



Liiketoimintasuunnitelma uudelle yritystoiminnalle

Niklas Nordlund

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Nordlund Niklas
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Liiketoimintasuunnitelma uudelle yritystoiminnalle
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena ja sen tuotoksena syntyi liiketoimintasuunnitelma Yritys X:n uudelle yritystoiminnalle. Opinnäytetyö toteutettiin heinäkuun ja lokakuun 2023 välisenä aikana. Idea liiketoimintasuunnitelmalle tuli kirjoittajan omasta yrityksestä, jota opinnäytetyön toteutuksen aikana rakennettiin. Kestävän liiketoiminnan runko on huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma.</p> <p>Opinnäytetyö laadittiin ilman toimeksiantajaa. Sen tavoitteena oli rakentaa liiketoimintasuunnitelma yrityksen neljälle ensimmäiselle toimintavuodelle. Alatavoitteena oli perehtyä liiketoiminnan eri segmentteihin huolellisesti, jotka auttavat kirjoittajaa yrittäjänä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu seitsemästä eri pääkappaleesta, joista ensimmäisessä perehdytään opinnäytetyön tavoitteisiin ja esitellään Yritys X. Seuraavissa pääkappaleissa tutustutaan liiketoimintasuunnitelman eri vaiheisiin teorian ja käytännön kautta. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisältänsä ympäristöanalyysin, jossa on hyödynnetty PESTEL-analyysiä ja SWOT-analyysia. Strategiassa paneudutaan yrityksen myyntiin ja hinnoitteluun, jolla yrityksellä on mahdollisuus saapua markkinaan. Tuotanto ja henkilöstö ovat yrityksen avaintekijöitä, joita tarkastelemme viidennessä kappaleessa. Kuudennessa kappaleessa esitellään yrityksen talouslaskelmia, budjettia ja tulostenustetta ensimmäisille neljälle tilikaudelle. Seitsemäs aihealue on kirjoittajan pohdinta opinnäytetyön eri vaiheista, sekä minkälaisen avun opinnäytetyön tekeminen antoi kirjoittajalle.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma on onnistunut ja antaa uudelle liiketoiminnalle hyvät edellytykset aloittaa toiminta. Liiketoimintasuunnitelma on hyödynnettävissä myöhemmissä vaiheissa yrityksen liiketoimintaa ja antaa yrityksen omistajille avaimet pysyä liiketoiminnan alkuperäisessä strategiassa. Strategiaa voidaan kuitenkin liiketoimintasuunnitelman pohjalta päivittää helposti.</p>
Asiasanat Liiketoimintasuunnitelma, Ympäristöanalyysi, Strategia

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja hyödyt yritykselle	1
1.2	Yritysesittely Yritys X.....	2
2	Mikä on liiketoimintasuunnitelma?	3
2.1	Liiketoimintasuunnitelman hyötyjä?	4
2.2	Liikeidea.....	5
2.2.1	Visio ja arvot	6
3	Ympäristöanalyysi	9
3.1.1	Toimintaympäristö ja toimialakuvaus.....	9
3.1.2	Kilpailijat	10
3.1.3	Asiakkaat	12
3.1.4	Markkinoiden segmentointi	13
3.1.5	Kilpailuetu	14
3.1.6	PESTEL-analyysi.....	14
3.1.7	SWOT-analyysi.....	17
4	Strategia.....	19
4.1	Myynti ja hinnoittelu.....	21
4.1.1	Myynti	22
4.1.2	Hinnoittelu.....	23
5	Tuotanto ja henkilöstö	25
5.1	Tuotanto.....	25
5.1.1	Tuotantoprosessi	26
5.1.2	Henkilöstö	27
5.1.3	Rekrytointi.....	28
6	Laskelmat ja budjetit.....	30
6.1	Ansaintalogiikka	30
6.2	Kriittinen piste.....	30
6.3	Tulosbudjetti ja tulosennuste	31
6.4	Riskit	33
7	Pohdinta	37
	Lähteet.....	39
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Yritys X:n Business Model Canvas.....	42

1 Johdanto

Autoala digitalisoituu kovaa vauhtia, joka on tuonut autoalan toimijoille uusia ratkaisuja erottautuakseen markkinasta. Verkkokauppa on yleistynyt Suomessa ja kuluttajat ovat tottuneet tekemään hankintansa suoraan kotoansa. Auton hankinta on ihmisen yksi suurimmista investoinneista ja usein toiseksi suurin heti asunnon jälkeen hinnoittelultaan. Erottuakseen kilpailijoista autoliikkeet ovatkin ruvenneet tarjoamaan autokauppaa etämyynnillä suoraan asiakkaan paikkakunnalle. Tämä mahdollistaa uuden liiketoiminnan, joka mahdollistaa autoliikkeitä tarjoamaan vahvemmin etämyyntiä palvelunansa.

Yrityksen perustaminen on todella helppoa, mutta kestävän liiketoiminnan, joka tarjoaa asiakkaille, työntekijöille ja sijoittajille arvoa on erittäin haastavaa (Bhargava & Herman 2020, 2).

Opinnäytetyössä on laadittu liiketoimintasuunnitelma Yritys X:lle uuden liiketoiminnan käynnistämisen tueksi. Suunniteltu liiketoiminta on digitaalinen palvelualusta, joka yhdistää ajoneuvojen siirtoajojen tarvitsijat niiden suorittajien kanssa. Yrityksen asiakasryhmään kuuluvat autoliikkeet ja -korjaamot, autovuokraamot ja leasingyhtiöt. Myöhemmässä vaiheessa mahdollisesti myös kuluttaja-asiakkaat.

Ajoneuvosiirtoja suoritetaan ajamalla satoja tuhansia vuositasolla ja niiden toteuttamiseen vaaditaan suuri määrä kuljettajia. Liiketoiminnalla on näin ollen merkittävä työllistävä vaikutus. Liiketoiminta ja palvelualusta on myös mahdollinen monistaa muille aloille sekä viedä kansainvälisille markkinoille.

Liiketoimintasuunnitelmassa avataan yrityksen liikeidea, markkinatilannetta sekä tarvittavaa teknologiaa.

Suunnitelma on laadittu palvelun käynnistämistä ja sitä seuraavia kahta-kolmea toimintavuotta silmällä pitäen.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja hyödyt yritykselle

Opinnäytetyön tavoitteena on:

1. Laatia teoreettinen viitekehys liiketoimintasuunnitelman yrityksen käynnistämistä varten
2. Tehdä realistinen ja kattava liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen on opettavainen tapa ymmärtämään liiketoiminnan osaluista ja niiden kehittämisestä. Tavoitteena on luoda Yritys X:lle liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyössä laadittu liiketoimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnan myöhemmissä vaiheissa päivittämällä osa-alueita sekä palata yrityksen alkuperäiseen liikeideaan.

Teoreettinen osuus sisältää yrityksen liiketoiminnan tärkeimmät osa-alueet. Teoreettisen osuuden avulla tarkastelemme yrityksen varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa kyseisestä osa-alueesta. Liiketoimintasuunnitelma käsitellään yritysesittelystä ja liikeideasta aina tulosbudjettiin ja laskelmiin. Yrityksen kolmea ensimmäistä toimintavuotta kutsutaan kuolemanlaaksoksi. Kolmen ensimmäisen vuoden aikana lähes puolet käynnistyneistä yrityksistä lopettaa liiketoimintansa (Lemola, 2022). Tämän liiketoimintasuunnitelman avulla Yritys X:n uudelle liiketoiminnalle pyritään antamaan mahdollisimman hyvät edellytykset selvitä ensimmäisistä toimintavuosistaan.

1.2 Yritysesittely Yritys X

Yritys X on vuonna 2015 perustettu yksityinen osakeyhtiö. Alun perin yrityksen päätoimialaksi on määritely Muu kotitaloustavaroiden tukkukauppa (46499). Yrityksen päätoimiala on muuttunut 1.5.2023 Verkkoportaali (63120). Yritys X:n omistajia ovat Omistaja 1, Omistaja 2 ja Omistaja 3.

Osakeyhtiö on liiketoimintamuoto, joka perustuu omistajien omistamiin osakkeisiin. Osakeyhtiöllä on osakkeita, joita myydään omistajille. Osakkeenomistajat omistavat yrityksen ja jakavat sen voitot ja tappiot suhteessa osakemääräänsä. Osakeyhtiön omistajien vastuu yrityksen velvoitteista ja veloista on yleensä rajoitettu heidän sijoittamiinsa osakepääomiin. Osakeyhtiön omistajien henkilökohtaiset varat ovat suojattuja liiketoiminnan veloista. Osakeyhtiö on myös erillinen oikeushenkilö omistajistaan. Tämä tarkoittaa, että osakeyhtiö voi harjoittaa liiketoimintaa, omistaa omaisuutta ja tehdä sopimuksia omalla nimellään. Osakeyhtiössä on hallitus, joka valvoo yrityksen liiketoimintaa ja nimittää yrityksen johdon. Johto voi sisältää toimitusjohtajan ja muita johtotehtävissä olevia henkilöitä. Osakeyhtiö voi myös kerätä pääomaa myymällä osakkeitansa sekä maksaa osinkoa osakkeenomistajille yrityksen voitoista. Osakeyhtiö on suosittu liiketoiminnan muoto sen joustavuuden ja vastuun rajoittamisen vuoksi (Bisnes.fi).

Yrityksen omistajilla on 10–20 vuoden kokemus autoalasta, myynnistä ja markkinoinnista sekä erityisesti autoliikesektorin toimijoiden hyvä tuntemus. Omistajat ovat työskennelleet myös kansainvälisessä autoalan yrityksessä sekä kokeneet alan rajusti muuttuneen markkinan. Asiakasyritysten tarpeiden tiedostaminen ja tunnistaminen on vankalla pohjalla jo valmiiksi. Asiakkaiden luottamus saavutetaan tuottamalla yksinkertainen, tehokas ja luotettava palvelu kustannustehokkaasti ja palvelulupaukseen sitoutumalla.

Autoalan myynnin kulmakiviksi ovat nousseet nopeus ja kustannustehokkuus. Tämä asettaakin Yritys X:n tavoitteeksi tarjota autoalalle nopeita ja kustannustehokkaita toimitukset.

2 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?

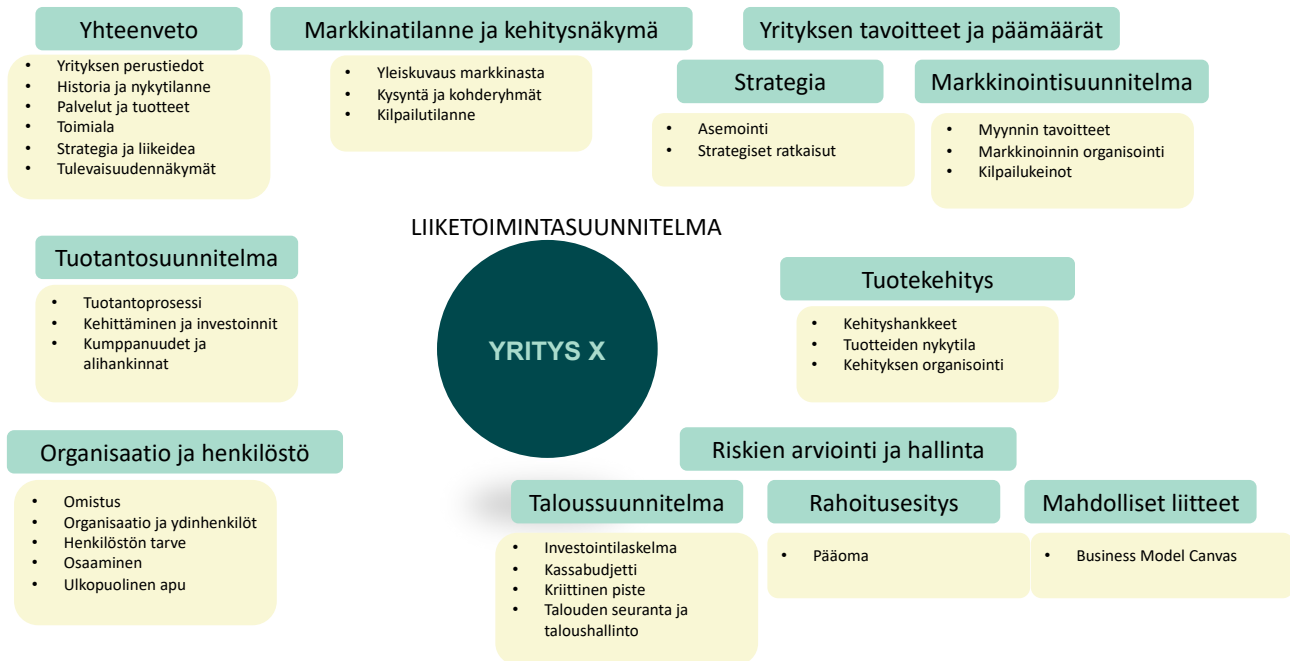
Yksi perinteisimmistä ja yleisimmistä tavoista ryhtyä yrittäjäksi on perustaa yritys oman idean pohjalta. Idean löytämiseksi vaaditaan usein luovuutta, osaamista ja joskus myös onnea. Kuitenkin useimpien yritysideoiden taustalla on syvälinen tuntemus tuotteesta, alasta ja asiakaskunnasta (Viitala & Jylhä 2013, 39). Erityisesti uuden yrityksen perustamisessa tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvaillaan yrityksen liikeidea ja liiketoimintamalli. Erityisesti rahoittajat tai viranomaiset, jotka myöntää yritykselle starttirahan haluavat yrityksen liikeidean kirjallisesti kuvattuna ja liiketoimintasuunnitelman rahoituksensa tueksi.

Liiketoimintasuunnitelma on olemassa monia erilaisia malleja, joiden avulla voimme laati oman liiketoimintasuunnitelman. Halutaksesi saada liiketoimintasuunnitelmastasi maksimaalisen hyödyn irti, kirjoittajan tulisi olla tietoinen siitä minkä takia luot liiketoimintasuunnitelman. Suunnitelmalla voi olla monia eri tarkoituksia, mutta liiketoimintasuunnitelmassa tulisi määrittää ydin, mitä yritys tekee ja mitä ei tee. Yksi tärkeimpiä sisältöjä liiketoimintasuunnitelmassa onkin yrityksen tarkoitus ja visio (Vucicevic 2021).

