

Jukka Mattila

Liiketoimintasuunnitelma Perhe Kivi Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

22.2.2016

Tekijä Otsikko	Jukka Mattila Liiketoimintasuunnitelma Perhe Kivi Oy
Sivumäärä Aika	51 sivua + 1 liite Toukokuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä perustettavalle Perhe Kivi Oy:lle tuotannon resursseihin sopiva liiketoimintasuunnitelma. Perustettava yhtiön toimiala on liuskekiven louhinta.</p> <p>Opinnäytetyö jakautui liiketoimintasuunnitelman teoriaan ja perusteisiin sekä niiden soveltamiseen yritykselle määriteltyyn tehtävään. Teoria osiossa kartoitettiin liiketoimintasuunnitelmaa niin teknisenä dokumenttina kuin tavoitteellisena suunnitelmana. Tekninen tarkoittaa erilaisia tyylejä ja tapoja toteuttaa käytännön suunnitelmaa ja sitä, miten ne liitetään yrityksen toimintaa ohjaaviin rutiineihin sekä toiminnan suunnitteluun. Tavoitteellinen näkökulma keskittyi suunnitelman sidosryhmä tavoitteisiin sekä suunnitelman tekemisen riskeihin ja hyötyihin. Lisäksi teoriaosiossa pohditaan, kenelle suunnitelma tehdään ja onko sillä vaikutusta toteutukseen. Toinen osio oli teorian soveltaminen Perhe Kivi Oy:n tilanteeseen. Tämä sisälsi liiketoimintaympäristön kartoituksen, kilpailija-analyysin ja asiakaskartoituksen, joista syntyi toimialalla menestymisen tärkeimmät tekijät.</p> <p>Opinnäytetyö sisälsi perustettavan yhtiön taloussuunnitelman viidelle vuodelle. Budjetin perusteet selvitettiin liiketoimintasuunnitelmaosiossa ja realismi johtopäätöksissä.</p> <p>Opinnäytetyön lopputulos oli, että perustettavan yhtiön rajallisista resursseista, lyhyestä myyntiajasta ja marginaalisesta tuotteesta huolimatta liiketoiminta kannattaa ehdottomasti aloittaa. Toimintaan liittyvät riskit investointien ja vaihto-omaisuuden osalta oli varsin pienet verrattuna tulos odotuksiin. Tärkeimmät menestystekijät ovat mahdollisimman alhaiset tuotantokustannukset sekä tehokas toiminta, joka voidaan keskittää osa-aikaiseksi kesäviikonloppuihin. Yritys kannattaa ehdottomasti perustaa ja käynnistää vähitellen. Edes resurssien puutteesta johtuvat myyntitoiminnan tilapäiset keskeytykset eivät olisi kriittisiä, säätä ja aikaa kestävä tuotteen vuoksi.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, strategia, taloussuunnitelma, liuskekivi

Author Title	Jukka Mattila Business Plan for Perhe Kivi Oy
Number of Pages Date	51 pages + 1 appendix May 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Bachelor degree in Business Administration
Specialisation option	Accounting and finance
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to create a resource oriented business plan for a start-up company, Perhe Kivi Oy. The company quarries and sells garden stone slates.</p> <p>The study is divided into two sections, the theory and basis of the business plan and their implementation to the company's planned core business. The theory part goes through the business plan as a technical document but also as a target-oriented operational plan. The technical aspect means different styles and means to produce the physical plan and how it's implemented to company's guiding routines and used as a planning tool. The target oriented point of view focuses on the business plan's objectives from the interest groups' viewpoint and on the risks and benefits of creating a plan. In addition the theory part also studies the influence of who the plan is made for. The second part is the applying of the theory to Perhe Kivi Oy's situation. This includes the business environment analysis, competitor analysis, customer segmentation, building the key elements of strategy and vision, resulting to key success factors for the company.</p> <p>The study also includes a budget for the company for the next five years. The background of the budget is explained in the business plan part and the realism of the budget in the conclusions part.</p> <p>The outcome of the study is, that Perhe Kivi Oy, despite of the limited resources, short annual operation time and marginal product is definitely worth starting. The business risks regarding investments and current assets are relatively small compared to the financial expectations resulting from practically free raw material and reasonable production costs. The key factors to success are as low productions costs as possible and efficient operation that can be done part-time during the summer weekends. The company is worth establishing and gradually starting the business. Even sudden interruptions to the sales due to lack of resources are not critical due to the climate and time resistant product.</p>	
Keywords	business plan, strategy, budget, garden slates

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityksen liiketoimintasuunnitelman teoria	1
2.1	Liiketoimintasuunnitelman perusteet	1
	Taulukko 1. Liiketoimintasuunnitelman verkkopalveluita.	2
2.2	Kenelle liiketoimintasuunnitelma tehdään	3
2.3	Liiketoimintasuunnitelman hyödyt	3
2.4	Liiketoimintasuunnitelman riskit	4
2.5	Liiketoimintasuunnitelman jäsentely	6
2.6	Yritysmuodon valinta	12
2.7	Liikeidea, strategia ja visio liiketoimintasuunnitelmassa	13
2.7.1	Liikeidea	13
2.7.2	Yrityksen strategia	15
2.7.3	Visio	18
2.8	Tuote- ja tuotantokehitys osana liiketoimintasuunnitelmaa	19
3	Teorian soveltaminen perustettavaan yhtiöön ja liuskekivitoimintaan	20
3.1	Perustettavan yhtiön ja toiminnan tausta	20
3.2	Perustettavan yhtiön tehtävä	22
3.3	Perustettava yhtiö Perhe Kivi Oy	22
4	Yrityksen liiketoimintaympäristö	22
4.1	Luonnonkivien tuotanto Suomessa	22
4.2	Kivilaatu	23
4.3	Liuskekiven käyttö	25
4.4	Kilpailijat	25
4.5	Asiakkaat	26
4.6	Muut sidosryhmät	27
4.7	Toimialalla menestymisen edellytykset	28
4.8	Perhe Kivi Oy:n SWOT-analyysi	28
5	Visiointi, keskeiset valinnat ja tavoitteet	29
5.1	Perhe Kivi Oy:n toiminnan strategiset vaihtoehdot	29
5.2	Perhe Kivi Oy:n strategia	31
5.3	Liuskekivituotteen tuotestrategia	33

5.4	Liikeidea	34
5.4.1	Mitä?	34
5.4.2	Kenelle?	35
5.4.3	Miten?	36
5.4.4	Liuskekiven imago	38
5.5	Yrityksen markkinointisuunnitelma	38
6	Keinot ja kehittäminen	39
6.1	Yrityksen tuotekehityssuunnitelma	39
6.2	Tuotannon tuotekehitys	39
6.3	Myynnin ja palvelun kehittäminen	41
6.4	Verkkokauppa	42
7	Yrityksen taloussuunnitelma	44
7.1	Taloussuunnitelman taustatiedot	44
7.2	Operatiiviset riskit	45
7.3	Taloudelliset riskit	46
8	Edellytykset liiketoiminnan aloittamiseen	47
9	Johtopäätökset	47
9.1	Perhe Kivi Oy:n tulevaisuus?	47
9.2	Operatiivinen riski	48
9.3	Liiketaloudellinen riski	48
9.4	Lopputulos	49
	Lähteet	50
	Liitteet	
	Liite 1. Liiketaloudelliset ennusteet	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe tuli ajankohtaiseksi, kun sukutilalla toimiva liuskekiviliketoiminta päättyi nykyisen yrittäjän lopettaessa toiminnan muutama vuosi sitten. Liuskekiven myyntiä on tehty tilan mailla sijaitsevasta louhoksesta eri yritysmuodoilla aina 1950-luvulta alkaen.

Toiminta on perustunut kesän aikana toimituksiin vapaasti louhokselta. Suurin osa ostajista on ollut pieniä peräkärryllä kiviä noutavia asiakkaita. Tämä on vaatinut yrittäjän läsnäoloa koko myyntikauden ajan eli keväästä syksyyn.

Opinnäytetyön tulos on liiketoimintasuunnitelma ja strategia, jonka pohjalta toiminta voidaan aloittaa. Lopputulos voi myös olla, että liiketoimintaa ei kannata aloittaa nykyisillä resursseilla.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osioon: liiketoimintasuunnitelman teoriaan ja perustettavaa yhtiötä varten tehtyyn liiketoimintasuunnitelman taustoittamiseen. Lopullinen liiketoimintasuunnitelma tehdään opinnäytetyön lopputulosten pohjalta, jolloin kilpailutekijät eivät ole julkisia. Taustoituksessa otetaan kantaa suunnitelman laajuuteen ja tekotapaan ja perustellaan valinnat yrityksen näkökulmasta.

2 Yrityksen liiketoimintasuunnitelman teoria

2.1 Liiketoimintasuunnitelman perusteet

Yritystoimintaa aloitetaan monista syistä. Näitä voivat olla intohimo alaan, taloudellinen hyöty, oman osaamisen hyödyntäminen tai työpaikkojen puute paikallisesti tai toimialalla. Joskus vain ajatus omasta valinnan vapaudesta riittää yrittäjyyden aloittamiseen. Seuraavan ajatuksen pitäisi olla toiminnan suunnittelu. Käytännössä tämä tarkoittaa liiketoimintasuunnitelman tekoa tavalla tai toisella.

Liiketoimintasuunnitelma vastaa käytännössä kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Vaikka liiketoimintasuunnitelman lähtökohta on yrityksen toiminnan ohjaaminen, sitä tarvitaan myös sidosryhmien vuoksi. Esimerkiksi ulkoista rahoitusta haettaessa niin pankit kuin erityusrahoituslaitokset vaativat luottihakemuksen liitteeksi liiketoimintasuunnitelman ja strategian. Hyvän liiketoimintasuunnitelman taustalla on paljon taustatyötä, jolla

pyritään selvittämään yrityksen paikka markkinoilla tai sen tavoitetila. Keskeiset alueet ovat asiakkaat, kilpailijat, oma osaaminen ja omat tuotteet. Liiketoimintasuunnitelma ei voi olla staattinen vuosiksi tehty paperi, vaan muuttuva markkinoiden ja yrityksen tavoitteiden mukaan kehittyvä prosessi. Mitä paremmin yritys ymmärtää keskeisten osaluokkien keskinäiset vaikutussuhteet ja syyt päätösten taustalla, sitä paremmin liiketoimintasuunnitelma palvelee yrityksen tarpeita. (Rissanen 2005, 417–419.)

Sidosryhmille tehtävässä liiketoimintasuunnitelmassa esitellään yrityksen liiketoimintaa ja mahdollisuuksia markkinassa. Faktojen lisäksi tarvitaan lisäksi todisteita siitä, että tarina suunnitelmassa on todellinen ja nojaa oikeisiin asioihin. Tämä korostuu aloitavissa yrityksissä, joissa suuri osa liiketoimintasuunnitelmasta pohjautuu oletuksiin markkinoiden koosta ja asiakaskäyttäytymisestä. (Finch 2010, 9.)

Maksuttomia verkkopalveluita on lueteltu kuviossa 1. Niitä löytyy suunnitelman tekoon runsaasti. Suurin osa palveluista keskittyy uuden aloittavan yrityksen ohjaamiseen, oman osaamisen ja tahtotilan kartoittamiseen. Lähestymistapa on suorasukainen ja tavoitteena on yleensä saada aikaiseksi kirjoitettu suunnitelma ja liiketoimintaan liittyvä liiketaloudellinen ennustaminen.

Taulukko 1. Liiketoimintasuunnitelman verkkopalveluita.

Sivusto	Palvelun tuottaja	Erityspiirteet
Liiketoimintasuunnitelma.com	Helsingin Kaupunki	Liiketoimintasuunnitelmaan ja rahoitukseen liittyvien laskelmien teko. Vaatii rekisteröitymisen, mutta syötetyt tiedot säilyvät ja niiden päivittäminen on mahdollista myöhemmin.
Yrityssuomi.fi	Työ- ja elinkeinoministeriö	Sähköinen yrittäjätesti henkilökohtaisten yrittäjäominaisuuksien arviointiin. Videoita yrittäjätarinoista. Suunnitelman teko Oma.yrityssuomi.fi-sivustolla
Perustayritys.fi	Perustayritys Fi Oy	Kaupallinen toimija, joka kerää asiakasrekisteriä yhteistyökumppaneiden käyttöön. Sivustolta löytyvät lomakkeet ja suunnitelmat yritystoiminnan perustamiseen.

Taulukko 1. Liiketoimintasuunnitelman verkkopalveluita.

2.2 Kenelle liiketoimintasuunnitelma tehdään

Liiketoimintasuunnitelmia verkossa tarjoavat palvelut keskittyvät yrittäjän tai yrittäjäksi valmentautuvan testaamiseen ja osaamisen varmistamiseen. Tärkeintä olisi kuitenkin huomioida, miksi liiketoimintasuunnitelmaa kirjoitetaan, missä vaiheessa olevalle yritykselle ja tärkeimpänä ketä varten.

Brian Finch käsittelee kohderyhmän ja tavoitteen vaikutusta suunnitelman tekoon kattavasti e-kirjassa *How to Write a Business Plan*. Näkökulma poikkeaa mielestäni suomalaisesta näkökulmasta, jossa keskitytään asioiden tekemiseen oikein. Käytännössä suunnitelma tehdään usein kolmatta osapuolta varten ja taustalla on käytännöllinen syy:

- vakuutetaan investoija uudesta ideasta tai nykyisen liiketoiminnan kannattavuudesta
- myydään yritystoimintaa
- tarjouksen liitetietona vakuutetaan yrityksen kyvykkyys sopimuksen hoitamiseen
- haetaan luvanvaraista toimintaa
- ohjataan ja arvioidaan omaa yritystoimintaa

(Finch 2010, 2.)

Koska lukija on ulkopuolinen, suunnitelman tulisi olla muodollisesti hyvin kirjoitettu, käsitellä tärkeimmät liiketoimintaan vaikuttavat asiat ja niiden taustat. Sen lisäksi sen tulisi olla hyvän näköinen, sujuva ja herättää luottamusta liiketoimintaan. Innostavuus on selkeä etu liiketoimintasuunnitelmassa, koska suunnitelmalla halutaan positiivista reaktiota yrityksen toimintaan. (Finch 2010, 2.) Kirjoittamisen keskeiset teemat on hyvä pitää esillä ja varmistaa, että suunnitelma vastaa kaikkiin kysymyksiin: kuka, mitä, missä, milloin, miksi, kuinka, kuinka paljon, mikä on erityistä toiminnassa ja mitä asiakas hyötyy? (Pinson 2013, 5.)

2.3 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt

Liiketoimintasuunnitelman hyöty on yrityksen ydinosaamisen määrittely: kuka ja mitä? Vielä laajemmin liiketoimintasuunnitelma vastaa seuraaviin kysymyksiin: millä osaamisella, millaisille asiakkaille ja missä markkinassa? Liiketoimintasuunnitelman hyöty on vastausten kirkastaminen edellisiin kysymyksiin. Suunnitelma luo kestävän pohjan stra-

teigialle ja oman osaamisen hyödyntämiseen. Suunnitelman tekoprosessi jalostaa orastavan kaupallisen idean tuotteeksi ja palveluksi. Se varmistaa aidon halun ryhtyä yrittäjäksi ja pakottaa realismiin resurssien ja osaamisen arvioinnissa. (Leppänen 2013, 71 - 90.)

Liiketoimintasuunnitelman teko, usein jopa kymmeniä sivuja, on tuotos yrityksen kulmakivistä ja menestystekijöistä. Suunnitelman teko prosessi on jopa tärkeämpi kuin itse lopputulos, joka on pino paperia. Suunnitelman tekeminen on oppimisprosessi yritykseen ja mahdollisuus kriittiseen tarkasteluun rakentavasti. Matka on siis tärkeämpi kuin perille pääsy. (Hesso 2015, 24.)

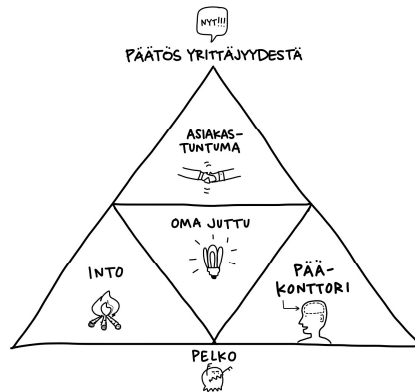
Liiketoimintasuunnitelma on pohjapiirros yritystoiminnasta ja sen menestystekijöistä. Kokonaisuus riippuu siitä, ovatko yrittäjät uusia, jolloin toiminnan historian analysoinnin sijaan tulee keskittyä tulevaisuuden vaihtoehtoihin ja keskittyä yrityksen tärkeimpään omaisuuteen, siihen ainutlaatuiseen ominaisuuteen, joka takaa menestyksen. (Pinson 2013, 3 - 5.)

Suunnitelman pitää ottaa kantaa myös siihen, miksi yritystoiminta tulee onnistumaan. Pidemmälle vietyinä siinä kuvataan myös palkinto onnistumisesta, eli ennuste kasvavasta liiketoiminnasta ja yrityksen arvosta. Suunnitelmassa tulee ottaa kantaa myös suurimpiin riskeihin ja siihen miten niitä mitigoidaan eli mahdollista negatiivista vaikutusta pienennetään (Finch 2010, 24). Mitä paremmin menestystekijät ja mahdolliset uhat on kuvattu, sitä paremmin liiketoimintaa voidaan kehittää ja ohjata oikeaan suuntaan. Jos liiketoimintasuunnitelmaa lähestytään yrityksen prosessien näkökulmasta, voidaan yksittäisiä osa-alueita kehittää projekteina. Tapio Rissanen mukaan liiketoimintasuunnitelma muodostuu taloudellisesta, teknisestä, sosiaalisesta, oikeudellisesta ja ekologisesta prosessista. Yhden prosessin kehittäminen vaikuttaa kaikkiin, mutta projektimaisena kehitystyönä se on helpompi hallita. (Rissanen 2005. 418 - 419.) Prosessinomainen käsittely tuottaa useita näkökulmia samaan aiheeseen ja paremman lopputuloksen.

