



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Liiketoimintasuunnitelma: Kold Reso Kult Oy

---

livonen, Sami

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Liiketoimintasuunnitelma: Kold Reso Kult Oy

Sami Iivonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2013

Sami Iivonen

### Liiketoimintasuunnitelma: Kold Reso Kult Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 55

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää liiketoimintasuunnitelma turkulaiselle Kold Reso Kult Oy:lle. Kold Reso Kult järjestää metalli- ja marginaalimusiikin tapahtumia, julkaisee ja myy musiikkiäänitteitä, kirjallisuutta ja musiikin oheistuotteita. Yritys on toiminut vuodesta 2006 rekisteröitynä yhdistyksenä ja vuodesta 2009 osakeyhtiönä. Suurimmat tapahtumat jota yritys järjestää on neljä kertaa järjestettävä kahden päivän ulkoilmafestivaali Hammer Open Air-festivaali ja neljä kertaa järjestettävä Black Flames of Blasphemy-sisätilafestivaali.

Teoreettisessa osuudessa käytiin läpi liiketoiminnan kirjallisuutta ja liiketoimintasuunnitelman yhdeksää eri osiota: toimiala-analyysiä, markkina-analyysiä, tuotteita ja palveluita, toimintakuvausta, markkinointistrategiaa, johtamista, taloussuunnitelmaa, toteuttamissuunnitelmaa ja riskianalyysiä. Toiminnallisessa osuudessa käytiin läpi itse liiketoimintasuunnitelman tekoa ja metallimusiikkia, tapahtumajärjestämistä sekä musiikin myyntiä ja julkaisemista liiketoimintana.

Opiskelija tapasi yrityksen johtoryhmää kolme kertaa opinnäytetyön ja liiketoimintasuunnitelman tekemisen merkeissä. Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa käytettiin pohjana yrityksen aikaisempaa suppeata liiketoimintasuunnitelmaa.

Tuloksena opinnäytetyöstä syntyi yritykselle liiketoimintasuunnitelma joka on suunniteltu sekä opiskelijan että yrityksen johtoryhmän yhteistyönä. Liiketoimintasuunnitelmaan tuli teoreettisessa viitekehyksessä mainitut yhdeksän kohtaa. Liiketoimintasuunnitelmassa on tarkasteltu yrityksen liiketoimintaa tarkemmin kuin yritys on tämän hetkisen historiansa aikana miettinyt. Yritys tulee ottamaan opiskelijan tuottaman liiketoimintasuunnitelman käyttöön sen valmistumisen jälkeen. Liiketoimintasuunnitelma on lisäksi laajempi kuin yrityksen aikaisempi liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelma arvioitiin työelämän edustajien kesken. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee ylläpitää vielä sen kirjoittamisen jälkeen, lisäksi sitä tulee joiltain osilta täydentää.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, musiikkiala.

Sami Iivonen

**Business plan: Kold Reso Kult Oy**

Year	2013	Pages	55
------	------	-------	----

---

The purpose of this functional thesis was to develop a business plan to the Turku-based Kold Reso Kult Oy. Kold Reso Kult is a festival and concert promoter of metal and marginal music, and a publisher and seller of music recordings, literature and fan products. The company has been operating since 2006 as a non-profit organization and since 2009 as a limited liability company. The largest events organized by the company currently are the fourth annual Hammer Open Air festival and the fourth annual Black Flames of Blasphemy indoors festival.

The theoretical part of the thesis consists of analyzing business literature and the nine different parts of a business plan: industry analysis, market analysis, products and services, business description, marketing and sales strategy, operations and management, financial plan, implementation plan and contingency and emergency plan. The implementation section of the thesis deals with doing the actual business plan and metal music, event organization and the selling and publishing of music as a business.

The student met the management team of the company three times in the process of carrying out the thesis and the business plan. An outdated insufficient business plan was used as the basis of the new business plan.

As a result of the thesis, a new business plan was born. The business plan consists of the nine parts that were mentioned in the theoretical part. The business plan was made in cooperation with the student and the management team of the company. In the business plan, the company's operation was examined more precisely than the company has been doing in the past. The company will implement the business plan after it is completed. The new business plan is more thorough than the earlier plan.

The business plan was evaluated by the representatives of the company. The business plan must be kept up to date even after writing it, and must also be supplemented.

Keywords: business plan, music business

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Yrityskuvaus ja historia .....	6
1.2	Aiheen valinta .....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite .....	8
1.4	Tutkimusongelma .....	8
2	Teoreettinen viitekehys.....	9
2.1	Liikeidea ja liiketoimintamahdollisuus .....	9
2.2	Mikä on liiketoimintasuunnitelma? .....	10
2.2.1	Toimiala-analyysi.....	10
2.2.2	Markkina-analyysi .....	13
2.2.3	Tuotteet ja palvelut .....	14
2.2.4	Toimintakuvaus .....	15
2.2.5	Markkinointistrategia .....	16
2.2.6	Johtaminen .....	20
2.2.7	Taloussuunnitelma .....	20
2.2.8	Toteuttamissuunnitelma .....	21
2.2.9	Riskianalyysi ja vaihtoehtoiset suunnitelmat.....	22
2.2.10	Tiivistelmä.....	22
3	Liiketoimintasuunnitelma Kold Reso Kult Oy:lle .....	23
3.1	Toimiala-analyysi.....	23
3.2	Markkina-analyysi .....	27
3.3	Tuotteet ja palvelut .....	29
3.4	Toimintakuvaus.....	31
3.5	Markkinointistrategia .....	31
3.6	Toiminta ja sen johto .....	32
3.7	Taloussuunnitelma .....	32
3.8	Toimeenpanosuunnitelma .....	34
3.9	Riskianalyysi.....	35
3.10	Tiivistelmä.....	36
4	Arviointi.....	36
	Lähteet .....	38
	Taulukot .....	41
	Liitteet.....	42

## 1 Johdanto

Tämä dokumentti on Lohjan Laureassa opiskelevan Sami Iivosen toimintakeskeinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön aiheena on Kold Reso Kult Oy:n (käyttää myös liikenimiä Kold Reso Kvlt ja KRK) liiketoiminnan kehittämisen tekemällä yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Yrityksellä on tällä hetkellä pikaisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma. Tavoitteena liiketoimintasuunnitelman kehittämisellä on yrityksen tuottavuuden kasvattaminen, toiminnan jatkuvuuden turvaaminen ja selkeyttää yrityksen tulevaisuutta. Toiminnallista opinnäytetyötä suositellaan tehtäväksi toimeksiantajalle, ja sen tavoite on ohjeistaa, opastaa tai järjeittää toimintaa. Toiminnallisesta opinnäytetyöstä toteutustapana on yleensä synnyttää työ, jossa yhdistyy käytännön toteutus ja opinnäytetyö on sen raportointia. (Vilka & Airaksinen, 2003, 9, 16). Toimeksiantaja tässä tapauksessa on yritys, ja tavoite on järjeittää toimintaa tekemällä uusi parempi liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön pohjana toimii yrityksen vanhan liiketoimintasuunnitelman tarkastelu ja metallimusiikin tarkastelu liiketoimintana. Tämän lisäksi opinnäytetyöhön tulee tutkimusta liiketoimintasuunnitelmakirjallisuudesta sekä musiikkiliiketoiminnasta kertovasta kirjallisuudesta. Opinnäytetyössä sovelletaan lisäksi opiskelijan Laureassa opittua tietoa, sekä opiskelijan perheyriksen liiketoiminnan hoitamisesta karttunutta kokemusta. Opiskelija on lisäksi seurannut Kold Reso Kult Oy:n toimintaa tiiviisti, KRK-yhdistyksen alkuajoista lähtien.

### 1.1 Yrityskuvaus ja historia

Kold Reso Kultin (lyhenne KRK) idea alkoi vuoden 2005 lopussa Tero Ruohosen ja Johnny Nurmen toimesta. Alkuperäinen ajatus oli promotoida heidän omia yhtyeitään järjestämällä konsertti tunnetumman suomalaisten yhtyeen, Ensiferumin, ollessa pääesiintyjä. KRK järjesti Turussa tämän jälkeen useita pieniä mutta menestyneitä tapahtumia.

Ennen vuotta 2007 KRK oli ollut tekemisissä vain levyttämättömien yhtyeiden kanssa, mutta näistä konserteista kartutetun kokemuksen myötä, he laajensivat tarjontaansa isompien suomalaisten yhtyeiden, sekä ulkomaalaisten yhtyeiden pariin. Vuoden 2007 elokuu oli käännekohta, ensimmäinen kokonaan järjestetty kiertue kolmessa kaupungissa ulkomaalaisen yhtyeen kanssa. Tämän jälkeen ulkomaalaisten yhtyeiden kiertueet lisääntyivät, ja seuraava kiertue olikin jo kolmen ulkomaalaisen yhtyeen yhteiskiertue.

KRK toimi alkuvuotensa rekisteröitynä yhdistyksenä, mutta liiketoiminnan ollessa kannattavaa, ja toiminnan ammattimaistuesssa perustivat Ruohonen ja Nurmi kolmannen jäsenen, Pekka Rihkon kanssa osakeyhtiön Kold Reso Kult Oy vuonna 2009. Samalla he yhdistivät voimansa Ltd Olbifrus Oy:n kanssa jonka toimialana on busseilla tapahtuva

henkilöliikenne. Olbifrusin kanssa on tehty tiivistä yhteistyötä heidän hoitaessa Kold Reso Kult Oy:n tapahtumien logistiikkaa. Tämän lisäksi samana vuonna aloitettiin yhteistyö venäläisen Delta Mekong Concerts -tapahtumajärjestäjän kanssa. Yritys onkin järjestänyt suomalaisia yhtyeitä kahden yhteistyökumppaninsa kanssa Venäjälle konserttimatkoille.

Vuoden 2010 keväällä yritys laajensi toimintaansa ostamalla aiemmin toimineen metallimusiikkiin erikoistuneen verkkokaupan No Sign of Lifen helmikuussa. Yritys perusti Turun keskustaan levykaupan saman vuoden huhtikuussa osoitteeseen Läntinen pitkäkatu 33. Levykauppa ja verkkokauppa toimivat yrityksen palvelua täydentäen, ja levyjä myydään myös järjestetyissä tapahtumissa. Levykauppa on lakkautettu 2012 maaliskuussa, ja levymyynti on siirtynyt pääpiirteittäin Internetiin.

Kesäkuussa 2010 järjestettiin yrityksen tähän asti kunnianhimoisin tapahtuma Hammer Open Air. Hammer Open Air oli kaksipäiväinen festivaali Turun naapurikunnassa Liedossa, ja festivaaleilla oli 11 ulkomaista ja 13 suomalaista yhtyettä kahdella lavalla. Hammer Open Air järjestettiin toisen kerran samalla tapahtumapaikalla heinäkuussa 2011. Tapahtumassa esiintyi 13 ulkomaalaista ja 7 kotimaista yhtyettä. Festivaalit järjestettiin 2012 kolmannen kerran isommalla paikalla Liedossa, ja kasvua on tapahtunut myös esiintyjien määrässä. Festivaali järjestetään järjestyksessään neljättä kertaa vuonna 2013 Liedon Mannin Navetan pihapiirissä.

Opinnäytetyötä on tarkoitus käyttää sellaisenaan Kold Reso Kult Oy:n liiketoiminnan kehittämisessä, ja lisäksi itse liiketoimintasuunnitelma saattaa tulla suoraan käyttöön yritykselle. Yritys odottaa suunnitelmasta käyttökelpoista liiketoimintasuunnitelmaa jonka se voi ottaa käyttöön ja päästä yrityksen vision tavoitteisiin. Yrityksen visio on kasvaa Suomen yhdeksi suurimmaksi metallimusiikin konserttijärjestäjäksi. Levy-yhtiön on tarkoitus kasvattaa tuotantoa hiljalleen ja vakiinnuttaa paikka keskisuurien metallilevy-yhtiöiden joukossa. Viime aikoina yritys on laajentanut toimintaansa lisäksi kirjojen myyntiin.

Yrityksellä ongelmana tällä hetkellä on huono tuottavuus, johon opinnäytetyö pureutuu. Opiskelija tutkii edellistä liiketoimintasuunnitelmaa ja sen miten se on vaikuttanut yrityksen nykyiseen toimintaan. Opinnäytetyön edistyessä tehdään yritykselle uusi liiketoimintasuunnitelma, tutkitaan mikä on yrityksen tämänhetkinen tilanne, ja miten yrityksen liiketoimintaa voisi kehittää.

Opinnäytetyössä käytetään termejä metallimusiikki ja marginaalimusiikki. Tässä työssä marginaalimusiikilla tarkoitetaan esimerkiksi neofolk-, industrial-, EBM- ja goottimusiikkia. Metallimusiikilla tarkoitetaan raskasta rock-musiikkia joka kehittyi 1960-luvulta aina tähän

päivään. Yritys toimii enemmänkin äärimmäisen metallimusiikin saralla, joka on tänä päivänä myös marginaalista, valtaviiran ulkopuolella olevaa musiikkia.

## 1.2 Aiheen valinta

Valitsin aiheen koska musiikki on lähellä sydäntäni ja olen seurannut metallimusiikkia jo lapsesta asti. Kold Reso Kult on ollut pitkään myös yksi elämäni suuresti vaikuttaneista asioista. Olen seurannut ja osallistunut heidän toimintaansa jo alkumetreistä lähtien, ja yrityksen toimijoista on tullut hyviä ystäviä sekä KRK:n toiminnan aikana että sen ulkopuolella. Haluan auttaa yritystä sen toiminnassa, jotta yritys pystyisi jatkamaan laadukkaiden konserttien järjestämistä tulevaisuudessakin. Lisäksi oma yhtyeeni on saanut heidän kauttaan levytyssopimuksen, joka on sitouttanut itseäni yrityksen toimintaan.

Kun opinnäytetyön aiheen valinta tuli ajankohtaiseksi, mietin saman tien että teen opinnäytetyöni auttaakseni KRK:n tulevaa toimintaa. Yrityksen omistajien kanssa keskusteltuani tulimme johtopäätökseen siitä, että liiketoimintasuunnitelma kaipaisi selkeästi apua. Nykyinen liiketoimintasuunnitelma on hyvin suppea, ja se on laadittu kiireellisesti ilman suurempaa harkintaa. Tämänhetkinen liiketoimintasuunnitelma on lähinnä muutamia yrityksen tavoitteita laadittuna paperimuotoon.

## 1.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa laaja liiketoimintasuunnitelma jonka voi ottaa sellaisenaan käyttöön yrityksen liiketoiminnassa. Opinnäytetyössä tutkitaan teoreettisen viitekehyksen kautta yrityksen tämänhetkistä ja tulevaa toimintaa mahdollisimman neutraalisti ja tieteellisesti ilman että opiskelijan omat tulevaisuuden haaveet tai yltiöoptimismi ottavat tilaa liiketoimintasuunnitelmassa. Opinnäytetyössä tutkitaan metallimusiikkia liiketoimintana.

## 1.4 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on se, että miten kirjoitetaan hyvä liiketoimintasuunnitelma yritykselle, jonka ydinliiketoimintaan kuuluu monta toimialaa. Tutkimuksen teoreettinen merkitys tulee olemaan liiketoimintasuunnitelman laatimisen tutkiminen. Käytännön merkitys tutkimusongelman tutkimisella on saada kuva siitä, millainen ala metallimusiikki on liiketoimintana. Liiketoiminnasta metallimusiikissa on lisäksi tehty erittäin vähän kirjallisuutta, ja työssä tulee esille myös teoriapohjaisesti se, miten kyseinen ala toimii teoriassa.



## 2 Teoreettinen viitekehys

Yrityksen tulee suunnitella liiketoimintaansa tulevaisuuden toimintaansa jatkuvasti helpottaakseen päätöksentekoa. Kokonaisuuden suunnittelu on tärkeää, sillä kaikkien osa-alueiden tulee toimia jotta yritys pystyisi toimimaan tehokkaasti. Suunnitelmaa ennen tulee yrityksen tunnistaa se mahdollisuus milloin tuotteilla on kysyntää markkinoilla, mutta markkinat eivät vielä ole täynnä uudempaa korvaavaa tuotetta. (Koski & Virtanen 2005, 8-13.)

### 2.1 Liikeidea ja liiketoimintamahdollisuus

Hyvä liikeidea on lyhyesti kuvattuna sitä, että mitä, miten ja kenelle tuotetaan tuotteita ja palveluita. Idean keksimisen jälkeen tulee sitä kehittää ja testata idean uskottavuus. Tuotteet voivat olla uusia, tai liiketoimintamalli voi olla uusi. Seuraavassa taulukossa on innovatiiviset liikeideat. Tummansiniset solut ovat uusia innovaatioita markkinoilla joita uudet kasvuyritykset voivat hyödyntää. (Kubrin, Marche ja Ilar 2000, 29-31.)

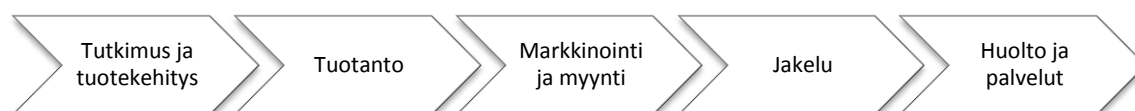
Tuote/palvelu	Uusi	Uusi tuote	Uusi toimiala
	Olemassa oleva	Vanha toimiala	Uusi liiketoimintamalli
		Olemassa oleva	Uusi

Liiketoimintamalli

Taulukko 1: Liikeideoiden innovatiivisuus (Kubrin ym. 2000, 31)

Liikeideassa on hyvä pohtia markkinoita ja kilpailutilannetta. Yksityiskohtaiset analyysit tehdään vasta liiketoimintasuunnitelmassa.. Rahoittajat ovat kiinnostuneita siitä kuinka isot markkinat liikeidealla on ja se mitkä ovat liikeidean asiakassegmentit. (Kubrin ym. 2000, 35.)

Liiketoimintamalli on yrityksessä tapahtuvien toimintojen ja niiden välisten suhteiden järjestelmällistä kuvausta. On olemassa yleinen liiketoimintamalli joka kuvaa valtaosan yrityksistä liiketoimintaa. (Kubrin ym. 2000, 85-86.)



