

Harri Jaakkola

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA MAATALOUDEN  
SIVUELINKEINON KEHITTÄMISEKSI

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
2011

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA MAATALOUDEN SIVUELINKEINON  
KEHITTÄMISEKSI

Jaakkola, Harri  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2011  
Ohjaaja: Rajala, Jukka  
Sivumäärä:52  
Liitteitä:1

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, polttopuu, maatalouden sivuelinkeino

---

Opinnäytetyönä laadittiin liiketoimintasuunnitelma maatalouden sivuelinkeinon kehittämiseksi. Omistajan aikomuksena on aloittaa polttopuun myynti.

Opinnäytetyössä käsitellään eri mahdollisuuksia myydä polttopuita. Myös yksi tärkeä asia kartoitettaessa myyntiä, on se millä yritysmuodolla liiketoimintaa harjoitetaan. Työtä tarkastellaan liiketoimintasuunnitelman rakenteen avulla.

Työssä pyritään kartoittamaan mahdollisimman laajasti kilpailua ja markkinoita, sekä pohtimaan parasta ratkaisua toiminnan aloittamiseksi. Työ sisältää myös kannattavuuslaskelman, joka antaa oikean kuvan polttopuun myynnistä aloittavan yrityksen kannalta.

Opinnäytetyön edetessä huomattiin, että alalle on tulossa useita uusia polttopuun myyjiä ja se pitää ottaa huomioon, niin itse toiminnassa kuin myynnissäkin. Toisaalta, juuri siksi liiketoimintasuunnitelman täytyykin ottaa nämä seikat huomioon, jotta voidaan mukautua eri tilanteisiin.

## BUSINESS PLAN FOR AGRICULTURE GROUP

Jaakkola, Harri  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business  
April 2011  
Supervisor: Rajala, Jukka  
Number of pages:52  
Appendices:1

Keywords: business plan, firewood, agriculture group

---

The thesis deals with a business plan for the agricultural group. Owner's intention is to start selling firewood.

This thesis deals with various opportunities to sell firewood. Also one important issue to identify the sale is what corporate form of business is chosen. Work examines the business plan structure.

The work aims to identify competition and markets and to consider the best solution to begin operations. The work also includes profit-calculations which give a true picture of the sale of firewood on the view of the starting company.

During the thesis it was discovered that at the industry there are coming several new vendors of firewood and it must be taken into account both for the operation and sales. On the other hand business plan must take these factors into account in order to adapt to different situations.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MIKÄ LIIKETOIMINTASUUNNITELMA ON JA KUKA SITÄ KÄYTTÄÄ? .....	6
3	YLEISTÄ MAATALOUDEN SIVUELINKEINOSTA .....	9
	3.1 Verotus .....	10
	3.2 Alv-käytäntö .....	10
	3.3 MYEL/YEL .....	11
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN KEHITYSNÄKYMÄT .....	12
	4.1 Toimialan kehitys .....	12
	4.2 Asiakkaat .....	13
	4.3 Kilpailu .....	16
5	LIIKEIDEA JA STRATEGIA .....	17
	5.1 Asiakashyöty .....	20
6	MARKKINOINTISUUNNITELMA .....	22
	6.1 Myyntitavoitteet .....	22
	6.2 Kohderyhmät .....	23
	6.3 Markkinoiden koko .....	24
	6.4 Kilpailukeinot .....	25
	6.4.1 Tuote ja palvelu .....	25
	6.4.2 Hinta .....	27
	6.4.3 Saatavuus .....	29
	6.4.4 Markkinointiviestintä .....	30
7	TUOTEKEHITYS- JA TUOTANTOSUUNNITELMA .....	32
	7.1 Organisaatio .....	33
8	RISKIEN ARVIOINTI .....	35
	8.1 SWOT-analyysi .....	36
9	VISIO JA PÄÄTAVOITTEET .....	38
10	TALOUSSUUNNITELMA .....	40
	10.1 Investointisuunnitelma .....	40
	10.2 Investoinnit ja muut kulut .....	42
11	KANNATTAVUUSLASKELMAT .....	42
12	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
	LÄHTEET .....	46
	LIITE 1: PUULAJIT JA MITAT .....	49

## 1 JOHDANTO

Aloittaville yrityksille liiketoimintasuunnitelma on tärkeässä osassa, koska siinä määritellään ja suunnitellaan yrityksen toiminnan keskeisiä osa-alueita. Näiden lisäksi pyritään hahmottamaan mahdollisimman tarkka kuva sen hetkisistä markkinoista, työtilanteesta ja kilpailusta. Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelma voidaan määritellä yrityksen liiketoimintaa kuvaavaksi dokumentiksi. Lisäulottuvuutta liiketoimintasuunnitelman määrittelyyn tulee sen laatijoista, sisällöstä ja tarkoituksesta.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin vuosina 2010–2011 tekemällä liiketoimintasuunnitelma Maatalousyhtymä Virtaselle. Yhtymän omistaja halusi tietää parhaan vaihtoehdon polttopuun myymiselle. Yhtymä itsessään on ollut toiminnassa jo useita vuosia ja omistaa tarvittavat tilat ja laitteet polttopuiden tekoon. Nyt tuli ajankohtaiseksi kysymys siitä, voisiko toimintaa laajentaa, niin sanotuksi maatalouden sivuelinkeinoksi, vai täytyisikö polttopuun myynti eriyttää muusta toiminnasta. Omistajalla ei ole aikaisempaa kokemusta erillisestä yrityksestä, joten eri vaihtoehtoja pohditaan liiketoimintasuunnitelmassa. (Yhtymän perustiedot omistajan haastattelusta.)

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Lähteinä käytettiin pääasiassa erilaisia aiheeseen liittyviä kirjoja ja Internet-lähteitä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tavoitellaan käytännön ohjeistamista ja opastamista sekä toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla ammatilliseen käytäntöön suunniteltu ohje, ohjeistus tai opastus. Tällainen opinnäytetyö voidaan toteuttaa kirjana, kansiona, vihkona, oppaana, cd-rommina, portfoliona tai näyttelynä jossain tilassa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on löytää ”tuotteen” tai kehittämistehtävän taustalla olevat asiat, ongelmat ja kehittää opinnäytetyön avulla kyseistä asiaa. Toiminnallinen opinnäytetyö sisältää sekä tuote- että prosessikehityksen, jolla tarkoitetaan systemaattista toimintaa opinnäytetyön tuloksena ja/tai käytännön kokemuksen kautta saadun tiedon käyttämiseksi uusien aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessien, menetelmien yms. aikaansaamiseksi tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen. (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2011)

Opinnäytetyössä käsitellään Polttopuukaupan toimialaa, sen kehitystä ja työtilannetta Satakunnassa. Työssä pyritään tarkastelemaan markkinointia ja markkinointistrategioita mahdollisimman tarkasti juuri aloittavan yrityksen kannalta, vaikka toiminta aloitettaisiinkin maatalouden sivuelinkeinona.

Työssä käsitellään myös laskelmia, joiden avulla tarkastellaan toiminnan kannattavuutta ja tulevaisuuden näkymiä.

## 2 MIKÄ LIIKETOIMINTASUUNNITELMA ON JA KUKA SITÄ KÄYTTÄÄ?

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan eri yhteyksissä etenkin yrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Muun muassa rahoittaja ja starttirahan myöntävä viranomais halua vat liikeidean kirjallisen kuvauksen ja liiketoimintasuunnitelman päätöksentekonsa tueksi. Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Se on jäsenelty kuvaus yrityksen markki noista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimava roista ja niiden kartuttamisesta. Liiketoimintasuunnitelma saa aloittavan yrittäjän sel vittämään yrityksen lähtökohtatilanteen ja tarkentamaan järjestelmällisemmin ajatuk sia yrityksen menestyksen varmistamiseksi.

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan liikeidea. Siinä kerrotaan, mihin tähdätään (päämäärät ja tavoitteet) ja millä keinoilla tavoitteisiin pyritään (strategiat). Suunni telmassa kuvataan myös toimialan markkinatilanne. ja kehitysnäkymät. Aina ei val mista markkinatutkimustietoa ole saatavilla, ja silloin on turvauduttava olemassa olevaan markkinoita koskevaan tietoon esimerkiksi haastattelemalla alan asiantunti joita ja kuuntelemalla potentiaalisten asiakkaiden ja kilpailijoiden ajatuksia. Usein omakohtainen tai asiantuntijoilla teetetty markkinaselvitystyö avaa silmiä ratkaise valla tavalla. Ja kilpailutilanteen selvittäminen tarkentaa kuvaa omista mahdollisuuksista.

Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään muun muassa keitä asiakkaat ovat, kuinka paljon heitä on, missä he ovat, kuinka paljon he ostavat ja millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. On hankittava tietoa siitä, mitä asiakkailta puuttuu, mihin he ovat tyytyväisiä, mitä lisäarvoa he yritykseltä odottavat ja miten paljon he olisivat valmiita maksamaan tuotteesta. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan lisäksi, ovatko välittömät asiakkaat yrityksiä, jolloin on kyseessä yritysten välinen eli business- to- business- toiminta, vai kuluttajia eli kotitalouksia ja yksittäisiä kansalaisia. Kilpailukenttää kartoitettaessa selvitetään kilpailijat sekä heidän vahvuutensa ja heikkoutensa.

Nämä kysymykset ovat suuntaa antavia. Tarkempia tarkistusluetteloita löytyy erilaisista yrityksenperustamisoppaista, joita esimerkiksi uusyrityskeskukset, monet eri järjestöt, Keskuskauppakamari, pankit ja vakuutusyhtiöt julkaisevat.

(Viitala & Jylhä. 2006, 60–61)

Suunnittelun avulla yritys varautuu tulevaisuuteen. Yrityksen kannalta liiketoiminnan suunnittelun päätarkoitus on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuutta.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi: kun suunnitelma on liiketoimintaa käynnistettäessä tehty, sitä tulisi toiminnan kehittyessä myös kehittää ja päivittää liiketoiminnan muuttuvan, dynaamisen luonteen vuoksi. Liiketoimintasuunnitelma onkin erinomainen apuväline muutosten havainnoinnissa, niihin reagoimisessa ja toiminnan kannalta olennaiseen keskittymisessä. Suunnitelma voi auttaa liiketoiminnan keskeisen osaamisen eli ydinosaamisen oivaltamisessa ja siihen keskittymisessä. Sen avulla toiminnan heikot kohdat ja lisäresurssitarpeet voidaan nopeasti tunnistaa.

(Koski & Virtanen 2005, 20)

Liiketoimintasuunnitelma voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti:

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan tai liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja ne keinot, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan.

(Koski & Virtanen 2005, 18)

### LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENNE

Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on

<b>Kattava:</b>	Se sisältää kaiken, mitä yrityksen rahoittamista varten tarvitsee tietää - ei enempää eikä vähempää.
<b>Hyvin jäsenneily:</b>	Se on rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen.
<b>Ymmärrettävä:</b>	Se on kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi. Siinä käytetään täsmällisiä sanoja, ei ammattislangia eikä jaarittelua.
<b>Tiivis:</b>	Se on liitteineen alle 30 sivua.
<b>Lukijaystävällinen:</b>	Kirjasinkoko on ainakin 11 pistettä, riviväli on vähintään 1,5 ja marginaalit ovat vähintään 2,5 cm. Kaaviot ja taulukot ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä, graafisia erikoistehosteita on vältetty.

Liiketoimintasuunnitelma kannattaa kirjoittaa englanniksi, koska sitä joudutaan todennäköisesti esittämään myös ulkomaisille sijoittajille tai yhteistyökumppaneille.

(McKinsey & Company 1999, 48)

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista.

Nämä tiedot osoittavat, kestääkö liikeidea lähemmän tarkastelun ja miltä osin sitä pitää muuttaa tai miettiä kokonaan uudestaan. (McKinsey & Company 1999, 48)

Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti yrittäjän ja yrityksen johdon työkaluksi. Liiketoimintasuunnitelmien hyödyntäminen on kuitenkin käynnistynyt pääomasijoittajien tarpeesta arvioida heille esitettyjen liiketoimintamahdollisuuksien menestymistä tulevaisuudessa. Jos rahoittajat arvioivat liiketoiminnan menestymismahdollisuudet hyväksi, he tekevät päätöksen yrityksen rahoittamisesta.

(Koski & Virtanen 2005, 19)



### 3 YLEISTÄ MAATALOUDEN SIVUELINKEINOSTA

Koska maatalousyhtymän omistajalla, eikä työn tekijälläkään ollut tarkkaa tietoa maatalouden sivuelinkeinosta, on sitä syytä tarkastella ihan omana kappaleenaan. Käynti paikallisessa kehittämiskeskuksessa kuitenkin vahvisti, että toiminnan aloittamiselle maatalouden sivuelinkeinona ei ole mitään esteitä. Polttopuiden teko on maatalouden sivuelinkeino parhaimmillaan. (Pohjois-Satakunnan kehittämiskeskus)

Maatalous muodostaa keskimäärin hieman yli 40 % maatilojen toimeentulosta. Palkat ja tulonsiirrot muodostavat yhdessä toiset 40 %, metsätalous hieman alle 10 % ja muut toimeentulolähteet hieman yli 10 % maatilalan toimeentulosta. Maatalouden päätoimisuus kasvaa siirryttäessä suurempiin tilakokoluokkiin, mutta suurimmassa luokassa vain 40 % tiloista saa maataloudesta yli 75 % toimeentulostaan ja pienimmässä osuus on noin 5 %. Maatalouden sivuansiotuloja on yli kolmanneksella kaikista maataloista. Niiden yleisin sivuansio on konetyö noin 70 % osuudella ja esimerkiksi Ahvenanmaalla maatilamatkailu on merkittävä sivuansioden lähde. Pienemmillä tiloilla sivuansiot ovat jopa 40 % maatalouden tuloista. Osa viljelijöistä haluaa keskittyä kehittämään maataloutta ja osa taas maatalouden sivuelinkeinoja. Vähemmän maatalouteen erikoistuneet tilat saavat keskimäärin paremmin tuloa kuin erikoistuneet tilat, jotka kuitenkin ovat potentiaalisimpia maatalouden kehittäjiä. (Mustajärvi, J. Heikkilä, T. 1998)

Monet maatilatalouden harjoittajat suunnittelevat muuta yritystoimintaa maatilalan perustoiminnan rinnalle, jotta kannattavuus paranisi. Maatilatalouden kanssa harjoitettavaa liiketoimintaa sanotaan maatilalan sivuelinkeinoksi. Kun sivuelinkeinotoiminnan käynnistämistä suunnitellaan, täytyy taloudellisten ja olemassa olevien koneiden, laitteiden sekä tilojen lisäksi arvioida myös yrittäjien henkiset resurssit ja ajankäyttö. Realistinen kuva omista resursseista ja niiden pohjalle rakennetut tavoitteet johtavat suuremmalla todennäköisyydellä haluttuun päämäärään.

