

SINI VIRTANEN

UUDEN JA MODERNIN BUSINESS MALLIN KEHITTÄMINEN
KIINTEISTÖNVÄLITYSYHTIÖLLE

Liiketalouden koulutusohjelma
Esimiestyö ja organisaation kehittäminen
2017

UUDEN JA MODERNIN BUSINESS MALLIN KEHITTÄMINEN KIINTEISTÖNVÄLITYS YHTIÖLLE

Virtanen, Sini
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2017
Ohjaaja: Marja-Leena Blomroos
Sivumäärä: 52
Liitteitä: 1

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, kiinteistönvälitysala, Business Model Canvas, PESTEL-analyysi, yrityksen perustaminen

Tässä opinnäytetyössä tehdään liiketoimintasuunnitelma uudelle kiinteistönvälitysalan yritykselle. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda liiketoimintasuunnitelma siten, että yrityksen kiinteät kustannukset ovat mahdollisimman alhaiset.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on kaksi pääosaa. Toinen pääosista koostuu viitekehystä ja toinen osa sisältää konkreettisen liiketoimintasuunnitelman.

Alkuun kuvailen kiinteistönvälitysalaa yleisesti ja varsinaisessa teoriaosuudessa kerron, mikä liiketoimintasuunnitelma on. Lisäksi kerron erilaisista liiketoimintamallikonsepteista ja siitä, millaisista elementeistä liiketoimintamalli koostuu. Liiketoimintamallien lisäksi kerron PESTEL-analyysistä, joka on yrityksen toimintaympäristön analysointiin liittyvä ”työkalu”.

Teoriaosuuden jälkeen teen kiinteistönvälitysalan PESTEL-analyysin. Oppimani teorian ja laatimani PESTEL-analyysin pohjalta rakennan case yritykselle liiketoimintasuunnitelman.

Työn lopputuloksena syntyvän liiketoimintasuunnitelman toteutan Business Model Canvasin pohjalta. Käyn työssä läpi jokaisen Business Model Canvasin sisältämän elementin ja kuvailen ne case yrityksen kannalta.

Opinnäytetyön lopputulos vastaa hyvin tavoitetta, sillä liiketoimintasuunnitelmasta tuli toteuttamiskelpoinen ja erittäin kustannustehokas. Lisäksi yrityksen liikeidea, sekä kaikki muut yrityksen perustamisessa vaaditut toimenpiteet selkeytyivät tulevalle kiinteistönvälitys yrittäjälle.

DEVELOPING A NEW AND MODERN BUSINESS MODEL FOR THE REAL ESTATE COMPANY

Virtanen, Sini
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
November 2017
Supervisor: Marja-Leena Blomroos
Number of pages: 52
Appendices: 1

Matter word: business plan, real estate business, Business Model Canvas, PESTEL-analysis, business start-up

This thesis is a business plan for a new real estate company. The purpose of this thesis is to create a business plan so that the company's fixed costs are as low as possible.

This functional thesis has two major parts. One of the main components consists of a reference framework and the second part contains a concrete business plan.

To begin with, I describe the real estate sector in general and in the actual theoretical part I will tell which business plan it is. In addition, I will tell you about the different business concepts and about the elements of which the business model is composed of. In addition to business models I will tell you about the PESTEL analysis, which is a "tool" for analyzing the business environment.

After the theoretical part, I make a real estate PESTEL analysis. Based on my theory and the PESTEL analysis I have prepared, I will build a business plan for the case company.

The outcome of the work and the resulting business plan is based on Business Model Canvas. Describing them from the point of view of the case company.

The result of the thesis is well suited to the goal because the business plan became feasible and highly cost-effective. In addition, the business idea of the company, as well as all the other measures required to set up the business, became clearer for the future Real Estate Brokerage Entrepreneur.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	7
3	TOIMIALAKUVAUS.....	7
4	TEOREETTINEN TAUSTA.....	9
4.1	Liiketoimintamallin määrittely	9
4.2	Liiketoimintamallin elementit.....	11
4.2.1	Avainkumppanit.....	15
4.2.2	Avainresurssit	16
4.2.3	Avainaktiviteetit.....	17
4.2.4	Arvolupaus	18
4.2.5	Asiakassuhteet	21
4.2.6	Asiakassegmentit	22
4.2.7	Kanavat (markkinointi, myynti ja toimitus)	24
4.2.8	Kustannusrakenne	25
4.2.9	Tulovirta	27
4.3	Liiketoimintamallin kehittäminen.....	29
5	PESTEL-ANALYYSI	32
5.1	Poliittinen.....	33
5.2	Taloudellinen	34
5.3	Sosiaalinen.....	34
5.4	Teknologinen	34
5.5	Ympäristö	35
5.6	Oikeudellinen.....	35
6	PESTEL- ANALYYSI KIINTEISTÖNVÄLITYSALASTA	36
6.1	Poliittiset ja oikeudelliset tekijät.....	36
6.2	Taloudelliset tekijät.....	37
6.3	Sosiaaliset tekijät.....	39
6.4	Teknologiset tekijät.....	41
6.5	Ympäristötekijät.....	42
7	CANVAS LIIKETOIMINTAMALLI CASE YRITYKSELLE.....	43
7.1	Arvolupaus.....	43
7.2	Avain aktiviteetit & avainresurssit.....	44
7.3	Avain kumppanit.....	44

7.4	Kustannusrakenne	45
7.5	Kassavirta	45
7.6	Kanavat.....	46
7.7	Asiakassegmentit	47
7.8	Asiakassuhteet.....	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
	LÄHTEET	50

LIITTEET

1. BUSINESS MODEL CANVAS

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen kiinteistönvälitysalan yritykselle. Toimin itse tämän työn toimeksiantajana. Opinnäytetyön lopputuloksena muodostuva liiketoimintasuunnitelma on laadittu siten, että voin itse perustaa lähitulevaisuudessa siihen perustuvan yrityksen. Opinnäytetyön aiheen sain vertaillen kiinteistönvälitysalan yrityksiä ja niiden palveluita omaa asuntoa myydesäni. Olen luonteeltani yrittäjähenkkinen ja oma yrityksen perustaminen on aina ollut haaveeni.

Opinnäytetyöni ongelmana on tutkia ja selvittää, miten uusi kiinteistönvälitysyritys kannattaa rakentaa, jotta yritys kykenee toimimaan joustavasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. On tärkeää huomata, että kiinteistönvälitysalan liiketoimintaympäristö on impulsiivinen ja nopeasti muuttuva business. Tämä tarkoittaa sitä, että alan trendit vaihtelevat nopeasti, jolloin tämänkin työn aikana trendejä voi olla useampia.

Opinnäytetyöni alkaa siitä, että kerron opinnäytetyöni tarkoituksesta, tavoitteesta ja kiinteistönvälitysalasta yleisesti. Tämän jälkeen kerron opinnäytetyön toteuttamisesta, menetelmästä, aineistoista- ja niiden keruumenetelmistä, sekä analysoin edellä mainittujen tuloksia. Teoriaosuudessa vertailen erilaisia liiketoimintamallikonsepteja ja kerron PESTEL-analyysistä. Kappaleessa viisi, laadin myös PESTEL-analyysin case- tapauksen näkökulmasta.

Liiketoimintamalli case yritykselle- kappaleessa esittelen Alex Osterwalderin ja kumppaneiden kehittämän Business Model Canvasin pohjalta laatimani liiketoimintamallin. Business Model Canvas on esitelty tarkemmin työn teoriaosuudessa, joten tässä vaiheessa keskityn pelkästään case- yrityksen liiketoimintamallin rakennuspalikoihin selostaen samalla syitä siihen, miksi olen päätenyt juuri kyseisiin ratkaisuihin.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva liiketoimintasuunnitelma, jonka pohjalta voin itse ryhtyä kiinteistönvälitysalan yrittäjäksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda uudenlainen, innovatiivinen ja toimiva liiketoimintamalli kiinteistönvälitysalan yritykselle. Tulen itse käyttämään hyödyksi tämän case tutkimuksen lopputuloksena syntyvää liiketoimintamallia perustaessani oman kiinteistönvälitysalan yrityksen lähitulevaisuudessa. Tavoitteena on löytää yrityksen toiminnan kannalta paras asiakaskohderyhmä ja kehittää sen pohjalta optimaalinen välityspalvelu.

3 TOIMIALAKUVAUS

Kiinteistönvälitysalalla työnkuva koostuu pääasiassa asunnon myyjien ja ostajien yhteen saattamisesta kauppojen synnyttämiseksi. Asuntokaupoissa on kyse ihmisten elämän suurimmista päätöksistä, joten kiinteistönvälittäjän tulee tarjota asiakkailleen ehdottoman luotettavaa asiantuntijapalvelua. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton www-sivut 2017.)

Suomalainen kiinteistönvälitysala pähkinänkuoressa:

- Kiinteistönvälitysyrietysten vuosittainen yhteenlaskettu liikevaihto n. puoli miljardia euroa
- Kiinteistönvälitysyrietyksissä työskentelee yhteensä noin 4500 alan ammattilaista.
- Kiinteistönvälitysalan yrityksiä toimii suomessa noin 1600 kappaletta
- Kiinteistönvälitysliikkeillä on yhteensä n. 2200 toimipistettä ympäri Suomea.
- KVKL on kiinteistönvälitysalan oma keskusjärjestö. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton www-sivut 2017.)

Kiinteistönvälittäjän työ vaatii laaja-alaisia tietoja ja taitoja. Menestyäkseen kiinteistönvälittäjän on oltava ehdottoman luotettava, kärsivällinen, ongelmanratkaisukeskeinen ja taitava vuorovaikuttaja. Kiinteistönvälittäjän tulee pystyä tekemään saumatonta yhteistyötä ihmisten kanssa toiminnan eettisyyttä unohtamatta. Kiinteistönvälittäjän työnkuva on monipuolinen ja työtehtävät ovat pääasiassa asuntojen välitystä, niiden arviointia, sekä vuokravälitystä. Kiinteistönvälittäjän on pidettävä ammattitaitoaan aktiivisesti yllä. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton www-sivut 2017.)

Liiketaloudellinen AMK-koulutus antaa hyvän pohjan kiinteistönvälittäjän työtä varten. Ennen oman kiinteistönvälitysyrityksen perustamista tulee suorittaa kiinteistönvälitysalan ammattitutkinto (KiAT). KiAT- tutkinto ei kuitenkaan anna valtuuksia toimia laillisena kiinteistönvälittäjänä, joten KiAT- tutkinnon jälkeen on suoritettava vielä Keskuskauppakamarin järjestämä LKV (laillistettu kiinteistönvälittäjä) koe. LKV-kokeita pidetään yleensä kahdesti vuodessa. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton www-sivut 2017.)

Kiinteistönvälitysalan keskusliiton tietojen mukaan suurin syy välityspalveluiden ostamiseen on luotto kiinteistönvälittäjän laatimaan hinta-arvioon ja siihen, että välittäjä osaa esitellä kohteen mielenkiintoa herättävällä tavalla. Lisäksi asiakkaat ovat kommentoineet kiinteistönvälittäjän käyttämisen säästävän asiakkaiden aikaa ja vaivaa. LKV- tutkinnon suorittanut välittäjä on velvollinen hoitamaan asuntokaupat asianmukaisesti lainsäädännön ja myyntiprosessin mukaisesti. Kiinteistönvälityksen ammatillaisen tarjoamien palveluiden käyttäminen tuo turvaa myös ostaja ehdokkaille, sillä kiinteistönvälittäjä on velvoitettu ottamaan selvää myytävänä olevasta kohteesta ja lisäksi hänellä on yksityistä asunnon myyjää laajempi tiedonantovelvollisuus. Kiinteistönvälittäjän avustuksella solmittuihin kauppoihin sovelletaan kuluttajansuojaa. Kuluttajansuoja suojaa sekä ostajan, että myyjän. Kuluttajansuojan ansiosta esimerkiksi harmillisten riita-asioiden ratkaiseminen voidaan tehdä kuluttajariitalautakunnassa, jolloin kustannukset ovat paljon oikeudenkäyntiä maltillisemmat. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton www-sivut 2017.)

4 TEOREETTINEN TAUSTA

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä useita erilaisia liiketoimintamallikonsepteja ja selittää syvällisemmin, millaisista elementeistä liiketoimintamalli koostuu. Liiketoimintamallin elementit auttavat ymmärtämään, luomaan ja kehittämään yrityksen liiketoimintaa. Liiketoimintamallin elementit on otettava huomioon suunniteltaessa yrityksen prosesseja, koska kaikki elementit ovat toisistaan riippuvaisia.

4.1 Liiketoimintamallin määrittely

Hedmanin ja Kallingin mukaan liiketoimintamallin on tarkoitus kuvata kaikki keskeiset komponentit, joita yritys tarvitsee menestyäkseen. (Hedman & Kalling 2003, 49). Liiketoimintamalli on organisaation työkalu, jonka avulla ymmärretään, miten yritys voi tuottaa tuloja kohtuullisin kustannuksin ja miten yritys voi luoda ja hankkia arvoa. (Gambardella & McGahan 2010, 263.) On tärkeää tietää, että liiketoimintamalli on yleisempi kuin liiketoimintastrategia (Teece 2010, 179).

Liiketoimintamalli ja strategia ovat kaksi eri asiaa. Strategia sisältää pitkän aikavälin tavoitteita ja näkemyksiä. Liiketoimintamalli sisältää lyhyen aikavälin tavoitteita ja toteutussuunnitelman. Chesbroughin ja Rosenbloomin mukaan liiketoimintamalli eroaa strategiasta kolmella tavalla. Ensinnäkin liiketoimintamallin tarkoituksena on rakentaa malli, joka luo ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Toinen ero on yritysten arvon luominen liiketoiminnalle verrattuna arvon luomiseen sidosryhmille. Liiketoimintamallin tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaalle ja tuottaa tuloja yritykselle. Kolmas eroavaisuus on tiedon laatu. Liiketoimintamallissa tieto on kognitiivisesti rajoitettua ja se perustuu varhaiseen onnistumiseen. Strategiatasolla tieto perustuu analyttisiin ja huolella tehtyihin laskelmiin. (Chesbrough & Rosenbloom 2002, 536.)

Liiketoimintamallin tehtävä on muuntaa tekniset panokset taloudellisiksi tuloksiksi. Teknisiä panoksia ovat esimerkiksi toteutettavuus, suorituskyky, arvo ja voitto. Liiketoimintamallissa kartoitetaan markkinatilanne, arvolutaukset, arvoketjut, kustannukset, voitot ja arvoverkot sekä kilpailukykyinen strategia. (Chesbrough & Rosenbloom 2002, 536.)

Chesbroughin ja Rosenbloomin mukaan liiketoimintamalli sisältää kuusi funktiota, jotka ovat; arvolupaus, markkinasegmentti, arvoketjun rakenne, kustannusrakenne ja voittomahdollisuudet, sekä yrityksen aseman kartoittaminen arverkossa ja kilpailukykyisessä strategiassa. (Chesbrough & Rosenbloom 2002, 533-534.)

Liiketoimintamalli- termin määrittely on vaikeaa, koska jokaisella tekijällä on oma tapansa ymmärtää ja määritellä liiketoimintamallia terminä. Jokaisella liiketoimintamallilla on kuitenkin useita samanlaisia elementtejä ja komponentteja, joita mallin pitää sisältää. Keräämällä nämä liiketoimintamallit yhteen, voimme huomata, että liiketoimintamallin pääpaino on selvittää, miten yritys voi luoda arvoa asiakkaalle ja tuloja yritykselle. Alla on Wirtzin liiketoimintamallin määritelmä, joka on suora suomennettu lainaus hänen kirjastaan. (Wirtz 2011, 60-65.)

” Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu yhteenveto yrityksen asiaankuuluvasta toiminnasta. Siinä kuvataan, myyntikelpoisia tietoja, tuotteita ja / tai palveluita yhtiön lisäarvoa tuottavan komponentin avulla. Arvon luomisen lisäksi strategisia, sekä asiakas- että markkinointikomponentteja pidetään tärkeimpänä tavoitteena saavuttaa kilpailuedun syntyminen ja säilyttäminen. ” (Wirtz 2011, 60-65.)

Kuten aiemmin kirjoitin, jokaisella tekijällä on oma tapansa määritellä liiketoimintamallin termi. Alla on muita liiketoimintamallien määritelmiä ja muiden tekijöiden näkemyksiä liiketoimintamallista. Nämä määritelmät ovat suoria suomennettuja lainauksia tekijöiltä.

”Liiketoimintamalli kuvailee keinoja siihen, miten organisaatio luo, toimittaa ja hankkii arvoa” (Osterwalder & Pigneur 2010, 360).

”Liiketoimintamalli on kertomus siitä, miten organisaatio luo, tuottaa ja arvostaa” (Kaplan, 2012, 23).

“Liiketoimintamalli on yrityksen logiikka rahan ansaitsemiseksi nykyisessä toimintaympäristössä” (Linder & Cantrell 2001, 17).

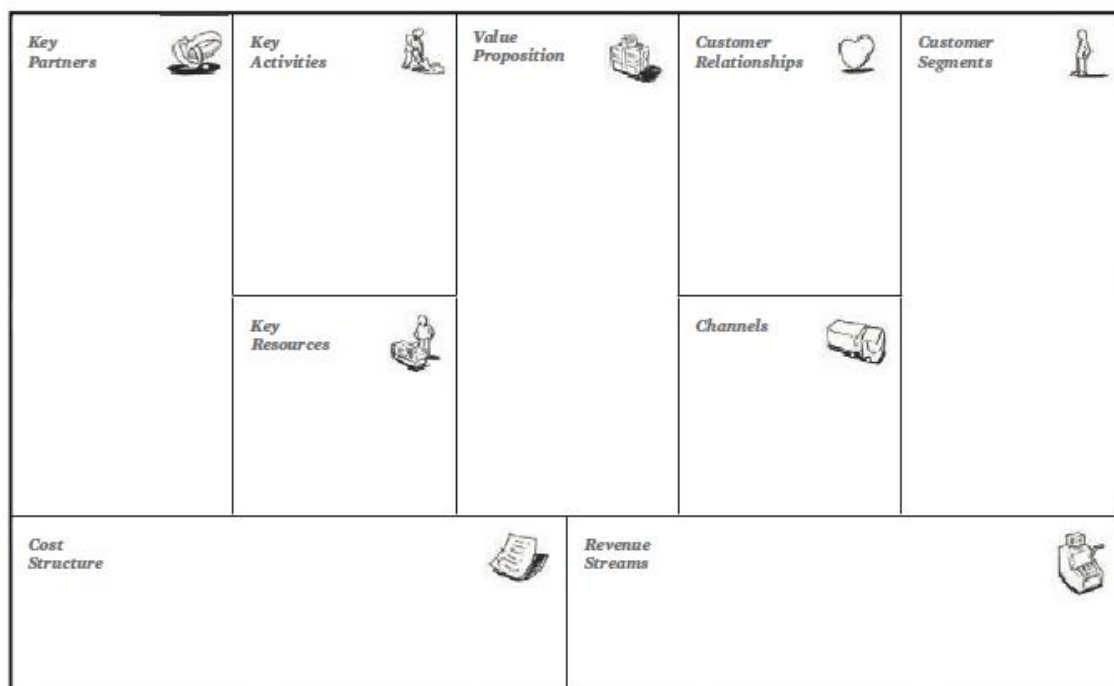
”Kertomus, joka selittää yrityksen toiminnan” Esittäjä Joan Magretta (Casadesus-Masanell & Ricart 2011, 201).

Peterin Druckerin mukaan (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011, 201), liiketoimintamalli vastaa kysymyksiin: ”Kuka on asiakkaasi, mitä asiakkaasi arvostaa ja miten toimitat arvon sopivilla kustannuksilla?”

”Näkökulmastamme liiketoimintamalli koostuu neljästä lukittavasta elementistä (asiakasarvoprosessista, voiton kaavasta, avainresursseista ja avainprosesseista), jotka yhdessä luovat ja antavat arvoa. Tärkeintä on tehdä asiat oikein ja olla ensimmäinen.” (Johnson, Christensen & Kagermann 2008, 51.)

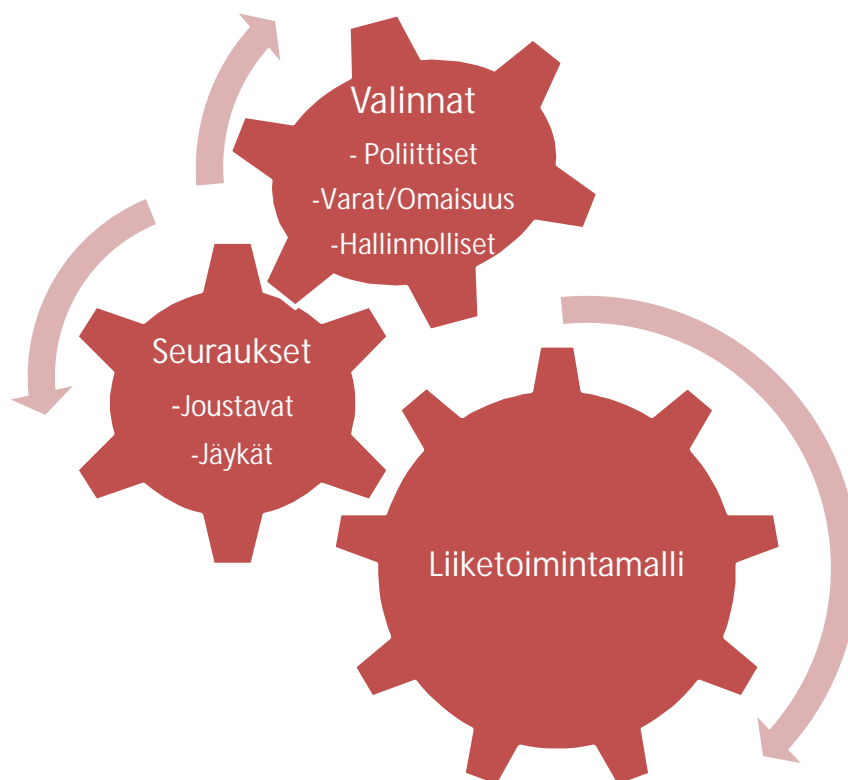
4.2 Liiketoimintamallin elementit

Osterwalder ja Pigneur (2010, 15-51) ovat kehittäneet erittäin selkeän liiketoimintamallikonseptin, joka sisältää yhdeksän eri elementtiä. Nämä elementit kuvaavat liiketoimintaprosessia ja muodostavat selkeän suunnitelman liiketoiminnalle ja yrityksen toimintojen tuottamiseen. Osterwalderin ja Pigneurin konseptin nimi on Business Model Canvas (suomeksi liiketoimintamallin kangas). Canvas kokoaa kaikki yhdeksän elementtiä samalle arkille, joka on esitetty kuvassa 1. Nämä yhdeksän elementtiä ovat: avainkumppanit, avainaktiviteetit, avainresurssit, arvolupaus, asiakassuhde, asiakassegmentit, kanavat, kustannusrakenne ja tulovirrat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15-51.)



Kuva 1. Osterwalderin ja Pigneurin Business Model Canvas (liiketoimintamallin kangas) (Osterwalder & Pigneur 2010, 44)

Casadeus-Masanell ja Ricard näkevät liiketoimintamallin eri tavalla. Kuva 2 näyttää heidän liiketoimintamallikonseptinsa. He jakavat liiketoimintamallin kahteen osaan, valintoihin ja seurauksiin. Valinnat-osa sisältää yhtiön sisäiset valinnat siitä, mitä he tarvitsevat ja miten nämä valinnat vaikuttavat esimerkiksi hinnoitteluun, myyntiin ja toimintaan. Valinta-osio jakautuu kolmeen pääosaan. Ensimmäinen osa sisältää poliittisia valintoja, jotka määrittelevät yrityksen kaikki keskeiset toimet. Toinen osa koostuu omaisuusvalinnoista, jotka määrittävät yritykselle tarpeelliset aineelliset resurssit, esimerkiksi tuotantolaitokset ja laitteet. Kolmas osa sisältää hallintovalinnat, jotka määräävät yrityksen kyvyn tehdä oikeita päätöksiä kahden muun pääosan kohdalla. Seuraukset voivat olla joko joustavia tai jäykkiä. Joustavat seuraukset merkitsevät sitä, että yritys voi reagoida nopeasti silloin, kun edellä mainitut valinnat muuttuvat. Jäykät seuraukset ovat täysin päinvastaisia verrattuna joustaviin seurauksiin. Jäykkien seurausten hyvä puoli on se, että niitä on vaikea jäljitellä, koska vastaavan hallintojärjestelmän rakentaminen vie aikaa. (Casadesus-Masanell & Ricard 2011, 103.)



Kuva 2. Liiketoimintamallikonsepti (Casadesus-Masanell & Ricard 2011, 103).

Johnson ja kumppanit (2008) kehittivät liiketoimintamallin, joka koostuu samoista elementeistä, kuin Osterwalderin ja Pigneurin kangasmalli. Heidän näkemyksensä mukaan menestyksessä liiketoimintamalli koostuu neljästä osasta, jotka ovat; asiakasarvoehdotukset, voiton kaava, keskeiset resurssit ja keskeiset prosessit. Kaikki nämä neljä elementtiä ovat liitoksissa toisiinsa ja kaikenlaiset muutokset vaikuttavat myös muihin lohkoihin. (Johnson, Christensen & Kagermann 2008, 52-54.)

Johnssonin ja kumppaneiden (2008) mukaan asiakkaan arvoehdotukset ovat tärkein elementti ja tarkkuus on tärkein ominaisuus asiakkaan arvoehdotuksessa, mikäli yritys tahtoo menestyä. Tarkkuudella kuvataan sitä, miten täydellisesti tuote tai palvelu sopii asiakkaan tarpeisiin. Yhtiön täytyy luoda arvoa asiakkaalle, mutta heidän on luotava arvoa myös itselleen. Voitonjako kuvaa sen, miten yritys hankkii itselleen arvoa. Avainresurssit ja avainprosessit kuvaavat sen, miten yritys luo ja toimittaa arvoehdotuksen asiakkaalle. (Johnson, Christensen & Kagermann 2008, 52-54.) Kaplanilla on

samanlainen ideologia, kuin Jonssonilla ja kumppaneilla. Myös Kaplanin liiketoimintamallissa tärkeimpiä komponentteja ovat arvon luominen ja arvon toimittaminen, sekä arvon hankkiminen (Kaplan 2012, 17).

Itami ja Nishino (2010) ovat sitä mieltä, että liiketoimintamallin voi jakaa kahteen eri osaan, jotka ovat liiketoimintajärjestelmä ja tuottomalli. Liiketoimintajärjestelmä kuvaa sitä, miten liiketoiminta on suunniteltu ja miten tuote tai palvelu toimitetaan kohdeasiakkaalle. Tuottomalli kuvaa sitä, miten yritys saa voittoa liiketoiminnallaan. Tuottomalli kertoo esimerkiksi sen, miten yritys yrittää lisätä myyntiään tai alentaa kustannuksia. Tuottomallin tarkoituksena on määrittellä, miten yritys yrittää erottua kilpailijoistaan. Liiketoimintajärjestelmää suunniteltaessa yrityksen on määriteltävä kolme asiaa:

1. Mitä yritys tekee itse ja mitä ulkoistaa
2. Sisäinen vaihe: kuinka järjestää sisäinen työjärjestelmä?
3. Ulkoinen vaihe: Miten kauppakumppaneiden toimintaa valvotaan ja hallitaan?

Itamin ja Nishinon liiketoimintajärjestelmän tarkoituksena on olla kilpailijoita parempi ja opettaa lisää teknologiasta, asiakkaiden reaktioista jne. (Itami & Nishino 2010, 364-366.)

Wirz kehitti liiketoimintamallin, joka koostuu saman tyyppisistä elementeistä kuin Osterwalderin ja Pigneurin Canvas-malli. Wirzin mukaan arvon luominen on avain asemassa kaikkien muiden liiketoimintakomponenttien kanssa. Wirzin liiketoimintamallin lähtökohtana ovat osamallit, jotka sisältävät kolme komponenttia. Nämä kolme komponenttia ovat strategia, asiakas, markkinat ja lisäarvokomponentit. Synergia kaikkien mallien välillä on tärkeää, koska komponentit eivät pysty toimimaan itsenäisesti. Vuorovaikutuksen rooli ja komponenttien välinen tasapaino ovat tärkeitä, jotta saadaan kestävä ja kannattava arvo. (Wirtz 2011, 110-148.)

Tämä opinnäytetyö perustuu Osterwalderin ja Pigneurin kehittämään Canvas Businessmalliin, koska se soveltuu parhaiten tämän opinnäytetyön case yritykseen. Canvas Business-malli perustuu yhdeksään eri elementtiin ja muihin elementteihin, joita ei ole käytetty tässä tutkimuksessa. Muiden tutkijoiden mallit sisältävät samankaltaisia

elementtejä kuin Osterwalderin ja Piguerin malli, joten jotkin elementit sisältyvät myös muiden tutkijoiden ideoihin.

4.2.1 Avainkumppanit

Jokainen yritys tarvitsee kumppaneita, sillä selviytyminen ilman kumppaneita on mahdotonta. Avainkumppanuuslohko kuvaa sitä, millaisia avainkumppaneita liiketoimintamalli tarvitsee toimiakseen. Yleensä yrityksillä on useita kumppaneita, jotka ovat jakautuneet eri tasoisiin kumppanuuksiin. Arvon luominen tai kustannussäästöt vaikuttavat yrityksen motivaatioon luoda kumppanuussuhteita muiden yritysten kanssa. Avainkumppanilohkossa kuvataan yrityksen koko toimittajaverkosto, jota tarvitaan arvonmuodostusprosessissa. Yleensä yrityksellä on monia kumppaneita, joista osa muodostuu yhtiön liiketoimintamallin kulmakiviksi. Yritykset kehittävät kumppanuuttaan ja luovat erilaisia liittoutumia optimoidakseen liiketoimintaansa. Liittouman luominen esimerkiksi vähentää riskejä, ulkoistaa tai hankkii enemmän resursseja. Keskeiset kumppanuudet voidaan jakaa neljään tyyppiin:

1. Strategiset liittoutumat muiden kuin kilpailijoiden välillä
2. Kilpailijoiden välinen yhteistyö
3. Yhteisyritys, jonka tavoitteena on kehittää uusia yrityksiä
4. Ostajan ja toimittajan välinen suhde

Tarve avainkumppanuuden kehittämiseksi voi olla lähtöisin useista eri syistä. Yhtiö voi esimerkiksi pyrkiä vähentämään kustannuksia ja riskejä tai lisäämään arvoa sekä hankkimaan enemmän resursseja. Yleisin syy kumppanuuden kehittämiseksi on kustannusten vähentäminen ja lisäarvon luominen. Ostotoiminnot suosivat vahvaa kumppanuutta, jolla on suora vaikutus valmistukseen ja kustannusrakenteeseen. Yhtiöillä on yleensä useita toimittajia ja mallintamalla ostonsa yhtiö voi käyttää resurssejaan tehokkaasti (Wirtz 2011, 136-141; Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39.)

