



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

JUSSI HEIKKILÄ

**PK-YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN
KEHITTÄMINEN**

Diplomityö

Tarkastaja, aihe ja kieli hyväksytty
Talouden ja Rakentamisen
tiedekuntaneuvoston kokouksessa 4.3.2015
Tarkastaja: Professori Hannu Vanharanta

ALKUSANAT

Tämä on Virtain Betoni Oy:lle toimeksiantona suoritettu opinnäytetyö. Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Työ on tehty Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikön teollisuustalouden professori Hannu Vanharantaa valvonnassa.

Haluan kiittää erityisesti professori Hannu Vanharantaa sekä Virtain Betoni Oy:n toimitusjohtajaa Matti Heikkilää kärsivällisyydestä työn valmistumisen Pitkittyessä. Lisäksi haluan kiittää perhettäni tuesta, joka auttoi minua saattamaan projektin loppuun saakka.

Virroilla 1.5.2015

Jussi Heikkilä

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO / PORI

Tuotantotalouden koulutusohjelma

HEIKKILÄ, JUSSI: PK-yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittäminen

Diplomityö, 84 sivua,

Toukokuu 2015

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastajat: Professori Hannu Vanharanta

Avainsanat: Liiketoimintasuunnitelma, Pk-yritys, Yrityksen laajentaminen

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen ja tiivis esitys yrityksen toiminnasta sisältäen ne ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-alueita. Siitä ilmenevät strategia, yrityksen menestystekijät, tulolähteet, ja yhteinen, tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. Liiketoiminnan suunnittelun keskeisin merkitys on toimia välineenä menestystekijöiden kartoittamiseen.

Tässä diplomityössä eritellään liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet pk-yrityksen näkökulmasta. Tarkoituksena on laatia tutkimuksen pohjalta liiketoimintasuunnitelma pienelle betonielementtialan yritykselle.

Tutkielma jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa, eli kirjallisuustutkimuksessa, tarkastellaan alan kirjallisuutta ja sitä miten eri lähteissä käsitellään liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita. Toisessa osassa, yritysanalyysissä, hyödynnetään kirjallisuustutkimuksessa saatuja tietoja kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelman valmistamiseen.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY / PORI

Master of Science Thesis, 84 pages,

HEIKKILÄ, JUSSI: Developing Business Plan in a Small to Medium Sized Enterprise

May 2015

Major: Industrial Engineering

Examiner: Professor Hannu Vanharanta

Keywords: Business Plan, Small to Medium-sized Enterprise

Business plan is a written, compact presentation about the whole company that includes all the thoughts and actions the company is using to capitalize the business opportunities in the chosen business area. The plan includes the key factors that are making the company successful, company's income sources and strategy. The main purpose in a business plan is to work as a tool to help searching and mapping out the factors that are making the company successful.

This thesis illustrates the main components in a business plan for a small to medium sized company. The purpose is to create a business plan based on the thesis for a small concrete construction company

The thesis is divided in two parts: Literature study focuses on the literature written about a business plan in different sources and how the literature covers different aspects of a business plan. In the second part the information collected in the literature study is used to produce a business plan for Virtain Betoni Oy.

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT.....	i
TIIVISTELMÄ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
SISÄLLYSLUETTELO.....	iv
1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta	1
1.2. Kohdeyrityksen esittely.....	1
1.3. Tutkimuksen tavoitteet	2
1.4. Tutkimuksen rajaukset.....	2
1.5. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suoritus.....	2
1.6. Omat tavoitteet tutkimukselle	3
2. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	4
2.1. Yrittäminen	4
2.2. Syitä kasvuun.....	5
2.3. Liiketoimintasuunnitelma	5
3. NYKYISEN TOIMINNAN ANALYYSI	8
3.1. Tuote / Tuotevalikoima	8
3.2. Hinnoittelu	9
3.3. Tuotanto.....	11
3.4. Laatu	13
3.5. Omistus, organisaatio ja henkilöstö	14
3.5.1. Omistus	14
3.5.2. Organisaatorakenne.....	14
3.5.3. Henkilöstö.....	15
3.6. Osaaminen.....	15
4. TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI.....	18
4.1. Kohdemarkkinat	18
4.2. Kilpailijat	19
4.3. Sisäiset operatiiviset tekijät.....	20
4.4. Markkinoinen kypsyyssaste.....	21
4.5. Alan herkkyyys taloudellisille heilahduksille ja kausiluonteisuus	22
4.6. Lait ja sertifikaatit	23
4.7. Toimitus ja tavarantoimittajaketjut.....	23
4.8. Asiakkaat	24
4.9. Muut sidosryhmät.....	24

5. VISIO JA MISSIO	25
5.1. Visio	25
5.2. Missio	26
6. STRATEGINEN ASEMOINTI	28
6.1. SWOT- analyysi	28
6.2. Kilpailuetu ja Arvoketjuanalyysi	30
6.2.1. Kilpailuetu	30
6.2.2. Arvoketju.....	31
6.2.3. Arvoketjuanalyysi	32
6.3. Strategia	32
6.4. Yhteenveto miten strategiset valinnat kohdistuvat tutkittavaan yritykseen	
34	
7. TUOTANTOSUUNNITELMA.....	35
7.1. Tuotanto	35
7.2. Henkilöstön tarve	37
7.3. Toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt ja resurssitarve euroina.....	37
7.4. Tuotantosuunnitelman tärkeys kohdeyrityksessä	38
8. TEKNOLOGIASUUNNITELMA	39
8.1. Teknologiasuunnitelma.....	39
8.2. Teknologian valinta	39
8.3. Teknologiasuunnitelman toteutusmahdollisuudet	40
9. HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	41
9.1. Henkilöstön suunnittelu.....	41
9.2. Johtamisrakenne ja tyyli.....	43
9.3. Henkilöstön rekrytointisuunnitelma	43
9.4. Henkilöstön merkitys kohdeyrityksessä	44
10. KOHDEYRITYKSEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA	45
10.1. Nykyisen toiminnan arviointi	45
Tuotevalikoima	45
Hinnoittelu	47
Tuotanto.....	48
Laatu.....	52
Omistus, organisaatio ja henkilöstö.....	53
Ydinosaaminen	55
10.2. Toimintaympäristön arviointi	56
Kohdemarkkinat.....	56
Kilpailijat	58
Sisäiset operatiiviset tekijät	59
Markkinoiden kypsyysaste	60
Alan herkkyys taloudellisille heilahduksille ja kausiluonteisuus	61
Lait ja sertifikaatit.....	61
Toimitus ja tavarantoimittajaketjut.....	62

Asiakkaat	62
Muut sidosryhmät.....	62
10.3. Vision ja mission arviointi.....	63
Visio	63
Missio	63
10.4. Strategisen aseoinnin arviointi.....	64
SWOT -analyysi.....	64
Kilpailuetu ja arvoketjuanalyysi.....	65
Strategia	72
10.5. Tuotantosuunnitelma	73
Tuotanto.....	73
Henkilöstön tarve	75
10.6. Teknologiasuunnitelma	76
Teknologian tarve.....	76
Teknologian valinta	77
10.7. Henkilöstösuunnitelma.....	77
Henkilöstö	77
Johtamisrakenne ja tyyli	79
Henkilöstön rekrytointisuunnitelma	79
11. TUTKIMUKSEN TARKASTELO.....	81
11.1. Tutkimuksen pääkohdat ja huomioon otettavat asiat.....	81
11.2. Tavoitteiden täytyminen	81
12. LÄHDELUETTELO.....	82

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus perehtyy betonielementtialan yrityksen laajennushankkeeseen. Laajennusta suunniteltaessa on yrityksen hyvä tehdä liiketoimintasuunnitelma laajentuvalla liiketoiminnalla. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi yritys tarvitsee toimeenpanosuunnitelman liiketoimintasuunnitelman tueksi

Kohdeyritys on suunnittelemassa suhteellisen suurta laajennusta kokoonsa nähden. Näin ollen yritys haluaa selvittää tämän hetkisen markkina-tilanteen sekä mahdollisen kysynnän markkinoilla suuremmalle tuotantokapasiteetille. Lisäksi tutkimuksen on tarkoitus selvittää tarvittavia laajennushankkeen mukanaan tuomia muutoksia organisaatorakenteeseen ja henkilöstöön. Kohdeyritys on laajentanut tähän asti maltillisesti, ja toimii tämän hetkisiin tuotantotiloihin ja henkilöstöön nähden tuotantokykynsä ylärajoilla.

1.2. Kohdeyrityksen esittely

Virtain Betoni Oy on perustettu alun perin Virroille vuonna 1971, jolloin yrityksen päätuotteet olivat kaivonrenkaat ja -kannet sekä valmisbetoni. Betonielementtien valmistus yrityksen tiloissa alkoi vuonna 1983. Nykyisessä muodossa Virtain Betoni Oy on toiminut vuodesta 1993, jolloin nykyinen toimitusjohtaja sekä yhdeksän muuta vanhan Virtain Betoni Oy:n työntekijää ostivat yrityksen itselleen. Perustetun yrityksen nimeksi jätettiin Virtain Betoni Oy. Yritys on laajentunut maltillisesti vuodesta 1993 lähtien. Tällä hetkellä Virtain Betoni Oy valmistaa betonista ulkoseinäelementtejä sekä parveke- ja väliseinäelementtejä. Tuoteryhmiin kuuluvat myös pilarit, palkit ja laatat. Alkuperäiset tuotteet, kaivonrenkaat ja -kannet sekä valmisbetonin myynti on lopetettu. Yritys on perheyrittäjä, jonka toiminnassa tutkielman tekijä on ollut mukana lapsuudesta lähtien.

Virtain Betoni Oy:n liikevaihto vuonna 2011 päättyneellä tilikaudella oli noin 4 743 000 euroa, josta yritys tuotti voittoa noin 430 000 euroa. (Kauppalehti.fi)

1.3. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää tutkimusongelmaa, jonka tarkoituksena on rajata tutkimusmenetelmät, auttaa tutkijaa suuntaamaan huomionsa oikein tutkimusprosessin aikana sekä kertoa lukijalle mitä tutkimuksessa on tarkalleen ottaen tutkittu. (Saunders 2000)

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Mitä asioita on otettava huomioon tehtäessä liiketoimintasuunnitelmaa laajennusta suunnittelevalle pienelle tai keskisuurelle yritykselle business-to-business markkinoilla?

Alatutkimusongelmina ovat:

- Mitkä ovat pääkohdat liiketoimintasuunnitelmassa?
- Millainen on markkinatilanne?
- Miten laajennus vaikuttaa pienen tai keskisuuren yrityksen organisaatioon?

1.4. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen kohteeksi on valittu rakennusosalalla toimivan, kasvua harkitsevan yrityksen liiketoimintasuunnitelman valmistelu. Tutkimuksessa keskitytään rakennusalan markkinatilanteen kartoitukseen kotimaassa, sekä laajennushankkeen vaikutuksiin yrityksen organisaatorakenteeseen. Työn laajuuden takia tutkimuksen ulkopuolelle rajataan mahdollisen laajennuksen mukanaan tuomat lupahakemukset sekä tuotekehitys. Liiketoimintasuunnitelmasta rajataan pois myös markkinointiin ja markkinointistrategiaan liittyvät asiat. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan ainoastaan kohdeyrityksen toimintaa ja näin ollen yhteistyöverkoston kartoittaminen rajataan pois tutkimuksesta. Tutkielmassa jätetään käsittelemättä myös yrityksen talousasiat kyseisten tietojen arkaluonteisuuden vuoksi.

1.5. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen suoritus

Tutkimuksen teoriaosuuden tarkkailuun on valittu kirjallisuusanalyysi, jossa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakenne sekä liiketoimintasuunnitelman sisältävien osien teoriat. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen avuksi sekä liiketoimintasuunnitelman sisältävien osien tutkimiseen on olemassa suuri määrä kirjallisuutta.

Toinen osa tutkimusta on teoriaosuuden sovittaminen rakennusalan yrityksen, Virtain Betonin Oy:n tarpeisiin. Tässä osuudessa sovelletaan kerättyä tietoa yrityksen käytännön tarpeisiin. Tutkimus on laadullinen ja havainnointia käytetään tutkimusmenetelmänä.

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen onnistumista sekä yrityksen tavoitteiden täyttymisen että tutkijan oppimisprosessin kannalta.

1.6. Omat tavoitteet tutkimukselle

Omat tavoitteet tutkimukselle on saada tarkempi kuva mitä vaiheita liiketoimintasuunnitelman tekemisessä on ja mitä asioita on hyvä ottaa huomioon, mikäli tulevaisuudessa tulee vaihe, että löytyy halua ja hyvä idea oman yrityksen perustamiseen. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan vaatima laaja katselmus liiketoiminnan eri osa-alueisiin toimii erinomaisena kertauksena tutkijan omien opintojen viimeistelyyn. Diplomityön tekijällä on myös mahdollisuus jatkaa perheyritystä niin halutessaan.

2. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

2.1. Yrittäminen

Yritystoiminta on tietyn tyyppistä toimintaa, jota yrittäjä riskejä ottaen harjoittaa voittoa saadakseen (Kinkki 1999). Pieniä ja keskisuuria yrityksiä, eli alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä, Suomen yrityksistä on 99,1 prosenttia. Alle 50 henkilöä työllistävät yritykset työllistävät 48 prosenttia kaikkien yritysten henkilöstöstä ja tuottavat 35 prosenttia kaikkien yritysten liikevaihdosta. Näin ollen pienet ja keskisuuret yritykset ovat tärkeä osa myös koko Suomen kansantaloutta. (Ely)

Yrittäjyyteen ryhtyvillä on usein aikaisempaa kokemusta yritystoiminnasta joko vanhempien yritystoiminnan kautta tai aikaisempien työtehtävien vaatimasta yrittäjän omaisesta toiminnasta. Kotioloilla on vaikutusta yrittäjyyteen ryhtymiseen myös siksi, että yrittäjäperheessä tai yrittäjämönteisessä yhteisössä kasvaminen saattaa vaikuttaa henkilön arvoihin, asenteisiin ja uskomuksiin yrittämistä lisäävästi. (Janhukainen 1992)

Yrittäjällä on halu tehdä asioita parhaaksi katsomallaan tavalla. Erään analyysin mukaan on viisi syytä, jotka ajavat ihmisen yrittäjäksi. Nämä ovat halu riippumattomuuteen ja yksilöllisyyteen, mahdollisuus henkilökohtaiseen valvontaan, halu kehittää omia ideoita, tunne siitä että saavuttaa jotain sekä raha. (Janhukainen 1992)

Yrittäjällä on suurempi taloudellinen riski kuin ammatinharjoittajalla, joka on työllistetty toisen tahon puolesta. Mitä parempi sosiaaliturva valtiossa on, sitä suurempi kynnys on ryhtyä yrittäjäksi, sillä yrittäjäksi ryhtyminen saattaa vähentää saatavien sosiaaliturvien määrää. Yrittäjällä voi myös olla henkilökohtainen vastuu yrityksen veloista, joten mahdollinen yrityksen konkurssi voi pahimmassa tapauksessa ajaa yrittäjän myös henkilökohtaiseen konkurssiin. Näin ollen yritystoiminnasta saatavan voiton tulee vastata riskejä. (Lehtonen 1999)

2.2. Syitä kasvuun

Yrityksen perustamissuunnitelma on prosessi, joka tähtää liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Yritystä perustettaessa yrittäjällä on oltava toiminta-ajatus, jonka perusteella hän kehittää liikeidean, jota tukemaan tehdään jokaisen liiketoimen perustana toimiva liiketoimintasuunnitelma. (Sutinen 1996)

Yritykset, joilla on jo aikaisempaa liiketoimintaa, voivat käyttää aikaisempia myynti- ja tuottolaskelmia ennustamaan vastaavia lukuja tulevaisuudessa. Mikäli ennustukset eivät vastaa toivottuja lukuja, on yrityksen kehitettävä toimintaansa joko laajentamalla toimintaa tai ostamalla itselleen liiketoimintaa kilpailijoilta. (Kotler 2006)

Laajentuessaan yrityksen tulee valita strategia kolmesta vaihtoehdosta. Ensimmäinen vaihtoehto on tarkastella mahdollisuutta kehittää omaa nykyistä tuotantoa. Tällä tavalla yritys voi mahdollisesti saada lisää markkinaosuutta jo olemassa olevilla tuotteilla. Toinen vaihtoehto on tarkastella mahdollisuutta käyttää uusia markkinamahdollisuuksia tämänhetkisille tuotteille. Kolmas vaihtoehto yritykselle on tarkastella mahdollisuutta tuottaa jo olemassa olevilla laitteilla uusia tuotteita uusille markkinoille. (Kotler 2006)

Mikäli yritys ei löydä enää kehitettävää olemassa olevasta tuotantolaitoksesta, tuotteista tai markkinoista, on yrityksen mahdollista laajentua tuotantoketjulla joko ylöspäin, eli lähemmäksi lopputuotetta, tai alemmaksi, eli lähemmäksi raaka-aineita. (Kotler 2006)

2.3. Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen, tiivis esitys toiminnan kokonaisuudesta, joka sisältää ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-aluetta ja hoitaa kokonaisuutta. Siitä ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja yhteinen, tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. Liiketoimintasuunnitelma on yleensä ensimmäinen konkreettinen askel ideasta liiketoiminnaksi. Liiketoiminnan suunnittelun keskeisin merkitys on toimia välineenä menestystekijöiden kartoittamiseen. (Pitkämäki 2001)

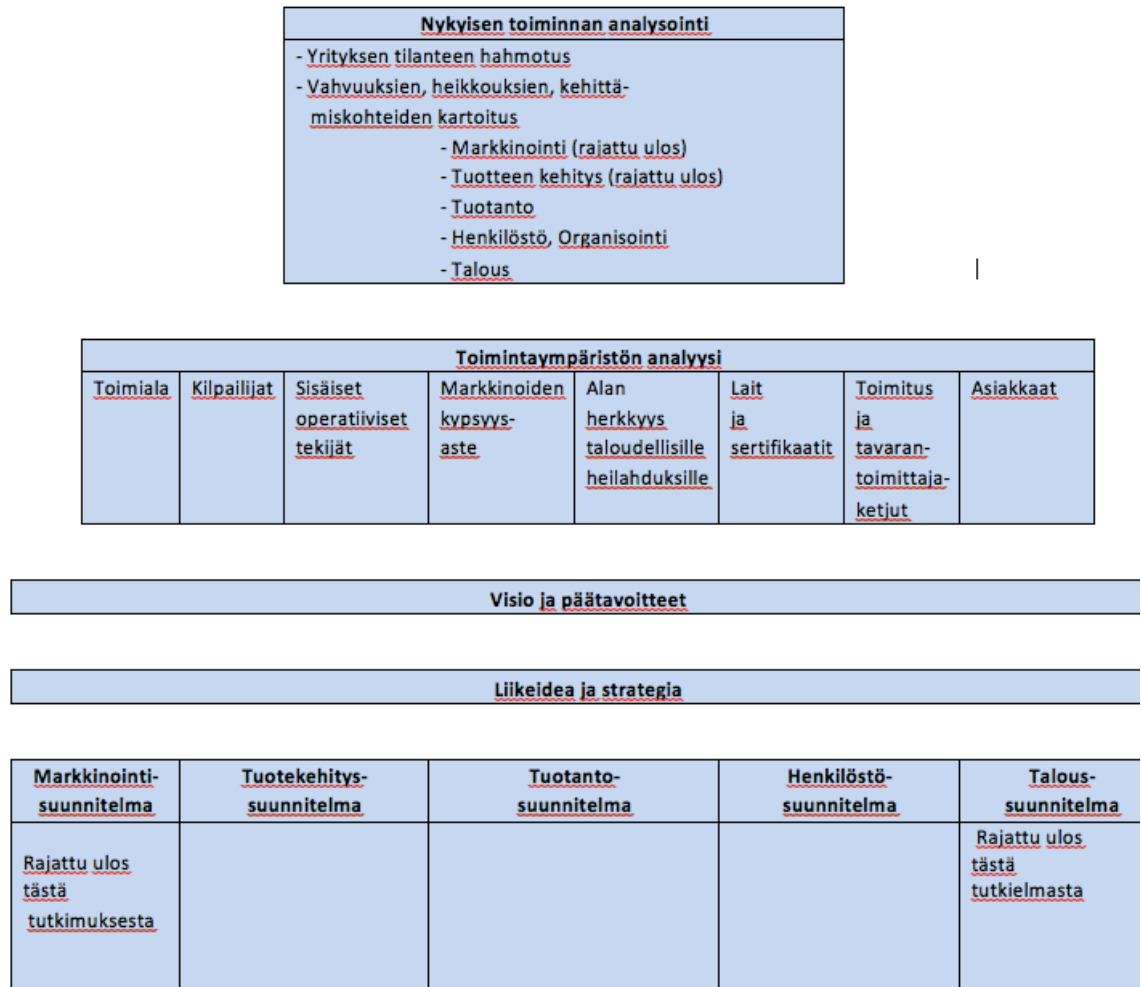
Liiketoimintasuunnitelmasta on yritykselle useita hyötyjä riippumatta siitä, onko yrityksellä jo vuosikymmenten kokemus alalta, vai onko idea vasta muuntumassa liiketoiminnaksi. Aloittelevalle tai laajennusta suunnittelevalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma toimii erinomaisena työkaluna esiteltäessä liikeideaa pääomasijoittajille tai pankeille, joilta toivotaan taloudellista panostusta liiketoiminnan käynnistämiseen. (McKeever 2010)

Liiketoimintasuunnitelma auttaa myös liiketoiminnan omistajaa tekemään päätöksen liiketoiminnan tulevaisuudesta. Mikäli liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä ilmenee, että liikeidealla ei ole taloudellisia mahdollisuuksia tämän hetken markkinoilla, voidaan liikeidea hylätä tai laittaa sivuun ilman, että liikeideaan on sitoutunut vielä suuria määriä työtunteja ja pääomaa. (McKeever 2010)

Liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa joutuu mahdollisen liiketoiminnan aloittaja miettimään myös sellaisia syy-seuraussuhteita, jotka saattaisivat muuten jäädä huomaamatta. Tämän avulla saa tarkemman kuvan siitä, miten mahdolliset suunnitelmien muutokset vaikuttavat tulevaisuuden tuottoihin. (McKeever 2010)

Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjän on myös helpompi ennakoida yrityksen tarpeita sekä reagoida tuleviin ongelmatilanteisiin ennen kuin ne ehtivät kehittyä todellisiksi ongelmiksi. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä saa selvän suunnitelman tulevaisuudelle, mikä helpottaa vaikeiden päätösten tekoa. Liiketoimintasuunnitelman avulla on myös helpompi tarkkailla yrityksen kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista yrityksen alkutaipaleella. (McKeever 2010)

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen pakottaa yrityksen miettimään kokonaisuutta uuden liikeidean ympärillä ja näin ollen suurimman hyödynkin liiketoimintasuunnitelmasta saa yritys itse. Liiketoimintasuunnitelma on väline kokonaisuuden hallintaan. (McKeever 2010) Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet havainnollistetaan kuvassa 1 ja esitellään seikkaperäisesti seuraavissa kappaleissa.



Kuva 1 liiketoimintasuunnitelman osa-alueet. (Pitkämäki 2001)

Seuraavassa tekstissä sovelletaan yllä olevaa kuvaa liiketoimintasuunnitelman osa-alueista.

3. NYKYISEN TOIMINNAN ANALYYSI

Nykyisen toiminnan analysointi on hyvä tehdä yrityksissä tietyin aikavälein. Jokainen yritys analysoi omaa tilaansa päivittäisten rutiinien kautta. Koska nämä rutiinit kuitenkin pysyvät lähes samana päivästä toiseen, on mahdollista ettei yritys pitkällä aikavälillä huomaa muuttuneensa. Muutos voi tapahtua niin hitaasti, että yritys, organisaatio ja henkilöstö ovat ehtineet tottua muutokseen huomaamatta lainkaan, että toiminta on ajan saatossa muuttunut. Tämän takia yrityksen on hyvä tietyin aikavälein tehdä tarkempi analyysi nykyisestä toiminnasta ja varmistaa, että yritys tekee niitä asioita, joita sen on tarkoitus tehdä, sillä tavalla, jolla sen on tarkoitus niitä tehdä. (Lynch 1997)

3.1. Tuote / Tuotevalikoima

Yrityksen tuotteita analysoitaessa on mietittävä tuotteen ominaisuuksia. Yrityksen tuotekokonaisuuden on oltava tarpeeksi kilpailukykyinen, jotta se pärjää markkinoilla. Yrityksen tulee pohtia mitä ominaisuuksia asiakas arvostaa tuotteessa. Tuotteen ominaisuuksia voidaan mitata monella eri mittarilla. Näitä mittareita ovat:

- Muoto määrittää tuotteen koon, ulkomuodon sekä fyysisen rakenteen
 - Lisäominaisuudet, joita asiakas voi halutessaan lisätä perustuotteeseen
 - Ominaisuuksien laatu määrittää, kuinka hyvin tuotteen perusominaisuudet toimivat luvutulla tavalla
 - Lupausten täyttäminen; tuotteiden tulee olla tasalaatuisia ja täyttää luvatut ominaisuudet
 - Kestävyys mittaa tuotteen odotettua elinikää normaaleissa tai haastavissa olosuhteissa
 - Luotettavuus mittaa sitä todennäköisyyttä, jolla tuote kestää ongelmitta tietyn ajanjakson
 - Korjattavuus mittaa tuotteen korjaamisen helppoutta tuotteen hajotessa
 - Tyyli kuvaa tuotteen muotoilua ja ulkonäköä
- (Kotler 2006)

Näitä ominaisuuksia tarkasteltaessa tulee yrityksen miettiä onko sillä jo tällä hetkellä tarpeeksi hyvät ominaisuudet vai pitäisikö yrityksen parantaa tai mahdollisesti lisätä joitakin ominaisuuksia tuotteeseen. On myös mahdollista, että yrityksen tulisi poistaa ominaisuuksia, joista aiheutuu yritykselle kuluja, mutta joille asiakkaat eivät anna tarpeeksi lisäarvoa. (Kotler 2006)

Yrityksen tarjoamista tuotteista muodostuu yrityksen tuotevalikoima. Tuotevalikoimalla tarkoitetaan yrityksen markkinoille tarjoamaa tuotteiden tai palveluiden valikoimaa. Tuotevalikoimaa arvioidaan neljällä eri mittarilla. Nämä mittarit ovat:

- Pituus, joka määrittelee kuinka monta eri tuotelinjastoa yrityksellä on
- Syvyys, joka määrittelee kuinka monta erilaista versiota jokaisesta tuotteesta on saatavilla
- Laajuus, joka määrittää kaikki mahdollisen tuoteperheen tuotteista muodostuvat vaihtoehtoiset kokonaisuudet
- Yhteneväisyys, joka mittaa kuinka lähellä tuoteperheen eri tuotteet ovat toisiaan

Tuotevalikoimaa tarkasteltaessa tulee yrityksen miettiä pitäisikö sen lisätä tuotevalikoimaan uusia tuotteita ja pitäisikö joitakin tuotteita poistaa valikoimasta. (Kotler 2006)

3.2. Hinnoittelu

Hinnoittelu on tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Yrityksen tulee asettaa tuotteelleen sellainen hinta, jolla se voi saavuttaa taloudelliset tavoitteensa, ja joka mahdollistaa menestyksen kilpailussa muiden markkinoilla toimivien yritysten kanssa. Tuottamiskustannukset määräävät osaltaan tuotteen hinnoittelua. Yrityksen tulee asettaa hinta sellaiselle tasolle, että se kattaa kustannukset, mutta antaa samalla yritykselle mahdollisuuden saavuttaa asettamansa kannattavuus- ja kilpailukykytavoitteet. (Nielimö 2005)

Tuotteen hinta vaikuttaa yrityksen toimintaan monella eri tavalla. Asiakkaiden silmissä hinta kertoo tuotteen laadusta ja arvosta. Asiakkaan tutustuessa uuteen tuotteeseen ensimmäistä kertaa antaa hinta tuotteelle arvon. Mikäli yritys haluaa luoda tuotteellaan laadukasta mielikuvaa, tulee sen näkyä myös hinnassa. Hinta asemoi myös sekä tuotteen että yrityksen markkinoilla. Mikäli tuotteen hinta on asiakaskunnan mielestä liian korkea, saattaa se rajata yrityksen kohdemarkkinoita ja sitä kautta myös myyntiä ja tuotantomääriä. (Sutinen 1996)

Markkinat määräävät tuotteen hinnoittelua vahvasti. Hinta tulee asettaa sellaiselle tasolle, että yritys pysyy tuottavana. Kansantalousteorian mukaan tuotteen markkinahinta muodostuu kysyntäkäyrän ja tarjontakäyrän leikkauskohdassa. Tässä leikkauskohdassa tuotteen hinta markkinoilla on sellainen, että sen hetkisen tuotannon optimitilanne saavutetaan. Mikäli markkinoille tulee lisää tuotantoa, tuotteen markkinahinta tippuu. Mikäli tuotteen tuotantomäärät markkinoilla tippuvat, tuotteen markkinahinta nousee.