Viitala ja Jylhä (2013, 51) avaavat liiketoimintasuunnitelman sisältöä, että yrityksen palvelulla tai tuotteella on realistinen liiketoimintamahdollisuus markkinalla. Liiketoimintasuunnitelma on jäsenneily kuvaus yrityksen tavoittelemista markkinoista ja myyntimahdollisuuksista. Lisäksi suunnitelmasta ilmenee yrityksen toiminta ja toimintaperiaatteet sekä voimavarat ja niiden kartuttamisesta. Suunnitelmassa on myös oleellista selvittää, että ketä yrityksen mahdollisia asiakkaita ovat, kuinka paljon asiakkaita on markkinoilla ja kuinka paljon he mahdollisesti ostavat ja mihin tarpeeseen. Yrityksen on kerättävä tietoa asiakkaista mitä heiltä puuttuu, mihin palveluihin tai tuotteeseen he ovat tyytyväisiä, minkälaista lisäarvoa asiakkaat odottavat yritykseltä ja kuinka paljon asiakkaat olisivat valmiita maksamaan palvelusta tai tuotteesta. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään myös ovatko välittömät asiakkaat yrityksiä vai ovatko vai kuluttajia. Asiakkaiden lisäksi liiketoimintasuunnitelman avaintehtäviä on kartoittaa myös kilpailukenttää, jossa selvitetään markkinan kilpailijat sekä heidän vahvuutensa ja heikkoutensa.

Ansaintalogiikka on yrityksen periaate, jolla yritys aikoo liiketoiminnallaan tehdä tulosta. Tämän avulla voidaan pohtia palveluiden tai tuotteiden kannattavuutta, asiakkaiden ostotottumuksia sekä yrityksen rahaliikennettä. Ansaintalogiikan määrittely liiketoimintasuunnitelmaan auttaa yrittäjää näkemään, tuleeko tavoiteltu tulos ydintuotteesta vai ydintuotetta tukevista palveluista.

Hesson (2015, 14) mukaan yksi tärkeimpiä tavoitteita liiketoimintasuunnitelman tekemisellä on sparrata suunnitelman tekijäänsä arvioimaan kriittisesti liiketoiminnan menestymismahdollisuuksia. Yritystoiminnassa menestyminen tarkoittaa tuloksellista liiketoimintaa pitkällä aikavälillä.



Kuva 1. Liiketoimintasuunnitelman rakenne (mukaillen Viitala & Jylhä 2013, 52)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman hyötyjä?

Liiketoimintasuunnitelmasta voidaan ajatella myös, että suunnitelman tekemisessä matka on tärkeämpi kuin itse tarkoitus. Liiketoimintasuunnitelman tekijä oppii samalla, kun suunnittelee ja miettii kriittisesti tekijöitä, jotka voivat tulevaisuudessa saada yrityksen lentoon tai tuhota sen. Liiketoimintasuunnitelma voi olla usein monikymmensivuinen teos liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja menestymiseen vaadittavista kulmakivistä. (Hesso, J. 2013, 24).

Menestyvän yrityksen perustuksena onkin huolellinen suunnittelu ja yrityksen perustus laaditaan liiketoimintasuunnitelmasta. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä asiat tulevat etukäteen mietityiksi, joka pienentää odottamattomien yllätysten mahdollisuutta yrittäjälle. Yrittäjää liiketoimintasuunnitelma auttaa saamaan erittäin hyvän kokonaiskäsityksen tulevasta liiketoiminnasta, kun suunnitelman laatiminen pakottaa hänet miettimään järjestelmällisesti eri osa-alueita ja ideoita liiketoimintaansa varten. Suurimpana hyötynä yrittäjä saavuttaa liiketoimintasuunnitelmallansa saamaan käsityksen kannattaako suunniteltu liiketoiminta vai ei. Matkan aikana yrittäjälle paljastuu myös mahdolliset omat heikkoudet ja vahvuudet omassa osaamisessaan, joihin yrittäjä voi varautua paremmin. (Osaava Yrittäjä)

Yhteenvetona voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjiä löytämään piilossa olevia mahdollisuuksia ja pysymään kilpailun edellä. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma voidaan saavuttaa menestystä ja kestää kasvua liiketoiminnalle (Alam 2023).

2.2 Liikeidea

Hesson (2013, 24) mukaan liikeidean tarkoituksena on kiteyttää pidemmänkin liiketoimintasuunnitelman muutamiin lauseisiin. Liikeideasta tulisi selvittää seuraavien otsakkeiden avulla lukijalle tiivistelmä liikeideasta. Otsakkeiden avulla liikeidean tulisi kertoa välittömästi lukijalleen, mitä kyseinen liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään. Otsakkeet ovat mitä, miten ja kenelle. Alla on esitetty Yritys X:n liikeidea näiden otsakkeiden avulla.

Mitä?

Autokaupan ja siihen liittyvien palveluiden hankinnan voimakas siirtyminen verkkoon on muuttanut autoliikkeiden ja -huoltojen liiketoimintaa siten, että hankinnat tehdään suurelta osin verkon kautta. Ostokäyttäytyminen on muuttunut siten, että esimerkiksi ostettava auto valitaan usein etukäteen verkkopalvelusta, jolloin auton fyysisellä sijainnilla ei loppuasiakkaalle enää ole juurikaan merkitystä. Samoin huoltopalvelut tilataan kasvavissa määrin noutopalveluna, jolloin auto noudetaan asiakkaalta, käytetään huollossa ja palautetaan takaisin. Autoliikkeet siirtävät vuositasolla kymmeniä tuhansia autoja toimipisteidensä välillä tai suoraan loppuasiakkaille em. syistä. Autoliikkeelle on tärkeää saada siirto tapahtumaan luotettavasti, nopeasti ja kustannustehokkaasti, jolloin usein ajamalla suoritettu yksittäissiirto vastaa tarpeeseen parhaiten.

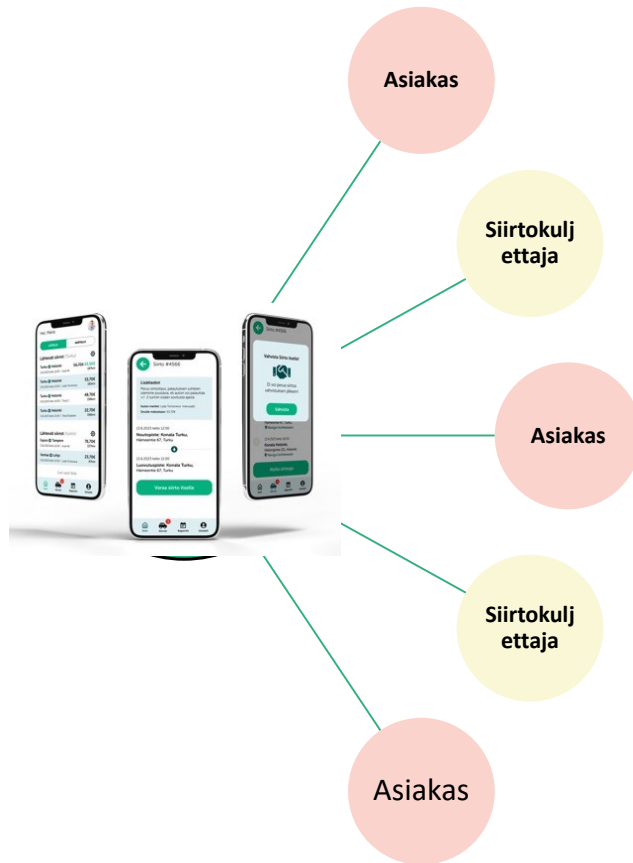
Miten?

Yritys X tuottaa digitaalisen verkkoalustan ajoneuvojen siirtoajopalveluihin. Verkkoalustan tarkoituksena on yhdistää palvelun tarvitsijat työn suorittajien kanssa. Alustan kautta siirtoajotilaukset toimitetaan tilaajilta kuljettajille suoritettaviksi.

Kenelle?

Yrityksen asiakkaita ovat lähtökohtaisesti autoliikkeet, -huollot ja -korjaamot, autovuokraamot ja leasingyhtiöt sekä muut vastaavat yritykset, joilla on tarve siirtää ajoneuvoja esimerkiksi toimipisteiden välillä, noutaa tai toimittaa omien asiakkaidensa autoja huoltoihin tai toimittaa myytyjä autoja loppuasiakkaille.

Alustamaailmassa suorittajan löytäminen on helppoa. Alusta välittää yhteistoimintaa kohderyhmien välillä, kuten esimerkiksi Yritys X:n siirtokuljettajien ja siirtoja tarvitsevien yritysten välille. Autoliikkeet kohtaavat siirtokuljettajat helpommin alustalla, jolloin potentiaalisten siirtokuljettajien määrä nopeuttaa autoliikkeiden siirtojen nopeutta. Parhaimmassa tapauksessa siirtokuljetus voidaan aktiivoida lähituntien sisällä, jolloin autoliikkeellä on mahdollisuus saada alustalta hyötyjä varastonsa kiertonopeuden lisäämiseksi (Koponen, 2019, 49).



Kuva 2. Yritys X:n palvelualusta

2.2.1 Visio ja arvot

Liiketoimintasuunnitelmassa visio ja arvot ovat kaksi tärkeää käsitettä, jotka ohjaavat yrityksen strategista suuntaa ja kulttuuria. Visio ja arvot auttavat määrittelemään, miksi yritys on olemassa, minkä tyyppisiä arvoja se edustaa ja mitä se pyrkii saavuttamaan pitkällä aikavälillä. Visio kertoo yrityksestä, että mihin suuntaan yrityksessä pyritään. Tämä on tavoite, joka antaa energiaa jokapäiväiselle työnteolle. Vision saavuttamiseksi vaaditaan kovaa työtä, hyvän pelisuunnitelman eli strategian sekä myös hieman onnea. (Hesso, J. 2013, 27–28). Visio voi myös olla inspiroiva ja antaa suunnan yrityksen kehitykselle. Se auttaa myös sitouttamaan sidosryhmät ja työntekijät yhteiseen päämäärään.



YRITYS X

VISIO

Yrityksen tavoitteena on kasvaa viiden ensimmäisen toimintavuotensa aikana valtakunnallisesti yhdeksi alan johtavaksi toimijaksi

Kuva 3. Yritys X:n visio

Yrityksen visio määrittelee ensimmäisen viiden toimintavuoden tavoitteen, jonka aikana yrityksen visiota voidaan päivittää ensimmäisen saavutuksen myötä.

Arvot ovat periaatteita ja vakaumuksia, jotka ohjaavat yrityksen päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Arvot kuvaavat, millaisia asioita yritys pitää tärkeinä ja mitkä normit ja eettiset ohjeet ohjaavat sen liiketoimintaa. Ne ovat osa yrityksen kulttuuria ja voivat vaikuttaa siihen, miten yritys kohtelee työntekijöitään, asiakkaitaan ja muita sidosryhmiä. Hesso (2013, 28) kuvaa yrityksen arvot olevan sen ohjenuora, josta pidetään kiinni visiota kohti pyrittäessä. Työntekijät, jotka ovat sisäistäneet yrityksen arvot ovat parasta mainosta organisaatiollensa. Sisäistäneet työntekijät kertovat yrityksen hyvästä ilmapiiristä ja avoimista työpaikoista sosiaalisessa mediassa.

Yrityksen arvot määrittävät yrityskulttuurin ja millaisena yrityksen halutaan näkyvän ulospäin. Arvot ovat yrityksen toiminnan selkäranka ja ne ovat kaiken tekemisen perustana. Yritys X:n keskeiset arvot ovat kunnioitus, rehellisyys, läpinäkyvyys ja vastuullisuus. Alla olevassa kuvassa on kuvattu Yritys X:n arvot.



Kunnioitus

Kunnioitamme sopimiimme asioita. Kohtelemme kuljetettavaksi uskottua omaisuutta kunnioituksella. Kunnioitamme työntekijöitämme ja kumppaneitamme luomalla ja edellyttämällä turvallisen työympäristön. Kunnioitamme ja kohtelemme ihmisiä kaikin tavoin tasa-arvoisesti. Emme hyväksy rasismia, syrjintää tai vihapuhetta missään muodossa.



Rehellisyys

Olemme rehellisiä itsellemme ja kumppaneillemme. Pidämme sen, minkä sovimme ja teemme kaikkemme, jotta olemme luottamuksen arvoisia. Olemme rehellisiä ja avoimia myös silloin, jos kaikki ei menekään kuten oli tarkoitus.



Läpinäkyvyys

Toimintamme on läpinäkyvää, eettistä ja aina päivänvalon kestävä. Emme piilotele tai jätä asioita kertomatta, emmekä muuta totuutta. Toimimme siten, että pystymme aina seisomaan selkä suorana tekemiemme päätösten takana.



Vastuullisuus

Toimimme vastuullisesti. Hoidamme yhteiskunnallisen vastuumme ja veloitteemme. Pyrimme toimimaan mahdollisimman ekologisesti ja vähän resursseja kuluttavasti. Varmistamme, että työntekijöillämme ja kumppaneillamme on tarvittava tuki ja turva taustalla.

Kuva 4. Yritys X:n arvot

3 Ympäristöanalyysi

Yrityksen strategiset businessalueet, eli SBA:t muodostavat alueet, joille luodaan omat kilpailustrategiat. Liiketoimintasuunnitelmissa käytetään usein termejä ”kohderyhmä” tai ”segmentti” strategisen businessalueen sijaan. Organisaatiossa on tehty huolellisesti analyysi ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä, jolla saadaan tärkeää tietoa strategian laatimiseksi ja toteutuksen onnistumiseksi. Yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä löytyvät kilpailuedun tekijät, joiden hyödyntäminen järjestelmällisesti luo lisäarvoa yrityksen asiakasryhmille. (Hesso, J. 2013, 34–35)

Ympäristöanalyysi on strateginen työkalu, jota käytetään tunnistamaan kaikki sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Sisäiset tekijät osoittavat liiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet, kun taas ulkoiset tekijät osoittavat organisaation ulkopuoliset mahdollisuudet ja uhat. Ympäristöanalyysi ottaa huomioon trendit ja korkean tason tekijät, kuten korkokannat ja miten ne voivat muuttaa yrityksen liiketoimintaa. Nämä arvioinnit ja analyysit auttavat yrityksiä arvioimaan markkinoiden houkuttelevuutta ja luomaan parempia strategioita tulevaisuutta varten. (Indeed endorial team)

3.1.1 Toimintaympäristö ja toimialakuvaus

Ajoneuvojen siirtoja ajamalla suoritetaan vuositasolla noin 150000–200000. Näistä valtaosa on myyntiautojen siirtoja autoliikkeiden toimipisteiden välillä tai toimituksia loppuasiakkaille. Varsinaista tilastotietoa määristä ei ole saatavilla, joten tässä suunnitelmassa käytämme laskelmien pohjana kokonaisvolyymien arviona 150000 kpl. Alan tällä hetkellä ainoa valtakunnallinen toimija Biila Solutions Oy siirtää noin 70000 ajoneuvoa vuodessa, saavuttaen vuoden 2022 tilinpäätöksessä 6,2 miljoonan euron vuosiliikevaihdon. (Biila Solutions Oy)

Markkina-alue on valtakunnallinen, määräytyen tärkeimpien asiakkaiden mukaan ja rajoittuen suurimpiin kaupunkeihin. Suurin osa kuljetusvolyymista muodostuu eteläisen Suomen alueella. Ajoneuvosiirtojen markkinan koko valtakunnallisesti on arviolta 150000–200000 siirtoa vuodessa. Tämän lisäksi kasvavana markkinana on suoraan autojen käyttäjiltä tehdyt noudot esimerkiksi huoltoon. Tulevien vuosien aikana tämän tarpeen arvioidaan kasvavan merkittävästi ja jopa kaksinkertaistavan siirtoajojen kokonaisvolyymien.

