

Janne Erkkilä

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA APUKONE OY:LLE

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA APUKONE OY:LLE

Janne Erkkilä
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Kone- ja tuotantotekniikka
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kone- ja tuotantotekniikka, auto- ja kuljetustekniikka

Tekijä: Janne Erkkilä

Opinnäytetyön nimi: Liiketoimintasuunnitelma Apukone Oy:lle

Työn ohjaaja: Hannu Päätaalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2017

Sivumäärä: 41 + 0 liitettä

Työn toimeksiantaja oli Apukone Oy, jolle tuli suunnitella ja toteuttaa liiketoimintasuunnitelma. Tähän asti vailla suunnitelmia toiminut yritys kaipasi päämäärätietoisia suunnitelmia tulevaisuuden mahdollista kasvua silmällä pitäen. Työssä perehdytään koneurakointialalle tyypilliseen liiketoimintasuunnitelman rakenteeseen, jossa pääpaino on kuitenkin talous-, markkinointi-, tuotekehitys- ja henkilöstösuunnitelmissa.

Työn tavoitteena oli perehtyä siihen, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma ja mitä se sisältää. Näiden tietojen pohjalta luotiin Apukone Oy:lle liiketoimintasuunnitelma. Työn tuloksena syntyneessä liiketoimintasuunnitelmassa olevia talous-, henkilöstö- ja tuotekehityssuunnitelmia tullaan yrityksessä vielä tarkentamaan ja parantamaan, jos tulevaisuus tuo tarvetta muutoksille.

Tutkimuksessa käytettiin liiketalouteen ja liiketoimintasuunnitelmiin liittyvää kirjallisuutta ja Internet-lähteistä löytyvää tietoa. Lisäksi työn perustana käytettiin yrityksen perustamiseen liittyviä oppaita. Ideoita suunnitelmiin poimittiin myös useista oppaista ja saatavilla olevista alan yritysten liiketoimintasuunnitelmista. Työn lähteiksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman tuoreita teoksia, jotta tiedot olisivat mahdollisimman ajantasaisia. Työhön valitut lähteet painottuivat lähinnä jo olemassa olevan yrityksen kehittämiseen.

Päätuloksena työstä saavutettiin Apukoneelle selkeät henkilöstö-, talous- ja toimintasuunnitelmat tulevaisuutta varten ja samalla epäkohdat ja riskit saatiin selvitettyä. Näiden tietojen avulla yritys pystyy tekemään ennakoivia ratkaisuja, joiden avulla se voi menestyä. Tässä työssä perehdyttiin kaikkiin olennaisiin suunnitelmiin, joita tarvitaan liiketoimintaa kehitettäessä.

Tämän työn avulla alkava koneurakointiyritys tai esimerkiksi pieni rakennusyritys pystyy luomaan liiketoimintasuunnitelman, jota täytyy tietysti muokata omien tarpeiden mukaan. Työn tuloksena syntynyttä liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää alustavana ja Apukone Oy tulee päivittämään liiketoimintasuunnitelmaa kuvioiden selkiytyttyä.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelmat, työkonet, liiketoiminta, kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Mechanical Engineering, Vehicle and Transportation Engineering

Author: Janne Erkkilä

Title of thesis: Liiketoimintasuunnitelma Apukone Oy:lle (Business plan for Apukone Ltd)

Supervisor: Hannu Päätaalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 41 + 0

Client of this thesis was Apukone Ltd and the objective was to create a business plan for the company. To this point company haven't had serious plans, so there was a serious need for a goal oriented business plan for the future. This thesis focuses on business plans that are typical in machine constructing industry.

Goal for this thesis was to orient on, how to make a good business plan, and to execute it for the Apukone Ltd. These plans are going to be modified if the future brings out a need for it.

There are used a lot of books and Internet sources, related to business and business plans, in this thesis. Also a lot of guidebooks of starting a business have been used for acquisition of information. Some ideas have been picked out of numerous business plans from the guidebooks and from the Internet.

Main result of this thesis is the plans for the Apukone, but also risks and grievances have been met. This information gives the company a chance to make predicting decisions for the future. These decisions can make success possible. This thesis focuses on all necessary plans that are needed in developing a business.

This thesis can help a starting company to create its own business plan. Every business has to create a business plan for its own needs, so this thesis can't be copied as such. Business plan which is the result of this thesis is tentative and Apukone Ltd will update it if necessary.

Keywords: business plan, machinery, business, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	8
2.1	Lähtökohtatilanne	8
2.2	Toimintaympäristö	9
2.2.1	Toimialan kehitysnäkymät.....	10
2.2.2	Kysyntä ja asiakkaat	10
2.2.3	Kilpailu	11
2.3	Visio ja tavoitteet	11
2.4	Liikeidea	12
2.5	Strategia.....	12
2.6	Nykyisen toiminnan analysointi	13
2.7	Tuotekehityssuunnitelma.....	13
2.8	Palveluiden kehittäminen.....	14
2.9	Tuotantosuunnitelma	14
2.9.1	Tuotantopuitteet	15
2.9.2	Investoinnit.....	15
2.9.3	Tuotannon kehittäminen.....	16
2.9.4	Koneet ja kalusto	16
2.10	Markkinointi	17
2.11	Henkilöstösuunnitelma	18
2.11.1	Organisaatio.....	19
2.11.2	Henkilöstön kehittäminen	20
2.12	Taloussuunnitelma	20
2.12.1	Ennusteet.....	21
2.12.2	Rahoitus.....	22
2.13	Riskien arviointi	23
2.14	Swot-analyysi	23
3	APUKONE OY:N LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	25
3.1	Tiivistelmä	25
3.2	Lähtökohtatilanne	25
3.2.1	Yrityksen perustiedot	26

3.2.2	Yrityksen tausta	26
3.2.3	Yrityksen nykytilanne	27
3.3	Toimintaympäristö	27
3.3.1	Toimialan kehitys	28
3.3.2	Kysyntä	28
3.3.3	Kilpailu	29
3.4	Visio	30
3.5	Tavoitteet.....	30
3.6	Liikeidea ja strategia.....	31
3.6.1	Kunnossapitourakointi.....	32
3.6.2	Leikkivälineasennukset ja piharakentaminen	32
3.7	Markkinointisuunnitelma	33
3.8	Palvelutuotteiden kehitys.....	34
3.9	Henkilöstösuunnitelma	35
3.10	Taloussuunnitelma	36
3.11	Riskien arviointi	38
4	POHDINTA	40
	LÄHTEET.....	41

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään siihen, mitä liiketoimintasuunnitelman tulisi sisältää ja miten hyvä liiketoimintasuunnitelma luodaan. Lopuksi tietoja on sovellettu Apukone Oy:lle luotavaan liiketoimintasuunnitelmaan, joka otetaan yrityksessä käyttöön.

Liiketoimintasuunnitelmia on erilaisia erilaisille yrityksille. Suunnitelmia tehtäessä on syytä miettiä, mitkä ovat yritykselle tärkeitä asioita, ja paneutua niihin. Apukone Oy on lähinnä koneurakointiin keskittynyt yritys, ja siitä syystä myös liiketoimintasuunnitelma painottuu tämän alan yritykselle tyyppisiin aiheisiin. Koneet ja kalusto on lisäksi otettu mukaan liiketoimintasuunnitelmaan hieman suuremmalla painoarvolla kuin yleensä liiketoimintasuunnitelmassa.

Yritys on toiminut tähän asti omalla painollaan vailla mitään tarkkoja suunnitelmia tulevasta. Suunnitelmien puute on kuitenkin aiheuttanut sen, ettei yrityksen kasvu ole vastannut potentiaalia. Yrityksen johto teki päätöksen, että on korkea aika luoda yritykselle liiketoimintasuunnitelma ja aloittaa yrityksen päämäärätietoinen kehittäminen.

Työssä perehdytään kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen jatkossa. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen antaa yritykselle ja sen kehittämislle suuntaviivat tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen luo mahdollisuuden perehtyä yrityksen toimintaan ja liiketoimintaan yleisesti.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yritys tarvitsee toimiakseen liiketoimintasuunnitelman, jonka avulla yrityksessä tehdään päätöksiä tulevaisuuden varalle, sekä tarkistetaan, ovatko päätökset olleet oikeita ja suunnitelman mukaisia. Liiketoimintasuunnitelman myötä yrityksellä on hyvät mahdollisuudet onnistua ja kehittyä. (Lojander & Suonpää 2008, 27.)

Yrityksellä on olemassa tietty päämäärä, jota kohti tavoitellaan. Liiketoimintasuunnitelma on ohje-nuora, jonka avulla yrityksellä on selkeä linja kohti tätä päämäärää. Tämän takia liiketoimintasuun-nitelma on usein kriteerinä rahoitusta haettaessa. Yrityksellä tulee olla liiketoimintasuunnitelma toi-mintansa kokonaisuutta hallitakseen. (McKinsey & Company 2000, 21.)

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen esitys, jossa kuvataan yrityksen toimintaa ja toimintaympä-ristöä. Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää kaikki mahdolliset tiedot, joita tarvitaan yrityksen pyörittämiseen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi visiot ja tavoitteet ovat tärkeitä, jotta voidaan suun-nata katseet tulevaisuuteen mutta peilata samalla sitä, onko tavoitteet täytetty. (McKinsey & Com-pany 2000, 48.)

Liiketoimintasuunnitelma tehdään aina yrityksen omiin tarpeisiinsa sopivaksi, eli jokaisella yrityk-sellä on hieman erilainen liiketoimintasuunnitelma. Yrityksen ei kannata liikaa tukeutua olemassa oleviin malleihin, vaan miettiä omia tarpeita ja tehdä liiketoimintasuunnitelma sen mukaan. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 131.)

2.1 Lähtökohtatilanne

Liiketoimintasuunnitelmassa ensimmäisenä on käytävä läpi yrityksen perustiedot ja tausta. Jos ky-seessä on aiemmin perustettu yritys, on tärkeää käydä läpi myös yrityksen historia, jotta hahmote-taan kunnolla tämän hetkinen tilanne. (Ruuska ym. 2001, 12.)

Lähtökohtia tarkasteltaessa on huomioitava erityisesti yritysidea ja avainhenkilöt. Lähtökohtia ei kannata liikaa analysoida, vaikka se onkin tärkeä osio. Pääpainon tulee olla tavoitteilla, strategialla

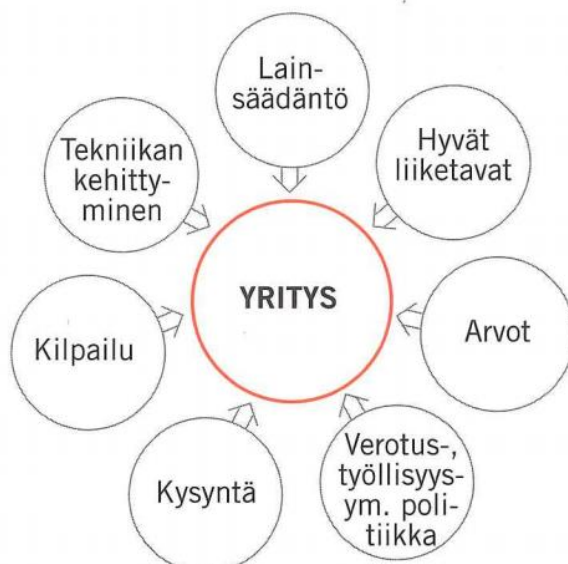
ja toimintasuunnitelmissa. Seuraavassa on listattu hyviä kysymyksiä, joihin lähtötilanteen kuvauksen on tärkeä vastata:

1. Mistä ja miten yritysidea on saanut alkunsa?
2. Ketä on ollut mukana?
3. Mitkä ovat mukana olleiden motiivit?
4. Millaisia valmiuksia yrityksellä on? (Ruuska ym. 2001, 136.)

