



KAHDEN ERILAISEN MET- SÄTALOUDEN LIIKETOI- MINTAMALLIN VERTAILUA BUSINESS MODEL CANVA- SIN AVULLA

Case Metsätalousyrittäjä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn tekijä Teemu Mäkinen		
Työn nimi Kahden erilaisen metsätalouden liiketoimintamallin vertailua Business Model Canvasin avulla		
Päiväys	Sivumäärä/Liitteet	38
Ohjaaja Risto Kiuru		
Toimeksiantaja Teemu Mäkinen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia toimivan liiketoimintamallin mahdollisuuksia metsätaloudessa. Työssä verrataan keskenään kahta erilaista liiketoimintamallia, joista on tarkoitus löytää paremmin käytäntöön soveltuva malli.</p> <p>Työn aihe pohjautuu tekijän omaan kiinnostukseen yrittäjyydestä ja metsätalouden luomista mahdollisuuksista tähän. Metsätalous on myös tällä hetkellä kiinnostava toimiala siihen liittyvän suuren uutisoinnin vuoksi. Työn tarkoituksena on myös etsiä uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan harjoittamiseen perinteisellä suomalaisella liiketoiminnan alalla.</p> <p>Työssä on hyödynnetty liiketoimintamallien kehittämiseen ja metsätalouteen liittyvää kirjallisuutta. Erityisesti teoriaosan tutkimiseen on käytetty Alexander Osterwalderin kehittämää Business Model Canvasta.</p>		
Avainsanat Metsätalous, yrittäjyys		
Business Model Canvas, arvon luominen, liiketoiminnan kehittäminen		

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Teemu Mäkinen			
Title of Thesis Comparing two different Business Models with Business Model Canvas			
Date		Pages/Appendices	38
Supervisor Risto Kiuru			
Client Organisation /Partners Teemu Mäkinen			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis is to develop a proper business plan for forest economy. Thesis compares two different business concepts. From these concepts this work tries to find the best for the markets.</p> <p>The subject is based on the writers own interest on entrepreneurship and in the possibilities that forest economy provides for this. Forest economy is also an interesting branch at the moment, and it has showed in the news lately for example, because of the new investments that have been made in Finland. The purpose of this thesis is to find new possibilities at this finish traditional industry markets.</p> <p>In this thesis, there have been utilized literature concerning business development and forest economy. Particularly for examining the theory there's used Business Model Canvas that has been development by Alexander Osterwalder.</p>			
<p>Keywords Business Model Canvas, value creation, business development</p>			
<p>Forest economy, entrepreneurship</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	BUSINESS MODEL CANVAKSEN RAKENTAMINEN.....	6
2.1	Liiketoimintamalli	6
2.2	Business Model Canvas	6
2.3	Business Model Canvaksen osat.....	7
2.4	Erilaisia näkökulmia liiketoimintamallin luontiin	12
2.5	Eri variaatioita Business Model Canvasista	13
2.6	Esimerkkejä Business Model Canvaksen käytöstä	16
3	LIIKETOIMINTAMALLIT.....	19
3.1	Case 1: Metsänhoito ja pilkkeiden teko, tiivistelmä toiminta-ajatukselta	19
3.2	Liiketoiminnan kuvaaminen Business Model Canvasin avulla Case 1:	20
3.2.1	Esimerkkilaskelma liiketoimintamallin kannattavuudesta	24
3.3	Case 2: Metsätilojen hyödyntäminen sijoitusmielessä, tiivistelmä toiminta-ajatukselta.....	25
3.4	Liiketoiminnan kuvaaminen Business Model Canvasin avulla Case 2:	26
3.4.1	Esimerkkilaskelma liiketoimintamallin kannattavuudesta	30
4	LIIKETOIMINTAMALLIEN TULOKSET JA VERTAILU	31
4.1	Liiketoimintamallien analysointia eri työkaluilla.....	31
4.2	Liiketoimintamallien vertailua.....	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
6	POHDINTA.....	37
7	LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on tullut tekijän omasta mielenkiinnon kohteesta liiketoimintojen kehittämistä ja mahdollisen oman yrityksen perustamista kohtaan. Työn lähtökohtana toimivat kaksi erilaista tapaa harjoittaa metsätaloutta liiketoiminnallisesti kannattavasti.

Tutkimuksessa on käytetty apuna Alexander Osterwalderin kehittämää Business Model Canvasia, joka on strateginen apuväline, jonka avulla on mahdollista luoda uusia ja kehittää jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan Business Model Canvasista, ja siitä, kuinka sitä on jo aiemmin käytetty pienten- ja keskisuurten yritysten liiketoimintojen luomiseen ja kehitykseen. Työn loppuosassa kerrotaan kahdesta mahdollisesta liiketoiminnasta ja vertaillaan näitä Business Model Canvasin avulla.

Mallit ovat suunnitelmia siitä, kuinka asiakkaalle saadaan luotua arvoa ja kuinka tätä prosessia voidaan jatkuvasti kehittää. Arvonluominen ja toimivien liiketoimintamallien hyödyntäminen käytännössä ovat tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Tämä mahdollistaa yrityksen toiminnan markkinoilla.

Työn tavoitteena on luoda kaksi erilaista metsätalouteen suunnattua liiketoimintakonseptia, jotka mahdollistavat liiketoiminnan käynnistämisen. Mallit ovat erilaisiin tilanteisiin sopivia, toinen keskittyy pienempään liikevaihtoon ja yrittäjän itsensä työllistämiseen. Toisessa mallissa oletusliikevaihto on suurempaa ja työllisyysvaikutus erilainen.

2 BUSINESS MODEL CANVAKSEN RAKENTAMINEN

Luvussa kuvataan sitä, mitä osa-alueita Business Model Canvas sisältää. Luvussa kuvataan myös sitä, mitä eri osa-alueet pitävät sisällään ja millaisista asioista ne koostuvat.

2.1 Liiketoimintamalli

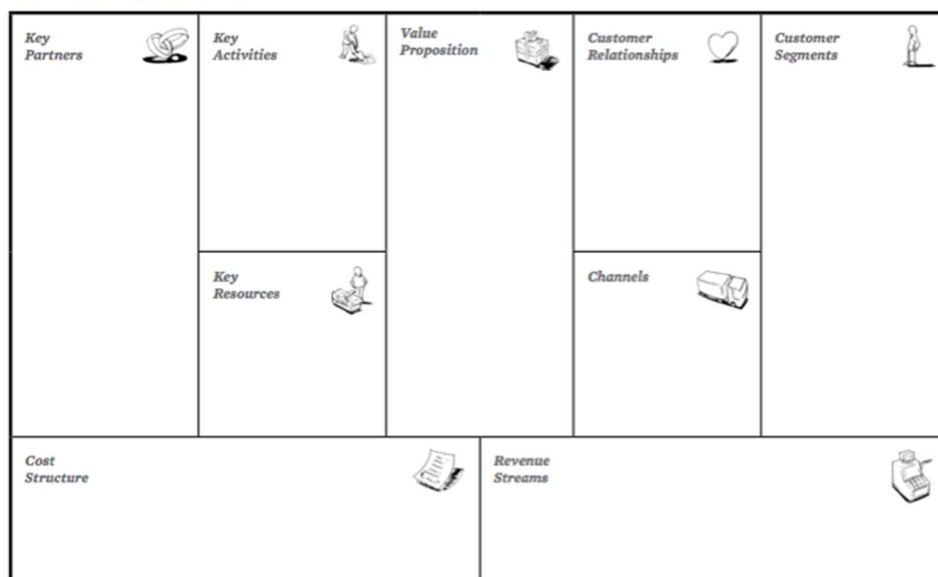
Liiketoimintamalleja on kuvattu monella eri tavalla. Useat kirjailijat kuvaavat liiketoimintamallia systeeminä luoda voittoa. Heidän mielestään liiketoimintamalli on ekonominen konsepti, jossa on tuotteita ja kuluja. Malli koostuu eri toiminnoista, jotka tuottavat tulosta yhdessä eri prosessien kanssa. (Slavik, 2014.) Henry Chesbrough kuvaa liiketoimintamallia kehykseksi, joka yhdistää erilaisia ideoita ja teknologiaa liiketoiminnalliseksi toiminnaksi. (Chesbrough, 2006).

Liiketoimintamalleja ei voi kuitenkaan verrata vain liiketoiminnallisesti, vaan mallissa tulisi kuvata myös liiketoiminnan toista puolta eli arvon luontia. Liiketoimintamalli on koneisto, jolla tehdään rahaa. Liiketoimintamalli kuvaa yrityksessä tehtyjä päätöksiä, ja niistä syntyneitä seurauksia. Malli koostuu joukosta eri resursseja ja toimintoja, joita kuvataan erilaisella tarkkuudella. Tästä syntyy tulos, jonka mukaista arvoa asiakkaalle tuotetaan. (Slavik, 2014.) Alexander Osterwalderin mukaan liiketoimintamalli kuvaa sitä logiikka, minkä mukaisesti yritys tuottaa, jakaa ja kontrolloi tuotettua arvoa ja kuinka paljon se tuottaa yritykselle. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas on strateginen apuväline, jonka avulla voidaan luoda uusia tai kehittää valmiita liiketoimintamalleja. Business Model Canvas auttaa hahmottamaan yrityksen kokonaisuutena, BMC:sta voidaan tutkia muun muassa yrityksen toimintoja ja palveluita sekä yhteistyökumppaneita.

The Business Model Canvas



KUVA 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Business Model Canvas koostuu yhdeksästä eri osasta, joilla pyritään hahmottamaan yrityksen avaintoimintoja kilpailuedun saavuttamiseksi. Asiakassegmentit vastaavat siihen, kenelle arvo luodaan ja ketkä ovat yritykselle tärkeimpiä asiakkaita. Arvolupaus kertoo sen, mitä tai minkälaista yrityksen tuottama arvo asiakkaalle on. Arvolupauksen avulla avataan sitä, millaisia ongelmia yritys asiakkaalle ratkaisee tai mitä tarpeita yritys pyrkii asiakkaalle tyydyttämään.

Asiakkaiden tavoittamisessa pohditaan sitä, miten yritys tavoittaa asiakkaansa, miten heidät halutaan tavoittaa ja miten asiakkaat haluavat, että heidät tavoitetaan. Asiakaskanavista myös pyritään löytämään parhaat asiakaskanavat. Asiakassuhteet vastaavat siihen, millaisia eri asiakassuhteita yrityksen asiakassegmenteillä on ja millaisia kustannuksia eri asiakassuhteet yritykselle aiheuttavat.

Tulovirta kertoo sen, mistä yritys saa tuloja ja millaisesta arvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tulovirrat kertovat myös yrityksen liikevaihdosta. Yrityksen avainresurssit vastaavat siihen, miten yritys voi toimittaa arvolupauksensa ja muutoinkin se kertoo sen, mitä resursseja muut Business Model Canvasin osa-alueet vaativat. Avaintehtävät ovat toiminnaltaan hyvin samankaltainen kuin avainresurssit, mutta se kertoo enemmän yrityksen toiminnoista.

Avainpartnerit kertovat yrityksen yhteistyökumppaneista, ja siitä mitä avainresursseja- ja tehtäviä heidän kauttaan organisoidaan. Kustannusrakenteessa avataan yrityksen suurimpia kuluja ja voidaan pohtia sellaisia kuluja, joista yritys voi karsia, eli kuluja, jotka eivät ole yritystoiminnalle pakollisia.

2.3 Business Model Canvasin osat

Business Model Canvas koostuu 9:stä osasta, jotka ovat:

- Asiakassegmentit
- Arvolupaus
- Asiakkaiden tavoittaminen
- Asiakassuhteet
- Tulovirrat
- Avainresurssit
- Avaintoiminnot
- Avainkumppanit
- Kustannusrakenne

Asiakassegmentit

Asiakkaat ja heidän ostokäyttäytymisensä on hyvin erilaista. Ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita ja motiiveja voidaan luoda erilaisia asiakassegmenttejä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 39.) Asiakassegmentillä tarkoitetaan niitä ryhmiä, jotka yritys on markkinoilta valinnut omaksi kohderyhmäkseen. Valittaessa tietty kohderyhmä luovutaan muista potentiaalisista asiakassuhteista, sillä oletusarvona tulee olla se, että valittu segmentti tuottaa liiketaloudellisesti paremman tuloksen, kuin markkinoitaessa

tuotetta tai palvelua koko mahdolliselle asiakaskunnalle. (Rope 2000, 154.) Yritykselle on olennaista valita sopivat asiakassegmentit, sillä segmentin valinta usein vaatii markkinointikustannuksia ja mahdolliset virheet potentiaalisimman asiakaskunnan valinnassa voivat tulla yritykselle kalliiksi (Rope 2000, 156.)

Asiakassegmenttien huolellinen suunnittelu on tärkeää, jotta yrityksen haluamat asiakkaat löytävät tarjotun tuotteen tai palvelun, ja jotta yritys pystyy tavoittamaan haluamansa määrän asiakkaita. Mikäli asiakkaita ei tavoiteta on segmentointi epäonnistunut tai tarjottu tuote tai palvelu ei ole kilpailukyinen. Segmenttejä voi olla useita, sillä asiakaskunta voi olla erittäin laaja ja arvostaa erilaista tuotetta tai palvelua. Yrityksen on tärkeää miettiä, millaista palvelua se haluaa tarjota, kenelle sitä tarjotaan ja millä keinoin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Asiakassegmenttien rakentamisessa on helppoa hyödyntää asiakkaiden omia mielipiteitä, joita nykyinen informaatioteknologia tarjoaa mm. internetissä. Segmenttiä rakentaessa on hyvä miettiä sitä, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee, kuinka häntä voidaan auttaa, miten ja missä hänet tavoitetaan ja mitä tämän jälkeen tapahtuu. Asiakkaan tunteminen auttaa yritystä ja mahdollistaa sujuvan kanssakäymisen. Segmenttejä tulee myös seurata aktiivisesti. Yrityksellä tulee olla mahdollisuus päivittää olemassa olevia segmenttejä ja luoda uusia, mikäli tulevaisuuden trendit tällaisen tilanteen luovat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Asiakasryhmien saavuttamiseen voidaan käyttää monia eri keinoja. Massamarkkinoinnin avulla asiakasryhmää ei jaeta erillisiin segmentteihin, vaan tuotetta markkinoidaan tasapuolisesti kaikille samanlaisena. Niche-markkinoinnissa panostetaan pieneen ja tarkasti valikoituun kohderyhmään. Ryhmä segmentoidaan tarpeiden, halujen ja vaatimusten mukaan. Toinen asiakassegmentti voi myös houkuttaa toista segmenttiä asiakkaakseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20-21.)