2.4 Liiketoimintasuunnitelman riskit

Liiketoimintasuunnitelma ei tee yrityksestä menestyvää ja yrittäjästä osaajaa. Suunnitelman tekovaiheessa voi unohtua, että tärkeintä yrittämisessä on palava halu omien henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiseen. Usein yrittäjältä unohtuu jaksamisesta huolehtiminen. Yrittäjyys on kestävyyslaji, jossa mitataan innon ja keskittymiskyvyn

ylläpitoa. Leppänen toistaa lausetta ”pääkonttori eli korvien väli tulee laittaa kuntoon”. Huolellinen suunnittelu vähentää myöhemmin erehdyksiin käytettyä aikaa. Toisaalta suunnitteluun käytetty aika on mennyt hukkaan, jos se on pois teorian testaamisesta ja asiakaskokemuksista. Ilman kokemuksia liiketoimintasuunnitelma on arvoton, koska asiakas määrittelee lopulta suunnitelman onnistumisen ja kestävyuden (Leppänen 2013, 17.)



Kuvio 2. Liiketoimintasuunnitelma (Leppänen 2013, 15).

Leppänen yksinkertaistaa liiketoimintasuunnitelman kuviossa 2 neljään pääkohtaan: intoon tehdä asiaa, asiakkaan tuntemiseen ja terveeseen järjen käyttöön. Usko omaan tekemiseen loiventaa pelkoa yrittäjyydestä ja heijastuu kaikkeen tekemiseen (Leppänen 2013, 15).

Usein liiketoimintasuunnitelmaan ei palata, eikä sen toimivuutta kyseenalaisteta riittävästi usein. Yrittäjyys sitoo yrittäjän ajan 24/7 käytännön tekemiseen suunnitelmallisen kehittämisen sijaan. Valmis suunnitelma ei pelasta yritystä, jos toimintaa ei kyseenalaisteta ja kehitetä jatkuvana prosessina.

Liiketoiminnan menestystekijät ja oletukset tulevaisuudesta voivat olla ylioptimistisia tai muuttua nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Yrityksen menestystekijä voi kadota yhtä nopeasti kuin se on syntynytkin, joko virheellisenä olettamana tai ympäristön muutoksen vuoksi (Pinson 2013, 5).

Kotimaisesta liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevästä kirjallisuudesta ja verkkosivuista puuttuu lähes kategorisesti ulospääsy – exit. Milloin rahaa on laitettu kannattamattomaan toimintaan riittävästi? Miten tappiot minimoidaan, tai milloin menestyvä liiketoiminta tarvitsee lisää sijoittajia tai uuden vakavaraisemman omistajan? Kuinka kauan yrittäjä haluaa sitoutua hankkeeseen? Suomessa yrittäjyyteen suhtautuminen on tun-

teenomaista ja epäonnistuminen aina henkilökohtaista. Tämä sumentaa käsitystä yritystoiminnan riskien jakamisesta ja hidastaa menestyvien yritysten kasvua, kun omistajuudesta pidetään kiinni viimeiseen asti. Rakentavampaa voisi olla, että liiketoimintasuunnitelmassa otetaan kantaa siihen, miten hyvin yritys toimii ilman yrittäjää. Henkilöriski on kuitenkin pienissä yrityksissä suurin yksittäinen riski yritystoiminnan jatkumiselle. Pinson nostaa exit-strategian samalle tasolle muiden menestystekijöiden kanssa ja suunnittelemaan sen yhtä huolellisesti kuin itse liiketoiminnan. (Pinson 2013, 12.)

Yritystoiminnan kasvuun liittyy aina pääoman tarve. 2008 jälkeen senior-rahoituksen hinta ja mahdollisuus on yhä enemmän sidoksissa yrityksen vakavaraisuuteen. Siksi liiketoimintasuunnitelman pitäisi ottaa kantaa myös kasvun rahoittamiseen, miten omistusta ollaan valmiita jakamaan ja miten omanpääomanehtoisen rahoituksen hinta kateetaan? Useimmat junior-ehtoiset rahoitukset ovat 4-5 vuoden kertalyhenteisiä sijoituksia. Liiketoimintasuunnitelman tulisi kattaa saman ajanjakson ja osoittaa, että sijoitukset ovat maksettavissa tai uudelleenrahoitettavissa. (Finch 2010, 73 - 74.)

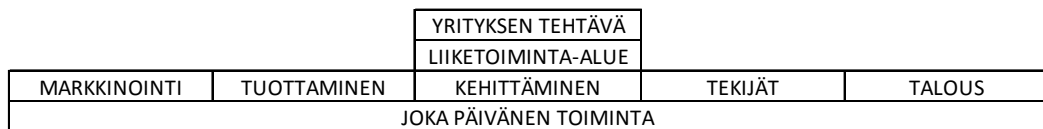
2.5 Liiketoimintasuunnitelman jäsentely

Liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen vaatii asioiden pilkkomista helpommin käsiteltävään muotoon. Tässä luvussa käydään läpi viisi erilaista mallia tai tapaa liiketoimintasuunnitelman tekoon: Pitkämäki, Viita & Jylhä, Finch, Hesso sekä Osterwalder & Pigneurin. Vaikka kaikkien tavoitteena on suunnitelma liiketoiminnan ohjaamiseen tekninen toteutus ja tavoite poikkeavat näkökulmien välillä.

Lopputulokset painottuu jokaisessa hieman erilaiseksi ja mallin käyttökelpoisuuden ratkaisee mielestäni motivaatio sen käyttöön. Koska liiketoimintasuunnitelman teko on myös oppimisprosessi yrityksen toiminnoista ja mahdollisuuksista, ei vain yhtä oikeaa tapaa ole. Pääasia on, että yritys tai yrittäjä saa mallin avulla selville oman yritystoiminnan kulmakivet ja on valmis jalostamaan niitä toiminnan kehittyessä. Liian raskas malli jää usein hyödyttömäksi, koska keskittyminen olennaiseen häiriintyy.

Mallista huolimatta suunnitelman teossa ei kannata unohtaa tiivistelmän tärkeyttä. Yksittäisenä dokumenttina sillä on suurin vaikutus sidosryhmiin ja sen tulisi antaa nopeasti käsitys liiketoiminnasta, onnistumisen mahdollisuuksista sekä suunnitelman laajuudesta. Tiivistelmä herättää mielenkiinnon ja motivoi lukijaa tutustumaan hankkeeseen ja toimintaan tarkemmin (McKeever 2015.)

Ari Pitkämäki on lähestynyt ongelmaa jakamalla toiminnan lohkoihin, joiden perusajatus on aina yrityksen tehtävä. Miksi yritys on olemassa? Toiminta pohjautuu viiteen tukijalkaan, joita ohjaavat liiketoiminta-alueen rajoitteet ja mahdollisuudet. Yksittäiset päätökset viiden tukijalan osalta heijastuvat jokapäiväiseen toimintaan. Päivittäisen tekemisen tärkeys nousee kuvion 3 perustana esiin. Mitä tahansa yrityksen toimintaa kuvataan liiketoimintasuunnitelmassa, sen pitää perustua päivittäiseen tekemiseen. Muuten suunnitelma jää irralliseksi, eikä yrityksen tehtävä toteudu.

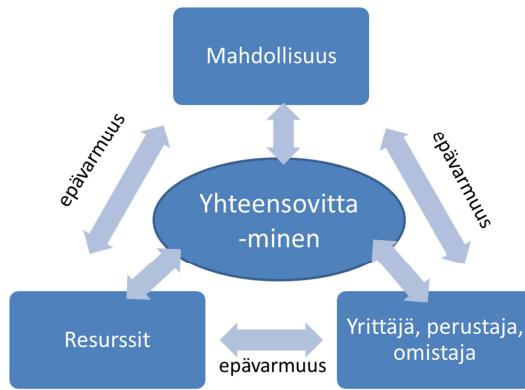


Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2000, 11)

Yrityksen tehtävän tulkitsen olevan lyhyt, kirjattu syy, miksi yritys on yleensä olemassa. Syy on usein taloudellinen, koska markkinataloudessa odotetaan yritystoiminnan tuottavan voittoa. Syy voi olla myös yhteiskunnallinen, sosiaalinen tai muu aatteellinen toiminta, joka ei vaadi toiminnalta omistajille palautuvaa tuottoa.

Liiketoiminta-alue käsittää kaikki yrityksen toimintaympäristön osa-alueet ja niiden vaikutuksen toimintaan. Lyhennelmää liiketoiminta-alueesta voisi kutsua sanalla markkinatilanne. Liiketoiminta-alue ei ole pelkkä raportti toimialasta, vaan sisältää myös selkeän näkemyksen menestymisen edellytyksistä. Samalla tehdään myös keskeiset valinnat kuten liike-idea, tuotteet, toimintatavat, maantieteellinen rajaus, imago, asiakkaat ja yrityksen keskeinen verkosto. (Pitkämäki 2000, 13 - 16.)

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan sovittaa yrityksen toimintakokonaisuuteen ja toimintajärjestelmään. Toimintajärjestelmän ydin on ajatus yrittäjyydestä ja toimintamahdollisuuksien ja ideoiden hyödyntämisenä. Yritystoiminta on kokonaisuus, jossa kukin osa-alue vaikuttaa epävarmuutena toisiinsa. (Viitala & Jylhä 2008, 25.)



Kuvio 4, Yrityksen toimintajärjestelmä (Viitala & Jylhä 2008, 25).

Viitalan ja Jylhän ratkaisu on yrityksen toimintajärjestelmä kuviossa 4, joka toimii apuvälineenä, kun liiketoiminnan ajatusta sovitetaan toiminnaksi yrityksessä. Toimintajärjestelmän ensisijaisena tehtävänä on auttaa määrittelemään osaaminen, tiedot ja käytännön työvälineet, joita tarvitaan yritystoiminnassa ja poistaa epävarmuustekijöitä kirjaamalla asiat toimintajärjestelmään toimenpiteinä, politiikkoina ja tavoitteina. (Viitala & Jylhä 2008, 25.) Malli on hieman raskas. Siinä kuvastuu mielestäni liiketoimintasuunnitelmaoppaiden perusongelma, satoja sivuja teoreettista asiaa, joka on todella hankala tuoda päivittäiseen yrittämiseen ainakin pk-yritystasolla. Liiketoimintasuunnitelmaa tarkastellaan sekä tuotekehitystoiminnan sekä tuotannon kannalta ja otsikoiden takana on todella paljon selvitettävää ja kirjattavaa. Se, miten toimintajärjestelmä toimii käytännön yritystoiminnassa jää hieman avoimeksi. Käsiteltävät asiat ovat taulukkoon 1 kerätyt otsikkotason asiat:

Yhteenveto	Tuotantosuunnitelma
- perustiedot yrityksestä	- tuotantopuitteet ja kapasiteetti
- historia ja nykytilanne	- tuotantoprosessi
- tuotteet ja palvelut	- tuotannon kehittäminen ja investoinnit
- toimiala	- alihankinnat ja kumppanuudet
- liikeidea ja strategia	
- tulevaisuuden näkymät	
Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät	Organisaatio ja henkilöstö
- markkinoiden yleiskuvaus	- omistus
- kohderyhmät ja kysyntä	- organisaatio ja avainhenkilöt
- kilpailu	- henkilöstön määrällinen ja osaa-mistarve
	- organisaation ja henkilöstön kehittäminen
	- ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö

Yrityksen päämäärät ja tavoitteet	Riskien arviointi ja hallintakeinot
Strategia	Taloussuunnitelma
- strateginen asemointi	- investointilaskelmat
- strategiset ratkaisut	- toteutunut kehitys ja ennusteet (kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius)
Markkinointisuunnitelma	- kassabudjetti
- myyntitavoitteet	- kriittisen pisteen tarkastelu
- markkinoinnin organisointi ja periaatteet	- taloushallinto ja seuranta
- markkinoinnin kilpailukeinot: tuote, palvelu, hinnoittelu, myyntikanavat ja viestintä	
Tuotekehityssuunnitelma	Rahoitusesitys
- tuotekehitystyön organisointi ja periaatteet	- pääoman lähteet
- tuotteiden nykytila	
- tuotekehityshankkeet, vireillä olevat ja tulevat	
- tuotteiden suojaus	Liitteitä

Kuvio 5. Yrityksen toimintajärjestelmä (Viitala & Jylhä 2008, 62).

Brian Finchin malli kuvaa amerikkalaista kulttuuria, jossa haetaan menestystekijöitä ja kumppaneita liiketoimintaan lyhyellä, suorasukaisella ehdotuksella. Tavoitteena on saada vastapuoli, asiakas tai tuleva osakas ymmärtämään, mikä tekee yrityksestä tai ideasta poikkeuksellisen, menestyksellisen ja miksi se ei ole helposti kopioitavissa. Mallissa korostuu yrityksen johto, mitä yritys tekee paremmin kuin muut ja millaista tuottoa yritys pystyy maksamaan osallistuville tahoille. (Finch 2010. 24.)

Taulukko 2 on otsikkotason kuvaus Finchin ajatuksesta liiketoimintasuunnitelmaksi. Kun taulukko laajennetaan varsinaiseksi suunnitelmaksi, otsikkorakenne muodostuu huomattavasti kattavammaksi ja sisällöstä löytyvät samat laskelmat, riskianalyysit ja tuotannon suunnitelmat kuin muistakin malleista. Poikkeuksellista kahteen edelliseen malliin on myynnillinen ja innostava näkökulma, miksi me voitamme ja miksi meidän mukana kannattaa olla? Lisäksi mallissa käsitellään varsin kattavasti exit-strategiaa. Miten sijoittaja tai yrittäjä saa toiminnastaan pääoman ja palkinnon itselleen? Liiketoimintaa ei nähdä ikuisena, vaan noin 5 vuoden harjoituksena, jonka jälkeen pitäisi voida tehdä jotakin muuta innostavaa ja kannattavaa. Taulukko 2 kuvaa hyvin otsikkotasolla asioiden painotuksen eroa kahteen edelliseen malliin. Mahdollisuus menestymiseen

niin yrittäjän kuin sijoittajan kannalta, on avattava suunnitelmassa helposti ja ymmärrettävästi.

Taulukko 3, Liiketoimintasuunnitelman pääotsikot (Finch 2010, 16.)

markkinoiden taustatiedot
miksi me olemme erilaisia
johtotiimi
operatiiviset yksityiskohdat (asiakkaat, tuotteet, toimitusketju, tekniikka/ohjelmistot)
ehdotus (jos esitetään kolmannelle osapuolelle)
exit strategia

Neljäntenä ja edellä mainittujen välimaastosta löytyy Johannes Hesson-malli, jossa on ripaus myynnillisyyttä kilpailuetuanalyysin muodossa. Mallissa ei myöskään rakenneta välttämättä pitkiä toiminnallisia ohjekirjoja, vaan luotetaan liikeidean, vision ja varsinkin arvojen voimaan. Olen itse töissä pohjoismaisessa suuressa finanssikonsernissa, jossa arvoja on käytetty menestyksekkäästi organisaation johtamisessa. Riittävän yksinkertainen, mutta yhteinen arvomaailma lyhentää merkittävästi kirjoitettujen ohjeiden määrää ja tarvetta. Yksittäisen työntekijän päätös on hyvä, jos se kestää arvotarkastelun (Hesso 2015, 20).

Hesson liiketoiminta suunnitelman pääkohdat kiteytyvät taulukon 4 otsikoihin. Varsinaista työstettävää taulukkoa tai mallisuunnitelmaa Hesso ei esittele, joten oheinen taulukko 3 on lainaus kirjan sisältöluettelosta kuvaamaan liiketoimintasuunnitelman painotusta liikeideaan ja arvoihin.

Taulukko 3, Liiketoimintasuunnitelman sisältö (Hesso 2015, 5 – 7).

Liiketoimintasuunnitelma	
Liikeidea	<ul style="list-style-type: none"> - liikeidea - visio - arvot

Ympäristöanalyysit	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoinen-, polittinen-, taloudellinen-, sosiaalinen-, teknologinen- ja lain-säädännöllinen ympäristö - sisäinen ympäristö - kilpailu ja kilpailijat - asiakasanalyysi - kilpailuetu: osaajat, teknologia - kilpailuedun visualisointi - synteesianalyysit
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> - erilaiset kilpailutavat - kustannusjohtajuus - fokusstrategia - liiketoimintamalli
Segmentointi	<ul style="list-style-type: none"> - kohderyhmä - asiakkaan ostokäyttäytyminen - ostoprosessi
Markkinointi	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteet - tuote, palvelu, hinta - saatavuus - viestintä
Henkilökohtainen myyntityö	<ul style="list-style-type: none"> - myyntiprosessi - asiakkuuden hoito
Tuotanto ja henkilöstö	
Yrityksen kannattavuus	<ul style="list-style-type: none"> - kriittinen piste - tulosbudjetti - kassavirtalaskelmat
Riskit ja niihin varautuminen	

Hesson liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään kaikki peruselementit, mutta toimintaa ja päätöksentekoa ohjataan arvoilla.

Viides lähestymistapa liiketoimintasuunnitelmaan on Alexander Osterwalder ja Yves Pigneurin Business Model Generation-kanvas. Toiminnanohjaustaulun omainen tuotos on tarkoitettu kuvaamaan yritystoiminnan perusteita siitä, miten se tuottaa, luo ja säästää lisäarvoa. Ilman lisäarvoa ei synny rahaa ja ilman sitä ei ole liiketoimintaa. Malli perustuu yhdeksään perusotsikkoon ja niiden kautta luotuun yhteiseen kieleen ja käsitteisiin. Koska kysymyksessä on suunnittelumalli, se on koostettu taululla käsiteltäväksi post-it työkaluksi.