Tuotetta hinnoiteltaessa yritys voi asemoitua seuraavilla tavoilla:

- Reilu hinta, eli hinta, jonka tuotteen kuuluisi maksaa
- Normaali hinta, eli hinta, jonka tuote normaalisti maksaa
- Viimeksi tuotteesta maksettu hinta
- Asettaa hinta tasolle, jonka suurin osa asiakkaista on valmis maksamaan
- Asettaa hinta tasolle, jonka vain pieni osa asiakkaista on valmis maksamaan
- Kilpailijan hinta tuotteelle
- Tuotteen odotettu hinta tulevaisuudessa
- Normaali alennettu hinta tuotteelle

(Russel 1988)

Yritys voi hinnoitella tuotteensa kolmella eri tavalla: Hinnoittelu voi olla joko markkinaperusteista, kustannusperusteista tai yrityksen tavoitteisiin liittyvää. Yrityksen hinnoittelustrategialla voi olla suuri merkitys yrityksen kannattavuuden kannalta.

Markkinahinta on lähtökohtana markkinaperusteisessa hinnan asettamisessa. Markkinahintataso asettaa tuotteen hinnalle ylärajan. Markkinahintainen hinnoittelu sopii hyvin tuotteille, joilla on paljon samanlaisia kilpailevia tuotteita markkinoilla. Tällaisten tuotteiden markkinoihin liittyy usein standardiominaisuus; suuret valmistuserät ja myyntimäärät. Hinnoittelu voi olla menekkikeskeistä, jolloin yritys pyrkii lisäämään myyntiä laskemalla hintaa. Markkinahintainen hinnoittelu voi olla myös kilpailukeskeistä, jolloin hinnoittelun avulla pyritään vaikeuttamaan kilpailevien tuotteiden tuloa markkinoille. (Nielimö 2005)

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu yrityksen tuotteen tuotantokustannuksiin. Tässä hinnoittelutavassa yritys pyrkii asettamaan tuotteen hinnan niin, että tavoitteellinen myyntihinta ylittää tuotteen tuotantokustannukset. Normaalisti tähän tavoitteelliseen myyntihintaan lisätään vielä tuotteelle asetettu kannattavuustavoite. Tässäkin hinnoittelutavassa on huomioitava markkinahintataso ja asetettava tuotantokustannukset niin, että tuotteelle on markkinoilla kysyntää. (Nielimö 2005) (Martikainen 2000)

Kustannusperäisessä hinnoittelussa voidaan käyttää minimikalkyyliä tai keskimääräiskalkyyliä.

<u>Hinnoitteluperuste</u>	<u>Kulu</u>
	tuottotavoite
omakustannusarvo	rahoituskustannus
keskimääräiskalkyyli	poistokustannus
	Matka-, tila-, hallintokustannukset
	Toimihenkilöpalkat
Minimikalkyyli	Välitön työ
	Materiaalikustannus

Kuva 2. Kustannusperäinen hinnoittelu (Nielimö 2005)

Minimikalkyyllissä hintaan lasketaan mukaan välitön työ ja materiaalikustannukset. Keskimääräiskalkyyllissä on mukana minikalkyyllissä olevien kulujen lisäksi myös toimihenkilökulut ja matka-, tila- ja hallintokustannukset sekä poistokustannukset. Näin ollen keskimääräiskalkyyli on tuotteen kokonaiskustannukset jaettuna suoritelmäärällä. (Nielimö 2005) (Martikainen 2000)

Perinteisesti yrityksen tavoitteisiin liittyvässä hinnoittelussa tavoitehinta on tuotantokustannukset, johon lisätään voittotavoite. Nykyään, kun kilpailu markkinoilla on kiristynyt, tavoitehinnan asetteluun järjestys on muuttunut. Tavoitehinnan yhtälö on muuttunut muotoon; markkinoilta saatava myyntihinta vähennettynä voittotavoite. (Nielimö 2005) (Martikainen 2000)

Hinnoittelua suunniteltaessa ja hintaa asettaessa yrityksen on mietittävä miten hintamuutokset vaikuttavat myyntiin ja yrityksen tulokseen, sekä miten alennukset edistävät myyntiä ja kuinka ne vaikuttavat kannattavuuteen. Alennuksilla voidaan lisätä tuotteen kysyntää ja näin ollen tasata mahdollista hetkellistä ylituotantoa tai tuotannon ylikapasiteettia. Alennuksien avulla saadaan myös tehtyä hyvää mieltä asiakkaille. Tyytyväinen asiakas käyttää todennäköisemmin saman yrityksen tuotteita myös tulevaisuudessa. Näin ollen niin sanotuilla kanta-asiakasalennuksilla saadaan myös sitoutettua asiakkaita yrityksen tuotteisiin. (Kotler 2006)

3.3. Tuotanto

Tuotannossa yhdistetään taloudellisia voimavaroja eli tuotannontekijöitä hyödykkeiden eli tuotteiden ja palveluiden valmistamiseen. Tuotannon tavoitteet määräytyvät palvelukyvyn ja kustannustehokkuuden risteämiskohdassa. Hyvä palvelukyky edellyttää varmaa toimituskykyä lyhyellä tilausajalla asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaan. Korkea tuotannon palvelutaso edellyttää yritykseltä lyhyttä ja varmaa toimitusaikaa. Toimitusajan pituus riippuu tarvittavien materiaalien hankinta-ajasta, oman

valmistuksen läpäisyajasta ja kuormitustilanteesta. Hyvä palvelutaso edellyttää yritykseltä myös joustavuutta, eli sopeutumista asiakkaiden mahdollisiin aikataulunmuutoksiin nopeasti. Suurilla tilauserillä yritys voi valmistautua muutoksiin valmistamalla tuotteita varastoon. Kolmas asia, joka vaikuttaa hyvään palvelutasoon on tuotteiden tasainen, korkea laatu. Laatuominaisuuksia analysoidaan lisää kappaleessa 3.4. (Lapinleimu 1997)

Jotta yrityksen on mahdollista toimia kannattavasti ja valmistaa laadukkaita tuotteita nopealla aikataululla, tulee tuotantoon vaikuttavien tekijöiden olla hyvässä kunnossa. Tuotantoon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan; tuotantotiloihin ja olosuhteisiin, tuotantoprosesseihin sekä tuotannon johtamiseen ja seuraamiseen. (Gaither 2002)

Tuotantotilat ja olosuhteet määrittelevät tuotantotilojen maantieteellisen sijainnin, koon sekä kunnan ja siisteyden. Toimitiloja analysoitaessa on hyvä myös tarkastella toimitilojen soveltuvuutta toimintaan. Lisäksi on hyvä analysoida koneet ja välineet sekä niiden ajanmukaisuus, kunto ja siisteys. Lopuksi on hyvä miettiä vielä tuotantokapasiteetin riittävyys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Gaither 2002, Stevenson 2009)

Tuotantoprosessit eri aloilla eroavat toisistaan paljonkin. Tärkeitä seikkoja, jotka vaikuttavat tuotantoprosesseihin ja jotka yrityksen tulee huomioida ovat:

- Raaka-aineet, toimittajat, hankinta, kuljetukset, vastaanotto ja varastointi
- Tuotantotilojen pohjapiirrokset ja työmenetelmät
- Tuotannon sujuvuus, tuottavuus ja häiriöt
- Ajankäytön suunnittelu ja seuranta, tuotannon pullonkaulat, läpimenoajat ja hukkatyö
- Alihankinnat
- Tuotantohenkilöstö, ammattitaito, palkat ja työturvallisuus
- Valmiiden tuotteiden varastointi, lähetys ja kuljetus
- Tuotantokustannukset
- Ympäristökysymykset

(Gaither 2002, Stevenson 2009, Nunnally 1993)

Tuotannon johtaminen ja seuraaminen on myös erittäin tärkeää. Yrityksillä on omat tapansa tehdä tämä. Huomionarvoisia seikkoja ovat tuotannon suunnittelu ja ohjaus sekä tuotannon sujuvuus, jotta tuottavuus saadaan korkeaksi ja häiriöt tuotannosta minimoitua. (Gaither 2002, Stevenson 2009)

3.4. Laatu

Laatu on asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuajatteluun liittyy myös tarve jatkuvaan suoritustason parantamiseen. Laadulle tärkeä ominaisuus on virheettömyys läpi toimitusketjun. Laatua voidaan kehittää läpi koko organisaation. (Lecklin 1997)

Laatukäsitettä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Nämä tarkastelunäkökulmat eivät ole toisensa poissulkevia:

- Valmistuslaatu keskittyy valmistusprosessiin niin, että tuotteet on valmistettu määräysten mukaan
- Tuotelaatu korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä
- Arvolaatu mittaa tuotteen arvoa sijoitetulle pääomalle, eli korkein laatu on sillä tuotteella, joka antaa parhaan kustannus-hyötysuhteen
- Kilpailulaatu vertaa laatua kilpailijoiden vastaavaan; mikäli laatu on korkeampaa kuin kilpailijoilla, saattaa se olla resurssien tuhlausta
- Ympäristölaatu mittaa laatua ympäristön ja yhteiskunnan kannalta, joten yrityksen tulee keskittyä tuotteen elinkaariajatteluun ja resurssien käyttöön suunnittelusta hävittämiseen

(Lecklin 1997)

Hyvä laatu tuo yritykselle taloudellisia hyötyjä. Yrityksen sisäisiä taloudellisia hyötyjä muodostuu kustannustehokkuudesta, joka seuraa tuotteiden virheettömyydestä, ja sitä kautta vähäisistä reklamaatioista tai uudelleen valmistuksista. Markkinoilla positiiviset taloudelliset vaikutukset muodostuvat lisääntyneestä asiakastyytyvyydestä, koska hyvä laatu täyttää asiakkaiden vaatimukset. Tätä kautta yritys saa asiakasuskollisuutta, joka vaikuttaa positiivisesti tilauskantaan tulevaisuudessa. Tyytyväisille asiakkaille tuotteet voidaan myös myydä tulevaisuudessa paremmalla katteella. Yhdessä kustannustehokkuus ja asiakastyytyvyys parantavat yrityksen kannattavuutta ja pitkällä aikavälillä lisäävät todennäköisyyttä yrityksen eloonjäämiselle ja työpaikkojen säilymiselle. (Lecklin 1997) (Pesonen 2007)

Tuotteiden laatua voidaan mitata seuraavien dimensioiden mukaan, joita yrityksen tulee miettiä tuotantoa suunnitellessaan ja kehittäessään:

Laatu		
Peruslaatu	Toteutuslaatu	Esteettisyys
<ul style="list-style-type: none"> - Oikea mitoitus - Soveltuvan materiaalin käyttö - Toimivuus - Käytettävyys 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuote vastaa suunnittelua - Tuotteet keskenään samanlaisia 	<ul style="list-style-type: none"> - Muotoilu - Viimeistely

Kuva 3. Laatudimensiot (Lapinleimu 1996)

3.5. Omistus, organisaatio ja henkilöstö

3.5.1. Omistus

Yrityksen omistussuhteisiin vaikuttaa suuresti yrityksen yritysmuoto. Yritysmuodot voidaan jakaa kahteen eri osaan; henkilöyrittäjiin ja pääomayrittäjiin. Henkilöyrittäjät ovat joko yksityisiä toiminimiä, kommandiittiyhtiöitä tai avoimia yhtiöitä. Pääomayrittäjät ovat joko osakeyhtiöitä tai osuuskuntia. Henkilöyrittäjissä omistajilla on henkilökohtainen vastuu yrityksen veloista. Pääomayrittäjissä omistajilla ei ole henkilökohtaista vastuuta yrityksen sitoumuksista. Yksityisyrittäjyys on ainut, yrityksen omistusmuoto, jossa yrityksellä on vain yksi omistaja. Muissa yritysmuodoissa omistajia on aina useampi. Pääomayrittäjien on helpompi kerätä ulkopuolista pääomaa, joten niissä on usein enemmän omistajia kuin henkilöyrittäjissä. (Kinkki 2003)

3.5.2. Organisaatorakenne

Organisaatorakenne määrittää yrityksen sisäiset, viralliset vastualueet ja raportointisuhteet, toimenpiteet sekä päätöksentekoprosessin. Organisaatorakenteesta on usein hyvä piirtää kuva selventämään rakennetta. (Kinkki 2003)

3.5.3. Henkilöstö

Henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Jotta yritys saisi henkilöstöstä mahdollisimman suuren hyödyn, tulee henkilöstön olla hyvin motivoitunutta. Motivaatiota voidaan lisätä usealla tavalla, mutta tärkein tapa on henkilöstön tietoisuuden lisääminen yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Henkilöstön motivoituneisuuteen vaikuttaa suuresti myös työilmapiiri yrityksessä. (Greer 2001)

Yrityksen näkökulmasta tärkeitä ominaisuuksia henkilöstötarpeen määrittämiseen ovat:

- Henkilöstön määrä
- Henkilöstön ikärakenne
- Joustavuus
- Kannusteet
- Työmotivaatio
- Työntekijöiden vaihtuvuus
- Poissaolojen määrä
- Ammattitaito
- Koulutustaso
- Vuokratyövoiman käyttö

(Noe 2008)

Yrityksen tulee saada palvelukseensa osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, jotta se pärjää markkinoilla. Työvoimariippuvaisilla aloilla henkilöstön tietotaito ja työmotivaatio voivat olla jopa tärkein yksittäinen kilpailuedun luoja. (Greer 2001)

3.6. Osaaminen

Yrityksen menestyminen on suurelta osalta kiinni työntekijöiden osaamisesta. Ydinosaamista on sellainen yrityksen ja työntekijöiden osaaminen, jota kilpailijoilla ei ole lainkaan, tai jonka yritys tekee paremmin kuin sen kilpailijat. Ydinosaaminen muodostuu yrityksen resursseista, kuten tuotantolaitteista, yksittäisten työntekijöiden taidoista, patenteista ja taloudellisista mahdollisuuksista, sekä taidosta käyttää resursseja luovalla tavalla. Jotta yritykselle muodostuu resursseista ja niiden käytöstä tuottavaa ydinosaamista, tulee resurssien täyttää seuraavat neljä kriteeriä.

- Arvokkuus, eli resurssien tulee tarjota yritykselle mahdollisuus käyttää tilaisuuksia hyväksi
- Harvinaisuus, eli resursseihin ei saa olla monella mahdollisuutta päästä käsiksi
- Kalliita matkia muille yrityksille
- Vaikeasti korvattavissa muilla resursseilla

(Hitt 2007)

Yrityksen tulee tunnistaa ne resurssit ja toimintatavat, joista yrityksen ydinosaaminen muodostuu. Tähän samaan prosessiin toimii erinomaisesti myös VRIO-malli. Mallissa käydään läpi samat kohdat, eli arvokkuus (Value), harvinaisuus (Rarity), matkittavuus (Imitability) ja korvattavuus (organization). (Marcsimony)

Arvokas	Harvinainen	Vaikea maatkia	Organisaati on tukema	Vaikutukset kilpailuetuun	suorituskyky
Ei				Haittaa	alle keskiverron
Kyllä	Ei			Ei vaikutusta	normaali
Kyllä	Kyllä	Ei		Väliaikainen hyöty	Hetkellisesti normaalia parempi
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	kestävä kilpailuetu	Jatkuvasti normaalia parempi
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kestävä kilpailullinen hyöty	Jatkuvasti normaalia parempi

Kuva 4. VRIO-Malli (Marcsimony)

VRIO-mallia käytettäessä yrityksen tulee kysyä itseltään neljä kysymystä yrityksen omaavista resursseista tai toimintatavoista.

1. Onko resurssi tai toimintatapa arvokas. Arvokkuutta tutkittaessa katsotaan onko yrityksellä mahdollisuutta käyttää resurssia tai toimintatapaa tai mahdollisesti onko yrityksellä keinot voittaa ulkoiset uhat.
2. Onko resurssi tai toimintatapa harvinainen. Harvinaisuudessa tarkastellaan sitä, kuinka monella on mahdollista saada resurssit tai toimintatavat käyttöönsä
3. Onko resurssi tai toimintatapa helposti matkittavissa. Matkittavuutta tarkasteltaessa pohditaan kilpailevan yrityksen helppoutta kopioida resurssi tai toimintatapa omaan tuotantonsa.
4. Onko yrityksellä kyky käyttää resurssia tai toimintatapaa. Organisaation rakennetta tarkastellessa huomioidaan yrityksen kyky käyttää hyödyksi aikaisemmin todettuja hyviä resursseja tai toimintatapoja.

(Marcsimony)

Mikäli yritys vastaa ensimmäiseen kysymykseen ”ei” on resurssi tai toimintatapa yrityksen kilpailuedulle haitta. Mikäli yritys vastaa ”kyllä” tulee yrityksen siirtyä toiseen kysymykseen. Mikäli siihen on vastaus ”ei” resurssilla tai toiminnolla ei ole yrityksen kilpailukykyyn vaikutusta. Mikäli vastaus on toiseen kysymykseen on ”kyllä” tulee yrityksen siirtyä kolmanteen kysymykseen. Mikäli vastaus tähän on ”ei” resurssi tai toimintatapa saattaa antaa yritykselle hetkellisen kilpailuedun. Mikäli vastaus tähänkin kysymykseen oli kyllä tulee yrityksen kysyä itseltään vielä neljäs kysymys. Mikäli yritys on päässyt tähän saakka kysymyksissä on sillä hallussaan kilpailukyvyyn kannalta arvokas resurssi tai toimintatapa. Mikäli vastus neljänteen kysymykseen on ”ei” tulee yrityksen pyrkiä muuttamaan organisaatiota niin että tähänkin saataisiin vielä kyllä vastaus ja jatkuvasta kilpailuedusta saataisiin kaikki hyöty irti. (Marcsimony)

Näiden kahden, hyvin samanlaisen, mallin avulla voidaan tarkastella yrityksen kilpailuetua ja ydinosaamista.

4. TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

Toimintaympäristön analysointi on tärkeä osa yrityksen tiellä menestykseen. Yrityksen on markkinoille pyrkiessään syytä tuntea asiakkaansa ja tunnistaa kohdemarkkinat. Markkinoiden tulee olla tunnistettava, tarkoituksenmukainen, sopivan kokoinen ja lisäksi vielä tavoitettavissa. Erinomainen työkalu markkinoiden tutkimiseen on markkina-analyysi. (Kotler 2006)

Markkina-analyysiä tehtäessä on otettava huomioon kohdemarkkinat, kilpailijat, sisäiset operatiiviset tekijät, alan trendit, markkinoiden kasvu ja koko, markkinoiden kypsyyssaste, markkinoiden herkkyyys taloudellisille heilahduksille sekä markkinoiden syklisyys. Analysoimalla nämä tekijät saadaan suhteellisen tarkka kuva markkinoista ja markkinoiden tulevaisuuden mahdollisuuksista. Tämän perusteella voidaan tehdä päätös siitä, onko markkinoilla potentiaalia ja kannattaako yrityksen panostaa markkinoihin lisää esimerkiksi lisäämällä tuotantoa.

4.1. Kohdemarkkinat

Kohdemarkkinoita analysoitaessa pyritään ennustamaan tulevaa markkinatilannetta tutkimalla. Erinomainen työkalu tähän on PEST-analyysi, jossa otetaan huomioon poliittiset (Political), taloudelliset (Economic), sosiaaliset (Socio-cultural) sekä teknologiset (Technological). Vaikkakin PEST-analyysissä tarkasteltavat tapahtumat nojaavat menneisiin tapahtumiin, voidaan analyysillä ennustaa myös markkinatilannetta tulevaisuudessa. Tätä ennustetta voidaan käyttää työkaluna tehtäessä päätöstä onko yritykselle edullista laajentaa toimintaa. (Lynch 1997) (Pestleanalysis) (businessnewsdaily)

Poliittisia asioita tarkasteltaessa on huomioitava yrityksen toimintaan vaikuttavat paikalliset, kansalliset ja Euroopan kaupan säätelyyn vaikuttavat säännökset. Myös verotus ja työnantajaa sekä työntekijää sitovat lait vaikuttavat markkinoihin. (Lynch 1997) (Pestleanalysis) (businessnewsdaily)

Markkinoihin ja niiden kokoon vaikuttaa suuresti myös taloudelliset tekijät, kuten bruttokansantuote per henkilö, joka määrittää henkilön vuosiansiot. Tämä vaikuttaa suoraan asiakkaan vuotuisiin käytävissä oleviin varoihin. Myös korkotasolla on suuri vaikutus kysyntään tällä hetkellä sekä myös tulevaisuudessa. Mitä matalampi korkotaso, sitä helpompi yritysten ja asiakkaiden on saada rahoitusta ja sitä tehokkaammin

markkinat toimivat. Valuuttakurssien heilahdukset sekä vaihtokertoimet vaikuttavat myös markkinoihin ja niiden houkuttelevuuteen. Lisäksi valtion, kunnan tai ulkomaalaisten sijoittajien investoinnit vaikuttavat markkinoihin. Myös alan kausiluonteisuus vaikuttaa markkinoihin. Lisäksi energian hinta, kuljetus- sekä materiaalikustannukset vaikuttavat markkinatilanteeseen. (Lynch 1997) (Pestleanalysis) (businessnewsdaily)

Sosiaaliset tekijät kuten muutokset elämäntavassa, asenteet työtä ja vapaa-aikaa kohtaan, ympäristökysymykset, koulutus ja terveys sekä muutokset ihmisten asumispaikoissa, sekä teknologiset seikat, kuten valtioiden sekä Euroopan unionin investointi politiikka, uudet patentit, markkinoiden kyky adoptoitua uusien teknologioiden kanssa ja tuotekehityksen kulut kilpailijoiden kesken vaikuttavat markkinoihin. (Lynch 1997) (Pestleanalysis) (businessnewsdaily)

PEST-analyysin lisäksi kohdemarkkinoita tarkasteltaessa on otettava huomioon markkinoiden koko. Markkinoiden kokoa ja niiden kasvua voidaan verrata bruttokansantuotteeseen ja sen kasvuprosenttiin. Jos bruttokansantuote kasvaa nopeammin kuin alan markkinat niin markkinat ovat pienenemässä suhteessa kansantalouteen. Kasvavilla markkinoilla alan markkinoiden kasvu on suurempaa kuin bruttokansantuotteen kasvu. (Abrams 2010)

4.2. Kilpailijat

Kilpailija-analyysissä business-to-business-markkinoilla (B2B) tutkitaan kokonaismarkkinoita ja markkinaosuuksia. Tätä kautta saadaan tärkeää tietoa kilpailijoista. Keskeisiä kilpailijoita koskevia tietoja ovat esimerkiksi tiedot strategioista, taloudelliset tunnusluvut, tavoitteet ja toimintatavat, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja asiakastyytyväisyys, alueellinen kattavuus, organisaatio ja johto, myynnin ja mainonnan toimenpiteet, tuotekehitys sekä hinta- ja laatu politiikka. Kilpailija-analyysi on sitä tärkeämpi, mitä vakinaisemmat markkinat ovat. Kasvavilla markkinoilla on tilaa useammalle kilpailijalle, ja kilpailijoiden liikkeiden tunteminen ei ole niin tärkeää kuin vakailla tai laskevilla markkinoilla. (Lotti 2001)

Edellä mainittuja tietoja käsiteltäessä pyritään selvittämään kuka tai ketkä ovat yrityksen pääkilpailijat, mitkä tekijät aiheuttavat kilpailua alalla ja miten näitä asioita mitataan eri kilpailijoiden välillä. Samalla on myös hyvä pitää mielessä mahdolliset yritykset, jotka eivät vielä ole varsinaisia kilpailijoita, mutta jotka voivat olla sitä tulevaisuudessa. (Lotti 2001)

Parametreja, joita asiakas mahdollisesti arvostaa ja joihin yrityksen on kiinnitettävä huomiota asiakasanalyysiä tehdessä, ovat tuotteen tai palvelun ominaisuudet, tuotteen laatu, tuotteen kestävyys ja huollettavuus, sekä epäsuorat kustannukset, kuten asennuskustannus, joita asiakkaalle tulee tuotteen mukana. (Kotler 2006)

Kilpailija-analyysissä on eritoten otettava huomioon ne kilpailijat, jotka omaavat suuren markkinaosuuden. Nämä kilpailijat pystyvät niin halutessaan vaikuttamaan markkinoihin ja markkinoilla vallitsevaan hintatasoon huomattavasti enemmän kuin ne kilpailijat, joilla on pienempi markkinaosuus. Suuren markkinaosuuden omaavat kilpailijat pystyvät myös vaikuttamaan asiakkaiden mieltymyksiin. Näin ollen kannattaa käyttää erityisesti aikaa ymmärtämään suuren markkinaosuuden omaavia yrityksiä ja heidän toimiaan. (Lotti 2001)

Aloittaessaan toimintaa markkinoilla uudet kilpailijat kohtaavat niin kutsuttuja markkinoille tulijan esteitä. Tällaisia esteitä ovat esimerkiksi patentit, jotka estävät tietyn teknologian tai valmistustekniikan käytön, korkeat kulut markkinoille tuloon, jotka muodostuvat suurista kiinteistä aloituskuluista, tai korkea ammattitaito, jota tarvitaan markkinoilla ja jota on vaikea saada yrityksen palvelukseen. (Worthington 1997)

4.3. Sisäiset operatiiviset tekijät

Sisäiset operatiiviset tekijät ovat olennaisessa asemassa yrityksen kilpailukykyä arvioitaessa. Yrityksen kilpailukykyyn ja sitä kautta markkinatilanteeseen vaikuttavat taloudelliset resurssit, tilauskoon vaikutus tuotehintaan, uudet tehokkaammat tuotantotai kuljetustavat, strategiset yhteistyökumppanit sekä työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivaatio. Suurissa kasvukeskuksissa työvoimaa on enemmän tarjolla kuin maaseudulla. (Lotti 2001)

Tietyillä aloilla tilauskoon vaikutus tuotteen kappalehintaan voi olla prosentuaalisesti suuri, kun taas joillain aloilla tuotteet ovat aina räätälöityjä kappaleittain juuri kyseisen tilauksen mukaan. Niillä aloilla, joilla suuresta tilauskoosta saa suurta etua, saavat yritykset, joilla on mahdollisuus tehdä suuria eriä kerralla, selvän kilpailuedun. (Lapinleimu 1997)

4.4. Markkinoinen kypsyyssaste

Markkina-analyysissä voidaan myös arvioida markkinoiden kypsyyssastetta. Markkinat voidaan jakaa neljään eri kategoriaan kypsyyssasteen mukaan; uudet, kasvavat, vakaat ja pienenevät markkinat. Arvioitaessa markkinoiden kypsyyssastetta on hyvä miettiä kuutta eri osa-aluetta; kasvuvauhtia, kilpailua, markkinajohtajien asemaa, markkinointitavoitteita, markkinaosuuden strategiaa, tuotevalikoimaa ja asiakkaiden tuoteuskollisuutta. (Worthington 1997)

Uusilla markkinoilla on korkea kasvuaste, joten kilpailu kasvaa koko ajan, ja näin ollen markkinajohtajan asema ei ole vielä määrittynyt. Markkinointistrategia uusille markkinoille on luoda jalansijaa markkinoilla. Markkinoinnin tavoitteena on luoda asiakkaille tietoisuutta tuotteista ja pyrkiä lisäämään luotettavuutta asiakkaiden silmissä. Tuotevalikoima on uusilla markkinoilla vielä hyvin rajallinen ja asiakkaiden tuoteuskollisuutta ei ole vielä ehtinyt muodostamaan. Uudet markkinat luovat oivan tilaisuuden uusille yrittäjille, koska markkina-asetat eivät ole vielä vakiintuneet. Pienet yritykset pystyvät suuria helpommin mukautumaan muutoksen tuulissa. (Worthington 1997)