(Pehtoori.net:n www-sivut 2010a)

### 3.1 Verotus

Maatalouden sivuelinkeinojen verotusta voidaan käsitellä kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on pitää sivuelinkeino maatalouden ohessa suoritettavana toimintana ja ilmoittaa tulot ja menot normaalisti verolomake 2 tietojen joukossa. Tätä tapaa suositellaan käytettäväksi seuraavanlaisissa tilanteissa:

- sivuelinkeino liittyy olennaisesti harjoitettuun maatalouteen (käyttää esim. samoja koneita, rakennuksia jne.)
- sivuelinkeinon liikevaihto on huomattavasti maatalouden liikevaihtoa pienempi

Toinen vaihtoehto on eriyttää sivuelinkeino täysin omaksi liiketoiminnakseen ja käsitellä verotuksessa ja muissa yhteyksissä omana liiketoimintanaan. Yhtiömuotona voi olla mikä vain tilanteeseen sopiva. Liiketoiminnan eriyttämisen jälkeen on huomioitava ainakin seuraavia seikkoja:

- maatalouden koneitten ja rakennusten käytöstä maksetaan vuokraa tms. käyttökorvausta
- eriytetty liiketoiminta on erillinen verovelvollinen, eikä esim. tappioiden kuittaaminen suoraan maataloudesta ole mahdollista

(Pehtoori.net:n www-sivut 2010b)

### 3.2 Alv-käytäntö

Maatalouden harjoittaja on arvonlisäverotuksessa vuosimenettelyn piirissä, kuten tässäkin tapauksessa, ellei ole hakeutunut kuukausimenettelyyn.

Vuosimenettely tarkoittaa käytännössä sitä, että kalenterivuoden aikana kertyneet arvonlisäverot lasketaan ja tilitetään seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä. Mikäli tilitettävä vero on negatiivinen, palautetaan ylimääräinen vero 3-4 kuukauden kuluessa.

Maatalouden harjoittaja voi halutessaan hakeutua kuukausimenettelyn piiriin, jolloin hän tekee arvonlisäveroilmoituksen kuukausittain. Kuukausimenettelyyn siirtyminen

on luonteeltaan lopullinen, toisin sanoen verovelvollinen ei voi hakeutua siitä takaisin vuosimenettelyyn.

Mikäli maatalouden sivuelinkeino on eriytetty maataloudesta, on se automaattisesti kuukausimenettelyssä. Vuosimenettely on mahdollinen vain maatalouden harjoittajille.

(Pehtoori.net:n www-sivut 2010c)

### 3.3 MYEL/YEL

Maatalouden harjoittaja kuuluu MYEL (maatalouden yrittäjäeläkelaki) järjestelmään mikäli hän on luonnollinen henkilö. Jos maataloutta harjoitetaan oikeushenkilön toimesta (esim. osakeyhtiö) on omistajien eläkejärjestelmänä YEL (yrittäjäeläkelaki) mukainen eläkevakuutus. Toisin sanoen, jos toiminta eriytetään maataloudesta, tulee silloin kysymykseen YEL- vakuutus, koska silloin ei enää olla maatalouden piirissä.

Järjestelmien suurimpana erona on yrittäjän oman maksuosuuden määräytyminen. Myel-vakuutetun viljelijän eläkemaksusta maksaa osan valtio. Omavastuuosuus on alle 20 497 työtulosta 10,19 prosenttia ja saavuttaa 20,8 prosentin tason 32 209 euron vuosityötuloasteella.

Maatalouden sivuelinkeinon muodostaessa olennaisen osan työtulosta, voidaan myel-järjestelmän työtuloa korottaa sillä perusteella.

(Pehtoori.net:n www-sivut 2010d)

## 4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN KEHITYSNÄKYMÄT

### 4.1 Toimialan kehitys

Toimintaympäristöä analysoitaessa voidaan erottaa toisistaan laaja makroympäristö ja yrityksen oma lähiympäristö. Makroympäristö tarkoittaa markkinoilla vallitsevia väestön rakenteeseen liittyviä eli demografisia, taloudellisia, teknisiä sekä poliittisia ja lainsäädännöllisiä piirteitä ja edellytyksiä. Yrityksen lähiympäristöön puolestaan kuuluvat kuluttajiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin liittyvät tekijät.

Yrityksen toimintaympäristöllä on keskeinen vaikutus sen toimintaan ja menestykseen. Toimintaympäristö saattaa poiketa suurestikin eri maanosissa ja maissa. Monet ympäristölliset tekijät ovat kriittisiä liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Luettelo tekijöistä:

- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät
- teknologiset tekijät
- kilpailulliset tekijät
- sosiaaliset ja kulttuuritekijät
- globalisaatio
- eettiset ja ekologiset tekijät
- trendit ja megatrendit

Yrityksen on kyettävä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutusta omaan toimialaansa ja liiketoimintaansa.

(Viitala & Jylhä. 2006, 54)

Liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä toimintaympäristöä, jossa yritys toimii. Liiketoimintaympäristö käsittää alan keskeiset muutosvoimat, arvoverkon sekä yrityksen innovaatioympäristön. Toimialan muutokset kannattaa tunnistaa, sillä ne luovat nopeille toimijoille mahdollisuuksia. Erikoistumisen lisääntyessä oma kumppanuusverkosto eli arvoverkko on syytä tunnistaa ja määrittää.

(Patentti ja rekisterihallitus 2010)

Yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen ulkoista ympäristöä eli makroympäristöä. Toisaalta toimintaympäristö laajasti käsi-

tettynä sisältää myös yrityksen sisäisen ympäristön eli mikroympäristön. Makroympäristöön kuuluvat käytettävissä olevat luonnonvarat sekä demografinen, taloudellinen, tekninen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö.

(Koski & Virtanen 2005, 46)

Lähitulevaisuudessa uusia polttopuun myyjiä saattaa tulla hyvinkin paljon, mikäli kylmän ajanjakson pituus kasvaa. Viime vuoden kylmä talvi onkin saanut yhä useamman ymmärtämään polttopuusta saatavan hyödyn, verratessa vaikka sähköllä tuotettavaan energiaan. Uusia yrittäjiä ala varmasti kiinnostaa, mutta koska alalla tarvitaan tietynlaista osaamista ja kohtalaisen suuret toimitilat, sekä raakapuun määrä - unohtamatta tarvittavia laitteita - voi kynnys toiminnan aloittamiseksi olla liian suuri.

Kysynnän ei uskota jatkossakaan heikkenevän, sillä polttopuun menekki on jatkuvaa. Tällä hetkellä vallitsee vasta yleisen taantumän jälkeinen lievä nousu, joka osaltaan vaikeuttaa uusien yritysten alkutaipaletta. Tämä tekijä myös rajoittaa tietyissä määrin, täysin pelkästään polttopuuta myyvien yritysten syntyä.

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia. Kaikkia mahdollisia muutostekijöitä ei voida selvittää, vaan yleensä tarkastellaan keskeisimpiä tekijöitä. Markkinointisuunnitelman yhteydessä tehtävän toimintaympäristön analyysin tavoitteena on hahmottaa yrityksen nykyinen toimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat muutokset. Yrityksen toimintaympäristön osia ovat: taloudellinen ympäristö, poliittinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö ja teknologinen ympäristö.

(EDU.fi:n www-sivut 2010)

#### 4.2 Asiakkaat

Tuotteella tai palvelulla pyritään täyttämään asiakkaan tarve mahdollisimman hyvin, mutta samalla kustannustehokkaasti. Koska yleensä ei ole taloudellisesti järkevää mukauttaa tuotetta ja sen mainontaa kutakin asiakasta varten erikseen, mahdolliset asiakkaat tulee jakaa ryhmiin tarkoituksenmukaisten kriteerien mukaan. Tätä kutsutaan markkinointikielessä asiakassegmentoinniksi. Kriteerit ovat onnistuneita, jos

niiden tuloksena syntyy asiakasryhmiä, jotka ovat sisäisesti mahdollisimman yhdenmukaisia, mutta silti niin suuria, että niitä pystytään palvelemaan tehokkaasti.

Kriteerejä tulee voida soveltaa myös tuotesuunnittelussa, hinnoittelussa, mainonnassa ja jakelussa.

(McKinsey & Company 1999, 72)

Asiakas on yksilö, yritys tai organisaatio, jolta saadaan tulovirtaa. Asiakassuhde on asiakkaan ja myyjän välinen suhde. Asiakkuudeksi taas määritellään asiakas + asiakassuhde + kaikki vaihdanta, joka tapahtuu asiakkaan ja myyjän välillä. Vaihdanta käsittää tuotteita, palveluita, ratkaisuja ja osaamista sekä kaiken tekemisen ja vuorovaikutuksen asiakassuhteen luomiseksi, lujittamiseksi ja kehittämiseksi. Asiakkuusjohtaminen on läpi yrityksen kulkeva ja kaikkea sen toimintaa koskettava tapa johtaa liiketoimintaa. Siinä asetetaan ja seurataan tavoitteita sen mukaan, mitä asiakaskunnassa tapahtuu. Pyrkimyksenä on parantaa asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä sekä asiakaskannattavuutta.

(Viitala & Jylhä. 2006, 82)

Kohdesegmenttien määrittäminen ei ole helppo tehtävä. Liikeidean kehittämisvaiheessa riittää, että muodostetaan alustava käsitys siitä, keitä kohdeasiakkaat ovat. On kuitenkin tärkeää osoittaa, miksi liikeidea tarjoaa hyötyä juuri valituille asiakkaille.

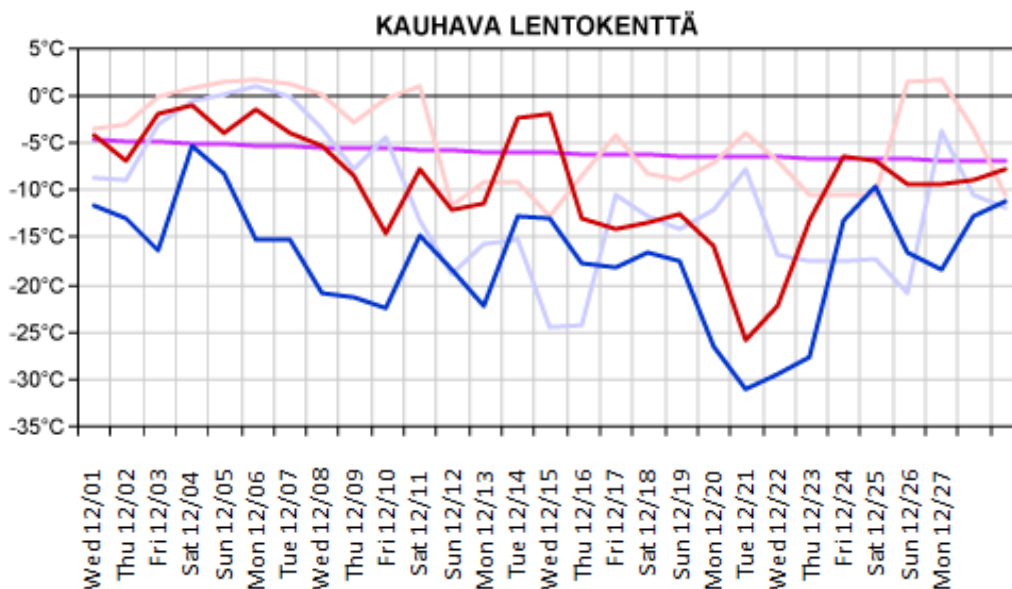
(McKinsey & Company 1999, 35)

Asiakaskunta koostuu pääasiassa yksityisistä kotitalouksista, jotka käyttävät polttopuuta asunnon lämmittämiseen. Yrityksen asiakaskunnan odotetaan koostuvan sekä uusista, että vanhoista kotitalouksista. Potentiaalisten asiakkaiden määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa entisestään, mikäli muiden energiamuotojen hinnat nousevat.

Alla olevat graafit kuvaavat kylmän talven vaikutusta halkoliiteri.com:n kävijämääriin.