Tässä työssä asiakassegmentit painottuvat metsätalouden eri toimijoihin. Asiakassegmenttinä voivat toimia metsätilojen ostajat tai metsätiloja omistavat asiakkuudet. Pienempiä asiakassegmenttejä ovat pilkekauppaan soveltuvat asiakkuudet.

Arvolupaus ja arvon luominen

Jokainen yritys lupaa asiakaalleen jotain, tätä kutsutaan arvolupaukseksi. Arvolupaus tarjoaa asiakkaalle arvoa, joka konkretisoituu hyötynä asiakkaalle ja vastaa heidän tarpeitaan. Arvolupauksella pyritään erottumaan kilpailijoista ja tarjoamaan jotain uutta tai parempaa kuin mitä markkinoilla tällä hetkellä on. (Armstrong & Kotler 2013, 37). Asiakkaat ja asiakassegmentit arvostavat erilaisia arvoja, joten arvolupaus voi olla eri asiakkaille erilainen ja konkretisoitua eri tavalla. Laatu voi olla tärkeä kriteeri yhdelle yrityksen asiakassegmenteistä, mutta toiselle segmentille arvonluonti voi tapahtua vaikkapa nopealla palvelulla. Arvolupauksen tulee olla tiedossa kaikessa yrityksen toiminnassa, sillä mikäli arvolupaus ei ole osa yrityksen strategiaa on olemassa suuri riski, ettei yritys myöskään tavoita haluttuja asiakkaitaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22-25.)

Jotta yrityksen tarjonta vastaisi asiakkaiden arvoja tulee sen jatkuvasti etsiä uusia keinoja tuottaa asiakkailleen uudenlaista arvoa. Yritys voi luoda asiakkaalleen välitöntä arvoa, mm. tarjoamalla tuotteita, mutta arvo voi olla myös välillistä, ja arvon tuottaminen voi tapahtua yrityksen ja asiakkaan välisen kommunikaation tuloksena, esimerkiksi tiedon kulkuna. Asiakas voi kokea myös yrittäjän tarjoaman palvelun luotettavana ja saada näin välillistä arvoa tarjotuista tuotteista ja palveluista. (Storbacka ym. 1999, 25.) Arvolupaus voikin siis olla melkein millainen tahansa, kuten vaikkapa vettä hylkivä materiaali vaatteessa. Ongelma tämänkaltaisessa arvolupauksessa on se, että se on usein helposti kopioitavissa, näin myöskään kilpailuedun saavuttaminen puhtaasti tämän kaltaisella arvolupauksella voi olla haastavaa. Yrityksen tulisikin vedota paitsi tuoteominaisuuksien avulla myös tunteiden avulla asiakaskuntaansa. Harley Davison esimerkiksi ei profiloitu käyttäjäkunnalleen moottoripyöränä vaan ennen kaikkea elämäntapana. Hienopuuseppä voi markkinoida valmistamiaan tuotteita huonekaluina, jotka elävät sukupolvelta toiselle.

Arvo, jonka asiakas saa suhteesta yritykseen voi olla eritasoista. Asiakaskohtaaminen itsessään luo vuorovaikutusarvoa, joka muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä kommunikaatiosta. (Storbacka ym. 1999, 35.) Kuten edellä mainittiin asiakkaat ovat erilaisia ja erilaisille asiakassegmenteille arvolupaus ja saatu arvo ovat erilaisia. Yrityksen tulee luoda mahdollisimman hyvä asiakastuntemus, jotta se pystyy vastaamaan jokaisen asiakkaan vaatimuksiin ja näin muodostamaan asiakkaalle mahdollisimman suurta arvoa. Asiakkuusprosessista syntyy koko asiakkuuden arvo, joka koostuu mm. tuotteista ja niiden käyttöarvosta sekä siitä miten paljon ne itse asiakasta hyödyttävät. (Storbacka ym. 1999, 35.)

Metsätaloudessa arvonluontia pohditaan asiakkaan työn helpottamisella eri liiketoimintamallien mahdollistamin keinoin. Arvon luonti tapahtuu mm. metsätilojen hoidon ja pilkkeiden teon avulla.

Asiakkaiden tavoittaminen

Asiakkaiden tavoittaminen ja oikeiden jakelukanavien löytäminen ovat tärkeitä yrityksen toimintojen kannalta. Tarkkaan mietityt keinot asiakkaan tavoittamiseen mahdollistavat asiakkaalle lisäarvon luomisen ja näin yritys voi saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. (Armstrong & Kotler 2013, 320–322). Asiakkaiden tavoittamisen kannalta on tärkeää pitää mielessä se, että nykyisistä asiakkaista kiinnipitäminen on usein edullisempaa kuin uusien asiakassuhteiden hankkiminen. Etuna on myös se, että usein vanhat asiakkaat tunnetaan entuudestaan, näin kommunikointi on helpompaa. (Korkeamäki ym. 2002, 126–127.)

Arvolupauksen viestimiseen voidaan käyttää montaa eri kanavaa. Tehokkaiden jakelukanavien ansiosta asiakkaiden kanssa kommunikointi on helppoa ja myös taloudellista. Yrityksen voi olla syytä käyttää eri jakelukanavia eri asiakassegmenttien tavoittamiseen, sillä segmenttien erot voivat olla suuria. Näin yritys pystyy varmistamaan sen, että arvolupaus tavoittaa kaikki asiakkaat. Jakelukanavien tavoitettavuus vaikuttaa myös asiakkaan asiakaskokemukseen. Siksi jakelukanavien suunnit-

teluun onkin syytä paneutua huolellisesti. Jakelukanavien tehokas hoitaminen ja hallinnointi vaikuttavat yrityksen tulokseen. Joissakin tapauksissa on perusteltua jakaa tietoa eri yhteistyökumppaneiden kautta. Yrityksen ja yhteistyökumppaneiden välinen yhteistyö tuo usein etua molemmille osapuolille. Jakelukanavia tulee kehittää, näin yritys voi löytää uusia keinoja viestiä arvolupauksesta asiakkaalle ja toisaalta varmistaa sen, että jakelukanavat eivät jää asiakassegmenteistä jälkeen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26-27.)

Työssä arvioitavat asiakkaiden tavoittamisen kanavat ovat erilaisia liiketoimintamallien erilaisuudesta johtuen. Kanavat, joilla asiakkaita tavoitetaan vaihtelevat aina aktiivisesta verkkosivujen hyödyntämisestä paikalliseen markkinointiin.

Asiakassuhteet

Jotta yritys voi ylläpitää asiakassuhteita, on sen tunnettava edellisen mukaisesti asiakkuuden arvostaminen ja eri asiakassegmenttien huomioiminen erilaisissa asiakassuhteissa. Asiakassuhteet rakentuvat koko asiakkuuden keston ajan erilaisessa vuorovaikutuksessa. Yrityksen tulee ottaa asiakkaansa huomioon kaikissa toiminnoissaan ja pyrkiä elämään asiakkaan kanssa, eikä vain lähellä häntä. (Selin & Selin 2005, 29.)

Asiakassuhteen rakentuminen tulisi ajatella kokonaisuutena ja jakaa se osiin. Aluksi asiakkuus tulisi luoda. Tämä perustuu uusien asiakkaiden hankkimiseen. Uusia asiakkuuksia voi lähteä etsimään miettimällä sitä, ketä yrityksen nykyiset asiakkaat ovat, sillä tämä kertoo sen, millaiset asiakkaat arvostavat tarjoamaasi tuotetta tai palvelua ja voit miettiä, kenelle muulle voit tarjota samanlaista arvoa. (Selin & Selin 2005, 125.) Asiakkuus muodostuu, kun ensimmäinen ostopäätös syntyy. Jotta voit tarjota asiakkaalle oikealla hetkellä oikeanlaista tuotetta ja palvelua tulee asiakassegmentointi olla tarkkaan mietitty. Asiakassuhteen muodostamiseen kannattaa panostaa, sillä hyvin muodostettu asiakassuhde takaa sujuvamman jatkuvuuden suhteelle. (Selin & Selin 2005, 127.)

Muodostunutta asiakkuutta tulee kehittää ja siihen tulee panostaa, sillä se tuottaa usein arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle itselleen. Hyvä asiakassuhde perustuu usein luottamukseen ja avoimuuteen. Onkin tärkeää kehitettäessä omaa liiketoimintaa ottaa huomioon myös erilaiset asiakassuhteet ja liiketoimintojen muutokset asiakassuhteissa. (Selin & Selin 2005, 128.) Asiakkuuksia myös päättyy yrityksen elinkaareen aikana. Tämä voi johtua mm. asiakkaan tarpeiden muutoksesta tai arvojen muutoksesta. Tärkeää on miettiä, mikä asiakassuhteessa on muuttunut, ja kannattaako asiakassuhteeseen enää panostaa. Tätä voi verrata laskemalla asiakkuuden tuoman arvon yrityksen liikevaihtoon. Yrityksen onkin tärkeää seurata eri asiakkaiden asiakassuhteiden vaiheita ja oppia johtamaan asiakkuuksiaan. (Selin & Selin 2005, 129-130.)

Asiakassuhteita voidaan hoitaa eri tavoin eri asiakassegmenteissä. Yrityksen tulee ottaa huomioon omat resurssinsa sekä asiakkaiden odotukset. Tietyissä asiakassegmentissä asiakkaat voivat arvostaa henkilökohtaista neuvontaa ja tukea ostopäätöksen tekoon, kun taas toisessa segmentissä

asiakas haluaa yrityksen hoitavan kaiken mahdollisen asiakkaan puolesta. Asiakassuhteiden hiomisella varmistetaan nykyisten asiakkaiden säilyminen, myynnin edistäminen sekä uusien asiakkaiden hankinta. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 28-29.)

Liiketoimintamallien osalta mietitään erilaisia asiakassegmenttejä, sekä sitä, miten näitä eri segmenttien asiakassuhteita hoidetaan. Asiakassuhteiden hoidolla on vaikutusta erityisesti yrityksen kustannusrakenteeseen, toisaalta panostamalla resursseja asiakassuhteisiin voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa, josta hän on myös valmis maksamaan.

Tulovirrat

Yrityksen tulovirta kuvaa sitä, miten yritys saa tuottoa eri asiakassegmenteiltään. Tulovirta koostuu yleensä erilaisista lähteistä, sillä eri asiakassegmentit hyödyntävät yrityksen tuotteita ja palveluja eri tavalla. Onkin tärkeää suunnitella paljonko eri asiakassegmentit ovat valmiita tuotteesta ja palvelusta maksamaan, ja mistä minkäkin segmentin tulovirta koostuu. Tulovirrat voivat eri segmenteillä olla erilaisia ja koostua useista eri asioista. Yleisimpiä tulovirtaa kartuttavia tulonlähteitä ovat tuotteen myyminen, palveluiden käyttömaksu tai vuokraus. Tulovirtaa voi koostua myös erilaisista jäsenmaksuista, välityspalkkioista tai vaikkapa lisensoinnista, jolloin yritys saa tuottoa immateriaalioikeuksista. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 30-33.)

Tuotteen myymisellä tarkoitetaan fyysisen tuotteen myymistä asiakkaalle, esim. polttopuun myyminen asiakkaalle. Asiakkaan maksama käyttömaksu on korvaus palvelun tai yrityksen tarjoaman tuotteen käyttämisestä. Esimerkiksi maantiellä tietyn osuuden ajaminen voidaan veloittaa asiakkaalta tienkäyttömaksuna. Vuokraus tarkoittaa sitä, että asiakas saa yrityksen tarjoaman tuotteen käyttöönsä määräajaksi, esim. pilkekoneen vuokraus viikonlopun ajaksi. Jäsenmaksuja voidaan periä liikuntasalien käytöstä, jolloin asiakas maksaa oikeudesta käyttää yrityksen tiloja omaan kuntoiluunsa. Välityspalkkio koostuu maksusta välittäjälle suoritetusta työstä. Välityspalkkiot ovat yleisiä asuntokaupassa, jossa asunnon myyjä maksaa välityspalkkion asunnon myynnistä yritykselle jonka hän itse on valinnut myymään asuntoa.

Avainresurssit

Avaintehtävät kuvaavat niitä toimintoja, jotka yrityksellä täytyy olla kunnossa liiketoiminnan toimimisen kannalta. Avaintehtävissä onnistuminen mahdollistaa muun muassa yrityksen arvon kasvun, markkinoiden tavoittamisen ja arvolupauksen toteuttamisen asiakkaalle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.) Avainresursseja voivat olla työvoiman riittävä ammattitaito tai valmius tuotteiden valmistamiseen ja toimittamiseen.

Avainkumppanit

Yhteistyökumppaneiden ja suuren verkoston avulla yrityksen mahdollisuudet harjoittaa menestyvää liiketoimintaa kasvavat. Partnerit voidaan jakaa neljään eri osaan. Partnerit voivat olla yrityksiä,

jotka eivät kilpaile samalla toimialalla, mutta joilta saadaan muita avuja liiketoiminnan harjoittamiseen, esim. mainos- tai kirjanpitoimistolta kannattaa ostaa palvelua jonka he tuottavat tehokkaammin ja paremmin verrattuna siihen, jos kaikki tehtäisiin itse. Partneriyhteistyötä voidaan harjoittaa myös saman alan kilpailijoiden kanssa. Tällöin puhutaan ns. strategisesta yhteistyöstä, jossa kummallakin yrityksellä on päämääränä se, että yhteistyö toisen kanssa takaa vaikkapa paremman tulovirran, jonka mahdollistaa esimerkiksi suurempi tuotantokapasiteetti kuin yksin toimittaessa. Partnerisuhteisiin voi liittyä myös fuusioitumista jolloin yritykset muodostavat uutta liiketoimintaa yhdistämällä toimintojaan ja pyrkimällä täten luomaan kilpailuetua markkinoilla ja saavuttamaan parempaa tulosta. Partnerikumppaneita ovat myös toimittajien ja ostajien välinen yhteistyö, jonka mahdollistaa mm. hyvä logistiikka. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38-39.)