Laajentuvilla markkinoilla kasvuaste on korkea kuten uusillakin markkinoilla. Kilpailutilanteessa tapahtuu vielä paljon muutoksia, markkinajohtajan asemat alkavat hiljalleen muodostua ja markkinoinnilla pyritään erottumaan kilpailijoista. Markkinastrategiana on kasvattaa markkinaosuutta. Kasvavilla markkinoilla tuotevalikoimat laajenee ja asiakkaat alkavat hiljalleen muodostaa uskollisuutta tuotteita ja yrityksiä kohtaan. Kasvavilla markkinoilla kaikki yritykset ovat haavoittuvaisia, koska markkinoille tulee paljon lisää kilpailijoita ja asiakkaat vaihtavat vielä helposti tuotetta tai palveluntarjoajaa uuteen ja parempaan vastaavaan. (Worthington 1997)

Markkinoiden kasvuasteen tasaantuessa tullaan vakaille markkinoille. Kilpailu on kovaa, mutta kilpailuasetelmat ovat jo hyvin selvät. Markkinajohtajan asema on vakiintunut ja markkinastrategiana on säilyttää saavutettu markkinaosuus. Markkinoinnin tavoitteena on saavuttaa markkinajohtajan asema. Tuotevalikoima vakailta markkinoilla on hyvin laaja ja asiakkaiden uskollisuus tuotetta tai palvelua kohtaan vahva. Uusien yritysten on vaikea tunkeutua näille markkinoille. (Worthington 1997)

Pienenevillä markkinoilla markkinat ovat jo saavuttaneet tilan, jossa markkinat eivät enää kasva ja kilpailu markkinoilla on hiipumassa. Suurin osa tuotannosta tapahtuu sopimusten mukaan ja yritysten tavoitteena tämän kaltaisilla markkinoilla on vain selvitä. Markkinaosuuksien kasvattaminen onnistuu ainoastaan ostamalla ja valtaamalla kilpailijoita. Tuotevalikoima on supistunut ja asiakkaiden uskollisuus tuotetta tai palvelua kohtaan heikentynyt. Pienenevät markkinat johtuvat usein teknologian muutoksesta. (Worthington 1997)

4.5. Alan herkkyys taloudellisille heilahduksille ja kausiluonteisuus

Markkina-analyysissä pitää myös huomioida kuinka herkästi alan kysyntä on riippuvainen maailman- tai kansantaloudesta. Markkinat ovat sitä syklisemmät mitä riippuvaisempaa kysyntä on maailman- ja kansantalouden heilahduksille. (Lynch 1997)

Rakennusala, isoja kulutustuotteita, kuten autoja ja huonekaluja, valmistavat teollisuuden alat, sekä matkailuala tarvitsevat toimiakseen terveen kansan- ja maailmantalouden. Näillä aloilla kysyntä pienenee välittömästi jos taloudella alkaa mennä huonommin. (Lynch 1997)

Syklisyys voi ilmetä kolmella eri tavalla; korvaava kysyntä saattaa viivästyä, jo olemassa olevat tilaukset saatetaan laittaa odotustilaan tai laantunut taloustilanne saattaa pienentää tilauskantaa. Lisäksi kausiluonteisuus, kuten vuodenaikojen vaihtelut, aiheuttavat syklisyyttä tietyille aloille. (Lynch 1997)

Korvaavan kysynnän viivästyminen ilmenee kulutustuotteissa, jotka normaalisti vaihdetaan uudempaan tietyn ajanjakson välein. Kun korvaava kysyntä viivästyy kuluttajat käyttävät kulutustuotteita pidempään ilman vaihtamista. Tätä ilmenee usein kypsillä markkinoilla, kun tuotteisiin ei ole enää odotettavissa huomattavia parannuksia. Jo olemassa olevien tilausten odotustilaan laittamista tapahtuu kaiken tyyppisillä markkinoilla. Kun taloustilanne heikkenee, saatetaan investointeja siirtää myöhemmäksi. (Lynch 1997)

Talouden matalasuhdanne vaikuttaa kysyntään madaltavasti useimmissa tapauksissa. Luksustuotteissa kuten urheiluautoissa tai muotivaatteissa vaikutus on suurta. Jossain tapauksissa kysyntä ei ikinä palaa takaisin matalasuhdannetta edeltävälle tasolle. On olemassa myös luksustuotteita korvaavia tuotteita, joiden kysyntä nousee talouden matalasuhdanteen aikana. Tämän tapaisia tuotteita ovat esimerkiksi halvemmat tuotteet, joilla pystyy täyttämään saman tarpeen, kuin mitä talouden korkeasuhdanteen aikana on täytetty luksustuotteilla. (Lynch 1997)

Alan kausiluonteisuus ilmenee kysynnän vaihteluina tiettyinä vuodenaikoina tai tiettyinä päivänä vuodesta. Jotkut alat ovat vahvasti riippuvaisia esimerkiksi joulumyynnistä ja toiset alat ovat riippuvaisia vuodenaajoista. Laskettelurinteellä on käyttöä talvisin ja viljapellolla kesäisin. (Lynch 1997)

4.6. Lait ja sertifikaatit

Vallitsevaan markkinatilanteeseen vaikuttaa myös valtion, kunnan, EU:n tai muun virallisen tahon asetukset ja määräykset. Muuttuvat lait ja asetukset saattavat muuttaa ja joissain tapauksissa myös vääristää vapaata kilpailutilannetta markkinoilla. Valtion monopoliasema väkevän alkoholin ja vedonlyönnin aloilla ovat esimerkkejä näistä. (Worthington 1997)

Myös uudet luontoa suojelevat lakiasetukset saattavat muuttaa markkinatilannetta. Jätteenkäsittelymaksut ovat nousseet viime vuosikymmeninä ja ne yritykset, jotka ovat onnistuneet jätteiden kierrätyksen ja jätteiden käsittelyn organisoinnissa muita yrityksiä paremmin, ovat myös saaneet tätä kautta kilpailuetua markkinoilla. (Kotler 2006)

Valtio vaikuttaa verotuksen kautta markkinoihin. Esimerkiksi energiaveroja on nostettu huomattavasti viime aikoina, joten ne yritykset, jotka ovat pystyneet olemaan energiatehokkaampia kuin kilpailijansa, ovat saavuttaneet tätä kautta kilpailuedun. (Ross 2006)

On olemassa myös sertifikaatteja, joita ilman ei voi toimia markkinoilla. Joissain tapauksissa sertifikaatti on pakollinen, mikäli haluaa toimia alalla. Toisissa tapauksissa sertifikaatit voivat antaa yritykselle kilpailuedun, koska asiakkaat haluavat käyttää tietyn sertifikaatin omaavia tuotteita ja palveluja. (Pitkämäki 2001)

Kunnat voivat olla tukemassa uusia tai laajentuvia yrityksiä kaavoittamalla teollisuusalueita ja rakentamalla toimitiloja, joissa yritykset voivat toimia. Kunnan tuki on usein jopa edellytys uuden yrityksen toiminnan aloittamiseen, joten yritys saattaa etsiä kunnan, joka lupaa esimerkiksi tarjota toimitilat yritykselle. (Pitkämäki 2001)

4.7. Toimitus ja tavarantoimittajaketjut

Toimitusketjut ovat tärkeä osa yrityksen menestystä. Hankinnat vaikuttavat jokaisen yrityksen menestykseen, joten tavarantoimittajat ovat tärkeä osa yrityksen menestystä. Tavarantoimittajat ovat yritykselle tärkeitä yhteistyökumppaneita. (Pitkämäki 2001)

Toimittajia voidaan arvioida pyydettyjen tarjouspyyntöjen perusteella. Hinnan lisäksi kannattaa huomioida tarjouksen selkeys sekä yksityiskohtaisuus. Yrityksen kannalta muita tärkeitä toimittajan ominaisuuksia ovat toimitusten nopeus, toimitusaikataulujen luotettavuus, toimittajan laatujärjestelmät sekä reklamaatioiden määrä. (Pitkämäki 2001)

4.8. Asiakkaat

Asiakasanalyysia tehtäessä pitää selvittää mitä asiakas haluaa tavaran tai palvelun tarjoajalta. Yrityksen on tiedettävä ominaisuudet, joiden perusteella asiakas valitsee tuotteen tai palvelun. Asiakkaan arvostavat ominaisuudet voidaan jakaa viiteen kategoriaan:

- Tuotteen toimintoihin ja siihen miten ne vastaavat asiakkaan tarpeita
- Taloudellisiin etuihin, joita asiakas voi saavuttaa uusien toimintojen kautta
- Tuotteen hankkimisen ja käyttämisen helppouteen
- Miltä uusi tuote saa asiakkaan tuntemaan itsensä
- Tuotteen ominaisuuksiin ja kestävyteen tulevaisuudessa, sekä tuotteen huoltomahdollisuuksiin

(Kotler 2006)

Asiakkaat voidaan jakaa eri asiakasryhmiin ostokäyttäytymisen perusteella. Eri asiakasryhmät arvostavat eri ominaisuuksia tuotteessa tai palvelussa. Yrityksen on tehtävä valinta eri asiakasryhmien välillä siitä mitä ryhmiä yritys haluaa palvella. Varsinkaan pienillä yrityksillä ei ole mahdollisuutta palvella kaikkia asiakasryhmiä. (Pitkämäki 2000)

Ajan mittaan yritykselle muodostuu avainasiakkaiden ryhmä, joista yrityksen tulee pitää hyvää huolta. Suurimmassa osassa liiketoimintoja tulovirtoihin pätee niin sanottu ”80-20 -sääntö”. Tämä tarkoittaa sitä, että 20 prosenttia asiakaista tuo yritykselle 80 prosenttia tuloista. Yrityksen tulee huolehtia erityisen hyvin tästä 20 prosentista asiakaista. (Abrams 2010)

4.9. Muut sidosryhmät

Muut sidosryhmät ovat myös tärkeitä yrityksen toiminnalle ja kannattavuudelle. Yrityksen tulee löytää sidosryhmiinsä yrityksiä, jotka ovat luotettavia ja kustannustehokkaita. Yrityksellä tulee olla hyvä ja rehellinen kommunikaatio jokaiseen sidosryhmän jäseneseen. Sidoryhmät harvoin tuovat yritykselle kilpailuetua suoraan, mutta siirtäessään oman ydinalueensa ulkopuolisen toiminnan luotettaville sidosryhmän jäsenille voi yritys keskittyä täysillä ydintoimintoihinsa ja niiden kehittämiseen. (Lynch 1997)

5. VISIO JA MISSIO

Nykyisten toimintojen analyysin sekä toimintaympäristöanalyysin jälkeen yrityksellä on tarpeeksi tietoa, jotta se pystyy muodostamaan vision ja mission. Yrityksen sisäisesti näiden tärkein tehtävä on ohjata yrityksen strategiaa tulevaisuudessa. Ulkoisesti vision ja mission tärkein tehtävä on tiedottaa rahoittajille ja osakkaille mikä yritys on, mitä se haluaa saavuttaa ja ketä yritys haluaa palvella. Yrityksen visio ja missio ovat (Hitt 2007) (Pearce et al 2005) (Stevenson 2009) (Juutti et al 2009)

5.1. Visio

Visio on kuva siitä mitä yritys haluaa olla ja mitä yritys haluaa saavuttaa tulevaisuudessa. Visio kertoo miksi, missä ja miten organisaatio ja kilpailijat tulevat kilpailemaan tulevaisuudessa. Vision tulee olla toimintaa ohjaava kuvaus organisaation toivotusta tilasta. (Lynch 1997) (Juutti et al 2009)

Visiolla on viisi kriteeriä, jotka sen tulisi täyttää. Nämä ovat tärkeitä, jotta visioon kirjattaisiin vain asioita, joilla on relevanssia todellisuuden kanssa. Nämä viisi kriteeriä ovat

1. Kaukokatseisuus, joka kertoo kuinka pitkälle tulevaisuuteen visio on tähdätty
2. Laajuus, joka kertoo kuinka suureen osaan markkinoista visio tulee vaikuttamaan ja mitkä voimat vaikuttavat näihin muutoksiin
3. Ainutlaatuisuus, joka ilmaisee visiossa markkinoille tuotavat uutuudet ja sen, kuinka suurena yllätyksenä nämä tulevat kilpailijoille
4. Yhteisymmärrys, joka ilmaisee yrityksen yksimielisyyden tulevaisuuden näkymistä. Mikäli yksimielisyyttä ei ole, on mahdollista, että yrityksen sisällä tulee useampi visio, joita yritetään suorittaa samaan aikaan
5. Toteutuskelpoisuus, joka kertoo onko seuraavat tarvittavat askeleet yritykselle selvät

(Hamel 1994)

Juutti et al 2009 määrittelee taas vision kriteereiksi kolme kriteeriä. Heidän mukaan vision tulee täyttää seuraavat kriteerit, jotta visio voi ohjata päätöksen tekoa.

1. Toivottava tila eri osapuolille
 2. Saavutettavissa oleva tila
 3. Viestittävässä oleva ja riittävän selkeä
- (Juutti et al 2009)

Visio on yleensä lyhyt, yhden tai kahden lauseen mittainen näkemys siitä mitä yritys tulee olemaan 3-5 vuoden päästä. Sen avulla kaikki yrityksen toimintaan vaikuttavat tahot saavat kuvan siitä, mitä heidän tulisi tehdä. Visio toimii usein pohjana yrityksen missiolle. (Hitt 2007)

5.2. Missio

Missio määrittelee liiketoiminta-alan, jossa yrityksellä on tarkoitus kilpailla sekä asiakkaat, joita yrityksen on tarkoitus palvella. Yrityksen missio on konkreettisempi kuin yrityksen visio. Silti missio, kuten visiokin, esittelee yrityksen yksilöllisyyttä ja on perustana yrityksen rahoittajille sekä osakkaille tiedon jaossa. (Kotler 2006) (Hitt 2007) (Pearce et al 2005) (Stevenson 2009) (Juutti et al 2009)

Missiota määritettäessä yrityksen tulisi pohtia seuraavia asioita:

- Mikä on yrityksen liiketoimiala
 - Kuka on yrityksen asiakas
 - Mitä lisäarvoa yritys tuo asiakkaalle
 - Mitä yritys haluaa tehdä tulevaisuudessa
 - Mitä yrityksen tulisi tehdä tulevaisuudessa
- (Kotler 2006)

Yrityksen vision pohjalta yrityksen on hyvä rakentaa missio. Yhdessä visio ja missio auttavat yritystä valitsemaan sekä rakentamaan pohjan yrityksen toimeenpanemalle strategialle. Yritykset, joilla on kirjalliset, huolella valmistetut visio ja missio, menestyvät todennäköisemmin kuin yritykset, joilla ei ole näitä tehtynä. (Hitt 2007)

Mission avulla yritys jakaa tietoa johtoportaan, työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Missio on parhaimmillaan silloin, kun se tukee yrityksen visiota. Hyvällä missiolla on kolme ominaisuutta:

- Keskittyy rajattuun määrään tavoitteita
 - Tukee yrityksen arvoja
 - Määrittää yrityksen vahvuudet kilpailijoihin nähden
- (Kotler 2006)

Missiota suunniteltaessa tulee yrityksen miettiä päätavoitteita tulevaisuuteen. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi

- Yrityksen liikevaihdon suuruus valitulla suunnittelujaksolla
- Tavoitteet kannattavuudelle ja taloudelliselle asemalle
- Tavoitteet markkina-aseman kehitykselle
- Tavoitteet uusien markkina-alueiden ja asiakkaiden tavoitteluun
- Keskeiset haasteet tuotekehitykselle, tuotannolle, organisaatiolle ja henkilöstölle
- Tavoitteet toiminnan laadun ja tehokkuuden parantamiseksi

Missio tulee olla helposti ymmärrettävissä, jotta suunniteltaessa yrityksen tavoitteita ja strategiaa ei tulisi sekaannuksia. Hyvä visio ja sitä tukeva missio ovat tärkeitä menestyvän yrityksen strategiaa suunniteltaessa. (Lynch 1997)

Tutkimuksessa keskitytään Hamelin viiteen kriteeriin visiosta, sekä Kotlerin että Lynchin näkemyksiin missiosta.

6. STRATEGINEN ASEMOINTI

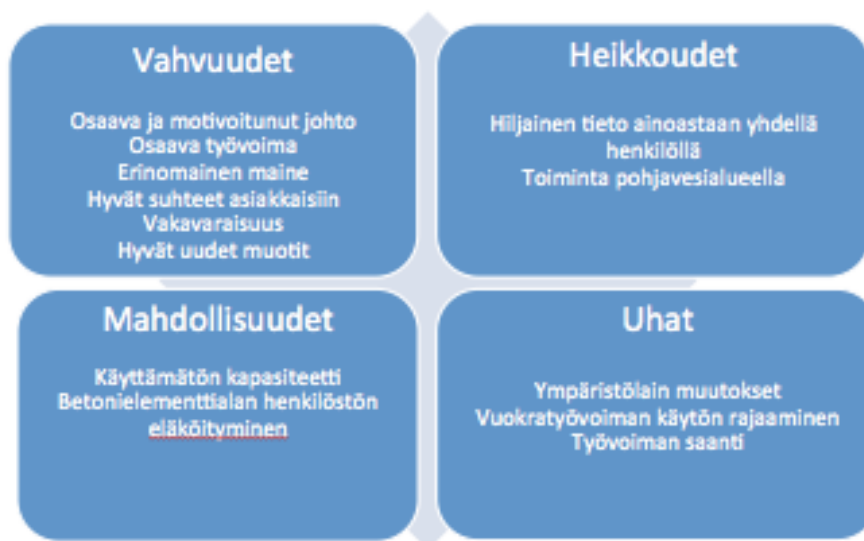
6.1. SWOT- analyysi

Strategisen asemoinnin avulla on tarkoitus määrittää yrityksen strateginen asema markkinoilla. Markkina-analyysin ja SWOT -analyysin avulla pystytään suunnittelemaan tuote tai palvelu niin, että asiakas on tyytyväinen sen yksityiskohtiin, asiakaspalveluun, laatuun ja hintaan. SWOT -analyysin avulla yritys pystyy myös määrittelemään markkinasegmenttinsä, jonka tarpeita on pyrkimys täyttää. Maantieteellisen sijainnin, markkinoiden koon sekä teollisuuden osa-alueen lisäksi myös asiakkaan mahdolliset erityistarpeet tulee huomioida. Analyysin avulla saadaan selville yrityksen mahdollisesti omaavat operatiiviset ja teknologiset edut. Esimerkiksi seuraavien seikkojen avulla yritys pystyy saavuttamaan strategista etua markkinoilla: (Kotler 2006)

- Markkinaosuus
- Operatiiviset tai teknologiset edut
- Sopiva tuote, teknologia ja suhteet
- Myyntikanavat
- Markkinoiden edelläkävijän edut
- Brändi

Yrityksen asemaa markkinoilla voidaan tarkastella SWOT -analyysin avulla. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen ulkoisia ja sisäisiä asemia markkinoilla. SWOT-analyysi sisältää vahvuuksien (Strengths), heikkouksien (Weaknesses), mahdollisuuksien (Opportunities) ja uhkien (Threats) tarkastelua. Näistä vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu on pääasiassa yrityksen sisäistä analyysia kun taas mahdollisuuksien ja uhkien tarkastelu ulkoisten tekijöiden analysointia. (Kotler 2006)

SWOT-analyysi Virtain Betoni Oy



Kuva 5. SWOT-analyysi Virtain Betoni Oy

SWOT -analyysissä tarkasteltavat osa-alueet on käyty jo läpi kappaleen kolme markkina-analyysissä. Tässä kohdassa yrityksen omia ominaisuuksia verrataan vallitsevaan markkinatilanteeseen.

Ulkoisessa analyysissä tarkastellaan demograafisia muutoksia, taloudellista tilannetta, ympäristökysymyksiä, uusia teknologioita parannuskeinoja, poliittista tilannetta sekä vallitsevia lakeja ja sosiaali-kulttuurillisia muutoksia. Lisäksi analysoidaan asiakkaita, kilpailijoita, tavarantoimittajia sekä jälleenmyyjä. SWOT- analyysiä tehtäessä yrityksen johdon tulee löytää vallitsevassa markkinatilanteessa olevia trendejä ja mahdollisuuksia, joiden kautta yritys pystyisi mahdollisesti lisäämään kannattavuuttaan. Analyysiä tehdessä tulee huomioida myös mahdolliset uhat, jotka saattavat huonontaa yrityksen kannattavuutta tulevaisuudessa. (Kotler 2006)

Sisäistä analyysiä tehtäessä yrityksen tulee pohtia keskittykö se niihin mahdollisuuksiin, joita ulkoista analyysiä tehtäessä ilmeni ja joihin se omaa jo tarvittavat vahvuudet, vai yrittääkö se kehittää uusia vahvuuksia, jotta se pystyisi ottamaan haltuun markkinoilla ilmenneitä mahdollisuuksia. (Kotler 2006)

6.2. Kilpailuetu ja Arvoketjuanalyysi

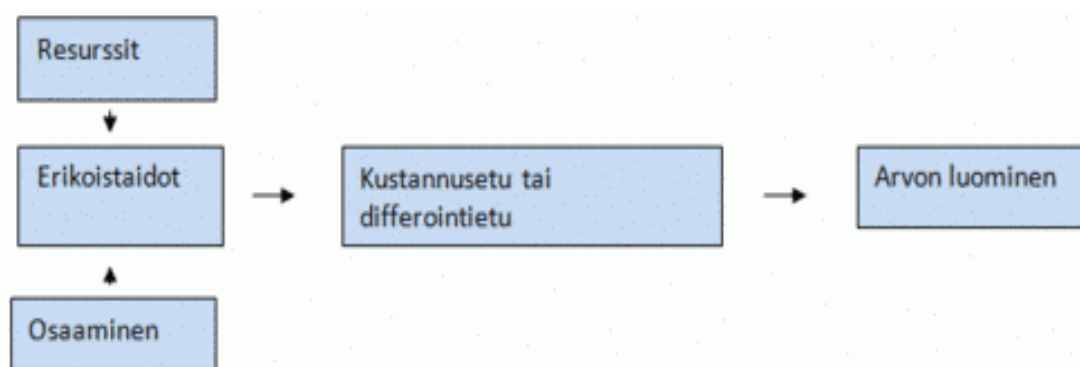
6.2.1. Kilpailuetu

Yrityksellä on kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden jos sen tuotot ylittävät alan keskiarvon. Etu syntyy yrityksen tuotteen ominaisuuksista tai tehokkaammista tuotantomenetelmistä, joiden takia yrityksen tuote on kilpailevia tuotteita parempi. Pysyvä kilpailuetu ei voi muodostua teknologisesta edusta, koska kilpailijat voivat aina matkia teknologian tietyn ajan puitteissa. Yritys voi kuitenkin suojella teknologioitansa patenteilla, jolloin kilpailijoiden on vaikeampi matkia niitä. (Strategy Train) (Porter 1985)

Tuotteiden henkilökohtainen merkitys asiakkaille on muodostunut tärkeäksi kilpailuedun tuojaksi. Tuotteiden sosiaalinen merkitys asiakkaille on rakentunut useassa tapauksessa käytettävyyttä tärkeämmäksi ominaisuudeksi. Tästä hyvä esimerkki on tuotemerkit ja brändit, joista asiakas on valmis maksamaan enemmän nostaakseen esimerkiksi omaa sosiaalista statustaan. Näin ollen yritysten on tärkeä tehdä uusia innovaatioita, jotka vastaavat asiakkaiden tunteisiin. (Strategy Train) (Porter 1985)

Tarkasteltaessa yrityksen liiketoiminnan taloudelliselta puolta kilpailuedun näkökulmasta on yksi tärkeimpiä seikkoja yrityksen kyky luoda tuottoa pääomalle. Kilpailuetu on tärkein yksittäinen seikka, jonka avulla yritys pystyy luomaan tuottoa osakkeenomistajille. Kestävän kilpailuedun hankkiminen on yrityksen tärkein tehtävä, koska ilman kilpailuetua yritys ei voi menestyä. (Strategy Train) (Porter 1985)

Yritys hyödyntää resurssejaan ja osaamistaan luodakseen kilpailuetua, minkä tuloksena se pystyy tuottamaan kilpailijoitaan parempaa arvoa. Kilpailuetu voidaan jakaa kahteen peruslajiin: kustannustehokkuuteen, jossa yritys pystyy pienemmillä kustannuksilla tarjoamaan asiakkaalle samoja etuja kuin kilpailijat ja differenttiin, jossa yritys pystyy tarjoamaan kilpailijoitaan parempia etuja asiakkaille. Seuraava kuva esittää kilpailuetumallin (Strategy Train) (Porter 1985)



Kuva 6. Kilpailuetumalli (Strategy Train)

6.2.2. Arvoketju

Yrityksen toimintoja, joiden kautta yritykset voivat luoda arvoa ja saavuttaa kilpailuetua, voidaan analysoida arvoketjun avulla. Arvoketjussa olevat toiminnot voidaan jakaa ensisijaisiin toimintoihin sekä tukitoimintoihin. (Strategy Train)



Kuva 7. Arvoketju (Strategy Train)

Ensisijaiset toiminnot tuottavat tuotteelle arvoa, joka ylittää tuotteen tuotantokustannukset, eli ne tuottavat yritykselle voittoa. Kaikki ensisijaiset toiminnot ovat tärkeitä kilpailuetua muodostettaessa. Ensisijaisia toimintoja ovat:

- Tulologistiikka, joka sisältää saapuvien materiaalien vastaanoton, varastoinnin ja investoinnin
 - Toiminnot, jotka sisältävät kaikki ne toiminnot, jossa tuotantopanos siirtyy lopputuotteeseen
 - Lähtölogistiikka, joka sisältää kaikki toiminnot, joita tarvitaan lopputuotteen toimittamiseen
 - Myynti ja markkinointi sisältävät ne toiminnot, jotka liittyvät asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja myynnin luomiseen
 - Palvelut sisältävät myyntitapahtuman jälkeiset toiminnot, jotka ylläpitävät ja lisäävät tuotteen arvoa
- (Strategy Train) (Porter 1985)

Tukitoimintoja ovat ne toiminnot, jotka helpottavat arvoketjun ensisijaisten toimintojen suorittamista. Tukitoimintoja ovat:

- Yrityksen yleiset hallintotoimet, kuten esimerkiksi taloushallinta ja laadunvalvonta
 - Henkilöstöhallinto, kuten henkilöstön rekrytointi ja palkkaus
 - Teknologinen kehitystyö, kuten esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyö
 - Hankinnan toiminnot, kuten esimerkiksi raaka-aineiden ja koneiden ja muiden tuotantopanosten hankinta
- (Strategy Train) (Porter 1985)

6.2.3. Arvoketjuanalyysi

Arvoketjussa on tutkittu toimintoja, jotka tuovat kilpailuetua yritykselle. Arvoketjuanalyysissä pyritään selvittämään mitkä näistä toiminnoista ovat toisistaan riippuvaisia. Arvoketjuanalyysin avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua optimoimalla ja sovittamalla yhteen toisiinsa liittyvät toiminnot. Yrityksen arvoketju on yhteydessä myös toimitusketjun yläpäässä olevien toimittajien sekä arvoketjun alapäässä olevien ostajien arvoketjuihin. Tätä suurempaa kokonaisuutta kutsutaan arvojärjestelmäksi. Yrityksen kilpailuetu on vahvasti riippuvainen arvojärjestelmästä, jonka osallisena yritys toimii. (Strategy Train) (Porter 1985)

6.3. Strategia

Kun yritys on analysoinut oman nykyisen toimintansa ja toimintaympäristön, SWOT – analyysin avulla omat sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat, ja hakenut arvoketjuanalyysin avulla syvyyttä ja varmuutta omien kilpailuetujen tunnistamiseen, on yrityksen aika valita strategia, jota se lähtee tulevaisuudessa toteuttamaan. Yrityksen tulee valita lähtee se keskittymään mataliin tuotantokustannuksiin vai differointiin, ja minkä strategian yritys valitsee tavoitteidensa täyttämiseen. (Strategy Train) (Porter 1985)

Seuraava nelikenttä, jossa muuttujina on vaaka-akselissa kustannusetu ja differointi sekä pystyakselilla markkinoiden laajuus joko laajana eli koko alaa koskevana tai suppeana tiettyä markkinasegmenttiä koskevana, havainnollistaa yrityksen vaihtoehtoja strategiaa valittaessa. Näiden muuttujien avulla voidaan muodostaa kolme erilaista strategiaa; kustannusjohtajuus, differointi ja segmentointi. (Strategy Train) (Porter 1985)

Kohteen laajuus	Hyöty	
	Matalat kustannukset	Tuotteen ainutlaatuisuus
Laaja (Koko alaa koskeva)	Kustannusjohtajuusstrategia	Differointistrategia
Suppea (Markkinasegmentti)	Fokusointistrategia (matalat kustannukset)	Fokusointistrategia (differointi)