Seinälle levitettyinä isona tauluna se antaa visuaalisen mahdollisuuden liiketoimintamallin määrittelyyn ja analysointiin. Suunnittelutyökaluna taulu tuottaa vapaan prosessin ideoiden liittämiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Lopputulos on luultavasti innovatiivi-

sempi kuin illan pimeinä tunteina yrittäjän kirjoittama määrämuotoinen lomake kotimaisessa verkkopalvelussa. Kuvio 5 kuvaa kanvas mallin sisältöä. Malli lähtee vasemman laidan käytännön tekemisestä, kustannusrakenteesta sekä resursseista. Mitä enemmän oikealle siirrytään, keskitytään kilpailuetuihin tuotteen, tarjoaman ja kilpailuedun kautta. Kulujen vastapainona ovat pohjalla tulovirrat muistuttamaan, mistä yrityksen kannattavuus syntyy.

Tärkeimmät Yhteistyökumppanit	Tärkeimmät tehtävät ja toiminnot	Tarjoama, arvo asiakkaalle	Asiakassuhteet	Asiakas segmentit
	Toiminnan resurssit		Jakelu, kanavat	
Kustannusrakenne			Ansaintakanavat	

Kuvio 5, Liiketoiminta kanvas (Osterwalder & Pigneur 2010. 44)

Yksinkertaisuudessaan taulukko on mielestäni loistava ja auttaa varsinkin pienyrittäjää nopeasti ja yksikertaisesti kuvaamaan toimintaa oleellisilta osilta. Malli mahdollistaa asioiden läpikäynnin visuaalisesti isona seinätauluna niin henkilökunnan kuin tärkeimpien sidosryhmien kanssa – yhteisenä suunnittelupohjana, jossa toimintaa kehittävät tai jarruttavat asiat saadaan esille. Yrityksen kahvihuoneen seinäntauluna se voisi muistuttaa päivittäin tärkeistä ja liiketoiminnan kannalta kriittisistä yksityiskohdista.

2.6 Yritysmuodon valinta

Yritysmuodon valinta on myös osa liiketoimintasuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä ei syvennyttä yritysmuodon etuihin tai haittoihin syvällisemmin. Valinta osakeyhtiöstä syntyi osana strategiatyötä ja lähinnä siksi, että se on sidosryhmien kannalta helppo valinta, eikä sulje pois liiketoiminnallisia vaihtoehtoja tulevaisuudessa.

Toimintaan liittyvien lupien, niistä annettujen vakuuksien sekä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta osakeyhtiö on myös joustavin. Mahdollisuudet liiketoiminnan ulkoistami-

seen operatiivisen yhtiön myynnillä tai omistuspuhjan laajentamiseen perheen kesken tukevat osakeyhtiömuotoisen liiketoiminnan harjoittamista. Muutokset omistusrakenteessa eivät vaikuta usein monimutkaiseen ja aikaa vievään kaivostoiminnan lupamennettelyihin (Holopainen 2014, 21).

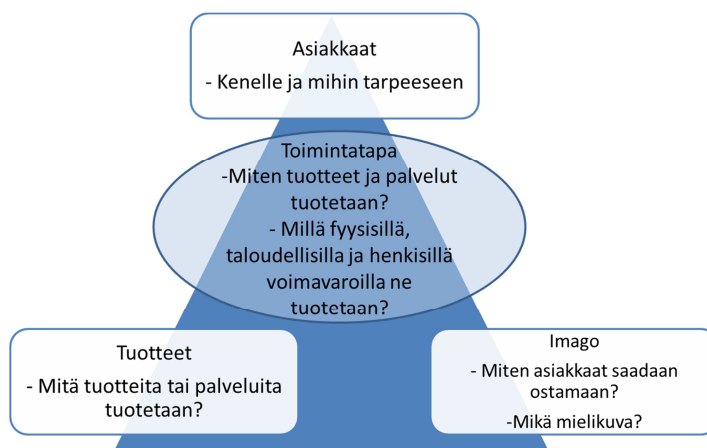
Osakeyhtiön kaupassa arvon määrittely on vaikeaa ja kauppahinnan earn-out osuuden verotukseen liittyy jaksotus ongelmia. Koska kaivos kuitenkin säilyy perheen kiinteistöyhtymän hallussa, voidaan vuokran määrittelyssä ottaa huomioon vuosittainen osuus liiketoiminnan tuloksesta ja myynnistä. (Lakari, 18.)

2.7 Liikeidea, strategia ja visio liiketoimintasuunnitelmassa

2.7.1 Liikeidea

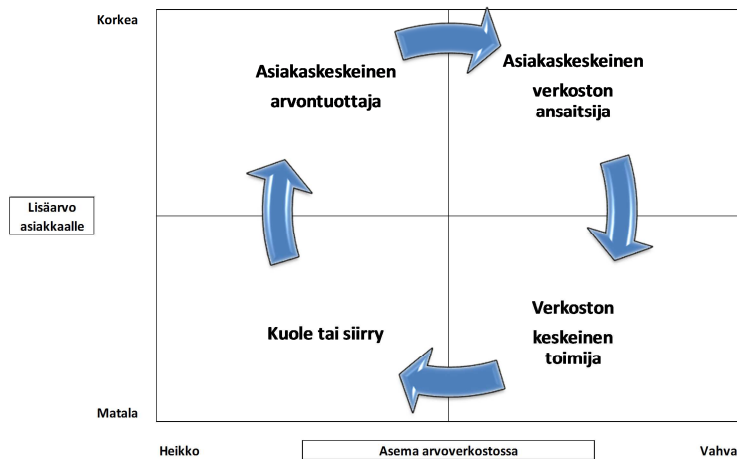
Otsikon sanat toistuvat kaikissa yritysoppaissa ja liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Niiden laajuus ja sisältö vaihtelevat hieman, joten on tarpeen avata niitä myös teoriaosuudessa.

Liikeideaa voidaan ajatella jatkumona yritysideaan, jota tarkennetaan ja jonka pohjalta syntyvät niin toiminta-ajatus kuin liikeideakin. Klassinen liikeideakäsitys on Richard Normanin ajatus menestyksen kulmakivistä (Viitala & Jylhä 2008, 51). Liikeidea kiteyttää menestyksen kulmakivet kolmeen kysymykseen: mitä, kenelle ja miten. Näiden lisäksi liikeideassa on hyvä pohtia imagon vaikutusta toimintaan (Viitala & Jylhä 2013, 42). Liikeidean kolmea peruskysymystä kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6, Liikeidea (Viitala & Jylhä 2008, 52).

Liikeideaan tulisi yhdistää, myös näkemys siitä, miten yritys sijoittuu omassa liiketoimintaverkossa. Yritys kilpailee muiden alan yritysten kanssa ja joutuu jatkuvasti kehittämään omaa arvontuottoa tai kustannustehokkuutta. Liiketoimintamallit arvontuottajina julkaisussa asiaa käsitellään nelikenttänä, jossa yritystoiminnan painovoima eli staattinen kehittämätön olotila, pudottaa yritykset kuole- tai siirry-tilaan. Kuvio 7 kuvaa tätä nelikenttää ja siirtymistä vaiheesta toiseen yrityksen elinkaaren, resurssien tai osaamisesta johtuvista syistä. (Pulkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005. 16.)

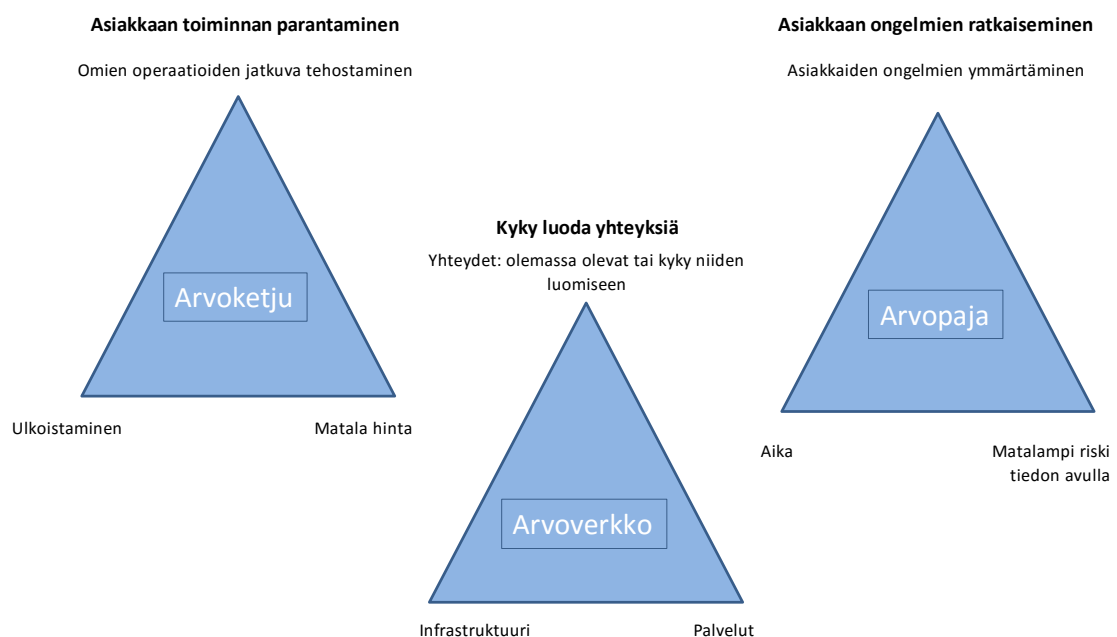


Kuvio 7, Yrityksen asema liiketoimintaverkossa (Pulkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005, 15).

Asiakaskeskeinen verkoston ansaitsija on markkinoiden hallitsija ja määrittelee palvelutason ja hintatason markkinoilla. Ansaintamahdollisuuksien parantuminen yrityksessä edellyttää aseman parantumista arvoverkostossa kohti oikeaa yläkulmaa. (Pulkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005. 15 - 16)

Arvoketju, arvoverkko ja arvopaja voidaan nähdä evoluutiona parempaan asemaan, mutta myös valittuna toimintamallina ja strategiana. Valinta mahdollisuuksia rajoittavat yrityksen asema markkinoilla ja jopa vaihe yrityksen elinkaareissa. Esimerkiksi jos huomenna perustan Rajakylän Kola Oy:n, asemoinnin nostaminen Pepsin tasolle ei ole omalla päätöksellä mahdollista. Kussakin toimintamallissa menestyminen riippuu onnistumisesta juuri valitun toimintamallin avain kysymyksissä. Esimerkiksi arvoverkko-toimintamallissa korostuu yrityksen kyky verkostoitumalla ja ulkoistamalla luoda omaan tuotteeseen lisäarvoa. Edellytyksenä on, että asiakas luottaa ja haluaa palvelut arvo-verkon yrityksiltä. (Pulkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005. 73.)

Arvoverkosta käy esimerkkinä henkilökohtainen kokemus rivitalon ikkunaremontista. Valittu ikkunatoimittaja käytti tiiviisti omaan toimintaan liitettyjä alihankkijoita ja varsinkin asennuksen hoitivat yhtiön omat työntekijät. Muilla toimittajilla asennuksesta jäi satunnainen kuva, jossa asennusyhtiö on erillinen, omilla arvoillaan toimiva yksikkö. Asiakkaan kannalta tärkein asia on tuotteen ja asennuksen lopputulos, ei pelkästään ikkunoiden tekninen laatu ja hinta. Kuviossa 8 kuvataan palvelun kehittymistä yksinkertaisesta arvoketjusta aina arvopajaan, jossa palveluntuottajan lisäarvo syntyy asiakkaan todellisesta ymmärtämisestä ja tiedosta.



Kuvio 8, Arvoverkosta arvopajaan (Pulkkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005, 73).

2.7.2 Yrityksen strategia

Yrityksen strategiaa voi olla yleinen juoni tai yksityiskohtaisempi linjaus yrityksen toimintaan ja kasvuun vaikuttavista asioista. Esimerkiksi kasvusta voidaan todeta, tavoitellaanko sitä orgaanisesti vai yrityskauppojen kautta. Näkökulma kysymyksiin kenelle, mitä ja miten, voidaan ratkaista joko markkinoiden tai yrityksen resurssien näkökulmasta. Molemmat toimivat rajoittavina tekijöinä ja menestyminen, tavoitteen eli vision saavuttaminen, vaatii kilpailuetua. Teknis-rationaalisessa näkemyksessä yritys löytää markkinoilta toimintaraon, mahdollisuuden joka hyödynnetään, resurssit suunnitellaan

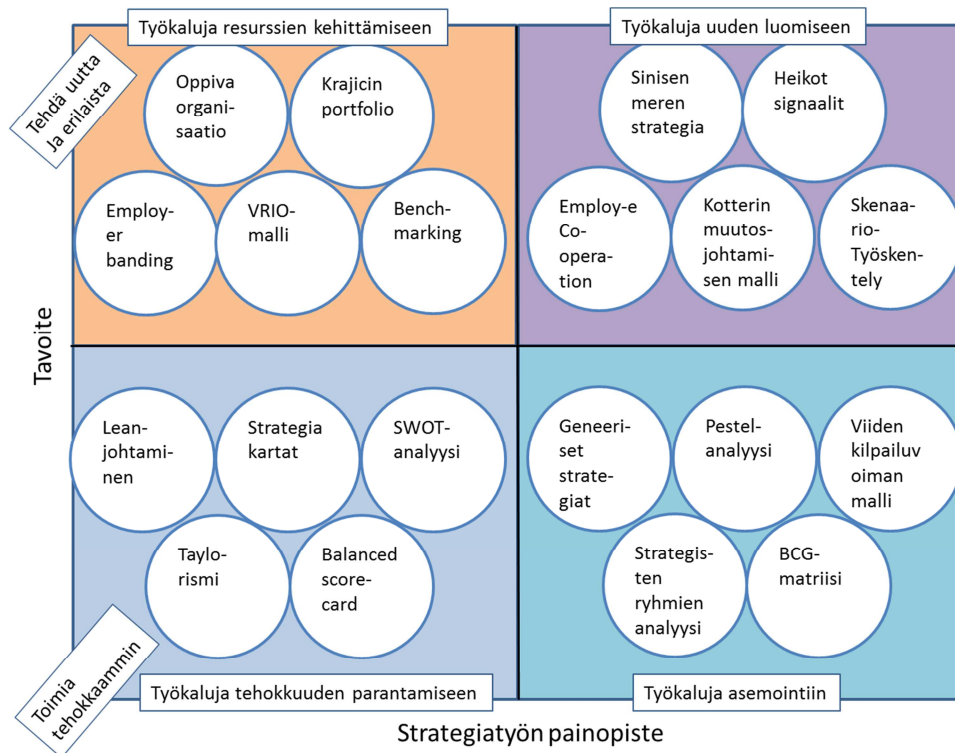
ja rakennetaan optimaaliseksi tämän mahdollisuuden hyödyntämiseen. Resurssiperustaisessa strategiasuunnittelussa lähtökohtana on yrityksen osaaminen ja olemassa olevat resurssit. Niiden paremmalla hyödyntämisellä pyritään kohti tavoitetta.

Tero Vuorinen jakaa strategian kahteen peruslähtökohtaan, ulkoiseen ja sisäiseen. Nämä ovat vaihtoehtoja yrityksen strategiatyölle ja perustuvat joko oman toimialan ulkoiseen sopivuuteen tai sisäisesti yrityksen resurssien erinomaisuuteen ja kilpailukykyyn. Fundamentaalin ero on usko toimialakohtaiseen eroavuuteen tai siihen, että pitkässä juoksussa eri toimialoilta ei löydy kannattavuuseroja. (Vuorinen 2013, 23.)

Yleensä strategia on oppimisprosessi, joka kehittyy yrityksen toiminnan edetessä. Strategian tulisi kuitenkin varmistaa, että siinä kiteytyy ajatus, jolla yritys pääsee vastoin käymisten yli (Viitala & Jylhä 2013, 60).

Oppimisprosessia tukee myös näkemys siitä, että yrityksen strategia ei ole suunnittelun tulos vaan lähtökohta. Strategian kirjoittaminen osaksi liiketoimintasuunnitelmaa sulkee osan vaihtoehtoista pois ja rajoittaa tiukasti ajateltuna toimintavapautta yrityksessä. (Finch 2010, 124.)

Perinteisesti strategian suunnitteluun käytetään työkaluja, jotka auttavat ratkaisujen visualisoinnissa ja valintojen tekemisessä. Yleisimmät näistä ovat esimerkiksi balance score card – tulokorttimenetelmä sekä SWOT-taulukot. Aikaisemmin mainittu kah-tiajako strategia suunnittelussa tuottaa kumpaankin näkemykseen sopivat työkalut. Kuviossa 5 on Tero Vuorisen kokoamana kehittämisen työkalut jaettuna tavoitteen ja strategiseen painopisteeseen.



Kuvio 9. Kehittämisen työkalut (Vuorinen 2013, 25).

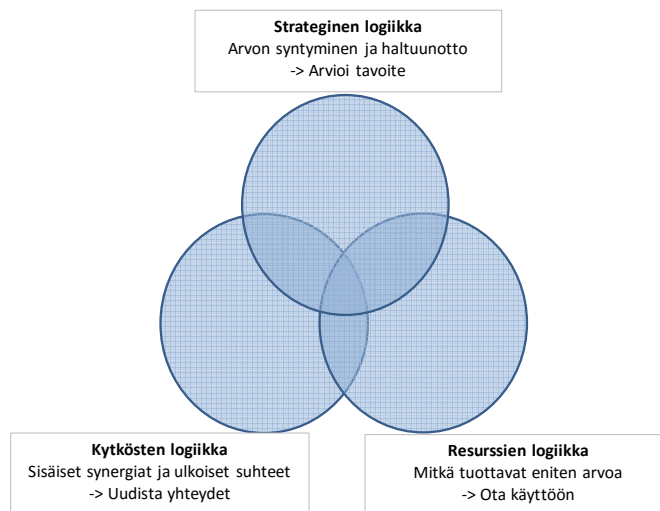
Strateginen suunnittelu on aikaisemmin toiminut lineaarisena jatkumona historian ja ennusteiden tukemana. Sopivan työkalun valinta on riippunut yrityksen tilanteesta ja toimialasta tai yksinkertaisesti johdon valitsemana työkaluna, jota käytetään, koska niin on tehty vuodesta toiseen. Maailman muutos viimeisen 5 vuoden aikana on kuitenkin tuonut epävarmuutta strategian luontiin, MEME-ympäristön. Monimutkainen, epävarma moniselitteinen ja ennustamaton ympäristö haastaa yritysten strategit (Santalainen & Baliga 2015, 13). Vanha logiikka rahan hinnasta, valuuttakursseista, osakekursseista ja tuotantokapasiteetin määrästä ei enää toimi. Tilalle on syntynyt moniulotteinen, nopeasti muuttuva sähköinen maailma. Tieto on kaikilla samaan aikaan, kopiointi on helppoa ja idean etuoikeus häviää nopeasti.

