

Miikka Kinnunen

Verkkopalveluyrityksen liiketoiminta- suunnitelma

Tradenomi

Liiketalous, taloushallinta
ja juridiikka

Kevät 2018



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä: Kinnunen Miikka

Työn nimi: Verkkopalveluyrityksen liiketoimintasuunnitelma

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, verkkopalvelu, liiketoiminta, työturvallisuus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perustettavalle verkkopalveluyritykselle kannattava liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön kirjoittaja oli itse kiinnostunut perustamaan yrityksen, joten hän ja hänen liiketoimintakumppaninsa toimivat työn toimeksiantajina.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Se koostuu teoriaosuudesta sekä varsinaisesta liiketoimintasuunnitelmasta. Työn tutkimuksellisena ongelmana oli laatia tiivis, selkeä ja kannattava liiketoimintasuunnitelma, joka soveltuu tämän opinnäytetyön kirjoittajan näkemykseen. Teoriaosuudessa on keskitytty liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, sisältöön ja vaadittaviin asioihin sekä sivuttu verkkopalveluliiketoimintaa ja työturvallisuutta. Liiketoimintasuunnitelma toteutettiin teoriaosuudessa käsiteltyä tietoa hyödyntäen. Aineistona opinnäytetyössä käytettiin liiketoimintasuunnitelmaa, verkkopalveluliiketoimintaa ja työturvallisuutta koskevaa kirjallisuutta ja Internet-lähteitä.

Opinnäytetyön tuloksena tehty liiketoimintasuunnitelma osoitti, että tällä hetkellä yrityksellä olisi mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen perustajat voivat lisäksi hankkia tarvittavaa rahoitusta ja käynnistää yrityksen perustamistoimet.

Abstract

Author: Kinnunen Miikka

Title of the Publication: Business plan for web-based service company

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: Business plan, web-based service, business, work safety

The purpose of the present thesis was to draw up a clear, compact and profitable business plan for a web-based service business company to be established. The writer of the thesis was himself interested to establish the company, so he and his business partner acted as the commissioning party.

The thesis was carried out as a functional study and was based on literature and Internet sources covering different business plans, web-based service business and work safety.

The thesis consists of theory and the actual business plan, which was to correspond to the vision of the writer of the thesis. The theoretical part focuses on creating a business plan, its contents and required issues and incidentally touches on web-based service business and work safety. The business plan was drafted utilizing the knowledge gained in the theoretical part.

The outcome of the thesis was a business plan, which showed that the company could be successful in the market at this moment. The business plan contains the necessary information to obtain financing and for the founders of the company to start their own business. Drawing up the business plan was an interesting and educational process.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työturvallisuus ja työhyvinvointi alana	4
3	Palveluliiketoiminta verkossa.....	8
4	Yrityksen liiketoimintasuunnitelma.....	11
	4.1 Liikeidea.....	11
	4.2 Toimintaympäristö	13
	4.3 Visio	14
	4.4 Ansaintalogiikka ja kannattavuus	15
	4.5 SWOT	17
	4.6 Business Model Canvas.....	19
	4.7 Toiminnallinen opinnäytetyö	25
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	26
	Lähteet.....	30
	Liitteet	

1 Johdanto

Työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat nousseet viime vuosien aikana keskeiseen asemaan ja tärkeäksi kehittämiskohteeksi niin kunnallisissa kuin yksityisissäkin organisaatioissa. Hyvin hoidetulla työturvallisuudella ja työhyvinvoinnilla on havaittu olevan suuri merkitys niin organisaatioiden kilpailukykyyn, tulokseen kuin maineeseenkin. Hyvinvoivat työntekijät ja turvalliset olosuhteet ovat organisaation peruspilari ja ne on nähtävä osana hyvää liiketoimintaa. (Työterveyslaitos 2017.)

Myös valtion tasolla ollaan reagoitu tähän tärkeään asiaan. Sosiaali- ja terveysministeriö (2011) on asettanut tavoitteeksi Työympäristön ja Työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020- julkaisussaan sen, että ihmiset jatkavat työssään entistä kauemmin, elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä ja psyykkinen kuormitus vähenee 20%:lla. Tavoite on mahdollista saavuttaa sillä, että ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä parannetaan.

Työturvallisuutta ja työhyvinvointia voidaan kehittää hyvin erilaisin keinoin ja palveluin. Kaikista uusista keinoista ja palveluista nopeimmin yleistyvät internetissä toimivat verkkopalvelut, jotka ulottuvat kaikille toimialoille tuoden hyötyjä sekä palvelun tarjoajalle, että palvelun käyttäjälle. Parhaimmillaan palvelut tehostavat jotakin palvelun tarjoajan tai palvelun käyttäjän prosessia ja parantaa palvelun tasoa. Hyvän verkkopalvelun on tarkoitus lyhentää käyttäjän tarvitsemaa aikaa, vaivaa tai kustannuksia. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008.) Teknologian avulla tietovirrat ovat muuttumassa automaattisiksi, toimijoiden roolit sekä liiketoiminta- ja ansaintamallit muuttuvat ja kehittyvät nopeasti.

Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin verkkopalvelun luominen ja siitä kannattavan liiketoiminnan rakentaminen on monivaiheinen prosessi, joka alkaa liiketoimintasuunnitelman laatimisella. Liiketoimintasuunnitelman avulla tuodaan näkyväksi yrityksen haasteet, mahdollisuudet ja kannattavuus sekä tehdään mahdollisesti päätös yrityksen perustamisesta. Mahdollisuutena on lisäksi hakea ulkopuolista rahoitusta.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli opinnäytetyön tekijän oma tausta kilpaurheilijana. Kilpaurheilu on vaativaa ja huipulle nouseminen vaatii useita tuhansia tunteja harjoittelua ja vahvaa uskoa omaan tekemiseen. Tavoitteellisessa kilpaurheilussa yhdistyvät esimerkiksi hyvinvoinnin ja kuormituksen hallinta, teknologian hyödyntäminen ja tuloksen teko. Nämä

kilpaurheilun elementit ovat nähtävissä ja verrattavissa seuraaviin työelämän elementteihin: työturvallisuus ja työhyvinvointi, verkkopalveluliiketoiminta ja kannattava liiketoimintamallin rakentaminen hyvän tuloksen varmistamiseksi. Tästä syystä nämä kolme edellä mainittua elementtiä muodostavat opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Lisäksi opinnäytetyö toimii mainiona välineenä soveltaa jo olemassa olevaa tietoa ja taitoa uuden, liiketalouden opintojen mukanaan tuomaan osaamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia tiivis, selkeä ja kannattava liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman pohjaksi valikoitui Yrityssuomen internet- sivuston liiketoimintasuunnitelmamalli, joka vaaditaan usein aloittelevan yrittäjän rahoitushakemuksen liitteeksi. Yrityksen liiketoiminnan arvioinnissa ja selkeyttämisessä käytettiin lisäksi SWOT-analyysia ja Business Model Canvas- liiketoimintamallia. SWOT- analyysin tavoitteena oli selvittää perustettavan yrityksen hyviä ja huonoja ominaisuuksia. Business Model Canvas- liiketoimintamallin avulla analysoitiin yritysideaa ja selvitettiin liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavia kehittämiskohteita.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Opinnäytetyö jakautuu kahteen eri osaan: teoriaosaan ja empiiriseen osaan. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä ongelmana oli laatia tiivis, selkeä ja kannattava liiketoimintasuunnitelma. Teoriaosuudessa keskityttiin liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja sisältöön ja liiketoimintasuunnitelma tehtiin teoriaosuudessa käsiteltyä tietoa soveltaen yritysideaan jalostamiseen. Opinnäytetyön teorian painopisteenä oli liiketoimintasuunnitelma, verkkopalveluliiketoiminta ja työturvallisuus, mutta opinnäytetyössä sivuttiin myös työhyvinvointia. Aineistona opinnäytetyössä käytettiin liiketoimintasuunnitelmaa, verkkopalveluliiketoimintaa ja työturvallisuutta koskevaa kirjallisuutta sekä Internet-lähteitä. Lisäksi opinnäytetyössä käytettiin Business Model Canvas-mallia liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuna.

Opinnäytetyön rajauksessa käsiteltiin nimenomaan niitä asioita, joita tulevan yrityksen tulee toiminnassaan erityisesti huomioida. McKinseyyn & Companyn (2001, 48) mukaan liiketoimintasuunnitelman sopiva pituus on liitteineen alle 30 sivua. Pituus saattaa kuitenkin vaihdella suunnitteilla olevan yrityksen mukaan. Puustisen (2004, 59) mukaan jopa neljä tai viisikin sivua olisi riittävä yksinkertaiseen liiketoimintasuunnitelmaan.

Opinnäytetyön tuloksena syntyvän liiketoimintamallin tarkoituksena on toimia välineenä perustettavan yrityksen liiketoiminnalle. Liiketoimintamallin pyrkimyksenä on helpottaa asiakaskohderyhmänä olevien organisaatioiden työturvallisuuden hallintaa yksinkertaisten, priorisoiden ja vakioiden prosesseja. Liiketoimintamallille on valittu asiakaskohde-

ryhmä, jonka kanssa yhteistyössä liiketoimintamallia testataan ja parannetaan. Liiketoimintamallin osoittautuessa testikäytössä toimivaksi, valittu asiakaskohderyhmä toimii myös palvelun ensisijaisena ostajana ja käyttäjänä tulevaisuudessa. Liiketoimintamallin testaus ajoittuu vuoden 2018 ajalle.

2 Työturvallisuus ja työhyvinvointi alana

Työturvallisuudella tarkoitetaan työolosuhteiden järjestämistä mahdollisimman turvallisiksi. Tunnistamalla ja ehkäisemällä vaaratilanteita vaikutetaan työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen. (L 738/2002.)

