

Taina Simolin

YRITYS X:N INVESTOINTISUUNNITELMA

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2010

YRITYS X:N INVESTOINTISUUNNITELMA

Simolin, Taina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2010
Rajala, Jukka
Sivumäärä: 50

Asiasanat: investoinnit, suunnittelu, tuotanto, pienyritykset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli investointisuunnitelman laatiminen Nakkilassa sijaitsevalle pienyritykselle. Investointi muodostui hankittavista koneista ja laitteista, uudesta vuokrattavasta varasto- ja tuotantotilasta sekä raaka-aineita ja tarvikkeita varten varatusta käyttöpääomasta. Vaikka investointi rahamäärältään oli verrattain pieni, sen merkitys suhteutettuna yrityksen liikevaihtoon ja toimintaan oli niin suuri, ettei investointia haluttu toteuttaa ilman tarkempaa tulevaisuuden analysointia.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kirjallinen investointisuunnitelma yrityksen käyttöön. Suunnitelma on opinnäytetyön liitteenä muokattuna versiona, sillä yrityksen, tuotteiden ja yhteistyökumppaneiden nimiä ei haluttu mainita. Koska varsinaisesta investointisuunnitelmasta haluttiin mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, on opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa keskitytty selittämään suunnitelmassa nähtäviä tapahtumia, lukuja ja arvioita mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaan perehtymättömän lukijan näkökulmasta.

Investointisuunnitelman laatiminen aloitettiin strategian muodostamisesta. Suunnitelmaan sisällytettiin sekä jo toteutuneet että ennakoitavat tapahtumat mm. myynnin ja ostohintojen kehityksestä ja taulukoiden avulla pyrittiin ennakoimaan yrityksen taloutta ja toimintaa investointia seuraavan vuoden ajalle mm. maksuvalmiusbudjetin avulla. Koska investointi koski yrityksen laajasta tuotevalikoimasta huolimatta ainoastaan kahta itse valmistettavaa tuotetta, keskityttiin investointisuunnitelmassa ainoastaan kyseisten kahden tuotteen aiheuttamiin kustannuksiin ja tuottamiin tuloihin.

Investointisuunnitelman tekeminen toi esiin monia ennalta tiedostamattomia asioita, joita ei muuten olisi osattu pohtia. Yrityksen taholta suunnitelma nähtiin erittäin hyödylliseksi ja osaa sen sisältämistä laskelmista aiotaan jatkaa myös tulevaisuudessa. Investointiajankohdan siirtymisestä eteenpäin alkuperäisestä suunnitelmasta huolimatta investointipäätös tehtäneen vihdoin toukokuussa 2010 ja itse investointi toteutuneeksi elokuussa 2010.

CAPITAL EXPENDITURE PLAN FOR THE COMPANY X

Simolin, Taina
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
May 2010
Rajala, Jukka
Number of pages: 50

Key words: investments, planning, production, small businesses

The purpose of this thesis was to form a capital expenditure plan for a small business located in Nakkila. The investment consisted of purchase of machinery and equipment, renting of a new storage and production space and the working capital reserved for raw material and supplies purchases. Although the investment was relatively small as a monetary value, its significance to the company's turnover and function was so great that it was seen important to view the company's future more closely before the investment was carried out.

As a result of this thesis, a textual capital expenditure plan was made for the company's use. A modified version of the plan, where all the related companies and products are handled anonymously, is presented as an attachment of this thesis. Because the actual plan was to be kept as simple as possible, the textual part of the thesis was used to explain the reader the transactions, figures and estimates presented in the plan.

The process was started with the forming of strategy. The plan was included both actualised and predicted transactions concerning i.a. sales and development of purchase prices. The finance and function of the company for the year following the investment were pursued to predict by means of charts and liquidity budget. Because only two of the company's products were a part of the investment regardless of its broad product range, the plan was focused on the costs and income caused by these two products.

The formulation of the capital expenditure plan introduced many unpredictable issues, which would not have been taken in concern otherwise. The plan was thought to be very useful and it was intended to proceed with some of the displayed calculations also in the future. Although the point of time for the investment was changed during the process, the decision for the execution of the investment will probably finally be done in May 2010 and the actual investment will be carried out in August 2010.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	CASE-YRITYKSEN JA INVESTOINNIN KUVAUS	9
2.1	Yritys X:n taustatietoa	9
2.2	Investoinnin tarve	10
3	INVESTOINTIPROSESSI.....	12
4	INVESTOINTISUUNNITELMA	14
4.1	Strategiset näkökohdat	16
4.1.1	Yrityksen arvot.....	17
4.1.2	Missio ja visio	18
4.1.3	Toimintaympäristön muutosvoimat	19
4.1.4	Strateginen asemointi	20
4.2	Investoinnin tavoitteet.....	23
4.2.1	Tuotantokapasiteetin lisääminen	24
4.2.2	Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja uusien asiakkuuksien luominen	27
4.2.3	Yrityksen kannattavuuden parantaminen ja yrityksen arvon nostaminen....	27
4.3	Markkinointi- ja myyntisuunnitelma	28
4.3.1	Tavoiteasiakkaat.....	28
4.3.2	Markkinointi.....	29
4.3.3	Toteutunut myynti	30
4.3.4	Myyntisuunnitelmat	31
4.4	Sijainti ja logistiikka	31
4.4.1	Varasto- ja tuotantotila	32
4.4.2	Jakeluketju.....	32
4.5	Tuotteet	34
4.5.1	Tuote A.....	34
4.5.2	Tuote B.....	35
4.6	Kapasiteettisuunnitelma.....	35
4.7	Koneet ja laitteet	37
4.8	Raaka-aineet ja tarvikkeet.....	37
4.9	Ostosuunnitelmat	39
4.10	Rahoituksen suunnittelu.....	40
4.10.1	Rahan käyttö	40
4.10.2	Rahan lähde.....	41
4.11	Maksuvalmiuden suunnittelu.....	41
4.12	Riskit.....	44
5	YHTEENVETO	46

LÄHTEET..... 49

LIITTEET

1 JOHDANTO

Vuosi 2009 oli Suomen kansantalouden kannalta poikkeuksellisen synkkä; eniten kysyntää vähensi viennin ja investointien supistuminen. Investoinnit vähenivät 15,7 %, kun ennuste kyseiselle vuodelle oli vain -11,4 %. Vuoden 2010 aikana kulutuksen ja viennin odotetaan kuitenkin kääntyvän kasvuun, ja investointienkin lisääntyvän tämän vuoden ennakoidusta 4,2 % pudotuksesta huolimatta vuoden 2011 aikana. (Valtiovarainministeriö 2009; Valtiovarainministeriö 2010.)

Kone- ja laiteinvestointien ennustetaan vuonna 2010 olevan vielä vähäistä ja koostuvan pääosin korvausinvestoinneista lisäkapasiteetin puutteen vuoksi. Vuoden 2010 kone- ja laiteinvestoinnit tulevat ennusteen mukaan vähenemään 5,0 %, mutta jo seuraavana vuonna niiden oletetaan lisääntyvän 4,0 %. Varastojen muutos teollisuusyrityksissä on vuonna 2009 ollut jyrkästi negatiivinen, lukuun ottamatta kemianteollisuuden varastoinvestointien kasvua loppuvuodesta. Varastojen supistumisen ennakoidaan kuitenkin päättyvän jo kuluvana vuonna ja kääntyvän hienoiseen nousuun. (Valtiovarainministeriö 2010.)

Näiden lukujen valossa on selvää, että investointia harkitessaan yrityksen on oltava tarkasti perillä kaikista investointiin vaikuttavista tekijöistä, varsinkin yleisen taloudellisen tilanteen ollessa huono tai epävarma. Investoinnit saattavat suurelta osin ratkaista koko yrityksen tulevaisuuden, ja epäonnistuneesti tai väärinajoitetusti toteutetut investoinnit voivat kaataa koko liiketoiminnan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 206 – 207.)

Huolimatta yleisestä taloudellisesta tilanteesta, teknokemian alalla toimiva pk-yritys – josta tässä opinnäytetyössä käytetään nimeä Yritys X – on havainnut investointimahdollisuuden, jonka oikeanlainen ja kannattava toteutus on tämän työn tarkoituksena. Yritys X:n toiminta muodostuu teknokemian tuotteiden tukku- ja vähittäismyynnistä omalla tuotesarjalla, johon kuuluvia kahta päätuotetta yritys myös itse valmistaa. Uuden laajan jälleenmyyntikanavan löydyttyä ja tukkumyynnin ja valmis-

tustoiminnan lisääntyessä yrityksen on investoitava uuteen vuokrattavaan varasto- ja tuotantotilaan sekä tuotannon vaatimiin koneisiin ja laitteisiin. Investointi koskee ai-noastaan kahta itse valmistettavaa tuotetta, tuotetta A ja tuotetta B; muut tuotteet on investointia suunniteltaessa jätetty huomiotta.

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä on tuottaa Yritys X:lle kirjallinen investointisuunnitelma, joka kattaa ajallisesti investointia seuraavan vuoden tapahtumia mahdollisimman laajasti. Vaikka yrityksen liiketoiminta on melko pienimuotoista ja varsinaisen kone- ja laiteinvestoinnin rahallinen määrä on verraten pieni, nähtiin investointisuunnitelman laatiminen tärkeäksi, sillä yrityksen toimitusjohtajalla ei ollut aikaisempaa kokemusta toiminnan laajentamisesta ja näin ollen yrityksen tulevaisuuden ja investoinnin merkityksen arviointi oli vaikeaa. Suunnitelmat tulevalle vuodelle olivat tärkeitä mm. maksuvalmiuden ylläpitämiseksi sekä raaka-aine- ja tarvikehankintojen arvioimiseksi.

Puolamäen ja Ruususen (2009, 17) mukaan strategialla on keskeinen ja määräävä vaikutus yrityksen investointitoimintaan. Koska strategia on keino saavuttaa yrityksen päämäärät, se ohjaa ja edellyttää tietynlaisia investointeja. Yritys X:n kohdalla selkeälinjaista strategiaa ei ollut ennen investoinnin suunnittelua määritelty, joten prosessi aloitettiin liiketoimintastrategian muodostamisella mm. Autereen ja Kotovirran (2008, 20) esittämän markkinakarttakolmion avulla. Näin myös yrityksen strategian muodostaminen toimenpiteineen oli yksi osatehtävä tutkimuksessa.

Suunnitelman tekemisen apuna käytettiin Puolamäen ja Ruususen (2009, 141) esittämää investointisuunnitelman esimerkkisisällysluettelo. Sisällysluettelo sovellettiin kyseiselle yritykselle sopivaksi eriyttämällä tärkeimpiä kohtia omiksi kappaleikseen ja jättämällä merkityksettömmiä pois. Lopulta suunnitelman sisällöstä muodostuikin huomattavasti esimerkistä poikkeava kokonaisuus.

Koska yrityksen toimitusjohtaja kuului tutkimuksen tekijän lähipiiriin, avoimet haastattelut muodostuivat tärkeimmäksi informaatiokanavaksi selvitettäessä yrityksen tämänhetkistä tilannetta, sekä investoinnin avulla tavoiteltavia muutoksia ja sen aiheuttamia haasteita. Haastatteluista oli prosessin aikana useita ja niitä tehtiin sekä kasvotusten, puhelimitse että sähköpostitse tarpeen mukaan. Haastatteluista muodos-

tui teemahaastattelun kaltaisia, sillä yksittäisessä haastattelussa keskityttiin pääasiassa etukäteen mietittyjen kysymysten ja aiheiden käsittelyyn. Huolimatta sukulaisuussuhteesta haastateltavan ja haastattelijan välillä tilanteet onnistuttiin eriyttämään normaalista kanssakäymisestä melko hyvin sopimalla jo etukäteen tietty ajankohta kyseisten aiheiden läpikäymiselle.

Laskelmien teossa tärkeäksi tietolähteeksi muodostui yrityksen kolmen edellisen vuoden tasekirjat sekä toimitusjohtajan tekemät selvitykset tulevaisuuden myyntienusteista ja tuotantohyödykkeiden hintakehityksestä sekä toimitusehdoista. Koska investointisuunnitelman tekohetken ja varsinaisen investoinnin toteutuksen välillä oli muutaman kuukauden väliaika eikä vuoden 2009 – 2010 tasekirja ollut vielä laskelmia tehtäessä hyödynnettävissä, tuli laskelmat perustaa mahdollisimman hyvin arviointeihin ennusteisiin seuraavan vuoden tapahtumista. Virheellisten arvioiden merkitystä pyrittiin vähentämään myös laatimalla useasta asiasta kolmen eri myyntisuunnitelman mukaisia taulukoita.

Luvussa 2 selvitetään Yritys X:n toimintaperiaatteita ja investoinnin tarpeeseen vaikuttaneita taustatekijöitä, jotka osaltaan selittävät investointisuunnitelmassa tehtyjä ratkaisuja. Luvussa 3 puolestaan perehdytään investointisuunnitelman laatimiseen yleisellä tasolla, ja varsinaista muodostettua suunnitelmaa käsitellään kohta kohdalta luvussa 4. Koska Yritys X:n toimitusjohtajan toiveesta investointisuunnitelmasta tehtiin mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, on tässä luvussa keskitytty ensisijaisesti tuotoksessa esiintyvien taulukoiden ja lukujen selittämiseen yrityksen toimintaan perehtymättömän lukijan näkökulmasta.

2 CASE-YRITYKSEN JA INVESTOINNIN KUVAUS

2.1 Yritys X:n taustatietoa

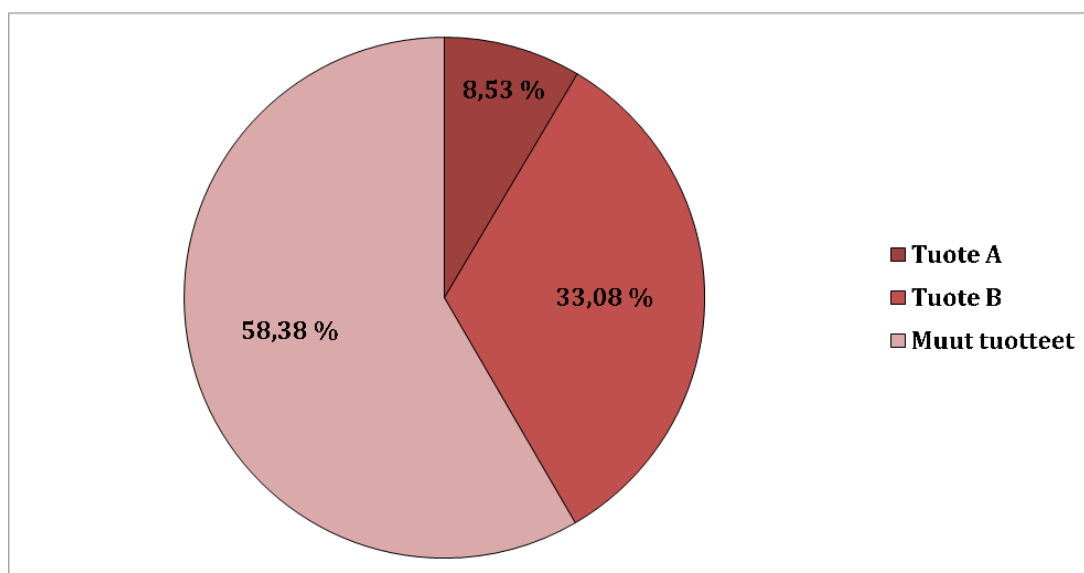
Yritys X on vuonna 1992 perustettu osakeyhtiö, jonka pääasiallisena toimialana on teknokemian tuotteiden vähittäis- ja tukkumyynti. Yritys toimii Nakkilassa, ja se työllistää tällä hetkellä yhden työntekijän kokoaikaisesti; lisäksi kiireisempään aikaan toimintaan osallistuu kaksi henkilöä. Yritys on perheyritys.

Toimintansa alkuvaiheessa yritys myi muiden yritysten tuotteita, kunnes vuonna 2001 Yritys X lanseerasi markkinoille oman tuotesarjansa. Tuotesarja käsittää laajan valikoiman puhdistusaineita ja –tarvikkeita sekä teknokemian tuotteita; myytäviä tuotteita on tällä hetkellä yhteensä 42 kappaletta. Osassa tuotteista yritys toimii ainoastaan myyjän ominaisuudessa, mutta osassa myös valmistuttajana. Kahta päätuotetta yritys valmistaa toimitiloissaan itse.

Aloittaessaan toimintansa kyseisellä alalla yrityksen myynti keskittyi yksinomaan vähittäismyyntiin suoraan kuluttajille. Vuoden 1998 aikana asiakaskunta laajeni koskemaan myös kahta pienehköä jälleenmyyntiketjua. Varsinaisen liiketoimintamallin muutoksen siirryttäessä vähittäismyynnistä pääasialliseen tukkumyyntiin voidaan sanoa tapahtuneen oman tuotesarjan lanseerauksen myötä vuonna 2001. Tämän jälkeen toiminnassa on keskitytty tukkumyynnin osuuden kasvattamiseen, ja vähittäismyynnin osalta on panostettu ainoastaan jo olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttämiseen. Tällä hetkellä jälleenmyyntikanavia on yhteensä 20, joista viisi on monta myymälää käsittäviä vähittäiskauppaketjua ja 15 yksittäistä jälleenmyyjää ympäri Suomea.

Tukkumyynnin osuuden lisääntyminen selittyy suurelta osin kahden päätuotteen myynnin lisääntymisellä. Tässä opinnäytetyössä näitä tuotteita kutsutaan nimillä tuote A ja tuote B. Kyseisiä tuotteita yritys valmistaa itse. Tukkumyynnin osuus tilikaudella 2008–2009 oli 58,3 % ja vähittäismyynnin 41,7 % kokonaisymyynnistä (Yritys X:n tasekirja 30.4.2009).

Tilikaudella 2008–2009 yrityksen liikevaihto oli 69 031,71 € (Yritys X:n tasekirja 30.4.2009). Myynnin jakautuminen eri tuotteiden välillä kyseisellä tilikaudella on esitetty kuviossa 1. Tuotevalikoiman monipuolisuuden vuoksi kuviossa on eritelty omiksi palkeikseen ainoastaan päätuotteet tuote A ja tuote B; kohta ”Muut tuotteet” kattavat nimensä mukaan yrityksen muiden tuotteiden myynnin.



Kuvio 1. Myynnin jakautuminen tuotteiden välillä tilikaudella 2008 – 2009.

2.2 Investoinnin tarve

Puolamäen ja Ruususen (2009, 18) mukaan lähes jokaisen yrityksen strategiassa yhtenä peruslinjauksena on kannattava kasvu. Muutokset liiketoimintaympäristössä luovat paitsi uusia mahdollisuuksia, tuovat mukanaan myös uhkatekijöitä yrityksen tulevaisuudelle. Yritys X:n kohdalla liiketoiminnan kasvattaminen ei ole aikaisemmin ollut tärkeässä asemassa yrityksen tulevaisuutta suunniteltaessa, vaikkakin tiettyjä toimia kasvun edistämiseksi on tehty jo vuosia.

Alkuvuodesta 2009 Yritys X:n toimitusjohtaja otti yhteyttä kahteen suureen kansainvälisestäikin toimivaan vähittäiskauppaketjuun ja tarjosi yrityksen tuotteita heidän valikoimiinsa. Yhteydenoton kannustimena toimi ensisijaisesti yrityksen toimitusjohtajan eläkeiän lähestyminen ja toive siitä, että muutaman vuoden kuluttua mahdollisen yritystoiminnan myynnin tai sukupolvenvaihdoksen tullessa ajankohtaiseksi yritys olisi kannattavampi ja sen arvo tämänhetkistä korkeampi.

Jo ensimmäisten neuvottelujen alkaessa kyseisten kahden vähittäiskauppaketjun kanssa oli selvää, että mikäli yhteistyö toteutuu, olisi yrityksen laajennettava toimittajiaan ja investoitava tehokkaampiin tuotantovälineisiin kyetäkseen vastaamaan ketjujen suuriin tilauksiin. Neuvotteluprosessi oli pitkä ja haastava, mutta syksyllä 2009 se saatiin päätökseen ja lopputulos oli Yritys X:n kannalta myönteinen. Yhteistyö koskee yrityksen tuotteista ainoastaan tuotteita A ja B, joiden kausiluonteisuus luo uudelleenjärjestelyille oman haasteensa.

Investointi on siis luonteeltaan *reaali-investointi*, jossa Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 207 – 208) mukaan raha käytetään tuotannontekijöiden hankkimiseen tuottojen saamiseksi. Koneiden, laitteiden ja tilojen lisäksi reaali-investointi voi pitää sisällään myös sijoittamista uusiin markkinointikanaviin sekä myyinnedistämiskampanjoihin. Yritys X:n investoinnin tarkoituksena on kasvattaa liiketoimintaa huomattavasti, mikä vaatii yrityksen kokoon nähden suurehkoja rahallisia panostuksia, mutta onnistuessaan lisää huomattavasti yrityksen kannattavuutta ja arvoa.

Koska tuotteiden A ja B osalta myös valmistustoiminta kuuluu Yritys X:n toimenkuvaan, oli tuotantotilan lisääminen ensisijaisen tärkeää. Tällä hetkellä yrityksen käytössä on 60 m² varasto- ja tuotantotilaa, josta noin 30 m² on tuotteiden valmisvarastona ja 30 m² tuotantotilana. Tuotantohyödykkeet, kuten osa raaka-aineista ja lähetyslavat, on sijoitettu ulkona sijaitsevan katoksen alle. Paitsi tuotantotilaa, lisääntyneen myyntivolyymien myötä myös varastotilaa tarvitaan enemmän, jotta mm. raaka-aineet, pakkausmateriaalit, valmiit tuotteet ja lähetyslavat saadaan sisätiloihin ja tuotantotilan välittömään läheisyyteen.

Valmistus- ja pakkaustoiminta tapahtuu tällä hetkellä kyseiseen tarkoitukseen teetetytyn pakkauskoneen avulla. Käytössä oleva pakkausmenetelmä vaatii paljon lihastyövoimaa ja tilan vähyys ja koneen pieni kapasiteetti aiheuttavat keskeneräisten tuotteiden ylimääräisiä siirtämisiä paikasta toiseen. Investoinnissa pakkaustoimintaan hankitaan uusi pakkauskone, jotta tuotannon tehokkuutta voitaisiin parantaa vähentämällä lihastyövoimaa vaativaa työtä sekä karsimalla ylimääräisiä siirtokertoja. Vanha pakkauskone ja -menetelmä aiotaan kuitenkin säilyttää, jotta kiireisempänä aikana toisen tuotantolinjan käyttöönotto olisi mahdollista. Tuotteet A ja B pakataan myyntiastioihin kiloina ja pakkaamisessa apuna käytetään vaakaa.

Tämänhetkinen vaaka on kyseiseen tarkoitukseen epäkäytännöllinen. Investointiin sisältyy tästä syystä myös uusi vaaka, joka tarkkuudeltaan ja kooltaan toimii tehtävässä paremmin. Myös myyntiastioiden kiinnitys ja pakkaus lähetyslavoille vaatii tällä hetkellä paljon lihastyövoimaa. Näihinkin tarkoituksiin investoidaan uusi menetelmä. (Henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2009.)

Myynnin lisääntymisen myötä kausiluonteisten tuotteiden aiheuttama kiire valmistus- ja pakkaustoiminnassa tiettyinä ajankohtina tulee lisääntymään. Tähän asti kiireisinä aikoina toimintaan on osallistunut myös kaksi toimitusjohtajan lähipiiriin kuuluvaa henkilöä, mutta heidän elämäntilanteistaan johtuen tämä ei tule olemaan mahdollista lähitulevaisuudessa. Mahdollinen ulkopuolisen työvoiman käyttö tulee siis myös eteen investoinnin myötä ruuhka-aikoina.

3 INVESTOINTIPROSESSI

Investointipäätöksenteko tapahtuu prosessina, jonka vaiheet ja laajuus riippuvat suuresti investoinnin ja liiketoimintaympäristön luonteesta (Puolamäki ja Ruusunen 2009, 112). Niskasen ja Niskasen (2000, 309 – 310) mukaan investointien suunnittelussa voidaan kuitenkin havaita monissa yrityksissä samankaltaisina toistuvia piirteitä, joista voidaan muodostaa kuusivaiheinen prosessikuvaus: tunnistamisvaihe, etsintävaihe, tiedonhankintavaihe, valintavaihe, rahoitusvaihe sekä investointiprojektin toteutus ja valvonta.

Investointiprosessi toimii vaiheistettuna ainoastaan analyyttisessä merkityksessä, sillä käytännössä esitettyjen vaiheiden järjestys voi vaihdella ja ne voivat olla käynnissä samanaikaisesti (Puolamäki & Ruusunen 2009, 135). Neilimo ja Uusi-Rauva (2005, 208) esittävät prosessin etenemisestä tarkemman mallin:

1. Heräte investointiin syntyy.
2. Todetaan investointiongelma ja –tarve. Mihin asiaan haetaan muutosta?
3. Täsmennetään tavoitteet (päättöksenteon hyvyyskriteerit).
4. Etsitään investointi-ideoita.
5. Kehitetään ideoita investointivaihtoehtoiksi.

6. Laaditaan vaihtoehtolaskelmia, verrataan ja karsitaan vaihtoehtoja.
7. Suunnitellaan investoinnin pääomatarve ja rahoitus.
8. Tarkastellaan riskejä.
9. Tehdään päätös.
10. Käynnistetään hanke ja valvotaan sen etenemistä.

Yritys X:n kohdalla vaihe 1 koettiin alkuvuodesta 2009, jolloin neuvottelut kahden vähittäismyyntiketjun kanssa aloitettiin. Jo ennen yhteydenottoa kyseisiin ketjuihin mahdollista liiketoiminnan laajentamista pohdittiin siltä kannalta, olisiko yrityksen toimitusjohtaja valmis panostamaan yrityksen toimintaan riittävän paljon lähestyväs-tä eläkeiästä huolimatta. Koska pohdintojen myötä vastaus oli myönteinen, lähdettiin asian kanssa etenemään. Tässä tapauksessa idea investoinnille oli lähtöisin yrityksen sisältä, mutta investointimahdollisuus tai –idea voidaan tuoda esille myös ulkoapäin eri sidosryhmistä (Puolamäki & Ruusunen 2009, 136). Varsinkin ulkoapäin lähtöisin olevissa investointi-ideoissa voi olla syytä tehdä ideasta kirjallinen tiivistelmä jatko-toimenpiteitä silmällä pitäen.

