

# LIIKETOIMINNAN KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN VAIHTOEHDOT

Case: Hattulan Rakennus ja Kattotyö

Jani Ruotsalainen

Opinnäytetyö  
Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Insinööri (AMK)

Tuotantotalous  
Insinööri

---

<b>Tekijä</b>	Jani Ruotsalainen	Vuosi	2015
<b>Ohjaaja</b>	Juha Kaarela		
<b>Toimeksiantaja</b>	Santtu Heinonen		
<b>Työn nimi</b>	Liiketoiminnan kannattavuuden parantamisen vaihtoehdot, Case: Hattulan rakennus ja kattotyö		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	49 + 2		

---

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimushanke. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liiketoiminnan kannattavuuden parantamisen vaihtoehtoja ja soveltaa niitä toimeksiantajayritykseen Hattulan Rakennus ja Kattotyö.

Tarkoituksena oli opitun teorian ja tuotantotalouden insinööriopintojen avulla selvittää kohdeyritykselle parhaat mahdolliset kehittämisen kohteet, joilla voisi parantaa kohdeyrityksen liiketoiminnan kannattavuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin kannattavuus ja sen parantaminen käsitteinä. Teoriaosuudessa käytiin läpi myös kannattavuuden parantamisen kannalta suorat ja välilliset taloudelliset vaihtoehdot sekä strategiset vaihtoehdot.

Opinnäytetyön teoriaosuus ei käsitellyt kaikkia mahdollisia keinoja ja vaihtoehtoja, vaan pyrki löytämään parhaat vaihtoehdot pienyrityksille ja erityisesti toimeksiantajayritykselle Hattulan rakennus ja kattotyö.

Teoriaosuuden pohjalta kartoitettiin Hattulan Rakennus ja Kattotyön nykytila käyttäen apuna omaksuttua teoriaa ja yrittäjän haastatteluja. Vaikka kyseinen yritys on menestyvä, kannattaa selvittää kaikki mahdolliset lisäkasvun ja suurempien tuottojen mahdollisuudet. Kasvun myötä yritys voisi olla tulevaisuudessa suurempi työllistäjä, joka olisi osaltaan hyödyksi myös yrittäjän talousalueelle ja koko suomelle.

Lopputuloksena esitellään kohdeyritykselle liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen parhaat vaihtoehdot, joita yrittäjä voi hyödyntää parantamaan oman yrityksensä kannattavuutta.

Industrial management  
Bachelor of engineering (B.Eng.)

---

<b>Author</b>	Jani Ruotsalainen	Year	2015
<b>Supervisor</b>	Juha Kaarela		
<b>Commissioned by</b>	Santtu Heinonen		
<b>Subject of thesis</b>	Improvement Options for Business Profitability, Case: Hattulan Rakennus ja Kattotyö		
<b>Number of pages</b>	49 + 2		

---

The purpose of this study was to examine the improvement options for profitability of the business, and apply them to the client company Hattulan Rakennus ja Kattotyö. The thesis aims at finding the best ways to improve the profitability of Hattulan rakennus ja kattotyö. The study was carried out as a research project utilizing the acquired theory and studies of Industrial Engineering as a basis for this report.

The theoretical part was to examine profitability and profitability improvement as terms. It also covered the improved profitability in terms of *direct and* indirect economic options as well as strategic options.

The theoretical part did not cover all existing alternatives of profitability improvement, but focuses on the best options for small businesses and in particular for the client company.

The current state of the client company was charted by interviewing the entrepreneur utilizing the adopted theory as a basis. It was concluded that it is beneficial to examine the growth opportunities, regardless of the current successfulness of the company. Additional growth would enable growth also as an employer, benefitting the economy of the whole region.

The end result presents the best alternatives for improving the profitability of current business, specifically aimed for the client company Hattulan Rakennus ja Kattotyö.

Keywords: Business, profitability, growth

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	YRITYKSEN KANNATTAVUUS .....	9
2.1	Tuotot ja kustannukset .....	10
2.2	Katetuotto .....	11
3	KANNATTAVUUDEN JA TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN .....	15
4	KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN TALOUDELLISSTRATEGISET VAIHTOEHDOT .....	17
4.1	Laajentaminen, myynnin lisäys .....	17
4.2	Tarjooman muuttaminen .....	17
4.3	Hinnoittelu .....	18
4.4	Kustannusten pienentäminen .....	20
4.5	Verosuunnittelu .....	21
4.5.1	Strateginen verosuunnittelu .....	22
4.5.2	Taktinen verosuunnittelu .....	22
4.5.3	Operatiivinen verosuunnittelu .....	23
4.5.4	Yritysmuodon valinta .....	23
5	SEGMENTOINTI KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN VÄLINEENÄ .....	26
6	REKRYTOINNIN JA PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS .....	29
7	MARKKINOINNIN MERKITYS KILPAILUSSA .....	32
7.1	Tarjoomaratkaisut .....	32
7.2	Hintaratkaisut .....	33
7.3	Markkinointikanavaratkaisut .....	34
7.4	Markkinointiviestintäratkaisut .....	34
7.5	Maineen ja Imagon vaikutus yrityksen kannattavuuteen .....	35
8	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	37
8.1	Nykyisen toiminnan perusta .....	39
9	TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE SUOSITELTAVAT TOIMENPITEET .....	42
9.1	Suosittelavien toimenpiteiden lähtökohdat .....	42
9.2	Laajentaminen .....	43
9.3	Verosuunnittelu. yritysmuodon vaihto .....	43
9.4	Rekrytointi ja perehdytys .....	44
10	POHDINTA .....	45

LÄHTEET .....	47
LIITTEET .....	49

## ALKUSANAT

Kiitän kaikkia niitä, jotka ovat tukeneet opinnoissani ja kannustivat hakemaan opiskelemaan. Kiitän myös opinnäytetyön ohjaajaa Juha Kaarelaa. Erityisesti haluan antaa kiitokset tämän työn toimeksiantajalle Hattulan rakennus ja katto-työn yrittäjälle Santtu Heinoselle hyvästä yhteistyöstä hankkeen tiimoilta.

Erityismainintana haluan kiittää Suomen valtiota ja sen koulutusjärjestelmää, joka mahdollistaa koulutuksen eri muodoin ja helpottaa opiskelua riippumatta iästä ja asuinpaikasta.

## 1 JOHDANTO

Kaiken liiketoiminnan lähtökohta on toiminnan kannattavuus. Nopeasti ajateltuna yrityksen kannattavuus paranee myynnin lisäyksellä. Myynnin lisäys on tietysti yleensä hyväksi yrityksen kannattavuuden parantamiseksi, mutta on myös monia muita vaihtoehtoja joilla yrityksen tulosta pystytään kasvattamaan. Yrityksen toimimisen kannalta on tärkeää selvittää kaikki mahdollisuudet, miten toimintaa voisi tehostaa, jolloin niin sanottua hukkakapasiteettia olisi.

Toiminnan tehostaminen voi olla pienyrittäjälle raskasta johtuen töiden luomista paineista ja kiireistä, jotka pakottavat yrittäjän keskittymään ydintoimintaan, tällöin ei enää riitä jaksaminen ja mielenkiinto selvittämään kaikkia mahdollisuuksia kannattavuuden parantamiseksi. Tässä työssä pyrin auttamaan toimeksiantajayritystä tältä osin.

Nykyisessä talous ja työllisyystilanteessa on mielestäni erittäin hyödyllistä myös ja eritoten pienemmille yrityksille selvittää vaihtoehtoja, jotka voisivat tehostaa liiketoimintaa ja joka auttaisi yrityksen kannattavuuden parantamisessa. Tätä kautta olisi mahdollista esimerkiksi laajentaa liiketoimintaa, joka loisi lisää työpaikkoja. Vaikka yritys olisi menestyvä, on mielestäni hyvä selvittää mahdollisuudet kannattavuuden parantamiseksi, jotta toiminnasta kyettäisiin saamaan suurin mahdollinen hyöty.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Hattulan Rakennus ja Kattotyö. Toimeksiantajayritys on pieni hämeenlinnalainen kattorakentamisen ammattilainen, joka on toiminut vuodesta 2005. Yrityksen toiminta täytti kymmenen vuotta 24.3.2015. Hattulan Rakennus ja Kattotyö toimii pääasiassa Etelä-Suomen alueella ja heidän työmääränsä, työmaat ja toimeksiannot tulevat tarjouskilpailujen kautta. Toimeksiantajayritys on siis työpalveluita tarjoava yritys, Näihin sisältyvät myös palvelujen sisältämät kustannukset.

Pyrin tässä työssä myös selvittämään keinoja nostaa kannattavuutta, vaikka toimeksiannot ja myynti ei lisääntyisikään. Tähän opinnäytetyöhön aiheet olen valinnut sillä tavalla, mikä parhaiten palvelisi kohdeyritystä.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin kannattavuuden parantamisen teoriaa. Teoriaosuudessa selvitetään liiketoiminnan kannattavuuden parantamisen vaihtoehtoja käyttäen lähteenä alan kirjallisuutta sekä nettilähteitä. Teoriaosuuden tarkoitus on ymmärtää eri vaihtoehtojen merkitys, vaikutukset, mahdolliset hyödyt sekä kustannukset.

Seuraavassa vaiheessa perehdytään toimeksiantajayrityksen nykytilaan ja nykyisiin käytäntöihin ja pohditaan parhaita keinoja kannattavuuden parantamiseen kyseiselle yritykselle. Tässä osiossa isossa osassa on myös yrittäjälle suoritettut haastattelut. Näistä yhteenvetona selvitetään keinoja kyseisen yrityksen kannattavuuden ja kasvamisen parantamiseksi.

Opinnäytetyön tavoite on antaa yrittäjälle teoriassa tutkittua tietoa ja keinoja parantaa oman yrityksensä kannattavuutta, käyttämällä joitakin työssä esiteltyjä malleja. Opinnäytetyöni voisikin toimia tavallaan kyseiselle yrittäjälle manuaalina, josta kävisi ilmi parhaat vaihtoehdot kannattavuuden parantamiseksi.



## 2 YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Yritystoiminnan ilmeisenä lähtökohtana ja ajatuksena on saada yritystoiminta kannattavaksi. Mikäli yritys ei ole kannattava tai kannattavuus on heikko, ei yrityksellä ole hyviä edellytyksiä pysyä elinvoimaisena. Yrityksen heikko kannattavuus johtaa lopulta liiketoiminnan lopettamiseen. Pitkällä ajanjaksolla terveen yritystoiminnan edellytys on kannattava toiminta. Omistajat haluavat menestyvissä organisaatioissa reilusti tuottoa sijoittamalleen pääomalle. (Eklund & Kekkonen 2011; Balance consulting Oy, 2015.)

Menestyvän yrityksen toiminnan mahdollistavia tekijöitä ovat hyvä kannattavuus, hyvä maksuvalmius sekä tarpeeksi korkea omavaraisuus. Vaikka itse liikeidea olisi hyvä, ei yrityksellä ole ilman tervettä taloudellisen toiminnan pohjaa edellytyksiä selviytyä. Kun yritys pystyy kattamaan omat kustannuksensa ja omistajat saavat voittoa, on yritystoiminta kannattavaa. Yrityksen arvo nousee silloin, jos voittoa jätetään jakamatta. Yritys puolestaan on ongelmassa siinä tapauksessa, jos yritys tekee tappiota. Tällöin yrityksen arvo laskee, eikä yritys kykene jakamaan omistajilleen voittoa. (Viitala & Jylhä 2001,121; Tomperi 2003, 8.)