Metsätaloudessa avainkumppaneina voivat toimia alan verkostot kuljetusliikkeisiin, muut metsätalouspalveluja tarjoavat yritykset, puun ostajat ja myyjät tai muut alan toimijat.

Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kertoo sen, mistä yritykselle kertyy kuluja. Kuluja koostuu esimerkiksi arvon luonnista, asiakassuhteiden ylläpidosta ja myynninedistämisestä. Yrityksen kustannusrakenne voi olla hyvin erilainen toiminta-alasta riippuen. Yleisesti yritykset pyrkivät laskemaan kulujaan mahdollisimman alas, jolloin toimitaan kulupohjaisesti. On myös toimialoja, joilla ajatellaan arvopohjaisesti, eli kulut eivät välttämättä ole pienimmät mahdolliset, vaan kuluja lisäämällä saadaan tuotettua asiakkaalle enemmän arvoa ja tätä kautta myös tulovirta yritykseen päin kasvaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40-41.) Tarkkaan määriteltyjen avainresurssien, avaintoimintojen ja avainkumppanien avulla yrityksen on helppoa määritellä kustannusrakennettaan ja siten sopeuttaa toimintaansa markkinoille.

2.4 Erilaisia näkökulmia liiketoimintamallin luontiin

Liiketoimintamalleja voidaan lähteä rakentamaan erilaisesta lähtötilanteesta ja erilaisin pyrkimyksin. Usein mallin luominen ja kehittäminen aloitetaan joko asiakas- tai tuotelähtöisesti.

Tuotelähtöisessä liiketoimintamallissa pohditaan yrityksen kannalta edullisia tuoteratkaisuja, jotka parhaiten palvelevat yrityksen toimintatapoja ja tekevät eri asiakassegmenttien hallinnoinnista helppoa. Tuotelähtöisen liiketoimintamallin riskinä on, se että kustannukset pysyvät kurissa, mutta tuotetta ei saada myytyä asiakkaalle. (Rope 2000).

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mallia kehitetään nimen mukaisesti asiakas edellä. Tällöin kaikki ratkaisut pohjautuvat asiakkaan ongelman ratkaisuun ja arvon tuottamiseen asiakkaalle. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin ongelmana voi olla se, kustannukset nousevat yrityksen pyrkiessä kehittämään tuotetta ja palvelua liiaksi asiakkaan ehdoilla, tällöin yrityksen kustannusrakenteen kulut saattavat nousta. (Rope 2000).

Liiketoimintamalleja voi lähteä rakentamaan useista näkökulmista ja oheiset esimerkit ovat vain malleja yleisimmin käytetyistä lähestymistavoista. Usein lähestymistapoja joudutaan miettimään molempien näkökulmien osalta, ja hakemaan näin parasta lopputulosta.

2.5 Eri variaatioita Business Model Canvasista

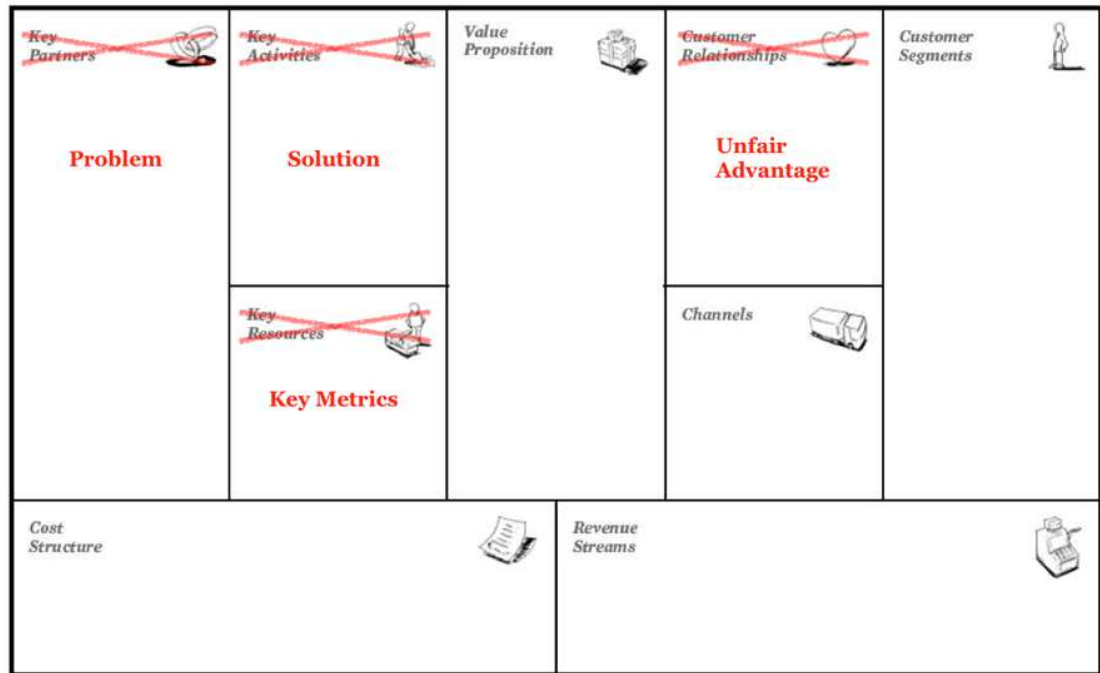
Osterwalderin, Pigneurin ja Clarkin (2010) Business Model Canvas mallissa oli tarkoitus luoda konsepti, jota on helppo lukea ja joka on ajankohtainen. Se ei kuitenkaan saa paneutua liian syvästi yritysten toimintoihin. Business Model Canvasissa on useiden hyvien puolien lisäksi myös heikkouksia.

Spanzin (2012) mukaan Business Model Canvasin kolme parhainta ominaisuutta ovat yksinkertainen esitysmuoto, Käytäntöön soveltaminen ja mahdollisuus aloittaa Canvasin rakentaminen periaatteessa tyhjästä. Lisäksi Spanz kokee hyvänä sen, että kaikki Canvasin rakentamiseen osallistuvat saavat saman tiedon ja pystyvät tuomaan ideointiin mukaan omat ajatuksensa ja myös sellaiset kysymykset, joita ei välttämättä muuten tuotaisi ilmi.

Spanz (2012) listaa myös Business Model Canvasin heikkouksia. Business Model Canvas ei ota kantaa kilpailuun, yrityksen tavoitteeseen eikä tehokkuuteen, toisaalta näiden lisääminen Canvasiin heikentäisi sen yksinkertaisuutta ja tekisi siitä monimutkaisemman tulkita. Canvas myös painottaa enemmän tiettyjä osa-alueita kuin toisia.

Business Model Canvasista onkin tehty useita erilaisia versioita, jotta sitä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti erilaisten yritysten tutkimiseen. Yritykset ovat yksilöitä, eikä kaikkea voi sovittaa yhteen muottiin. Seuraavaksi perehdytään muutamaaan suosituimpaan variaatioon alkuperäisestä Business Model Canvasista.

Maurya (2010) kehitti Business Model Canvasista Lean mallin. Hän halusi tehdä mallista mahdollisimman toimivan vaihtamalla 4 alkuperäistä rakennuspilaria uusilla (Kuva 2). Hänen tavoitteenaan on kannustaa yrittäjää miettimään todellinen ongelma, jotta hän voi luoda siihen parhaan mahdollisen ratkaisun. Mauryan (2010) mukaan avaintoiminnot- ja resurssit auttavat pikemminkin yrityksen ulkopuolisia ymmärtämään mitä yritys tekee, kuin yrittää itseään hahmottamaan kokonaisuutta. Asiakas-suhteet on poistettu Canvasista siksi, että jokainen tuote ja palvelu pitäisi tarjota siten, että asiakas-suhteet ovat jo alun perin mietittynä siten, että tuote ja palvelu ovat haluttuja. Maurya kannustaakin ideoimaan tuotteen tai palvelun jota on hankala kopioida ja joka saa yrityksesi erottumaan edukseen muista. Avainpartnerit on poistettu sen vuoksi, että läheskään kaikki yritykset eivät näitä tarvitse, joten useimmalle Canvasin käyttäjälle tulee helpommaksi luoda konsepti ilman näitä.



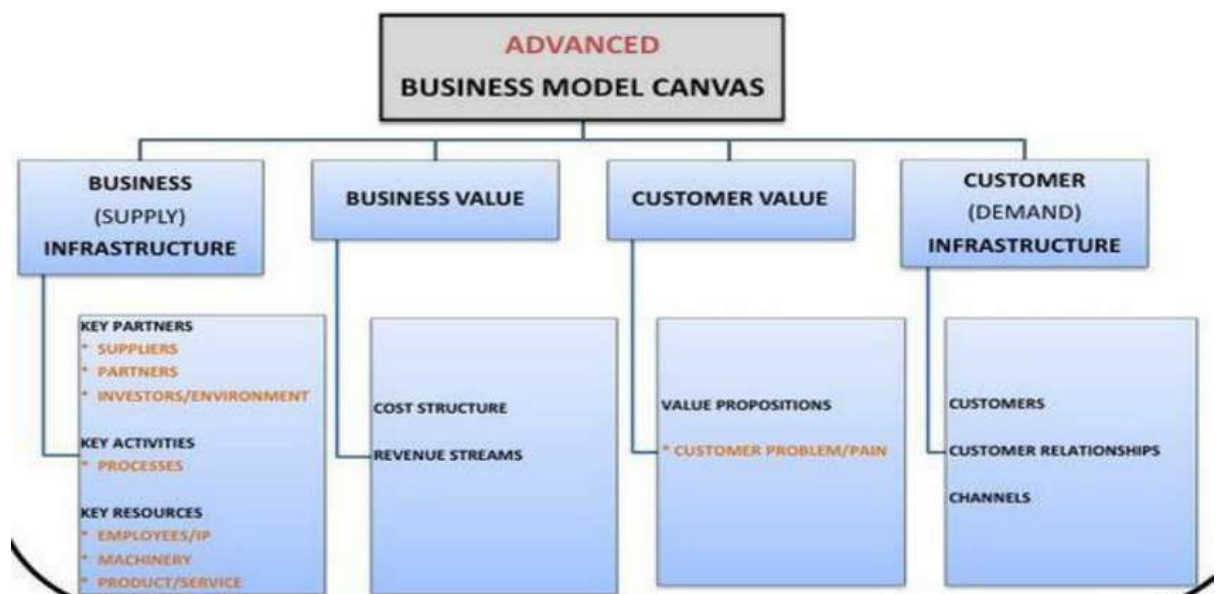
KUVA 2. Lean Business Model Canvas (Maurya 2013.)

Dick Kraaijenbrink kehitti Value Model Canvasin kuvaamaan sitä, että Canvasta voidaan käyttää paitsi tuottaviin yrityksiin myös yleishyödyllisiin ja ei taloudellisen tuoton maksimointiin pyrkivien yritysten kehitykseen. Kraaijenbrink poisti kokonaan asiakassuhteet ja kanavat. Avaintoiminnot- ja resurssit hän korvasi avainkelpoisuuksilla. Lisäksi hän lisäsi Canvukseen kohdan strategiset arvot kertomaan kaikki yrityksen pyrkimykset ja arvot. Avainpartnereita kuvataan yksilöinä ja organisaatioina jotka hyötyvät organisaatiosta tai tuottavat arvoa yritykselle. Lisäksi Kraaijenbrink tuo Canvukseen mukaan kilpailun lisäämällä paikan avainkilpailijoille, jossa kuvataan kilpailijoita ja yritykselle haitallisia tekijöitä. (Kraaijenbrink, 2012b).



KUVA 3. Value Business Model Canvas (Kraaijenbrink 2012.)

King kehitti edistyneen Business Model Canvaksen. Hän lisäsi tarkentavia otsikoita alkuperäisen Canvaksen rakennuspalikoiden sisään. Lisäksi hän muokkasi Canvaksen ulkonäköä luomalla Canvukseen 4 pääpilaria, joiden alle hän lisäsi alkuperäisen Canvaksen rakennusosat (Kuva 4).



KUVA 4. Advanced Business Model Canvas (King 2010.)

Advanced Business Model Canvaksen neljä pääpilaria koostuvat neljästä eri osa-alueesta:

- 1) Liiketoiminnan rakenne
- 2) Liiketoiminnan arvo
- 3) Asiakkaan saama arvo
- 4) Asiakkaan vaatima yrityksen tarjonta

Liiketoiminnan rakenteen alle King on koostanut yrityksen avainkumppanit, resurssit ja toiminnot. Liiketoiminnan arvo puolestaan koostuu kulurakenteesta ja tulovirroista. Asiakkaan saama arvo kuvaa yrityksen luomaa arvoasetelmaa ja sitä, kuinka yritys voi ratkaista asiakkaan ongelman. Asiakkaan vaatimaa arvoa King kuvaa asiakkaiden, asiakassuhteiden ja kanavien avulla.

2.6 Esimerkkejä Business Model Canvaksen käytöstä

Business Model Canvasta voidaan lähteä rakentamaan hyvin erilaisista lähtökohdista. Jokaisen yrityksen lähtötilanne on erilainen ja markkinaolosuhteet erilaiset.