Koska neuvotteluprosessi oli pitkäkestoinen ja eteni suurten yritysten ollessa kysees-sä tunnetusti hitaasti, vaiheeseen 2 päästiin vasta syksyllä 2009, jolloin yhteistyön onnistuminen varmistui. Karkeiden arvioiden mukaan havaittiin, että tämänhetkisillä tuotantovälineillä, toimitiloilla ja henkilökunnalla tulevista kausivaihteluiden hui-puista tuotannon osalta ei ollut mahdollista selvittää. Tämän vuoksi tehtiin ensimmäi-set tiedustelut mahdollisesta uudesta varasto- ja tuotantotilasta sekä listattiin tuotan-tovälineitä, joihin sijoittamista tuotannon kasvattaminen edellyttäisi. Oli selvää, että varastotila tultaisiin vuokraamaan ostamisen sijasta, sillä tässä vaiheessa yrityksen elinkaarta ei oltu valmiita ottamaan oston aiheuttamaa suurta riskiä eikä sitoutumaan yritystoimintaan niin pitkäksi ajaksi, johtuen suuresti toimitusjohtajan eläkeiän lähes-tymisestä sekä yritystoiminnan jatkumisen epävarmuudesta hänen eläkkeelle siirty-misensä jälkeen.

Päätöksentekotilannetta on mahdollista käsitellä jakamalla päätöksenteon hyvyyskri-terit ehdottomiin ja toivottaviin ominaisuuksiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 209). Investointivaihtoehdon tulee täyttää kaikki ehdottomat minimivaatimukset sekä li-säksi mahdollisimman monta toivottavista ominaisuuksista. Haitallisia ominaisuuksia

tulisi olla puolestaan mahdollisimman vähän. Tähän tarkoitukseen on olemassa erilaisia pisteytysmenetelmiä. Koska Yritys X:n tapauksessa varsinaisia erilaisia investointivaihtoehtoja ei ollut, vaan tilan vuokraus ja tuotantovälineiden hankinta olivat ainoa tarpeeseen sopiva vaihtoehto, ei pisteytysmenetelmää ollut tarpeen käyttää.

Yritys X:n kohdalla investointi-ideoita ei ollut tarpeen etsiä eikä ideoita muokata erilaisiksi investointivaihtoehtoiksi, sillä investoinnin muoto ja sen osat olivat jo ennestään tiedostettuja, kuten edellä mainittiin. Epäselvässä tilanteessa tai monien erilaisten vaihtoehtojen tullessa kyseeseen pohdinnan helpottamiseksi voidaan vaihtoehtoista tehdä *esitutkimus*, joka sisältää mm. perustietoja toimialasta, markkinoista ja kilpailutilanteesta sekä investoinnin mukanaan tuomista riskeistä ja mahdollisuuksista (Puolamäki & Ruusunen 2009, 138 – 139). Investointivaihtoehdon valinta tehdään tällöin esitutkimusten tulosten perusteella. Yritys X:n tapauksessa esitutkimus päätettiin korvata tekemällä esitutkimusta tarkempi *investointisuunnitelma*, joka on nähtävissä tämän opinnäytetyön liitteenä, ja voitiin siirtyä suoraan vaiheisiin 6, 7 ja 8. Investointisuunnitelman sisällöstä on kerrottu tarkasti kohta kohdalta luvussa 4.

Mittavammat investointiprojektit voivat kestää jopa kahdesta kolmeen vuotta (Puolamäki & Ruusunen 2009, 42). Kyseessä olevassa investoinnissa aikajänne ei ole yhtä pitkä, vaan vaihe 9 eli investointipäätös on ajankohtainen toukokuussa 2010, jolloin syksyn kausihuipun tilaukset ja toimitukset alkavat olla osittain selvillä. Vaihe 10 eli varsinainen hankkeen käynnistysvaihe alkanee elokuussa 2010 ja valvonta jatkuu tästä ajankohdasta eteenpäin määrittelemättömäksi ajaksi. (Henkilökohtaiset tiedonannot 20.09.2009, 11.04.2010.)

4 INVESTOINTISUUNNITELMA

Puolamäen ja Ruususen (2009, 140) mukaan investointisuunnitelman tulee antaa riittävät ja realistiset kaupalliset, tekniset ja taloudelliset tiedon investointipäätöksentekoa varten. Suunnitelman tulee sisältää objektiiviset määritykset, selvitykset ja arvioinnit kaikista projektin kriittisistä osa-alueista. Se, mitkä kriittiset osa-alueet ovat ja

miten suunnitelma rakentuu, riippuu yrityksestä, investointikohteesta ja investointisuunnitelman tarkoituksesta.

Investointisuunnitelman sisällysluettelo voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- 1) Yhteenveto
- 2) Tausta ja strategiset lähtökohdat
- 3) Investoinnin tavoitteet
- 4) Markkinatutkimus, markkinointi- ja myyntisuunnitelma
- 5) Sijainti, logistiikka ja alueen käyttösuunnitelma
- 6) Tuotteet
- 7) Tuotantoteknologia
- 8) Kapasiteettisuunnitelmat
- 9) Layoutit
- 10) Koneet, laitteet ja rakennukset
- 11) Käyttöhyödykkeet, energia, vesi, kaasut, paineilma
- 12) Tuotantosuunnitelmat
- 13) Raaka-aineet ja tarvikkeet
- 14) Organisaatio ja henkilöstö
- 15) Aikataulut
- 16) Toteutus, käyntiinajot ja suorituskykytakuut
- 17) Investointikustannukset
- 18) Vuosittaiset käyttökustannukset
- 19) Taloudelliset laskelmat ja arvioinnit sekä rahoitus
- 20) Riskiarviot
- 21) Ympäristöasiat
- 22) Herkkyysanalyysi
- 23) Muut liiketoimintamahdollisuudet (Puolamäki & Ruusunen 2009, 141).

Kyseinen sisällysluettelo on tyypillinen laajuudeltaan suurissa ja kansainvälisissä yrityksissä, ja sitä voidaan soveltaa tapauskohtaisesti yhdistämällä kohtia ja jättämällä tarpeettomia kohtia pois. Yritys X:n investointisuunnitelmaa tehtäessä erityistä huomiota kiinnitettiin esimerkiksi liiketoimintastrategian laatimiseen sekä yrityksen jatkuvaan toimintakykyyn maksuvalmiuden näkökulmasta. Toisaalta esimerkiksi

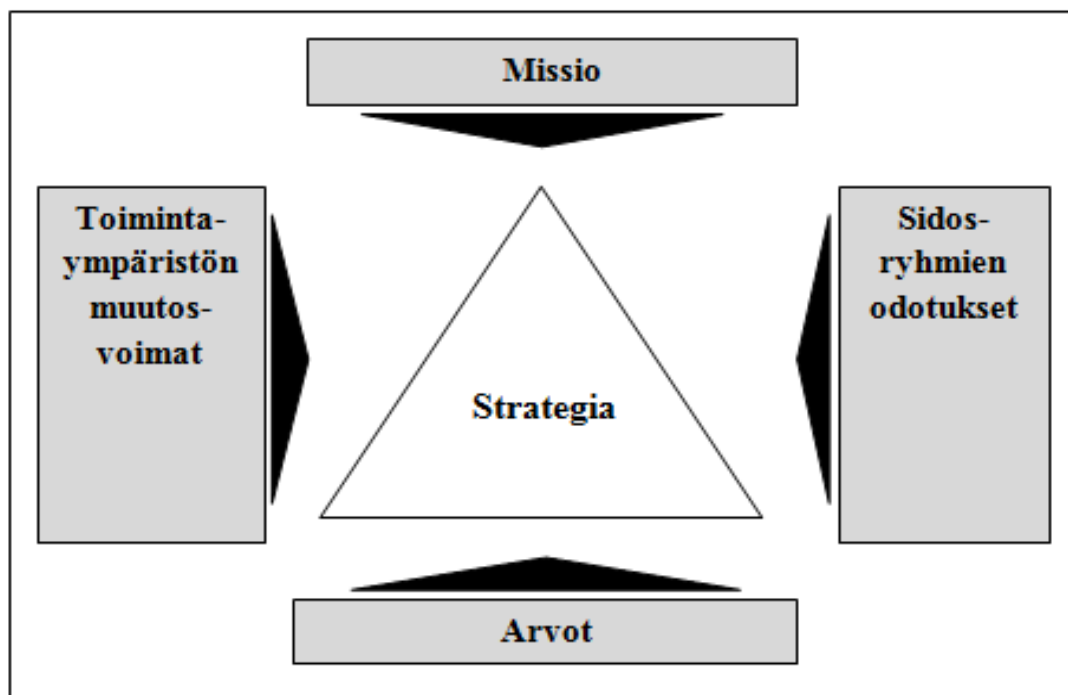
ympäristöasioita ja markkinoita käsitteleviä kohtia karsittiin pois, koska niillä ei koettu tämän yrityksen ja investoinnin kohdalla olevan ratkaisevaa merkitystä.

Lopullisesta investointisuunnitelmasta muodostui liitteessä 1 esitellyn kaltainen. Seuraavassa on väliotsikoiden avulla käsitelty yksityiskohtaisesti suunnitelmaan sisällytetyt asiat sekä teorian että käytännön kannalta, ja perusteltu tehtyjä päätöksiä ja käytettyjä menetelmiä. Yhteenveto-luku jätettiin suunnitelman alusta pois, koska koko suunnitelma tehtiin kiinteässä yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa ja suunnitelman pohjalta tehdyt päätelmät käsiteltiin yhdessä valmiin investointisuunnitelman luovutuksen yhteydessä. Yhteenveto projektin etenemisestä ja tuloksista on esitelty luvussa 5.

4.1 Strategiset näkökohdat

Strategialla tarkoitetaan niitä liiketoimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo selviytyä ja menestyä kilpailussa. Se voidaan määritellä yrityksen suunnan valitsemiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä sekä tämän suunnan vaatimiksi pelisäännöiksi, päätöksiksi ja menettelyiksi. (Viitala & Jylhä 2004, 204.) Puolamäen ja Ruususen (2009, 16) mukaan strategia voi myös olla suunnitelma, jonka avulla pyritään resursseja uudelleen järjestelemällä saavuttamaan asetettu tavoite.

Yrityksen strategiaan liittyy monia käsitteitä, kuten arvot, missio, visio, päämäärät, strateginen asemointi ja strategiset voimavarat (Viitala & Jylhä 2004, 204). Hannus (2004, 27) määrittelee strategian muodostuvan missiosta, sidosryhmien odotuksista, toimintaympäristön muutosvoimista sekä arvoista kuvion 2 mukaisella tavalla:



Kuvio 2. Strategian ulkoiset ja sisäiset lähtökohdat.

Koska Yritys X:llä ei ollut valmiiksi mietittyä strategiaa, aloitettiin projekti näiden käsitteiden määrittelyillä ja strategian muodostamisella. Käsitteet määriteltiin yrityksen käyttöön tuotettuun investointisuunnitelmaan. Strategian lähtökohdat laadittiin henkilökohtaisessa haastattelussa 04.11.2009. Seuraavissa alaotsikoissa nämä käsitteet on selitetty tarkemmin ja perusteltu yrityksen toimintamallin avulla.

4.1.1 Yrityksen arvot

Arvoissa otetaan kantaa siihen, mitä asioita yrityksessä halutaan erityisesti vaalia; ne luovat yrityksen sisäisen perustan (Viitala & Jylhä 2004, 205). Arvot ovat yrityksen menettelytapoja, jotka vaikuttavat sekä organisaation että siihen kuuluvien yksilöiden käyttäytymiseen (Venture Cup 2009). Puolamäen ja Ruususen (2009, 114) mukaan arvot voivat olla paitsi harkittua strategista johtamista, myös tiedostamattomia.

Yritys X:lle tärkeinä arvoina on koko toiminnan ajan nähty korkea laatu, kotimaisuus, hyvä palvelu ja joustavuus. Koska kilpailueduksi ei toiminnan pienuudesta johdettua ole voitu tavoitella esimerkiksi nimekästä brändiä tai markkinoiden edullisinta hintaa, on keskitytty asiakasläheisyyteen ja tuotteiden toimivuuteen. Tärkeänä on

myös nähty tuotteiden kotimaisuus käyttöhyödykkeineen raaka-ainetta lukuun ottamatta, sekä paikallisten yritysten tukeminen. Yrityksen arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa muun muassa toiminnan eri osa-alueiden, kuten tuotannon, asiakaskäyntien ja toimitusten, sopeuttamisessa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Osoituksena tuotteiden laillisuudesta ja toimivuudesta ne on rekisteröity käyttötarkoituksen mukaisesti kahteen eri valvontavirastoon. Tuote B on rekisteröity Elintarviketurvallisuusvirastoon (Evira), jonka tarkoituksena on varmistaa elintarvikkeiden turvallisuus, edistää eläinten terveyttä ja hyvinvointia, huolehtia kasvin- ja eläintuotannon edellytyksistä sekä kasvin terveydestä (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2009). Tuote A on rekisteröity Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastoon (Valvira), jonka tavoitteena on ohjauksen ja valvonnan keinoin parantaa elinympäristön terveystarpeiden hallintaa sekä oikeusturvan toteutumista ja palvelujen laatua sosiaali- ja terveydenhuollossa (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira 2009).

4.1.2 Missio ja visio

Missio voidaan määritellä yrityksen tavoitteelliseksi tehtäväksi eli perusteeksi sille, miksi yritys on olemassa (Puolamäki & Ruusunen 2009, 115). Missio ilmentää organisaation identiteettiä ja sillä on tärkeä viestinnällinen merkitys (Hannus 2004, 32). Yritys X:n missio yhteen lauseeseen tiivistettynä liitettiin investointisuunnitelmaan ja siitä muodostui seuraavanlainen: ”Yritys valmistaa ja toimittaa korkealaatuisia, kotimaisia teknokeemian tuotteita jälleenmyyntiin joustavilla toimitusehdoilla ja hyvällä palvelulla.”

Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa; se kertoo, millainen yritys aikoo olla tulevaisuudessa (Puolamäki & Ruusunen 2009, 115; Viitala & Jylhä 2004, 205). Yritys X:n visio sisällytettiin myös investointisuunnitelmaan, ja se kuuluu: ”Yrityksen tuotteita on kuluttajien saatavilla kattavasti ympäri Suomea jälleenmyyjien ja vähittäiskauppaketjujen valikoimissa.” Visio kertoo vahvasti siitä, että yritys haluaa keskittyä entistä enemmän tukkumyyntiin ja siirtää tuotteiden myynnin loppukäyttäjille omien jälleenmyyjien ja vähittäiskauppaketjujen tehtäväksi, jolloin

yritys itse voi keskittää omaa toimintaansa enemmän tuotantopuolelle. Valmis laaja asiakaskunta myös nostattaisi yrityksen arvoa mahdollista tulevaa liiketoiminnan myyntiä ajatellen.

4.1.3 Toimintaympäristön muutosvoimat

Ympäristöanalyysin osa-alueita Hannuksen (2004, 28) mukaan ovat mm. yleinen poliittinen ja taloudellinen tilanne, asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne, kansainvälistyminen ja keskittyminen, teknologian kehitys sekä kilpailu oman alansa osajista. Yritys X:n kannalta merkittäviksi tarkastelun kohteiksi näistä nähtiin yleinen taloudellinen tilanne sekä kilpailutilanne. Taloudellisesta tilanteesta investointisuunnitelmaan lukuun 1.3.1 liitettiin tilastotietoa investointien ja kulutuksen kehityksestä edellisiltä vuosilta, ja ennusteita siitä, miten kysynnän ennakoidaan muuttuvan kahtena tulevana vuotena (Valtiovarainministeriö 2010).

Kilpailutilanteen analysointia varten suoritettiin tiedusteluja vähittäiskauppaketjujen myymälöissä heidän tuotevalikoimiinsa kuuluvista samankaltaisista tuotteista. Koska tuotteiden ostohintoja ei ollut mahdollista selvittää, oletettiin että vähittäismyyntiketjut käyttävät eri tuotteissa samansuuruisia katteita hinnoitteluperusteenaan. Kerätyistä tiedoista muodostettiin vertailutaulukot kummankin tuotteen osalta (liite 1 luku 1.3.2). Selvityksestä havaittiin, että tuotteella A on vain yksi kilpailija, jonka markkinaosuus valitettavasti on tuotetta A huomattavasti suurempi. Hintaero näillä kahdella tuotteella ei kuitenkaan ole merkittävä, vaan kilpailevan tuotteen suuri markkinaosuus perustuu ennen kaikkea valmistavan yrityksen tunnettuuteen. Kuluttajan näkökulmasta tuote A voitaisiin nähdä kannattavammaksi valinnaksi kilpailukykyisen hinnan lisäksi myös siitä syystä, että kilpailevasta tuotteesta ei ollut saatavilla esimerkiksi tuoteselostetta.

Tuotteelle B löydettiin neljä kilpailevaa tuotetta; saatavuustilanne selvityksen teko hetkellä tosin oli vaikea, sillä aika ei ollut kyseisen tuotteen myyntikautta ja samaan käyttötarkoituksen tuotteita ei ollut saatavilla kuin kahdesta myymälästä. Hintavertailussa tuotteen B havaittiin olevan kilpailukykyinen; ainoastaan kilpaileva tuote 1 oli kilohinnaltaan tuotetta B edullisempi. Kilpailevan tuotteen 2 suosio huomattavan

korkeasta hinnasta huolimatta katsottiin johtuvan valmistavan yrityksen tunnettuudesta ja vahvasta brändistä. (Henkilökohtainen tiedonanto 06.02.2010.)

4.1.4 Strateginen asemointi

Viitalan ja Jylhän (2004, 213) mukaan markkinoilla on kolmenlaisia asiakkaita: osa asiakkaista suosii teknistä paremmuutta (tuotejohtajuus), osa arvostaa luotettavuutta (operatiivinen tehokkuus) ja osa arvostaa yritystä, joka on valmis täyttämään heidän yksilölliset tarpeensa (asiakslähtöisyys). Myös Autere ja Kotovirta (2008, 19) jaottelevat arvon tuottamistavat asiakkaalle samankaltaisesti kolmeen päätekijään:

- Läheisyys asiakkaaseen (ymmärretään asiakkaan toimintaa ja sovitetaan ratkaisut siihen)
- Operationaalinen tehokkuus (pystytään toimittamaan tuotteita tai palveluita halvemmalla tai muuten tehokkaammin kuin suuri osa kilpailijoista)
- Teknologinen erinomaisuus (pystytään toimittamaan suorituskyvyltään tai muilta ominaisuuksiltaan kilpailijoita parempia tuotteita tai palveluita).

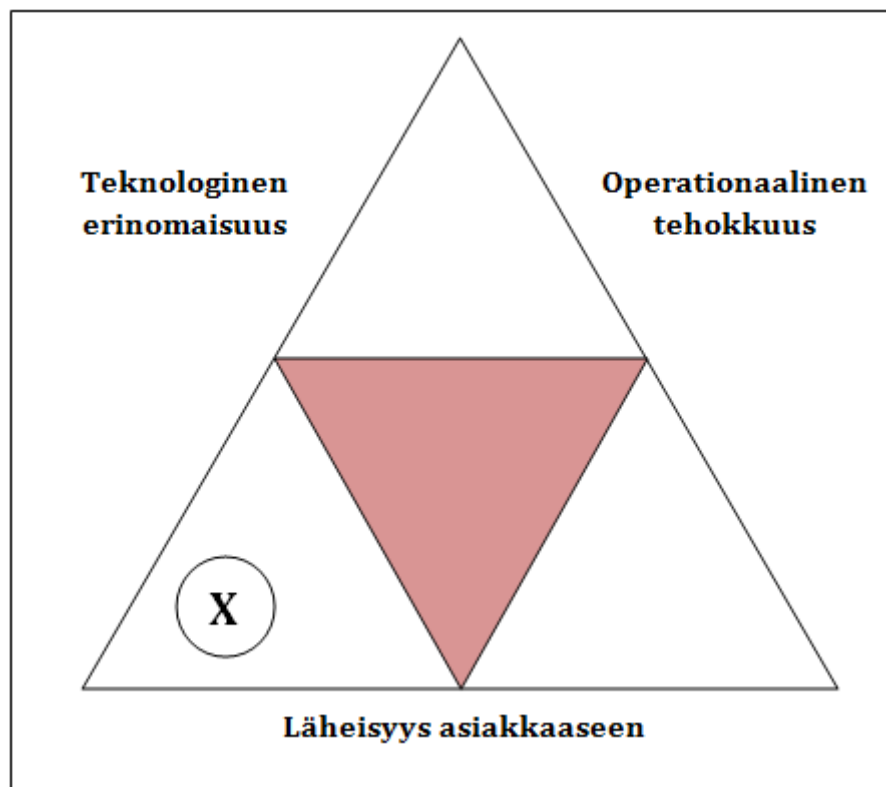
Yrityksen ei ole kannattavaa hakea kilpailuetua kaikista kolmesta päätekijästä, sillä vähintään yksi osa-alueista jää väistämättä vähemmälle huomiolle ja pahimmillaan tämä voi johtaa koko kilpailuedun menetykseen. Autereen ja Kotovirran (2008, 21) mukaan pysyvä kilpailuetu vaatii kykyä erinomaisuuteen kahdessa edellä mainituista osa-alueista.

Yritys X:n kohdalla ensisijaiseksi arvon tuottamisen tavaksi voidaan nähdä *läheisyys asiakkaaseen*. Joustavat toimitusehdot ja –määrät tuovat kilpailuedun suuriin kilpailijoihin nähden, jotka kustannustehokkuutensa vuoksi noudattavat usein tarkkoja ennalta sovittuja toimitusehtoja. Hyvä tavoitettavuus normaalien työaikojen ulkopuolellakin sekä kiinnostus neuvojen ja lisätietojen antamiseen lisäävät luotettavuutta ja antavat lisäarvoa asiakkaalle pelkän tuotteen lisäksi. Yksilöllisyyden ja arvostuksen tunnetta asiakkaalle sekä tukku- että vähittäismyymintäpuolella lisää se, että yrityksessä vastataan puheluihin ja kyselyihin henkilökohtaisesti ilman välikäsiä.

Toinen arvon tuottamisen keino yrityksen kohdalla on *teknologinen erinomaisuus*. Myytävät tuotteet ovat toimivia, ja erityisesti tuotteella B on ominaisuuksia, joiden ansiosta se on ainoita tiettyyn erikoistarkoitukseen käytettäviä tuotteita markkinoilla. Myös tuote A ohittaa monet kilpailijoistaan hellävaraisuudellaan ja ympäristöystävällisyydellään, eikä se monista korvaavista tuotteista poiketen aiheuta vaaraa esimerkiksi kotieläimille.

Operatiivisen tehokkuuden ei nähdä olevan kyseisen yrityksen kohdalla suuressa roolissa, sillä toiminnan pienuudesta johtuen yrityksellä ei olisi mahdollisuuksia taistella suuria toimijoita vastaan tällä osa-alueella investoinnin jälkeenkään. Yksikkökustannusten merkittävään alentamiseen vaadittaisiin niin suuria panostuksia, että tämänhetkisessä omistuksessa sellaisia ei suunnitella tehtävän. (Henkilökohtainen tiedonanto 04.11.2009.)

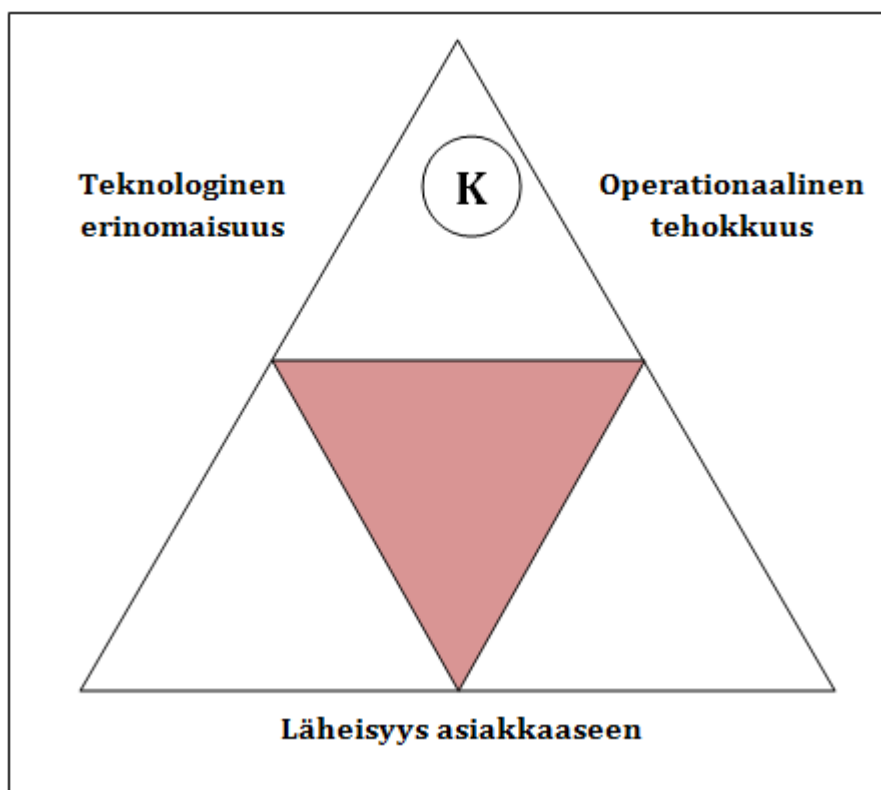
Arvon tuottamisen toimintatapojen määrittelyn myötä oli mahdollista kuvata yrityksen asemaa markkinoilla. Mallina käytettiin Autereen ja Kotovirran (2008, 20) esittelemää markkinakarttakolmiota, johon yritys sijoitettiin:



Kuvio 3. Yritys X:n sijainti markkinakartalla.

Kuvassa keskellä olevalla harmaalla *hapettomalla alueella* kuvataan sellaista strategista asemaa, jossa olemalla liikaa kaikkien asioiden tekijä yritys joutuu kauaksi asiakkaista pystymättä kuitenkaan vastaamaan kilpailijoidensa operatiiviseen ja teknologiseen haasteeseenkaan; yritetään siis olla hyvä jokaisella arvon tuottamisen osa-alueella, jolloin lopulta ei kyetä olemaan tarpeeksi hyvä missään niistä. (Autere & Kotovirta 2008, 61.)

Vertailukohteeksi muodostettiin toinen markkinakarttakolmio, jossa arvioitiin olemassa olevien tietojen perusteella tuote B:n osalta pahin kilpailija:



Kuvio 4. Kilpailijan, Yritys K:n asema markkinakartalla.