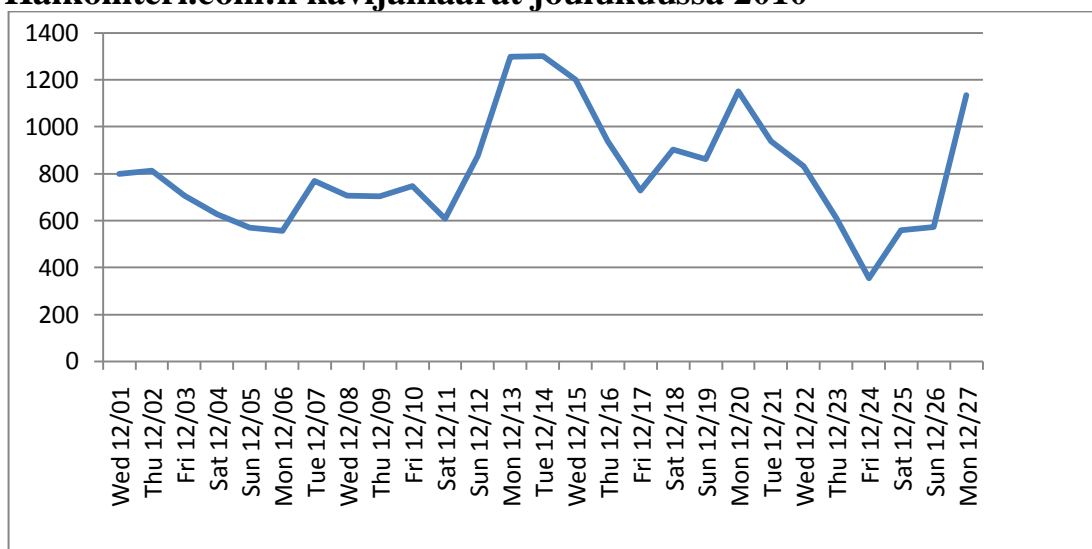
## Joulukuun 2010 sää ja tilastot

### Ylin ja alin lämpötila nyt ja vuosi sitten



Taulukko joulukuun lämpötiloista (ilmatieteenlaitos.fi:n www-sivut 2011)

### Halkoliiteri.com:n kävijämäärät joulukuussa 2010



Kun katsotaan sinisiä käyriä edellä olevissa graafeissa, voidaan todeta pakkasjaksojen vaikutuksen olevan merkittävässä roolissa halkoliiteri.comin kävijämääriin. Tuloksen voikin helposti yleistää, mitä kylmempää, sitä suurempi tarve polttopuulle. Tulevaisuudessa juurikin lämpenevät talvet voivat vaikuttaa asiakasmääriin.

Ilmastonmuutoksen arvaamattomuutta kuvaavat hyvin ennusteet sen vaikutuksista Suomessa. Täällä ilmastonmuutos merkitsee todennäköisesti keskilämpötilojen kohoamista. Lämpeneminen pidentää satokautta ja vähentää lämmityksen energiantarvetta, mutta myös lisää tuhohyönteisten levinneisyyttä ja koettelee metsien sietokykyä. Toisaalta ilmiö saattaa heikentää pohjoiseen lämpöä tuovaa Golf-virtaa, mikä voisi jopa kylmentää maamme ilmastoa.

(ilmasto.org:n www-sivut 2011)

### 4.3 Kilpailu

Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteellinen tuntemus muodostaa perustan jokaisen yrityksen menestykselle. Asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla sen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Asiakkaat ostavat tuotetta vain, jos he uskovat, että se tarjoaa heille enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteet. Markkinointisuunnitelman pitää vastata kahteen kysymykseen:

- Miten suuret markkinat ovat ja miten nopeasti ne kasvavat?
- Millainen on kilpailutilanne?

(McKinsey & Company 1999, 69)

Liiketoiminnan suunnittelussa kilpailusta on kerättävä riittävästi tietoa, jotta yritys voi tehdä päätöksiä ja valintoja siitä, miten kilpailuun vastataan ja miten siitä selviää voittajana. Kilpailua voidaan käsitellä ympäristöanalyysin yhteydessä yleisellä tasolla suorana ja epäsuorana kilpailuna, jolloin varsinainen kilpailija-analyysi kilpailijoittain tehdään markkina-analyysin yhteydessä. Kilpailija-analyysi on segmentti-kohtainen kuvaus yrityksen kilpailijoista ja heidän tarjoamistaan tuotteista ja palveluista.

(Koski & Virtanen 2005, 54)

Kilpailu on kohtalaista polttopuualalla, johtuen myyjien suuresta määrästä. Kuitenkaan alalla ei ole yhtä tai kahta selvää johtavaa yritystä vaan suurin osa polttopuun myyjistä tekee toimintaansa sivutoimisena ja täten hyödykkeitä ei saada toimitettua kovinkaan laajalle asiakaskunnalle. Esimerkiksi katsottaessa halkoliiteri.com:n rekis-



teröityneitä kauppiaita Porin alueella, on myyjiä toistakymmentä. Toisaalta pienet tuottajat ovat jo vuosien saatossa luultavasti vakiinnuttaneet oman asiakaskuntansa ja siihen on vaikeata päästä väliin, ilman selvää eroa kilpailijoihin. Aloittavalla yrityksellä on kuitenkin hyvä mahdollisuus tehdä asioita paremmin kuin jo olemassa olevat kilpailijat ja räätälöidä palvelu asiakkaan toiveen mukaan. Tuotteen hinta on tälläkin alalla merkittävä tekijä, mutta sitä ei voida laskea liian alas, jotta omat kustannukset tulevat katetuiksi. Onkin tärkeätä, että asiat tehdään paremmin kuin muut, näin erotutaan positiivisella tavalla jo olemassa olevista kilpailijoista.

Jokaisella yrityksellä on yleensä vastassaan kilpailijoita markkinoista riippumatta. Jos yritys aikoo menestyä kilpailussa, sen pitää selvittää, ketkä ovat markkinoiden tärkeimpiä toimijoita, mikä näiden markkinaosuus on, miten ne toimivat ja mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi pitää pyrkiä arvioimaan, voiko markkinoille tulla mahdollisesti lisää kilpailijoita, miten nopeasti ne pystyvät tulemaan markkinoille ja mikä vaikutus niillä on yrityksen menestykseen. Markkinointisuunnitelmassa tulee selvittää kilpailijat tarkoin. Erityisen tärkeää on kuvata, miksi ja miten oma yritys on kilpailijoita parempi.

(McKinsey & Company 1999, 70)

## 5 LIIKEIDEA JA STRATEGIA

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa se aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla ja selviytyä kilpailussa. Strategiatyö pitää sisällään sekä strategian määrittelyn eli luomisen että sen toteuttamisen. Siinä tehdään päätöksiä investoinneista, tuotekehityksestä, verkostoista ja yhteistyösuhteista. Nämä ovat perinteisiä yrityksen perustamisvaiheessa ja toiminnan jatkua tehtävien strategiapäätösten alueita. Päätöksiä tehdään myös siitä, kuinka strategia pannaan käytäntöön ja kuinka toimitaan. Näin varmistetaan, että yrityksessä tehdään asiat oikein.

(Viitala & Jylhä. 2006, 69)

Ennen yritystoiminnan aloittamista yrittäjän on arvioitava, onko hänen ideansa kantava, tavoittaako se riittävästi asiakkaita ja voiko sillä selviytyä kilpailussa. Idean kestävyyttä voidaan testata tekemällä erilaisia analyysejä ja taloudellisia kannattavuuslaskelmia. Ideaa voi koetella myös muiden kanssa keskustelemalla. Suunnitelmien hahmottelu paperilla tuo esiin uusia näkökohtia ja selkiyttää ideaa. Yritysidea tarkentuu toiminta-ajatuksiksi ja liikeideaksi. Lopulta yrittäjä laatii yrityksen liiketoimintasuunnitelman. Liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman avulla päästään avartamaan omaa ajattelua: katsomaan yritysidea eri näkökulmista.

Liikeidea määrittelee yrityksen oman erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta. Se kertoo, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, mille asiakkaille ja asiakasryhmille ne kohdistetaan, millä tavalla yritys toimii ja millaista imagoa eli mielikuvaa ja mainetta asiakkaiden mielissä tavoitellaan. Lisäksi se kuvaa yrityksen menestystekijöitä ja kertoo, miten yrittäjäyys muutetaan liiketoiminnaksi. Liikeidea on tärkeää kirjata mahdollisimman tarkkaan, sillä siten muita voidaan pyytää arvioimaan sitä. kuvauksen perusteella liikeidea on helppo jatkossa kehittää.

Liikeideassa huomion kohteena ovat asiakkaat, yrityksen tuotteet ja kilpailuedut. Se perustuu aina asiakkaan tarpeisiin, ja siinä selvitetään, miten nämä tarpeet aiotaan tyydyttää. Yrityksen kaiken toiminnan eli sen tuotteiden, henkilöstön, tavan toimia markkinoilla sekä tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samaa. Tarkoituksena on korostaa yrityksessä toimivien ihmisten osaamista ja yhteistyötä. Liikeidea ontuu, jos esimerkiksi henkilöstön toiminta ei vastaa sitä laatua, johon tuote- ja markkinaratkaisuille pyritään. Siksi liikeidea onkin yrityksen kokonaisvaltaisen ja jatkuvan kehittämisen tulos ja kohde.

(Viitala & Jylhä. 2006, 50-51)

Suomalainen liiketoiminnan suunnittelun käsitteistö poikkeaa joiltakin osin selvästi amerikkalaisesta uuden liiketoiminnan kehittämisen käsitteistöstä. Selvimmin ero näkyy liiketoiminnan asiakas- ja markkinalähtöisyydessä. Liikeidean käyttö on juurtunut syvästi suomalaiseen käsitteistöön.

Liikeideassa kuvataan:

- Mitä tuotetaan ja mikä on tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty asiakkaalle
- Kenelle palveluja tai tuotteita tarjotaan eli ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita
- Miten tuotetaan eli mikä on yrityksen toimintatapa ja minkälaisen imagon yritys pyrkii rakentamaan

(Koski & Virtanen 2005, 12)

Liikeidea on toiminta-ajatusta yksityiskohtaisempi kuvaus yrityksen toimintatavoista. Liikeidea kertoo, miten yritys aikoo menestyä valitulla toimialalla: miten yritys aikoo toimia, millaisia tuotteita/palveluita ja asiakkaita se tavoittelee ja millainen organisaatio aiotaan perustaa.

(Pellervo.fi:n www-sivut 2010)

Ilman liikeideaa ei synny liiketoimintaa. Idea ei ole luovan prosessin päätepiste, vaan vasta sen alku. Erinomaistakin liikeideaa pitää perusteellisesti testata ja kehittää eteenpäin, ennen kuin potentiaaliset rahoittajat ja asiakkaat voidaan saada kiinnostumaan. (McKinsey & Company 1999, 20)

Liikeidea koostuu siis jostain perusajatuksesta, tässä tapauksessa tarkoituksena on saada puuta myydyksi. Asiakkaille tulisi tarjota myynnin yhteydessä kuljetus, koska kovinkaan monella, esimerkiksi kaupungissa asuvalla, ei ole omaa kuljetuskalustoa. Tuotteeseen on siis sidottuna myös palvelua, johon kuuluu lastaus, kuljetus ja purku.

Toiminnan alussa on tietenkin rajalliset resurssit, joka omalta osaltaan rajaa asiakkaiden määrää. Alkuvaiheessa kannattaakin keskittyä vain tärkeimpiin asiakkaisiin. Jos liiketoimintaa kasvatetaan voi myöhemmin tulla kysymykseen lisäyöntekijä ja uutta kalustoa. Tärkein tavoite on kuitenkin taata toiminnalle vakaat olosuhteet.

On tärkeää tunnistaa kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta kiinnostavimmat eli maksuvalmiit ja helposti tavoitettavat asiakkaat. Nämä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja palveluista, koska he hyötyvät niiden ostamisesta kaikkein eniten. Tässä yhteydessä markkinointikielessä puhutaankin kohdemarkkinoiden valinnasta ja niiden tunnuspiirteiden määrittämisestä.

## 5.1 Asiakashyöty

Markkinointisuunnitelmassa määritellään asiakashyöty ja yrityksen olemassaolon tarkoitus asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen tulee päättää, mitä toimintoja tarvitaan kyseisen asiakashyödyn tuottamiseksi ja miten näistä toiminnoista voidaan koota liiketoimintamalli. Kaikki tuotteen valmistamiseen tai palvelun tuottamiseen kuuluvat vaiheet on suoritettava järjestelmällisesti ja taloudellisesti, ja ne on suunniteltava koordinoituksi prosessiksi, jotta yritys voi toiminnallaan tuottaa taloudellista hyötyä sekä asiakkailleen että omistajilleen. Liiketoimintamallin toimivuus edellyttää, että yritys tietää, miten yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat toisiinsa. Tähän liittyviä tärkeitä näkökohtia ovat tehtävien ja vastualueiden jako, henkilöstösuunnittelu, johtaminen ja yrityskulttuuri. Tämän lisäksi yrityksen tulee myös tehdä make or buy -päätöksiä, eli päättää, mitä toimintoja se tekee itse ja mitkä tuotteet tai palvelut sen kannattaa hankkia ulkopuolelta.

(McKinsey & Company 1999, 85)

Kuten jokaisen aloittavan yrityksen, niin myös tässä tapauksessa on tärkeätä olla hiukan kilpailijoitaan parempi. Asiakkaat hyötyisivät asiakkuudesta monella tavalla, sillä ainakin alkuvaiheessa olisi vielä helppo olla kilpailijoita nopeampi, laadukkaampi sekä palvelualttiimpi yritys. On tärkeätä keskittyä vain sopivaan määrään asiakkaita, jotta pystytään antamaan heille parasta palvelua ja keskittymään paremmin heidän tarpeisiinsa. On huomattava, että yksi keskeisimpiä asioita, on se, että asiakas tuntee itsensä tärkeäksi. Näin se hyöty, että asiakas tunnetaan paremmin, aiheuttaa myyjän ja asiakkaiden välille vahvan asiakassuhteen, eivätkä asiakkaat näin halua vaihtaa toiseen palveluntarjoajaan. Tärkeä seikka myös eri energiamuotojen välillä on niiden hinta. Miksi asiakas valitsisi juuri polttopuun? Seuraavassa taulukossa on nähtävissä selvä hintaero puun, sähkön ja öljyn välillä.