Valvonnalla ja riskien vähentämisellä on tärkeä rooli kaikenkokoisissa yrityksissä ja se voi olla tärkein tekijä kumppanuutta muodostettaessa. Tällä hetkellä liiketoimintaympäristö on erittäin kilpailukykyinen, mikä vaikuttaa yrityksen haluun muodostaa

pitkän aikavälin kumppanuuksia, koska kumppanit ovat yleensä suoraan linkittyneet arvojen luomiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39.)

Avainkysymykset:

Millaista kumppanuutta liiketoimintamme tarvitsee?

Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme ja toimittajat?

Miten hoidamme myynti- ja ostotoimintaa?

4.2.2 Avainresurssit

Avainresurssit kuvaavat yrityksen keskeisiä resursseja, joita tarvitaan liiketoimintamallin tekemiseen. Avainresurssit voidaan jakaa neljään pääomaan, jotka ovat fyysiset, taloudelliset, älylliset ja inhimilliset. Avainresurssit liittyvät myös avainkumppaneihin, koska yritys voi joko omistaa tai vuokrata resursseja. Yrityksen vuokratessa resursseja toisesta yrityksestä, syntyy heidän välilleen kumppanuus. Fyysiset hyödykkeet voivat olla rakennuksia, koneita, tuotantolaitoksia, järjestelmiä ja jakeluverkkoja. Aineeton pääoma voi pitää sisällään patentteja, kumppanuuksia, tuotemerkkejä, omaa tietämystä ja asiakastietokantoja. Rahavarat ovat käteisvaroja, luottojärjestelyjä ja optio-oikeuksia. Optio-oikeudet ovat hyviä syitä yrityksen avainhenkilöiden palkkaamiseen. Viimeiset varat ovat inhimillisiä ja ne sisältävät avainhenkilöitä, jotka luovat arvoa tuotteille tai palveluille. He tietävät myös, mitä yhtiö tarvitsee arvonmuodostusprosessissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34-35.)

Arvonmuodostumisprosessissa keskeisin tavoite on tuottaa ja tasapainottaa käytettävissä olevia resursseja, koska yrityksen varat ovat rajalliset. Tämä on myös yksi keino tasapainottaa yrityksen kassavirtaa. Yrityksen tulee selvittää paras yhdistelmä erilaisten resurssien välillä maksimoidakseen arvoa asiakkaalle ja yritykselle. Investoinneilla on tärkeä rooli arvonmuodostumisprosessissa, koska yritys tarvitsee ilmaista kassavirtaa tulevaisuuden rahoitusvarojen sijoittamiseen, joka taas takaa arvoprosessin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ilman oikeita ihmisiä ja oikeita tuotekehitysinvestointeja yritys ei voi taata jatkuvaa arvonmuodostusta. (Achtenhagen, Melin & Naldi 2013, 436-437.)

Yrityksen on määriteltävä keskeiset resurssinsa, sillä ne vaikuttavat yhtiön arvoehdotuksiin. Yritys saa kilpailuetua, jos se pystyy luomaan jotakin ainutlaatuista ja vaikeasti kopioitavaa. Yrityksen keskeiset resurssit voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia resursseja, sekä aineettomia tai aineellisia. Yritysten keskeisten resurssien tunnistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää resurssejaan ja parantaa osaamistaan. (Wirtz 2011, 118-120.)

Avainkysymykset:

Mitkä ovat tärkeimmät resurssimme arvoehdotuksen näkökulmasta?

Mitkä ovat meidän fyysiset voimavaramme?

Mitkä ovat henkiset voimavaramme?

Mitä voimavaramme ovat?

Mitkä ovat taloudelliset voimavaramme?

4.2.3 Avainaktiviteetit

Keskeiset toiminnot kuvaavat erilaisia keskeisiä asioita, joita yrityksen on tehtävä olakseen mahdollisimman menestynyt. Toisin sanoen keskeiset toiminnot vievät yrityksiä eteenpäin. Osterwalder ja Pigneur ovat mallintaneet tärkeimmät toiminnot kolmeen eri osaan, jotka ovat tuotanto, ongelmanratkaisu ja toimintaohjelma tai verkosto. Keskeiset toiminnot ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta. Palveluyritysten palvelutoiminnalla on hallitseva liiketoimintamalli. Palvelutoiminta sisältää suunnittelun, toteutuksen ja toimittamisen. Ongelmien ratkaiseminen on avaintoiminto yrityksissä, jotka yrittävät luoda uusia ratkaisuja asiakkailleen. Tällaisissa yrityksissä tarvitaan tiedonhallintaa ja jatkuvaa koulutusta. Keskeiset toiminnot toimintaohjelmassa tai verkosto kategoriassa on toimintaohjelman hallinta, verkoston markkinoiminen ja palveluiden tarjoaminen. (Osterwalder and Pigneur 2010, 36-37.) Keskeiset toiminnon voidaan nähdä myös toisin. Johnsonin liiketoimintamallin mukaan keskeiset toimet ovat erilaisia prosesseja (Johnson, Christensen & Kagermann 2008, 54).

Keskeiset toiminnot ovat välttämättömiä yrityksen arvonmuodostusprosessissa. (Achtenhagen Melin & Naldi 2013, 427-442). Liiketoiminnan keskeiset toiminnot vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan. Palveluliiketoiminta ja tuotantoyritys tarvitsevat monia erilaisia toimintoja kuten järjestely, suunnittelu, valvonta ja hallinta. Nämä toiminnot ovat tärkeitä kontrolloitaessa toimintoja niin taloudellisuuden, kuin tehokkuudenkin näkökulmasta.

Keskeiset toiminnot kuvaavat niitä toimintoja, joita yrityksen on tehtävä arvon toimitusprosessin aikana. Toimitusprosessi on myös yhteydessä yrityksen kykyihin. Jotkin toimet ovat avainasemassa ja osalla toimista on tukeva rooli. Yrityksen toimintamalli on mahdollista jakaa kahteen pienempään osaan, jotka ovat ydinosaaminen ja avaintekijät (Kaplan. 2009, 21-29).

Avainkysymykset:

Kuinka yritys luo arvoehdotuksen asiakkaalle?

Miten yritys tavoittaa markkinat?

Miten yritys ylläpitää asiakassuhdetta?

Kuinka yritys hallinnoi jakelukanaviaan?

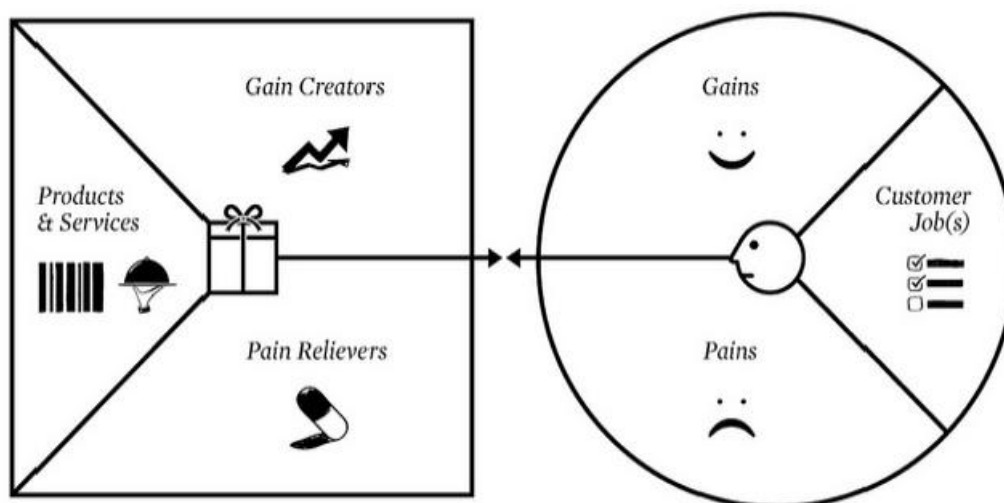
Kuinka yritys hallinnoi tulovirtojaan?

4.2.4 Arvolupaus

Arvolupaus on liiketoimintamallin tärkein elementti, koska se yhdistää kaikki elementit yhteen. Arvolupauselementti kuvaa sitä arvoa, jonka tuote tai palvelu luo asiakkaalle. Yrityksen arvolupaus on vastaus asiakkaan kysymykseen: miten ratkaisen ongelman? Asiakkailta on erilaisia ominaisuuksia. Jotkin ominaisuudet ovat suosittumia ja tärkeämpiä, kuin muut ominaisuudet. Asiakkaiden ostopäätökset perustuvat suosiin ja tärkeisiin ominaisuuksiin. Ominaisuudet voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, laadullisiin ja kvantitatiivisiin. Yrityksen tehtävä on selvittää, mitkä ominaisuudet ovat houkuttelevia yrityksen asiakassegmenttien näkökulmasta. Jos yritys ei pysty

kilpailemaan tuotteen tai palvelun hinnan kanssa, yritys voi kilpailla laadullisten lupauksen kanssa. Laadullisia lupauksia ovat esimerkiksi suorituskyky, suunnittelu ja tuotemerkki. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25.)

Asiakkaan tarpeiden tiedostaminen on tärkein asia arvolupauksen näkökulmasta. Kun yritys pohtii asiakkaidensa arvoa, heidän on ajateltava, miten tuote tai palvelu vaikuttaa asiakkaaseen ja koko ostoprosessiin. Yritykset voivat käyttää monia erilaisia työkaluja apuna määritellessään, suunnitellessaan ja kehittäessään yrityksen arvolupaus. Yksi mahdollisuuksista on käyttää ns. Value Proposition Canvasia (suomeksi arvolupauskangas). Value Proposition Canvas- malli pureutuu yksityiskohtaisemmin Canvas Business- mallissa käytettäviin asiakassegmentti- ja arvolupaus osioihin. Value Proposition Canvasin on tarkoitus selvittää potentiaalisin yhtälö, jossa ymmärretään työ, jonka asiakas tahtoo saada suoritetuksi sekä palvelun käyttämiseksi tehtävät uhraukset ja siitä saatavat hyödyt. Lisäksi mallin on tarkoitus kuvata se, miten yritys aikoo tarjota asiakkaalleen arvoa. Arvolupausmalli on onnistunut silloin, kun asiakas on innostunut yrityksen tarjoamasta arvolupauksesta ja kun asiakas on saanut apua ”työssä” johon hän on yrityksen palkannut. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 98.)

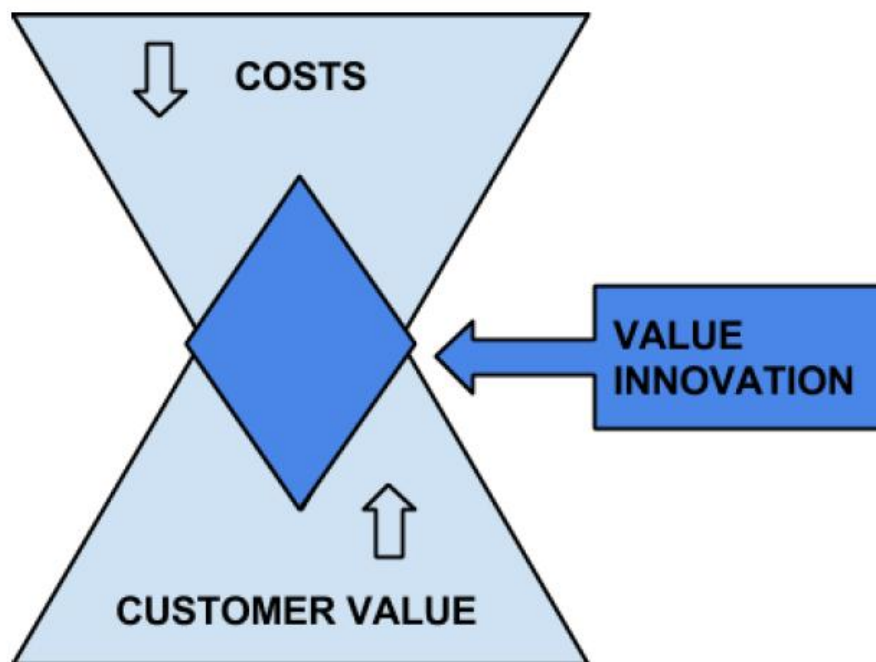


Kuva 3. Value Proposition Canvas by (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 98).

Yleensä yrityksen arvonmuodostumisprosessi selitetään Michael Porterin arvoketjumallin avulla. Arvonmuodostuminen on hieman erilainen näkökulma, joka sisältää kaikki kumppanit arvonmuodostusprosessin kautta ja samalla keskittyy vähemmän itse yritykseen. Arvonmuodostumisprosessissa kaikilla kumppaneilla on eri rooli ja yhteistyökumppanit työskentelevät yhdessä kasvattaakseen asiakkaiden arvoa. Yhteistyökumppaneita voivat olla koordinaattori, yleinen kumppani, jakelija ja toimittaja. (Wirtz 2011, 154-156.)

Markkinatilanne on huomioitava arvolupauksia luotaessa. Tänä päivänä kilpailu on kovaa ja jos tuote tai palvelu on uusi ja innovatiivinen, voi suora kilpailu markkinoilla kasvaa entisestään. Arvolupauksen luomisessa on tärkeää analysoida potentiaalisia asiakasryhmiä ja kilpailijoita. Analysointitulokset antavat yritykselle suunnan ymmärtää, miten he voivat saavuttaa kilpailuetuja. (Wirtz 2011, 127-129, 169-170.)

Sinisen valtameren strategiassa (Blue Ocean Strategy) arvoinnovaatioiden tulisi lisätä asiakkaan arvoa ja alentaa kustannuksia samanaikaisesti. Toisin sanoen sinisen valtameren strategian arvoinnovaatio tarkoittaa erilaistumista. Kuva 4 esittää miten arvoinnovaatioita luodaan.



Kuva 4. Value Innovation process by Kim and Mauborgne (Kim & Mauborgne 2005, 126).

Tuulaniemen (2011) mukaan asiakasarvo sisältää useita alla lueteltuja elementtejä.

- Brändi
- Hinta
- Suunnittelu
- Ominaisuudet
- Käytettävyys
- Säästöt
- Räätelöinti
- Uutuuden arvo
- Riskien vähentäminen
- Helppokäyttöisyys (Tuulaniemi 2011, 16-29.)

Avainkysymykset:

Minkä arvon yritys tuottaa asiakkaalle?

Mitkä ovat tärkeimmät edut asiakkaalle?

Miten asiakkaan ongelmat ratkaistaan?

Mitä asiakkaan tarpeita tuote tai palvelu täyttää?

Miten yrityksen tuote tai palvelu lisää asiakkaan voittoa?

Kuinka yrityksen tuote tai palvelu vähentää asiakkaiden riskejä?

4.2.5 Asiakassuhteet

Asiakassuhde kuvaa yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tyyppiä. Asiakassuhteen taso riippuu tuotteen tai palvelun tyypistä. Osterwalder ja Pigneur jakoivat asiakassuhteen kuuteen eri tyyppiin, jotka ovat henkilökohtainen apu, omistautunut henkilökohtainen apu, itsepalvelu, automatisoitupalvelu, yhteisö- ja yhteistoiminta. Asiakassuhde on tärkeä asiakkaiden hankinnan ja säilyttämisen näkökulmasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28-29.)