Kuva 8. Strategiavaihtoehdot (Strategy Train)

Kustannusjohtajuusstrategia on strategia, jossa toiminnan tehokkuuden ja mittakaavaetujen kautta pystytään valmistamaan tuotetta edullisemmin kuin kilpailijat. Alhaisten hintojen kautta yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua ja sitä kautta myös markkinaosuuden kasvua. Mikäli yritys lähtee toteuttamaan kustannustehokkuusstrategiaa, tulee yrityksen ylläpitää alhaisimpia hintoja matalan kustannustason kautta myös tulevaisuudessa. Yritys voi myös myydä tuotteitaan toimialan keskihinnolla ja sitä kautta saavuttaa kilpailijoitaan suuremmat voitot. Kustannusjohtajuusstrategiaa käyttävät yleensä suuret yritykset ja sitä sovelletaan suurilla markkinoilla. Tämän strategian suurimmat riskit tulevat tilanteista, joissa myös kilpailijat kykenevät alentamaan omia tuotantokustannuksiaan. (Strategy Train) (Porter 1985)

Differointistrategiassa yritys pyrkii kehittämään tuotteita ja palveluita, joilla on ainutlaatuisia ominaisuuksia ja jotka asiakkaiden mielestä ovat parempia tai eroavat muuten kilpailijoiden tuotteista. Yritys voi pyytää tuotteista korkeampaa hintaa, koska yksilöllisyys nostaa tuotteen arvoa. Differointistrategian suurimmat riskit muodostuvat kilpailijoiden mahdollisuudesta jäljitellä yrityksen tuotteita, sekä asiakaskannan mieltymysten muuttuminen. (Strategy Train) (Porter 1985)

Segmentointistrategialla tarkoitetaan strategiaa, jossa markkinat jaetaan tiettyihin segmentteihin ja jossa yritys pyrkii tyydyttämään tietyn pienen asiakasryhmän tarpeet mahdollisimman hyvin. Tässä strategiassa voidaan valitusta segmentistä riippuen pyrkiä tavoittelemaan joko kustannus- tai differointietua. Segmentointistrategian kohteena tulisi olla sellainen markkinasegmentti, jossa korvaavien tuotteiden uhka ei ole kovin suuri tai kilpailu on heikkoa. Segmentointistrategiassa pyritään vastaamaan tietyn markkinasegmentin kysyntään. Mikäli tämä markkinasegmentti muuttaa mieltymyksiään, tuo se tätä strategiaa käyttävälle yritykselle ongelmia. (Strategy Train) (Porter 1985)

6.4. Yhteenveto miten strategiset valinnat kohdistuvat tutkittavaan yritykseen

Strategiset valinnat ovat kohdeyrityksessä tärkeitä, aivan kuten ne ovat kaikille yrityksille. Kohdeyrityksen tulee valita SWOT -analyysissä ilmenneiden sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien perusteella suunta, jonka kautta yritys pyrkii saavuttamaan markkinoilta kilpailuedun, joko differoinnin tai kustannusedun kautta. Kohdeyrityksen strategiaa tullaan tarkastelemaan tarkemmin myöhemmin tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

7. TUOTANTOSUUNNITELMA

Tuotannon suunnittelun tärkein tehtävä on yrityksen jatkuvuuden varmistaminen. Hyvän tuotannosuunnittelun avulla yrityksen on mahdollista lisätä kilpailuetua markkinoilla parantamalla hintatehokkuuttaan ja aikataulutehokkuuttaan. Hyvä tuotantosuunnitelma myös lisää asiakastyytyväisyyttä, koska yritys pystyy suuremmalla todennäköisyydellä toimittaman tilausta vastaavat tavarat asiakkaalle oikeaan aikaan. (Stevenson 2009)

7.1. Tuotanto

Yrityksen laajentuessa yritys tarvitsee usein lisää toimitiloja. Toimitiloja hankittaessa tulee harkita toimitilojen sijainti niin, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla jo olemassa olevaa tuotantoa. Toimitilojen omistussuhde on myös otettava huomioon. Yritys voi hankkia tilat joko omaksi ostamalla tilat suoraan itselle, leasing-sopimuksella, jossa toimitilat tulevat yrityksen omistukseen sopimuskauden päättyessä, tai vuokralle, jolloin toimitilojen omistus säilyy vuokranantajalla myös sopimuskauden päätyttyä. Toimitilat hankittuaan yritys tulee laittaa ne tuotantoa edellyttävään kuntoon hankkimalla tuotantolaitteet ja koneet. Näistä seuraa kuluja, jotka tulee selvittää ennen hankintapäätöstä. Nämä kulut vaikuttavat suuresti myös koko laajentumisprosessin läpivientiin. (Stevenson 2009)

Kun toimitiloja ja tuotantoa lisätään, nousee myös yrityksen työvoiman tarve. On tärkeää mitoittaa henkilöstö niin, että toimitilat saadaan optimoitua ja että toimitilojen kapasiteetti tulee käytettyä mahdollisimman hyvin. Tuotannon lisääminen luo lisätarvetta henkilöstöön myös hallinnollisella puolella. Yrityksellä tulee olla hyvä suunnitelma tuotannolle ja siihen tarvittavalle henkilöstölle. (Stevenson 2009)

Tuotannon kasvaessa myös varastonhallinta vaikeutuu, koska varastossa on entistä enemmän tavaraa ja varastosta kuluu entistä nopeammin tavaraa. Tuotannon lisääntyessä yrityksen tulee kehittää varastonhallintameteitansa tai vaihtoehtoisesti lisätä varaston kapasiteettia. Varastojen hallinnassa tulisi olla järjestelmä, josta ilmenee: (Stevenson 2009)

- Varaston koko sekä varastossa olevat että varastoon tilatut tavarat
- Luotettavat kysyntäennusteet ottaen huomioon mahdolliset kysynnän vaihtelut
- Läpimenoajat ja sen vaihtelut
- Varastointikulut, tilauskulut ja mahdolliset haittakulut, mikäli varastossa ei ole tuotannossa tarvittavia osia
(Stevenson 2009)

Nykyaikainen liikkeenjohto on pyrkinyt pienentämään varastoihin sitoutunutta pääomaa. Tähän on kehitetty just-in-time–menetelmä (JIT), jossa varasto ja materiaalihukka on mahdollisimman pieni. Lisäksi tavoitteena on, että varastot vievät mahdollisimman vähän tilaa ja että varastot toimivat niin, että tarvittavat osat toimitetaan juuri silloin kuin niitä tarvitaan. Tämä menetelmä vaatii erinomaista tuotanto- ja toimitusketjun hallintaa, koska mikäli just-in-time-tilaus epäonnistuu ja tavara tulee myöhässä koko tehtaan tuotanto seisahtuu. Varastonhallinnan tärkein tavoite on saada aikaan hyvin hallittu tuotanto. Muita tavoitteita ovat häiriöiden eliminointi, joustavan toiminnan takaaminen ja epäkuranttien tuotteiden minimointi erityisesti ylijäämävarastossa. (Stevenson 2009)

Tuotannon kasvaessa myös toimitus- ja jakelukanavat tulevat monimutkaisemmiksi hallita. Näin ollen on entistä tärkeämpää, että yrityksellä on yhteistyöverkosto, joka on luotettava ja joka ymmärtää yrityksen tarpeet. Toimitusketjun hallinta on toimintastrategioiden hallintaa läpi organisaation ja yhteistyöverkoston. Toimitusketjun hallinnalla saadaan apua yritykselle tuotannon suunnittelun kannalta tärkeisiin kysymyksiin vastauksia. Toimitusketjun hallinta tukee yritystä seuraavissa toimissa: (Stevenson 2009)

- Ulkoistettavien toimintojen suunnittelu
- Toimintatapojen hallinta
- Tavarantoimittajien hallinta
- Asiakassuhteiden hallinta
- Kyky tunnistaa ongelmat nopeasti ja tehdä tarvittavat muutokset jotta ongelmat saadaan ratkaistua
- Riskien hallinta
(Stevenson 2009)

Tuotannosuunnittelu auttaa yritystä tunnistamaan tuotannon tärkeitä kohtia, kuten tuotannon mahdolliset pullonkaulat, jotka rajoittavat tuotannon määrää ja jotka poistamalla yrityksen on mahdollista nostaa tuotantomääriään. (Stevenson 2009)

Ulkoistaminen on tuotteiden tai palveluiden ostamista sen sijaan että tekisi ne itse. Ulkoistaminen on tullut yhä suosittumaksi yritysten keskuudessa. Tämä johtaa tarpeeseen hallita toimitusketjuja entistä paremmin, koska yhä suurempi osa yrityksen toiminnoista on haavoittuvaisia, mikäli ulkoistettu osa tuotantoa ei ole hallinnassa.

Ulkoistamispäätöstä tehdessä yrityksen tulee ottaa huomioon ulkoistamisesta saatavat hyödyt sekä haitat. Seuraavassa listassa on esimerkkejä asioista, joita on hyvä miettiä ulkoistamispäätöstä tehtäessä. (Stevenson 2009)

- Vapaa kapasiteetti; mikäli yrityksellä on vapaata kapasiteettia ja tietotaitoa tuotteen valmistamiseen itse on ulkoistaminen harvemmin suositeltavaa.
 - Ammattitaidon puuttuessa ulkoistaminen on usein suositeltava vaihtoehto.
 - Yritykset, jotka ovat keskittyneet ja erikoistuneet tiettyjen tuotteiden valmistamiseen, pystyvät usein myös tarjoamaan korkealaatuisia tuotteita. Mikäli yrityksellä ei ole taitoa valmistaa tarpeeksi korkeatasoista tuotetta on suositeltavaa ulkoistaa tämä toiminto.
 - Mikäli tuotteen kysyntä on korkea ja vakaa on usein suositeltavaa yritykselle valmistaa tuote itse. Toisaalta korkeat vaihtelut kysynnässä voidaan tasata ulkoistamalla ne osat tuotannosta, joita ei itse ehdi valmistaa.
 - Ulkoistaminen on myös suositeltavaa silloin, kun joku toinen yritys valmistaa tuotteet halvemmalla kuin yritys on itse kyvykäs tekemään.
 - Ulkoistamisen kautta yritykselle tulee lisää riskiä, joka on usein vaikeampaa hallita, koska yritys ei itse valmistaa tuotetta.
- (Stevenson 2009)

7.2. Henkilöstön tarve

Laajentaessaan toimintaansa yritys tarvitsee myös lisää työvoimaa. Kun yritys on saanut tuotantosuunnitelman ja siihen sisältyvät laajennukset ja uudet koneet selville, tulee yrityksen laskea lisähenkilöstön tarve. Laajentuessaan yritykselle tulee usein myös tarvetta palkata lisää toimistotyöntekijöitä. (Lynch 1997)

7.3. Toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt ja resurssitarve euroina

Tuotantosuunnitelmaa valmisteltaessa on tärkeää, että yritys tekee aikataulun toimenpiteille, joita laajentumisen kautta on tehtävä. Aikataulun lisäksi toimenpiteille tulee asettaa vastuuhenkilö, joka huolehtii että toimenpiteet tulee tehtyä. Myös toimenpiteistä muodostuvat kulut on tärkeää budjetoida. (Lynch 1997)

7.4. Tuotantosuunnitelman tärkeys kohdeyrityksessä

Tuotantosuunnitelma on keskeisessä osassa kohdeyrityksen toiminnassa. Tuotantosuunnitelmaa tullaan tarkastelemaan aikaisemman kappaleiden alaotsikoiden kautta. Kohdeyritys on suunnitellut kasvua ja varaston hallintaa, sekä varastojen koko ovat tarpeellista laittaa tiukkaan tarkasteluun. Kysyntätilanteet alalla ovat hyvin kausivaihtelevat, joten niihin kohdeyrityksen on vaikea varautua, muuten kun tehostamalla omia operaatioitaan, jotta pystyy kilpailemaan tiukemmassakin markkinatilanteessa. Tuotannon suunnitellulla voidaan vaikuttaa kohdeyrityksen tuotannon läpimenoaikoihin huomattavasti. Näitä seikkoja tullaan tarkastelemaan tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa.

8. TEKNOLOGIASUUNNELMA

8.1. Teknologiasuunnitelma

Teknologian käyttö yritysten toiminnassa on nykypäivänä täysin välttämätöntä. Teknologian lisääminen ei saa olla yritykselle itseisarvo, mutta nyky-yhteiskunnassa suurin osa tiedosta yrityksen liiketoiminnasta ja kommunikoinnista yhteistyöverkoston kanssa käydään sähköisessä muodossa. Esimerkiksi seuraavissa toimenpiteissä teknologiasta on havaittu hyötyä yritysten liiketoiminnalle:

- Kirjanpito, verotus ja rahoitus
 - Tilauksen vastaanotto
 - Tilauksen hyväksyminen ja toimitus
 - Varastonhallinta
 - Tietokantojen hallinta, kuten asiakas-, tuote- ja varastonhallinta
 - Postituslistat
 - Yhteydenpito asiakkaaseen
 - Yrityksen sisäinen yhteydenpito
 - Tuotanto: Hintaseuranta, sekä toimitusketjun hallinta
 - Internetmarkkinointi, sähköposti, internetmyynti
- (Abrams 2010)

8.2. Teknologian valinta

Teknologian valinnassa yritys joutuu miettimään usealta kantilta minkälaiseen teknologiaan haluaa panostaa. Oikean teknologian valinta voi olla todella tärkeää yritykselle. Teknologian valinnassa ja uusien järjestelmien käyttöönotossa suositellaan usein ulkopuolisten konsulttipalveluiden käyttöä. Ominaisuuksia, joita yrityksen tulee tarkastella uutta teknologiaa valittaessa, ovat:

- Toiminnot
 - Helppokäyttöisyys
 - Hinta
 - Turvallisuus, tietoturva
 - Päivitysmahdollisuudet
 - Yhteensopivuus jo oleviin tietokantoihin ja järjestelmiin
- (Abrams 2010)

8.3. Teknologiasuunnitelman toteutusmahdollisuudet

Kohdeyrityksen toimintaa voidaan varmasti kehittää hyvällä teknologiasuunnitelmalla. Yrityksen. Empiirisessä osioissa tullaan tarkastelemaan tarkemmin yrityksen mahdollisuuksia kehittää ja omaksua käyttöönsä toimiva ja tehokas teknologiasuunnitelma.

9. HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

9.1. Henkilöstön suunnittelu

Henkilöstöä ja sen määrää suunniteltaessa on yrityksen tiedettävä yrityksen tarve henkilöstölle ja henkilöstön tietotaidolle. Näihin vaikuttaa henkilöstön määrä, koulutustaso ja ikärakenne. Ikärakenne vaikuttaa henkilöstön suunnitteluun eniten henkilöstön vaihtuvuuteen varautumisen kautta. Muita henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstön viihtyminen työssä, palkkaus, työajat ja työmotivaatio. (Lynch 1997)

Yrityksen johtoryhmään kuuluvat tärkeät päätöksentekijät, kuten toimitusjohtaja ja yrityksen hallitus, tuotantopäälliköt, teknologiapäälliköt, markkinointipäälliköt, henkilöstöjohtajat ja tuotekehitysjohtajat. Näitä henkilöitä valittaessa yrityksen tulee varmistaa, että henkilöillä on tarvittavat tiedot ja taidot tulevaan työhön. Hyvä indikaattori taidoista ja tiedoista on henkilön työhistoria ja menestys edellisissä työtehtävissä. Koottaessa johtoryhmää on otettava huomioon myös, että valituksi tulevat henkilöt ovat yhteistyökykyisiä muun johtajiston kanssa. Johtotehtäviin valittavien henkilöiden tulee olla kyvykkäitä johtamaan ja motivoimaan alaisiaan sekä kantamaan vastuu alaisten tekemästä työstä. Johtoportaan kannattaa valita henkilöitä, jotka täyttävät jo mainitut kriteerit. Lisäksi johtoryhmän henkilöt tulee valita niin, että johtoryhmässä on kaikki tarvittavat tiedot ja taidot yhdessä, jotta yrityksen johtaminen sujuu mahdollisimman hyvin. (Abrams 2010)

Työntekijöitä palkattaessa tulee yrityksen selvittää työntekijän aikaisempi kokemus alalta ja menestys samantyyppisen työn tekemisessä. Lisäksi tulee ottaa selvää hakijan koulutuksesta. Näiden perusteella työntekijät pääsevät työnhakuprosessissa seuraavaan vaiheeseen, jossa yritys pyrkii selvittämään työntekijän vahvuudet ja heikkoudet. Keinoja selvittää nämä ovat esimerkiksi henkilökohtainen haastattelu, puhelinhaastattelu, ryhmähaastattelu, kirjalliset testit tai psykologiset testit. (Lynch 1997) (Heneman III 2006)

Yrityksellä on käytettävissään erilaisia keinoja suorittaa työntekijöille korvaus tehdystä työstä. Palkkaus koostuu yleensä kahdesta komponentista, peruspalkasta ja mahdollisista bonuksista, jotka riippuvat työntekijän työpanoksesta ja/tai yrityksen tuloksesta. Palkkaussuunnitelmaa tehtäessä tulee yrityksen miettiä onko palkkatasoon ja palkkausjärjestelmään syytä tehdä muutoksia ja voisiko palkkausta sekä palkkausjärjestelmää tehdä jotenkin kannustavammaksi. (Lynch 1997) (Heneman III 2006)

Palkan suuruus ja maksuperiaate vaihtelevat yrityksestä riippuen. Vaihtoehtoina on joko maksaa työntekijälle jokaisesta tehdystä työtunnista, maksaa kiinteä kuukausipalkka tai urakkapalkkaus, jossa työntekijä saa kiinteän maksun tehdystä työstä urakan valmistuttua. Ylityökorvauksia maksetaan työntekijöille, kun työntekijän tuntimäärä ylittää lakisääteisen määrän.

Yritys voi maksaa myös bonuksia työntekijöilleen. Eri vaihtoehtoja bonuksille on:

- Tuotantobonukset, jotka maksetaan, kun tuotantomäärät ylittävät tietyn ennalta sovitun tuotannon perustason tietyinä ajanjaksona. Tuotantobonuksia käytetään yleensä suorittavan työväen motivoimiseen ja palkitsemiseen.
- Bonuksia voidaan maksaa työntekijöille myös yrityksen tuloksesta, mikäli tulos ylittää ennalta sovitut tavoitteet. Tämä palkitsemistapa toimii sekä suorittavalle että johtotason työvoimalle.
- Bonuksia voidaan maksaa myös myyntibonuksina, jolloin työntekijä saa bonuksen jokaisesta myydystä tuotteesta.

Osingonjako toimii bonuksena osakkeenomistajille. Osinkoa jaetaan yrityksen tuloksesta tilikauden lopuksi osakekohtaisesti osakkeenomistajille. Osingonjako toimii kannustimena ainoastaan niille työntekijöille, jotka omistavat yrityksen osakkeita. (Lynch 1997) (Heneman III 2006)

Osakeoptioita yritys voi jakaa työntekijöilleen, mikäli työntekijät ovat tehneet yrityksen mielestä hyvää työtä. Osakeoptioita käytetään yleensä ylemmän johdon bonusjärjestelmissä. Osakeoptiot ovat usein rakennettu niin, että ne saa realisoitua vasta useamman vuoden päästä tulevaisuudessa. Tämän seurauksena osakeoptiota ansaitseva työntekijä on sitoutunut toimimaan yrityksen edun mukaisesti usean vuoden ajan, jotta optioille muodostuisi reaaliarvoa. (Lynch 1997) (Heneman III 2006)

Yritykset jakavat tämän lisäksi muita bonuksia, jotka eivät ole suoraa rahaa työntekijälle. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ruokaetu, autoetu, asuntoetu, hieronnat, kuntosalivuorot tai vaikka yrityksen järjestämät pikkujoulut. (Lynch 1997) (Heneman III 2006)

9.2. Johtamisrakenne ja tyyli

Yrityksen johtamista tarkasteltaessa on hyvä ensin tutkia yrityksen komentoketju. Lisäksi on hyvä tutkia epävirallisia johtosuhteita, joista selviää kuka tai ketkä työntekijät vaikuttavat eniten päätöksentekoon. Kun nämä epäviralliset komentoketjun osat on selvillä, helpottuu yrityksen johtaminen. Yrityksen johtamisessa on viisi tärkeää asiaa, jotka tulee ottaa huomioon menestyksekkään yritysjohtamiskulttuurin rakentamisessa. Johtamisessa tulee olla:

- Selvät säännöt
- Hyvä ja avoin kommunikointi
- Jokaisen työntekijän huomiointi yksilönä
- Jokaisen työntekijän mahdollisuus vaikuttaa muutokseen
- Reilua niin, että jokaista työntekijää kohdellaan tasa-arvoisesti (Abrams 2010)

9.3. Henkilöstön rekrytointisuunnitelma

Hyvän johtamiskulttuurin kautta yrityksen on helpompi myös rekrytoida uusia työntekijöitä. Yritys voi rekrytoida henkilöstöä useaa eri reittiä. Abrams (2010) erittelee eri rekrytointikanavia, jotka esitellään seuraavaksi.

Sisäinen rekrytointi tarkoittaa tilannetta, jossa palkattavat henkilöt ovat jo entuudestaan yrityksessä töissä. Sisäinen rekrytointi soveltuu paremmin, kun yritys etsii johtotehtäviin henkilöitä. Se on myös keino pitää lahjakkaat yksilöt yrityksen kirjoilla, kun he etsivät mahdollisuuksia edetä urallaan.

Ulkoinen rekrytointi työvoimatoimiston kautta on keino etsiä työntekijöitä. Suomessa työvoimatoimistot ovat hyvin järjestelmällisiä, joten sitä kautta löytyy alueen kaikki työttömänä olevat henkilöt ja heidän yhteystietonsa.

Ulkoinen rekrytointi työpaikkailmoitusten kautta toimii hyvin sekä suorittavaan työhön että johtotehtäviin henkilöstöä etsittäessä. Tämän avulla on mahdollista löytää osaavaa henkilöstöä, joka on tällä hetkellä toisen yrityksen palveluksessa, mutta mahdollisesti halukas vaihtamaan työpaikkaa. Ulkoinen rekrytointi työpaikkailmoitusten kautta joko internetissä tai sanomalehdissä tavoittaa suuren määrän mahdollisia työntekijöitä pienellä vaivalla ja suhteellisen pienillä kuluilla.

Ulkoisen rekrytointipalvelun avulla on mahdollista etsiä suorittavaan työhön henkilöstöä, mutta useimmiten tätä keinoa käytetään rekrytoitaessa johtotehtäviin osaavaa henkilöstöä. Ulkoiset rekrytointipalvelut ottavat usein yhteyttä suoraan osaaviin henkilöihin riippumatta siitä missä he ovat töissä. Tämänkaltaiset palvelut ovat usein suhteellisen kalliita.

Henkilöstövuokrausyritykset toimivat hyvin suorittavan työn tekijöiden vajeen täyttämiseen. Hankittaessa työvoimaa henkilöstövuokrausyrityksen kautta yritys ei ole vastuussa vuokratyövoiman poissaolo- ja sairaskuluista. Lisäksi henkilöstövuokrausyrityksen kautta työskentelevillä henkilöillä ei ole samaa työehtosopimusten takaamaa irtisanomissuojaa kuin työntekijöillä, jotka yritys ottaa töihin omille palkkalistoilleen. Vuokratyövoiman käyttö on erinomainen tapa yritykselle varautua markkinoiden suhdannevaihteluihin.

Yrityksen maine yhteisössä voi myös edesauttaa osaavan työvoiman rekrytoinnissa. Yritykset, jotka kantavat sosiaalista vastuuta työntekijöidensä lisäksi myös yhteisöstä, omaavat usein positiivisen imagon. Sosiaalista vastuunkantoa on niin ympäristöasioista huolehtiminen, kaikkien lakisääteisten verojen maksaminen samoin kuin paikallisten urheiluseurojen ja kulttuuritapahtumien tukeminenkin. (Abrams 2010)

9.4. Henkilöstön merkitys kohdeyrityksessä

Kohdeyritykselle henkilöstön merkitys on keskivertoa suurempi alan käsityöpainotteisuuden kautta teollisuusalalla. Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöllä on myös suuri merkitys. Onnistuneen henkilöstön suunnittelun kautta kohdeyrityksellä on mahdollisuus saavuttaa etua kilpailijoihinsa. Kohdeyrityksen on tehtävä päätös mitä rekrytointikanavia se tulee käyttämään ja minkälaisia kannustinjärjestelmiä se tulee valitsemaan käyttöönsä. Näitä asioita tullaan tarkastelemaan tarkemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa.

10. KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä osiossa käydään läpi teoriaosuudessa käsitellyt asiat peilattuna Virtain Betoni Oy:n toimintaan. Yritys on valmistelemassa laajennusprojektia, ja tämän tutkielman tavoitteena on saada aikaiseksi selvitys laajennusprojektin kannattavuudesta ja laajennusprojektissa huomioitavat seikat. Laajennusprojektin lisäksi yritys on suunnitellut muuttavansa hieman myös valmistusprosessia.

Yrityksen käsittely tehdään samassa järjestyksessä kuin teoriakin on käyty läpi edellisessä osuudessa. Ensin analysoidaan nykyinen toiminta. Tämän osan tavoitteena on saada tarkka kuva yrityksen nykyisestä toiminnasta. Seuraavassa osuudessa käydään läpi yrityksen toimintaympäristön analyysi, josta ilmenee millaisella pelikentällä yritys toimii. Sen jälkeen käydään läpi yrityksen visio ja mission, joissa ilmenee mitä ja miten yritys haluaa liiketoimintaa tehdä tulevaisuudessa. Neljännessä osuudessa käydään läpi yrityksen strategia, jolla se toivoo saavuttavansa visiossa ja missiossa ilmenevät tavoitteet. Tätä seuraavissa viidessä osassa käydään läpi tarkemmat suunnitelmat, joiden avulla yritys pyrkii toteuttamaan strategiaansa. Läpikäytävät osat ovat; tuotanto-, teknologia-, henkilöstösuunnitelmat.

10.1. Nykyisen toiminnan arviointi

Nykyisen toiminnan analyysissä käydään läpi yrityksen toiminta tällä hetkellä. Osa-alueet jotka käydään läpi ovat; tuotevalikoima, hinnoittelu, tuotanto, laatu, omistus, organisaatio ja henkilöstö, sekä osaaminen.

Tuotevalikoima

Virtain Betoni Oy:n tuotevalikoima on suhteellisen kapea. Yritys valmistaa betonista maapaineseiniä, rakennuksen jäykistäviä porrastorneja, hissikuiluja, lepotasolaattoja, sokkeleita, väliseiniä, pilareita sekä palkkeja. Yritys ei valmista pesubetonista valmistettuja elementtejä, koska yritys sijaitsee pohjavesialueella ja tämänhetkisellä vedenkiertojärjestelmällä elementtien pesusta liukenisi ympäristölle haitallisia kemikaaleja pohjaveteen. Mikäli pesubetonielementtejä haluttaisiin valmistaa tulisi yrityksen rakentaa suljettu järjestelmä pesuvesille. Tästä seuraisi huomattavia

taloudellisia investointeja, joita yritys ei ole kokenut kannattavaksi sijoitukseksi pitkälläkään tähtäimellä. Yritys ei myöskään valmista esijännitettyjä tuotteita eikä julkisivuelementtejä. Kaikki yrityksen valmistamat tuotteet, kuten myös suurin osa alan tuotteista, ovat mittatilaustyönä valmistettuja. Mittatilaustyö vaikeuttaa yrityksen prosessien ja tuotantoketjun ennakkointia niihin yrityksiin verrattuna, jotka tekevät suurempia tuote-eriä.

Seuraavaksi sovelletaan teoriaosuudessa esiteltyä Kotlerin (2006) tuotteen ominaisuuksien mittaristoa Virtain Betoni Oy:n tuotevalikoimaan.