Aalto Yliopistossa on tutkittu, miten Business Model Canvaksen avulla voidaan kuvata yrityksen arvon lisäämistä. Tutkimuksessa kuvattiin autoistumisen automatisaatiota, ja sitä, kuinka tämä synnyttää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Esimerkkinä tästä toimii mm. se, että perinteinen moottori korvataan suurella akulla, ja se asetetaan arvoketjun keskiöön. Tämä vaatii uudenlaista yhteistyötä eri tekijöiden kanssa, kuten energiayhtiöiden, auton toimittajien ja tietoteknisten osaajien välillä. Käyttämällä Business Model Canvasta tutkimuksessa todettiin, että se soveltuu erinomaisesti workshop työskentelyyn ja keskusteluun eri toimijoiden kanssa sen helpon lähestyttävyyden vuoksi. Tutkimukseen osallistujien mukaan Canvas koettiin sujuvaksi ja luonnolliseksi lähestymistavaksi. Toiseksi tutkimuksessa todettiin, että Canvaksen avulla kaikille osapuolille saatiin yhteinen tilannekuva ja heidän ymmärryksensä toimintaympäristöstä samalle viivalle. Näin arvon luomisen perusteet saatiin kaikille yhtenäisiksi. (Mäkelä, Pirhonen 2011.)

Nespressolla on tutkittu uutta liiketoimintamahdollisuutta Bailomin, Kohlerin, Matzlerin ja von den Eichen toimesta. Tutkimuksessa havainnoitiin sitä, kuinka yritys voi lanseerata uuden liiketoimintamallin ja hyödyntää sitä myös jatkossa. Tutkimuksessa tutkittiin Nespresson tarjoamaa mahdollisuutta valmistaa itse omanlaisia kahvimakuja Nespresson koneella. Tähän soveltuvia Nespresso-koneita tarjottiin asiakkaille. Nespresso panosti arvon luontiin myös tarjoamalla erinomaista asiakaspalvelua mm. oman puhelinlinjan avulla ja tarjoamalla eettisesti tuotettua kahvia hyväksymällä vain Rainforest Alliancen hyväksymät viljelijät. Nespresso kokoaa myyntitulonsa myymällä kahvia, kahvinvalmistuskoneet eivät kasvata yrityksen katetta vaan toimivat arvonluojina. Hyvä kilpailukyky juontuu mm. laadukkaista tuotteista ja niiden erilaisuudesta. Nespresson tapauksessa uudet myyntikanavat ja palvelumuodot tuovat uudenlaista arvoa asiakkaalle ja muokkaavat tätä kautta yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia. (Bailom, Kohler Matzler, von den Eich 2013.)

Ranskalaisessa turvallisuusalan yrityksessä on tutkittu uuden liiketoimintamallin jalkauttamista yritykseen. Tutkimus perustui turvallisuusalan uudistuneisiin käytäntöihin; Rahaa ei enään kuljeteta panssaroiduissa ajoneuvoissa, vaan säilötään suojaetuissa paikoissa ja kuljetetaan aseettomien miesten toimesta huomaamattomissa ajoneuvoissa. Yrityksellä oli haasteita saada erilaiset liiketoimintamallit toimimaan samanaikaisesti, mutta muuttamalla myös uutta liiketoimintakonseptia malli saatiin toimivaksi. Se, että yritys pystyi vastaamaan toimialan uusiin toimintamalleihin on mahdollistanut sen, että tällä hetkellä yritys on yksi suurimmista rahankuljetustoimialalla. (Lehmann-Ortega & Moingeon 2010.)

Liiketoimintamalleilla voidaan myös mallintaa yrityksen strategiaa ja hyödyntää Canvasia yrityksen päätöksentekoprosessissa. Hacklin ja Wallnöfer (2012) ovat tutkineet tätä teknologiayrityksessä, jossa yrityksellä on ollut tarve lanseerata uusi liiketoimintamalli, jossa tarjotaan asiakassegmenteille sisältöä, joka on luettavissa multimediateknologian avulla, esim. tabletit. Yrityksen johto oli arvioinut entisiä liiketoimintamalleja ja huomannut, että tarvetta uudelle toimintamallille on olemassa, sillä vanhat mallit eivät soveltuisi uudenlaiseen liiketoimintaan. Uusi liiketoimintamalli otettiin mukaan strategiaan ja tästä tehtiin osa yrityksen toimintaa. Yrityksessä canvasia siis käytettiin luovasti käytännössä, eikä vain analyttisenä apuvälineenä. (Hacklin & Wallnöfer 2012.)

Vuonna 1959 Xeroxin piti uudistaa liiketoimintojaan, sillä heillä oli ongelmia saada tulostimet lanseerattua suurille markkinoille. Tuohon aikaan tulostimet olivat suurempia investointeja yrityksille kuin nykyään. Tavallisen myymisen sijaan Xerox päättikin liisata tulostimet markkinoille vuokraamalla niitä. Näin yritys onnistui valtaamaan tilaa markkinoilta ja se siivitti yrityksen luultavasti parempaan tulokseen, kuin pelkästään tuotteita myymällä. (Greenwald 2012).

Liiketoimintoja on kehitetty myös matkapuhelinmarkkinoilla. Aluksi Apple panosti yrityksessään tuotteisiin ja laitteistoon. Apple on kuitenkin laajentanut markkinoitaan ja on nykyään mukana myös mm. musiikkipuolella. Samanlaista innovointia on tehty myös HTC:llä. Alkuvaiheessa yritys myi osia muiden valmistajien tuotteisiin, mutta HTC huomasi, että sen tuotteet olivat kilpailukykyisiä ja nykyään HTC onkin yksi menestyneistä telealan yrityksistä. (Amit & Zott, 2012.)

Oheiset esimerkit ovat malleja siitä, kuinka yrityksillä on erilaisia tilanteita markkinoilla ja kuinka liiketoimintamalleja uudelleen pohtimalla voidaan saavuttaa uudenlaista kilpailuetua. Business Model Canvas on yksi keino näitä malleja rakennettaessa.

Liiketoimintoja voikin kehittää Amit & Zottin mukaan erilaisin tavoin.

- 1) Lisäämällä avaintoimintoja, esimerkiksi yhdistämällä toimintoja ja luomalla näin uusia toimintamuotoja. Esimerkiksi Kolumbian suurin pankki ymmärsi, että markkinoilla on tarvetta uudelle liiketoiminnalle ja sen tulikin uudelleen kouluttaa ja palkata osaavaa henkilöstöä vastaamaan uusiin tarpeisiin.

- 2) Lisäämällä avaintoimintoja jo olemassa oleviin toimintoihin. Esimerkiksi matkatoimiston matkojen myynnin yhteyteen linkitetään eri lentovaihtoehtoja, luottokorttiyhtiöiden tietoja yms. Näin potentiaalinen asiakassegmentti laajenee.
- 3) Vaihtamalla palvelun tekijöitä. Esimerkiksi Franchisingissa ei tarvitse luoda muuta kuin valmis palvelukonsepti, jota myydään muille ja koseptin haltijan ei tarvitse itse luoda palvelua tarjolle. (Amit & Zott, 2012.)

Liiketoimintojen kehittäminen ja luominen ovat haastavaa ja yrityksen tulee ottaa aina oma tilanteensa huomioon. Haluaako se esimerkiksi panostaa enemmän arvon luontiin vai oman tuloksen tekemiseen vai löytääkö se tavan jolla molemat voidaan maksimoida. Amit & Zott kehottaakin miettiään kuutta eri kysymystä ennen uuden toiminnon lanseerausta:

- 1) Mitä tarpeita uudella mallilla saadaan täytettyä?
- 2) Mitä avaintoimintoja tarvitaan, jotta nämä tarpeet saadaan täytettyä?
- 3) Miten nämä uudet avaintoiminnot saadaan yhdistettyä toisiinsa?
- 4) Kenen kannattaa tehdä yrityksen avaintoiminnot? Onko se yritys itse, alihankkija vai kenties asiakas?
- 5) Kuinka arvon luonti tapahtuu liiketoimintojen eri osapuolille? Kuka hyötyy mistäkin ja millä tavoin?
- 6) Miten yritys tuottaa samanaikaisesti tuloa itselleen, että arvoa koko liiketoiminnalleen? (Amit & Zott, 2012.)

Kysymällä oheiset kuusi kysymystä yritykset pystyvät hahmottamaan paremmin yrityksensä identiteetin ja ymmärtämään kontekstin, millaisessa liiketoimintaympäristössä se toimii. Tällainen lähestymistapa rohkaisee systemaattiseen ja selkeään ajattelutapaan, sen sijaan että toimitaisiin yksilöllisten ajatusten ja päätösten voimalla. Kun luot ja kehität liiketoimintoja katso metsää, älä puuta – Hanki kokonaisvaltainen kuva liiketoiminnoista ennen kuin tartut yksittäisiin yksityiskohtiin. (Amit & Zott, 2012.)

3 LIIKETOIMINTAMALLIT

Kappaleessa kuvataan kaksi erilaista liiketoimintamallia Business Model Canvasin avulla. Liiketoiminnot ovat luonteeltaan erilaisia ja Canvasin hyödyntämismahdollisuudet ovat liiketoiminnoissa erilaiset.

3.1 Case 1: Metsänhoito ja pilkkeiden teko, tiivistelmä toiminta-ajatuksesta

Ensimmäisessä liiketoimintavaihtoehdossa pohditaan Business Model Canvasin avulla liiketoimintamahdollisuutta, jossa yhdistyy monenlainen osaaminen ja työ sopii hyvin aloittelevalle pienyrittäjälle, jolla on valmiina ammattitaito alaa kohtaan, sekä pieni alkupääoma yritystoiminnan käynnistämiseen. Oletusarvoisesti liiketoiminta perustuu toiminimipohjalle.

Yrittäjän liiketoimintasuunnitelmana on tarjota erilaisia metsätalouden palveluja paikalliselle asiakaskunnalleen. Liiketoiminta perustuu taimikoiden raivaamiseen, polttopuiden tekoon ja muihin kevyisiin metsätalouden tukipalveluihin. Päätoimisuus kuitenkin on raivaus- ja polttopuutoiminnassa. Yrittäjä tarjoaa omaa ammattitaitoaan taimikoiden raivaamiseen. Apunaan hänellä on tässä toiminnassa raivaussaha ja metsätalouden hoitoon soveltuva mönkijä. Pilkkeiden osalta yrityksen liikeideana on luoda asiakkailleen helppoa ja edullista polttopuiden valmistusta. Yrittäjä omistaa peräkärnyllä kuljettavan polttomoottorikäyttöisen klapikoneen, jota saa ajaa B-ajokortilla. Toiminnan tavoitteena on vuokrata laitteistoa tai luoda urakkasopimuksia asiakaskunnan kanssa. Mikäli asiakas haluaa vuokrata pilkekonetta, tarjottavaan kokonaisuuteen sisältyvät pilkekone, kirves ja moottorisaha. Kaikkiin laitteisiin asiakkaalle tarjotaan käyttöönottopastus ja ohjeet.

Yrityksen toiminta-alueena on Kuopio ja lähialueet. Alan kilpailutilanne on vaihteleva, suurimpana kilpailijana ovat muut pilkkeitä ja metsätalouspalveluja tarjoavat yritykset. Tässä työssä liiketoiminnan osalta keskitytään erityisesti metsätilojen hoitamisen analysointiin, jotta työtä voidaan verrata toiseen liiketoimintamalliin.

3.2 Liiketoiminnan kuvaaminen Business Model Canvasin avulla Case 1:

Avainresurssit: <ul style="list-style-type: none"> - Laitteiston huoltajat - Yhteistyö muihin alalla toimiviin yrityksiin - Aliurakoinnin mahdollistaminen 	Avaintoiminnot: <ul style="list-style-type: none"> - Laitteiston kunnossapito - Kilpailutilanteen seuraaminen - Jatkuvat asiakassuhteet 	Arvolupaus <ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspalvelu - Räätelöidyt ratkaisut - Ammattitaito - Paikallisen toiminnan tukeminen - Metsätilan arvonnousu - Hoidetut metsäpalstat 	Asiakassuhteet: <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalinen media - Yhteydenpito asiakaskuntaan - Paikallinen näkyvyys - Tapahtumat 	Asiakassegmentit: Metsätilojen omistajat
Avainresurssit: <ul style="list-style-type: none"> - Laitteisto - Aktiivisuus paikallisesti - Sitoutuminen yritykseen 		Kanavat: <ul style="list-style-type: none"> - Verkkosivut - Sosiaalinen media - Paikallislehdet - Puskaradio 		
Kulurakenne: <ul style="list-style-type: none"> - Palkat - Markkinointi - Laitteiston huolto 		Tulovirrat: <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkailta saadut suoritukset <ul style="list-style-type: none"> • Metsätilojen raivaaminen • Polttopuiden teosta saadut tulot • Laitteiston vuokraaminen 		

KUVA 5. Case 1 kuvattuna Business Model Canvasin avulla.

Asiakassegmentit

Yrityksen asiakassegmentit koostuvat Kuopiolaisista metsätilojen omistajista ja polttopuita tarvitsevista kotitalouksista. Metsätilojen omistajille tarjotaan pääasiassa leimikoiden hoitoa ja kotitalouksille polttopuiden tekoa. Otollisinta asiakaskuntaa ovat omakotitaloudet Kuopion lähiympäristöstä, joilla ei ole päälämmitysmuotona kaukolämpöä tai sähköä, vaan pääpaino on puulämmityksessä. Pilkkeiden teon osalta asiakkaat voidaan jakaa myös iän puolesta omiin kategorioihinsa. 20–50 Vuotiaat kiireiset työssäkäyvät, jotka arvostavat omaa vapaa-aikaa ovat varmasti halukkaita maksamaan siitä, että koko vuoden polttopuut voidaan tehdä yhden viikonlopun aikana. Toisen ikäsegmentin muodostavat terveydeltään heikompaan kuntoon siirtyvät kotitaloudet (iältään n. 50–80), jotka eivät halua luopua omakotiloasumisesta, mutta ovat valmiita maksamaan arjen helpottamisesta mm. valmiiden polttopuiden muodossa. Metsätilojen hoidon osalta yrityksen toiminta on hyvin laaja-alaista ja yritys kykenee hoitamaan metsäpalstojen hoidon aina taimikoiden hoidosta varttuneempienkin metsien hoitoon.