Yritys keskittyy edellä mainittuun yrityssektoriin, eikä ainakaan alkuvaiheessa suorita ajoneuvosiirtoja kuluttaja-asiakkaille, pois lukien esimerkiksi autohuollon tilaamat kuljetukset, joissa auto noudetaan ja palautetaan kuluttaja-asiakkaalta. Palvelualueustassa on kuitenkin huomioitu mahdollisuus laajentaa toimintaa myös kuluttajasektorille.

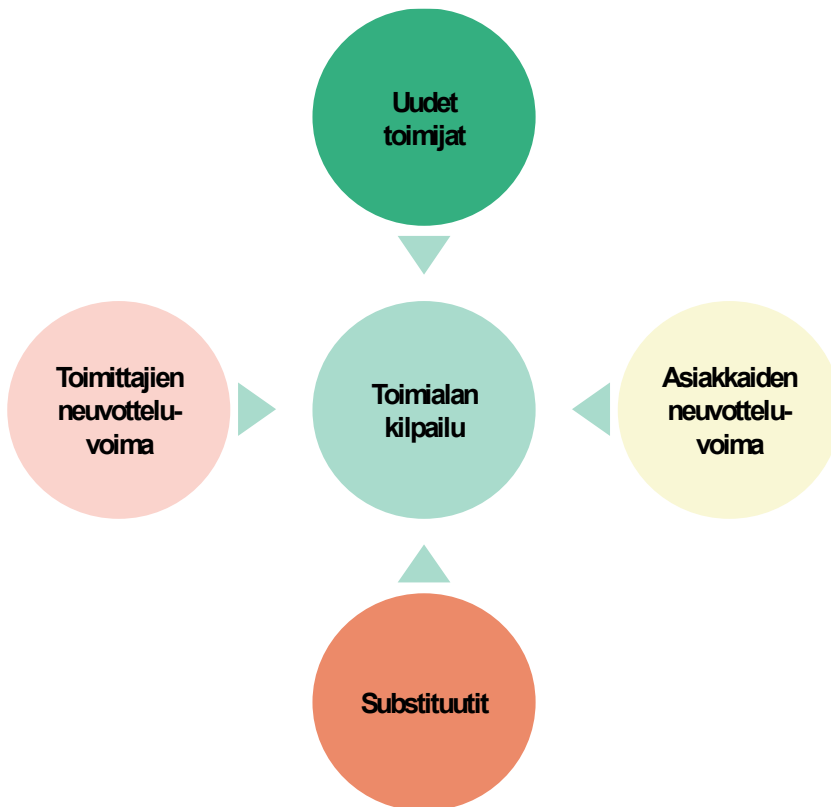
3.1.2 Kilpailijat

Kilpailija on sellainen organisaatio, joka voittaa tai ainakin uskottavasti haastaa yrityksen asiakkaan silmissä. (Hesso, 2015, 49)

Kilpailullisissa tekijöissä keskitymme ensisijaisesti kilpailijoihin. Kilpailijatiedon hankintaan voidaan käyttää useita eri kanavia, esimerkiksi mainonta, omakohtainen tutustuminen kilpailijan liiketoimintaan, asiakkailta saatua kokemusperäistä tietoa sekä markkinatutkimuksia. Kilpailijat tulisi kuitenkin tuntea mahdollisimman hyvin, että yritys pystyy reagoimaan kilpailijoidensa mahdollisiin muutoksiin strategiassaan, kun markkinoille saapuu uusi toimija (Viitala & Jylhä 2013, 46).

Siirtoajojen toimialan kilpailutilannetta tarkkaillessa voimme hyödyntää M. Porterin laatimaa työkalua kilpailudynamiikan tarkastelemiseen. Työkalu auttaa hahmottamaan strategisen businessalueen hahmottamiseen. Tämän avulla voidaan analysoida toimialan kilpailun tunnuspiirteitä, jolloin strategian tekijät näkevät kilpailutilanteen luonteen ja kilpailijat. Viiden voiman mallin perusteella kilpailu saadaan loogiseen viitekehukseen, jonka jälkeen voidaan siirtyä toimialan yksittäisen kilpailijoiden tarkastelemiseen. (Porter, Chan Kim, & Mauborgne 2011, 46)

Hesso (2015, 49–50) kertoo kilpailun analysoinnin tärkeydestä löytää alan toimijat, jotka todellisuudessa haastavat strategiaa laativan yrityksen asiakkaan silmissä. Kilpailudynamiikan hahmottamisen jälkeen on löytää ne kilpailijat, jotka toimivat markkinassa samalla strategialla ja sitä kautta perustavat kilpailuetunsa samoihin tekijöihin. Yritys, joka on varustautunut fokuoituneella strategialla, osallistaa myös asiakkaan palvelunsa ja tuotteensa suunnitteluun, jolloin yritys saa itsellensä arvokasta tietoa kilpailijoidensa tarjonnasta.



Kuva 5. Five forces framework (mukaillen Porter 2011, 46)

Tärkein olemassa oleva kilpailija on vastaavaa palvelua tuottava Biila Solutions Oy. Biila on käytännössä monopoliasemassa, koska muita vastaavia merkittäviä toimijoita ei ole. Biilan markkinaosuus arvioidusta kokonaisvolyymista on noin puolet. Uudenmaan ja Turun talousalueella toimii lisäksi SL Noutopalvelu Oy, joka on siirtomääriltään arviolta 5–7 % kokonaisvolyymista. Loput siirtoajoista suoritetaan autoliiketoimijoiden oman henkilökunnan tai omien palkattujen kuljettajien toimesta.

Biila on toiminut markkinoilla jo useita vuosia, mutta kasvattanut volyymiaan merkittävästi vuosien 2021–2022 aikana. Volyymin kasvuun on vaikuttanut myös Covid-19 tilanteen helpottaminen ja autokaupan lievä elpyminen. Biilalla on hyvin toimiva alusta ja suuri, noin 8000 henkilön, kuljettajapooli. Biilan kuljettajat toimivat myös yrittäjinä. Biila on pystynyt tarjoamaan siirtokuljetuksiin lisäarvoa, koska varsinaisia kilpailijoita ei ole ja autoliikkeillä ei pääosin ole omia resursseja siirtojen suorittamiseen. Biila tuottaa palvelua myös kuluttajille.

Biila on kehittynyt pienestä kaverusten perustamasta yrityksestä, joka alkujaan tarjosi liikkuvia palveluja, kuten renkaanvaihtoja ja siirtokuljetuksia huoltokäynteihin. Yritys on alkujaan toiminut nimellä Car Care Oy, mutta vaihtoi yrityksensä nimeä myöhemmin Biila Solutions Oy:ksi. Biila on panostanut runsaasti tuote- ja palvelukehitykseen. Biilan palvelualusta on pitkälle kehittynyt ja siihen ollaan tuomassa myös tekoälyä mukaan.

Biila suorittaa tällä hetkellä vuositasolla noin 70000 ajoneuvosiirtoa. Biilan liikevaihto on kasvanut tasaisesti viimeiset vuodet. Vuoden 2022 liikevaihto oli 6,2 miljoonaa euroa. Vuoteen 2021 asti toiminta on ollut pääosin tappiollista. Heikon kannattavuuden taustalla on oletettavasti liikevaihtoon suhteutettuna suuri henkilöstömäärä ja sen myötä liian suuret palkkakustannukset. Vuoden 2021 lopussa yrityksellä oli 17 palkattua henkilöä ja 2022 lopussa Biilan omien verkkosivujen mukaan 25. (Biila, 2023)



Kuva 6. Taloustiedot Biila Solutions Oy (Suomen Asiakastieto Oy)

Biilan toiminta on kaiken kaikkiaan erittäin ammattimaista ja kehityshakuista, ja Biila onkin Yritys X:n näkökulmasta pääkilpailija.

3.1.3 Asiakkaat

Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat suuret autoliikeketjut, joilla on useampia toimipisteitä. Merkittävimmät ajoneuvojen siirtomäärät tapahtuvat uusien ja käytettyjen myyntiautojen siirroissa toimipisteiden tai varastojen välillä. Muita asiakkaita ovat mm. autovuokraamot sekä leasing-yhtiöt, joiden ajoneuvoja siirretään toimipisteiden ja/tai paikkakuntien välillä.

Yritys X:n asiakkaat koostuvat yritysasiakkaista, jolloin potentiaalisia asiakkaita on vähemmän kuin kuluttaja-asiakkaita. Yrityksen onkin erittäin tärkeää saavuttaa yritysasiakkaiden kanssa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Yritysasiakkailla on usein yksilöllisiä toiveita, jolloin yrityksen on pystyttävä räätälöimään palvelunsa tai tuotteensa vastaamaan asiakkaan toiveita. Kuluttaja-asiakkaille suunnitellaan tietty tuote tai palvelu suuremmalle segmentille, jota erittäin harvoin räätälöidään yksilöllisiin tarkoituksiin. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh, 2019, 82)

Markkina-alue on valtakunnallinen, määräytyen tärkeimpien asiakkaiden mukaan ja rajoittuen suurimpiin kaupunkeihin. Suurin osa kuljetusvolyymista muodostuu eteläisen Suomen alueella. Ajoneuvosiirtojen markkinan koko valtakunnallisesti on arviolta 150000–200000 siirtoa vuodessa. Tämän lisäksi kasvavana markkinana on suoraan autojen käyttäjiltä tehdyt noudot esimerkiksi

huoltoon ja katsastukseen. Tulevien vuosien aikana tämän tarpeen arvioidaan kasvavan merkittävästi ja jopa kaksinkertaistavan siirtoajojen kokonaisvolyymin.

Yritys keskittyy edellä mainittuun yrityssektoriin, eikä ainakaan alkuvaiheessa suorita ajoneuvosiirtoja kuluttaja-asiakkaille, pois lukien esimerkiksi autohuollon tilaamat kuljetukset, joissa auto noudetaan ja palautetaan kuluttaja-asiakkaalta. Palvelualueissa on kuitenkin huomioitu mahdollisuus laajentaa toimintaa myös kuluttajasektorille.

3.1.4 Markkinoiden segmentointi

Segmentoinnin peruseriaate on, että asiakkaat ovat erilaisia ja että yrityksen tulisi lähestyä ensimmäiseksi niitä asiakkaita, jotka hyötyvät sen liiketoiminnasta eniten. Segmentointipäätökset ovat perustana markkinoinnin suunnittelulle ja toteutukselle. Asiakaskohderyhmien valinta on tärkeää liiketoimintastrategian näkökulmasta. Valitsemalle tuotteelle sopivat kohderyhmät yritys voi laatia tehokkaan ohjelman markkinointiin ja hyödyntää toteutuksessa parhaiten toimivaa yhdistelmää. Yritysasiakkaiden osalta ostaminen on erilaista kuin yksityisasiakkaiden osalta, jolloin segmentointikin on erilaista. Yritysasiakkaita perusteita segmentointiin on ostokäyttäytyminen, demografiset tekijät ja tavoiteltuun hyötyyn tekijät. Tärkein segmentointiperuste on yritysasiakkaan kohdalla hyöty, kuin esimerkiksi asiakastyypin. (Viitala & Jylhä, 2013, 100–105)

Yritys X:n oleellisin asiakastyypin on autoliikkeet ja autokorjaamot, mutta asiakassegmentteihin voidaan määrittää myös yrityksiä, joilla on autokanta omistuksessa. Nämä yritykset ovat voineet suorittaa tiettyjä prosesseja omalla henkilöstöllään, mutta mahdollinen hyöty ei ole vielä mitattavissa, koska yritys ei ole osannut tunnistaa mahdollisen työntekijän työvoiman siirtämisen tuottavaan työsuoritukseen. Esimerkkinä voidaan käyttää kiinteistöalan yritystä, joka omistaa suuren määrän autoja. Yrityksen autot täytyy säännöllisin väliajoin huollattaa kumppaneilla. Yritys on käyttänyt omaa resurssiaan siirtämään ajoneuvot huoltopisteille. Tämän resurssin käyttäminen on yrityksen tuottavasta työstä pois, jolloin yritysasiakas voi havaita suuren hyödyn siirtopalvelun käyttämisestä, jolloin he voivat keskittää oman työvoiman tuottavampiin tehtäviin.

Viitala & Jylhän (2013, 104–105) mukaan yritysasiakkaita voidaan segmentoida seuraavasti:

- Yrityksen ominaisuudet: minkä kokoinen yritys on, sijainti ja toimiala
- Asiakastyypin: kansainvälinen, valtakunnallinen vai paikallinen asiakas
- Asiakkuuden arvo: potentiaalinen liikevaihdollinen arvo
- Asiakkaan ostoprosessi: sopimusasiakas, kilpailuttava asiakas vai hajautetut ostot
- Ostokriteerit: säännöllisyys, hinta, räätälöinti tai innovatiivisuus

3.1.5 Kilpailuetu

Kilpailuetu tarkoittaa yrityksen kykyä saavuttaa ja ylläpitää parempaa asemaa kilpailijojensa nähden. Kilpailuetu viittaa siihen, miten yritys erottuu markkinoilla tarjoamalla jotain ainutlaatuista, arvokasta tai kilpailijoitaan parempaa asiakkaillensa. Kilpailuetu voi olla tilapäinen tai pitkäaikainen ja se voi perustua erilasiin tekijöihin. Se on keskeinen käsite liiketaloudessa ja strategisessa suunnittelussa. Vierula (2021, 64) kuvaakin kilpailuedun merkitystä menestyvään liiketoiminnan ytimeen olevan kiistaton. Kilpailuetu nähdään usein liiketoiminnan oleellisimpana tavoitteena. Kilpailuetua voidaan tarkastella asiakkaan näkökulmasta, että miten kilpailuedun pitäisi tuntua asiakkaan näkösuunnasta katsottuna. Yrityksen saavuttaakseen kilpailuetua, on sen pystyttävä tuottamaan arvoa asiakkaalle. Arvoa voidaan tuottaa asiakkaalle parantamalla asiakkaan toimintoja, tekemällä jokin perinteinen asia paremmin tai pienentämällä asiakkaan kustannuksia.

Yritys X:n suurimpia kilpailuetuja kilpailijoihinsa nähden on tuottamalla kustannustehokkaampi palveluratkaisu siirtoajoista. Yritys X:n kevyempi kulurakenne mahdollistaa joustavamman hinnoittelun asiakkaillensa, unohtamatta palvelulupaustansa. Siirtoajojen markkina on kasvava markkina-alue, joka avaa yritykselle paljon mahdollisuuksia tuottamalla lisäarvoa asiakkaalle parantamalla nykyisiä toimintoja.