- Muoto määräytyy Virtain Betoni Oy:ssä tuotetilauksessa ilmenevästä tilauskuvasta. Tuotteelle voidaan valmistaa muotti asiakkaan toiveiden mukaan mittatilauseriaatteella. Rajauksena muotoon on muottien koko sekä nosturin kantokyky. Suurin mahdollinen on muotti on 15,3 metriä leveä ja 4,5 metriä korkea. Mikäli on tarvetta tehdä korkeampia kiviä on mahdollista käyttää myös muottia, joka on 9,0 metriä leveä ja 5,0 metriä korkea. Käytännössä kuitenkin suurimman mahdollisen elementin koon neliömetreissä rajaa nosturin kantokyky 20000 kiloa.
- Lisäominaisuuksien valikoima on laaja, sillä mittatilaustyö mahdollistaa tuotteiden yksityiskohtaisen räätälöinnin asiakkaan tarpeiden mukaan.
- Ominaisuuksien laatu on tarkkaan valvottua. Suomen Betoniyhdistyksen normit määräävät tuotteen laadun. Nämä normit löytyvät Suomen Betoniyhdistyksen julkaisemista kirjoista BY 50 Betoninormit 2004 sekä BY 43 Betonin kiviainekset 2008 (BY 50, BY 43).
- Tuotteiden lupauksen täyttäminen on Virtain Betoni Oy:ssä tarkoittaa sitä, että tuotteet valmistetaan asiakkaan mittatilausten mukaan ja toimitetaan asiakkaan toivoman aikataulun mukaisesti. (BY 50, BY 43)
- Tuotteen kestävyys on määritelty tarkasti Suomen Betoniyhdistyksen normeissa. Tuotteiden odotettu käyttöikä voi olla jopa 100 vuotta. Laatua valvotaan ulkopuolisilla VTT:n säännöllisillä elementtien betonimassan laatutarkastuksilla. (BY 50, BY 43)
- Tuotteiden luotettavuus on myös määritelty tarkoin Suomen Betoniyhdistyksen normeissa. (BY 50, BY 43)
- Korjattavuus on alan tuotteissa melko vaikeaa, koska betonin kovettuessa sen muokattavuus tulee haastavaksi. Usein, mikäli tuote ei vastaa tilausta tai asiakas on tilannut vääränmallisen tuotteen, tulee tuote tehdä kokonaan uudestaan.
- Tuotteiden tyyliin Virtain Betoni Oy:n ei tarvitse kiinnittää kovinkaan paljoa huomiota, koska yritys ei valmista julkisivuelementtejä ja tuotteiden muotoiluun liittyvä tyyli tulee mittatilauksena aina asiakkaalta.

Virtain Betoni Oy:n tuotevalikoima on laaja niissä tuotteissa, joita yritys valmistaa. Tuotevalikoimankin analysointi on hieman erilaista Virtain Betoni Oy:ssä mittatilauksista johtuen. Kotlerin (2006) tuotevalikoiman arviointimenetelmää voidaan kuitenkin soveltaa myös Virtain Betoni Oy:n toimintaan.

- Tuotevalikoiman pituus; Virtain Betoni Oy:llä on yhdeksän eri tuoteperhettä; elementit maapaineseiniin, rakennuksen jäykistäviin porrastorneihin sekä hissikuiluihin, lepotasolaatat, sokkelit, väliseinät, pilarit sekä palkit
- Tuotevalikoiman syvyys on käytännössä rajaton mittatilaustyöstä johtuen
- Tuotevalikoiman laajuus on myös rajaton mittatilaustyöstä johtuen
- Yhteneväisyys on hyvä, koska asiakkaan tilaamat tuotteet ovat usein samaan rakennukseen. Mittatilaustyön avulla varmistetaan asiakkaan tilaamien tuotteiden yhteensopivuus myös eri tuoteperheiden välillä.

Hinnoittelu

Virtain Betoni Oy on pieni tekijä markkinoilla, joten yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tuotteiden markkinahintaan. Vaikka betonielementtialan tuotteet ovat suurilta osin mittatilaustyönä valmistettuja tuotteita, on lähes jokaisella alalla toimivalla yrityksellä mahdollisuus valmistaa tuotteet. Kilpailu toimii alalla hyvin, joten tuotteiden hintataso asettuu markkinahintaan. Virtain Betoni Oy pyrkii pienenä tekijänä valmistamaan tuotteet kustannustehokkaammin kuin kilpailijansa ja sitä kautta löytämään oman rakonsa markkinoilta.

Virtain Betoni Oy:n kilpailuetu on hyvin organisoidun pienen yksikön mukanaan tuoma ketteryys, jonka avulla yritys pystyy takaamaan kilpailijoitaan lyhyemmät toimitusajat. Tätä edesauttaa myös henkilökunnan korkea ammattitaito, jonka vuoksi yritys pystyy valmistamaan tuotteita kilpailijoitaan kannattavammin vallitsevilla markkinahinnoilla.

Virtain Betoni Oy käyttää omakustannushinnan määrittämisessä kustannusperäistä hinnoittelua, jossa kaikki kiinteät kulut jaetaan tehtyjä työtunteja kohti. Kiinteät kustannukset jaetaan tuotetuille neliöille neliöön kohdistuneiden työtuntien perusteella. Tämä johtuu siitä, että jokainen tuote valmistetaan mittatilaustyönä eikä tuotehinnaston standardisoiminen täten ole mahdollista. Näin ollen yrityksen tulee arvioida kuinka monta henkilötyötuntia urakka tulee vaatimaan voidakseen määrittää kiinteiden kustannusten osuuden tarjouksessa. Virtain Betoni Oy antaa tarjousta pyydettyä hinnan, joka on yleensä euroa per neliömetri.

Tämä hinnoittelu vaatii hyvää ammattitaitoa sekä erinomaista henkilöstön tuntemusta, jotta osaa laskea tarvittavat työtunnit jokaiselle elementille ja sitä kautta tuotteen omakustannushinnan. Kyseinen hinnoittelutapa vaatii myös toimivaa kommunikointia työnjohdon, tuotannosuunnittelun sekä myynnin välillä. Virtain Betoni Oy:ssä tämä yhteistyö sujuu saumattomasti, koska jokaisesta kolmesta edellä mainitusta työtehtävästä vastaa yksi ja sama henkilö.

Virtain Betoni Oy ei pysty vaikuttamaan markkinahintaan, mutta omakustannushinnan laskemisen jälkeen yritys pystyy tekemään kilpailukykyisen tarjouksen, mikäli omakustannushinta on pienempi kuin markkinahinta.

Tuotanto

Tuotannossa yhdistetään taloudellisia voimavaroja tuotteiden ja palveluiden valmistamiseksi. Tässä kappaleessa käsitellään Virtain Betoni Oy:n tuotantoon vaikuttavia tekijöitä.

Tuotantotilat ja olosuhteet

Virtain Betoni Oy:n toimitilat sijaitsevat Jäähdyshallissa, Virroilla. Toimitilat sisältävät kolme tuotantohallia, raaka-aineväestövaraston sekä ulkona sijaitsevan valmistusvaraston. Lisäksi toimitiloihin kuuluu rakennus, jossa sijaitsevat hallinnon toimitilat sekä sosiaalitilat. Tuotantotilaa kolmessa hallissa on yhteensä 4200 neliometriä ja se sisältää 750 neliometriä muottipinta-alaa.

Toimitilat ovat soveliaita nykyisiin tuotantomääriin. Tuotantotiloissa on tällä hetkellä vielä noin puolet käyttämätöntä kapasiteettia. Myös sosiaalitilat ja hallinnon toimitilat riittäisivät hieman suurempaakin tuotantoa vastaavalle henkilöstölle. Valmistusvarasto on tällä hetkellä mitoitettu ehkä jopa pienemmälle kapasiteetille kuin mitä Virtain Betoni Oy:n tuotanto vaatisi.

Halli yksi on rakennettu vuonna 1983 ja viimeinen laajennusosa valmistui 2001. Yhteensä ykköshalli on pinta-alaltaan 1600m². Ykköshallissa on 8 muottia joiden yhteispinta-ala on 280 m². Tässä hallissa on kolme nosturia, joiden kaikkien maksimikapasiteetti on 12000 kiloa. Ykköshallia käytetään myös harjateräsverkkojen varastointiin, mistä ne ovat helposti saatavilla betonielementin valmistukseen. Ykköshallin kylkeen on rakennettu kakkoshalli.

Halli kaksi on rakennettu vuonna 1983 ja on pinta-alaltaan 400. Kakkoshallissa on 4 muottia, joiden yhteispinta-ala on 80 m². Tässä hallissa on yksi nosturi, jonka maksimikapasiteetti on 3200 kiloa. Yritys on rakentamassa uutta valmistusvarastoa kakkoshallin yhteyteen.

Halli kolme on rakennettu vuonna 2008 on pinta-alaltaan 2200m². Kolmoshallissa on 12 muottia, joiden yhteispinta-ala on 290 m². Tässä hallissa on kaksi nosturia, joiden molempien maksimikapasiteetti on 16000 kiloa.

Valmistuotevarasto 900 m² on kakkoshallin jatkona ja nosturikiskot hallista kulkevat suoraan kakkoshallista valmistuotevarastoon. Näin ollen ykköshallin nostureita käytetään valmistuotevaraston hallintaan sekä valmiiden tuotteiden lastaamiseen kuljetusajoneuvoihin. Varaston hallinnassa sekä tuotteiden lastauksessa ongelmaa tuottaa talvella nostureiden kiskoille pakkaantunut lumi. Tämä ongelma ilmenee usein kovalla lumisateella. Tällä hetkellä kaikkien kolmen tuotantohallin valmiit tuotteet varastoidaan tässä varastossa, joten valmistuotevaraston kapasiteetti on hetkittäin riittämätön yrityksen tarpeille.

Raaka-ainesisävarasto I on 250 m² kylmä rakennus kakkoshallin alkuosassa, jossa säilytetään lumelta suojassa raaka-aineita kuten kiinnitystuotteita ja lämmöneristeitä.

Raaka-ainevarasto II on 250 m² on kylmä peltihalli, jossa varastoidaan lämmöneristeitä ja kiinnitystuotteita.

Hallinnon toimitilat ovat suuruudeltaan 80 m². Näissä tiloissa työskentelee tällä hetkellä kolme ihmistä. Tiloissa on yrityksen toimitusjohtajan huone, joka samalla toimii neuvotteluhuoneena. Tämän lisäksi on yksi iso avokonttori, jossa on toimitilat tällä hetkellä kolmelle hallinnon työntekijälle, mutta tarpeen vaatiessa tiloihin saisi hyvin järjestettyä työtilat lisäksi vielä yhdelle tai kahdelle hallinnon työntekijälle.

Sosiaalitulat sijaitsevat samassa rakennuksessa kuin hallinnon toimitilat. Sosiaalitulat ovat 170 m² ja siellä on sosiaalitulat 32 henkilölle. Sosiaalitulat kattavat ruokailutilat, pukuhuoneen, pesutilat sekä vessat.

Muuta koneistoa yrityksellä on betonin valmistukseen käytettävä betonisekoitin sekä hiekkasiilot, jotka sijaitsevat betonimyllyn vieressä. Betonimyllyllä pystyy valmistamaan 1.5 kuutiometriä betonia kerralla ja valmistus kestää noin 20 minuuttia. Myllyn teoreettinen maksimikapasiteetti on 20 kuutiometriä tunnissa.

Tuotantoprosessit

Virtain Betoni Oy:n tuotantoa tutkitaan seuraavaksi teoriaosuudessa esiteltyjen tuotantoprosesseihin vaikuttavien tekijöiden pohjalta.

Raaka-aineiden tilaukseen ei käytetä yrityksessä mitään matemaattisia malleja. Tilaus tehdään useimmiten, kun huomataan silmämääräisesti, että tietty raaka-aine on loppumassa. Tämä toimintatapa vaikeuttaa yrityksen raaka-ainetilausten ennakoimista ja optimaalisten tilauskokojen käyttämistä. Raaka-aineiden toimittajat huolehtivat suurimmassa osassa tapauksista itse tavaran toimittamisesta Virtain Betoni Oy:n toimitiloihin. Joissain tapauksissa Virtain Betoni Oy käyttää omaa kalustoaan tavaran noutamiseen raaka-aineen valmistajalta. Nämä tapaukset ovat yleensä kiireellisiä tapauksia, jotka johtuvat joko nopeasta toimitusajasta Virtain Betoni Oy:n valmistuotteille tai sitten huonosta varastohallinnasta. Raaka-ainekuorman vastaanotto ja purkaminen on Virtain Betoni Oy:n työntekijöiden vastuulla. Tähän ei ole nimetty yhtään vastuuhenkilöä, joten välillä tulee tilanteita, joissa kukaan ei tiedä onko tilattu tavara saapunut varastoon. Raaka-aineet puretaan usein ulkovarastoon, josta ne siirretään joko sisävarastoon I tai II. Tähänkään ei ole nimetty vastuuhenkilöä, joten välillä tavarat jäävät ulkovarastoon pitkiksi ajoiksi.

Toimitilojen pohjapiirros on suunniteltu niin, että jokaisessa hallissa elementtimuotit ovat seinän vieressä ja keskellä hallia on käytävä, jota pitkin raaka-aineet saadaan kuljetettua. Jokaisen elementtimuotin väliin on jätetty vähintään 1,5m työtilaa. Suurin osa betonielementtien raudoituksesta tulee alihankkijalta Seinäjoelta. Näiden raudoitusten kuljetus Seinäjoelta Virroille on Virtain Betoni Oy:n vastuulla. Tähän käytetään Virtain Betoni Oy:n omaa kalustoa. Nämä raudat varustellaan, eli niihin lisätään valmistuskuvissa ilmenevät tartukkeet eli kiinnitystuotteet, nostolenkit ja sähkövaraukset Virtain Betoni Oy:n tiloissa, minkä jälkeen elementit valetaan täyteen betonilla. Jokaisella muottitasolla pyritään valamaan elementti kerran vuorokaudessa. Aamulla valmistetaan muotti, jonka jälkeen valmistetaan ja varustellaan raudoitus. Tämän jälkeen muotti valetaan täyteen betonilla ja annetaan kuivua yön yli. Aamulla elementti puretaan pois muotista ja vietään viimeistelyvarastoon viimeisteltäväksi. Viimeistelyn jälkeen valmis elementti kuljetetaan ulos valmisvarastoon.

Tuotanto on Virtain Betoni Oy:ssä suhteellisen sujuvaa, koska jokainen elementti valmistetaan erikseen ja yksittäisen elementin valmistus ei ole riippuvainen muiden elementtien valmistuksesta. Yrityksessä on todettu, että tuottavuus pysyy korkeimmillaan silloin, kun jokaisella on oma elementti tai elementit, joista työntekijä on vastuussa. Yleisimmät häiriöt tuotannossa johtuvat nosturien tai kompressoreiden epäkunnosta. Lisäksi kesäisin ukkoskuurot ja niiden mukanaan tuomat sähkökatkokset häiritsevät tuotantoa. Nämä häiriötekijät haittaavat koko tuotantoa.

Yksittäisen elementin valmistuksen ajankäytön suunnittelu on suurelta osin kyseisen elementin valmistavan työntekijän vastuulla. Hän pystyy myös vaikuttamaan työvaiheiden järjestykseen niin, että hukkatyötä tulisi mahdollisimman vähän. Suurin yksittäinen hukkatyö muodostuu työntekijälle elementtiin tarvittavien tartukkeiden ja osien etsimisestä varastosta. Koko yrityksen kannalta hukkatyötä tulee niissä tapauksissa, kun on valmistettu elementti väärin tai jos elementtejä on tehty vahingossa kaksi kappaletta. Koska jokainen tuote valmistetaan mittatilaustyönä, ei ylimääräiselle tai hieman väärin valmistetulle tuotteelle ole mahdollista löytää uutta ostajaa.

Virtain Betoni Oy käyttää alihankintaa tuotteiden valmistamisessa. Raudoitukset hankitaan Seinäjoelta Pohjanmaan Raudoitteelta. Lisäksi betonielementtien muotit tilataan suureksi osaksi alihankkijalta, Suomen taidekehys Oy:ltä. Muut suoraan tuotantoon liittyvät työt tehdään itse. Valmiiden tuotteiden toimitus hoidetaan osaksi omalla kalustolla ja osaksi alihankkijoiden kautta. Myös kaikki sähkötyöt tulevat alihankkijan kautta.

Yrityksen tuotantohenkilöstöstä 14 on tällä hetkellä vakituisia työntekijöitä, minkä lisäksi kausivaihteluihin varaudutaan vuokratyövoiman avulla. Vuokratyövoimaa on vuoden 2012 aikana ollut 0-8 henkilöä tilauskannasta riippuen. Yrityksen työntekijöiden ammattitaito on korkea. Palkkaus on työehtosopimuksen mukainen ja kilpailukykyinen alueen muihin teollisuusyrityksiin verrattuna. Työturvallisuuteen on yrityksessä panostettu. Virtain Betoni Oy:ssä ei ole tapahtunut yhtään vakavaa työtapaturmaa viimeisen viiden vuoden aikana.

Valmiit tuotteet varastoidaan valmistuotevarastoon, josta ne toimitetaan asiakkaalle asiakkaan tilauksen mukaan. Valmiiden tuotteiden toimitus hoidetaan osaksi omalla kalustolla ja osaksi alihankkijoiden kautta. Tuotantotavat ja -prosessit on pyritty rakentamaan Virtain Betoni Oy:ssä niin, että tuotantokustannukset olisivat mahdollisimman pienet.

Virtain Betoni Oy pyrkii olemaan ympäristöystävällinen yritys. Haasteita asettaa muun muassa yrityksen toimiminen pohjavesialueella, minkä vuoksi on lopetettu esimerkiksi pesubetonielementtien valmistus. Yritys on pyrkinyt lisäämään tuotantoaan enemmän kestävänsä kehityksen suuntaan esimerkiksi pyrkimällä parantamaan jätteenhallintaa ja sitä kautta pienentämällä hävikkiä jokaisessa työvaiheessa. Tämä on myös näkynyt konkreettisesti pienentyneinä jättemäärinä ja sitä kautta alhaisempina jätteenkäsittelykustannuksina.

Tuotannon johtaminen

Tuotannon suunnittelu ja aikataulutus tapahtuu Virtain Betoni Oy:ssä toimitusjohtajan ja tuotantopäällikön yhteistyönä. Tuotannon ohjaamista tukemaan on hankittu tietokoneohjelma, josta ilmenee mitä tuotteita on tilattu, mitkä tilatuista tuotteista on valmistettu sekä minä päivänä ne on valmistettu. Lisäksi ohjelmasta näkyy minä päivänä tuotteet tulee toimittaa ja milloin toimitukset ovat tapahtuneet. Päivittäisestä tuotannon johtamisesta vastaa yhteistyössä yrityksen toimitusjohtaja. Tuotannon suunnittelun ja aikataulutuksen sekä tuotannon johtamisen yhteistyö toimii yrityksessä hyvin.

Laatu

Laatu näkyy Virtain Betoni Oy:n tuotannossa asiakkaan ja viranomaistahojen asettamien kriteerien täyttämisenä. Seuraavaksi eritellään yrityksen suoriutumista laadun suhteen Lecklinin (1997) esittelemien tarkastelunäkökulmien mukaan.

Virtain Betoni Oy:n kaikki tuotteet valmistetaan mittatilaustyönä tilaajan toivomusten sekä Suomen Betoniyhdistyksen normien mukaan. Valmistuslaadun tarkkailua tehdään Betonimassan laaduntarkastusmittauksilla, jotka hoitaa Valtion Teknillinen Tutkimuslaitos. Lisäksi jokaisesta tuotteesta tehdään mittauspöytäkirjat, joista ilmenee jokaisen yksittäisen tuotteen valmistuspäivä, tarkastuspäivä, tarkastaja sekä tuotteen mitat. Virtain Betoni Oy valmistaa tuotteensa vastaamaan CE-merkinnän vaatimuksia.

Tuotelaatu on Virtain Betoni Oy:n tuotteisiin määritelty suunnittelutoimistojen kautta, joilta Virtain Betoni Oy:n asiakkaat tilaavat rakennuspiirustukset, joiden mukaan Virtain Betoni Oy valmistaa tuotteet.

Virtain Betoni Oy pyrkii keskittämään tuotantonsa tuotteisiin, joissa on korkein mahdollinen arvolaatu. Tämän onnistumisen mahdollistaa ammattitaitoinen työvoima. Virtain Betoni Oy:n tuotannosta suurin osa on alihankintaa suuremmille betonielementtitehtaille.

Valmistettaessa betonielementtejä, jotka eivät ole julkisivuelementtejä, tuotteen laadulliset kilpailuun vaikuttavat ominaisuudet eivät painotu tuotteen ulkoisiin ominaisuuksiin, koska jokaisen on noudatettava Suomen Betoniyhdistyksen normeja sekä rakennuspiirustuksissa ilmenneitä mittoja. Tuotteet on suhteellisen helppoa valmistaa vaadittavien toleranssien mukaan. Suurin kilpailulaadullinen tekijä alalla on aikataulut ja niiden noudattaminen. Rakennustyömailla on usein kymmeniä henkilöitä töissä ja betonielementtien toimittaminen työmaalle tilausaikataulun mukaisesti on kriittistä, jotta työmaalla olevat henkilöt pystyvät tekemään työtä ilman katkoksia.

Virtain Betoni Oy on pyrkinyt viimeisten vuosien aikana keskittymään paremmin raaka-aineiden hallintaan ja sitä kautta vähentämään jätemääriä. Yritys on onnistunut tässä hyvin. Jättemaksut tonnia kohden ovat nousseet vuodesta 2007 39 prosenttia, mutta Virtain Betoni Oy:n jätteenkäsittelykulut ovat samana aikakautena vähentyneet 52 prosenttia.

Virtain Betoni Oy:llä on hyvä maine asiakkaiden keskuudessa. Yritys on jatkuvasti pystynyt toimittamaan tilattuja tuotteita tilausaikataulujen mukaisesti asiakkaille.

Tuotannon suunnittelussa ja sen kehittämisessä Virtain Betoni Oy on pyrkinyt kiinnittämään huomiota tuotelaadun ominaisuuksiin, joita voidaan tutkia teoriaosassa esitetyjen Lapinleimun (1996) laadun dimensioiden avulla. Virtain Betoni Oy:ssä on huolehdittu niin, että tuotteet valmistetaan tilauksen mittojen mukaan halutuista materiaaleista, mikä takaa tuotteen peruslaadun. Tuotteiden toimivuuteen ja käytettävyyteen ei Virtain Betoni Oy pysty vaikuttamaan muuten kuin valmistamalla tuotteet tilauksen mukaisesti. Suunnitteluvaiheessa mahdollisesti tapahtuneet virheet ovat suunnittelutoimiston vastuulla. Tuotteiden tulee olla tasalaatuisia myös ulkoisesti, eli jokaisen tuotteen ulkopintojen tulee olla mahdollisimman samannäköisiä. Jokainen tuote viimeistellään käsin. Viimeistelyvaiheessa varmistetaan, että tuote vastaa tilausta ja kaikki kiinnitysvaraukset ovat puhtaita sekä elementin tartukkeet ovat näkyvissä.

Omistus, organisaatio ja henkilöstö

Omistus

Virtain Betoni Oy:llä on suhteellisen pieni omistajakunta. Virtain Betoni Oy:n toimitusjohtaja on samalla yrityksen suuromistaja 60 prosentin omistuksellaan osakekannasta. Tämän lisäksi yrityksellä on viisi omistajaa, joista jokainen on ollut perustamassa yritystä vuonna 1993. Näistä omistajista neljä on edelleen töissä yrityksessä.

Organisaatio

Virtain Betoni Oy:n organisaatio on todella kapea. Lähes kaikki johtamistehtävät ovat yrityksen toimitusjohtajan vastuulla. Hän vastaa tarjousaskelmien tekemisestä, tuotteiden myynnistä, tuotannon suunnittelusta, henkilöstön palkkaamisesta ja rekrytoimisesta sekä monesta muusta toiminnosta yrityksessä. Yrityksen talousjohtaja vastaa kirjanpidosta, myynti- ja ostoreskontrasta sekä palkanlaskusta. Tuotantopäällikön alla työskentelee tuotantojohtaja, joka vastaa tuotteiden päivittäisvalmistuksen sujuvuudesta tuotantohallissa.

Henkilöstö

Virtain Betoni Oy:ssä työllistää 4 henkilöä hallinnon puolelle sekä 14 henkilöä tuotantoon. Henkilöstön keski-ikä hallinnossa on 53 vuotta ja tuotannossa 41 vuotta. Henkilöstö yrityksessä on joustavaa, esimerkiksi henkilöstö on tähän mennessä ollut valmis joustamaan mahdollisen ylimääräisen tilauskannan purkamisessa tekemällä satunnaisesti ylitoita tai olemalla töissä 6 päivää viikossa.

Yrityksen tarjoamat kannusteet perustuvat jokaisella yrityksen työntekijällä käytettyyn aikaan. Henkilöstön normaali työaika on 37.5 tuntia viikossa ja mahdollisista ylitoista maksetaan tuntikohtaisesti päivittäin työehtosopimuksessa esiintyvien ehtojen mukaan. Yrityksessä ei ole tuotannon määrästä kertyvää bonusjärjestelmää. Virtain Betoni Oy tarjoaa työntekijöille ruokaedun, ilmaisen hammashoidon, punttisalikortin sekä 12 hierontaa vuodessa. Yritys vie lisäksi työntekijänsä pikkujouluristeilylle vuosittain sekä kahdesti vuodessa Tampereella keilaamassa ja jääkiekkopelissä. Täten voidaan myös huomata että työmotivaatio on yrityksessä suhteellisen korkealla. Työntekijät tulevat töihin säännöllisesti sovittuun aikaan ja lähtevät työpäivän jälkeen sovittuna aikana. Myös sovittuja ruoka- ja kahvitaukojen aikoja noudatetaan hyvin.

Virtain Betoni Oy:ssä työntekijöiden vaihtuvuus ja ammattitaito ovat kiitettävällä tasolla, mutta koulutuksen tasossa voisi olla parantamisen varaa. Viimeisen viiden vuoden aikana yritykseen on tullut kolme uutta työntekijää ja yrityksestä on lähtenyt yksi työntekijä. Yrityksen työntekijöillä on pieni vaihtuvuus, mikä selittää osiltaan sitä, että työntekijöiden ammattitaito säilyy korkeana. Yrityksen työntekijöiden koulutustaso ei ole korkea. Toimitusjohtaja on käynyt rakennusalan teknillisen koulun, sekä tuotantopäällikkö omaa rakennuspiirtäjän koulutuksen. Tuotannon henkilöistä kolme on käynyt rakennusalan ammattikoulun, mutta suurin osa työntekijöistä ei omaa mitään alan koulutusta. Lisäksi Virtain Betoni Oy vuokraa työvoimaa kahden vuokratyövoimaa välittävän yrityksen kautta. Vuonna 2012 vuokratyövoimaa käytettiin 12 henkilötyövuotta.

Paras mittari yrityksen henkilöstön viihtyvyydestä on henkilöstön alhainen vaihtuvuus sekä sairauspoissaolojen määrä, jotka ovat molemmat selvästi alan keskiarvoja pienemmät. Tätä kautta yritys on pystynyt saamaan kovan ammattitaidon omaavan työvoiman, jonka kautta se on saavuttanut kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden.

Ydinosaaminen

Virtain Betoni Oy:n resurssit ja toimintatavat, joista yrityksen ydinosaaminen muodostuu on pieni ja ketterä organisaatorakenne ja joustava tuotantojärjestelmä, jotka mahdollistavat nopeat tuotantoajat. Tästä muodostuu yrityksen ydinosaaminen, jota käsitellään seuraavaksi arvokkuuden, harvinaisuuden, matkittavuuden ja korvattavuuden näkökulmista.

Yrityksen ydinosaaminen on arvokasta, koska se mahdollistaa korkeampien hintojen pyytämisen asiakkailta. Toimituksille, jolla on todella nopea toimitusaika ei välttämättä löydy muita mahdollisia toimittajia, joten sillä hetkellä toimitukselle ja näin ollen yritykselle ei ole yhtään kilpailijaa. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan nopeasta toimituksesta hieman suuremman hinnan, koska ilman nopeasti toimitettavia elementtejä koko rakennustyömaa saattaa seisoa toimeettomana kunnes betonielementit saapuvat rakennustyömaalle. Tästä seuraa rakennuttajalle huomattavasti suuremmat kulut kuin hieman korkeampi hintaisista betonielementeistä.

Rakennusosalalla ketterä organisaatorakenne on harvinainen. Tämänlaisia nopeasti reagoivia tuotantojärjestelmiä ja organisaatiota ei ole kuin pienillä, ja niistäkin vain harvalla betonielementtiyrityksillä. Nopeat toimitusajat vaativat erinomaisesti hallittua tuotannon ohjausta.

Sen lisäksi, että ketterä organisaatorakenne on kilpailuetu, on se myös kallista matkia muille rakennusalan yrityksille. Isoon ja jäykkään organisaatioon tarvittavien muutosten tekeminen vaatisi huomattavia investointeja. Moni yritys pystyy toimittamaan yhden kohteen tuotteet nopeallakin toimitusajalla, mutta ne eivät pysty tekemään sitä kustannustehokkaasti pitkällä aikavälillä.