Uusi yritysmaailma ei suju vanhoilla toimintamalleilla ja työkaluilla, vaan tarvitaan uutta strategista ajattelua. Strateginen ajattelu sisältää yrittäjämäistä asennetta ja opportuunismia. On tärkeää pystyä yhdistämään mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta koskevia oivalluksia niin, että yhdistelmästä syntyy strateginen selkeys. Ajatus kiteytyy kolmeen olottuuteen:

- organisaation strateginen logiikka, miten arvo syntyy organisaatiossa
- resurssien logiikka, mitkä yrityksen resursseista luovat eniten arvoa

- kytkösten logiikka, jossa ymmärretään sisäisten synergioiden ja ulkoisten suhteiden merkitys

Ulottuvuudet muodostuvat kuvion 10 mukaiseksi kolmikannaksi, jonka keskeltä löytyvät yhteiset, toimintaa edistävät asiat ja strategiat. Niistä muodostuu yrityksen käyttöteoria eli operatiivinen teoria. (Santalainen & Baliga 2015, 24 - 27.)



Kuvio 10. Yrityksen käyttöteoria (Santalainen & Baliga 2015. 27).

2.7.3 Visio

Edellisen luvun alussa esitettiin Viitalan ja Jylhän näkemys, että visio on tavoite, jota strategialla pyritään saavuttamaan. Vision tekeminen on osa strategiatyötä. Visio tuottaa näkyväksi lopputuloksen, kun strategian toteuttamisessa onnistutaan, olettaen tietysti, että strategia on ollut oikea ja toimiva.

Yksi työkalu vision työstämiseen on kuvion 10 TOWS-matriisi. Sen tavoitteena on jalsottaa SWOT-analyysissä esille tulleita asioita edelleen, ikään kuin coachingin eli valmentavan ohjauksen keinoin. Ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien sekä sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien vastakkainasettelu tuo esiin vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia vision toteuttamiseen.

TOWS	Sisäiset mahdollisuudet (Opportunities)	Ulkoiset uhat (Threats)
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Sisäiset vahvuudet (Strengths)	Maksimoi kaikki Strategiat, jotka käyttävät vahvuuksia maksimoiden mahdollisuudet	Maksimoi-minimoi Strategiat, jotka käyttävät vahvuuksia minimoidakseen uhat
Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)	Minimoi - maksimoi Strategiat, jotka pienentävät heikkouksia käyttämällä mahdollisuuksia	Minimoi kaikki Strategiat, jotka pienentävät heikkouksia ja välttävät uhkia

Kuvio 11. TOWS-matriisi. (Tows analyses).

Visio syntyy, kun organisaation sisäisillä vahvuuksilla päästään hyödyntämään ulkoisia mahdollisuuksia. Niistä syntyvät suurimmat lisäarvot niin asiakkaalle kuin yritykselle. Visioksi kirjattuna ne kuvastavat yrityksen parasta mahdollista suoritusta suunnittelu-jaksolla. Vastakohtana sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat, jotka yleensä jäävät yrityksessä käsittelemättä. Ne olisi kuitenkin hyvä ottaa huomioon, jos ei muuten, niin etukäteen mietittyinä mitä-jos -tai plan-B-ratkaisuina, mikäli niitä toteutuu.

2.8 Tuote- ja tuotantokehitys osana liiketoimintasuunnitelmaa

Tuotekehityksellä tarkoitetaan Tapio Rissasen mukaan yrityksen määrätietoista, tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Merkittävät ja oleelliset muutokset nykyisiin voidaan laskea myös tuotekehitykseksi, silloin, kun muutos on parannus aikaisempaan (Rissanen 2005, 231).

Tuote- tai palvelukehitys voidaan jaotella yksittäisen tuotteen tai palvelun ominaisuuksien mukaan, toimintaan liittyvän arvoketjun kehittämisenä tai mikäli yritys tuottaa itse tuotteen, arvopajan kehityksenä. Arvoketjun kehittämisessä haetaan lisäarvoa koko tuotanto tai liitännäispalveluiden ketjusta, usein kustannuslähtöisesti, mutta myös oston mahdollistavien lisäpalveluiden kuten rahoitus-, kuljetus- ja asennusnäkökulmista. Arvopaja mallissa yrityksen tavoitteena on saavuttaa maine alan parhaana asiantuntijana. Tavoitteen saavuttaminen vaatii paljon töitä yrityksen tiedonhallinnan ja ongelmanrat-

kaisukyvyyn eteen. Lopputulos kehittämisessä näkyy prosessien ja palvelumallien kehityksenä. Arvopajana menestyvät yritykset ovat usein mukana yliopistojen ja tutkimuslaitosten kehitystyössä. (Pulkkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005, 42 - 51.)

Kaikessa liiketoiminnassa, oli kysymyksessä tuotanto tai palvelu, tuote ja sen kehittäminen on toiminnan ydintä. Saavutettu kilpailuetu menetetään nopeasti, mikäli toiminnassa ei kehitytä ja pysytä kysynnän mukana.

Tuotantoprosessi on kivituoannossa itsenäinen. Yrittäjän läsnäolo louhoksella on erittäin rajattua ja yksi haasteista on tuotantolaadun ja -määrän varmistaminen tuotantokaudella. Vaikka kivimiestä ei suoraan voikaan verrata tiimin etäjohtamiseen, niin monet etäjohtamisen tutkimuksissa esille tulleet asiat on syytä ottaa huomioon.

Suurimmat haasteet tuotannon etäjohtamiseen liittyvät tutkimusten mukaan henkilökohtaisen kontaktin puuttumiseen. 46 % Virtual team succes -kirjan kyselyyn vastanneista nimesi tämän suurimmaksi ongelmaksi. Vähäininkin yhteistyö tiimin tai esimiehen kanssa nosti tuottavuutta verrattuna tiimeihin, jotka eivät koskaan tapaa. Laadun varmistaminen on tärkeässä asemassa heti uuden alihankintana kiviä louhivan henkilön perehdytyksessä. Useimmat epäonnistumiset johtuvat:

- epäselvistä tavoitteista, toiminnan suunnasta ja priorisoinnin puutteesta
- epäselvästä roolituksesta ja vastuunjaosta
- yhteistyön puutteesta
- sitoutumisen puutteesta

Mikäli edellä mainittuihin ongelmiin ei puututa tai saada ratkaisua, sillä on tutkitusti vaikutusta yrityksen kannattavuuteen (Derosa & Lepsinger 2010. 6 - 13).

3 Teorian soveltaminen perustettavaan yhtiöön ja liuskekivitoimintaan

3.1 Perustettavan yhtiön ja toiminnan tausta

Opinnäytetyön toimeksianto on taustojen ja liiketoimintasuunnitelman teko liuskekivi louhintaa ja myyntiä hoitavalle perheyhtiölle. Seuraavissa luvuissa kartoitetaan liiketoimintasuunnitelman taustatiedot, kuvataan yhtiön toimintamalli, tuotekehitys ja liiketoiminnan kannattavuus.

Liuskekilouhos sijaitsee Pirkanmaalla. Alue on tunnettu liuskekiviesiintymistään, ja louhoksia on ollut kappalemääräisesti runsaasti. Suurin osa louhoksista on saanut alkunsa pienistä kotitarpeeseen avatuista kaivannoista. Kiveä on käytetty uunien muuraamisessa, hiomakivien valmistuksessa sekä pinnoitemateriaalina rakennuksissa, muureissa, portaissa. Yleisin käyttökohde on maanvarainen pihakivi sisääntulojen edessä, poluissa sekä terassin alustana. Aktiivisten louhosten määrä on pudonnut 1970-luvulta alkaen. Suurin syy nopeaan lopetukseen on yleensä ollut liiketoimintaosaamisen tai siihen, että markkinoinnin puute ja olematon verkosto tuotteen jakeluun. Osa louhoksista on tyrehtynyt huonolaatuisen kiveen tai sukupolvenvaihdoksessa tyhjenevä maaseutu ei ole tuottanut toiminnalle luontaista jatkajaa. Kuviossa 11 on paikallisia tilalouhimoita, joiden toiminta on loppunut kymmeniä vuosia sitten.



Kuvio 12. Toimintansa lopettaneita louhoksia.

Louhoksen historia kaupallisena yrityksenä alkaa 50-luvulta, jolloin louhostoiminta laajeni kotitarve toiminnasta pienimuotoiseksi kaupalliseksi liiketoiminnaksi. Toiminta on jatkunut siitä alkaen kesämyyntinä. Kiveä on louhittu alkukevästä myöhäiseen syksyyn, kunnes lumi on estänyt järkevän urakkapohjaisen toiminnan. Markkinointi on tapahtunut alueellisissa lehdissä noin 150 km säteellä louhoksesta. Tyypillinen ostaja on ollut pakettiauto tai henkilöauto ja peräkärry, joilla maksimi osto rajautuu 10 neliön erään kantavuus syistä. Suurempia eriä on myyty satunnaisesti urakoitsijoille ja rautakaupoille jälleenmyyntiä varten.

Louhoksen toiminta on päätynyt muutamia vuosia sitten, kun edellinen yrittäjä lopetti toiminnan. Toimintaa harjoittanut yhtiö vuokrasi louhosalueen sukutilan kiinteistöyhtiöltä.

3.2 Perustettavan yhtiön tehtävä

Liuskekivivaranto mahdollistaa sivutulonlähteen, joka auttaa vanhan sukutilan ylläpitoa kesämökinä. Liiketoiminnan ei tarvitse olla kenenkään päätyö, eivätkä ainakaan tois- taiseksi resurssit riitä toiminnan kasvattamiseen niin suureksi, että tämän hetkisistä päivätöistä olisi mahdollista luopua.

Liuskekivivaranto on mahdollisuus, joka on helposti käytettävissä ja perheessä on ko- kemusta sen toiminnasta. Yhtiön tehtävänä on olla lisätulonlähde suvun kesämökinä toimivan maatilan ylläpitoon hyödyntämällä tilan alueella olevaan liuskekivivarantoa.

3.3 Perustettava yhtiö Perhe Kivi Oy

Perhe Kivi Oy on siis ajatus perustettavasta yhtiöstä, jonka omistus jakautuu perheen kesken. Yhtiön pääomaksi riittää alkuinvestointeja vastaava määrä, mikäli käynnistys- vaihetta ei haluta tehdä vieraalla pääomalla. Aloituskulut koneista, työkaluista, varas- tosta ja maanottoluvasta ovat noin 35 000 euroa liitteen 1 taloussuunnitelman mukaan. Summa siirtyy omistajilta perustettavaan yhtiöön osakepääomana sekä sijoitetun va- paan oman pääoman rahastoon (OYL 8:2§) sekä pienenä lainana pankista. Tavoittee- na on riittävä kassa ensimmäisen vuoden tuotantoon sekä varaston kasvattamiseen seuraavan kevään myyntiin.

4 Yrityksen liiketoimintaympäristö

4.1 Luonnonkivien tuotanto Suomessa

Kaivannaistoimiala jakautuu raakamalmin hyödyntämiseen ja kivimateriaalin käyttöön sellaisenaan esimerkiksi rakentamisessa. Yleisimmät rakennusmateriaalina käytettävät kivilaadut ovat eriväriset graniitit, kalkkikivi ja vuolukivi (Balck 1949, 23).

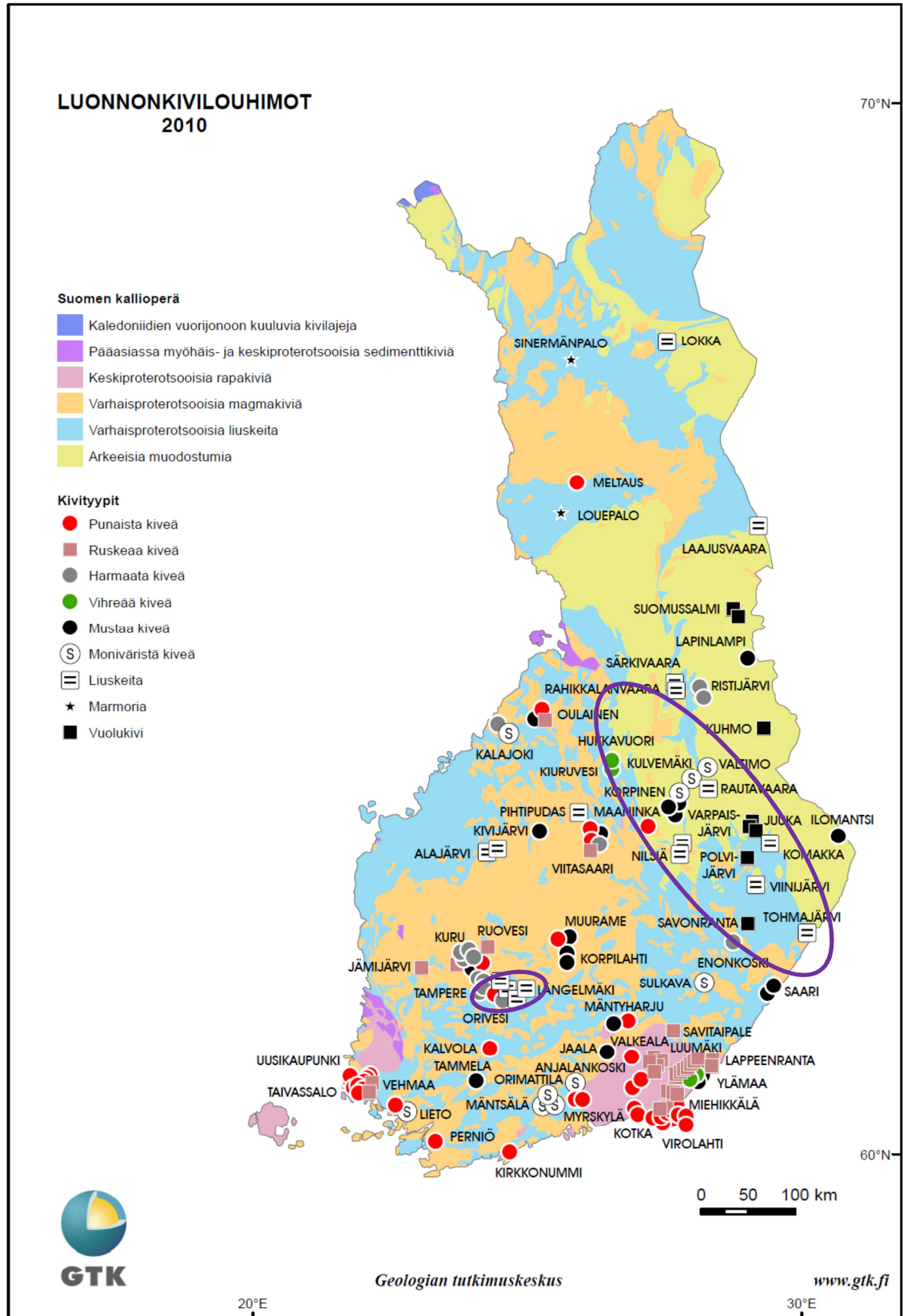
Vuonna 2012 luonnonkiviin liittyvä kokonaisluohinta oli 3,2 milj. t ja luonnonkivien tuo- tanto oli 522 kt, mikä on suurin tuotantomäärä sitten vuoden 2008. Tuotannosta 79 % koostui graniiteista ja liuskeista (411 kt) ja 21 % vuolukivistä (110 kt). Graniittien ja lius- keiden tuotanto kasvoi 9 % vuodesta 2011. Rapakivigraniitit olivat edellisvuosien ta-

paan eniten tuotettuja luonnonkiviä ja muodostivat noin 65 % luonnonkivien tuotannosta. Rapakivistä yli 90 % tuotettiin Kaakkois-Suomen rapakivialueella Lappeenrannan ja Virolahden kunnissa. Vuolukivien tuotanto kasvoi 2011 - 2012 35 %. Se on keskittynyt Pohjois-Karjalaan Juukan ja Polvijärven kuntiin sekä Kainuuseen Suomussalmelle. (Luonnonkivet. Geologian tutkimuskeskus).

4.2 Kivilaatu

Kotimaista liuskeista kiveä on eri kivilaatuja ja värejä. Liuskekivi ei ole kovin yleinen ja esiintyminen on yleensä hyvin paikallista. Vaikka kivilaatu olisikin liuskekiveä, se ei takaa kaupallista käyttöä, jos kivi ei lohkea tasaiseksi liuskeeksi. Kiven työstö on mekaanista lohkaisua. Kivisahaa käytetään yleensä korkeintaan reunojen viimeistelyyn. Osa kallioista on jääkauden rikkomaa tai liian ruosteista laadukkaan liuskeen tuottamiseen. Rajallinen esiintyminen on yritykselle selkeä kilpailuetu. Kiven kuljetuskustannukset ovat korkeat, eikä kiven kuljettaminen pienissä erissä pitkiä matkoja ole kannattavaa.

Kivialueet on merkitty oheiseen karttaan kuviossa 12: fyliittialue Tampere-Längelmäki välillä sekä kiilleliuskealue Joensuu-Oulu välillä, jotka muodostavat keskeisen varannon liuskekiven valmistukseen.



Kuvio 13. Luonnonkivilouhimot (Geologian tutkimuskeskus).