Työturvallisuuden peruseriaatteena on aiemmin ollut ehkäistä ympäristön työtapaturmia ja ammattitauteja sekä edistää ja ylläpitää henkilöstön terveyttä, turvallisuutta ja työ- sekä toimintakykyä. Käsitettä on laajennettu hyvään työympäristöön, johon kuuluu edellä mainittujen seikkojen lisäksi henkinen- ja sosiaalinen hyvinvointi. Henkisen työturvallisuuden tavoitteena on saada työn vaatimukset ja ihmisen suoriutumisedellytykset vastaamaan toisiaan. (Kämäräinen 2009, 8.)

Työturvallisuuden tarkoituksena on varmistaa työnantajan ja työntekijöiden välisellä yhteistoiminnalla työn turvallisuuden ja terveellisyyden vuorovaikutus. Tämä yhteistoiminta perustuu työmarkkinajärjestöjen sopimuksiin sekä työsuojelun valvonta- ja työturvallisuuslakiin. Työnantaja on vastuussa työturvallisuustoiminnasta työpaikalla. Työnantaja vastaa esimerkiksi siitä, miten työhyvinvointia johdetaan, miten työ on organisoitu, miten työturvallisuussääntöjä noudatetaan, millaisia työaikajärjestelyjä mahdollistetaan sekä miten työterveyshuolto on järjestetty. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2014, 21 - 22.)

Työturvallisuuden taustalla on Suomen lainsäädäntö, joka ohjeistaa toimintaa työpaikoilla. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on vastuussa työpaikan työturvallisuudesta. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan tarkkailemaan työympäristöä, työtapojen turvallisuutta ja työyhteisön tilaa. Lain mukaan on myös seurattava, miten edeltävät toimenpiteet työturvallisuuteen liittyen ovat vaikuttaneet työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. (L 738/2002.)

Työturvallisuuslaissa on säädetty myös työntekijän velvollisuuksista, jonka mukaan työntekijän on noudatettava työnantajan neuvoja ja ohjeita. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myös ilmoittaa työssä havaituista vioista ja puutteista työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle, jos vika tai puute voi aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijälle. (Virolainen 2012, 145 - 146.)

Työturvallisuuslaki perustuu organisaation omaan vastuuseen työturvallisuudestaan. Laitisen ym. (2013, 179) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee itse selvittää haitta- ja vaaratekijät. Työtapaturmien ja terveyshaittojen esiintyessä työnantaja ei voi vedota tietämättömyyteen.

Työturvallisuuslain (738/2002) 10 § säätelee järjestelmällisestä vaarojen ja haittojen selvittämisestä, joka tarkoittaa, että haittojen ja vaarojen merkitys työntekijöille tulee arvioida. Selvitys ja arviointi tulee olla ajantasainen ja työnantajan hallussa. (L 738/2002.)

Työnantajan tulee työturvallisuuslain (738/2002) mukaan perehdyttää työntekijä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle tulee myös antaa tiedot työn haitoista ja vaaroista, miten haittoja ja vaaroja estetään ja torjutaan sekä opastusta häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta (Työturvallisuuslaki 738/2002). Laitinen ym. (2013, 180) korostavat, että myös esimiehille on annettava tarvittava opetus ja ohjaus.

Työsuojelun käsite sisältyy työturvallisuuteen. Tarkemmin työsuojelulla tarkoitetaan niitä toimia, joilla työturvallisuutta edistetään käytännössä. Työsuojelun perustehtävänä on edistää ja ylläpitää työntekijän työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä työtaturmia ja ammattitautteja. Työsuojelu kattaa hyvän työympäristön, joka sisältää työturvallisuuden lisäksi myös henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. (Kämäräinen 2009, 9 - 11.) Toimivalla työsuojelulla taataan niin työntekijän työkyky kuin yrityksen häiriötön toiminta (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14 - 15).

Työsuojeluun kuuluvat kaikki ne vaatimukset, toimenpiteet ja keinot, joiden avulla työympäristössä voidaan suojata ja edistää työntekijöiden terveyttä. Aikaisemmin työsuojelun nähtiin kohdistuvan ensisijaisesti fyysiseen turvallisuuteen ja ammattitautien sekä tapaturmien ehkäisyyn, mutta ajan edetessä työsuojelun on ymmärretty koskevan myös henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. (Tarkkonen 2001, 13.)

Työpaikkojen työturvallisuus on merkittävä osa työhyvinvointia, koska työturvallisuuden ongelmat vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on käsitteenä noussut nopeasti fyysisen ja psyykkisen työturvallisuuden ja erilaisten työhyvinvoinnin puutteen ilmiöiden ja käsitteiden (työuupumus, stressi, masennus) maailmasta ja se kattaa hyvin laajalaisesti nykyisen työelämän laatua kuvaavia ilmiöitä. Käsitteen laajalaisuus tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvä käsitteenmuodostus ei ole ollut minkään yksittäisen tieteenalan yksityisomaisuutta, vaan työhyvinvointia voidaan tarkastella lukuisten tieteenalojen, muun muassa lääketieteen ja terveystieteen, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden, näkökulmista. (Marjala, 2009, 24.)

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Työterveyslaitos, 2011).

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin raportissaan (2005) työssä käyvän yksilön selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät.

Työhyvinvoinnin merkitys nykyisissä työyhteisöissä on suuri. Työhyvinvoinnin tasoon ei olla yleisellä tasolla tyytyväisiä ja suurin osa suomalaisista työntekijöistä tuntee, että omalla työpaikalla ei juurikaan kehitetä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on todettu olevan vaikutusta työurien pidentämiseen, sairaspöissaolojen pienenemiseen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemiseen. Tuottavuus voi parantua, jos työhyvinvointia kehitetään, mutta se voi myös heikentyä, jos sitä ei oteta ollenkaan huomioon. Työhyvinvointi ja sen merkitys tulevat korostumaan tulevaisuudessa yhä enemmän työelämän murroksen myötä. (STTK, 2017.)

Työhyvinvoinnin osa-alueista työturvallisuus ja työterveys sekä henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen liittyen työn tekoon ovat lakisääteisiä velvoitteita ja tavoitteita. Henkinen hyvinvointi ei ole lakisääteinen velvoite, mutta henkistä hyvinvointia voidaan pitää henkilöstöpoliittisesti perusteltuna, koska sillä on vaikutusta työn tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja turvallisuuteen. (Tarkkonen 2012, 50.)

Työhyvinvointiin sisältyy paljon myös ei-lakisääteistä toimintaa, kuten terveet elämäntavat, virkistys- ja kulttuuritoiminta, liikunnan edistäminen sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittäminen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14 - 16.)

Työhyvinvointi ja työturvallisuus ovat työelämän kehityksen myötä nousseet organisaatioissa tärkeiksi kehittämiskohteiksi, sillä henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi ovat yhteydessä organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Euroopan työpaikkaterveyden edistämisen verkosto ENWHP on määritellyt työturvallisuuden kehittämisen tarkoittavan työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan yhteisiä toimia, joilla parannetaan ihmisten terveyttä ja hyvinvointia töissä. Sen mukaan hyvä työpaikkaterveys on saavutettavissa organisaatioita ja työympäristöjä parantamalla, edistämällä työntekijöiden aktiivista osallistumista sekä rohkaisemalla henkilökohtaiseen kehitykseen. (ENWHP 2005, 1.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 4 - 5) julkaisussaan Työympäristön ja Työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 määrittelee terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin olevan tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla. Toimintaa ohjaa yhteinen käsitys hyvästä työstä ja hyvästä työpaikasta. Sosiaali- ja terveysministeriö linjaa julkaisussaan tavoitteeksi sen, että ihmiset jatkavat työssään entistä kauemmin, elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä ja psyykinen kuormitus vähenee 20 %:lla. Sosiaali- ja

terveysministeriön mukaan tavoitteeseen päästään sillä, että ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä parannetaan. Työhyvinvointi ja työturvallisuus on siis nähtävä osana hyvää liiketoimintaa.

3 Palveluliiketoiminta verkossa

Palvelu on toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelut ovat prosessiluonteisia ja niissä korostuu tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. Palvelu vaatii asiakkaan osallistumista ja asiakkaalle syntyy arvoa palvelun käytöstä. (Grönroos 2000, 47.)

Palveluliiketoiminta on toimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan, eli palvelu toimii liiketoiminnan lähtökohtana ja logiikkana. Palveluliiketoimintaa tarkastelee muun muassa palvelukeskeisen toimintalogiikan teoria, jossa korostuvat erityisesti asiakassuhteiden tärkeys ja asiakkaan keskeinen rooli palvelun tuotannossa ja arvonluonnissa sekä resurssien merkitys ja niiden hyödyntäminen myös yrityksen liiketoimintaverkostosta. (Lusch, Vargo & Tanniru 2010, 20 - 21.)

Palveluliiketoiminnassa palvelun tarjoaminen muodostaa usein itsenäisen osan liiketoimintaa. Esimerkiksi tavarakauppa ei ole palveluliiketoimintaa. Itsepalvelumahdollisuuden tarjoaminen sen sijaan on yksi palveluliiketoiminnan muoto. Palveluliiketoiminta-termin lisäksi alalla käytetään termiä ratkaisuliiketoiminta. Ratkaisuliiketoiminta-termin taustalla oleva käsite on vielä vakiintumaton, ja toisinaan termejä käytetään toistensa synonyymeinä. Ratkaisuliiketoiminnassa asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen edellyttää usein ratkaisuntarjoajan ja asiakkaan tiivistä ja pitkäaikaista yhteistyötä sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaan prosesseista. (Terminfo 2010.)

Kokonaisuutena palveluliiketoiminta tarjoaa vaihtoehtoja business as usual -tyyppiselle liiketoiminnalle. Turusen (2013) mukaan siinä keskiöön asetetaan yrityksen, johtamisen ja prosessien sekä tuotannon sijaan asiakkaan kokemus, hänen osallistamisensa arvonluontiin sekä käyttäjän arki ja palveluntarjoajan toiminnan vaikutukset asiakkaan arjessa. Se on ennakoivaa työtettä ja ennakkoluulotonta ratkaisukeskeisyyttä, jota voisi kutsua nimellä business as *un* usual. Palvelussa on kysymys siitä, että liiketoiminta suunnitellaan toisin. Palvelussa alleviivataan asiakkaan kokemusta arvonluonnin lähtökohtana ja tavoitteena.