Rakennusosalalla lyhyet toimitusajat sekä toimitusvarmuus ovat tuotteen arvostetuimmat ominaisuudet, eivätkä ne ole korvattavissa muilla resursseilla tai ominaisuuksilla. Mikäli yritys pyrkii varmistamaan yhden kohteen nopean toimittamisen lisäämällä resursseja kyseisen kohteen valmistukseen, aiheuttaa se usein tuotannon ohjaukselle suuria ongelmia yrityksen muiden kohteiden toimitusaikataulujen kanssa. Asiakas ei myöskään koe esimerkiksi tavallista korkeamman laadun korvaavan hitaita toimitusaikoja.

Virtain Betoni Oy on pienen ja ketterän organisaatorakenteensa ja joustavien tuotantojärjestelmiensä ansiosta kilpailijoitaan edellä, joten siitä on muodostunut yrityksen ydinosaaminen.

10.2. Toimintaympäristön arviointi

Toimintaympäristön analyysi on keino selvittää mahdollinen potentiaali markkinoilla. Seuraavaksi analysoidaan Virtain Betoni Oy:n toimintaympäristöä tämänhetkisen tilanteen pohjalta.

Kohdemarkkinat

Rakennusalan markkinat ovat niin sanotut sisämarkkinat, joten suurin osa tuotteista valmistetaan Suomessa ja rakennukset rakennetaan Suomeen. Näin ollen Euroopan Unionin direktiivit tai Suomen valtion lakiuudistukset eivät vaikuta markkinatilanteeseen kovinkaan paljoa, koska lakimuutokset koskevat samalla tavalla jokaista Suomessa toimivaa rakennusalan yritystä. Vuoden 2013 kesäkuusta lähtien jokaiselta betonielementtejä suurille rakennusyrittäjille toimittavalta yritykseltä vaaditaan CE-laatumerkki. Tämä vaatimus on saattanut hieman pienentää kilpailua, koska CE-laatumerkki on suuri kustannuserä kaikista pienimmille toimijoille. Tämä johtaa siihen, että todennäköisesti kaikki pienet alan yritykset eivät laatumerkkiä saa tai eivät edes yritä hakea, ja näin ollen eivät kilpaile enää samoilla markkinoilla kuin Virtain Betoni Oy. Pääasiassa kunnalliset säädökset ovat ainoita, jotka voivat vaikuttaa Virtain Betoni Oy:n toimintaan. Tämä on näkynyt lähinnä vaikeuksina saada rakennuslupia, kun niitä on haettu.

Seuraavan viiden vuoden aikana odotettavissa ei ole suuria muutoksia toimintaympäristön poliittisessa kentässä. Mikäli EU ja sen kautta myös Suomi tiivistää yhteistyötä Venäjän kanssa ja sitä kautta helpottavat venäläisten betonielementtituotteiden maahantuontia, saattavat Venäjältä tuodut elementit tulla markkinoille ja sitä kautta muuttaa toimintaympäristöä. Virosta tuonti on jo kasvanut viime aikoina ja luultavasti myös tuonnin lisääntyminen Virosta tulee kiristämään kilpailutilannetta. Kansalliset lait kuten energian haittaverot tulevat vaikuttamaan kaikkiin suomalaisiin yrityksiin samalla tavalla, joten kilpailuasetelmiin kotimarkkinoilla se ei tuo suurtakaan vaikutusta. Haittaverot nostaa kustannustasoa Suomessa, mutta esimerkiksi mahdollisia kilpailijoita Venäjällä se ei kuormita. Poliittiset päätökset kunnallisella tasolla eivät todennäköisesti tule muuttamaan toimintaympäristöä Virtain Betoni Oy:n näkökulmasta. Virtain Betoni Oy sijaitsee pohjavesialueella ja suurin riski kunnallisessa päätöksenteossa on ympäristöluvan uudelleenarviointi ja tiukempien kriteerien asettaminen luvan saamiselle.

Taloudelliset tekijät, kuten bruttokansantuote per henkilö vaikuttavat suuresti rakennusalan toimintaan. Varsinkin asuntorakentamiseen vaikutus on merkittävä, koska uuden asunnon ostaminen on aina henkilölle suuri päätös ja usein asunnon ostaja joutuu ottamaan uutta asuntoa varten 20-30 vuoden lainan. Mikäli tulotaso on liian pieni, eivät asiakkaat uskalla ostaa asuntoa. Myös korkotaso vaikuttaa suuresti rakennusteollisuuteen. Tämän hetken matala korkotaso on suosinut rakennuttajia, koska

rahoituksen saaminen sekä lainasta huolehtiminen on helpompaa asuntojen sekä kaupallisen rakentamisen sijoittajille. Markkinoiden heilahdukset vaikuttavat ulkomaalaisten sijoittajien haluun sijoittaa suomalaiseen rakentamiseen. Valuuttakurssit vaikuttavat myös materiaalien sekä energian hintaan. Suomalaisten yritysten väliseen kilpailuasetelmaan valuuttakurssien muutoksilla ei ole suurtakaan vaikutusta, mutta markkinoiden kokoon ne vaikuttavat.

Seuraavan viiden vuoden kuluessa on odotettavissa korkotason nousua, ja sitä kautta ongelmia rakennusteollisuudelle. Ulkomaalaisten sijoittajien kiinnostus on kuitenkin nousussa, ja näin ollen kasvattamassa omalta osaltaan markkinoita. Myös pääkaupunkiseudulle suuntautuva muuttovirta aiheuttaa asuntopulaa pääkaupunkiseudulla. Varsinkin vuokra-asunnoista on suurta pulaa ja pula tulee todennäköisesti vain kasvamaan tulevaisuudessa. Valtio ja pääkaupunkiseudun kunnat tulevat todennäköisesti lisäämään vuokra-asuntojen tuotantoa pääkaupunkiseudulle seuraavan viiden vuoden kuluessa.

Sosiologiset tekijät vaikuttavat rakennusalaan tällä hetkellä suuresti. Varsinkin työvoiman saannissa on ongelmia. Raskaan fyysisen työn arvostus on laskenut Suomessa viimeisen 20 vuoden aikana. Rakennusalan suorittava työ on kaikki raskasta työtä, joten työvoiman saannissa on ongelmia. Myös Virtain Betoni Oy:n sijainti muuttotappioalueella vaikeuttaa työvoiman saantia. Suomalaiset rakennusalanyritykset ovat ratkaisseet ongelman hankkimalla työvoimaa Virossa ja muista Itämeren maista. Rakennusala on suhteellisen puhdasta teollisuutta, joten ympäristökysymyksistä ei ole muodostunut ongelmaa rakennusosalalle sosiologisesta näkökulmasta. Työvoiman vanhentuminen on ongelma rakennusosalalle: Useat rakennusalanyritykset ovat siinä vaiheessa että yrittäjä on jäämässä eläkkeelle ja jatkajaa yritystoiminnalle ei ole löytymässä. Tämä aiheuttaa pieniä muutoksia markkinatilanteeseen, koska yrityksiä poistuu markkinoilta eläköitymisen kautta.

Seuraavan viiden vuoden aikana rakennusala koskeva työvoimapula tulee todennäköisesti jatkamaan kasvuaan, ja ulkomaalaisen työvoiman osuus kaikesta rakennusalan työvoimasta tulee kasvamaan entisestään. Tähän mennessä ulkomaalainen työvoima on ollut lähinnä suorittavan työvoimapulan täyttämiseen. Tulevaisuudessa myös työnjohtoon on todennäköisesti tulossa ulkomaalaista työvoimaa, koska ulkomaalainen työvoima aiheuttaa kieliongelmiä suomalaisen työnjohdon sekä suomea taitamattoman työvoiman välille. Myös eläköitymisestä johtuva yritysten lakkauttaminen tulee todennäköisesti lisääntymään seuraavan viiden vuoden aikana.

Rakennusala on teknologisessa elämänkaarensa hyvin kypsässä vaiheessa. Teollisuuteen ei ole tullut vuosiin suuria teknologisia läpimurtoja, eikä sinne ole odotettavissakaan mitään alaa mullistavaa teknologista sovellutusta lähiaikoina. Sementin tuotekehitykseen on viime aikoina panostettu jonkin verran, jotta sementin kovenemisaikaa saataisiin lyhyemmäksi, mikä nopeuttaisi tuotteen valmistusaikaa ja

tehostaisi näin valmistustilojen käyttöä huomattavasti. Tämä muutos ei kuitenkaan muuttaisi asetelmia markkinoilla paljoakaan, koska jokainen alalla toimiva yritys voisi käyttää uutta teknologiaa. Virtain Betoni Oy on uusinnut muotit halli kakkoseen ja tätä kautta pystyy tulevaisuudessa kilpailemaan halutessaan myös julkisivuelementtien markkinoilla.

Kilpailijat

Betonielementtialalla toimii Suomessa noin 100 yritystä. Virtain Betoni Oy:n liikevaihto 4 700 000 euroa toi alle yhden prosentin markkinaosuuden. Virtain Betoni Oy:n tulos oli Kauppalehden taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvassa vertailussa markkinoiden toiseksi paras. Näin ollen voidaan todeta, että Virtain Betoni Oy on kustannustehokkaampi kuin suurin osa kilpailijoistaan. Rakennusalan markkinat ovat hyvin vakiintuneet, joten kilpailijoiden tunteminen on todella tärkeää. Taloustietojen perusteella ei pysty tunnistamaan yhtään yritystä, joka olisi kasvanut viime vuosina aggressiivisesti ja näin ollen tulisi merkittäväksi kilpailijaksi tulevaisuudessa. (Kauppalehti)

Betonielementtiteollisuuden alalla asiakkaan mieltymykset eivät kovinkaan paljoa vaihtele. Varsinkaan harmaissa betonielementtituotteissa, joihin Virtain Betoni Oy on keskittynyt. Koska tuotteissa ei ole mitään erikoisominaisuuksia, jotka määrittäisivät tuotteita, perustuu kilpailu alalla ensisijaisesti tuotteen hintaan. Mikäli kilpailijat tarjoavat tuotetta samalla hinnalla, on aikataulu seuraavaksi tärkein parametri. Mitä nopeammin yritys pystyy toimittamaan tuotteen sitä todennäköisemmin he myös voittavat tarjouskilpailun. Kolmanneksi tärkein parametri kilpailussa on tuotteen laatu. Laatuun kuuluu betonielementtiteollisuudessa SFS- sekä CE-laatumerkit. Virtain Betoni Oy kuuluu SFS-tarkastusten piiriin ja omaa tämän laatumerkin, minkä lisäksi yritykselle myönnettiin CE-laatumerkki heinäkuussa 2013.

Markkinoille tulijan esteet ovat betonielementtiteollisuudessa kohtalaisen suuret. Teknologian saatavuus ei aiheuta ongelmaa, mutta uuden betonielementtitehtaan rakentaminen eli kiinteät aloituskustannukset ovat kalliit suhteutettuna alan keskiarvoisiin pääomantuottoasteisiin. Näin ollen rahoituksen löytäminen betonielementtiteollisuuden alalle on haastavaa. Tämä vähentää myös tehokkaasti markkinoille pyrkiviä uusia yrityksiä ja täten myös heikentää uuden kilpailun syntyä.

Sisäiset operatiiviset tekijät

Betoniteollisuuden toimintaympäristöön vaikuttavat useat sisäiset operatiiviset tekijät. Taloudelliset resurssit eivät tuo alalla suurta kilpailukykyä. Betonielementtiteollisuudessa tuotekehityskustannukset ovat lähes olemattomia, koska tuotekehitystä ei juurikaan tehdä. Tämän johdosta yrityksen taloudelliset resurssit eivät tuo kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden. Yrityksen taloudellisten resurssien pitää joka tapauksessa olla riittävät, jotta yrityksellä riittää rahat kassassa kattamaan toiminnan. Betonielementtiteollisuudessa varastot ja keskeneräinen tuotanto sitovat suhteellisen paljon varallisuutta, joten alalla toimiminen vaatii huomattavan paljon käyttöpääomaa suhteessa liikevaihtoon.

Tilaukko ei betonielementtiteollisuudessa ole kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Tällä teollisuuden alalla ei ole massatuotantoa, koska jokainen tuote on erilainen ja valmistettu mittatilauksen mukaan. Joissain kohteissa on useampi samanlainen elementti, jolloin samaa muottia pystyy käyttämään useamman päivän peräkkäin. Mikäli tätä pystyy hyödyntämään voi muotituskuluissa säästää vähän. Näin toimiessa yrityksellä tulee olla suuret varastot, koska tuotteiden asennus tapahtuu joka tapauksessa yksi kerros kerrallaan, ja tuotteen toimitus näin ollen myös yksi kerros kerrallaan.

Tuotantotavoissa eri betonielementtiteollisuuden alan yritysten toiminnoissa on hieman eroja. Jotkut yritykset käyttävät liikkuvia muotteja, jolloin tehdas toimii liukuhihnaperiaatteella. Suurin osa, kuten Virtain Betoni Oy:kin, käyttää kiinteitä muotteja, jolloin tuote valmistetaan alusta loppuun asti samassa paikassa. Liukuhihnataavassa suurin etu on elementin kovettumisajan lyhentymisen, koska tuotteet saadaan kovetusuuniin, jossa sementti kovettuu selvästi nopeammin kuin ilman uunia. Kuitenkin liukuhihnaperiaate luo prosessiin myös tarpeetonta jäykkyyttä, sillä työvaiheiden ollessa huomattavan eripituisia tulee liukuhihnalle paljon odotusaikaa ja vaikeasti hallittavia pullonkauloja. Tämän vuoksi Virtain Betoni Oy ei ole investoinut liukuhihnaperiaatteen käyttöön.

Valmiiden tuotteiden toimituksessa ei alan yritysten välillä ole suuria eroja. Kuljetusliikkeet veloittavat aina vähintään tietyn painon verran kuljetuskustannuksia per kilometri riippumatta lastin todellisesta painosta, minkä vuoksi rahtia pyritään viemään aina suurin mahdollinen kuorma kerralla. Virtain Betoni Oy:n heikkous toimitusten suhteen lienee kasvukeskuksista kaukaisen sijaintinsa verrattuna suurimpaan osaan kilpailevista yrityksistä. Suurin osa tuotteista toimitetaan kasvukeskuksiin, joten optimaalisemman sijainnin omaavat yritykset säästävät hieman tuotteiden rahdista muodostuvissa kuluissa.

Strategiset yhteistyökumppanit ovat tärkeitä yrityksen kilpailukyvyn lisääjänä. Yritykset, joilla on luotettavat ja tehokkaat strategiset partnerit saavuttavat kilpailuedun niihin yrityksiin nähden, joilla strategiset partnerit eivät ole yhtä tehokkaita tai luotettavia. Virtain Betoni Oy:n strategiset yhteistyökumppanit ovat täyttäneet tehtävänsä hyvin, jotta Virtain Betoni Oy on päässyt omiin tavoitteisiinsa.

Työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivaatio ovat tärkeitä edellytyksiä tuottavan betonielementtiyrityksen kilpailukyvyn kannalta, koska tuotteiden valmistus on vahvasti riippuvainen yksittäisten työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta. Nämä ominaisuudet ovat Virtain Betoni Oy:ssä paremmassa tilassa kuin kilpailijoilla.

Markkinoiden kypsyysaste

Betonielementtiteollisuuden kasvuvauhti on ollut hyvin vakaa jo pitkän aikaa kun verrataan betonielementtiteollisuuden koko liikevaihtoa Suomen bruttokansantuotteeseen. Tiettyjä suhdannevaihteluja on alalla ollut havaittavissa. Suhdannevaihtelut käydään läpi seuraavassa kappaleessa 10.2.5. Tässä kappaleessa arvioidaan betonielementtiteollisuuden markkinoiden kypsyysastetta, jotta alan mahdollinen kasvupotentiaali voidaan havaita ja käyttää yrityksen eduksi.

Kilpailu alalla on hyvin vakiintunut ja uusia yrityksiä ei alalle ole tullut viime vuosina kuin muutama. Kilpailuasetelmat betonielementti-teollisuudessa ovat hyvin selvät, kuten ovat myös markkinajohtajien asemat.

Markkinointitavoitteita betonielementtiteollisuudessa on lähes turha pohtia, koska tuotteita ei markkinoida mediassa lainkaan. Parasta markkinointia alalla on suusta suuhun leviävä positiivinen maine hyvin onnistuneiden aikaisempien kohteiden vuoksi.

Vaikka kaikki Virtain Betoni Oy:n tuotteet valmistetaan mittatilaustyönä, on tuotevalikoima moniin muihin aloihin verrattuna kohtalaisen kapea. Betonielementeissä voidaan käyttää erivärisiä sementtejä, jolloin ulkopinnasta tulee erilainen, tai esimerkiksi lämmöneristeitä voidaan lisätä tuotteeseen asiakkaan tarpeiden mukaan. Virtain Betoni Oy on keskittynyt ainoastaan harmaan sementin käyttöön, joten se ei valmista lainkaan muunvärisiä tuotteita tai pesubetonia. Asiakkaiden tuoteuskollisuus on alalla vahva: Rakennusyrietykset tilaavat mielellään betonielementit yrityksiltä, joista heillä on hyviä kokemuksia entuudestaan.

Tämän analyysin pohjalta betonielementtiteollisuuden markkinoiden kypsyysaste on hyvin vakaa ja on ollut sitä jo kauan. Näin ollen kannattavin kasvustrategia alalla on kustannustehokkuus ja hyvien suhteiden luominen, sillä vakaila markkinoilla teknologiset kehitysaskleet menettävät merkitystään markkina-asemien korjaajina.

Alan herkkyys taloudellisille heilahduksille ja kausiluonteisuus

Rakennusala on herkkä maailman- ja kansantaloudellisille heilahduksille. Rakentaminen vaatii suuria summia rahoitusta, ja usein pelkästään huonot talouseennusteet siirtävät alkavia rakennuskohteita myöhäisemmäksi. Rakennusala on yksi ensimmäisistä aloista, jotka reagoivat tulevaan taloudelliseen taantumaa.

Rakentaminen on myös jonkin verran syklinen ala Suomessa johtuen Suomen kylmistä ja lumisista talvista. Nämä olosuhteet hidastavat rakentamista ja sitä kautta tuovat lisää kustannuksia. Jäätynyt maa sekä lumi ja jää vaikeuttavat maanrakennustöitä ja aiheutuneista lisätöistä seuraa lisäkustannuksia. Lisäkustannuksia muodostuu myös rakentamisen myöhemmissä vaiheissa lumen luomisesta sekä lämmityskustannuksista. Tästä johtuen suurin osa rakennustyömaista pyritään aloittamaan maaliskuussa maanrakennustöillä. Näin ollen rakennuksiin saadaan kesän ja syksyn aikana rungot valmiiksi ja talvella voidaan sitten keskittyä sisätilojen viimeistelyyn.

Syklisyys aiheuttaa betonielementtiteollisuuden ja sen mukana myös Virtain Betoni Oy:n toiminnan kausiluonteisuuden; suurinta kysyntä on keväällä, kesällä ja syksyllä. Talvella kysyntä heikkenee ja tämä vaikuttaa suoraan myös tuotteista saataviin hintatasoihin. Markkinahinta talvella tehdylle työlle on halvempaa kuin tuotteista muina vuodenaikoina saatava hinta.

Lait ja sertifikaatit

Lakiasioita käsiteltiin jo kappaleessa 14.2.2. Suomen lakimuutokset eivät muuta markkinatilannetta rakennusmarkkinoilla, koska lait koskevat samalla tavalla jokaista Suomessa toimivaa betonielementtialan yritystä ja suurin osa Suomessa rakennetuista betonielementti-rakennuksista valmistetaan suomalaisista betonielementeistä. Tiukentuvat ympäristönsuojelulait sekä nousevat jätemaksut saattavat kuitenkin aiheuttaa tehokkaasti materiaalinsa käyttävälle ja kierrättävälle yritykselle hienoisen kilpailuedun.

Sertifikaatit, jotka ovat pakollisia sertifikaatteja betonielementtialalla, ovat FI-merkintä sekä kesällä 2013 pakolliseksi tullut CE-merkki. Nämä sertifikaatit ovat pakollisia, jotta yritys voi toimia markkinoilla. Tämän lisäksi yritys voi hakea toiminnalleen ISO-14001 ympäristömerkkiä tai ISO-9000 laatumerkkiä. Nämä merkit eivät vielä tällä hetkellä ole vaikuttavia tekijöitä markkinoilla, mutta saattavat hyvin muodostua sellaisiksi tulevaisuudessa. Virtain Betoni Oy:llä on sekä FI- että CE-merkintä, minkä lisäksi yritys aikoo hakea ISO-14001 ympäristömerkkiä seuraavan kahden vuoden sisällä.

Toimitus ja tavarantoimittajaketjut

Toimitus ja tavarantoimittajaketjut ovat tärkeitä betonielementtialalla, vaikkei tuotannossa olekaan kyseessä nopea just-in-time -tuotanto. Virtain Betoni Oy on erikoistunut toimittamaan tuotteita nopealla toimitusajalla, joten myös toimitusketjujen tulee toimia hyvin Virtain Betoni Oy:lle päin. Virtain Betoni Oy on tehnyt vuosisopimukset tärkeimpien materiaalien toimituksesta saaden näin varmemmat toimitukset sekä halvemmän hinnan materiaalille. Virtain Betoni Oy:llä on vuosisopimus soraan, sementtiin, lisäaineisiin, teräkseen ja lämmöneristeisiin sekä näiden toimitukseen. Lisäksi Virtain Betoni Oy:llä on vuosisopimukset kuljetusliikkeiden kanssa, jotka toimittavat valmiit tuotteet rakennustyömaille. Vuosisopimukset tehdään tarjouskilpailun pohjalta sopivimpien yhteistyökumppanien kanssa. Virtain Betoni Oy:lle tärkeimmät ominaisuudet toimittajaa valittaessa ovat toimitusten nopeus ja toimitusaikataulujen noudattaminen sekä toimitusten oikeanlaisuus ja toimitettavien materiaalien laatu. Pienemmät tavarantoimittajat valitaan maantieteellisen etäisyyden perustella, sillä tämä helpottaa tavarantoimittajien kontrollointia.

Asiakkaat

Betonielementtialalla ja erityisesti harmaan betonielementin valmistuksessa asiakkaalle tärkein ominaisuus on tuotteen toimitus työmaalle asiakkaan toivomana ajankohtana. Myös tuotteen laatu sekä kestävyys ovat tärkeitä ominaisuuksia. Betonielementtituotteiden asiakasanalyysissä ei tarvitse miettiä tuotteen ominaisuuksia ja niiden merkitystä asiakkaille samoin kuin kulutustuotteiden valmistuksessa. Betonielementtien markkinoilla asiakkaat myöskään eivät tee heräteostoksia.

Virtain Betoni Oy:n asiakkaat ovat joko rakennusliikkeitä tai elementtitehtaita. Virtain Betoni Oy:n suurin asiakas on elementtitehdas, jolle Virtain Betoni Oy tekee noin 80 prosenttia tuotannostaan alihankintana. Virtain Betoni Oy:n kohdalla 80-20-sääntö toimii kärjistetyksi, koska alle 20 prosenttia asiakkaista tuo yritykselle yli 80 prosenttia sen tuloista.

Muut sidosryhmät

Sidosryhmiä, jotka eivät suoranaisesti vaikuta Virtain Betoni Oy:n tuloksen tekoon, mutta ovat muuten tärkeässä osassa toimintaa, on esimerkiksi paikallinen huoltoasema, josta työntekijöille tilataan työpaikkalounas päivittäin. Myös siivouspalvelu on tilattu ulkopuoliselta yrittäjältä.

10.3. Vision ja mission arviointi

Visio

Virtain Betoni Oy kasvattaa markkinaosuuttaan 1 prosenttiyksikön sekä liikevaihtoa 60 prosenttia seuraan viiden vuoden aikana vuoden 2011 liikevaihdosta.

Missio

Virtain Betoni Oy tulee keskittymään harmaiden betonielementtien valmistukseen. Asiakkaina pyritään säilyttämään sama asiakaskanta kuin tähänkin mennessä, eli suuremmat betonielementtitehtaat sekä rakennusyrietykset. Virtain Betoni Oy valmistaa asiakkaille laadukkaita tuotteita pitäen kiinni sovituista toimitusaikatauluista. Virtain Betoni Oy pyrkii kasvattamaan markkinaosuutta yhdellä prosenttiyksiköllä, ja sitä kautta lisäämään liikevaihtoa 60 prosenttia seuraavan viiden vuoden aikana vuoden 2011 tasosta niin että yrityksen liikevoittoprosentti pysyy vuoden 2011 tasolla.

Virtain Betoni Oy:n tavoitteena on palkata seuraavan viiden vuoden aikana sellainen organisaatio, joka pystyy toimimaan ilman tämänhetkisen toimitusjohtajan päivittäistä avustusta. Lisäksi tavoitteena on varustella halli yksi niin, että sieltä saadaan maksimaalinen tuotantokapasiteetti käyttöön. Lisäksi Virtain Betoni Oy hankkii lisää tuotantotilaa tyhjillään olevasta tehdashallista Jäähdyshallin alueelta. Uudessa tehdashallissa tullaan pitämään yrityksen materiaalivarastot. Lisäksi siellä tullaan lataamaan betonielementtien raudoituksiin tartukkeet sekä nostolenkit, minkä jälkeen valmiiksi ladatut betonielementin raudoitteet kuljetetaan valmistustiloihin halli yhteen tai kahteen. Tämän kapasiteetin lisäämiseksi tulee Virtain Betoni Oy:n palkata myös lisää työvoimaa suorittamaan työhön.

Uudella toimitavalla tavoitellaan tuotannon tehostamista 15 prosenttia seuraavan viiden vuoden aikana.

10.4. Strategisen asemoinnin arviointi

SWOT –analyysi

SWOT-analyysin perustana käytetään tietoja aikaisemmissa kappaleissa läpikäytyistä nykyisen toiminnan analyysistä sekä toimintaympäristön analyysistä.

Vahvuudet

- Osaava ja motivoitunut johto
- Osaava työvoima
- Erinomainen maine
- Hyvät suhteet asiakkaisiin
- Vakavarainen yritys
- Hyvät, uudet muotit

Johto on kehittänyt Virtain Betoni Oy:lle oman, toimivan tavan toimia markkinoilla. Henkilöstö on saatu pidettyä töissä pitkään ja sitä kautta heidän osaamisensa on keskimäärin kilpailijoita parempaa. Yrityksen saavuttama hyvä maine varmana ja luotettavana, aikatauluja noudattavana toimittajana tuo yritykselle sellaisia tilauksia, joita kilpailijat eivät pysty toimittamaan kovien aikataulupaineiden takia. Johdon kokemus ja varmat toimitukset ovat ajan saatossa luoneet hyvät suhteet pääasiakkaisiin, joiden kautta kohtuullisen hintaista tilauskantaa saadaan pidettyä korkeana myös pienten taantumien aikana. Yrityksen helposti likvidoitava varallisuus on riittävän suuri, jotta se mahdollistaa yrityksen toiminnan myös hieman heikommassa taloustilanteessa. Yritys on myös investoinut uusiin muotteihin viimeisten vuosien aikana ja tämä antaa yritykselle mahdollisuuden tehdä korkealaatuisia tuotteita, joista asiakas on valmis maksamaan.

Heikkoudet

- Hiljainen tieto ainoastaan yhden henkilön tiedossa
- Toiminta pohjavesialueella

Suurin osa yrityksen hiljaisesta tiedosta on ainoastaan toimitusjohtajan hallussa, mikä aiheuttaa suuren riskin. Yrityksen toiminta pohjavesialueella saattaa aiheuttaa tulevaisuudessa ongelmia toiminnalle, mikäli ympäristölait tai kunnan määräykset muuttuvat ja sitä kautta aiheuttavat lisäkustannuksia toiminnan ylläpitämiselle.

Mahdollisuudet

- Käyttämätön kapasiteetti
- Betonielementtialan henkilöstön eläköityminen

Yrityksellä on noin 40 prosenttia tuotantotiloista käyttämättömänä. Tuotantotilojen kapasiteetin parempi hyväksikäyttäminen antaisi yritykselle hyvät mahdollisuudet kasvattaa toimintaa. Useat pienemmät betonielementtialan yritykset ovat viime aikoina lopettaneet toimintansa, koska yritystoiminnalle ei ole löytynyt jatkajaa. Tämä sama trendi tulee todennäköisesti jatkumaan myös tulevaisuudessa, minkä vuoksi kilpailu alalla pienenee.

