ja ajatus siitä mitä lähtee tekemään. Tämä antaa suunnan, mihin yrityksen perustukset on hyvä rakentaa.

Yritys X Oy on yrittäjän osakeyhtiön tuleva nimi. Tarkoituksena on tehdä asiat ihan eri tavalla mitä muut ovat tähän mennessä tehneet. Toisin sanoen tehdä ne oikein. Tällä hetkellä markkinoilla kaikki kilpailijat tekevät pelkästään sukituksia ja jopa vähän väkisin myyvät sukituksen sinne missä se ei ole enää järkevää. Yritys X:n ideana on oikeasti kartoittaa kunnolla se mitä asiakkaan kiinteistö vaatii. Sukkaa ei tarvitse änkeä joka putkeen, bun intendet. Ideana on tuoda hybridi saneeraus luotettavien yhteistyökumppaneiden kanssa (avoin liiketoimintamalli). Myös solition provider malli toimii tässä ja siitä otetaan otteita.

5.1 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen

Yritys X:n tavoite on nousta viidestä seitsemään vuoteen johtavaksi sukituksia tekeväksi yritykseksi Varsinais-Suomen ja Uudenmaan alueella. Tarkoituksena on kasvaa maltilla, ei hosuen. Yritys X lähtee rakentamaan vankkaa pohjaa alusta asti, jonka päälle on hyvä rakentaa tuleva markkinajohtaja kyseisillä alueilla.

Alkupääoma tulee yrittäjän omista säästöistä ja pankista saadusta lainasta, sekä mahdolliselta toiselta osakkaalta. Toinen osakas ei ole kuitenkaan välttämätön, koska yrittäjällä on kaikki tarvittavat kontaktit kaikkiin eri osa-alueisiin alalle. Toinen osakas, jos joku sopiva löytyy, tulisi vain jakamaan alun taakkaa ja tehtäviä.

5.2 Organisaatio

Kun yrittäjä lähtee rakentamaan Yritys X:ää ja rekrytoimaan siihen henkilöitä, on hyvä olla organisaatiokaavio mielessä ensin. Heti alkuun se tuskin tulee olemaan sellainen, mutta ajan kanssa, kun yritys kasvaa niin kaavion paikat tulee täyttymään. Yrityksen kasvusuunnitelmana on saada Turun ja Helsingin alueelle 3-4 työryhmää kumpaankin, eli yhteensä 6-8 työryhmää. Työryhmässä on 2 asentajaa, mutta sekä Turun että Helsingin päässä on oltava vähintään 1 mielellään 2 ylimääräistä asentajaa. Niiden tehtävä on tuurata työryhmien asentajia mahdollisten poissaolojen varalta sekä olla apuna kiireen tullen.

Asentajien lisäksi Yritys X tarvitsee työnjohtajan/projektipäällikön. Turkuun ja Helsinkiin olisi hyvä olla omansa, sillä 3–4 työryhmän organisointi, laadunvalvonta ja muut työt vievät jo reilusti kalenterista aikaa ja työntekijän energiaa.

Myyjä/urakkalaskija tarvitaan myös ehdottomasti, sillä tarvitaan joku, joka hoitaa firmalle työt. Yrittäjä ei halua myyjän olevan alalle tyypillinen myyjä, joka koittaa saada keikan kotiin keinolla millä hyvänsä ja yleensä vielä vähäisellä oikealla ymmärryksellä itse asennustyöstä. Itse näen, että myyjän/urakkalaskijan ja projektipäällikön/työnjohtajan voisi yhdistää. Silloin se, joka organisoi työmaan tietää tasan tarkkaan mitä sinne on myyty ja missä menee urakkarajat ja siten myös pitäisi olla hyvä ajatus siitä, miten työt toteutetaan. Yrittäjä tulee itse olemaan tällainen kaveri.

Sihteeri/toimistotyöläinen tarvitaan myös. Hänen tehtävänsä on hoitaa laskutus ja maksaa laskut, yleiset toimistotyöt ja olla johdon apuna.