Kaikki palveluliiketoiminta tähtää arvonluontiin. Palveluorganisaatio muodostaa erilaisista resursseista arvolupauksen, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen. Asiakas liittyy mukaan palveluun omien resurssiensa ja kyvykkyyksien avulla ja luo itselleen arvoa palvelun käytön kautta joko itsepalveluna ilman palveluntarjoajaa, tai yhdessä palveluntarjoajan

kanssa vuorovaikutteisten palvelukohtaamisten avulla. Arvonluonti tapahtuu siis aina asiakkaan prosesseissa palvelun käytön kautta. (Grönroos 2008, 301.)

Palveluliiketoiminnan toimintaidea verkossa lähtee siitä, että verkkopalvelu toimii monipuolisena viestintäkanavana. Verkkopalvelun avulla organisaatio, yhdistys, järjestö tai muu vastaava voi tarjota asiointikanavia käyttäjilleen. Verkkopalvelu on yksi organisaation toimintaprosesseista. Palvelulla pitää olla jokin tarkoitus ja tavoite, joka tukee organisaation oman toiminnan tavoitteita. Verkkopalvelu voi myös synnyttää uusia palvelutarpeita (esim. opastus verkkopalvelun käytössä). Hyvinä perusteina verkkopalvelun kehittämispäätökselle ovat asiakaspalaute, edeltävien palveluiden ongelmat ja kehittämistarpeet. Esille nousee myös henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeet. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008.)

Verkkopalvelun on tarkoitus tuoda hyötyjä sekä palvelun tarjoajalle, että palvelun käyttäjälle. Parhaimmillaan palvelu tehostaa jotakin palveluntarjoajan prosessia ja parantaa palvelun tasoa. Hyvä verkkopalvelu on suuri apu myös käyttäjälle. Hyvän verkkopalvelun on tarkoitus lyhentää käyttäjän tarvitsemaa aikaa, vaivaa tai kustannuksia. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008.)

1980 - luvulla Digitalin pääjohtaja Ken Olsen ei uskonut, että tietokone olisi jonain päivänä osa tavallisen ihmisen arkea. Uusia, teknologisia ilmiöitä integroidaan suoraan ihmisten arkeen ja yhteiskunnan eri järjestelmiin nopeasti. Verrattaessa esimerkiksi instituutioiden kehittymiseen ja ihmisten käyttäytymisen muutoksiin on teknologisten innovaatioiden leviäminen ollut nopeaa ja tehokasta. (Mannermaa 2004, 59.)

Internet on nykyajan yhteisö, jossa ihmiset verkostoituvat ja jakavat kokemuksiaan. Informaatioteknologiset sovellukset ja ohjelmistot ovat kasvaneet nollasta suorastaan räjähdysmäisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Löytänän ja Kortesuon (2011, 27) mukaan yhdellä suomalaisella kuluttajalla oli vuonna 2011 mahdollisuus päästä käsiksi noin biljoonaan nettisivustoon. Lisäksi he listaavat muun muassa twitterin 55 miljoonaa twiittiä, facebookin 500 miljoonaa käyttäjää ja wikipedian 13 miljoonaa artikkelia 200 kielellä. Kaikki edellä mainitut ovat kasvaneet nollasta viimeisten kymmenen vuoden aikana (Löytänä & Korteso 2011, 27).

Verkkopalvelut toteutuvat internetin välityksellä, joka on tämän hetken merkittävin tietoverkko. Internetin määrittely on todettu vaikeaksi, koska se tuntuu pakenevan kaikkia määrittely-yrityksiä (Suominen 2009, 11).

Verkkopalveluiden hyödyiksi on esitetty mahdollisuuksia kehittää ja käyttää voimaannuttavia työtapoja ja -käytäntöjä esimerkiksi sellaisille henkilöille, joille palvelut ovat maantieteellisten tai muiden seikkojen johdosta vaikeasti saatavissa (Parrott & Madoc-Jones 2008, 181).

Internet ja sähköinen liiketoiminta ovat vallanneet itselleen suuren roolin tämän päivän yritystoimintakentällä. Toiminta internetissä tasapuolistaa yritysten toimintaa niin, että pienetkin yritykset kykenevät kilpailemaan menestyksekkäästi suurten yritysten rinnalla. Maantieteelliset rajat häviävät ja parhaimmillaan markkina-alueena voi olla koko maailma. (Tschohl 2001.)

Mannermaan (2004, 60) mukaan tietoyhteiskuntamme on siirtymävaiheessa, jolloin painopiste muuttuu teknologian korostumisesta palvelu- ja tarvejohtoiseksi. Tällöin kuluttajan tarpeilla ja odotuksilla on yhä tärkeämpi rooli teknologioita ja järjestelmiä luovien ihmisten parissa.

Vain harva teknologiayritys onnistuu palveluliiketoiminnassaan. Huikkola (2017) arvioi väitöskirjassaan, että vain noin joka viides yritys pystyy luomaan menestyksekkästä palveluliiketoimintaa. Tämä johtuu siitä, että palveluliiketoiminnassa vaaditaan aivan erilaista osaamista kuin perinteisessä tuotevalmistuksessa. Palveluliiketoiminnassa menestyminen vaatii aitoa ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja palveluiden kehittämisestä. Se taas puolestaan vaatii jatkuvaa kanssakäymistä ja yhteiskehittämistä asiakkaan kanssa.

4 Yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmien laatimisella ja yrityksen menestymisen välillä havaittiin selkeä yhteys Yhdysvalloissa 1960-luvulla, kun korkeakoulujen professorit ja opiskelijat alkoivat hakea liiketoimintasuunnitelmien avulla rahoituksia kehittämälleen idealle, tuotteelle tai palvelulle. Tehtyjen liiketoimintasuunnitelmien avulla rahoittajat pystyivät arvioimaan aikaisempaa tehokkaammin yrityksen kannattavuutta ja kehittämismahdollisuuksia. (Koski & Virtanen 2005,9.)

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelma vastaa kysymyksiin mitä myyt, kenelle myyt ja miten myyt. Selkeä ja tiivis liiketoimintasuunnitelma kertoo ytimekkäästi ja loogisesti yrityksen liiketoiminnasta olennaisen. Toteutuksen tulee olla mahdollisimman rehellinen ja realistinen. Yrityksen toimintaan liittyvät riskit sekä niiden mahdolliset vaikutukset sisällytetään liiketoimintasuunnitelmaan. (Liiketoimintasuunnitelma 2018.)

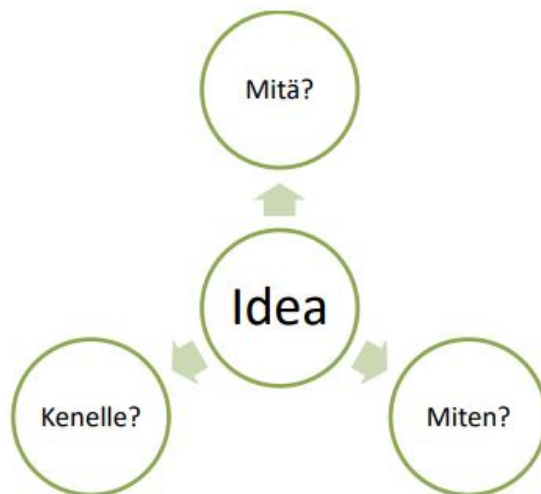
Koski ja Virtanen (2005, 102) toteavat liiketoiminnan suunnittelun olevan analyttinen ja järjestelmällinen toimintatapa, jossa korostuvat tosiasiat ja joka yleensä dokumentoidaan kirjalliseen liiketoimintasuunnitelman muotoon. Liiketoiminnan suunnittelu on parhaimmillaan luova ongelmanratkaisuprosessi, jossa yrittäjä tunnistaa asiakkaan ongelman, kehittää siihen ratkaisun ja tarjoaa sen hänelle siten, että siinä syntyy arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle.

Liiketoiminnan kannattavuus voidaan perustella liiketoimintasuunnitelman avulla. Kannattavuus tulee perustella sekä yrittäjälle että sidosryhmille, jotka ovat mukana yritystä perustettaessa ja liiketoimintaa kehitettäessä. Liiketoimintasuunnitelma osoittaa, onko liikeidean pohjalta toteutettu toiminta kannattavaa. Tästä syystä hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla erilaisia päätöksiä ja niiden vaikutuksia voidaan arvioida ennen uusien päätösten tekemistä. (Rissanen 2007, 416 - 417.)

4.1 Liikeidea

Liikeidea kertoo, miksi yritys on olemassa. Se vastaa kysymyksiin kenelle, miksi, mitä ja miten. Liikeidea selvittää asiakkaan tarpeen, tuotteen idean, kilpailuedun, ainutlaatuisuuden, sekä yrityksen imagon. Tärkeä osa liikeideaa on asiakkaan tarpeen selvittäminen ja selvitys siitä, kuinka nämä tarpeet tyydytetään.

Yrityksen tulee päättää tuotteen tai palvelun kohderyhmä eli ne asiakkaat, joille tuote kohdistetaan. Kohderyhmän löytyminen on tärkeää myös markkinoinnin kannalta. Markkinointikanava ja markkinointikeinot valitaan esimerkiksi kohderyhmän iän, sukupuolen, ammatin tai elämäntapojen perusteella. Lisäksi liikeideasta tulee ilmetä tapa, jolla tuotetta tai palvelua tarjotaan, mitkä ovat yrityksen resurssit ja kuka hoitaa yrityksen eri osa-alueita. Yrityksen toiminnan tulee tukea toisiaan niin tuotteen, palvelun, yrityskuvan kuin markkinoinninkin. Tällä yhtenäisyydellä luodaan yritysimage. (Sutinen & Viklund 2004, 68 - 69.) Kuviossa 1. on esitetty liikeidea yksinkertaisimmillaan.