Kuvio 1: Yrityksen yleinen liiketoimintamalli (Kubrin ym. 2000, 86)

Jokaisen yrityksen on hyvä laatia itselleen oma liiketoimintamalli johon voi ottaa mallia yleisestä liiketoimintamallista. Liiketoimintamalleissa on eroja jopa samalla toimialalla toimivien yritysten kesken. (Kubrin ym. 2000.)

Liikeideat saattavat syntyä monella eri tavalla. Raatikainen (2011, 23-26) luettelee useita syitä lähteä perustaa yritys. Näitä ovat muunmuassa markkinaraon löytyminen, yhteiskunnallinen muutos, työttömyyden katkaisu, keksintö ja harrastus. Yrityksen perustaja saattaa löytää liikeidean vaikkapa oman harrastuksen pohjalta. Monien vuosien harrastaminen jollain alalla saattaa näyttää markkinaraon uudelle tuotteelle tai palvelulle joka esimerkiksi tarkasteltaessa Kurbrinin ym. (2000, 31) taulukon 1 mukaan mahtuisi markkinoille. Tästä ideasta voi syntyä liikeidea josta tulee kehittää liiketoimintasuunnitelma jotta se saataisiin analysoitua (Raatikainen, 2011, 38).

## 2.2 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?

Liiketoimintasuunnitelma on liiketoiminnan suunnittelua kirjallisessa muodossa. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä keinot joilla nämä saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää huomioimaan toiminnan kokonaiskuvan, jota liiketoiminnassa ilmenee. Lisäksi liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen sidosryhmille yrityksen toiminnasta ja markkinakelpoisuudesta. Liiketoimintasuunnitelma on apuväline muutoksien havainnoinnissa, muutoksiin reagoinnissa sekä helpottaa yrityksen toimintaa auttamalla keskittymään olennaiseen liiketoimintaan (Koski & Virtanen 2005, 18-20.)

Balanko-Dicksonin (2007, 3-5) mukaan jokainen yritys tarvitsee ehdottomasti liiketoimintasuunnitelman. Hänen mukaansa hyvään ja toimivaan liiketoimintasuunnitelmaan vaaditaan seuraavat osa-alueet:

- Toimiala-analyysi
- Toimintaympäristöanalyysi
- Tuotteet ja palvelut
- Toimintakuvaus
- Markkinointistrategia
- Johtaminen
- Taloussuunnitelma
- Toteuttamissuunnitelma
- Riskianalyysi ja vaihtoehtoiset suunnitelmat
- Tiivistelmä

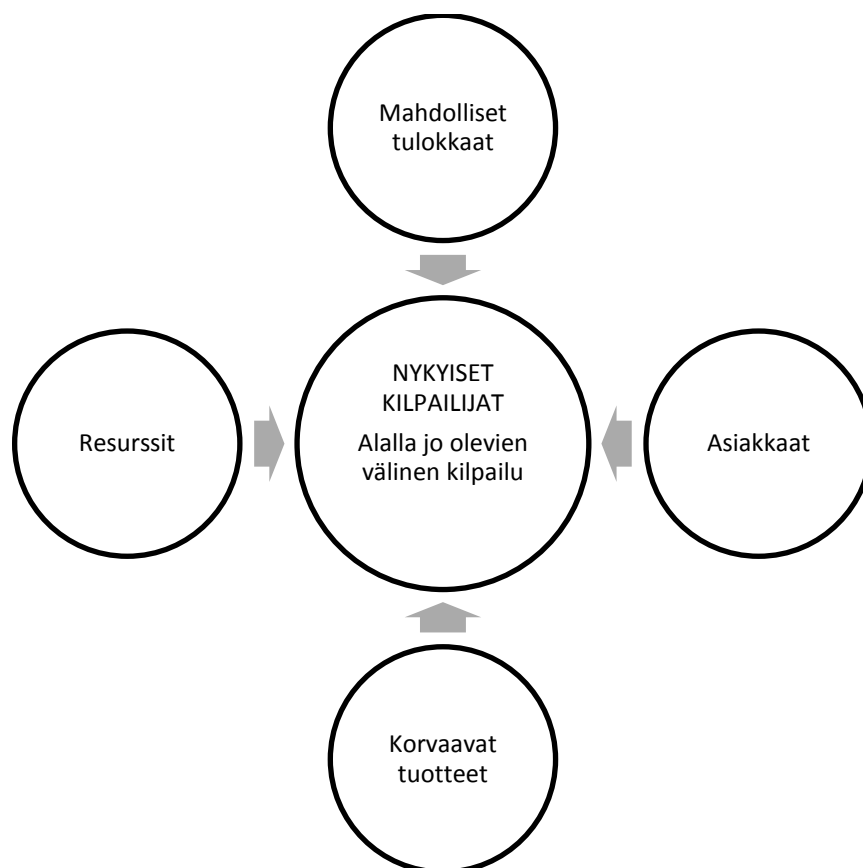
### 2.2.1 Toimiala-analyysi

Toimiala-analyysi on toinen liiketoimintasuunnitelman osa joka etsii vastauksia kysymyksiin siitä, mitä tapahtuu yrityksen ulkoisessa ympäristössä. Tällä analyysillä tutkitaan toimialaa, toimialan kokoa, kilpailijoita, minkälaista markkinaosuutta yritys kaipaa menestyäkseen sekä alan tulevaisuutta. Tällä saadaan näkyviin alan suuren mittakaavan kokonaiskuva. Toimiala-analyysissä on tiiviisti yhteydessä markkina-analyysiin. Molemmat tutkivat ulkoista ympäristöä, mutta eri näkökulmien kautta. (Balanko-Dickson 2007, 23.)

Toimialat ovat jatkuvasti muuttumassa. Ala voi olla joko kokonaan uusi, täysin kehittynyt ja markkinat vallannut, laskeva tai kokemassa rakenneuudistuksen. Alan tämänhetkistä tilannetta analysoidakseen tarvitaan rutkasti alan seuraamista erilaisista lähteistä. Ennustaminen on hankalaa, varsinkin tulevaisuuden, mutta tutkimalla alan menneisyyttä sekä nykyisyyttä saadaan käsitys siitä mihin ala voi olla menossa. (Balanko-Dickson 2007, 24-26.)

Jokaisella yrityksellä on todennäköisesti kilpailijoita. Kilpailijoita täytyy analysoida sen mukaan miten ne toimivat ja minkälaisen markkina-osuuden ne ovat haukanneet markkinoista. Kilpailijat voivat joko myydä samaa tuotetta kuin yritys, tai sitten täysin eri tuotetta. Kubrin ym. (2000, 71) käyttävät esimerkkinä CD-levyn lanseeraamista joka kilpaili vinylilevyjen, nauhojen ja kasettien kanssa. Markkinat muuttuvat tässäkin, ja nykyään on tullut uusia digitaalisia järjestelmiä CD:n rinnalle.

Kosken ja Virtasen (2005, 54-55) tietoa toimialasta voidaan kerätä esimerkiksi Porterin kilpailuanalyysillä, jossa tutkitaan alalla jo olevien yritysten kilpailua keskenään, kilpailu tulokkaita vastaan, kilpailu korvaavia tuotteita vastaan, kilpailu resursseista sekä asiakkaiden neuvotteluvoimaa.



Kuvio 2: Porterin (1985) toimialan keskeiset kilpailuvoimat (Koski & Virtanen 2005, 55)

Alalla jo olevien yritysten kanssa kilpailu edellyttää sen että yrityksen tuotteella tai palvelulla on jotain eroa jo kilpailijoiden tällä hetkellä käyttämiin tuotteisiin, tai erilaista tuotehinnoittelua. Tulokkaita vastaan kilpaillessa yksi keino on käyttää jatkuvaa tuotekehittelyä että alalle ei pääse ilman korkeita kehitys ja tutkimuskuluja. Uusia korvaavia tuotteita vasten kilpaillaan samoin tavoin, käyttämällä yrityksen resursseja tuotekehitykseen jotta uudet tuotteet eivät pudottaisi yrityksen tuotetta jälkeen markkinoilla. Resursseista kilpailussa on kyse tuotannon tekijöistä kilpailemisesta. Näitä ovat työvoima, alihankkijat, rahoitus ja raaka-aineet. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa vastaan kilpaillessa voi yritys joutua painamaan katteensa alas, jotta se säilyttää kilpailuasemansa. (Koski & Virtanen 2005, 55-56.)

PESTE-analyysiä voidaan käyttää tässä osioissa, sillä se tutkii yrityksen ulkoista ympäristöä. Tämä on hieman vastaava analyysi kuin SWOT-analyysin kaksi jälkimmäistä osaa, ja analyysit toimivat hyvin keskenään. PESTE-analyysi tulee olla tehtynä ennen SWOT-analyysiä, sillä se auttaa SWOT-analyysin teossa. PESTE-analyysi tutkii yrityksen toimintaa poliittisessa, ekonomisessa, sosiaalisessa, taloudellisessa ja ekologisessa ympäristössä. PESTE-analyysi on laajennettu versio PEST-analyysistä, jossa tutkitaan samoja asioita ilman ekologista

näkökulmaa. PEST-analyysistä on myös useita eri versioita, mutta tässä työssä käytetään PESTE-analyysiä. (Businessballs.com, 2011.)

### 2.2.2 Markkina-analyysi

Ympäristöä tutkitaan toimiala-analyysin lisäksi myös markkina-analyysissä. Tämä analyysi on Balanko-Dicksonin (2007, 39-40) mukaan yksi tärkeimmistä osa-alueista liiketoimintasuunnitelmassa. Se vastaa kysymyksiin siitä miten markkinat muodostuvat, niiden koon sekä eri muuttujat jotka säätelevät markkinoita. Analysoinnissa on hyvä lähteä kysymyksestä siitä että onko yrityksen tuotteelle kysyntää, ja pääseekö yritys kyseisiin markkinoihin käsiksi ilman liian suuria investointeja.

Asiakkaiden käyttäytymisen tutkimiseen on monia keinoja, jotka voivat antaa paljonkin tietoa asiakaskäyttäytymisestä. Markkinoita on pidettävä tarkastelun alla jatkuvasti. Uusia markkinointi-ideoita, uusia palveluita voi kokeilla esimerkiksi kanta-asiakkaisiin joilta voi saada palautetta uusien ideoiden toimivuudesta. Asiakkaiden kartoittaminen ja segmentointi on tärkeää, sillä sellaisia segmenttejä joihin ala ei ole vielä ottanut yhteyttä saattaa löytyä tarkemman analysoinnin seurauksena. Tutkiessa voi löytyä markkinarakoja joita ei ole vielä käytetty. (Balanko-Dickson 2007, 44-45.)

Tässä analyysissä tulee myös tutkia markkinoiden kokoa ja kasvua. Ilman että tunnetaan asiakkaat ja heidän tarpeensa, ei ole mahdollista tietää menestyykö yritys tulevaisuudessa. Kun yrityksen tuotteena ovat tuotteet joille on jo markkinat, voidaan markkinoiden kokoa arvioida paremmin kuin täysin uuden tuotteen ollessa kyseessä. (Kubrin ym. 2000, 69.)

Täysin uusien markkinoiden ollessa kyseessä arvio markkinoista on hankalampaa. Yritys voi tehdä markkinatutkimuksen tai olla yhteydessä alan asiantuntijoihin tai todennäköisiin asiakkaisiin. Uusissa markkinoissa täytyy osata analysoida asiakkaiden asenteet ja ajattelutapa. Mitään kaavaa tähän ei ole, joten yrityksen pitää luottaa vaistoihinsa tulevista markkinoista. (Kubrin ym. 2000, 68-69.)

On kannattavaa laskea yrityksen vaatima markkinaosuus. Jos markkinaosuuden pitää olla suuri yrityksen toiminnan menestykseen ja markkinat ovat jo kyllästytettyjä tuotteilla ja kilpailulla, on järkevää pohtia yrityksen toimintaa uusiksi. Toisaalta yrityksestä riippuen, voi pienikin markkinaosuus riittää yritykselle. Tämä tuo realistisemman lähtökohdan liiketoiminnalle. Markkinoiden kokoa analysoidessa on hyvä arvioida minkälaisella markkina-alueella yritys tulee toimimaan. Vaikka yritys toimisikin etämyyntialalla, tulee asiakkaita kustannustehokkaan markkinoinnin perusteella väistämättä löytymään suurimmaksi osaksi vain tietyltä alueelta. . (Balanko-Dickson 2007, 46-48.)

Tähän kohtaan voi lisätä myös strategisessa suunnittelussa hyödyllisen SWOT-analyysin. SWOT tulee englanninkielien sanoista ”strengths”, ”weaknesses”, ”opportunities” ja ”threats”. Näistä kaksi ensimmäistä, vahvuudet ja heikkoudet, kuvaavat yrityksen sisäistä ympäristöä kun taas kaksi jälkimmäistä, mahdollisuudet ja uhat, kuvaavat yrityksen ulkoista ympäristöä. Sisäisen ympäristön kuvauksessa käydään läpi esimerkiksi taloudellista suorituskykyä, markkinaosuutta, asiakkaiden kokemusta tuotteen laadusta ja hinnasta. Ulkoisessa ympäristössä läpikäytäviä asioita ovat esimerkiksi tiedot asiakkaista, kilpailusta, sekä tämänhetkinen markkinoiden ja talouden tila. (Hollensen 2010, 238.)

SWOT-analyysin hyvinä puolina pidetään sen laatimisen helppoutta ja joustavuutta. Analyysin voi laatia ilman perusteellista koulutusta ja se onkin halpa tapa strategiseen suunnitteluun. Sitä voi myös työstää useat ihmiset organisaatiosta ja siihen voi liittää laajoja kokonaisuuksia, sillä se organisoii sekä yrityksen tunnetut tiedot että uuden vastahankitun tiedon samaan pakettiin. (Hollensen 2010, 238-239.)

### 2.2.3 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen tulee tietää omat tuotteensa ja palvelunsa ja paikantaa se, missä asemassa ne markkinoilla ovat. Yritykset tekevät virheitä siinä mihin tuotteisiinsa he keskittyvät tai siinä että he kuvittelevat tietävänsä mitä tuotteita asiakkaat haluavat. Tarjottavia tuotteita pitää tutkia kannattavuuden näkökulmasta. Asiakkaiden tarpeita pystytään myös kartoittamaan vuorovaikuttavalla tavalla asiakkaiden kanssa keskustellessa. (Balanko-Dickson 2007, 60-63.)

Jotkin tuotteet tuovat enemmän rahaa kuin toiset, ja joskus on järkevää karsia tuotemäärää. Tässä pätee niin sanottu 80/20-sääntö: 20 prosenttia yrityksen tuotteista tuottaa 80 prosenttia yrityksen tuloista. Tarjottavien tuotteiden rajaaminen on tärkeää että yritys ei turhaan haaska resurssejaan kannattamattomiin tuoteryhmiin. (Balanko-Dickson 2007, 60-61.)

Yrityksen on hyvä dokumentoida kaikkien tuotteensa ja palvelunsa liiketoimintasuunnitelmaan. Tähän on hyvä liittää myös katelaskenta jokaisen tuotteen kohdalle erikseen, jotta nähdään miten tuotteet voivat tuottaa keskenään vertaillen. (Balanko-Dickson 2007, 63.)

Tuotteiden ja palveluiden tulevaisuuden varalle on tärkeää tehdä suunnitelmia. Ajan myötä tuotteiden maine saattaa kasvaa, jolloin kysyntä voi lisääntyä. Esimerkkinä voi tehdä 3-5 vuoden suunnitelman siitä miten tuotteiden kysyntä lähtee lisääntymään, ja tätä voi käyttää tulevaisuuden markkinointistrategian pohdinnan apuna. Tulevaisuuden suunnittelussa

kannattaa pitää mahdollisimman realistinen ote ja pitää mielessä se, että tulevaisuudessa saattaa sattua jotain odottamatonta. Liian optimistinen tulevaisuudensuunnitelma ei toimi kun vastaan tulee ensimmäinen vastoinkäyminen. Esimerkkinä Balanko-Dickson käyttää energian hintojen merkittävää nousua 2000-luvulla. Vastaavanlaisiin kulujen nousuun tulee jättää tarpeeksi tilaa yrityksen tuotekulujen dokumentoinnissa. (Balanko-Dickson 2007, 63-64.)

Jokaisen tuotteen tai palvelun kysynnässä tapahtuu muutoksia ajan myötä. Tuotteen elinkaarella on neljä vaihetta: uuden tuotteen esittäminen markkinoille, kysynnän kasvun aika, markkinoiden kypsyminen sekä markkinoiden lasku. Tämä neljän vaiheen kaari on eri tuotteilla eripituinen, ja se vaihtelee. Nopea villitys nousee ja laskee kahden vuoden sisällä, trendituotteen elinkaari voi kestää 2-10 vuotta ja tuote josta tulee elämäntapatuote ja joka saavuttaa markkinoiden arvostuksen saattaa kokea elinkaaren joka on yli kymmenen vuotta. Teknologian muuttumisella voi olla myös iso rooli tuotteen elinkaareissa. (Balanko-Dickson 2007, 65-66.)

Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden halut ja tarpeet. Kun nämä tiedetään, voidaan asiakkaat jaotella segmentteihin. Segmentoinnissa vaikuttaa asiakkaiden maantieteellinen sijainti, väestötiedot, psykologiset sekä sosiologiset tekijät. Asiakkaista tulee myös tietää se, että ovatko he tuotteen loppukäyttäjii vai vain välikäsiä. Yrityksen tulee markkinoida tuotteitaan asiakkaille sopivalla tavalla jotta asiakkaat ottavat tuotteen omakseen. (Balanko-Dickson 2007, 66-68.)

Asiakkaiden näkemys yrityksestä vaikuttaa tuotteen ostopäätökseen. Tuotteita markkinoidessa pitää muistaa että asiakkaiden halut ja tarpeet ovat eri asioita. Nämä kaikki asiat tulee ottaa mukaan liiketoimintasuunnitelmaan, ja sen analysointiin. Miten asiakkaiden tunteita ja eri tekijöitä voidaan käyttää yrityksen hyödyksi. (Balanko-Dickson 2007, 67-69.)

#### 2.2.4 Toimintakuvaus

Toimintakuvauksessa tehdään selväksi yrityksen nykyinen toiminta, sen historia ja mihin päin se on menossa. Toimintakuvaus sisältää yrityksen vision, toiminta-ajatuksen sekä arvot. (Balanko-Dickson 2007, 75-78.)