Kyseiset asiakassegmentit sopivat yritykselle erityisesti siksi, että ne ovat sopivan laajia ja kyseisten kaltaiset kohderyhmät työllistävät yrittäjää riittävästi, kuitenkin huomioiden yrityksen tuotantopotentiaalin ja sen, kuinka paljon yrittäjä kykenee resursoimaan osaamistaan. Mikäli yksittäiset työkohteet eivät työllistä yrittäjää voisi segmentin valinnassa pohtia muutamaa suurempaa työllistäjää, kuten metsähallitusta tai vaikkapa puolustusvoimia, jotka voivat työllistää yhden hankkeen parissa pidemmän ajan. Tällöin riskinä tosin ovat ylisuuret toimeksiannot ja yrityksen resurssien riittämättömyys.

Arvolupaus

Yrityksen arvolupauksena on toisaalta luoda metsänomistajille parempaa vuotuista tuottoa heidän omistamistaan metsätiloista ja toisaalta taata erinomaista asiakaspalvelua pilkkeitä haluavalle asiakaskunnalle. Leimikoiden hoito parantaa metsän vuosittaista kasvua 2-5 %, ja oikeanlaisella leimikonhoidolla metsä säilyy arvoa tuottavana kokonaisuutena, eikä palvelu kuitenkaan vaadi tilan omistajalta muuta kuin, palvelun ostamisen. Kaikki muu työ hoituu yrittäjän kautta.

Pilkkeiden ostajille yrittäjän arvolupaus on erinomaisen asiakaskokemuksen luominen. Liiketoiminta perustuu laatuun ja joustavuuteen. Yritys voi tulla urakoimaan pilkkeet asiakkaan puolesta tai vuokrata tarvittavan laitteiston asiakkaan omaan käyttöön määräajaksi. Laitteisto on aina huollettu ja sen käyttöön annetaan kattava perehdytys. Mikäli yrittäjä itse urakoi pilkkeet on palvelua nopeaa, helppoa saatavissa ja työn laatu laadukasta.

Metsänomistajille paremman vuotuisen tuoton lupaaminen on valittu segmentin arvolupaukseksi siksi, että se on helposti toteutettavissa, ja sen toteen näyttäminen on helppoa niin tieteellisen tutkimuksen valossa kuin siinäkin, että metsänomistaja itse voi havaita vuosikasvun omalla palstallaan. Pilkkeiden teon osalta arvolupauksen valinta perustuu siihen, että yrityksen tulee luoda parasta mahdollista asiakaskokemusta toimintansa jatkamisen vuoksi. Näin arvolupaus tulee samalla myös yrittäjän itsensä tarpeeseen, ja toisaalta se myös motivoi yrittäjää pyrkimään tähän kaikkiin mahdollisiin keinoihin.

Asiakkaiden tavoittaminen

Yrittäjä tavoittaa asiakkaansa mainostamalla toimintaansa paikallisissa lehdissä, Kuopion alueella esim. Savon Sanomat. Yrityksellä on verkkosivut, joilla kerrotaan tarjottavista palveluista ja osaamisesta. Verkon osalta mainontaa tapahtuu myös mm. Halkoliiterin kautta. Toiminnan jatkuessa puskaradiolla tulee olemaan suuri merkitys. Lisäksi yritys panostaa jatkuviin asiakassuhteisiin, mm. pilkkeikaupan osalta vuosittainen apu pilkkeiden teossa.

Asiakaskanaviksi on valittu kyseiset kanavat toiminnan paikallisuuden vuoksi, ja siksi, että yrittäjä luottaa paikalliseen verkostoonsa ja pyrkii hankkimaan asiakaskuntansa toimipisteet lähistöltä. Mikäli yrityksen toimintasäde olisi laajempi toiminnan pyörittäminen hankaloituisi. Paikallisesti toimimalla puskaradion hyödyntämismahdollisuudet ovat suuret verrattuna siihen, jos toimintasäteenä olisivat suuremmat markkinat.

Asiakassuhteet

Kuten aiemmin todettiin, yritys pyrkii jatkuviin asiakassuhteisiin. Tavoitetilana on se, että asiakas suosittelisi palvelua myös jatkossa ja on valmis myös itse hyödyntämään sitä. Tavoitetilaa päästään laadukkaalla palvelulla ja luomalla asiakkaalle helposti havainnoitavaa arvoa tehdystä työstä. Tähän apuna toimii mm. se, että asiakas näkee itse saadut pilkkeet, ja raivatun metsän muodonmuutokseen ns. ennen ja jälkeen palvelun. Lisäksi yritys mainostaa osaamistaan säännöllisesti ja voi käyttää apunaan myös ajankohtaisia alan uutisia ja tutkimuksia. Esimerkiksi kertomalla raivatun leimikon tuottomahdollisuuksista verrattuna hoitamattomaan palstaan.

Jatkuvilla asiakassuhteilla yritys mahdollistaa mahdollisimman tasaisen tulovirran ja näin toiminnan jatkuvuus saa ennustettavuutta. Säännöllisellä mainonnalla ja tehokkaalla jälkimarkkinoinnilla yritys pysyy asiakassegmenttiensä mielessä läpi vuoden ja tarpeen tullen asiakkaat hyödyntävät yrittäjän palvelua. Esimerkiksi polttopuiden teko voi tiettyjen asiakkaiden osalta olla säännöllistä, esim. kerran vuodessa polttopuiden teko asiakkaalle. Yritys voi seurata asiakkaidensa toimintaa ja olla yhteydessä oma-aloitteisesti hyvissä ajoin ja ehdottaa itse tarvittavia palveluja edeltävän vuoden tapaan.

Tulovirta

Tulovirta koostuu asiakkaiden suorituksista. Palvelu voi olla asiakkaan toivomusten mukaan joko tuntiveloituksella tai urakkapalkalla. Tulovirta koostuu pilkkeiden teosta, pilkekoneen vuokraamisesta, leimikoiden hoidosta ja mahdollisista muista palveluista.

Yritys pyrkii asiakkaiden suorituksissa monipuolisuuteen ja siihen, että mikäli jokin yrityksen toiminnosta ei onnistu halutulla tavalla voi tulovirta koostua muista lähteistä. Esimerkiksi tilanne, jossa polttopuupalveluiden kysyntä ei ole suunnitellun mukaista voi yritys panostaa enemmän voimavaroja leimikoiden hoitoon.

Yrityksen tulovirtaa voi pohtia mm. seuraavin esimerkein. Yrittäjä voi veloittaa asiakasta tuntiveloituksella 30 euroa per tunti. Lisäksi vaihtoehtona on urakointi, jolloin tulot määräytyvät tehdyn työn ja sopimuksen mukaisesti. Laitteiston vuokraamiseen liittyviä tulovirtoja voidaan kuvata mm. pilkekoneen tai mönkijän vuokraamisen avulla. Laitteiston vuokraan vaikuttavat sen kysyntä ja yrittäjän omat tarpeet. Lisäksi sillä on merkitystä, mitä kaikkea kalustoa asiakas tarvitsee. Laitteiston vuokra voi perustua päivävuokraan, viikkokorvaukseen tai viikonloppukorvaukseen. Tässäkin toiminnassa pyritään mahdollisimman asiakaslähtöiseen ajattelutapaan ja arvon tuottamiseen.

Avainresurssit

Yrittäjän kannalta kriittisiä resursseja ovat laitteiston toimivuus ja yrittäjän oma terveys. Ilman toimivaa laitteistoa ei yritys voi harjoittaa liiketoimintaansa. Myös yrittäjän tulee olla hyvässä kunnossa, jotta toimintaa voidaan harjoittaa, sillä hän on kriittisessä roolissa yrityksen toimivuuden kannalta.

Yritys voi turvata erinäisin vakuutuksin toimintaansa ja näin minimoida yrityksen kannalta kriittisiä resursseja. Myös panostamalla yrittäjän omaan terveyteen ja laitteistoin jatkuvaan huoltoon voidaan varmistaa se, että riski resurssien eskaloitumiseen pienenee.

Avaintehtävät

Yrityksen on pidettävä arvolupauksestaan kiinni. Jotta tähän päästään, on yrityksen taattava joustavaa palvelua laatua unohtamatta. Yritys tarvitsee jatkuvia asiakassuhteita, eikä sillä ole varaa menettää asiakaskuntaa heikon palvelun vuoksi.

Yrityksen arvolupaus ja koko toiminta perustuu asiakkaiden palvelemiseen paremmin kuin toiset alan yritykset. Varmistamalla tämän onnistumisen yrityksen mahdollisuudet suoriutua muista avaintoiminnoista suurenevät.

Avainkumppanit

Yrityksellä ei ole paljoakaan avainpartnereita toiminnan itsenäisyyden vuoksi. Yrittäjä hoitaa kaiken mahdollisen itse. Mahdollisia partnereita kuitenkin ovat mm. ulkoistettu kirjanpito ja hyvät suhteet laitteiston huoltoon liittyviin suhteisiin, mikäli ne tarvitsevat huoltoa on hyvä saada tilattua se nopeasti ja palvelun on suotava olla myös laadukasta. Ulkoistamalla tiettyjä yrityksen toimintoja, joihin yrittäjällä ei ole täydellistä ammattitaitoa yritys varmistaa sen, että se voi keskittyä ydintoimintoihinsa.

Kustannusrakenne

Yrityksen kustannukset koostuvat alkuinvestoinneista ja yrittäjälle maksettavasta palkasta. Yrityksen täytyy investoida useita tuhansia yritystoiminnan käynnistyessä. Mm. pilkekoneen ja mönkijäperäkärryn hankkiminen ovat suurimpia alkuinvestointeja. Toiminnan jatkuessa tätä kalustoa täytyy myös huoltaa säännöllisesti, joten siitä muodostuu suhteellisen säännöllinen kuluerä.

Yrityksen kustannusrakenne painottuu siis hyvin paljon alkuinvestointeihin ja hankittuun laitteistoon sekä sen huoltoon. Yritystoiminnan edetessä laitteisto saadaan maksettua pois ja suurempi tuloerä voidaan ohjata yrityksen liiketoimintojen kehittämiseen ja laajentamiseen. Tietyissä pisteissä yrittäjä joutuu myös uusimaan kalustoaan ja tästä aiheutuu liiketoimintakausille suurempia kulueriä.

Mobiilialustainen pilkekone	10 000
Moottorisaha	1000
Raivaussaha	1000
Traktorimönkijä	20 000
Mönkijän peräkärri / tukkikärri	2000
Muut alkuinvestoinnit	2000
Yhteensä	36 000

KUVA 6. Esimerkilaskelma alkuinvestoinneista.

Esimerkilaskelmaan on kuvattu yritystoiminnan alkuvaiheessa syntyvät kulut. Lisäksi kustannusrakenteeseen tulee huomioida yrittäjälle maksettava kuukausittainen palkka ja laitteiston huoltoon liittyvät muut kulut.

3.2.1 Esimerkilaskelma liiketoimintamallin kannattavuudesta

Seuraavassa kappaleessa lasketaan ja pohditaan yrityksen tulovirtaa ja kustannusrakennetta ja pyritään selvittämään liiketoimintamallin kannattavuutta. Oheiseen laskelmaan on kuvattu yrityksen toimintaa taimikonhoitotyönä, ja yksinkertaistamisen vuoksi pilkkeiden teko jätetty esimerkilaskennassa pois, sillä metsänhoitotyöt olisivat liiketoimintamallin suurimpia tulonlähteitä ja yrityksen ydin toimintaa.

Mahdollisimman tarkan esimerkilaskelman vuoksi laskelma on lainattu suoraan Pertti Hourunrannan kirjasta Talousopas metsuri- ja metsäpalveluyrittäjälle.

Taimikonhoitotyö Metsuripalveluita tarjoava yritys laskee tarjouksen 5 hehtaarin taimikonhoitokohdelle, josta on mitattu oheiset tiedot. Laskennassa yrittäjä hyödyntää Metsäalan TES:n tuotostietoja.

Sijainti 8 km:n päässä yrittäjän asunnosta

Kuusitaimikko (hintakerroin 1,23), poistuma 7500 r/ha, poistuman kantoläpimitta 5,5 cm

Maasto vaikeuttaa työskentelyä selvästi (kaltevuus ja kivisyys – maastoluokka 2 – kerroin 1,07)

Työ voidaan suorittaa lumettomana aikana – ei kausikorotusta

Koealoja mitataan 10 kpl – mittauskorvaus 2,82 €/ha

Annettujen lähtötietojen perusteella yrittäjä laskee metsurityön kustannukset:

Perkaus-harvennuksen työkohtainen palkka taulukosta: 314,17 €/ha

Lisäkerroin kuusikosta: $1,23 * 314,17 \text{ €/ha} = 386,43 \text{ €/ha}$

Maastokerroin $1,07 * 386,43 = 413,48 \text{ €/ha}$

Koealojen mittauskorvaus $2,82 + 413,48 = 416,30 \text{ €/ha}$

Lasketaan mukaan palkan sivukulut $1,43 * 416,30 = 595,31 \text{ €/ha}$

Yrittäjä arvioi työmaan keston jakamalla työkorvauksen 416,30 €/ha tuntipalkalla 13,10 €/h ja saa hehtaarin ajanmenekiksi 31,8 tuntia. Viiden hehtaarin harvennus kestää siis $5 * 31,8 = 159$ työtuntia eli 22 työpäivää. Tämän tiedon avulla yrittäjä määrittää työkohteen teosta aiheutuvat matkakulut ($22 \text{ pv} * 8 \text{ km} * 2 \text{ krt/pv} * 0,45 \text{ €/km} = 159 \text{ €}$) Kun laskelmaan lisätään tarjouksen tekemiseen käytetty aika ja matkakulut sekä tuntikatetavoite 12 €/h, saadaan tarjouksen loppusummaksi 5 200 €, eli 1 040 €/ha + alv 24 %. (Hourunranta, 2015).