Nykyaikana teknologian jatkuva kehitys avaa uusia mahdollisuuksia kilpailuedun saavuttamiseksi. Teknologian nopea kehitys on mahdollisuus, mutta myös riskitekijä, koska kehitys on voi päivittyä lyhyessä ajassa ja muuttaa yrityksen aikaisemmin saavutetun kilpailuedun. Toisesta näkökulmasta yritys voi itse saavuttaa suurempaa kilpailuetua teknologian avulla, kehittämällä itse olemassa olevaa teknologiaansa kilpailijoihinsa nähden (Hesso, 2015, 64). Yritys X saavuttaa kilpailuetua teknologiallaan kehittämällä asiakkailta kerättyjä ominaisuuksia uuteen palvelualustaansa. Kyseisiä toimintoja ei löydy kilpailijan sovelluksesta.

3.1.6 PESTEL-analyysi

Toimivan viitekehyksen makrotason asioiden tutkimiseen antaa PESTEL-analyysi. PESTEL-analyysi on strateginen työkalu, jota käytetään liiketoimintaympäristön arvioimiseen ja ymmärtämiseen. Analyysissä tarkastellaan ulkoisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. PESTEL-analyysi koostuu poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta ja laillisesta ympäristöstä. Poliittiseen ympäristön tekijöitä voivat olla esimerkiksi inflaatio, taloudellinen kasvu tai työvoiman kehitys, kun taas sosiaalisen ympäristön kannalta tärkeitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi muuttuneet kulutustottumukset tai elämäntyyli muutokset. Teknologista ympäristöä voimme analysoida esimerkiksi tuote- ja informaatioteknologiaa tutkimalla. Analysoidessa

ekologista ympäristöä pääosassa on luonnon säilymiseen vaikuttavat tekijät. Lailliseen ympäristöön vaikuttavat esimerkiksi hallituksen tukitoimet (Kamensky, 2014, 136–137).

Automarkkinoiden vuosikatsauksessa autokannasta vuonna 2022 oli tippunut – 0,5 prosenttia. Suomen autokannan koko oli 2 740 000 miljoonaa autoa, joista 21 % on käytettynä myytyjä ajoneuvoja. Tämän lisäksi Suomeen tuodaan ulkomailta käytettyjä ajoneuvoja 1,5 % autokannasta. Käytettyjen autojen tuonti oli vuonna 2022 41 403 kappaletta, joka oli 8,7 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2021. Suurimpana osasyynä autoalan vähenemiseen löytyvät poliittisesta ja taloudellisesta ympäristöstä. Ukrainan sotatilanteen vuoksi talouden kehitys on epävarmaa korkeana pysyttelevän inflaation ja energiakriisin takia. Autoalalla on edelleen komponenttipula, joka on leikannut autovalmistajien tuotantokapasiteettia ja siirtää autojen luovutuksia seuraavalle vuodelle (Rissa, Kallio & Kalenoja, 2023).

Sosiaalisen ympäristön analysoinnista yrityksen on tärkeää analysoida valtakunnallista verkostoa palveluidensa tarjoamiseksi. Yritys X palvelualusta on toiminnan ydin, jonka avulla siirtokuljettajat palvelevat yrityksen asiakkaita. Siirtokuljettajat koostuvat pääosin alle 30-vuotiaista opiskelijoista tai eläkkeelle siirtyneistä kuljettajista, jotka haluavat lisätuloja. Palvelualustan kehityksessä on erittäin tärkeässä roolissa huomioida käyttäjäryhmät, että alustan käyttäminen onnistuu eri sukupolvien välillä. Vuonna 2023 käyttäjäryhmät ovatkin käyttäneet älylaitteita jo useamman vuoden, jolloin myös eläkkeellä olevat kuljettajat ovat lähtökohtaisesti käyttäneet erilaisia applikaatioita.

PESTEL-analyysin neljäs kohta muodostaakin teknologisen ympäristön. Teknologia on yleistynyt ja avaa mahdollisuuksia kilpailuedun löytämisessä, niin asiakkaiden kuin siirtokuljettajien osalta. Hesso (2013, 43) kuvaakin strategiaa suunnittelevan organisaation näkökulmasta olevan tärkeää analysoida oman kilpailuedun kannalta teknologian ilmiöitä. Yritys X on analysoinut kilpailijoitansa, etteivät he tarjoa siirtoja varten mobiilissa toimivaa applikaatiota, joka luo valtavan kilpailuedun yritykselle.



Kuva 7. Yrityksen mobiiliapplikaatio

Ekologisessa ja laillisessa ympäristössä emme voi sivuuttaa aihetta liikenteen osuudesta kasvihuonepäästöissä. Liikenne on yksi suurimmista päästökaupan ulkopuolisista sektoreista. Liikenteen osuus kasvihuonekaasupäästöistä on hieman alle 20 %. Näistä päästöistä henkilöautot tuottavat 8,7 % (Autoalan Tiedotuskeskus). Yritys mahdollistaa autokannan uusiutumista tarjoamalla autoalalle uusia tapoja myydä ajoneuvoja digitaalisessa ympäristössä. Autokannan uusiutuminen tuo Suomeen entistä enemmän vähäpäästöisiä ajoneuvoja, jotka tukevat Euroopan Unionin hyväksymää Pariisin ilmastositomusta (Autoalan Tiedotuskeskus).

Tärkeä huomioitava on siirtokuljettajien osalta, että koskeeko siirtokuljettajia työsuhteisina vai itsenäisinä yrittäjinä. Työneuvosto otti kantaa ruokalähetien oikeudelliseen asemaan, jotka työskentelevät alustatalouden piirissä. Ruokalähetit työskentelevät itsenäisinä yrittäjinä, joiden työhön ei sovelleta työlainsäädäntöä. Kyseistä toimintaa voidaan otsikottasolla huomioida samankaltaisena liiketoimintana, kuin siirtopalveluiden suorittaminen alustan kautta. Työneuvoston lausunnossa kerrotaan, että ruokalähetit olivat saaneet varata työvuorojansa yrityksen sijoitusten perusteella. Sijoitukset määrittyivät työn suorituksen ja laadun mittaamisella. Tämän lisäksi ruokalähetien kanssa oli tehty työsopimus. Ruokalähetit katsottiin työneuvoston lausunnossa työaikalain tarkoitettua työsuhdetta (Työneuvosto, TN-1482-20. 3/2020). Siirtokuljettajat voivat vapaasti valita itsellensä saatavilla olevia siirtoajoja. Yritys X ei määritä siirtokuljettajille työaikaa, vaan ainoastaan välittää tilaajansa toimeksiannon palvelualustallansa.

3.1.7 SWOT-analyysi

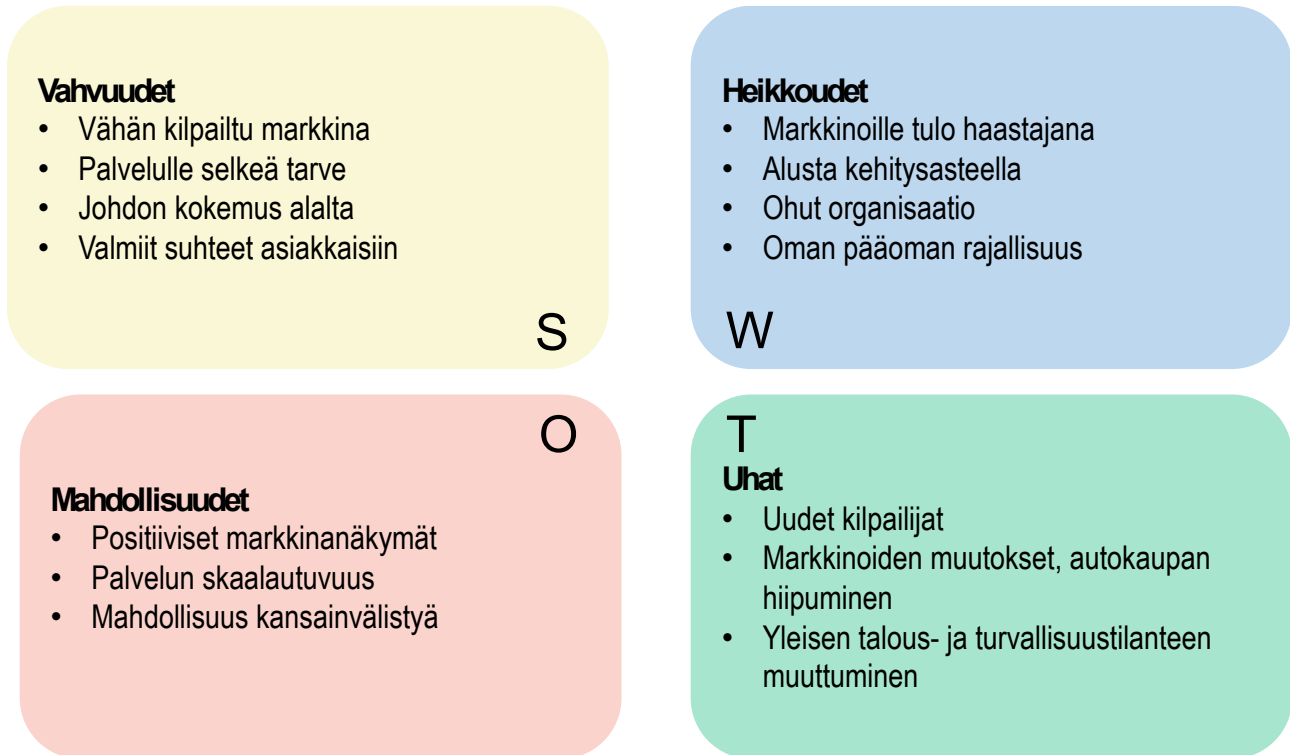
SWOT-analyysi liikeidean suunnitteluun kuin myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Analyysissa on tarkoitus luoda arvioita päätöksenteon ja suunnitelmien perusteiksi. Yrittäjät voivat analyysin avulla tarkastella yrityksen ulkopuolisia voimia, että yrityksen sisäisiä tekijöitä. Analyysin nimi tulee englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). (Viitala & Jylhä, 2013, 49–50)

Yrityksen keskeinen vahvuus on palvelun selkeä tarve ja alan vähäinen kilpailu. Ajoneuvojen siirtoajoja tehdään vallalla olevassa heikkosakin markkinassa merkittävä määrä ja näkymät taloustilanteen parantuessa nostavat tarvetta huomattavasti. Kuluttajien ostokäyttäytymisen muutos luo tarvetta siirtää ajoneuvoja. Ehdoton vahvuus on lisäksi yrityksen johdon vankka autoalan ja sen toimijoiden tuntemus sekä valmiiksi hyvät suhteet asiakaspotentiaaliin.

Heikkoutena voidaan pitää haastajan asemaa markkinassa. Olemassa oleva toimija on rakentanut jo vuosia omaa liiketoimintaansa ja on luonnollisesti kehityksessä edellä. Yrityksen palvelualusta rakennetaan nollassa ja on selvää, ettei kaikkia ominaisuuksia voida saada heti valmiiksi ja alkuvaiheessa varmasti vastaan tulee myös haasteita, joita ei ole osattu ennakoida. Yrityksen oma organisaatio on tarkoituksellisesti pieni. Tämä saattaa aiheuttaa vaikeuksia esimerkiksi tilanteissa, joissa joku henkilöistä on estynyt tekemään työtään. Aloittavalla yrityksellä ei myöskään ole rajattomasti pääomaa käytettävissään. Toiminta on siis saatettava mahdollisimman nopeasti tuottavaksi.

Yrityksen mahdollisuuksiin luetaan positiiviset markkinanäkymät. Palvelulle on jo nyt tarve, ja talous- ja turvallisuustilanteen aikana parantuessa autokaupan määrä kasvaa rajusti. Palvelualusta ja palvelun maantieteellinen saatavuus on helppo skaalata tarpeen mukaan, jolloin toiminnan laajentaminen on helppoa. Palvelualusta ja toimintamalli on myös monistettavissa kansainvälisesti.

Uhkana yrityksen toiminnalle voidaan pitää mahdollisia alalle pyrkiviä kilpailijoita ja sen myötä asiakasmenetyksiä ja hintojen laskua. Mahdollinen talous- ja turvallisuustilanteen merkittävä heikkeneminen näkyy nopeasti autokaupan määrässä, joka vaikuttaa suoraan siirtoajojen tarpeeseen.



Kuva 8. Yrityksen SWOT-analyysi

4 Strategia

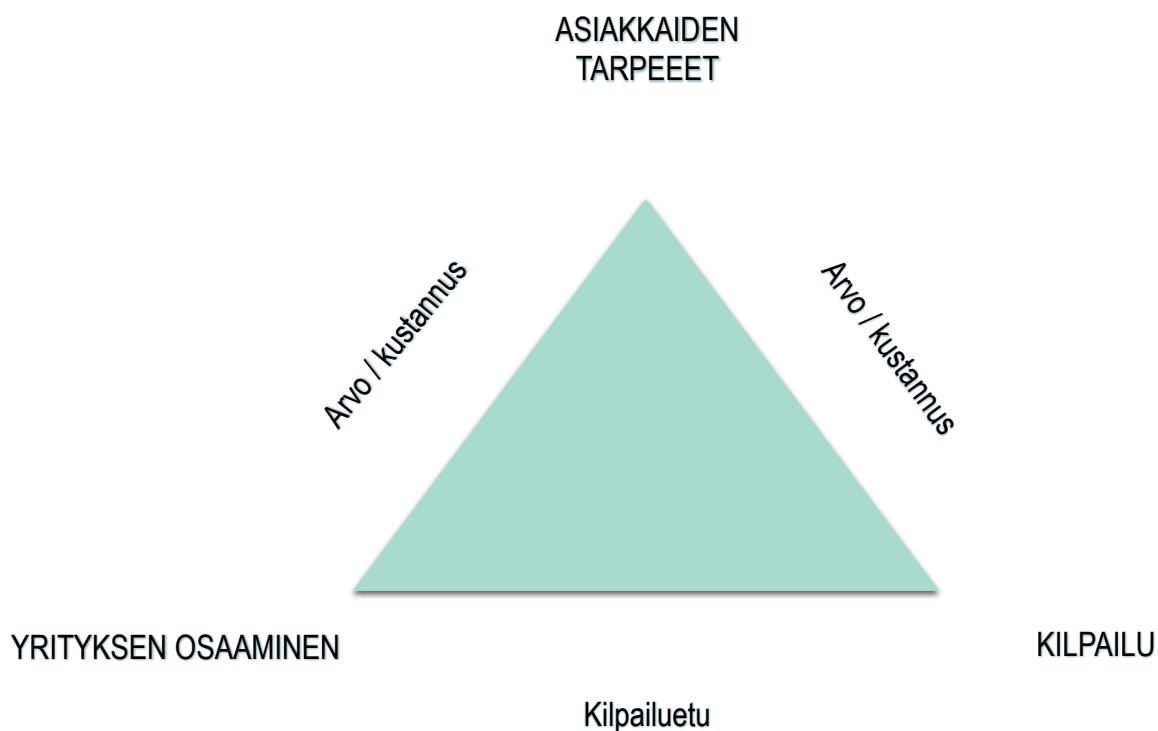
Strategia on toiminnan suuntaaja. Tällä tarkoitetaan periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Kyseessä ei ole ainoastaan, kuinka yritys toimii, vaan erityisesti millä keinoilla yritys pyrkii erottumaan muista alan toimijoista, saavuttaa asiakkaat ja toiminta olisi mahdollisimman kannattavaa. Strategia kohdentuu liikeidean kolmeen kohtaan, mitä yritys myy, kenelle sitä myydään ja miten toimitaan. Strategia voi kuitenkin sisältää muitakin asioita, jotka voivat sisältää asiakkaita, henkilöstöä ja tuotantoa kohdentavia valintoja. Strategian tarkoituksena on vastata kysymykseen, miten tavoiteltu visio saavutetaan. Se on vaihtoehtoisten toimintatapojen luomista ja valitsemista, mitä aiomme tehdä, mitä ei kannata tehdä ja mihin milläkin asialla on suuntansa. (Pyykkö, M. 2011. 225)

Pyykkö (2011, 226–227) kuvailee strategian päätavoitteena löytää keinot kannattavan kasvuun. Strategialla on kolme keskeisintä merkitystä:

1. Strategia määrittää, missä bisneksessä yritys on ja mihin bisnekseen yrityksen pitäisi mennä.
2. Kilpailuetu löytyy strategiasta, joka on avaintekijä kannattavaan kasvuun.
3. Se ottaa kantaa kumman akselin ehdoilla edetään. Akselissa on tarjonta ja asiakas.