4.3 Liuskekiven käyttö

Liuskekiven kysyntä on vaihdellut muotivirtausten mukana. Ensimmäinen buumi oli 1930- ja 40-luvulla, jolloin kiveä käytettiin runsaasti kerrostalojen sokkeleissa, kiviaidoissa, piharakenteissa, puistojen ja hautausmaiden käytävien pinnoitteena. (Hanula & Salonen 2007, 31). 1980-luvulla betonilaatat valtasivat alaa talojen pihoilla ja käytävillä vaihtuakseen asfaltiksi 90-luvulla. Viimeisen 10 vuoden aikana liuskekiven arvostus on noussut asuntomessujen, sisustuslehtien ja vapaa-ajan rakentamisen tason noustessa. Kivi on palannut polkuihin, terassien ja aidanteiden materiaaliksi. Samalla käyttö on laajentunut saunatiloihin ja takkahuoneisiin. Kysyntä on lisääntynyt, mutta omatoimisuus vaativissa asennuksissa on vähentynyt. Ammattiasennuksen käyttö on lisääntynyt niin osaamisen puutteen kuin tiukentuneen rakennusvalvonnan vuoksi.

4.4 Kilpailijat

Kilpailija-analyysissä keskitytään liuskekiven tuottajiin noin 200 km säteellä Orivedeltä, joka on kokemusperäisesti pienimuotoisen louhoksen markkina-alue. Verkkokauppa saattaa laajentaa toiminta-aluetta merkittävästi, mutta tietoa mahdollisen verkkokaupan vaikutuksesta liikevaihtoon ei ole, eikä kilpailijoilta ole saatavana tietoja verkkokaupan onnistumisesta. Liuskekiven asemointia muihin pihamateriaaleihin käsitellään kappaleessa 5.3.

Liuskekiven ympärivuotisia tuottajia alueella on tällä hetkellä kaksi. Louhoksia on olemassa kymmenkunta, mutta niiden liiketoiminta on satunnaista.

Liuskemestarit on alueen suurin toimija. Louhos sijaitsee Orivedellä, jossa on myös vähittäismyyntipiste. Yrityksellä on oman tuotannon lisäksi myynnissä muita koti- ja ulkomaisia kiviä, koristekivituotteita sekä asennustarvikkeita ja – materiaaleja. Yrityksen verkkokauppa on toimiva ja lähes kaikkia tuotteita on saatavana verkkokaupan kautta. Toimitukset tehdään Postin kautta ja suuremmat erät sopimustoimituksina. Kiveä myydään valtakunnallisesti noin 70 jälleenmyyjäpisteen kautta. Hintataso kiville on 31–45€/m², keskihinnan ollessa n. 36,00€/m². Liiketoiminnasta merkittävä osa muodostuu asennustoiminnasta, jonka kilpailukyky on erinomainen oman tuotannon vuoksi. Kiviä saadaan urakkakohteeseen runsaasti ja ylimääräiset palautuvat varastoon pienil-

lä kustannuksilla. Liuskemestarit on alan ehdoton markkinajohtaja. Toiminta on ammat-
timaista niin verkkosivujen laadun kuin käytännön toiminnan näkökulmasta.

Oristone Oy on useammassa sukupolvessa toiminut perheyritys. Tuotteet myydään
louhokselta tai sopimuksen mukaan toimitettuna. Yrityksellä on www-sivut, jotka anta-
vat kuvan toiminnasta mutta eivät sisällä toistaiseksi verkkokauppaa. Hintataso on 24–
49€ / neliometri. Loppukesästä yritys myy kiviä edullisissa erissä ja ”penkojaisissa”
suoraan louhokselta. Yrityksen toiminta on pienimuotoista ja antaa harrastelijamaisen
kuvan verkkosivujen ilmeestä käytännön toimintaan.

Kivien jälleenmyyjä ovat rautakaupat sekä pihatuotteiden verkkokaupat, joissa myy-
dään koti- ja ulkomaisia liuskekiviä. Ainoa pelkästään kivien myyntiin keskittyvä yritys
toimialueella on Kiviriihi Oy, joka myy Toivakassa kotimaisen kiven lisäksi Norjan
Altasta tuotettua liuskekiveä.

Piha- ja puutarhakivituotannon lisäksi liuskekivistä valmistetaan hiomakiviä sekä koris-
te-esineitä. Alueen suurin hiomakivivalmistaja on Wästikivi Oy, joka on valmistanut
erilaisia hiomakiviä viikatteesta aina perhokalastuskoukun teroittamiseen.

4.5 Asiakkaat

Liuskekivituottajan asiakkaat ovat pääasiallisesti jaettavissa kolmeen ryhmään:

- Valtakunnalliset ja paikalliset rauta- ja puutarhamyymälät: Kesko, Kodin-Terra,
Agrimarket, Bauhaus, Muhevainen, Siisti Piha Oy ja Plantagen.
 - a. Päätöksenteko paikallista (K-Rauta) tai valtakunnallista (Bauhaus), joka
vaikuttaa toimitusmäärävaatimukseen ja laatuvaatimukseen
 - b. Ostot tai toimitussopimukset 1 000 – 5 000 m² asennuskaudelle
- Paikallinen puutarhaurakointi yritykset
 - a. Ostot urakkakohtaisesti sopimustoimittajalta tai asiakkaan ostamat kivet
 - b. Ostot 30 – 500 m² kerralla
- Tee-se-itse- ostajat
 - a. Ostot ovat peräkäräkuormia tai kuljetuspalvelulla muutamia satoja neli-
öitä kerrallaan. Kappalemääräisesti yleisin ostaja on pakettiauto tai pe-
räkärä asiakas, joka ostaa terassi- ja polkukiviä kuljetusvälineen kanto-
kyvyn rajoissa
 - b. Ostot 5 – 200 m² kerralla

Valtakunnallisesti kiviä ostavat ketjut eivät pääsääntöisesti ole potentiaalisia asiakkaita suuren toimitusmäärän ja alhaisen hinnan vuoksi. Esimerkiksi Bauhaus tuo liuskekivet ulkomailta koko kansainväliseen ketjuun. Laatu- ja hintavaatimukset ovat keskieurooppalaiselle kilpailulle sovitettuja. Paikallinen K-Rauta on yrittäjävetoinen ja potentiaalinen asiakas. Lähi rautakaupat eivät pidä liuskekiveä varastossa, koska sitä on saatavilla suoraan tuottajilta. Rautakauppa tarjontaa pitäisi keskittää 50-200km säteellä oleviin yrittäjävetoisiin rautakauppoihin.

Pelkästään kiviä myyviä yrityksiä löytyy suurimmista kaupungeista. Näiden valikoimissa liuskekivi on vain yksi tuote muiden mukana. Hintataso tukkumyynnissä pitää olla merkittävästi alhaisempi kuin vähittäismyyntihinta. Yleensä tukkualennus on paikalliselle kauppiaille noin 25 % ja valtakunnalliselle n. 50 % vähittäismyyntihinnasta. Kaupan vähittäismyyntihinta kotimaiselle kivelle on n. 45 - 70,- / neliö

Puutarhaurakoitsijat kilpailuttavat ostot muutamalla puhelinsoitolla ja nouto on yleensä muutaman viikon sisällä päätöksen tekemisestä. Hintataso on lähellä yksittäisen loppuasiakkaan hintaa. Tukkualennus syntyy yleensä suurempien erien kohdalla ollen noin 10–20%.

4.6 Muut sidosryhmät

Ympäristölupa, joka sisältää maanottoluvan, haetaan kunnan tai kaupungin ympäristöpalveluilta. Paikallisen louhoksen maanottolupa on kohtuullisen helppo saada. Vaatimukset maisemoinnin ja pohjaveden seurantaan ovat suhteellisen helposti täytettävissä. Alueen suurinkin louhos on mittakaavaltaan pieni verrattuna metalli-kaivannaisten louhintaan. Käsiteltävä maa-aines on kiinteää kalliota tai kivimurskaa, joka ei ole ympäristöriski. Maisemointia varten kaupunki haluaa vakuuden, joka voi olla esimerkiksi pankkitakaus. Takauksen tai vakuustalletuksen koko on kokemusperäisesti noin 2 000 – 5 000 euroa pienelle louhokselle.

4.7 Toimialalla menestymisen edellytykset

Keskeiset toimialan menestymisen edellytykset ovat asiakkaiden löytäminen, laadullisesti odotuksia vastaava tuote sekä markkinan mukainen hintataso. Toistaiseksi kaikki Pirkanmaalla kalliosta irrotettava liuskekivi on saatu myytyä, mikäli asiakas on löytänyt tuotteen. Pienten louhosten yleisin epäonnistumisen syy on ollut markkinoinnin lähes täydellinen puuttuminen. Liuskemestarit on ainoa yritys, joka on panostanut verkko-kauppaan ja näkyvyyteen asuntomessuilla, verkossa ja tv-ohjelmissa. Liikevaihto on kymmenkertaistunut ja tuotteistamiseen on käytetty paljon suunnittelua ja aikaa.

Kokemus aikaisemmasta toiminnasta on osoittanut, että lähes kaikki puhelimitse yhteyttä ottaneet ja paikalle asti tulleet, ostavat kiviä. Kun potentiaalinen asiakas löytää yhteystiedot, puhelinmyynnillä on merkittävä rooli tuotteen kuvailussa, riittävän kuljetuskaluston kantavuuden varmistamisessa sekä asennusneuvonnassa.

4.8 Perhe Kivi Oy:n SWOT-analyysi

Perhe Kivi Oy:n saaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi on mahdollista. Swot analyysi tuo esiin keskeiset vahvuudet, joihin liiketoiminta perustuu, oli strateginen valinta tuotantoon mikä tahansa.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • oma liuskekivivaranto • matalat tuotantokustannukset • tuote ei pilaannu varastossa • kestävä ja ajaton tuote • ekologisuus • imago • strategiset vaihtoehdot liuskekivi-varannon hyödyntämiseen 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tee-se-itse-toiminta vähenee • rajallinen saatavuus • käsityövaltaisuus • tuotannon painottuminen kesään • osaavien työntekijöiden saanti • helpommin asennettavat kilpailevat tuotteet: puu, betonikivet, asfaltti jne.
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • liuskekiven tuotteistus on kesken- 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaivannaistoimialan imago (Talvi-

<p>eräinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuottajia on vähän, eikä hinta ole vähittäismyynnissä kilpailukeino • kotimaisen kiven esiintymisalue on rajallinen ja rajoittaa uusien louhosten perustamista • uudisrakentamisen rakennusluvis- sa piha on pakollinen elementti ja suunnittelijat pitävät luonnon materiaaleista 	<p>vaara)</p> <ul style="list-style-type: none"> • kivivarannon laajuuden hankala selvittäminen • ympäristöasetusten merkittävä kiristyminen • lisääntynyt byrokratia, esimerkiksi sertifiointi ja turvallisuusmääräykset kalliita toteuttaa
---	---

Kuvio 14. Perhe Kivi Oy:n SWOT- analyysi

Keskeiset vahvuudet ovat oma liuskekivivaranto, josta ei synny kiinteitä kustannuksia. Tuote tai raaka-aine ei pilaannu pidemmässäkään varastoinnissa. Tuote jopa mahdollistaa toiminnan tilapäisen keskeyttämisen ilman suuria tappioita. Heikkoudet ja uhat eivät ilmaannu yhtäkkiä ja niihin on mahdollista sopeutua tuotantoa muuttamalla tai hallitulla toiminnan alasajolla.

5 Visiointi, keskeiset valinnat ja tavoitteet

5.1 Perhe Kivi Oy:n toiminnan strategiset vaihtoehdot

Liuskekivivarannon omistajien näkökulmasta strategisia vaihtoehtoja esiintymän hyödyntämiseen on useita. Vaivattominta on kaivosalueen vuokraus ulkopuoliselle toimijalle. Oman loughinta- ja myyntitoiminnan vaihtoehtoja ovat toiminnan laajentaminen investoimalla tuotantoon ja markkinointiin merkittävästi tai jatkamalla aikaisempaa, pienimuotoista myyntitoimintaa kesäviikonloppuisin. Kaikissa vaihtoehdoissa on mahdollisuudet ja heikkoudet.

Yrityksen strategiaksi valitaan vuokraaminen ulkopuoliselle toimijalle:

- + ulkoistettu toimintamalli, joka ei sido omaa ajankäyttöä
- + ei sido pääomaa
- + ei riskiä investoinneista
- + tasainen tuotto
- + tuotto sidottu osittain operatiivisen yrityksen tulokseen ja/tai maanoton määrään

- + paremmat resurssit
- + yhteistyö alueella toimivien yritysten kanssa
- ei mahdollisuutta vaikuttaa louhintaan
- yleensä pitkäaikainen sopimus, joka muodostaa rasiitteen kiinteistöön
- potentiaalisten yrittäjien löytyminen hankalaa
- potentiaalisia toimijoita vain muutama
- volyyymiin sidotun vuokratuoton vaikea selvittäminen
- louhostoiminnan alueellinen laajentuminen riittävän liikevaihdon saavuttamiseksi ja vuokratuoton varmistamiseksi
- ei mahdollisuutta vaikuttaa louhintaan
- yleensä pitkäaikainen sopimus, joka muodostaa rasiitteen kiinteistöön

Yrityksen strategiaksi valitaan toiminnan voimakas kasvattaminen:

- + edulliset peruskustannukset parantavat kilpailukykyä
- + hyvä kivivaranto
- + olemassa oleva alihankintaverkosto
- + yrittäjäriskin pienentyminen
- + edullisemmat kuljetus- ja alihankintakustannukset volyymin kasvaessa
- + työvoiman kustannukset nykyisessä taloudellisessa tilanteessa kohtuulliset
- + vain yksi merkittävä kilpailija
- vaatii merkittäviä investointeja koneisiin ja laitteisiin
- kausityövoiman saatavuus
- markkinoinnin voimakas kasvattaminen
- omarahoituksen puute
- liikevaihdon ja kannattavuuden on parannuttava investointien maksamiseksi
- investointien takaisinmaksu edellyttää onnistumista myynnissä ja markkinoinnissa
- varaston arvon kasvu sitoo pääomaa
- ympäristöasiat moninkertaistuvat kun mittakaava laajenee
- kilpailutilanteen muutos liuskekivimarkkinassa pienentää katetta
- kivivarannon todellisesta riittävydestä ei ole tietoa

Yrityksen strategiaksi valitaan pienimuotoinen ja omatoiminen tuotanto:

- + pieni investointitarve
- + varaston sitoma pääoma pieni
- + hyvä kate
- + mahdollisuus toiminnan lopettamiseen tai tilapäiseen keskeyttämiseen
- + kivivaranto riittää lähivuosiksi varmasti
- + verkkokaupan hyödyntäminen
- + olemassa olevan verkoston hyödyntäminen alihankintatöihin

- omistajan ajan sitoutuminen, jos kate ei mahdollista ulkopuolista työvoimaa
- liiketoiminnan kehittäminen edellyttää yleensä kasvua riittävän taloudellisen puskurin saavuttamiseksi
- yksittäiset kalliit toimenpiteet, kuten räjäytys, voivat epäonnistua ja madaltaa kate merkittävästi
- yrittäjään liittyvät riskit

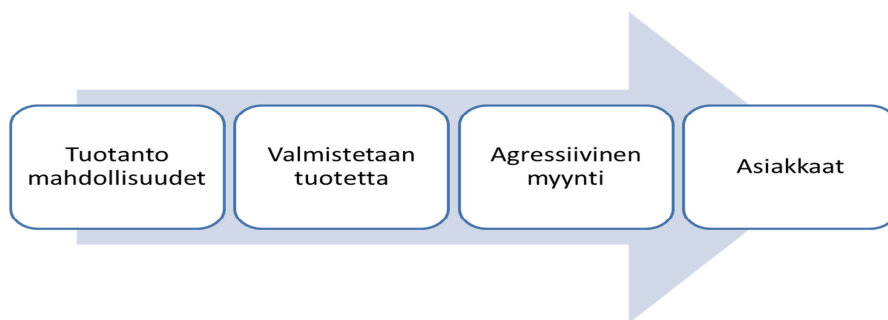
Näistä vaihtoehtoista realistisimpia ovat varannon vuokraus ulkopuoliselle ja nykyisen pienimuotoisen toiminnan jatkaminen. Resurssit toiminnan laajaan kasvattamiseen ovat rajalliset ja riski liian suuri. Mahdollista vuokraajaa ei ole tässä tilanteessa selvitetty, vaihtoehtoja ovat nykyiset toimijat sekä alueen maaurakoitsijat, jotka haluavat laajentaa toimintaa. Pohdinnan lopputuloksena paras vaihtoehto on toiminnan jatkaminen pienimuotoisena omana liiketoimintana, ainakin toistaiseksi. Se ei sulje pois vuokrausta ulkopuoliselle myöhemmin, päinvastoin. Olemassa oleva liiketoiminta on helpompi myydä kuin vanha metsittynyt louhos.

5.2 Perhe Kivi Oy:n strategia

”Perhe Kivi Oy on pienimuotoinen kivilouhos, joka toimii Pirkanmaalla omistajaperheen kiinteistöyhtymän mailla. Yritys tuottaa piha- ja puutarhakäyttöön sopivaa liuskekiveä verkko- ja kivimyymälä myyntinä. Liike on auki toukokuun alusta syyskuun loppuun viikonloppuisin sekä kesäviikoilla ennalta ilmoitettuina päivinä. Liiketoiminnan kulurakenteeseen pidetään aina mahdollisimman pienenä ja pitkäaikaisia investointeja vältetään. Toimitukset ja asennukset annetaan alihankintaverkostolle.”