Taulukko. Pientalojen eri lämmitysjärjestelmien lämmöhintoja

Lämmönlähde	Hinta (sis. alv)
Kaukolämpö	6,32 c/kWh <sup>1)</sup>
Pelletti	6,58 c/kWh <sup>2)</sup>
Pilke (koivu)	6,21 c/kWh <sup>3)</sup>
Sähkö 1 (jatkuva toiminen lämmitys)	11,25 c/kWh <sup>4)</sup>
Sähkö 2 (osittain varaava lämmitys)	10,48 c/kWh <sup>4)</sup>
Sähkö 3 (muu kuin lämmityssähkö)	13,79 c/kWh <sup>4)</sup>
Öljy	10,93 c/kWh <sup>5)</sup>

Polttoaineiden hintatiedot:

1) Energiategollisuus: Kaukolämmön hintatilasto 1.7.2010

2) Tilastokeskus: Puupelletin kuluttajahinta 11/2010 5,26 c/kWh . Lämmön hinta laskettu 80% hyötysuhteella.

3) Halkoliiteri.com: koivu, kuiva, 33 cm, keskihinta 4,97 c/kWh ilman kuljetuskustannusta. Lämmön hinta laskettu 80% hyötysuhteella.

4) Energiamarkkinavirasto: Sähkön hintatilasto 1.12.2010

5) Öljy- ja kaasualan keskusliitto: Öljytuotteiden kuluttajahintaseuranta 15.12.2010 9,29 c/kWh. Lämmön hinta laskettu 85% hyötysuhteella.

(Halkoliiteri.comin www-sivut 2011a)

Seuraavassa taulukossa on kuvattuna polttoaineiden lämpöarvoja ja kosteuspitoisuuksia. Taulukosta nähdään, että puusta saatava lämpöenergia on hyvä, vaikkakin tarvittava määrä on suurempi kuin osalla polttoaineista.

Polttoaine	Lämpöarvo	Kosteus %
Moottoribensiini	8,96 kWh/litra	
Dieselöljy	10,05 kWh/litra	
Nestekaasut	12,83 kWh/kg	
Kevyt polttoöljy	10,02 kWh/litra	
Raskas polttoöljy	11,42 kWh/kg	
Maakaasu	10 kWh/m <sup>3</sup>	
Biokaasu	4,4-7,4 kWh/ m <sup>3</sup>	
Kivihiihi	7,08 kWh/kg	10
Jyrsinturve	2,7 kWh/kg	48,5
Palaturve	3,3 kWh/kg	38,9
Puupelletit	4,7 kWh/kg	9
Polttohake	700 kWh/irto-m <sup>3</sup>	40
Piilkeet (havu- ja sekapuu)	1 300 kWh/pino-m <sup>3</sup>	20
Piilkeet (koivu)	1 700 kWh/pino-m <sup>3</sup>	20
Ruokohelpi	4,1 kWh/kg	14
Kaura	3,6 kWh/kg	20
Olki	3,8 kWh/kg	20

Taulukko, polttoaineiden lämpöarvot (Motiva oy:n www-sivut 2011)

## 6 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Markkinointi käsittää ne kaikki toimenpiteet, joita yritys tekee tyydyttääkseen asiakkaan tarpeet kannattavasti. Markkinointi on siis muutakin kuin mainontaa. Aihe on hyvin laaja.

Markkinointi ei ole tunneasia, vaan se perustuu tarkkoihin suunnitelmiin ja laskelmiin. Markkinoinnin suunnittelussa, kuten kaikessa muussakin suunnittelussa, on hyvä apuväline SWOT-analyysi. SWOT on erittäin yksinkertainen, helppo ja tehokas suunnitteluväline. Yrittäjä yksinkertaisesti listaa kaikki käsiteltävän asian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat paperille. Tämän jälkeen on helppo tehdä johtopäätöksiä. Yksi menestyvän yrittäjän ominaisuus on se, että hän tekee koko ajan automaattisesti päässään. Asiakas on markkinoinnin ydin. Asiakasta varten yrittäjä on olemassa. Yrittäjän tulee tietää tarkasti, mitä asiakas haluaa ja muokata toimintansa näiden tarpeiden mukaiseksi. Ei riitä, että yrittäjä on omasta mielestään hyvä, vaan hänen täytyy olla asiakkaankin mielestä hyvä.

Markkinoinnin kilpailukeinot ovat tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Yrityksellä on mahdollisuus käyttää näitä välineitä hyväkseen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen.

(Kuosmanen 2010, 22)

### 6.1 Myyntitavoitteet

Markkinoinnin tarkoitus on luoda arvoa asiakkaalle ja voittoa yritykselle. Tyypillisesti markkinointi on pitkäjännitteistä ja hidasta toimintaa jonka tulokset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Markkinointi tarkoittaa paljon enemmän kuin pelkästään mainontaa ja myyntiä. Operatiivinen markkinointi tähtää yleensä uusien asiakkaiden hankintaan tai nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyden parantamiseen ja aktivoimiseen. (Wikipedian www-sivut 2011)

Aluksi tärkeimpänä tavoitteena on kattaa tuotoilla kaikki liiketoiminnasta aiheutuneet kulut ja tuottaa liikevoittoa, jolla mahdollistetaan omistajien toimeentulo ja toi-

minnan jatkuva kehittäminen. Tarkoituksena on tuottaa myynti- ja kuljetuspalvelua mahdollisimman vähin kustannuksin, mutta kuitenkin laadukkaasti. Tärkein tavoite on taata asiakkaiden tyytyväisyys tuotteeseen ja palveluihin, sekä luoda tarvittavia uusia asiakassuhteita ja ylläpitää vanhoja asiakassuhteita.

## 6.2 Kohderyhmät

Markkina-alue määrittelee ne asiakasryhmät ja markkinasegmentit, joille yritys suunnitellaan tuotteensa ja palvelunsa. Markkinastrategia siis vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mille markkinoille yritys on menossa?
- Miten se etenee markkinoilla?
- millaiset ovat yrityksen tavoittelemien markkinoiden ominaisuudet?
- Mitä asiakasryhmiä yritys tavoittelee

(Koski & Virtanen 2005, 49)

Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Useimmiten yrittäjällä ne löytyvät lähialueelta. Perusajatus onkin siinä, että miksi mennä merta kauemmas kalaan, jos kalaa on lähivesissäkin. Markkinoiden segmentoinnissa on asiakaskunnan erilaisuuden tiedostava lähtökohta. Perustaksi yrityksessä tulee ottaa kunkin asiakassegmentin ominaispiirteet ja sen kautta tämän odotukset ja toiveet, joihin se pyrkii sopeuttamaan tarjontansa ja markkinointitoimensa. Kun yritys ottaa tämän lähtökohdan huomioon, se löytää toimintaperustakseen itselleen toimivimmat asiakasryhmät ja pystyy kohdistamaan juuri niille tarjontansa. (Rope 2002, 60)

Markkinointitoimenpiteiden vaikutusta voidaan tehostaa huolellisesti markkinoiden segmentoinnilla. Segmentointi tarkoittaa asiakaskunnan jakamista homogeenisiin luokkiin, joille kullekin suunnataan oma tuote- ja palvelukokonaisuutensa. Markkinoiden segmentointi liittyy tuotteiden ja palvelujen differointiin eli erilaistamiseen siten, että kullekin segmentille tuotetaan parhaiten kyseisen segmentin tarpeita vastaava tuote tai palvelu. Segmentointi mahdollistaa muun muassa tuotteen tehokkaan

monistumisen, myynnin ja jakelun. Lisäksi yritysten on helpompi saavuttaa kilpailuetua erikoistumalla tyydyttämään valittujen asiakassegmenttien tarpeita.

(Koski & Virtanen 2005, 51)

Segmentointi eli asiakaskohderyhmien valinta on tärkeää paitsi strategisesti myös markkinoinnin kannalta. Segmentointi liittyy keskeisesti markkinoinnin suunnitteluun. Valitsemalla tuotteelleen sopivat kohderyhmät yritys voi laatia tehokkaan markkinointiohjelman ja käyttää sen toteutuksessa parhaiten toimivaa markkinointikeinojen yhdistelmää. Segmentointi on haasteellista, koska ihmisten tarpeet, elämäntyyli ja ostokäyttäytyminen muuttuvat.

Tuotteen tai palvelun markkinoiden katsotaan koostuvan kaikista mahdollisista asiakkaista, joilla on riittävä motivaatio, maksukyky ja tilaisuus hankkia tietty tuote. Potentiaalisten ostajien joukosta valituissa ryhmissä eli segmenteissä voidaan tunnistaa kaikille yhteisiä samanlaisia tarpeita. Näissä ryhmissä ihmiset reagoivat markkinoijan toimenpiteisiin samalla tavalla. Yritys voi myös valita kohderyhmäkseen massamarkkinat, jolloin yritys tarjoaa samanlaista tuotetta kaikille.

(Viitala & Jylhä. 2006, 107)

Tässä tapauksessa kohderyhmänä toimisivat pääasiassa yksityiset kotitaloudet satakunnassa, mutta myös Nokian ja Tampereen ympäristöstä. Markkinointi kohdistuu pääosin myös samalle alueelle. Toisaalta Tampereen seutuun olisi tärkeää panostaa enemmän, koska hintataso on siellä korkeampi. Uudelta yritykseltä puuttuu, aina vielä tarvittava tunnettavuus, joka alalla jo olevilla kilpailijoilla on. Tämä seikka osaltaan hidastaa liiketoiminnan kehitystä. Onkin tärkeätä keskittyä vain tietylle alueelle, koska resurssit ovat rajalliset alkuvaiheessa.

### 6.3 Markkinoiden koko

Markkinoiden kokoa on tähän mennessä arvioitu ennakoimalla asiakkaiden lukumäärää sekä tuotteen myyntiä. Tarkempaa analyysia laadittaessa tulee muistaa jo olemassa olevien markkinoiden ja täysin uusien markkinoiden välinen ero. Jos yritys tuo



markkinoille parannetun version jo tarjolla olevasta tuotteesta, markkinoiden kokoa pystytään arvioimaan melko luotettavasti. Luotettavaa tietoa löytyy muun muassa ammattijulkaisuista, viranomaisilta ja toimialajärjestöiltä. Tietojen luotettavuus kannattaa kuitenkin aina tarkastaa. Jos yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on aivan uusi, markkinoiden koon arviointi on vaikeampaa. Tässä tapauksessa arvio täytyy johtaa mahdollisten asiakkaiden lukumäärän perusteella. Tarvittavia tietoja voidaan hankkia tekemällä suppean markkinatutkimuksen tai haastatteleamalla alan asiantuntijoita tai todennäköisimpiä asiakkaita.

(McKinsey & Company 1999, 69)

Satakunnan alueella markkinat ovat kohtalaiset ja luultavasti tässä markkinatilanteessa aluksi haasteelliset, kuitenkin hinnalla ja palvelulla voidaan saada asiakaskunta nopeastikin kasaan. Polttopuun myyntiä voi tavallaan verrata lihan myyntiin, niitä ostetaan aina. Pieniä polttopuunmyyjiä on paljon, mutta niiden toiminta on hyvin rajallista, enkä näe, että yksittäiset omasta pihasta myyvät henkilöt vaikuttaisivat kovin paljoa omaan asiakaskuntaan. Johtuen toiminnan pienuudesta, näillä kilpailijoilla ei ole kykyä toimittaa suuria määriä polttopuuta perille toimitettuna, ainakaan kovin hyvin. Markkinoilla on kuitenkin muutama lähes ammattimaisesti toimiva polttopuunmyyjä ja näissä ovat suurimmat kilpailijat. Kuitenkin suurin osa heistä tekee työtä sivutoimisena, joten oikeanlaisella markkinoinnilla on mahdollista saada markkina-aluetta vallattua.

## 6.4 Kilpailukeinot

### 6.4.1 Tuote ja palvelu

Tuotetta ja palvelua on perinteisesti totuttu tarkastelemaan kolmitasoisena kokonaisuutena: ydintuote tai – palvelu, täydentävät osat tai palvelut sekä liitännäistuotteet tai – palvelut. Lisäelementit ovat houkuttelevuustekijöitä, kuten tuotteen kokonaisuudesta syntynyt mielikuva. Ihminen ei tee valintoja rationaalisesti vaan se mukaan mistä pitää (Rope 2005)

Palvelu-ulottuvuus on lisätty yhä useampiin tuotteisiin. Esimerkiksi tekniseen laitteeseen liitetään erilaisia huolto- ja ylläpitopalveluja. Tuotteiden myynnistä on siirrytty ratkaisujen myyntiin. Tavara ja palvelu ovat monessa tapauksessa myös toistensa vaihtoehtoja. Asiakas voi tuottaa tietyn lopputuloksen itse jotakin laitetta tai teknologiaa hyödyntäen, mutta hän voi ostaa sen myös palveluntuottajalta.

(Viitala & Jylhä. 2006, 118)

Liikeidean innovatiivisuus voi syntyä joko tuotteen tai palvelun tai siihen liittyvän liiketoimintamallin uutuudesta. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tapaa, jolla tuotetta tai palvelua kehitetään, valmistetaan, markkinoidaan tai jaellaan. Sekä tuotteen tai palvelun että liiketoimintamallin osalta on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevaa tai kehittää aivan uutta.

(McKinsey & Company 1999, 31)

Yrittäjän tulisi ajatella, että hänen myymänsä tuote tai palvelu on muutakin kuin itse tuote tai palvelu. Tuotteessa on tavallaan kolme eri tasoa: ydintuote, mielikuvat tuote ja liitännäispalvelut. Kun asiakas ostaa paidan, hän ostaa muutakin kuin itse tuotteen. Sen lisäksi, että paita peittää ihoa, se voi luoda varmuutta, lisätä arvostusta ja hyväksyntää sekä vaikuttaa ihmissuhteisiin. Asiakkaalle on myös tärkeää, mistä hän ostaa, miten vaivattomasti ja mihin hintaan sekä onko paidalla palautusoikeutta, takuuta ja korjauspalvelua.