2.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön analysoinnissa on pohdittava, miten ja mistä tietoja hankitaan. Hyviä lähteitä tiedonhankintaan ovat esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, yhteistyökumppanit, messut ja alan järjestöt. Tärkeitä toimialaan liittyviä tietoja ovat toimialan kokonaismyynti, tiedot johtavista yrityksistä, markkinoiden jakautuminen ja tiedot alan rakenteen mahdollisista muutoksista. (Ruuska ym. 2001, 52 - 57.)

Tietoja on pystyttävä myös analysoimaan monesta näkökulmasta. Kuviossa 1 on esitetty huomioon otettavia seikkoja, jotka hahmottavat, mistä näkökulmista analysointia voisi esimerkiksi tehdä. (Lojander & Suonpää 2008, 31.)

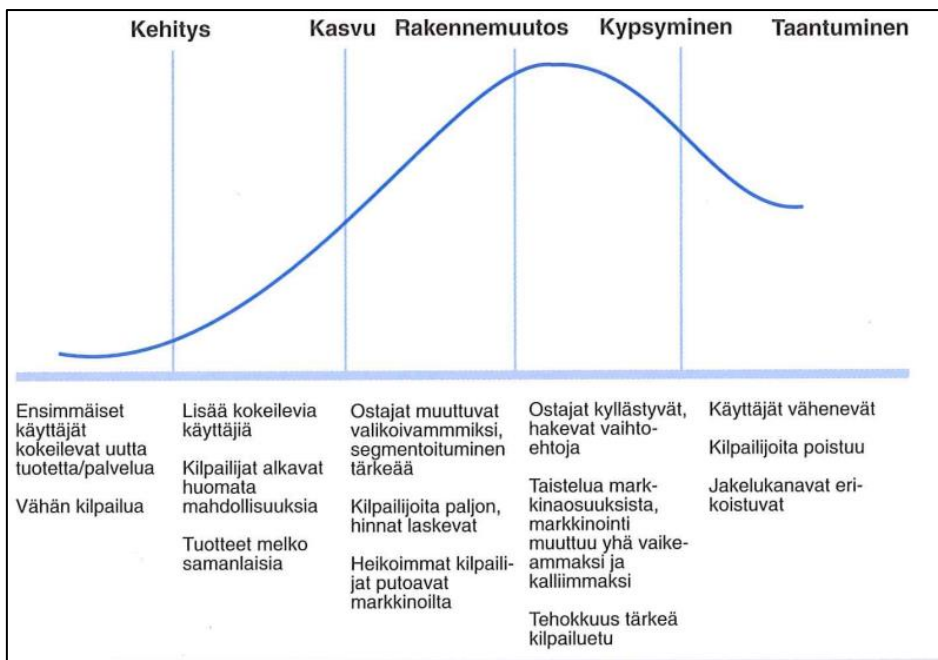


KUVIO 1. Yrityksen toimintaympäristö (Lojander & Suonpää 2008, 31)

2.2.1 Toimialan kehitysnäkymät

Toimintaympäristön kehittyminen luo kehityspaineen alan yrityksille. Jos yritys ei kehity, saattaa se pudota kilpailusta, eikä se välttämättä pysty vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. Se, mihin kehitys yrityksessä painottuu, on mietittävä tarpeiden mukaan. (Lojander & Suonpää 2008, 153.)

Toimiala alkaa kehittymään, kun syntyy innovaatio tai palveluntarve. Kuviossa 2 on kuvattu erään toimialan elinkaari. Tämän tyyppinen elinkaari on tyypillinen monelle toimialalle. Yrityksen on toimittava elinkaaren eri vaiheissa eri tavoilla. Tämä on yrityksen kehittymistä, johon kehityspaineen on luonut toimialan kehitys. (Ruuska ym. 2001, 54 - 55.)



KUVIO 2. Toimialan elinkaari (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 54)

2.2.2 Kysyntä ja asiakkaat

Yrityksen kannalta on erittäin tärkeää pystyä tunnistamaan maksuvalmiit asiakkaat. Pyrkimys on siis löytää asiakkaat, jotka hyötyvät tuotteen tai palvelun ostamisesta ja ovat täten valmiita maksamaan niistä. (McKinsey & Company 2000, 71.)

Asiakassegmentointi on myös tärkeää joillekin yrityksille, riippuen yrityksen tuottamasta tuotteesta tai palvelusta. Yrityksessä on mietittävä, kuinka paljon resursseja käytetään segmentointiin. Asiakassegmentointi tarkoittaa asiakkaiden jakamista ryhmiin tarkoitustenmukaisten kriteerien mukaan. Näin löydetään tarkka asiakasryhmä, jolle voidaan esimerkiksi kohdentaa markkinointia ja tuotekehitystä. Kriteereitä segmentointiin voivat olla esimerkiksi maantieteelliset tekijät, tuotantoon liittyvät tekijät tai esimerkiksi asiakaskunnan elämäntyyli. (McKinsey & Company 2000, 72 - 73.)

2.2.3 Kilpailu

Lähes poikkeuksetta yrityksellä on kilpailijoita, ja analysoitaessa yrityksen markkinatilannetta on pystyttävä selvittämään, miten kilpailussa menestytään. On tutustuttava tarkoin alan tärkeimpiin ja menestyneimpiin tekijöihin sekä niiden vahvuuksiin ja heikkouksiin. Lisäksi toimintasuunnitelmia tehdessä on hyvä pohtia, voiko markkinoille tulla uusia kilpailijoita ja miten helposti. Pääpaino pohdinnassa tulee kuitenkin pysyä oman yrityksen toiminnassa. (McKinsey & Company 2000, 71.)

Kilpailukeinot vaihtelevat ja niiden merkitys vaihtelee suuresti aloittain. Siksi on tarkkaan mietittävä, mitkä kilpailukeinot sopivat omaan strategiaan ja mitkä auttavat pärjäämään kilpailussa. Lisäksi kilpailutilanne on usein muuttuva ja siihen on pystyttävä reagoimaan. (Ruuska ym. 2001, 66 - 67.)

2.3 Visio ja tavoitteet

Yritystoimintaa kehitettäessä peruslähtökohtana on toimintaa ohjaava visio. Jos on selvä käsitys siitä, millainen yritys ollaan kehittämässä, todennäköisesti myös suunnitelmat vision toteuttamiseksi selkiytyvät. Visio on konkretisoitava tavoitteiksi, jotta se voidaan muuttaa toimintasuunnitelmiksi ja strategiaksi. (Ruuska ym. 2001, 80.)

Vision tulee olla riittävän voimakas, selkeä ja tavoitteellinen, mutta myös realistinen. Visiolla tulee myös olla riittävä aikajänne. Visio on täten erittäin tärkeä asia, ja se toimii kaiken suunnittelutyön lähtökohtana. (OAMK 2017, viitattu 27.1.2017.)

Liiketoimintasuunnitelmassa visiota kuvailtaessa on pohdittava muutoksia, joita on tapahtunut tai on tapahtumassa yrityksen toiminnan suhteen. Yrityksen vision pohjalta muodostetaan tavoitteet

joihin pyritään. Liikeidea ja strategia puolestaan vastaavat kysymykseen, miten näihin tavoitteisiin päästään. (Ruuska ym. 2001, 153.)

Tavoitteet voidaan ilmaista määrällisinä, kuten liikevaihtona tai markkinaosuutena tai niillä voidaan kuvata muutosta esimerkiksi laadussa tai rakenteissa. Tällöin on helppo purkaa tavoitteet toimintasuunnitelmiksi, välitavoitteiksi ja vaikka strategiaksi. (Ruuska ym. 2001, 80.)

2.4 Liikeidea

Huolella laadittu liikeidea on yrityksen toiminnan perusta. Kaavoihin kangistuneiden yritysten perustaminen on harvoin kannattavaa. Siksi on hyvä kehittää liikeidea, jolla erotutaan joukosta ja pärjätään kilpailussa. (Lojander. & Suonpää 2008, 28.)

Tarkasteltaessa liikeideaa on syytä miettiä asiaa esimerkiksi sijoittajan näkökulmasta. Tällöin voidaan helpommin huomata, mitä hyötyjä ideasta on asiakkaille ja markkinoille ja miten se tuottaa rahaa. (McKinsey & Company 2000, 30.)

Liikeideaa mietittäessä on pidettävä mielessä neljä kysymystä, joihin halutaan vastata. Näiden kysymysten avulla saadaan luotua hyvin jäsennetty ja ytimekäs liikeidea:

1. Mitä tuotteita tai palveluita myydään?
2. Kenelle tuotteet tai palvelut on tarkoitettu?
3. Miten ja millä resursseilla tuotteet tai palvelut tuotetaan ja myydään?
4. Millainen kuva yrityksestä ja sen toiminnasta halutaan luoda? (Lojander ym. 2008, 28.)

2.5 Strategia

Kun yrityksellä on luotuna liikeidea, visio ja tavoitteet, täytyy luoda strategia, jonka avulla tavoitteisiin pyritään. Strategian tulisi olla mahdollisimman kattava ja tarkka kuvaus, miten ja millä toimilla yrityksen päämäärät saavutetaan sekä miten selviydytään kilpailussa. (Ruuska ym. 2001, 84.)

Kilpailu strategioita on usean tyyppisiä, joista on valittava parhaiten yritykselle sopiva. Esimerkkinä kilpailustrategiosta voidaan mainita keskittyminen omalle kapealle osaamisalueelle, differointi, jolla pyritään tuotteen tai palvelun erilaistamiseen ja kustannustehokkuus, jolla panostetaan

hintakilpailukykyyn ja optimointiin. (Ruuska ym. 2001, 84.) Kohdemarkkinat ratkaisevat pitkälti sen, mikä on yrityksen kannalta toimivin strategia. Laajalle kohdemarkkinalle tähtäävän yrityksen voi olla kannattavaa käyttää differointia, toisin kuin kapealla markkina-alueella toimivan yrityksen kannattaa keskittyä fokusointiin. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 55.)

Lisäksi yrityksen strategiassa on mietittävä markkinointialuetta ja toimintaympäristöä sekä niiden kehitystä. Toimintaympäristöä pohdittaessa kannattaa paneutua kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden toimintaan myös sillä silmällä että olisiko jopa liittoutuminen mahdollista. Tämä voisi helpottaa osaamisalueen ja toimintaympäristön laajenemisessa, joka osaltaan lisää yrityksen voimavaroja. (Ruuska ym. 2001, 86.)

2.6 Nykyisen toiminnan analysointi

Nykyisen toiminnan analysoinnissa käsitellään sitä mitä nyt yrityksessä tehdään. Jäljempänä olevissa kappaleissa on samoja asioita, mutta niissä käsitellään näiden asioiden kehityssuunnitelmia. Analysoinnissa keskitytään markkinointiin, tuotekehitykseen, tuotantoon ja lähes koko yrityksen koko toimintaan. Analysointiin ei kuitenkaan pidä liikaa takertua tehtäessä liiketoimintasuunnitelmaa, vaan panostetaan tulevan suunnitteluun. (Ruuska ym. 2001, 27.)