Akselissa asiakkaan ja tarjonnan suhde ei pelkästään riitä, vaan kaavioon otetaan vielä kolmas tekijä mukaan, kilpailijat. Kamensky (2014, 25–26) viittaakin, että liiketoiminnan kolmiodraama voidaan ratkaista liiketoimintastrategian avulla. Kolmiodraamalla voimme testata strategian toimivuutta ja pystymmekö toteuttamaan ja uusimaan kilpailukykyistä strategiaa. Testaaminen voidaan toteuttaa seuraavilla kysymyksillä:

1. Pystyykö yritys tuottamaan lisäarvoa asiakkaille?
2. Minkälainen osaaminen ja resurssointi meillä on, että saamme lisäarvoa asiakkaalle kilpailukykyisillä kustannuksilla?
3. Näemmekö realistisen kilpailutilanteen ja markkinan dynamiikan?
4. Onko meillä mahdollista yhdistää osaamisemme ja resurssimme yhdistämään asiakkaiden tarpeet, sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että vahvistamme ja ylläpidämme kilpailuetua?
5. Löytyykö meiltä sellainen työskentely strategiaan, että pystymme uusiutumaan tulevaisuuden vaatimuksien myötä?

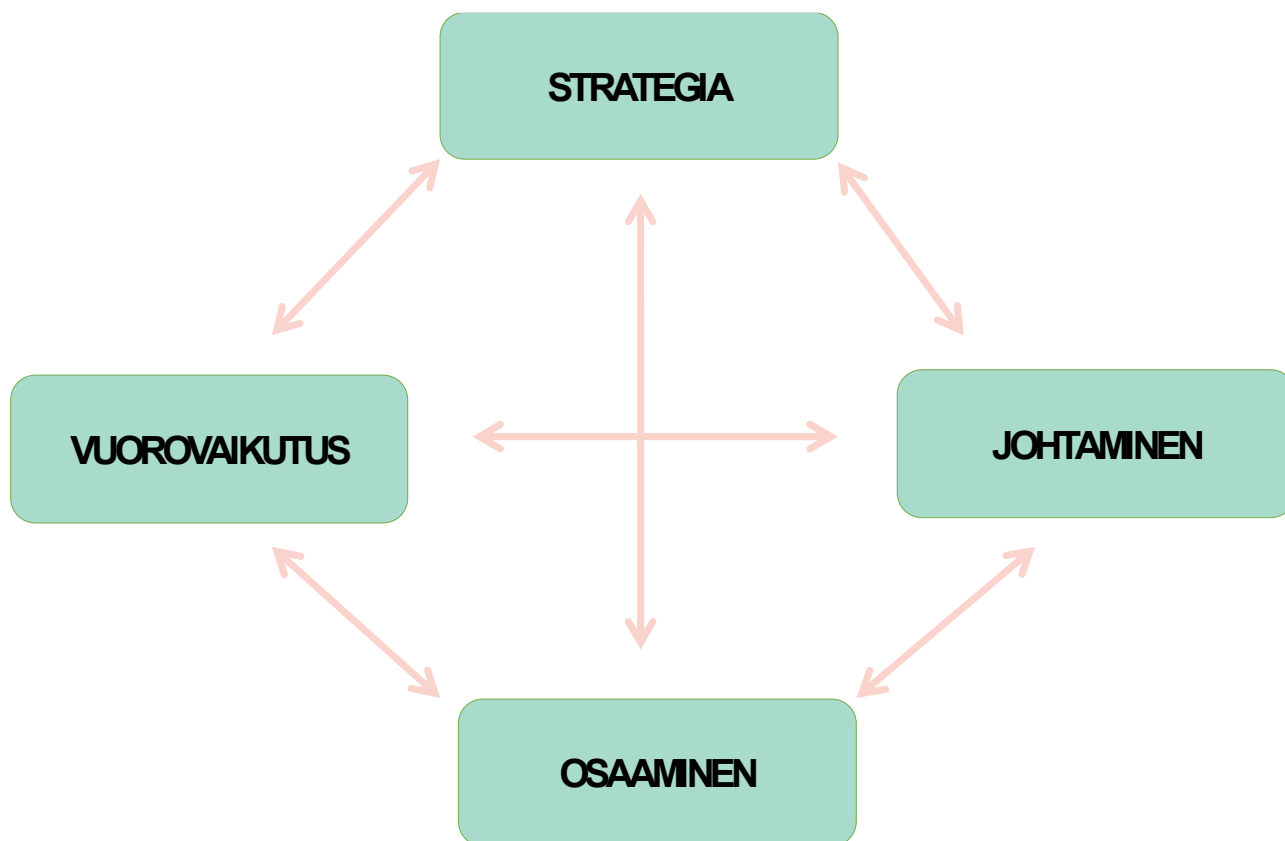


Kuva 9. Liiketoiminnan kolmiodraama (mukaillen Werensky 2014, 24)

Yrityksen strategiana on tuottaa palvelualusta ja sen kautta ajoneuvojen siirtopalveluja autoliikesektorille luotettavasti, kustannustehokkaasti ja laadukkaasti.

Kilpailustrategia perustuu differentointiin ja kustannustehokkuuteen. Erottuminen kilpailijoista toteutetaan tarjoamalla helppokäyttöinen ja informatiivinen palvelualusta, sekä ylläpitämällä tarpeeksi laajaa ja palvelukykyistä kuljettajaverkosta, jolla taataan palvelun toteutuminen luotettavasti. Kustannustehokkuus, eli hintakilpailukyky toteutetaan yrityksen alhaisella kustannustasolla ja sen mahdollistamalla kilpailukykyisellä asiakashinnoittelulla.

Yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä ratkaisee seuraavat tekijät, strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Näille kaikille neljälle väittämälle ei yksinään riitä, koska väittämät ovat riippuvaisia toisistaan. Menestyksen timantti on perusteltua ottaa liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen kivijalaksi. (Werensky, 2014, 28–29)



Kuva 10. Liiketoiminnan menestyksen timantti (mukaillen Werensky 2014, 28)

4.1 Myynti ja hinnoittelu

Yritysmyyntin ja kuluttajamyyntin välille on turhaa tehdä jyrkkiä rajanvetoja, mutta poikkeuksia lukuun ottamatta myynnillinen prosessi on hyvinkin samanlainen molemmissa myyntitapahtumissa. Yritysmyyntissä on kaksi yritystä osallisena, on myyjän siltikin luotava luottamuksia herättävä suhde myynnin prosessiin osallistuvien henkilöiden välille. Luottamuksen tarkoituksena on muistaa, että vaikka ostavana osapuolena on yritys, yritykset eivät tee ostopäätöksiä vaan ihmiset yrityksessä. Ostopäätöksiä hoitavan yrityksen avainhenkilöiden tarpeet ja asiat, jotka tuovat ostamisella heille hyötyjä, on selvitettävä ja löydettävä omat argumentit jokaiselle avainhenkilölle. Päätöksenteko ostamiselle on loppujen lopuksi vain muutaman avainhenkilön mielipiteen ja vaikutuksen varassa (Aalto & Rubanovitch 2007, 17–18).

Myyntityö on vuorovaikutteinen suhde. Mikään asiakassuhde ei ole muuttumaton tai itsestään selvä vaan jota pitää kehittää jatkuvasti, sekä on muistettava että asiakassuhde on pilattavissa. Asiakkuuden hyvään hallintaan kuuluu sopivien palveluiden tarjoaminen, asiakastyytyväisyyden kokoaikainen seuranta sekä vuoropuhelu asiakkaan avainhenkilöiden kanssa. Erityisen tärkeää on

kuitenkin, että asiakassuhde on yritykselle taloudellisesti kannattava. Jos asiakassuhde ei ole taloudellisesti kannattava, niin yrityksen on tehtävä siitä sellainen tai keskittyä kannattaviin asiakassuhteisiin (Hesso 2015, 149–150).

Myynti voidaankin ajatella kuuluvan jokapäiväiseen toimintaan erilaisissa tilanteissa ja monilla eri tavoilla. Menestyksellisen tehtävän hoitaminen vaatii tuloksellista tekemistä toisen ihmisen kanssa (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 8). Siirtokuljettajien rooli myynnissä onkin valtaisa, joka on eräänlaista näkymätöntä myyntiä. Jokainen kanssakäyminen asiakkaalla siirtokuljettajan toimesta on yrityksen myyntiä, joka muodostaa yrityksestä kuvan asiakkaalle.

Yritystoiminta muuttuu jatkuvasti ja hinnoittelu on muutoksen taistelukenttä. Kyky mukauttaa hintoja ja strategiaa muuttuviin markkinaolosuhteisiin on merkittävä kilpailuetu nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen selviytyäkseen tässä nopeasti muuttuvassa markkinassa on välttämätöntä perustaa parhaimpiin käytäntöihin, jotka ovat sopivia yrityksen kohdemarkkinalle. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa palvelun tai tuotteen hinta. Hinta voi olla ratkaisevassa roolissa kilpailutilanteessa. On erittäin tärkeää yritykselle valita oikea hinnoittelusuunnitelma palvelunsa myynnille. On kuitenkin huomioitava, ettei ole yhtä oikeaa tapaa hinnoitella palveluansa. Tämän vuoksi yrityksen on selvitettävä mikä tapa houkuttelee heidän kohdemarkkinoitansa ja kehitettävä yritykselle sopiva hinnoittelusuunnitelma (Gange, 2024, 184–185).

4.1.1 Myynti

Asiakkaat ovat yritysasiakkaita, joten palvelun myynti tapahtuu pääsääntöisesti face-to-face-myyntinä. Kasvokkain myynnissä yksi tärkeimpiä ominaisuuksia myyjällä on hänen sosiaalisuutensa. Ihmiset tekevät päätelmiänsä usein intuitiivisesti. Ihmiset eivät aina osaa itsekään perustella, että miksi kyseinen myyjä tuntui heidän mielestään epäluotettavalta, eivätkä osaa perustella mikseivät he halua tehdä kyseisen myyjän kanssa kauppaa (Koivumäki & Korteso, 2019, 88).

Palvelun kohderyhmiä ovat autoliikkeet, -korjaamot, -vuokraamot ja leasingyhtiöt. Myynti tapahtuu yrityksen omistajien/työntekijöiden toimesta. Kohderyhmä on valtakunnallisesti tuttua, koska yrityksen omistajat ovat kaikki toimineet edeltävät 10–15 vuotta samojen asiakkaiden parissa aiemman työnsä kautta. Suurin osa kohderyhmästä ovat Autoalan keskusliiton jäsenyrityksiä, joita on Suomessa 168 yritystä ja näillä yrityksillä on yhteensä 540 toimipaikkaa. Kaikista jäsenyrityksistä 97 toimivat autoliikkeenä ja heillä on yhteensä 380 toimipaikkaa (Autoalan keskusliitto). B2B-markkinoinnissa on uusi aika koittamassa ja sitä kutsutaan ”uudeksi totuudeksi”. Uusi totuus on se, että ihmiset eivät halua ostaa sinulta vaan he haluavat ostaa sinut. Asiakkaat haluavat tietää, mihin yrityksesi uskoo, miksi yrityksesi on olemassa ja millaisia ihmisiä yrityksen takana on. Tämä

tarkoittaa, että asiakkaat haluavat nähdä yrityksen inhimillisen puolen – toisin sanoen sen brändin (Cash & Trezona, 2021, 37).

Myynnin tärkeimpinä argumentteina ovat helppous, luotettavuus, kilpailukyky sekä vastuunkanto.

Helppo. Yksinkertainen, selkeä palvelumalli ja hinnoittelu. Yritysassiakkaalle helppokäyttöinen ja helposti budjetoitava palvelu. Kuljettajille selkeä ja helppo tapa varata työsuorituksia tehtäväksi selkeällä ja avoimella palkkiomallilla.

Luotettava. Tilatut työt suoritetaan ajallaan, huolellisesti ja dokumentoituina. Tilaaja tietää tilauksen tilan ja näkee ajoneuvon sijainnin reaaliajassa. Kuljettajalle luotettava ja avoin kumppani. Suoritettavan työn palkkio tiedossa etukäteen ja Yritys X hoitaa maksatusaineiston automaattisesti laskutuskumppaneille.

Kilpailukyky. Yrityksen alhainen kulutaso mahdollistaa kilpailukykyiset asiakashinnat, sekä asianmukaiset kuljettajapalkkiot. Ei ylimääräistä henkilökuntaa, ei toimitilakuluja.

Vastuu. Vahinkojen sattuessa kannamme vastuamme ja selvitämme asiat viipymättä.

Myynnin kulmakivenä on tuoda asiakkaille palvelun todelliset hyödyt. Pelkästään halvalla hinnalla myyminen ei ole todellista hyötyjen esittämistä asiakkaalle, vaan palvelusta on löydyttävä ainutlaatuisia kokonaisratkaisuja, mitä asiakas ei löydä kilpailijan tuotteesta (Aalto & Rubanovitsch 2007, 106). Yritys X:n myynnin avainargumentit vastaavatkin tuomaan asiakkaille kustannustehokkaan ja luotettavan palveluratkaisun.