Kuvio1. Liikeidea (Hesso 2015, 24 - 25)

Yritys-Suomi (2018) kuvaa yritysideoan sisältävän seuraavat elementit:

Kenelle ja miksi. Kerrotaan, miksi on päättänyt ryhtyä yrittäjäksi.

- Asiakasryhmät. Nimeä tärkeimmät asiakkaasi. Jos asiakkaita on paljon, muodosta niistä asiakasryhmiä.
- Asiakkaiden ostomotiivit. Miksi asiakas tarvitsee myymääsi tuotetta tai palvelua? Kysymystä tulee tarkastella nimenomaan asiakkaan näkökulmasta.
- Asiakkaiden ostokriteerit. Millä kriteereillä asiakas valitsee palvelun tai tuotteen toimittajan? Mikä saa hänet valitsemaan juuri sinut?
- Asiakasriskit. Kuvataan asiakkaisiin liittyvät merkittävimmät riskit. Esimerkiksi luottotappioriskit, sopimusriskit, liiallinen riippuvuus isosta asiakkaasta.

Mitä. Yhteenveto tuotteesta. Nimeä tuotteet ja palvelut. Jos niitä on paljon, muodosta niistä tuoteryhmiä.

- Tuotteen hyöty asiakkaalle. Kuvaile, mistä asiakkaasi viime kädessä maksaa eli mitä rahanarvoista hyötyä hänelle myyt.
- Tuotteen kuvaus. Kuvaile lyhyesti tärkeimmät ominaisuudet.
- Tuotteen kilpailuetu. Kuvaile, mikä tekee tuotteestasi vahvan suhteessa kilpailijoiden tarjontaan.

Miten.

- Tuotekehitys ja tuotteistaminen. Kuvaile, miten aiot huolehtia tuote- ja palveluvalikoimasi kehittämisestä ja suunnittelemisesta.
- Myynti ja markkinointi. Kuvaile, miten lisäät yrityksesi ja sen tuotteiden tunnettavuutta, miten ja missä tuotteita tai palveluja on tarkoitus myydä ja kuka niitä myy.
- Tuotanto ja logistiikka. Kuvaile, minkälaisia tiloja, välineitä ja kuljetuksia yrityksesi tarvitsee. Tuotetaanko tuotteet ja palvelut itse vai käytetäänkö alihankintaa.
- Talous ja hallinto. Kuvaile, miten aiot organisoida talous- ja hallintoasiat.
- Henkilöstö, organisaatio ja johtaminen. Kuvaile, miten aiot organisoida henkilöstöasiat ja johtamisen (esim. työterveyshuolto).

4.2 Toimintaympäristö

Yrityksen ympäristö vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Tästä syystä on tärkeää, että toimintaympäristö ja siihen liittyvät kehitysnäkymät kartoitetaan tarkasti. Yrityksen ympäristö koostuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Osa tekijöistä on positiivisia ja luo uusia mahdollisuuksia, kun taas toiset rajoittavat toimintaa ja ovat esteenä uusien mahdollisuuksien syntymiselle. (Bergström & Leppänen 2007, 48.)

Toimiala-analyysiksi kutsutaan toimialan, olosuhteiden ja trendien tutkimista. Toimiala-analyysinä voidaan käyttää viiden voiman analyysiä, joka koostuu kuluttajien ja tuottajien markkinavoimien, uusien kilpailijoiden uhan, vastaavien hyödykkeiden uhan sekä toimialan nykyisen kilpailun tason kartoittamisesta. (Juuti & Luoma 2009, 294.)

Yrityksen tulee olla tietoinen toimintaympäristössään toimivista kilpailijoista. Jos yritys ei tiedä kenen kanssa kilpailevat, voi yrityksen strategioiden suunnittelu olla vaikeaa. Yrityksen tulee luoda kilpailuetua muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin. Kilpailuetuja mietittäessä tulee olla rehellinen ja perusteellinen. Mitä tarkemmin ja perusteellisemmin kilpailijat ja markkinat ovat määriteltä, sitä varmemmin yrityksen toimintaa pystytään ennustamaan suhteessa muihin. (Martikainen 2013.)

Yritys-Suomi (2018) kuvaa toimintaympäristön sisältävän seuraavat elementit:

- Toiminta-alue. Määrittele se maantieteellinen alue, jolla yrityksesi toimii.
- Kilpailijat. Nimeä tärkeimmät kilpailijasi ja kuvaile heidät lyhyesti (koko ja tärkeimmät vahvuudet/heikkoudet).
- Kilpailutilanne. Nimeä tärkeimmät kilpailutekijät (esim. tuotteen ominaisuudet, hinta, toimitusaika) ja kommentoi kilpailun kovuutta.
- Muut yritykselle tärkeät ulkopuoliset tahot ja yhteistyökumppanit. Nimeä verkostosi tärkeimmät ryhmät ja arvioi riippuvuussuhteen laatu (esim. toimittajat, alihankkijat, viranomaiset, erilaiset intressiryhmät).
- Toimintaympäristön riskit. Arvioi toimintaympäristöön liittyvät riskit (esim. yrityksen sijainti, viennissä kohdemaan tilanne).

4.3 Visio

Visio on maali, joka halutaan saavuttaa ja joka antaa suunnan kaikelle toiminnalle. ”Visio on yrityksen tahdonilmaisu, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Se on tulevaisuuden tahdotila. Visio on kuvaus, mielikuva tai ihannekuva yrityksestä tulevaisuudessa. Vision aikajännettä ei voida etukäteen määrittellä eikä antaa mitään ohjearvoja.” Kaikkien yrityksen eteen tulevien tilanteiden ennakoiminen on nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä käytännössä mahdotonta. Pysyvä ja yritystä ohjaava visio auttaa yritystä kulkemaan eteenpäin ilman, että kaikki ympäristön muutokset vaikuttavat siihen. Vision etuna on myös se, että sen avulla ympäristön muutoksia voidaan tulkita ja tarvittaessa kehittää yrityksen toimintaa. Vision perimmäinen tehtävä on vastata kysymykseen miksi. Yrityksen henkilöstö ilman visiota ei omaa tietämystä siitä, minkä puolesta he toimivat ja mistä syystä. (Hakaniemi 2004, 61.)

Yritys-Suomi (2018) kuvaa vision sisältävän seuraavat elementit:

- Visio markkinoista. Kuvaile oman toimialasi tulevaisuudennäkymiä (esim. teknologia, kilpailu) ja kehityksen suuntaa.
- Visio yrityksestä. Kuvaile, minkälainen haluat yrityksesi olevan viiden vuoden kulluttua. Kirjoita mahdollisimman täsmällisesti ja konkreettisesti (esim. koko, toiminta-alue, henkilöstö, tuotteet, asiakkaat, imago). Aiotko esim. laajentua kansainvälisesti?

4.4 Ansaintalogiikka ja kannattavuus

Yrityksen ansaintalogiikka kuvaa Bergströmin & Leppäsen (2007, 213 - 229) mukaan sitä, kuinka liiketoiminnalla aiotaan tehdä tulosta. Se kertoo esimerkiksi sen, mistä myyntitulot saadaan, kuinka asiakas sitoutetaan yritykseen, miksi asiakas haluaa juuri kyseisen tuotteen, mikä on yrityksen hinnoittelupolitiikka ja miltä yrityksen tuloslaskelma näyttää. Yksi tärkeimpiä ansaintalogiikassa huomioitavia asioita on hinnoittelu. Hinta osoittaa tuotteen laadun ja arvon. Yritys myy asiakkaalle lisäarvoa ja hinta on osoitus tästä lisäarvosta, jonka asiakas saa. Muita asioita tuotteen hintaa pohdittaessa ovat markkinoilla oleva hintataso, julkisen vallan asettamat maksut kuten verot, yrityksen imago, myytävä tuote sekä kustannukset, joita yritys joutuu tuotteesta hankinnasta maksamaan.

Yrityksen toiminta tulee olla kannattavaa, joten hinnassa tulee huomioida myös katetuotto. Katetuotolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon yritykselle jää myyntivoittoa. Kun myyntituotoista vähennetään yrityksen menot, saadaan yrityksen tulos. Lisäksi tulee huomioida se, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan kyseisestä tuotteesta. Hinnoittelu on yksi yrityksen kilpailukeinoista ja toimii osana markkinointia. Jos tuote vastaa asiakkaan tarvetta eli ratkaisee asiakkaan ongelman, hinta on toissijainen seikka päätöksen teossa. Yrittäjän tulee muistaa, että yrityksen tulee tuottaa voittoa ja tuotteen hinta ratkaisee paljon. (Bergström & Leppänen 2007, 213 - 229.)

Hinnoittelu tehdään yleisimmin seuraavien kolmen hinnoittelupolitiikan mukaan: Kustannus- ja katetuottoperusteinen hinnoittelu, joissa apuna käytetään OKA- laskentaa, toimintolaskentaa tai kustannuslaskentaa tuotteen tai palvelun mukaan. Toinen tapa hinnoitella tuote on arvoperusteinen hinnoittelu, jolloin arvioidaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamaa hyötyä. Kolmas tapa on markkinaperusteinen hinnoittelu. Tällöin käytetään joko

kermakuorintahinnoittelua eli korkean hinnan politiikkaa tai penetraatiohinnoittelua eli halvan hinnan politiikkaa sen mukaan minkälaisia asiakkaita ja mitä markkinoita yritys tavoittelee. (Sutinen & Viklund 2004, 237 - 262.)

Yrityksessä päätetään, kuinka kannattavuutta tulisi seurata: mitkä asiat ovat oleellisia, minkälaisilla mittareilla (tunnusluvuilla) ja kuinka useasti. Osa tunnusluvuista ovat laajasti vakiintuneita, ja ne esiintyvätkin useasti yrityksen kannattavuuteen liittyvissä raporteissa. Niitä ovat käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti, myyntikateprosentti, voittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. (Viitala & Jylhä 2013, 309.)