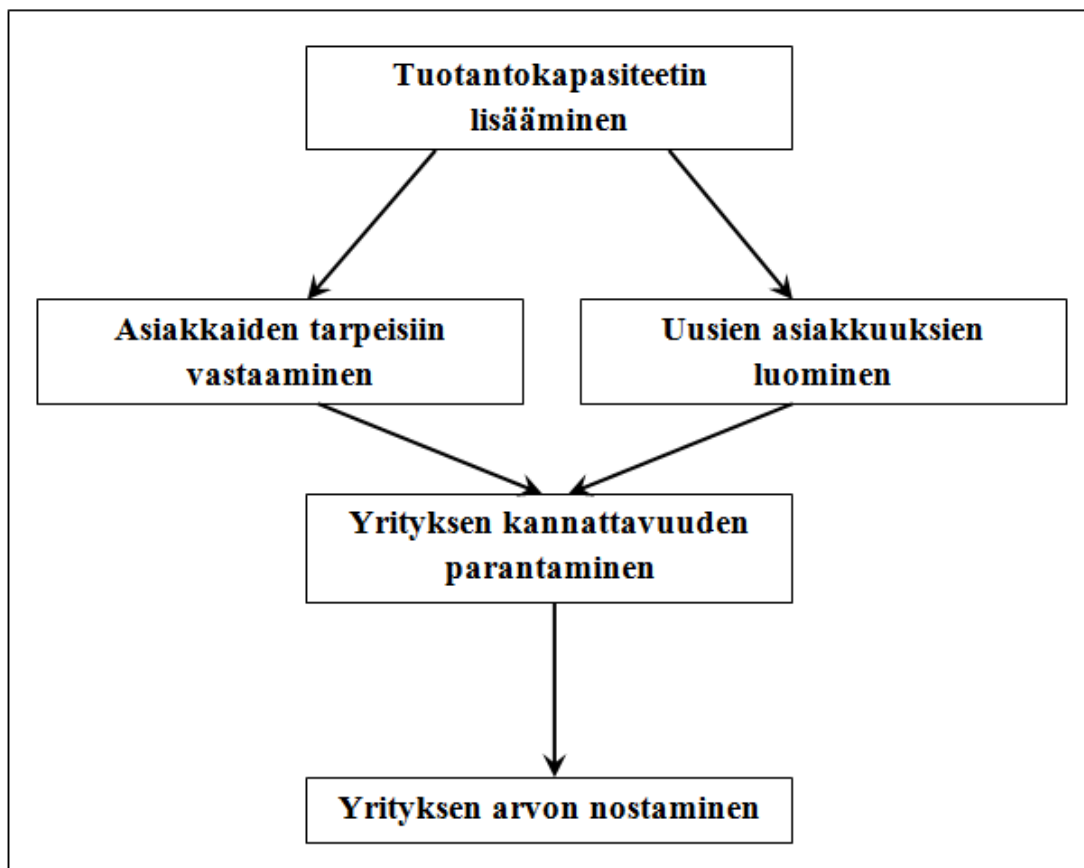
Yritys K edustaa laajaa kansainvälisesti toimivaa konsernia, jonka kilpailuetuina ovat tehokas tuotantokoneisto ja nimekäs brändi. Kuten kuva havainnollistaa, Yritys K:n arvon tuottamisessa läheisyys asiakkaaseen ei ole tärkeää, vaan yksikkökustannukset on saatu alhaiseksi tehostamalla tuotantoa. Tästä seurauksena on, että kaikille asiakkaille tarjotaan täsmälleen samaa ja samoilla menettelyillä. Yritys valmistaa ja myy monia tuotteita, ja ajan myötä sen joidenkin tuotteiden saama suosio on yleistynyt asiakkaiden mielessä koskemaan kaikkia yrityksen tuotteita.

Strategista asemointia voidaan muuttaa erilaisten strategisten, operatiivisten ja kontrollitoimenpiteiden avulla (Autere & Kotovirta 2008, 135 – 136). Yritys X:n kohdalla asemaa ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi yrittää muuttaa. Yritys X:n asema kartalla nähtiin hyväksi ja yritykselle sopivaksi, ja aseman koettiin olevan riittävän kaukana kolmion harmaasta alueesta. Läheisyys asiakkaaseen halutaan tulevaisuudessakin säilyttää hyvänä, ja myytävien tuotteiden ominaisuuksista johtuen teknologinen erinomaisuus raaka-aineiden suhteen tulee todennäköisesti säilymään myös tulevaisuudessa. (Henkilökohtainen tiedonanto 04.11.2009.)

4.2 Investoinnin tavoitteet

Mallipohjana toimineessa sisällysluettelossa ei Investoinnin tavoitteet –kappaletta ollut, vaan suuri osa sen sisältämistä asioista oli sisällytetty Tausta ja strategiset näkökohdat –kappaleeseen. Katsoin kuitenkin selkeämmäksi tavaksi eriyttää näitä asioita toisistaan, ja samalla välttyttiin liian pitkiltä ja epäselviltä kappaleilta.

Investoinnilla tavoitellut asiat voidaan nähdä kokonaisuutena toisiinsa vaikuttavina tekijöinä kuvion 5 esittämällä tavalla:



Kuvio 5. Investoinnilla tavoiteltavat vaikutukset.

Kuviossa esitetyistä tekijöistä tarkemmin alaotsikoissa 4.2.1 – 4.2.3. Lähteenä investoinnin tavoitteiden määrittelylle oli henkilökohtainen haastattelu 23.02.2010.

4.2.1 Tuotantokapasiteetin lisääminen

Osatekijöitä tuotantokapasiteetin lisäämisessä ovat mm. varasto- ja tuotantotilan laajennus, uusien tuotantovälineiden hankkiminen sekä mahdollisesti osa-aikaisesti henkilökunnan lisäys. Investointisuunnitelmaan tavoitteet koottiin ainoastaan listan muodossa (luku 2.1), mutta lukijaa varten tuotantokapasiteetin lisäyksen osa-alueista on kerrottu seuraavassa tarkemmin.

Varasto- ja tuotantotilan laajennus

Tällä hetkellä varasto- ja tuotantotilaa on käytössä noin 60 m², josta puolet toimii varastona ja puolet tuotantotilana. Jo tämänhetkiseen tuotantovolyymiin nähden tila on riittämätön, ja tuotannon tehostamisen edellyttämien uusien tuotanto- ja apuvälineiden käyttöönotto nykyisessä tilassa on mahdotonta. Tuotantotilassa ei tällä hetkellä pysty samanaikaisesti tehokkaasti työskentelemään kuin yksi henkilö, mihin investoinnilla haetaan myös muutosta.

Varastointimahdollisuudet ovat pienet, ja tuotteita on pyrittävä saamaan ulos varastosta ennen uusien tuotteiden valmistusta. Tämä vie työtehoa ja aiheuttaa ylimääräisiä tavaransiirtoja paikasta toiseen. Myös suurten raaka-ainetilausten mahdollistamia hinnanalennuksia on mahdotonta käyttää hyväksi varastotilan puutteen vuoksi. Investoinnin myötä tavoitteena on kustannussäästöjen aikaansaaminen mm. raaka-ainetilausten ja rahtikuljetusten suurentuneiden kertamäärien perusteella. Erilaisten apuvälineiden, kuten pumppukärryjen käytön mahdollistuminen säästää tavaran siirtoon kuluva aikaa ja siirtää voimavaroja muihin toimiin.

Suuremmissa toimitiloissa tuotteita on mahdollista valmistaa etukäteen, mikä lyhentää toimitusaikoja ja mahdollistaa suuremmat kertatoimitukset. Kausituotteiden ollessa kyseessä on ensisijaisen tärkeää, että tuotteita kyetään toimittamaan juuri oikeaan aikaan. Tällä tavoin myös osittainen myynnin lisääminen on mahdollista, kun tuotteita on mahdollista toimittaa kiireellisissäkin tilanteissa jopa kilpailijoita joustavammin.

Uusien tuotantovälineiden hankkiminen

Tilausmäärien suurentuessa tuotantoa on pyrittävä tehostamaan merkittävästi. Tämänhetkinen tuotantomäärä tuntia kohden täydellä työteholla yhden työntekijän voimin on noin 50 tuotetta, mikä kuluttaa suuresti sekä ylimääräistä aikaa että työtehoa. Investoimalla tehokkaampiin tuotantovälineisiin tuotantoteho olisi mahdollista kaksinkertaistaa. Nykyiset tuotantotavat ovat paitsi tehottomia, myös työntekijälle epämukavia.

Suuria lavoja ja tavaramääriä siirreltessä apuvälineet ovat tärkeässä asemassa. Investoimalla tarkoituksenmukaisempiin välineisiin voidaan paitsi säästää aikaa ja vai-
vaa, myös mm. ehkäistä työtapaturmia sekä hävikkiä mahdollisten onnettomuuksien
varalta. Tällä tavoin voidaan helpottaa myös yhteistyökumppaneiden, kuten kuljetus-
yhtiöiden toimintaa.

Valmistettavien tuotteiden laadusta voidaan varmistua paremmin, kun valmistusme-
netelmät ovat kunnossa. Esimerkiksi myyntiastioiden sulkeminen teknisesti on var-
mempaa kuin ihmisvoimin ja lihasvoiman sijasta huomio voidaan kiinnittää enem-
män valvontatyöhön.

Henkilökunnan lisäys

Kiireisimpinä kausivaihteluaikoina tuotteiden valmistus- ja pakkaustoiminta vaatii
lisätyövoimaa, jotta samanaikaisten tilausten toimituksista pystyttäisiin selviämään.
Huolimatta uusien tuotantovälineiden mukanaan tuomasta teknisen kapasiteetin lisä-
yksestä lihastyövoimaa tarvitaan tuotannossa melkoisesti. Lisähenkilökunnan tarve
sijoittunee tuotteen A myyntikaudelle loka- ja marraskuulle sekä tuotteen B myynti-
kaudelle maaliskuu- ja huhtikuulle.

Kun yhden työntekijän ei tarvitse vastata koko tuotannosta, pysyvät työajat kohtuul-
lisena ja työviihtyvyys parempana. Toinen väliaikainen työntekijä antaa mahdolli-
suuden myös työtehtävien jaottelulle valmistus- ja pakkaustoiminnan välille, jolloin
vältetään liiallista rutinoitumista ja mahdollisia virheitä työnteossa.

Väliaikainen henkilökunnan lisäys antaa uusien tuotantovälineiden hankinnan myötä
mahdollisuuden toisen tuotantolinjan luomiselle, sillä tällä hetkellä käytössä olevat
tuotantovälineet aiotaan säilyttää juuri kausivaihteluita ajatellen. Tällöin voidaan siis
olettaa, että kapasiteetti olisi tämänhetkiseen nähden lisätyövoiman avulla kolmin-
kertainen, mikäli kummatkin tuotantolinjat olisivat käytössä. Kun kysyntä on suu-
rimmillaan ja toimituksia lukuisia, on mahdollista lyhentää toimitusaikoja ja ylläpitää
tyytyväisiä asiakassuhteita.

4.2.2 Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja uusien asiakkuuksien luominen

Syksyllä 2009 saavutettujen uusien asiakkuuksien myötä tuotantotoimintaan kohdistunut paine on muuttunut. Koska kyseiset asiakkaat käsittävät kaksi ympäri Suomea toimivaa vähittäiskauppaketjua, ovat toimitusmäärät yritykselle aikaisempaa suuremmat. Näiden asiakkaiden vaatimuksiin vastaaminen edellyttää tuotannon kapasiteetin lisäämistä, sillä ketjujen yhteistyölle asettamat ehdot ovat tiukkoja.

Toimitusaikojen tulee kyseisten ketjujen kohdalla olla melko lyhyet ja varmat. Sopimuksen rikkomisesta seurauksena saattaa olla sakko, joten toimitusehdoista on syytä pitää kiinni. Ketjujen tilaukset sisältävät usein monen myymälän tarpeet, joten myös toimitusmäärät ovat suuria yrityksen tämänhetkisiin tuotantomääriin nähden. Tulevana keväänä ja syksynä toimitusmäärien oletetaan kasvavan entisestään uusien myymälöiden ottaessa tuotteita valikoimiinsa.

Tuotantokapasiteetin lisääntymisen myötä on mahdollista tavoitella uusia asiakkaita ja asiakasryhmiä, kun tuotanto on mahdollista sopeuttaa suuremmaksi. Kahden laajan ketjun valikoimiin pääseminen synnyttää vähitellen tunnettuutta kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa, jolloin tuotteen myynti yhä laajemmalle on helpompaa. Tuotantotilaa on mahdollista tulevaisuudessa myös lisätä, joten mahdollisuudet tuotannon lisäämiselle ovat määrittelemättömät.

4.2.3 Yrityksen kannattavuuden parantaminen ja yrityksen arvon nostaminen

Yrityksen tämänhetkinen kannattavuus on ollut riittävä toimitusjohtajan toimeentulon takaamiseksi, mutta toimitusjohtajan lähestyvän eläkeiän vuoksi kannattavuuden parantaminen ja yrityksen arvon nostaminen on tullut ajankohtaiseksi. Eläkeiän koittaessa liiketoiminta tulee myydä, tai mahdollisesti siirtää sukupolvenvaihdoksen avulla toimitusjohtajan tyttärelle. Kummankin vaihtoehdon toteutumiseksi yrityksen tulisi olla tämänhetkistä kannattavampi.

Tavoiteltu liikevaihto on noin 200 000,00 €, kun se vuonna 2008 – 2009 oli noin 70 000,00 €. Yritysmyynti tulee tapahtumaan viimeistään viiden vuoden kuluttua, mahdollisesti jo aikaisemmin mikäli potentiaalinen ostajaehdokas ilmaantuu tai toi-

mitusjohtajan terveydentilassa tapahtuu muutoksia. Nyt suunniteltua investointia varten otettava laina lienee maksettu juuri viiden vuoden kuluttua, ja tuolloin yritys on todennäköisesti muutenkin velaton. Tavoiteltua myyntihintaa yrityksestä ei vielä osattu arvioida. Mahdollisen sukupolvenvaihdoksen tapahtuessa yrityksen toiminta tulisi jatkumaan todennäköisesti entisellään. Vaihdoksen kauppahintaa ja muita yksityiskohtia yrityksen arvonmäärityksineen tullaan tarkastelemaan vasta asian tullessa ajankohtaisemmaksi.

4.3 Markkinointi- ja myyntisuunnitelma

Markkinointitutkimus ja markkinoiden tunteminen on Puolamäen ja Ruususen (2009, 142) mukaan kaiken liiketoiminnan perusta. Yritys X:n tapauksessa ei nähty tarpeelliseksi suorittaa varsinaista markkinointitutkimusta, vaan markkinoita kartoitettiin lähinnä kilpailutilanteen selvityksen perusteella. Markkinointi- ja myyntisuunnitelmaa haluttiin kuitenkin tuoda esiin määrittelemällä mm. tavoiteasiakkaat ja markkinointitoimenpiteitä sekä tarkastelemalla toteutunutta ja tavoiteltua myyntiä.

4.3.1 Tavoiteasiakkaat

Tavoiteasiakkaat yrityksen kohdalla ovat osittain jo toteutuneita. Investoinnin alkuunpanijana olleet yhteistyösuhteet kahden suuren vähittäismyyntiketjun kanssa ovat johtaneet tuotannon laajentamisen tarpeeseen. Ilman näitä yhteistyösuhteita investointia ei olisi tehty.

Vaikka toimitukset kyseiseen kahteen ketjuun ovat jo alkaneet syksyllä 2009, on yhteistyö aloitettu hyvin pienimuotoisesti. Vähittäiskauppakettu A:lla myymälöitä on Suomessa 150 kpl, joista yrityksen tuotteita on tällä hetkellä saatavissa 32 myymälästä. Vähittäiskauppakettu B:llä myymälöitä on 90 kpl, joista yrityksen tuotteita on tällä hetkellä 52 myymälässä. Molempien kauppakettujen toimintamallina on tuotevalikoiman laajentaminen hiljalleen yksittäisissä myymälöissä, jolloin niiden on mahdollista seurata tuotteiden kysyntää asiakkaiden keskuudessa. Mikäli tuotteet havaitaan osassa myymälöitä kannattaviksi, laajennetaan niiden levikkiä yhtä useampiin myymälöihin.

Tavoitteena syksyä 2010 ajatellen on, että tuotteiden levikki laajenisi vähittäiskauppaketju A:n osalta 75 myymälään ja vähittäiskauppaketju B:n osalta 60 myymälään. Tämän tavoitteen toteutuessa tavoitteet seuraavaa kevättä ajatellen ovat entistä suuremmat (liite 1 luku 3.1). Molempia tuotteita (tuote A ja tuote B) ei ole saatavilla kaikissa mainituissa myymälöissä, vaan osassa valikoimassa on vain toista näistä. (Henkilökohtainen tiedonanto 31.03.2010.)

4.3.2 Markkinointi

Koska kyse on tukkukaupasta, yrityksen ei ole tarpeen mainostaa tuotteitaan kuluttajille. Tämä kuuluu jälleenmyyjänä toimivien vähittäiskauppaketjujen tehtäviin. Yritys on alustavasti sopinut osallistuvansa tietyllä rahamäärällä yrityksen tuotteista tehtävään, kuluttajille suunnattuun mainontaan ja näin kannustaa ja edistää tuotteiden tunnettuutta, mikäli kauppaketjut ottavat yrityksen tuotteita mukaan esimerkiksi kansallisesti postin mukana jaettaviin mainoslehtisiin. Annettava tukiraha riippuu tapauskohtaisesti mainonnan laadusta, mutta oletusarvona voidaan pitää 50 % kyseisen tuotteen aiheuttamasta kustannusosuudesta.

Jälleenmyyjien kohdalla markkinoinnin käsitteeseen voidaan liittää esimerkiksi myynninedistäminen, jota yritys on harrastanut mm. ennakkotilauksedun muodossa jo useita vuosia. Tarkoituksena tämän edun tarjoamisessa on ollut toisaalta siirtää kausivaihtelun mukanaan tuomaa ruuhka-aikaa pitemmälle aikavälille, ja toisaalta taata aikaisella esiintulolla juuri Yritys X:n tarjoamien tuotteiden päätyminen jälleenmyyntiketjujen tuotevalikoimiin muiden kilpailevien tuotteiden asemesta.

Näistä kahdesta edellä mainitusta markkinointikeinosta muodostettiin investoinnin jälkeistä vuotta kuvaava aikajana, jossa on esitetty sekä kuvastomainoksen että ennakkotilauksien arvioidut ajankohdat (liite 1 luku 3.2). Kuvastomainoksen ajankohdta on vielä epävarma ja riippuu vähittäiskauppaketjujen panostuksesta ja halusta ryhtyä mainostamaan yrityksen tuotteita. Ennakkotilauksien ajankohdat ovat kuitenkin tarkkoja, sillä ne on toteutettu samoihin aikoihin jo usean vuoden ajan. Kustannuksia näistä markkinointikeinoista ei ole sisällytetty aikajanaan eikä muihinkaan laskelmiin.

Tärkeimmäksi markkinointikeinoksi voidaan kuitenkin nähdä tunnettuuden lisääntyminen ja hyvän maineen leviäminen ketjujen keskuudessa. Kun tuotteita on saatavilla yhä useammista myymälöistä, oppivat kuluttaja-asiakkaat tuntemaan tuotteen ja markkina-aseman voidaan odottaa kasvavan lisääntyvän kysynnän myötä. Hyvän maineen luomisessa on tärkeää myös olla aktiivinen lisätiedon tarjoaja asiakkaan sitä tarvitessa, ja tähän onkin kiinnitetty erityistä huomiota. Tämänkaltaisen mainonta on yritykselle ilmaista, vaikka kyseiseen asemaan pääseminen onkin vaatinut lukemattomia määriä aikaa ja vaivaa. Tällä tavoin laajenemismahdollisuudet tulevaisuudessa kasvavat ja yrityksen arvo nousee tulevaa yritysmyyntiä tai sukupolvenvaihdosta ajatellen. (Henkilökohtainen tiedonanto 31.03.2010.)

4.3.3 Toteutunut myynti

Toteutuneiden myyntilukujen seurannan avulla on mahdollista muodostaa seuraavassa kappaleessa esitellyt myyntisuunnitelmat. Yritys X:n kohdalla päätettiin tarkasteluun ottaa mukaan sekä kuluvan että edellisen tilikauden myyntiluvut, lukuun ottamatta kuluvan tilikauden viimeistä kuukautta, josta ei suunnitelman tekohetkellä vielä ollut saatavissa myyntilukuja. (Henkilökohtainen tiedonanto 01.04.2010; Yritys X:n tasekirjat 30.04.2008, 30.04.2009; myyntireskontra ajalta 01.05.2009 – 31.03.2010.)

Sekä tarkastelukaudesta 2008 – 2009 että tarkastelukaudesta 2009 – 2010 muodostettiin myyntimääristä litroina kuukausikohtaiset taulukot (liite 1 luku 3.3). Eri tuotteiden myynnin vaihteluiden kuvaamiseksi tarkastelukausiensa välillä muodostettiin kummastakin taulukosta myös diagrammit. Lopuksi tarkastelukausiensa välisestä muutoksesta kuukausikohtaisesti muodostettiin oma taulukkonsa. Muutostaulukosta huomataan, että tuotteen A myyntimäärä on kasvanut edellisestä tilikaudesta huomattavasti tuotteen B myynnin puolestaan vähennyttyä. Tarkemmin tuotteiden myynnin kehityksestä on kerrottu Tuotteet-väliotsikossa 4.5.

4.3.4 Myyntisuunnitelmat

Koska pitkällä aikavälillä myyntimääriä on vaikeaa ennakoida, suositellaan esitettäväksi kolme erilaista skenaariota tulevaisuudesta: perussuunnitelma, optimistinen sekä myös pessimistinen vaihtoehto (Puolamäki & Ruusunen 2009, 142–146). Yritys X:n kohdalla suunnitelmat muodostettiin prosentuaalisilla arvioituilla korotuksilla edellisten tilikausien myyntimääristä (liite 1 luku 3.4). Perussuunnitelma on toteutumisennusteeltaan todennäköisin ja perustuu tuotteen A kohdalla 30 % ja tuotteen B kohdalla 15 % myynnin kasvuun. Suuri osa suunnitelman laskelmista on tehty tämän perussuunnitelman myyntien perusteella.

Kaikki suunnitelmat ovat yksiköltään litroja; rahamäärällistä myyntiä ei katsottu tässä kohden tarvittavan. Optimistinen suunnitelma perustuu tuotteen A kohdalla 45 % ja tuotteen B kohdalla 20 % myynnin kasvuun; pessimistisen suunnitelman luvut puolestaan 20 % ja 10 % myynnin kasvuun. (Henkilökohtainen tiedonanto 01.04.2010.)

4.4 Sijainti ja logistiikka

Yritys X sijaitsee Nakkilassa, ja investointia suunniteltaessa oli selvää, että toimipaikka tulee myös pysymään kyseisessä kunnassa. Vaikka Nakkila on pieni, alle 6 000 asukkaan kunta, sijaitsee se hyvien liikenneyhteyksien varrella. Lisäksi yrityksen toimitusjohtaja ja pääasiallinen työntekijä asuu Nakkilassa.

Etsittäessä mahdollista vuokrattavaa varasto- ja tuotantotilaa esiin nousi välittömästi eräs Nakkilan keskustan läheisyydessä sijaitseva varastorakennus, joka oli ollut tyhjillään jo jonkin aikaa. Varasto oli kokonaisuudessaan kyseiseen tarkoitukseen nähden liian suuri, mutta rakennuksesta oli mahdollista vuokrata myös ainoastaan tietynlaajuinen osa. Rakennus sijaitsee aivan Valtatie 2:n välittömässä läheisyydessä, ja sen piha-alue on riittävän suuri mm. kuljetuskaluston liikkumista ajatellen. Nykyisiä toimitiloista uudelle rakennukselle on matkaa noin 7 km.

4.4.1 Varasto- ja tuotantotila

Investointisuunnitelmaan liitettiin kuva rakennuksen asemakaavasta, jonka avulla voidaan havainnollistaa rakennusta ympäröivää piha-aluetta sekä pihalle johtavia teitä (liite 1 luku 4.1). Koska rakennus kokonaisuudessaan oli pinta-alaltaan niin suuri (noin 1 590 m²), on yrityksen käyttöön suunnitelmissa vuokrata vain pieni osa, joka on kuvattu asemakaavassa erillisellä värjättyllä neliöllä. Vuokrattava tila on kooltaan 195 m². Muilta osin hallitila on investointisuunnitelman tekohetkellä tyhjillään.

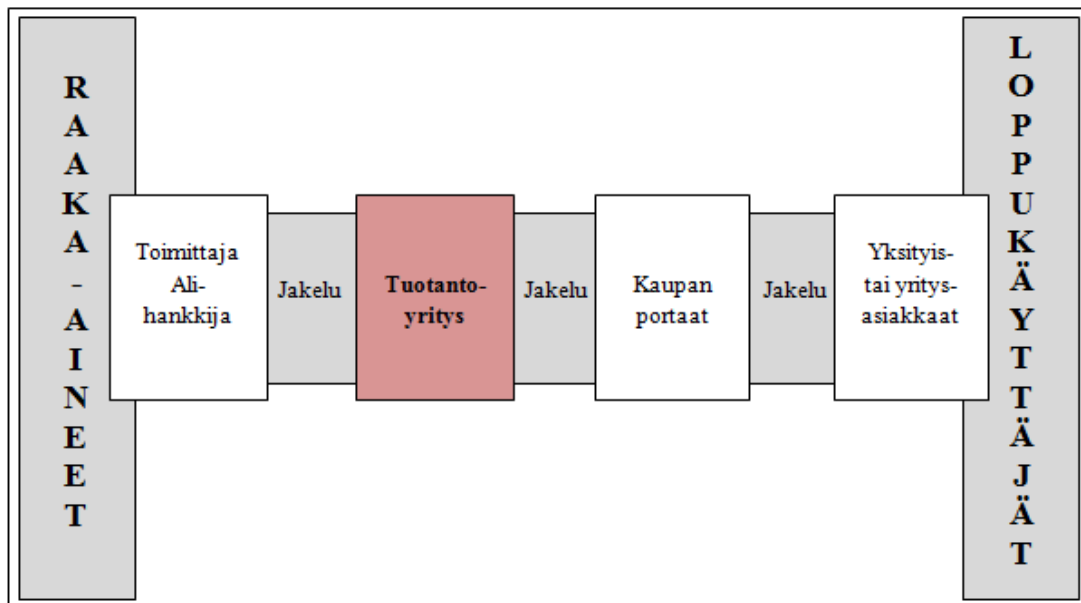
Piha-alue on pohjaltaan hiekkaa, mutta rakennuksen etuosassa ja asemakaavassa ulko-ovien edessä on betonilaattaa, jota voidaan käyttää eräänlaisena lastauslaiturina. Piha-alue on riittävän suuri suurten kuljetusyhtiöiden kuorma-autojen kääntymiselle ja tavaran lastaukselle.