Analysoinnin tulee olla kriittistä, jotta saadaan näkökulmaa kehitykselle. Näin liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja toimintatapojen kehittäminen helpottuu. Nykyistä toimintaa kartoitettaessa kannattavat vahvuudet ottaa esille, mutta heikkouksiin paneutuminen ja niiden korjaaminen on tärkeämpää tässä vaiheessa. (Ruuska ym. 2001, 27 - 49.)

2.7 Tuotekehityssuunnitelma

Tuotekehityksen perustana ovat asiakkaiden tarpeet. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa on tuotteen kehityttävä. Tuotekehitys voi olla vanhan tuotteen tai sen ominaisuuksien kehittämistä tai myös täysin uuden tuotteen kehittäminen. (Ruuska ym. 2001, 102 - 103.)

Tuotteen elinkaari on hyvä tunnistaa, jotta voidaan helpommin valmistella tuotekehitystä. Jo hyvissä ajoin ennen tuotteen elinkaaren päättymistä tehty tuotekehitys mahdollistaa kilpailuedun.

Myös elinkaaren pituuteen voidaan vaikuttaa kehittämällä tuotetta haluttavammaksi. (Ruuska ym. 2001, 34.)

Tuotekehitys on syytä organisoida kunnolla, jotta koko yrityksestä on mahdollisuus saada koko potentiaali irti. Tällöin myös tuotekehityksen budjetointi helpottuu huomattavasti. (Ruuska ym. 2001, 102.)

Tuotekehitysprojektit ovat myös erinomainen tapa tuotekehityksen organisointiin. Yrityksissä voidaan myös nimetä vastuuhenkilöitä tai tiimejä työskentelemään tuotekehityksen parissa. Tuotetta kehitettäessä huomiota on asetettava myös kiristyvien ympäristöasioiden ja lainsäädännön kantilta. (Ruuska ym. 2001, 34.)

2.8 Palveluiden kehittäminen

Fyysisiä tuotteita valmistaville yrityksille tuotekehitys on usein itsestäänselvyys, mutta palveluita tuottavien yritysten on myös kehitettävä tuotettaan. Palvelutuotteiden kehitystä voi olla esimerkiksi henkilöstön tietojen ja taitojen kehittäminen. (Ruuska ym.2001, 102.)

Palvelutuotteiden kehitys on myös asiakaslähtöistä. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa, tuotteen on kehitettävä. Myös palvelujen tuottamisen kustannustehokkuuden parantaminen on tuotekehitystä. Tästä syystä tuotekehitys on erittäin tärkeää myös palveluita tuottaville yrityksille. (Ruuska ym. 2001, 102 - 104.)

2.9 Tuotantosuunnitelma

Liikeidea ja strategia luovat pohjan tuotantosuunnitelmalle. Tuotantosuunnitelmassa käydään läpi miten ja millä resursseilla tuotanto aiotaan toteuttaa. Selvitetään, valmistetaanko tuotteet itse vai alihankkijoilla tai ostetaanko komponentit alihankkijoilla ja kootaan tuote itse. Tämän tyyppisiin kysymyksiin tuotantosuunnitelmassa haetaan vastausta. (Ruuska ym. 2001, 104.)

Tuotannon suunnittelua ohjaa pitkälti yrityksen taloudellinen tilanne. Tuotantoon liittyvät päätökset ovat yleensä taloudellisesti erittäin merkittäviä. Juuri siitä syystä alihankkijoiden käyttäminen voi olla viisasta tai taloudellisista syistä jopa pakon sanelemaa. (Ruuska ym. 2001, 104.)

2.9.1 Tuotantopuitteet

Tuotantopuitteet ovat erittäin tärkeä suunnittelukohde. Ne ovat usein kalliita ja väärät valinnat tuotantopuitteissa tulevat myös kalliiksi. Lisäksi puitteissa on otettava huomioon tulevaisuus eli tarvitaanko tulevaisuudessa tuotannossa automaatiota ja soveltuuko puitteet siihen. (Ruuska ym. 2001, 104.)

Tuotantopuitteiden on siis sovelluttava tuotteiden valmistukseen esimerkiksi hygienian kannalta. On siis tarkkaan mietittävä mm. seuraavia seikkoja: sijainti, kunto, siisteys, koko ja soveltuvuus toimintaan. Kriteereitä on valtavasti ja itse tuote yleensä määrää pitkälti tuotantopuitteita. Kasvavien yritysten haasteena on myös tuotantopuitteiden käyminen pieneksi toimintaan nähden. Tästä syystä kasvava yritys saattaa joutua vaihtamaan tuotantopuitteita useaan otteeseen. (McKinsey & Company 2000, 91 - 92.)

2.9.2 Investoinnit

Yleensä yrityksen omistajat sijoittavat yritykseen pääomaa, jota käytetään esimerkiksi käyttöomaisuuden hankintaan. Lisäksi yritys voi saada niin sanottua vierasta pääomaa eli luottoja tai pankkilainaa. Vieras pääoma käytetään monesti käyttöpääomana eli joka päiväisten raha-asioiden hoitamiseen. Myydessään tuotteita asiakkailleen yritys saa tulorahoitusta, jota usein käytetään käyttöpääoman tavoin tai jos rahaa on runsaasti, voidaan sitä myös sijoittaa. (Lojander & Suonpää 2008, 50 - 53.)

Investointeja tehtäessä on suunniteltava rahoitus investoinneille. Muutoinkin on mietittävä investoinnin kannattavuus. Investoinnit aiheuttavat käyttöpääoman tarvetta, joka saattaa olla myös pysyvää. Siksi investoinnin tulee olla tulevaisuuden kannalta kannattavaa, oli se sitten suunnittelu- tai tutkimushanke tai aineellinen hankinta. Investointeja kannattaa myös seurata jälkikäteen, jotta saadaan kattava kuva investoinnin kannattavuudesta ja voidaan oppia tulevaisuuden varalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, viitattu 9.12.2016.)

Myös markkinointiin voi ja kannattaa investoida. Samalla on kuitenkin ymmärrettävä, että nämä investoinnit eivät välttämättä suoraan tuota tuloja, vaikka saattavat välillisesti olla todella kannattavia. Tästä syystä markkinointiin tehtyjä investointeja ei kannata tarkastella ihan samalla tavalla kuin esimerkiksi tutkimushankkeeseen tai kalustoon tehtyjä investointeja. (Mäntyneva 2001, 10.)

2.9.3 Tuotannon kehittäminen

Tuotannon kehittämistä mietittäessä on otettava huomioon oman yrityksen toimiala ja se, mihin yritystä ollaan kehittämässä, jotta kehitys suuntautuu oikein ja siitä saadaan hyötyä. On esimerkiksi mietittävä, kehitetäänkö tuotteen vai palvelun tuotantoa ja painotetaanko kehitys työmenetelmiin, tuotantopuitteisiin, logistiikkaan, uuteen teknologiaan tai johonkin muuhun. Toki voidaan myös kehittää kaikkia tuotannon osa-alueita, mutta silloin on syytä jäsentää kehitystyö järkevästi. (Ruuska ym. 2001, 104.)

Edellisessä osiossa läpi käydyt investoinnit ovat merkittäviä tuotantoa kehitettäessä. Tuotannon kehittäminen vaatii yleensä suuriakin investointeja, jotka tosin usein ovat välttämättömiä. Suuret investoinnit sisältävät aina suuren riskin ja siitä syystä on tuotantoa kehitettäessä pohdittava, voisiko tuotannossa käyttää alihankintaa tai vuokratiloja, joiden avulla voidaan pienentää riskiä. Tämän tyyppinen toiminta tosin on yleensä aina kalliimpaa. (Ruuska ym. 2001, 104 - 105.)

2.9.4 Koneet ja kalusto

Kalusto ja koneet ovat osa investointeja ja tuotannon kehitystä, mutta tässä työssä otetaan tätä osa-aluetta hieman normaalia suurempaan huomioon, koska työ liittyy kone- ja tuotantotekniikan opiskeluihin. Myös jäljempänä löytyvässä Apukone Oy:n liiketoimintasuunnitelmassa on otettu koneet ja kalusto esille erityisen suurella painopisteellä. Yleensä näin suurta huomiota koneet ja kalusto eivät saa liiketoimintasuunnitelmassa, mutta ottaen huomioon yrityksen toimiala, on järkevää ottaa asia tarkempaan tarkasteluun.

Koneita ja kalustoa hankittaessa on huomioitava poistot. Poisto tarkoittaa sitä, että ostohetkellä koneen hankintahinta merkitään taseeseen, josta sitä poistetaan ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti. Näin koneen arvo taseessa laskee ja poiston arvo muuttuu kuluksi poiston ajankohtana.

Yleensä suunnitelma poistoille tehdään koneen arvioitua käyttöikää vastaavaksi, verottaja kuitenkin yleensä hyväksyy vain 25 % taseessa jäljellä olevasta koneen arvosta poistettavaksi. On myös huomioitava, että poistojen määrä voidaan vähentää verotuksessa. (Talousverkko 2017, viitattu 20.1.2017.)

2.10 Markkinointi

Lähtökohtana markkinoinnissa, kuten yrityksen toiminnassa usein, ovat asiakkaiden tarpeet. Myös esimerkiksi kilpailutilanne, tavoitteet, liikeidea ja strategia osaltaan määräävät sitä, miten markkinointia suunnitellaan. (Ruuska ym. 2001, 98.)

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Tuotteelle tai palvelulle on oltava olemassa markkinat, jotta toiminta voi olla kannattavaa. Markkinointisuunnitelma kiinnostaa erityisesti sijoittajia ja rahoittajia, sillä se kertoo yrityksen kasvumahdollisuuksista. (McKinsey & Company 2000, 67.)

Markkinointisuunnitelmassa perehdytään luonnollisesti oman tuotteen tai palvelun markkinoihin ja määritetään kohdemarkkinat eli asiakasryhmät. Tämän jälkeen täytyy ratkaista kuinka nämä asiakkaat tavoitetaan. Viimeiseksi mietitään toimenpiteet, joilla asiakassuhteet säilytetään. (McKinsey & Company 2000, 68.)

Markkinointi on aloitettava asiakassegmentoinnista. Asiakkaat on tunnistettava, jotta on helpompaa lähteä markkinoimaan itseään heille. Markkinointia pidetään usein tuotteiden tai palveluiden myyntinä. Markkinointi on kuitenkin kokonaisvaltaisempaa toimintaa, jonka pyrkimys on saada asiakkaat ostamaan. Myös tarpeiden herättäminen, eli kysynnän luominen sekä niiden tyydyttäminen mahdollisissa asiakkaissa on markkinoinnin tavoitteita. Asiakkaiden hankinta ja asiakassuhteiden ylläpito on tärkeitä markkinoinnin välineitä. (Viitala & Jylhä 2013, Luku 7, Asiakasmarkkinointi.)

Markkinoinnilla on useita muotoja, joita ovat esimerkiksi yksilö-, mielikuva-, suhde-, kanta-asiakas-, mobiili- ja internetmarkkinointi. Ensin tulee määrittää markkinointistrategia, eli ne periaatteet, joita noudatetaan pitkällä tähtäimellä. Seuraavaksi määritetään lyhyen aikavälin tavoitteet sekä toimenpiteet niiden tavoittamiseksi. Näitä seikkoja määritettäessä on mietittävä kysymyksiä: mitä, missä, milloin, miten ja millä välineillä. (Viitala & Jylhä 2013, Luku 7, Asiakasmarkkinointi.)