(Kuosmanen 2010, 22)

Palveluissa tulisi pyrkiä tarttumaan asiakkaan tarpeisiin välittömästi, siinä määrin kuin se on mahdollista, ja erityistä tarkkuutta noudattaen. Usein suurten yritysten ongelmana on liian suuri asiakasmäärä, jolloin yksittäisen asiakkaan erityistarpeet jäävät yleensä huomioimatta. Alkavan yrityksen tulisikin iskeä juuri tähän seikkaan kiinni. Kun tunnettavuus kasvaa, on muistettava myös se, että ei haali liikaa asiakkaita, vaan juuri sen määrän, kuin pystyy hoitamaan hyvin. Tärkeintä strategiaa noudatettaessa onkin pystyä takaamaan asiakkaille virheetön palvelu.

Eri tuotevaihtoehtoista ja termeistä on kerrottuna tarkemmin kappaleessa Tuotekehityssuunnitelma, sekä liitteessä 1.

## 6.4.2 Hinta

Tuotteen/palvelun korkein mahdollinen hinta on se, jonka asiakas on valmis maksamaan. Asiakkaan maksama korkein mahdollinen hinta riippuu kilpailijoiden hinnoittelusta sekä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottamasta hyödystä.

(McKinsey & Company 1999, 76–77)

Hinta on helpoin markkinointikeino, mutta se on myös vaarallisin. Kilpailijoiden on erittäin helppo reagoida hinnanmuutoksiin ja pitkällä tähtäimellä kannattavuus heikenee. Voittajia ovat ne, jotka pystyvät toimimaan pienimmillä kustannuksilla myynnin määrään nähden. Asiakkaat, joille hinta on tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä, ostavat sieltä, mistä halvimmalla saa. Todennäköisesti paita ostetaan hypermarketista, jossa ainut palvelu on se, että kassa ottaa vastaan maksun.

(Kuosmanen 2010, 23)

Hinnoittelusta on tullut entistä tärkeämpi osa kokonaismarkkinointistrategiaa. Hinta on usein asiakkaalle tärkeä valintakriteeri, ja hintoihin vaikuttaa esimerkiksi kilpailu. Tämän päivän kulutuskulttuuria leimaava piirre on halpuus. Joillakin kilpailuilla aloilla hintakehitys on painunut deflaation puolelle. Deflaatio on inflaation vastakohta, eli hinnat laskevat alle indeksin. Tällaisia tuoteryhmiä ovat esimerkiksi kodinkoneet, matkapuhelimet, viihde-elektroniikka ja lennot. Moni myös arvostaa korkeaa laatua ja ostaa mieluummin vähemmän mutta parempaa. Toisaalta entistä useampi kuluttaja vaihtaa tuotteen uuteen ennen kuin se on kulunut loppuun.

Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Kysyntä- ja kilpailutilanne ohjaa yrityksen hinnoittelua ulkoapäin. Tuotanto- ja markkinointikustannukset samoin kuin strategiset ja markkinoinnilliset tavoitteet taas ovat yrityksen sisäisiä hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä. Hintapäätökset kohdistuvat perushintaan, hintamuutoksiin ja asiakkaalle myönnettäviin maksuaikoihin. Kyse on hintastrategiasta, hinnoittelumenetelmistä ja hintapäätösten tekemästä. Hintastrategiavaihtoehdot voidaan jakaa neljään ryhmään:

1. Markkinaosuuden maksimoinnin strategiat: penetraatiohinnoittelu eli alhainen markkinoilletulostrategia, kokemuskäyrähinnoittelu ja hinta- eli kustannusjohtajuus. Tavoitteena on markkinaosuuden kasvu mahdollisimman nopeasti.
2. Tulevaisuuden kasvun turvaavat strategiat: referenssihinnoittelu eli tutustumistarjoushinnoittelu, hinnoittelu alle omien kustannusten. Tavoitteena ovat tuotto- ja markkinaodotukset tulevaisuudessa.
3. Neutraalit strategiat: markkinaperusteinen hinnoittelu, kustannuspohjainen hinnoittelu ja laatujohtajuus. Tavoitteena ovat tuotto- ja markkinakasvuodotukset tällä hetkellä. Hinnan rooli markkinoinnissa halutaan pitää vähäisenä.
4. Asiakasarvon maksimoinnin strategia: kermankuorintahinnoittelu, arvopohjainen hinnoittelu, hintaporrastus eli hintadifferointi eli segmentoitu hinnoittelu. Tuotto-odotukset ovat tässä hetkessä, ja pyritään voiton maksimointiin.

(Viitala & Jylhä. 2006, 119-120)

Palvelujen hinta muodostuu lähinnä, kuljetus ja työkustannuksista, kuitenkin raaka-aineiden hinnoilla tulee olemaan myös paljon merkitystä. Jos raaka-aine hankitaan omasta metsästä, niin silloin hinnalla voidaan vaikuttaa enemmän. Kuljetuskustannukset riippuvat ajokilometreistä. Kuljetuskustannuksia ajatellessa on kuitenkin huomioitava, se että peritäänkö niitä erikseen vai sisällytetäänkö valmiin tuotteen hintaan. Työkustannukset koostuvat lähes aina samoista asioista, eli lastauksesta, purusta ja käytetystä ajasta, jotka kuuluvat myös valmiin tuotteen hintaan. Purkuun voisi sisältyä myös tavaran kuljetus asiakkaan varastoon, hänen niin halutessaan. Hintaa valittaessa on tärkeätä tietää kilpailijoiden hinnat ja peilata oman tuotteensa hintaa niihin, ja pyrkiä kuitenkin asettamaan hinnan niin alas, että yritys olisi edelleen kilpailukykyinen muihin alan yrityksiin nähden. Kuluva talvi on saanut esimerkiksi kuivan koivuklapin hinnan nousemaan joillain kauppiaille jo lähemmäs 100 €:a irtokuutiometriltä. Yleisesti kuivan koivuklapin hinta satakunnan alueella on noin 50 €:a. Kuitenkin verratessa vaikka polttoöljyyn, tulee puulla lämmittäminen huomattavasti halvemmaksi.

Pinokuutiometri koivupilkettä 20 % kosteudessa vastaa 170 litraa kevyttä polttoöljyä. Polttopuumäärät ilmoitetaan kuutiometreinä tai motteina. Yksi kuutiometri (m<sup>3</sup>) on kuutio, jonka jokainen sivu on yhden metrin mittainen. Pinokuutiometri tarkoittaa puupinoa, joka on ulkomitoiltaan kuutiometrin kokoinen. Irtokuutio on kuutiometrin kokoinen laatikko, jonne puut on "heitetty". Irtokuutiometrissä käytetään myös nimeä

"heittokuutiometri". Sekä pino- että irtokuutiometrissä on ilmaa mukana. Polttopuita myydään yleisimmin irt- tai pinokuutiometreinä.

(Forest Power:n www-sivut 2011)

#### 6.4.3 Saatavuus

Eräs markkinoinnin kilpailukeinoista on saatavuus. Yritysten asiakkaille saatavuutta on se, kuinka helposti he saavat yritykseen yhteyden puhelimitse tai tietoliikenneyhteyksien kautta. 4P-mallissa puhutaan jakelusta, mutta asiakaslähtöisesti ajateltuna kyse on asiakkaan asiointi- ja ostokanavista. Tuote kulkee yrityksestä ostajan luo, ja reittivaihtoehtoja on useita. Muuttuvassa toimintaympäristössä myös saatavuuteen ja jakeluun kohdistuu haasteita ja mahdollisuuksia niin asiakkaiden kuin esimerkiksi teknologiankin suunnalta.

(Viitala & Jylhä. 2006, 124)

Yrityksen menestys saattaa joissain oloissa riippua ratkaisevasti oikean sijaintipaikan löytämisestä. Varsinkin vähittäiskaupassa sopivan sijainnin löytäminen on liikkeen menestyksen kannalta ratkaisevaa. Muutamia perinteisiä sijaintiin liittyviä tekijöitä seuraavassa luettelossa:

- asiantuntijoiden ja erikoistaitojen saatavuus
- markkinoiden läheisyys
- taloudellinen ympäristö: taloudellinen ilmasto, työttömyys, maan hinta, vuokrat
- juridinen ympäristö: vastuulainsäädäntö, verot
- poliittinen ympäristö: omistussuoja, sääntely

(McKinsey & Company 1999, 91)

Yrityksen sijainnilla on keskeinen merkitys, kun ajatellaan saatavuutta. Esimerkiksi, jos yritys sijaitsee saman välimatkan päässä suuremmista kaupungeista, niin tämä seikka antaa, sekä mahdollisuuksia, että uhkia. Tällaisesta sijainnista olisi mahdollista palvella molempia alueita, mutta ovatko ne liian kaukana? Kun ajatellaan polttoainekustannuksia, joita kertyy esim. edestakaiselta 100km matkalta jo aika paljon, niin

on hyvin tärkeätä, että ei lähdetä kuljettamaan vain pientä määrää polttopuita. Tämä taas saattaa karsia joitain asiakkaita pois, suoraan kilpailijoille.

#### 6.4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintästrategian muotoutumiseen vaikuttavat yrityksen toiminnan laajuus ja markkina-asema sekä tehdyt asemointipäätökset. Markkinointiviestintästrategia on tärkeä osa yrityksen kilpailuedun tavoittelua, ja sitä laadittaessa pohditaan viestinnän erottuvuutta sekä useiden kanavien samanaikaista hyödyntämistä. Strategian tulee olla vastaanottajasuuntautunut. Kanavavalinnoilla tähdätään eri kanavien yhteisvaikutukseen ja synergiaetuihin.

Markkinointiviestintä vaikuttaa kohderyhmään. Se pyrkii saamaan ostajan huomamaan tuotteen, kiinnostumaan siitä, haluamaan sitä ja lopulta ostamaan sen. Tämä prosessi tunnetaan perinteisen AIDA- kaavan nimellä: huomio, kiinnostus, haluaminen ja toiminta. Viestinnän suunnittelussa tärkeä perussääntö on: välttä kaavamaisuutta. Laaja-alainen ja avarakatseinen markkinointiviestintä näkee vaikuttamisen mahdollisuudet laajemmin kuin totuttuna mainoksen työstämisenä ja levittämisenä.

Viestinnällä pyritään seuraaviin tavoitteisiin:

1. Jaetaan tietoa potentiaalisille asiakkaille tuotteesta ja yrityksestä. Korvataan vanhaa tietoa, korjataan väärää tietoa ja vähennetään epävarmuutta.
2. Pidetään tietoa esillä, jotta asenteet voivat kehittyä. Ennakkoluulot hälvenevät, uusia mielikuvia yrityksestä ja tuotteista syntyy tai olemassa olevat mielikuvat vahvistuvat.
3. Vaikutetaan käyttäytymiseen. Kohderyhmän jäsenet saavat lisää tietoa mahdollisuuksista, ja tieto voi aktivoida toimimaan.

(Viitala & Jylhä. 2006, 121-122)

Mahdollisten asiakkaiden pitää tietää tuotteen/palvelun olemassaolosta, ennen kuin he voivat kiinnostua siitä, jotta tuote/palvelu huomataan, mahdollisille asiakkaille tulee antaa tietoja siitä, houkuttella käyttämään sitä ja herättää luottamusta siihen. Asiakkaille pitää selittää tuotteen/palvelun edut ja heidän täytyy saada vakuuttuneiksi siitä, että tuote/palvelu tyydyttää heidän tarpeensa paremmin kuin kilpailevat tuotteet

tai palvelut ja myös paremmin kuin mikään vaihtoehtoinen ratkaisu. Asiakkaiden huomion voi saada monella eri tavalla. Seuraavassa lista näistä tavoista:

- perinteinen mainonta: sanoma- ja aikakauslehdet, ammattilehdet, erikoisjulkaisut, radio, televisio
- suoramarkkinointi: valituille asiakkaille lähetettävä suoramainonta, puhelinmarkkinointi, Internet-mainokset, sähköposti
- suhdetoiminta: yrityksen tai median tiedotteet yrityksen tuotteesta/palvelusta, yrityksestä ja perustajista
- näyttelyt ja messut
- sponsorointi
- asiakaskäynnit.

(McKinsey & Company 1999, 81–82)

Markkinointiviestinnässä on monta osatekijää: myyntityö, mainonta, suhdetoiminta ja myynninedistäminen. Kaikki ne vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrittäjästä. Mainosvälineitä valittaessa alkavalla yrittäjällä on muitakin vaihtoehtoja kuin keltaiset sivut ja sanomalehti. Useimmiten on järkevää kohdistaa mainonta potentiaalsiin asiakasryhmiin suoramarkkinoinnin ja – mainonnan keinoin. Tällöin mainonnan kustannukset pysyvät paremmin kurissa. Markkinointiviestintä vaatii suunnittelua ja kohderyhmäajattelua.

Yrittäjän kannattaa ryhmitellä asiakkaitaan, segmentoida, kohderyhmiin, joiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen ovat samanlaisia. Segmentointikriteerejä on monia: asiakkaan sijainti, tulotaso, sosiaalinen asema, ikä, perheen koko, idea on se, että markkinointitoimet voidaan kohdistaa kullekin ryhmälle räätälöidysti ja tehokkaasti, mikä lisää kannattavuutta ja asiakkaan tyytyväisyyttä.

(Kuosmanen 2010, 23)

Yrityksen aloittaessa toimintansa mainontaan ja muuhun markkinointiin investoidaan tavallista enemmän, koska yritys tarvitsee näkyvyyttä saadakseen asiakkaita. Omien Internet-sivujen lisäksi yksi varteenotettavimmista mainostuspaikoista on tässä tapauksessa [www.halkoliiteri.com](http://www.halkoliiteri.com). Yrityksen alkuvaiheessa myös eri lehtien ilmoitus-

palstat tuovat yrityksen asiakkaiden tietoisuuteen. Eri kohderyhmän jäsenille täytyykin olla erilaisia markkinoinnin keinoja. Netin kautta on kuitenkin mahdollista tehdä tilauksia, joten siihen täytyy panostaa eritoten. Sivustolta löytyy myös kartta yrityksen sijainnista, kuvia ja faktatietoa kuljetuskalustosta, henkilökunnan yhteystiedot, aukioloajat, sekä palauteosio. Myöhemmin myös hyvät suhteet muihin myyjiin ovat tärkeitä, sillä he saattavat suositella yritystä omille asiakkailleen.