Käyttökateprosentti = $100 \times (\text{käyttökate} / \text{liikevaihto})$ osoittaa sen, minkä suuruinen osa liikevaihdosta jää käytettäväksi investoinneista tehtäviin korkoihin, veroihin, poistoihin ja voitonjakoon.

Liikevoittoprosentti = $100 \times (\text{liikevoitto} / \text{liikevaihto})$ osoittaa sen, minkä suuruinen osa liikevaihdosta jää verojen maksuun, omistajille ja rahoittajille.

Myyntikateprosentti = $100 \times (\text{myyntikate} / \text{liikevaihto})$ osoittaa sen, minkä suuruinen osa liikevaihdosta jää tuotteiden valmistamisesta koituneiden muuttuvien kustannusten jälkeen kattamaan muita kuluja.

Voittoprosentti = $100 \times (\text{tilikauden voitto} / \text{tappio})$ osoittaa sen, minkä verran liiketoiminta tilikauden aikana tuotti omistajilleen voittoa.

Sijoitetun pääoman tuotto = $\text{liikevoitto} / (\text{taseen loppusumma} - \text{korottomat velat})$.

(Viitala & Jylhä 2013, 310.)

Yritys-Suomi (2018) kuvaa liiketoiminnan kannattavuuden laskentaan kuuluviksi seuraavia elementtejä:

- Tuotteen myyntibudjetti esimerkiksi veroton yksikköhinta, verottomat materiaali, aine- ja tarvikeostot yksiköittäin, verottomat ulkopuoliset palvelut yksiköittäin, myyntimääräarvio kuukaudessa sekä tuotteen, tuoteryhmän ja palvelun alv-prosentti.
- Kokonaismyyntibudjetti, johon kuuluu esimerkiksi veroton kokonaismyynti, verottomat aine- ja tarvikeostot, verottomat ulkopuoliset palvelut, verottomat kokonaisostot, myyntikate, myyntikate % ja verollinen kokonaismyynti.

- Kulujen erittely: Palkkakustannukset (yrittäjän ja mahdollisten työntekijöiden) sekä liiketoiminnan muut kulut kuten esimerkiksi vapaaehtoiset henkilösivukulut, toimitalakulut, sähkö, vesi, lämpö, jäte, toimitilojen muut kulut, koneiden ja kaluston vuokrat ja leasing, koneiden ja kaluston huolto ja korjaukset, työkalut, ajoneuvokulut, matkakulut, myynnin kulut, markkinointi, kirjanpito ja tilintarkastus, asiantuntijapalvelut, posti, puhelin ja tietoliikenne, ICT-kulut, toimisto- ja hallintokulut, vakuutukset ja jäsenmaksut.
- Investoinnit, rahoitus ja vakuudet: rahoitustarve, rahoitussuunnitelma ja käyttöpääoma.
- Tulosbudjetti: Tulossuunnitelma, johon kuuluu esimerkiksi liikevaihto, liiketoiminnan muut tuotot, liiketoiminnan tuotot, aine- ja tarvikekäyttö, ulkopuoliset palvelut, henkilöstökulut, yrittäjän palkka, liiketoiminnan muut kulut, käyttökate, suunnitelman mukaiset poistot, liiketulos, korko- ja rahoitustuotot, korkokulut ja rahoituskulut, tulos ennen veroja, välittömät verot sekä kriittisen pisteen laskutoimitus.

4.5 SWOT

Yritysanalyysin ideana on käydä yksityiskohtaisesti lävitse yrityksen nykytilanne. SWOT-analyysimalli on Albert Humphreyn ja Ken Andrewsinkin kehittämä monipuolinen analysointimenetelmä, jota käytetään organisaation strategian, nykytilan määrittämiseen sekä kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien selvittämiseen. SWOT -analyysissä asioiden tarkastelu voi koskea joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa, kuten esimerkiksi henkilöstön toimintaa. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2018).

SWOT-analyysi auttaa selvittämään yritykseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä kehittämään omaa yritysstrategiaa. Yritystoiminnassa SWOT-analyysimallia käytetään yleisesti strategisten hankkeiden suunnitteluun ja helpottamaan päätöksentekoa. (Bensoussan & Fleisher 2002, 92 - 95.)

SWOT-nelikenttäanalyysi jaotellaan vahvuuksiin (strengths), heikkouksiin (weaknesses), mahdollisuuksiin (opportunities), sekä uhkiin (threats). SWOT-analyysi on jaettu neljään tekijään: sisäisiin tekijöihin, ulkoisiin tekijöihin, positiivisiin tekijöihin sekä negatiivisiin tekijöihin (kuvio 2). Sisäisiin tekijöihin jaotellaan vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoisiin tekijöihin jaotellaan mahdollisuudet ja uhkat. Positiivisiin tekijöihin kuuluvat vahvuudet ja mahdolli-

suudet. Positiiviset tekijät edistävät tavoitteiden saavuttamista. Negatiivisiin tekijöihin kuuluvat heikkoudet ja uhat, jotka taas haittaavat tavoitteiden saavuttamista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219 - 220.)

	+	-
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)

Kuvio 2. SWOT -analyysi (Suomen Riskienhallintayhdistys 2018).

Sisäiset tekijät kuvaavat organisaatioon vaikuttavia sisäisiä asioista, esimerkiksi mitkä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet, sekä kuinka nämä vaikuttavat organisaation toimintaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 219 - 220).

Vahvuudet antavat tietoa, missä asioissa organisaatio pärjää kilpailutilanteessa ja kuinka niitä voidaan käyttää hyväkseen. Vastaavasti heikkoudet kertovat, mitkä toiminta-alueet vaativat kehittämistä ja kuinka ne muutetaan vahvuuksiksi. (Investopedia, 2017.)

Ulkoiset tekijät kuvaavat organisaatioon vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, esimerkiksi mitä tiettyissä olosuhteissa on mahdollista tapahtua tai millaisia vaikutuksia tulevaisuudella on organisaation toimintaan. Ulkoisten tekijöiden merkitys näkyy erityisesti siinä, miten mahdollisuuksia hyödynnetään, uhkia vältetään ja kilpailuetua saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219 - 220.)

SWOT -analyysi on yksinkertainen ja helppo työkalu, jonka takia se onkin niin suosittu erityisesti yritysten parissa. Yrityksen on pyrittävä hyödyntämään mahdollisuuksia resursien mukaisesti. Uhkiin voi varautua huolellisella suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule täysin yllätyksenä. Löydetyt heikkoudet tulisi korjata mahdollisimman tehokkaasti tai jos niitä ei pysty kokonaan korjaamaan tai poistamaan, niin niiden vaikutuksia pitää pyrkiä lieventämään. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2018.)

SWOT-analyysi on saanut osakseen myös kritiikkiä. Sen antamia tuloksia voidaan pitää osin varovaisina ja ympäröivinä. Lisäksi tuloksista voi olla vaikea löytää suoraan yrityksen strategiassa huomioitavia asioita. Tuloksista saattaa olla vaikea saada selkeästi esiin olennaisia strategiaan vaikuttavia asioita. Analyysin perusteella voidaan kuitenkin saada tietoa asioista, joita tulee tutkia tarkemmin. (Hakanen 2004, 50.)

4.6 Business Model Canvas

Business Model Canvas on nousemassa perinteisen liiketoimintasuunnitelman kilpailijaksi. Business Model Canvas (BMC) on Alexander Osterwaldin ja Yves Pigneurin luoma liiketoiminnan kehittämismalli, jonka avulla voidaan analysoida jo olemassa olevaa liiketoimintaa tai innovoida uutta liiketoimintaa. Perusajatuksena on Osterwalderin & Pigneurin (2010, 15–19) mukaan kuvata yhdeksästä rakennuspalikasta muodostuva liiketoimintamalli siitä, miten yritys pystyy tuottamaan ja välittämään asiakkaille arvoa. Business Model Canvas on työkalu liiketoimintamallin kuvailemiseen ja sen perusteelliseen pohdintaan. Tässä opinnäytetyössä Business Model Canvasia käytetään liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuna. Kuviossa 3. esitetään Business Model Canvas kaaviona.

Avainkumppanit	Avaintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakasryhmät
	Avainresurssit		Jakelukanavat	
Kustannusrakenne			Tulovirrat	

Kuvio 3. Mukailleen Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

1. Asiakasryhmät

Asiakas on aina liiketoiminnan sydän. Ilman tuottavia asiakkaita mikään yritys ei voi selvitä pitkään. Asiakassegmentissä määritellään ne ihmis- tai organisaatioryhmät,

joita yritys toivoo tavoittavansa. Asiakassegmentit voidaan ryhmitellä esimerkiksi samankaltaisten tarpeiden tai toimintatapojen mukaan ja niitä voi olla yksi tai useampi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Asiakkaat voivat erota toisistaan tarpeiden, resurssien, sijainnin, asenteiden ja ostokäyttäytymisen perusteella. Jotta todellinen kilpailuetu löytyisi, on tiedettävä asiakkaiden henkisistä ja fyysisistä tarpeista, samoin kuin myös yrityksen omista voimavaroista. (Sammallahti 2009, 29). Ainoa mahdollisuus onnistua on lähteä rohkeasti kokeilemaan ja sen jälkeen korjata palvelua. Vain tätä kautta on mahdollisuus onnistua.

2. Arvolupaus

Arvolupaus vastaa asiakkaan kysymykseen, minkä yrityksen tuotteen hänen tulisi ostaa. Se on kokonaisuus etuja tai hyötyjä, minkä yritys lupaa toimittajalle täyttääkseen heidän tarpeensa. Yrityksen täytyy luoda vahva arvolupaus saavuttaakseen suurimman etulyöntiaseman kohdemarkkinoilla. (Armstrong & Kotler 2013, 37.)