Yrityksen kannattavuutta tarkastellaan seuraamalla yrityksen tulosta. Tuloksen laskennassa tarkastellaan aina jotain ajanjaksoa, kuten tilikautta. Tulos voi tarkoittaa useampaa asiaa, joten on tärkeää tietää, mitä tulosta kulloinkin tarkastelee. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

Yrityksen liikevaihto eli myyntituotto käsittää kauden aikana myytyjen tuotteiden tai palveluiden hinnan kautta muodostuneita tuloja. Yleensä yrityksen tuotot koostuvat liikevaihdosta, mutta yrityksellä voi olla myös muita tulonlähteitä. Muita tulonlähteitä voivat olla esimerkiksi omaisuuden myynnistä kertyneet tuotot tai varsinaisen liiketoiminnan ulkopuoliset tuotot, kuten kiinteistöjen vuokratulot. (Eklund & Kekkonen 2011, 63–64.)

## 2.1 Tuotot ja kustannukset

Tuotot ovat yritykselle tärkeä kannattavuuteen vaikuttava osatekijä. Tehtaat ja kauppaliikkeet saavat suurimman osan tuotoistaan valmistamistaan tai myymistään tavaroista ja palvelualan yritykset myymistään palveluista. Useat yritykset saavat tuottonsa näiden yhdistelmästä, eli myymällä sekä palveluita että tavaroita. Yritykset voivat saada myös muita tuottoja, kuten sijoitus- ja rahoitustuottoja tai satunnaisia tuottoja mm. kiinteistöjen myynnistä. Varsinaisen toiminnan kannattavuuteen ei kuitenkaan oteta huomioon näitä muita tuottoja. (Tomperi 2003, 8–9; Eklund & Kekkonen 2011, 24.)

Yrityksille syntyy luonnollisesti kustannuksia myös heidän valmistamiinsa tuotteisiin käytetyistä tuotannontekijöistä, kuten raaka-aineista, tavaranhankinnasta, palkoista vuokrista, sähköistä ym. (Tomperi 2003, 9; Eklund & Kekkonen 2011, 25.)

Myytävien tuotteiden valmistuksesta tai hankinnasta aiheutuvia kustannuksia kutsutaan aine-, tarvike- ja tavarakustannuksiksi. Aine-, tarvike- ja tavarakustannukset ovat kustannuksia, jotka aiheutuvat myytävien tuotteiden valmistuksesta tai hankinnasta. Myyntimäärän muuttuessa myös aine-, tarvike- ja tavarakustannukset muuttuvat. Kaupan alalla myytävien tavaroiden ostohinnoista muodostuu tavarakustannuksia, kun taas valmistusyrityksessä raaka-aineiden, komponenttien ja pakkaustarvikkeiden hankinta aiheuttaa ainekustannuksia. Hankintahinnat sisältävät ostetulle hyödykkeelle kohdistetut kuljetuskulut tai muun hankinnan välittömät kustannukset. (Eklund & Kekkonen 2011, 25.)

Yrityksellä voi olla kustannuksia, jotka muodostuvat ulkopuolisilta ostetuista työ- tai palvelusuorituksista, nämä kustannukset ovat alihankinnankustannuksia. Alihankintakustannusten prosentuaalinen määrä on riippuvainen yrityksen strategiasta, kuinka paljon yritys palkkaa omaa työvoimaa ja kuinka paljon yritys teettää työsuorituksia alihankintana. Laskettaessa alihankinnan kustannuksia, vertailu tehdään siihen, paljonko tulisi kustannuksia, kun sama työ tehtäisiin omalla työvoimalla. Alihankinnan ja oman työvoiman tekemän työsuorituksen

laatua tulee myös vertailla ostettaessa alihankintatöitä. Alihankinta on usein hyvä ratkaisu, jos yrityksen täytyy nostaa väliaikaisesti kapasiteettia. (Eklund & Kekkonen 2011, 26 – 27.)

Työvoiman palkkaamisesta syntyy yritykselle henkilöstökustannuksia. Tehdystä työstä on maksettava palkkaa, joka on lakisääteinen. Palkan lisäksi tulee myös ns. henkilösivukuluja, joita ovat mm. lomarahat, vakuutukset, sairauspoissaolot, työterveyshuolto ym. (Eklund & Kekkonen 2011, 28 – 29)

Jos yritys hankkii uusia koneita, laitteita tai vaikka kiinteistöjä, koituu niistä kustannuksia. Nämä kustannukset ovat investointikustannuksia. Yleensä investoinneille määritellään investoitavan kohteen taloudellinen pitoaika, eli investoitavan kohteen käyttöaika eli se aika jonka investoitava kohde tuottaa tuloa. Hankintameno voidaan jakaa investoitavan kohteen pitoajalle, jolloin kustannukset jaetaan pitoajalle. Hankintamenon osaa, joka on kohdistettu laskentakaudelle, on nimeltään laskentakauden poisto. (Eklund & Kekkonen 2011, 30.)

Yritystoiminta vaatii usein rahoitusta ja toiminnan rahoittajia voivat omistajat, pankit ja rahoituslaitokset. Rahoitus aiheuttaa yritykselle kustannuksia, joko lainojen korkoina tai omistajien sijoitetun pääoman tuottovaatimuksina. (Eklund & Kekkonen 2011, 33.)

Liiketoiminnasta voi syntyä myös erinäisiä muita kustannuksia, jotka koituvat mm. markkinoinnista, energiamaksuista, kunnossapidosta, taloushallinnon ostopalveluista, postituksista ja vaikkapa kokouskustannuksista. (Eklund & Kekkonen 2011, 32.)

## 2.2 Katetuotto

Kannattavuutta ja kannattavuuden kehitystä voi seurata parhaiten katetuottolaskennan avulla. Erityisesti katetuottolaskentaa käytetään arvioidessa yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta. Tämä laskenta sopii hyvin lyhyen aikavälin kannattavuuteen, koska muuttuvat kustannukset eivät kerkeä lyhyellä aikavälillä

heilahdella kovin paljon, vaikka valmistus tai myynti vaihtelisikin kuukausien välillä. Yritys voi katetuoton avulla seurata esimerkiksi erilaisia omien tuotteiden kannattavuutta. Katetuottolaskelma on yrityksille helppo ja yksinkertainen kannattavuuden seurantamittari. Laskennassa jaetaan kustannukset muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Eklund & Kekkonen 2011,64,65; Viitala & Jylhä 2001, 122 – 123; Tomperi 2003, 22.)

#### Myyntituotot

– muuttuvat kustannukset

= katetuotto

– kiinteät kustannukset

= tulos.

(Eklund & Kekkonen 2011, 65.)

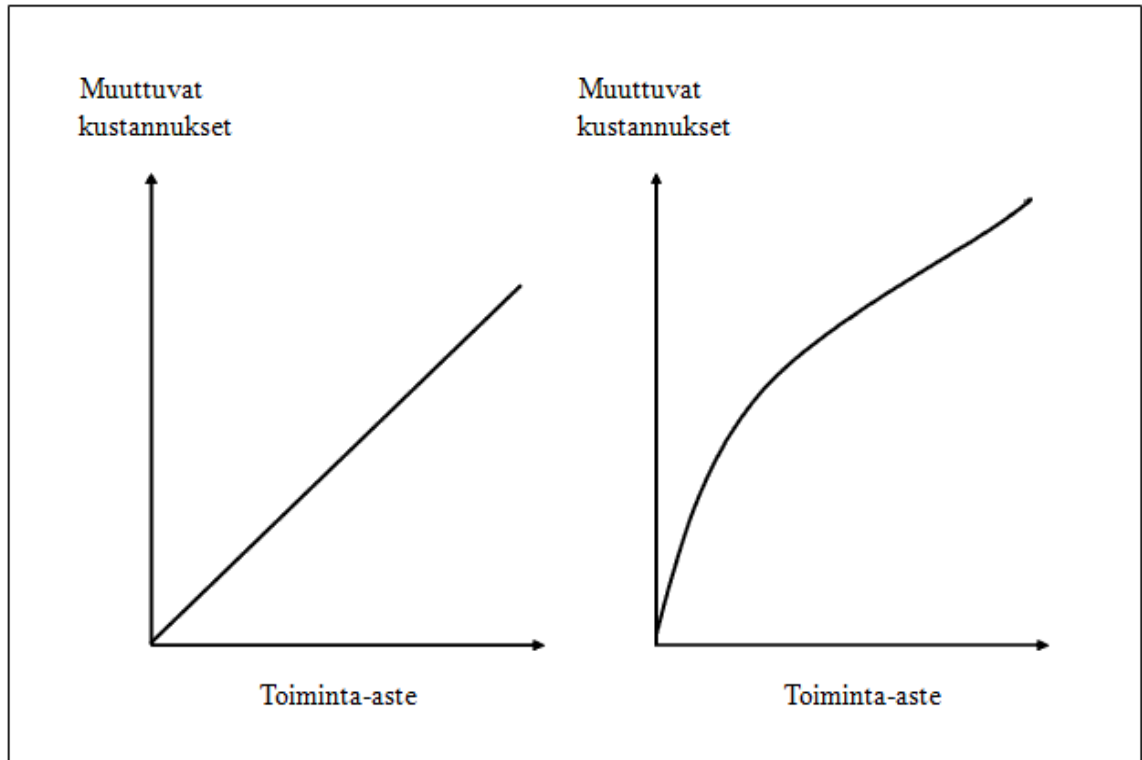
Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon ja myynnin määrästä. Muuttuvat kustannukset muuttuvat, kun toiminta-aste eli esimerkiksi tuotannon määrä muuttuu. Periaatteessa muuttuvat kustannukset ovat täysin lineaariset, mutta käytännössä toiminta-asteen kasvaessa kustannukset menevät kuvion 1 mukaisesti. (Eklund & Kekkonen 2011, 64 – 65; Viitala & Jylhä 122 – 123; Aalto university 2009.)

Muuttuvia kustannuksia ovat mm.

- tuotteiden valmistuksessa käytettävät raaka-aineet
- myytävät tavarat
- valmistuksen ja myynnin yhteydessä kuluvat tarvikkeet
- palkat
- sosiaalikulut
- kaluston huolto ja korjaus
- energian kulutuksesta koituvat menot

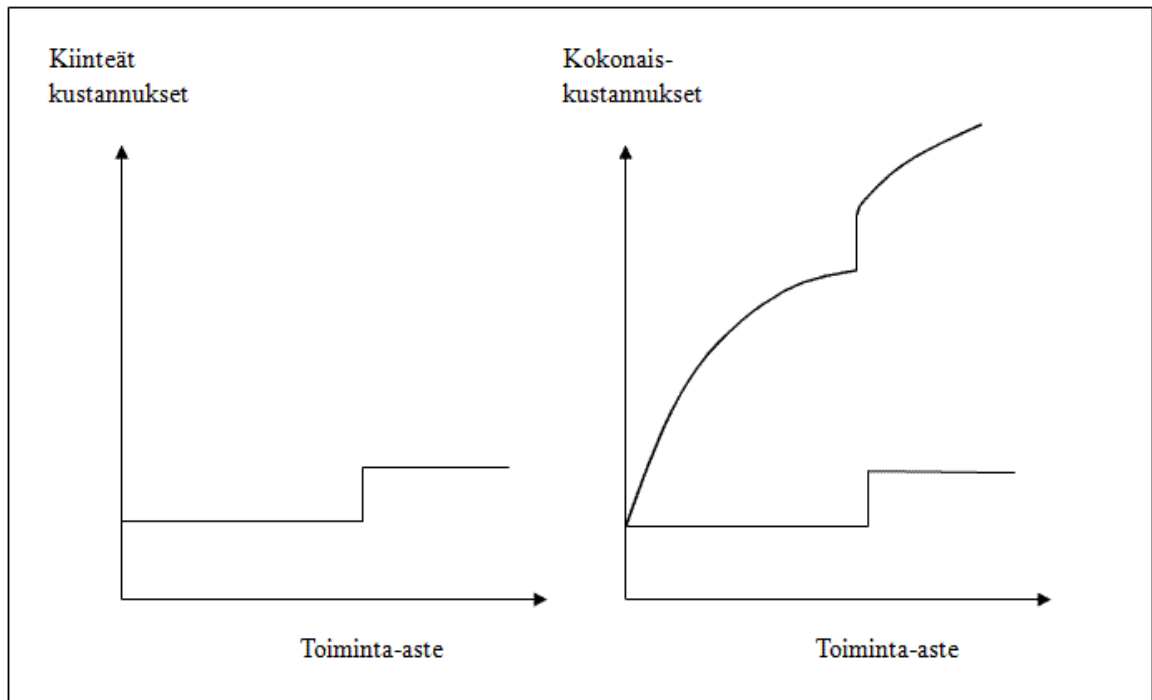
- valmistuksesta johtuva tavaran käsittely, lajittelu, laadunvalvonta, kuormaus tai kuljetus
- valmistusmääristä riippuvalset patentti- ja lisenssimaksut

(Viitala & Jylhä 2001,123.)