## 7 TUOTEKEHITYS- JA TUOTANTOSUUNNITELMA

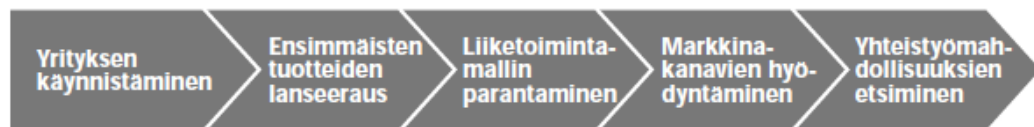
Ensimmäinen kappale käsittelee tuotekehitystä ja loppuosa tuotantosuunnitelmaa.

Palveluita ja tuotteita kehitetään alan muuttuessa ja uusia palveluita voidaan lisätä tarjontaan, mikäli niille nähdään tarvetta. Polttopuunmyyntiala on kuitenkin ala, jonka peruspalvelut ovat pysyneet samana jo pitkän aikaa. Lisäksi toiminnan laajentaminen muihin tuotteisiin voi tulla kysymykseen vain, jos toiminta pitkällä aikajännteellä osoittautuu kannattavaksi. Tällainen seikka sitoo merkittävästi niin rahallisia kuin henkilöstöllisiäkin resursseja, joita ei vielä aluksi ole runsaasti. Varsinaista tuotekehitystä ei siis luultavasti ole tarpeellista tehdä, vaan tuotteet koostuvat jo markkinoilla olevista tuotteista. Liitteessä 1 on esitelty tarkemmin eri tuotteita, joita on mahdollista valmistaa.

Tuotanto koostuu siis polttopuista, niiden eri muodoissa, joihin siis kuuluvat erityisesti normaali klapi, uunipuu ja halko. Itse valmistukseen ei oikeastaan voi panostaa monilla eri tavoin, mutta jos toiminta tulee erittäin kannattavaksi, niin uusiin laitteisiin investoiminen voi tulla ajankohtaiseksi. Kuitenkin ennen varsinaista valmistusta, sisältyy tuotantosuunnitelmaan myös raaka-aineen hankkiminen. Hinnoittelusuunnitelmassa lasketaan omalle yritykselle sopiva hinta tuotteelle. Alkuvaiheessa toiminta ei välttämättä ole kannattavaa. Ensimmäisen vuoden loppuun mennessä hyvä tavoite on asiakasmäärän vakiinnuttaminen, joka takaisi toiminnan kannattavuuden.



Tuotantokustannuksia on hyvin haastavaa supistaa tällä alalla lyhyellä aikavälillä. Tietenkin työtekniikkaan panostamalla työteho nopeutuu ja potentiaalisten virheiden määrä vähenee. Tarpeellisia ja välttämättömiä investointeja tehdään etenkin yrityksen perustamisvaiheessa ja myös myöhemmissä ajankohdissa niiden ollessa taloudellisesti kannattavia. Tuotannon kannattavuutta ja tehokkuutta seurataan herkeämättä, jotta mahdolliset tuotantoa hidastavat tekijät havaitaan ja eliminoidaan nopeasti.



kuva, (McKinsey & Company 1999, 159)

## 7.1 Organisaatio

Uuden yrityksen ei tarvitse laatia monimutkaista kaaviota koko organisaatiosta. Tärkeämpää on, että yritys jakaa vastuualueet selvästi ja suunnittelee yksinkertaisen organisaatorakenteen, johon sisältyy vain muutama taso.

(McKinsey & Company 1999, 88)

Alkavan yrityksen organisaation kuvauksessa huomio kiinnittyy erityisesti yrityksen johtoon ja henkilöstöön. Yrityksen organisoitumiseen kohdistuu muutospaineita yrityksen kasvaessa. Kun henkilöstömäärä kasvaa, tarvitaan muodollisempi organisaatio. Varsinkin alkavilta kasvuyrityksiltä edellytetään toiminnan joustavuutta ja nopeata kykyä reagoida markkinoiden palautteeseen. Sen vuoksi on tärkeää, että yrityksen sisäiset tiimit ja henkilöt (markkinointi, T&K- toiminta, rahoitus) toimivat tiiviissä yhteistyössä. Tehokas tiimityö on usein tärkeämpää kuin yksittäisten toimijoiden pätevyys, ja siksi organisaatio tulee suunnitella sellaiseksi, että se tukee tiimien toimintaa.

Yrityksen alkuvaiheessa organisaatio voi olla hyvinkin epämuodollinen, mutta henkilöstömäärän kasvaessa tarvitaan sisäistä normistoa. Tällöin organisaation muodolli-

suuden aste lisääntyy. Selkeän organisaatiokaavion esittäminen liiketoimintasuunnitelmassa helpottaa omistajien ja työntekijöiden vastualueiden hahmottamista.

(Koski & Virtanen 2005, 34)

Yrittäjä toimii useimmiten joko yksin tai yhdessä omien sukulaistensa tai yrittäjäkumppaniensa kanssa, eli hän on joko yksinyrittäjä, tiimiyrittäjä taikka perhe- tai sukuyrittäjä. Yleistymässä on yhdessä yrittäminen erilaisissa yhteistyöverkostoissa. Verkottuva, joustava tuotanto on hämärtänyt palkkatyön ja yritystoiminnan rajoja. Yhä useammat toimivatkin perinteisen palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa. Monet työllistävät itsensä ammatinharjoittajina, freelancereina, ja tarjoavat työpanostaan samanaikaisesti useille työnantajille.

Perheyrittäjät muodostavat Suomessa vahvan yritystoiminnan ryhmän. Usein kyseessä on perhe- ja sukuyrittäjä, sillä monissa perheyrityksissä toiminta on jatkunut jo useiden sukupolvien ajan, ja yrityksessä on mukana esimerkiksi serkuksia. Arvioiden mukaan perheyrityksiä on Suomessa noin 80–85 prosenttia. Niiden asema talouselämässä ja työllistäjänä on siis merkittävä. Perheyritykset erottuvat muista yrityksistä etenkin siinä, että niissä kietoutuvat yhteen perhe, liiketoiminta ja omistus.

(Viitala & Jylhä. 2006, 19–20)

Organisaatio on, ehkä hiukan laaja käsite, varsinkin jos puunmyyntiä harjoitetaan vain maatalouden sivuelinkeinona. Tulevaisuudessa, jos toimintaa laajennetaan omaan yritykseen ja menestystä syntyy niin, on mahdollisuuksien rajoissa palkata lisätyövoimaa vakituiseen työsuhteeseen ja täten myös laajentaa asiakaskuntaa.

Koska työntekijät koostuvat omistajista, ei palkanmaksun kanssa tule ongelmia. Tavallaan palkanmaksua ei synny säännöllisesti, vaan koska toiminta on maatalouden sivuelinkeino, on se verrattavissa normaaliin viljanmyyntiin. Jos ajatellaan normaalia yritystä, joka maksaa palkkoja, yrityksen pitää maksaa valtiolle ennakonpidätys- ja sosiaaliturvamaksuja. Yleensä valtiolle työntekijän palkasta maksettavat maksut ovat noin 50 % työntekijän kuukausipalkasta, eli todellisuudessa yritys maksaa työntekijän palkan lisäksi 50 % erilaisia maksuja valtiolle.

Elinkaariajattelumallissa yrityksen toimintaa tarkastellaan S-käyrän avulla. Käyrä kuvaa organisaation luonnollista elinkaarta. Perinteisessä mallissa liiketoiminnan elinkaaren vaiheet ovat syntymä, kasvu, kypsyys ja lasku. Uusi yritys aloittaa toimintansa alkupisteessä, kamppailee läpi alkuvaikeuksien, alkaa sen jälkeen laajeta ja kasvaa ja menestyy ajan mittaan, mikä näkyy käyrän jyrkkänä nousuna.

Jossakin vaiheessa yrityksen organisaatio jäykistyy ja toiminta uhkaa byrokratisoitua. Yrityksen on tämän jälkeen uudistuttava, tai sen menestys alkaa hiipua ja yritys taantua. Ennen pitkään useimpien yritysten toimintaympäristö ja markkinat muuttuvat ratkaisevasti alkuvaiheeseen verrattuna ja alalle ilmestyy uusia kilpailijoita ja teknologioita. Tämä on ratkaiseva elinkaaren vaihe.

(Viitala & Jylhä. 2006, 32)

## 8 RISKIEN ARVIOINTI

Liiketoimintaa suunniteltaessa projektin toteutuksen tulisi lähteä liikkeelle testatusta ja hyväksi havaitusta liikeideasta. Tämän arvioinnin pohjalta voidaan parhaiten ennakoida yhtiön taloudellisen tilanteen kehittyminen tulevaisuudessa. Sen avulla toiminnan organisointi ja toiminta itsessään tehostuu. Liikeidean testaamisen jälkeen myös riskitekijöiden hahmottaminen on helpompaa.

Liiketoiminnan käynnistämisvaiheessa tarvitaan usein myös ulkopuolista pääomara hoitusta. Siksi on ensiarvoisen tärkeää laatia realistinen ja kaikkien osapuolten tietotarpeita palveleva liiketoimintasuunnitelma. Riskitekijöiden arvioinnin ja analysoinnin tulee tapahtua viimeistään tässä vaiheessa.

(Laki24.fi:n www-sivut 2011)

Pienessä polttopuunmyyntiin erikoistuneessa yrityksessä suurin riski on henkilöriski, koska koko toiminta nojaa aluksi vain muutamiin työntekijöihin. Työntekijöille voi tulla sairaspöissaoloja tai työtapaturmia, jotka saattavat vaikeuttaa yrityksen liiketoimintaa. Voi käydä myös niin, että toinen omistajista haluaa irrottautua yrityksestä.

Toiminnan alussa ongelmana saattaa olla uusien asiakassuhteiden solmiminen. Lisäksi alussa toiminta ei ole tarpeeksi rutinoitunutta. Kalustot saattavat hajota, joka osaltaan huomattavasti vaikeuttaa kuljetuksia. Näihin kaikkiin riskeihin voidaan varautua ottamalla hyvät vakuutukset, mutta eivät nekään kata menetettyä aikaa.

Tyypillisesti liiketoimintaa kohtaavat riskit syntyvät joko yrityksen omasta toiminnasta tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Riskit kannattaa yrittää tunnistaa ajoissa, ja niitä tulee arvioida jatkuvasti, koska ne saattavat muuttua nopeasti. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee kirjata myös ne toimenpiteet, joihin yritys aikoo ryhtyä riskien rajoittamiseksi. Yritys voi esimerkiksi suojautua valuuttakurssiriskejä vastaan, solmia pitkäaikaisia sopimuksia tärkeiden alihankkijoiden kanssa tai miettiä jo ennakkoon varasuunnitelmia riskien realisoitumisen varalle.

(McKinsey & Company 1999, 124)

## 8.1 SWOT-analyysi

Yrityksen varhaisessa suunnitteluvaiheessa tehdään yrityksen ensimmäiset SWOT-analyysit. SWOT-analyysi on yksi liiketoiminnan suunnittelun monipuolisimmista työkaluista, joka sopii moniin eri tarkoituksiin. Se soveltuu paitsi liikeidean muotoilemiseen myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella yhtä aikaa sekä yrityksen ulkopuolisia voimia että yrityksen sisäisiä tekijöitä. SWOT-analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat).

SWOT-analyysissa arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Asiat kirjataan nelikenttään. Menetelmän merkittävin hyöty koituu keskustelusta, jonka avulla asioita nostetaan näkyville, selkiytetään ja dokumentoidaan. Yritys voi tehdä analyysin esimerkiksi vuosittain osana suunnitteluprosessia tai aina tarvittaessa suurempien päätösten tueksi. Se voi olla yritystason tai yksikötason tarkastelua, tai menetelmää voidaan hyödyntää yksittäisten projektien yhteydessä. Lopputuloksena on toimenpidemääritys, jossa korostetaan ja

vahvistetaan edelleen yrityksen vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. Ajatuksena on, että uhat on tunnistettava, jotta ne pystytään minimoimaan. Yritys tekee niiden varalta myös varasuunnitelmia.

(Viitala & Jylhä. 2006, 59-60)

SWOT-analyysi on työkalu yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien sekä yrityksen ulkopuolisten tekijöiden luomien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä voimavaroja, osaamista ja niiden puutteita. Mahdollisuudet ja uhat taas käsittelevät yrityksen ulkopuolista toiminta- ja kilpailuympäristöä. ( Toivo & Virtanen. 2005)

Seuraavassa kuviossa on esimerkki aloittavan polttopuuyrityksen SWOT-analyysistä.

#### Yritys

Vahvuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korkealaatuinen palvelu</li> <li>- Asiakaslähtöinen palvelu</li> <li>- Työkokemus</li> <li>- Kasvukykyinen yritys</li> <li>- Laadukkaat nettisivut</li> <li>- Hyvä maine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinoille pääsy vaikeaa</li> <li>- Hintakilpailu</li> <li>- Polttoainekustannukset</li> <li>- Yrittäjien tapaturmat</li> <li>- Kilpailu</li> <li>- Ilmastonmuutos</li> </ul>
Heikkoudet	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritys ei ole aluksi tunnettu markkinoilla</li> <li>- Asiakaskantaa ei ole luotu</li> <li>- Ei resurssija suureen mainontaan</li> <li>- Huono sijainti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelun laajentaminen</li> <li>- Henkilökunnan lisääminen</li> <li>- Kaluston lisääminen</li> </ul>

Aloittavan polttopuuyrityksen vahvuuksiin kuuluu korkealaatuinen palvelu, jota voidaan helposti järjestää toiminnan ollessa vielä pientä. Myös asiakaslähtöisyys kuuluu samaan aloittavan yrityksen vahvuuteen. Monet suuret yritykset menettävät otteen asiakkaistaan, koska heillä ei ole tarpeeksi aikaa henkilökohtaiseen palveluun. Työkokemusta voidaan pitää vahvuutena, jos yrityksen perustajilla on aikaisempaa ko-

kemusta polttopuiden tekemisestä. Kasvukykyä uudella yrityksellä riittää, mutta aina eivät aika ja resurssit riitä sitä kattamaan.