Useimmissa strategia-oppaissa ja -ohjeissa haetaan keinoja tai ideaa kasvuun. Haetaan uutta markkinatilaa, sinisen meren strategiaa ja myynnin moninkertaistamista (Kim & Mauborgne 2006, 24). Tässä tapauksessa Perhe Kivi Oy poikkeaa, sen strategia ei

ole kasvaa, vaan hakea hallittavissa oleva, kannattava volyymitaso ja pysyä siinä. Tuotanto tuottaa mitä pystyy ja markkinointi etsii ja mahdollistaa potentiaalisten asiakkaiden yhteydenotot. Strategia on mahdollinen, koska raaka-aine ei käytännössä maksa mitään, eikä se pilaannu kalliossa tai varastossa. Myynnin vaihtelut eivät muodosta riskiä, mikäli pääomakulut varastosta saadaan pidettyä kohtuullisina. Kappaleen 5.1 toiminnallisista vaihtoehdoista, oma pienimuotoinen yritystoiminta, on turvallisin, koska siitä on aikaisempaa kokemusta. Louhoksen toimintamalli, laajuus ja ympäristöasioiden hallinta pysyy tällöin itsellä. Kuvio 15 kuvaa jo historiaan jäänyttä tuotantolähtöisyyttä ja kuvio 16 markkinointilähtöisyyttä, joka on jalostunut ajan myötä asiakaslähtöisyydeksi. Teoria tuotantolähtöisyydestä on haudattu aikoja sitten, mutta se kuvaa kuitenkin hyvin pienillä resursseilla toimivan tuotantoyrityksen tilannetta. Suomessa on tuhansia pieniä yrityksiä, joiden tuotantolaitteisto on vanhentunut ja kyky uudistua ja asiakaslähtöiseksi on kadonnut aikoja sitten.



Kuvio 15, tuotantolähtöisyys (Jobber & Fahy 2006, 3-4.)



Kuvio 16, markkinointilähtöisyys (Jobber & Fahy 2006, 3-4.)

Perhe Kivi Oy:n strategia perustuu yrityksen resursseihin unohtamatta asiakastarpeita. Lähtökohta on tavallaan tuotantolähtöinen koska yrityksen tavoitteena ei ole olla Suomen suurin liuskekivitoimittaja, vaan saada mahdollisimman hyvä kate pienimuotoisesta liiketoiminnasta sukutilan kulujen kattamiseksi. Lisäksi oman työn ohella tapahtuva

liiketoiminta ei saa vaarantaa perheen taloutta tai tuottaa sitoumuksia, jotka vaatisivat toiminnan voimakasta laajentamista ja sitä kautta ajallisesti mittavaa sitoutumista operatiiviseen toimintaan. Tavoite on voiton optimointi maksimoinnin sijaan. Hyvä suhde paikallisiin toimijoihin takaa joustavan toimintamallin ja kustannustehokkaan operatiivisen toiminnan. (Wrange 2014, 74 - 76.)

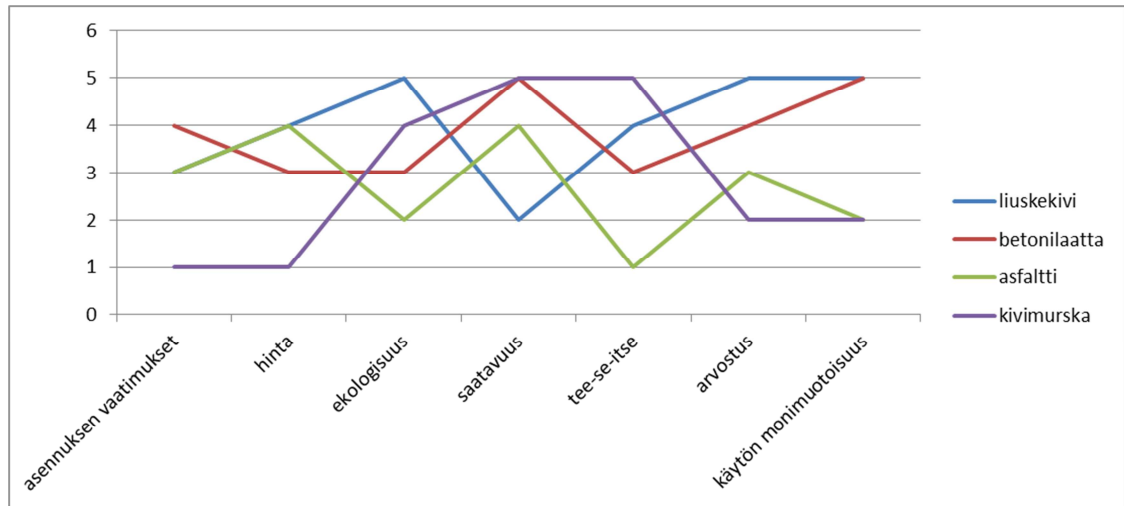
Ajankäytöllisesti kesän kivimyynti muodostaa paikallaolovelvoitteen, joka täytyy ratkaista. Mikäli myymälä on auki toukokuun alusta syyskuun puoliväliin viikonloppuisin, sekä kesä-heinäkuussa viikonloppujen lisäksi 2-3 arkipäivää, muodostuu myyntikaudelle 70–100 myyntipäivää.

Kesän myynnin rajoittavaksi tekijäksi muodostuu syksyn ja alkutalven tuotantoon sitoutuva pääoma. Kiven menekki keväällä on suurempaa kuin tuotannon resurssit. Kesän aikana potentiaalisten työntekijöiden muut työllistymisvaihtoehdot maataloudessa ja rakentamisessa paranevat, eikä Perhe Kivi Oy pysty kilpailemaan palkalla tai työn helppoudella. Työn vapaus ajallisesti sekä urakkapalkkauksen kautta syntyvä konkreettinen mahdollisuus vaikuttaa oman ansion määrään, on toistaiseksi ollut riittävän houkutteleva fyysisesti raskaaseen työhön.

5.3 Liuskekivituotteen tuotestrategia

Liuskekivi liiketoiminnassa strategisen edun luominen saman alan kilpailijoihin on vaikeaa. Koska tuote lähtökohdiltaan on sama, samoin tuotteeseen liitetyt palvelut helposti kopioitavia, erottautuminen liittyy palveluun, saatavuuteen ja kohderyhmän tarpeiden ymmärtämiseen ja yrityksen imagoon. Liuskekivi on persoonallinen tuote, joka Kim-Mauborgnen strategia-kanvaksella erottuu muista pihapäälysteistä. (Viitala & Jylhä 2013, 63.) Toteutetun asiakaskyselyn tulos kuviossa 20, tukee liuskekiven positiivista sijoittumista muihin katemateriaaleihin verrattuna.

Kuvio 17, asiakaskysely liuskekiven profilointi.



Mielikuva katemateriaaleista selvitettiin kyselyllä kesällä 2012, johon osallistui 28 vastaajaa. Vaikka otos ei ole kovin laaja, syntyi kyselystä liuskekiven osalta mielenkiintoinen kvalitatiivinen poikkeama muihin pihan katemateriaaleihin verrattuna. Mielikuva liuskekivestä on kyselyn mukaan vaikeasti saatava, laadukas ja kohtuullisen sopiva omatoimiasentajalle. Strategisessa tuoteprofiloinnissa tulee kyselyn pohjalta keskittyä liuskekiven ominaisuuksiin verrattuna muihin materiaaleihin, ei tuottajien välisiin eroihin. Menestymisen kannalta tärkeintä on löytää tuotteesta kiinnostuneet asiakkaat.

5.4 Liikeidea

5.4.1 Mitä?

Liikeidea kiteyttää menestyksen kulmakivet kolmeen kysymykseen: mitä, kenelle ja miten. Näiden lisäksi liikeideassa on hyvä pohtia imagon vaikutusta toimintaan. (Viitala & Jylhä 2013, 42). Näillä kolmella kysymyksellä voidaan selvittää yrityksen oikeutus olla olemassa.

Perhe Kivi Oy tuottaa käsintehtyä liuskekiveä piha- ja sisäkäyttöön. Tuotevalikoima on asennuskohteen mukainen sisältäen koko- ja laatuvalikoituja. Kivet ovat lohkaisun jäljiltä luonnonmukaisia. Kivet ovat myyntierissä kuormalavoilla. Verkkokauppa perustuu määräerätoimituksiin, joiden kuljetuskustannukset voidaan määrittellä etukäteen. Myyntierän koko mahdollistaa helpon noston perälautanostimella tai trukilla. Myyntierä on mitoitettu myös painon mukaan, jolloin kevytperäkärryn kantavuus on otettu huomioon. Kivimyyntialueella on valikoima kivipinoja, joista on mahdollista valita yhden kerroksen, eli neliömetrin kertaerä valitsemalla sopiva kerros valikoiman pinoista. Puutarhakiveä ei

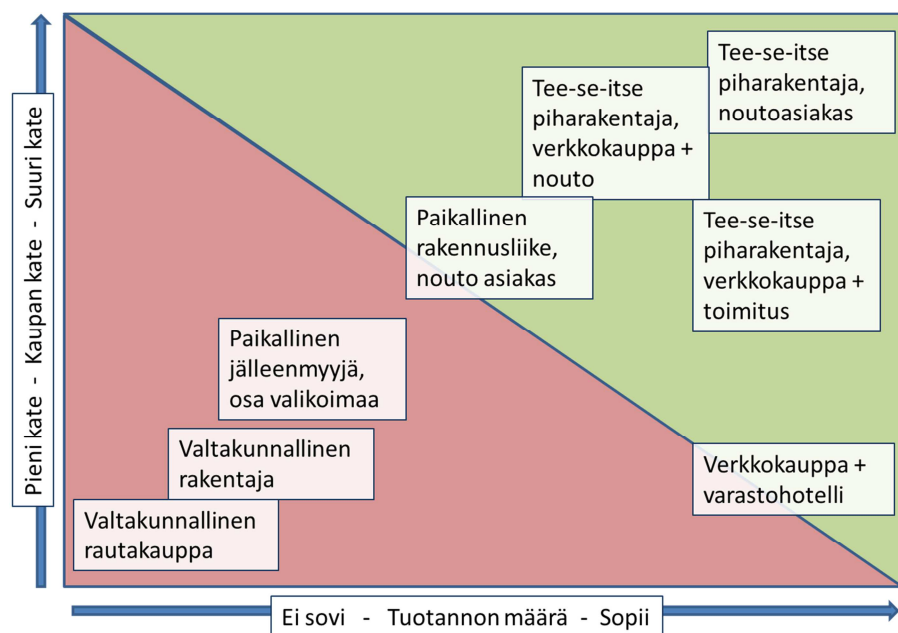
myydä kivi kerrallaan, jolloin vältetään pinojen uudelleen pinoamiselta ja myyntitapah-tuma on sujuvampi.

Kivet jakautuvat paksuuden mukaan pihakiviksi 3-6 cm sekä muuraten kiinnitettäviksi 1,5 – 2,5 cm kivilaatoiksi. Lisäksi valikoimaan kuuluu pengerkiviä sekä kappalehinnalla myytäviä isompia, 0,5-1,0 m² kokoisia kiviä. Valikoima vaihtelee saatavuuden mukaan.

5.4.2 Kenelle?

Yrityksen maksimi tuotantomäärä on ensivaiheessa n. 3 000 m² vuodessa. Tavoite keskihinta kivimymälä- ja verkkokauppamyynnissä on 32€ / m², joka on halvempi kuin Liuskemestareilla ja samalla tasolla Ori-Lius Oy:n kanssa. Tukku liikkeiden ja rauta-kauppaketjujen sisänostohinta on merkittävästi alempi. Liuskekivi on hankala itsepalvelumyymälätuote, koska asiakkaat poimivat pinosta parhaat kivet ja hukkaprosentti myynnistä on suuri, yli 20 %.

Kohderyhmiä on priorisoitu oheisessa kuviossa, jossa toteutuneen kaupan sopivuutta yrityksen tuotannon määrään ja kaupan katetavoitteeseen on vertailtu keskenään.



Kuvio 18, asiakaskohderyhmät

Keskihintatavoite ja pienehkö tuotantokapasiteetti rajaavat optimaalisen ostajan tee-se-itse-rakentajiin ja remontoijiin ainakin tuotannon alkuvaiheessa. Ostokerä on yleensä

kevytperäkärriin mahtuva erä n.10 - 15 neliötä. Isommat erät samalle kohderyhmälle myydään yhteistyönä paikallisen kuljetusyrityksen kanssa, joka tarjoaa kuljetuspalvelun suoraan ostajalle, eikä kuljetus vaikuta myynnin katteeseen. Mahdollinen verkkokauppa toimii noutomyyntinä kivikaupan aukioloaikoina ja toimitusmyyntinä kesäkaudella. Verkkokaupan kustannuksiin vaikuttavat valittu maksujärjestelmä sekä varastointijärjestelmät.

5.4.3 Miten?



kuvio 19, tuotantoprosessikuvia

Tuotannon ulkoistaminen voidaan jakaa neljään suurempaan osaan, raakakiven irrotukseen kalliosta, laattojen valmistukseen raakakivestä, pinoamiseen kuormalavoille sekä myyntiin. Toimituspalvelu on ulkoistettu paikalliselle kuljetusyrittäjälle.

Tuotannon tärkein vaihe on laadullinen jako, jossa erikokoiset ja paksuiset laatat pinoetaan omiin pinoihinsa tuotantosuunnitelman mukaan. Päällimmäisen kerroksen tulisi antaa hyvä kuva koko myyntierän laadusta. Koko tuotanto on ulkoistettu ja toimii urakkaperiaatteella. Perhe Kivi Oy omistaa tuotannossa tarvittavan pyöräkuormaajan ja autonostimella varustetun kuorma-auton.

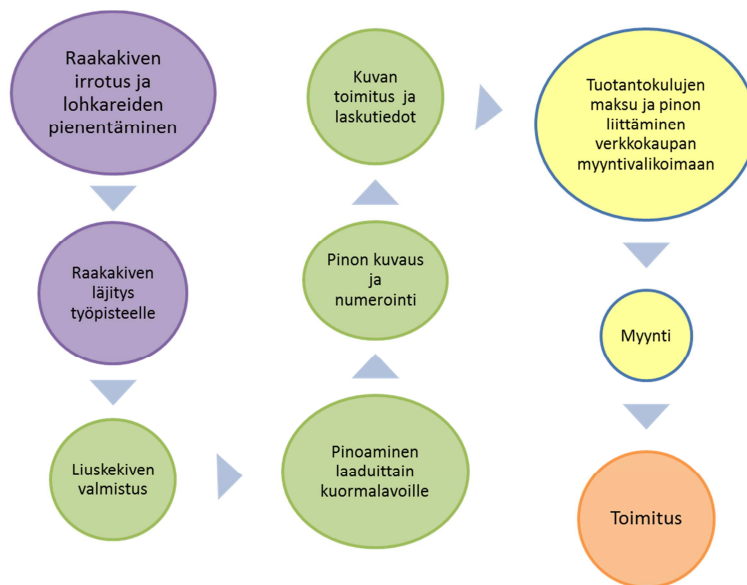
Myyntiä varten kivet kuljetetaan kuorma-autolla kivimyymälään noin kilometrin päähän louhoksesta. Myyntitoiminta on helpompaa, koska myymälässä toiminta keskittyy myyntiin ja ympäristö on ostajille turvallinen.

Verkkokauppa on ainakin aluksi täydentävä elementti, jossa tuote tehdään tutuksi ja mahdollistetaan helpompi toimitusmyynti. Verkkokaupan prosessi ei voi poiketa tavallisesta tuotantoprosessista, mutta sen avulla saadaan hyötyjä myös alihankintana tehtävän tuotannon prosessiin. Kivimies numeroi pinot valmiilla numerolapuilla, kuvaa pinon kännykkäkameralla ja lähettää sen sovittuun sähköpostiin. Kuva toimii urakkapalkan

maksuperusteena ja verkkokaupan tuotekuvana. Jos pino viedään myöhemmin kivimymälään, se poistetaan verkkokaupan valikoimasta. Verkkokaupan toimitukset voidaan hoitaa silloin alihankkijan toimesta, myydyt pinot löytyvät yhdestä paikasta helposti kuormattavina.

Verkkokaupan varasto sijaitsee louhoksella. Kaikki pinottu tuotanto kuvataan verkkokauppaa ja urakkatuotannon seurantaan varten. Kuvaaminen toimii louhinnan alihankkijoiden laskutusperusteena, jolla varmistetaan valmiiden pinojen numerointi ja myytävyyks.

Oheisessa kaaviossa on jaettu tuotannon eri vaiheet alihankintana tilattavien töiden osalta. Mallissa tuotanto on jaettu kahdelle alihankkijalle ja toimitus tilataan tarpeen mukaan. Oma toiminta keskittyy myyntiin ja mahdollisen verkkokaupan ylläpitoon.



Kuvio 20, tuotannon jakautuminen

Kesäkaudella avoinna oleva kivimyynti tarjoaa mahdollisuuden tutustua valikoimaan ja ostaa kiviä valikoiden. Myyntierä on yksi neliömetri eli kivipinon kerros. Asiakas voi valita kerrokset useista pinoista, myös erihintaisista laaduista. Ostetut kivet kuormataan käsin asiakkaan avustuksella. Kivikaupasta on lainattavissa jarrullinen kevytperäkärri, johon on mahdollista lastata jopa 15 m² kiveä, vetoautosta riippuen.

Suuremmat erät kivikaupasta myydään pinoittain. Asiakas valitsee pinot ja ne nostetaan asiakkaan kuljetusvälineeseen yrityksen autonosturilla. Mikäli asiakas valitsee toimituksen, hintaan lisätään valitun toimittajan kustannukset. Esimerkiksi Postin kustannus alle 1 000 kg lavalle on 65–140 euroa toimitusmatkasta riippuen. Postin kuljetuksissa pino pitää saada purettua takalaitanostimella tasaiselle ja kovalle alustalle. Toisena vaihtoehtona on paikallinen kuorma-autoyrittäjä, joka laskuttaa per ajettu kilometri. Vaihtoehto on halvempi asiakkaalle varsinkin suuremmissa 5-12 lavan toimituksissa. Kuorma-autossa on autonosturi, jolla lavat voidaan nostaa suoraan asiakkaan työmaalle.

5.4.4 Liuskekiven imago

Liuskekiven imago rakennusmateriaalina on parantunut viimeisen 10 vuoden aikana merkittävästi. Näkyvyys kodin aikakauslehdissä on lisännyt tuotteen tunnettavuutta ja kiinnostusta perinteiseen rakennusmateriaaliin. Esimerkiksi 2007 asuntomessuilla useassa messusaunassa kiukaan taakse jäävä seinäosuus oli muurattu liuskekivellä. Kysyntä ohuesta muurattavasta kivistä kasvoi merkittävästi seuraavina vuosina. Kiven arvostus kotimaisena kestävästä tuotteena on kiistaton. Tämä yhdistettynä paikalliseen tuottajaan, edullisuuteen ja ystävälliseen palveluun on hyvä pohja imagon rakentamiseen. Yritys profiloituu tilamyymäläksi. Kivet tuotetaan tilan mailla, tuotanto on käsityötä eikä kiviä käsitellä sahaamalla tai koneellisesti lohkomalla. Tuote on ekologinen, pitkäikäinen ja 100 %:sti kotimainen käsityötuote.