On hyvä muistaa, että itse ei tarvitse osata kaikkea, vaan siksi jokaiseen tehtävään koi-tetaan löytää oikeat yksilöt. Tämä unohtuu harmittavan usein pienyrittäjiltä, kun lähde-tään kasvattamaan yritystä, että itse pitäisi silti tehdä kaikki. Älä palkkaa ketään sellaista kelle et voi antaa luottamusta suorittaa sitä työtä mitä olet hänet palkannut tekemään.

5.3 Rekrytointi

Tällä hetkellä yrittäjä tekee töitä yksin. Yrittäjällä on kuitenkin hyvät ja laajat kontaktit sukitusalan ammattilaisiin ja pystyy houkuttelemaan heidät omaan yritykseensä tarvitta-essa.

6 TOIMINNALLINEN OSUUS

Tämän työn toimeksiantajana toimii yksityishenkilö, joka harkitsee yritystoiminnan käynnistämistä. Opinnäytetyön tekijä ja yrittäjä tunnemme toisemme noin 8 vuoden ajalta. He olivat ennen samassa työpaikassa ja siellä yrittäjä koulutti opinnäytetyön tekijän siihen työhön ja toimi mentorina. Vuosien varrella opinnäytetyön tekijä poistui hetkeksi alalta, kun lähti opiskelemaan ja sittemmin yrittäjäksi. Opinnäytetyön tekijä palasi kuitenkin yrittäjän kanssa samaan aikaan heidät yhdistäneeseen yritykseen sitä pelastamaan. Siellä ollessaan he puhuivat jo, että voisivat joskus lähteä yrittämään jotain yhdessä. Yrittäjä rupesi toiminimi yrittäjäksi 2021. Vuoden 2022 alussa hän pohti opinnäytetyön tekijän kanssa sukitus yrityksen perustamista ja opinnäytetyön tekijä ehdotti yrittäjälle, että voisi tehdä opinnäytetyön siitä yrittäjälle. Yrittäjä suostui ja antoi toimeksiannon.

Pidimme yrittäjän kanssa usean tapaamisen, jossa kävimme läpi millainen sukitus ala on tällä hetkellä ja miten sinne tulisi murtautua. Teimme suunnitelman, miten lähestyä potentiaalisia asiakkaita ja miten rakentaa kontakti verkostoa. Keksimme mielestämme tavan erottua kilpailijoista.

Sain yrittäjältä tarvittavat tiedot materiaaleista ja muista kuluista mitä yritykseen tulisi. Tein niistä laskelmia Excelliin ja luovutin ne toimeksiantajalle. Kartoitin valmiiksi myös mahdollisia toimitiloja ja kulkuneuvoja.

Kartoitimme valmiiksi mahdollisia työntekijöitä yritykselle. Teimme myös suunnitelman yrityksen työkuultuurista ja miten uudet työntekijät tulvaisiin kouluttamaan ja ajamaan firman kulttuuriin sisälle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

Tässä kappaleessa esitetään opinnäytetyön johtopäätökset, suositukset yrittäjälle sekä opinnäytetyön luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi.

7.1. Johtopäätökset

Tämän pitkän projektin jälkeen olen tullut siihen johtopäätökseen, että yrittäjällä on mitä parhaimmat mahdollisuudet menestyä sukitusosalalla. Hänellä on pitkä historia alalta ja kontakteja joka tasolla niin isännöitsijöistä, suunnittelijoihin ja tavaran toimittajiin. Pitkän uran aikana hän on saanut monia hyviä tuttuja ja ammattitaitoisia asentajia, jotka varmasti tulisivat hänelle töihin.

7.2. Suositukset

Johtopäätösten perusteella on helppo lähteä suositteluun yrittäjälle sukitus yrityksen perustamista. Suositusten tekemään pohjustuksen hyvin. Alkuun kannattaa selvittää tukkureilta hinnat ja miten nopeasti aloitukseen tarvittavat materiaalit olisi mahdollista saada. Sen jälkeen ottaa yhteyttä vanhoihin isännöitsijöihin ja suunnittelijoihin ja kertoa omista aikeista ja miten kaikki varusteet ja tarvikkeet on katsottu valmiiksi. Tämän jälkeen lähteä tekemään uusia kontakteja.