Visio kertoo sen miten yritys tulee kehittymään seuraavan kolmen - viiden vuoden sisällä. Missio kertoo yrityksen tarkoituksen eli sen, miksi yritys on perustettu ja miten visioon päästään. Visio on siis suunta ja päämäärä, minne mennään ja toiminta-ajatus keinot, miten visioon on mahdollista päästä. Visio ja toiminta-ajatus auttavat yrityksen strategian suunnittelussa. Visio toimii motivoivana tekijänä sillä selkeä visio, joka on saavutettavissa

antaa päämäärän, minkä eteen työskennellä kun vastaavasti huono visio voi toimia yrityksen toimintaa vastaan. Toimintakuvauksessa tulee näkyä myös yrityksen arvot. Arvot voivat olla hyvä näyttää julkisesti, sillä yhteistyökumppanit saattavat olla näistä kiinnostuneita. (Koski & Virtanen 2005, 26-27.)

Vision tulee olla lyhyesti muotoiltu, yhdestä lauseesta korkeintaan yhteen kappaleeseen. Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmassa tulee määrittää myös tavoitteet joihin yritys pyrkii. Näitä voi olla sekä lyhyt- että pitkäaikaisina tavoitteina. Lyhytaikaiset tavoitteet kattavat yrityksen seuraavat kuukaudet kun taas pitkäaikaiset tavoitteet ovat asetettu kahdesta viiteen vuoteen eteenpäin. Tavoitteiden on hyvä olla mitattavissa, sillä silloin pystytään päättelemään kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy. Tarkemmat taloudelliset tunnusluvut tulevat liiketoimintasuunnitelmassa vasta taloussuunnitelmassa. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden operaatioanalyysi, eli miten tuote ja palvelu muodostuvat. (Balanko-Dickson 2007, 77-80.)

#### 2.2.5 Markkinointistrategia

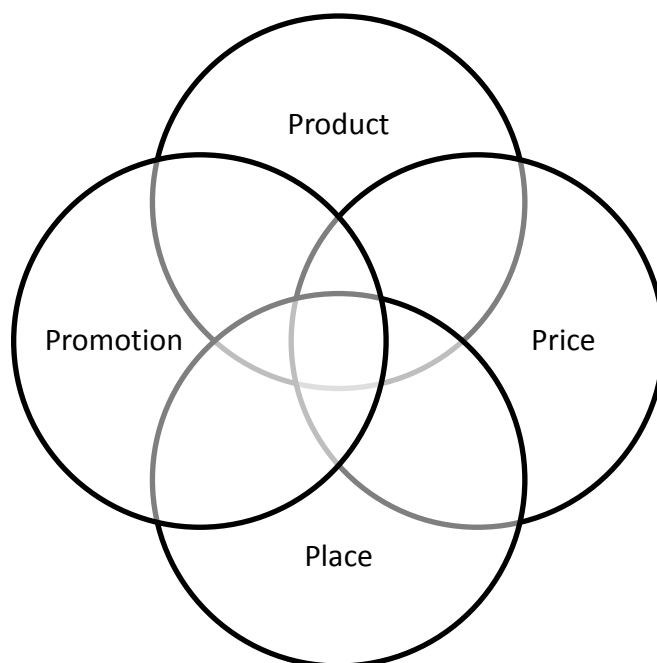
Asiakkaiden tarpeiden tuntemus on avainasemassa yrityksen menestykselle. Yrityksen pitää tietää kohdemarkkinat joille yrityksellä on eniten tarjottavaa. Tuote pitää myydä kuluttajalle mielikuvana, eli asemoida siten että kuluttaja näkee tuotteen ainutlaatuisessa asemassa. (Kubrin ym. 2000, 68-75.)

Markkinointia suunnitellessa, pitää vastata kysymykseen siitä kenelle markkinoidaan. Balanko-Dicksonin (2007, 86-87) mukaan kohdemarkkinat voidaan määrittää muun muassa iän, sukupuolen, ammatin, sijainnin, kiinnostuksien, asenteiden ja motivaation perusteella.

Kohdemarkkinat muodostuvat kolmesta osasta: ensisijaisista, toissijaisista ja kolmannesta markkina-alueesta. Ensisijainen kohdemarkkina-alue on se, josta yrityksen suurin tuotto syntyy. Toissijaisella markkina-alueella on potentiaalisia asiakkaita jotka eivät vielä osoita mielenkiintoa tuotteelle. Kolmas markkina-alue on se, mitä ei vielä ole hyödynnetty, ja saattaa sisältää asiakkaita jotka käyttävät täysin toisenlaisia palveluita parhaillaan. Yrityksen tulee ensin tunnistaa ihanteelliset asiakkaat jotta se voi paremmin tutkia miten saadaan yhteys näihin asiakkaisiin jotka tuovat yritykselle eniten voittoa. (Balanko-Dickson 2007, 86-87.)

Segmenttien luomisen jälkeen ei ole tarkoituksenmukaista myydä kaikille kaikkea, vaan keskittyä kannattavimpaan. (Kubrin ym. 2000, 74).





Kuvio 3: 4 p:tä (NetMBA.com 2010)

Edellä on esitetty neljän P:n teoria niinsanotusta markkinointimixistä. Neljä P:tä ovat ”product” (tuote), ”price” (hinta), ”place” (myyntipaikka, tuotteen jakelu) ja ”promotion” (markkinointiviestintä). Näistä neljästä osa-alueesta yritys tekee päätöksiä joilla saadaan 4 p:tä yhdistettyä halutuille markkinoille. Edellä olevasta kuvioista näkee neljän osa-alueen punoutuvan toisiinsa. Kohta missä jokainen osa-alue on toisensa päällä, on yrityksen kohdemarkkina-alue. (NetMBA.com 2010.)

Segmentit pitää määritellä siten, että yrityksen tarjoama tuote tai palvelu sopii segmentin tarpeisiin. Tuotettakin voidaan joutua muokkaamaan sopimaan paremmin segmentin tarpeeseen. Eri segmenteille voidaan tarjota myös tuotteesta erilaisia versioita. (Kubrin ym. 2000, 76.)

Hinta on tärkeä kilpailukeino. Yritys voi tunkeutua nopeasti markkinoille niin sanotulla penetraatiostrategialla halvalla hinnalla tai asemoimalla tuote korkeampilaatuiseen kategoriaan kuin mitä kilpailijoilla on ja pitää myös hinnat korkeana. Hintaa ei voi asettaa korkeammaksi kuin mitä asiakas on siitä valmis maksamaan. (Kubrin ym. 2000, 76-77.)

Jakelukanava on ”tie asiakkaan luo”. Tuote löytää tiensä useista vaihtoehtoisista paikoista. Yritys voi kaupata tuotettansa esimerkiksi vähittäismyymälöissä tai Internetissä. Yrityksen pohdittavaksi jää jakelukanavan valinta, ja vaikuttaa sekä markkinointipäätöksiin että yrityksen toimintaan. (Kubrin ym. 2000, 79-81.)

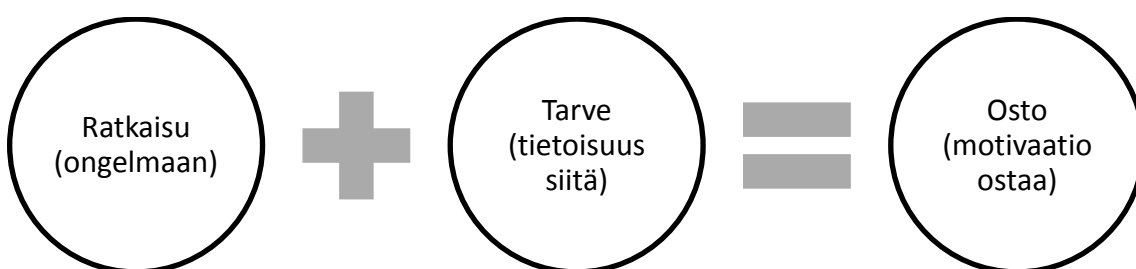
Markkinointiviestintään on monia eri keinoja, mainostuksesta aina myyntitapaan jota yritys käyttää. Ennen markkinointisuunnitelman toteuttamista yrityksen tulee testata ja analysoida markkinoinnin toimintaa. (Balanko-Dickson 2007, 92-93.)

Asiakkaiden tulee huomata tuotteen olemassaolo ja saada heidät vakuuttuneiksi tuotteen yliveraisuudesta kilpailijoiden tuotteisiin nähden ennen kuin tuote saadaan asiakkaalle myytyä. Markkinointiviestintää tulee kohdentaa oikeille asiakkaille mahdollisimman tarkasti sen kalleuden vuoksi. (Kubrin ym. 2000, 81-82.)

Myyntistrategia on eräs hyvä markkinointistrategian osa-alue. Yrityksen tulee uskoa tuotteeseensa että se saa sitä myytyä tehokkaasti. Ilman myyntiä yritys ei voi menestyä. (Balanko-Dickson 2007, 98-99.)

Balanko Dicksonin (2007, 101-102) mukaan asiakkaat ostavat tuotteen korjatakseen ongelman. Yrityksen tulee näyttää että heillä on ratkaisu asiakkaan ongelmiin. Tuote ostetaan jos tuote koetaan vähemmän kalliiksi kuin se, että ongelma säilyy.

Myös kilpailijat voivat viedä asiakkaat jos asiakkaalla tulee näkemys siitä että kilpailijan tuote korjaa asiakkaan ongelman paremmin kuin yrityksen tuote. Kuluttaja-asiakkaat ajattelevat sekä rationaalisilla että emotionaalisilla kriteereillä. B2B-kaupassa rationaalisuus on yleensä voimakkaammassa asemassa. Markkinoinnilla yritetään välittää asiakkaalle mielikuva joka sopii paremmin asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin kilpailijoihin nähden. Tätä kutsutaan asemoinniksi (Kubrin ym. 2000, 74.)



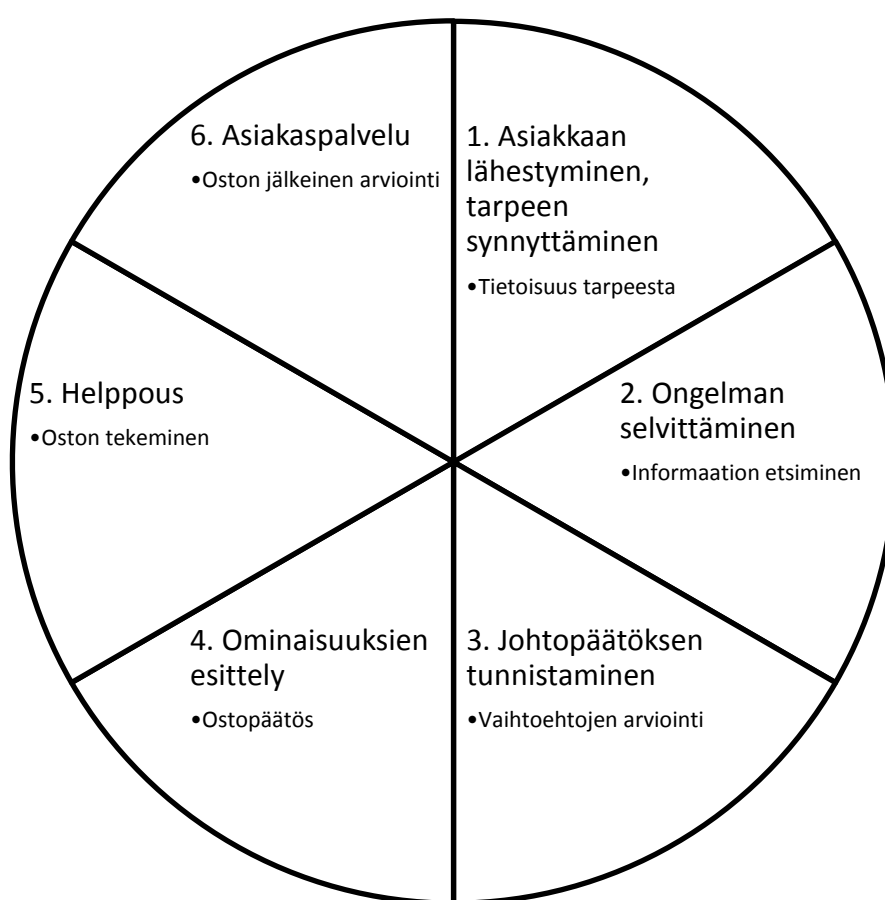
Kuvio 4: Tuote osana ongelmanratkaisua (Balanko-Dickson 2007, 102)

Osto ja myyntitoiminnassa on kiertokulku joka voidaan jakaa kuuteen osaan. Seuraavassa kuviossa on näytetty syklin kuusi eri osa-aluetta. (Balanko-Dickson 2007,102.)

Ensimmäisessä kohdassa kohdataan asiakas ja yritetään ymmärtää hänen tarpeensa. Toisessa osassa yritys yrittää löytää ongelma johon asiakas tarvitsee ratkaisua. Kolmannessa osiossa

yritytään tunnistaa se, onko ongelman säilyminen asiakkaalle kannattavampaa kuin ostaa ratkaisu siihen. (Balanko-Dickson 2007, 102-103.)

Neljännessä osassa pitää jo tuntea asiakkaan ongelma, ja keskittyä esittelemään hänelle tuotetta ja sen ominaisuuksia ongelman ratkaisijana. Viides osio painottaa sen tärkeyttä, että ostoprosessin pitää olla helppo, liiketoiminnan tulee sujua jouhevasti. Kuudennessa osiossa keskitytään asiakkaan palvelemiseen ostopäätöksen jälkeen. Jälkimarkkinointi on tärkeä osa asiakaspalvelua. (Balanko-Dickson 2007, 103.)



Kuvio 5: Balanko-Dicksonin (2007, 102) kuvio osto ja myyntisyklistä

Kun on saatu asiakas ostamaan yrityksen tuotteita, seuraava ongelma on se, että miten hänet saisi palaamaan. Toistuva asiakas tulee kannattavaksi yritykselle, sillä hänelle ei tarvitse myydä yritystä uudelleen joka oston yhteydessä. Liiketoimintasuunnitelmassa pitää olla suunnitelma siitä, miten asiakkaat saadaan palaamaan ensioston jälkeen. Tämä vaatii

asiakkaan tarpeiden ja ostotapahtuman erinomaista hoitamista. (Balanko-Dickson 2007, 104-105.)

Yrityksen perustamisvaiheessa suurin osa asiakkaista on uusia, mutta jo toiminnan alussa kannattaa harkita että miten nämä asiakkaat saadaan palaamaan takaisin. Asiakassuhteen ylläpidossa kannatta tosin myös muistaa se, että kaikki asiakkaat eivät ole kannattavia vaikka he palaavatkin yrityksen pariin uudestaan. Asiakassuhteen hallinnassa pitääkin yrittää saada näistä kannattamattomista asiakkaista kehitettyä kannattavia asiakkaita. Samalla kun kannattamattomia asiakkaita kehitetään kannattavammiksi, tulee yrityksen silti keskittyä kannattaviin kanta-asiakkaisiin. Asiakkaita voidaan motivoida käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluita erilaisin menetelmin kuten esimerkiksi kanta-asiakskorteilla. Kannattamattomiin asiakkaisiin voidaan tuhlata vaikkapa vähemmän myyntiresursseja. (Kubrin ym. 2000, 83.)

#### 2.2.6 Johtaminen

Johtaminen on tärkeää, ellei tärkein osa alue yrityksen toiminnassa, sillä johtaja on se, joka toimeenpanee liiketoimintasuunnitelman. Yritys tarvitsee johtoryhmän jossa yksilöillä on erilaisia taitoja. Eri alan asiantuntijat täydentävät toisiaan. Lisäksi tämä lisää resursseja ja kontaktien määrää jotka ovat suurempia useammilla ihmisillä kuin vain yhdellä. Tehokas johtoryhmä on 3 - 6 ihmisen kokoinen yksikkö joka toimii yhteisen näkemyksen hyväksi ja pysyy kestävä haastavatkin koetukset ja uudistaa itseään keksimällä ratkaisut ongelmiin, vaikka useamman yrityksen kautta. (Kubrin ym. 2000, 59-62.)

Johtoryhmä on tärkeässä asemassa myös yrityksen rahoitusta etsittäessä. Kun johtoryhmällä on kokemusta ja meriittejä, osallistuvat sijoittajat mieluummin yrityksen rahoitukseen. Sijoittaja rahoittaa ihmisiä suuremmalla todennäköisyydellä kuin ideoita. (Kubrin ym. 2000, 62.)

Liiketoimintasuunnitelmaan tulee kirjata johtoryhmän jäsenet ja heidän kokemuksensa, kokemukset ja taidot jotka auttavat yrityksen toiminnassa ja puuttuuko jokin osa alue johtoryhmän osaamisessa, yhteinen tavoite ja vielä henkilökohtaiset motivaatiot. (Kubrin ym. 2000, 65.)

#### 2.2.7 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmaa tehdessä on tärkeää että lukuja ei arvioida summamutikassa, vaan käytetään oikeita ja realistisia tunnuslukuja. Taloussuunnitelmassa vastataan kysymyksiin siitä

että onko liiketoiminta ylipäänsä tuottavaa, paljonko, milloin, minkälaista rahoitusta tarvitaan ja mistä sitä saadaan. (Balanko-Dickson 2007, 127-129.)

Yritys tarvitsee rahaa perustamisen lisäksi myös päivittäiseen yritystoimintaan. Menestyväkin yritys voi kokea huonolla taloussuunnittelulla kassavajetta, eli maksuvalmiusongelmia. Tulevat kassavajeet pystytään ennakoimaan huolellisella suunnittelulla siten, että vaje nähdään jo kuukausia ennen kuin sellainen tulee. Tällöin rahoituksen hoitaminen on helpompaa kuin vasta siinä vaiheessa kun kassavarat ovat jo lopussa. (Kubrin ym. 2000, 103-104.)