Uhat

- Ympäristölain muutokset
- Vuokratyövoiman käytön rajaaminen
- Työvoiman saanti

Mahdolliset ympäristölakien muutokset saattavat aiheuttaa toiminnalle lisäkuluja tulevaisuudessa. Nämä lait vaikuttavat samalla tavalla kaikkiin Euroopan Unionin maissa toimiviin yrityksiin. Tämä saattaa siirtää tuotantoa Euroopan Unionin ulkopuolisiin maihin, eli tässä tapauksessa lyhyiden kuljetusmatkojen vuoksi Venäjälle. Virtain Betoni Oy:n toiminta nojaa suuresti vuokratyövoiman käyttöön. Mikäli vuokratyövoiman käyttöä koskevat lait tiukentuvat esimerkiksi niin, että vuokratyövoimaa ei saa olla käytössä jatkuvasti, tulee se hankaloittamaan yrityksen toimintaa huomattavasti. Työvoiman saannissa yrityksellä on ongelmia, koska osaavaa työvoimaa on vaikeaa saada muuttamaan Virroille.

Kilpailuetu ja arvoketjuanalyysi

Tässä kappaleessa eritellään Virtain Betoni Oy:n kilpailuedut sekä yrityksen arvoketju, minkä jälkeen voidaan tutkia arvoketjun toimintojen välisiä riippuvuussuhteita optimaalisten yhteensopivuuksien löytämiseksi.

Kilpailuetu

Kilpailuetu koostuu yrityksen erikoistaidoista, jotka muodostuvat joko resursseista tai osaamisesta. Nämä erikoistaidot ovat käytännössä samat kuin SWOT-analyysissä läpikäytyt vahvuudet. Virtain Betoni Oy:n kilpailuetu muodostuu pääasiallisesti osaamisesta, joita ilmentävät osaava ja motivoitunut johto, osaava työvoima, erinomainen maine sekä hyvät suhteet asiakkaisiin, jotka yritys on saanut hankittua kovan osaamisen kautta. Myös yrityksen vakavaraisuus on hyvän johtamisen ja osaamisen kautta hankittua. Yrityksen kilpailueduista ainoastaan hyvät muotit on resurssipohjainen kilpailuetu.

Arvoketju

Seuraavaksi käydään läpi Virtain Betoni Oy:n arvoketjun ensisijaiset toiminnot, jotka tuottavat yritykselle voittoa.

Tuotantoprosessin vaiheet

Toiminnot, joissa tuotantopanos siirtyy lopputuotteeseen, voidaan Virtain Betoni Oy:ssä jakaa kuuteen osaan. Nämä osat ovat muotitus, raudoitus, rautojen varustelu, valaminen, purkaminen sekä viimeistely.

Muotitusvaiheessa kiinteiden muottien päälle rakennetaan puusta ja filmivanerista jokaisen tuotteen piirustuksen mukainen muotti. Uudet filmivanerimuotit tilataan alihankintana. Filmivanerimuotteja pyritään käyttämään mahdollisuuksien mukaan useaan kertaan eri elementtien valmistukseen. Muotin kokoamisen kiinteän muotin päälle tekee joko työntekijä, jonka tehtävänä on koota muotteja useammalle tuotteelle, tai sitten tuotteen valmistamisesta vastaava työntekijä. Muotitusvaihe on yleensä Virtain Betoni Oy:n vakituisten työntekijöiden vastuulla.

Raudoitustyöstä noin 80 prosenttia tilataan alihankintana, ja Virtain Betoni Oy kuljettaa valmiit raudat Virroille omalla kalustollaan. Loput raudoitustyöt tehdään Virtain Betoni Oy:n tiloissa oman työvoiman avulla. Itse tehtävä osuus raudoitustyöstä riippuu tilauskannan tilanteesta: Virtain Betoni Oy:n kapasiteettirajoite on tällä hetkellä raudoitus, kun tilauskanta on suuri. Näin ollen mahdollisimman paljon raudoituksista pyritään ostamaan alihankintana, ja loput tehdään mahdollisuuksien mukaan itse pullonkaulojen helpottamiseksi. Tämän avulla pyritään tasaamaan tilausmäärien vaihtelun näkymistä Virtain Betoni Oy:n henkilöstön työtilanteeseen.

Varusteluvaiheessa asennetaan tilaajan vaatimat tartukkeet ja nostolenkit sekä tehdään mahdolliset varaukset tuleville sähkötoille raudoitusvaiheessa valmistettuun rautaan. Yleensä rauta lasketaan varusteluvaiheessa valmiiseen muottiin, joka valmistettiin muotitusvaiheessa. Osa suurista tartukkeista ja nostolenkeistä asennetaan rautaan ennen muottiin viemistä, kun taas pienemmät tartukkeet sekä varaukset sähköille tehdään sen jälkeen, kun rauta on laskettu muottiin. Varustelusta vastaavat Virtain Betoni Oy:n työntekijät.

Valaminen tapahtuu, kun kaikki edelliset työvaiheet on saatu suoritettua. Valamisesta varten valmistetaan betonimassa myllyllä, jonka tilavuus on 1500 litraa. Myllystä valmis massa kuljetetaan hihnakuljettimen avulla jassikkaan, eli kuljetusastiaan. Jassikka viedään nosturin avulla muotin yläpuolelle, mistä voidaan laskea sopiva määrä massaa muottiin. Tämän jälkeen massa vibrataan. Vibrauksen jälkeen tasataan massan pinta muotin laitojen tasolle, minkä jälkeen pinta viimeistellään asiakkaan haluamalla tavalla joko puuhierto- tai teräshiertopinnaksi. Valamisvaiheesta vastaa usein Virtain Betoni Oy:ssä töskentelevä vuokratyövoima. Vuokratyövoima soveltuu tähän

työvaiheeseen parhaiten, koska se ei vaadi niin kovaa ammattitaitoa kuin edelliset työvaiheet. Kun elementin valaminen on valmis, pitää betonimassan antaa kuivua noin 10 tuntia ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan työvaiheeseen.

Elementin purkaminen tapahtuu yleensä seuraavana aamuna elementin valamisesta pitkän kuivumisajan vuoksi. Ensiksi elementeistä otetaan muotitusvaiheessa laitetut filmivanerimuotit irti, minkä jälkeen kiinteä muotti, jonka päälle elementti on rakennettu, nostetaan hydraulisten nostimien avulla lähes pystyasentoon. Tämä helpottaa elementin irrottamista muotista ehjänä. Jokaisessa elementissä on nostolenkit, joiden avulla niiden kuljettaminen on mahdollista. Elementti nostetaan muotista pois nosturin avulla, minkä jälkeen elementti kuljetetaan viimeistelyvarastoon. Elementin purkaminen on yleensä Virtain Betoni Oy:n työvoiman vastuulla.

Viimeistelyvaiheessa elementit siistitään, hiotaan reunat ja puhdistetaan tartukkeet ja sähkövaraukset sekä tarkastetaan, että elementti on kaikin puolin tilausta vastaava. Valmis elementti kuljetetaan ulos valmistuotevarastoon odottamaan kuljetusta työmaalle. Elementin viimeistely on yleensä samojen Virtain Betoni Oy:n työntekijöiden vastuulla kuin purkaminen.

Logistiikka

Yrityksen tulologistiikkaan olisi suotavaa kiinnittää enemmän huomiota. Saapuvien materiaalien vastaanotossa on Virtain Betoni Oy:llä selvästi parannettavaa, sillä tällä hetkellä kukaan henkilö ei ole vastuussa saapuvan tavaran vastaanotosta. Tästä aiheutuu tilanteita, joissa kukaan ei tiedä, onko tuotannossa vaadittava materiaali saapunut varastoon vai ei. Myös tavaroiden varastointia ja varastojen järjestystä häiritsee se, että kukaan ei ole vastuussa varastoista. Näin ollen saapuva tavara puretaan rekoista aina lähimpään mahdolliseen paikkaan eikä välttämättä tavaran oikealle varastopaikalle.

Lähtölogistiikka toimii kuljetusten osalta sujuvasti, mutta epäjärjestys tuotteiden varastoinnissa aiheuttaa ylimääräistä työtä. Valmiiden tuotteiden varastointi Virtain Betoni Oy:ssä tapahtuu ulkovarastoissa, jotka sijaitsevat kummankin valmistushallin vieressä. Valmistuotevaraston hallinasta ei tällä hetkellä vastaa kukaan. Valmiit tuotteet lasketaan varastoon yleensä siihen, mihin ne ensimmäiseksi saadaan laskettua. Toimistolla on tieto, että tuote on valmistettu, mutta tietoa siitä, kummassa varastossa saati missä kohdassa varastoa tuote on varastoituna, ei ole kenelläkään. Lastaus tapahtuu joko Virtain Betoni Oy:n työvoiman toimesta tai sitten kuljetusyritysten kanssa on sovittu kuljetusyrityksen työntekijän lastaavan itse kuormansa. Lastaamiseen käytetään nosturia. Lastauspöytäkirjassa ilmenee kuhunkin kuormaan tulevat elementit ja niiden paikka varastossa.

Myynti ja tukitoiminnot

Tuotteiden myynnistä vastaa Virtain Betoni Oy:ssä kokonaan yrityksen toimitusjohtaja. Tuotteiden valmistus tapahtuu jo tehtyjen kauppojen pohjalta, koska tuotanto on aina mittatilaustyötä. Suoranaista tuotteiden markkinointia ei betonielementtialalla tapahdu lainkaan eikä sitä tee Virtain Betoni Oy:kään. Ainoa tapa markkinoida tuotteitaan on hyvän maineen kasvattaminen onnistuneiden urakoiden kautta.

Betonielementtialalla ei ole palveluja, joita tehtäisiin tuotteen arvon säilyttämiseksi, joten myöskään Virtain Betoni Oy ei palveluita tarjoa.

Tukitoimintoja, jotka helpottavat arvoketjussa arvoa lisäävien toimintojen suorittamista, ovat Virtain Betoni Oy:ssä

- Hallintotoimet

Taloushallinta on Virtain Betoni Oy:ssä yhden henkilön vastuulla. Hänen vastuulleen kuuluu myynti- sekä ostoreskontra ja kirjanpito. Tilinpäätös tilataan ulkopuoliselta kirjanpitäjältä.

Laadunvalvonta tuotteen mitoista tapahtuu suurimmaksi osaksi kuin itsestään Virtain Betoni Oy:n tuotantoketjussa. Tämä johtuu siitä, että suurimmassa osassa tuotteista tuotetta valmistamassa on eri vaiheissa useampi henkilö, jotka mittaavat omaa osuuttaan tehdessään tuotteen mittoja. Kun lopussa tuote lasketaan muottiin, on tuotetta mitannut useassa tapauksessa neljä eri henkilöä itsenäisesti. Näin ollen mikäli tuote sopii muottiin ja nostolenkit, tartukkeet sekä raudoituksessa huomioidut varaukset sähköille sopivat paikalleen on tuote hyvin todennäköisesti siihen asti valmistettu asiakkaan tilauksen mukaisesti. SF-merkintä edellyttää betonimassan laadun suhteen, että massasta valetaan koekuutioita, jotka koepuristetaan ja lujuusmitataan laboratorio-olosuhteissa VTT:n toimesta.

Tuotannon ohjaus on Virtain Betoni Oy:ssä kolmen eri tahon vastuulla. Tuotannon aikataulutus ja ohjelmointi tapahtuu toimitusjohtajan sekä tuotantopäällikön yhteistyönä. Tuotannon ohjaus tuotantotiloissa tapahtuu toimitusjohtajan sekä työnjohtajan yhteistyönä. Tuotannon ohjauksessa ei käytetä muita teknologisia apuvälineitä kuin taulukkolaskentaa, johon kaikki tilatut, valmistetut, sekä toimitetut elementit on kirjattu.

- Henkilöstöhallinto

Henkilöstön rekrytointiin on Virtain Betoni Oy:ssä käytetty työntekijöiden henkilökohtaisia suhteita sekä työvoimatoimiston listoja. Henkilöstön rekrytointi on pääasiassa yrityksen toimitusjohtajan vastuulla. Hän myös vastaa päätöksestä kuka tai ketkä henkilöt palkataan.

Yritys maksaa työntekijöilleen palkkaa työehtosopimuksen mukaisesti jokaiselta tehdyltä työtunnilta. Palkkakausi on kaksi viikkoa.

Yritys tarjoaa henkilöstölleen myös koulutusta. Tällä hetkellä on käynnissä betonielementtityöntekijän ammattitutkinto, jonka jokainen yrityksen työntekijä niin halutessaan voi suorittaa. Koulutus tapahtuu työaikana ja siitä maksetaan normaali palkka.

- Teknologinen kehitystyö

Virtain Betoni Oy ei käytä resurssejaan teknologiseen tutkimustyöhön. Ainut tutkimusprojekti yrityksen historiassa on kyseinen diplomityö, jonka avulla yritys pyrkii tehostamaan tuotantoaan.

- Hankinnan toiminnot

Raaka-aineiden hankinta on tällä hetkellä kahden henkilön vastuulla. Yrityksellä on palkkalistoilla osa-aikainen työntekijä, joka laskee tulevista tilauksista niiden vaatimat materiaalit ja toimittaa laskelmansa yrityksen toimitusjohtajalle. Yrityksen toimitusjohtaja tekee tilauksen näiden laskelmien pohjalta aina tapauskohtaisesti. Jo olemassa olevat varastot eivät suurimmassa osassa tapauksia ole tarkkaan tiedossa, joten ne eivät suuresti vaikuta tilauksiin. Tilauskokoja laskettaessa ei ole käytetty mitään matemaattisia optimointilaskelmia.

Koneiden hankinta on yrityksen toimitusjohtajan vastuulla. Yritys hankkii koneita yleensä käytettynä silloin, kun jostain löytyy halpa tarjous.

Koneiden huolto tapahtuu tapauskohtaisesti. Tietyillä koneilla on pakolliset vuosihuollot, jotka hoidetaan. Lisäksi koneita huolletaan aina tarpeen mukaan. Ennaltaehkäisevää huoltoa tapahtuu harvemmin. Liikennerekisterissä oleva kalusto huolletaan aina ennen määräaikaikatsastusta.

Arvoketjuanalyysi

Tässä analyysissä keskitytään Virtain Betoni Oy:n arvoketjuun. Virtain Betoni Oy:n on suhteellisen pieni yritys, minkä vuoksi kaikki sen arvoketjussa käsitellyt toiminnot ovat toisistaan riippuvaisia. Yrityksen arvojärjestelmä koostuu muun muassa luotettavista toimittajista sekä hyvistä asiakassuhteista, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa.

Yrityksen heikosti organisoitu tulologistiikka ja sitä kautta varastojen huono järjestys vaikuttavat haitallisesti yrityksen päivittäiseen toimintaan. Varastojen sekavuus aiheuttaa tuottavan työn menetyksiä päivittäin jokaisen työntekijän osalta, koska raaka-aineiden, kuten tartukkeiden ja lämmöneristeiden etsimiseen varastosta kuluu päivittäin turhaa aikaa. Varastojen paremmalla järjestämisellä jäisi jokaisen työntekijän ajasta suurempi osa tuottavan työn tekemiseen. Lisäksi varastojen sekavuus aiheuttaa ajoittain ongelmia, koska tarvittava raaka-aine on päässyt loppumaan, minkä vuoksi päivän tuotannossa olevan tuotteen valmistus siirtyy seuraavalle päivälle. Koska raaka-ainevarastosta haetaan tarvikkeet vasta muotitustyön jälkeen, jää kyseiselle muotille suunniteltu tuote tekemättä siltä päivältä. Tämä pudottaa suoraan kyseisen vuorokauden tuotantoastetta tehtaalla ja vaikuttaa myös tuleviin aikatauluihin. Tämän lisäksi lisäkuluja tulee ylitöistä, joita muodostuu, kun raaka-aineita noudetaan kiireisellä aikataululla.

Sekava varastointi vaikuttaa myös muottien uusiokäyttöön. Tällä hetkellä filmivanerimuotit ovat ulkona yhdessä suuressa kasassa, josta niiden uudestaan käyttäminen on erittäin vaikeaa erityisesti talvella kaiken ollessa lumen peitossa. Muotituksesta vastaavan työntekijän on huomattavasti helpompi tilata alihankkijalta uudet muotit kuin lähteä lumihankeen etsimään käytettyjä. Mikäli käytettyjen muottien varasto olisi paremmin järjestyksessä, ei Virtain Betoni Oy:n tarvitsisi ostaa uusia muotteja niin usein ja tästä seuraisi taloudellisia säästöjä.

Raudoitustyöstä suurin osa ostetaan alihankintana, joten tähän arvoketjun lenkkiin on vaikea vaikuttaa. Sekavat varastot vaikeuttavat tätäkin, koska myös valmiiden rautojen varastointi on sekavaa. Valmiit raudoitteet varastoidaan logistiikkasyistä tällä hetkellä valmistuotevarastossa, josta ne kuljetetaan tuotantotiloihin. Valmistuotevarastossa raudoitteet ovat yhdessä tai kahdessa suuressa kasassa, minkä takia yrityksen työntekijän on tehtävä turhia nostoja nosturilla siirrellessään raudoitteita pois tarvitsemansa raudan päältä. Tästä siirtelystä koituu turhia kuluja. Lisäksi se vie tärkeää aikaa nosturilta, jota tarvittaisiin todennäköisesti jossain muussa tuotannon vaiheessa. Tästä taas aiheutuu turhaa odottelua työntekijöille, mistä aiheutuu lisäkuluja.

Raudoituksen hakemiseen ja sen odottamiseen kuluva aika on käytännössä lisäystä raudoitteen varusteluun käytettävään aikaan. Varusteluun kuluva aikaa lisäävät myös jo aikaisemmin mainitut sekavat raaka-ainevarastot.

Tuotteen valamista ei voida aloittaa ennen kuin kaikki edelliset työvaiheet on saatu tehtyä. Näin ollen kaikkien edellisten työvaiheiden hukka-aika näkyy suoraan elementin valamisen myöhästyneenä alkamishetkenä. Mikäli elementtiä ei saada valettua normaalin työajan puitteissa, muodostuu yritykselle lisäkuluja ylityökorvausten muodossa. Mikäli valaminen siirtyy seuraavalle päivälle, muodostuu lisäkuluja ylityötuntejakin enemmän tuotannon menetyksistä sekä aikataulun siirtymisestä. Valamisessa tarvitaan nosturia, jota tarvitaan myös raudoitteiden käsittelyssä, elementtien purkamisessa sekä lastauksessa. Lisäksi rajoittava tekijä valamisvaiheessa on betonimylly, jonka kapasiteetti on 1,5 m³ kerralla. Betonimyllyn rajoitetusta kapasiteetista saattaa muodostua odottelua työntekijöille, koska valaminen tapahtuu normaalisti iltapäivisin ja elementit tulevat valualmiiksi lähes yhtä aikaa iltapäivällä. Valaminen on kuitenkin prosessi, joka on nopeampaa hoitaa isolla määrällä työntekijöitä.

Elementtien purkamisesta vastuussa olevat työntekijät tulevat töihin kaksi tuntia aikaisemmin kuin elementtejä valmistavat työntekijät. Näin ollen elementit saadaan purettua pois muoteista viimeistelyvarastoon ennen kuin suurin osa työntekijöistä saapuu töihin.

Elementtien viimeistely tapahtuu elementtien purkamisen jälkeen. Elementtien viimeistely vaatii aina nosturia ja käytännössä hallissa yksi olevista kahdesta nosturista toinen on varattuna viimeistelytyöhön ja lastauksen tarpeisiin. Viimeistellyt elementit kuljetetaan nosturin avulla aina suoraan viimeistelyn jälkeen valmistuotevarastoon. Viimeistelyä ja lastausta häiritsee talvisin lumi, joka häiritsee nosturin toimintaa lumen pakkautuessa nosturin kiskoille. Lisäksi ennen lastausta elementeistä tulee poistaa lumi ja jää, mistä muodostuu huomattavia kuluja yritykselle lumen ja jään poistamiseen kuluvan tuottamattoman työajan kautta. Elementtien lastauksia pyritään aikataulutamaan iltapäivään tai mahdollisesti iltaan, jolloin nosturia ei tarvita tuotannossa eikä viimeistelyssä. Lisäksi lastauksessa kuluu huomattavia määriä tuottamatonta aikaa elementtien etsimiseen valmistuotevarastosta.

Tuotteiden myynti ja markkinointi ovat Virtain Betoni Oy:ssä yhden ihmisen vastuulla, ja koska tämä henkilö on päävastuussa myös tuotannon aikataulutamisesta, on tässä kohdassa arvoketju jo hyvin toimiva.

Myös taloushallinta ja laadunvalvonta on yrityksessä hoidettu hyvin, eikä niistä ole helppoa löytää parannettavia osia, jotta ensisijaista arvoketjua voitaisiin parantaa. Tuotannon ohjauksessa Virtain Betoni Oy voisi olla hieman tehokkaampi. Tällä hetkellä päivittäinen tuotantosuunnitelma seuraavalle päivälle tehdään aina edellisen päivän iltapäivänä. Tämä tehdään sen takia, koska iltapäivällä tiedetään varmasti mitkä tuotteet saadaan valmistettua kyseisen päivän aikana. Mikäli yrityksen tuotannon ohjaus olisi suunniteltu useamman päivän päähän tulevaisuuteen, toimisi se parempana varoitusmerkkinä mahdollisista raaka-aineiden varastojen vajavuuksista.

Henkilöstön rekrytointiin yritys voisi käyttää hieman enemmän resursseja, koska tämänhetkistä kysyntää ei pystytä täyttämään nykyisellä työvoimalla. Mikäli yritys saisi rekrytoitua osaavaa työvoimaa nopeammalla tahdilla saisi yritys nostettua tuotantomääriään selvästi, koska tuotantotiloissa on käyttämätöntä kapasiteettia. Yrityksen työntekijöille tarjoama palkka on työehtosopimusten mukaista, mutta yrityksellä ei ole tietoa kuinka kilpailukykyistä palkkaus on alueen muun teollisuuden keskuudessa. Yrityksen tarjoamat mahdollisuudet koulutukseen toimivat varmasti osaltaan rekrytointityökaluna ja auttavat pitämään työntekijät yrityksen palveluksessa sen lisäksi, että työntekijät oppivat työssään entistä ammattitaitoisemmiksi.

Raaka-aineiden hankinnan paremmalla hallinnalla sekä yhdistämällä hankinnoista vastaavan henkilön vastuulle myös raaka-aineiden vastaanottamisen sekä varastojen järjestyksen yritys saisi raaka-ainevarastojen epäjärjestyksestä johtuvat odotuskulut sekä mahdolliset tuotannon viivästymiset minimoitua. Tämän tukitoiminnan kehittäminen parantaisi koko ensisijaisen arvoketjun tehokkuutta.

Koneiden hankinta ja huoltotoimet on yrityksessä hoidettu pääpiirteittäin hyvin. Toisaalta mikäli yrityksellä olisi yksi työntekijä enemmän hallinnossa, voisi tämä varastonhallinnan lisäksi olla vastuussa uusien koneiden ja laitteiden hankinnasta sekä asentamisesta tuotannon tarpeiden mukaisesti. Sama henkilö voisi olla vastuussa myös koneiden ennaltaehkäisevän huollon kehittämisestä. Tällä hetkellä, kun huolto on yleensä vian laukaisemaa, tulee tuotantoon katkoksia korjaustöiden ajaksi. Pahimmassa tapauksessa, kun tuotannolle elintärkeä kone, kuten betonimylly, hajoaa kesken tuotannon, saattaa se siirtää koko päivän tuotannon seuraavalle päivälle ja näin ollen viivästyttää aikataulua kokonaisen päivän. Tällaisesta viasta aiheutuu yritykselle suuria tappioita. Yrityksessä tehdään koneille lakisääteiset vuositarkastukset ja huoltotoimenpiteitä tarpeen mukaan, mutta silti koneet hajoavat välillä.

Strategia

Yrityksen nykytilanteen sekä markkinatilanteen perusteella tehty SWOT-analyysi, sekä arvoketju- ja arvoketjuanalyysit viittaavat vahvasti siihen, että Virtain Betoni Oy:lle sopii parhaiten kustannusjohtajuusstrategia. Betonielementtialalla mittakaavaetujen hyväksikäyttäminen on lähes mahdotonta, koska jokainen tuote valmistetaan mittatilaustyönä. Tämä antaa alan pienille tekijöille, kuten Virtain Betoni Oy:lle mahdollisuuden hyödyntää kustannusjohtajuusstrategiaa pyrkimällä tehostamaan toimintojaan niin, että yritys pystyy toimimaan voitollisesti vaikka tuotteita myydään markkinahinnoilla tai tiukassa paikassa jopa hieman alle markkinahintojen.

Jotta Virtain Betoni Oy pystyy saavuttamaan visiossa ja missiossa esitetyt tavoitteet kasvusta, tulee yrityksen tehostamisen lisäksi myös kasvattaa toimintaa. Yrityksellä on useita mahdollisia tapoja hakea kasvua. Kasvu vaatii joka tapauksessa henkilöstön sekä koneiston hankkimista. Yrityksellä on jo tällä hetkellä käyttämätöntä tuotantotilaa

henkilöstöpulan takia. Lisäksi arvoketjuanalyysissä ilmeni tulologistiikan selvät haittavaikutukset koko arvoketjuun.

Ratkaisuksi tulologistiikan ongelmiin on harkittu Virtain Betoni Oy:n toimitilojen lähellä noin 500 metrin päässä sijaitsevan myynnissä olevan tehdashallin hankintaa. Tähän tilaan siirrettäisiin kaikki varastot sementtiä ja hiekkaa lukuun ottamatta. Lisäksi filmivanerimuotit siirrettäisiin tähän varastoon. Myös kaikki alihankintana Seinäjoelta ostetut raudoitteet tulisivat aina ensiksi tähän varastoon. Uudessa varastotilassa on tarkoitus kerätä koreihin erikseen jokaiseen elementtiin tarvittavat tartukkeet sekä muut tarvikkeet niin, että jokaisella elementillä on oma korinsa. Lisäksi varastossa on tarkoitus tehdä muotitus suunnittelua niin, että aina jokaisen elementin tarvitsemat filmivanerimuotit kuljetetaan varastosta päivittäin tuotantohalleihin. Varastohalli on tarvittavan suuri, että sinne mahtuu valmistelemaan seuraavan 5-7 päivän tuotannon koreihin. Tämä tulee auttamaan varastohallinnassa, sillä elementtien valmistus ei siirry päivällä puuttuvan osan takia, koska osan puuttuminen tullaan huomaamaan useita päiviä ennen tuotannon aloittamista. Lisäksi valmiit korit, jotka kuljetetaan jokaisen elementin valmistuspaikan viereen, tulevat vähentämään työntekijöiden käyttämää aikaa tartukkeiden ja tarvikkeiden hakemiseen ja etsimiseen. Näiden muutosten tarkoituksena on tehostaa tuotantoprosessia.

Seuraavaksi käydään läpi tuotantosuunnitelma, teknologiasuunnitelma, henkilöstösuunnitelma sekä taloussuunnitelma, joiden avulla pyritään mahdollisimman hyvin ennustamaan muutoksen vaatimat kulut sekä taloudellinen hyöty, joka toiminnan tehostamisesta muodostuisi. Analyysien tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä kuva siitä, onko uudistus kannattava toteuttaa.

10.5. Tuotantosuunnitelma

Tuotanto

Virtain Betoni Oy:n tavoitteena on saada hyödynnettyä kaikkien tuotantohallien kapasiteetti. Yritys on lisäksi suunnitellut hankkivansa varastotiloiksi noin 500 metriä yrityksen toimitiloista sijaitsevan tyhjillään olevan tehdashallin. Uudessa tehdashallissa on tarkoitus varastoida kaikki raaka-aineet kivimassaa ja sementtiä lukuun ottamatta. Uusi varastotila on 1700 m². Varastoinnin lisäksi uudessa hallissa on tarkoitus valmistella päivittäiset filmivanerimuotit, sekä tartukkeet ja muut tarvikkeet, jotka yksittäiseen tuotteeseen kuuluu. Näin ollen Virtain Betoni Oy:n tämänhetkiset tuotantotilat toimitettiin käytännössä ”just-in-time” -periaatteen mukaisesti niin, että uudesta varastohallista toimitettaisiin päivittäin tarvittavat tarvikkeet tuotannon päivittäisiin tarpeisiin.