Rekrytointiprosessi kannattaa alkuun suorittaa itse. Yrittäjällä on laajat verkostot alalla ja hyvä maine tekijänä. Hänen kannattaa käyttää niitä hyödyksi ja headhunting tyylillä tehdä täsmärekrutointeja. Kokonaan alusta asti täysin kokemattoman kaverin kouluttaminen alalle ja yrityksen omien tapojen ja kulttuurin mukaan ei ole myöskään huono ajatus, varsinkaan siinä kohtaa, kun on jo muutama asentaja mukana kouluttamassa heitä. Jos ja kun rekrytoi vanhoja konkareita, heille tulee alusta alkaen opettaa uuden yrityksen tapa ja kulttuuri. Sillä tavoin Yritys X pystyy erkaantumaan muista alan yrityksistä, eikä siitä hiljalleen tule samanlainen kuin kaikki muut.

Uusien kouluttaminen tai jo konkareiden rekrytointi ovat kalliita investointeja. Konkarit haluavat heti alkuun paljon palkkaa, mutta heidät voi laittaa työmaille itsenäisesti. Uusien kouluttaminen vie aikaa ja energiaa todella paljon, mikä myös on kallista. Uusia ei voi laittaa heti itsenäiseen työhön ja omille työmaille. Toki tuskin alussa on niin hieno tilanne, että olisi useampi kuin yksi työmaa samaan aikaan käynnissä. Siksi ehkä kannat-

taakin aloittaa täysin uuden kaverin kouluttaminen, varsinkin jos toimeksiantaja saa yhtiökumppanin mukaan projektiin. Kun kauppa alkaa käymään ja työmaat menevät päällekkäin, niin silloin kannattaa tehdä niitä täsmä rekrytointeja ja palkata vanhoja konkareita. Toki jos aikaa jo kulunut ja ensimmäinen ”keltanokka” on jo niin hyvä ja pätevä, että hänelle voi antaa oman työmaan ja samalla alkaa kouluttaa seuraavaa kaveria, niin se olisi ehkä ihanteellisin tilanne, mutta epätodennäköisin.

7.3. Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Tämän opinnäytetyön luotettavuus on kohtalaisen hyvä, sillä suositukset perustuvat alan kirjallisuuteen. Business model canvasia, ovat käyttäneet useat start-up yritykset, käynnistäessään liiketoimintaansa.

Työn toistettavuus on kohtalaisen hyvä, sillä yleisesti käytettyjä malleja voidaan soveltaa.

LÄHTEET

A Talent. 2018. Rekrytointimenetelmät <https://atalent.fi/fi/blog/rekrytointimenetelmat-podcast-tiivistelma> 13.5.2022

Bryant Kobe. 2019. Valuetainment haastattelu <https://www.youtube.com/watch?v=T9GvDekij9c&t=1974s> 25.10.2022

Business Model Canvas https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas#/media/File:Business_Model_Canvas.png 11.5 BMC kuva

Channels, strategyzer.com. 2023, <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/channels> 25.3.2023

Cost Structure, gartner.com. 2023, <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/cost-structure> 25.3.2023

Customer relations, zendesk.com www.zendesk.com/blog/customer-relations/ 13.3.2023

Customer Segments, segments.com. 2023. <https://segment.com/growth-center/customer-segmentation/> 25.5.2023

Fixaline <https://www.fixaline.com/shop> 1.4 tuolta katsottu tarvikkeita yritykselle

Key Activities, strategyzer.com. 2023, <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/key-activities> 25.3.2023

Key Partners, bizshakala.com. 2023. <https://www.bizshakalaka.com/home/business-model-canvas/bmc-01-framework-2/bmc-01-7-key-partners/> 25.3.2023

Key Resources, sustainabilitytoolkit.digitalprinciples.org. <https://sustainabilitytoolkit.digitalprinciples.org/guide/key-resources> 25.5.2023

Manpower haastattelijan muistilista. 2017 , päivitetty 2020. https://blogi.manpower-group.fi/haastattelijan-muistilista-mita-tyohaastattelussa-saa-ky-sya?utm_term=&utm_campaign=Haku%20-%20Henkil%C3%B6st%C3%B6vuokraus&utm_source=google&utm_medium=cpc&hsa_acc=4039431979&hsa_cam=894887944&hsa_grp=119460604263&hsa_ad=514273817945&hsa_src=q&hsa_tgt=dsa-1699509518380&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=ad-words&hsa_ver=3&qclid=CjwKCAjw79iaBhAJEiwAPYwoCOGYbdw4rH4rKkutZezS-fTVHSxYSPmVdjVrF3CijBpDaw1aE_c-XBoCvbcQAvD_BwE 24.10.2022

ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin, pdf. 5.5.2022

Masterpipe Oy 2013-2021. vanhoja markkinointi materiaaleja ja laskentataulukoita, mitä oli unohtunut muistitikulle. Masterpipe Oy on nykyisin konkurssissa.