Yrityksen on tärkeää tietää tulevasta taloustilanteesta. Tärkeimmät tunnusluvut ovat tulos, kassavirta ja tulevaisuuden pääomatarpeet. Taloussuunnitteluun kuuluu kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase. Lisäksi yrityksen pitää ennustaa 3-5 vuoden rahoitussuunnitelma. Suunnitelmassa pitää olla myös pääoman alkuperä. Pääomaa on sekä vierasta (lainat) että omaa (säästöt, sijoitukset, osakeanti). Molemmat soveltuvat parhaiten johonkin tiettyyn yrityksen vaiheeseen. Pankkilainat esimerkiksi toimivat hyvin lyhytaikaisena käyttöpääomana jokaisessa yrityksen vaiheessa joustavuutensa vuoksi kun taas yksityishenkilöiltä saatavat lainat toimivat parhaiten yrityksen siemenvaiheessa sillä lainanantaja voi alkaa vaatia päätäntävaltaa yrityksen toiminnasta suhteidensa vuoksi. (Kubrin ym. 2000, 105-107.)

#### 2.2.8 Toteuttamissuunnitelma

Toteuttamissuunnitelman laatiminen on vaikeaa. Toteuttamissuunnitelman tulisi olla käytännössä toimiva ja realistisesti suunniteltu. Toteutussuunnitelma ei saa olla liian positiivinen tai pessimistinen sillä molemmissa on omat ongelmansa. Liian optimistisella suunnittelulla yrityksen varat eivät välttämättä riitä laajentumiseen tai välitavoitteet ovat asetettu niin, ettei niihin ole mahdollista päästä. Liian varovaisella suunnittelulla ennakoitua suuremman kasvun koettaessa yritys saattaa ajautua resurssipulaan. Toteutussuunnitelmassa tulee näkyviin yrityksen toimintojen aikataulu ja välitavoitteet. Toimintojen ja välitavoitteiden riippuvuussuhteet tulee esiintyä toteuttamissuunnitelmassa. (Kubrin ym. 2000, 97-102.)

Toteuttamissuunnitelmassa kokonaisuus pilkotaan pienemmiksi osa-alueiksi. Eri työvaiheiden suhteet tulevat myös ilmi toteuttamissuunnitelmassa. Siinä näkee mitä pitää tehdä ennen kuin pystyy siirtymään seuraavaan vaiheeseen. Toteutussuunnitelma kannattaa laatia kaavamuotoon (esimerkiksi Gantt-kaavio), sillä silloin siitä tulee helpommin hahmotettava. Toteuttamissuunnitelman voi kirjata esimerkiksi kuukausittain tai jopa viikoittain. (Koski & Virtanen 2005, 96.)

Jokaisessa toteuttamissuunnitelmassa tulisi vastata kysymyksiin varojen käytöstä. Paljonko, miten ne käytetään ja milloin niitä tarvitaan. (Balanko-Dickson 2007, 175.)

### 2.2.9 Riskianalyysi ja vaihtoehtoiset suunnitelmat

Jotta riskeihin osataan varautua, pitää ne tuntea. Riskianalyysissä arvioidaan sekä eri osalueita että kokonaisriskiä. Yrityksellä on sisäisiä riskejä, mutta lisäksi vastaan voi tulla riskejä joihin yritys itse ei voi vaikuttaa. Ulkoisiin riskeihin luetaan markkinariski, eli markkinoiden tilanteen vaihtelua ja epävarmuutta kuvaava riski. Lisäksi yrityksen tulee varautua esimerkiksi yleisen korkotason nousuun, inflaation kasvuun, teknologian muutoksiin tai yleiseen toimintaympäristöön liittyviin muutoksiin. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

Jokaiseen mahdolliseen riskiin ei tarvitse olla omaa vaihtoehtoista suunnitelmaa, mutta yrityksen tulisi analysoida mitkä riskit ovat olemassa ja voivat realisoitua. Näiden varalle tulisi tehdä vaihtoehtoisia suunnitelmia ja taulukoida riskit estotoimenpiteineen ja vastatoimenpiteineen. Estotoimenpide vastaa kysymykseen miten yritys toimii että riski ei tule toteutumaan. Vastatoimenpide vastaa siihen miten yritys selviää tilanteesta jossa riski on jo realisoitunut. (Koski & Virtanen 2005, 99.)

Yrityksen tulee tehdä herkkyyshanalyysi jossa arvioidaan yksittäisten riskien uhkia. Riskit ovat yleisimmin esitetty kolmessa eri kovuusluokassa: pahin tapaus, perustapaus ja paras tapaus. Pahimpaan tapaukseen kannattaa varautua, ja vaikka sitä ei kävisikään, niin on sen suunnittelu ja tarkastelu dokumentoituna hyvä arvio siitä miten vakaalla pohjalla yrityksen liiketoiminta on. Perustapaus on sellainen minkä mahdollisuuteen kannattaa panostaa eniten suunnittelua, sillä se on se, mitä yritykselle todennäköisimmin tapahtuu riskin realisoituessa. Parhaassa mahdollisessa tapauksessa arvioidaan sitä, mitä yritykselle tapahtuu jos riskin kohdatessa yrityksen optimistiset arviot toteutuvat. (Kubrin ym. 2000, 123-126.)

### 2.2.10 Tiivistelmä

Tiivistelmä esiintyy ensimmäisenä asiana liiketoimintasuunnitelmassa, mutta se kannattaa kirjoittaa viimeisenä. Tiivistelmästä voi tehdä useita eri versioita rajaten siinä esitetyt tiedot sen mukaan kenelle se on tarkoitus esittää. Rahoittajat ovat kiinnostuneempia rahoitukseen keskittyneemmästä tiivistelmästä kun taas yrityksen työntekijöitä kiinnostaa enemmän tiivistelmä jossa käsitellään yrityksen tavoitteita sekä se miten sinne päästään. (Balanko-Dickson 2007, 191-192.)

Jokaiselle yrityksen ulkopuolella olevalle toimijalle ei tarvitse näyttää koko liiketoimintasuunnitelmaa, kuten esimerkiksi uudelle rahoittajalle. Liiketoimintasuunnitelma

kannattaa pitää tietyn pienen piirin sisällä, sillä se saattaa sisältää tietoa jolla kilpailijat voivat saada edun liiketoimintasuunnitelman tehneen yritykseen nähden tai joka voi tehdä vahinkoa yrityksen toiminnalle jos liiketoimintasuunnitelmaa jaellaan eteenpäin. Tässä voidaan jopa käyttää salassapitosopimusta kun liiketoimintasuunnitelmaa jaetaan ihmisille. (Balanko-Dickson 2007, 193-194.)

Tiivistelmän tekstin tulee olla tarkoituksenmukaista ja selkeää, ja sen laatimiseen menee aikaa. Lyhyillä lauseilla kirjoitettuna liiketoiminnasta tulee selkeämpi. Tiivistelmällä on tärkeä vaikutus rahoitusta haettaessa. Hyvä tiivistelmä antaa rahoittajalle kuvan että yritys tietää mitä se on tekemässä. Tiivistelmän tärkeyden vuoksi tiivistelmää voi käyttää arvioinnissa asiantuntijoilla. Tiivistelmässä ei tule olla mitään muuta kuin mitä löytyy muusta liiketoimintasuunnitelmasta. (Koski & Virtanen 2005, 30-31.)

Tiivistelmä tiivistää olennaisen liiketoimintasuunnitelmasta ja se onkin usein hankalampaa summata asiat lyhyessä muodossa kuin selittää käsitteet auki kuten liiketoimintasuunnitelman muissa kappaleissa. Tiivistelmä toimii myös helppona pohjana lyhyelle esitelmälle jossa voi käydä läpi olennaiset asiat pienessä asiassa. (Kubrin ym. 2000, 51.)

### 3 Liiketoimintasuunnitelma Kold Reso Kult Oy:lle

Seuraavissa luvuissa käydään läpi sitä, miten liiketoimintasuunnitelma yritykselle muodostui, ja mitä sitä laatiessa piti ottaa huomioon. Musiikki liiketoimintana on ristiriitaista siten, että harva on tullut alalle rahan vuoksi, vaan alalle lähtö on tapahtunut intohimosta musiikkiin. Harva muusikko on alkanut soittaa musiikkia siksi, että saisi siitä ammatin. Lisäksi kaupankäynnin kohteena on tuote, jonka jokainen ymmärtää eri tavalla. Alan ennakoiminen on hankalaa, sillä musiikki ei ole mikään konkreettinen muoto, eikä sen kaupallisuudesta ja toimivuudesta ole mitään kiistattomia kriteereitä. (Ahokas, Nikula & Pesonen 2004, 31-32.)

#### 3.1 Toimiala-analyysi

Toimialaa tarkastellaan seuraavassa osassa kahden toimialan, konserttijärjestämisen sekä levymyynnin kautta. Molemmilla on omat erityispiirteensä, mutta molemmissa on loppujenlopuksi kyse teoksesta, ja sen esittämisestä. Tämä pätee sekä elävään musiikkiin, että tallenteisiin. (Karhumaa, Lehtman & Nikula 2010, 27-28.)

Metallialan keikkojen järjestäminen on melko suuri ala tällä hetkellä J. Nurmen & T. Ruohosen (henkilökohtainen tiedonanto, 30.9.2011) mukaan pieniä, keskikokoisia ja suuria keikkoja löytyy todella paljon melkein joka viikonloppu melkein joka genrestä. Suurimpana uutena kilpailijana voidaan pitää tuotantotoimisto Blow Up That Gramophone, joka on vienyt

KRK:lta keikkoja runsaasti. Näitä tapahtumia olisi ilman Blow Up That Gramophonea KRK:lla 4-6 kertaa enemmän vuodessa, joista ainakin osa voisi tuottaa huomattavia määriä voittoja. Toinen uusi kilpailija on pidempään alalla toiminut Fullsteam Recordsin ohjelmatoimisto jonka yksi suuntaus on tällä hetkellä metallimusiikin äärimmäisemmät muodot, samat jotka ovat KRK:n pääalainen konserttien järjestämisen kohde. Fullsteam on vienyt pienen osan yhteistä, joille KRK olisi järjestänyt konsertteja Suomessa.

Blow Up That Gramophone järjesti vuonna 2012 28 erillistä keikkatapahtumaa Suomessa. Lisäksi yritys myi Tuska-festivaalille, Hammer Open Airiin ja Jalometalliin muutaman keikan. Yritys on järjestänyt myös ulkomaille muutamia keikkoja. Vuonna 2011 keikkoja oli yhteensä 43, ja vuonna 2010 30 ja vuonna 2009 kolme keikkaa. (Blow Up That Gramophone 2013.) Fullsteam Agencyn liikevaihto vuodelle 2007 oli noin 1,2 miljoonaa euroa, ja se järjesti noin 200 keikkaa. (Markola 2008).

KRK:n ulkoilmafestivaali Hammer Open Air on saanut uuden kilpailijan vanhasta Helsingissä järjestettävästä Tuska Open Air-festivaalista, joka on vuodeksi 2011 muuttanut esiintyjäpolitiikkaansa enemmän samantyyliiseen suuntaan mitä Hammer Open Airissa on järjestetty. Vanha pääkilpailija, Oulussa järjestettävä Jalometalli-festivaali on pysynyt myös kovana kilpailijana pienempien festivaalien kokoluokassa. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Vuonna 2013 Tuska jatkaa kilpailua Hammer Open Airin kanssa muun muassa lisäten vuonna 2012 Hammer Open Airissa soittaneen yhtyeen Urfaustin vuoden 2013 Tuska-festivaaleille. Tuska saa valtion avustusta vuonna 2013 20 000 euroa, joka on tosin pieni summa verrattuna suurimpaan tuensaajaan Savonlinnan oopperajuhlaan (740 000 euroa). (Helsingin Uutiset 2013.)

Festivaalien kävijämäärä oli nousussa Finland Festivalsin mukaan. Finland Festivals julkaisee jäsenfestivaaliensa kävijämäärät vuosittain. Muutosta vuodesta 2011 vuoteen 2012 oli 4 % kasvu festivaalilippujen myynnissä. (Finland Festivals 2012.) Moni festivaali näkee vielä kasvua kävijämääriinsä. Sonisphere, Ruisrock, Porisphere ja Ämyrock kuten Hammer Open Air kokevat huippuvuosien olevan vielä edessäpäin. (Blomberg 2012, 24.)

Blomberg (2012, 49-50) on opinnäytetyössään saanut haastatteleamalla useiden eri festivaalien kulu- ja tulorakenteet. Blomberg mainitsee työssään että festivaalit ovat eri suuruisia, toimivat eri konseptilla ja niitä ei välttämättä voi keskenään vertailla suoraan. Taulukoissa 2 ja 3 Blomberg vertailee eri festivaalien kulu- ja tulorakennetta.



Festivaali	Esiintyjät	Tuotanto	Muut
Rauma Blues	70 %	10 %	20 %
Kuutio	61 %	30 %	9 %
Ilmiö	41 %	28 %	31 %
Porisphere	40 %	30 %	30 %
Hammer Open Air	40 %	60 %	
Flow	36 %	36 %	28 %
Naamat	35 %	35 %	30 %
Ämyröck	27 %	25 %	48 %

Taulukko 2: Blombergin festivaalien kulurakenne (2012, 49)

Festivaali	Pääsylippu	Ulkoisen raha	Myynti
Flow	71 %	18 %	11 %
Naamat	70 %	0 %	30 %
Ilmiö	68 %	18 %	14 %
Rauma Blues	65 %	30 %	5 %
Porisphere	60 %	10 %	30 %
Hammer Open Air	55 %	0 %	45 %

Taulukko 3: Blombergin festivaalien tulorakenne (2012, 49)

Festivaali	Sponsorit	Apurahat	Myynti
Kuutio	55 %	44 %	1 %
Ämyröck	26 %	38 %	36 %

Taulukko 4: Blombergin ilmaisfestivaalien tulorakenne (2012, 49)

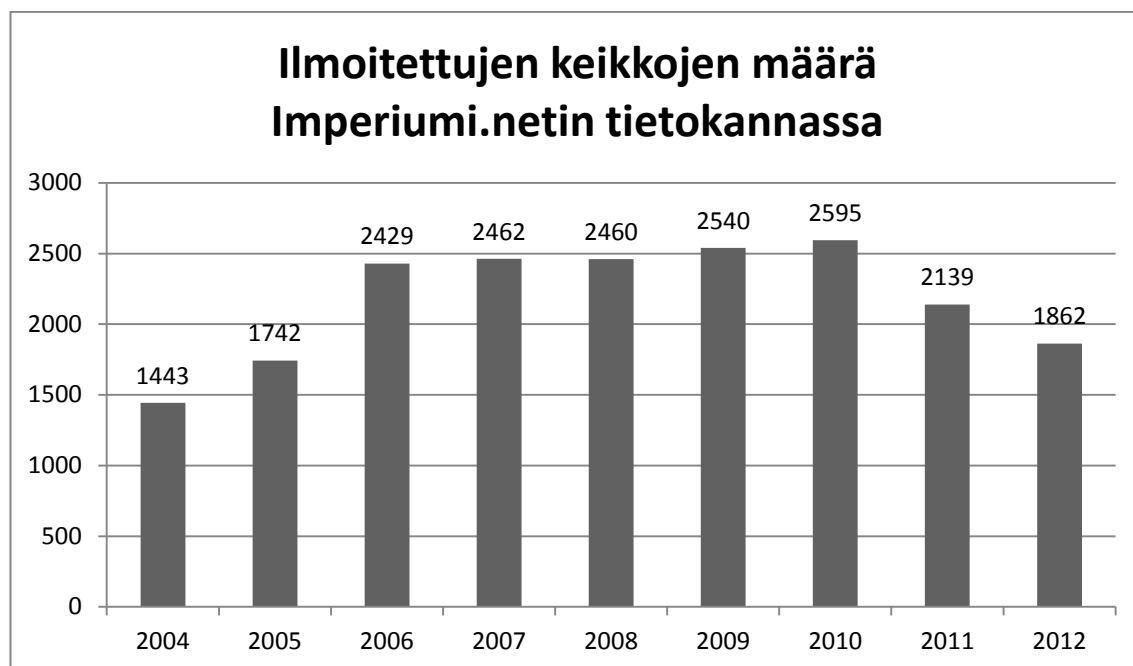
Taulukossa 4 Hammer Open Air on eriteltyt vain yhteistä tulevat kustannukset ja muut kustannukset erikseen, joten ”muut”-sarakkeessa ei ole mitään (Blomberg. 2012, 49). Hammer Open Airin myynti sisältää pääsylipputulot (55 %) ja muun myynnin (alkoholi, ruoka, oheistuotteet). Pääsylipputulot ovat vertailun pienimmässä osassa Hammer Open Airissa. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että kahden päivän lippujen hinta festivaaleille on ollut vuodesta 2011 lähtien 75 euroa. Tässä hinnan korotusta ei ole siis tapahtunut kuin ensimmäiseen vuoteen verrattuna jolloin kahden päivän lipun hinta oli 58 euroa. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto, 16.4.2013.)

Ilmari Jalas (2011, 62-63) on tutkinut helsinkiläisen tapahtumapaikka Glorian asiakkaiden kokemuksia tapahtumissa, ja on tullut siihen johtopäätökseen että asiakkaan mielestä lippu usein on liian kallis, vaikka järjestämisen kustannukset jo ne edellyttävätkin. Hän myös

toteaa että tasapainon löytäminen on haastavaa, mutta tarjoamalla parempaa palvelua, saattaa asiakas saada mielestään rahoilleen parempaa vastinetta.

Keikkojen lukumäärä tuskin tulee nousemaan, mutta 2-3 vuoden sisällä saattavat ne vähentyä jonkin verran. Keikkojen suosio tuskin tulee katoamaan, ja parhaimmat keikat vetävät edelleen. Lukumäärän laskeminen tarkoittaa sitä, että asiakkaita tulee riittämään myös niille konserteille joille tälle hetkellä ei lähdetä niin innokkaasti koska ala on tällä hetkellä melko täynnä konsertteja ja niiden järjestäjiä, ja jopa ylitarjontaa riittää. J. Nurmi & T. Ruohonen (henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011) puhuvat jopa muutama vuosi takaperin tapahtuneesta konserttijärjestämisen buumista johon on tullut paljon uusia yrittäjiä jotka ovat takavuosien ”tupa täyteen”-keikoista innostuneina alkaneet järjestämään omia tapahtumiaan. Tämä buumi on tosin rauhoittunut hieman. 2-5 vuoden sisään luultavasti konsertit tulevat vähenemään uusien ja vanhojen yrittäjien lopettaessa joko oman motivaationsa tai resurssien puutteessa.