Henkilökohtainen avustamissuhde perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Henkilökohtaisessa avussa asiakas saa henkilökohtaista apua koko myyntiprosessin

ajan ja myös sen jälkeen. Omistautunut henkilökohtainen apu on syvempi ja intiimimpi suhde ja myös täsmällisempi, kuin henkilökohtainen apu. Tällaisessa suhteessa asiakas on yksilöllinen ja suhde on kehittynyt pitkän ajan sisällä. Itsepalvelu-suhde perustuu omatoimiseen asiakaspalveluun. Tällaisessa suhteessa yrityksellä ei ole suoraa yhteyttä asiakkaaseen. Automaattinen palvelu on lähes samanlaista, kuin itsepalvelu. Automaattinen palvelu eroaa itsepalvelusta ainoastaan siten, että asiakkaalla on käytössään automaattinen prosessi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Yhteisöiden avulla yhteydenpito asiakkaisiin helpottuu. Yhteisö on ryhmä, jossa yrityksen tuote- tai palvelukäyttäjät voivat vaihtaa tietoja ja ratkaista ongelmia. Yhteisön jäseniltä tulevia tietoja hyödyntämällä yritys voi ymmärtää asiakkaitaan paremmin. Yhteistuottosuhde tarkoittaa sitä, että yritys luo arvoa asiakkaan kanssa. Esimerkiksi siten, että asiakas kirjoittaa arvion, joka taas luo arvoa muille käyttäjille (Osterwalder and Pigneur 2010, 29.)

Asiakassuhteiden hallinta on liiketoimintamallin kannalta tärkeä asia, koska siinä määritellään, miten yritys on organisoitu yritysten ja asiakkaiden välisiin suhteisiin. Suhteet ovat riippuvaisia asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. (Wirtz 2011, 152-154.) Yrityksen on myös ajateltava tarkasti, miksi asiakkaat ostavat juuri heidän tuotteitaan tai palveluitaan ja mitä asiakas todella haluaa. Samaan aikaan yrityksen on ajateltava myös sitä, mitä asiakkaat haluavat suhteelta, koska se vaikuttaa siihen millaista suhdetta yrityksen on kannattavaa tarjota asiakkaalle. (Parviainen 2008, 144-156.)

Avainkysymykset:

Millaisen asiakassuhteen asiakassegmenttimme haluavat?

Miten säilytämme asiakkaamme ja miten järjestämme ne?

4.2.6 Asiakassegmentit

Asiakkaat ovat yrityksen tärkein asia, sillä yritys elää asiakkaista. Ilman kannattavia asiakkaita yrityksen ei ole mahdollista selvitä tulevaisuudessa. Tämän vuoksi yrityk-

sellä on tarve luokitella asiakkaat eri asiakassegmentteihin. Asiakassegmentit kuvaavat yrityksellä olevia eri tyyllisiä asiakkaita. Asiakassegmentit ovat eräänlaisia asiakasosastoiteja, joiden avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja pyritään rakentamaan liiketoimintamalli asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Segmentteihin jakautuminen voi perustua yleiseen käyttäytymiseen, yhteisiin tarpeisiin tai muihin ominaisuuksiin. Yleensä liiketoimintamalli sisältää yhden tai useamman pienen tai suuren asiakassegmentin. Ylimmän johdon tehtävä on päättää, mitkä segmentit palvelevat ja mitkä segmentit yritys jättää huomioimatta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Yrityksen koko ja markkinat määrittelevät yleensä sen, kuinka monta segmenttiä liiketoimintamalli voi pitää sisällään. Tyypilliset markkinasegmentit ovat massamarkkinat, kapeat markkinat, segmentoituneet markkinat, monipuoliset markkinat. Massamarkkinoilla liiketoimintamalli keskittyy massaan. Massamarkkinat eivät erottele eri asiakassegmenttejä, vaan arvolupaus, kanavat ja asiakassuhde keskittyvät yhteen isoon asiakasryhmään. Kapeat markkinat ovat päivastaiset, kuin massamarkkinat. Kapeilla markkinoilla asiakas on erityinen pienryhmä, jolla on erityistarpeita, joita liiketoimintamalli yrittää tyydyttää. Kapeilla markkinoilla arvolupaus, kanavat ja asiakassuhteet sisältävät erityisvaatimuksia, joita suppean markkinan asiakkaat tarvitsevat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Segmentoidut markkinat kuvaavat markkinoita, joilla on hieman erilaiset tarpeet ja ongelmat. Markkinoilla on erilaisia segmenttejä, joilla on erilaisia ongelmia ja vaatimuksia. Tällaisilla markkinoilla liiketoimintamalli on luokiteltava eri asiakassegmentteihin ja rakennettava malli palvelemaan segmenttejä. Monipuolisilla markkinoilla liiketoimintamalli palvelee kahta erilaista asiakassegmenttiä, joilla molemmilla on hyvin erilaiset ongelmat ja tarpeet. Viimeiset markkinat ovat monipuoliset markkinat, mikä tarkoittaa sitä, että liiketoimintamalli palvelee kahta tai useampaa toisistaan riippuvaista asiakassegmenttiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Joskus ongelmia aiheuttaa se, etteivät asiakkaat tiedä, mitä he tarvitsevat. Tämä on tyypillinen ongelma erityisesti silloin, kun yritys tarjoaa jotain täysin uutta tuotetta tai palvelua. Tällaisessa tilanteessa yritys luo kysyntää ja tarjoaa täysin erilaisia tuotteita tai palveluita, kuin kilpailijansa joka tuo kilpailuetua. Toisin sanoen tällaiset markkinat voidaan määrittellä sinisen valtameren strategiaksi. (Kim & Mauborgne 2005, 15-30.)

Kun yritys yrittää etsiä uusia markkinoita ja asiakkaita, sinisen valtameren strategia suosittelee määrittelemään uudelleen kaikki asiakasryhmät, sillä se antaa yritykselle täysin uudenlaista markkinatilaa. Yrityksen on ryhdyttävä hankkimaan uusia asiakkaita silloin, kun nykyisten asiakkaiden volyymi ei kasva tai pysy samalla tasolla. Jos yritys haluaa tuottaa enemmän kassavirtaa tulevaisuudessa, tarvitsee heidän selvittää markkinoiden piilotetut tarpeet. Nämä ”tarpeet” ovat yhtiön potentiaalisia tulevia asiakkaita. Niitä kutsutaan ”ei asiakkaiksi”. ”Ei-asiakkaat” jaetaan kolmeen tasoon. Nämä tasot perustuvat asiakkaiden kykyyn ja halukkuuteen ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. (Kim & Mauborgne 2005, 127-142.)

Kun ajatellaan asiakkaiden roolia palveluliiketoimintamallissa, he ovat hyvin lähellä arvojen luomista. Yrityksen on segmentoitava asiakkaansa eri ryhmiin niiden ominaispiirteiden mukaisesti. Yhdistelemällä asiakkaiden käyttäytymistä ja profiilia yritys pystyy tunnistamaan asiakkaillaan tarjottavat liiketoimintamallit. Yritysten välisessä liiketoiminnassa on erilaisia ominaisuuksia, kuin yrityksen ja kuluttajan välisessä liiketoiminnassa. (Wirtz 2011, 125-127,152-154.)

Avainkysymykset:

Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmät segmentit, eli ensisijaiset asiakkaat?

Millainen segmentti on toimintamallimme sisältö?

Mitä asiakassegmenttimme tarvitsee?

4.2.7 Kanavat (markkinointi, myynti ja toimitus)

Kanavat- osiossa kuvataan sitä, miten yritys viestii ja toimittaa arvolutauksen asiakkaalle. Tärkeimpiä kanavia ovat viestintä, jakelu ja myynti, koska nämä toiminnot ovat liittymiä asiakkaiden ja yrityksen välillä. Kanava-osio sisältää viisi eri kanavavaihetta, jotka ovat tietoisuus, arviointi, osto, toimitus ja myynnin jälkeinen aika. Tietoisuuden tarkoituksena on lisätä asiakkaan tietämystä yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Arviointi-vaiheen tarkoituksena on auttaa asiakkaita arvioimaan ja ym-

märtämään yrityksen arvolupaus. Hankinta- vaiheen tarkoituksena on antaa asiakkaalle mahdollisuus ostaa yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita. Toimitus-vaiheen tarkoituksena on tuottaa arvolupaus asiakkaalle. Viimeinen vaihe on myynnin jälkeinen aika, jonka aikana asiakkaalle on tarkoitus antaa tukea. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Kanavien suunnittelu on tärkeää, koska yrityksen on löydettävä oikea tapa asiakassegmenttien tavoittamiseksi, sekä parhaan kokonaistavan integroimiseksi. Kanavien tulee olla kustannustehokkaita ja samalla niiden on integroiduttava asiakasrutiineihin. Yleensä yrityksen on käytettävä kumppania. Toisaalta yrityksen kanavat muodostavat rahoituskysymyksiin perustuvat päätökset. Jos yritys valitsee väärät kanavat, asiakkaat eivät tiedä, mitä yritys yrittää tarjota, eivätkä siksi osata yrityksen tuotteita tai palveluita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)

Avainkysymykset:

Kuinka yritys voi lisätä tietoisuutta omista tuotteistaan tai palveluistaan?

Kuinka yritys voi auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupaus?

Kuinka yritys antaa asiakkaille mahdollisuuden ostaa tuotetta tai palvelua?

Miten yritys toimittaa arvolupauksen kustannukset tehokkaasti asiakkaalle?

Miten yritys järjestää huoltopalvelun asiakkaalle?

4.2.8 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne- osiossa kuvataan liiketoimintamallin toiminnasta aiheutuvia tärkeimpiä kustannuksia. Jokaisessa liiketoimintamallissa pyritään luonnollisesti minimoimaan kustannukset. Osassa liiketoimintamalleissa edullisen rakenteen merkitys korostuu. Kustannusrakenne voidaan jakaa kahteen luokkaan, kustannuslähtöisiin ja arvokysymyksiin. Monet liiketoimintamallit yrittävät selvittää tasapainon kustannuslähtöisyyden ja arvokäyttöisyyden välillä. Kustannuslähtöinen liiketoimintamalli pyrkii minimoimaan kustannukset. Kustannuslähtöisen liiketoimintamallin kustannusrakenteen sisältö on edullinen hinta-arvolupaus, maksimoitu automaatio arvonmuodos-

tusprosessissa ja laaja ulkoistaminen. Arvokeskeisen liiketoimintamallin tarkoituksena on luoda asiakkaalle paras mahdollinen arvo. Arvokeskeisessä liiketoimintamallissa kustannusrakenne sisältää korkealuokkaisen lupauksen ja henkilökohtaisen palvelun. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.)

Kustannusrakenteeseen sisältyy myös muita ominaispiirteitä, jotka voivat olla kiinteitä kustannuksia, muuttuvia kustannuksia, mittakaavaetuja ja laajuusetuja. Kiinteät kustannukset ovat nimensä mukaisesti kiinteitä, eikä palvelun tai tuotannon määrällä ole niihin vaikutusta. Muuttuvat kustannukset ovat suoraan verrannollisia tuotteen tai palvelun tuotannon määrästä. Mittakaavaedut ovat kustannusetuja, joita syntyy, kun yritys tuottaa suuria määriä tuotetta tai palvelua. Laajuuskustannukset ovat kustannusetuja joita syntyy silloin, kun yritys käyttää suuria määriä toimintoja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Kustannusrakenne voidaan käsittää myös toisin, kuten Johnson ja kumppanit (2008) yhdistämällä kustannusrakenne ja tulovirta yhteen liiketoimintamallissa. Asiakkaan näkökulmasta tulos-kaava käynnistää laskentaprosessin. Yrityksen on selvitettävä hinnat, jotka asiakas on valmis maksamaan. Sopivan hinnan löydettyään he tietävät, kuinka korkeat kiinteät ja muuttuvat kustannukset voivat olla. Sen jälkeen yritys voi asettaa voittomarginaalin. (Johnson, Christensen & Kagermann 2008, 53-55.)

Sinisen valtameren strategia on samanlainen, kuin Johnsonin liiketoimintamalli. Yrityksen on löydettävä se hinta, jonka asiakas on valmis maksamaan. Tämä on helppoa silloin, kun yritys tietää selvästi asiakkaan saamat edut. Sen jälkeen yritys voi laatia kustannusrakenteen tietäen kuinka paljon tuotteen tai palvelun tuottaminen saa maksaa yritykselle. Tämä asettaa myös tuotteen tai palvelun strategisen hinnan. (Kim & Mauborgne 2005, 114-145.)

Arvonlisäysprosessi aiheuttaa yritykselle kustannuksia, jotka eivät koske vain rahoitussuunnittelua. Valmistuksessa kustannukset ovat hyviä indikaattoreita, jotka antavat paljon tietoa kehittymisalueista ja siitä millaisia säästämismahdollisuuksia valmistaminen sisältää. (Wirtz 2011, 141-143.)

Kustannuksilla on suora vaikutus yhtiön kannattavuuteen. Kustannusten taso voi vaihdella yrityksen kustannusrakenteessa, koska yrityksen arvolupaus, latuvaatimukset, strateginen valinta ja synergia vaikuttavat kustannusrakenteen kehittymiseen. Aikaisemmin mainitut kustannusongelmat vaikuttavat myös kiinteisiin kustannuksiin. (Wirtz 2011, 264.)

Avainkysymykset:

Mitkä ovat yrityksen kiinteät kustannukset?

Mitkä ovat yrityksen muuttuvat kustannukset?

Mitkä keskeiset resurssit ja toiminnot ovat kalliimpia yrityksen kustannusrakenteelle?

Kuinka yritys pystyy hyödyntämään mittakaavaetuja ja laajuutta?

4.2.9 Tulovirta

Tulovirta kuvaa kassavirtaa, jonka yritys tuottaa eri asiakassegmenteillä. Kun yritys tietää vastauksen siihen, minkä arvon kukin asiakasryhmä on valmis maksamaan, voi yritys tuottaa yhden tai useamman tulovirran jokaisesta asiakasryhmästä. Yrityksellä on yleensä useita erilaisia tuotteita tai palveluita koskevia hinnoittelutapoja. Tulovirrat voidaan jakaa eri luokkiin kiinteästä hinnasta dynaamisiin menetelmiin. Jokainen mahdollinen tulovirta sisältää erilaisia muuttujia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-33.)

Tulojen tyyppi riippuu yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Tulotyyppit voivat olla suoria, välillisiä, tapahtumakohtaisia tai riippumattomia. Yleensä yrityksellä on tuloutusstrategia, jossa määritellään eri tulotyyppit, joita yritys käyttää, esimerkiksi palkkiot ja varaukset. Tulojen tulisi koostua kaikista segmenteistä, jotka ovat yritys, asiakas ja toimittajat. Myyntihinnan näkökulmasta asiakkaiden halukkuus maksaa on tärkeää silloin, kun yritys määrittää tuotteen tai palvelun myyntihinnan. (Wirtz 2011, 129-133.)

Kannattavuus on tärkein kysymys tulojen ja kustannusten hallinnassa. Kannattavuus auttaa ymmärtämään yrityksen taloudellisia kysymyksiä ja se on osa johtamistehtäviä.

Analysoitaessa yrityksen muunneltavuutta käytetään muutamia keskeisiä suorituskykyindikaattoreita. Kuten liiketoimintamalli osoittaa, tulot vaikuttavat strategiaan ja asiakasarvolupaukseen. Yritys voi keskittyä korkealaatuiseen brändiin hinnan ollessa korkea, mutta laatu on erinomainen ja hintakeskeinen brändi, kun hinta on alhainen ja laatu on hyvä. Yritys voi keskittyä myös erottumiseen. (Wirtz 2011, 262-264.)