Vuokrattavasta tilasta muotoiltiin pohjapiirustus, johon alustavasti suunniteltiin uusien tuotantovälineiden ja –tarvikkeiden sijoittelua (liite 1 luku 4.1). Sijoittelu on pohdittu jo valmiiksi kahden erillisen tuotantolinjan tarpeita ajatellen, jotta varsinaista ensisijaista tuotantolaitteistoa ei tarvitse kiireisempinä aikoina siirrellä. Kun vanhaa tuotantolaitteistoa ei varsinaiseen valmistustoimintaan tarvita, voidaan sitä käyttää hyväksi esimerkiksi pakkaustoiminnassa. Tilaan kuului myös erillinen keittokomero ja WC sekä pieni siivouskomero. Toimistoa varasto- ja tuotantotilan yhteyteen ei tarvittu, sillä toimistotyöt pystytään tulevaisuudessakin hoitamaan entisen toimitilan yhteydessä olevassa toimistossa. Rahtikirjoja ym. varten tilaan tulevalle kannettavalle tietokoneelle ja tulostimelle ei pohjapiirustuksessa vielä ole varattu tilaa. (Henkilökohtainen tiedonanto 08.04.2010.)

4.4.2 Jakeluketju

Logistiikalla tarkoitetaan paitsi perinteisesti yrityksen materiaalisten toimintojen johtamista, myös laajemmin tuotantoon ja kulutukseen liittyvien palvelujen johtamista ja kehittämistä. Logistiikka sisältää toimintojen organisoinnin aina raaka-aineiden tuotannosta loppukulutukseen (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 23). Yritys X:n investointisuunnitelmassa logistiikassa kiinnitettiin huomio ennen kaikkea raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden siirtoon paikasta toiseen.

Jakeluketju muodostuu raaka-ainelähteiden ja loppukäyttäjän välisistä useista peräkkäisistä yritysten toimista (Haapanen ym. 2005, 23). Jakeluketju ja Yritys X:n asema ketjussa voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuvio 6. Yritys X:n asema jakeluketjussa.

Yritys X:ssä jakeluketjun kummatkin päät, sekä raaka-aineen vastaanotto että valmiiden tuotteiden jakelu jälleenmyyjille, toimii maanteitse kuljetusyhtiöiden kuorma-autoilla. Tämä logistiikkaratkaisu on ollut käytössä alusta alkaen, ja koska toimitusten määräpaikat vaihtelevat paljon, on se kätevin ja yksinkertaisin keino.

Investointia suunniteltaessa eri kuljetusyhtiöiden hintoja kartoitettiin pyytämällä tarjoukset kolmelta eri toimijalta. Saaduista tarjouksista voitiin muodostaa liitteessä 1 luvussa 4.2 nähtävä taulukko, jonka esittämät hinnat sisältävät rahtimaksun sekä mahdolliset lisämaksut. Nähtävissä olevien hintojen lisäksi kustannuksiin lisätään vielä polttoainelisiä ajokilometriä kohden, mutta koska polttoaineliset vaihtelevat tiheään polttoaineen yleisen hintatason mukaisesti, oli ne jätettävä tarkastelun ulkopuolelle.

Tarjosten perusteella edullisimmaksi vaihtoehdoksi havaittiin kuljetusyhtiö A. Paitisi hinnan edullisuudella, myös maksuajan pituudella ja toimitusten ja noutojen joustavuudella oli merkitystä. Aikaansaatu sopimus on voimassa vuoden 2010 loppuun

asti, ja on yleisesti hintatasoltaan edullinen. Suuri osa toimituksista hoidetaankin Yritys X:n sopimuksen kautta, vaikka asiakkailla on mahdollisuus käyttää myös omaa sopimustaan toimituksissa. (Henkilökohtainen tiedonanto 03.02.2010.)

4.5 Tuotteet

Puolamäki ja Ruusunen (2009, 148) suosittelevat kirjassaan tuotteista liitettävän suunnitelmaan mm. tuoteportfolio ja tuotteiden hintojen kehitys. Yritys X:n tapauksessa tuoteportfolioa ei ollut tarpeellista tehdä, koska investointi keskittyy yrityksen monista myytävistä tuotteista huolimatta vain kahden tuotteen valmistukseen. Vaikka muitakin tuotteita tullaan varastoimaan samassa tuotanto- ja varastotilassa, investointi ei vaikuta niiden kanssa tehtäviin toimiin millään tavalla.

Suunnitelmaan liitettiin diagrammit eri tuotteiden ja erisuuruisten tuotteiden myynnin kehityksestä vuositasolla (liite 1 luku 5.1). Taulukot tehtiin myös hinnanmuodostuksen kehityksestä viimeisen neljän vuoden ajalta jokaisesta tuotteesta erikseen (liite 1 luku 5.2). Vuoden 2010 ja 2011 luvut arvioitiin perusmyyntisuunnitelman lukujen mukaisesti, ja ennakoitujen myyntimäärien ajankohtaa korostettiin taulukossa katkoviivan avulla. (Henkilökohtainen tiedonanto 13.01.2010.)

4.5.1 Tuote A

Tuote A on pakattu kannellisiin viiden (5) ja kymmenen (10) litran asioihin. Tuote koostuu ainoastaan yhdestä raaka-aineesta, kuten myös tuote B. Tuote A:n paras myyntikausi ajoittuu syyskuun ja maaliskuun väliselle ajalle, riippuen suuresti vallitsevista keliolosuhteista. Ennakkotilaustarjouksen aiheuttama myyntipiikki sijoittuu syyskuun tietämille.

Tuotteen A myynnistä muodostetuista taulukoista voidaan havaita, että myynnin määrä väheni jonkin verran vuonna 2008. Tämä johtui tuotteen menekin kannalta huonoista sääolosuhteista, joiden seurauksena tuotteen käyttö jäi vähäiseksi ja myymälät pärjäisivät suurelta osin jo entisillä varastoillaan tuotetta. Tällä hetkellä tuotteen menekki näyttää jälleen nousujohteiselta, ja myös ensi vuoden myyntiä ajatellen sääolot ovat olleet suotuisat.

Hinnanmuodostus tuotteella on pysynyt melko samana jo useita vuosia. Muutoksia on tapahtunut ennen kaikkea raaka-aineen hinnassa; kateprosenttia on nostettu ainoastaan vuonna 2009. 10 litran astiassa toimitettavissa tuotteissa on yleisesti pidetty 5 litran astiaa korkeampia katteita, sillä 10 litran tuotteen valmistus vie suhteellisesti hieman enemmän voimavaroja. Hinnanmuodostuksessa ei ole huomioitu erikseen työvoimakustannuksia tai esimerkiksi ostopahtoja, vaan nämä kulut lasketaan kuuluvan kateprosentin osuuteen.

4.5.2 Tuote B

Tuote B on pakattu kannellisiin viiden (5) litran astioihin. Tuote B koostuu samasta raaka-aineesta kuin tuote A:kin, ja sen tuotantotapa on samanlainen. Tuote B:n parhaat myyntikaudet ajoittuvat helmikuusta huhtikuulle, jolloin tuotteesta tarjotaan ennakkotilausetua, sekä elokuusta syyskuulle, jolloin tuotteen varsinainen käyttö on runsaimmillaan.

Tuotteen B myynnistä muodostetusta taulukosta havaitaan, että tuotteen myynti kasvoi voimakkaasti vuonna 2008, mutta laski huomattavasti jo heti seuraavana vuonna. Tämä johtui suurelta osin suurehkon vähittäismyymäläketjun mukaantulosta vuonna 2008; ketju siirtyi kilpailijan tuotteeseen keskitettyjen ostojen vuoksi jo seuraavana vuonna.

Tuotteen B hinnanmuodostuksen kehitys noudattaa samaa linjaa tuotteen A 5 litran astian kanssa. Kateprosentti on pysynyt lähes samana vuotta 2009 lukuun ottamatta. Työvoimakustannukset ja ostopahtot on laskettu tässäkin tuotteessa katettavan kateprosentin osuudella, eikä niiden osuutta ole taulukossa erikseen määritelty.

4.6 Kapasiteettisuunnitelma

Kapasiteetilla kuvataan laitoksen määrällistä tuotantokykyä. Laitoksen kapasiteetin suunnittelu on pohjana laite-erittelylle sekä prosessi- ja laitehankinnoille; lähtötietoina käytetään tuotantosunnitelmia vuositasolla. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 152.) Mitä paremmin yritys hyödyntää kapasiteettinsa, sitä alhaisemmiksi muodostuvat yksikkökustannukset. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 53.)

Puolamäki ja Ruusunen (2009, 152–153) suosittelivat kapasiteettisuunnittelussa käytettävän hyväksi kolmiarvoista mallia: perusarvona toimivan mitoituskapasiteetin lisäksi tulisi tarkastella maksimikapasiteettia ja minimikapasiteettia. Yritys X:n tapauksessa varsinaista kapasiteettisuunnitelmaa ei ollut tarpeellista tehdä, koska hankittavat koneet ja laitteet olivat jo ennalta tiedossa eikä niiden määrä ollut riippuvainen tuotannon määrästä. Investointisuunnitelmassa keskityttiinkin vain mahdollisen tulevan lisätyövoiman tarpeen ennakkointiin tulevalle vuodelle. Pidemmällä aikavälillä myynnin ennakkointi oli tuotteiden kausiluonteisuudesta ja sääoloriippuvuudesta johdun hankalaa, mutta aikaansaadut taulukot nähtiin niin hyödyllisiksi, että niiden muodostamista aiotaan jatkaa tulevinakin vuosina. (Henkilökohtainen tiedonanto 01.04.2010.)

Lähtökohtana tulevan lisätyövoiman tarpeen arvioimiseen käytettiin muodostettuja myyntisuunnitelmia (liitteessä 1 luku 3.4), joita olivat perussuunnitelma, pessimistinen suunnitelma ja optimistinen suunnitelma. Tuotannon eri vaiheille laskettiin arviot niiden vaatimasta ajasta yhtä tuotetta kohden, jonka jälkeen tuotekohtaiset aika-vaatimukset kerrottiin ennakoituilla myyntimäärillä kuukausittain. Taulukoissa katkoviivalla on erotettu investoinnin toteutuksen jälkeinen vuosi; viivaa edeltävät luvut ovat ennakoarvioita investointia edeltävien kuukausien ajalta. Diagrammi muodostettiin selkeyttämään taulukoita ainoastaan perussuunnitelman luvuista, sillä muiden taulukoiden lukemat noudattavat samankaltaista kehitystä prosentuaalisen laskentatavan vuoksi (liite 1 luku 6).

Päätelmänä havaittiin, että mahdolliset lisätyövoiman tarpeet ajoittuvat helmikuun ja huhtikuun sekä syyskuun ja marraskuun väliselle ajalle. Vaikka taulukon esittämät tuntimäärät kuukautta kohden eivät teoriassa lisätyövoimaa vaatisi, on valmistustoiminta luonteeltaan raskasta ja vaativaa. Lisäksi koska useat toimitusasiakkaat kuuluvat samaan ketjuun, on todennäköistä, että suuri osa toimituksista ajoittuu päällekkäin. Koska toimitusajaksi on sovittu ainoastaan 5 arkipäivää, saattaa hetkellisesti työmäärä olla ylivoimainen, vaikka tulevaa ruuhkaa yritettäisiinkin mahdollisuuksien mukaan ennakoida.

4.7 Koneet ja laitteet

Investointisuunnitelmassa laitteet voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti: tuotantolaitteet, tuotannon apulaitteet, käyttöhyödykkeisiin liittyvät laitteet, työkalut, palveluihin liittyvät laitteet ja muut. Laite-erittelyn yhteydessä tulee huomioida paikalliset olosuhteet, käyttöhyödykkeiden laatu, sovellettavat yleiset normit ja standardit sekä tehdaskohtaiset vaatimukset. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 155–156.)

Yritys X:n investoinnin vaatimat koneet ja laitteet ovat edellä kuvattua yksinkertaisemmin jaoteltavissa ja määriteltävissä. Ne jaoteltiin tuotantolaitteisiin, tuotannon apulaitteisiin sekä palveluihin liittyviin laitteisiin (liite 1 luku 7). Tuotantolaitteeksi voidaan kutsua hankittavista laitteista varsinaisesti ainoastaan pakkauskonetta, jonka avulla itse valmistustoiminta tapahtuu. Tuotannon apulaitteisiin kuuluvat vaaka, jonka avulla raaka-ainetta annostellaan oikea määrä myyntiastioihin; käärintäkone, jonka avulla myyntiastiat pakataan lavoille kuljetusta varten; sekä pumppukärri, jonka avulla valmiit lavat tuotteita sekä myös raaka-ainetta voidaan kätevästi kuljettaa kuljetusautosta sisätiloihin sekä päinvastoin. Palveluihin liittyviksi laitteiksi voidaan kutsua varasto- ja tuotantotiloihin hankittavaa erillistä tietokonetta sekä tulostusmonitoimilaitetta, joiden käyttötarkoitus on ennen kaikkea tilausten vastaanottaminen sekä rahtikirjojen laatiminen ilman, että varastotiloista tarvitsee poistua erillään olevaan toimistotilaan, joka pysyy ennallaan. (Henkilökohtainen tiedonanto 29.03.2010.)

4.8 Raaka-aineet ja tarvikkeet

Raaka-aineet muodostavat usein suurimman kustannuserän ja ovat sekä laadun että saatavuuden suhteen kriittisiä (Puolamäki & Ruusunen 2009, 160). Investointisuunnitelmaan Puolamäki ja Ruusunen suosittelevat sisällytettäväksi mm. raaka-aineiden tekniset erittelyt ja erityisvaatimukset, arviot raaka-aineen tarpeen suuruudesta sekä kiertonopeudesta. Suunnitelmat toimituserien suuruudesta ja kuljetusmenetelmistä voidaan esittää joko tässä kappaleessa tai jaoteltuna esimerkiksi tuotantosuunnitelman tai logistiikan yhteyteen.

Investoinnin toteutuksen yhteydessä aiotaan täyttää sekä raaka-aine-, pakkausmateriaali- että etikettivarastot tarpeeksi suurilla ostomäärillä, että toimittajien myöntämät määräalennukset pystytään käyttämään hyödyksi. Ennen investointia tämä ei varastotilan puutteen vuoksi ole ollut mahdollista, ja tästä syystä hankintoja pyritään syksyllä 2010 siirtämään elokuun puolelle, jolloin uusi tila saadaan käyttöön. Tämä aiheuttaa syksyn ajalle huomattavan määrän kustannuksia, jotka on eritelty liitteessä 1 luvussa 8.1. Myös nämä hankinnat voidaan nähdä osana itse rahallista investointia. Koska oletettavaa on, että suurempi myynninlisäys tapahtuu vasta syyskuussa ja 30 päivän maksuaikojen vuoksi laajemmat myyntituotot ovat käytettävissä vasta loka-kuussa 2010, on investointihankintoihin sisällytetty sekä elokuun että syyskuun ennakoidut tuotantohyödykehankinnat. (Henkilökohtainen tiedonanto 29.03.2010.)

Yritys X:n toiminnassa raaka-aineet ja tarvikkeet käsittävät itse raaka-aineen, pakkausmateriaalin sekä myyntiastioihin kiinnitettävät etiketit. Myös lavat, joihin valmiit tuotteet pakataan ja joissa ne kuljetetaan asiakkaille, voidaan nähdä kuuluvaksi tämän otsikon alle. Lavojen menekkiä ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi tarkastella investointisuunnitelmassa, sillä niiden aiheuttamat kustannukset ovat suhteellisen pieniä ja niiden hankinta-ajankohdat ja -määrät ovat vaikeasti ennakoitavissa. Niiden aiheuttamat kustannukset on sisällytetty tuotteiden katteisiin.

Raaka-aineiden osalta muodostettiin sekä toteutunutta että ennakoitua hintakehitystä kuvaava taulukko diagrammeineen (liite 1 luku 8.2.1). Raaka-aineen kulutuksen jakautumista investointia seuraavalle vuodelle kuvattiin myyntisuunnitelman perussuunnitelman mukaisella diagrammilla (liite 1 luku 8.2.2). Koska kaikissa kolmessa myyntisuunnitelmassa diagrammi olisi samankaltainen, perussuunnitelman mukaisilla luvuilla tehty diagrammi katsottiin riittäväksi. Eri myyntisuunnitelmien perusteella muodostettiin kuitenkin raaka-aineen arvioitua kulutusta kuvaavat taulukot, jossa huomio kiinnitettiin ensisijaisesti lavamääräiseen menekkiin investointisuunnitelman seuraavassa pääluvussa muodostettuja ostosuunnitelmia silmällä pitäen.

Myös pakkausmateriaalin osalta muodostettiin hintakehitystä kuvaavat taulukko ja diagrammi (liite 1 luku 8.3.1). Samoin muodostettiin kulutuksen jakautumista kuvaava diagrammi perussuunnitelman lukujen mukaisesti (liite 1 luku 8.3.2). Sekä perussuunnitelman että muiden myyntisuunnitelmien mukaisista ennakoiduista luvuista

muodostettiin taulukot seuraavan kappaleen ostosuunnitelmia varten. Koska pakkausmateriaali koostuu kahdesta erikokoisesta astiasta, oli tarpeen eritellä erikokoiset astiat omiksi sarakkeikseen, vaikka kummankin astiakoon toimitukset tulevat samalta toimittajalta ja voidaan hoitaa samalla tilauksella. Jälleen huomiota kiinnitettiin erityisesti ennakoituihin lavamääriin.

Etikettien osalta muodostettu perussuunnitelman mukainen kulutusta kuvaava diagrammi vastaa myytävien tuotteiden lukumäärää, sillä jokaista myytävää tuotetta kohtaan kuluu yksi etiketti. Jälleen eri myyntisuunnitelmista muodostettiin erillisten kaltaiset taulukot (liite 1 luku 8.4), joita käytettiin hyväksi seuraavassa luvussa ostosuunnitelmia muodostettaessa.

4.9 Ostosuunnitelmat

Vaikka mallina toimineessa investointisuunnitelman rungossa ei varsinaista ostosuunnitelmaa käsittelevää kappaletta ollut, nähtiin sen arviointi sekä yrityksen toiminnan että maksuvalmiuden ennakkoinnin kannalta erittäin tärkeäksi. Ostosuunnitelmat koskevat edellisessä väliotsikossa käsiteltyjen raaka-aineiden, pakkaustarvikkeiden sekä etikettien hankinta-ajankohtia ja niiden aiheuttamia kustannuksia (liite 1 luku 9). Kustannukset on arvioitu toimittajilta saatujen ennakkotietojen perusteella, mutta niissä voi tapahtua muutoksia.

Investointisuunnitelmassa pyrittiin arvioimaan raaka-aineen hankinta-ajankohtia investoinnin jälkeiselle vuodelle ensisijaisesti myyntisuunnitelman perussuunnitelman (luku 9.1), mutta myös optimistisen (luku 9.2) ja pessimistisen (luku 9.3) myyntienusteen myyntilukujen mukaan. Lähtökohtana arvioinnille oli tieto siitä, että ostettaessa raaka-ainetta 10 lavaa kerralla, toimittaja myöntää ostohinnasta 5 % alennuksen sekä rahtivapauden. Tätä etua pyrittiin käyttämään hyväksi mukauttamalla ostomääriä aina 10 lavan kertaostoiksi. Oma vaikutuksensa ennakoituihin ostoajankohtiin oli myös tieto raaka-aineen hinnannoususta maaliskuun 2011 alussa, mikä on merkitty taulukoihin katkoviivalla.

Pakkausmateriaalin osalta tilanne oli samankaltainen; ostettaessa 8 lavaa materiaalia myöntää toimittaja 5 %:n määrälennuksen sekä rahtivapauden. 8 lavaa saattaa käsit-

tää sekä 5 että 10 litran astioita tarpeen mukaan. Pakkausmateriaalin osalta myyntisuunnitelmien mukaisiin ostosuunnitelmataulukoihin kirjattiin ennakoidut ostoajankohdat, joiden määrittelyssä oli vaikutusta määräalennuksen ja rahtivapauden lisäksi myös tammikuun 2011 alussa voimaan astuvalla hinnankorotuksella (merkitty katkoviivalla).

Sama toistettiin myös etikettien kohdalla; 3 000 kappaleen kertaostoksesta alennusta myönnetään 5 %. Jälleen arvioiduista ostoajankohdista muodostettiin myyntisuunnitelmien mukaisesti omat sarakkeensa taulukoihin. Koska etikettien varastointi ei tarvitse tilaa, on ne suunnitelmien mukaan mahdollista hankkia jo ennen varsinaisen investoinnin ajankohtaa heinäkuussa, ja näin hieman jakaa kustannuksia kuukausien välille. Etikettien kohdalla ei ollut tiedossa hintamuutoksia lähitulevaisuudessa.

4.10 Rahoituksen suunnittelu

Investointien rahoitus voidaan hoitaa joko pääoma- tai tulorahoituksella (Puolamäki & Ruusunen 2009, 176). Pääomarahoitus voi koostua omasta tai vieraasta pääomasta; tulorahoitusta saadaan tuotteita tai palveluita myyessä. Yritys X:n investoinnin luonteen vuoksi investointia ei ole mahdollista rahoittaa tulorahoituksella, sillä tulojen suuruutta ei ole mahdollista kasvattaa ennen investointia. Vaihtoehdoksi jääkin pääomarahoitus vieraalla pääomalla.

4.10.1 Rahan käyttö

Investoinnin niin sanotulle vastaavaa-puolelle (liite 1 luku 10.1) kuuluvat itse investointia olevat koneet ja laitteet, joita ovat investointisuunnitelman luvussa 4.8. kuvatut pakkauskone, vaaka, pumppukärri, käärintäkone, tietokone ja monitoimilaite. Koneiden ja laitteiden lisäksi investoinnin pääoman tarpeeseen kuuluvat myös elokuulle ja syyskuulle 2010 suunnitellut raaka-aine- ja pakkausmateriaaliostot (suunnitelman luku 8.1), koska kausiluonteisuuden vuoksi näitä suuria ostoja ei ole mahdollista kattaa tulorahoituksella. Samasta syystä myös syyskuulle suunnitellut etikettien hankinta lasketaan kuuluvaksi tähän. Edellä kuvattujen toimien pääoman tarve yhteensä on noin 21 555,00 €.

Näiden hankintojen lisäksi liiketoiminnan pyörittämiseen on syytä varata hieman ns. varaamatonta käyttöpääomaa. Investointisuunnitelmassa esitettyyn Muut kulut – kohtaan tulee kuulumaan ainakin vuokrasopimuksen mukainen kuukauden vuokratakuu tuotanto- ja toimitilasta (585,00 €) sekä kolmen ensimmäisen kuukauden vuokrat (1 755,00 €), jotta liiketoiminnan kustannukset muilta osin pystytään kattamaan tulorahoituksen avulla. Toimitilojen varustukseen kuuluu jääkaappi ja laskutaso keittiötilassa, mutta pöytä ja tuolit on hankittava itse (99,00 €). Myös kahvinkeitin (35,00 €) kuuluu hankittaviin välineisiin. Näiden hankintojen kustannukset sekä lainanhoitokulut on laskettu katettavan muihin kuluihin varattavalla summalla. Toimintaa käynnistettäessä uudessa toimitilassa saattaa lisäksi tulla eteen muita yllättäviä kustannuksia, mihin tarkoitukseen lainasummasta on varattu 871,00 €.

4.10.2 Rahan lähde

Investoinnin aiheuttamat kustannukset katetaan kokonaisuudessaan vieraalla pääomalla (liite 1 luku 10.2). Tarvittava lainamäärä, 25 000,00 €, on suunniteltu nostettavaksi 2.8.2010, jolloin vuokrasopimus uudesta tuotanto- ja varastotilasta astuu voimaan. Lainan koroksi on arvioitu 3,0 %. Arvioidut lainanhoitokulut ovat noin 100,00 €.

Lainan maksuajaksi sovitaan 60 kuukautta eli viisi (5) vuotta. Lyhennykset hoidetaan annuiteettimenetelmällä. Kuukausilyhennys on suuruudeltaan 450,00 €, ja niiden on suunniteltu alkavan marraskuussa 2010 parin lyhentämättömän kuukauden jälkeen. (Henkilökohtainen tiedonanto 08.04.2010.)

4.11 Maksuvalmiuden suunnittelu

Varsinaista kannattavuutta ei ollut tarpeellista eikä mahdollistakaan laskea investoinnille, koska sääoloriippuvuuden ja kausiluontoisuuden vuoksi pidempiaikaista myyntiä oli mahdotonta luotettavasti arvioida. Kannattavuuden sijaan arvioitiin yrityksen kannalta tärkeämpänä pidettyä maksuvalmiutta, jotta vuoden mittaan olisi mahdollista seurata myynnin kehityksen suuntaa.

Kassaanmaksut ja *kassastamaksut* voivat jakautua epätasaisesti eri kausina esimerkiksi myönnettyjen ja saatujen maksuaikojen sekä investointien rahoitustavan vuoksi (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 158). Tästä syystä on tärkeää suunnitella ja seurata maksuvalmiuden kehitystä maksuvalmiusbudjetin avulla. Andersson ym. esittävät kirjassaan mallin maksuvalmiusbudjetin pohjaksi:

MAKSUVALMIUSBUDJETTI
Kassaanmaksut
Asiakkailta, 7 pv netto
Asiakkailta, 14 pv netto
Asiakkailta, 30 pv netto
Kassaanmaksut yhteensä
Kassastamaksut
Toimittajille, 14 pv netto
Toimittajille, 30 pv netto
Nettopalkat
Ennakonpidätykset ja sotu-maksut
Vuokra
Muut kustannukset
Korkokustannukset ja lyhennykset
Ennakkovero
Investoinnit
Arvonlisävero
Kassastamaksut yhteensä
Kuukauden yli-/alijäämä
Voitto kuukauden alussa
Voitto kuukauden lopussa

Tätä pohjaa muokkaamalla muodostettiin Yritys X:n investoinnin jälkeiselle vuodelle maksuvalmiusbudjetti, joka on nähtävissä liitteessä 1 luvussa 11. Budjetista voidaan havaita, että maksuvaikeuksia olisi luvassa maaliskuussa 2011, jolloin kassastamaksuihin kuuluvat mm. sekä raaka-aineet että pakkausmateriaalit. Budjetista havaitaan myös, että investointia varten varattu lainasumma 25 000,00 € on suuruudeltaan huolimatta tarpeellinen juuri maksuvalmiuden säilyttämiseksi. Vuoden kuluttua investoinnista, heinäkuussa 2011 myyntisuunnitelman mukainen taloudellinen tilanne näyttää 4 520,00 € voittoa.