Tämän huomion voi tarkistaa esimerkiksi Imperiumi.netin keikkatietokannasta johon keikkojen järjestäjät saavat ilmoittaa keikkansa. Vuodelle 2012 löytyi 1862 keikkaa. Tietokannan ensimmäinen kokonainen vuosi oli 2004, jolloin keikkoja oli ilmoitettu 1443 keikkaa. Ilmoitetuissa keikoissa oli sekä metallimusiikin keikkoja, mutta myös rock-musiikkia, neofolk-musiikkia sekä muita alakulttuurikeikkoja. Yksittäisellä keikalla tietokannassa saattoi olla vain yksi esiintyjä, tai kymmeniä. Festivaalit ovat merkitty aina päivittäin yhtenä keikkana. (Imperiumi.net.) Luvut eivät kerro välttämättä aivan koko totuutta, mutta Imperiumi.net on Suomen suurin metallimusiikin Internet-portaali. Keikkojen lukumäärä tietokannan mukaan on vähentynyt muutamana viime vuonna. (Imperiumi.net 2013.)



Kuvio 6: Ilmoitetut konsertit Imperiumi.net-tietokannassa (Imperiumi.net 2013)

Tallennemyynnissä KRK:n No Sign of Life-verkkokauppa kilpailee hieman eri markkinoilla tapahtumajärjestämiseen verrattuna. Levymyynnin kokonaismarkkinat tuskin tulevat tulevaisuudessa muuttumaan voimakkaasti marginaalisemman musiikin saralla J. Nurmen & T. Ruohosen (henkilökohtainen tiedonanto, 4.11.2011) mukaan. Samankokoisista alan toimijoista KRK:n levymyynti ei eroa oleellisesti.

KVLT Ltd Oy:n omistajat T. Karhumäki & S. Tenetz näkevät myös tallennemyynnin samankaltaisuuden toimialan myyjillä. KVLT Ltd Oy:llä on levykauppa Helsingissä Iso-Roobertinkadulla, sekä postimyyntiä nettikaupan välityksellä. He näkevät KRK:n lähinnä yhteistyötoimijana eikä niinkään kilpailijana, vaikka osittain samat asiakkaat käyttävät molempia palveluita. Nimen samankaltaisuudesta huolimatta, ei yrityksillä ole yhteistyötä suurempaa yhteyttä. Yritys eroaa kilpailijoistaan omien sanojensa mukaan julkaisuiden laatuun, toiminnan luotettavuuteen sekä siihen että he tarjoavat palvelua Internetin lisäksi kivijalkaliikkeessään. (Karhumäki & Tenetz, henkilökohtainen tiedonanto, 4.11.2011.)

J. Nurmi & T. Ruohonen (henkilökohtainen tiedonanto, 30.3.2012) lopettivat KVLT-kivijalkaliikkeen toiminnan 31.3.2012 Turussa, pääsyyinä sen syömän aikaresurssin takia. Liike vaati jatkuvasti paikalle työntekijän, eikä kauppa käynyt liikkeessä samalla tavalla kuin Internetissä. Lisäksi kaupan vuokra oli reilusti suurempi kuin nykyisen toimipaikan.

### 3.2 Markkina-analyysi

Markkinat keikoille ovat Helsingissä suurimmat. Suurien yksittäisten tapahtumien järjestäminen on kokonaisuutena ehkä kannattavampaa, mutta tuo myös suuremmat riskitkin. Jos keikka eivät myy, silloin tulee myös enemmän tappiota. Tähän vertailuksi pidemmät kiertueet, joissa samalla yhtyeellä on konsertteja useammassa kaupungeissa peräkkäin, ovat ehkä vähempiriskisiä. Keikkojen segmentteinä ovat olleet metallimusiikin harrastajat jotka ovat kiinnostuneita äärimmäisemmästä musiikista. Segmentti on suhteellisen heterogeenistä, sillä heitä ei voi kategorisoida muuten kuin sen kautta, että he ovat noin 18-30-vuotiaita miehiä ja naisia, jotka sijoittuvat kaikkiin yhteiskuntaluokkiin, ja heidät tavoitetaan lehtien, Internetin ja niin sanotun puskaradion kautta. Toki Helsingissä konsertteihin tulee enimmäkseen Helsingissä ja Helsingin lähialueilla asuvat, ja kiertueilla taas paikkakuntalaiset ja lähialueilla asuvat. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Uutena segmenttinä KRK:lla on ollut Neofolk-musiikin, sekä Industrialin kuuntelijat. KRK on järjestänyt konsertteja joissa kyseiseen musiikkigenreen kuuluvat yhtyeet ovat esiintyneet. Näillä keikoilla näkyy myös KRK:n yleisempää asiakassegmenttiä edustavia asiakkaita, mutta myös uutta kohderyhmää joka ei välttämättä välitä metallimusiikista. Segmentit ovat edustettuina noin puolet ja puolet. Muutama järjestetty konsertti on ollut rohkaisevaa, ja kilpailijoita tällä saralla ei suuremmin ole. Markkinat kyseiselle musiikille ovat pienemmät, kuten myös tuotto, mutta se tarkoittaa että riskitkin ovat vähäisempiä. Pientä voittoa näistä keikoista saa huomattavasti helpommin kuin metallikeikoilla. Nämäkin musiikkityylit ovat järjestäjien mielestä mielenkiintoisia, ja se on lähtökohtana kaikille järjestetyille tapahtumille. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Yritys on laskenut että 50 % markkinaosuus kaikista KRK:n musiikkityylien keikoista riittäisi menestykseen ja kasvuun. Yrityksen tämänhetkinen markkinaosuus on pienempi. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Kilpailevia markkinoita jotka eivät ole samaa toimialaa löytyy anniskeluravintoloista lähtien aina jääkiekon MM-kisoihin asti. Nämä tulee ottaa huomioon suunnitellessa tapahtumien järjestämistä aina, sillä niillä voi olla suurikin vaikutus konsertin onnistumiseen. Muutenkin tietyt päivämäärät, kuten pyhät, vaikuttavat konserttien ja muiden tapahtumien järjestämiseen. Tapahtuma voi tuottaa tappiota hyvinkin vain sen takia että tapahtuman päivämäärä on väärä. (Jyrä 2011, 13-14.)

Levykaupan puolella ehdottomasti suurin kilpailija on valtakunnallinen Levykauppa Äx. Levykauppa Äx:llä on seitsemän kivijalkaliikettä joista yksi sijaitsee Turussa. Turun Levykauppa Äx on selkeästi se, joka kilpailee KRK:n levykaupan, Kvltin, kanssa. Muut kivijalkaliikkeet kilpailevat myös KRK:n postimyynnin kanssa. Levykauppa Äxillä on kivijalkakauppojen lisäksi nettimyyntiä, joka on myös kilpailijana. Muuten kilpailijoina KRK:n

postimyyntien kanssa on muut samantyylliset pienemmät marginaalisempaa musiikkia tarjoavat postimyyntikaupat. Näistä suurimmat ovat Ahdistuksen Aihio Productions, Primitive Reaction, sekä Northern Heritage. Levykauppa Åx tulee hallitsemaan markkinoita varmasti tulevaisuudessakin, mutta pienemmät levyjen postimyyntiä harjoittavat kaupat ovat realistisempia kilpailijoita. Alalla on myös useita muita kilpailijoita, mutta edellä mainitut ovat tärkeimmät. Tällä hetkellä KRK:n postimyyntillä on noin 5 %:n markkinaosuus pienien postimyyntien kesken, mutta tavoitteena on nostaa tämä 10 %:n tasolle. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Kilpailijoita löytyy myös osa-aikaisten postimyyntien parista. Osa näistä myyjistä tekevät levykauppaa lähinnä harrastuksena, ja voivatkin polkea hintoja verrattuna hieman isompiin toimijoihin jotka työllistävät ihmisiä täysipäiväisesti. Osalla kyseisistä toimijoista on myös omaa julkaisutoimintaa, mutta tätä Karhumäki (2011) näkee uhkana. Kyseiset julkaisut polkevat hintoja, sillä toimijat eivät maksa artisteille heidän kulujaan, vaan ainoat kustannukset heille syntyvät ainoastaan mekaanisista, eli painokuluista. Tämä laskee sekä hintoja, mutta myös julkaisuiden laatua. Jos yhtyeillä ei ole studiobudjettia, tehdään yleensä kaikki halvimman mahdollisen kautta, joka näkyy julkaisun laadussa. Karhumäki näkee tämän erittäin lyhytkatseisena toimintatapana, sillä asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä enää minkä takia paremmin tuotetut levyt maksavat enemmän. (T. Karhumäki & S. Tenetz, henkilökohtainen tiedonanto 4.11.2011.)

Levymyyntillä tässä musiikin tyylissä on erittäin rajoittunut ostajakanta, mutta myyntiä tapahtuu maailmanlaajuisesti. Tämä tuo myös mahdollisuutta siinä, että palveluita tarjottaisiin ulkomaille kasvavissa määrin. (T. Karhumäki & S. Tenetz, henkilökohtainen tiedonanto 4.11.2011.)

### 3.3 Tuotteet ja palvelut

Kold Reso Kultin tuotteet tällä hetkellä ovat konsertit, levyt sekä uutena alana kirjallisuus. Eniten tuottava tuote on konsertit, ja varsinkin isommat tapahtumat. Noin 80 %:a yrityksen liikevaihdosta tulee konserteista. Yrityksen pääsegmentti, 18-30-vuotias metallimusiikin kuuntelija joka käy konserteissa, on sellainen joka käyttää suurinta osaa yrityksen palveluista. Konserteissa kävijät ostavat myös levyjä, mutta toisaalta kaikki levyjen ostajat eivät käy konserteissa. Vaikka konsertit tuottavatkin eniten tällä hetkellä, tulee sieltä tuottoa varsin epäsäännöllisesti. Levyjen myynti on kannattavaa pitää konserttien rinnalla, sillä se tasaa konserttien kausiluontoisuutta. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Katelaskentaa KRK on harrastanut levy- ja oheismyynnissä. Myyntikateprosentti levy- ja oheismyynnissä on suurimmassa osassa tapauksista 50 %. Tätä J. Nurmi & T. Ruohonen (henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011) perustelevat sillä, että näin tuotteiden hinnat ovat yleisesti ottaen samat kuin päätoimisilla kilpailijoillakin. Muutaman kerran vuodessa järjestetään alennusmyyntejä, joissa on käytetty -30 %:n alennusta, jolloin yritys myös saa paikattua esimerkiksi kassavirtavajetta tai tyhjennettyä varastoja tavaran liikkuaessa. Alennuskampanjoissa katetta silti jää kohtalaisesti. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Konserttien, levy- ja oheistuotteiden lisäksi KRK:lla on omaa julkaisutoimintaa. Tästä on erittäin hankala laskea katetta, sillä jokaisella levyllä on omat tuotantokustannuksensa ja menekkinsä. Tämän lisäksi marginaalisemman metallimusiikin saralla on erittäin tavanomaista, että levy-yhtiöt vaihtelevat, eli ns. ”treidaavat” omia julkaisuitaan muiden levy-yhtiöiden, sekä levykauppojen välillä. ”Treidit” ja myynti on hankalaa laskea, sillä siinä tulee ottaa huomioon se, miten vaihdettavat levyt myyvät, ja kuinka paljon omia levyjä saadaan vaihdettua muiden toimijoiden kanssa. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Julkaisutoiminnassa vinyyliformaatin lisääminen on ollut suunnitelmissa Nurmella ja Ruohosella (2013). J. Nurmi ja T. Ruohonen ovat miettineet että julkaisisivat uudestaan levyjä, jotka ovat joiden painokset ovat jo loppuneet, tai että niitä on julkaistu vasta CD-formaatissa. He näkevät, kuten toisen alakulttuurin, punkin kanssa toimiva Combat Rock Shopin omistaja Jani Koskinen, että vinyylin suhde osuudessa levymyynnissä on nousussa. Vaikka määrällisesti osuus on marginaalinen, ovat alakulttuuritkin marginaalisia, ja ovat isommassa asemassa marginaalisessa musiikissa. (Kettinen 2013, 28.)

Kilpailijat ovat myös huomanneet konserttien ja levymyynnin yhteistoiminnan järkevyyden. Fullsteamin Juha Kyyrö on sanonut, ettei yksittäisen levy myynnistä keskimäärin saa voittoa, mutta yhtyeen fanituotteiden ja konserttien järjestäminen tasaavat yhtyeen tuottoja. Yksittäinen keikka on myös rahallisesti pienempi riski järjestää kuin yksittäisen levyn julkaiseminen. (Seuri 2006.)

Tuotteita tarkasteltaessa tulee muistaa että tuotteet eivät ole asiakkaalle välttämättömiä. Tämä näkyy esimerkiksi katsottaessa Maslown tarvehierarkiaa. Maslown tarvehierarkia jakaantuu viiteen portaaseen. Alimpana ovat fysiologiset tarpeet, josta seuraavat tasot ovat järjestyksessä turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja korkeimmalla hierarkiassa itsensä toteuttamisen tarpeet. Tuotteet näkyvät olevan itsensä toteuttamisen tarpeen kohdalla, johon musiikki kuuluu olennaisena osana identiteettiä. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013.)

### 3.4 Toimintakuvaus

KRK:n visiona tällä hetkellä on olla yksi suurimmissa toimijoista metallikentällä Suomessa. Tämän se aikoo toteuttaa järjestämällä useampia, korkeamman profiilin konsertteja. Levy-yhtiön tarkoitus on kasvattaa levy-yhtiötoimintaa suurempaan luokkaan lisäämällä julkaisuiden määrää. Tällä hetkellä levy-yhtiö julkaisee 3-4 levyä vuodessa, mutta tahtia on tarkoitus nostaa mahdollisuuksien mukaan keskimäärin kahteen levyyn kuukaudessa. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Yrityksen arvot ovat selkeät: asiakkailta asiakkaille. Omistajat ovat nähneet useita satoja keikkoja, pyörineet Euroopassa eri festivaaleilla, ja ostaneet levyjä koko harrastuksen ajan, joten he tietävät miten asiat toimivat myös asiakkaan näkökulmasta. Kuten J. Nurmi sanoo: ”Tässä ei olla missään norsunluutornissa, vaan homma lähtee täysin maanläheisesti, fanipohjalta, mutta kuitenkin ammattimaisesti”. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Yrityksen arvoihin kuuluu myös se, että KRK ei rajaa ulos muita aatteellisia tai uskonnollisia suuntauksia kuin kristinuskon. Musiikki on tärkeintä, ja tuota yhtä poikkeusta lukuun ottamatta KRK katsoo olevansa aatteellisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton yritys. Tämä tarkoittaa sitä, että he ovat järjestäneet konsertteja monenlaisia aatesuuntauksia kannattavilta yhtyeiltä. (Käpylä 2010, 26.)

### 3.5 Markkinointistrategia

Yritys satsaa markkinointiin enemmän ajallisesti kuin rahallisesti. Ilmaisia kanavia joita yritys käyttää ovat musiikkifoorumit Imperiumi.net ja Blackmetal.fi. Markkinointia erityisesti tapahtumista on myös Facebookissa yrityksen omilla Facebook-sivuilla, sekä jokaisen konsertin omalla tapahtumasivulla. Näistä asiakkaat löytävät tulevat tapahtumat, lippujen hinnat, yhtyeiden soittojärjestykset, sekä muut konserttikävijää kiinnostavat tiedot. Näiden lisäksi yritys lähettää kanta-asiakkailleen uutiskirjeitä joissa mainostetaan uusia tuotteita verkkokaupassa, levy-yhtiön uusia julkaisuja sekä tulevia tapahtumia. Kanta-asiakkaat valikoituvat verkkokaupan tilausrekisterin mukaan, jossa tilaajat saavat halutessaan uutiskirjeet. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.3.2012.)

Yritys käyttää myös perinteisiä markkinointikanavia kuten lehtimainontaa markkinoinnissaan. Asiakaskunnan rajallisuuden vuoksi mainontaa on päätetty tehdä printtimediassa ainoastaan tämän alan erikoislehdissä kuten Inferno ja Miasma Magazine joka tosin lopetti fyysisen lehden tekemisen syksyllä 2012 (Rumba.fi 2012). Yritys mainostaa myös verkossa perinteisillä

”bannereilla” muun muassa metallimusiikkiin keskittyvällä Imperiumi.net-verkkosivustolla. Bannerit maksavat, mutta lisäävät kuitenkin tunnettavuutta oikeassa kohderyhmässä. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.3.2012.)

Viime aikoina mainonta lehdissä on kokenut yrityksen mielestä inflaation, ja yritys on vähentänyt lehtimainontaa tuntuvasti. Saatu hyöty verrattuna mainoksen kattavuuteen ei ole kokemuksen mukaan tarpeeksi hyvä. Tämä koskee lähinnä uusien julkaisuiden mainontaa, tapahtumamainonta on pysynyt ennallaan, mutta on jatkuvassa harkinnassa. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013.)

### 3.6 Toiminta ja sen johto

Tällä hetkellä yrityksen toimintaa pyörittää ja johtaa Johnny Nurmi ja Tero Ruohonen. Molemmilla on alalta tullut kokemusta käytännön kautta, mutta kummallakaan ei ole liiketoiminnan pyörittämisestä koulutusta. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011.)

Yritys on löytänyt kolmannen toiminnan pyörittäjän Michael Finnbergistä joka on osallistunut yrityksen toimintaan jo vuosia. Finnbergistä tulee hallituksen varajäsen. Yritys tarvitsisi vielä markkinoinnin osaaajan. Tämän hetken työntekijöistä tai johdosta ei ole aiemmin yrittäjänä toimineita tai kaupallista koulutusta saaneita henkilöitä. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013.)

### 3.7 Taloussuunnitelma

Liikevaihto ensimmäisellä tilikaudella oli 160 000 euroa. Ensimmäinen tilikausi alkoi 15. heinäkuuta 2009 ja loppui 31.12.2010. Toisella tilikaudella, joka on kalenterivuosi 2011, liikevaihto oli noin 210 000 euroa. Tilikauden 2012 laskelmat ovat myöhässä, mutta valmistuvat toukokuussa 2013. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

2011 liikevaihdosta levymyynnin osuus oli noin 80 000 euroa, joista loput tulivat tapahtumajärjestämisestä. Tappiota kaudelta 2011 tuli noin 15 000 euroa. Yrityksen suurin yksittäinen tapahtuma Hammer Open Air tuotti tappiota 2012 noin 30 000 euroa. Yleisökato ja festivaalipaikan vaihdon tuomat yllätyskulut olivat tämän tappion suurimmat selittäjät. Vuoden 2013 Hammer Open Air on budjetoitu viime vuotta tarkemmin. Festivaalialueen muutto toi paljon turhia kustannuksia kun puitteita ei osattu mitoittaa samalla tavalla kuin edellisinä vuosina pienemmällä festivaalialueella. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013.)