Kannattavuus on yrityksen liiketoiminnan perusta, jota ilman liiketoimintaa ei voi jatkaa. On olemassa muutamia indikaattoreita, jotka mittaavat yrityksen kannattavuutta ja pääoman tuottoa. Yrityksen kannattavuus voidaan laskea bruttokatteen, käyttökatteen, liikevoiton, nettotuloksen ja taloudellisen tuloksen avulla. Pääoman tuotto voidaan mitata omaisuuserän ROI: n ja ROE: n tuotolla. (Yritystutkimus 2011, 60-65.)

Bruttokate on hyvä indikaattori tukku- ja vähittäiskaupassa. Liikevoitto kertoo yhtiön liiketuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Yrityksen liikevoittoprosenttia voi verrata vain saman alan yrityksiin. Teollisuudessa EBITDA- marginaalin pitäisi olla 5-20 prosenttia. Yhtälö 2.1 osoittaa kuinka EBITDA lasketaan.

$$\text{Operating profit (EBITDA)} = \text{Trading profit (EBIT)} + \text{depreciations \& reduction in value} \quad (2.1)$$

Kaupankäyntivoitto (EBIT) kertoo sen, kuinka paljon liiketoiminnan liikevaihtoa on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja. Kaupankäyntimarginaali (EBIT%) soveltuu yksittäisten yritysten kehitystyön seurantaan, vertailuyrityksiin samalla toimialalla ja vertailuyritysten välillä eri toimialoilla. Kaupankäyntimarginaali esitetään yhtälössä 2.2.

$$\text{Trading profit \%} = (\text{Trading profit} \div \text{Net sales}) \times 100 \quad (2.2)$$

Seuraava hyvä kannattavuusindikaattori on tulos, joka kuvaa liiketoiminnan kannattavuuden. Yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, jos nettotulos on positiivinen. Nettotulos ja voittomarginaali esitetään yhtälössä 2.3.

$$\text{Net profit} = \text{Trading profit} + \text{Financial income} - \text{Financial charges} - \text{Taxes} \quad (2.3)$$

Break even- pisteen selvittäminen on hyvä alku silloin, kun yritys pohtii, mikä olisi hyvä myyntihinta tuotteelle tai palvelulle. Break even- piste kuvaa yrityksen liiketoiminnan aikaista voittoa. Break even- pisteen yhtälö esitetään yhtälössä 2.4 (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 112.)

$$\text{Break - even point} = \frac{\text{Fixed costs}}{\text{Gross margin (Sales price - variable costs)}} \quad (2.4)$$

Kiinteät kustannukset kuvaavat tuotteiden tai palveluiden kiinteitä kustannuksia, joita syntyy tuotantovaihteluista riippumatta. Tuotantovaihteluista riippumattomia kustannuksia ovat esimerkiksi tuotantotilojen vuokrat. Muuttuvat kustannukset kuvaavat kustannuksia, joiden määrä vaihtelee tuotannon mukaan. Tuotannon mukaan vaihtelevia kuluja ovat esimerkiksi materiaalikustannukset. Myyntihinta on tuotteen tai palvelu myyntihinta ja bruttokate on tuotteen tai palvelun bruttomarginaali. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI) on myös hyvä indikaattori yrityksen tulovirtaa laskettaessa. ROI: n keskeisin idea on verrata ja arvioida eri investointien tehokkuutta. ROI voi arvioida investoinnin tehokkuuden. Toinen vaihtoehto on verrata eri investointeja. ROI ottaa kantaa siihen, mikä on kannattava sijoitus. (Tyni, Myllyntaus & Suorto 2012, 121.)

Avainkysymykset:

Mitkä ovat yrityksen liikevaihtotyypit?

Miten yrityksen asiakkaat maksavat?

Mikä on yrityksen hinnoittelustrategia?

4.3 Liiketoimintamallin kehittäminen

Liiketoimintamallin kehittäminen on tärkeä asia jokaiselle yritykselle. Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja yritysten on kyettävä sopeutumaan uuteen ympäris-

töön. Tästä syystä liiketoimintamallin aktiivinen kehittäminen on tärkeää kaikissa yrityksissä. Teoriassa liiketoimintamallin kehittämiseksi on olemassa monia erilaisia tapoja.

Osterwald ja Pigneur kutsuvat liiketoimintamallin kehittämisprosessia ideoimiseksi. Ideoinnin tarkoituksena on kerätä paljon tietoa ja erilaisia ideoita yhteen. Heidän mielestään asioita tulee ajatella laajasti, lisäksi kaikki ideat tulisi kirjoittaa paperille. Prosessin jatkuessa ideointi kapenee ja loppujen lopuksi jäljellä on vain muutama kehityskelpoinen idea. Osterwaldin ja Pigneurin ydinajatus on siis ryhmitellä ja ajatella asioita ”laatikon ulkopuolelta”. On tärkeää huomata, että ideointi kuuluu aivan liiketoimintamallin alkuvaiheen kehitystyöhön. Ideoinnissa ei ole tarkoituksena kopioida kilpailijoita tai analysoida muita liiketoimintamalleja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30-33.)

Yksi keskeisimmistä asioista liiketoimintamallin kehittämisprosessissa on innovaatio. Jokaisen liiketoimintamallin tarkoituksena on saada selville oikea liiketoimintamalli uudelle idealle, ja mahdollistaa näin sen kaupallistaminen. Tällä tavalla teknologia tuottaa arvoa ja voittoa. (Chesbrough 2010, 354-363.)

Sinisen valtameren strategiassa (Blue Ocean Strategy) liiketoimintamallin kehittämisen lähtökohtana on luoda arvoinnovaatio. Arvoinnovaation luomisessa on ideana tuottaa uusi tuote tai palvelu uudelle suppealle kohderyhmälle ja tehdä näin kilpailutilanteesta merkityksetön. Arvoinnovaatio tekee kilpailutilanteesta merkityksettömän siten, että kilpailijoiden kartoittamisesta / benchmarkkaamisesta tulee turhaa. Ideana ei ole luoda uutta palvelua, vaan hyödyntää jo olemassa olevaa uudella tavalla, ja luoda näin arvoa asiakkaalle. (Kim & Mauborgne 2005, 12-18.)

Kuten aiemmin mainitsin, innovaatiotyö on yrityksille vaikeaa ja monet epäonnistuvat innovaatiomallin kehittämisessä. Kaplanin tekemän tutkimuksen mukaan johtaminen on suurin syy epäonnistumisiin. Nykyään liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti, mikä tekee vanhanaikaisen liiketoimintamallin seuraamisesta mahdotonta. Tästä huolimatta yritykset eivät usein ole halukkaita kehittämään malliaan. Yritykset näkevät

innovaation mahdollisuuden sijasta enemmänkin riskinä. Useat yritykset myös näkevät asian siten, että liiketoimintamallin muuttaminen vaarantaa nykyisen liiketoimintamallin. (Kaplan 2012, 40-49.)

Wirtzin mukaan ideointiprosessia seuraa toteutettavuustutkimus. Toteutettavuustutkimuksen ajatuksena on kuvailla nykyistä markkinatilannetta, toimialaa, liiketoimintaympäristön tilannetta ja kilpailuanalyysiä. Toteutettavuustutkimus antaa enemmän tietoa ideointiin ja työn kehittämiseen. Kerättyjen tietojen on tarkoitus kuvata tulevaa liiketoimintaympäristöä ja selvittää liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta keskeiset funktiot. Porterin viiden voiman malli (Porter Five Forces Model) on tyypillinen kilpailuanalyysin laatimisessa käytettävä työkalu. (Wirtz 2011: 198-202.)

Hesson mukaan syvä ja realistinen toteutettavuustutkimus takaa yrityksen menestyksen. Liiketoimintaympäristön analysointi on tärkeää ja PESTEL-analyysi on hyvä työkalu siihen. PESTEL-analyysi sisältää poliittista, taloudellista, sosiokulttuurista, teknologista, ympäristöllistä ja oikeudellista näkökulmaa. Kaikki edellä mainitut osat ovat analyysin kannalta tärkeitä, sillä esimerkiksi poliittinen ympäristö vaikuttaa päätöksentekoon. (Hesso 2013, 34-46.)

Kun ideointiprosessi on tehty ja toteutettavuustutkimus tukee ideointiprosessin tuloksia, päätöksentekijät voivat nähdä yleiskatsauksen kaikista mahdollisista liiketoimintamallivaihtoehdoista. Tällä tavalla alkuvaiheen kehitystyö voi muuttua konkreettiseksi ehdotuksiksi. Seuraava hyödyllinen askel päätöksentekijälle on visualisoida liiketoimintamalli. Visualisointi auttaa hahmottamaan liiketoimintamallin logiikan suuremmissa mittakaavassa. Osterwlderin ja Pigneurin Business Model Canvas on hyödyllinen työkalu visualisoinnin tueksi. Canvas auttaa hahmottamaan yleiskatsauksen liiketoimintamallista, sekä siitä millaisista elementeistä se koostuu. Canvas näyttää myös sen, miten liiketoimintamalli luo asiakkailleen arvoa ja on kannattavaa. Canvas liiketoimintamallin elementit osoittavat myös sen, jos mallissa on virheitä. (Osterwalder, Pigneur 2010, 160-167.)

Liiketoimintamalli-innovaatiot ovat tärkeä asia yrityksille, mutta niiden saavuttaminen on vaikeaa (Chesbrough 2010, 362). Yritysten on kehitettävä liiketoimintamalliaan aktiivisesti, koska liiketoimintakierron nopeus kasvaa jatkuvasti. Suunnittelujaksot ja

tuotteen/palvelun elinkaaret ovat lyhyempiä. Ensimmäinen liiketoimintamalli-innovaatio on kilpailu. Tällä hetkellä kilpailu on kovaa ja se tulee odottamattomasta suunnasta. Toinen liiketoimintamalli-trendi on häiritä kilpailijoita lupaamalla tuotteelle/palvelulle parempi asiakaskokemus. (Cliffe 2011, 94.)

On olemassa monia syitä siihen, miksi yrityksen liiketoimintamalli joutuu vaikeuksiin. Tulevia ongelmia voidaan ennakoida muutamien varoitusmerkkien avulla. Ensimmäinen selkeä merkki on kehityksen heikentyminen ja työntekijöiden madaltanut kynnyksen vaihtaa töihin kilpailijalle. Toinen selvä merkki tulee asiakkailta ja se ilmenee siten, että asiakkaat hyväksyvät markkinoille tulevat muut kilpailevat vaihtoehdot. Kolmas merkki on nähtävissä yrityksen taloudellisissa numeroissa. (Cliffe 2011, 94.)

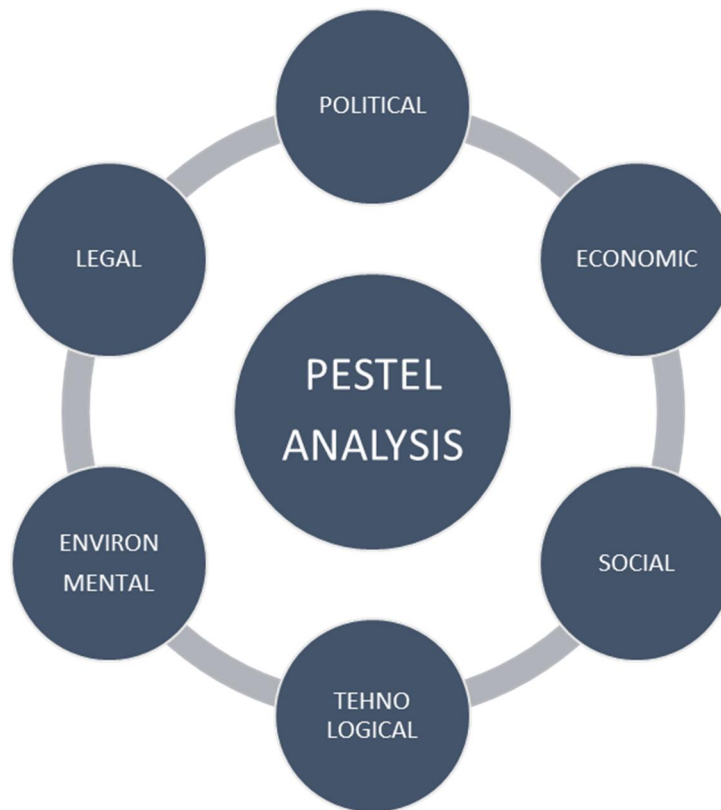
Teknologinen innovaatio voi olla kilpailuetu, mutta se ei automaattisesti takaa liiketoiminnallista tai taloudellista menestystä. Palvelukehitysprosessissa liiketoimintamallin tulee ottaa huomioon kaksi eri vaihetta, jotka ovat markkinoille meno- ja arvonkaappausstrategia. (Teece 2010, 183.)

5 PESTEL-ANALYYSI

PESTEL- analyysi on työkalu, jonka avulla voidaan identifioida organisaatioon vaikuttavat ulkoiset voimat. PESTEL- nimitys tulee englannin kielisistä sanoista: Political (poliittiset), Economic (taloudelliset), Social (sosiaaliset), Technological (teknologiset), Environmental (ympäristölliset) ja Legal (oikeudelliset). Yrityksen toimialasta riippuen PESTEL- analyysin voi lyhentää esimerkiksi PEST: ään. PESTEL- analyysissä tarkastellaan siis niitä tekijöitä, joihin yritys ei pysty omilla strategiapäätöksillään vaikuttamaan. Edellä mainitut termit edustavat tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan määräämällä tiettyjä reunaehtoja. (Vuorinen 2014, 220.)

Ennen, kuin yritys voi alkaa tehdä ja toteuttaa minkäänlaisia taktisia suunnitelmia tai markkinointitoimenpiteitä tulee yrityksen laatia tilannetietoanalyysi. PESTEL- analyysi on osa tätä tilannetietoanalyysia ja makroympäristön muutosten tunnistamiseksi PESTEL- analyysi tulisi toistaa säännöllisin väliajoin. Ohjesääntö on, että PESTEL-

analyysi tulisi toistaa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Toistojen avulla organisaatio pystyy vastaamaan makroympäristön muutoksiin ja sitä kautta erottumaan kilpailijoistaan ja luomaan kilpailuetua. (Vuorinen 2014, 221.) Kuva 5. kuvaa PESTEL- analyysin mukaisia tekijöitä.



Kuva 5. PESTEL- analyysi (Vuorinen 2014, 222).

5.1 Poliittinen

Poliittiset tekijät määrittelevät sitä, missä määrin hallitus ja politiikka voivat vaikuttaa organisaatioon tai tiettyyn teollisuusalueeseen. Tämä käsittää poliittisen politiikan ja vakauden, sekä kauppaa-, verotus- ja verotuspolitiikan. Poliittiset tekijät voivat johtua esimerkiksi sodasta, terrorismista, konflikteista, avustuksista, aloitteista tai vaaleista. (Vuorinen 2014, 222.)

Avainkysymys: Mitkä ovat liiketoimintaan todennäköisimmin vaikuttavat poliittiset tekijät?

5.2 Taloudellinen

Taloudellisten tekijöiden vaikutukset ulottuvat talouteen ja sen suorituskykyyn, joka taas puolestaan vaikuttaa suoraan organisaatioon ja sen kannattavuuteen. Tärkeitä taloudellisia tekijöitä ovat: korkotaso, työllisyys- tai työttömyysaste, raaka-ainekustannukset ja valuuttakurssit. Taloudelliset reunaehdot käsittävät siis yleisen talouden kehityssuunnan tai sen nykyisen tilan. Taloussuhdanteiden merkitys yritystoiminnalle on suuri siksi, että taloussuhdanteiden vaikutus näkyy suoraan asiakkaiden ostovoimassa ja pankin myöntämissä lainaehdoissa. (Vuorinen 2014, 225.)