Koska budjettia laadittaessa monia asioita on yksinkertaistettu ja summat, ajankohdat ja kohdistukset ovat vain arvioita, oli maksuvalmiusbudjetille tarpeellista muodostaa erillinen selitetaulukko helpompaa analysointia varten (liite 1 luku 11). Kasaanmaksujen osalta tiedettiin, että asiakkaina toimivista vähittäiskauppaketjuista toisella on maksuehtona 14 päivää ja toisella 30 päivää. Koska ostomääriä ja niiden ajankohtia oli vaikea arvioida etukäteen, päädyttiin yksinkertaiseen prosentuaaliseen ratkaisuun, jolloin 14 päivän maksuehdolla myynnistä toteutuu 30 % ja 30 päivän maksuehdolla 70 %.

Kassastamaksujen kohdalla pakkausmateriaalien, etikettien ja raaka-aineiden kohdistuksen kuukausittain olivat helppoja jo aikaisemmin tehtyjen ostosuunnitelmien perusteella. Rahtikustannusten osuuden arvioiminen sitä vastoin oli hankalaa johtuen siitä, että niiden hinnanmuodostus riippuu suuresti ajetuista välimatkoista, joita ei luonnollisesti ennalta voi tietää. Tästä syystä rahtikustannuksia arvioitaessa päädyttiin ratkaisuun, jossa rahtikustannukset ovat 2,5 % kuukauden myynneistä.

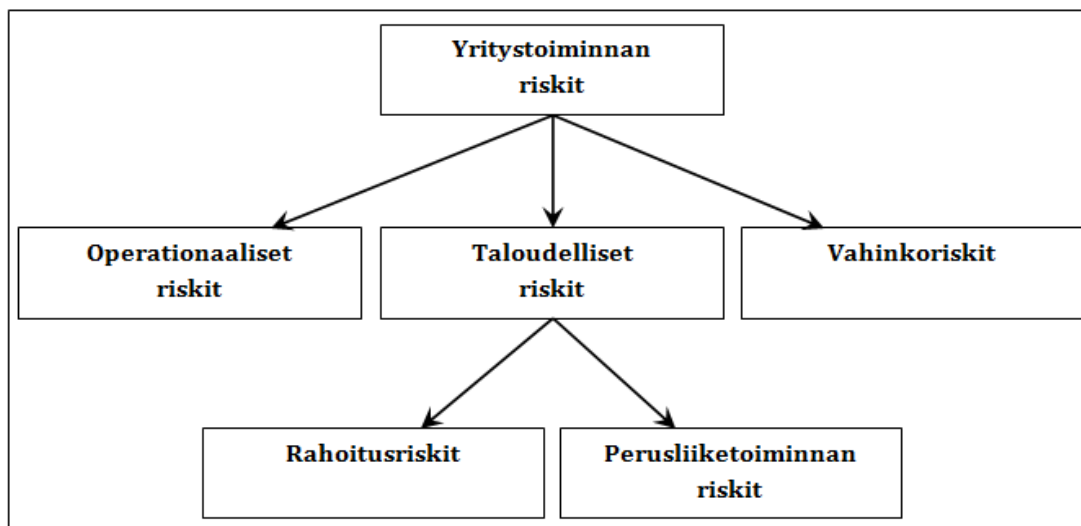
Henkilöstökustannuksiin sisällytettiin varsinaisen palkkasumman lisäksi kaikki palkanmaksuun liittyvät kustannukset. Aikaisemmin suunnitelmassa tehtyjen ajankäyttöarvioiden mukaan on todennäköistä, että lisätyövoimaa tullaan tarvitsemaan loka-kuussa 2010 ja maaliskuussa 2011, tai näiden ajankohtien tienoilla. Tästä syystä henkilöstökustannuksiin lisättiin jo tässä vaiheessa ylimääräinen 500,00 € kyseisiin kuukausiin mahdollisten lisähenkilöstökustannusten huomioonottamiseksi.

Koska taulukko haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena, koottiin monet kustannukset yhteiseksi summaksi kohtaan Muut kustannukset. Kuten selitetaulukosta voidaan havaita, tähän summaan on sisällytetty sähkö, laajakaistamaksu, kahvitarvikkeet sekä pakkaustarvikkeet, joita ovat mm. lavojen kiinnittämiseen käytettävät kelmut ja teipit. Tämä summa on jaoteltu tasaiseksi kustannukseksi läpi vuoden, vaikka tosiasiallisesti esimerkiksi pakkaustarvikkeet esiintyvät noin kolmena erillisenä kustannuseränä vuodessa.

Tarvittavia vakuutuksia yrityksellä on investoinnin osalta ainoastaan varastovakuutus, sillä muut vakuutukset sisältyvät jo yrityksen muuhun toimintaan, mitä ei tässä investointia käsittelevässä laskelmassa käsitellä. Investointiin kuuluvat koneet ja lait-

teet on eritelty tarkemmin investointisuunnitelman luvussa 7. Investointia varten otettavan lainan kustannukset on selvennetty tarkemmin Rahan lähteet-väliotsikossa 10.2 liitteessä 1.

4.12 Riskit



Kuvio 7. Yritystoiminnan riskien luokittelua (Knüpfer & Puttonen 2004, 183).

Operationaalisilla riskeillä tarkoitetaan ongelmia, jotka voivat aiheutua puutteista esimerkiksi yrityksen järjestelmissä, toimintatavoissa tai valvonnassa (Knüpfer & Puttonen 2004, 183 – 184). Yritys X:n operationaalisia riskejä ovat esimerkiksi tuotantomateriaalien saatavuusongelmat, jotka voivat merkittävästi vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja johtaa pahimmillaan asiakkuuksien menettämiseen. Tällainen riski oli ajankohtainen satamalakon yhteydessä maaliskuussa 2010. Operationaalinen riski on myös myyntituotteiden toimitusvaikeudet, jolloin tuotteita ei saada toimitettua myymälöihin. Koska tuotteet ovat kausituotteita, voivat tällaiset ongelmat ruuhka-aikana olla kohtalokkaita. Kuljetusalan lakon myötä maaliskuussa 2010 tällainen riski oli vaarassa toteutua. Näihin riskeihin on mahdollista varautua ennakoimalla tulevia tilauksia ja toimituksia mahdollisimman paljon etukäteen.

Ehkä tärkeimpänä ja vaarallisimpana riskinä Yritys X:n kohdalla voidaan pitää henkilöriskiä, sillä yrityksen toiminnasta vastaa pääsääntöisesti vain yksi henkilö. Mikäli riski toteutuisi ja tälle henkilölle sattuisi esimerkiksi onnettomuus tai sairastuminen, yrityksen toiminta loppuisi lähes täysin. Henkilöriskiin voidaan varautua paitsi laki-

sääteisen henkilövakuutusturvan avulla, myös vapaaehtoisen henkilövakuuttamisen keinoin (Kuusela & Ollikainen 2005, 286). Avainhenkilön terveyden tilasta ja turvallisuudesta on huolehdittava mahdollisimman tarkasti erilaisista vakuutuksista huolimatta. Näiden keinojen lisäksi henkilöriskiä on mahdollista pienentää hajauttamalla osaamista usealle henkilölle. Yritys X:n kohdalla tietotaitoa ollaan siirtämässä eteenpäin toimitusjohtajan tyttärelle sekä yrityksen tulevaisuutta ja mahdollista sukupolvenvaihdosta ajatellen että myös riskin hajauttamiseksi.

Vahinkoriskit ovat yksipuolisia riskejä, jotka voivat realisoitua tulipalona tai murtona yritykseen, ja joita vastaan yritys voi suojautua vakuutuksen avulla (Knüpfer & Puttonen 2004, 184). Yritysvakuutus käsittää monia eri vakuutuksia yhteen pakettiin koottuna; näitä ovat esine-, keskeytys-, vastuu- sekä oikeusturvavakuutus (Nordea 2010). Paitsi varautumalla vakuutuksilla, voidaan näitä riskejä ehkäistä myös panostamalla turvallisuusjärjestelmiin, huolellisuuteen erilaisissa toimissa sekä huolehtimalla koneiden ja laitteiden säännöllisestä huollosta. Yritysvakuutuksen lisäksi investointiin sisällytetään erillinen varastovakuutus.

Taloudelliset riskit ovat yleensä kaksipuolisia riskejä, jolloin niihin liittyy sekä voiton että tappion mahdollisuus (Knüpfer & Puttonen 2004, 184). Ne voidaan edelleen jakaa rahoitusriskeihin sekä perusliiketoiminnan riskeihin. Rahoitusriskejä ovat mm. maksuvalmius-, luotto- ja markkinariskit, joista kaksi ensiksi mainittua koskevat Yritys X:ää. Näihin pyritään varautumaan ennalta toisaalta ottamaan lainaa investointia ja käyttöpääomaa varten tarpeeksi paljon maksuvalmiuden ylläpitämiseksi, ja toisaalta pitämällä lainan lyhennyserät tarpeeksi alhaisina. Lainan korkoprosentti on lainanottohetkellä myös alhainen.

Yritys X:n investoinnin yhteydessä ei ollut tarpeellista tehdä erityistä riskianalyysiä tai herkkyysoanalyysiä, koska itse sitoutuneen pääoman määrä koneisiin ja laitteisiin oli niin pieni. Myynnin suhteen kriittinen piste ja lainan aiheuttamat kustannukset otettiin huomioon nollapistettä laskettaessa, ja tämän katsottiin olevan riittävä analyysi aiheesta.

5 YHTEENVETO

Idea tämän opinnäytetyön aiheeksi sai alkunsa jo alkuvuodesta 2009, jolloin Yritys X:n taholta otettiin yhteyttä kahteen suureen vähittäismyyntiketjuun tarkoituksena tarjota Yritys X:n tuotteita heidän valikoimiinsa. Jo yhteydenottoa suunniteltaessa oli selvää, että mahdollisen yhteistyön toteutuessa Yritys X olisi pakotettu muokkaamaan tähän asti käyttämiään toimintatapoja selviytyäkseen jälleenmyyntiketjujen suurista tilauksista.

Alun perin investoinnin toteutusta suunniteltiin jo keväälle 2010, mutta koska neuvottelut kauppaketjujen kanssa venyivät yllättävän pitkiksi ja sopimuksen synnyttyäkin yhteistyö aloitettiin yllättävän pienin myyntimäärin, siirrettiin investoinnin ajankohtaa eteenpäin ennalta määräämättömäksi ajaksi. Etukäteen mahdollisia selvityksiä tehtiin toki jo vuoden 2009 puolella esimerkiksi tuotantotilan suhteen, ja onneksi tila pysyikin vapaana aina todelliseen investointiajankohtaan saakka.

Koska yrityksessä ei ennen laajennuksen pohdintaa ollut muodostettu varsinaista liiketoimintastrategiaa, katsottiin toiminnan laajentamisen ajankohdan olevan oiva hetki pohtia yrityksen tulevaisuutta myös strategisista lähtökohdista käsin. Strategiaisuus opinnäytetyöstä tehtiin syksyn 2009 aikana, jolloin yhteistyö vähittäismyyntiketjujen kanssa varmistui ja käynnistyi jo pienimuotoisesti. Investoinnilla ei kuitenkaan vielä ollut kiirettä, sillä ketjujen toimintamallin mukaan tuotteiden menekkiä haluttiin testata aluksi vain muutamien myymälöiden valikoimissa.

Talven ja kevään 2010 aikana myynnin kehitys kyseisten kahden vähittäiskauppaketjun myymälöihin alkoi näyttää runsaammalta. Tuotteen A suurimpina myyntisesonkeina varasto- ja tuotantotilat olivat äärimmillään täynnä; omat varastointi- ja toimitusongelmansa toivat myös maaliskuussa 2010 ilmenneet ahtaajien ja kuljetusalan lakot, joiden vuoksi mm. raaka-ainetta oli tilattava runsaammin, jotta sisällä olleista tilauksista selvittiin. Oli selvää, että ennalta sovituista tilauksista syksyä ajatellen ei tultaisi selviämään nykyisellä tuotanto- ja varastokapasiteetilla. Päätös investoinnin toteutuksesta tehtäneen varmasti toukokuussa 2010; tilan vuokrauksesta on jo keskusteltu ja sovittu suullisesti.

Investointisuunnitelman sisältö muokkautui projektin edetessä huomattavasti. Joitakin kohtia jätettiin pois etukäteissuunnitelmista huolimatta siitä syystä, että niiden ei katsottu palvelevan yrityksen toimitusjohtajan päätöksentekoa ja ratkaisua tarpeeksi selkeästi; tällaisia kohtia olivat esimerkiksi markkinatutkimus, riskiarviot sekä herkkyyksianalyysi. Toisaalta projektin edetessä suunnitelmaan päätettiin lisätä myös etukäteen suunnittelemattomia kohtia, kuten esimerkiksi ostosuunnitelmat siitä syystä, että niiden avulla katsottiin olevan järkevää suunnitella rahamääräisesti suuria ostoja ja varautua esimerkiksi maksuvalmiuden säilyttämiseksi jo tarpeeksi varhain.

Suunnitelman tekeminen havaittiin projektin aikana Yritys X:n taholta monimutkaisemmaksi kuin etukäteen oli odotettu. Suunnitelman tekemisen myötä vastaan tuli monia investointia ja tulevaisuutta koskevia kysymyksiä, joita ei ilman sen tekemistä olisi osattu miettiä. Suunnitelman tekoa varten yrityksen toimitusjohtaja suoritti sekä raaka-aineiden, pakkaustarvikkeiden että kuljetuspalveluiden toimittajille tiedusteluja, jotka muuten olisivat saattaneet jäädä tekemättä tai vähintään siirtyä runsaasti eteenpäin. Vaikka toimittajia ei näiden tiedustelujen pohjalta kannattanut vaihtaa, koettiin niiden tekeminen silti hyödylliseksi.

E erityisen tärkeäksi jatkoa ajatellen investointisuunnitelmassa koettiin maksuvalmiusbudjetti ja ostosuunnitelmat, joiden laatimista aiotaan jatkaa myös tulevina vuosina. Vaikka investointisuunnitelmassa esitetyt luvut ovat vain arvioita tulevasta myynnistä, voitiin niiden perusteella muodostaa tulevasta vuodesta hyvin erilainen kuva kuin yrityksessä tähän asti juuri ennakoinnin puutteesta johtuen. Koska suunnitelma tehtiin niin tiiviissä yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa, oli tuotos yrityksen tarpeisiin riittävän selkeä, mutta silti kattava eri osa-alueet huomioon ottaen. Investointisuunnitelman palautuspäivänä käyty keskustelu ja läpikäynti olivat kuitenkin tarpeet taulukoiden ja kaavioiden moninaisuudesta johtuen.

Itse suunnitelman tekijänä järkytyin siitä työmäärästä, jonka strategian mukaan liittäminen aiheutti. Koska alkuperäinen opinnäytetyön aikataulu oli siirtynyt jo ennen strategian tekoakin, sen vaatima aika ja aiheuttama sivumäärä alkoi tuntua liialliselta; strategian muodostamista koskevan päätöksen myötä asiaa ei kuitenkaan voinut enää jättää kesken. Kokonaisuutena suunnitelman tekeminen oli mielenkiintoista ja antoi tilaisuuden tutustua sekä yritykseen että itse investointiin tarkemmin. Sivumäärä

kasvoi ennakoitua suuremmaksi, vaikka turhaksi katsottuja asioita yritettiin karsia pois. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen, ja mikä tärkeintä, myös Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan suunnitelmasta ollaan iloisia ja sen arvellaan olevan suureksi hyödyksi itse investoinnin toteutuessa.

LÄHTEET

Andersson, J-O., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja – laskenta. Helsinki. Tietosanoma.

Autere, J. & Kotovirta, J. 2008. Vaihda kasvuvaihteelle. Helsinki. Talentum.

Elintarviketurvallisuusvirasto Eviran WWW-sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2009]. Saatavissa: <http://www.evira.fi/portal/fi/>.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki. WSOY.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet – Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Helsinki. ProTalent.

Henkilökohtaiset tiedonannot:

20.09.2009 Aihe: investointiajankohta

04.11.2009 Aihe: strategia

11.11.2009 Aihe: tuotantovälineet

13.01.2010 Aihe: tuotteet

03.02.2010 Aihe: kuljetustarjoukset

06.02.2010 Aihe: kilpailutilanne

23.02.2010 Aihe: investoinnin tavoitteet

09.03.2010 Aihe: koneet ja laitteet, raaka-aineet ja tarvikkeet

31.03.2010 Aihe: Tavoiteasiakkaat, markkinointi

01.04.2010 Aihe: toteutunut myynti, myyntisuunnitelmat

08.04.2010 Aihe: tuotanto- ja varastotila, rahoitus

11.04.2010 Aihe: investointisuunnitelman läpikäynti

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2004. Moderni Rahoitus. Helsinki. WSOY.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere. Tampere University Press.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2000. Yritysrahoitus. Helsinki. Edita.

Nordean WWW-sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2010]. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/Vakuutukset/941792.htm>.

Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit – Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki. Tietosanoma.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran WWW-sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2009]. Saatavissa: <http://www.valvira.fi/etusivu>.

Valtiovarainministeriö. 2009. Taloudellinen katsaus, syyskuu 2009 [verkkodokumentti]. 15.09.2009. [Viitattu 20.11.2009]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20090915Taloud/Taloudellinen_katsaus_syksy_09.pdf.

Valtiovarainministeriö. 2010. Taloudellinen katsaus, maaliskuu 2010 [verkkodokumentti]. 29.03.2010. [Viitattu 26.04.2010]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20100329Taloud/Taloudellinen_katsaus_kevat_2010.pdf.

Venture Cup Finland. 2009. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2009]. Saatavissa: <http://web.venturecup.fi/index.php?id=303>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys – Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki. Edita.

Yritys X:n tasekirjat 30.04.2007, 30.04.2008, 30.04.2009.

Yritys X:n myyntireskontra ajalta 01.05.2009 – 31.03.2010.

YRITYS X:N

LOGO

Investointisuunnitelma

Kevät 2010

Sisällysluettelo

1 STRATEGISET NÄKÖKOHDAT	
1.1 Yrityksen arvot.....	
1.2 Missio ja visio	
1.3 Toimintaympäristön muutosvoimat	
1.3.1 Taloudellinen tilanne	
1.3.2 Kilpailutilanne.....	
1.4 Strateginen asemointi	
2 INVESTOINNIN TAVOITTEET	
2.1 Tuotantokapasiteetin lisääminen.....	
2.2 Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja uusien asiakkuuksien luominen.....	
2.3 Yrityksen kannattavuuden parantaminen ja yrityksen arvon nostaminen	
3 MARKKINOINTI- JA MYYNTISUUNNITELMA	
3.1 Tavoiteasiakkaat	
3.2 Markkinointi	
3.3 Toteutunut myynti	
3.4 Myyntisuunnitelmat.....	
3.4.1 Perussuunnitelma.....	
3.4.2 Optimistinen suunnitelma.....	
3.4.3 Pessimistinen suunnitelma.....	
4 SIJAINTI JA LOGISTIIKKA	
4.1 Tuotanto- ja varastotila	
4.2 Jakeluketju	
5 TUOTTEET	
5.1 Toteutunut ja ennakoitu myynti	
5.2 Hinnanmuodostus	
6 KAPASITEETTISUUNNITELMAT	
7 KONEET JA LAITTEET	

8 RAAKA-AINEET JA TARVIKKEET

8.1 Investointikustannuksiin laskettavat hankinnat.....

8.2 Raaka-aineet

8.2.1 Hintakehitys.....

8.2.2 Kulutus.....

8.3 Pakkausmateriaali

8.3.1 Hintakehitys.....

8.3.2 Kulutus.....

8.4 Etikettien kulutus.....

9 OSTOSUUNNITELMAT

9.1 Perussuunnitelma.....

9.2 Optimistinen suunnitelma.....

9.3 Pessimistinen suunnitelma

10 RAHOITUKSEN SUUNNITTELU.....

10.1 Rahan käyttö

10.2 Rahan lähde

11 MAKSUVALMIUDEN SUUNNITTELU

12 RISKIT

1 STRATEGISET NÄKÖKOHDAT

1.1 YRITYKSEN ARVOT

Korkea laatu

- Tuotteet **korkealaatuisia ja toimivia**
- **Ympäristöystävällisyys**
 - Eivät vahingoita ympäröiviä materiaaleja
 - Eivät ole vaarallisia kotieläimille
- Tuote A rekisteröity Sosiaali- ja terveysalan lupavirasto **VALVIRA**an
- Tuote B rekisteröity Elintarviketurvallisuusvirasto **EVIRA**an

Kotimaisuus

- Tuotteet ja tarvikkeet **Suomessa valmistettuja**
- **Paikallisuus**

Hyvä palvelu

- **Asiakaslähtöisyys**
 - Helposti lähestyttävyyys
 - Saavutettavuus
 - Neuvonanto

Joustavuus

- **Toimitusmäärissä ja -ajoissa**
 - Kustannustehokkuus ei ohjaa toimintaa
- Ei säännöllisiä aukioloaikoja

1.2 MISSIO JA VISIO

Missio

Yritys valmistaa ja toimittaa korkealaatuisia, kotimaisia teknokemian tuotteita jälleenmyyntiin joustavilla toimitusehdoilla sekä hyvällä palvelulla.

Visio

Yrityksen tuotteita on kuluttajien saatavilla kattavasti ympäri Suomea jälleenmyyjien ja vähittäiskauppaketjujen valikoimissa.

1.3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSVOIMAT

1.3.1 TALOUDELLINEN TILANNE

Keskeiset ennusteluvut	Määrän muutos, %				
	2007	2008	2009	2010	2011
Kulutus					
Yksityinen	3,4	1,7	-2,1	-2,0	1,7
Julkinen	1,1	2,7	0,7	-0,1	0,0
Investoinnit					
Yksityiset	11,0	-0,2	-15,7	-4,2	4,8
Julkiset	7,9	-0,7	4,0	1,4	-3,4
Kotimainen kysyntä	3,9	1,0	-6,2	0,4	1,8
Kuluttajahintaindeksi	2,5	4,1	0,0	1,5	2,5
Ansiotasoindeksi	3,4	5,5	3,9	2,8	2,5

Kotimainen kulutus	Määrän muutos, %				
	2007	2008	2009	2010	2011
Kotitaloudet					
Kestokulutustavarat	4,1	8,9	-12,0	6,0	1,5
Puolikestävät kulutustavarat	6,6	3,3	-4,2	1,5	1,5
Lyhytikäiset tavarat	3,2	-0,1	-2,2	1,6	1,4
Palvelukset	2,4	1,3	-0,8	1,6	1,8

Kiinteät investoinnit	Määrän muutos, %				
	2007	2008	2009	2010	2011
Talorakennukset	8,9	-1,5	-16,5	-4,2	3,8
Maa- ja vesirakennukset	12,9	0,3	-11,5	4,0	3,0
Koneet ja laitteet	17,0	3,8	-14,4	-5,0	4,0
Muut investoinnit	2,6	-4,3	-10,5	-2,0	2,0

Tuotanto toimialoittain	Määrän muutos, %				
	2007	2008	2009	2010	2011
Koko teollisuus	8,6	0,1	-20,0	4,6	4,9
Tehdasteollisuus	8,9	0,6	-21,3	4,3	5,0
Rakentaminen	3,8	0,1	-13,2	-3,1	3,0
Kauppa	10,3	-1,6	-11,2	3,5	2,5
Liikenne	2,2	3,0	-6,8	1,5	4,0
Kiinteistö- ja liike-elämän palvelut	5,0	3,8	-3,3	0,0	2,3
Muut toimialat	1,0	0,5	-0,2	-0,1	0,5
Jalostus	7,6	0,1	-18,5	2,8	4,5
Palvelut	3,8	1,5	-3,7	0,5	1,7

1.3.2 KILPAILUTILANNE

TUOTE A (helmikuu 2010)

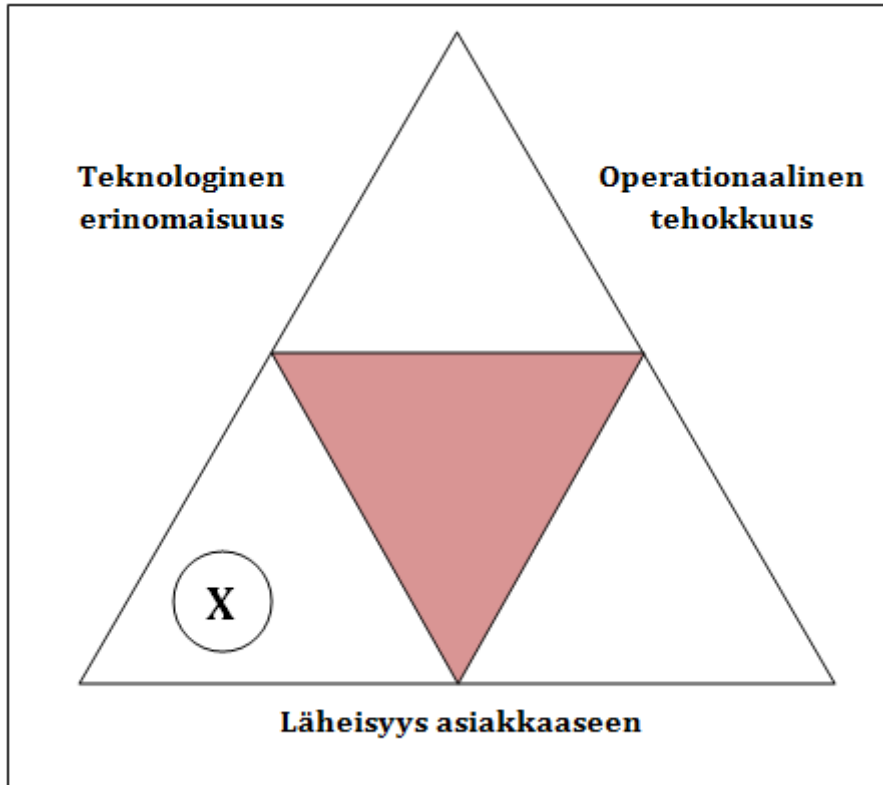
Tuote	Pakkaus	Hinta/kg			
		Myymälä 1	Myymälä 2	Myymälä 3	Myymälä 4
Tuote A	5 l / 4 kg			2,73 €	
	10 l / 8 kg			2,36 €	
Kilpailija 1	4 kg	3,13 €	3,48 €		2,48 €
	25 kg				2,36 €

Kilpailijasta 1 ei ollut saatavilla tuoteselostetta.