Kuvio 1. Muuttuvat kustannukset, riippuvuus toiminta-asteesta (Aalto university 2009).

Kiinteät kustannukset muodostuvat enimmäiskapasiteetin ylläpitämisestä. Kiinteät kustannukset ovat riippumattomia tuotannon toiminta-asteen määrästä, ja ne pysyvät, vaikka yritys ei saisi valmistettua yhtäkään tuotetta tai palvelua. Kiinteät kustannukset muuttuvat yleensä hyppäyksittäin, kun kapasiteettia lisätään. Kapasiteetin lisäys voi tarkoittaa esimerkiksi uusien koneiden hankintaa. Yrityksen kokonaiskustannukset muuttuvien ja kiinteiden kustannusten yhdistelmänä on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kiinteät ja kokonaiskustannukset (Aalto university 2009.)

Hyödykkeen hankinnan ja valmistuksen kiinteitä menoja ovat esimerkiksi:

- varastoinnin ja muiden materiaalityöimintojen menot
- aineiden ja tarvikkeiden hankintatoimen menot
- hankinnan ja valmistuksen kuljetusmenot
- tuotannon suunnittelun, ohjauksen ja laadunvalvonnan menot
- hankinnan ja valmistuksen vakuutusmenot
- tuotantolaitoksen käyttömenot
- tuotantorakennusten, -koneiden ja -kaluston korjaus- ja kunnossapitomenot
- tuotantojohdon ja tuotannon tukitoimintojen palkka- ja henkilösivumenot
- tuotantolaitoksen muut hallintomenot. (Edilex 2006.)

### 3 KANNATTAVUUDEN JA TUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN

Kaikkien voittoa tavoittelevien yritysten päämääränä on parantaa kannattavuutta ja tuottavuutta tai ainakin pystyä ylläpitämään nykyistä. Kannattavuuden ja tuottavuuden parantaminen on tärkeää, jotta pystytään voittamaan kilpailijat ja vastaamaan asiakkaiden yhä korkeampiin vaatimuksiin. Parantaminen on tärkeää ja sitä pitää hallita ja kehittää jatkuvasti kaikissa yrityksissä, myös yhden henkilön yrityksessä. (Anttila 2008, 1 – 2.)

Helpoiten kannattavuus paranee, jos yritys kykenee myymään tuotteensa tai palvelunsa korkeammalla hinnalla tai hankkimaan mm. työtunnit tai raaka-aineet halvemmalla. (Anttila 2008, 1 – 2.)

Hyvä kannattavuus on olennainen asia tuottavuuden parantamisen edellytyksenä. Kannattavuuden avulla saadaan varoja, joilla voidaan tehostaa toimintaa. Toiminnan tehostaminen voi tarkoittaa yrityksessä sitä, että hankitaan parempaa tai tehokkaampaa kalustoa, kehitetään tekniikkaa, panostetaan tuotekehitykseen sekä koulutetaan ja kehitetään henkilöstöä. Henkilöstön palkitsemiskäytäntö ja työpaikan viihtyisyyden parantaminen ovat hyviä työmotivaation lähteitä, jotka voivat myös nostaa tuottavuutta. (Viitala & Jylhä 2001, 128 – 129.)

Tuottavuuden parantaminen on yritykselle tärkeää, koska sillä saadaan aikaan enemmän haluttuja tuotteita vähemmillä panoksilla. Tuottavuus on asia, joka vaikuttaa aina kannattavuuteen. Tuottavuus voidaan määritellä jakamalla tuotokset suhteessa panoksiin. Tuottavuudella mitataan työpanosten kannattavuutta kaavalla tuotokset/ käytetyt työtunnit.

$$\text{Tuottavuus} = \frac{\text{Tuotokset}}{\text{Käytetyt panokset}}$$

$$\text{Työn tuottavuus} = \frac{\text{Tuotokset}}{\text{Käytetyt työtunnit}}$$

Parhaiten tuottavuutta voidaan seurata vertaamalla saman asian tuottavuutta eri ajankohtina. (Anttila 2008, 2; Tuotantotalouden verstaas 2012.)

Tässä ajassa meidän maailmamme muuttuu ja kehittyy entistäkin nopeammin. Jotta liiketoiminta olisi menestyvää, täytyy yrittäjien ja yritysorganisaatioiden pysyä kehityksessä mukana. Pelkkä kehityksen mukana pysyminen ei silti välttämättä riitä. Parhaiten yritys tulee menestymään, jos kykenee itse viemään kehitystä eteenpäin ja toimimaan näin esimerkiksi oman alansa edelläkävijöinä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 12 – 13.)



## 4 KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN TALOUDELLISSTRATEGISET VAIHTOEHDOT

Strategisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen talouteen, kutsutaan tässä työssä kannattavuuden parantamisen taloudellisstrategisiksi ratkaisuiksi. Taloudellisstrategisten ratkaisujen vaihtoehtoina ovat laajentaminen, tarjooman muuttaminen, hinnoittelu, kustannusten pienentäminen ja verosuunnittelu. (Eklund & Kekkonen 2011, 72–75; Leppiniemi & Walden 2009, 17.)

### 4.1 Laajentaminen, myynnin lisäys

Yritystoiminnan kannattavuutta voidaan parantaa laajentamalla liiketoimintaa, mikä voi lisätä myytävien tuotteiden tai palvelujen määrää. Myyntiä voidaan lisätä myös panostamalla markkinointiin tai tehdä muita myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Markkinoinnin avulla voidaan pyrkiä uusille markkinoille tai kohdistaa ja tehostaa markkinointitoimia johonkin tiettyyn osa-alueeseen. (Eklund & Kekkonen 2011, 72.)

Parantunut myyntimäärä ei välttämättä nosta katetuotto prosenttia, mutta suuremman myynnin ansiosta euromääräinen katetuotto kasvaa, jolloin yrityksen tulos paranee. (Eklund & Kekkonen 2011, 72)

Markkinointi ei kuitenkaan ole ilmaista, joten yrityksen tulee seurata kiinteiden kustannustensa määrää. Kiinteiden kustannusten kasvu voi aiheuttaa tilanteen, jossa parempi katetuotto ei nosta yrityksen tulosta. Tulos paranee, jos yritys kykenee saamaan lisämyynnistä enemmän rahaa, kuin lisämarkkinointi on aiheuttanut kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2011, 72)

### 4.2 Tarjooman muuttaminen

Tarjooma on suurin yksittäinen markkinointikeinojen kilpailutekijä. Yrityksen valmistamia tuotteita tai palveluita ja näiden yhdistelmiä kutsutaan tarjoomaksi. Tuote sanana mielletään usein konkreettiseksi tavaraksi, joten tarjooma kuvaa

paremmin yrityksen toiminnan tuloksena syntyviä tuotteita. Tarjooma on siis mikä vain asia, jolla pyritään tyydyttämään asiakkaan tarve. Tarjooma voi tarkoittaa konkreettista tuotetta, palvelua, tapahtumanjärjestämistä tai vaikka omistus-, käyttö- tai muiden oikeuksien myymistä. (Hollanti & Koski 2007, 65.)

Useissa yrityksissä pidetään liian laajaa tuotevalikoimaa. Liian laaja valikoima voi tarkoittaa, että joudutaan tekemään töitä, joita ei kyetäkään tekemään kustannustehokkaasti. Tällöin tuotevalikoiman, eli tarjooman, supistaminen voi lisätä kannattavuutta. (Anttila 2008, 74.)

Tuote- tai tuoteryhmäkohtaisen katetuoton seuranta on yrityksen toiminnan tehostamisen kannalta asia mitä täytyy seurata. Jos yritys valmistaa jotakin tuotetta, joka ei tuota yritykselle riittävästi voittoa, voi yritys poistaa vähän kannattavan tai kannattamattoman tuotteen valikoimasta. Kun kannattamaton tuote on poistettu, voi yritys keskittyä tuottamaan enemmän tuotteita, joissa on parempi myyntikate. (Eklund & Kekkonen 2011, 75.)

Yrityksen kapasiteetti vaikuttaa olennaisesti siihen, mitä valmistamiansa tuotteita yrityksen kannattaa valmistaa. Jos yrityksen kapasiteetti on kokonaan käytössä, yrityksen kannattaa valmistaa tuotteita, joista saa suurimman voiton eli joilla on paras katetuottoprosentti. Jos yrityksellä kuitenkin on kapasiteettiä vielä vapaana, kannattaa tällöin valmistaa myös pienemmän katetuoton omaavia tuotteita. Pääasia että niistäkin tulee voittoa. (Eklund & Kekkonen 2011, 75.)

### 4.3 Hinnoittelu

Tulokseen kyetään nopeimmin vaikuttamaan hinnoittelulla. Hinnoittelun merkitys yrityksen kannattavuuden kannalta on suuri, ja se onkin suurin yksittäinen tekijä, mikä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Kun yrityksellä on liian korkea hinta tarjoamaansa tuotteeseen nähden, voi se tarkoittaa sitä, että kauppa ei käy toivotulla tavalla. Liian matalat hinnat taas voivat johtaa kannattamattomuuteen, jolloin toiminta on vaikeuksissa, ja jos riittävää katetta ei synny, ei yrittäjällekään kerry ansioita. (Karjalainen 2002, 85.)

Oikeanlaisen hinnoittelun löytäminen voi olla haastavaa. Oikeanlainen hinnoittelu olisi silloin, kun hinnan lasku ja hinnan nosto aiheuttaisivat kumpikin katteen pienenemisen. Liian korkea hinta aiheuttaisi katteen pienenemisen, kun kauppoja, toimeksiantoja tai tilauksia ei syntyisi tarpeeksi. Liian matala hinnoittelu taas johtaisi myös katteen pienenemiseen, kun hinta olisi liian matala asiakkaiden maksuhalukkuuteen suhteutettuna. (Karjalainen 2002, 85.)

*"Hinta on silloin oikea kun asiakas "itkee" ja ostaa, mutta ostaa kuitenkin"*

(Karjalainen 2002, 85.)

Edellä mainittu sitaatti on aika kulmikas, mutta usein eritoten pienyrittäjät eivät arvosta omia tuotteitaan tai palvelujaan riittävästi, jolloin he pitävät hintojaan liian matalina. Hinnoittelu vaikuttaa myös yrityskuvaan, jolloin joissakin tapauksissa hinnannosto voi jopa kasvattaa kaupankäyntiä. Yrityskuva voi muodostua asiakkaalle sitäkin kautta, onko yritys hänen mielestään halpojen vai kalliiden palveluiden tai tavaroiden tuottaja. Laadukkaiksi tai ylellisiksi mielletyistä tuotteista asiakkaat ovat valmiita maksamaan myös kovemman hinnan. (Karjalainen 2002, 87- 88.)