Kustannuslaskelma lasketaan vuoden ajalle, oletuksella, että yrittäjä työstää yhden vastaavan leimikon kuukaudessa, eli $12 \text{ kk} * 5 200 \text{ €} = 62 400 \text{ €}$.

3.3 Case 2: Metsätilojen hyödyntäminen sijoitusmielessä, tiivistelmä toiminta-ajatuksesta

Toisessa liiketoimintavaihtoehdossa pohditaan Business Model Canvasin avulla liiketoimintamahdollisuutta, joka perustuu metsätilojen ostamiseen ja hyödyntämiseen sijoitusmielessä. Yritys vaatii ammattitaitoa metsätaloutta kohtaan ja suuren liikevaihdon. Oletusarvoisesti liiketoiminta perustuu osakeyhtiöpohjalle.

Yrittäjän liiketoimintasuunnitelmana on metsätilojen ostaminen ja niiden hyödyntäminen taloudellisesti. Liiketoiminta perustuu metsätilojen ostamiseen ja hankittujen tilojen jatkojalostamiseen. Yritys voi ostaa metsätiloja eri puolilta Suomea. Tilan puustosta riippuen voidaan tilaa hyödyntää päätehakkuun avulla, hoitamalla tilan taimikonhoitotyöt kuntoon ja nostamalla näin tilan arvoa tai hankkimalla kasvuvaltaisia tiloja, joiden arvon nousu on nopeaa esim. rehevistä maapohjista johtuen. Liiketoiminta perustuu tilojen arvon kasvattamiseen ja jälleenmyyntiin suuremmalla hinnalla kuin mikä alkuperäinen ostoarvo on ollut.

Yrityksen toiminta-alueena on koko Suomi. Alan kilpailutilanne on vaihteleva mm. maantieteellisestä sijainnista johtuen. Kilpailijoita ovat muut metsätilojen hankinnasta kiinnostuneet yksityishenkilöt ja yritykset.

3.4 Liiketoiminnan kuvaaminen Business Model Canvasin avulla Case 2:

Avainresurssit: <ul style="list-style-type: none"> - Metsänhoitoon erikoistuneet yritykset - Metsätilojen myyjät - Metsätilojen ostajat - Puun ostajat 	Avaintoiminnot: <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökumppanien jatkuva etsiminen - Yhteistyön kehittäminen 	Arvolupaus <ul style="list-style-type: none"> - Luotettavuus - Hoidetut metsätilat - Palvelun helpous - Taloudellisen arvon tuottaminen 	Asiakassuhteet: <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalinen media - Yhteydenpito asiakaskuntaan - Tapahtumat 	Asiakassegmentit: <ul style="list-style-type: none"> - Metsätilojen ostajat - Metsätilojen myyjät - Sijoittajat
Avainresurssit: <ul style="list-style-type: none"> - ATK-laitteisto - Riittävä pääoma - Sitoutuminen yritykseen 		Kanavat: <ul style="list-style-type: none"> - Verkkosivut - Sosiaalinen media - Tapahtumat 		
Kulurakenne: <ul style="list-style-type: none"> - Palkat - Markkinointi - Alihankinnalla suoritettavat toimet, yhteistyökumppaneiden palkitseminen 		Tulovirrat: <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkailta saadut suorituset - Puun myyntitulot - Tilojen myyntitulot 		

KUVA 7. Case 1 kuvattuna Business Model Canvasiin.

Asiakassegmentit

Yrityksen asiakassegmentit voidaan jakaa sekä maantieteellisesti, että metsätilojen laadun mukaisesti. Segmentit voidaan jaotella maantieteellisesti Länsi-, Etelä-, Pohjois-, Itä- ja Keski-Suomeen. Yrityksen asiakassegmentit voidaan jakaa metsätilojen laadun mukaan erilaisiin osiin. Hankittavat metsätilat voivat olla uudistuskypsiä metsiä, joissa suuri osa puustosta on heti hyödynnettävissä ja tilalla on paljon päätehakkuukelpoisia kuvioita. Tässä segmentissä jälkityöt ovat paljon työtä vaativia, sillä päätehakattuihin kuvioihin täytyy istuttaa uusi taimikko, joka lähtee kasvamaan. Yrityksen asiakassegmenttiin voidaan jakaa myös metsätilat, jotka vaativat taimikonhoitotöitä, mutta joista varsinaista tuottoa ei ole vielä hyödynnettävissä, vaan tilasta saatava hyöty perustuu metsätilan arvon kasvattamiseen hoitamalla tilaa nopeammin kasvavaksi kokonaisuudeksi. Metsätilojen osalta segmentit kuitenkin aina sekoittuvat ja on erittäin harvinaista, että yritys saisi ostettua tiloja, jotka rajoittuvat vain tiettyyn segmenttiin puuston osalta. Lähes aina tiloissa on erilaisessa kasvutilanteessa olevia kuvioita ja tällöin tilan kokonaisuuden täytyy ratkaista se, mihin segmenttiin se jaetaan.

Yrityksen asiakassegmenttejä ovat myös tilojen ostajat. Tällöin segmenttiin vaikuttaa ensisijaisesti myytävän metsätilan sijainti ja potentiaalisten ostajien varallisuus sekä se, miksi he ovat tilaa ostamassa. Ostajien käytettävissä oleva varallisuus voi vaihdella paljon. Myös oston takana olevat motiivit voivat olla erilaisia. Tilan ostoon voi kannustaa mm. oman varallisuuden kasvattaminen, oman tilan vierestä lisäämään hankkiminen, ns. "puuhalpalstan" osto tai jokin muu syy.

Segmenttien maantieteellisen jaon perusteena toimii, se että yrityksen yhteistyökumppaneita on eri puolella Suomea, ja suhteiden hyödyntäminen on rajattu tietyille alueille, eivätkä kumppaneiden toiminta-alueet ole välttämättä kovin laajia. Metsätilojen puuston mukaista segmenttijakoa selittää se, että näin yritys pystyy hyödyntämään erilaisia metsätiloja eri tavoin ja metsätiloihin sijoitettavat työpanokset vaihtelevat sen mukaisesti, miillaista työtä ostetut palstat vaativat. Myös metsätilojen ostajat on valikoitu erilaisiin segmentteihin. Tämä segmenttijako mahdollistaa sen, että yritys kykenee helpommin markkinoimaan jatkossa myytäviä tiloja oikeille segmenteille oikeissa myyntikanavissa.

Arvolupaus

Yrityksen arvolupauksena on tuottaa voittoa yritykseen sijoittaneille osakkaille. Yritys pyrkii maksimoimaan tiloista saatavan tuoton hankkimalla tiloja kilpailukykyiseen hintaan ja tuottamalla hankkimilleen tiloille maksimaalisen arvon nousun kohtuullisen ajan kuluessa tilan hankinnasta.

Arvolupauksen valinta perustuu yrityksen toiminta-ajatukseen, eli siihen, että yritykseen sijoittajat saavat tuottoa sijoitukselleen. Lunastamalla arvolupauksensa yritystoiminnan jatkuvuus varmistuu, liiketoiminnan volyymin suurentaminen ja sijoittajille maksettavan voitto-osuuden kasvattaminen on mahdollista.

Yritys luo arvoa myös paikallisille yhteistyökumpaneilleen takaamalla heille säännöllisesti toimeksiantoja heidän omilla maantieteellisillä toiminta-alueillaan. Yritys työllistää välillisesti paikallisia metsureita, metsätilojen välittäjiä, puun ostajia ja muita mahdollisia yhteistyökumppaneita.

Asiakkaiden tavoittaminen

Yrityksen asiakkaita ovat sekä yritykseen sijoittajat, että metsätiloja myyntiin tarjoavat toimijat. Yritys hankkii itselleen sijoittajia takaamalla arvolupauksensa mukaista toimintaa ja tarjoamalla vakaata tuottoa kohtuullisella riskillä. Hyödynnettäviä metsätiloja yritys pyrkii kartoittamaan myytävistä metsätiloista ympäri Suomea ja hyvän verkostonsa avulla ympäri Suomea.

Sijoittajia yritys pyrkii hankkimaan yritystoiminnan alkuvaiheessa yrittäjän omista verkostoista ja mainostamalla mahdollisuudesta päästä osaksi uudenlaista liiketoimintaa alan lehdissä. Mainostaminen ja verkostojen hyödyntäminen on valittu tavoituskanaviksi siksi, että verkostot ovat yrittäjää itseään lähellä ja heidät on helpompaa vakuuttaa kuin täysin tuntemattomia sijoittajia. Alan lehtiä ja pörssiä seuraavat potentiaaliset asiakkaat taas pyritään houkuttelemaan yrityksen asiakkaaksi selkeällä arvolupauksella ja toimivalla liiketoimintakonseptilla. Potentiaalisia myytäviä metsätiloja yritys

kartoittaa ensisijaisesti internetin välityksellä. Internetissä suurimpia toimijoita ovat mm. Metsätilat.fi ja laatumaa.fi. Lisäksi potentiaalisia myyjiä löytyy yksityisistä myyjistä, jotka ilmoittavat mm. Torin tai Etuoven kautta. Myös suuret metsäpinta-alojen omistajatahot markkinoivat myytäviä kohteitaan internetin välityksellä. Tällaisia toimijoita ovat mm. Tornator ja UPM.

Asiakassuhteet

Asiakassuhteissa yritys pyrkii löytämään jatkuvia sijoittajia ja tarjoamalla luotettavan palvelukonseptin yritys pyrkii saavuttamaan asiakassuhteita, jotka ovat valmiita myös suosittelemaan yrityksen osaamista muille ja saamaan näin suuremman kiinnostuksen valtakunnallisesti. Myytävien metsätilojen osalta yritys palkitsee välittäjiä, jotka onnistuvat hankkimaan yritykselle runsaasti potentiaalisia myyjäehdokkaita. Lisäksi yrityksen kumppaniverkosto on erittäin laaja, joten myös heihin yritys pitää hyvät suhteet yllä jatkuvalla kontaktoinnilla ja tarjoamalla säännöllisesti työtä yhteistyökumppaneilleen. Jatkuvien sijoittajien avulla yrityksen tulovirta tasapainottuu ja likviditeetin hallinta helpottuu. Vakaan tuoton takaaminen pitkällä aikavälillä on yritykselle helpompaa, kuin suurten yksittäisten voittojen tuottaminen.

Tulovirta

Yrityksen tulovirta koostuu metsätiloista saatavista voitoista. Tulovirta voi olla erittäin epätasaista, sillä tiettyinä kuukausina voidaan myydä tai ostaa enemmän tiloja kuin toisina. Yrityksen tulovirran hankintamahdollisuudet ovat melko rajalliset, sillä tulonlähteet koostuvat oikeastaan vain metsätiloista saatavista myyntivoitoista, joita ovat lähinnä puunhakkuutulot ja tulot, joita syntyy myytäessä koko tila.

”Puun hinta vaihtelee erilaisten kohteiden välillä runsaasti, mutta muodostuu selkeistä kriteereistä. Puun hintaan vaikuttavat markkinatilanteen lisäksi hakkuukohteen puumäärä, kohteen etäisyys puuta käyttävästä tehtaasta, puun laatu, runkojen koko, hakkuutapa, metsäkuljetusmatka, maasto ja korjuuajankohta.” Stora Enso

Mm. Stora Enson tai metsänhoitoyhdistyksen verkkosivuilta löytyvät ajantasaiset puun myyntihinnat eri puolilta Suomea.

Avainresurssit

Yrityksen avainresurssit ovat riittävä pääoma ja verkostoituminen. Riittävät pääoman turvin yritys kykenee selviämään taloudellisesti heikommista kuukausista. Riittävä verkostoituminen ja ammattillisen ammattitaidon hyödyntäminen ovat avainasemassa kannattavan liiketoiminnan kannalta, jotta yritys kykenee tarjoamaan arvolupauksensa mukaista palvelua.

Verkostoitumisen avulla yrittäjä pystyy toimimaan laajalla säteellä koko Suomen alueella. Kattavat verkostot niin asiakassuhteiden kuin alihankintana toteutettavien töiden osalta mahdollistaa toimivan organisaation, ja se vapauttaa lisäresursseja yrityksen ydintoimintoihin.

Avaintehtävät

Yrityksen avaintehtävänä on tuottaa arvoa omistajilleen, sillä ilman arvontuottamista yrityksen liiketoiminta ei ole mahdollista. Mikäli arvontuotannossa ei onnistuta sijoittajat eivät luota yritykseen eivätkä sijoita siihen pääomaa. Näin yritys ei voi harjoittaa liiketoimintaansa. Avaintehtävänä on onnistua metsätilojen hankinnan järkevistä hyödyntämisestä ja taloudellisen hyödyn hankinnasta.

Avainkumppanit

Yrityksen avainkumppaneina toimivat hyvät suhteet eri metsätalouden toimijoihin ympäri Suomea. Yrityksellä täytyy olla laajat verkostot aina metsätilojen myyjistä metsätilojen hoitoon erikoistuneisiin yrittäjiin ympäri Suomea. Avainkumppaneihin kuuluvat myös mm. kuljetusalan yrittäjät ja selkeä yhteistyö rahoittajien kanssa.

Avainkumppanit ovat tärkeässä roolissa avainresurssien ja avaintehtävien onnistumisessa ja tätä kautta ne linkittyvät suoraan arvon tuottamiseen ja kannattavan liiketoiminnan pyörittämiseen. Ilman toimivaa avainkumppanien verkostoa yrityksen liiketoimintaa ei saada pyöritettyä kannattavasti.

Kustannusrakenne

Yrityksen kustannukset koostuvat sijoittajille maksettavista tuotoista, pankille maksettavasta käyttöpääoman korosta ja metsätilojen hankintaan ja kasvatukseen liittyvistä kustannuksista. Metsätilan kasvatukseen ja hankintaan liittyvät kulut muodostuvat mm. metsänhoitokustannuksista.