Uhkia uudella yrityksellä, kuten kaikilla muillakin jo toiminnassa olevilla yrityksillä riittää. Yleisimpiä uudelle yritykselle ovat markkinoille pääsyn vaikeus ja hintakilpailu. Monelle yritykselle, joissa kuljetuskustannukset ovat mukana, niin näyttelevät polttoaineiden hinnat merkittävää roolia niiden toiminnassa. Suurimpana uhkana, vain muutaman henkilön pienyrityksissä ovat yrittäjien tapaturmat, vaikka olisi vakuutuksetkin, niin ne eivät korvaa menetettyä aikaa.

Heikkoudet liittyvät osaltaan mahdollisiin uhkiin. Yritys ei ole tunnettu markkinoilla, mikä vaikeuttaa aluksi asiakkaiden saamista. Pienellä yrityksellä ei myöskään ole resursseja markkinoida samalla tavalla kuin suuremmilla yrityksillä, mutta aina siihen ei ole tarvettakaan.

Mahdollisuuksia on monia. Merkittävimmät tietysti liittyvät itse toiminnan kehittämiseen. Investoinnit ja henkilöstön lisääminen ovat tulevaisuuden kysymyksiä, kun toiminta on saatu vakautettua tukevalle pohjalle.

## 9 VISIO JA PÄÄTAVOITTEET

Vision ja strategian muotoilussa joudutaan usein ristiriitaiseen tilanteeseen. Samalla kun niiltä edellytetään selkeyttä ja konkreettisuutta, yrityksissä tiedetään, että jatkuvissa muutoksissa niiden pitää tarvittaessa nopeastikin muotoutua uudelleen. Visio- ja strategiatyö sekä niihin sisältyvä lyhyen aikajänteen tavoiteasetanta onkin useimmiten jatkuva prosessi, jossa strategian tarkoituksia tehdään tarvittaessa.

(Viitala & Jylhä. 2006, 268)

Strateginen suunnittelu ohjaa liiketoimintasuunnitelman rakentumista. Strategisen suunnittelun pohjana puolestaan ovat yrityksen visio ja toiminta-ajatus. Kun liike-

toimintaa käynnistetään, on luonnollisesti mietittävä, mihin liiketoiminnalla pyritään (visio) ja mikä on yrityksen tarkoitus ja tehtävä (toiminta-ajatus)

Jos liiketoimintaa kehitetään jo toimivan yrityksen osana (ns. corporate venturing), visio ja toiminta-ajatus ovat todennäköisesti jo pohdittuja. Sen sijaan alkavan yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa on suositeltavaa analysoida yrityksen tarkoitusta ja tulevaisuuden tavoitetilaja perusteellisemmin.

Visio on yrittäjän viestimä kuva siitä tulevaisuudesta, jota hän tavoittelee omalle yritykselleen. Se kertoo, mikä on yrityksen päämäärä, mutta ei sitä, miten sinne päästään. Yrittäjälle visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta ja työkalu sen saavuttamiseen.

(Koski & Virtanen 2005, 26)

Polttopuunmyynnin visio perustuu toiveiden ja tarpeiden täyttämiseen asiakkaan ehdoilla. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka suosittelee tuotetta myös muille. Tämän ajatuksen toteuttamiseksi täytyy erityisesti kiinnittää huomiota saatavuuteen ja tavoitettavuuteen. Aina tulisi pyrkiä olemaan asiakkaan tavoitettavissa. Kaikkeen myyntiin ja kuljetukseen liittyvissä asioissa tulisi asiakkaan saada vastauksensa saman vuorokauden sisällä.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista on asiantunteva ja palvelualtis henkilöstö, joka auttaa asiakkaita kaikissa tilanteissa. Aluksi taloudelliset tavoitteet liittyvät lähinnä siihen, että toiminta pysyy jatkuvana ja, että pystytään suoriutumaan eri velvoitteista ajallaan. Markkinaosuus kasvaa aluksi hitaasti, koska alkuvaiheessa oleva uusi yritys ei ole vielä saavuttanut asiakkaiden ja markkinoiden luottamusta. Tavoitteena on kaiken kaikkiaan vakiinnuttaa asema polttopuunmyyntialalla.

## 10 TALOUSSUUNNITELMA

### 10.1 Investointisuunnitelma

Vierasta pääomaa on mahdollista hakea, jos se nähdään tarpeelliseksi, monestakin eri paikasta, mutta yksi vaihtoehto voisi olla Finnvera. Esimerkiksi, jos kyseessä olisi osakeyhtiö, niin Yrittäjälainaa saa yhtä luotonsaajaa kohden maksimissaan 100 000€. Mutta aloittava polttopuuyritys ei tietenkään tarvitse noin suuria lainoja. Yrittäjälainan ehtona on, että hakijan on oltava osakeyhtiön osakas, jonka osuus osakepääomasta ja äänivallasta on vähintään 20 %. Hakijan tulee osallistua yrityksen toimintaan täysipäiväisellä työpanoksella ja saada toimeentulonsa yrityksestä. Laina-aika on enintään kymmenen vuotta, josta kolme ensimmäistä ovat lyhennysvapaita. Tämän takia laina on tavallaan edullinen, koska kolmena ensimmäisenä vuotena sitä ei tarvitse lyhentää lainkaan ja voidaan keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen.

Yrittäjälainan kohdeyritys voi toimia muilla toimialoilla mutta ei varsinaisessa maataloudessa, metsätaloudessa eikä rakennusliiketoiminnan perustajaurakoinnissa. Kohdeyrityksen on täytettävä EU:n pk-yritystä koskevat kriteerit, ja sillä tulee olla edellytykset kannattavaan liiketoimintaan.

(finnvera.fi:n www-sivut 2011)

Jos kuitenkin pelkkä maatalouden sivuelinkeino ei enää riitä, ja osakeyhtiö ei ole vaihtoehto, niin silloin kysymykseen voisi tulla, vaikka toiminimi. Varsinkin jos lainoja ei aiota hakea ollenkaan, tulee muistaa muunlaiset avustukset. Yritys voi hakea esimerkiksi työministeriön starttirahaa. Starttirahalla voi turvata toimeentulon sinä aikana, jonka yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen arvioidaan kestävän. Starttirahaa voi saada noin 600 € kuukaudessa, enintään 18 kuukauden ajan. Tukea ei tarvitse maksaa takaisin. Yhteensä tukea tulnaisiin saamaan noin 10 000 €.

Starttirahan tarkoituksena on edistää uuden yritystoiminnan syntymistä ja henkilön työllistymistä. Starttirahalla turvataan yrittäjän toimeentulo sinä aikana, jonka yritystoiminnan käynnistämisen ja vakiinnuttamisen arvioidaan kestävän, kuitenkin enintään 18 kuukauden ajan.



Starttirahaa voidaan myöntää työttömälle työnhakijalle sekä ei-työttömälle muun muassa palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä kokoaikaiseksi yrittäjäksi siirtyvälle. Ennen starttirahan myöntämistä työ- ja elinkeinotoimisto selvittää, että yrittäjäyys on starttirahan hakijalle sopiva työllistymisvaihtoehto.

Tuen saamisen edellytyksenä ovat mm. yrittäjäkokemus tai – koulutus, mahdollisuudet kannattavaan toimintaan, tarpeellisuus yrittäjäksi ryhtyvän toimeentulon kannalta sekä se, että yritystoimintaa ei ole aloitettu ennen kuin tuen myöntämisestä on päätetty.

Starttiraha muodostuu kahdesta osasta, perustuesta ja lisäosasta. Vuonna 2011 perustuen suuruus on 25,74 euroa/päivä. Lisäosan suuruus vaihtelee tapauksittain työ- ja elinkeinotoimiston harkinnan mukaan. Lisäosan suuruus on enintään 60 % perustuen määrästä.

Työ- ja elinkeinotoimistosta saa tietoa erilaisista yrittäjäksi aikovien koulutusmahdollisuuksista. Starttiraha ja yrittäjäkoulutus on mahdollista yhdistää joustavasti. Esimerkiksi starttirahan saamisen aikana voi aloittaa yrittäjäkoulutuksen. Työvoimakoulutuksena järjestetään alkaville yrittäjille tarkoitettuja kursseja, jotka ovat koulutettaville maksuttomia. Myös työ- ja elinkeinokeskukset sekä monet oppilaitokset järjestävät sopivaa koulutusta.

Starttirahaa haetaan työ- ja elinkeinotoimistolta työ- ja elinkeinoministeriön lomakkeella, jossa selvitetään mm. yrityksen toiminta- ja rahoitussuunnitelma. Päätöksen starttirahan myöntämisestä tekee työ- ja elinkeinotoimisto, joka ottaa huomioon mm. alan yritysten kilpailutilanteen ja uuden yritystoiminnan tarpeen paikkakunnalla. Starttirahaa koskevat säännökset ovat laissa julkisesta työvoimapalvelusta ja asetuksessa julkiseen työvoimapalveluun kuuluvista etuuksista.

(Mol.fi:n www-sivut 2011)

## 10.2 Investoinnit ja muut kulut

Investointien osalta ei ole aluksi kiirettä, jos toiminta aloitetaan sivuelinkeinona, koska silloin käytettävissä ovat kaikki yhtymän tilat ja laitteet. Myöhemmin, jos liiketoimintaa halutaan kasvattaa ja eriytetään yhtymän toiminnasta omaksi yritystoiminnaksi, niin silloin kysymykseen tulee laitteiden ja tilojen vuokraaminen. Vakuutuksetkin ovat yhtymän toimesta kunnossa, joten niistä ei tarvitse välittää tässä vaiheessa.

Pakollisiksi kuluiksi muodostuvat raaka-aineet, mainoskulut, polttoainekustannukset ja muut mahdolliset kulut.

## 11 KANNATTAVUUSLASKELMAT

Kannattavuutta ja sen kehitystä on selvitetty perinteisesti niin tuotteittain, tuoteryhmittäin, yksiköittäin kuin koko liiketoiminnan osalta katetuottolaskennan avulla. Katetuotto saadaan vähentämällä tuotteiden tai palveluiden myynnistä saaduista tuloista myynnin aikaansaamiseen uhratut kustannukset.

Olellainen edellytys liiketoiminnan, jonkun sen osa-alueen sekä tuotteet tai palvelun kannattavuuden selvittämiseksi on kustannusten selvittäminen. Tuotot on usein helpompi selvittää. Kustannusten määrittelyn vaikeus liittyy monesti siihen, että joudutaan määrittelemään, mitkä kaikki kustannukset kohdistuvat juuri tiettyyn toimintaan tai tuloeraan. Ilman täsmällistä tietoa kustannuksista liiketoiminnan kannattavuutta on vaikea kehittää.

(Viitala & Jylhä. 2006, 300)

Seuraavassa laskelmassa on esitetty aloittavan polttopuuyrittäjän mahdolliset kulut ja tuotot ensimmäisen toimintavuoden aikana. Laskelmassa oletetaan, että yrittäjä omistaa toimitilat sekä tarvittavan summan rahaa toiminnan aloittamiseksi.

<u>Kalusto</u>	<u>Hinta</u>
Traktori etukuormaimella	10 000 €
Klapikone	5 000 €
Halkomakone	1 500 €
Takanostin	150 €
Lava-auto	8 000 €
Auton peräkärri	1 500 €
<b>Yhteensä</b>	<b>26 150 €</b>

<u>Raaka-aineet</u>	<u>Määrä (m<sup>3</sup>)</u>	<u>Hinta/m<sup>3</sup></u>	<u>Yhteensä</u>
Koivukuitua	200	36,90 €	<b>7 380,00 €</b>

### Muut toimintaan kuuluvat kulut

	<u>Hinta</u>
Polttoaine	1 300 €
Kuormalavat	800 €
Verkkosäkit	1 000 €
Kehikko	120 €
Pumppukärri	300 €
Mainoskulut	500 €
Vakuutukset	1 000 €
Muut kulut	1 000 €
<b>Yhteensä</b>	<b>6 020 €</b>

**Kulut yhteensä 39 550,00 €**

<u>Liikevaihto</u>	<u>Myyty määrä (irtokuutio- ta)</u>	<u>Hinta/irtokuutio (sisältää kuljetuksen)</u>
	400	55 €
<b>Yhteensä</b>		
<b>22 000 €</b>		

Laskelmasta nähdään, että aloittavan polttopuuyrittäjän ei kannata odottaa voittoa muutama vuoteen, mutta kuitenkin voidaan helposti osoittaa, että toiminta on kannattavaa, mikäli kysyntää on tarpeeksi. Laskelma perustuu omiin, sekä jo polttopuita myyvän halkoliiteri.com-yrittäjän antamiin tietoihin.

## 12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn alussa kerrottiin, että yhtymän omistaja kaipasi vastauksia siihen, mikä olisi paras tapa aloittaa polttopuun myyminen ja mikä on toimialan tilanne tällä hetkellä Satakunnassa.