2.11 Henkilöstösuunnitelma

Kasvava yritys vaatii uuden henkilöstön rekrytointia. Lisäksi uusi henkilöstö on perehdytettävä yrityksen toimintaan ja omiin tehtäviinsä. Järjestelmällisellä henkilöstösuunnittelulla pystytään helpottamaan uusien työntekijöiden etsimistä ja toimenkuvien laatimista. (McKinsey & Company 2000, 89.)

Henkilöstösuunnittelulla pyritään tukemaan yrityksen strategiaa ja takaamaan henkilöstön osaamisen ja määrä tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnitelmaa tehtäessä on pohdittava, paljonko ja minkä tyyppistä henkilöstöä tarvitaan, ja minkä laatuilla työsopimuksilla. Yksinkertaisesti henkilöstösuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että yrityksellä on käytössään oikea määrä oikeantyyppistä työvoimaa. (Lojander & Suonpää 2008, 129 - 130.)

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat monet eri asiat, mutta lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että työhön ryhtymisen tärkein syy on palkka. Henkilöstösuunnitelmassa on syytä ottaa huomioon myös työntekijöiden palkka, sillä siihen vaikuttavat useat eri seikat, joita on esitetty kuviossa 3. Tehokkuutta tavoiteltaessa on työntekijä pystyttävä motivoimaan ja paras ratkaisu siihen on palkitseminen hyvästä työstä. (Lojander & Suonpää 2008, 131 - 132)

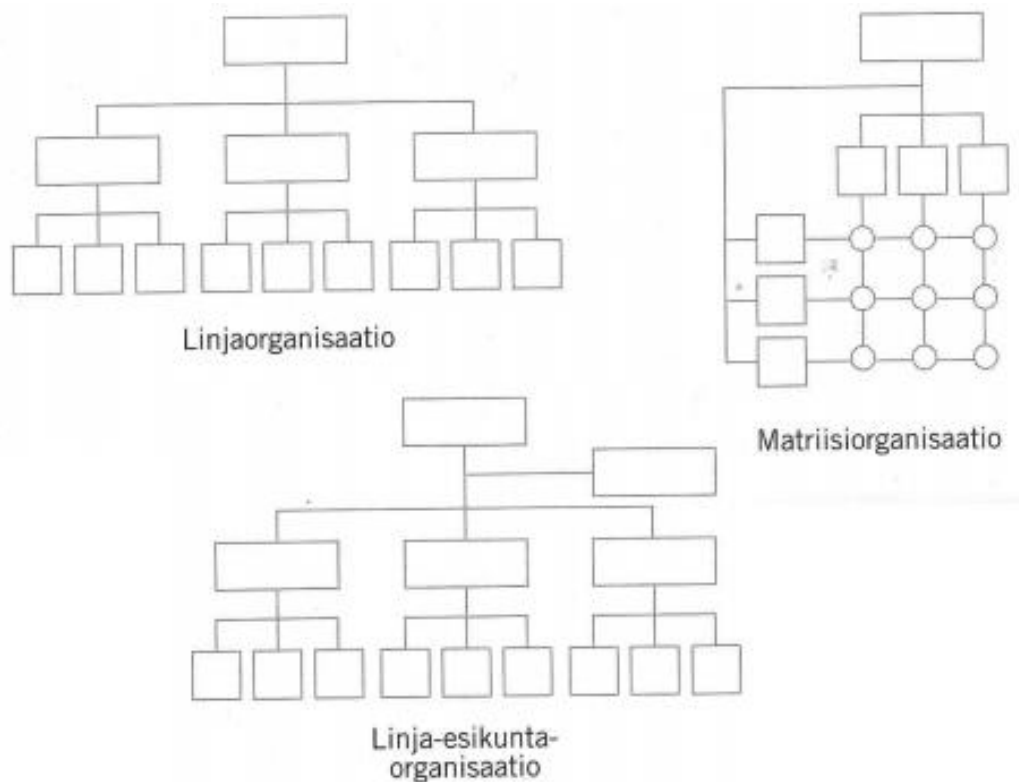


KUVIO 3. Palkkaan vaikuttavia asioita (Lojander & Suonpää 2008, 132)

2.11.1 Organisaatio

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää että vastualueet on jaettu järkevästi. Organisaatiota mietittäessä on hyvä ottaa nämä vastualueet esille, ja ne voidaan myös merkitä organisaatiokaavioon. Organisaatio muuttuu alati yrityksen kasvaessa ja muuttuessa. Tästä syystä ei organisaatiomalliin kannata alkavassa yrityksessä liikaa panostaa. Muutoinkin organisaation pitäminen yksinkertaisena helpottaa johtoryhmän vastualueiden määrittämistä. (McKinsey & Company 2000, 88.)

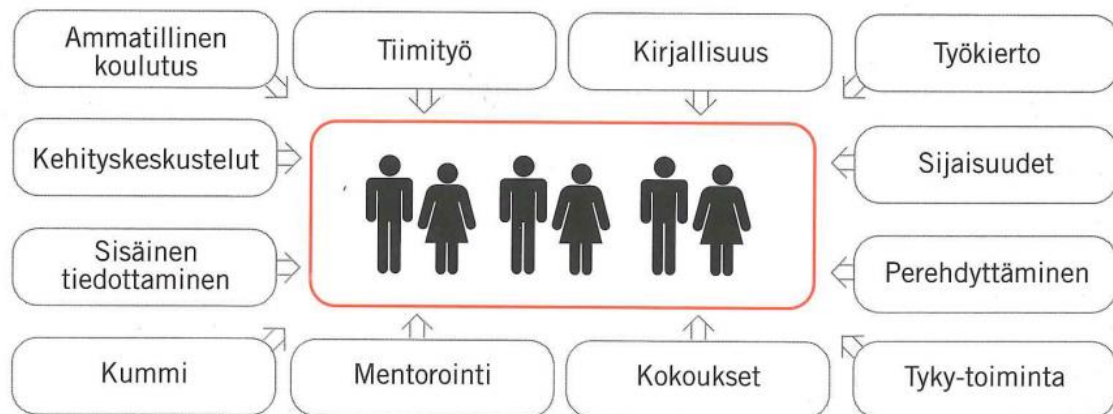
Organisaatiomallilla kuvataan yrityksen toimintaa ja rakennetta. Organisaatiomallista käy ilmi esimies/alaissuhteet ja henkilöstön tehtäväalueet. Yksinkertaisin ja käytetyin malli on linjaorganisaatiomalli, joka on yksinkertaisuutensa takia todella toimiva. Joissain yrityksissä, kuten markkinointi- tai lakialan yritykset voidaan käyttää mutkikkaampia malleja kuten linja-esikuntaorganisaatio tai matriisiorganisaatiomalli. Kuviossa 4 on esitelty eri organisaatiomalleja. (Lojander & Suonpää 2008, 137 - 138.)



KUVIO 4. Organisaatiomalleja (Lojander & Suonpää 2008, 138)

2.11.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstö on yrityksen tärkein menestystekijä ja henkilöstön osaaminen ja motivaatio ovat avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta. Henkilöstöä pyritään kehittämään esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla. Kuviossa 5 on esitelty lisää henkilöstön kehittämisen keinoja. Henkilöstön kehittämisen lisäksi monilla yrityksillä on olemassa palkitsemisjärjestelmiä. Näillä seikoilla haetaan tehokkuutta ja sen myötä kilpailuetua yritykselle. (Lojander & Suonpää 2008, 126.)



KUVIO 5. Henkilöstön kehittämisen keinoja (Lojander & Suonpää 2008, 135)

Henkilöstön kehittämisessä voidaan ajatella olevan kolme osa-alueita: omaehtoinen kehittäminen, kaikille tarjottava koulutus ja työtehtäviin liittyvä koulutus, eli vastuuta henkilöstön kehityksestä annetaan myös henkilöstölle itselleen. Toki yritys myös palkitsee henkilöstöä kehityksestään. Yrityksen panostusta henkilöstön kehitykseen, pidetään sijoituksena inhimilliseen pääomaan. (Lojander & Suonpää 2008, 134 - 135.)

2.12 Taloussuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee käsitellä yrityksessä tapahtuvaa taloudellista kehitystä tulevaisuuden kannalta. Lisäksi rahoitussuunnitelma on tärkeää käsitellä. Rahoitussuunnitelma on alustava ja siinä ei tarvita tarkkoja rahoitussuunnitelmia, varsinkin aloittavalla yrityksellä. Tärkeää olisi kuitenkin miettiä yrityksen rahan tarvetta, mahdollista tuottoa ja olettamuksia näiden taustalla. Olettamuksien tulee aina olla tarkkaan harkittuja, jotta esimerkiksi sijoittajat pystyvät niihin luottamaan. (McKinsey & Company 2000, 105.)

Taloussuunnitelmassa on syytä ratkaista, miten yritys pysyy selvillä sen taloudellisesta tilanteesta. Yrityksen tulee olla perillä tuloksestaan, kassavirrastaan sekä mahdollisista pääoman tarpeista tulevaisuudessa. Lisäksi esille voi ottaa taloushallinnon kehitystarpeet yrityksen kehittyessä. (Ruuska ym. 2001, 159.)

Yrityksen tulee pyrkiä vakavaraisuuteen ja tästä syystä kannattaa jo liiketoimintasuunnitelmassa ottaa huomioon seikkoja, joilla siihen pyritään. Vakavaraisuus termillä viitataan yrityksen rahoitusrakenteen terveyteen. Omavaraisuusaste on Suomessa yleisimmin käytetty vakavaraisuuden tunnusluku. Omavaraisuusaste kertoo, kuinka suuri osa yrityksen toiminnasta on rahoitettu omalla pääomalla. Omavaraisuusaste voidaan laskea kaavasta 1, kun tiedetään taseen loppusumma ja sijoitettu oma pääoma. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 132 - 133.)

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma}} \cdot 100 \qquad \text{KAAVA 1}$$

Tarkasteluun on hyvä ottaa myös yrityksen maksukyky eli likviditeetti nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksellä tulee olla kykyä hankkia maksukykyä lyhyen aikavälin maksusitoumuksiin. Samalla on huolehdittava siitä, että nettokäyttöpääoma ei kasva liian suureksi, jolloin se sitoo turhaan yrityksen varoja. (Jormakka ym. 2015, 132 - 133.)

2.12.1 Ennusteet

Yrityksen kannattavuutta voidaan mitata, sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Yleensä kannattavuusmittaus suoritetaan lyhyellä aikavälillä, sillä pitkän aikavälin kannattavuuden mittaamiseen tarvitaan usean peräkkäisen vuoden analyysitulokset. Usein puhutaan absoluuttisesta kannattavuudesta, joka tarkoittaa tuottojen ja tilikauden menojen välistä erotusta. Absoluuttista kannattavuutta voidaan jakaa suhteuttavalla tilinpäätöserällä, jolloin saadaan tuloksena suhteellisia kannattavuusmittareita. (Niskanen & Niskanen 2016, 57 - 58.)