Avainkysymys: Mitkä ovat ne taloudelliset tekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan?

5.3 Sosiaalinen

Sosiaaliset tekijät keskittyvät nimensä mukaisesti sosiaaliseen ympäristöön ja uusien suuntausten aikaiseen tunnistamiseen. Sosiaalisten tekijöiden tunnistaminen auttaa markkinoijaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Sosiaalisia tekijöitä ovat mm. koulutustasot, kulttuurilliset trendit, asenteiden- ja elämäntyylien muutokset ja väestötieteelliset muutokset. Sosiaalisilla reunaehdoilla viitataan siis erilaisiin kulttuurisiin instituutioihin ja erilaisiin trendi- suuntauksiin tai elämäntapoihin. Kulttuuristen tekijöiden tutkimiseen pitää sisällyttää myös erilaisten asiakasryhmien ajatusmallien ja kulutustottumusten analysointia. Asiakasryhmittely voi tapahtua esimerkiksi iän, sukupuolen, asuinpaikan, koulutustason, työtilanteen, parisuhdetilanteen tai perheen koon mukaan. (Vuorinen 2014, 222.)

Avainkysymys: Mitkä kulttuuriset näkökulmat vaikuttavat liiketoimintaan?

5.4 Teknologinen

Teknologisilla tekijöillä arvioidaan teknisen innovaation ja kehityksen tasoa, joka saattaa vaikuttaa markkinoihin tai teollisuuteen. Teknologiset tekijät voivat sisältää esimerkiksi muutoksia digitaalisuudessa, mobiiliteknologiassa ja automaatiassa, tai

tutkimus ja kehitystyön edistymisessä. Teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa moniin asioihin, kuten asiakkaisiin, kilpailijoihin, partnereihin, markkinointityyliin ja organisaation sisäiseen toimintaan. (Wood, M. 2004, 51.) Uusimpina teknologisia tekijöinä voidaan mainita esimerkiksi digitalisaatio, robotiikka, verkkokauppa ja informaatioliikenne. Tänä päivänä on lähes itsestään selvää, että internet on nykyaikaisen yrityksen ulkoisen toimintaympäristön kulmakivi. (Vuorinen 2014, 222.)

Avainkysymys: Miten ja mitkä tekniset muutokset vaikuttavat liiketoimintaan?

5.5 Ympäristö

Ympäristötekijät liittyvät ympäröivään ympäristöön ja ekologisten näkökulmien vaikutuksiin. Ympäristötekijöiden merkitys kasvaa jatkuvasti yhteiskuntavastuun myötä. Tärkeimpiä ympäristötekijöitä ovat: ilmasto, kierrätysmenetelmät, hiilijalanjälki, jätteen käsittely ja kestävä kehitys. Ympäristötekijöihin vaikuttavat siis monet tekijät, joko suorasti tai epäsuoraan. (Vuorinen 2014, 222.)

Avainkysymys: Mitkä ovat ne ympäristölliset näkökulmat, jotka vaikuttavat liiketoimintaan?

5.6 Oikeudellinen

Oikeudelliset tekijät rajoittavat organisaation toimintaa merkittävästi. Oikeudelliset reunaehdot kertovat sen, mikä on laillista ja sallittua toimintaa toimialalla, jossa yritys työskentelee. Yrityksen työntekijöiden on oltava tietoisia siitä, miten lainsäädäntö ja sen muutokset vaikuttavat liiketoimintaan. Tärkeitä oikeudellisia tekijöitä ovat esimerkiksi työlainsäädäntö ja kuluttajansuojalaki. (Vuorinen 2014, 222.)

Avainkysymys: Mitkä lait vaikuttavat liiketoimintaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?

6 PESTEL- ANALYYSI KIINTEISTÖNVÄLITYSALASTA

6.1 Poliittiset ja oikeudelliset tekijät

Kiinteistönvälitysalaan liittyy paljon poliittisia ja oikeudellisia reunaehtoja. Välityslainsäädännössä määrätään esimerkiksi siitä, että kaikenlaisessa välitystoiminnassa tulee noudattaa hyvää välitystapaa. Tarkempaa määritelmää hyvälle välitystavalle ei kuitenkaan löydy laista. Hyvän välitystavan lisäksi kiinteistönvälitysalaan kohdistuu paljon erilaisia lakeja ja asetuksia, joista tärkeimpiä ovat:

- Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä
- Valtioneuvoston asetus kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä
- Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä
- Valtioneuvoston asetus asuntojen markkinoinnissa annettavista tiedoista
- Valtioneuvoston asetus kulutushyödykkeen hinnan ilmoittamisesta markkinoinnissa
- Asuntokauppalaki
- Maakaari
- Kiinteistönmuodostamislaki
- Maankäyttö- ja rakennuslaki
- Asunto-osakeyhtiölaki
- Kuluttajansuojalaki (Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton [www-sivut](http://www.kiinteistovälitys.fi) 2017.)

Useiden lakien ja asetusten lisäksi Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto on laatinut Hyvän Välitystavan ohjeen, jota useat kiinteistönvälitysalan yritykset ovat sitoutuneet noudattamaan. Hyvän Välitystavan oppaasta löytyy kaikki tärkeimmät lait ja säädökset helposti. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliitto 2016, 5.) Aluehallintovirasto on vastuussa kiinteistönvälitysliikkeiden valvonnasta. (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi)).

Kiinteistönvälitysala koskevat lait määräävät esimerkiksi siitä, että kiinteistönvälitysyrityksen henkilöstöstä vähintään 50 %:lla on oltava LKV-pätevyys. Lain mukaan

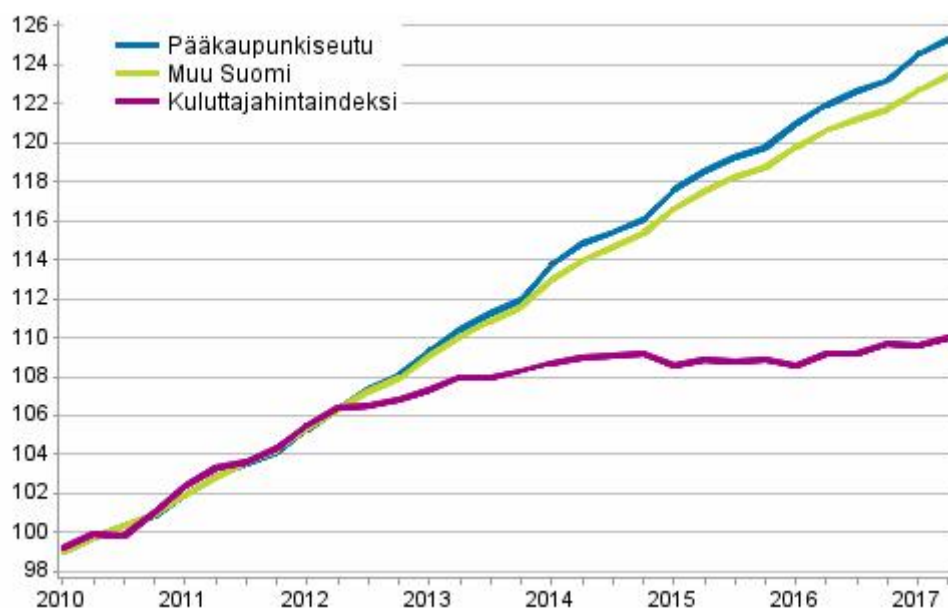
LKV-kokeen suorittanut henkilö on oikeutettu käyttämään nimikettä kiinteistönvälittäjä (LKV). Kiinteistönvälittäjän on lain mukaan toimittava myös hyvän välitystavan mukaisesti. Hyvän välitystavan mukaisen ohjeistuksen on laatinut KVKL: n laki- ja lausuntovaliokunta ja ohjeistus asettaa asuntokaupalle säännöt, sekä tukee kuluttajaa asuntoa ostettaessa tai myytäessä. (Kiinteistönvälitysalan Keskusliiton www-sivut 2017.)

6.2 Taloudelliset tekijät

Talouden tilalla ja sen kehityssuunnalla on kiinteistönvälitystoiminnan kannalta merkittävä rooli, sillä talouden kehityksellä on suora vaikutus esimerkiksi asuntojen markkinahintoihin. Talouden viimeaikainen voimakas kasvu (3 %), valoisammat työmarkkinat ja kuluttajaluottamuksen kasvu kertovat kansantalouden piristyvistä nykytilasta. Heinäkuussa 2017 kuluttajien asunnonostosuunnitelmat olivat korkeimmillaan yli viiteen vuoteen. Viime aikoina myös korot ovat olleet niin matalalla, että asuntojen hintakehitys on ollut voimakasta. Matalat korot ovat houkuttelleet ihmisiä asuntokaupoille ja myös lainamäärät ovat kasvaneet. (Grun 2017.) Samaan aikaan vuokra-asuminen on kallistunut jyrkemmin, kuin mitä omistusasumisen kustannukset ovat nousseet.

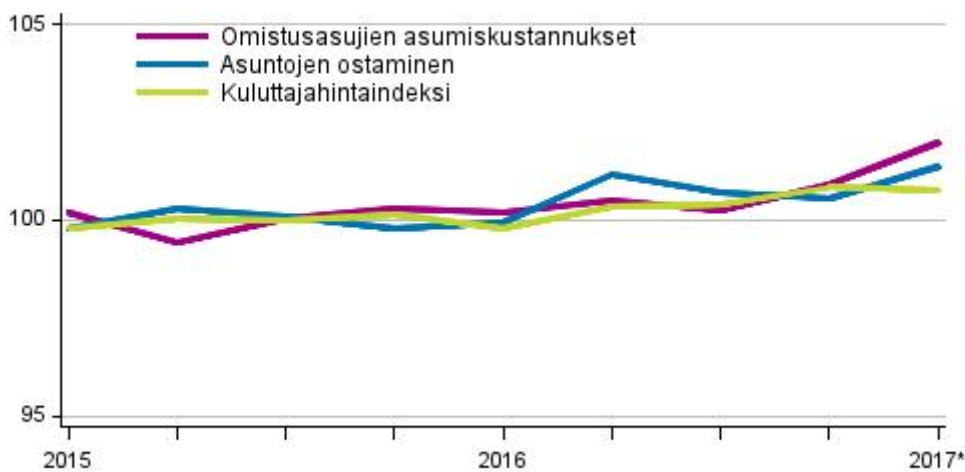
Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan asuntojen vuokrat ovat nousseet 2,5 prosenttia vuodessa (Kuva 6), kun taas omistusasujien asuinkustannukset ovat nousseet 1,7 prosenttia (Kuva 7).

Vuokrien ja kuluttajahintojen kehitys 2010=100



Kuva 6. Asuntojen vuokrien hintakehitys 2010-2017. (Tilastokeskuksen tutkimus 2017.)

Omistusasumisen hintaindeksit 2015=100



*Vuoden 2017 viimeisimmät tiedot ovat ennakkollisia asuntojen ostamisen osalta

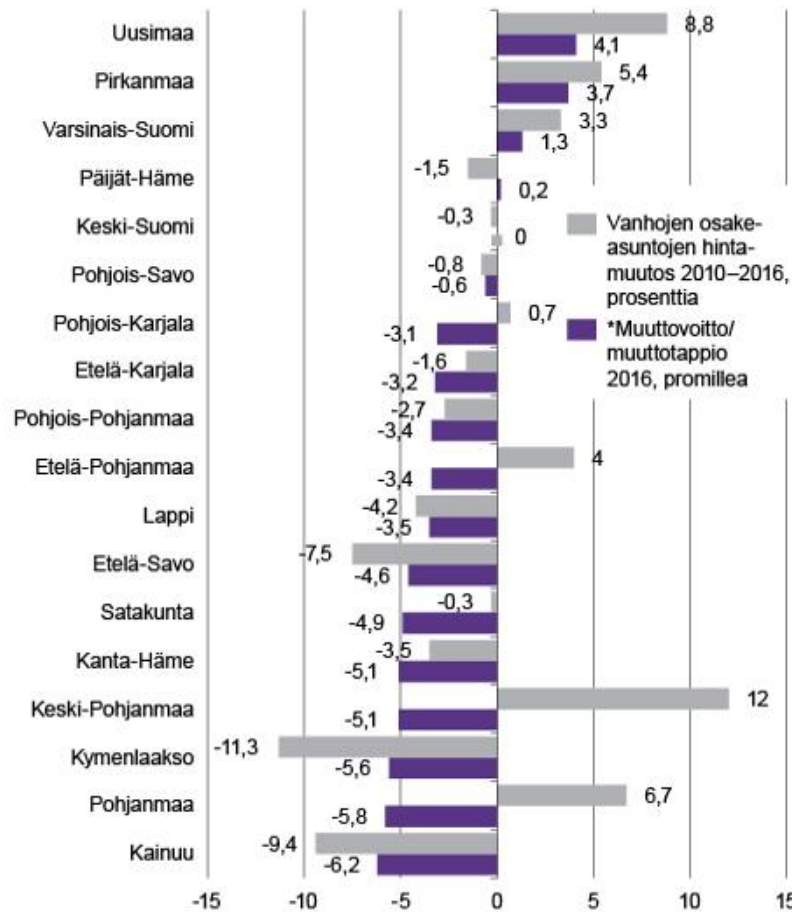
Kuva 7. Omistusasumisen hintaindeksi 2015-2017. (Tilastokeskuksen tutkimus 2017.)

Taloudellisia tekijöitä ovat myös verotuksella ohjattavat päätökset. Nämä ovat osittain päällekkäin poliittisen tekijöiden kanssa. Verotukselliset päätökset, kuten varainsiirto-

veron suuruus, korkovähennys aste ja verovapaa voitto ohjaavat omalta osaltaan omistusasunnon etuja. (Verohallinnon www-sivut 2017). Taloudellinen hyöty kasvaa, kun omistusasunto aikanaan siirtyy omistajan henkilökohtaiseen taseeseen. Tällöin asumiskustannukset pienenevät selkeästi. Toisaalta taloudelliset edut voivat myös kannustaa vuokra-asumisen puolesta, sillä joissain tapauksissa paremman kokonaistuoton voi saada aikaan asumalla itse vuokralla ja omistamalla useamman eteenpäin vuoratuun yksion tai kaksion. Tällöin saadut vuokratuotot nousevat korkeammalle, kuin omasta asumisesta aiheutuvat vuokra kulut. (Vuokraovi www-sivut 2017).

6.3 Sosiaaliset tekijät

Sosiaaliset ja kulttuurilliset vaihtelut vaikuttavat kiinteistönvälitystoimintaan monin eri tavoin. Ihmiset ostavat asuntoja kehittyvien kaupunkien keskustoista ja syrjäseuduilla myytävänä oleville asunnoille ei löydy kysyntää edes polkuhintaan. (Janne 2017). Muuttoliike vaikuttaa asuntojen hintakehitykseen erittäin paljon ja Varsinais-Suomen alueen piristyvän työllisyystilanteen vuoksi vanhojen osakeasuntojen hinnat maakunnassa ovat kasvaneet vuodesta 2010 vuoteen 2016 noin 3,3 prosenttia (Kuva 8).