Business-to-business-liiketoiminnassa ostajat ovat usein ostamisen ammattilaisia, mutta siinä toimivat kuitenkin kutakuinkin samat hinnoittelusäännöt kuin business-to-customer -kaupankäynnissäkin. Yritysten tai yhtiöiden ostajat tuntevat kuitenkin usein paremmin vaihtoehdot kuin tavallinen kuluttaja, he myös tuntevat ehkä myös ostettavan tuotteen tai palvelun kustannusrakenteen. Tästä syystä he osaavat käydä hintaneuvottelut yleensä hyvin, joten yrittäjän laskennan ja sen tarkkuuden merkitys kasvaa tehtäessä kauppaa yritysten välillä. (Karjalainen 2002, 89.)

Hinnan nostaminen näkyy suoraan katetuotossa ja samansuuruisena myös tuotossa, mutta edellytyksenä on myyntimäärän pysyminen samalla tasolla kuin ennen korotusta. Hinnan nosto ei siis väistämättä paranna kannattavuutta, vaan se saattaa johtaa myynnin vähenemiseen. Ennen kuin yritys nostaa tuotteiden-

sa tai palveluidensa hintaa, täytyy pohtia, vaikuttaako se myyntimäärään negatiivisesti ja mahdollisesti kuinka paljon. (Eklund & Kekkonen 2011, 73.)

Menestyvällä yrityksellä tuotteet tai palvelut ovat usein parempia kuin useimmilla kilpailijoilla, joten tuotteet voidaan hinnoitella kalliimmiksi kuin kilpailijoiden tuotteet. Myynti ja tuotantoverkoston täytyy tietää tuotteiden ominaisuudet ja erityisesti ominaisuudet, jotka erottavan tuotteen edukseen kilpailijoista. (Anttila 2008, 70.)

#### 4.4 Kustannusten pienentäminen

Yritykseen kustannuksia syntyy tavaroiden tai palvelujen tuottamiseksi käytettävistä tuotannontekijöistä. Kustannuksia ovat mm.

- raaka-aine tai tavaranhankinta
- palkat
- henkilösivukustannukset
- toimitilakulut
- laitekulut.

(Tomperi 2003, 9-10.)

Yrityksen toimialan markkina- ja kilpailutilanne määrittelee paljolti, voiko yritys kasvattaa myyntimäärää tai nostaa tuotteidensa hintoja. Nostaessaan hintoja tai pyrkiessään lisäämään myyntiä yritys ei voi täysin ennustaa, mitkä ovat toimenpiteiden vaikutukset. Näistä syistä johtuen yrityksen ensimmäinen toimenpide kannattavuuden parantamiseksi on usein kustannusten pienentäminen. (Eklund & Kekkonen 2011, 74.)

Kustannuksia karsiessa tulee kiinnittää erityistä huomiota, ettei valmistusprosessin tehostaminen vaikuta valmistettavan tuotteen laatuun. Laadun heikkenemisestä todennäköisesti saattaa seurata myynnin laskua. (Eklund & Kekkonen 2011, 74.)

Kustannuksia pienentäessä kustannuksien leikkaaminen voidaan jakaa kahteen eri pääryhmään: muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia kustannuksia voidaan pienentää seuraavin keinoin.

- Tehostamalla toimintoja. Toimintojen tehostamisella yritetään poistaa turhia toimintoja tai etsimään vaihtoehtoinen toimintatapa, joka olisi edullisempi.
- Hankkimalla tarvitsemansa raaka-aineet tai muut valmistuksessa tai palvelun tuottamisessa tarvittavat hyödykkeet halvemmalla, neuvottelujen ja kilpailutuksen avulla.
- Keskittämällä hankintansa, jolloin voisi hyödyntää paljousalennusta.

(Eklund & Kekkonen 2011, 74.)

#### 4.5 Verosuunnittelu

Verotuksen suunnitteleminen on osa yrityssuunnittelua. Verosuunnittelulla selvitetään verojen vaikutus yrityksen eri aikavälien suunnitelmiin. Verosuunnittelun avulla haetaan myös yritykselle verotuksellisesti edullisia toimintavaihtoehtoja ja estetään hallitsemattomat verotustilanteet sekä verohaitat. (Leppiniemi & Walden 2009, 17.)

Suomessa verot kerätään pääasiassa neljästä veropohjasta, jotka ovat; tulot, kulutus, omaisuudenhallinta ja siirtäminen ja työnantajilta ja työntekijöiltä kerättävät veronluonteiset sosiaaliturvaan liittyvät maksut. Tärkeimpiä veronsaajia ovat valtio, kansaneläkelaitos, kunnat ja kuntayhtymät, työeläkelaitokset ja muut sosiaaliturvalaitokset, kirkko ja Euroopan unioni. (Leppiniemi & Walden 2009, 139.)

#### 4.5.1 Strateginen verosuunnittelu

Yritys pyrkii saavuttamaan heille itse asettamansa päämäärän yritysstrategian avulla. Yleensä yrityksen verostrategisia valintoja ovat yrityksen yritysmuotoa ja yritysrakennetta koskevat valinnat. Yrityksen strategisia valintoja on myös yrityksen järjesteleminen, onko toiminta yhtenä yrityksenä, konsernina vai löyhempänä yritysryhmänä. strategisia valintoja ovat myös yritysjärjestelyt, jossa päätetään esim. yrityksen sulauttamisesta, jakautumisesta, osakevaihdosta, saneeraamisesta tai yrityksen lopettamisesta. (Leppiniemi & Walden 2009, 144.)

#### 4.5.2 Taktinen verosuunnittelu

Taktisella verosuunnittelulla pyritään esittämään keinot, joilla yrityksen asettamat tavoitteet suunnittelukaudelle voidaan saavuttaa. Usein tavoitteet liittyvät toimenpiteisiin, joissa edellytyksenä on jokin verotuksen ja kirjanpidon tavoitetulos, kuten osingonjako suuruus, osakaslaina tai osakkaan puolesta annettava takaus. (Leppiniemi & Walden 2009, 144.)

Verotaktisia valintoja ovat esimerkiksi:

- yrityksen omistajan työsuhde
- osingonjakotavoitteet
- tulon jakamisen tavoitteet koskien jakamista pääomatuloihin ja ansiotuloihin
- tilikauden valinta
- investoinnit ja niiden ajoittaminen.

(Leppiniemi & Walden 2009, 145.)

#### 4.5.3 Operatiivinen verosuunnittelu

Systemaattisen lainsäädännön ja oikeuskäytännön seurannan avulla saadaan lähtökohtia taktiselle ja strategiselle verosuunnittelulle. Operatiivinen verosuunnittelu tarkoittaa sitä, että yritys seuraa ja menettelee jokapäiväisessä toiminnassaan ja tilinpäätöstä tehdessään niin, että uusimmat lainsäädännöt ja oikeuskäytännöt otetaan huomioon. Menojen ja tulojen tosittaminen ja riittävien dokumenttien laatiminen ja oikeiden menettelytapojen laatiminen, valvonta sekä oikeanlainen ohjeistus sisältyy operatiiviseen verosuunnitteluun. (Leppiniemi & Walden 2009, 145.)

Kun yrityksen sisällä ymmärretään ohjeet ja se, minkä takia kyseiset ohjeet ovat olemassa riittävän hyvin, myös tilinpäätöstä ja verotusta varten syntyy riittävä dokumentointi automaattisesti. Tällöin suoritettavat toimenpiteet kyetään suorittamaan oikea-aikaisesti ja mm. varastonhallinta ja saatavien epävarmuustekijät saadaan yrityksen tietoon oikea-aikaisesti, jolloin yrityksen ohjaus, tilinpäätös ja veroilmoituksen teko on hallinnassa. (Leppiniemi & Walden 2009, 145)

#### 4.5.4 Yritysmuodon valinta

Verotuksen kannalta yhtiömuodolla on keskeinen vaikutus yrityksen sekä omistajien verotukseen. Osakeyhtiöitä ja osuuskuntia verotetaan yhteisönä, joten he ovat itsenäisiä verovelvollisia ja niiden saama tulo verotetaan osakeyhtiön ja osuuskunnan tulona. Yhteisöjen tulovero on 20 prosenttia. Osakeyhtiöllä ja osuuskunnalla voi olla kolme eri tulonlähdetä: elinkeinotulolähde, maatalouden tulolähde sekä henkilökohtainen tulolähde. Henkilökohtainen tulolähde voi olla esimerkiksi ulkopuoliselle vuokrattu kiinteistö, joka ei liity varsinaiseen elinkeinotoimintaan. (Leppiniemi & Walden 2009, 146; Verohallinto 2013.)

Osakeyhtiöiden ja osuuskuntien tappiot voi vähentää. Verotuksessa vahvistetut tappiot voi vähentää seuraavan kymmenen verovuoden aikana, sitä mukaa kun yritys tekee tuloa. Tappion vähentämisoikeus kuitenkin menee, jos tappio-

vuoden aikana tai sen jälkeen on osakkeista yli puolet vaihtanut omistajaa, muuten kuin perinnön tai testamentin vuoksi. (Verohallinto 2013.)

Osakeyhtiön ja osuuskunnan tulonlähteiden verotettava tulo lasketaan erikseen ja verovuoden tulosta vähennetään edellisiltä verovuosilta verotuksessa vahvistetut saman tulolähteen tappiot. Kaikkien tulolähteiden verotettavat tulot lasketaan yhteen ja yhteismäärästä lasketaan yhteisön tulovero. (Verohallinto 2013.)

Osakkeenomistajia verotetaan näissä yhtiömuodoissa vasta siinä vaiheessa, kun he nostavat yrityksestä itselleen tuloa esimerkiksi palkan tai osinkojen muodossa. Osinkojen jakamisesta ei koidu veroseuraamuksia jakavalle yhtiölle. (Verohallinto 2013.)

Avointen yhtiöiden ja kommandiittiyhtiöiden eli elinkeinoyhtymien sekä yksityisen elinkeinonharjoittajan tulos verotetaan kokonaisuudessaan omistajien tulona. (Verohallinto 2010.)

Yritysmuodon valintaan tai yritysmuodon vaihtaminen osakeyhtiömuotoon on iso strateginen päätös yrityksen tulevaisuuden kannalta. Muista yhtiömuodoista voi vaihtaa yrityksen osakeyhtiöksi mutta osakeyhtiötä ei voi muuttaa muuhun yhtiömuotoon, ilman että osakeyhtiö puretaan, koska verotuksessa osakeyhtiötä pidetään lopullisena yhtiömuotona. (Verohallinto 2010; Vaasanseudun kehitys 2015.)

Milloin kannattaa muuttaa yksityisestä elinkeinonharjoittajasta yrityksensä osakeyhtiömuotoon, on kysymys joka saattaa askarruttaa monen yrittäjän mieltä. Jos esimerkiksi toiminimen toiminta on pienimuotoista tai sivutoimista ja voitot ei kasva erityisen suuriksi, muutosta ei kannata tehdä. (Vaasanseudun kehitys 2015.)



Yritysmuodon vaihto osakeyhtiömuotoon kannattaa jos, yritys tekee tarpeeksi voittoa, yrittäjän veroprosentti menee yli 30 %, yritys palkkaa työntekijöitä, yritykseen tulee uusia omistajia tai riskienhallinnan kannalta on järkevää muuttaa yritys osakeyhtiömuotoon. Muutos osakeyhtiöksi vaikuttaa myös toiminnan uskottavuuteen asiakkaiden silmissä lisäten sitä. (Vaasanseudun kehitys 2015.)