Taloudellinen tavoite Hammer Open Air 2013 tapahtumalla on saada sen verran suuri voitto, että edellisvuoden tappiot ja velat saadaan katettua pois, ja festivaali saadaan vähemmän tappiolliseksi pidemmässä juoksussa. Tavoite tilikaudelle 2014 on saada yrityksen tilikausi voitolliseksi. Tässä tullaan onnistumaan maksamalla pois vanhat velat ja lainat. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013.)

Hammer Open Air 2013 on budjetoitu tällä hetkellä siten, että menoja kokonaisuudessaan festivaaleista yli 100 000 euroa. Suurimmat yksittäiset kulut tulevat äänentoiston, lavan ja valojen rakentamisesta. Tämä syö budjetista jopa kuudesosan. Seuraavaksi suurimmat yksittäiset kulut ovat pääesiintyjien palkat, jotka eivät ole julkista tietoa. Kokonaisuudessaan esiintyjien palkat ja matkakulut nousevat noin puoleen festivaalin budjetista. Isoja kuluja tulee myös esiintymispaikan valmistelu anniskelutiloihin, telttoihin ja saniteettitiloihin. Iso kustannus on myös työvoimakustannukset. Ulkoilmafestivaaleilla joudutaan järjestämään itse turvallisuushenkilökunta joka on suurin työvoimakustannuserä. Iso osa muusta henkilökunnasta on talkootyössä, jolloin heille ei makseta palkkaa, vaan pääsevät he hakemaan työkokemusta tapahtuman järjestämisestä ja pääsevät osallistumaan festivaaleille ilmaiseksi silloin kun heillä ei ole työtä. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013).

Maksut artisteille	50 % (xx 000 €)
Muut kustannukset	50 %
Kokonaiskustannukset	1xx 000 €
Tuotto lipunmyynnistä	55 %
Muu tuotto	45 %
Yhteenveto	2200 kävijää = plus miinus 0 €

Taulukko 5: Hammer Open Air 2013 kulu- ja tulorakenne kun päästään omilleen. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

Kävijöitä Hammer Open Airiin tarvitaan siis 2200 kappaletta jos lasketaan että 1100 ihmistä ostaa kahden päivän lipun. Suurin osa lopusta myynnistä tulee anniskelusta, joka on perinteisesti tuonut 45 % myynnistä. Tällä kävijämäärällä päästään plus miinus nolnaan, jolloin festivaali maksaa itse itsensä, mutta tavoite on päästä korkeammalle. Kulurakenne ja tulorakenne ulkoilmafestivaalille ovat siis huomattavasti erilaiset kuin sisätilatapahtumalle. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

Helsingissä syksyllä 2012 kolmatta kertaa järjestetty ”Black Flames of Blasphemy: The 3rd Invocation” oli kulurakenteeltaan hieman erilainen. 56 % tapahtuman menoista meni yhtyeiden palkkioihin ja lentolippuihin tai matkakorvauksiin ja 44 % muihin menoihin kuten

keikkapaikan vuokraan, hotellihuoneisiin, ulkomaalaisten yhtyeiden logistiikkaan ja äänimiesten palkkoihin. Tuloja yritykselle syntyy tämänlaisesta keikasta vain lipputulot, ja voittoa kaksipäiväisestä sisätilatapahtumasta syntyi viisinumeroinen summa. Kävijämäärä vuodelle 2012 oli noin 1300 henkilöä viikonlopun aikana joka oli aivan maksimimäärä Kulttuuriareena Glorialle. Black Flames of Blasphemy on menestynyt hyvin, ja se järjestetään neljännen kerran syksyllä 2013. Tulostavoite ei ole aivan yhtä korkea keikkapaikan vaihdon vuoksi, sillä uudessa keikkapaikassa, Nosturissa on korkeampi vuokra. Vuokran lisäksi Nosturiin mahtuu myös enemmän asiakkaita, mutta se, että tuoko tapahtuma asiakkaita enempää vai ei, ei ole vielä tiedossa. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

Maksut artisteille	56 %
Muut kulut	44 %
Kokonaiskustannukset	2x 000 €
Tuotto lippumyynnistä	3x 000 €
Yhteenveto	1300 kävijää = 1x 000€

Taulukko 6: Black Flames of Blasphemy 2012 (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

Budjettilaskelmista nähdään että ulkoilmafestivaali tuo paljon suuremmat riskit, mutta tarjoaa myös isommat puitteet järjestää toimintaa. Hammer Open Air on vielä useita kymmeniä tuhansia euroja tappiolla, vaikka tapahtuma olisi täyteen myyty, mutta muuta myyntiä ei olisi. Black Flames of Blasphemy taas on taloudellinen menestys jo tässä vaiheessa. Sisätilatapahtumissa kuluja ulkoistetaan niin paljon enemmän, että saadakseen hyvän tuoton ei tarvitse rahallinen panos kuitenkaan olla suuri. Hammer Open Airin tehdessä noin kolmasosan tuottoa budjetista, olisi firman huono tuottavuus historiaa. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

### 3.8 Toimeenpanosuunnitelma

Viimeisin toimeenpanosuunnitelma on tehty keväällä 2013. Vastaavanlainen suunnitelma tehtiin myös vuodelle 2012, jota seurattiin melko tarkasti, vain muutama keikka jäi järjestämättä ja yksi levynjulkaisu siirtyi tälle vuodelle. Toimeenpanosuunnitelma sisältää kaikki konsertit joita yritys aikoo järjestää vuonna 2013, sekä lisäksi kaikki levyjulkaisut tälle vuodelle. Yritys ei ole suunnitellut vielä vuotta 2014 kovinkaan tarkasti, joten toimintasuunnitelma ajoittuu vain tämän vuoden loppuun saakka. Toimeenpanosuunnitelman voi lukea liitteestä 2, liiketoimintasuunnitelma. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

Järjestettävissä konserteissa jokaiseen on arvioitu tulostavoite joka on mahdollinen, mutta levyjen tuottamisesta on laskettu vain menot levynjulkaisu- ja markkinointitoiminnan haastavan laskemisen takia. Keikkoja yrityksellä on jokaiselle kuukaudelle pois lukien kesäkuu joka menee täysin Hammer Open Air -festivaalin valmisteluihin. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

### 3.9 Riskianalyysi

Riskeinä yrityksellä on tällä hetkellä toiminnan loppuminen toiminnan kannattamattomuuden vuoksi. Markkinat voivat aina heilahdella, ja tällä alalla uusia yrittäjiä saattaa vielä tulla mukaan kilpailuun, ja vaikkapa konserttien määrä saattaa lähteä kasvuun. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2011)

Jokainen yksittäinen konsertti on aina riski itsessään, sillä kulut ovat nousseet artistien halutessa isompia keikkapalkkioita. Keikkapalkkio voi olla hankala asettaa sopivaksi artistin vetovoimaan verrattuna. Tämä on suhteellisen pieni riski, sillä riskinä on tällöin vain yksittäisen konsertin kulut, ja toiminta voi jatkua ennallaan. Monen konsertin mennessä pieleen peräkkäin, tämäkin tosin kasaantuu, ja riski kasvaa sitä myötä. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013.)

Jokainen musiikkijulkaisu on myös riski, sillä hyvin harva levy nykyisellään tuottaa. Keskimäärin levyt tuottavat tappiota, mutta oheistuotteiden myynti ja konserttijärjestämisen tuotoilla saadaan paikattua kyseisiä tappioita. (Seuri 2006.)

Riskeinä voidaan laskea myös johtoryhmän pieni koko, sillä yritys ei välttämättä pysty jatkamaan ilman jokaista jäsentä. Tapaturmariskejä vastaan yritys on vakuutusilla varautunut. Kaikki yrityksen tapahtumissa työskentelevät ovat lakisääteisesti vakuutettuja. Tämä on suurin yksittäinen riski, sillä jos esimerkiksi Nurmi tai Ruohonen jättää toiminnan, yrityksen toiminta loppuu varmasti. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

Isommilla festivaaleilla joidenkin artistien hinnat ovat nousseet aivan liian kalliiksi. Moni yhtye soittaa nykyisellään mieluummin oman keikkansa aikaisempien festivaalivetojen sijasta. Esimerkkeinä tämän laisista yhtyeistä on Metallica ja Iron Maiden jotka nykyisellään pyytävät seitsennumeroisia summia. (Vedenpää 2013.) Nämä yhtyeet tosin ovat liian isoja Kold Reso Kultille sen tämänhetkisessä tilanteessa, mutta yrityksen mielestä tämä trendi on näkyvissä myös pienempien yhtyeiden kohdalla. Lisäksi jopa demotasoiset yhtyeet tai vaikkapa vain yhden julkaisun tehneet yhtyeet haluavat nykyään keikkapalkkion kun

aikaisemmin pelkät polttoainekustannukset tai jopa ilmainen esiintyminen ovat riittäneet. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

### 3.10 Tiivistelmä

Tiivistelmä kirjoitettiin liiketoimintasuunnitelmaan viimeisenä, ja se ei sisällä tarkkoja taloudellisia tunnuslukuja, joten sitä voi näyttää eri sidosryhmille ja ulkopuolisille kuten koko liiketoimintasuunnitelmaa. Taloudelliset tunnusluvut näytetään vain lähimmille sidosryhmille, ja tiivistelmää, kuten liiketoimintasuunnitelmaa voidaan muokata helposti sisältämään esimerkiksi Hammer Open Airin budjettilaskelma haettaessa lisärahoitusta tai uusia yhteistyökumppaneita tapahtumajärjestämisen saralla. Liiketoimintasuunnitelmassa ei ole tällä hetkellä salassa pidettävää tietoa, joten se voi olla julkinen, kuten tiivistelmäkin. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013)

Heti tiivistelmän jälkeen liiketoimintasuunnitelmassa on myös yrityksen liikeidea tiivistettynä. Tämä vastaa kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Tässä osiossa analysoitiin liiketoimintasuunnitelman muita osioita ja se kirjoitettiin liiketoimintasuunnitelman laatimisen loppuvaiheessa.

## 4 Arviointi

Työn tavoitteena oli kirjoittaa uusi liiketoimintasuunnitelma Kold Reso Kultille. Tavoite oli saada aikaiseksi laajempi liiketoimintasuunnitelma kuin yrityksen sen hetkinen käytössä ollut suunnitelma. Onnistuin mielestäni tässä tavoitteessa, vaikka parannettavaa olisi varmasti. Yrityksen on kannattavaa tutkia omaa liiketoimintaansa muutenkin kuin jokapäiväisessä toiminnassaan, ja tämän ajatuksen olen mielestäni onnistunut kylvämään yrityksen johtoryhmään.

Opinnäytetyön aikataulu epäonnistui täydellisesti opiskelijan ajan puutteen vuoksi. Opinnäytetyön tekoon meni yli kaksi vuotta vaikka alkuperäisen aikataulun mukaan opinnäytetyö olisi valmistunut 2011 syksyllä. Liiketoimintasuunnitelmasta tuli ohuempi kuin mitä alun perin oli tarkoitus, ja analyysit jäivät suhteellisen ohuiksi. Ongelmia tuotti lisäksi lähteiden löytäminen, sillä musiikkiliiketoiminnasta ei ole kirjoitettu kirjallisuutta kuin lähinnä artistien näkökulmasta. Tämän vuoksi jouduin käymään läpi useita opinnäytetöitä joista muutamista löytyi hyvää opinnäytetyöhön soveltuvaa tietoa. Liiketoimintasuunnitelman tekemisestä löytyi kirjallisuutta paljon, mutta sen soveltaminen tähän alaan oli haastavaa. Kokonaisuutena teoriaosuus ja itse liiketoiminnan teon raportointi jäivät ehkä hieman irrallisiksi toisistaan.

Työtä tehdessä opiskelija pääsi hyödyntämään sekä Laureassa opittua tietoa liiketoiminnasta että käytännön yritys-elämässä ja musiikkialassa kokemiaan asioita. Opinnäytetyön aihe, musiikkiliiketoiminnan tutkiminen ja tiivis yhteistyö yrityksen johtoryhmän kanssa auttoi ymmärtämään musiikkialaa paremmin kuin mitä tähän mennessä olen oppinut. Yhteistyöni yrityksen kanssa ei varmasti päättynyt, vaan jatkuu yhä tiiviimmin vapaaehtoistyön puitteissa.

Johnny Nurmi lähetti opiskelijalle sähköpostia 6.5.2013 ja kommentoi opinnäytetyötä seuraavasti: ”Opinnäytetyö on melko kattava katsaus yhden firman toiminnasta ja hyvä läpivalaisu keikka/festivaali/levy-yhtiö toiminnasta metallimusiikissa alan merkittävän suomalaisen toimijan silmin katsottuna. Firman pyörittäjät ovat haastattelujen kautta päässeet itse lähemmin tarkastelemaan omaa toimintaa kolmannen osapuolen kautta ja lisäksi opinnäytetyö on herättänyt ajatuksia ja pohdintoja miten toimintaa voisi tehdä kannattavammaksi taloudellisessa mielessä. Lisäksi ollut hienoa havaita opinnäytetyön aikana, että yrityksestä on kasvanut Suomen suurin extreme / underground metallin järjestäjä ja alan merkittävin toimija. Sami Livosen kanssa on ollut erityisen mukavaa työskennellä ja opinnäytetyö on ollut kaikin puolin mukava kokemus firmalle sekä firman ihmisille.” (J. Nurmi, sähköpostiviesti 6.5.2013.)

Edellisen sähköpostin perusteella yritykselle on varmasti syntynyt hyötyä opinnäytetyöprosessin aikana. Olen lisäksi varma siitä että prosessin aikana olen herätellyt omistajia katsomaan liiketoimintaansa analyttisemmin.

## Lähteet

- Ahokas, P., Nikula, J. & Pesonen, R. 2004. Artist ABC: avaa ikkunoita musiikin maailmaan. Helsinki: T2 Promotions.
- Balanko-Dickson, G. 2007. Tips and traps for writing an effective business plan. New York: McGraw-Hill.
- Hanhirova, T. 2010. Nuclear War Now! Festivaali ja levylafka samassa paketissa. Miasma 4/2010, 24-25.
- Hollensen, S. 2010. Marketing management: a relationship approach. Essex: Pearson Education Limited.
- Jyrä, J. 2010. Nupit kaakkoon: musiikkilaisuuden järjestäminen. Helsinki: Kirjapaja.
- Karhumaa, M., Lehtman, I. & Nikula, J. 2010. Musiikki liiketoimintana. Helsinki: Teos.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.
- Kubrin, T., Marche, H. & Ilar, D. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Helsinki: WSOY.
- Käpylä, T. 2010. Kold Reso Kvlt ja äärimetallin ohjelmanjulistus. Miasma 1/2010, 24-26.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Sähköiset lähteet

- Blow Up That Gramophone. 2013. Past shows. Viitattu 23.4.2013.  
[http://www.blowup.fi/site/?Past\\_shows](http://www.blowup.fi/site/?Past_shows)
- Businessballs.com. 2010. Pest market analysis tool. Viitattu 16.5.2013.  
<http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- Finland Festivals. 2012. Finland Festivals käyntitilastot 2012. Viitattu 22.4.2013  
<http://www.festivals.fi/resource/files/ff-kayntitilasto-2012.pdf>
- Helsingin uutiset. 2013. Veikkausvoittorahat uusjaossa: Tuska sai 20 000 euroa. Viitattu 22.4.2013.  
<http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/233257-veikkausvoittorahat-uusjaossa-tuska-sai-20-000-euroa>
- Imperiumi.net. Imperiumi, UKK. Viitattu 22.4.2013.  
<http://www.imperiumi.net/index.php?act=page&id=2>
- Imperiumi.net. 2013. Keikkalista. Viitattu 22.4.2013.  
<http://www.imperiumi.net/index.php?act=gigs>
- Markola, M. 2008. Riskibisnes. Viitattu 22.4.2013.  
<http://ylioppilaslehti.fi/2008/09/riskibisnes/>

NetMBA.com. 2010. Marketing Mix. Viitattu 10.5.2011.  
<http://www.netmba.com/marketing/mix/>

Rumba.fi. 2012. Äärimusiikin Miasma-lehti lopetetaan - jopa neljäsosa tilaajista jättänyt laskunsa maksamatta. Viitattu 30.11.2012. <http://www.rumba.fi/aarimusiikin-miasma-lehti-lopetetaan-jopa-neljasosa-tilaajista-jattanyt-laskunsa-maksamatta-32857/>

Seuri, V. 2006. Punkpomo Juha Kyyrö. Viitattu 17.05.2013  
<http://ylioppilaslehti.fi/2006/11/punkpomo/>

Vedenpää, V. 2013. Kesäfestareilla ei enää varaa ykkösartisteihin. Viitattu 22.4.2013  
[http://yle.fi/uutiset/kesafestareilla\\_ei\\_enaa\\_varaa\\_ykkosartisteihin/6554210](http://yle.fi/uutiset/kesafestareilla_ei_enaa_varaa_ykkosartisteihin/6554210)

#### Julkaisemattomat lähteet

Blomberg, S. 2012. Suomalaisten rockfestivaalien nykytila ja muutos. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Jalas, I. 2011. Konserttiasiakkaan odotukset ja kokemukset palvelun laadulta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Karhumäki, T. & Tenetz, S. 2011. KVLTD Ltd Oy henkilökohtainen tiedonanto. 4.11.2011. KVLTD Ltd Oy. Helsinki.

Kettinen, T. 2013. Pelastaako vinyyli levykaupan? Case: Combat Rock Shop. Laurea ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Kerava. Opinnäytetyö.

Nurmi, J. 2013. J. Nurmen sähköpostiviesti 6.5.2013. Kold Reso Kult Oy. Turku.