* Maakuntien välinen nettomuutto suhteutettuna maakunnan keskilukuun

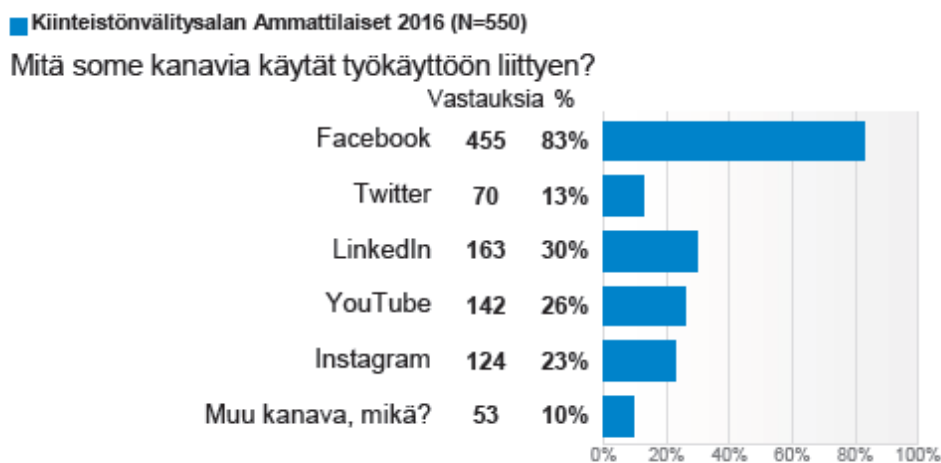
Kuva 8. Muuttoliike ja asuntojen hinnat maakunnissa. (Tilastokeskuksen tutkimus 2017.)

Danske Bankin teettämän taloustutkimuksen mukaan noin 80 prosenttia yksinasuvista nuorista aikuisista ei ole koskaan asunut omistamassaan asunnossa. Yksinasuvien määrä on jatkuvasti nousussa ja Danske Bankin teettämän Ensiasunnon ostajat 2016-kyselyn perusteella yksinasuvat kokevan oman asunnon oston yleensä vaikeaksi oman elämäntilanteensa vuoksi. Oman asunnon hankkimisesta haaveilevilla yksin asuvilla henkilöillä on kuitenkin hyvät mahdollisuudet hankkia omistusasunto esimerkiksi uudisrakennuksesta, jossa yhtiö on ottanut lainaa. jos asunnon velattomasta myyntihinnasta esimerkiksi vain 50 % muodostaa asunnon myyntihinnan, laskee omiin nimiin otettavan lainan suuruus huomattavasti. (Danske Bankin www- sivut 2017.)

6.4 Teknologiset tekijät

Teknologian kehittymien on muuttanut asuntokauppaa paljon, eikä myynti ja markkinointityötä tehdä enää esimerkiksi lehdissä entiseen tapaan. Kiinteistönvälitysyritysten tärkeimpiä markkinointikanavia tällä hetkellä ovat Oikotie.fi ja Etuovi.com palvelut. Kiinteistönvälitysyritykset ovat hyvin edustettuina myös mm. erilaisissa yhteisöpalveluissa, joissa ne jakavat kuvia tekemistään myyntistailauksista ja myytävistä kohteistaan.

Kiinteistönvälitysalan ammattilaisilla teetetyssä tutkimuksen mukaan suurin osa välittäjistä käyttää sosiaalisen median kanavia myös työtarkoituksessa. Vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan ehdottomasti suosituin sosiaalisen median kanava oli Facebook. Facebookia kertoi käyttävänsä 83 % kyselyyn vastanneista välittäjistä (Kuva 9). 72 % vastaajista kertoi käyttävänsä sosiaalista mediaa useimmiten myynti ja markkinointitarkoituksessa (Kuva 10). (Kiinteistöalan koulutussäätiö 2017, 40.)



Kuva 9. Kiinteistövälittäjien käyttämät some kanavat 2016. (Kiinteistöalan koulutussäätiö 2017, 40).



Kuva 10. Kiinteistönvälittäjien sosiaalisen median käyttö 2016. (Kiinteistöalan koulutussäätiö 2017, 40).










Viimeisin kiinteistönvälitysalalla tapahtunut teknologinen innovaatio on asunnon virtuaalinen 3D- esittely. Tavallisiin valokuviin verrattuna 3D- esittelyn on todettu antavan realistisemmän kuvan asunnosta. Innovaatio mahdollistaa asuntoon tutustumisen, kotoa poistumatta. (Seppänen 2016.) Tutkimuskäyntini Etuovi.fi ja Oikotie.fi palveluissa osoittaa, että teknologian kehittymisen myötä osa asunnon omistajista on myös rohkaistunut kokeilemaan asuntonsa myymistä itse.

6.5 Ympäristötekijät

Tällä hetkellä ei löydy sellaisia tilastoja tai tutkimuksia, joissa osoitettaisiin jonkin tietyn ympäristötekijän vaikutusta kiinteistönvälitystoiminnan näkökulmasta. Varsinais-Suomen alueella ja sen ympäristössä on useita erilaisia asiakasryhmiä, jotka katsovat myös ympäristöllisiä asioita eri näkökulmista. Kiinteistönvälitystoiminnan näkökulmasta jokaiselle asunnolle on olemassa oma ostajakuntansa.

7 CANVAS LIIKETOIMINTAMALLI CASE YRITYKSELLE

Liiketoimintamallin luomisen aloitin Business Model Fiddlen avulla, sillä päädyin käyttämään Business Model Canvasia case yrityksen liiketoimintasuunnitelman pohjana. Päädyin tähän ratkaisuun, sillä koin, että yrityksen koko liiketoiminta on näin parhaiten hahmotettavissa. Business Model Fiddle on verkkosovellus, jossa Business Model Canvasin käyttö on helppoa. Kuvassa 11 näkyy Fiddlen avulla luomani Business Model Canvas.

<p>Key Partners </p> <p>Valokuvaaja, Siivooja, pankkitoimihenkilö, sisustusalan liike, Mainostoimisto,</p>	<p>Key Activities </p> <p>Maksuttomat arviokäynnit, Läheinen suhde asiakas- ja sidosryhmiin,</p>	<p>Value Proposition </p> <p>Aito, Ajankohtainen, Raikas, Visuaalinen, kokonaisvaltaisempi ja Henkilökohtaisempi kiinteistönvälityspalvelu</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Henkilökohtainen</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Ensiasunnon ostajat, Nuoret, modernista asumisesta kiinnostuneet, Yksiöiden- ja kaksioiden ostajat sekä myyjät,</p>	
<p>Key Resources </p> <p>Oma- ja yhteistyökumppaneiden työpanos,</p>		<p>Channels </p> <p>Oikotie, Etuovi, Facebook, Instagram, Turun-Sanomat, Rannikkoseutu,</p>		<p>Cost Structure </p> <p>Toimiston vuokra ja ylläpitokulut, Valokuvauspalkkiot, Dokumenttien hankinnasta aiheutuvat kustannukset, Sisustuspalkkio, Leasing auto ja sen kulut, markkinointi, Tietokonelesing.</p> <p>Revenue Streams </p> <p>Prosenttiosuudet osto ja myyntitoimeksiantojen toteutuneista kauppahinnoista.</p>	

Kuva 11. Canvas liiketoimintamalli kiinteistönvälitysyritykselle.

7.1 Arvolupaus

Yrityksen tarkoituksena on tuottaa asiakkaille sellaista arvoa, joka saa heidät valitsemaan yrityksen välityspalvelut yksityisen myynnin sijaan. Tällaista arvoa asiakkaille luodaan henkilökohtaistamalla palveluita tavallista enemmän. Asiakkaan tulee kokea kiinteistönvälityspalvelut kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisuus näkyy välitystoiminnassa siten, että se on visuaalista, raikasta, ajankohtaista ja aitoa. Visuaalisuus ja raikkaus näkyy käytännössä erilaisissa myyntiä edistävissä funktioissa. Näitä funktioita ovat esimerkiksi esitteet, myyntistailaukset, myynti-ilmoitukset ja kohde-esitteet.

Aitoudella tarkoitetaan sitä, että yritys palvelee asiakkaitaan yksilöinä ja huomioi jokaisen asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet. Ajankohtaisuus näkyy siinä, että yritys seuraa asumisen viimeisimpiä trendejä ja pyrkii omassa toiminnassaan mahdollisimman hyvin huomioimaan alalla vaikuttavat trendit. Ajankohtaisten trendien huomioiminen tulee näkymään esimerkiksi asuntojen myyntistailauksissa.

7.2 Avain aktiviteetit & avainresurssit

Tärkeimpiä toimintoja case yrityksessä tulevat olemaan maksuttomat arviokäynnit ja niiden aikana tapahtuva markkinointi- ja myyntityö. Maksuttomien arviokäyntien ohella näkyvyys erilaisissa tapahtumissa on tärkeää, sillä ilman jatkuvaa asiakashankintaa kiinteistönvälittäjälle ei ole kohteita joita myydä. Asiakashankinnan ja näkyvyyden lisäksi myyntikuvausten hoitaminen ja kohteiden sisustaminen ovat avainasemassa. Ajankohtaisen palvelun takaamiseksi trendien seuranta ja jatkuva kouluttautuminen on tärkeää. Siivouksen ja stailauksen merkitystä ei pidä aliarvioida, sillä molemmat vaikuttavat paljon asunnon houkuttelevuuteen ja myyntiaikoihin.

Perustettavan kiinteistönvälitysalan yrityksen tärkeimpiä resursseja ovat oma työpanokseni, sekä yhteistyökumppaneideni työpanokset. Tulevaisuudessa, mikäli yritys laajenee, avainresursseihin kuuluu myös yrityksen palveluksessa olevat välittäjät.

7.3 Avain kumppanit

Kiinteistönvälitysyrityksen tärkeimpiä avainkumppaneita tulevat olemaan valokuvaaja, siivooja, pankkitoimihenkilö, sisustusalan liike ja mainostoimisto. Kaikki nämä avainkumppanit toimivat asuntokauppaa konkreettisesti tukevin partnereina. Minimoidakseni yrityksen kiinteät kustannukset, olen päättänyt ostaa mahdollisimman paljon palveluita ulkopuolisilta yrityksiltä sen sijaan, että palkkaisin itse kyseisiä ammatillaisia yrityksen palvelukseen.

case yritys tulee solmimaan yhteistyösopimuksen jonkin lähialueen valokuvausammattilaisen kanssa, joka suorittaa myyntikohteiden valokuvauksen ammattitaitoisesti ja joustavasti. Myyntikohteen kunnosta riippuen paikalle voidaan tarvittaessa kutsua

tuttu siivouspalvelu, joka siivoaa kohteen esittely- ja valokuvaus kuntoon. Kiinteistönvälitysalan ammattilaiset ovat todenneet, että myyntivalmisteluista tärkein on asunnon huolellinen siivoaminen. (MTV3 www-sivut 2017). case yritys solmii lisäksi yhteistyösopimuksia paikallisten sisustusalan yrittäjien kanssa, jotka voivat tarvittaessa auttaa asunnon myyntikuntoon stailauksessa. Asunnon stailaus ennen myyntiä saattaa nostaa asunnon arvoa, tai ainakin tehdä asunnosta houkuttelevamman. (MTV3 www-sivut 2017). Mainostoimisto pitäisi huolta case yrityksen hillityn tyylikkäästä ja ajan-tasaisesta markkinoinnista ja parhaassa tapauksessa toisi yritykselle myös kilpailuetua. (Mainostoimisto Ilme www-sivut 2017).

Pankissa käytävien kaupantekotilaisuuksien lisäksi yrityksen kannattaa hyödyntää pankkien tarjoamia palveluita. Yhteistyö jonkin pankin tai tietyn pankkitoimihenkilön kanssa voi osaltaan vauhdittaa asuntokauppaa, sillä välittäjä voi ottaa esimerkiksi laina-asioissa yhteyttä pankkiin asiakkaan puolesta ja pyytää pankkitoimihenkilöä ottamaan yhteyttä asiakkaaseen. Kiinteistönvälittäjän on myös helppo välittää kaikki asuntoa/kiinteistöä koskevat tiedot tuttuun pankkiin, jotta siellä on kaikki valmiina asiakkaiden tullessa lainaneuvotteluun. Osa kiinteistönvälitysalan yrityksistä onkin jo solminut yhteistyösopimuksia eri pankkien kanssa. (YLE uutisten www-sivut 2017).

7.4 Kustannusrakenne

Kiinteistönvälitysyrityksen kiinteät kustannukset tulevat koostumaan pääasiassa toimitilan vuokrasta ja ylläpitokuluista, palkkamenoista, leasing autosta ja tietokoneesta, sekä niiden kuluista. Muuttuvia kustannuksia case yrityksessä tulevat olemaan valokuvauspalkkiot, dokumenttien hankinnasta aiheutuvat kustannukset, sisustus-palkkiot ja markkinointikulut.

7.5 Kassavirta

case yrityksen kassavirta tulee koostumaan lähes kokonaisuudessaan asuntojen välityksestä perittävistä prosentiosuuksista (prosenttiosuus lasketaan velattomasta kokonaishinnasta). Ainoastaan arviolausuntojen laatimisesta tullaan perimään kiinteä hinta. Kassavirran suuruuteen tulee vaikuttamaan myös niin sanottu ”lyhyt varaston kierto”,

eli myyntiajat pyritään minimoimaan, jotta vuositasolla kauppoja saadaan solmittua enemmän. Välityspalkkioiden suuruus pyritään pitämään hieman alhaisempana, kuin mitä Turun alueen välityspalkkiot ovat yleisesti. Välityspalkkioiden osuus on mahdollista pitää hieman kilpailijoita alhaisempana, sillä case yrityksellä ei ole lainkaan turhia kiinteitä kustannuksia.

Vertailllessani kymmentä Turun alueella toimivaa kiinteistövälitysalan yritystä huomasin, että tällä hetkellä Turkulaisten välitysliikkeiden välityspalkkiot näyttävät olevan noin 5 % suuruusluokkaa olipa kyseessä sitten asunto-osake tai kiinteistö. Minimipalkkioksi välitysliikkeet ovat asettaneet summia 2000 eurosta aina 4000 euroon asti. Kaikissa vertailemissani välitystoimistoissa välityspalkkio lasketaan velattomasta kokonaishinnasta. Arviolausunnoista perittävät hinnat pyörivät tällä hetkellä noin 1000 eurossa.

7.6 Kanavat

Tärkeimpiä markkinointi ja ilmoituskanavia tulevat olemaan Oikotie.fi ja Etuovi.com palvelut sekä Facebook, Instagram, Turun Sanomat ja Rannikkoseutu.

Oikotie.fi palvelussa voi myydä osakehuoneistoja, kiinteistöjä, loma-asuntoja, tontteja, maa- ja metsätiloja, toimitiloja, autotalleja, autopaikkoja ja varastoja. Oikotie.fi-palvelua markkinoidaan seuraavasti: ”Oikotiellä ilmoituksesi tavoittaa satoja tuhansia potentiaalisia ostajia joka viikko”. Asunnon myynti-ilmoituksen hinta Oikotiellä on 149 euroa ja ilmoitus on voimassa niin kauan, kunnes asunto on saatu myytyä. Myynti-ilmoitukset näkyvät Oikotie Asunto verkkopalvelussa ja iOS- ja Android sovelluksissa. (Oikotie www- sivut 2017.)

Etuovi.com palvelu on Suomen johtavin asuntokauppaan ja asumiseen keskittynyt palvelu. Tutkimuksen mukaan Etuovi.com palvelussa vieraillee viikoittain melkein 900 000 käyttäjää. (TNS Gallup Oy, Real Estate Online 2016). Etuovi- palvelussa ilmoituksia voivat jättää sekä välittäjät- että yksityiset henkilöt. Oikotie.fi palvelun tavoin myös Etuovessa voi myydä osakehuoneistoja, kiinteistöjä, loma-asuntoja, tontteja, maa- ja metsätiloja, toimitiloja, autotalleja, autopaikkoja ja varastoja. (Etuovi www-sivut 2017).