## 5 SEGMENTOINTI KANNATTAVUUDEN PARANTAMISEN VÄLINEENÄ

Yritys voi segmentoinnin avulla jakaa markkinat pienempiin osiin, toisistaan erottuviin asiakasryhmiin. Nämä pienemmät osat ovat helpommin hallittavia kokonaisuuksia. hyvin tehty segmentointi helpottaa yrityksen toimintaa ja voi jopa olla ratkaiseva askel menestykseen. Eri yritykset tulkitsevat kohdemarkkinoitaan omalla tavallaan ja näillä näkemyseroilla jokin yritys voi saada kilpailuetua oivaltavalla segmentoinnilla. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat vääjäämättä, joten yritys joka löytää piilevän tarpeen tai keksii uuden tavan tyydyttää jokin tarve, voi kasvattaa markkinaosuuttaan staattisillakin markkinoilla. Segmentointi on tärkeää uutta liiketoimintaa aloittaessa, mutta yritysten kannattaa joskus tarkentaa segmentointiaan vaikkapa vastatakseen asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. (Pulkkinen 2003, 73; Hollanti & Koski 2007, 36.)

Nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ryhmittely omiin luokkiinsa helpottaa yrityksen toimintaa. Segmentoinnilla yritys järjestää asiakasryhmät omien lähtökohtiensa puitteissa ja ryhmittelee asiakkaat, jotta mm. tarjooma, hinnoittelu, markkinointiviestintä, ja myynnin keinovalikoima helpottuisi. (Mattila & Rautiainen 2010, 79.)

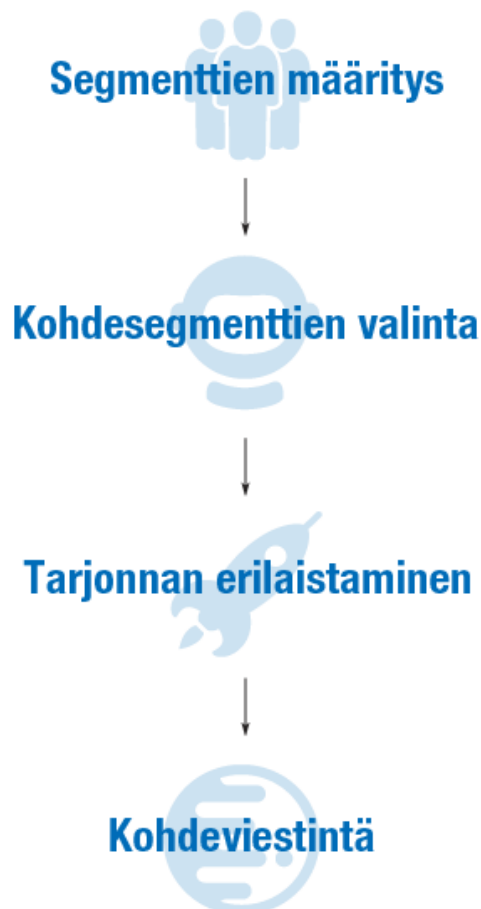
Segmentoinnin ja kohderyhmävalinnan yleisiä kriteerejä ovat:

- demografinen segmentointi, eli keitä he ovat
- maantieteellinen segmentointi, eli missä he ovat
- geodemografinen segmentointi, edellisten yhdistelmä
- psykografinen segmentointi; millaisia henkilöitä päättäjät ovat
- behavioraalinen segmentointi, eli miten he käyttäytyvät
- tarvepohjainen segmentointi, eli mitä tarvetta he ovat täyttämässä

(Mattila & Rautiainen 2010, 79.)

Erityisesti luova markkinoiden segmentointi nousee isoon rooliin pienillä yrityksillä. Yritysten ja erityisesti pienten yritysten kannattaa panostaa toimintaansa sellaisiin asioihin, joissa heillä on erikoisosaamista tai jotkin muut erityisedellytykset ottaen kuitenkin huomioon asiakkaiden arvostus kyseisiä toimintoja tai tuotteita kohtaan. Pienemmällä yrityksillä sopiva toimintaympäristö voi löytyä esimerkiksi suurempien toimijoiden katvealueelta. (Pulkinen 2003, 77.)

Harva yritys kykenee olemaan omalla alallaan kaikessa paras tai tarjoamaan kaikille jotain. Toiset segmentit ovat kannattavampia kuin toiset ja niissä voi olla parempi kasvupotentiaali. Yrityksen resurssien suuntaamisen kannalta parhaiden kohderyhmien tunnistaminen ja niiden ominaispiirteiden tiedostaminen on tärkeää, jotta voidaan keskittyä tuottaviin asioihin. Kuviossa 3 esitellään yksinkertainen segmentoinnin kulku. (Vipu, 2014.)



Kuvio 3. Segmentoinnin kulku. (Vipu, 2014).

Kun arvioidaan segmenttejä, täytyy miettiä yrityksen kannalta, mitkä ovat toimintamahdollisuudet segmentissä. Segmentin tarpeiden tyydyttämisen kannalta täytyy miettiä myös yrityksen tavoitteiden ja resurssien yhteensopivuus segmentin tarpeiden kanssa. Segmenttejä arvioidessa täytyy miettiä myös oman yrityksen kannattavuusnäkyviä kyseisessä segmentissä. Kannattavuuteen vaikuttaa myös, kuinka kilpailtu kyseinen segmentti on ja mitkä ovat segmentin kasvunäkymät. Segmentin kannattavuutta arvioitaessa täytyy miettiä, voiko segmentin saavuttaa riittävän kustannustehokkaasti. (Hollanti & Koski 2007, 41.)

## 6 REKRYTOINNIN JA PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS

Rekrytointi, eli uuden työntekijän palkkaaminen yritykseen, on itsessään taito, joka vaatii rekrytoijalta osaamista. Uuden työntekijän rekrytoiminen on yritykselle mahdollisuus, jossa on uutta potentiaalia ja voimavaroja. Uusi työntekijä tuo mukanaan oman työpanoksensa lisäksi myös muuta osaamista. Koko työntekijän potentiaali ja osaaminen tulee usein ilmi vasta, kun työntekijä on toiminut tehtävissään jo jonkin aikaa. Työntekijän monipuoliset tiedot ja taidot voivat olla hyödyksi liiketoiminnalle, vaikka kyseiset tehtävät ei niitä erityisesti tarvitsisi-kaan. Tästä johtuen yrityksen kannattaa rekrytoidessaan pyrkiä mahdollisuuksiensa mukaan palkkaamaan henkilö, jolla on myös näitä oheistaitoja. Työntekijöiden monipuolisuus lisää osaamista yrityksen sisällä ja mahdollistaa joustavuutta. (Vaahtio 2005, 11.)

Yritys tarvitsee menestyäkseen hyviä työntekijöitä. Kun yritykseen saapuu uusi työntekijä, ovat juuri kyseinen työympäristö ja työtehtävät hänelle uusia, vaikka hän olisikin kokenut työntekijä kyseisellä alalla. Uusi työntekijä tarvitsee näin ollen koulutusta ja työhön valmentamista, eli perehdyttämistä. Hyvä työhön perehdyttäminen on tärkeä osa uuden työntekijän menestyksessä työtehtävissään. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Perehdyttäminen alkaa itse asiassa jo ennen rekrytointia. Ennen kuin aletaan palkata uutta työntekijää, täytyy miettiä, mitä osaamista tuleva työtehtävä edellyttää ja mitä vaatimuksia tuleva työtehtävä tuo mukanaan. Toisinaan voidaan hakea hyvinkin tarkka-alaista osaamista, mutta voidaan hakea myös henkilöä, joka tulee täydentämään yrityksen osaamista, ja koko työnkuvaa ei määritellä etukäteen. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Itse rekrytointivaiheessa työhön hakevalle henkilölle tehdään selväksi, mitkä ovat työn vaatimukset sekä kerrotaan hakijalle tulevan tehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteistä. Hyvin tehty rekrytointivaihe antaa työntekijälle hyvän pohjan myöhemmin tulevaan varsinaiseen perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 72, 102.)

Kun tehtävään on valittu henkilö, aletaan valmistella ja suunnata tulevaa perehdyttämistä. Osaamista täydentämään valitun työntekijän perehdytyksessä käytetään ns. dialogista perehdyttämistä. Dialogisen perehdytyksen tarkoitus on saada uudesta työntekijästä irti kaikki osaaminen, jolla hän voi täydentää yrityksen osaamista. Sopeuttavaa perehdytystä käytetään, kun tuleva työtehtävä on rajattu selkeästi. Tällöin työntekijä tulee perehdyttää tehtävän vaatimuksien mukaisesti. Molemmissa tapauksissa työntekijä tulee kuitenkin perusperehdyttää, jolloin hoidetaan työsuhteen alun käytännön asiat. Perusperehdyttämisessä tehdään selväksi työpaikan pelisäännöt, tutustutetaan työkaverihin ja käydään läpi yrityksen strategiat, arvot sekä mahdolliset muut huomionarvoiset asiat. Ennen töihin tuloa työntekijälle kannattaa myös tehdä selväksi, kuka on vastuussa hänen perehdyttämisestään. (Kupias & Peltola 2009, 72, 103.)

Uuden työntekijän saapuessa ensimmäistä kertaa töihin hän saa ensivaikutelman työyhteisöstä. Uuden työntekijän vastaanotto on tärkeä osa perehdyttämistä, sillä uusi työntekijä saa ensivaikutelman työyhteisöstä ja hyvän alun jälkeen on helpompi jatkaa eteenpäin. Jotta uusi työntekijä saa hyvän alun, vastaanoton kannattaa olla rauhallinen ja ystävällinen, jolloin uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi yritykseen. (Kupias & Peltola 2009, 72, 103 – 104.)

Uuden tulokkaan saapuessa hoidetaan ensimmäisenä päivänä kiireisimmät käytännön asiat pois, kuten avainten luovutukset ja luvat. Jotta ensimmäinen päivä lähtisi jouhevasti liikkeelle, on syytä valmistella nämä asiat jo hyvissä ajoin ennen kuin uusi työntekijä aloittaa. Ensimmäisenä päivänä esitellään myös työmaa tai työpiste sekä lähimmät työkaverit ja esimiehet. Ensimmäisenä päivänä käydään läpi myös työhön liittyviä tehtäviä. Uudelle työntekijälle on hyväksi päästä kiinni itse töihin jo ensimmäisenä päivänä, mutta on tärkeää tiedostaa, että uutta pystyy omaksumaan vain rajallisen määrän kerrallaan, joten uutta informaatiota ei välttämättä kannata antaa liikaa kerrallaan. (Kupias & Peltola 2009, 72, 105.)

Työntekijälle ja työnantajalle on tärkeää, että työntekijä pääsee kiinni työhönsä ensimmäisen viikon aikana. Tähän auttaa, kun työntekijä on saanut kokonaiskuvan työstänsä ja tutustunut työyhteisöönsä. Hyvä työntekijä haluaa olla hyödyksi töissään, ja onkin tärkeää työntekijän kannalta, että hän pääsee kiinni oikeisiin töihin mahdollisimman nopeaa. (Kupias & Peltola 2009, 72, 105 – 106.)