Myynnin ja Markkinoinnin ammattilaiset. 2015. 5 vinkkiä työhaasteluun https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/onnistu-tyohaastattelussa-5-vinkkia/?qclid=CjwKCAjw79iaBhAJEiwAPYwoCFT39siPA8RICxXDHk1EW-HJIEQ8rqVtQ9B7FKs-dQiAEZQzv7zeiTRoCHYQQAvD_BwE 24.10.2022

Oikotie. 2022. Työhaastatteluun valmistautuminen. https://tyopaikat.oikotie.fi/vinkit-tyonhakuun/artikkelit/tyohaastatteluun-valmistautuminen-tee-laksyt-ja-rentoudu?gclid=CjwKCAjw79iaBhAJEiwAPYwoC-BotP1cJqZO35_ru9Qtpf7xaoVXpHAR6UN-ywlsXD7PH_gGOXJOeU-RoCp8wQAvD_BwE 24.10.2022

Puhetta rahasta. 2020. PK-Yritysten johtamisen 7 sudenkuoppaa. <https://puhetarahasta.com/2020/07/08/pk-yrityksen-johtamisen-7-sudenkuoppaa/> 17.5.2022

Revenue stream, strategyzer.com, 2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/revenue-streams> 25.3.2023

Sinek Simon. 2010. How great leaders inspire action <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4> 13.5.2022

Sinek Simon. 2015. In Vegas Start with WHY <https://www.youtube.com/watch?v=MNSAolUgFYQ&list=PLTgGAQ-VZxxFPD6sSMsJIGG-dS6Bf3qW8&index=7> 13.5.2022

Sine Simon, 2014. Leaders Eat Last

Sinek Simon. 2019. Leadership Explained in 5 minutes <https://www.youtube.com/watch?v=UZTyvbmW92M> 13.5.2022

Sinek Simon, 2009. Star With Why

Sinek Simon. 2015. Why good leaders make you feel safe <https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo&list=PLTgGAQ-VZxxFPD6sSMsJIGG-dS6Bf3qW8&index=6> 13.5.2022

Sinek Simon. 2013: Why Leaders Eat Last <https://www.youtube.com/watch?v=ReRcH-deUG9Y> 13.5.2022

Suomi.fi. 2021 päivitetty. Liiketoiminnan kehittäminen. <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/liiketoiminnan-johtaminen> 13.5.2022

TEK. 2017. Hyvä henkilöstöjohtaminen <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/hyva-henkilostojohtaminen-vauhdittaa-pk-yritysten-menestysta> 17.5.2022

Ukko.fi. 2022. työhaastattelukysymykset https://www.ukko.fi/yritykselle/tyohaastattelukysymykset-naihin-kannattaa-varautua/?utm_term=ty%C3%B6haastatteluun%20valmistautuminen&utm_campaign=%5BYK%5D+-+%5BCompany%5D+-+Artikkelinostot&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=4187901536&hsa_cam=14672720787&hsa_grp=129021321322&hsa_ad=546409911051&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-337311906693&hsa_kw=ty%C3%B6haastatteluun%20valmistautuminen&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjw79iaBhAJEiwAPYwoCBO6kQ7OTbf2WxXxx14cy-FxIFW6we8gxtUamRsAVI_wOORj1sqM03BoCsoQQAavD_BwE 24.10.2022

Value Proposition, shopify.com 2022. <https://www.shopify.com/blog/value-proposition> 25.3.2023

Varma. 2021. Testaa ja kehitä liikeideaasi BMC avulla. <https://www.varma.fi/ajankoh-taista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q3/testaa-ja-kehita-liikeideaasi-business-model-canvas--tyokalun-avulla/> 11.5.2022

Yrittäjät.fi. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/> 17.3.2022