Facebook ja Instagram ovat netissä toimivia yhteisöpalveluja, jotka ovat käyttäjälleen maksuttomia. Näissä sosiaalisen verkoston palveluissa on mahdollista jakaa kuvia, videoita, ääntä ja linkkejä. Facebookissa ja Instagramissa asuntojen myynti-ilmoitukset julkaistaan yleensä välitystoimiston julkisessa profiilissa. Ilmoituksessa on usein linkki varsinaiseen myynti-ilmoitukseen, josta kiinnostuneet löytävät lisätietoja. Asuntojen myynti-ilmoituksia voi julkaista myös erilaisissa ryhmissä. (Facebook www-sivut, Instagram www-sivut 2017).

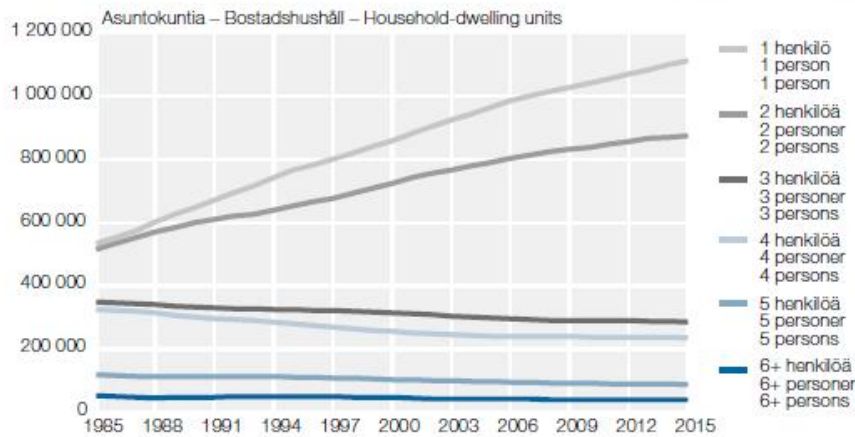
Turun-Sanomat julkaisee kerran viikossa (sunnuntaisin) lehden yhteydessä erillisen ”Asuminen”- liitteen. Asuminen- liitteessä on erilaista asumiseen liittyvää tietoutta sekä eri välitystoimistojen julkaisemia asuntojen myynti-ilmoituksia. Asuminen-liite julkaistaan sopivasti juuri sunnuntaina, jolloin järjestetään myös paljon asunonäytöitä. (Turun-Sanomien www-sivut 2017.) Rannikkoseutu- lehdessä ei ole erityistä osiota kiinteistövälittäjien kohteille, mutta lehdessä on usein paikallisten välitys- ja rakennus yritysten asunnonmyynti-ilmoituksia. Rannikkoseutu- lehti keskittyy pääasiassa Naantalin, Raision ja Maskun alueen paikalliseen uutisointiin. (Rannikkoseutu www-sivut 2017).

7.7 Asiakassegmentit

Asiakassegmenteiksi olen valinnut nuoret, ensiasunnon ostajat ja yksiöiden sekä kaksioiden ostajat sekä myyjät. Päädyin valitsemaani asiakassegmentointiin siitä syystä, että tutkimusten mukaan yhä useammassa taloudessa asuu 1-2 henkilöä. Tutkimuksen mukaan asuntokunnan koko on pienentynyt radikaalisti vuoteen 1985 verrattuna. Vuonna 1985 yhden asukkaan asuinhuoneistoja oli reilusti alle 600 000 kappaletta, kun taas vuonna 2015 vastaava luku oli noin 1 100 000. Yksin asuvien talouksien lukumäärä on siis tuplaantunut 30 vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan vuonna 1985 kahden asukkaan talouksia oli noin 500 000 ja 2015 vuoteen mennessä näiden määrä oli noussut 30 %.

1.13 Asuntokunnat koon mukaan 1985–2015
 Bostadshushäll efter storlek 1985–2015
 Household-dwelling units by size, 1985–2015

Asuntokunnan muodostavat kaikki samassa huoneistossa vakinaisesti asuvat henkilöt – Ett bostadshushäll utgörs av alla som stadigvarande bor i samma lägenhet – A household-dwelling unit consists of persons occupying the same dwelling on a permanent basis



Kuva 12. Asuntokuntien koon vaihtelu. (Asuntokunnat koon mukaan 1985-2015,17).

7.8 Asiakassuhteet

Asiakassuhteita luodaan kasvotusten arviokäynneillä, messuilla, näytöissä ja muissa tapahtumissa. Asiakkuuksien ylläpitämiseksi asiakkaista pidetään asiakasrekisteriä (CRM). Asiakasrekisterissä oleville asiakkaille järjestetään erilaisia kutsutilaisuuksia, sekä välitetään heille tietoja myyntiin tulevista kohteista ennakkoon. Markkinointia pyritään kohdentamaan kunkin asiakkaan kannalta optimaaliseksi siten, että asiakkaita pyydetään kerran vuodessa osallistumaan asiakaskyselyyn, jossa kartoitetaan heidän sen hetkisiä asumisen tarpeita. Asiakaskyselyn vastausprosentin maksimoimiseksi, kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa räätälöityjä palkintoja.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimiva ja kustannustehokas liiketoimintasuunnitelma perustettavalle kiinteistönvälitysalan yritykselle. Tavoitteena oli myös keksiä jotakin uutta ja innovatiivista, joka saisi yrityksen eroamaan kilpailijoistaan.

Tutustuttuani liiketoimintasuunnittelun teoriaan laaja-alaisesti, päätin rakentaa liiketoimintasuunnitelman käyttäen apuna ja perustana Business Model Canvasia. Valitsin Business Model Canvas- työkalun siksi, että siinä yhdistyy myös useimmista muista liiketoimintamalleista tuttuja elementtejä. Canvasin avulla sain koko yrityksen liiketoiminnan tiivistettyä helposti luettavaan ja ymmärrettävään muotoon. Canvas- mallin käyttäminen auttoi arvioimaan liiketoimintaa useista eri näkökulmista ja lopputulos kuvaa hyvin yrityksen kivijalkaa.

Business Model Canvas ei kuitenkaan analysoi lähes lainkaan yrityksen ulkoista liiketoimintaympäristöä ja siksi laadin PESTEL-analyysin kiinteistönvälitysalasta ennen, kuin lähdin muokkaamaan Canvasia. On tärkeää huomata, että kummassakaan edellä mainitussa työkalussa ei huomioida liiketoimintaa uhkaavia tekijöitä, eikä niiden ehkäisyä. Tämän liiketoimintasuunnitelman lisäksi, ennen yrityksen perustamista olisi suositeltavaa laatia myös SWOT- analyysi. SWOT- analyysin lisäksi aloitteleva yritys tarvitsee liiketoimintansa tueksi ja käynnistämiseksi myös muunlaista tutkimustyötä.

Kiinteistönvälitysyritys on ennen toiminnan aloittamista rekisteröitävä paikalliseen aluehallintovirastoon. Aluehallintovirasto on asettanut tiettyjä ehtoja, joiden tulee täyttyä ennen hyväksyttyä rekisteröintipäätöstä. Ennen rekisteröitymistä minulla tulee olla suoritettuna LKV-tutkinto ja yritykselle tulee olla hankittuna riittävä vastuuvakuutus. Verohallinnolle täytyy toimittaa perustamisilmoitus ja lisäksi talousarvio ennakkoveron määrän laskemista varten. Rahoituslaskelma tarvitaan esimerkiksi rahoituksen hankkimisen yhteydessä ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa käytävien neuvottelujen tueksi toimintaa aloitettaessa. Kannattavuuslaskelman avulla taas yrityksen myyntitavoite on helppo hahmottaa.

Tämän työn toimeksiantajana olen tyytyväinen rakentamaani liiketoimintasuunnitelmaan ja uskon, että tämän työn lopputulos voisi todella toimia uuden kiinteistönvälitysyrityksen perustana. Liiketoimintasuunnitelmasta on tavoitteeni mukaan karsittu kaikki karsittavissa olevat kiinteät kustannukset ja lopputulos vaikuttaa kustannustehokkaalta. Tätä liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä lähteä jatkokehittämään ja tämän avulla tarkemman strategian luominen helpottuu huomattavasti.

LÄHTEET

Achtenhagen, L., Melin., L., Naldi, L. Dynamics of Business Models- Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. Long Range Planning

Asuntokunnat koon mukaan 1985-2015. 2017. Teoksessa: Suomen tilastollinen vuosikirja 2016. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 30.8.2017.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloyyti_stv_201600_2016_16179_net.pdf

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. 2011. How to Design a Winning Business Model. Harvard business review, Jan.

Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. Long range planning 43. Elsevier Science: Amsterdam. Viitattu 21.6.2017.

<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex8-chesbrough.pdf>

Chesbrough, H., Rosenbloom, R.S. 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. Industrial and Corporate Change. vol 11. n:o 3. 529-555.

Cliffe, S. 2011. When Your Business Model Is in Trouble, Harvard Business Review. Viitattu 21.6.2017. <https://hbr.org/2011/01/when-your-business-model-is-in-trouble>

Danske Bankin www-sivut. Viitattu 16.8.2017. <http://www.danskebank.fi>

Etuovi www-sivut. Viitattu 4.9.2017. <http://etuovi.com>

Facebook www-sivut. Viitattu 5.9.2017. <http://www.facebook.com>

Gambardella, A. & McGahn, A. 2010. Business model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. Long Range Planning 43. Elsevier Science: Amsterdam. Viitattu 21.6.2017. http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8jqt2-1_s2_0_s0024630109000594_main.pdf

Grun, E. 2017. "Aurinko paistaa asuntomarkkinoille"- Asunnonostoaiheet ja lainahakemukset hurjissa lukemissa. YLE uutiset 28.7.2017. <https://www.yle.fi/uutiset/>

Hedman, J., Kalling, T. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. European journal of information systems.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari. Hansaprint Oy.

Instagram www-sivut. Viitattu 4.9.2017. <http://www.instagram.com>

Itami, H. & Nishino, K. 2010. Killing Two Birds with One Stone, Profit for Now and Learning for the Future. Long Range Planning, vol. 43, pp. 364-369.

Janne Soisalon-Soininen. `Asuntojen hintamuutokset vaihtelevat alueittain- Ekonomisti: Kaupunkien voittokulku näkyy`. Talouselämä, asuminen-osio. 28.6.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/asuntojen-hintamuutokset-vaihtelevat-alueittain-ekonomisti-kaupunkien-voittokulku-nakyy-6660466>

Johnson, M, Christensen, C, Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. Harvard business review, Dec.

Kaplan, S. 2012. The business model innovation factory. John Wiley & Sons, New Jersey.

Kiinteistöväälitysalan ammattilaiset 2017. 2017. Helsinki: Kiinteistöalan Koulutussäätiö. Kiinteistöalan Koulutussäätiön julkaisu. Viitattu 29.8.2017. http://www.kvkl.fi/files/kiinteistonvalitysalan-ammattilaiset-2017-web_4.4.pdf

Kiinteistöväälitysalan Keskusliiton www-sivut. Viitattu 16.8.2017. <http://www.kvkl.fi>

Kim, W. & Mauborgne, R., 2005. Blue ocean strategy. Harvard Business School Press, Boston.

Linder, J. and S. Cantrell (2000). "Changing Business Models: Surveying the Landscape" Accenture Institute for Strategic Change.

Mainostoimisto Ilmeen www-sivut. Viitattu 31.8.2017. <http://www.ilme.fi>

MTV3 www-sivut. Viitattu 31.8.2017. <http://www.mtv3.fi>

Ohje hyvästä välitystavasta 2016. 2016. Helsinki: Kiinteistöväälitysalan Keskusliitto. Viitattu 16.8.2017. <http://www.kvkl.fi/files/hvtohje09012017.pdf>

Oikotie www-sivut. Viitattu 5.9.2017. <http://www.oikotie.fi>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., 2014. Value Proposition Design: How to create products and services customer want. Hpboken, NJ : Wiley, cop.

Parvinen, P. 2008. Marketing spirit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Rannikkoseutu www-sivut. Viitattu 5.9.2017. <http://www.rannikkoseutu.fi>

Seppänen, T. 2016. Asunnon voi ostaa käymättä paikan päällä- Virtuaalinen 3D-esittely valtaa kiinteistöväälityksen. Uusimaa uutiset 23.7.2016. <https://www.uusimaa.fi/artikkeli/>

Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long range planning 43.2. Elsevier Science: Amsterdam. Viitattu 21.6.2017.

Tilastokeskuksen tutkimus 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 30.8.2017.
http://www.stat.fi/til/asvu/2017/02/asvu_2017_02_2017-08-03_tie_001_fi.html
http://www.stat.fi/til/oahi/2017/01/oahi_2017_01_2017-06-30_tie_001_fi.html
http://tilastokeskus.fi/til/ashi/2017/07/ashi_2017_07_2017-08-28_tie_001_fi.html

TNS Gallup (2016) Real Estate Online 2016. TNS-Uutisia. Julkaistu 8.5.2016. <https://www.tns-gallup.fi/uutiskirje/2016/real-estate-online>

Turun-Sanomien www-sivut. Viitattu 30.8.2017. <http://www.ts.fi>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Tyni, T., Myllyntaus, O., Suorto, A. 2012. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Viitattu 30.8.2017. <http://www.ttk.fi>

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 30.8.2017. <http://www.vero.fi>

Vuokraovi www-sivut. Viitattu 30.8.2017. <http://www.vuokraovi.com>










Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum

Wirtz, B. 2011. Business model management: design - instruments - success factors. Germany, Gabler.

Wood, M. 2004. Marketing planning, principles into practice. Pearson Education Limited. Edinburgh.

YLE uutisten www-sivut. Viitattu 31.8.2017. <http://www.yle.fi>

Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 9. painos. Helsinki: Hakapaino Oy.

<p>Key Partners</p>  <p>Valokuvaaja, Siivooja, pankkitoimihenkilö, sisustusalan liike, Mainostoimisto, Verkkosivujen luoja</p>	<p>Key Activities</p>  <p>Maksuttomat arviokäynnit, Laadukas ja asiantunteva asiakaspalvelu, Trendien seuraaminen, koulut- tautuminen</p>	<p>Value Proposition</p>  <p>Aito, Ajankohtainen, Raikas, Visuaalinen, kokonaisvaltaisempi ja Henkilökohtaisempi kiinteistövälityspalvelu</p>	<p>Customer Relationships</p>  <p>Henkilökohtainen</p>	<p>Customer Segments</p>  <p>Ensiasunnon ostajat, Nuoret, modernista asumisesta kiinnostuneet, Yksiöiden- ja kaksioiden ostajat sekä myyjät</p>
<p>Key Resources</p>  <p>Oma- ja yhteistyökump- paneiden työpanos</p>	<p>Channels</p>  <p>Oikotie, Etuovi, Facebook, Instagram, Turun-Sanomien, Rannik- koseutu</p>	<p>Revenue Streams</p>  <p>Prosenttiosuudet osto ja myyntitoimeksiantojen toteutuneista kauppahinnoista.</p>	<p>Cost Structure</p>  <p>Toimiston vuokra ja ylläpitokulut, Valokuvauspalkkiot, Dokumenttien hankinnasta aiheutuvat kustannukset, Sisustuspalkkio, Leasing auto ja sen kulut, markkinointi, Tietokone - leasing, Vastuuvakuutus & muut vakuutukset.</p>	