Metsänhoitokustannuksia koostuu erilaisista lähteistä. Metsätilalla voi olla metsätie-tai ojituslainoja, joista tulee kuluja lyhennysten ja korkojen muodossa. Myös mahdolliset metsätien ylläpitokustannukset voivat muodostaa menoerän. Kustannuksia syntyy myös uudistushakkuun jälkeisistä uudistamismenoista ja taimikonhoitoon liittyvistä kustannuksista. Mietittäessä yksittäisen metsätilan kustannusrakennetta metsän kiertoajan mukaisesti, voidaan kustannuksiksi laskea keskimäärin 15-20 % metsätulosta. (Rantala).

Yrityksen kustannusrakenne on korkea, ja riskit myös tätä kautta suuret. Kustannusrakenne on riippuvainen myös vallitsevasta korkopolitiikasta ja metsätalouden kannattavuudesta. Korkopolitiikan muutokset voivat aiheuttaa suuriakin kustannuseriä yritykselle, jonka toiminta perustuu suurelta osin lainarahoitukseen. Metsätalouden suhdanteella on myös vaikutusta yhtiön toimintaan. Erilaiset metsätalouden investoinnit kuten, esimerkiksi tuleva Äänekosken sellutehdas lisäävät puun kysyntää ja tätä kautta kyseisen kaltaisilla investoinneilla on koko metsätalouteen kauaskantoisia vaikutuksia.

Tässä tapauksessa puun hintaa nostavia. Riskinä tosin ovat myös päinvastaiset metsätalouden uuti-
set, kuten vaikkapa puun kysynnän lasku tai Suomelle epäedulliset EU-direktiivit, viimeisimpänä
vääntö hiilinielujen vaikutuksesta ympäristölle. Toteutuessaan tämä olisi aiheuttanut hakkuurajoituk-
sia ja luultavasti vaikuttanut heikentävästi metsätalouden kannattavuuteen

3.4.1 Esimerkkilaskelma liiketoimintamallin kannattavuudesta

Esimerkkilaskelma on kuvattu Case 1:n mukaisen 5 ha:n kokoisen metsäpalstan ostoon 10 000 €
hankintahinnalla. Yritys hyödyntää Case 1:n mukaista taimikonhoitoa palstalla ja saa oletettavasti 5
% vuotuisen arvonnousun tilalleen. Näin metsätilan arvo nousee vuodessa $10\,000\text{€} * 5\%$
 $= 10\,500\text{€}$. Samanaikaisesti kuluja metsätilan hankintaan on mennyt taimikonhoidosta maksettava
ansio 5 200 € ja tilasta maksettu varainsiirtovero 4 %, eli 400€, yhteensä 5 600€.

Metsätilan hoito on kuitenkin nostanut myytävän palstan arvoa, ja myytävää tilaa on helppoa myydä
markkinoida hoidetulla tilalla. Tulovirtoja voidaan ajatella muodostuvan siten, että metsätilan arvo
on kasvanut 10 % alkuperäisestä ostohinnasta, perustelunaan se, että palsta on hoidettu asianmu-
kaisesti ja tulevat metsätuotot kasvavat paremmin kuin ennen. Tulevan omistajan ei tarvitse metsä-
tilan hoitoa juurikaan miettiä, vaan arvonnousu on tasaista. Lisäksi myyntihinnassa tulee ottaa huo-
mioon metsänhoitoon käytetyt kustannukset, näin jälleenmyyntiarvoksi muodostuisi $10\,000 * 10\%$
 $+ 5\,200\text{€} = 16\,200\text{€}$.

Erilaisia variaatiota muodostuneesta kannattavuudesta voidaan rakentaa vertaamalla erilaisia metsä-
palstoja niillä tehtäviin toimenpiteisiin. Tässä työssä vertailuun on kuitenkin otettu edellämainitun
kaltainen kannattavuuslaskelma, jotta liiketoimintamallit 1 ja 2 olisivat helppoja verrata keskenään.

4 LIIKETOIMINTAMALLIEN TULOKSET JA VERTAILU

Tässä kappaleessa pureudutaan saatuihin tuloksiin, joita eri liiketoimintamahdollisuudet avasivat Business Model Canvasin avulla. Lisäksi kappaleessa on huomioita siitä, mitkä olivat työn heikkouksia kuvattaessa toimintoja pelkästään Business Model Canvasin avulla.

Opinnäytetyössä on vertailtu kahta eri liiketoimintamahdollisuutta Business Model Canvasin avulla. Lisäksi opinnäytetyössä on pureuduttu liiketoimintojen kehittämisen perusteisiin ja siihen, miten eri yrityksissä on onnistuttu luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia muokkaamalla totuttuja toimintatapoja.

4.1 Liiketoimintamallien analysointia eri työkaluilla

Case 1 käsitteli liiketoimintaa, jossa työllistetään yksityisyrittäjä, joka tarjoaa erilaisia metsätalouden palveluja toiminimipohjalta siten, että hän työllistää itsensä. Toimintaa arvioitiin Business Model Canvasin avulla, mutta kirjoittaessani liiketoimintaa sen avulla selkeämmäksi huomasin, että Business Model Canvas sellaisenaan on kenties liian järeä apuväline näin pienimuotoisen liiketoiminnan kuvaamiseen.

Liiketoimintaa olisi ollut helpompaa kuvata Lean- tai Value-Canvasin avulla. Lean-Canvasia hyväksikäyttäen oltaisiin luultavasti päästy yksinkertaisempaan liiketoiminnan kuvaamiseen ja päästy nimenomaan yksinkertaiseen esitysapuun, joka yleisesti on koettu Canvasin yhdeksi parhaimmista puolista. Business Model Canvasia käyttämällä jouduttiin miettimään liiankin tarkasti toimintoja, jotka eivät kyseisen kaltaisen liiketoiminnan osalta ole niin merkityksellisiä. Näin selkeä esitysaukarsi. Käyttämällä Value Canvasia oltaisiin taas saatu parempi näkökulma yrityksen arvonluonnin perusteisiin. Tämä olisi ollut tärkeä näkökulma erityisesti siksi, että Case 1 mukainen liiketoimintamuoto perustuu siihen, että yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja luomaan asiakaskunnalleen arvoa, johon muut eivät kykene.

Case 2:ssa kuvattiin liiketoimintaa, joka perustuu metsätilojen hankintaan sijoitusmielessä. Case 2:n mukaisen liiketoiminnan kuvaamiseen Business Model Canvas ei sen sijaan toiminut halutulla tavalla. Osasyynä varmasti on se, että kuvattu toiminta on ajatus siitä, miten toimintaa voitaisiin luoda, eikä sille ole suoranaista verrokkia siitä, miten toiminta käytännössä onnistuisi.

Case 2 mukaisen liiketoiminnan kehittäminen ja kuvaaminen tarvitsisi ehdottomasti avukseen toimivan liiketoimintasuunnitelman, tai mikäli toiminta olisi jo käynnistetty selkeästi avuttuna yrityksen vision ja liiketoiminnan kuvauksen. Yksittäin Business Model Canvasilla toiminnan kuvaus jää vajavaiseksi ja siinä on liian paljon aukkoja, jotta liiketoiminnan käynnistämistä sen perusteella voisi vakavasti harkita. Mikäli Business Model Canvasia halutaan käyttää kyseisen liiketoiminnan kuvaamiseen tulisi sitä täydentää Advanced Business Model Canvasin avulla. Näin toiminnan kuvauksesta

saataisiin tarkempi ja se avaisi lisää ulottuvuuksia, joihin pelkkä Business Model Canvas ei anna vastausta.

Työssä on analysoitu kahta erilaista liiketoimintamallia. Liiketoimintamallien luomiseen on liittynyt monenlaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia siitä miten toimintaa kannattaa luoda. Ovatko iäkkäät kotitaloudet case 1:n kannalta juuri se oikea asiakassegmentti? Tuottaako case 2:lle suuremman liikevoiton nuori metsätila Lapissa vai päätehakkuuta odottava palsta Etelä-Suomessa? Erilaisia hypoteeseja ja oletuksia voidaan luoda kymmeniä jokaiselle mallien eri osalle Canvaksen sisälle. Mikä sitten on juuri se oikea ja paras vaihtoehto? Liiketoimintamallien luomiseen on käytetty toimialaan liittyvää kirjallisuutta useasta eri lähteestä, pohdittu monelta kannalta sitä, miten toimintaa kannattaa maalaisjärjellä miettien järjestää. Mistä kasvu koostuu, kuka haluaa ostaa palveluitani ja millä ehdoin? Onko olemassa yhtä oikeaa teoreettista liiketoimintamallia?

Opinnäytetyö takaa laajan teoreettisen pohjan tulevaisuuden yrittäjälle. Työ ei tarjoa valmista konseptia vaan se haastaa yrittäjän luomaan liiketoimintaa ajatukselle siitä, mitä toimintaa parhaimmillaan voi olla. Jokainen opinnäytetyössä esitetty ajatus on mielikuva siitä, miten toimintaa voidaan tuottaa liiketaloudellisesti kannattavalla tavalla tuottamalla arvoa asiakkaalle unohtamatta itse yrittäjää.

Liiketoimintamahdollisuuksien kuvaaminen toi selvästi esiin sen, että Business Model Canvas sellaiseenaan ei riitä kuvaamaan käynnistyvää liiketoimintaa. Jotta näistä liiketoimintamahdollisuuksista saadaan menestyvää liiketoimintaa, tarvitaan oheen molemmista mahdollisuuksista myös liiketoimintasuunnitelmat. Näin liiketoimintojen kuvaaminen olisi entistä eksaktimpaa ja perustuisi tarkempaan suunnitteluun sekä selkeämpään visioon. Lisäämällä liiketoimintasuunnitelma liiketoimintoihin saataisiin hyödynnettyä mm. tarkempaa tietoa kilpailijoista ja kassavirran koostumuksesta. Nämä ovat kenties suurimmat puutteet kuvatessa liiketoimintoja pelkästään Business Model Canvaksen avulla.

4.2 Liiketoimintamallien vertailua

Kuten todettua ovat työssä esitetyt liiketoimintamallit keskenään erilaisia ja siksi niitä onkin helppoa verrata keskenään ja analysoida mallien liiketoiminnallisia mahdollisuuksia eri toiminnoissa keskenään. Yritysten kokoluokka on erilainen; Case 2 kuvaa liiketoimintaa, jonka liikevaihto on useita miljoonia, Case 1 taas painottuu kokoluokassaan huomattavasti pienempään liikevaihtoon. Suurelta osin juuri tästä syystä yritysten liiketoimintakonseptien vertailussa on suuria eroja.

Case 1 asiakassegmentit koostuvat paikallisista ostajaehdokkaista, eikä heidän varallisuudellaan juurikaan ole merkitystä, sillä yrittäjälle maksettavat suoritukset ovat kaiken kaikkiaan melko maltillisia ja ns. normaalin työssäkäyvän ihmisen kulutukseen sopeutettavissa. Case 2 asiakassegmentit sen sijaan levittyvät maantieteellisesti erittäin laajalle ja myös segmentoidut asiakkaat ovat lähtökohtaisesti varakkaita. Case 2 mukaisiin varakkaisiin metsätiloja ostaviin asiakkaisiin liittyy mukaan usein myös rahalaitos, joten yritys itsessään ei välttämättä voi määrittellä haluamaansa asiakaskuntaa, eikä

voi välttämättä vaikuttaa asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen sen vuoksi, mikäli rahalaitos ei suostu asiakkaalle luottoa myöntämään.

Yritysmallien arvolupaukset ovat hyvin erilaisia. Case 1 mukainen arvolupaus määrittyy ensisijaisesti yrityksen toiminnan tarpeesta; toisaalta asiakkailleen toisaalta yrittäjälle itselleen ansioiden saannin vuoksi. Case 2 mukaisen liiketoiminnan arvonluonti kohdistuu suurelta osin vain yrityksiin sijoittaneisiin asiakkaisiin. Muut asiakassegmentit ovat toisarvoisia, vaikka ei kuitenkaan saa unohtaa niiden aiheuttamaa riippuvuutta yritystoiminnan kannattavuudelle.

Asiakkaiden tavoittamiseen käytettävät kanavat ovat liiketoiminnoissa hyvin erilaisia. Molemmissa suuressa roolissa on internetissä toimiva mainonta ja markkinointi. Case 2 mukaisessa toiminnassa toimivaa internetväylää voidaan pitää jopa välttämättömänä. Case 1 mukainen liiketoiminta sen sijaan perustuu enemmän yrittäjän valmiiseen tuntemiseen paikkakunnalla ja toiminnan ollessa jatkunut pidempään oletusarvona on se, että yritys ei tarvitse internetiä vaan suurin osa asiakashankinnasta tulee jatkuvista asiakassuhteista.

Yritysmallien asiakassuhteet perustuvat erilaisille lähetystavoille. Case 1 mukaiset asiakassuhteet ovat jatkuvia, kun taas Case 2:ssa asiakassuhteet ovat toisaalta kertaluonteisia, mutta sijoittajien osalta yritys pyrkii pitkäaikaisiin suhteisiin. Yhdistävä tekijänä voidaan siis nähdä se, että saavutetuista asiakkaista pyritään pitämään kiinni, eikä niistä haluta luopua.

Yritysten tulovirta on liiketoiminnoissa eri luokkaa, Case 2 mukainen toiminta esimerkiksi yhden myydyin metsätilan osalta voi vastata Case 1 osalta monen kuukauden liikevaihtoa. Tulovirrat myös koostuvat eri tavoin, sillä Case 2 luottaa nimenomaan puun ja metsätilojen myyntituloihin, kun Case 1 mukaisessa mallissa tulovirrat ovat hajautuneempia eri toimintoihin.

Case 1 avainresurssina toimivat työntekijän oma työpanos ja laitteiston toimivuus. Case 2 taas painottui resurssien osalta riittävään pääomaan ja verkostoitumiseen. Ilman avainresurssiaan yritysmallit eivät kykene toimimaan markkinoilla. Yhtenä yhdistävänä resurssina voidaan kokea verkostojen kattavuus Case 2:n mukaisesti ja Case 1 mukaiset jatkuvat asiakassuhteet. Case 1 jatkuvat asiakassuhteet voi rinnastaa Case 2 verkostoitumiseen, vaikkakin asiat näyttelevät hieman eri roolia liiketoimintamalleissa.