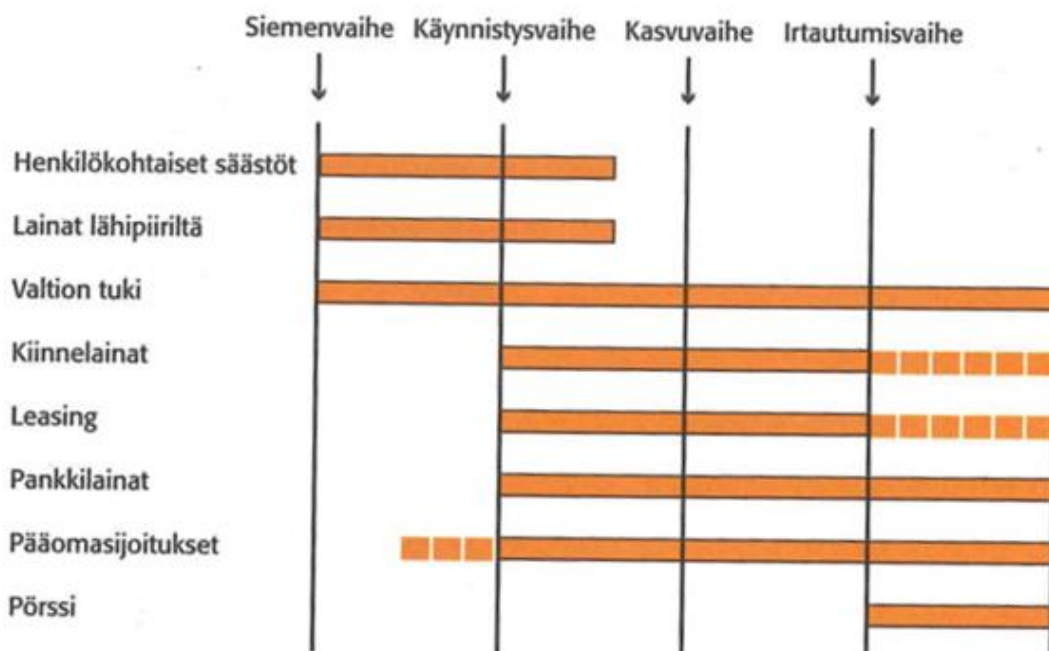
Yksi tärkeimmistä kannattavuuteen vaikuttavista seikoista on hinnoittelu. Liian korkea hinnoittelu laskee kannattavuutta, sillä tuotteita ei saada myytyä tarpeeksi. Liian matala hinnoittelu taas aiheuttaa sen, että myynti ei kata kustannuksia. Kilpailijoiden hinnat, kysyntä ja valmistuskustannukset määräävät tuotteen hinnan. Kun hinta on näiden seikkojen kannalta tasapainossa, yritys voi

saavuttaa kannattavuuden ja mahdollisen kasvun. (Viitala & Jylhä 2013, Luku 18, Talouden johtaminen.)

2.12.2 Rahoitus

Kun yrityksellä on tiedossa pääoman tarpeet, pitää miettiä, miten ne rahoitetaan. Rahoitusta voi saada monesta eri lähteestä kuten sijoittajilta, pankkilainoina, valtion tukena jne. Näitä kutsutaan vieraaksi pääomaksi, sillä se on saatu yrityksen ulkopuolelta. Vieraalle pääomalle maksetaan yleensä korkoa, pois lukien tuet. Rahoitus voi olla myös nk. omaa pääomaa eli esimerkiksi omistajien sijoituksia yritykseen. (McKinsey & Company 2000, 106 - 107.)

Rahoitustarpeet jakautuvat yrityksen eri vaiheisiin. Usein alkuvaiheessa yritys tarvitsee paljon rahoitusta investointeihin yms. Yrityksen kehittyessä rahoituksen tarpeita tulee kokoajan lisää, varsinkin kasvavassa yrityksessä. Näitä rahoitustarpeita on hyvä pystyä mahdollisimman hyvin ennustamaan. Kuviossa 6 on esitettyä esimerkki pääoman lähteistä yrityksen eri kehitysvaiheissa. (McKinsey & Company 2000, 106.)



KUVIO 6. Pääoman lähteet yrityksen eri kehitysvaiheissa (McKinsey & Company 2000, 106)

Ennusteita tehtäessä on pidettävä mielessä, että suunnitelmien ja numeroiden välillä on yhteys, jotta ennusteet pysyvät uskottavina. Ennusteissa tapahtuvat muutokset on pystyttävä perustelemaan yrityksessä tapahtuvilla muutoksilla. On myös hyvä kommentoida ennusteiden taustalla olevia oletuksia. (Ruuska ym. 2001, 159.)

2.13 Riskien arviointi

Yrityksen oma toiminta tai toimintaympäristön muutokset ovat usein syynä riskien syntymiseen yritykselle. Riskien tunnistaminen ajoissa on tärkeää ja näin voidaan välttää kriisitilanteita. Joissain tapauksissa riskejä voidaan rajoittaa toimenpiteillä, kuten pitkällä sopimuksilla tai ennakkoon mietityillä varasuunnitelmillä. (McKinsey & Company 2000, 124.)

Yritystoiminnassa riskit liittyvät yrityksen talouteen, toimintakykyyn tai turvallisuuteen. Yritystoiminta on kuitenkin itsessäänkin jo riskinottamista ja siksi riskit ovat osa yrittämistä. Yrityksen on kyettävä havaitsemaan ja analysoimaan riskit, jotta niille voidaan määrittää keinoja hallita niitä. (Viitala & Jylhä 2013, Luku 20, Riskienhallinta.)

Talouteen liittyviä riskejä ovat esimerkiksi rahoitukseen liittyvät ongelmatilanteet ja sopimusriskit. Turvallisuuteen liittyvät riskejä, eli vahinkoriskejä ovat esimerkiksi työterveyteen liittyvät riskit, ympäristöriskit ja tietohallintoturvallisuusriskit ja monet muut tekijät, jotka voivat aiheuttaa vaaraa työntekijöille tai yritykselle. Toimintakykyä koskevat riskit voivat olla mm. tulipaloihin, kuljetusvahinkoihin, tai toimitilaan muutoin liittyviä riskejä. (Viitala & Jylhä 2013, Luku 20, Riskienhallinta.)

2.14 Swot-analyysi

Sana SWOT muodostuu englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhkat). Näillä jokaisella on kuviossa 7 esitetyssä SWOT-analyysin rakenteessa oma kenttänsä, joihin merkataan nämä asiat. Tämä helpottaa yrityksen tilanteen analysointia, mutta menetelmää voi käyttää myös esimerkiksi yksittäisten projektien analysointiin. (Lojander & Suonpää 2008, 33.)

Yrityksen sisäisiä tekijöitä	
Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
Yrityksen toimintaympäristön tekijöitä	

KUVIO 7. SWOT-analyysin rakenne (Lojander & Suonpää 2008, 33.)

Menetelmän tarkoituksena on päästä johtopäätöksiin ja herättää keskustelua. Pelkkä kaavio ei vielä vastaa mihinkään kysymykseen, vaan sen tarkoitus on enemmänkin herättää tärkeitä kysymyksiä. Parhaassa tapauksessa voidaan herättää idea, jolla saadaan muutettua uhkat mahdollisuuksiksi. (Ruuska ym. 2001, 74 - 75.)

3 APUKONE OY:N LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

3.1 Tiivistelmä

Apukone Oy tähtää hallittuun kasvuun ja tässä liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi ideoita ja suunnitelmia, joilla tavoitteet saavutetaan. Apukone on tällä hetkellä siirtymävaiheessa aliurakoitsijan roolista pääurakoitsijan rooliin, ja tästä syystä liiketoimintasuunnitelma ja mm. yrityksen nimen vaihto on tällä hetkellä ajankohtaista.

Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi sitä, mitkä ovat Apukoneen tavoitteet tulevaisuudessa ja millä keinoilla ne saavutetaan. Lisäksi suunnitelmassa perehdytään mm. talouteen, markkinointiin ja henkilöstöön sekä näiden asioiden hallintaan.

Liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan Apukone Oy:n työkaluna päivittäisessä toiminnassa ja suunnannäyttäjänä tehtäessä päätöksiä, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. Mahdollisia virhearviointeja tässä liiketoimintasuunnitelmassa kuitenkin korjataan, kun sellaiset havaitaan, jotta kriisitilanteet vältetään.

3.2 Lähtökohtatilanne

Vuonna 2009 perustettiin Apukone Ay. Vuodesta 2012 Apukoneen yhtiömuoto on ollut osakeyhtiö. Apukoneen toiminta-ajatuksena on ollut alusta saakka olla hyvä yhteistyökumppani, joka tarjoaa erinomaista laatua, pysyy aikataulussa ja toteuttaa työkohteet kokonaisedullisesti. Merkittävimpiä toimialoja olivat jo toiminnan alkuvaiheissa viheralueiden hoito nurmenleikkuu- ja niittomurskauskalustolla, piharakentaminen, sekä pihojen hoito kivitöineen ja maa-ainestoimituksineen. Yrityksen kaluston määrää on alettu kasvattamaan voimakkaasti ja liiketoimintaa kehittää tähtäimenä suu-remmat urakat.

Nykyään Apukone Oy on yritys, joka hallitsee viher- ja katualueiden hoidon ympäri vuoden. Yrityksen käytössä on nykyaikaista kalustoa niin nurmialueiden hoitoon, katujen ja teiden auraukseen, harjaukseen sekä maanrakennustöihin. Kokemusta näistä kaikista Apukone on saanut toimi-

malla urakoitsijan ja aliurakoitsijan roolissa Oulun kaupungilla ja Kempeleen kunnan, infra-alan yritysten sekä yksityishenkilöiden palveluksessa. Lokakuusta 2015 asti Apukone Oy on toiminut Oulunsalon kiinteistöjen sekä liikuntapaikkojen hoitourakoitsijana.

Yrityksen erityinen osaamisalue on leikkiapaikkojen turva-alustojen rakennustyöt sekä itse leikkivälineiden asennukset. Vakavaraisen yrityksen käytössä oleva, laajamittainen kalusto on itse hankittua ja täysin yrityksen omistuksessa.

3.2.1 Yrityksen perustiedot

Yritys on perustettu havaittuun tarpeeseen, kun on tiedostettu, että avainhenkilöillä on olemassa olevat kontaktit ja motivoitunut henkilöstö valmiina. Yrityksen kasvaessa henkilöstön ja kaluston määrää on kasvatettu päämäärätietoisesti.

Yrityksessä toimii tällä hetkellä työntekijöiden ja yrittäjien lisäksi yksi työnjohtaja. Urakoiden määrän ja koon kasvaessa organisaatiota täytyy myös kasvattaa lisäämällä sekä työntekijöitä että johdon henkilökuntaa.

Yrityksen päätoimipiste on tällä hetkellä Kempeleessä ja toiminta painottuu Oulun alueelle. Urakoita suoritetaan kuitenkin tarvittaessa ympäri Suomea. Apukone Oy tähtää voimakkaasti kasvuun, mikä tarkoittaa, että yrityksen on panostettava maanlaajuiseen toimintaan.

3.2.2 Yrityksen tausta

Merkittävimpiä toimialoja olivat jo toiminnan alkuvaiheissa viheralueiden hoito nurmenleikkuu- ja niittomurskauskalustolla, piharakentaminen sekä pihojen hoito kivitöineen ja maa-ainestoimituksineen. Yrityksen kaluston määrää on kasvatettu voimakkaasti ja liiketoimintaa kehitetty, jonka seurauksena Apukone Oy on nykyisin yritys, joka hallitsee viher- ja katualueiden hoidon ympäri vuoden.