4.1.2 Hinnoittelu

Palvelu on pakko veloittaa asiakkailta, jolloin palvelu on myös hinnoiteltava. Kilpailuasetelma olemassa olevan kilpailijaverkoston mukana oleminen asettaa palvelujen hinnoitteluun kohdistavaa painetta (Myllymäki 2019, 7). Myllymäki (2019, 35–36) kertookin kilpailuperusteisesta hinnoittelumenetelmästä, joka perustuu hinnan asettamiseen kilpailijoiden hinnan tasolle, korkeammaksi tai alhaisemmaksi. Kilpailuperusteisen hinnoittelun hyödyntämisessä kannattaa palvelulle tai tuotteelle rakentaa kustannusperusteinen hinta, jolloin tämän hinnan tiedostamisella kilpailuperusteinen hinnan määrittämisen asettaminen helpottuu. Jos myynti edellyttää hinnan asettamista alle kustannuksien, ei myynti ole kannattavaa.

Hinnoittelussa on analysoitu kilpailijan hintatasoa erilaisten kerättyjen kokemusten avulla, jotka ovat antaneet laajan käsityksen markkinalla ainoan toimijan hinnoittelusta. Biila Solutions Oy tarjoaa myös kotisivuillansa hintaesimerkkejä erilaisten siirtojen listahinnoittelusta. Palvelussa ainoa kulu onkin siirtokuljettajan korvaus toteutuneesta siirrosta.

Hinnoittelun rakenne perustuu siirtokuljetuksessa palvelumaksuun sekä kilometrikohtaiseen veloitukseen. Yrityksen suora kustannus kohdistetaan siirtokuljettajan korvaukseen siirrolle ja loput ohjataan yritykselle. Siirtokuljetus lisäksi yritys hinnoittelee lisäpalveluita, joilla voidaan tarjota kohde-ryhmälle entistä enemmän lisäarvoa palvelun ostamiseksi. Erilaiset lisäpalvelut ovat ajoneuvon luovutus suoraan loppuasiakkaalle, tankkaus- tai latauspalvelu ja ajoneuvon käyttäminen pesussa. Nämä lisäpalvelut tuottavat yritykselle lisämyyntiä, jonka avulla yksittäisen siirron keskihintaa voidaan kasvattaa. Lisämyynti on avainroolissa yksinkertaisen palvelun lisäarvon tuottamiseksi. Esimerkkinä autoliike on käyttänyt kilpailijan palvelua siirtämään asiakkaan ostaman ajoneuvon toimipisteiden välillä, josta asiakas voi käydä itse myyjän kanssa suorittamassa ajoneuvon luovutuksen. Lisäarvon tuottamiseksi Yritys X myy lisäpalveluna ajoneuvon luovutuksen suoraan loppuasiakkaalle, jolloin autoliikkeen varaston kiertonopeus paranee eivätkä heidän tarvitse käyttää toimipisteen toista myyjää suorittamaan luovutusta asiakkaan kanssa.

Operatiivisesti tehokas yritys onnistuu pelikirjassaan halvempiin hintoihin kuin sen markkinan kilpailijat. Asiakkaat saavat lisäarvoista kokemuksia ja yritys tekee parempaa katetta. Yrityksen onkin suunnitelmassaan tärkeää havainnollistaa niitä tekijöitä, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Hesso 2015, 115).

5 Tuotanto ja henkilöstö

Palvelun tai tuotteen saamiseksi asiakkaan kulutettavaksi lukeutuvat osaksi tuotantoa. Strategian valinta määrittää palveluiden ja tuotteiden tuotannossa. Yritys, joka on fokuoitava tuottaa asiakaslähtöisyyttä ja yritys, joka on operatiivisesti tehokas, on kustannusoptimoitu esimerkiksi tehokkaalla palvelualustalla. Operatiivisesti tehokkaan yrityksen tuotannon kaikki tekijät on tutkittu ja kilpailutettu, että asiakkaan ostama palvelu tai tuote on edullinen tuottaa. Fokuoitava yritys panostaa rajatulle asiakasryhmälle tuotannossaan tarpeiden täyttämistä paremmin kuin kilpailijat. Lisäarvon luominen pitää analysoida tarkasti, koska asiakkaan tarvitsee saada enemmän lisäarvoa korkeampaan ostohintaan nähden (Hesso, 2015, 154–155).

5.1 Tuotanto

Yritys X:n tuotannon strategiana on sekoittaa fokuoitavan ja operatiivisesti tehokkaan yrityksen ominaisuuksia. Yrityksen palvelualusta laaditaan panostamalla asiakasryhmien toiveista kerättyyn analyysiin sekä kilpailijaverkoston haasteisiin. Tuotantoprosessissa on huomioitu palvelualustan yksilöllisyydet, mutta henkilöstön ja yrityksen rakenteen puolelta yrityksen tuotantoa voidaan kuvailla operatiivisesti tehokkaaksi.

Kyseessä on palvelun tuottaminen, jossa Yritys X:n rooli on tuottaa ja ylläpitää palvelualustaa, joka yhdistää palvelun tarvitsijat ja työn suorittajat sekä huolehtia palveluiden toteutumisesta, laskutuksesta ja palkkioiden maksamisesta. Palvelutuotanto on erinomainen kilpailuedun lähde. Palvelualustaa voidaan lähteä kopioimaan, mutta kilpailuedun pohjana on hyvin johdetun henkilöstön ja ydinosajien lopputuloksena (Hesso, 2015, 156). Oleellisin palvelun tuottamiseksi tarvittava teknologia on palvelualusta. Valmiita, tähän tarpeeseen tehtyjä ratkaisuja ei ole olemassa, joten alusta pitää rakentaa. Kuitenkin samankaltaisia alustoja löytyy esimerkiksi taksimatkojen tilaamiseen ja niiden tarjoamiseen taksiryttäjille. Yritys on analysoinut omaa osaamistaan palvelualustan rakentamiselle päätösprosessin avulla. Yrityksen omistajilla ei ole ydinosamista palvelualustan tuottamiselle, jonka myötä päätös ostaa palveluntuottaminen ulkopuoliselta toimittajalta on helppoa (Viitala & Jylhä. 2013, 174). Palvelualustan tuottajaksi valikoidaan toimittaja, jolla on aiempaa kokemusta samankaltaisista alustoista sekä osaamista kalustonhallinnan järjestelmistä.

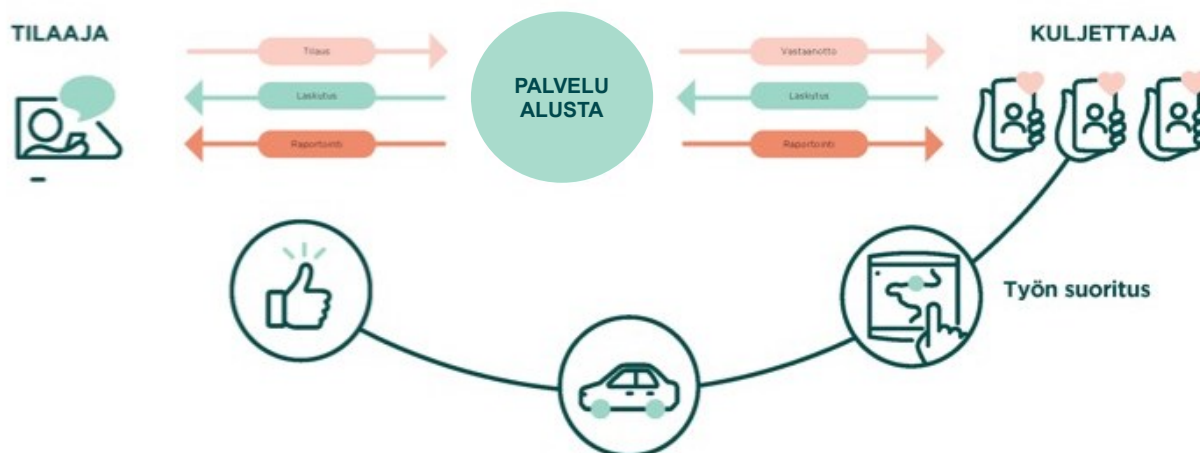
Palvelualustalle ostetaan palveluna myös ylläpito, jolloin järjestelmä ei vaadi omaa it-osaamista tai investointeja it-infraan.

5.1.1 Tuotantoprosessi

Tuotantoprosessi on tapa käyttää resursseja tuottaakseen tuotteita tai palveluita asiakkaille. Tuotantoprosessi kattaa ketjun tuotannosta aina tilauksesta laskutukseen, joka sisältää yhden siirtotilauksen kaikki vaiheet (Indeed, 2023). Alla on kuvattu Yritys X:n tuotantoprosessi:

1. Asiakasyritys tilaa kuljetuksen Yritys X:n palvelualustalta. Tilaaja kirjautuu palveluun verkkoselaimella tai omasta tuotantojärjestelmästäan API-rajapinnan kautta. Tilauksessa määritellään mistä ja mihin ajoneuvo halutaan, työn aikataulut sekä muut mahdolliset työhön liittyvät huomiot.
2. Kuljetustilaus tulee tarjolle kuljettajille, jolloin kuka tahansa soveltuva kuljettaja voi varata työn hoidettavakseen. Kuljetuksia voidaan ohjata tarjolle eri kuljettajatasoille, esimerkiksi matkan pituuden tai spesifin osaamisen mukaan.
3. Kuljettaja varaa kuljetustyön itselleen Yritys X:n mobiilisovelluksesta tai verkkoportaalista. Varatessaan työn, kuljettaja sitoutuu suorittamaan sen.
4. Noutaessaan autoa lähtöpisteestä, kuljettaja todentaa auton luovuttajalle olevansa Yritys X:n kuljettaja sovelluksen sähköisellä ID-kortilla sekä kuljetuskohtaisella tunnuskoodilla, jota asiakas vertaa tilauksessa olevaan.
5. Kuljettaja valokuvaa auton sovelluksen määrittämällä tavalla, kirjaa mahdolliset kolhut ja muut huomiot, sekä auton ajokilometrit sovellukseen. Kun kuljetus on kuitattu vastaanotetuksi, käynnistyy myös GPS-seuranta, jolla auton kuljetusreitti ja reaaliaikainen sijainti näkyvät sekä tilaajalle että Yritys X:lle.
6. Kohteeseen saavuttaessa kuljettaja valokuvaa auton uudelleen ja kirjaa mahdolliset huomiot (esimerkiksi vahingot jne.). Luovutettuaan auton vastaanottajalle, kuljettaja kuittaa työn suoritetuksi.
7. Yritys X laskuttaa kuljetuksesta tilaajaa ja toimittaa kevytyrittäjäkumppanille tiedon työn suorittaneen kuljettajan pakkioista. Kevytyrittäjäkumppani laskuttaa Yritys X:tä ja maksaa kuljettajalle palkkion.
8. Kuljettajien ja tilaajien tukena palvelussa toimivat Yritys X:n työntekijät. Alkuvaiheessa omistajat hoitavat avun ongelmatilanteissa, ajojärjestelyn ja muun tarvittavan tuen. Volyymien kasvaessa resursseja kasvatetaan tarpeen mukaan.

Tuotantoprosessiin ei tarvita tuotantotiloja. Palvelun tuottamiseksi tarvitaan palvelualusta, jonka toimittaa ja ylläpitää ulkoinen kumppani. Laatujärjestelmää ei edellytetä palvelulle tai järjestelmälle.



Kuva 11. Yritys X:n tuotantoprosessi

5.1.2 Henkilöstö

Menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. Tosiasiassa yrityksen henkilöstön tuloksesta koostuu yrityksen menestyminen, oppiminen, muutoskyky ja strategian noudattaminen. Henkilöstö onkin yrityksen liiketoiminnan ydin (Viitala & Jylhä. 2013. 216).

Yrityksessä työskentelee käynnistämävaiheessa kolme henkilöä, jotka ovat samalla yrityksen omistajia ja toimiva johto. Yrityksen hallitukseen kuuluu kolme henkilöä ja yksi varahenkilö.

Yrityksen työntekijät ja heidän roolinsa yrityksessä on valittu aiemman työkokemuksen sekä kunkin henkilökohtaisen osaamisen ja vahvuusalueen perusteella. Yhteinen nimittäjä kaikille on edellisen työuran tuoma autoalan erityisen hyvä tuntemus viimeisen 10–20 vuoden ajalta. Kaikki omistajat ovat toimineet tai toimivat valtakunnallisen autoalan johtoryhmässä, myynnin ja markkinoinnin johdotehtävissä sekä operatiivisessa johdossa. Kaikki ovat tehneet uransa aikana tiivistä yhteistyötä uuden liiketoiminnan potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja tuntevat asiakaskunnan erinomaisesti valtakunnallisesti.

Omistaja 1: Yrityksen toimitusjohtaja. Johtava rooli palvelualueen kehittämisessä. 13 vuoden kokemus markkinoinnista ja sen johtamisesta, sekä yritysasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden myynnistä. Hän on vastannut aikaisemman yrityksen palveluiden hinnoittelusta, tuotanto- ja varausjärjestelmien kehityksestä, verkkosivustoista, hakukoneoptimoinneista ja -mainonnasta, sosiaalisen

median kanavista sekä graafisesta ilmeestä. Erityisosaaminen hankkeen kannalta prosessiymmärrys ja kokemus tuotantojärjestelmien kehityksestä.

Omistaja 2: Yli 20 vuoden kokemus suuryritysasiakkaiden rajapinnassa työskentelystä sekä operatiivisesta johtamisesta. Työskennellyt viimeiset 20 vuotta autoliikesektorin toimijoiden parissa ja tuntee erinomaisesti sektorin yritykset ja niissä työskentelevät avainhenkilöt. Erityisosaaminen hankkeessa asiakastuntemus ja asiakastarpeet esimerkiksi palvelu- ja hinnoittelutarpeiden muodossa sekä läheinen kontakti asiakasrajapintaan kehitystyön aikana.