Kuten tutkimuksessa aikaisemmin on käynyt ilmi, Virtain Betoni Oy:n huonosti hoidettu varastohallinta sekä sekavuudesta johtuva tehottomuus pystytään korjaamaan pääasiassa uudella varastohallilla.

Uuden varaston varustelusta Virtain Betoni Oy:n tarpeita vastaavaksi muodostuu kuluja. Halliin on rakennettava yksi ylimääräinen seinä, jotta nosturitila saadaan lämmitettyä. Lisäksi hallin tämä osa tulee lämmöneristää. Tämän lisäksi varastoon tarvitsee hankkia trukki sekä varastohyllyt. Varastohalli sisältää jo tarvittavat sosiaalilat, joten niistä ei muodostu lisäkuluja.

Uusi varastohalli mahdollistaa varastohallinnan tehostamisen, koska uudessa hallissa yksi ihminen on vastuussa varastosta sekä sen järjestyksestä ja näin ollen myös tietoinen siitä, mitä varastossa on ja koska tavaroita tulee tilata lisää. Uuteen varastorakennukseen on tarkoitus rakentaa viikon varmuusvarasto, jotta uudessa varastorakennuksessa on aina seuraavan viiden tuotantopäivän tuotteisiin käytettävät tarvikkeet katsottuna valmiiksi etukäteen. Tämä järjestelmä parantaa nykytilannetta huomattavasti, ja näin ollen tuotannon seisahduksia tarvikkeiden puutteesta johtuen ei pitäisi tulla enää niin usein kuin nykyään.

Virtain Betoni Oy:llä on myös tietojärjestelmä, johon lasketaan jokaiseen tuotteeseen käytettävät tarvikkeet. Aina tuotteen valmistuttua siihen käytetyt tuotteet ja tarvikkeet vähennetään tietokannasta, jossa varaston sisältö ilmenee. Ongelma tässä tietokannassa on kuitenkin se, että kaikki pitää tehdä käsin, eikä tietokantoja ole ohjelmoituina yhteen. Tämän järjestelmän avulla pystytään pitämään suunnilleen kirjaa siitä, kuinka paljon varastossa on milläkin hetkellä tavaraa.

Mittatilaustyönä valmistettavien tuotteiden kysyntää ja niihin tarvittavien tarvikkeiden tarvetta on mahdoton ennustaa sen hetkistä tilauskantaa pidemmälle. Myös läpimenoaikoja sekä niiden vaihtelua on mahdoton ennustaa tuotteiden koon ja ominaisuuksien vaihtelevuuden vuoksi.

Varastointikulut, tilauskulut sekä kulut, jotka muodostuvat mikäli varastossa ei ole tarvittavia osia, on mahdollista laskea myös mittatilaustyönä tehdyistä tuotteista. Tällä hetkellä Virtain Betoni Oy:llä ei ole tietojärjestelmää laskemaan niitä.

Virtain Betoni Oy on niin pieni toimija alalla, että vaikka se kaksinkertaistaisi tuotannonsa, pystyy silti suurin osa yhteistyökumppaneista hoitamaan kyseisen kysynnän lisäyksen ilman ongelmia. Tavarantoimituksiin tulee jopa helpotuksia, koska tällä hetkellä rahtikulut ovat huomattavan suuri osa tulevan tavaran hinnasta. Suuremman volyymin kautta rahtikustannuksia yksikköä kohden saataisiin pienennettyä. Muotitustarpeiden ei pitäisi suuresti kasvaa, koska uuden varastohallin kautta muottien tehokkaampi kierrättäminen tuotannossa vähentäisi uusien muottien valmistuksen tarvetta. Raudoitteita tilattaisiin edelleen alihankkijalta tilauskannasta riippuvan tarpeen mukaan. Raudoitteita valmistavalla alihankkijalla on riittävästi

kapasiteettia Virtain Betoni Oy:n tarpeisiin. Laajentuessaan Virtain Betoni Oy:n toiminta alihankkijoiden suhteen ei muuttuisi tämänhetkisestä.

Laajentuminen aiheuttaisi suhteellisen suuriakin muutoksia yrityksen toimintatapoihin. Tästä seuraisi varmasti ainakin aluksi jonkinlaista vastarintaa työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi tuotannon siirtyminen täydellä teholla kahteen halliin sekä varastojen sijoittaminen uuteen varastorakennukseen tulee lisäämään tarvetta palkata työvoimaa tuotannon johtamiseen. Tästä muodostuu uusi kulu tämänhetkiseen kulurakenteeseen verrattuna.

Tavarantoimittajien hallinta tulee helpottumaan, koska kaikki tuleva tavara toimitetaan uuteen varastohalliin. Näin ollen saapuva tavara tulee kaikki samaan paikkaan, jossa sitä on vastaanottamassa henkilö, joka tietää tavaralle oikean paikan varastorakennuksessa. Tuotantohallien näkökulmasta saapuva tavarahan hallintaan tulee kokonaan uusi käytäntö. Seuraavan tuotantopäivän tarvikkeet ja muotit kuljetetaan varastorakennuksesta yön aikana tuotantohalleihin, ja edellisen päivän muotit, joita ei enää käytetä seuraavan päivän tuotannossa, kuljetetaan takaisin varastohalliin seuraavaa käyttökertaa odottamaan. Tästä muodostuu myös uusia kuluja tämänhetkiseen tilanteeseen nähden. Virtain Betoni Oy:llä on käytössään kuorma-auto, jolla kuljettaminen onnistuu.

Lähtevän tavarahan hallintaan tulee lisää haasteita, kun tuotanto tulee olemaan kahdessa hallissa, sillä näin ollen myös valmiit tuotteet sijaitsevat kahdessa eri varastossa. Valmistuotteiden varastohallintaan ollaan suunnittelemassa RFID-tunnisteiden käyttöönottoa, mikä helpottaisi tuotteiden paikallistamista varastosta.

Asiakassuhteiden hallintaan tuotannon kaksinkertaistaminen tuo muutoksia tämänhetkiseen tilanteeseen verrattuna. Kun tällä hetkellä tuotannosta noin 80 prosenttia tehdään alihankintana yhdelle yritykselle, tulee Virtain Betoni Oy:n tulevaisuudessa saada myytyä tuotteitaan huomattavasti enemmän myös muille asiakkaille. Tästä tulee lisää myyntityötä, jonka hoitaa toimitusjohtaja. Toisaalta toimitusjohtajan työtaakka vähenee työnjohtamiseen palkattavan työvoiman kautta.

Tuotannon kaksinkertaistaminen tulee lisäämään ongelmia, mutta toisaalta uusi järjestelmä tulee helpottamaan ongelmien tunnistamista aikaisemmin ja näin ollen myös pienentämään ongelmista johtuvia vahinkoja.

Henkilöstön tarve

Varastohalliin tulee viedä työvoimaa. Halliin tarvitaan yksi henkilö, joka osaa muotittaa. Lisäksi halliin tarvitaan yksi henkilö, joka vastaa tartukkeiden ja tarvittavien osien keräämisestä niille tarkoitettuihin kuljetuskoreihin sekä tavaroiden kuljettamisesta tuotantohalleihin. Tuotannon johtamiseen tarvitaan yksi henkilö täysipäiväiseksi.

Lisäksi, jotta tuotanto saadaan kaksinkertaistettua, tulee tuotantoon palkata lisää työvoimaa noin 10 henkilöä. Yrityksen tavoite on kuitenkin kasvattaa tuotantoa maltillisesti niin, että viiden vuoden päästä tuotanto on kaksinkertainen tämänhetkiseen nähden. Näin ollen yrityksen tulee palkata tuotantoon kaksi henkilöä vuodessa lisää. Tämä helpottaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia.

10.6. Teknologiasuunnitelma

Teknologian tarve

Virtain Betoni Oy ei ole aikaisemmin ollut edelläkävijä uusien teknologioiden käyttöönotossa, eikä ole sellaiseksi tulossa myöskään tulevaisuudessa.

- Kirjanpitoa, verotusta ja rahoitusta varten yrityksellä on jo toimivat käytännöt sekä riittävät tietokoneohjelmat.
- Tilausten vastaanottoa varten yrityksellä ei ole muuta tietojärjestelmää kuin järjestelmä, johon vastaanotetut tavarat kirjataan käsin. Tulevaisuudessa voisi olla suotavaa hankkia järjestelmä, jossa yhdistyisi varastohallinta sekä vastaanotetut tavarat.
- Tilauksien hyväksymistä ja toimitusta varten yrityksellä on jo tietojärjestelmä. Tämä tietojärjestelmä ilmoittaa samalla myös tuotteiden valmistuspäivän sekä toimituspäivän. Lisäksi Virtain Betoni Oy:llä on pääsy suurimman asiakkaansa tietokantoihin niiden kohteiden osalta, jotka Virtain Betoni Oy valmistaa alihankintana asiakkaalle.
- Yrityksellä on postituslistat Microsoft Excel -taulukossa, josta löytyy kaikkien aikaisempien asiakkaiden sekä alihankkijoiden yhteistiedot.
- Yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu pääosin puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Suurin vastuu tästä on yrityksen toimitusjohtajalla.
- Yrityksen sisäinen yhteydenpito on suhteellisen helppoa, koska yritys on pieni ja kaikki toiminnot ovat samassa toimipaikassa. Tähän yrityksellä ei ole tietojärjestelmää eikä sille tähän mennessä ole ollut tarvettakaan. Tulevaisuudessa uuden varastohallin vuoksi on mahdollista, että yritys tarvitsee tietokannan, jonka avulla yritys voi olla yhteydessä tuotantohallien läheisyydessä sijaitsevasta toimistosta uuteen varastohalliin, varsinkin mikäli varastohallintaan tullaan hankkimaan ohjelmisto.
- Tarvikkeiden hintaseurantaan yrityksellä on olemassa Excel-taulukko, johon päivitetään käsin eri toimittajien tuotteiden hinnat, ja näin ollen voidaan verrata ja valita tuotteelle halvin mahdollinen toimittaja.
- Betonielementtialalla, jolla Virtain Betoni Oy toimii, ei ole tarvetta internetmarkkinointiin eikä internetmyyntiin. Sähköpostia varten yrityksen työntekijöillä on etunimi.sukunimi@virtainbetoni.fi -osoitteet.

Teknologian valinta

Virtain Betoni Oy:n valintaan uuden teknologiajärjestelmän käyttöönotossa tulee vaikuttamaan eniten hinta ja helppokäyttöisyys. Tietoturva ei tule olemaan suuri ongelma yrityksen toiminnoissa, koska yrityksen ei tarvitse käyttää internetiä tiedonsiirrossa talon sisällä muussa kuin varaston hallinnassa, eivätkä varastotiedot ole kovinkaan kriittistä tietoa kilpailuaseman kannalta. Myöskään yhteensopivuus jo olemassa oleviin tietokantoihin ei ole merkittävä asia teknologiaa valittaessa, koska yrityksellä ei ole vielä mitään vaikeasti korvattavia ohjelmistoja. Myöskään toimintojen laajuus ei tule olemaan kriittinen tekijä teknologiaa valittaessa, koska yrityksen tarpeet ovat hyvin suppeat verrattuna muiden alojen toimijoihin. Näin ollen lähes kaikista valmiista ohjelmistoista tulee todennäköisesti löytymään kaikki Virtain Betoni Oy:n tarpeet täyttävät ominaisuudet. Myöskään päivittäminen ei tule olemaan kriittinen tekijä teknologiaa valittaessa, sillä yrityksellä todennäköisesti ei tule olemaan tulevaisuudessa suuria tarpeita päivittää ohjelmistoja, koska yritys ei jaa tietokantoja muiden suurempien yritysten kanssa.

10.7. Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstö

Virtain Betoni Oy tulee laajentumisen kautta tarvitsemaan huomattavan paljon uutta työvoimaa yrityksen tämänhetkiseen kokoon nähden. Virtain Betoni Oy:ssä on 18 henkilöä töissä. Näistä 4 työskentelee toimiston puolella ja 14 tuotannossa. Lisäksi Virtain Betoni Oy on käyttänyt vuokratyövoimaa kausivaihtelujen tasaamiseksi. Vuonna 2012 yritys käytti vuokratyövoimaa yhteensä 12 henkilötyövuotta. Toimiston puolella yrityksellä on alan koulutuksen omaava henkilöstö. Kirjanpidosta sekä myynti- ja ostoreskontrasta huolehtivalla henkilöllä on kauppatieteiden kandidaatin tutkinto. Tuotannon suunnittelusta ja tavaroiden tilauksesta vastaavalla henkilöllä on tutkinto rakennuspiirustuspuolelta teknillisestä koulusta. Tuotannon puolella suurimmalla osalla työntekijöistä on ammattikoulututkinto. Tuotannon työntekijöiden keski-ikä on 42 vuotta, yli 50-vuotiaita on 5 henkilöä ja yli 55-vuotiaita 2 henkilöä. Tästä tulee aiheutumaan yritykselle haasteita tulevaisuudessa, kun tuotantohenkilöistä suuri osa jää eläkkeelle seuraavan 10 vuoden aikana.

Virtain Betoni Oy:llä on lakisääteinen hallitus, joka kokoontuu aina tarvittaessa. Yrityksen toimitusjohtajalla on kuitenkin selvä määränemmistö osakkeista.

Kasvaessaan yritys tulee tarvitsemaan lisää työvoimaa. Tuotannon työ Virtain Betoni Oy:ssä on raskasta, ruumiillista työtä, joten yrityksen tulee kehittää palkitsemisjärjestelmä, jolla yritykseen saadaan palkattua lisää osaavaa ja motivoitunutta tuotantotyövoimaa. Virrat sijaitsee Pohjois-Pirkanmaalla, ja kunta on vahvasti muuttotappiollinen. Nuoriso lähtee muualle viimeistään lukion jälkeen jatko-opiskelemaan. Virroilla ei ole muita toisen asteen kouluja kuin lukio ja kauppaoppilaitos. Näihin hakeutuvat henkilöt eivät usein halua hakeutua ruumiilliseen työhön koulutuksen saatuaan. Tämä aiheuttaa Virtain Betoni Oy:lle ongelman, koska suurin osa nuorista muuttaa pois paikkakunnalta. Virtain lähikunnissa Ähtärissä, Mäntässä ja Parkanossa on ammattioppilaitokset, joissa nuoret voivat suorittaa rakennusalan ammattikoulututkinnon.

Virtain Betoni Oy noudattaa palkkauksessa lakisääteisiä normeja. Henkilöstölle maksetaan työehtosopimuksen mukainen palkka. Tuntipalkan suuruus rakentuu työehtosopimuksen mukaisesta summasta sekä ikälisistä. Työntekijöiden viikoittainen työaika on 37.5 tuntia, eli 7.5 tuntia vuorokaudessa jokaisena arkipäivänä. Työntekijöillä on myös kaikki lakisääteiset palkalliset vapaapäivät, sekä kesä- ja talviloma. Lisäksi työntekijät saavat lakisääteisen lomalta palaamisrahan. Mikäli työntekijän työaika ylittää 7.5 tuntia vuorokaudessa tai 37.5 tuntia viikossa, maksetaan työntekijälle ylityökorvausta työehtosopimusten mukaisesti. Toimistotyöntekijöille maksetaan kuukausipalkkaa. Kuukausipalkkalaisen työajat ovat samat kuin tuntityöntekijänkin. Kaikille työntekijöille tilitetään palkka kahden viikon välein.

Tuotantobonuksia tai yrityksen tuloksesta riippuvaisia bonuksia ei makseta yrityksessä tällä hetkellä kenellekään. Kumpaakin bonusjärjestelmää on kokeiltu aikaisemmin, mutta saatu lisäarvo motivoinnin tai tuotantomäärien lisäyksessä ei vastannut bonuksista koituneita kuluja. Myyntibonukset eivät sovellu Virtain Betoni Oy:n tarpeisiin lainkaan, koska kaikesta myynnistä vastaa yrityksen toimitusjohtaja. Yritys on jakanut tuloksestaan osinkoja vuosittain, mikäli yrityksen tulos on sen mahdollistanut. Yrityksellä ei ole käytössä osakeoptioita.

Virtain Betoni Oy tarjoaa työntekijöilleen ilmaisen hammashoidon, hierontapalvelun kerran kuukaudessa, ravintoedun, josta työntekijä maksaa ainoastaan veron osuuden, kuntosalikortin jokaiselle halukkaalle, sekä vuosittain kaksi päivän virkistysmatkaa työntekijöille lähialueen tarjoamiin virkistysmahdollisuuksiin. Viimeaikoina tavaksi on muodostunut linja-automatka Tampereelle keilaamaan ja sen jälkeen katsomaan SM-liiga-ottelua, sekä toisena virkistysmatkana laivaristeily Helsingistä Tukholmaan.

Johtamisrakenne ja tyyli

Johtaminen Virtain Betoni Oy:ssä on hyvin vahvasti yhden henkilön, yrityksen toimitusjohtajan, vastuulla. Tämän lisäksi yrityksen tuotannon ohjauksesta toimistolla sekä tuotannon johtamisesta tuotantotiloissa vastaavalla henkilöllä on tietynlainen esimiesasema muihin työntekijöihin nähden. Kaikki yrityksen toimintaan liittyvät päätökset tekee kuitenkin yrityksen toimitusjohtaja, jonka ohjeita tuotannon ohjauksessa sekä johtamisessa vastaavat henkilöt toimittavat lopuille työntekijöille.

Yrityksellä on selvät säännöt, koska yrityksen johtaminen tapahtuu vain yhden henkilön toimesta. Tämän vuoksi ei tule tilanteita, joita saattaa muodostua isommissa yrityksissä, joissa esimerkiksi eri osastoilla on erilaiset säännöt tai koodisto.

Yrityksessä on pienen kokonsa vuoksi myös hyvä ja avoin kommunikointijärjestelmä. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus päivittäin käydä juttelemassa muutama sana toimitusjohtajan kanssa, mikäli joku asia on alkanut mietityttämään. Yrityksellä ei ole palautelaatikkoa, jossa työntekijät voisivat nimettömästi antaa palautetta. Mittatilausmuotoisen työn vuoksi myös jokainen työntekijä saa henkilökohtaista palautetta ja yksilöllistä huomiota.

Kuten edellä mainittiin, jokainen työntekijä voi vaikuttaa yrityksen toimintaan keskustelemalla toimitusjohtajan kanssa. Joillekin tämä tapa voi kuitenkin olla liian vaikea joko ujon luonteen tai arkaluonteisen asian vuoksi. Tähän tarpeeseen yrityksen olisi hyvä hankkia palautelaatikko, johon työntekijät voisivat myös nimettömästi antaa palautetta tai kehitysehdotuksia.

Yritys kohtelee jokaista työntekijää tasa-arvoisesti. Yrityksellä on luottamusmies, jonka kautta mahdolliset väärinkäytökset voidaan selvittää.

Henkilöstön rekrytointisuunnitelma

Virtain Betoni Oy:llä on ollut ongelmia rekrytoinnin kanssa viimeisen viiden vuoden aikana. Mikäli sopivaa, osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa olisi löytynyt yrityksen tarpeita vastaava määrä olisi yritys kasvanut jo useita vuosia sitten huomattavasti suuremmaksi kokonaisuudeksi. Erityisen vaikeaa on ollut löytää yrityksen johtoon toimitusjohtajan eläkkeelle jäämisen varalle uusi johtaja.

Sisäinen rekrytointi täyttämään yrityksen johtajan paikkaa ei ole yrityksessä mahdollista työntekijöiden matalan koulutustason vuoksi. Uuden varastohallin työvoiman tarpeisiin sisäinen rekrytointi tulee olemaan paras vaihtoehto, koska varastohallin toimenkuva on huomattavan monipuolinen ja vaatii aiempaa kokemusta sekä työtehtävistä että yrityskulttuurista.

Virtain Betoni Oy on käyttänyt alueen työvoimatoimistoja jatkuvasti löytääkseen sopivaa ja motivoitunutta työvoimaa. Tätä kautta työvoiman etsiminen on kuitenkin osoittautunut haastavaksi: Suurin osa työhaastatteluun kutsutuista ei ole saapunut paikalle. Yritys tulee jatkossakin käyttämään työvoimatoimiston palveluja, mutta rekrytointi ei voi enää tulevaisuudessa toimia työvoimatoimistojen varassa.

Ulkoinen rekrytointi työpaikkailmoitusten kautta tulee olemaan tapa, jota yritys tulee hyödyntämään uuden työvoiman etsimisessä sekä tehtaan että toimiston puolelle. Yritys tulee laittamaan työpaikkailmoituksen internetiin suosituimmille sivustoille molempia kyseisiä työtehtäviä koskien. Lisäksi yritys tulee laittamaan ilmoituksen Helsingin Sanomien ja Aamulehden sunnuntainumeroihin sekä rakennusalan lehtiin, jotta yrityksen työpaikkailmoitus saavuttaisi mahdollisimman laajan hakijakunnan mahdollisimman pienillä kuluilla. Yritys on myös suunnitellut ulkoisen rekrytointipalvelun käyttämistä yrityksen uuden johtajan löytämiseksi. Tätä vaihtoehtoa tullaan käyttämään vasta, mikäli ulkoinen rekrytointi ei onnistu muuten.

Virtain Betoni Oy on käyttänyt työvoiman tarpeidensa täyttämiseen vuokratyövoimayrityksiä ja tulee varmasti tekemään niin myös tulevaisuudessa. Näiden yritysten kautta Virtain Betoni Oy on saanut tähän mennessä motivoitunutta ja nopeasti oppivaa työvoimaa tarpeidensa mukaan.

Virtain Betoni Oy on toiminut sosiaalisesti hyvin vastuullisesti alueen nuorten parissa tukien vuosittain paikallisia urheiluseuroja. Lisäksi yritys on ollut luotettava työnantaja maksaen kaikki työntekijöille kuuluvat korvaukset aina ajallaan. Tulevaisuudessa Virtain Betoni Oy:n tulee olla yhteydessä lähialueen ammattikouluihin ja pyrkiä saamaan tietoa opiskelijoille Virtain Betoni Oy:n tarjoamista työmahdollisuuksista sekä työilmapiiristä jo ennen heidän valmistumistaan. Tämän kanavan kautta yritys saattaisi saada osaavaa ja motivoitunutta sekä nuorta työvoimaa vuosittain vastaamaan kasvutarpeitaan. Yrityksen tulee ottaa selvää, onko oppilaitoksilla esimerkiksi rekrytointipäiviä, joihin lähialueen yritykset voivat mennä esittelemään yrityksiään. Mikäli näitä päiviä on, tulee Virtain Betoni Oy:n olla läsnä näissä tilaisuuksissa.

Tämän suunnitelman avulla yritys tulee tavoittamaan aikaisempaa huomattavasti laajemman määrän potentiaalista työvoimaa ja näin ollen myös toivottavasti saamaan sopivaa työvoimaa kasvuaan vastaavan määrän vuosittain.

11. TUTKIMUKSEN TARKASTELU

11.1. Tutkimuksen pääkohdat ja huomioon otettavat asiat

Tutkimuksen pääkohdat olivat kohdeyrityksen nykytilan selvitys ja sen rinnastaminen markkinatilanteeseen. Tutkielmasta jätettiin pois talousasiat niiden arkaluonteisuuden vuoksi, mutta tutkimuksen aikana myös taloudelliset asiat käytiin tarkkaan läpi. Tutkielman perusteella yritys on päättänyt investoimaan uuteen ulkovarastoon sekä uuteen varastohalliin.

Muutaman vuoden kuluessa nähdään konkreettisesti, olivatko tutkielman perusteella tehdyt ennusteet oikeita ja kannattivatko uudet investoinnit.

11.2. Tavoitteiden täytyminen

Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät. Tutkimuksen päätutkimusongelmaan ja alatutkimusongelmiin on vastattu laajasti sekä kattavasti. Tämä takaa riittävän syvän analyysin yrityksen tämänhetkisiin tarpeisiin, jotta se pystyy olemaan kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa.

Lisäksi tutkijan tavoitteet tutkimusta tehdessä täyttyivät ja tietyiltä osilta myös ylittyivät. Ennen tutkielman aloittamista tutkija oli päättänyt, että ei halua jatkaa tutkimuksen kohteena olevaa perheyritystä, mutta tutkielman tekeminen sai tutkijan harkitsemaan asiaa uudelleen.

12. LÄHDELUETTELO

Abrams, Rhonda. 2010. Successful Business Plan: Strengths & Strategies. 5. painos. Palo Alto, CA The Planning Shop. 409 s.

Barney, Jay B and Hesterly, William S. 2010. VRIO Framework in Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts. 2005 Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Businessnewsdaily <http://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html> Luettu 14.4.2015

Ely www.ek.fi/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksistä/index.php luettu 8.11.2012

Gaither, N. 2002. Operation Management. 9. painos. Mason, OH. South West. 811 s.

Greer, G. 2001. Strategic Human Resource Management. 2. painos. Upper Saddle River, NJ, USA. Practice Hall. 348 s.

Hamel, G., Prahalad, C.K., Competing for the Future. Boston, MA, Harvard Business School Publishing. 122 s.

Heneman III, H., Judge, T. 2006. Staffing Organizations. 5. painos. Middleton, WI. McGraw-Hill Irwin. 729 s.

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskinsson, R. 2007. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 7. painos. Mason, OH. Thompson. 428 s.

Janhukainen, I. 1992. Uudistuva pienyritys. 1. painos. W+G Ekonomia sarja. Suomi. 371 s.

Juutti, P., Luoma, M. 2009 Strateginen johtaminen. 1. painos. Keuruu, Suomi. Otavan Kirjapaino Oy. 296 s.

Kauppalehti <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/virtain+betoni+oy/09416686> luettu 10.10.2012

Kinkki, S., Isokangas, J. 1999. Yrityksen perustoiminnot. Porvoo, Suomi. WSOY. 229 s.

Kotler, P., Keller, K. 2006. Marketing Management. 12. painos. Upper Saddle River, NJ. Pearson Education, INC. 729 s.

Lapinleimu, I., Kauppinen, V., Torvinen, S. 1997. Kone- ja metalliteollisuuden tuotantojärjestelmät. Provoo, Suomi. WSOY. 398 s.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Kauppakaari Oy. 460 s.

Lehtonen, P. 1999. Strateginen yrittäjyys. 1. painos. Helsinki. Kauppakaari Oy. 228 s.

Lotti, L. 2001. Tehokas Markkina-analyysi. Porvoo, Suomi. WSOY, 206 s.

Lynch, R. 1997. Corporate Strategy. Great Britain. Aldersgate Consultancy Limited 826 s.

Marcsimony. <https://marcsimony.wordpress.com/tag/vrio-framework/> Luettu 30.4.2015

Martikainen, T. 2000. Rahoituksen perusteet. 2.-3. painos. Vantaa, Suomi. Tumavuoren Kirjapaino Oy. 179 s.

McKeever, M. 2010. How to Write A Business Plan. 10. painos. California, USA. Delta Printing Solutions Inc. 273 s.

Nielimö, K., Uusi-Rauva, E.2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Helsinki. Edita Prima Oy. 363 s

Noe, R., 2008. Employee Training & Development. 4. painos. New York, NY. McGraw-Hill/Irwin. 536 s.

Nunnally, S., 1993. Constraction Methods and Management. 3. painos. Englewood Cliffs, NJ. Regents/Prentice Hall. 463 s.

Patentti. ja rekisterihallitus
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutokset/osakeanti.html> Luettu
4.11.2012

Pearce, J., Robinson, R. 2005. Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control. 9.painos. New York, NY, 10020. McGraw-Hill/Irwin. 392 s.

Pesonen, H. 2007. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. 1. painos. Juva, Suomi. WS Bookwell Oy. 278 s.

Pestleanalysis <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/> Luettu 14.4.2015

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Saarijärvi. Talentum Media Oy 138 s.

Porter, M. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY. 10020. A Division of Simon & Schuster Inc. 518 s.

Ross, S., Westerfield, R. & Bradford, J. 2006. Fundamentals of Corporate Finance. 7. painos. New York, NY. McGraw-Hill/Irwin. 844 s.

Russel, W., 1988. Behavioral Perspectives on Pricing Buyers' Subjective Perceptions of Price Revisited. Lexington, MA. Lexington Books.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. 2000. Research Methods for Business Students. 2. painos. Essex, England. 479 s.

Stevenson, W. 2009. Operational Management. 10. painos. New York, NY. McGraw-Hill/Irwin. 906 s.

Strategy Train. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=44&L=2> luettu 1.12.2012

Sutinen, M., Antikainen, A. 1996. PK-Yrittäjän käsikirja. Helsinki, Suomi. Kauppakaari Oy. 406 s.