Arvolupaus auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelman tai tyydyttämään jonkin tarpeen. Arvolupaus voidaan räätälöidä kohderyhmälle sopivaksi. Se voi olla täysin uusi tai parannettu versio jo markkinoilla olevasta palvelusta. Arvo voi olla kvantitatiivinen (hinta, palvelunopeus) tai kvalitatiivinen (käyttäjäkokemus, muotoilu). (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Palvelua käytettäessä syntyvä arvo on tärkeää asiakkaalle eikä sitä synny, jos palvelua ei käytetä. Eri liiketoimintalogiikoiden määrittelyn yksi keskeisistä eroista on se, miten ja missä palvelusta syntyy arvoa. Perinteisessä tuotanto- ja tuotekeskeisessä liiketoimintamallissa on ajateltu arvon tulevan tuotetusta hyödykkeestä ja sen jakelusta asiakkaalle. Tuotteen hankintahetkellä saatu arvo alkaa vähentyä, kun tuotetta käytetään. (Lusch & Vargo 2014, 6 - 7.)

Palvelulogiikan mukaisessa toiminnassa keskiössä on palvelun käyttäjä ja palvelun käyttämisen kautta syntynyt arvo. Toisin kuin tuotepohjaisessa liiketoiminnassa, palveluja käytettäessä niiden arvo kasvaa. Palveluliiketoiminnan logiikan mukaan yritys siis ei voi tuottaa arvoa, vaan kuluttaja tai käyttäjä muodostaa itselleen arvoa vuorovaikutuksessa, palvelua käyttäessään. Arvo onkin siis aina asiakkaan määrittämää ja sen kokemus syntyy asiakkaasta itsestään. (Grönroos 2008, 299.)

3. Jakelukanavat

Jakelukanavat kuvailevat sitä, kuinka yritys tuo arvolupauksensa valitun asiakassegmentin saataville. Erilaisia jakelukanavointikeinoja ovat esimerkiksi viestintä, jakelu ja myyntikanavat. Toimiva palvelun saatavuusstrategia saattaa vaikuttaa vahvasti asiakkaan kokemaan arvoon ja luoda yritykselle kilpailuetua. Arvon toimittaminen asiakkaalle on joukkuepeliä, jossa yritykset toimivat yhdessä osana laajempaa kokonaisuutta. Yhteistyökumppani mahdollistaa yrityksen menestyksen laajemmassa mittakaavassa kuin sen omin resurssein olisi mahdollista. (Armstrong & Kotler 2013, 322.)

Yritys voi käyttää joko suoria, epäsuoria tai kumpiakin yhdisteleviä kanavia saavuttaakseen asiakkaat. Suoralla kanavalla tarkoitetaan myyntiä suoraan yritykseltä asiakkaalle, kun epäsuora kanava tarkoittaa myyntiä välikäsiä kautta. Suorien kanavien käyttö tuo aina suuremmat katteet kuin epäsuorien käyttö, mutta usein epäsuoria suositetaan niiden pienten perustamis- ja ylläpitokustannusten takia. Lisäksi epäsuorilla kanavilla saavutetaan helposti laajempi saavutettavuus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

4. Asiakassuhteet

Yrityksen tulee selkeyttää, millaisen suhteen se haluaa muodostaa eri asiakassegmentteihin. Suhteet voivat vaihdella henkilökohtaisista automatisoituihin. Motiiveina voi olla asiakkaaksi saaminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen tai asiakassuhteiden syventäminen lisämyynnin avulla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Asiakkaan elinkaaren erilaiset vaiheet tulisi jokaisen myyjän tunnistaa: uuden asiakkaan etsiminen, saaminen, asiakkuuden pitäminen sekä asiakassuhteen päättyminen. Elinkaaren ensimmäisessä vaiheessa uusasiakashankinta on avain elinkaaren seuraavaan vaiheeseen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 31.)

Asiakassuhteita voidaan rakentaa monella eri tasolla. Matalan katteen asiakkaisiin on yleensä mielekästä pitää yhteyttä internetsivujen, mainonnan ja sosiaalisen median välityksellä. Korkean katteen asiakkaat ovat yleensä lähinnä partnereita, koska heidän avullaan saadaan paljon tuottoa. Niitä ovat esimerkiksi jakelijat tai jälleenmyyjät. (Armstrong & Kotler 2013, 46.)

Asiakkaan kokonaisvaltainen tyytyväisyys muodostuu siitä, että asiakkaan tarpeet ratkaistaan ja seuranta on kunnossa. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa yrityksen mainee-

seen ja sitä ei tule aliarvioida. Asiakaskohtaamisten kautta tapahtuva maineen parantaminen on pitkäjänteistä työtä. Asiakkaita tulee palvella entistä paremmin ja on tehtävä kärsivällisesti sekä järjestelmällisesti oikeita, asiakkaalle merkityksellisiä asioita. Maine syntyy tekojen seurauksena. Onnistunut markkinointiviestintä ei korvaa puutteellista palvelua tai tuotetta tai epäonnistunutta myyjän suoritusta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 169.)

5. Tulovirrat

Tulovirrat kertovat, paljonko yritys saa rahaa eri asiakasryhmiltä. Yrityksen on arvioitava, paljonko eri asiakasryhmät ovat valmiita maksamaan saamastaan arvosta. Yritys voi luoda yhden tai useamman tulovirran eri asiakassegmenteille. Lisäksi eri tulovirroilla voi olla erilainen hinnoittelumekanismi. Tulovirrat voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: kertamaksuun tai jatkuvaan esimerkiksi kuukausittaiseen tai käyttöön perustuvaan maksuun palvelusta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)

Liiketoiminnan tulisi tuottaa voittoa, jotta se olisi kannattavaa. Pitkällä ajanjaksolla yrityksen toiminnan tulee aina olla kannattavaa, vaikka lyhyellä ajanjaksolla yksittäinen tuote tai jopa liiketoiminta-alue olisikin kannattamaton. Useasti näin tapahtuukin uuden liiketoiminnan aloitus vaiheessa. Yrityksellä voi olla elinkaarensa aikana myös kriisijaksoja, jolloin toiminta tuottaa tappiota. Näitä ovat muun muassa uuden tuotteen lanseeraus sekä tilanteet, joissa saneeraus tai kehitystyö eivät vielä tuota tulosta. Liiketoiminnan yksi haasteista onkin pitää kokonaisuudessaan toiminta kannattavana, ymmärtää milloin tulee lopettaa kannattamaton toiminta tai tuote sekä nähdä, kuinka kannattamaton toiminta on mahdollista kehittää kannattavaksi. (Viitala & Jylhä 2013, 306 - 307.)

Yritys voi saada myyntiä esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Fyysisen tuotteen omistusoikeuden vaihtuminen: esimerkiksi lähikauppa.
- Käyttömaksu: Maksetaan käytetyistä palveluista
- Jäsenyydet: Maksetaan toistuvasti palvelusta
- Vuokra/Leasing: Tietty oikeus joka kestää sovitun ajan
- Lisensointi: Maksetaan immateriaalisista oikeuksista

- Välityspalvelut: Maksetaan välitysmaksuja kahden tai useamman puolesta.

(Osterwalder & Pigneur, 2010, 33.)

Yrityksen tärkein eilinehto on terve talous. Mikään yritys ei pysy pitkään hengissä, mikäli se kuluttaa enemmän kuin tuottaa. Ongelmat taloudessa ovat aina hälytysmerkkejä, joiden ilmaantuessa on viimeistään ruvettava ratkomaan ongelmia tai kehittämään toimintaa. Taloudellinen tieto on johtajille tärkeää tietoa kaiken johtamistyön kannalta. Talousohjaus on yritysjohdon tärkein keino varmistaa liiketoiminnan taloudellinen menestyminen ja elinkelpoisuus. Talousohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joita tehdään yrityksessä, jotta taloudelliset tavoitteet saavutettaisiin yrityksessä. (Viitala & Jylhä 2013, 306.)

6. Avainresurssit

Yritys tarvitsee avainresurssit, jotta se pystyy toimimaan. Avainresurssit auttavat yritystä luomaan ja tarjoamaan arvolupauksen, pääsemään markkinoille, ylläpitämään asiakassuhteita ja saamaan tuloja. Avainresurssit voivat olla fyysisiä, immateriaalisia, ihmisiä tai rahoituksellisia. Fyysiset avainresurssit ovat käytännössä esimerkiksi tehtaita, rakennuksia, jakeluverkkoja, järjestelmiä ja laitteita, jotka ovat oleellisia palvelun tuottamisen ja myynnin kannalta. Immateriaaliset resurssit perustuvat yrityksen henkilöstön osaamiseen, brändeihin, patenteihin ja asiakkaiden tuntemukseen. Vahvan brändin ja osaamisen avulla voidaan ihmisiä sitouttaa paremmin yrityksen asiakkiksi. Immateriaalisia resursseja on haastavaa kehittää lyhyellä aikavälillä, mutta onnistuessaan ne tarjoavat merkittävän kilpailuedun. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

7. Avainaktiviteetit

Avainaktiviteetit kuvailevat niitä tärkeimpiä toimintoja, joita yrityksen täytyy tehdä saadakseen Business Model toimimaan. Avainresurssien lailla avainaktiviteettien tarkoitus on luoda ja tarjota arvolupauksille vastinetta, pääsy markkinoille, pitää yllä avainasiakkuuksia ja ansaita rahaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.)

Asiakkuuksien ylläpidossa yksi tärkein tekijä on tarkkailla asiakaskäyttötymistä ja muokata palvelua niin, että asiakkaan saama arvo säilyy ja lisääntyy. Asiakaskäyttötymisen tarkkailu antaa luotettavimpia vastauksia kuin esimerkiksi asiakaskysely. (Nenonen & Storbacka 2010, 14.)

Teollisuuden alalla avainaktiviteetit koostuvat yleensä tuotteen valmistuksen vaiheista. Tuotantoon liittyvät avaintoiminnot liittyvät tuotteen suunnittelemiseen, valmistamiseen ja toimittamiseen asiakkaalle, jolloin keskitytään tuotteen tasaiseen laatuun. Verkossa vaikuttavilla yrityksillä avaintoiminnot liittyvät verkkosivujen toimivuuteen ja kehittämiseen. Yrityksen toiminnan määrä verkossa vaikuttaa oleellisesti myös organisaation resurssien käyttöön. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

Mikäli tavoitteena on asiakasmäärien kasvattaminen, suunnataan resursseja uusasiakashankintaan tai asiakaspysyvyyteen. Yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on hankkia mahdollisimman tehokkaasti uusia, pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. (Hellman 2003, 257.)