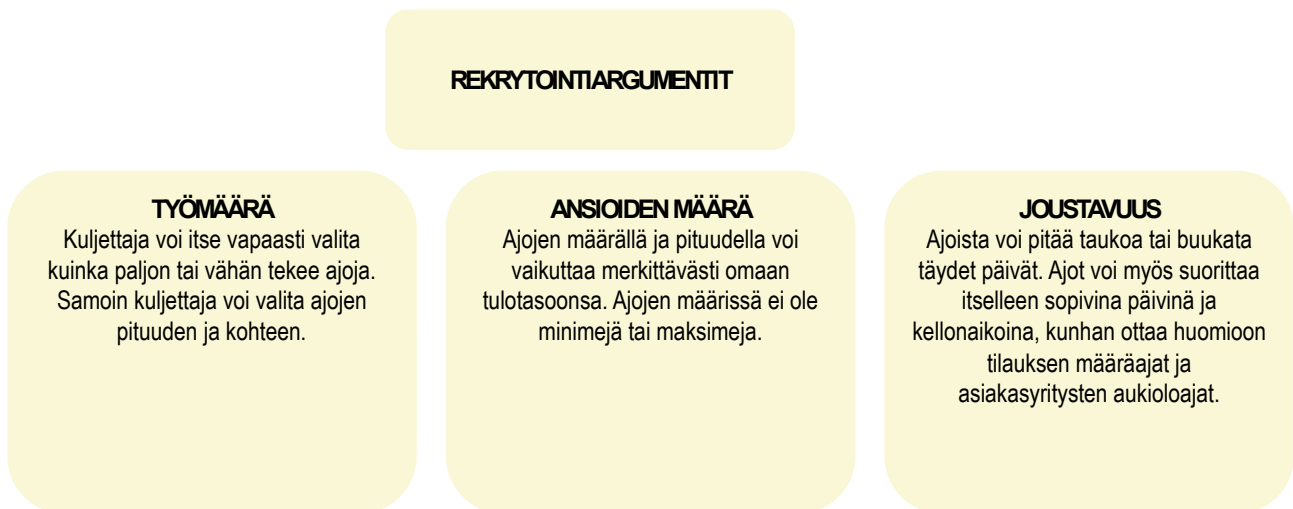
Omistaja 3: Lähes kymmenen vuoden kokemus suuryritysasiakkaiden asiakasrajapinnasta sekä operatiivisesta johdosta. Työskennellyt myös autoliikesektorin toimijoiden parissa ja tuntee erinomaisesti sektorin yritykset ja niissä työskentelevät avainhenkilöt. Erityisosaaminen hankkeessa tuoda näkemys asiakastarpeista esimerkiksi palvelu- ja hinnoittelutarpeiden muodossa sekä logistiin suunnitteluun liittyvissä asioissa.

Kuljettajat eivät työskentele Yritys X:n palkkalistoilla, vaan kevytyrittäjinä. Kevytyrittäjä ei ole lain-säädannössämme tunnettu sanana, jolloin kevytyrittäjä ei ole yritysmuoto. Kevytyrittäjä on toimintamalli töiden tekemiseksi (Rope, 2020, 42). Kevytyrittäjä on henkilö, joka toimii yrittäjämäisesti ja laskuttaa laskutuspalvelun kautta työnsä. Kevytyrittäjät lasketaan yrittäjiksi sosiaali- ja työttömyysturvan osalta. Kevytyrittäjänä voi toimia kuka vain, joka haluaa laskuttaa omista töistään. Kevytyrittäjänä olet, jos työllistät itsesi ja toimit yrittäjämäisesti (Ukko.fi. 2023). Kuljettajilta vaaditaan kevytyrittäjyys sopimus Yritys X:n kumppanina toimivan kevytyrittäjyysyrityksen kanssa ja maksulliseen suoritetuista ajoista hoidetaan kumppanin kautta. Kumppaniyritys hoitaa maksuista lakisääteiset sivukulut ja tilittää rahat kuljettajille. Kuljettajat vastaavat yrittäjinä itse vakuutuksistaan ja terveydenhuollostaan.

Kuljettajien tarvittava määrä riippuu kuljetusmääristä sekä kuljettajien aktiivisuudesta. Suurin osa kuljettajista tekee työtä sivutoimisena esimerkiksi oman työn tai opiskelujen ohella. Kuljettajia täytyy siis olla verrattain suuri määrä ”poolissa”, jotta jokaiselle kuljetukselle löytyy kuljettaja. Huomioitavaa kuitenkin on, että rekisteröityneiden kuljettajien määrä ei vaikuta kulutasoon, koska kuluja syntyy vasta suoritetuista kuljetuksista.

5.1.3 Rekrytointi

Kuljettajille tärkeimpinä rekrytointiargumentteina toimivat vapaasti valittava työmäärä, ansiot, joiden määrään voi itse vaikuttaa sekä joustavuus. Kuljettajat toimivat kevytyrittäjinä, jolloin työtä voi tehdä oman tilanteen mukaan sivutoimisena esimerkiksi opiskelujen tai päätyön ohella. Mikään ei myöskään estä tekemästä työtä täysiä päiviä päätoimisena. Kevytyrittäjänä toimiminen ei myöskään automaattisesti poista työttömyystukea.



Kuva 12. Rekrytointiargumentit

6 Laskelmat ja budjetit

Talouden eri osa-alueet sitoutuvat kiinteäksi osaksi koko yrityksen toimintaa. Talous kertoo yrityksen toiminnan numeroin. Talouden eri käsitteiden ymmärtäminen on elintärkeää, koska lähes jokainen päätös perustuu talouteen perustuvaan päätökseen (Alhola & Lauslahti 2005, 10)

Laskelmat ja budjetit ovat tärkeitä taloushallinnan välineitä, joita yritys käyttävät suunnitellakseen ja seuratakseen taloudellista suorituskykyään. Ne ovat erityisen tärkeitä liiketoiminnan johtamisessa ja päätöksenteossa.

6.1 Ansaintalogiikka

Yrityksen ansaintalogiikka perustuu yksinkertaistettuna kuljetuksen tilaajalta perittyyn maksuun ja siitä maksettavaan palkkioon kuljetuksen suorittajalle. Keskimääräisesti tilaajalta peritystä maksusta noin XX % ohjataan kuljetuksen suorittajalle ja loppu jää yritykselle.

Kuljetuksista peritään perusmuodossaan perusmaksu + kilometrikohtainen veloitus. Esimerkiksi saman paikkakunnan sisällä tapahtuvat siirrot voidaan myös määritellä kiinteähintaisiksi. Asiakaskohtaisesti hinnoittelurakenteet voivat myös poiketa perushinnoittelusta ja hintoihin voidaan lisätä erilaisia komponentteja, kuten esimerkiksi kiirelisä, odotusaika, tankkaus tai lataus.

6.2 Kriittinen piste

Valjas Service Oy (Valjas. 2022) kuvaa Liiketoiminnan kriittistä pistettä, eli myyntivolyyymia, jossa yrityksen kulut ja tuotot ovat yhtä suuria. Kriittinen piste on tärkeää tietoa budjetoinnissa, etenkin aloittelevalla yrityksellä. Sen voi laskea joko kappale- tai euromääräisenä, eikä laskukaava ole haastava.

Euromääräinen kriittinen piste kertoo myynnin summan, jossa yrityksen tulot ja menot ovat yhtä suuria. Jos myynti on tällä hetkellä suurempi kuin kriittinen piste, tuotat voittoa.

Kappalemääräinen kertoo suoraan, kuinka monta kappaletta yrityksen tulee myydä, jotta liiketoiminnan tulot ja menot ovat yhtä suuria.

$$\text{Kiinteät kustannukset} / \text{Katetuotto} \text{ prosentti} * 100$$

$$=$$

Kriittinen piste euromääräisenä

$$\text{Kiinteät kustannukset} / \text{Katetuotto yhdellä tuotteella}$$

$$=$$

Kriittinen piste kappaleina

Kuva 13. Kriittinen piste (mukaillen Valjas Service Oy)

Kriittisen pisteen avulla pystymme havainnollistamaan yrityksen kulurakenteen sekä laskettua päivittäisen laskutuksen, mitä tarvitaan kulujen kattamiseksi. Yrityksen on oltava kannattava, että se voi olla kasvukelpoinen. Kriittisellä pisteellä voimme kertoa yrityksen tasolla, milloin liiketoiminta saadaan kannattavaksi. Kriittisen pisteen kaavalla on mahdollisuus selvittää yrityksen kulurakenteen (Hesso. 2015. 168–169).

6.3 Tulobudjetti ja tulosennuste

Budjetissa voidaan myös käyttää prosessia, joka jaetaan kolmeen osaan: suunnittelemisen, itse budjettiin ja budjetin tarkkailemiseen. Suunnittelussa tulemme tunnistamaan ympäristön muutoksia sekä analysoimme ne. Tässä vaiheessa muodostamme myös budjetissa olevat oletukset, esimerkiksi palkankorotukset. Budjetoinnin pääasiana on tukea koordinoimista ja ohjausta. Ilman selkeitä tavoitteita ja toimintasuunnitelmia budjetin tekeminen on haastavaa. Budjetintarkkailu auttaa yrityksen ohjaamista ja seuranta (Alhola & Lauslahti. 2005. 99–100).

Tulobudjetilla voidaan suunnitella tilikauden liiketoimintaa. Tulobudjetin on oltava joustava hahmotelma kannattavan liiketoiminnan toteutuksesta. Liiketoimintasuunnitelmassa tulemme laatimaan tulobudjetin seuraavalle neljälle tilikaudelle. Tulobudjetointi tullaan toteuttamaan kolmen ensimmäisen tilikauden jälkeen neljännen tilikauden budjetin pohjalta, jolloin laskelmien tekeminen on enemmän historiaan perustuvaa. Liiketoiminnan ollessa uusi, laskelman tekeminen aloitetaan tyhjältä pöydältä. Tulobudjetointi suoritetaan ilman arvonlisäveroa, koska tämä ei ole tuottoa yritykselle (Hesso. 2015. 170–171).

Riippuen palvelun aloittamisajasta, ensimmäisen tilikauden pituus poikkeaa normaalista 12 kk:sta. Tulosennusteessa ensimmäinen tilikausi on arvioitu 6 kk:n mittaiseksi ja seuraavat 12 kk.

Ensimmäisen tilikauden (07/2023–12/2023) aikana oletetaan saavutettavan 2 % markkinaosuus, toisella 10 %, kolmannella 17 % ja neljännellä 25 %. Siirrettyinä ajoneuvoina markkinaosuudet ovat XXXX kappaletta (~XX kpl/päivä), XX XXX kappaletta (~XX kpl/päivä), XX XXX kappaletta (~XXX kpl/päivä) ja XX XXX kappaletta (~XXX kpl/päivä).

Tulosennusteessa on käytetty seuraavia oletettavia laskennan perusteena ilman arvonlisäveroa. Kulut on pyritty arvioimaan yläkanttiin ja tulot alakanttiin (Taulukko 6.).

Taulukko 1. Yrityksen tulosbudjetti neljälle ensimmäiselle tilikaudelle

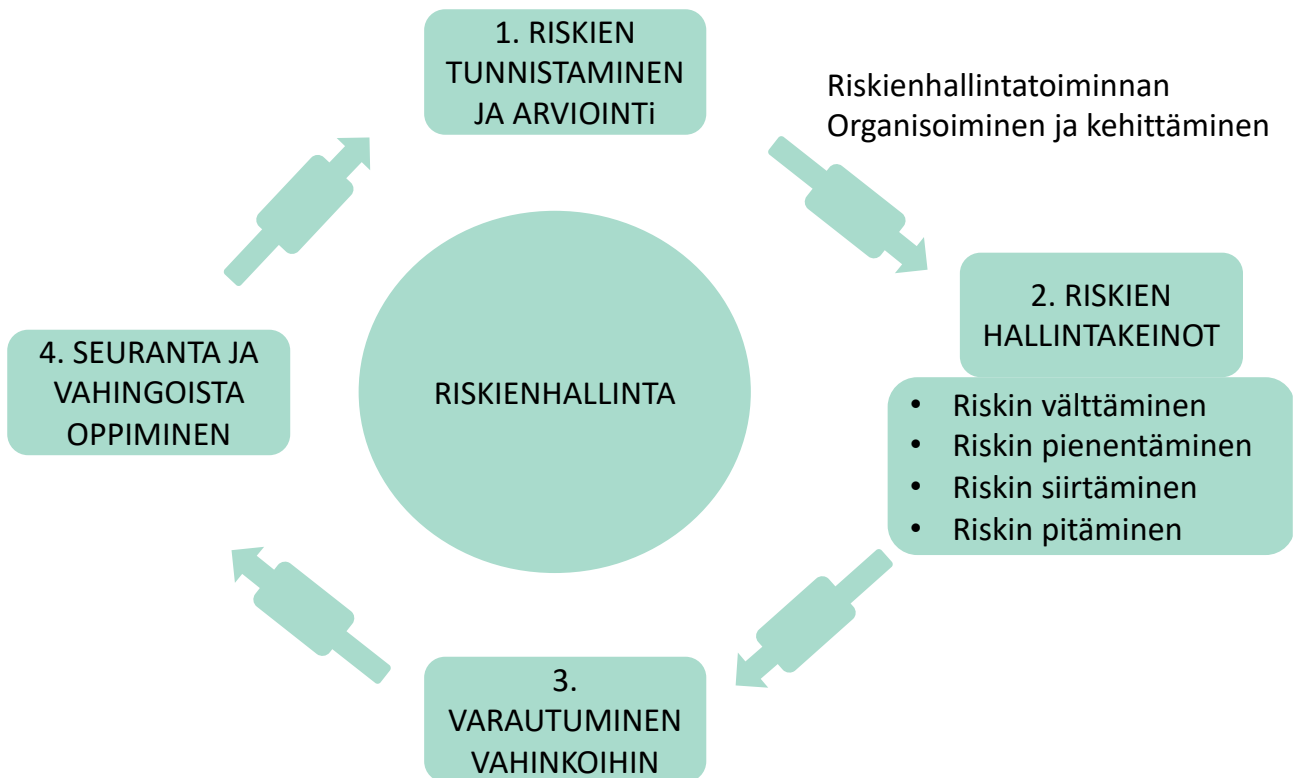
	2023	2024	2025	2026
Siirtokohtainen keskihinta (Kilpailijan keskihinta XX €)	XX €	XX €	XX €	XX €
Kuljettajille maksettava keski- määräinen palkkio liikevaihdosta	XX %	XX %	XX %	XX %
Henkilöstökulut	XX XXX €	XXX XXX €	XXX XXX €	XXX XXX €
Vahinkomäärä 0,7 % siirroista	X €	X €	X €	X €
Vakuutukset, IT, puhelimet	X €	X €	X €	X €
Markkinointi	X XXX €	XX XXX €	XX XXX €	XX XXX €
Palvelualustan ylläpito	XX €	XX €	XX €	XX €
Palvelualustan kehitys	XX €	XXX €	XXX €	XX €
Toimitilakulut	X €	X €	XXX €	XXX €
Konsultointipalvelut	XXX €	XXX €	XXX €	XXX €

Taulukko 2. Yrityksen tulosennuste neljälle ensimmäiselle tilikaudelle

Tilikausi	Markkinaos.	Siirrot	Keskihinta	Liikevaihto	Kulut	Tulos
1	2 %	3000	XX €	XXX XXX €	XXX XXX €	XXXX €
2	10 %	15000	XX €	XXX XXX €	XXX XXX €	XX XXX €
3	17 %	25500	XX €	X XXX XXX €	X XXX XXX €	XXX XXX €
4	25 %	37500	XX €	X XXX XXX €	X XXX XXX €	XXX XXX €

6.4 Riskit

Jokaisen yritykseen liittyy taloudellisuuteen, turvallisuuteen sekä toiminallisuuteen epävarmuustekijöitä. Yrittäjä voi itse päättää millaisiin riskeihin hän ja yritys ovat valmiita ottamaan. Ensimmäiseen riskiin yrittäjä on varautunut jo yritystä perustaessaan. Riskienhallinta on yksi tärkeä osa johtamistyötä, jolla pyrimme takaamaan yrityksen jatkuvuuden ja kannattavuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden yrityksessä. Riskienhallinta on riskeihin varautumista, mutta ennen kaikkea niiden tunnistamista. Riskiä ei saada koskaan kokonaan poistettua, mutta riskien määrää voidaan pienentää hyvällä johtamisella. Riskienhallinnan hyvään johtamiseen lukeutuu päätöksentekoa tukevalla suunnittelulla, päämäärien ja tavoitteiden määrittämisellä sekä tulosten ja toiminnan tehokkuuden tarkkailulla (Viitala & Jylhä. 2013. 340).