Kyseessä on edelleen nuori yritys, joka on toiminut tähän asti hyvin, tosin vailla tarkkoja suunnitelmia tulevastakin. Yrittäjien ja henkilöstön osaaminen on kuitenkin auttanut yrityksen laajenemisessa

ja kehittämisessä. Liiketoimintasuunnitelman myötä yrityksen pyrkimys on kiihdyttää kasvua voimakkaasti.

3.2.3 Yrityksen nykytilanne

Yrityksen käytössä on nykyaikaista kalustoa niin nurmialueiden hoitoon, katujen ja teiden auraukseen, harjaukseen kuin maanrakennustöihin. Kokemusta näistä kaikista on kertynyt toimimalla urakoitsijan/aliurakoitsijan roolissa Oulun kaupungilla ja Kempeleen kunnan, infra-alan yritysten sekä yksityishenkilöiden palveluksessa. Lokakuusta 2015 asti Apukone Oy on toiminut Oulunsalon kiinteistöjen ja liikuntapaikkojen hoitourakoitsijana. Lisäksi lokakuusta 2016 Apukone Oy on toiminut Haukiputaan katualueiden talvihoitourakoitsijana.

Yrityksen erityisosaamisalue on leikkipaikkojen turva-alustojen rakennustyöt ja itse leikkivälineiden asennukset. Näillä kasvavilla markkinoilla Apukone Oy on valtuutettuna asentajana erityisen hyvässä asemassa. Tärkeä syy liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on juuri kartoittaa mahdollisuudet yritykselle, joka toimii kahden erityyppisen toiminnan parissa.

3.3 Toimintaympäristö

Tällä hetkellä Apukone toimii kesä- ja talvikunnossapitäjänä Oulun seudulla ja leikkivälineasennuksissa ympäri Suomea. Yrityksen toiminta jakautuu selkeästi kesä- ja talvitöihin. Kesällä hoidetaan viheralueita ja tehdään rakennustöitä. Talven työt ovat pääsääntöisesti teiden ja kiinteistöjen kunnossapitoa.

Toiminta-alueena kunnossapitourakoinnissa pidetään tällä hetkellä Oulua ja lähialueita. Kasvun kannalta tulee myös pitää silmällä muita alueita, joskin kunnossapitourakoinnin laajentaminen kauas yrityksen tämän hetkisestä sijainnista vaatii suuria investointeja.

Leikkivälineasennuksien ja muun piharakentamisen suhteen toiminta-alue on laajempi kuin kunnossapitourakoinnissa, ja toiminta painottuu tälläkin hetkellä ympäri pohjoista Suomea. Piharakennusprojektit ovat yleensä viikkojen tai maksimissaan 2 - 3 kuukauden mittaisia, joten niitä on helppo suorittaa ns. reissutyönä.

3.3.1 Toimialan kehitys

Oulun kaupungin vuoden 2016 talousarvion mukaan katujen- ja viheralueiden kunnossapidon palveluntarve on 6 miljoonaa euroa. Tähän on kuitenkin odotettavissa kasvua. Taulukosta 1 voidaan havaita, että leikkivälinevalmistajien liikevaihto on maailmanlaajuisesti suurta, mutta myös maanlaajuisesti merkittävää ja tähän yrityksen täytyy reagoida. Vähintäänkin on kartoitettava omat mahdollisuudet menestyä näillä markkinoilla.

TAULUKKO 1. Leikkivälinevalmistajien liikevaihto vuonna 2015 (Kompan Group 2017, viitattu 9.4.2017; Lappset Group Oy 2017, viitattu 9.4.2017)

Yritys	Liikevaihto 2015
Kompan Group	n. 189 000 000 €
Lappset Group	n. 44 500 000 €

Teiden, kiinteistöjen ja liikuntapaikkojen kunnossapitotyöt ovat säilyneet pitkälti muuttumattomina jo vuosikymmeniä. Siksi itse toimialaan ei ole nähtävissä juurikaan kehitystä. Sen sijaan kunnossapitoon käytettävä kalusto kehittyy jatkuvasti. Laitteet ja koneet ovat koko ajan tehokkaampia työssään, sekä aiheuttavat pienempiä päästöjä. Ne toimijat, jotka eivät pysy kaluston kehityksen mukana, putoavat kelkasta esimerkiksi tiukentuvien päästädirektiivien myötä.

Piharakennus- ja leikkivälinealalla kehitystä on nähtävissä, ja niihin panostetaan nykyään paljon. Esimerkiksi koulujen pihat ovat nykyään täynnä erilaisia leikki- ja kuntoiluvälinettä ja niihin investoidaan suuria summia. Samoin pihojen rakentamiseen ja mm. kivetyksiin panostetaan paljon, ja ne ovat entistä suurempia ja näyttävämpiä, niin kunnallisella, valtiollisella kuin yksityiselläkin puolella.

3.3.2 Kysyntä

Pääsääntöisesti kunnossapidon asiakkaina toimivat kaupungit, kunnat ja valtio. Apukoneen tapauksessa pääsääntöisesti tilaajana toimii Oulun kaupunki. Valtion urakoissa eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen hallinnoimissa urakoissa vaatimustaso on vielä liian suuri Apukone

Oy:n kokoiselle yritykselle, mutta tulevaisuutta silmällä pitäen on hyvä tarkkailla myös näiden urakoiden kehitystä.

Piharakennuksissa ja leikkivälineasennuksissa pääsääntöisesti tämän hetkisinä asiakkaina toimivat koulut, päiväkodit ja vastaavat laitokset. Myös yksityisellä puolella on havaittavissa kehitystä. Pihhoissa on suuria ja ammattitaitoa vaativia kivityksiä, istutuksia ja maanmuotoja. Jos kehityssuunta säilyy samana, on tähän markkinarakoon reagoitava entistä voimakkaammin.

3.3.3 Kilpailu

Kunnossapito urakoinnissa kilpailu on kovaa ja kilpailijoista on pystyttävä erottumaan positiivisella tavalla. Taulukossa 2 on listattuna suurimpia Apukone Oy:n kilpailijoita, jotka toimivat Oulun alueella tai maanlaajuisesti. (Suomen Asiakastieto Oy 2017, viitattu 9.4.2017.)

TAULUKKO 2. Kunnossapitoyritysten liikevaihdot

Yritys	Lisätietoja	Liikevaihto 2014	Liikevaihto 2015
Destia Group Oyj		431,5 milj. €	462,8 milj. €
YIT Oyj	Toimitilat ja infra	599,3 milj. €	607,1 milj. €
Suvanto Infra Oy		1,73 milj. €	2,21 milj. €
VRJ Service		10,72 milj. €	10,67 milj. €
Rakennusliike Karjaluo Oy		3,0 milj. €	3,8 milj. €

Kilpailu on kovaa ja kilpailijoita on paljon etenkin kunnossapitourakoinnissa. Monilla maanrakentajilla on kova halu päästä mukaan tiealueiden talvikunnossapitoon, koska muuten heillä koneet seisovat talvikaudet. Kilpailutuksessa otetaan kuitenkin huomioon laatu, mikä on ehdottomasti Apukone Oy:n kilpailuetu. Kilpailussa menestyäkseen onkin mietittävä laadun ja hinnan suhdetta. Pelkällä hintojen laskemisella ja mahdollisimman halvalla tekemisellä ei tällä alalla voi menestyä pitkällä aikajänteellä.

Piharakentamisessa ja leikkivälineasennuksissa kilpailu on täysin erityyppistä. Laatuvaatimukset ovat selkeämmät ja kaikilta vaaditaan laadukas lopputulos. Tähän kilpailuun on vastattava työn tehokkuuden ja hinnan suhteella. Täytyy pyrkiä hyvään lopputulokseen nopeasti ja mahdollisim-

man edullisesti. Suomen olosuhteissa rakentamiskelpoinen kesäkausi on lyhyt ja urakat pakkautuvat samoille kuukausille. Tämän seurauksena on tarkasti pidettävä kilpailijoita silmällä ja iskettävä niihin urakoihin, joita muut eivät pysty enää hoitamaan.

3.4 Visio

Apukoneen visiona on olla 10 – 20 vuoden kuluttua Suomen markkinajohtaja teiden ja yleisten alueiden kunnossapitäjä. Urakoita suoritetaan ympäri Suomea ympärivuotisesti. Yrityksen nimi on vaihdettu ja sille on luotu brändi, jonka jokainen suomalainen tuntee.

Lisäksi Apukone Oy on tunnettu piharakentaja ja leikkivälineasentaja pohjoismaissa. Brändi on tunnettu Ruotsissa ja muissa pohjoismaissa. Piharakentaminen on kesäaikaan painottuvaa kausiluonteista työtä, ja siksi myös visio painottuu läpivuotiseen kunnossapitourakointiin. Jotta yritys toimii täydellä kapasiteetilla, on syytä kehittää myös kesäaikaan painottuvaa piharakennusurakointia.

3.5 Tavoitteet

Taloudellisena tavoitteena on liikevaihdon viisinkertaistaminen 3 - 5 vuoden aikajänteellä, nykyisestä noin 500 000 € liikevaihdosta. Tämän myötä pystytään kasvattamaan markkina-asemaa Oulun alueen kunnossapitäjiin nähden. Liikevaihdon kasvu olisi tällöinkin maltillinen, mutta jos liikevaihdon kasvun suhteen tavoitteeseen päästään jo 3 vuodessa, voidaan tavoitetta nostaa seuraavalle 2 vuodelle reippaasti. Urakkamuotoisen työskentelyn myötä ei kuitenkaan kannata sortua liikoihin kasvuodotuksiin. Kasvun tulee tapahtua maltillisesti, mutta varmasti.

Toimintaa ja laatujärjestelmää kehittämällä saadaan aikaan tehokkuutta, jolloin päästään vähitellen kasvattamaan urakoiden määrää. Tällöin saadaan myös lisättyä henkilöstön määrää ja kasvua koko yrityksen kannalta. Tämän myötä myös valmius useampiin ja isompiin urakoihin kasvaa. Tällä hetkellä Apukoneella on kolme samanaikaista kunnossapitourakkaa. Tavoitteena on kasvattaa urakoiden kokoa ja määrää kaksinkertaiseksi 3 - 5 vuoden aikana. Myyntitavoitteet ovat ilmoitettu kuviossa 8.



KUVIO 8. Liikevaihtotavoitteet tilanteessa, jossa on saatu useita urakoita

3.6 Liikeidea ja strategia

Tarkoituksena on vaihtaa yrityksen nimi kuvaamaan nykyistä asemaa pääurakoitsijan roolissa entisen aliurakoitsijan roolin sijaan. Nimi vaihdetaan heti, kun hyvä sellainen keksitään. Tälle nimelle aletaan heti kehittämään näkyvyyttä sosiaalisen median kampanjoilla sekä kaluston teippauksilla ja muulla mainonnalla. Nimen kansainvälisyyttä täytyy pohtia tarkkaan, sillä yritys tähtää toimintalaan myös ulkomaille.

Tällä hetkellä kartoitetaan mahdollisuuksia toimia tulevaisuudessa Ruotsissa ja muissa Pohjoismaissa. Mahdollisesti kevään aikana tullaan tekemään laatujärjestelmä uusiksi ja se tehtäisiin samalla myös ruotsin kielelle.