8. Avainkumppanit

Partnerit ja alihankkijoiden verkosto, jotka vaaditaan liiketoimintamallin toimimiseksi, ovat avainkumppaneita. Yritykset luovat liittoja optimoidakseen liiketoimintamallinsa, vähentääkseen riskiä ja saadakseen resursseja käyttöönsä. Kumppaneiden avulla yritys voi keskittyä omiin vahvuuksiinsa ja hyödyntää omaa osaamistaan. Yrityksen kannattaa pyrkiä luomaan yhteistyökumppanien verkko, jolta se saa ja jolle se tuottaa arvoa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Seuraavassa kuvaillaan 4 erilaista kumppanuutta:

1. Strategiset liittolaiset (eivät kilpaile keskenään)
2. Strateginen kumppanuus (kilpailijoiden välillä)
3. Yhteenliittymä (tarkoituksena kehittää liiketoimintoja)
4. Ostaja-tuottaja kumppanuus (vahvistaa toimitukset asiakkaalle)

(Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

9. Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kuvaa liiketoimintamallin toimimiseen menevät kulut. Toiminnasta aiheutuvat kulut voidaan laskea kohtalaisen helposti avainresurssien, -aktiviteettien ja -kumppaneiden määrittelyn jälkeen. Joissain liiketoimintamalleissa kulujen hallinta on tärkeämmässä osassa kuin toisissa. Esimerkiksi joidenkin halpalentoyhtiöiden liiketoimintamallit perustuvat täysin matalaan kulurakenteeseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Kaikki palveluiden tuottamisesta syntyvät kulut muodostavat organisaation kulurakenteen. Kustannuksia syntyy muun muassa asiakassuhteiden hallinnasta, laskuttamisesta, tuottamisesta ja organisaation monista avaintoiminnoista. Joissakin liiketoimintamalleissa pienellä kulurakenteella pyritään tuomaan kilpailuetu. Yrityksen toiminnan kannattavuuden laskemista varten kulurakenne jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset ovat vakiot, vaikka tuotanto kasvaisi. Esimerkiksi fyysiset tehtaot, vuokrat ja palkat ovat kiinteitä kustannuksia. Muuttuvat kustannukset elävät sen mukaan, kuinka paljon palveluita tuotetaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40.)

4.7 Toiminnallinen opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt voidaan jakaa tutkimuksellisiin ja toiminnallisiin opinnäytetöihin. Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan raportin lisäksi jokin käytännön toteutus, joka tekee opinnäytetyöstä hyvin käytännön läheisen. Toiminnallinen opinnäytetyö on esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman rakentaminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10.)

Toiminnallisen opinnäytetyön aiheen tulee nousta ammattikorkeakoulun koulutusohjelman opinnoista. Toiminnallisuuden tarkoituksena on nivoa yhteen koulutus ja työelämä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä onkin yleensä hyvä olla toimeksiantaja, joka voi olla yrityksen lisäksi myös yhteisö, liitto tai seura. Toimeksiantajan avulla suhteiden luominen, oman osaamisen laajentaminen ja omien taitojen hyväksi käyttäminen työelämän kehittämisessä mahdollistuu. Lisäksi toiminnallinen opinnäytetyö mahdollistaa työelämälähtöisen ja käytännönläheisen ongelmaan paneutumisen, jonka avulla muun muassa työllistyminen saattaa helpottua. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16–19.)

Toiminnallinen opinnäytetyö eroaa tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä siinä mielessä, että siinä ei esitellä tutkimuskysymyksiä tai tutkimusongelmaa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä esitellään ennemminkin työn tavoitteiden lisäksi se, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 26–30.)

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa tarkasteltaessa johtopäätöksenä voitiin todeta yrityksen liiketoimintasuunnitelman osoittavan, että tällä hetkellä yrityksellä olisi kohtalaisen hyvät mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Kahden liiketoimintamallin perusteella voitiin tarkastella erilaisten ansaintamallien sekä kulutus- ja tulovirtojen kannattavuutta erilaisista näkökulmista. Kannattavuuden tarkastelun osalta liiketoimintasuunnitelman rakentaminen kahdella eri mallilla toi siis konkreettista hyötyä perustettavalle yritykselle.

Liiketoimintasuunnitelman teko Yrityssuomen mallilla osoittautui kokonaisuudessaan hyvin kattavaksi. Liiketoimintasuunnitelman kokonaispituudeksi tuli yhteensä kaksikymmentä (20) sivua, joista kolme sivua käsitteli ansaintalogiikkaa ja kannattavuuden laskentaa. Valmiiden laskentakaavioiden avulla oli helppo vertailla eri tekijöiden merkitystä kannattavuuden tarkastelussa ja saada näin ollen paras mahdollinen ansaintamalli näkyviin.

Valitettavasti Yrityssuomen internetissä toimiva sivusto ei kaikin puolin täyttänyt odotuksia. Sivuston toimivuus oli heikkoa eikä arkkitehtuuri tukenut sivuston käytön helppoutta. Kirjoittaessa tekstiruutuun teksti ilmaantui äkisti väärään tekstiruutuun eivätkä kirjoitetut tekstit tallentuneet. Lisäksi lisätietoja sisältäviä info-ikkunoita oli vaikea saada avatuksi ja näkyviin. Myös kommentointi-osion käytössä oli epävarmuutta ja kommentointipyyntöjen perillemeno ja vastaukset jäivät epäselviksi.

SWOT-analyysin avulla saatiin jäsennettyä erilaisia yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Löydetyt vastaukset olivat jo käytännössä kertaalleen tunnistettuja ja analysoituja. Lisäksi oli jonkin verran vaikeuksia erottaa toisistaan vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia. Sama asia saattoi sopia sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi. Tämän opinnäytetyön osalta voisi sanoa, ettei SWOT-analyysi tuottanut yrityksen kannalta merkittävää uutta tietoa.

SWOT-analyysin teko koettiin kuitenkin hyödylliseksi, koska vastauksia etsittiin yhdessä työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin sekä ELY-keskuksen yritysasiantuntijoiden kanssa keskustellen. SWOT-nelikenttäanalyysiä täyttäessä esiin nousi mielenkiintoisia näkökulmia ja ehdotuksia, jotka edelleen ohjasivat yrityksen liiketoimintamallin rakentumista ja yhteisymmärryksen syntymistä yritystoiminnan suunnasta.

Business Model Canvas-liiketoimintamalli oli erillinen Yrityssuomen liiketoimintasuunnitelmasta ja se päätettiin toteuttaa siksi, että perustettavan yrityksen toiminnot haluttiin esittää tiiviisti ja selkeästi. Tämä tavoite saavutettiin liiketoimintamallin pituuden jäädessä

kahteen (2) sivuun, joista toinen sisälsi tekstiä ja toinen samat ydinasiat kaaviossa. Yrityssuomen liiketoimintasuunnitelmaan verrattuna se mahdollisti keskittymisen yrityksen avaintekijöihin. Myös kehittämistapa on innovatiivisempi ja tuo selkeästi esiin yrityksen ja toimintaympäristön ydintoiminnot. Yritystä perustettaessa on tärkeää suunnitella liiketoimintamalleja innovatiivisesti ja löytää sitä kautta esimerkiksi kilpailuetua edistävä malli.

Sekä Yrityssuomen että Business Model Canvas- liiketoimintamalleissa pyrittiin huomioimaan verkkopalveluliiketoiminnan dynaaminen luonne. Mikäli yritys luo liian jäykän ja yksipuoleisen liiketoimintamallin, sen on vaikea parantaa mallia toimintaympäristön muuttuessa. Useamman mallin käyttäminen liiketoimintaa suunniteltaessa mahdollistaa joustavan ja kätevän tarkastelun perustettavasta yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Usean mallin käyttäminen ja sitä kautta kannattavuuden arviointi, asiakasarvon luominen ja esimerkiksi kilpailuedun kirkastuminen ovat tärkeä osa liiketoiminnan kehittämistä.

Yleisenä haasteena verkkopalveluiden kehittämisessä todettiin olevan internetin yleistyminen, hintojen alhaisuus ja runsas palveluiden tarjonta. Toimintaympäristön puitteissa pyrkimyksenä on löytää jatkuvasti uusia tapoja tuottaa arvoa ja olla visioimassa ja ohjaamassa tulevaisuuden palveluiden syntymistä. Yrityksen tulee ehdottomasti panostaa saatavuuteen ja haluttavuuteen, mikäli halutaan pärjätä verkkopalvelumaailman kovassa kilpailussa.

Aikaisempaa tietoutta ja osaamista sekä liiketalouden tietoja käyttäen pystyttiin kehittämään kannattavuuden arviointia ja arvonluontia keinoiltaan kahdella toisistaan eroavalla mallilla, joista molemmista poimittiin yrityksen tarpeisiin toimivimmat vaihtoehdot. Kokonaisuudeksi saatiin todennäköisimmin kannattava liiketoimintasuunnitelma, jota yrityksen on helppo muokata tulevaisuudessa.

Jatkotutkimusaiheina olisi mielenkiintoista tutkia Yrityssuomen tarjoaman verkkopalvelun asiakastyytyvääisyyttä. Oletukseni on, että monet muutkin aloittelevat yrittäjät ovat tuskailleet saman sivuston ja samojen ongelmien kanssa.