TUOTE B (helmikuu 2010)

Tuote	Pakkaus	Hinta/kg	
		Myymälä 1	Myymälä 2
Tuote B	5 l / 4 kg		2,73 €
Kilpailija 1	6 l / 4,8 kg	2,69 €	2,60 €
Kilpailija 2	3 kg	4,97 €	4,97 €
Kilpailija 3	4 kg	2,98 €	

1.4 STRATEGINEN ASEMOINTI



2 INVESTOINNIN TAVOITTEET

2.1 TUOTANTOKAPASITEETIN LISÄÄMINEN

Varasto- ja tuotantotilan laajennus

Toiminnan tehostaminen

- Uusien tuotantovälineiden käytön vaatima tila
- Toisen työntekijän toiminnan mahdollistuminen
- Varastotilaa valmiille ja keskeneräisille tuotteille sekä raaka-aineille
- Ylimääräisten tavaransiirtojen ehkäisy

Kustannussäästöt

- Suuremmat raaka-ainetilaukset
- Suuremmat rahtimäärät

Edut asiakkaille

- Lyhyemmät toimitusajat
- Suuremmat kertatoimitukset

Uusien tuotantovälineiden hankkiminen

- Tuotannon tehostaminen
- Nopeus
- Työiihtyvyys
- Työtaturmien ehkäisy
- Hävikin vähentäminen
- Laadun parantaminen

Henkilökunnan lisäys

- Lyhyemmät toimitusajat
- Asiakastyytyväisyys
- Kohtuulliset työajat

2.2 ASIAKKAIDEN TARPEISIIN VASTAAMINEN JA UUSIEN ASIAKKUUKSIEN LUOMINEN

Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen

- Tiukat toimitusehdot
- Mahdollisten sakkojen välttäminen
- Hyvät yhteistyösuhteet
- Asiakastyytyväisyys
- Toimitusvarmuus

Uusien asiakkuuksien hankkiminen

- Tunnettuus
- Hyvä maine
- Suurempi markkina-asema
- Tulevaisuuden laajenemismahdollisuudet

2.3 YRITYKSEN KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN JA YRITYKSEN ARVON NOSTAMINEN

Yrityksen arvon nostaminen

- Toimiva liiketoimintamalli
- Toimivat tuotteet
- Tuotteiden tunnettuus ja levikki
- Valmis asiakaskunta

Yrityksen tulevaisuus

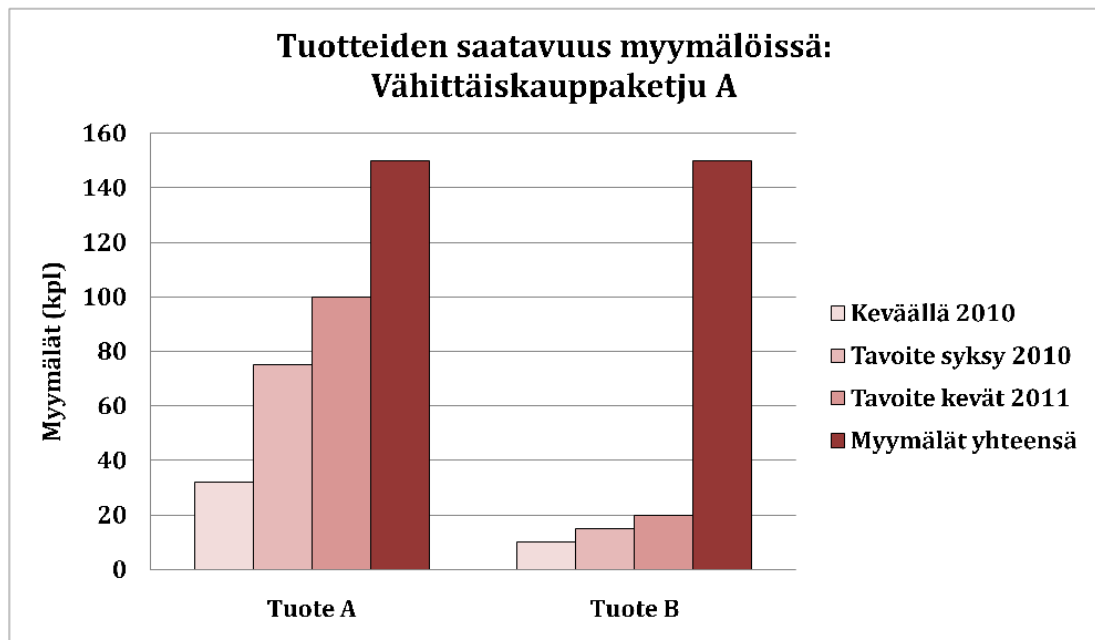
- Velattomuus viiden vuoden kuluttua
- Yrityskauppa
- Sukupolvenvaihdos

3 MARKKINOINTI- JA MYYNTISUUNNITELMA

3.1 TAVOITEASIAKKAAT

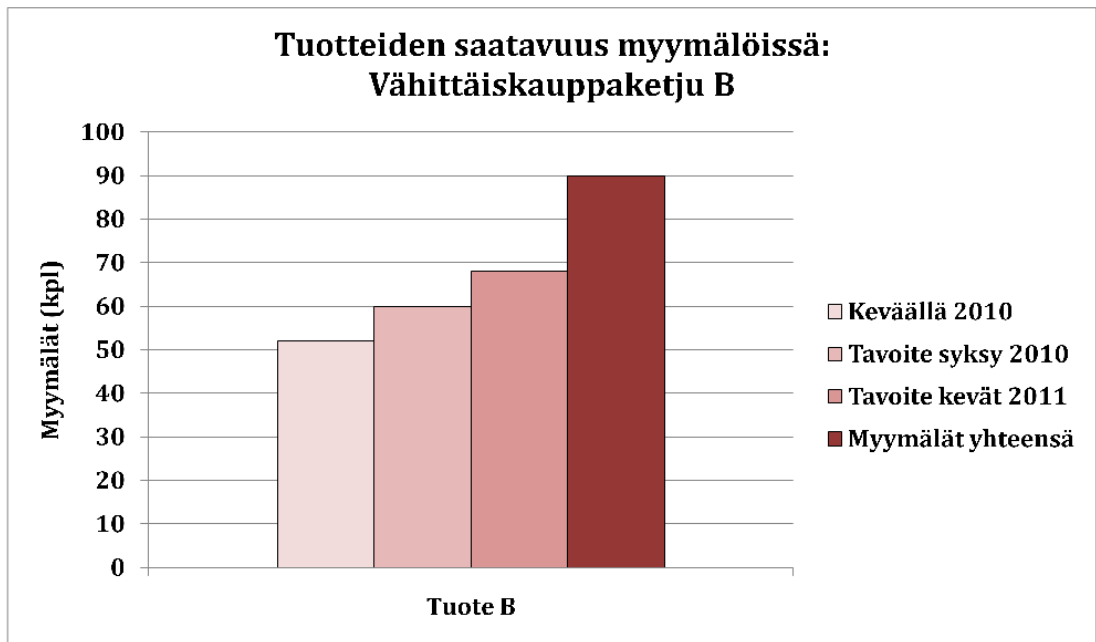
VÄHITTÄISKAUPPAKETJU A

	Tuote A		Tuote B	
Keväällä 2010	32	21,33 %	10	6,67 %
Tavoite syksy 2010	75	50,00 %	15	10,00 %
Tavoite kevät 2011	100	66,67 %	20	13,33 %
Myymälät yhteensä	150		150	

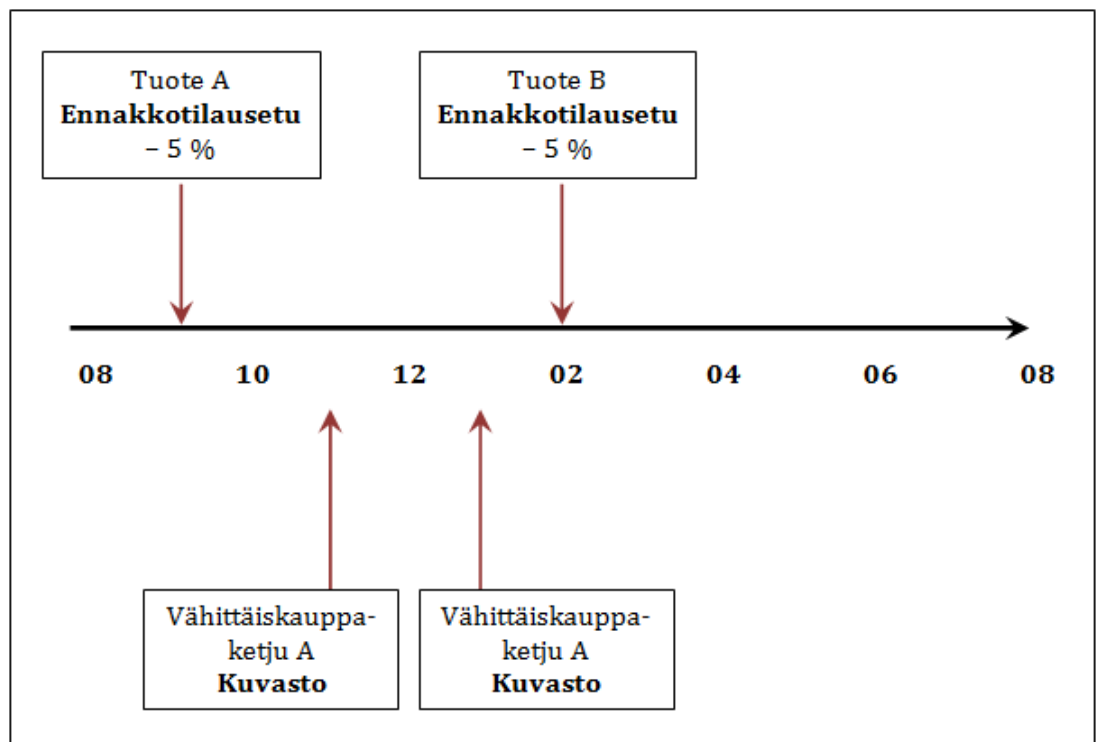


VÄHITTÄISKAUPPAKETJU B

	Tuote B	
Keväällä 2010	52	57,78 %
Tavoite syksy 2010	60	66,67 %
Tavoite kevät 2011	68	75,56 %
Myymälät yhteensä	90	

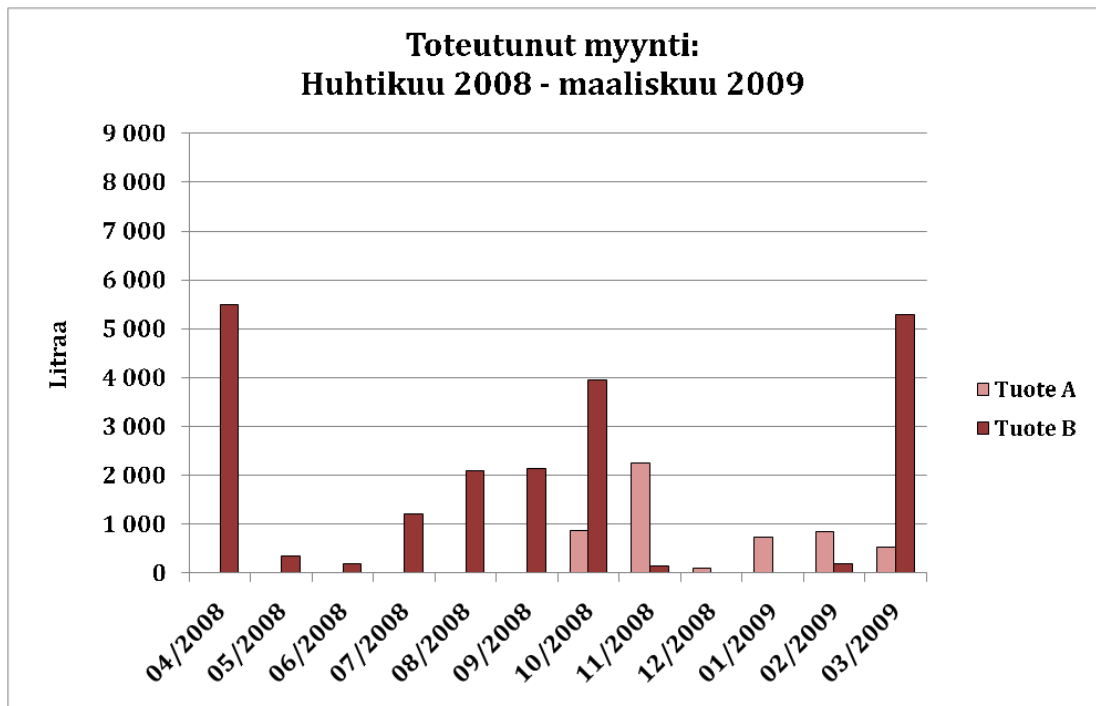


3.2 MARKKINOINTI

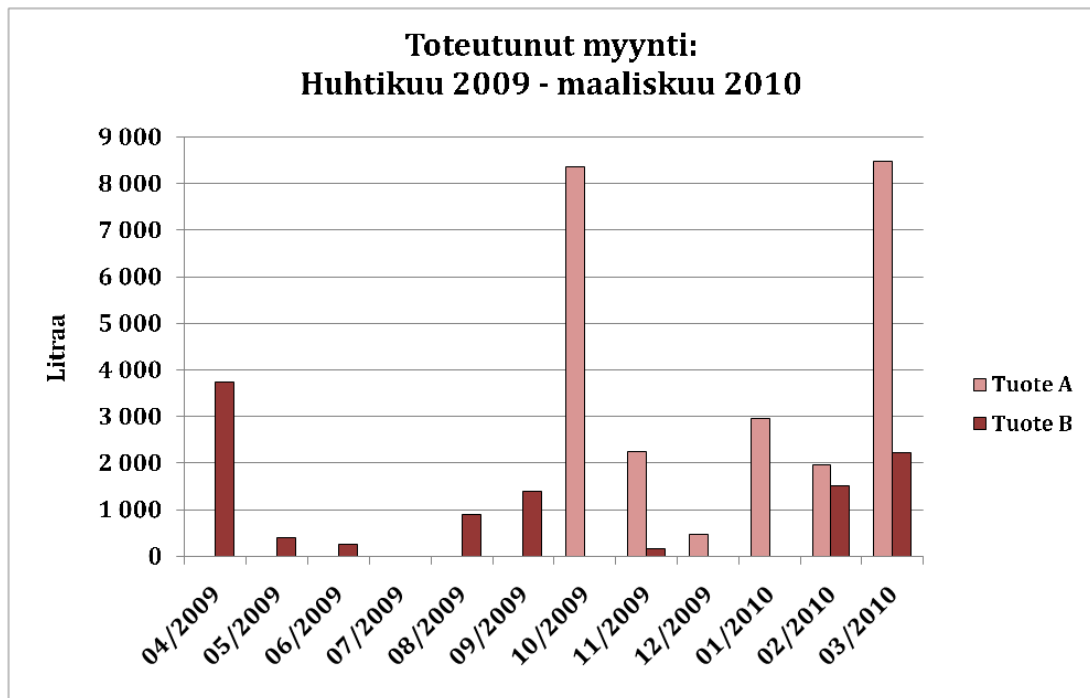


3.3 TOTEUTUNUT MYYNTI

Huhtikuu 2008 - maaliskuu 2009 (litraa)			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
04/2008	0	5 500	5 500
05/2008	0	350	350
06/2008	0	200	200
07/2008	0	1 200	1 200
08/2008	0	2 100	2 100
09/2008	0	2 150	2 150
10/2008	875	3 950	4 825
11/2008	2 255	150	2 405
12/2008	110	0	110
01/2009	730	0	730
02/2009	840	200	1 040
03/2009	520	5 300	5 820
Yhteensä	5 330	21 100	26 430



Huhtikuu 2009 - maaliskuu 2010 (litraa)			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
04/2009	0	3 730	3 730
05/2009	0	400	400
06/2009	0	250	250
07/2009	0	0	0
08/2009	0	900	900
09/2009	0	1 400	1 400
10/2009	8 370	0	8 370
11/2009	2 255	150	2 405
12/2009	470	0	470
01/2010	2 955	0	2 955
02/2010	1 950	1 500	3 450
03/2010	8 475	2 210	10 685
Yhteensä	24 475	10 540	35 015



Muutos tarkastelukausien välillä (litraa)			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
Huhtikuu	0	1 770	1 770
Toukokuu	0	50	50
Kesäkuu	0	50	50
Heinäkuu	0	-1 200	-1 200
Elokuu	0	-1 200	-1 200
Syyskuu	0	-750	-750
Lokakuu	7 495	-3 950	3 545
Marraskuu	0	0	0
Joulukuu	360	0	360
Tammikuu	2 225	0	2 225
Helmikuu	1 110	1 300	2 410
Maaliskuu	7 955	-3 090	4 865
Yhteensä	19 145	-7 020	12 125

3.4 MYYNTISUUNNITELMAT

3.4.1 PERUSSUUNNITELMA (litraa)

Ennen investointiajankohtaa			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
04/2010	0	4 750	4 750
05/2010	0	600	600
06/2010	0	600	600
07/2010	0	300	300
Yhteensä	0	6 250	6 250

Investoinnin jälkeen			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
08/2010	0	1 100	1 100
09/2010	3 550	1 650	5 200
10/2010	11 800	600	12 400
11/2010	3 175	225	3 400
12/2010	1 100	0	1 100
01/2011	4 250	0	4 250
02/2011	2 795	1 750	4 545
03/2011	12 100	2 600	14 700
04/2011	0	6 400	6 400
05/2011	0	800	800
06/2011	0	800	800
07/2011	0	400	400
Yhteensä	38 770	16 325	55 095

3.4.2 OPTIMISTINEN SUUNNITELMA (litraa)

Ennen investointiajankohtaa			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
04/2010	0	4 850	4 850
05/2010	0	700	700
06/2010	0	700	700
07/2010	0	350	350
Yhteensä	0	6 600	6 600

Investoinnin jälkeen			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
08/2010	0	1 200	1 200
09/2010	4 200	1 750	5 950
10/2010	14 900	700	15 600
11/2010	4 100	250	4 350
12/2010	1 400	0	1 400
01/2011	5 400	0	5 400
02/2011	3 550	1 875	5 425
03/2011	15 100	2 800	17 900
04/2011	0	7 400	7 400
05/2011	0	940	940
06/2011	0	940	940
07/2011	0	520	520
Yhteensä	48 650	18 375	67 025

3.4.3 PESSIMISTINEN SUUNNITELMA (litraa)

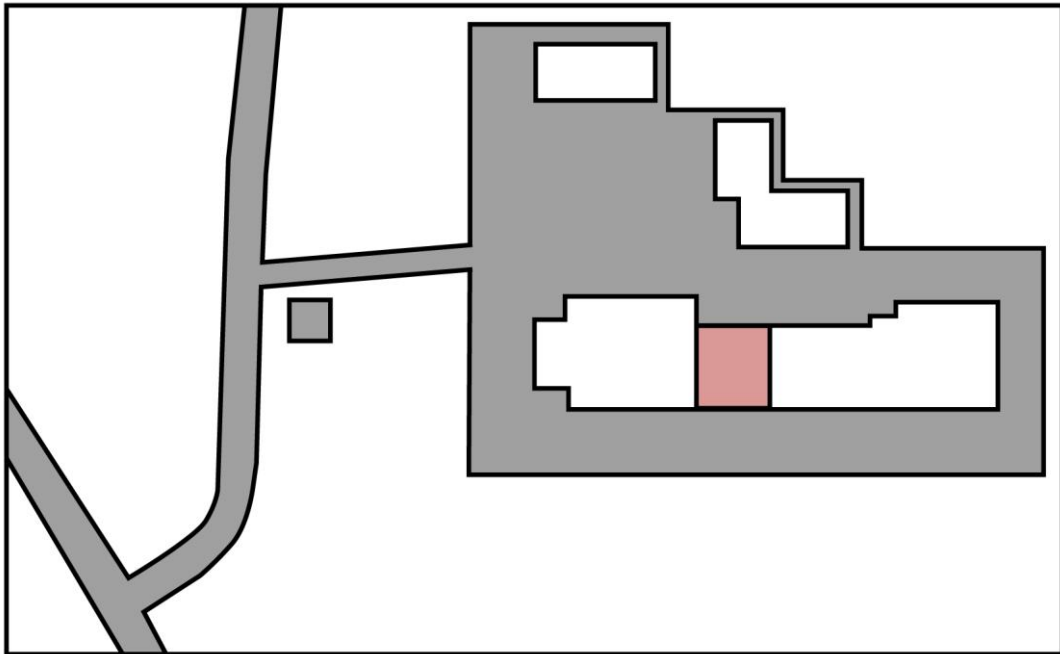
Ennen investointiajankohtaa			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
04/2010	0	4 150	4 150
05/2010	0	500	500
06/2010	0	500	500
07/2010	0	250	250
Yhteensä	0	5 400	5 400

Investoinnin jälkeen			
	Tuote A	Tuote B	Yhteensä
08/2010	0	1 000	1 000
09/2010	3 000	1 550	4 550
10/2010	10 280	500	10 780
11/2010	2 850	200	3 050
12/2010	900	0	900
01/2011	3 700	0	3 700
02/2011	2 450	1 650	4 100
03/2011	10 700	2 500	13 200
04/2011	0	5 600	5 600
05/2011	0	670	670
06/2011	0	670	670
07/2011	0	340	340
Yhteensä	33 880	14 680	48 560

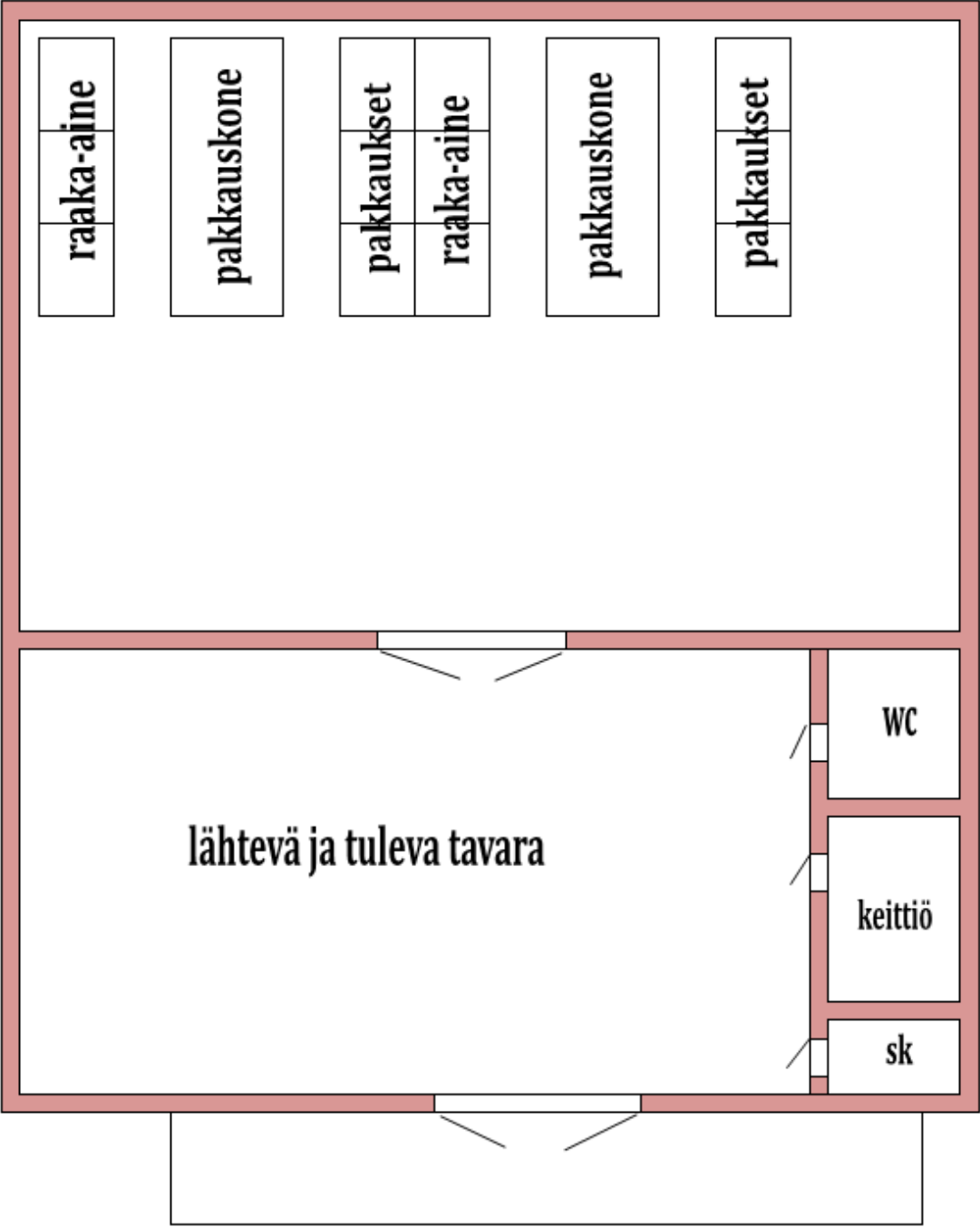
4 SIJAINTI JA LOGISTIIKKA

4.1 TUOTANTO- JA VARASTOTILA

Osoite:	Rantakareksentie
Kokonaispinta-ala:	1 590 m ²
Vuokrattava osuus:	13 x 15 m ² = 195 m ²
Varustelut:	halli + kk + wc + sk
Vuokra:	3,00 € / m ² = 585,00 €
Vuokranantaja:	X (02) 537 xxxx
Piha-alueen pinta-ala:	3 000 m ²
Piha-alueen materiaali:	Hiekka, betonilaatta



Asemakaava vuokrattavasta rakennuksesta ja sen ympäristöstä.