Uuden työntekijän olisi hyvä saada onnistumisen elämyksiä, mutta myös välttää isoja virheitä. Töihin kiinni pääsemistä helpottaa, jos yritys on miettinyt tarkkaan, mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja mistä on eniten hyötyä töiden aloittamisen kannalta. Ensimmäisen viikon aikana kannattaa selvittää tarkemmin myös tulokkaan osaaminen ja kokemus, jonka perusteella laaditaan tai tarkennetaan perehdyttämissuunnitelma jatkoa varten. Perehdyttämishjelmasta ei kannata laatia liian tiivistä, jotta omaksuminen ei vaikeudu liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 72, 105 – 106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämistä jatketaan suunnitelmien mukaisesti. Tänä aikana perehdyttämisvastuu voi siirtyä osin perehtyjälle, eli työntekijälle itselleen. Ensimmäisen kuukauden aikana olisi hyvä olla jo mahdollisuus tuoda omia ideoita, näkemyksiä ja toimintatapoja esille. Omien näkemysten esilletuomisen vastakohtana esimiehillä ja työkavereilla tulisi olla myös kyky vastaanottaa palautetta ja halu kehittää toimintaa. Kehittävän yhteistyön puute voi johtaa motivaation sammumiseen, joka ei ole hyväksi työtehokkuudelle. (Kupias & Peltola 2009, 72, 105 – 106.)

Koeajan kuluessa on tärkeää, että uusi työntekijä tuntee jo kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Perehdyttämistä jatketaan edelleen suunnitelmien mukaan, jos tarve sitä vaatii. Ennen koeajan päättymistä, kannattaa pitää työntekijän ja esimiehen välinen palaveri, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista ja harkitaan mahdollista jatkoperehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 72, 109.)

Yrityksen menestyminen on mahdollista vain hyvien työntekijöiden avulla. Tästä johtuen hyvä rekrytointi ja työhön perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta. (Eeva-Leena Vaahtio 2005, 12 – 14.)

## 7 MARKKINOINNIN MERKITYS KILPAILUSSA

Tärkein markkinoinnin avulla saatava hyöty ja myös markkinoinnin päämäärä on mahdollistaa yrityksen kasvu. Markkinoinnin haasteena etenkin pienissä yrityksissä on hakea oikeanlainen balanssi markkinointiin satsattujen resurssien määrän ja niistä saatavien hyötyjen suhteen.

(markkinointisuunnitelma, 2015.)

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat toimia, joiden avulla yritys ja sen tuotteet pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan itsensä hyväksi. Yleisiä markkinoinnin kilpailukeinoja ovat tarjoomaratkaisut, hintaratkaisut, markkinointikanavaratkaisut ja markkinointiviestintäratkaisut. (Hollanti & Koski 2007, 19.)

### 7.1 Tarjoomaratkaisut

Tarjooma on tuote tai palvelu tai yhdistelmä tuotteesta ja palvelusta. Tarjooma on asia, joka tyydyttää asiakkaan tarpeen. Tarjooman käsite on hyvin laaja. Kun ennen puhuttiin tuotteesta, joka käsitetään usein tavaraksi, on tarjooma paremmin soveltuva käsite nykypäivän markkinoinnissa. (Hollanti & Koski 2007, 65.)

Tarjooman elinkaari on viime vuosikymmeninä merkittävästi lyhentynyt. Elinkaaren lyheneminen johtuu parantuneesta järjestelmällisestä tuotekehityksestä, lisääntyneistä innovaatioista ja lisääntyneestä kilpailusta. Usealla sektorilla innovaatioiden merkitys on noussut niin isoksi, että pysyäkseen hyvin elinkelpoisena, yrityksen on uusiuduttava säännöllisesti. (Hollanti & Koski 2007, 64.)

Nykyään ostajan ostopäätös ratkeaa myös muilla argumenteilla kuin varsinaisen käyttötarpeen tyydyttämisen avulla. Markkinoinnin kannalta asiakkaiden tarpeet voidaan jakaa mm. käyttötarpeeseen ja välinetarpeeseen. Käyttötarve ilmaisee nimensä mukaisesti rationaalista tarvetta, jolla tarjooma tyydyttää asiakkaan tarpeen. Välinetarpeet taas ovat usein ostajan tunneperäisiä ehkä tiedostamat-



tomiakin tarpeita, joilla ostaja voi esim. ilmaista ulospäin näkyvää mielikuvaa. (Hollanti & Koski 2007, 66.)

Markkinoinnin kannalta ei riitä se, että tarjoomaa katsotaan vain tuotannosta valmistuvana tavarana tai asiakkaalle tarjottavana palveluna. Tarjoomaan pitäisi pystyä lisäämään myös mielikuvia ja lisäominaisuuksia. Näillä lisäosilla ja mielikuvilla yritys voi erottua kilpailijoista ja ne voivatkin olla parempia kilpailukeinoja kuin itse ydintarjooma. Kuvio 4 havainnollistaa tarjooman kerroksellisuutta. (Hollanti & Koski 2007, 73, 74.)



Kuvio 4 Tarjooman kolmikerroksisuus. (Hollanti & Koski 2007, 74)

## 7.2 Hintaratkaisut

Hinnoittelun toteuttaminen on yksi yrityksen tärkeimpiä tehtäviä. Hintastrategiaa suunniteltaessa täytyy huomioida useita yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeää asiaa. Hinnoittelun on onnistuttava, jotta yritys kykenee vastaamaan markkinoiden kysyntään. Hinnoittelustrategiassa täytyy ottaa huomioon myös se, että myynti kattaa kulut ja saavuttaa voittotavoitteen. Myös asiakkaiden mielikuva yrityksestä muodostuu osaltaan yrityksen hinnoittelun perusteella. (Hollanti & Koski 2007, 105.)

Hintastrategiana yritys voi valita kilpailijoitaan halvemmän hinnan, jolloin on mahdollista kasvattaa asiakasmääriä, mutta myynti voi olla jopa tappiollista. Jos

hintastrategiana on asettaa tarjoomalleen sama hinta kuin kilpailijoilla, se voi auttaa säilyttämään yrityksen vallitsevaa markkinaosuutta. Asettamalla tarjoomalleen korkeamman hinnan kuin kilpailijat, paranee ehkä myös tarjooman laatumielikuva asiakkaiden silmissä. (Hollanti & Koski 2007, 105.)

### 7.3 Markkinointikanavaratkaisut

Yrityksen täytyy kyetä saamaan oma tarjoomansa asiakaskunnan ulottuville ja huolehtia tarjooman saatavuudesta. Asiakkaille on tärkeää tietää, miten ja mistä tuotteen tai palvelun voi ostaa tai tilata tai mitkä ovat toimitusehdot. Markkinointikanavaratkaisuilla tarjooma saatetaan kohderyhmien saataville, jotta myynti ja myynnin kasvu mahdollistuisi. (Hollanti & Koski 2007, 114.)

Markkinointikanavan tehtäviä ovat mm:

- ostamisen ja tilaamisen tekeminen helpoksi
- aikataulujen ja aukioloaikojen sovittaminen
- huolehtia nopeasta palvelusta ja palvelun laadusta
- tuoda asiakkaalle yritystä ja tarjoomaa koskevat tiedot helposti saataville
- pitää tarjooman toimitus nopeana.

(Hollanti & Koski 2007, 114.)

### 7.4 Markkinointiviestintäratkaisut

Markkinointiviestintä on markkinoinnin kasvot ja näkyvin markkinoinnin toteutuskeino. Tästä toisinaan syntyykin virheellinen käsitys, että markkinointiviestintä olisi ainoa merkittävä markkinoinnin keino. Yritys usein toteuttaa markkinointiviestintäänsä jonkin yhteistyökumppanin avustuksella. Markkinointiviestinnän ammattilaisia ovat mm. mainostoimistot, viestintätoimistot ja mediatoimistot. (Hollanti & Koski 2007, 126.)

Markkinointistrategia ja markkinointisuunnitelma muodostavat pohjan, joka ohjaa markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on toteuttaa markkinointisuunnitelmassa esitetyt tavoitteet, ja markkinointiviestintä onkin itse asiassa markkinointisuunnitelman operatiivinen osuus. (Hollanti & Koski 2007, 126.)

Markkinointiviestinnällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan suuriin kohderyhmiin tai perustua vaikka kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen yrityksen ja asiakkaan välillä. Kummassakin tapauksessa markkinointiviestintä välittää kohderyhmille tietoa yrityksestä, sen tarjoomasta, ominaisuuksista ja vaikkapa hinnasta. Markkinointiviestinnällä voidaan myös välittää asiakkaille mielikuvia ja tuntemuksia, jotka yritys haluaa liittää tarjontaansa. (Hollanti & Koski 2007, 126 –127.)

Markkinointiviestinnän keinoja:

- menekinedistäminen, kuten kylkiäinen tai jokin muu lisähyöty
- henkilökohtainen myyntityö
- mainonta
- suhdetoiminta
- julkisuus
- sponsorointi.

(Hollanti & Koski 2007, 126 – 127.)

## 7.5 Maineen ja Imagon vaikutus yrityksen kannattavuuteen

Yrityksen imago ja maine on nykyisin entistä tärkeämmässä roolissa yritysmaailmassa. Tämä johtuu pääasiassa jatkuvasti kiristyvistä kilpailusta yritysten välillä. On myös muita syitä miksi yrityksen maineenhallinta on noussut entistä tärkeämmäksi nyky-yhteiskunnassa. Tiedonvälitys on kehittynyt tekniikan kehityksessä, myös tuotteet ja palvelut osin samankaltaistuvat sekä ihmisten kulutus-

käyttäytyminen muuttuu mm. eettisemmäksi. Nämä tekijät ovat kasvattaneet yrityksen imagon ja maineen merkitystä todellisena kilpailutekijänä. (Heinonen 2006, 14.)

Yrityksen hyvä maine lisää yritykseen kohdistuvaa luottamusta ja kiinnostusta. Huono maine toimii täysin päinvastoin. Hyvästä maineesta on konkreettista etua kilpailussa, koska se vaikeuttaa kilpailijoiden pääsyä markkinoille hankaloittamalla kilpailevien tuotteiden tai palveluiden lanseerauksia. Hyvä maine edesauttaa yritystä saamaan palvelukseensa parhaita työntekijöitä, mikä turvaa toiminnan laadun pitämisen korkealla tasolla. Lisäksi hyvä yrityksen maine antaa asiakaskunnalle viestin tarjoaman korkeasta laadusta, joka mahdollistaa yritykselle paremman hinnoittelun. (Heinonen 2006, 39 – 40.)

Hyvä maine siis edesauttaa saamaan hyviä työntekijöitä, mutta myös sitouttaa työntekijän yritykseen pitkäaikaiseksi työntekijäksi, mikä korkean laadun kautta edesauttaa ylläpitämään yrityksen imagon korkealla tasolla. Hyvä maine vetää hyvien työntekijöiden lisäksi myös asiakkaita. Hyvä maine nopeuttaa ja helpottaa saamaan asiakaskontaktin, jonka kautta mm. yrityksen ei tarvitse panostaa markkinointiin niin paljon, mikä nostaa katetta. (Heinonen 2006, 43 – 44.)

## 8 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Hattulan Rakennus ja Kattotyö on kattorakentamiseen erikoistunut toimija, joka tarjoaa kattavaa palvelua kaikista katemateriaaleista. Huopa- ja peltikattojen lisäksi yritys tekee myös pellityksiä, asentaa kattoturvatuotteita, tekee kuparin työstöjä ja paanukattoja. Hattulan Rakennus ja Kattotyö toimii Icopal Oy:n ja Weckman Steel Oy:n valtuuttamana kattojen asennusliikkeenä. Yritys toimii pääasiassa Hämeen ja eteläsuomen alueella. (Heinonen 2015; Hattulan Rakennus ja Kattotyö 2015.)