Kuva 14. Riskienhallinnan kokonaisuus (mukaillen Viitala & Jylhä 2015, 340)

Riskinä voidaan pitää haastajan asemaa markkinassa. Olemassa oleva toimija on rakentanut jo vuosia omaa liiketoimintaansa ja on luonnollisesti kehityksessä edellä. Yrityksen palvelualusta rakennetaan nolasta ja on selvää, ettei kaikkia ominaisuuksia voida saada heti valmiiksi ja alkuvaiheessa varmasti vastaan tulee myös haasteita, joita ei ole osattu ennakoida. Aloittavalla yrityksellä ei myöskään ole rajattomasti pääomaa käytettävissään. Toiminta on siis saatettava mahdollisimman nopeasti tuottavaksi.

Jotta palvelu saadaan heti mahdollisimman hyvin asiakkaita palvelevaksi, on tiettyjen avainasiakkaiden kanssa keskusteltu tarpeista ja nykytilanteen haasteista jo etukäteen. Tiedämme mitä asiakkaat palvelulta odottavat ja mitkä tekijät heille ovat tärkeitä. Palvelun kehittämisen yhtenä kantavana periaatteena on, että palvelu keskittyy vain asiakkaan kannalta oleelliseen toiminnallisuuteen, jolloin tekninen toteutus pysyy selkeänä ja yksinkertaisena. Taloudellinen riski liittyy oikeastaan samaan asiaan, eli mikäli palvelu ei vastaa tarvetta, asiakkuuksia ei saada pidettyä.

Riskien todennäköisyyttä pidetään pienenä, koska olemme käyneet alan suurimpien toimijoiden kanssa jo etukäteen useammat keskustelut palvelun tarpeesta sekä sen toiminnallisista vaateista. Näiden pohjalta olemme pystyneet muotoilemaan palvelumallia suoraan asiakastarpeeseen oikeaksi.

Riskitekijä on sikäli kriittinen, että se koskee ydinliiketoimintaa. Mikäli tarjottu palvelu ei vastaa tarvetta, ei myöskään rahavirtaa liiku yritykseen päin. Riski on kuitenkin huomioitu alusta alkaen, ja koko palvelun suunnittelu on aloitettu keskusteluilla asiakaskunnan kanssa. Riskin todennäköisyyttä pienentää myös matalan kulutason toiminta-ajatus, jossa kaikki ei-olennainen kulu jätetään pois.

Yleisen toimintaympäristön riskinä voidaan pitää mahdollisia alalle pyrkiviä kilpailijoita ja sen myötä asiakasmenetyksiä ja hintatason laskua. Mahdollinen talous- ja turvallisuustilanteen merkittävä heikkeneminen näkyy nopeasti autokaupan määrässä, joka vaikuttaa suoraan autokaupan määrään. Suurin vaikutus kaupan määrässä kuitenkin tapahtuu uusien autojen kaupassa, ei vaihtoautojen. Valtaosa siirrettävistä autoista on vaihtoautoja.

Mahdollisia kilpailijoita alalle voi tulla ja se on normaalia. Toimintamalli on alusta pitäen ajateltu kilpailukyvyltään erinomaiseksi ja kestäväksi alhaisen kulurakenteen ansiosta. Liiketoiminnalla on erinomaiset tuloksenteikomahdollisuudet ja sen myötä mahdollisuus myös varautua kilpailun tuomiin haasteisiin.

Talous- ja turvallisuustilanteen muutos autokaupassa vaikuttaa pääosin uusien autojen kauppaan. Esimerkiksi viime vuosien komponenttipula on vaikuttanut uuden kauppaan dramaattisesti, mutta sillä ei juurikaan ole ollut vaikutusta käytettyjen autojen kauppaan. Sen sijaan turvallisuustilanteen muutos tuo epävarmuuksia kuluttajien taloustilanteeseen ja tämä näkyy myös käytettyjen autojen kaupassa. Ukrainan sodan muodostama turvallisuustilanteen muutos näkyy noin 11 % laskuna käytettyjen henkilöautojen kaupassa vuonna 2022 verrattuna vuoteen 2021 (Rissa, Kallio & Kalevoja. 2023).

Toimintaympäristön muutos riski on aina olemassa, ja tämän lähtökohdan takia yrityksen toiminta rakennetaan alusta alkaen niin alhaisella kulumallilla, että sillä on toimintaedellytykset markkinan mahdollisesti pienentyessäkin. Varsinaisen alkuinvestoinnin, eli hankkeen kohteena olevan palvelualustan, lisäksi muita merkittäviä investointitarpeita ei ole ja kiinteät kulut ovat pienet. Muuttuvat kulut muodostuvat kuljettajille maksettavista palkkioista ja ne ovat suorassa suhteessa ajetuista siirroista perittyihin maksuihin, jolloin kulut laskevat aina liikevaihdon laskiessa.

Yrityksen oma organisaatio on tarkoituksellisesti pieni. Tämä saattaa aiheuttaa vaikeuksia esimerkiksi tilanteissa, joissa joku henkilöistä on estynyt tekemään työtään tai henkilötasolla tapahtuu jotain odottamatonta. Palvelualusta tulee ulkoiselta toimittajalta.

Oman organisaation osalta riski on pieni, koska hankkeen kannalta osaaminen omistajilla on samalla tasolla. Mikäli joku on estynyt tekemään osuuttansa, muut pystyvät ottamaan tehtävät

haltuunsa. Kaikki dokumentointi on tallennettu jaettuun pilvipalveluun, jolloin tehdyt suunnitelmat ovat jokaisen saatavilla.

Palvelualustan toteuttajaorganisaatiossa on useita tekijöitä ja lisäksi koodi on universaalia, jolloin suunnitelman perusteella työ voidaan saattaa valmiiksi minkä tahansa vastaavan palvelutoimittajan toimesta.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uudelle liiketoiminnalle liiketoimintasuunnitelma ja tarkkailla uuden liiketoiminnan taloudellisia mahdollisuuksia. Tavoitteena oli löytää teoreettisilla viitekehyksillä mahdollisimman paljon huomioita liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä perustettavalle liiketoiminnalle. Liiketoimintasuunnitelman tavoite saavutettiin, jonka avulla ymmärretään liiketoimintasuunnitelman rakennetta paremmin.

Opinnäytetyössä analysoitiin ulkoista toimintaympäristöä PESTEL-analyysillä ja yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä SWOT-analyysillä. Lisäksi opinnäytetyössä analysoitiin kilpailijan liiketoimintaa. Valitettavasti kilpailija-analyysi keskittyi ainoastaan yhteen toimijaan, koska alalla on vain yksi valtakunnallinen kilpailija. Valtakunnallinen kilpailijan liiketoiminta pohjautuu samanlaiseen yritystoimintaan, eikä muilla pienillä toimijoilla ole samanlaisia edellytyksiä suorittaa järjestelmällisesti siirtokuljetuksia käyttäen isoa määrää siirtokuskeja. Liikeidean mahdollisia kohderyhmiä käytiin lävitse, jonka avulla löydettiin liiketoiminnan ydinasiakkaat ensimmäisille toimintavuosille. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa kartoitettiin tulevaisuudessa uuden asiakasryhmän tavoittelemista, kun palvelu on käynnistynyt kunnolla.

Uudella liiketoiminnalla on hyvät edellytykset onnistua saamaan tavoiteltua markkinaosuutta alalla. Liiketoimintasuunnitelmassa on paneuduttu analyysien avulla vahvuuksiin ja heikkouksiin, mutta tämän lisäksi analysoitu myös mahdollisuuksia sekä uhkia. Yrityksen onnistumiseen vaikuttavat hyvin laadittu suunnitelma ja strategia, mutta pitää tiedostaa mahdolliset vastoinkäymiset. Vastoinkäymiset kuitenkin avaavat uusia mahdollisuuksia löytää uusia keinoja onnistuakseen.

Liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan lähteä hakemaan yrityksen liiketoiminnalle rahoitusta. Rahoituksen lisäksi liiketoimintasuunnitelma antaa yrityksen omistajille suunnitelman, joka muistuttaa omistajia alkuperäisen liikeideaan mikä antaa strategialle vahvan perustuksen.

Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan kehitellä jatkossa strateginen perusta markkinointisuunnitelmaan, jonka avulla Yritys X voi lähteä kehittämään liiketoiminnan laajentamista kuluttaja-asiakkaisiin. Liiketoimintasuunnitelmasta olisi hyvä laatia tiivistelmä aikajanan muotoon, jonka avulla liiketoimintasuunnitelman ja käytännön kasvua voidaan seurata tarkemmin. Tämä antaisi relevantin mittarin yrityksen omistajille seurata uuden liiketoiminnan kehittymistä yrityksen suunnitelman ja toiminnan kautta.

Opinnäytetyön tekeminen sujui aikataulullisesti tavoiteajassa, jonka avulla liiketoimintasuunnitelman käytännöllisyys tulee käyttöön yritykselle. Opinnäytetyön tekeminen tarjoaa tekijälle suuren projektin hallintaa, ajankäytön organisointia ja projektin loppuun viemistä. Nämä teemat palvelevat

kirjoittajaa tulevaisuudessa liiketoiminnan parissa. Liiketoimintasuunnitelma tarjosi myös huomioita, kuinka yhdistää teoreettista tietoa ja käytännön ideologiaa. Teorian ja käytännön yhdistäminen antaa parempia työkaluja jatkotoimenpiteisiin, jotka vaativat tarkempaa analysointia.

Lähteet

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Osaava Yrittäjä Liiketoimintasuunnitelma. Luettavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/liiketoimintasuunnitelma>. Luettu: 17.10.2023.

Indeed editorial team. What Is an Environmental Analysis? Luettavissa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/environmental-analysis>. Luettu: 18.10.2023

Biila Solutions Oy. Biila Solutions Oy:n tilinpäätöstiedote vuodelta 2022. Luettavissa: <https://biila.io/uutisia/biila-solutions-oy-n-tilinpaatostiedote-vuodelta-2022-99>. Luettu: 12.6.2023

Porter, M., Chan Kim, W., Mauborgne, R. 2011. HBR's 10 Must Reads on Strategy (including Featured Article 'What Is Strategy?' by Michael E. Porter). Harvard Business Review.

Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and sales management. 11. uudistettu painos. Pearson Education Limited. United Kingdom

Suomen Asiakastieto Oy. Biila Solutions Oy taloustiedot. Luettavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/biila-solutions-oy/22059935/taloustiedot>. Luettu: 17.10.2023

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. Helsingin seudun kauppakamari.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 4. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Vantaa

Rissa, P, Kallio, T & Kalenoja, H. 2023. Automarkkinoiden vuosikatsastus 2023. Autoalan Keskusliitto, Autotuojat ja -teollisuus ry, Autoalan Tiedotuskeskus. Luettavissa: https://www.aut.fi/files/2658/Autoala_Suomessa_2022_vuositalasto_1601_2023.pdf. Luettu 18.10.2023

Autoalan Tiedotuskeskus. Liikenteen osuus kasvihuonepäästöistä. Luettavissa: https://www.aut.fi/ymparisto/tieliikenteen_ilmastovaikutukset/liikenteen_vaikutus_ilmastonmuutokseen. Luettu 18.10.2023

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? WSOYpro Oy. Helsinki

Indeed Editorial Team. 2023. Production Process: Definition and Types for Business To Use. Luettavissa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/production-process>. Luettu: 19.10.2023

Ukko.fi. 2023. Mikä on kevytyrittäjä?. Luettavissa: <https://tuki.ukko.fi/hc/fi/articles/115000004109-Mikä-on-kevytyrittäjä->. Luettu: 19.10.2023

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Edita Publishing Oy. Helsinki

Valjas Service Oy. 2022. Mittaa liiketoimintasi tehokkuutta katetuottolaskennalla. Luettavissa: <https://valjas.fi/opi/blogi/mittaa-liiketoimintasi-tehokkuutta-katetuottolaskennalla/>. Luettu 19.10.2023

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. WS Bookwell Oy. Porvoo

Koivumäki, A. & Korteso, K. 2019. 100 faktaa myynnistä. Alma Talent Oy. Helsinki

Autoalan Keskusliitto. Jäsenyritykset, liittojäsenet ja kannatusjäsenet. Luettavissa: <https://akl.fi/akl/organisaatio/jasenet/>. Luettu: 17.10.2023

Myllymäki, R. 2019. Palvelujen hinnoittelu. Ketterät Kirjat Oy. Tuusula

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaan organisaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki

Bhargava, R. & Herman, W. 2020. The Startup playbook. John Wiley & Sons Inc. New Jersey

Vucicevic, S. 2021. How to write modern business model plan in 5 steps. Luettavissa: <https://ideabuddy.com/blog/how-to-write-a-modern-business-plan-in-5-steps/>. Luettu: 20.10.2023

Alam, N. 2023. The modern business plan: A new perspective for finding hidden opportunities. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/modern-business-plan-new-perspective-finding-hidden-mba-acca/>. Luettu 21.10.2023

Koponen, J. 2019. Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit. Alma Talent Oy. Helsinki

Rope, T. 2020. Kevytyrittäjäyys työelämän muutoksessa. Tammertekniikka. Tampere

Bisnes.fi Luettavissa: <https://bisnes.fi/osakeyhtio/>. Luettu 20.10.2023

Työneuvosto. TN-1482-20. 03/2020. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2191939/TN+1482-20.pdf/5334691d-7ebc-3a5c-443d-e79ba7578ccc/TN+1482-20.pdf/TN+1482-20.pdf?t=1663048550574>. Luettu: 24.10.2023

Lemola, L. 2022. Kuolemanlaaksosta hedelmälliselle kukkulalle? Luettavissa: <https://www.kokolele.fi/kuolemanlaaksosta-hedelmälliselle-kukkulalle-yritykseni-kolme-ensimmaista-vuotta/>. Luettu: 24.10.2023

Gange, K. 2024. The Expert Guide to Retail Pricing. Routledge. New York

Cash, P. & Trezona, J. 2021. Humanizing B2B. Practical Inspiration. Great Britain.

Liitteet

Liite 1. Yritys X:n Business Model Canvas