Apukoneen tapauksessa kustannustehokkuus on ehdottomasti paras strategia. Tämä johtuu alasta, jossa kilpailukykyisillä hinnoilla voitetaan urakoita. Strategiaan on kuitenkin hyvä miettiä erilaistamista ja fokuointia myös Apukone Oy:n tapauksessa. Mietitään ratkaisuja ja omia tuotteita, joilla voidaan löytää uusia markkina-alueita ja täsmentää nykyisiä. Näillä keinoin pystytään erottamaan kilpailijoista ja luomaan brändiä yritykselle. Fokuointi ja erilaistaminen eivät saa kuitenkaan vaikuttaa kustannustehokkuuteen, vaan on mietittävä edullisia keinoja erottua muista.

Pääsääntönä Apukoneella on toimia työssä ahkerasti ja innovatiivisesti, laadusta tinkimättä. Kustannustehokkuuteen pyritään ammattitaidon ja tehokkuuden avulla. Näihin tavoitteisiin päästään

ammattitaitoisen ja ahkeran henkilöstön avulla. Henkilöstön jatkuvan kehittämisen ja motivoimisen avulla pyritään saamaan aikaiseksi parhaat mahdolliset työntekijät ja paras mahdollinen työilmapiiri.

3.6.1 Kunnossapitourakointi

Kunnossapitourakoinnin asiakkaina toimivat valtio, kunnat ja kaupungit. Markkinointi ei siis ole olennaista, koska urakat kilpailutetaan ja paras tarjous voittaa. Tarjouslaskentaan on kuitenkin panostettava, sillä paras tarjous ei enää tarkoita pelkästään halvinta, vaan myös laadulla on suuri merkitys. Urakointi itsessään on kuitenkin eräänlaista markkinointia, sillä ihmiset muodostavat mielipiteen oman alueensa teiden ylläpitourakoitsijasta.

Apukone Oy toimii myös yksityisellä sektorilla, joten huonosti hoidettu ylläpitourakka on huonoa mainosta alueen ihmisten silmissä. Pärjääminen kovassa kilpaillussa kunnossapitourakoinnissa, vaatii tehokkuutta ja toiminnan optimointia. Apukone pyrkiikin optimoimaan urakkansa niin, että vaadittavat työt saadaan tehtyä mahdollisimman laadukkaasti, mutta samalla kustannustehokkaasti.

3.6.2 Leikkivälineasennukset ja piharakentaminen

Etenkin piharakentamisessa markkinointi on elintärkeää. Perinteinen sanomalehtimainonta voi toimia, mutta nykyään ihmiset, jotka etsivät tekijää pihallensa, etsivät niitä internetistä. Siksi Apukoneen tulee olla tulevaisuudessa helposti löydettävissä ja lähestyttävissä internetin kautta. Myös Facebook ja muut sosiaaliset mediat ovat varteenotettava vaihtoehto lähestyä ihmisiä. Tunnettuutta ja näkyvyyttä tullaan lisäämään erilaisten kampanjoiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi kilpailut yms. esimerkiksi Facebookissa tai ihan konkreettisesti messuilla ja tapahtumissa.

Toiminta tapahtuu yleisillä paikoilla, kuten koulujen pihalla tai yksityisten ihmisten pihalla, joten ystävällinen ja asiakaslähtöinen ilmapiiri on tärkeää. Tämä luo mielikuvaa myös yrityksestä ihmisten silmissä. Siksi Apukoneella toimiva henkilöstö on perehdytetty toimimaan asiakaspalveluhenkisesti tilanteessa kuin tilanteessa. Asiakkaalle tai vain ohikulkevalle ihmiselle jäävä hyvä mieli on hyvää ja tärkeää mainosta. Esimerkiksi ihminen, joka on kokenut saavansa hyvää palvelua tai edes

hyvän mielen, saattaa kirjoittaa siitä sosiaaliseen mediaan. Tällainen huomio on erittäin positiivista ja saattaa tavoittaa tuhansia tai jopa satoja tuhansia ihmisiä.

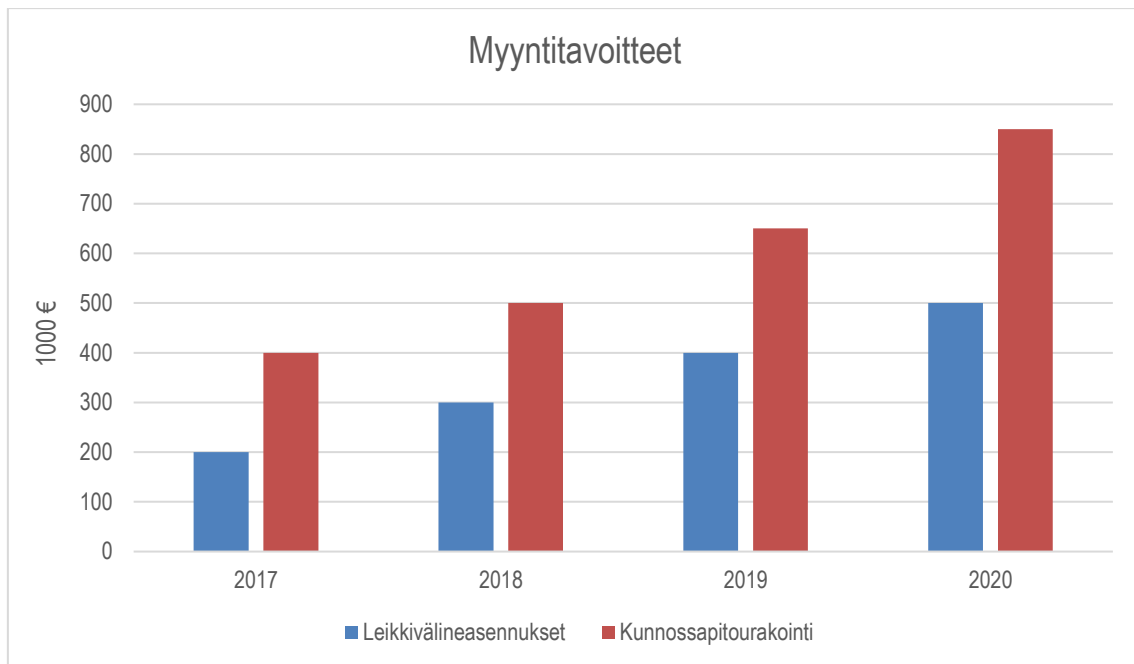
3.7 Markkinointisuunnitelma

Urakkatyyppisessä työskentelyssä tekijät valitaan kilpailumenetelmillä, jolloin markkinointiin ei kannata uhrata liikaa resursseja. Apukone Oy tekee kuitenkin myös rakennustöitä, jotka eivät ole kilpailutettuja. Tästä syystä markkinoinnin tulee olla täsmällistä ja oikein ajoitettua.

Keväällä markkinoidaan piharakennuspalveluja mm. sosiaalisissa medioissa ja muissa edullisissa kanavissa. Sosiaalisessa mediassa järjestetään myös kilpailuja ja kampanjoita, joilla saadaan herätettyä positiivista kiinnostusta ja luotua hyvää imagoa yritykselle.

Syksyllä ja talvella Apukone Oy työskentelee kilpailutettujen urakoiden parissa ja rakentamisen puolella on hiljaisempaa, jolloin markkinointiin ei panosteta liikaa aikaa eikä varoja. Pyrkimyksenä on kuitenkin luoda asiakassuhteita ja ylläpitää olemassa olevia. Samalla luodaan positiivista mielikuvaa aktiivisesta yrityksestä esimerkiksi tyylikkäillä teippauksilla koneissa ja ajoneuvoissa.

Toimintaa täsmennetään kokoajan ja nyt luodaan myyntitavoitteet, joihin pyritään. Samalla saadaan tarkat tavoitteet, jolloin markkinoinnin ja myynnin aikataulut helpottuu. Selkeä päämäärä myös motivoi yrityksen toiminnan kehittymiseen. Kuviossa 9 on esitetty alustavia myyntitavoitteita kuluvalla vuodelle ja lähitulevaisuuteen. Myyntitavoitteita luodaan pidemmälle aikajänteelle sitten, kun on selvillä mihin suuntaan urakat alkavat muodostua ja saamme ensimmäiset raportit niiden kannattavuudesta.



KUVIO 9. Myyntitavoitteet vuosittain

3.8 Palvelutuotteiden kehitys

Tavoitteena on kehittää työkoneita, -menetelmiä ja henkilöstön osaamista niin että kunnossapidosta ja rakentamisesta saadaan tehokkaampaa ja laadukkaampaa. On tärkeää kuunnella asiakkaita, henkilöstöä ja muita asiantuntijoita, joilta voidaan saada ideoita kehitykseen. Yrityksen sisällä suunnitellaan innostava palkitsemisjärjestelmä hyvien kehitysideoiden varalle.

Yrityksellä on olemassa olevat hyvät kontaktit, mutta uusien kontaktien luominen on tärkeää, sillä niiden avulla Apukone voi alentaa esimerkiksi materiaalikustannuksia, ja se on palveluiden kannalta tärkeää. Tämän tyyppisillä asioilla voidaan vaikuttaa siihen, että Apukoneesta tulee kustanustehokkain toimija alalla, ja näin pystyy kasvattamaan markkina-asemaa.

Palvelut tullaan jatkossakin tuottamaan mahdollisimman pienillä hallintokuluilla. Pyritään välttämään ns. turhia johtajia, joista on pelkkää kuluja. Panostetaan enemmän työntekijöiden laatuun ja pidetään johtoportaan vain välttämättömät henkilöt. Tämäkin auttaa alalla elintärkeään kustanustehokkuuteen.

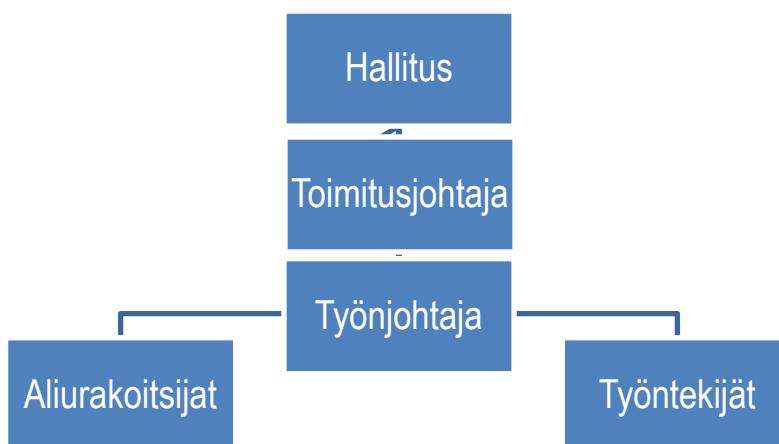
Nykyaikaisella kalustolla, ammattitaitoisella henkilöstöllä ja optimoinnilla pyritään siihen, että pystytään tekemään enemmän samassa ajassa kilpailijoihin verrattuna. Samalla on myös varmistettava, että laatu säilyy korkealla tasolla, esimerkiksi kaluston kunnon ylläpidolla ja henkilöstön motivoinnilla.

Yrityksen johto tulee perehtymään alan kalustoon jatkuvasti, esimerkiksi lehtien ja messujen avulla. Näin pystytään ajan tasalla koneiden ja kaluston kehityksessä ja pystytään tarvittaessa hankkimaan kalustoa, jonka avulla pääsemme tavoitteeseen kustannustehokkuuden suhteen. Sama pätee myös alan koulutustarjonnassa. Johdon on tiedettävä, mitä koulutuksia on tarjolla, ja mitä koulutuksia henkilöstölle kannattaa hankkia.