Idean oman yrityksen perustamisesta Hattulan Rakennus ja Kattotyön yrittäjä, Santtu Heinonen sai 2005, kun hän huomasi markkinaraon erikoisosaamiselleen peltikattojen maalaustyölle. Silloin hän päätti kokeilla siipiään yrittäjänä. Internetin hakusivuja, mm. googlea selaillessaan, hän ei löytänyt yrityksiä, jotka olisivat mainostaneet vesikattojen maalauspalvelua. Kotisivut olisivat siis hänen ensisijainen työnsä tehtäväksi. Yrittäjä opetteli internetistä kotisivujen tekemistä ja lopulta sai jonkinäköisen sivuston tehtyä ja julkaistua. (Heinonen 2015.)

Ensimmäisen työn yrittäjä sai suhteellisen helposti, ja kysyntä kattojen maalaustyöille oli suuri. Kotisivut tulivat kärkeen googlen hakutuloksissa, koska muuta vastaavaa palvelua ei siellä ollut tarjolla. (Heinonen 2015.)

Ensimmäisen työn yrittäjä sai Espoon Tuomarilaan, ja sen jälkeen noin yhden kilometrin säteellä tulivat seuraavat seitsemän peltikattojen maalaustyötä. Näiden jälkeen töitä tuli sekä ns. puskaradion kautta, kuin myös kotisivujen kautta. Yrittäjän ensimmäiset toimintavuodet olivat todella helppoja, koska ei tarvinnut sijoittaa mainontaan. Vasta vuonna 2008 ja sen jälkeen vastaan alkoi tulla enemmän kilpailua alalle. (Heinonen 2015)..

Hattulan Rakennus ja Kattotyö on saanut tehtäväkseen vuosien varrella useita haastavia ja kulttuurihistoriallisestikin arvokkaita kohteita, kuten Porvoon tuomiokirkko, Suomenlinnan rakennuksia, ja Hämeen linnan. (Hattulan Rakennus ja Kattotyö 2015; Museovirasto 2014.)

Hattulan Rakennus ja Kattotyöille on myönnetty kotimaisen työn avainlipputunnus sekä Rala-pätevyys. Rala-pätevyys eli rakentamisen laatu-pätevyyden avulla yritys voi osoittaa osaamisensa, vastuullisuutensa ja luotettavuutensa omille asiakkailleen ja sidosryhmilleen. (Heinonen 2015; Rakentamisen laatu 2014.)

Ohessa kuvia toimeksiantajan työkohteista:



Kuva 1. Tornio. Porthanin koulu. (Heinonen 2015).



Kuva 2. Peltikatto Helsinki. (Heinonen 2015).

### 8.1 Nykyisen toiminnan perusta

Yrityksellä on toimintavuosia takana kymmenen. Työntekijöitä on ollut kiireisempinä vuosina vaihtelevasti ja parhaimmillaan on ollut kymmenen työntekijää yrittäjän itsensä lisäksi ja siihen lisätynä vielä eri alihankkijat. Alihankkijoina yritys on käyttänyt erialojen osaajia silloin, kun urakka on sisältänyt työtä, johon esim. oma kalusto, tai kyseiseen erikoistyöhön tarvittava osaaminen ei ole ollut riittävää. (Heinonen 2015.)

Yritys palkkaa väkeä kattotöihin kesäisin 3-4 henkilöä, ja pääosin työntekijät ovat aiemmin yrityksessä työskennelleitä. Tämän lisäksi töitä tekevät pitkäaikaiset, hyväksi todetut alihankkijat. Alihankinnalla yrittäjä pyrkii yleensä nostamaan yritykselle kertyvää hetkittäistä kapasiteetinostotarvettaan. (Heinonen 2015.)

Yrittäjän töiden kannalta talvet ovat usein hiljaisempia. Yrittäjä panostaakin enemmän kesän töihin, jolloin työtä on paljon enemmän. Työpäivät ovat pitkiä ja melkein poikkeuksetta yli 10 tuntia päivää. Talvisin yrittäjä tekee erilaisia pelti-

töitä omalla verstaalla ja kattoturvatuotteiden asennuksia eri kohteissa. (Heinonen 2015.)

Yksityisellä sektorilla toimiessa asiakkaat kilpailuttavat herkästi yrittäjän, ja osa heistä osaa myös vaatia referenssejä, joita Hattulan Rakennus ja Kattotyölle oli kertynyt jo vuonna 2008 toista sataa. Vaikka kilpailua oli alalle tullut jo vuonna 2008, niin työt tulivat silloin kuitenkin suhteellisen helposti. Kilpailun vuoksi kuitenkin turhia kohteiden tutustumisia ja tarjoamiskäyntejä tuli hieman aiempaa enemmän. (Heinonen 2015.)

Vaikka kilpailijat olivat löytäneet samoille markkinoille, niin maltillisen markkinoitviestinnän ja eritoten hyvien referenssien vuoksi yrittäjällä on vieläkin jopa mahdollista valita asiakkaansa. Tämän vuoksi yrittäjä on pyrkinyt panostamaan kuitenkin enemmän suurasiakassegmenttiin, kuten taloyhtiöihin, suurempien kiinteistöjen hallinnoijiin, sekä julkishallinnon kohteisiin. Vaikka kohde on yleensä tällä asiakaskunnalla isompi, on työ usein kuitenkin helpompi ja mielekkäämpi, koska työmaa on pitkäkestoisempi ja isot kohteet ovat usein loivempia kattoja, kuin esim. harjakattoiset rintamamiestalojen katot. On myös helpompaa ja mukavampaa operoida yhtä isoa kohdetta, kuin useita pieniä eri paikoissa. (Heinonen 2015.)

Alkuvuosina lähes jokaisesta tarjotusta kohteesta tuli kaupat, ja kysyntää oli niin paljon, ettei läheskään kaikkea työtä ehtinyt tarjoamaan. Alkuun ei ollut ajatustakaan lähteä kasvattamaan yritystä, mutta tarjoutuneen mahdollisuuden kautta tilanne muuttui, kun yrittäjä sai tilaisuuden ottaa tehtäväksi Suomenlinnan saaresta Suomenlinnan hoitokunnan kattokohteita. Saarella oli tarjolla vesikattojen maalauksia 14 kohdetta ja pinta-alaa niissä oli noin 12000m<sup>2</sup>. Työ oli yrittäjälle haaste, jonka hän halusi ottaa vastaan, ja siitä olisi ollutkin melkein mahdotonta selviytyä ilman apuvoimia. Yritys on saanut joka vuonna useita kulttuurihistoriallisesti arvokkaita kohteita tehtäväkseen. (Heinonen 2015.)

Yritys saa luonnollisesti imagonkohotusta tällaisista kohteista, joiden jälkeen vastaavat urakat ovat melkein langenneet yritykselle tehtäväksi. Imago on tär-



keä osa yritykselle. Heinonen kertoo: ” Olen yrittänyt luoda yrityksestämme kuvaa luotettavana ja vastuullisena yrityksenä, joka hoitaa työnsä kunniallisesti ja laadukkaasti. Se on mielestäni ihan käytännössäkin onnistunut ja niin kuin sanotaan - työ puhuu puolestaan”. (Heinonen 2015.)

Yritystoimintaa on kilpailun takia pakko kehittää tehokkaammaksi. Yritys on suunnitellut muutamia tuotteita, jotka nopeuttavat työtä, mutta myös parantavat laadullisesti maalaustyön jälkeä. Nämä innovaatiot he ovat pyrkineet pitämään omana tietonaan, jotta kilpailuetu säilyisi mahdollisimman pitkään. (Heinonen 2015.)

Uusia tuotteita tällekin alalle tulee koko ajan, mutta usein vanha tuttu tuote on se turvallinen. Yritys osallistuu vuosittain Tikkurila Oyj:n järjestämiin koulutuksiin, joita järjestetään Tikkurilan koulutuskeskus Paletissa. Heinosen mielestä on erittäin tärkeää osallistua näihin, jotta saa tietoa uusista tuotteista ja alan innovaatioista. On hyvä tuntee käyttämiensä tuotteiden valmistajat. Koulutustilaisuuksissa pääsee vuorovaikutukseen heidän kanssaan ja pääsee antamaan palautetta heidän tuotteistaan. (Heinonen 2015.)

Yrittäjä on myös itse fyysisesti työmaillansa työtä tekevänä työntekijänä. Tämän yrittäjä näkee erittäin tärkeänä, koska tällöin asiakas pystyy luottamaan, että sovittu työ tulee tehtyä paremmin, varsinkin kun työstä vastuussa oleva urakoitsija suorittaa työn. Maalaustyö sisältää huolellisesti suoritettavia työvaiheita, mutta varsinkin urakalla paiskivien työntekijöiden tärkeimpien prioriteettien joukkoon ei välttämättä sisälly työn laatu, toisin kuin pitäisi. (Heinonen 2015.)

## 9 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE SUOSITELTAVAT TOIMENPITEET

### 9.1 Suositeltavien toimenpiteiden lähtökohdat

Tällä volyymilla edetessä yrittäjä ei ole kokenut suurta markkinoinnin tarvetta, varsinkin kun töitä riittää. Yrityksen aikaisemmat markkinointikeinot ja tehtyjen kohteiden referenssit auttavat täyttämään tämänhetkisen kapasiteetin, minkä yrittäjä on suunnitellut.

Yrittäjän ydintarjooma on vakiintunut ja onnistunut, joten siinä ei ole todellista kehittämisenkohdetta. Myös hinnoittelu on onnistunut ja kate sekä tulos hyvä, joten tältäkin osin ei ole selvää parannettavaa.

Kustannusten karsimisen osalta yrittäjällä oli näkemystä ja ajatusta, miten hän mm. uusien innovaatioiden avulla voi kehittää toimintoja ja työmenetelmiä. Näitä kustannusten karsimisen keinoja yrittäjä ei halua tuoda tarkemmin julki.

Yrittäjä oli myös selkeästi segmentoinut asiakaskuntansa ja selvittänyt tämän perusteella kohteiden kannattavuutta. Yrittäjä oli käyttänyt kaikkia yleisiä segmentoinnin ja kohderyhmävalinnan yleisiä malleja kartoittaessaan asiakaskuntaa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ja yrityksen ja yrittäjän toimintaan tutustumisen perusteella kehittämisen kohteita ja suositeltavia toimenpiteitä ovat:

- laajentaminen
- verosuunnittelu. Yritysmuodon vaihto
- rekrytointi ja perehdytys
- rekrytointisuunnitelma; miten valitaan työntekijä, jotta otettava työntekijä olisi tehokas ja hyvä

- perehdytysuunnitelma: hyvä uuden työntekijän perehdytys auttaa tuottamaan yrityksen omistajalle nopeammin tulosta.

## 9.2 Laajentaminen

Yritys on nykyiselläänkin varsin elinvoimainen, mutta juuri tästä syystä kannattavuutta voidaan parantaa edelleen. Yrityksen ei tarvitse edes yrittää nostaa katetuotto prosenttiaan, vaan lähinnä lisätä myyntimäärää, joka kasvattaisi tuloa.

Nykyiselläänkin yrittäjä voi jopa valita asiakkaitaan, joten laajentaminen ei välttämättä vaatisi kovinkaan suuria markkinointikeinoja, joten tältä osin kiinteät kustannukset eivät nousisi kovin paljon.

Kyseisessä tapauksessa laajentaminen tarkoittaisi lähinnä lisätyövoiman palkkausta, jotta tehtäviä kohteita voitaisiin ottaa nykyistä enemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjä ei joutuisi investoimaan liian paljon toiminnan kasvattamiseen. Investoinnit olisivat lähinnä työntekijäkohtaisia, ja kohdistuisivat lähinnä työvälineisiin ja työturvallitteisiin.