Työn edessä on tullut selväksi, että paras tapa alkaa polttopuun myynti on aloittaa se maatalouden sivuelinkeinona. Tämä vaihtoehto antaa hyvän pohjan liiketoiminnan aloittamiseen, koska yhtymällä ovat käytössään tilat ja laitteet, joita toiminnan aloittaminen edellyttää. Toimintaa ei siis edellytä alkuvaiheessa erillistä yritystä. Kun polttopuunmyynti päästään todella aloittamaan, nähdään ilman suurempia riskejä mihin suuntaan ja miten toiminta alkaa sujua. Ainoat riskit, joita toiminnan aloittamisesta maatalouden sivuelinkeinona voisi seurata, ovat myymättömät polttopuut, niiden tekemiseen kulunut aika ja polttoaine sekä mahdolliset mainoskulut. Myöhemmin jos ja, kun toiminta vakiintuu ja asiakasmäärät kasvavat, niin sivuelinkeinosta saatavat tulot ylittävät varsinaisesta maataloudesta saatavat tulot. Toiminta on tämän jälkeen eriytettävä maataloudesta ja perustettava yritys, mikä jatkaa maatalouden sivuelinkeinona aloitettua toimintaa.

Itse toiminnan aloittaminen ei tuota ongelmia. Suurimmat kysymysmerkit sijoittuvat asiakkaisiin ja kuljetukseen. Toimitilojen olisi hyvä sijaita lähellä suuria kasvukeskuksia, joissa on paljon puulämmitteisiä omakotialueita. Jos toimitilat sijaitsevat kaukana suuremmista kaupungeista, niin polttopuun eri kuljetusmuotoja pitää tarkastella lähemmin. Varmastikaan kaikilla asiakkailla ei ole tarvittavaa kuljetuskalustoa itsellään, jotta he voisivat noutaa puunsa suoraan myyjältä. Paras tapa kuljettaa polttopuita asiakkaille olisi edellä laskelmassakin mainittu lava-auto. Yleisin tilausmäärä

kerralla on noin viisi heittokuutiota polttopuuta. Myös ongelmia saattaa aiheuttaa verkkosäikeissä oleva polttopuu, koska säkkien kuljetus ja purku on hiukan vaativampaa kuin irtokuorman kippaaminen vain asiakkaan pihaan.

Toimialalla on useita yrittäjiä, mutta en näe ongelmaa toiminnan aloittamiselle. Kilpailijat toimivat hyvin erilaisesti, tarkoittaen sitä, että myytävät määrät vaihtelevat muutamasta kymmenestä kuutiosta satoihin kuutioihin. Myös huonot toimitilat ja kuljetuskalusto luovat selvän eron ammattilaisten eduksi. Toisaalta niin sanottuihin pieniin myyjiin kuuluvat - pimeästi lehtien palstoilla ilmoittavat - puun myyjät muodostavat pienen uhan toiminnalle. Kuitenkin tuotteen sekä palvelun laatu ja hinta ovat jotain, missä pystytään tekemään asiat paremmin kuin kilpailijat, ja näin hankkimaan itselleen tukeva asiakaskanta.

## LÄHTEET

Yhtymän omistajan haastattelut

Käynti Pohjois-Satakunnan kehittämiskeskuksessa 22.12.2010

Yhteydenotto jo olemassa olevaan halkoliiteri.com:n polttopuun myyjään 15.01.2011

Jylhä, E & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

Koski, T. Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava

Kuosmanen, M. 2010. Opas yrityksen perustajalle. Pro Studia Oy.

McKinsey & Company 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy

Rope T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Hämeenlinna: Tietosykli Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

## VERKKOLÄHTEET

EDU.fi:n verkkosivut 2010. Toimintaympäristö. Viitattu 15.11.2010  
<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/toimintaymparisto.htm>

Finnveran verkkosivut 2001. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 08.10.2010  
<http://www.google.fi/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CCYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.finnvera.fi%2Fcontent%2Fdownload%2F1542%2F38114%2Ffile%2FItasuunnitelmarunkotoimiva.pdf&ei=n85wTcL1IoXdsgarqZHyDg&usg=AFQjCN G1DjOQuU4ttWG3lWYDk8SPjahIaw>

Finnveran verkkosivut 2011. Yrittäjälaina. Viitattu 04.03.2011  
<http://www.finnvera.fi/Lainat/Yrittajaelaina>

Forest Power:n verkkosivut 2011. Polttopuut. Viitattu 04.03.2011  
<http://forestpower.eu/polttopuu.html>

Halkoliiteri.comin verkkosivut 2011a. Energiavertailu. Viitattu 03.03.2011  
<http://halkoliiteri.com/?id=171>

Halkoliiteri.com:n verkkosivut 2011b. Haku. Viitattu 03.03.2011  
<http://halkoliiteri.com/haku/?init=1>

Halkoliiteri.com:n verkkosivut 2011c. Termit ja mittayksiköt. Viitattu 03.03.2011  
<http://halkoliiteri.com/?id=586>

Ilmatieteenlaitoksen verkkosivut 2011. Joulukuu. Viitattu 04.03.2011  
<http://ilmatieteenlaitos.fi/joulukuu>

Ilmasto.org:n verkkosivut 2011. Kaikki ilmastonmuutoksesta. Viitattu 07.03.2011  
<http://www.ilmasto.org/ilmastonmuutos/lyhyesti.html>

Kajaanin ammattikorkeakoulun verkkosivut 2011. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Viitattu 02.05.2011 <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiTarkoitus.aspx>

Laki24.fi:n verkkosivut 2011. Liiketoimintariskien minimointi. Viitattu 16.02.2011  
<http://www.laki24.fi/yrit-aloittavayritys-liiketoimintariskienminimointi.html>

Metsäkeskuksen verkkosivut 2011. Tulisijapolttoaineen valmistaminen. Viitattu 03.03.2011  
[http://www.metsakeskus.fi/NR/rdonlyres/DF1214EA-4540-4CDF-9B86-6C92B4093E84/10752/Firewood\\_production\\_FI.pdf](http://www.metsakeskus.fi/NR/rdonlyres/DF1214EA-4540-4CDF-9B86-6C92B4093E84/10752/Firewood_production_FI.pdf)

Mol.fi:n verkkosivut 2011. Starttiraha. Viitattu 25.02.2011  
[http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp)

Motiva Oy:n verkkosivut 2011. Polttoaineiden lämpöarvot, hyötysuhteet ja hiilidioksidin ominaispäästökertoimet sekä energiahinnat. viitattu 03.03.2011  
[http://www.motiva.fi/files/3193/Polttoaineiden\\_lampoarvot\\_hyotysuhteet\\_ja\\_hiilidioksidin\\_ominaispaastokertoimet\\_seka\\_energiahinnat\\_19042010.pdf](http://www.motiva.fi/files/3193/Polttoaineiden_lampoarvot_hyotysuhteet_ja_hiilidioksidin_ominaispaastokertoimet_seka_energiahinnat_19042010.pdf)

Mustajärvi, J. Heikkilä, T. 1998. Maatalouden sivuelinkeinot ja niiden laajuus. Valtion taloudellinen tutkimuslaitos. Viitattu 15.11.2010  
[http://www.vatt.fi/file/vatt\\_publication\\_pdf/k168.pdf](http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/k168.pdf)

Patentti ja rekisterihallitus 2010. Liiketoimintaympäristö. Viitattu 15.11.2010  
<http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/liiketoimintaprosessi/liiketoimintaymparisto.htm>

Pehtoori.netin verkkosivut 2010a. Maatalouden sivuelinkeinot. Viitattu 8.12.2010  
[http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden\\_sivuelinkeinot/resurssit/](http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden_sivuelinkeinot/resurssit/)

Pehtoori.netin verkkosivut 2010b. Maatalouden sivuelinkeinot. Viitattu 8.12.2010  
[http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden\\_sivuelinkeinot/erityispiirteet/verotus/](http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden_sivuelinkeinot/erityispiirteet/verotus/)

Pehtoori.netin verkkosivut 2010c. Maatalouden sivuelinkeinot. Viitattu 8.12.2010  
[http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden\\_sivuelinkeinot/erityispiirteet/alv/](http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden_sivuelinkeinot/erityispiirteet/alv/)

Pehtoori.netin verkkosivut 2010d. Maatalouden sivuelinkeinot. Viitattu 8.12.2010  
[http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden\\_sivuelinkeinot/erityispiirteet/elake/](http://www.pehtoori.net/sivu/fi/yrittaminen/maatalouden_sivuelinkeinot/erityispiirteet/elake/)

Pellervo.fi:n verkkosivut 2010. Suunnittelusta toimintaan. Viitattu 02.01.2011

[http://www.pellervo.fi/wuokko/perust/perustajan\\_opas/opas03.htm](http://www.pellervo.fi/wuokko/perust/perustajan_opas/opas03.htm)

Wikipedian verkkosivut 2011. Markkinointi. Viitattu 16.02.2011

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinointi>



## LIITE 1: PUULAJIT JA MITAT

### Pilkelaji

Koivu: Polttopuu valmistettu pelkästään koivusta

Leppä: Polttopuu valmistettu pelkästään lepistä

Haapa: Polttopuu valmistettu pelkästään haavasta

Havusekapuu: Polttopuu valmistettu pelkästään havupuusta

Sekapuu: Sisältää Suomessa esiintyviä eri puulajeja, joiden arvioitu osuus ilmoitetaan erikseen.

Kuusi: Polttopuu valmistettu pelkästään kuusesta

Lehtisekapuu: Polttopuu valmistettu eri lehtipuulajeista, ei sisällä havupuuta

### Pituus, cm

Kaikilla puulajeilla käytetään ohjepituuksina seuraavia mittoja:

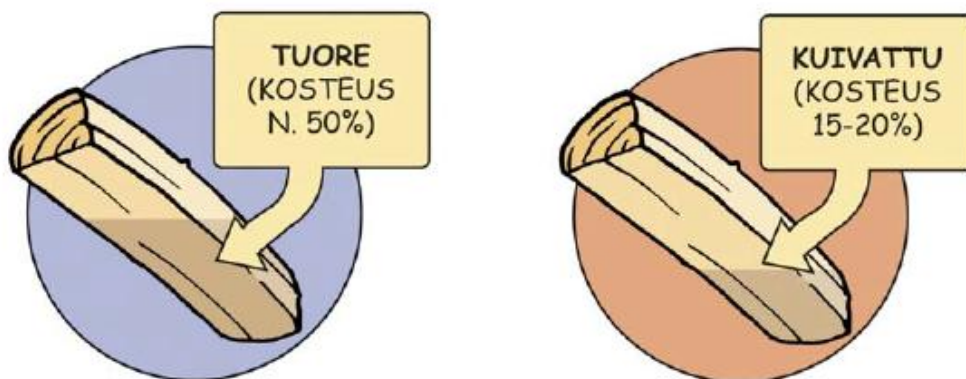
Pilke 25 cm (L25) +/- 2 cm

Pilke 33 cm (L33) +/- 3 cm

Pilke 50 cm (L50) +/- 5 cm

Halko 100 cm (L100) +/- 5 cm

Kuivuvaihtoehdot ovat kuiva tai tuore.



(Metsäkeskuksen www-sivut 2011)

Valmiit tuotteet on mahdollista myydä, joko irtotavarana tai pakattuna. Polttopuut myydään yleisesti niin sanottuna heittomottina.

## Haku

**Maakunta**  **Kunta**

**Haen**  polttopuita  noutopistettä  palveluja  muita tuotteita  yrittäjiä

**Pilkelaji**  **Pituus**

**Kuivuus**  **Toimitusmuoto**

Halkoliiteri.com:n haku (Halkoliiteri.com:n www-sivut 2011b)



Kuvassa 1,2 heittokuution verkkosäkki täynnä 33cm koivuklapia. Taustalla halkopi-  
no.

Seuraavassa esiteltynä termejä ja mittayksiköitä:

**Polttopuu** on katkottu ja halottu uunivalmis polttopuu, jota käytetään kotitalouksien puulla lämmitettävissä laitteissa, kuten liesissä, takoissa ja keskuslämmityskattiloissa. Polttopuu on tavallisesti katkottu yhtenäiseen mittaan, tavallisesti 15 cm:stä 100 cm:iin.

**Pilke** (klapi, lapu, klappi) on karsitusta pyöreästä puusta valmistettu 0,2 – 0,5 – metriseksi katkaistu ja halkaistu tai aisattu polttopuu. Yleisimmin pilke pilkotaan 25:n, 33:n tai 50 cm:n pituuteen. Lyhyemmät, 25 ja 33 cm pitkät polttopuut on yleensä tarkoitettu saunan ja takkojen lämmittämiseen, kun taas pidemmät, 50 cm pitkät puut ovat leivinuuneissa ja keskuslämmityskattiloissa käytettäviä polttopuita.

**Halko** on noin metrin mittainen, kahteen tai neljään osaan halkaistu tai aisattu polttopuu. Halkoa käytetään sujuvamman käsiteltävyytensä ansiosta välivaiheena pilkeen teossa.

**Kuutiometri** (m<sup>3</sup>) on kuutio, jonka jokainen sivu on yhden metrin mittainen.

**Kiintokuutiometri** (k-m<sup>3</sup>) on kuutio, joka on umpipuuta. Kiintokuutiometrissä käytetään myös nimeä kiintomotti.

**Pinokuutiometri** (p-m<sup>3</sup>) tarkoittaa kuutiometrin kokoista polttopuupinoa. Pinokuutiometrissä käytetään myös nimeä pinomotti.

**Irtokuutiometri** (i-m<sup>3</sup>) tarkoittaa kuutiometriä vastaavaa määrää polttopuuta heiteltynä esim. traktorin lavalle. Irtokuutiometrissä käytetään myös nimeä heittokuutiometri tai heittomotti.

### Pilkkeiden määrän mittayksiköt



**KIINTOKuutiometri**



**PINOKuutiometri**



**IRTOkuutiometri**

1 kiintokuutiometri m<sup>3</sup> = 1.49 x pinokuutiometri = p- m<sup>3</sup> = 2.5 x irtokuutiometri = i- m<sup>3</sup>

Lähde: Motiva, FINBIO

(Halkoliiteri.com:n www-sivut 2011c)