Opinnäytetyön prosessin kulku ja arviointi

Opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma verkkopalveluyritykselle. Työ toteutettiin joustavalla aikataululla. Liiketoimintasuunnitelman salaiseksi jäämisen vuoksi opinnäytetyössä keskityttiin yritystoiminnan teoriaan sekä teorian soveltamiseen käytännössä sekä tuloksiin yleisellä tasolla. Opinnäytetyötä tehdessä opittiin ja kehitettiin uusia toimintatapoja sekä saatiin uusia näkökulmia liiketoimintaan. Työ toimii mielestäni hyvänä

ohjeistuksena yritystoiminnasta kiinnostuneelle ja mikä tärkeintä, yritys sai haluamansa lopputuloksen.

Opinnäytetyön rajaus onnistui mielestäni hyvin. Aloittaessani opinnäytetyön tekemistä tiesin, että teoriapuolesta saattaisi tulla laaja, joten se oli pidettävä järkevän mittaisena. Samoin liiketoimintasuunnitelma, joka haluttiin pitää mahdollisimman ytimekkäänä. Kirjoitettavaa olisi ollut paljon, joten valitsin työhön yritystoiminnan osa-alueita, joita itse pidin tärkeinä ja jotka nousivat työn edetessä merkittäviksi. Kannattavan yritystoiminnan takaamiseksi on kuitenkin kiinnitettävä huomiota kaikkiin osa-alueisiin ja niiden tulee olla tasapainossa keskenään.

Yrityssuomen verkkopalvelussa toimivan liiketoimintasuunnitelmamallin valitsin jo alkuvaiheessa. Valintaan vaikutti se tosiasia, että ELY-keskus vaatii kyseisen liiketoimintasuunnitelman esimerkiksi starttirahahakemuksen liitteeksi. Näin ollen tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta on mahdollista saada välitöntä hyötyä ja myöhemminkin sitä voidaan käyttää erilaisten rahoitusten hakemisprosessin apuna.

Kuitenkin Yrityssuomen liiketoimintasuunnitelmapohjaa tehdessä se vaikutti kovin pitkältä ja yksityiskohtaiselta, joten tutustuin myös muihin, tiiviimpiin liiketoimintamalleihin. Näin päädyin tekemään liiketoimintasuunnitelman myös Business Model Canvasin mallia käyttäen. Tiivistä ja selkeää, yhden paperiarkin kokoista Business Model Canvasia voidaan hyödyntää liiketoimintamallia esitellessä esimerkiksi sijoittajille tai yhteistyökumppaneille.

Opinnäytetyöprosessi onnistui kokonaisuudessaan kohtalaisen hyvin. Prosessi alkoi tiedon hankkimisella ja aiheeseen tutustumisella ja jatkui teoriaosuuden kirjoittamisella. Tietoa etsiessäni pyrin löytämään vähintään kaksi lähdettä, jotka käsittelivät tiettyä liiketoimintasuunnitelman osiota. Teoriaosuuden valmistuttua siirryin työstämään opinnäytetyön empiiristä osuutta, joka sisälsi läpikäydyn tiedon jäsentämistä sekä liiketoimintasuunnitelman sisällön tuottamista. Prosessi päättyi liiketoimintasuunnitelman valmistumiseen. Opinnäytetyö valmistui hieman aiottu myöhemmin, mutta tehokkaan työskentelyvaiheen ansioista opinnäytetyön tekoon käytetty aika jäi kuitenkin suhteellisen lyhyeksi.

Työn tekemisessä haastavaa oli se, että toimiala oli melko vieras. Työturvallisuusalan ja ohjelmistosuunnittelun tuntemus oli ennestään vähäistä, mutta joista opinnäytetyöprosessin edetessä opin paljon. Ulkopuolisen avun saanti muun muassa ELY-keskuksen yritys-asiantuntijalta helpotti työn tekemistä ja siihen orientoitumista. Lisäksi keskustelut oman ohjaajan kanssa ohjasivat toimintaa ja antoivat uusia näkökulmia ja kannustusta.

Vaikka uusien asioiden oppiminen oli haastavaa, oli mielekästä rakentaa yritystä hyödyttävää ja yrityksen toiminnalle välttämätöntä suunnitelmaa. Sain paljon tietoa ja uusia kumppanuuskontakteja sekä ymmärsin monen asian merkityksen kokonaisuuden hallinnan kannalta. Nämä olivat välttämättömiä työn valmiiksi saamisen kannalta, sillä liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on ehdottoman tärkeää ymmärtää mitä tekee.

Lähteet

- Armstrong, G & Kotler, P. 2013. Marketing: An Introduction. 11. uudistettu painos. Essex, Englanti: Pearson Education Limited.
- Bensoussan, Babette E. & Fleisher, Graig S. 2002. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8.–9. painos. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. - 11. Painos. Helsinki: Edita Prisma Oy.
- ENWHP 2005. The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. Version June 2005. Saatavilla 3.1.2018. http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/press/Luxembourg_Declaration_June2005_final.pdf
- Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing: A customer relationship management approach. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review, 20 (4), 298-314.
- Hakanen M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. 1. painos. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Vantaa: WSOY.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Huikkola, Tuomas. (2017). Väitöskirja. Escaping the commoditization trap by going downstream. How does a manufacturer manage its capabilities to create wealth from solutions? http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-763-7.pdf
- IAC NASDAQ. IAC, Investopedia: SWOT-Analysis. Saatavilla 9.1.2018. <http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008. JUHTA. JHS 129 Julkishallinnon verkkopalvelun suunnittelun ja toteuttamisen periaatteet. Saatavilla 29.09.2017. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhssuositukset/JHS129/JHS129.pdf>
- Juuti P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kortelainen, M., Kyrö, J. Myynnin ammattilaisena. 1.Painos. Keuruu: Edita.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kämäräinen, M. 2009. Työsuojelu – lähtökohtia ja peruskäsitteitä. Teoksessa Työsuojelun perusteet, toim. Kämäräinen, M., Lappalainen, J., Oksa, P. Pääkkönen, R., Rantanen, S., Saarela, K-L., Sillanpää, J. & Soini, S., 8–13. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Liiketoimintasuunnitelma. 2018. Yritys-Suomi. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 5.1.2018. <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Lusch R.F. & Vargo S.L. 2014. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. UK: Cambridge University Press
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. Journal of the Academic Marketing Science, 38 (1), 19-31.
- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum (Hämeenlinna: Kariston kirjapaino).
- Mannermaa, Mika 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.
- Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto, C Technica 315. Oulu: Oulu University Press.
- Martikainen, V. 2013. Hyvin tehty markkinaselvitys maksaa itsensä takaisin. Digital Media Finland. 2016. Saatavilla 3.1.2018. <http://www.digitalmedia.fi/hyvin-tehty-markkinaselvitys-maksaa-itsensa-takaisin/>

Maslow, H.A. 1987. Motivation and personality. Libraby of congress. Cataloginin Publication Data.R.R. Donnelley 6 Sonc Company.

McKinsey & Company 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Toinen painos. Helsinki: WSOY

Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu: johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Helsinki: WSOY pro.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Parrott, Lester & Madoc-Jones, Iolo (2008) Reclaiming Information and Communication Technologies for Empowering Social Work Practice. Journal of Social Work 8 (2), 181-197.

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otava.

Rissanen, Tapio. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Pohjantähti.

Rubanovitsch, M, Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. 5. Painos. Porvoo: WSOY.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmdH.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Työsuojelu Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2010:2. Saatavilla 5.10.2017. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72803/URN%3aNBN%3afi-fe201504226096.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Saatavilla 5.10.2017. <https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/112084/URN:NBN:fi-fe201504223059.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voima- vaaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010 - 2013. Saatavilla 25.9.2017. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882185&name=DLFE-29913.pdf.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön työhyvinvoinnin linjauksen vuoteen 2020- Julkaisuja 2011:13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

STTK. 2017. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla yhä täysin riittämätöntä. Saatavilla 28.9.2017. [Http://www.sttk.fi/2017/01/11/sttk-tyohyvinvoinnin-edistaminen-tyopaikoilla-yha-taysinriittamatonta/](http://www.sttk.fi/2017/01/11/sttk-tyohyvinvoinnin-edistaminen-tyopaikoilla-yha-taysinriittamatonta/)

Suomen riskienhallintayhdistys Ry. 2018. Nelikenttäanalyysi SWOT. Saatavilla 5.1.2018. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>.

Suominen, Jaakko (2009) Johdannoksi: netin kulttuurihistoriaa. Teoksessa Saarikoski, Petri & Suominen, Jaakko & Turtiainen, Riikka & Östman, Sari (toim.) Funetista Facebookiin. Internetin kulttuurihistoria. Helsinki: Gaudeamus, 722.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yrittäjästä. Savonia-ammattikorkeakoulu, julkaisutoiminta. Kirkas ky.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava

Tarkkonen, J. 2001. Moniulotteinen työsuojelu. Työsuojelu tietoisena kehittämiskohteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.

Terminfo. (2010) Verkkolehti. Sanastokeskus. 1/2010. <http://www.terminfo.fi/sisalto/palveluliiketoiminnan-sanasto--tukea-uusien-kasitteiden-vakiinnuttamiselle-238.html>

Turunen, Taija. (2013) Väitöskirja. Organizing Service Operations in Manufacturing. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 4/2013. <http://lib.tkk.fi/Diss/2013/isbn9789526049625/isbn9789526049625.pdf>

Tschohl, John 2001. Verkkokauppa. Palveluun perustuvaa nopeutta, tekniikkaa ja edullisuutta. Helsinki: Rastor.

Työterveyslaitos. 2011. Työhyvinvoinnin määritelmä. Saatavilla 13.9.2017. www.ttl.fi.

Työterveyslaitos. 2017. Työhyvinvointi. Saatavilla 12.2.2018. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/sivut/default.aspx>.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla 28.9.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtiovarainministeriö. 2012. Keveyttä työhön. Työstressi ja kuormitus haltuun. Saatavilla 27.9.2017. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/Keveytt_tyhn_esite_finaali_netti.pdf.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.- 7. painos. Porvoo: Edita Publishing.

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

Yritys-Suomi 2018. Liiketoimintasuunnitelma. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla 5.1.2018. <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>

LIITTEET

Liiketoimintasuunnitelma