Molempien liiketoimintamallien avaintehtäviin lukeutuu arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvon tuottamiseen pyrkivät tavat ovat erilaisia. Case 1 panostaa asiakaskokemukseen ja Case 2 rahallisen arvon tuottamiseen asiakassegmenteilleen. Periaatteessa case 1 mukainen metsätilojen ylläpitöraivaus tarkoittaa asiakassegmenteille arvonnousua, joten tältä näkökulmalta voidaan tulkita avaintehtävät myös jossain määrin samoiksi.

Case 1 mukaisessa liiketoimintamallissa ei ole juuri merkittäviä avainkumppaneita, sillä yritys pyrkii suoriutumaan liiketoiminnoistaan itsenäisesti. Case 2 mukainen malli sen sijaan ei voi toimia ilman kattavaa avainkumppaneiden verkostoa. Siltä osin, kun Case 1 mukainen liiketoiminta hyödyntää

avainkumppaneita, kuten mahdollista tilitoimistoa tai toista samankaltaista metsätalouden yritystä, voidaan avainkumppanit nähdä yhtäläisinä resursseina ja liiketoimintoja täydentävänä asiana. Kuitenkin, mikäli malleja verrataan vain keskenään ei avainkumppanuuksia voi pitää yhtenevinä.

Molempien yritysmallien kustannusrakennetta voi verrata melko suorasti yritysten tulovirtaan. Toisen mallin kustannusrakenne on suurempi ja toisen pienempi. Tähän selittävinä tekijöinä ovat aikaisemman mukaisesti liiketoiminnan liikevaihdon ero ja siitä johtuvat erot muissakin yritysmallien toiminnoissa. Yritysten kustannusrakenteessa on myös se erona, että Case 1:ssä kulut painottuvat alkuinvestointeihin ja yrittäjälle maksettavaan palkkioon. Case 2 taas käyttää jatkuvasti varoja uusien metsätilojen investointeihin ja yritykseen sijoittaneille asiakkaille maksettaviin tuottoihin.

Liiketaloudellisesti verrattaessa Case 1 voi tuottaa yritykselle kuukaudessa esimerkiksi mukaisesti 5 200 € / kk. Case 2 vertaamiseen käytettiin samankaltaista metsätilaa ja siellä tehtäviä toimenpiteitä. Tästä ansioita yritykselle kertyi 1 000 €. Huomattavaa kuitenkin on, että Case 2 mukainen toiminta ei ole kuukausisidonnaista, ja onnistumalla kuukauden aikana kuudessa samankaltaisessa kaupassa olisi yrityksen nettotulos 6 000€, eli 800 € suurempi kuin Case 1 mukainen toiminta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä on pohdittu laaja-alaisesti liiketoimintamalleja ja niiden kehittämistä eri näkökulmista. Työssä on panostettu kahteen erilaiseen metsätalouden liiketoimintamalliin ja verrattu niitä hyödyntäen pääosin Business Model Canvasta ja siihen liittyvää alan teoriaa.

Business Model Canvas on monikäyttöinen liiketoimintamallien kuvaamisessa hyödynnettävä apuväline, jonka avulla on helppoa ja ennen kaikkea yksinkertaista kuvata liiketoiminnan kannalta olennaisia osa-alueita lyhyesti ja ytimekkäästi. Nämä mallit ovat helppoja esittää yleisölle, jolla ei toiminnasta ole täydellistä ymmärrystä nimenomaan yksinkertaisen esitysmuotonsa vuoksi. Tämä tietysti vaatii itse esittäjältä alan ammattitaitoa.

Työssä kuvattiin kahta metsätalouden liiketoimintamallia. Case 1 paneutui pienehköön yritykseen, joka työllistää itsensä ja toimii melko pienellä liikevaihdolla. Business Model Canvaksen avulla yrityksen liiketoimintojen kuvaaminen oli helppoa, joskin Business Model Canvas pureutui tiettyihin toiminnan osa-alueisiin liiankin syvällisesti. Lean tai Value Canvaksen hyödyntäminen olisi tuonut paremman lopputuloksen, sillä näin liiketoimintamallien ominaisuudet olisivat tulleet selkeämmin tarkasteluiksi. Olennaisimmat mallien pääkohdat olisi käsitelty tarkasti ja epäolennaisemmat mallien kohdat olisi voitu sivuuttaa. Parhaaseen mallin kuvaukseen oltaisiin päästy vertaamalla näitä kahta mallia keskenään ja analysoimalla tätä lopputulosta. Tässä työssä kuitenkin keskityttiin erityisesti alkuperäisen Business Model Canvaksen tarjoamaan mallinnukseen liiketoimintamallista.

Case 2 kuvattiin suurta metsätalouden yritystä, joka pyrkii sijoittamaan metsätiloihin ja saamaan näistä taloudellista voittoa. Business Model Canvas oli tähän oiva työkalu, mutta liiketoiminnan suuruuden huomioon ottaen työn tekijän mielestä Canvaksesta jäi puuttumaan tiettyjen osa-alueiden tarkempi tarkastelu. Tähän olisikin soveltunut paremmin Kingin kehittämä Advanced Business Model Canvas. Ottaen huomioon, että liiketoimintamalli on suunnitelma, miten toimintaa voitaisiin harjoittaa, olisi työssä ollut hyvä hyödyntää yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa, näin oltaisiin päästy kattavampaan analyysiin. Lisäksi työn luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä, mikäli liiketoimintaa olisi jo harjoitettu käytännössä ja työssä oltaisiin voitu verrata samanlaista valmista liiketoimintaa.

Työssä verrattiin liiketoimintamalleja myös keskenään. Liiketoimintamalleissa oli pääosin eroavuuksia keskenään, ja samankaltaisuudet olivat harvassa. Yritysten suuria eroavuuksia selittävät pääosin toimintojen erilaisuus ja liikevaihdollinen eroavaisuus. Myös yritysten asiakassegmentit ja arvolupaukset ovat erilaisia. Sekoittamalla Business Model Canvaksen elementtejä keskenään ja erilaisista näkökulmista tulkiten voidaan kuitenkin joitakin yhtäläisyyksiä arvolupauksessa, avaintehtävissä, resursseissa ja kumppanuuksissa havaita.

Kumpiko liiketoimintamalleista sitten olisi kannattavampaa perustaa? Case 1 mukainen liiketoimintamalli sopii erinomaisesti yksinyrittäjälle ja työ on kannattavaa pienelläkin asiakasmäärällä. Reilu 5 000€ kuukausittainen tulos antaa hyvän pohjan liiketoiminnan käynnistämiseen, ja lisäksi pilketuotanto mahdollistaa laajemman toiminnan liiketoiminnoissa ja mahdollisuuden saada ansioita myös

muista lähteistä. Mikäli asiakaskunta laajenee ja yrityksellä on mahdollisuus palkata lisää työvoimaa yritys voi helposti suurentaa toimintaansa.

Case 2 mukainen toiminta on kannattavaa, mikäli yhteistyökumppanuudet saadaan toimimaan täydellä teholla ja metsätilojen ostaminen ja myyminen organisoitua mielellään vähintään kymmeneen kauppaan kuukaudessa. Tällöin yrityksen kuukausittaiset tuotot olisivat esimerkkilaskelman mukaisesti noin 10 000 € kuukaudessa, ja konpensoisivat jossain määrin yrityksen riskejä. Kyseisen mukaisen toiminnan organisointi on erittäin vaikeaa organisoida ja vaatisi todella tarkoin mietityn organisaation ja laajan yhteistyökumppaneiden verkoston.

Tämän työn antaman teorian ja pohdintojen perusteella Case 1:n mukainen liiketoimintamalli olisi helpommin toteutettavissa ja sen suunnitteluun tulisi käyttää lisäresursseja virallisen liiketoimintasuunnitelman muodossa.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen on syventänyt tekijän osaamista eri liiketoimintamalleista ja se on saanut ajattelemaan mallien kehitystä kriittisemmästä näkökulmasta. Ennen työn aloittamista opinnäytteen kirjoittajalla oli omassa mielessään melko vahva näkemys siitä, millaista toimintaa hän mahdollisesti voisi harjoittaa, Case esimerkit ovat toimineet näiden ajatusten pohjana. Työn ansiosta olen saanut uusia näkökulmia ja lisää pohdittavaa siihen, mitä kaikkia osa-alueita liiketoiminnan suunnittelussa tulee ottaa huomioon, ja millä tavoin ne vaikuttavat toisiinsa. Opinnäytteen tuotokset lisäsivät tekijän kiinnostusta liiketoimintojen kehittämiseen ja oman yrityksen perustamiseen. Mikäli aihe tulee tekijälle ajankohtaiseksi, toimii työ erinomaisena lähtökohtana toiminnan aloittamiseen.

Opinnäyte keskittyi rajauksensa ansiosta hyvin pitkälti liiketoimintamallien kehittämiseen ja Business Model Canvasin teoriaan. Jatkoa ajatellen työtä voisi lähteä pohtimaan uudelta näkökulmalta luomalla liiketoimintasuunnitelmat yritykselle ja alkamalla verrata niitä työn tuotoksiin. Näin saataisiin uudenlaisia näkökulmia ja lisää havaintoja liiketoimintamallien toteuttamiskelpoisuudesta.

Työn tuloksissa pohdittiin sitä, miten lopputulokseen on päästy. Liiketoimintamallit eivät ole valmiita liiketoimintasuunnitelmia ja ainoa tapa todeta, ovatko ne valmiita vapaille markkinoille kilpailemaan asiakkaista on perustaa liiketoimintaa mallien pohjalta. Yrityksen perustaminen on aina riskisijoitus. Jokainen yrittäjän tekemä valinta vaikuttaa lopputulokseen jollain tavalla, eikä minkään valinnan takana ole täyttä varmuutta. Suurimmat erehdykset voidaan välttää tarkalla suunnittelulla ja etukäteiskartoituksella, mutta vasta käytöntöön vieminen osoittaa valintojen järkevyyden. Yrityksellä on aina oltava valmius mukautua markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisen mukaisesti. Näin pitkällä aikajänteellä syntyy yrityksen tekemä tulos ja palkkio yrittäjälle.

7 LÄHTEET

- AMIT, Raphael, ZOTT, Christoph. 2012. Creating Value Through Business Model Innovation. [viitattu 2017-9-13]. Saatavissa: <http://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- ARMSTRONG, G., KOTLER, P. 2013. Marketing: An Introduction. 11. uudistettu painos. Pearson Education Limited. Essex, Englanti.
- CHESBROUGH, Henry. 2006. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press.
- GREENWALD, Ted. Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models. Forbes. [viitattu 2017-09-06]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#4764780016a7>
- HACKLIN, Fredrik, WALLNÖFER, Maria. The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. Management Decision Volume: 50 Issue: 2 2012.
- HOURUNRANTA, Pertti. 2015. Talousopas metsuri- ja metsäpalveluyrittäjille.
- KING, Rod. 2010. Advanced Business Model Canvas. [viitattu 2017-09-09]. Saatavissa: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Criticisms-Variations-and-Experiences-with-Business-Model-Canvas.pdf>
- KORKEAMÄKI, Anne, LINDSTRÖM, P. Sauli, RYHÄNEN, Tuula, SAUKKONEN, Minna & SELINHEIMO, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- KRAAIJENBRINK, Jeroen. 2012. Beyond the business model: The Value Model Canvas. [viitattu 2017-09-09]. Saatavissa: <http://thestrategyhandbook.com/the-value-model-canvas/>
- LÄMSÄ, Anna-Maija, UUSITALO, Outi. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- MATZLER, Kurt, BAILOM, Franz, VON DEN EICHEN, Stephan Friedrich, KOHLER, Thomas. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. Journal of Business Strategy Volume: 34 Issue: 2 2013.
- MAURYA, Ash. 2015. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? LinkedIn. [viitattu 2017-09-09]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/why-lean-canvas-vs-business-model-ash-maurya>

MOINGEON, Bertrand, LEHMANN-ORTEGA, Laurence. 2010. Creation and Implementation of a new business model: a disarming case study M@n@gement, suppl. Special Issue: Business Models as an Emerging Research.13.4 pp. 266-297A 2010.

MÄKELÄ, Otto ja PIRHONEN, Veikka. The Business Model as a Tool of Improving Value Creation in Complex Private Service System- Case: Value Network of Electric Mobility. Aalto yliopisto. [viitattu 2013-05-05]. Saatavissa: http://reser.net/materiali/priloge/slo/mkel_et_al.pdf

OSTERWALDER, Alex, PIGNEUR, Yves. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, USA: Wiley & Sons.

RANTALA, Satu. 2016. Uuden Metsänomistajan kirja. 3. painos. Suomi: Metsäkustannus.

ROPE, Timo. 2000. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

SELIN, Erika & SELIN, Jarmo. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

SLAVIK, Stefan. 2014. Analysis of Business Models.

SPANZ, Garry. 2012. Startup best practice: Business Model Canvas. Ventureworks blog. [viitattu: 2017-09-09]. Saatavissa: <http://blog.ventureworks.ch/post/18727255435/startup-best-practice-business-model-canvas>

STORA ENSO, Puun hinta. [viitattu 2017-09-05]. Saatavissa: https://www.storaensometsa.fi/puun-hinta/?snsrc=aws_bf02366c1639170745629cffcda7f6bd164977469697&snkw=puun%20hinta&ads_cmpid=82788941&ads_adid=8784426101&ads_matchtype=e&ads_network=g&ads_creative=164977469697&utm_term=puun%20hinta&ads_targetid=kwd-31052730467&utm_campaign&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&ttv=2&gclid=CK6rjo2jvdYCFVmlsgodXHUPpg&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.fi%2F.

STORBACKA, Kaj, BLOMQVIST, Ralf, DAHL, Johan. & HAEGGER, Tomas. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suomentaja Tillman, M. 2.painos. Juva: WS Bookwell Oy.