Nurmi, J. & Ruohonen, T. 2011. Kold Reso Kultin omistajien henkilökohtainen tiedonanto. 30.9.2011. Kold Reso Kult Oy. Turku.

Nurmi, J. & Ruohonen, T. 2012. Kold Reso Kultin omistajien henkilökohtainen tiedonanto. 30.3.2012. S-Osis. Turku.

Nurmi, J & Ruohonen, T. 2013. Kold Reso Kultin omistajien henkilökohtainen tiedonanto. 16.04.2013. Kold Reso Kult Oy. Turku.

## Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen yleinen liiketoimintamalli (Kubrin ym. 2000, 86) .....	9
Kuvio 2: Porterin (1985) toimialan keskeiset kilpailuvoimat (Koski & Virtanen 2005, 55) ..	12
Kuvio 3: 4 p:tä (NetMBA.com 2010) .....	17
Kuvio 4: Tuote osana ongelmanratkaisua (Balanko-Dickson 2007, 102).....	18
Kuvio 5: Balanko-Dicksonin (2007, 102) kuvio osto ja myyntisyklistä .....	19
Kuvio 6: Ilmoitetut konsertit Imperiumi.net-tietokannassa (Imperiumi.net 2013).....	27



## Taulukot

Taulukko 1: Liikeideoiden innovatiivisuus (Kubrin ym. 2000, 31) .....	9
Taulukko 2: Blombergin festivaalien kulurakenne (2012, 49).....	25
Taulukko 3: Blombergin festivaalien tulorakenne (2012, 49) .....	25
Taulukko 4: Blombergin ilmaisfestivaalien tulorakenne (2012, 49).....	25
Taulukko 5: Hammer Open Air 2013 kulu- ja tulorakenne kun päästään omilleen. (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013).....	33
Taulukko 6: Black Flames of Blasphemy 2012 (J. Nurmi & T. Ruohonen, henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2013) .....	34

## Liitteet

Liite 1: Kold Reso Kult Oy:n uusi liiketoimintasuunnitelma .....	43
--	----

# Liiketoimintasuunnitelma

**KOLD RESO KULT**



**Kold Reso Kult Oy**

**2013**

## Tiivistelmä

Kold Reso Kult Oy on vuonna 2009 perustettu musiikin saralla toimiva monialainen yritys. Yrityksen toimintaan kuuluu metalli- ja marginaalimusiikin tapahtumien järjestäminen Suomessa, levyjen, kirjojen ja oheistuotteiden myynti sekä musiikin tuottaminen. Kold Reso Kultin visio on kasvattaa tämänhetkistä toimintaansa 3-5 vuoden sisällä jotta siitä tulee Suomen suurin underground-tapahtumien järjestäjä ja isompi toimija levymyynnissä Suomessa. Asiakkaita on myös ulkomailla, ja noin 20 % asiakkaista yrityksen isommissa tapahtumissa on ulkomailta.

Suurimpia tapahtumia yrityksellä on kahden päivän ulkoilmafestivaali Hammer Open Air joka järjestetään heinäkuussa 2013 neljättä kertaa, sekä sisätilafestivaali Black Flames of Blasphemy, joka järjestetään marraskuussa 2013 neljättä kertaa. Levymyynnin yritys hoitaa Internetissä ja tapahtumissaan.

Yrityksellä oli liikevaihtoa tilikaudella 2011 noin 211 000 euroa. Tappiota tällä tilikaudella oli noin 15 000 euroa. Vuoden 2012 laskelmat valmistuvat toukokuussa 2013. Yrityksen tavoitteena on kääntää vuosi 2014 tulokselliseksi. Vuonna 2015 yrityksen tavoite on saada kaikki vieras pääoma maksettua pois.

Yrityksen henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä johtoryhmä jossa on kolme henkilöä, sekä lisäksi useita vapaaehtoisia jotka tekevät työtä lähinnä yrityksen järjestämässä tapahtumissa.

## Liikeidea

Yrityksen liikeidea on tuottaa metalli- ja marginaalimusiikin kuuntelijoille konsertteja ja elämyksiä. Yritys myös myy ja tuottaa samojen musiikkityylien äänitteitä, fanituotteita ja musiikkiin liittyvää ja liittymätöntä kirjallisuutta. Tavoite on tarjota asiakkaalle musiikkia, keikkoja ja elämyksiä sekä kaikkea mitä liittyy näihin.

Asiakkaitamme konserteissa ovat kaikki suomalaiset metalli- ja marginaalimusiikin harrastajat, ja jälleenmyynnissä musiikkiharrastajat ympäri maailman. Konserteissa käyvät myös pienenä vähemmistönä ulkomaalaiset asiakkaat, mutta pääasiakasryhmä koostuu suomalaisista.

Yritys tuottaa elämyksensä järjestämällä 20-30 konserttia, Hammer Open Air-festivaalin ja Black Flames of Blasphemy-sisätilafestivaalin vuosittain. Konserttituotannossa yrityksellä on vahva brändi ja asiakkaat tuntevat yrityksen järjestämien konserttien laadun olevan vahva. Yritys myös myy levyjä ja oheistuotteita sekä tapahtumissaan että Internetissä No Sign of Life-verkkokaupassaan. Yritys tuottaa levynsä myös No Sign of Life-nimellä.

## Toimiala-analyysi

Yritys on Suomessa ainutlaatuinen metalli ja marginaalimusiikin ja kirjallisuuden tuottaja, kauppaaja ja näihin liittyvien elämyksien järjestäjä. Yritys on tehnyt historiaa ja niittänyt mainetta järjestämällä useiden legendaaristen yhtyeiden ensimmäisiä Suomen vierailuita tapahtumissaan vuosien varrella.

Musiikin, oheistuotteiden ja kirjojen jakelu:

Yrityksen tuotteiden myynti toimialana on maailmanlaajuinen, mutta suurimmat toimijat ovat Euroopassa. Pohjois-Amerikassa on myös isoja toimijoita. Pääsääntöisesti toimijat toimivat kuluttajamyynnissä omalla mantereellaan, mutta toimintaa on myös mantereiden välillä.

Suomessa löytyy suoria kilpailijoita neljä suurta, sekä monta pientä toimijaa, joiden yhteenlaskettu koko toimialasta on 5-10%. Arvio tämänäyttöisen marginaalisen musiikin koko Suomen liikevaihdosta on yli 500 000 euroa. Suurin kilpailija on suomalainen Levykauppa Äx, joka tosin toimii myös suurimpana asiakkaana.

Toimialan sisällä tapahtuu pieniä muutoksia erilaisien genrejen tullessa suosituimmaksi. Näitä buumeja on tapahtunut useita yrityksen toimialan aikana. Esimerkiksi Doom Metal tuli suosituimmaksi vuoden 2007 lopussa, ja nyt uutena buumina on tulossa 70-luvun tyylinen okkultistinen rock. Toimiala kokonaisuudessaan on pysynyt samankokoisena trendeistä huolimatta 2000-luvun puolesta välistä. Marginaalimusiikissa, valtavirtamusiikista poiketen, digitaalisen musiikin myynti on erittäin vähäistä, eikä tällä hetkellä ole lisääntymässä.

Tuottaminen:

Yritys on tuottanut noin kolme levyä vuodessa tähänastisen historiansa aikana, jonka lisäksi yritys on julkaissut jonkin verran oheistuotteita ja kirjallisuutta. Suomessa täyspitkiä levytyksiä tämän musiikin saralla julkaistaan arviolta yli 100 kappaletta vuodessa, ja maailmanlaajuisesti vajaan 3000 kappaletta.

Järjestäminen:

Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto konserteista oli pyöreästi 140000 euroa. Pienempiä marginaalimusiikin konsertteja järjestetään keskimäärin useita viikossa Etelä-Suomessa. Suomessa on myös useita isompia festivaaleja, jotka kilpailevat joko suoraan tai välillisesti yrityksen Hammer Open Air-festivaalin kanssa. Esimerkiksi Tuska-festivaaleilla kävi vuonna 2011 noin 30000 asiakasta kolmen päivän aikana, kun taas Hammer Open Air-festivaaleilla kävi noin 2000 asiakasta kahden päivän aikana. Festivaalit ovat luonteeltaan täysin erilaisia,

mutta Tuska-festivaali havittelee yhtyeitä jotka voisivat esiintyä myös Hammer Open Air-festivaaleilla, sekä potentiaalista yleisöä saattaa mennä Tuska-festivaaleille Hammer Open Air-festivaalien sijasta.

Festivaalikokoa pienempien konserttien ja kiertueiden järjestäjiä löytyy Suomesta muutama, mutta samaa kokoluokkaa olevia yrityksiä ei yhtäkään. Isommat toimijat tosin joskus saavat yhtyeitä konsertoimaan joille KRK olisi valmis järjestämään keikkoja. Nämä yhtyeet ovat tosin isompia nimiä marginaalimusiikissa, ja näitä toimijoita ei pääsääntöisesti kiinnosta järjestää keikkoja vähemmän tunnetuille yhtyeille.

Yritys on laatinut PEST-analyysin, jossa käydään läpi yrityksen ulkoista ympäristöä poliittisesta, ekonomisesta, sosiaalisesta ja teknisestä näkökannasta.

Ympäristötekijät    Vaikuttavat    Vaikutukset yritykseen  
seikat

Poliittiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lainsäädäntö</li> <li>- Lupa-asiat</li> <li>- Viisumit</li> </ul>	<p>Yritys noudattaa poliittisia päätöksiä seuraamalla lakeja esimerkiksi anniskelusta festivaaleilla, ja kirjalaki. Yritys joutuu Hammer Open Air-festivaaleille hakemaan runsaasti eri lupia, joilla on välillä tiukkojakin ehtoja. Nykyisillä lupaehdoilla yritys pystyy järjestämään festivaaliansa, mutta jos ne muuttuvat radikaalisti johonkin suuntaan, pitää lupaprosessia tarkastella uudestaan.</p> <p>Koska yritys järjestää useille ulkomaalaisille yhtyeille keikkoja Suomessa, joudutaan välillä tekemään myös viisumihakemuksia. Suomella on hyvät poliittiset suhteet suurimpaan osaan maista, joten tämä ei ole tällä hetkellä yrityksen puolesta ongelma. Välillä tosin tulee ongelmia koska esimerkiksi yhtyeessä soittaa henkilö jolla on vaikkapa rikosrekisteri, ja se hankaloittaa työviisumin hakemista.</p>
Ekonomiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taloustilanne</li> <li>- Verotus</li> </ul>	<p>Yleinen taloustilanne vaikuttaa yrityksen tuotteiden myyntiin. Tuotteet eivät ole välttämättömyystavaroita kuten elintarvikkeet, vaan enemmänkin luksushyödyke, joista karsitaan ennen välttämättömiä tuotteita.</p> <p>Mahdolliset veronkiristykset tulevat hankaloittamaan tuntuvasti yrityksen toimintaa.</p>
Sosiaaliset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trendit</li> <li>- Markkinat</li> <li>- Brändi</li> <li>- Kilpailijat</li> </ul>	<p>Musiikkitrendit vaihtelevat ajan myötä aina hieman, mutta toimiessa marginaalimusiikissa, asiakkaat ovat sitoutuneempia musiikkityyliin kuin valtavirrassa. Myös marginaalimusiikissa toisaalta pieniä trendisuuntauksia on huomattavissa, mutta</p>

<p>- Äänitemyynnin lasku</p>	<p>yritys seuraa näitä tarkasti.</p> <p>Markkinoille saattaa tulla lisää konserttijärjestäjiä, mutta yrityksellä on tällä hetkellä hyvä markkina-asema, joka johtuu omalta osaltaan yrityksen vahvasta brändistä näillä markkinoilla. Festivaalien kävijämäärät ovat tällä hetkellä kasvamassa.</p> <p>Äänitemyynti saattaa vielä notkahtaa myös marginaalimusiikissa samalla tavalla jota se on tehnyt valtavirtamusiikin keskuudessa.</p>
<p>Tekniset</p> <p>- Ääniteformaattit - Markkinoinnin kanavat</p>	<p>Uudet tekniset ratkaisut saattavat halventaa eri ääniteformaattien painatuskustannuksia. Toisaalta jos äänitteitä ei kokonaisuudessa enää paineta yhtä paljoa, vähenevät esimerkiksi vinyylilevyprässäämöt, ja niiden kustannukset saattavat kasvaa. Digitaaliset jakelukanavat eivät tällä hetkellä marginaalimusiikissa ole vielä saaneet kovinkaan merkittävää markkinaosuutta. Tämä voi tosin muuttua tulevaisuudessa uusien innovaatioiden myötä.</p> <p>Internetin kasvaessa perinteisen lehtimainonnan merkitys vähenee jatkuvasti, ja uusia Internet-markkinointikanavia saattaa tulla lisää.</p>
<p>Ekologiset</p> <p>- Festivaalien jätteet - Konserttien sijainti</p>	<p>Hammer Open Air tuottaa valtavasti jätettä, mutta näitä haittoja on pyritty minimoimaan. Yksi suuri ekologinen teko on se, että anniskelussa ei käytetä tuoppeja oluen myynnissä, vaan olut myydään tölkeissä. Tölkeissä on anniskeluhintaan lisättyä pantti. Tämä lisää asiakkaiden halua tuoda tölkit takaisin anniskelutiskille kun he hakevat lisää juomaa.</p> <p>Festivaaleilla on muutenkin järjestetty jätekeräykset talkooväen voimin. Jätteitä joita löytyy sekä alueelta, että alueen ulkopuolelta kerätään järjestelmällisesti.</p> <p>Konsertit sijaitsevat julkisten kulkuneuvojen reiteillä pois lukien Hammer Open Air. Hammer Open Air-festivaaleille tosin järjestetään ryhmäkuljetuksia linja-autoilla Helsingistä ja Turusta yrityksen toimesta. Yrityksen järjestämät linja-autot liikennöivät koko festivaaliviikonlopun ajan festivaalialueen ja Turun keskustan välillä.</p>

## Markkina-analyysi

Marginaalimusiikkiäänitteiden, -oheistuotteiden ja -kirjallisuuden myynnin markkina on pieni, mutta maailmanlaajuinen. Kaikkein suosituimpia levyjä, kuten Death Metal-yhtyeen Morbid Angelin vuonna 1993 ilmestynyt Covenant on myyty 500000 kappaletta, tosin levy on aikansa tuote, ja poikkeustapaus, sillä yhtye oli suosionsa huipulla, ja 90-luvun puolessa välissä äärimmäisen metallimusiikin myynti romahti.

Suomen maailmalla ehkä tunnetuin Black Metal -yhtye Beherit on myynyt maailmanlaajuisesti noin 10000 kappaletta per julkaisu. Näistä Suomeen arviolta on myyty 10-20%. Nykypäivänä tosin levymyynti ei kerro suoranaisesti yhtyeen suosiota: fanituotteita saattaa jopa mennä enemmän kuin levyjä. Yrityksen markkinaosuus Suomessa myytävistä tämän tyylin marginaalimusiikin tuotteista on noin 15%.

Levyjen julkaisussa yrityksen markkinat ovat erittäin pienet tällä hetkellä. Vuonna 2011 yrityksen julkaisemia levyjä lähti maailmalle noin 500 kappaletta. Kasvua on hankala ennustaa, sillä se on kiinni yhtyeiden levyistä, ja niiden myyvyydestä. Yrityksen tallissa olevat yhtyeet ovat tekemässä uutta materiaalia, ja kaksi tulevaa julkaisua on vähemmän äärimmäistä musiikkia kuin aikaisemmat julkaisut.

Kiertueiden järjestämisessä menneisyudessa yleisöä on ollut yhteensä 500-1000 asiakasta. Lippujen hinnat ja järjestämisen kustannukset on aina laskettu keskenään suhteeseen. Asiakkaita koko Suomessa kiertueille tämänlaiselle musiikille on 1000 asiakasta. Asiakkaat tulevat kiertueille lähes poikkeuksetta Suomesta.

Isompien tapahtumien, eli niin sanottujen sisätilafestivaalien asiakasmäärät ovat olleet 600-800 ihmistä. Näistä noin 20% on ostanut lipun ulkomailta. Hammer Open Airissa oli vuonna 2012 1300 kävijää, ja näistä ulkomailla lipun ostaneita oli noin 10%. Lähin suoranainen kilpailija, Jalometalli sai kahden päivän aikana 3000 asiakasta, joista noin kolmasosa silmämääräisten havaintojen perusteella oli käynyt tai olisi voinut käydä Hammer Open Airissa. Markkinoilla on kysyntää, sekä kotimaassa että ulkomailla. Asiakasmäärä tuskin tulee kasvamaan poikkeuksia lukuun ottamatta. Poikkeuksia syntyy kun yritys saa kiinnitettyä jonkin ison nimen tapahtumaansa, tai kun lähialueelta tulee muutakin kuin kohderyhmää esimerkiksi Hammer Open Air -festivaaleille.

Yritys on laatinut SWOT-analyysin jossa käydään läpi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.



## Swot-analyysi

<b>Vahvuudet:</b>	<b>Heikkoudet:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen vahva osaaminen</li> <li>- Johtoryhmän tieto ja kokemus markkinoista</li> <li>- Kold Reso Kvlt-nimen vahva brändi konserttien tuottamisessa</li> <li>- Asiakaskunnan luotto KRK:n tapahtumiin</li> <li>- Taloudelliset tunnusluvut nousussa</li> <li>- Sijainti Etelä-Suomessa, logistiikka Turusta halpa Etelä-Suomen alueelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritystoimintaa vasta muutama vuosi</li> <li>- Johtoryhmän kouluttamattomuus ja pienuus, ei varamiehiä</li> <li>- No Sign of Lifen heikko brändi levynjulkaisu- ja myyntitoiminnassa</li> <li>- Yritystoiminta vielä ollut kannattamatonta</li> <li>- Suomi sijaintina, Euroopan nurkassa, Eurooppalaiset yhtyeet joutuvat pääosin lentämään Suomeen, kallis logistiikka, hankala järjestää konsertteja ulkomaille</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet:</b>	<b>Uhat:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksellä tilaa kasvaa markkinoilla</li> <li>- Brändin kasvattaminen</li> <li>- Festivaalien kävijämäärät nousussa</li> <li>- Taloustilanne saattaa lähteä nousuun, asiakkailla enemmän rahaa käytettävänä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levymarkkinoiden kutistuminen</li> <li>- Uusien kilpailijoiden ilmestyminen markkinoille</li> <li>- Taloustilanteen huonontuminen entisestään</li> <li>- Lainsäädännön ja verotuksen kiristys</li> </ul>

**Tuotteet ja palvelut**

Yrityksen fyysisiä tuotteita ovat äänitteet cd-, vinyyli, kasetti, dvd-muodoissa, oheistuotteet, kuten paidat, kangasmerkit ja pinssit, vaihtoehtokirjallisuus ja alan lehdet. Yrityksellä on äänitteitä noin 3000 nimikettä marginaalimusiikista. Muita tuotteita esimerkiksi paitoja on useita kymmeniä ja kirjoja joitakin kymmeniä. Fyysisissä tuotteissa kateprosentti on noin 50%.