Laajentamisesta syntyvät raaka-ainekustannukset, kuten maalit, kalustonvuokrat ym. eivät lisää yrittäjälle suoranaisesti kustannuksia, koska ne yhdistetään palvelun myynnissä laskettavan tarjouksen hintaan.

## 9.3 Verosuunnittelu. yritysmuodon vaihto

Yrittäjän tulokseen pohjaten Yritysmuodon muutos osakeyhtiömuotoon on kannattava. Yritys tekee yrittäjälleen vuositasolla voittoa reilusti yli 100000€. Nykyisin kun yrittäjä toimii yksityisenä elinkeinonharjoittajana, veroprosentti menee tämän johdosta yli 40 %.

Yrittäjä palkkaa myös työvoimaa eritoten kesäisin, joten tästä ja edellä mainituista syistä johtuen nykyinen yritysmuoto ei ole paras vaihtoehto tämänhetkiseen yritystoimintaan. Vielä yhdessä yritystoiminnan laajentamisen kanssa, yhtiömuodon vaihto osakeyhtiömuotoon tulisi entistäkin ajankohtaisemmaksi.

#### 9.4 Rekrytointi ja perehdytys

Vaikka yrittäjä on nykyisellä käytännöllä pääasiassa työmaillaan itse työtä suorittavana työntekijänä yhdessä työntekijöidensä kanssa, olisi hyvä pystyä luottamaan täysin omiin työntekijöihinsä. Työntekijän tulisi tehdä työnsä sillä teholla ja vastaavaa laatua tehden kuin yrittäjä edellyttää, vaikka itse urakoitsija olisikaan valvomassa kokoajan.

Yrittäjällä on tällä hetkellä muutama luottotyöntekijä, mutta vaihtuvuutta voi esiintyä, ja jos yritys laajentaa toimintaansa, olisi hyvä olla olemassa rekrytointi ja perehdytysuunnitelma.

Rekrytointisuunnitelmaan kirjattaisiin työn sisältämät vaatimukset sekä paikkaan sisältyvät tehtävät sekä yrityksen erityispiirteet, jotta yrittäjän olisi helpompi valita työtehtävään hyvin soveltuva henkilö.

Perehdyttämissuunnitelma sisältäisi perusasioista työpaikan pelisäännöt, työyhteisöön tutustuttamisen, varsinaisen työhön perehdyttäjän ja muut huomionarvoiset asiat. Tämän jälkeen perehdyttämissuunnitelman tulisi sisältää yrittäjän laatiman aikataulun ja työn vaatimusten mukaisesti jatkosuunnitelma perehdyttämiseen.

Rekrytointi ja perehdytysuunnitelmat ovat erittäin tärkeitä kyseisessä toiminnassa, jotta yrittäjä kykenisi saamaan riittävän hyvät ja vastuunsa kantavat työntekijät. Erityisesti jos yrittäjä päättää laajentaa toimintaansa, ovat työntekijät entistä tärkeämmässä roolissa tulosta tehtäessä.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liiketoiminnan kannalta parhaita vaihtoehtoja, joilla kannattavuutta voidaan parantaa. Tarkoituksena oli opitun teoriaosuuden avulla soveltaa opittuja tietoja case -yritykseen ja löytää yritykselle toimivimmat ratkaisut, jotka edesauttaisivat yritystä toimimaan entistä tehokkaammin.

Teoriaosuuden jälkeen suoritettiin yrityskohtaista tarkastelua opinnäytetyössä käsiteltyjen asioiden ja aihealueiden pohjalta. Yritysvierailun, haastattelujen ja yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella kartoitettiin kohdeyrityksen toiminnan lähtökohdat ja analysoitiin nykytila.

Yrittäjällä oli vahva näkemys omalta toimialaltaan. Yrittäjän toimintaverkosto on toimiva ja asiakaskunta laaja. Yrittäjällä on myös vakiintuneet yhteistyökumppanit sekä eritoten pääasiakassegmentissään yritys on tunnettu ja sillä on hyvä maine. Kehittämisen kohteita kuitenkin löydettiin, kun mietittiin kaikkia vaihtoehtoja kannattavuuden parantamisen kannalta.

Työssä verrattiin yrityksen nykytoimintaa opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltäviin aiheisiin, joiden avulla löydettiin kolme selvää vaihtoehtoa, joilla kohdeyrityksen kannattavuutta voisi parantaa. Vaihtoehdot olivat yritysmuodon vaihto osakeyhtiömuotoon, rekrytoinnin ja perehdytyksen parantaminen ja liiketoiminnan laajentaminen.

Opinnäytetyön haasteellisuus muodostui aihevalinnan laajuudesta. Tämä haaste pyrittiin ratkaisemaan keskittymällä aihealueissa oleellisiin näkökulmiin ja asioihin. Jokaisesta aiheesta käsiteltiin otsikon, liiketoiminnan kannattavuuden parantamisen vaihtoehdot, mukaisesti oleellimmat asiat, jotka hyödyttäisivät kohdeyritystä, kun tehtiin johtopäätöksiä.

Työssä onnistuttiin löytämään parannuskohteet, joilla kohdeyrityksen kannattavuuden parantaminen voisi onnistua. Esiteltyjen keinojen mahdollinen toteutus jää yrittäjän päätettäväksi, mutta opinnäytetyö luokoon omalta osaltaan helpotusta ratkaisujen tueksi. Lopputulokseksi esitellyt keinot oli kohtuullisen kivuton selvittää, johtuen yrittäjän samankaltaisista näkemyksistä, mitä tulee työssä esiteltyihin keinoihin.

Opinnäytetyö ja sen aiheet voisi toimia lähtökohtana, kun yrityksen kannattavuutta pyritään parantamaan, koskee eritoten pienehköjä yrityksiä, joissa voi olla usein suuri kasvupotentiaali. Todettakoon vielä, että työ onnistui löytämään vastauksia haettuihin kysymyksiin.

## LÄHTEET

Aalto university 2009. Tuotekustannuslaskenta. Wiki. Viitattu 22.2.2015.  
<https://wiki.aalto.fi/display/TU22/4.+Tuotekustannuslaskenta>.

Anttila, E. 2008. Yli 100 keinoa kannattavuuden parantamiseen 1. Genisys Oy.

Balance consulting Oy. 2015. Tunnuslukuopas. Viitattu 1.2.2015.  
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>.

Edilex. 2006. Yleisohje kiinteiden menojen lukemisesta hyödykkeen hankintamenuun. Viitattu 18.2.2015. <http://www.edilex.fi/kilaohje/kiinteatmenot2>.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.

Hattulan Rakennus ja Kattotyö. 2015. Viitattu 5.4.2015.  
<http://www.rakennusmestarit.com/>.

Heinonen, J. 2006. Mainajohtaja. Helsinki: WSOYpro.

Heinonen, S. 2015. Hattulan rakennus ja kattotyö. Yrittäjän haastattelut 28.3.2015.

Hollanti, J. & Koski J. 2007. Visio: Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Otava.

Karjalainen, L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Finnvera.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Leppiniemi, J., Walden R. 2009. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. Helsinki:10. uudistettu painos. WSOYpro.

Markkinointisuunnitelma 2015. helpot vinkit suunnitelman tekoon. Viitattu 8.4.2015. <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=298>.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki: johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Museovirasto 2014. Hämeen linnassa maalataan vesikattoa ja uusitaan kattosilltoja. Viitattu 1.4.2015.  
<http://www.nba.fi/fi/ajankohtaista/tiedotearkisto?Article=5935>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Pulkkinen, S, 2003. Mielipaikka markkinoinnille. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Rakentamisen laatu ry 2014. Rakentamisen Laatu RALA ry. Viitattu 5.4.2015.  
<http://www.rala.fi/ralax/>.

Tomperi, S. 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4. tarkennettu painos.  
Helsinki: Edita.

Tuotantotalouden verstaas 2012.

Vinkkejä tuottavuuden parantamiseksi by Heikki Johansson. Viitattu 3.3.2015.  
<http://www.tuotantotalous.com/vinkkeja-tuottavuuden-parantamiseksi/>.

Vaahio, E., 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vaasanseudun kehitys 2015. Usein kysytyjä kysymyksiä – ja vastauksia niihin.  
Viitattu 13.4.2015. <https://www.vasek.fi/yrityspalvelut/toimiva-yritys/usein-kysytyja-kysymyksiä-ja-vastauksia-niihin>.

Verohallinto 2010. Yritysmuodon muutos - osakeyhtiö ja osuuskunta. Viitattu  
10.4.2015. [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ ja\\_osuuskunta/Muutokset\\_toiminnassa/Yritysmuodon\\_muutos\\_\\_osakeyhtio\\_ ja\\_osuus%289639%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ ja_osuuskunta/Muutokset_toiminnassa/Yritysmuodon_muutos__osakeyhtio_ ja_osuus%289639%29).

Verohallinto 2013. Osinkotulojen verotus. viitattu 10.4.2015. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Verohallinnon\\_ohjeet/2013/Osinkotulojen\\_verotus%2827842%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/2013/Osinkotulojen_verotus%2827842%29).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet.  
4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vipu 2014. Laske verkkosi oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Viitattu  
15.3.2015. <http://www.vipunet.com/fi/prosessi/b2b-segmentointi>.



**LIITTEET**

Liite 1. Santtu Heinosen haastattelun peruskysymykset:

Liite 2. Rala-pätevyys

Liite 1.

Santtu Heinosen haastattelun peruskysymykset:

Milloin yritys on perustettu?

Mitä yritys tekee?

Kuinka paljon kilpailtu ala on?

Missä yritys toimii?

Mitä kustannuksia kertyy?

Mikä on yrityksen tulos?

Mikä on yrityksen kate?

Oletko segmentoinut asiakaskuntaa?

Oletko pyrkinyt toimimaan tietyssä segmentissä, jos niin miksi?

Oletko pyrkinyt rakentamaan imagoa?

Minkälainen on yrityksesi maine?

Miten kehität liiketoimintaasi?

Minkälaisia kontakteja tai yhteistyökuvioita sinulla on?

Liite 2.  
Rala-pätevyys



# RALA-PÄTEVYYS

Nro 807 voimassa 30.11.2014

Rakentamisen Laatu RALA ry:n arviointilautakunta on hakemuksesta myöntänyt tämän pätevyystodistuksen osoituksena siitä, että

## Hattulan Rakennus ja Kattotyö

Y-tunnus	1955941-0	kotipaikka	Hattula
ennakkoperintärekl.	1.4.2005	ALV-velvollisuus	1.4.2005

on todettu päteväksi toteuttajaksi seuraavilla toimialoilla:

Talonrakennuksen ulko- ja sisäverhoukset:  
Vesikattotyöt, kermi (2.1a)  
Julkisivutyöt (2.4), tarkennus: Kattomaalaus ♦♦♦

TILAAJAVASTUULAIN LAKISÄÄTEISET VELVOITTEET TULEE TARKISTAA OSOITTEESTA  
[www.rala.fi/todistukset](http://www.rala.fi/todistukset)

Päiväys Espoo 21.10.2013

Tuula Råman, toiminnanjohtaja  
Rakentamisen Laatu RALA ry

RALA-pätevyys on riippumattoman arviointilautakunnan myöntämä osoitus rakennus- ja asennustoimintaa harjoittavan yrityksen osaamisesta ja pätevydestä. Pätevyyden saamiseksi yrityksen on osoitettava, että

- sillä on riittävä tekninen osaaminen ja riittävät resurssit
- se on hoitanut yhteiskunnalliset velvoitteet
- sen tilipäätöstiedot ovat kunnossa.

Lisätietoja RALA-pätevydestä todistuksen kääntöpuolella.