5.5 Yrityksen markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelmassa unohdetaan usein peruslähtökohta onnistuneelle markkinoinnille. Asiakastyytyväisyys on tärkein yksittäinen asia, joka vaikuttaa markkinointiviestinnän vastaanottoon ja konseptin onnistumiseen. Toiminnan lähtökohta sinänsä voi olla tuotantolähtöinen tai markkinointilähtöinen. Jobberin ja Fahyn mukaan tuotantolähtöisyys on aina tie yrityksen kuolemaan (Jobber & Fahy 2006. 4). Kivituotannossa ja käytettävissä olevat resurssit huomioiden en ole samaa mieltä. Yrityksen tuotantomahdollisuudet ovat rajalliset. Tuotteen laatu vaihtelee kallion lohkeavuuden mukaan, eikä kiveä ole tarkoitus muokata teollisesti, vaikka asiakas sitä haluaisi. Perhe Kivi Oy:n markkinointisuunnitelma on sekoitus molempia lähtökohtia.

Markkinoinnissakin noudatetaan yrityksen perusstrategiaa mahdollisimman alhaisesta kulurakenteesta. Markkinoinnin tavoitteena on yrityksen yhteystietojen löytyminen

verkkohakupalveluissa sekä informatiivinen verkkosivusto asiakasodotusten ja tarjonnan yhteensovittamiseksi. Verkkosivusto toimii linkkinä kuljetuspalveluihin ja verkkokauppaan.

6 Keinot ja kehittäminen

6.1 Yrityksen tuotekehityssuunnitelma

Liuskekivi on useimmille ostajille vieras tuote. Aikaisemmasta kokemuksesta tiedetään, että suurimmalla osalla myymälään tulleista asiakkaista ei ole selkeää kuvaa, mitä he ovat tulossa ostamaan. Karrikoiden voisi sanoa, että asuntomessuilla tai Avotakan kuvassa on nähty grillipatio, jonka rakentaminen on vaatinut raskaita koneita, mittavia pohjatöitä ja ison tukun rahaa. Kivimyymälän pihassa olevan asiakkaan tavoitteena on saada muutamalla sadalla eurolla ja viikonlopun lapiotöinä vastaava rakennelma mökille tai omakotitalon takapihalle.

Suurimmat kehityskohdat ovat tuotannon tasalaatuisuus ja asiakasodotusten ymmärtäminen palvelutilanteessa. Molemmat kehityskohdat ovat kriittisiä mahdollisen verkkokaupan onnistumiselle, jossa asiakkaalla ei ole mahdollisuutta tutustua tuotteeseen etukäteen.

6.2 Tuotannon tuotekehitys

Tuotannon kehittäminen liittyy liuskekivimyyntierän tuotteistamiseen. Kivimyymälässä kivet ovat pinottuna kuormalavoille ja myyntierä on yksi kerros. Tuotannon tavoitteena on lajitella kivet laaduittain eri lavapinoihin maksimi 15 kerrosta per pino, jolloin pinon paino pysyy hallinnassa n. 600–1 200 kg kiven paksuuden mukaan.

Kivien nykyiset laadut ovat piha- ja puutarhakivet, paksuus 3 - 6 cm ja yksittäisen laatan koko ISO216-paperikoolla mitattuna A5–A1. Koska kysymyksessä on luonnontuote, kokovaihtelu on suurta. Käytännössä tuotanto tekee pinot lähinnä paksuuden perusteella ja yksittäisen kiven koon perusteella. Myynti pyrkii hinnoittelulla erottelemaan laadut toisistaan, ja käytännössä hinta muodostuu pinon yleisen ilmeen ja kivikoon perusteella. Siisti, suorareunainen pino, jossa on tasapaksua kiveä, on helppo myydä, ja hinta nousee kokohaarukan yläpäähän. Usein kokoon perustuva laatu kuitenkin vaihte-

lee kerrosten välillä. Kivikaupassa laadun huonontuminen aiheuttaa siirtymisen seuraavaan pinoon ja jälkitöinä aloitetun pinon laadun korjaamisen poistamalla siitä liian pienet kivet.

Kivi	Puutarhakivi			Muurattava ohut kivi	
Hinta € / m ²	18 - 26	26 - 30	31 - 35	18 - 25	26 - 30
Kivien koko	pienet	keskikokoiset	isot	pienet	keskikokoiset
Kiven paksuus mm	25 - 40	25 - 50	40 - 60	10 - 20	15 - 25
Paino / lava kg	1200	1400	1600	600	800

Kuvio 21. Liuskekiven aikaisempi laatujaottelu





Lisäksi myynnissä on muurikiviä, jotka ovat pinottavissa muuriksi tai grillin rakenteiksi, sekä isoja yksittäin myytäviä kiviä esimerkiksi portaiden edustalle, grillin alle tai jopa pöytälevyksi.

Tuotannossa laatujaottelu on vaikeaa, koska tavoitteena on saada 2 viikon palkanmaksuperiodin aikana mahdollisimman monta lavaa valmiiksi. Vajaat lavat täyttyvät käsillä olevasta kivistä ja laatu huononee. Työntekijän näkökulmasta urakkakorvaus on sama laadusta riippumatta. Käsillä oleva raakakivi määrittelee pitkälti, millaista kiveä pinoihin saadaan. Urakkatyö ei anna mahdollisuutta tietyn laadun tekemiseen vaan koko raakakivimateriaali käydään läpi ja pyritään siihen, että kaikki kivet saadaan laatuasteikon sisään. Mitä paremmin kivi saadaan hyödynnettyä, sitä motivoivampaa työnteko on. Työaika kuluu tuottavassa toiminnassa, koska kivien turha siirtely ei vie aikaa, raaka-aineen irrotusta räjäyttämällä ei tarvita niin usein ja romukiven määrä vähenee.

Laatukriteereitä ja hinnoittelua pitää yksinkertaistaa varsinkin, jos verkkomyynti toteutetaan. Laatuoleranssi pitää olla riittävä, jotta kaikki käsitelty kivi saadaan myyntiin. Lisäksi lavakokoa pitää pienentää lähemmäksi toteutuvia myyntieriä ja verkkokaupan tarpeita.

Laatukriteereiden suunnittelun lopputulos tuottaa positiivisen vaikutuksen koko tuotantoketjuun ja varmistaa myös asiakastyytyväisyyden, kun laatulupaus täyttyy.

Kivi	S	M	L	XL
Hinta € / m ² alv 0 %	24,00	30,00	35,00	39,00
Koko, kappaleita neliömetrillä	10 - 20	7 - 10	5 - 7	3 - 5

Kiven paksuus mm	10 - 25	25 - 50	30 - 50	40 - 60
Lavaerät m ² / paino kg	5 / 200 10 / 400 15 / 600	5 / 500 10 / 1000	5 / 500 10 / 1100	5 / 600 10 / 1200
				

Kuvio 22. Uusi laatuvalikoima ja tuotantoerät

Laatuvalikoiman yksinkertaistaminen helpottaa tuotannon toimintaa, kun toleranssit ovat riittävät ja kaikki myyntikelpoinen kivi saadaan neljän luokan sisään. Yksittäisten kivien koko ei enää rajaa luokkaa ja yksittäiseen pinokerrokseen voi käyttää erikokoisia kiviä laatulupauksen kärsimättä. Hinnoittelun yksinkertaistaminen helpottaa myyntiä ja vähentää hinnoitteluelpäselyyksiä.

Lavakoon pienentäminen lisää lavojen käyttöä, mutta mahdollistaa kevyemmän lavarakenteen käytön alle 1 000 kg lavoille. Kokonaiskustannus ei muutu merkittävästi nykyisestä. Useampi lavakoko palvelee paremmin myös verkkokaupan tarpeita. Osa kilpailijoista veloittaa pakkausmaksun 11–12€ per toimitus. Tällä kompensoidaan lavoista aiheutunut kustannus.

Peruslaadun uusi jako ei poista muurikivien tai yksittäiskappaleiden myyntiä kivikaupassa. Näiden tuottaminen on kiinni kivilaadusta ja laadun sekä varastotilanteen sallimassa, niitä tuotetaan tarpeen mukaan.

6.3 Myynnin ja palvelun kehittäminen

Myyntitapahtumassa palvelulla on merkittävä rooli. Palvelun tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja tarjota siihen paras laadullinen ratkaisu. Palvelutilanteessa ratkaisevia asioita ovat Tapio Rissasen mukaan hinta, palvelun imago, palvelutilanteen yleinen sujuminen sekä palveluympäristön sopivuus kyseisen palvelun tuottamiseen.

Kivikaupassa palvelu on oleellinen osa kauppatahtumaa. Se muodostuu teknisesti esimerkiksi lastausavusta, peräkärryn laina mahdollisuudesta, työhansikkaiden lainauksesta, asiakkaan peräkärryn renkaiden ilman täytöstä ja peräkärryn peruuttamisen avustamisesta. Lisäksi palvelu on neuvontaa, mielikuvan luontia valmiista pihasta, ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaan tarpeisiin ja joskus jopa myynnistä kieltäytymistä, kun tuote ei sovi ajateltuun ratkaisuun. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat asioita, joiden pitää olla kunnossa, että kauppaa yleensä syntyy. Palvelun elementit pohjustavat myös tilamyynnin asiakaslähtöistä imagoa. Kivikauppa sijaitsee maatalon idyllisessä pihapiirissä, joka on osa tilamyynnin imagoa.

Palvelu saattaa muodostaa ongelman, koska myyjä samalla sitoutuu tahtomattaan asiakkaan Avotakka-unelmaan. Pahimmassa tapauksessa myyjän realismi romuttaa unelman ja liuskekivet jäävät myymättä. Myyjän kannalta neuvot ovat myös riski ja saattavat tuottaa palveluvirheen kautta tuotevastuuriitoja tai ainakin huonon palvelukokemuksen. (Rissanen 2005, 420.)

Suurimmat epäselvyydet liittyvät kivien laatuun, hinnoitteluperusteisiin, painoon ja asennukseen. Valmista ohjemateriaalia ei toistaiseksi ole ollut. Syynä ohjeiden puutteeseen on ollut asiakkaiden näkemyksen laaja kirjo. Osa hoitaa salaojitukset, massan vaihdot ja kaadot kuntoon, osa taas poistaa nurmikon kiven reunamuotojen mukaan ja upottaa kiven pintamultaan. On selvä, että jälkimmäinen ei tule kaikissa olosuhteissa kestävänsä routaa, vaan kivet jäätyvät maahan ja voivat murtua roudan sulaessa. Suurin osa asiakkaista toteuttaa urakan pienimuotoisesti ja tärkein varuste on lapio. Liian massiiviset maanvaihto-ohjeet karkottavat asiakkaan, kun ohjeena pitäisi olla hieman paksumpi kivilaatu.

Yhtiön verkkosivuilla voisi olla tulostettavissa asennusvinkkejä ja perusohjeet asennukseen. Kilpailijoista Liuskemestareilla on erittäin hyvät sivut, joissa on tulostettavissa yksityiskohtaiset ohjeet niin muuraukseen kuin maavaraiseen asennukseen. Ohjeet perustuvat oman asennustoiminnan kokemuksiin ja tekotapaan. Tuotevastuu estää Perhe Kivi Oy:ltä yksityiskohtaiset ohjeet ja muurausohjeet kokonaan. Ratkaisuna ovat linkit laasti-, betoni- ja piharakentamisen yleisille sivustoille, joista perusohjeet ovat saatavana.

6.4 Verkkokauppa

Tuotannon kehittämistä pohdittaessa verkkokaupalle jäi ainakin aluksi täydentävä rooli, jonka toimivuus testataan käytännössä. Mikäli tuotannon laskutusperusteena käytetyt kuvat riittävät laadullisesti verkkokaupan käyttöön, olisi Perhe Kivi ainoa liuskekivimyyjä, jolla olemassa olevan kivierän voi valita verkkokaupasta, tilata toimituksen tai sopia noudon tilamyynnin aukioloaikojen puitteissa.

Verkkokauppa tukee tilatuotanto-ajatusta ja poistaa asiakkaan näkökulmasta tarpeettomat väliportaat jakelukanavasta. Vaikka kustannus toimituskuluineen nouseekin lähelle vähittäismyyntihintaa, vaatii tuote joka tapauksessa kuljetuksen ostopaikasta asennuspaikalle. Raskas ja vaikeasti kuljetettavalle tuotteelle verkkokauppa on osa jakelukanavaa ja osalle asiakkaista ehkä ainoa mahdollisuus sujuvaan ostoon. Verkkokauppa ja siihen liitetty jakelu avaa pienelle tilamyynnille uusia, muuten vaikeasti saatavuttavia mahdollisuuksia: kontakteja, kokemusta, erikois- tai lisäpalvelua, toiminnan laajuutta sekä uskottavuutta. (Lahtinen 2013, 16.) Verkkokauppa on myös keskeinen välinen tunnettuisuuden ja tuotteen ominaisuuksien viestijänä. Liuskekivi on marginaalinen tuote, jonka ostajalla on yleensä mielikuva tuotteesta, mutta ei mitään kokemusta.

Maksutapahtuma tehdään ennen toimitusta, joka poistaa luottotappioriskin. Verkkokaupan 14 päivän palautusoikeus on kustannus, joka kaupan hinnoittelussa pitää ottaa huomioon. Palautusriski poistuu, jos kauppa sisältää asennuspalvelun, jolloin kysymyksessä on räätälöity kokonaisuus ja palvelu ilman palautusoikeutta. Ostajan kannalta verkkokauppa tulee olla luotettava ratkaisu, koska maksu tehdään etukäteen ja tavara toimitetaan muutaman viikon kuluessa. Luottamus perustuu verkkokaupassa moineen yksityiskohtaan, mutta suurimpana yksittäisenä tekijänä on sivujen ulkoasu ja tekninen laatu (Lahtinen 2013, 63). Lisää uskottavuutta saadaan kertomalla tilamyynnistä ja toiminnan historiasta. Tarinankerronta on B2C-myyntissä yhä tärkeämpää, koska asiakkaat haluavat ostoksen lisäksi elämyksiä ja tarinoita jaettavaksi.

Verkkokauppa alustoja on tarjolla runsaasti. Kivimyyntin kannalta keskeisenä kysymyksenä on nopea ja helppo ylläpito, sujuva kaupankäynti ja maksutavan valinta. Valmiita ratkaisuja löytyy lisenssi- tai tilaajamaksulla toimivista kaupallisista järjestelmistä, räätälöidyistä järjestelmistä yrityksen tuotteisiin ja toimintamalleihin sovitettuna sekä kuukausimaksulla toimivia pilvipalveluratkaisuja.

Verkkokaupan ratkaisu vaatii erillisen kartoituksen, jossa tuotteen erityspiirteet voidaan huomioida. Tuotteiden määrä on rajallinen, joten järjestelmä ei ole kovin vaikea ylläpitää.

7 Yrityksen taloussuunnitelma

7.1 Taloussuunnitelman taustatiedot

Liitteenä 1 on yrityksen liiketaloudellinen ennuste. Ennuste perustuu toimialueella valitsevaan maanrakennusyritysten keskimääräiseen veloitukseen sekä arvioon urakka-pohjaisen ammatinharjoittajan kustannuksesta. Tarkkaa tietoa aikaisemmin toteutu-neista kuluista ei ole saatavana, mutta kustannusta on verrattu vastaaviin kustannuk-siin metsä- ja maatalouden ammatinharjoittajien kuluihin.

Yrityksen liiketoiminta perustuu ulkoistettuun louhintaan. Toiminta on urakkapalkkai-nen, joko määräaikaisena työsopimuksena tai alihankintasopimuksena työntekijän toi-minimelle. Louhinnan kiinteäkulu helpottaa merkittävästi kannattavuuden arviointia ja mahdollistaa louhijalle kausiluonteisesta työstä kohtuullisen ansion. Muuttuvien kulujen suhde säilyy samana louhinnan määrän kasvaessa. Kuluissa on huomioitu koko lou-hinnan määrä, sisältäen myös vaihto-omaisuuden kasvun. Ennustelaskelmassa vaihto-omaisuuden sitoma pääoma sisältää vastaavan kulurakenteen.

Räjäytys ja maansiirto sisältävät kiven irrotuskuluja räjäyttämällä sekä erikseen alihan-kintana teetettävän raskaan kaivurin palvelut, johon oma kaivuri ei kykene. Muut kulut sisältävät vakuutukset, markkinointi sekä viranomaiskulut louhinnasta.

Ennustelaskelmassa on keskitytty yrityksen alun kannalta kriittisiin asioihin. Yksittäisen kuluerän tai tarkan kateprosentin arviointi on vaikeaa ja osin hyödytöntä. Tärkeämpää on yleinen kannattavuuden arviointi, toiminnan kannalta kriittisen maksukyvyyn selvittä-minen ja rahoittajan seuraamien tunnuslukujen arviointi.

Ensimmäisenä tilikautena toimintaa rahoitetaan omistajien osakepääomalla sekä pää-omalainana yhteensä 22.500 euroa. Lisäksi yhtiö hakee lainaa 15.000 euroa, 36 kuu-kauden tasalyhenteisellä maksuajalla. Rahoituskuluiksi on arvioitu 5,0 %. Omistajat tuottavat mahdollisen vakuuden lainalle.

Suurin investointi ensimmäisenä vuonna on louhoksella tarvittava kaivinkone. Arvio käytetyn kaivinkoneen hinnasta on noin 25.000 – 30.000 euroa. Lisäksi rahaa sitoutuu myyntivarastoon arviolta 15.000 euroa. Talven tuotantoseisokkiin mennessä kassassa tulisi olla ennusteen mukaan 10.000 euroa varattuna maaliskuussa alkavaan tuotantoon, jonka kulut saadaan katettua vasta myyntisesongin alkaessa toukokuussa.