Yrityksen levyjulkaisuista päättää koko johtoryhmä yhteistyössä. Kolmikko kuuntelee julkaisut yhdessä ja harkitsee tapauskohtaisesti julkaisun tarpeellisuuden ja tuottavuuden. Julkaisuiden sopivuus harkitaan tapauskohtaisesti, sillä julkaisuiden tulee miellyttää sekä johtoryhmää että sopia levy-yhtiön linjaukseen.

Yrityksen palvelut liittyvät kaikki konsertteihin. Suurin yksittäinen konsertti on Hammer Open Air-festivaali jossa kävi 2011 2000 asiakasta viikonlopun aikana. Yritys järjestää myös muita konsertteja Suomessa järjestettävien kiertueiden muodossa sekä yksittäisillä keikoilla. Suurin näistä on ollut vuosittainen kahden - kolmen päivän. sisätilafestivaali Black Flames of Blasphemy, jossa oli 1300 asiakasta kahden päivän aikana. Jokaisen konsertin tulot ja menot vaihtelevat rajusti, joten keskiarvoa yrityksen katteesta ei ole järkevää laskea näistä, vaan konserttien taloudelliset tunnusluvut tulee laskea jokaisessa tapauksessa erikseen. Noin 80% yrityksen liikevaihdosta tulee konserteista.

Yrityksellä löytyy palveluina myös konserteissa tarvittavan kaluston, eli backlinen-  
vuokrausta, kiertueiden logistiikan välittäminen sekä yleisömatkojen järjestäminen  
konsertteihin.

Kaikki yrityksen tuotteet ovat niin sanottuja luksustuotteita, jotka eivät ole  
välttämättömyyksiä. Tuotteet sijoittuvat Maslown tarvehierarkiassa korkeimmalle tasolle:  
itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Välttämättömiä tuotteita ovat esimerkiksi elintarvikkeet ja  
lääkäripalvelut.

## **Toimintakuvaus**

### **Visio:**

Visio on marginaalimusiikin ja siihen kuuluvassa kulttuurikentässä olevan toiminnan  
laajentaminen ja palveluiden lisääminen yhä enemmän keikoilla sekä kannattavuuden  
parantaminen liiketoiminnassa 3-5 vuoden aikana.

Lyhytaikaisena tavoitteena on pitää toiminta pääsääntöisesti samanlaisena, mutta lisätä  
palveluita logistiikan saralla ja vähentää ulkopuolisten määrää yrityksen palveluissa.

### **Missio:**

Missio yritystä perustettaessa oli järjestää laadukkaita konsertteja yrityksen perustajien  
musiikkimaun mukaisesti. Tulevaisuudessa pyrimme vähentämään ulkopuolisten palveluiden  
ostoa ja tuottamaan tarvittavat palvelut omatoimisesti kulujen vähentämiseksi.

Yrityksen arvoina on rehellisyys liiketoiminnassa, lojaalisuus yhteistyökumppanien kanssa,  
omistautuminen kulttuurikentällä sekä toiminnan itsenäisyys.

2011 konsertteja oli 12 yksittäistä keikkaa sekä 2 kiertuetta. Keikkojen määrää kasvatettiin  
vuonna 2012. Tänä vuonna keikkoja oli 28. Vuonna 2013 määrä on tarkoitus pitää  
suunnilleen samana.

## **Markkinointistrategia**

Yrityksen pääasiakassegmentti on suomessa asuvat 18-30 vuotiaat metallimusiikin  
kuuntelijat jotka ostavat levyjä ja käyvät tämän tyylisissä konserteissa säännöllisesti.  
Pääsääntöisesti tämä segmentti asuu Etelä-Suomessa, ja varsinkin pääkaupunkiseudulla.  
Toissijainen segmentti on muusta marginaalimusiikista kiinnostuneet samanikäiset ihmiset,  
jotka eivät kuuntele metallimusiikkia, sekä muut marginaalikulttuurista kiinnostuneet

ihmiset. Yrityksellä on myös ulkomaalaisia asiakkaita, mutta markkinointia heihin ei kohdisteta muuten kuin Internetissä Facebook-tapahtumilla.

Hintataso kilpailijoihin verrattuna yrityksellä on sama, eikä levymyynnissä yritys eroa kilpailijoista merkittävästi. Pienemmillä toimijoilla valikoima ei tosin ole yhtä laaja kuin yrityksellä, mutta pääkilpailijalla Levykauppa Äxällä on taas vielä laajempi valikoima. Yrityksellä on jakelukanavana myynti omien kotisivujensa kautta sekä muista toimijoista erottuva Huuto.net-myynti. Samat tuotteet löytyvät verkkokaupasta että huutokaupan sivuilta. Tämä lisää tuotteiden näkyvyyttä, sillä Huuto.net on omien sanojensa mukaan ”Suomen vanhin ja suosituin kauppapaikka”.

Konserteissa erottuminen kilpailijoista on tapahtunut sillä, että Kold Reso Kvltille on muodostunut laadukas brändi. Kun he järjestävät keikkoja, tietävät asiakkaat usein kenen järjestämä keikka on, toisin kuin muilla kilpailijoilla. Lisäksi omistajat ovat aina paikalla tekemässä itse käytännön asioita, ja he ovatkin tulleet tunnetuiksi näissä piireissä. Kilpailijoilla ei ole samalla tavalla ”kasvoja” koska he käyttävät palkattua työvoimaa. Etuna KRK:lla on myös se, että he itse kuuluvat siihen alakulttuuriin, jonka konsertteja he järjestävät, ja ovat asiakkaiden sekä työntekijöiden kanssa samalla tasolla, joka sitouttaa asiakkaita entisestään.

Asiakassuhteita hallitaan uutiskirjeiden muodossa: jos asiakas on tilannut nettikaupasta, voi hän valita keskimäärin kerran kuukaudessa julkaistun uutiskirjeessä jossa kerrotaan levy-yhtiön omista yhtyeistä, tulevista keikoista, mahdollisista alennuksista tai kampanjoista ja uusimmat nettikauppaan saapuneet tuotteet. Äänitemyynnissä asiakkaat yritetään saamaan palaamaan yrityksen tuotteiden pariin palvelun laadulla, esimerkiksi erittäin nopeat toimitukset ja hyvä paketointi. Toimituksen viivästyessä yritys on myös laittanut asiakkaalle matkaan ylimääräisen levyn kompensationsa hitaasta toimitusajasta.

Markkinoinnin yritys hoitaa Internetissä alan harrastajien sivuilla sekä mainoksilla että keskustelupalstoilla, Facebookissa, alan lehdissä, uutiskirjeellä sähköpostissa ja tapahtumissaan. Alan harrastajien sivuja joita käytetään on esimerkiksi Imperiumi.net ja Blackmetal.fi. Facebookissa jokaisesta konsertista järjestetään erillinen tapahtuma, joihin kutsutaan aiemmin samanlaisiin tapahtuamsivuihin liittyneet asiakkaat. Tapahtumamainonnassa käytetään lisäksi vanhaa hyväksi koettua tapaa: konserttijulisteiden liimaamista julkisiin tiloihin.

## Johtaminen

Johtoryhmänä toimii toimitusjohtaja Tero Ruohonen, puheenjohtaja Johnny Nurmi ja hallituksen varajäsen Michael Finnberg. Ruohoselta ja Nurmelta löytyy kymmenen vuoden kokemus marginaalisen metallimusiikin keikoista ja levyistä. Satojen konserttien ja

festivaalien järjestämisen tuoma kokemus on myös tuonut rautaista päättäväisyyttä ja varmuutta johon orkesterit, asiakkaat ja muut sidosryhmät voivat luottaa kuin kalliioon.

Ruohoselta löytyy erikoisosaamista graafisen suunnittelun alalta jota hän pystyy hyödyntämään konserttien mainosjulisteissa sekä yrityksen mainonnassa. Nurmelta löytyy puolentoista vuoden kokemus varastointialalta sekä varastoinnissa että pakkaamisessa, ja tällä kokemuksella hän on suunnitellut yrityksen varastointijärjestelmän ja kehittänyt pakkausjärjestelmää menestyksekkäästi.

Uusimpana tulokkaana johtoryhmässä toimii Michael Finnberg, jolla on kokemusta pitkältä ajalta Kold Reso Kultin toiminnassa.

Yritys on erittäin tärkeä johtoryhmälle, sillä heille yritys ja sen markkinat ei ole pelkästään liiketoimintaa, vaan elämäntapa, ja heiltä löytyy kokemusta alalta monen vuoden ajalta.

## Taloussuunnitelma

Yrityksen liikevaihto oli tilikaudella 2011 (tammi-joulukuu) 211 000 euroa. Tästä levymyynnin osuus oli noin 80 000 euroa, ja loppu oli tapahtumajärjestämisestä. Muuttuvat kulut tilikaudelle 2011 olivat noin 194 000 euroa, ja liiketoiminnan muut kulut olivat noin 34 000 euroa. Yhteensä verojen jälkeen tilikauden tappio oli vajaat 15 000 euroa. Edelliseltä tilikaudelta joka oli heinäkuu 2009 ja joulukuu 2010 välinen ajanjakso, tilikauden tappio oli noin 32 000 euroa.

Yrityksen tavoite on kääntää tulos voitolliseksi kaventamalla kuluja. Samalla yritys myös kasvattaa tapahtumanjärjestelytoimintaansa. Kuluja on pienennetty keväällä 2012 vaihtamalla liikehuoneisto halvempaan. Edellisen liikehuoneiston vuokra oli noin 1300 euroa, joka oli liian suuri siitä nähtyyn hyötyyn verrattuna. Liikehuoneisto oli Turun keskuksen laitamalla sijaitseva huoneisto, joka toimi levyjen vähittäismyyntikauppana. Nykyinen liikehuoneisto sijaitsee kauempana keskustasta teollisuusalueella, ja vuokra on alentunut yli puolella. Vuokraa yritykselle alivuokralaisten vuoksi jää maksettavaksi vain vähän päälle 200 euroa.

Hammer Open Air tuotti 2012 tappiota noin 30 000 euroa. Tämä johtui odottamattomasta yleisökadosta ja uuden festivaalipaikan tuomista yllätyskuluista. Vuoden 2013 Hammer Open Air on budjetoitu paljon tarkemmin kuin vuonna 2012, ja yleisöodotusta on myös laskettu. Budjetti on laskettu siten, että tämän vuoden tuotoilla maksetaan ensiksi vuoden 2012 velat, jonka jälkeen festivaali pystyy kuitenkin tuottamaan nollatuloksen tai tuomaan festivaalin tasapainon vähemmän miinukselle kuin vuoden 2012 jälkeen.

Kuluja lasketaan myös mahdollisella tulevilla fuusioitumisella logistiikkayrityksen kanssa, joka vähentää logistiikan kuluja tapahtumajärjestämisessä. Esimerkiksi viiden konsertin

Suomen kiertueen logistiikka maksoi yritykselle 2000 euroa. Jos sama logistiikkayritys olisi ollut fuusioituneena KRK:n kanssa, olisi muuttuvia kuluja kiertueesta tullut vain polttoainekustannukset, jotka olivat noin 500 euroa. Linja-autojen huoltokustannukset toki tulevat mukaan, mutta ne ovat vuositasolla ja hankala laskea yhden kiertueen kuluihin. Jos yritys olisi tehnyt nämä uudistukset vuoden 2011 alussa, olisi viime tilikausi ollut voitollinen muiden kulujen ja myynnin pysyessä samana.

Nykyisellään kassavajeita yritys hoitaa lähipiiristensä saatavilla lainoilla jotka liikkuvat muutamien tuhansien eurojen luokassa. Lisäksi toimijat voivat itse panostaa yritykseen tällaisien tilanteiden tullessa vastaan. Vierasta pääomaa yritys vähentää tällä hetkellä pankin suuntaan, ja on näillä näkymin saanut sen maksettua lokakuussa 2014 maksusuunnitelman mukaan. Muu vieras pääoma on tarkoitus saada maksettua vuonna 2015.

Yritys on myös velkainen muille tahoille, mutta nämä velat saadaan maksettua vuoden 2013 aikana. Tavoitteena yrityksellä on kääntää tilikausi 2014 voitolliseksi. Tämä onnistuu kuluja kaventamalla, sekä vanhojen velkojen maksamalla, jolloin tuotto ei mene niin paljoa lyhennyksiin. nykyisellä tahdilla realistisesti.

Tilikauden 1.1.2012 - 31.12.2012 laskelmat valmistuvat toukokuussa 2013.

## **Toteuttamissuunnitelma**

### Toukokuu 2013

- Hellspirit, Cataleptic & Lantern keikka Helsingissä 11.5. Tulostavoite 500 euroa

### Kesäkuu 2013

- Hammer Open Air -festivaalien valmistelu

### Heinäkuu 2013

- Hammer Open Air-festivaali, 2 päivää, Liedossa. Tulostavoite 8000 euroa

### Elokuu 2013

- Denial of God -kiertue, 3 päivää. Tulostavoite 1000 euroa
- Denial of God "Horrors of Satan" -levyn uudelleenjulkaisu. Kulut 1700 euroa.

### Syyskuu 2013

- Anatomia & Undergang keikka Helsingissä. Tulostavoite 500 euroa
- Hellspirit täyspitkän julkaisu. Kulut 2000 euroa. Syys- marraskuu
- Stormheit EP & täyspitkän julkaisu. 2500 euroa. Syys- marraskuu
- Stormheit-fanituotteita. Kulut 500 euroa.
- Angelscourge debyyttitäyspitkä. Kulut 1000 euroa. Syys- helmikuu
- Worship keikka Helsingissä. Tulostavoitteena pieni voitto

#### Lokakuu 2013

- Konsertti tai kiertue. Tulostavoite 500-1000 euroa
- Loka-joulukuussa tavoite fuusioitua Ltd Olbifrus Oy:n kanssa
- Levymyynnin varaston nimikkeiden massiivinen kasvattaminen
- Konsertti Helsingissä. Tulostavoite 500-1000 euroa

#### Marraskuu 2013

- Black Flames of Blasphemy 4-festivaali, 2 päivää, Helsingissä. Tulostavoite 6000 euroa
- Vinyyliversiot levy-yhtiön vanhoista julkaisuista. 6000 euroa
- Uusintapainoksien suunnittelu.

#### Joulukuu 2013

- Death in June, kiertue: 2-4 konserttia. Tulostavoite 1000 euroa
- Deströyer 666, keikka Helsingissä. Tulostavoite 2000 euroa
- Levyjen perinteinen joulualennusmyynti -20 - -40 %. Tulostavoite 3000 euroa

#### Riskianalyysi ja vaihtoehtoiset suunnitelmat

Markkinoiden muutos on aina riskinä, jos keikkoja aletaan järjestää huomattavasti enemmän, riittää kävijöitä jokaiseen tapahtumaan vähemmän. Levymyynnissä tapahtuu pieniä heilahteluita jatkuvasti, mutta myynnin määrä on pysynyt suhteellisen samana vuositasona.

Jokainen konsertti on aina riski itsessään, sillä kulut ovat nykyisellään lähes poikkeuksetta yli tuhat euroa joka tapahtumaan. Artistien keikkapalkkio ei välttämättä aina kohtaa vetovoimaa, eli tuote voi olla ylihinnoiteltu. Toisaalta jos lippujen hinnat nostetaan tämän kompensoimiseksi, ei voida tietää tuleeko keikalle yhtä paljon yleisöä.

Levy-yhtiön julkaisut tuovat myös omia riskejään, sillä jokainen julkaisu saattaa jäädä pölyttymään hyllyyn ilman että edes ensimmäistä painosta myydään loppuun. Tämä on hyvin

haastavaa laskea, sillä yleisesti mikään julkaisu ei tuota voittoa heti ilmestyessään, vaan vasta ajan kuluessa.

Yritys joutuu usein vuokraamaan äänentoistolaitteistoa muilta yrityksiltä. Yritys on vastuuvollinen vuokratuista laitteista, ja laitteet ovat ulkopuolisten artistien käytössä. Artistit saattavat kohdella vierasta kalustoa huonosti, ja tällöin korjauskustannukset lankeavat yritykselle. Yritys voi lähettää laskun vahingon tehneelle, mutta vaiva lähettää yksityishenkilölle usein ulkomaille lasku sen riitautuessa on melkoinen. Tähän mennessä vahingot ovat pieniä, mutta niitä on ollut. Artistit eivät ole maksaneet tällaisia laskuja yrityksen tähänastisen toiminnan historiassa.

Julkaisuutoiminnassa yritys saattaa alkaa panostamaan muiden levy-yhtiöiden aikaisemmin julkaisemien CD-levyjen vinyyliversioihin. Tämä on kalliimpaa sellaisten levyjen kohdalla jotka ilmestyessään ovat myyneet, jolloin lisenssit ovat kalliimpia ostettaessa. Tarkoitus on keskittyä sellaisiin levyihin joista ei ole julkaistu uusintapainoksia, ja niitä ei ole enää saatavilla missään formaatissa. Tämänlaiset julkaisut saattavat nostaa levy-yhtiön profiilia jos sen omat uudet "nimettömät" yhtyeet eivät asiakaskuntaa vakuuta.

Sisäisissä riskeissä on vaarana se, että johtoryhmän työtä tekevät ihmiset ovat ainoat jotka pyörittävät yritystä, ja jos heille käy jotain, liiketoiminnan harjoittaminen hankaloituu huomattavasti, eikä uusia työntekijöitä ole näkyvissä tällä hetkellä. Yrityksen toimijat ja vapaaehtoistyöntekijät ovat vakuutettuja lakisääteisesti työtehtävissään.