4.2 JAKELUKETJU

Esimerkkilaskelma:	
Lähtöpaikka:	29250 Nakkila
Määräpaikka:	00100 Helsinki
Toimitusmäärä:	1 000 kg

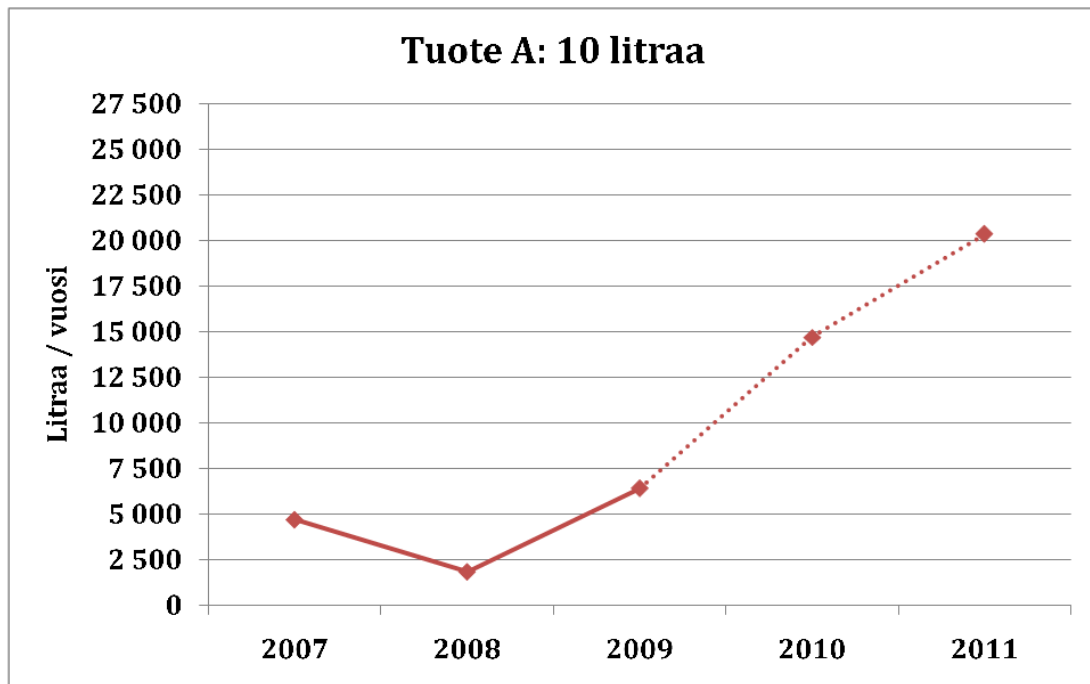
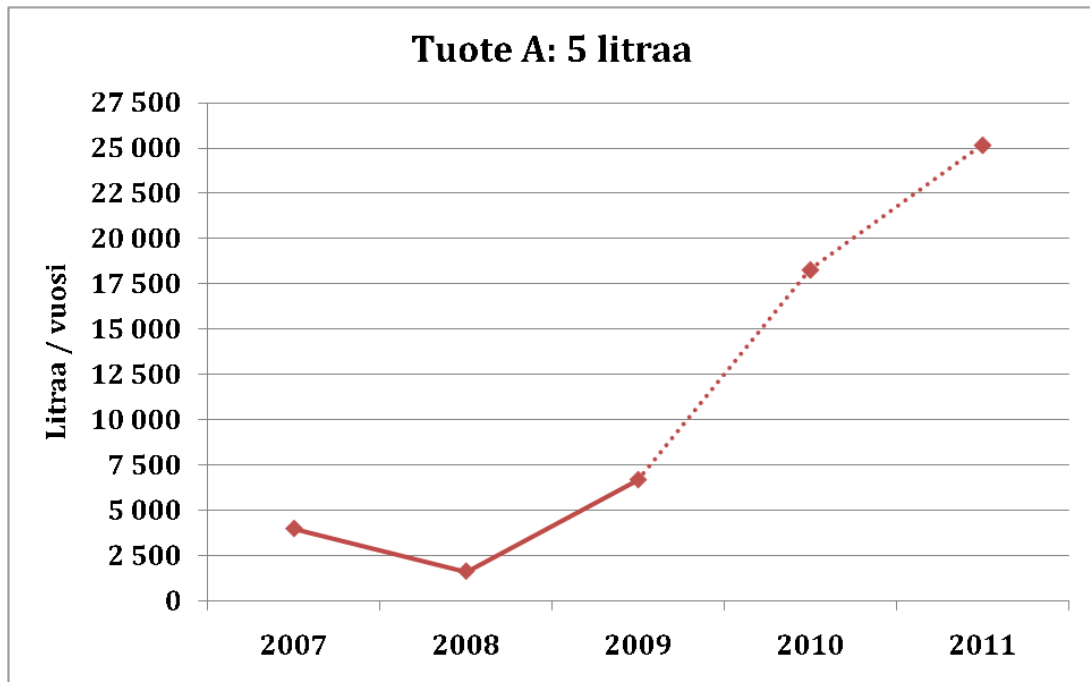
	Maksuehto	Rahtimaksu	Lisämaksut	Yhteensä
Kuljetusyhtiö A	14 pv netto	62,77 €	- 0,00 €	62,77 €
Kuljetusyhtiö B	7 pv netto	87,04 €	Laskutuslisä 5,00 €	92,04 €
Kuljetusyhtiö C	14 pv netto	113,52 €	- 0,00 €	113,52 €

+ polttoainelisä

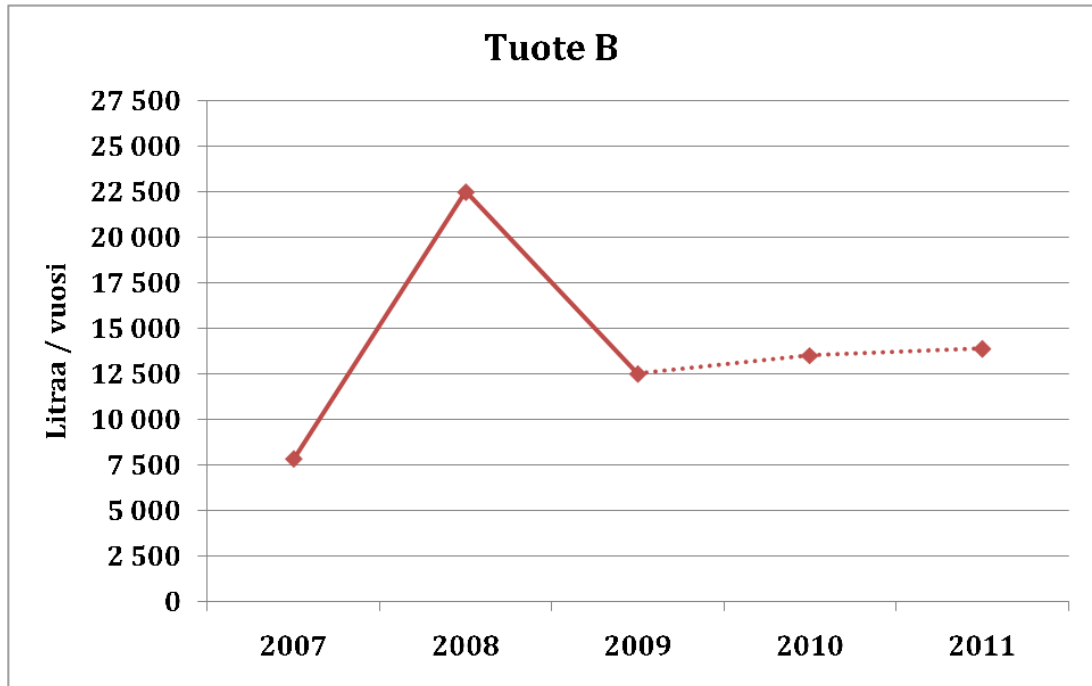
5 TUOTTEET

5.1 TOTEUTUNUT JA ENNAKOITU MYYNTI

TUOTE A

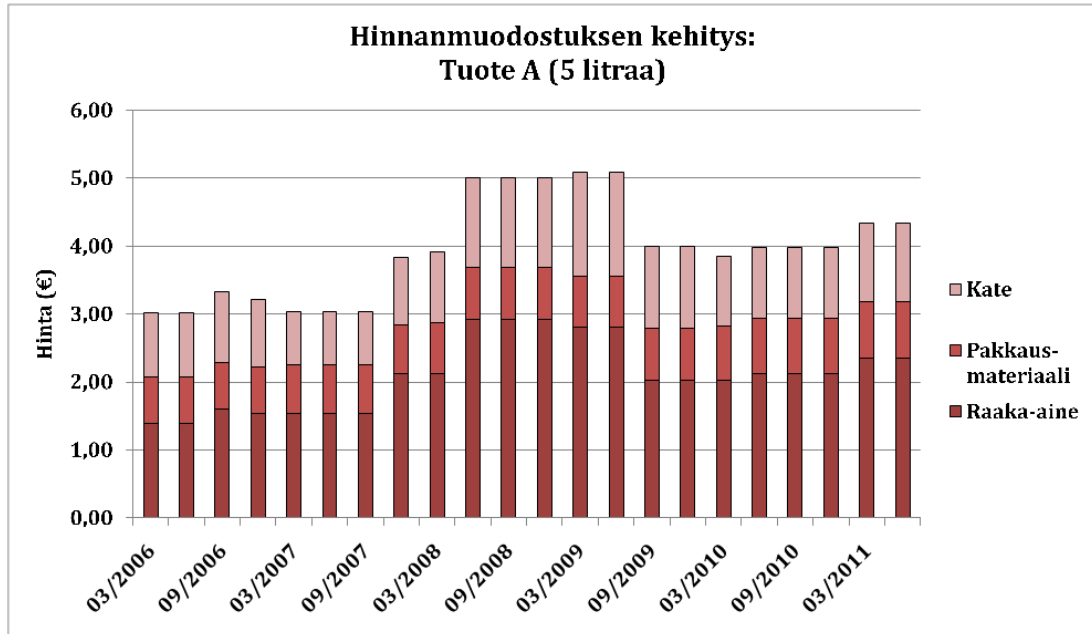


TUOTE B

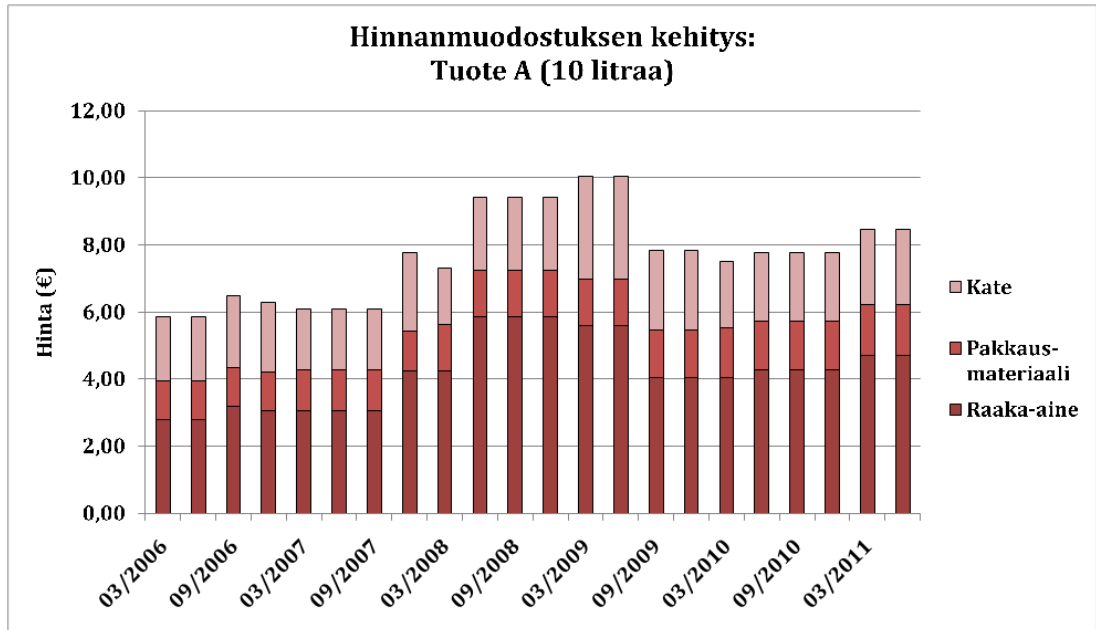


5.2 HINNANMUODOSTUS

TUOTE A

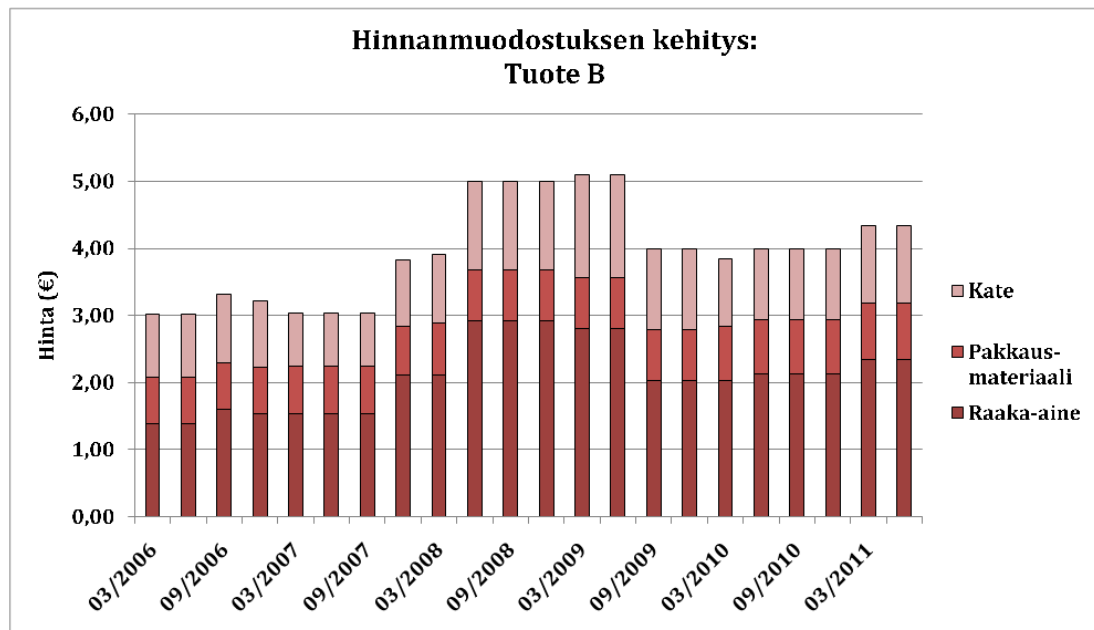


Tuote A: 5 litraa					
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali	Yhteensä	Kate-%	Kokonais-hinta
03/2006	1,39	0,69	2,08	45,0 %	3,02
06/2006	1,39	0,69	2,08	45,0 %	3,02
09/2006	1,60	0,69	2,29	45,0 %	3,32
12/2006	1,53	0,69	2,22	45,0 %	3,22
03/2007	1,53	0,72	2,25	35,0 %	3,04
06/2007	1,53	0,72	2,25	35,0 %	3,04
09/2007	1,53	0,72	2,25	35,0 %	3,04
12/2007	2,12	0,72	2,84	35,0 %	3,83
03/2008	2,12	0,76	2,88	36,0 %	3,92
06/2008	2,92	0,76	3,68	36,0 %	5,00
09/2008	2,92	0,76	3,68	36,0 %	5,00
12/2008	2,92	0,76	3,68	36,0 %	5,00
03/2009	2,80	0,76	3,56	43,0 %	5,09
06/2009	2,80	0,76	3,56	43,0 %	5,09
09/2009	2,03	0,76	2,79	43,0 %	3,99
12/2009	2,03	0,76	2,79	43,0 %	3,99
03/2010	2,03	0,80	2,83	36,0 %	3,85
06/2010	2,13	0,80	2,93	36,0 %	3,98
09/2010	2,13	0,80	2,93	36,0 %	3,98
12/2010	2,13	0,80	2,93	36,0 %	3,98
03/2011	2,35	0,84	3,19	36,0 %	4,34
06/2011	2,35	0,84	3,19	36,0 %	4,34



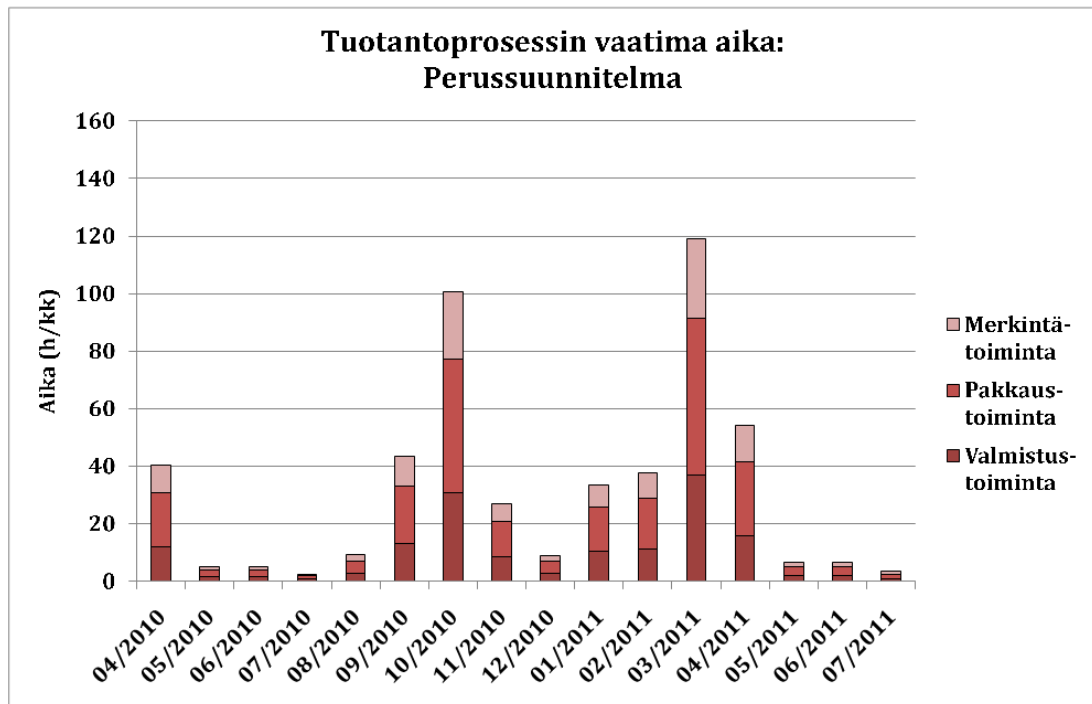
Tuote A: 10 litraa						
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali	Yhteensä	Kate-%	Kokonais-hinta	
03/2006	2,78	1,16	3,94	49,0 %	5,87	
06/2006	2,78	1,16	3,94	49,0 %	5,87	
09/2006	3,19	1,16	4,35	49,0 %	6,48	
12/2006	3,06	1,16	4,22	49,0 %	6,29	
03/2007	3,06	1,21	4,27	43,0 %	6,11	
06/2007	3,06	1,21	4,27	43,0 %	6,11	
09/2007	3,06	1,21	4,27	43,0 %	6,11	
12/2007	4,23	1,21	5,44	43,0 %	7,78	
03/2008	4,23	1,39	5,62	30,0 %	7,31	
06/2008	5,85	1,39	7,24	30,0 %	9,41	
09/2008	5,85	1,39	7,24	30,0 %	9,41	
12/2008	5,85	1,39	7,24	30,0 %	9,41	
03/2009	5,59	1,39	6,98	44,0 %	10,05	
06/2009	5,59	1,39	6,98	44,0 %	10,05	
09/2009	4,06	1,39	5,45	44,0 %	7,85	
12/2009	4,06	1,39	5,45	44,0 %	7,85	
03/2010	4,06	1,46	5,52	36,0 %	7,51	
06/2010	4,26	1,46	5,72	36,0 %	7,78	
09/2010	4,26	1,46	5,72	36,0 %	7,78	
12/2010	4,26	1,46	5,72	36,0 %	7,78	
03/2011	4,70	1,53	6,23	36,0 %	8,47	
06/2011	4,70	1,53	6,23	36,0 %	8,47	

TUOTE B



Tuote B: 5 litraa					
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali	Yhteensä	Kate-%	Kokonais-hinta
03/2006	1,39	0,69	2,08	45,0 %	3,02
06/2006	1,39	0,69	2,08	45,0 %	3,02
09/2006	1,60	0,69	2,29	45,0 %	3,32
12/2006	1,53	0,69	2,22	45,0 %	3,22
03/2007	1,53	0,72	2,25	35,0 %	3,04
06/2007	1,53	0,72	2,25	35,0 %	3,04
09/2007	1,53	0,72	2,25	35,0 %	3,04
12/2007	2,12	0,72	2,84	35,0 %	3,83
03/2008	2,12	0,76	2,88	36,0 %	3,92
06/2008	2,92	0,76	3,68	36,0 %	5,00
09/2008	2,92	0,76	3,68	36,0 %	5,00
12/2008	2,92	0,76	3,68	36,0 %	5,00
03/2009	2,80	0,76	3,56	43,0 %	5,09
06/2009	2,80	0,76	3,56	43,0 %	5,09
09/2009	2,03	0,76	2,79	43,0 %	3,99
12/2009	2,03	0,76	2,79	43,0 %	3,99
03/2010	2,03	0,80	2,83	36,0 %	3,85
06/2010	2,13	0,80	2,93	36,0 %	3,98
09/2010	2,13	0,80	2,93	36,0 %	3,98
12/2010	2,13	0,80	2,93	36,0 %	3,98
03/2011	2,35	0,84	3,19	36,0 %	4,34
06/2011	2,35	0,84	3,19	36,0 %	4,34

6 KAPASITEETTISUUNNITELMAT



Perussuunnitelma				
	Valmistus-toiminta	Pakkaus-toiminta	Merkintä-toiminta	Yhteensä
04/2010	11,9	19,0	9,5	40,4
05/2010	1,5	2,4	1,2	5,1
06/2010	1,5	2,4	1,2	5,1
07/2010	0,8	1,2	0,6	2,6
08/2010	2,8	4,4	2,2	9,4
09/2010	13	20,3	10,2	43,5
10/2010	31	46,4	23,2	100,6
11/2010	8,5	12,3	6,2	27,0
12/2010	2,8	4,1	2,1	9,0
01/2011	10,6	15,3	7,7	33,6
02/2011	11,4	17,5	8,8	37,7
03/2011	36,8	54,8	27,4	119,0
04/2011	16,0	25,6	12,8	54,4
05/2011	2,0	3,2	1,6	6,8
06/2011	2,0	3,2	1,6	6,8
07/2011	1,0	1,6	0,8	3,4
Yhteensä	153,6	233,7	116,9	504,2

Optimistinen suunnitelma				
	Valmistus- toiminta	Pakkaus- toiminta	Merkintä- toiminta	Yhteensä
04/2010	12,1	19,4	9,7	41,2
05/2010	1,8	2,8	1,4	6,0
06/2010	1,8	2,8	1,4	6,0
07/2010	0,9	1,4	0,7	3,0
08/2010	3	4,8	2,4	10,2
09/2010	14,9	23,0	11,5	49,4
10/2010	39	58,4	29,2	126,6
11/2010	10,9	15,7	7,9	34,5
12/2010	3,5	5,2	2,6	11,3
01/2011	13,5	19,5	9,8	42,8
02/2011	13,6	20,8	10,4	44,8
03/2011	44,8	66,5	33,3	144,6
04/2011	18,5	29,6	14,8	62,9
05/2011	2,4	3,8	1,9	8,1
06/2011	2,4	3,8	1,9	8,1
07/2011	1,3	2,1	1,1	4,5
Yhteensä	184,4	279,6	139,8	603,8

Pessimistinen suunnitelma				
	Valmistus- toiminta	Pakkaus- toiminta	Merkintä- toiminta	Yhteensä
04/2010	10,4	16,6	8,3	35,3
05/2010	1,3	2,0	1,0	4,3
06/2010	1,3	2,0	1,0	4,3
07/2010	0,6	1,0	0,5	2,1
08/2010	2,5	4,0	2,0	8,5
09/2010	11,4	17,9	8,9	38,2
10/2010	27,0	40,3	20,2	87,5
11/2010	7,6	11,0	5,5	24,1
12/2010	2,3	3,3	1,7	7,3
01/2011	9,3	13,4	6,7	29,4
02/2011	10,3	15,8	7,9	34,0
03/2011	33,0	49,3	24,7	107,0
04/2011	14,0	22,4	11,2	47,6
05/2011	1,7	2,7	1,3	5,7
06/2011	1,7	2,7	1,3	5,7
07/2011	0,9	1,4	0,7	3,0
Yhteensä	135,3	205,8	102,9	444,0

7 KONEET JA LAITTEET

	Merkki	Ostopaikka	Kustannus
Tuotantolaitteet			
Pakkauskone	Teetettävä	Konepaja Nakkilassa	1 350,00
Tuotannon apulaitteet			
Vaaka		AJ-Tuotteet, Pietarsaari	690,00
Pumppukärry		AJ-Tuotteet, Pietarsaari	350,00
Koneellinen kiristäjä	SIAT STRETCH	Pakkaus Öhman, Helsinki	2 700,00
Palveluihin liittyvät laitteet			
Tietokone	HP G61421SO	Gigantti, Pori	590,00
Monitoimilaite	HP Officejet Pro 8500	Gigantti, Pori	320,00
YHTEENSÄ			6 000,00

8 RAAKA-AINEET JA TARVIKKEET

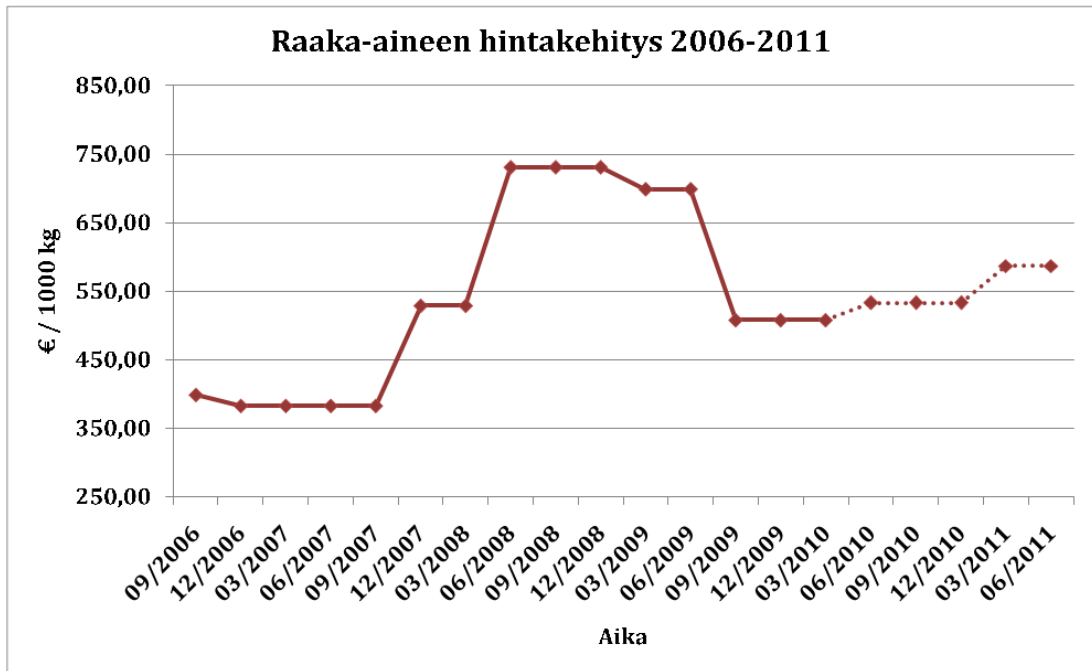
8.1 INVESTOINTIKUSTANNUKSIIN LASKETTAVAT HANKINNAT