Kassavirtalaskelmassa kohta muut kassavirtaan vaikuttavat tekijät täsmäyttää syötetyn käteisen määrän laskelmaan kuluksi tai tuloksi. Ensimmäisen vuoden 2016 ennusteessa muut erät sisältää 2.450 euroa satunnaisia kuluja, ennustesarakkeissa kassa muodostuu automaattisesti.

Toiminnan jatkuessa taulukkoa on helppo päivittää ja tavoitteena on kolme vertailuvuotta sekä riittävä ennuste tulevien investointien ja osingonmaksun arviointiin.

Yrityksen kannattavuus muodostuu ennusteessa erinomaiseksi. Syynä on ilmainen raaka-aine. Liiketoiminnan luonteen vuoksi, yritys ei maksa palkkaa omistajilleen. Voitto kotiutetaan joko osinkona kuten ennusteessa tai vuokrana kiinteistöyhtymälle. Kummallakin tavalla tuotto on omistajilleen pääomatuloa, koska kiinteistöyhtymä ei ole erikseen verotettava yhteisö muuten kuin ALV:n osalta. Vuokratuoton kautta tulouttaminen mahdollistaa myös kiinteistöyhtymän paremman verosuunnittelun, kun syntyvistä vuokratuloista voidaan vähentää yhtymän kuluja.

7.2 Operatiiviset riskit

Yrityksen operatiiviset riskit liittyvät kalliimpiin alihankintatöihin, kuten räjäytyksiin ja raskaan kaivurin palveluihin. Yksittäinen räjäytys voi epäonnistua, eikä tuloksena synny työstökelpoista kiveä tuotantoon. Kustannus uudesta räjäytyksestä on noin 3.000 euroa. Ensimmäisenä vuonna räjäytys ja maansiirtokuluihin on varattu lähes 10.000 euroa. Budjetin jakautumista kahden kululajin välille on vaikea arvioida etukäteen. Tarve riippuu kiven laadusta, kuinka helposti se lohkeaa käsin työstettäväksi kappaleiksi. Joka tapauksessa louhoksella tarvitaan ainakin yksi räjäytys, jolla työstettävää kiveä saadaan irti kalliosta. Räjäytys mahdollistaa myös kaivurin käytön kiven irrotuksessa, kun kallio rikkoontuu ja lohkominen routapiikillä kallioseinästä helpottuu.

Suurin operatiivinen riski on liuskekiven laadun muuttuminen louhinnan edetessä siten, ettei siitä enää saa myytävää kiveä. Geologista maaperätutkimusta ei ole tehty sen

kustannusten vuoksi. Lyhyellä aikavälillä kivivaranto riittää, eikä pitäisi riskiä merkittävänä budjetointikaudella. Pidemmällä aikavälillä tilanne voi tulla vastaan, joka tarkoittaisi louhostoiminnan lopettamista. Riskiin on varauduttu pitämällä investointitaso mahdollisimman pienenä.

Työturvallisuus on louhinnassa tärkeässä asemassa. Käytettävät koneet ovat iäkkäitä, eivätkä kaikilta osin täytä 2010-luvun vaatimuksia. Tämä asettaa vaatimuksia perehdytykselle ja turvallisuus koulutukselle. Mikäli louhintaa tekee vain yksi henkilö, on pienikin tapaturma louhoksella vaarallinen, kun lähimpään sairaalaan on 10km. Oman aseman turvaamiseksi louhinnasta on tehtävä kirjalliset ohjeet, jotka sisältävät työturvallisuusohjeet suojavarusteiden käytöstä sekä koneiden käytöstä ja tehdystä käyttöopastuksesta. Mahdollisuus kahden osa-aikaisen työntekijän tai alihankkijan palkkaamiseen olisi turvallisempi ratkaisu kuin yksi kokopäiväinen. Vaikka Perhe-Kivi Oy ei olisikaan juridisesti vastuussa tapaturmasta, sillä olisi aina taloudellisia vaikutuksia toimintaan.

7.3 Taloudelliset riskit

Yrittäjän riski muodostuu 22 500 euron alkupääomasta yritykseen, sekä yrityksen lainan vakuuden kautta 15 000 euron lainan takaisinmaksun riskiin. Kokonaisuutena riski yrityksen toiminnan aloittamisessa on varsin pieni. Toiminta ei vaadi isoja investointeja ja tuotannon kulut voidaan ajaa alas nopeasti. Pääoma sitoutuu kaivuriin ja vaihtomaisuuteen. Käytetyn kaivurin hintataso ei merkittävästi muutu vuodessa ja 5 vuoden poistosuunnitelma korjaa tilannetta nopeammin kuin hinta putoaa. Vaihtomaisuus varastona liuskekivi on kiitollinen, koska sen säilyttäminen onnistuu ulkona kuormaloilla, eikä se vanhene tuotteena milloinkaan.

Yrityksen ulkoinen rahoitus on pieni ja vakavaraisuus hyvä. Suuremmalla ulkoisella rahoituksella sijoitetun pääoman tuotto paranisi, mutta rahoituksen ulkoinen vakuustarve sitoo yrittäjän henkilökohtaisesti lainaan, joten riskimielessä yhtiön ottama rahoitus ei pienennä yrittäjän riskiä.

Taloudellinen riski on hallittavissa ennustekaudella. Laskelma joustaa osinkojen määrällä helposti, koska sivutoiminen yrittäjyys ei vaaranna perheen tulotasoa. Pidemmällä aikavälillä alkuperäinen tarkoitus kattaa kiinteistöyhtymän kuluja muodostaa riskin, koska tuottojen puuttuessa tai yritystoiminnan loppuessa kulut pitää kattaa päätoimen palkkatuloilla.

8 Edellytykset liiketoiminnan aloittamiseen

Nykyinen tuotanto on ollut keskeytyneenä joitakin vuosia, mutta tuotannon aloittaminen on mahdollista heti ja raakakiveä liuskekiven tekoon on valmiina useammaksi kuukaudeksi. Toiminnan aloittaminen vaatii yrityksen perustamisen ja investoinnin traktori-kaivuriin. Louhinnan aloittaminen kannattaa aloittaa keväällä lumitilanteen salliessa, jolloin vaihto-omaisuuteen sitoutuva raha jää kohtuulliseksi ja valmistuvaa kiveä saadaan kevään myyntiin.

Toimintaan tarvittava alihankintaverkosto on olemassa niin räjäytyksen, raskaamman kaivuripalvelun kuin potentiaalisen louhijankin osalta. Näistä louhijan valinta on tärkein yksittäinen päätös, jolla on merkittävä vaikutus lopputuotteen myytävyyteen ja tuotannon tasalaatuisuuteen. Käynnistämisvaihe vaatii henkilökohtaista läsnäoloa ja luultavasti vähintään kuukauden vapaan päätyöstä. Sen toteuttaminen ainakin osittain lomarahojen vapaanpitämisellä sekä mahdollisesti muutaman viikon palkattomana lomana vaatii selvitystä 2016 alussa.

Kesän ajankäyttö onnistunee pääosin perheen avulla, jolloin kivikauppa saadaan pidettyä auki tärkeinä kevään ja alkukesän viikonloppuina. Kesäloman aikana kivimyynnin aukioloajat laajenevat ja oma ajankäyttö kesäloman aikana sekä etätömahdollisuus parantavat mahdollisuuksia myymälän aukioloaikojen laajentamiseen juhannuksesta eteenpäin aina elokuun loppuun asti.

9 Johtopäätökset

9.1 Perhe Kivi Oy:n tulevaisuus?

Liuskekivilouhinnan aloittaminen on erittäin houkutteleva mahdollisuus, jonka käynnistäminen kannattavasti on opinnäytetyön pohjalta mahdollista. Tuote on riittävän poikkeava massatuotteista ja houkuttelee asiakkaita myös erilaisella toimintamallilla toimiviin yrityksiin. Matka peräkärryn kanssa tilamyyntiin on retki ja elämys sellaisenaan. Omakohtainen kokemus kivimyynnin asiakkaista on, että liuskekivellä on oma tuotteen intohimoisesti suhtautuva asiakasjoukko, joka on valmis näkemään vaivaa niin hankinnan kuin asennuksen suhteen. Liuskekivipolku tai patio on itse tehtynä osa pihasuunnitelmaa, jolla naapurikateuskerrointa päästään nostamaan.

Kivimyynnin onnistuminen riippuu tämän kohderyhmän löytämisestä. Aikaisemmin tavoittaminen on tarkoittanut lehtimainontaa paikallisissa lehdissä. Verkkomainonta ja sosiaalinen media ovat kokonaan testaamatta. Mikäli yritys pitäytyy pienimuotoisessa toiminnassa, jossa jokaisesta tuotetusta kivilineliöstä saadaan mahdollisimman hyvä hinta, epäonnistuminen on epätodennäköistä.

9.2 Operatiivinen riski

Tuotannon käynnistäminen toteutuu pienellä panoksella, eikä toiminnan epäonnistuminen kaada perheen taloutta. Tuotannon suunnittelu ja määrän arviointi on tärkeää vaihto-omaisuuteen sitoutuvan pääoman vuoksi. Ylivuotinen varasto ei kuitenkaan muodosta muuta taloudellista riskiä tuotteen hyvän säilymisen vuoksi. Käytännössä kevään varasto pitää joka tapauksessa tehdä syksyllä. Muuten tuotanto ei pysty vastaamaan kevään kysyntäpiikkiin. Mikäli toiminta halutaan lopettaa jostain syystä, se onnistuu kohtuullisen helposti. Kaivuri myydään sen jälkeen, kun louhoksen maisemointi eli terävien kasojen taseus on tehty. Louhoksen mittakaava on niin pieni, etteivät lopetuksen kustannukset muodosta suurta riskiä. Loppuvarasto voidaan myydä pidemmän ajan kuluessa.

Alihankinta muodostaa lähinnä laadullisen ja saatavuusriskin. Oikeiden alihankkijoiden löytäminen on edellytys joustavalle ja kannattavalle toiminnalle. Edellytys omasta toiminnasta voi osoittautua vaikeaksi, koska tarjolla olevat työntekijät ovat yleensä talvikauden työttömiä ja oma yritys voi vaikeuttaa osin työttömyyskorvaukseen mitoitettua vuosiansaintaa. Tämä koskee lähinnä yksittäisiä kivimiehiä eli manuaalisesti kiveä louhivia työntekijöitä. Kiven irrotus ja läjitys vaatii raskaita koneita, jolloin alihankkija on luultavasti vakiintunut maanrakennusyritys.

Operatiivisia riskejä, tuotevastuuta sekä tuotannon riskitekijöitä voidaan ja pitää hallita vakuutuksilla. Henkilöriskejä vähennetään perehdytyksellä ja työturvallisuusasioiden läpikäynnillä. Suojavarusteiden käyttö on pakollista alihankkijalle, ja palkatulle työntekijälle yritys kustantaa turvakengät, kypärän sekä louhintaan sopivat käsineet.

9.3 Liiketaloudellinen riski

Ennusteen tulos on niin hyvä, ettei sitä heti usko todeksi. Yritystoiminta pitää sisällään riskejä kulujen muodossa, joita on vaikea ottaa huomioon yksinkertaisessa Excel-

suunnitelmassa. Käytännössä haasteita myynnin ja kassan riittävydessä tulee varmasti. Alkupanostus on kuitenkin kohtuullinen ja omistajien valmius lisäpanostukseen on olemassa, mikäli liiketoiminta osoittautuu kannattavaksi ja kysymyksessä on yksittäisiä kulueriä tai likviditeetin tilapäistä paikkaamista.

Toimiva osakeyhtiö muodostaa myös mahdollisuuden muuhun kaupalliseen toimintaan. Muita tuotteita ovat esimerkiksi klapit, joita tehdään tällä hetkellä omaan käyttöön, mutta pienellä investoinnilla tuotannon kasvattaminen olisi mahdollista. Klapituotanto tosin altistaa kiinteistöyhtymän kuukausitasolla alv-velvolliseksi, kun tällä hetkellä vuosilmoitus riittää. Samoin nykyinen alv-vapaa vähäinen oma käyttö, saattaa altistua vero keskustelulle.

9.4 Lopputulos

Oman kivivarannon jalostaminen myytäväksi liuskekiveksi on kannattavaa myös pienessä mittakaavassa. Riski pysyy hallinnassa, kun alkuiinvestoinnit pidetään maltillisina. Ennusteessa tuotannon ja myynnin kasvu on prosentuaalisesti merkittävä, mutta kokonaissummat euroina pieniä. Tuotannon kasvattaminen kassavirralla on mahdollista, mutta ei tarpeellista alkuperäisen yrityksen asetetun tehtävän mukaan. 25 000 euron keskimääräinen tulos on enemmän kuin riittävä. Taso pitää investoinnit maltillisina, mutta mahdollistaa omistajille riittävän pääomatulon kiinteistöyhtymän ylläpitoon.

Liiketoiminnan aloitus tehdään ensin kulurakenteen käytännön testauksena ja potentiaalisten alihankkijoiden kartoituksena. Mikäli liiketaloudellisen ennusteen lukuihin päästään, tavoitteena on aloittaa toiminta 2016 aikana.

Lähteet

Finch, Brian 2010. How to Write a Business Plan. 3. Edition. Kogan Page, London UK. [Http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/How_to_Write_a_Business_Plan.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/How_to_Write_a_Business_Plan.pdf) . Luettu 15.3.2016.

Hannula, Piritta & Salonen, Marja 2007. Rakennukset kertovat – perustietoa asukkaille. Helsingin Kaupungiosayhdistysten Liitto Ry. [Http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/6d39f6004a14e249981afcb546fc4d01/rakkert_280207_kaikki_printti.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6d39f6004a14e249981afcb546fc4d01](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/6d39f6004a14e249981afcb546fc4d01/rakkert_280207_kaikki_printti.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6d39f6004a14e249981afcb546fc4d01). Luettu 13.11.2014

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsingin kauppakamari, Helsinki. Saatavana myös e-kirjana ellibslibrary.com/book/978-952-246-382-1.

Holopainen, Tuulikki 2014, Yrityksen perustamisopas. 23. uudistettu painos. WSOY, Helsinki. [Https://www.yty.fi/download.php?id=143&attach=0](https://www.yty.fi/download.php?id=143&attach=0). Luettu 5.3.2016

Jobber, David & Fahy, John 2006. Foundations of marketing. 2. Edition. McGraw-Hill Education, Berkshire UK.

Kim, W. Chan & Maugorgne, Renée 2006. Sinisen Meren Strategia. Käännös Maarit Tillman. Talentum, Helsinki

Lahtinen, Tero. Verkkokaupan käsikirja 2013. Suomen Yrityskirjat, Helsinki.

Lakari, Torsti. Yritystoiminnan lopettaminen ja sukupolvenvaihdos. 6. uudistettu painos. Verotieto, Helsinki

Liiketoimintasuunnitelma ja yritys-laskelmat.

[Https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=business_idea](https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=business_idea). Luettu 5.5.2015.

Yritys Helsinki. Palvelut yrityksen perustajalle.

[Http://www.newcohelsinki.fi/fi/perusta/mista-aloittaa](http://www.newcohelsinki.fi/fi/perusta/mista-aloittaa). Luettu 11.10.2015

Leppänen, Olli 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Tammi, Helsinki.

Geologian tutkimuskeskus. Luonnonkivilouhokset 2010.

[Http://www.gtk.fi/export/sites/fi/geologia/luonnonvarat/kartat/GTK_luonnonkivilouhimot.pdf](http://www.gtk.fi/export/sites/fi/geologia/luonnonvarat/kartat/GTK_luonnonkivilouhimot.pdf). Luettu 16.11.2014

McKeever, Mike 2015. How to write a business plan. 12 Edition. Nolo, Berkeley, USA.

[Https://gorilamarketing.files.wordpress.com/2011/12/1413312802.pdf](https://gorilamarketing.files.wordpress.com/2011/12/1413312802.pdf). Luettu 15.2.2016

Näsi, Juha & Neilimo Kari 2008. Mitä on liiketoiminta osaaminen. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves 2010. John Wiley and Sons Inc, London UK.

[Http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_previ-ew.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_previ-ew.pdf). Luettu 28.3.2016.

Perustayritys.fi. PerustaYritys.fi palvelut yrityksen perustajalle.

[Https://www.perustayritys.fi/](https://www.perustayritys.fi/). Luettu 5.5.2015.

Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kauppakaari, Helsinki.

Pinson, Linda 2013. Anatomy of a business plan. 8. Edition. Independent publishers group. Tustin USA.

[Http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/reader.action?docID=10069076](http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/reader.action?docID=10069076). Luettu 27.3.2016

Pulkinen, Matti & Rajahonka, Mervi & Siuruainen, Riikka & Tinnilä, Markku & Wendelin, Robert 2005. Liiketoimintaketjut arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiainfo Teknova, Helsinki

Rissanen, Tapio 2005, Yrittäjän käsikirja 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Pohjantähti, Vaasa.

Santalainen, Timo & Baliga, Ram B 2015. Kun normibisnes ei riitä - kestävä strategointi. Talentum, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521422300>. Luettu 22.1.2016

TOWS analysis, using tows matrix. Mind tools editorial team.

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm. Luettu 22.2.2016

Viitala, Riitta & Jylhä, Eija 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Edita, Helsinki.

Derosa, Darleen & Lepsinger, Richard 2010. Virtual Team Success, A practical guide for working and leading from a distance. Jossey-Bass, San Francisco.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Wrange, Kim 2014. Matkaopas markkinatalouteen 2014. Karelia-Ammattikorkeakoulu julkaisuja B:320, Karelia-ammattikorkeakoulu Joensuu.

Yritys-Suomi. Liiketoimintasuunnitelma. Työ- ja elinkeinoministeriö.

<https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>. Luettu 5.5.2015.

Liiketaloudelliset ennusteet

Ei tallennusta Theseus-järjestelmaan.