3.9 Henkilöstösuunnitelma

Apukone Oy haluaa pitää henkilöstön nuorekkaana ja innostuneena. Henkilöstön motivaatiota ja kiinnostusta työhön ja yrityksen menestymiseen lisätään palkitsemisjärjestelmällä ja työntekijöitä kehittäväillä koulutuksilla.

Alussa organisaatio on luonnollisesti pieni eikä johtoportaan ole montaa johtajaa. Yrityksen kasvaessa ja toiminnan laajentuessa on lisättävä henkilöstöä tuotantoon ja markkinointiin, sekä näiden johtamiseen. Kuviossa 10 on esitetty tämän hetkinen organisaatio yrityksessä.



KUVIO 10. Apukone Oy:n tämänhetkinen organisaatio

Henkilöstölle suoritetaan myös työilmapiirin mittauksia, jotta saadaan kartoitettua sen laatua ja pysymme puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin. Ilmapiiriä pyritään kokoajan kohentamaan, jotta työn-teko olisi kaikille työntekijöille mielekästä.

Henkilöstön määrän tulee aina vastata tarpeita, ja siksi se on suunniteltava aina sen hetkisten urakoiden mukaan. Kesällä työntekijöitä tarvitaan niin kunnossapitoon kuin leikkivälineasennuksiinkin. Talvella ei tällä hetkellä tarvita työntekijöitä kuin kunnossapitoon. Kunnossapidon urakoita tulee hankkia täten myös siitä syystä, jotta saadaan osaavat leikkivälineasentajat työllistettyä myös talvella.

Tarkoituksena on pitää kiinni osaavista ammattilaisista ja pyrkiä työllistämään heitä läpi vuoden, vaikka työ on kausilaatuista. Tähän päästään tekemällä talvella kunnossapitoa ja kesällä rakentamista kunnossapidon ohella.

3.10 Taloussuunnitelma

Tällä hetkellä talouden seuranta perustuu tuntumaan ja sen lisäksi lakisääteiseen kirjanpitoon. Tulevaisuudessa on kuitenkin otettava selkeämpi ote talouden seurantaan, jotta kasvun myötä tästä ei synny suurempia ongelmia. Tälläkin hetkellä urakoiden edistymistä taloudellisesta näkökulmasta seurataan, mutta tulevaisuudessa siihen on kehitettävä järjestelmä, jolla saadaan tarkempaa informaatiota ja pystytään seuraamaan koko yrityksen taloutta. Yrityksen vakavaraisuus on kuitenkin suuri etu, ja sen myötä yritys onkin toiminut tähän asti mallikkaasti.

Yritys toimii tällä hetkellä omalla rahallaan, eikä rahoitustarvetta ole. Yrityksen kasvaessa ja toiminnan laajentuessa on kuitenkin mietittävä mahdollisia rahoituksen tarpeita. Yrityksen pyrkimyksenä on kuitenkin maltillinen, mutta varma kasvu, ja tästä syystä pyrkimyksenä on toimia mahdollisimman pienellä määrällä ulkoista pääomaa.

Suurin osa yrityksen tuotoista on sijoitettu kalustoon ja koneisiin. Tulevaisuudessa on kuitenkin syytä pohtia myös muita mahdollisia sijoituskohteita, joilla voi olla parempi tuotto pitkällä tähtäimellä. Tämän tyyppisiä kohteita voivat olla esimerkiksi kiinteistöt tai osakkeet.

Taulukossa 3 on esitetty tuloslaskelma ja tavoitteet Apukone Oy:lle. Vuoden 2016 tulosta ei ole vielä voitu vahvistaa, ja siitä syystä luvut ovat optimistisia arvioita todellisuudesta. Taulukkoa tarkennetaan ja kuluja ja menoja eritellään tarkemmin, jos siihen on tarvetta. Tarpeen tullen voidaan esimerkiksi eritellä kulut ja menot työmaakohtaisesti tai eritellä rivejä yksityiskohtaisemmaksi.

TAULUKKO 3. Esimerkki yksinkertaisesta tuloslaskelmasta ja -tavoitteista

<i>(Tuhatta euroa)</i>	2016	Tavoitteet		
		2017	2018	2019
Liikevaihto	800	2000	3200	4500
Liiketoiminnan muut tuotot	12	50	100	180
Materiaalit ja palvelut				
Aineet/tarvikkeet	250	1000	1850	2400
Ulkopuoliset palvelut	80	150	225	400
Henkilöstökulut	250	550	800	1250
Poistot ja arvonalentumiset	20	50	70	100
Liiketoiminnan muut kulut	15	25	35	50
Liikevoitto	197	275	320	480
Rahoitustuotot ja -kulut				
Rahoitustuotot	0	0	10	20
Rahoituskulut	0	10	30	45
Voitto ennen satunnaisia eriä	197	265	300	455
Satunnaiset erät				
Satunnaiset tuotot	4	10	20	30
Satunnaiset kulut	10	30	50	70
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja	191	245	270	415
Verot	38,2	49	54	83
Tilikauden voitto	152,8	196	216	332

Kannattavuuslaskennassa olevat tiedot pidetään yrityksen sisäisenä tietona, jotteivät kilpailijat pysty arvioimaan urakkalaskennassa saavutettua tulosta. Näin Apukone Oy pystyy mahdollistamaan urakoiden saamisen ja niissä menestymisen taloudellisesti. Taulukossa 4 on esitetty ilman

lukuja kannattavuuslaskelma, jota käytetään yrityksen sisäiseen analysointiin pohdittaessa esimerkiksi rahoitustarpeita tai palveluiden hinnoittelua.

TAULUKKO 4. Kannattavuuslaskelmapohja

	Kuukaudessa	Vuodessa
=Tavoitetulos		
+Lainojen lyhennys		
=Tulot verojen jälkeen		
+Verotus		
=rahoitustarve		
+Yrityslainojen korot		
=Käyttökäytetarve		
+Kiinteät kulut		
-Eläkevakuutukset		
-Muut vakuutukset		
-Palkat (kaikki)		
-Palkkojen sivukustannukset (x%)		
-Vuokrat		
-Sähkö / vesi		
-Työntekijöiden vaatteet, puhelimet yms.		
-Kirjanpito		
-Toimistokulut		
-Markkinointi		
-Koulutukset		
-Huollot / Korjaukset		
=Kiinteät kulut yhteensä		
=Myyntikäytetarve		
+Ostot		
=Liikevaihto		
+Arvonlisävero		
=Kokonaismyynti / -laskutus		

3.11 Riskien arviointi

Yritys toimii lähes kokonaan omalla pääomalla, mikä on osa riskien pienentämisen strategiaa. Kasvun varalle kuitenkin on harkittava oman pääoman ehtoista rahaa, johon liittyy vähän riskejä. Myös urakoiden kustannuksia on arvioitava tarkkaan ja suunnitelmiin on jätettävä ylitysvaraa.

Henkilöstöön liittyviä riskejä minimoidaan niin, että esimerkiksi sairaustapauksissa voidaan aina järjestää tilalle varamies. Kehitetään henkilöstö niin, että he voivat tuurata toisiaan tai pystytään helpottamaan tilannetta tarvittaessa vuokratyövoimalla. Myös aliurakoitsijoiden käytöllä pienennetään turhien riskien mahdollisuutta.

Urakoihin liittyy aina riskejä, mutta niitäkin voidaan minimoida. Esimerkiksi lasketaan urakat suunnitellusti, niin että niissä on ns. särkymävaraa. Lisäksi toimitaan koko ajan niin, että yrityksen johto on selvillä siitä, miten urakka edistyy ja onko taloudelliset tavoitteet saavutettu. Yrityksen johto koontuu viikoittain käymään läpi urakoiden tilanteen ja pohtimaan, mitä tulevaisuudessa on luvassa.

4 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin alustava liiketoimintasuunnitelma Apukone Oy:lle. Lisäksi yrityksen henkilöstö pääsi perehtymään liiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Näiden seikkojen ansiosta yritykselle avautui mahdollisuus kehittää toimintaansa määrätietoisesti ja menestyksekkäästi. Työn lopputulos ei ole paras mahdollinen liiketoimintasuunnitelma, vaan hyvä alku.

Tutkimuksessa käytiin läpi useita aiheeseen liittyviä kirjoja ja internet-sivustoja. Kirja lähteet pyrittiin valitsemaan tuoreimmasta päästä, sillä esimerkiksi markkinointi on muuttunut paljon viime vuosina. Liiketoimintasuunnitelma oli tekijälleen täysin uusi asia, minkä vuoksi käytiin läpi paljon myös selaista aineistoa, joka ei päätynyt lähteeksi työhön.

Liiketoimintasuunnitelman aluksi arvioitiin Apukone Oy:n lähtökohtatilanne ja historia. Tämän jälkeen pohdittiin toimintaympäristöä ja toimialan kehitysnäkymiä. Näiden seikkojen pohjalta asetettiin tulevat tavoitteet ja strategia niiden saavuttamiseksi. Liiketoimintasuunnitelman tärkein osuus oli kehityssuunnitelmat, jotka ovat osittain kuitenkin liikesalaisuuksia. Lisäksi suunnitelmiin sisällytettiin visio, joka ohjaa osaltaan toimintaa ja on eräänlainen tähtäin yrityksen toiminnassa.

Lopullinen liiketoimintasuunnitelma sisältää paljon liikesalaisuuksia, joita ei tähän työhön voi sisällyttää. Työ kuitenkin sisältää kaiken oleellisen liiketoimintasuunnitelman kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Salainen sisältö lisätään lopulliseen liiketoimintasuunnitelmaan samalla kun sitä päivitetään muutoinkin.

Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Virhearviointeja ei voi täysin välttää, minkä vuoksi suunnitelmien on pystyttävä mukautumaan. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen kannattaa tehdä esimerkiksi vuosittain. Samalla voi pohtia, mitä tavoitteita on saavutettu ja missä on jääty jälkeen. Tällä tavoin suunnitelmat konkretisoituvat ja niitä on helpompi sisäistää. Suunnitelmien päivittäminen on siis myös osa riskien hallintaa. Apukone Oy tulee päivittämään tämän opinnäytetyön pohjalta syntyvää liiketoimintasuunnitelmaa ainakin aluksi puolen vuoden välein. Näin yritys pysyy kartalla tilanteestaan kovan kasvuvauhdin aikana.

LÄHTEET

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Kompan Group 2017. Financial. Viitattu 9.4.2017. <http://www.kompangroup.com/financial/>

Lappset Group Oy 2017. Talous. Viitattu 9.4.2017. <http://www.lappset.fi/Lappset-yrityksena/Talous>

Lojander, T. & Suonpää, J. 2008. Firma: Käytännön yritystoiminta. Helsinki: Otava.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi: käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Suom. M. Tillman. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki, WSOY.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Yritysrahoitus. Helsinki. Edita.

OAMK 2017. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Viitattu 27.1.2017, <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>.

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

Suomen Asiakastieto Oy 2017. Yritykset. Viitattu 9.4.2017, <https://www.asiakastieto.fi/yritykset>.

Talousverkko 2017. Mitä poistot ovat? Viitattu 20.1.2017, <http://www.talousverkko.fi/mita-poistot-ovat/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Investoinnit. Yrityssuomi. Viitattu 9.12.2016, <https://yrityssuomi.fi/investoinnit>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.