	Määrä	Kustannus
Raaka-aine	20 000 kg	10 073,00
Pakkausmateriaali 5 litraa	4 160 kpl	3 173,95
10 litraa	1 152 kpl	1 593,12
Etiketit	3 000 kpl	712,50
Yhteensä		15 552,57

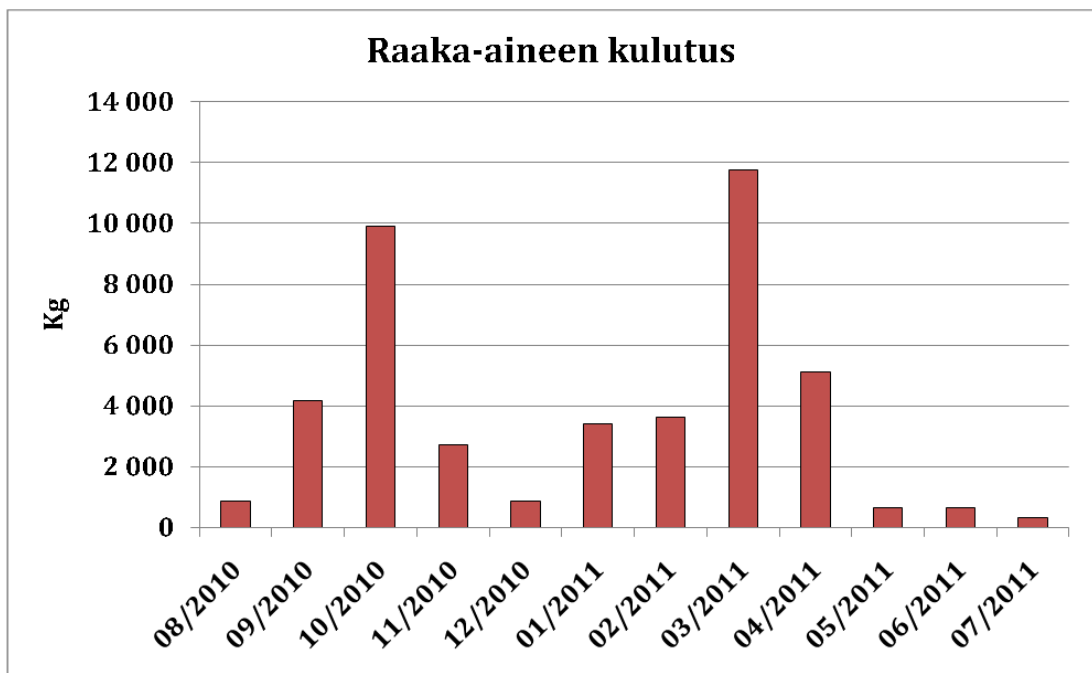
8.2 RAAKA-AINEET

8.2.1 HINTAKEHITYS

Aika	€ / 1000 kg
09/2006	399,00
12/2006	383,00
03/2007	383,00
06/2007	383,00
09/2007	383,00
12/2007	529,00
03/2008	529,00
06/2008	731,00
09/2008	731,00
12/2008	731,00
03/2009	699,00
06/2009	699,00
09/2009	508,00
12/2009	508,00
03/2010	508,00
06/2010	533,00
09/2010	533,00
12/2010	533,00
03/2011	587,00
06/2011	587,00



8.2.2 KULUTUS



Perussuunnitelma				
	Litraa	Kg	Lavaa	Kumulatiivinen
08/2010	1 100	880	0,88	0,88
09/2010	5 200	4 160	4,16	5,04
10/2010	12 400	9 920	9,92	14,96
11/2010	3 400	2 720	2,72	17,68
12/2010	1 100	880	0,88	18,56
01/2011	4 250	3 400	3,40	21,96
02/2011	4 545	3 636	3,64	25,60
03/2011	14 700	11 760	11,76	37,36
04/2011	6 400	5 120	5,12	42,48
05/2011	800	640	0,64	43,12
06/2011	800	640	0,64	43,76
07/2011	400	320	0,32	44,08

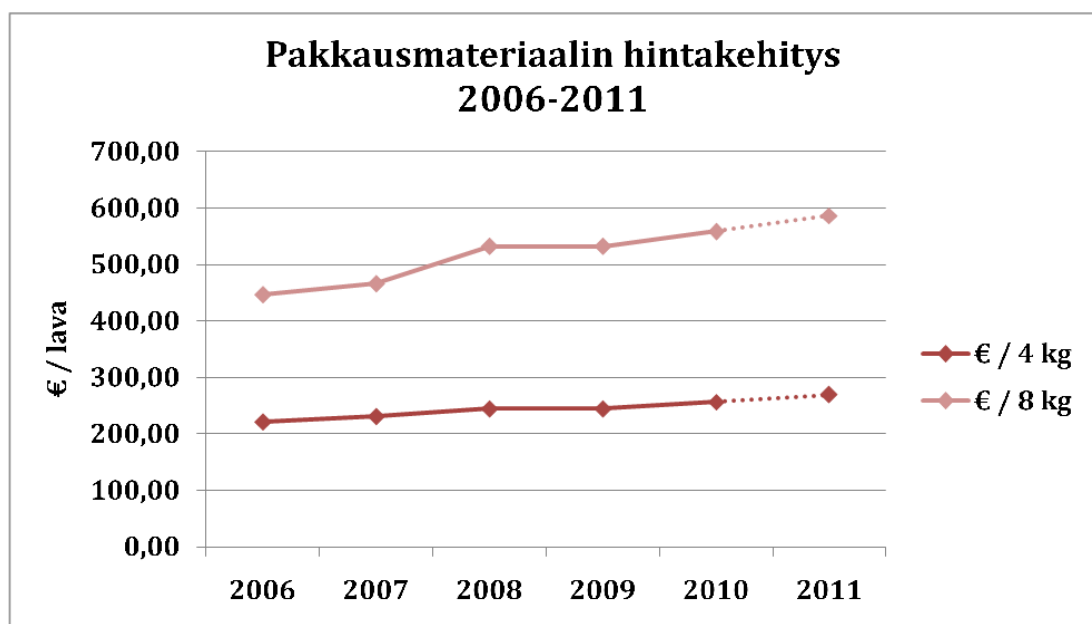
Optimistinen suunnitelma				
	Litraa	Kg	Lavaa	Kumulatiivinen
08/2010	1 200	960	0,96	0,96
09/2010	5 950	4 760	4,76	5,72
10/2010	15 600	12 480	12,48	18,20
11/2010	4 350	3 480	3,48	21,68
12/2010	1 400	1 120	1,12	22,80
01/2011	5 400	4 320	4,32	27,12
02/2011	5 425	4 340	4,34	31,46
03/2011	17 900	14 320	14,32	45,78
04/2011	7 400	5 920	5,92	51,70
05/2011	940	752	0,75	52,45
06/2011	940	752	0,75	53,20
07/2011	520	416	0,42	53,62

Pessimistinen suunnitelma				
	Litraa	Kg	Lavaa	Kumulatiivinen
08/2010	1 000	800	0,80	0,80
09/2010	4 550	3 640	3,64	4,44
10/2010	10 780	8 624	8,62	13,06
11/2010	3 050	2 440	2,44	15,50
12/2010	900	720	0,72	16,22
01/2011	3 700	2 960	2,96	19,18
02/2011	4 100	3 280	3,28	22,46
03/2011	13 200	10 560	10,56	33,02
04/2011	5 600	4 480	4,48	37,50
05/2011	670	536	0,54	38,04
06/2011	670	536	0,54	38,58
07/2011	340	272	0,27	38,85

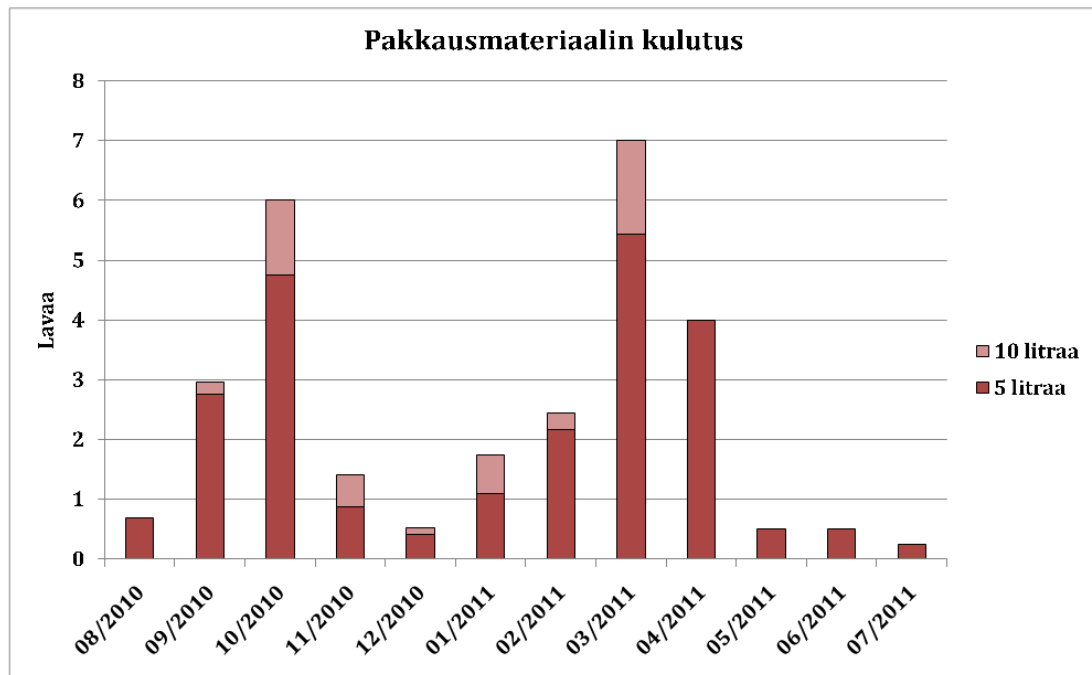
8.3 PAKKAUSMATERIAALI

8.3.1 HINTAKEHITYS

Aika	€ / 4 kg	€ / 8 kg
2006	221,63	447,02
2007	231,24	466,43
2008	244,76	532,37
2009	244,76	532,37
2010	257,00	558,99
2011	269,85	586,94



8.3.2 KULUTUS

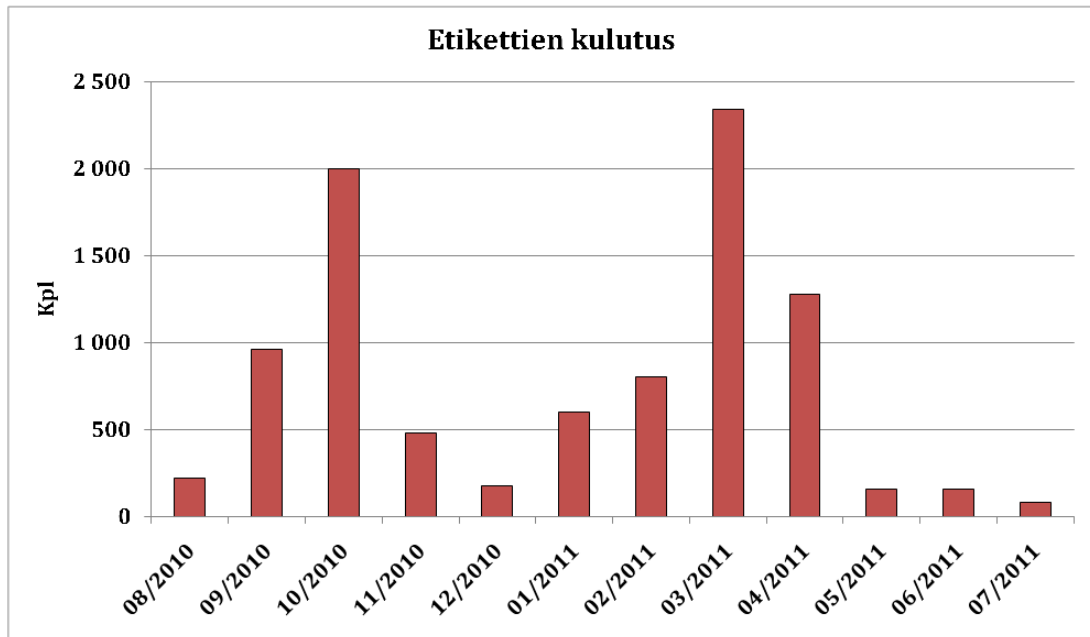


Perussuunnitelma					
	5 litraa		10 litraa		Lavaa Kumulatiivinen
	Astiaa	Lavaa	Astiaa	Lavaa	
08/2010	220	0,69	0	0,00	0,69
09/2010	880	2,75	80	0,21	3,65
10/2010	1 520	4,75	480	1,25	9,65
11/2010	280	0,88	200	0,52	11,04
12/2010	130	0,41	45	0,12	11,57
01/2011	350	1,09	250	0,65	13,31
02/2011	695	2,17	107	0,28	15,76
03/2011	1 740	5,44	600	1,56	22,76
04/2011	1 280	4,00	0	0,00	26,76
05/2011	160	0,50	0	0,00	27,26
06/2011	160	0,50	0	0,00	27,76
07/2011	80	0,25	0	0,00	28,01

Optimistinen suunnitelma					
	5 litraa		10 litraa		Lavaa
	Astiaa	Lavaa	Astiaa	Lavaa	Kumulatiivinen
08/2010	240	0,75	0	0,00	0,75
09/2010	950	2,97	120	0,31	4,03
10/2010	1 920	6,00	600	1,56	11,59
11/2010	350	1,09	260	0,68	13,36
12/2010	160	0,50	60	0,16	14,02
01/2011	450	1,41	315	0,82	16,25
02/2011	805	2,52	140	0,36	19,13
03/2011	2 060	6,44	760	1,98	27,54
04/2011	1 480	4,63	0	0,00	32,17
05/2011	188	0,59	0	0,00	32,76
06/2011	188	0,59	0	0,00	33,34
07/2011	104	0,33	0	0,00	33,67

Pessimistinen suunnitelma					
	5 litraa		10 litraa		Lavaa
	Astiaa	Lavaa	Astiaa	Lavaa	Kumulatiivinen
08/2010	200	0,63	0	0,00	0,63
09/2010	810	2,53	50	0,13	3,29
10/2010	1 320	4,13	418	1,09	8,50
11/2010	250	0,78	180	0,47	9,75
12/2010	100	0,31	40	0,10	10,17
01/2011	310	0,97	215	0,56	11,70
02/2011	630	1,97	95	0,25	13,91
03/2011	1 600	5,00	520	1,35	20,27
04/2011	1 120	3,50	0	0,00	23,77
05/2011	134	0,42	0	0,00	24,18
06/2011	134	0,42	0	0,00	24,60
07/2011	68	0,21	0	0,00	24,82

8.4 ETIKETTIEN KULUTUS



Perussuunnitelma				
	5 litran astiaa	10 litran astiaa	Yhteensä	Kumulatiivinen
08/2010	220	0	220	220
09/2010	880	80	960	1 180
10/2010	1 520	480	2 000	3 180
11/2010	280	200	480	3 660
12/2010	130	45	175	3 835
01/2011	350	250	600	4 435
02/2011	695	107	802	5 237
03/2011	1 740	600	2 340	7 577
04/2011	1 280	0	1 280	8 857
05/2011	160	0	160	9 017
06/2011	160	0	160	9 177
07/2011	80	0	80	9 257

Optimistinen suunnitelma				
	5 litran astiaa	10 litran astiaa	Yhteensä	Kumulatiivinen
08/2010	240	0	240	240
09/2010	950	120	1 070	1 310
10/2010	1 920	600	2 520	3 830
11/2010	350	260	610	4 440
12/2010	160	60	220	4 660
01/2011	450	315	765	5 425
02/2011	805	140	945	6 370
03/2011	2 060	760	2 820	9 190
04/2011	1 480	0	1 480	10 670
05/2011	188	0	188	10 858
06/2011	188	0	188	11 046
07/2011	104	0	104	11 150

Pessimistinen suunnitelma				
	5 litran astiaa	10 litran astiaa	Yhteensä	Kumulatiivinen
08/2010	200	0	200	200
09/2010	810	50	860	1 060
10/2010	1 320	418	1 738	2 798
11/2010	250	180	430	3 228
12/2010	100	40	140	3 368
01/2011	310	215	525	3 893
02/2011	630	95	725	4 618
03/2011	1 600	520	2 120	6 738
04/2011	1 120	0	1 120	7 858
05/2011	134	0	134	7 992
06/2011	134	0	134	8 126
07/2011	68	0	68	8 194

9 OSTOSUUNNITELMAT

9.1 PERUSSUUNNITELMA

Määrät				
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali		Etiketit
		5 litraa	10 litraa	
07/2010				3 000 kpl
08/2010	10 000 kg	1 920 kpl	768 kpl	
09/2010	10 000 kg	2 240 kpl	384 kpl	3 000 kpl
10/2010				
11/2010				
12/2010	10 000 kg	1 920 kpl	768 kpl	
01/2011				
02/2011	10 000 kg			3 000 kpl
03/2011	10 000 kg	2 240 kpl	384 kpl	
04/2011				3 000 kpl
05/2011				
06/2011				
07/2011				
Yhteensä	50 000 kg	8 320 kpl	2 304 kpl	12 000 kpl

Kustannukset				
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali	Etiketit	Yhteensä
07/2010			712,50	712,50
08/2010		2 526,99		2 526,99
09/2010	5 036,50	2 240,09	712,50	7 989,09
10/2010	5 036,50			5 036,50
11/2010				
12/2010		2 526,99		2 526,99
01/2011	5 036,50			5 036,50
02/2011			712,50	712,50
03/2011	5 036,50	2 352,10		7 388,60
04/2011	5 576,50		712,50	6 289,00
05/2011				
06/2011				
07/2011				
Yhteensä	25 722,50	9 646,17	2 850,00	38 218,67

9.2 OPTIMISTINEN SUUNNITELMA

Määrät				
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali		Etiketit
		5 litraa	10 litraa	
07/2010				3 000 kpl
08/2010	10 000 kg	1 920 kpl	768 kpl	
09/2010	10 000 kg	2 240 kpl	384 kpl	3 000 kpl
10/2010	10 000 kg			
11/2010		1 920 kpl	768 kpl	
12/2010				
01/2011	10 000 kg			3 000 kpl
02/2011	10 000 kg	1 920 kpl	768 kpl	3 000 kpl
03/2011	10 000 kg	2 560 kpl	0 kpl	
04/2011				
05/2011				
06/2011				
07/2011				
Yhteensä	60 000 kg	10 560 kpl	2 688 kpl	12 000 kpl

Kustannukset				
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali	Etiketit	Yhteensä
07/2010			712,50	712,50
08/2010		2 526,99		2 526,99
09/2010	5 036,50	2 240,09	712,50	7 989,09
10/2010	5 036,50			5 036,50
11/2010	5 036,50	2 526,99		7 563,49
12/2010				
01/2011			712,50	712,50
02/2011	5 036,50	2 653,34	712,50	8 402,34
03/2011	5 036,50	2 050,86		7 087,36
04/2011	5 576,50			5 576,50
05/2011				
06/2011				
07/2011				
Yhteensä	30 759,00	11 998,27	2 850,00	45 607,27

9.3 PESSIMISTINEN SUUNNITELMA

Määrät				
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali		Etiketit
		5 litraa	10 litraa	
07/2010				3 000 kpl
08/2010	10 000 kg	1 920 kpl	768 kpl	
09/2010	10 000 kg	2 240 kpl	384 kpl	
10/2010				3 000 kpl
11/2010				
12/2010				
01/2011	10 000 kg	1 920 kpl	768 kpl	
02/2011	10 000 kg			3 000 kpl
03/2011		2 560 kpl	0 kpl	
04/2011				
05/2011				
06/2011				
07/2011				
Yhteensä	40 000 kg	8 640 kpl	1 920 kpl	9 000 kpl

Kustannukset				
	Raaka-aine	Pakkausmateriaali	Etiketit	Yhteensä
07/2010			712,50	712,50
08/2010		2 526,99		2 526,99
09/2010	5 036,50	2 240,09		7 276,59
10/2010	5 036,50		712,50	5 749,00
11/2010				
12/2010				
01/2011		2 653,34		2 653,34
02/2011	5 036,50		712,50	5 749,00
03/2011	5 036,50	2 050,86		7 087,36
04/2011				
05/2011				
06/2011				
07/2011				
Yhteensä	20 146,00	9 471,28	2 137,50	31 754,78

10 RAHOITUKSEN SUUNNITTELU

10.1 RAHAN KÄYTTÖ

Koneet ja laitteet	
Pakkauskone	1 350,00
Vaaka	690,00
Pumppukärri	350,00
Käärintäkone	2 700,00
Tietokone	590,00
Monitoimilaite	320,00
Käyttöpääoma	
Raaka-aineet	
Ostot elokuu	5 037,00
Ostot syyskuu	5 037,00
Tarvikkeet	
Ostot elokuu	2 527,00
Ostot syyskuu	2 241,00
Etiketit	
Ostot syyskuu	713,00
Muut kulut	
Vuokraennakko	585,00
Vuokrat 3 kk	1 755,00
Ruokailuryhmä	99,00
Kahvinkeitin	35,00
Lainanhoitokulut	100,00
Kuluvaraus	871,00
YHTEENSÄ	25 000,00

10.2 RAHAN LÄHDE

Investointilaina	
Pääoma:	25 000 €
Nostopäivä:	2.8.2010
Pankki:	Osuuspankki
Korkoprosentti:	3,00 %
Lyhennykset:	450,00 € / kk
	Annuiteetti
Laina-aika:	60 kk / 5v.
Lainanhoitokulut:	100,00 €
Lyhennykset alkavat:	Marraskuu 2010

11 MAKSUVALMIUDEN SUUNNITTELU

Maksuvalmiusbudjetin selitteet	
Kassaanmaksut	
Asiakkailta, 14 pv	30 % edellisen kuukauden suunnitelluista myynneistä
Asiakkailta, 30 pv	70 % edellisen kuukauden suunnitelluista myynneistä
Investointilaina	Lainasumma lainanhoitokuluvähennyksellä
Kassastamaksut	
Toimittajille, 14 pv	Pakkausmateriaalit ja etiketit ostosuunnitelman mukaisesti
Toimittajille, 30 pv	Raaka-aineet ostosuunnitelman mukaisesti
Rahtikustannukset	2,5 % kuukauden suunnitelluista myynneistä
Henkilöstökustannukset	Palkat, ennakonpidätykset, sosiaaliturvamaksut, tyel-maksut ym. Lokakuussa 2010 ja maaliskuussa 2011 toiminnan arvioidun ajankulutuksen mukaisesti lisätyövoiman kustannuksia 500,00 €
Vuokra	Elokuussa 2010 kustannuksessa mukana vuokratakuu 585,00 €
Muut kustannukset	Sähkö 150,00 € Internet 30,00 € Kahvitarvikkeet ym. 20,00 € Pakkauskelmut ja -teipit 5,00 €
Vakuutukset	Varastovakuutus
Investointi	Koneet ja laitteet
Korkokustannukset ja lyhennykset	Lyhennykset alkaen marraskuusta 2010, annuiteetti

Maksuvalmiusbudjetti	08/2010	09/2010	10/2010	11/2010	12/2010	01/2011	02/2011	03/2011	04/2011	05/2011	06/2011	07/2011
Kassaanmaksut												
Asiakkailta, 14 pv	101,00	370,00	1 722,00	4 015,00	1 079,00	355,00	1 349,00	1 493,00	4 750,00	1 596,00	269,00	269,00
Asiakkailta, 30 pv	235,00	862,00	4 018,00	9 369,00	2 519,00	829,00	3 148,00	3 485,00	11 084,00	3 724,00	627,00	627,00
Investointilaina	24 900,00											
Kassaanmaksut yhteensä	25 236,00	1 232,00	5 740,00	13 384,00	3 598,00	1 184,00	4 497,00	4 978,00	15 834,00	5 320,00	896,00	896,00
Kassastamaksut												
Toimittajille, 14 pv	2 527,00	2 953,00			2 527,00		713,00	2 352,00	713,00			
Toimittajille, 30 pv		5 037,00	5 037,00			5 037,00		5 037,00	5 577,00			
Rahitkustannukset	31,00	144,00	335,00	90,00	30,00	112,00	124,00	396,00	133,00	22,00	22,00	11,00
Henkilöstökustannukset	1 500,00	1 500,00	2 000,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	2 000,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Vuokra	1 170,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00	585,00
Muut kustannukset	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00	205,00
Vakuutukset		200,00										
Investointi	6 000,00											
Korkokustannukset ja lyhennykset				450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Kassasta maksut yhteensä	11 433,00	10 624,00	8 162,00	2 830,00	5 297,00	7 889,00	3 577,00	11 025,00	9 163,00	2 762,00	2 762,00	2 751,00
Kuukauden yli-/alijäämä	13 803,00	-9 392,00	-2 422,00	10 554,00	-1 699,00	-6 705,00	920,00	-6 047,00	6 671,00	2 558,00	-1 866,00	-1 855,00
Voitto kuukauden alussa	0,00	13 803,00	4 411,00	1 989,00	12 543,00	10 844,00	4 139,00	5 059,00	-988,00	5 683,00	8 241,00	6 375,00
Voitto kuukauden lopussa	13 803,00	4 411,00	1 989,00	12 543,00	10 844,00	4 139,00	5 059,00	-988,00	5 683,00	8 241,00	6 375,00	4 520,00

12 RISKIT

Operationaaliset riskit	Varautuminen
Hyödykkeiden saatavuusongelmat Myyntituotteiden toimitusvaikeudet Henkilöriski	Tilausten ennakointi Etukäteissuunnittelu toimitusten ajankohdissa Työterveyshuolto Työturvallisuus Työhyvinvointi Henkilövakuutusturva Yrittäjän tapaturmavakuutus Osaamisen hajauttaminen

Vahinkoriskit	Varautuminen
Tulipalo tai varkaus Tuotevastuu Keskeytysriski	Täysturvavakuutus Varastovakuutus Koneiden ja laitteiden säännöllinen huolto Turvajärjestelmät Vastuuvakuutus Oikeusturvavakuutus Keskeytysvakuutus

Taloudelliset riskit	Varautuminen
Rahoitusriskit Maksuvalmiusriski Luottoriski	Käyttöpääomaa lainarahalla Pienehköt lyhennyserät
Perusliiketoiminnan riskit Kausivaihtelu	Muut tuotteet