

DIALOGUELIFE OY

Liiketoimintasuunnitelma

Tapio Kymäläinen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2010

Liiketalous, Tiimiakatemia
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KYMÄLÄINEN, Tapio	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 19.04.2010
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi DIALOGUELIFE OY, LIIKETOIMINTASUUNNITELMA		
Koulutusohjelma Liiketalous, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) TOIVANEN, Heikki		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Työn tarkoituksena oli laatia Dialoguelife Oy:lle liiketoimintasuunnitelma, jonka pääasiallisena tehtävänä oli selvittää, voiko Dialoguelife Oy:n liikeideasta tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Työn tarkoituksena oli myös selkiyttää tekijöiden ajatuksia mahdollisesta tulevasta yritystoiminnasta sekä luoda yritystoiminnalle kannattava pohja ja tuotteet toiminnan aloittamisen helpottamiseksi. Osatavoitteena oli myös selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia uuden yrityksen perustamiseen liittyy. Työn tärkeimpänä tavoitteena oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma, joka toimii rahoitusneuvotteluiden perustana.</p> <p>Työn teoriaosassa käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman laatimista ja liiketoiminnan suunnittelua. Osiossa perehdyttiin liiketoimintasuunnitelman ja liikeidean eroon sekä vastattiin kysymyksiin, miksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa laatia ja millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma. Teoriaosassa käsiteltiin myös liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi ja liiketoiminnan suunnitteluun liittyviä ongelmia. Teoriaosassa kiteytettyä tietoa hyödynnettiin liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessissa. Liiketoimintasuunnitelma kirjoitettiin teoriaosan prosessikuvauksen ohjeistamalla tavalla.</p> <p>Työn tavoitteet saavutettiin ja työn tuloksena laadittiin innovatiivisen palveluyrityksen liiketoimintasuunnitelma, joka toimi hyvin rahoitusneuvotteluissa yrityksen perustamisvaiheessa. Yrityksen perustamisen haasteet ja mahdollisuudet kirkastuivat liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen aikana yrittäjille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liiketoiminnan suunnittelu, liiketoimintasuunnitelma, yrittäjyys		
Muut tiedot		



Author(s) KYMÄLÄINEN, Tapio	Type of publication Bachelor´s Thesis	Date 19.04.2010
	Pages 39	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title DIALOGUE LIFE OY, BUSINESS PLAN		
Degree Programme Business admistration, Team Academy		
Tutor(s) TOIVANEN, Heikki		
Assigned by		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to write a business plan of Dialoguelife Ltd, and to find out if business idea of Dialoguelife Ltd. is likely basis for profitable business. Also, idea was to clarify writers' thoughts about possibly coming entrepreneurship and plan basis the company and it's products for easing up the starting of the business. Partial goal for the work was to find out the challenges and opportunities related to the starting of a company. Most important goal was to create business plan that would work as a basis of the financial negotiations in the startup process.</p> <p>The theory part of the work focuses on business planning and business plan. Difference between business idea and business plan, what makes an good business plan and why should one write a business plan are among the topics of this section. Theory part also discusses the process of business plan writing and problems related to business planning. Knowledge condensed in theory part was used in the process of business plan writing. Business plan was written according the instructions of process description in theory part.</p> <p>Goals of this work were reached. As a result of the thesis is written business plan of innovative knowledge intensive business service company. This business plan served well in the financial negotiations of starting the business. Challenges and opportunities of starring the business became clearer during the writing process.</p>		
Keywords planning the business, business plan, entrepreneurship		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 PALAVERIKULTTUURIN MUUTOS.....	3
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	4
2.1 Mitä liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan?.....	4
2.2 Miksi tehdä liiketoimintasuunnitelma?	4
2.3 Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?.....	6
2.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen prosessina	7
2.5 Pienen palveluyrityksen näkökulma.....	9
2.6 Liiketoimintasuunnittelun ongelmia.....	10
3 LIIKEIDEA	11
3.1 Tausta.....	11
3.2 Missio, Visio ja Tavoitteet.....	12
3.3 Liiketoimintamahdollisuus	13
3.4 SWOT-analyysi.....	14
4 MYYNTISUUNNITELMA	15
4.1 Kohderyhmät.....	15
4.2 Tuotteet.....	17
4.3 Myynti.....	18
4.4 Myyntitavoitteet ja myyntibudjetti.....	19
4.6 Markkinat.....	22
4.7 Kilpailijat ja toimintaympäristö	23
5 TIIMI.....	24
5.2 Tiimi ja omistajuus	25
5.3 Osaaminen ja kyvykkyydet: perustajajäsenet	26
6 RAHOITUS	26
7 RISKIT	28
8 TOTEUTUSSUUNNITELMA.....	32
9 POHDINTA.....	33
LÄHTEET	35

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tavoitteet ensimmäiselle kolmelle toimintavuodelle.....	13
TAULUKKO 2. SWOT-analyysi	15
TAULUKKO 3. Dialoguelife Oy:n tuotteet.....	17
TAULUKKO 4. Dialoguelife Oy:n myyntitavoitteet	20
TAULUKKO 5. Myyntibudjetti tuotteittain.....	21
TAULUKKO 6. Dialoguelife Oy:n kilpailutilanne.	24
TAULUKKO 7. Perustajajäsenien kovat ominaisuudet.....	26
TAULUKKO 8. Perustajajäsenien pehmeät ominaisuudet.....	26
TAULUKKO 9. Kannattavuuslaskelma.	27

1 PALAVERIKULTTUURIN MUUTOS

Vuonna 1999 professori Marcial Losada julkaisi urauurtavan tutkimuksensa siitä, kuinka johtoryhmien vuorovaikutuksen laatu on suoraan kytköksessä yrityksen menestykseen (Losada 1999). Losada oli puhumassa tuloksistaan Suomessa SOL-konferenssissa Finlandia-talolla vuonna 2006, ja tässä yhteydessä pääsin tutustumaan hänen tutkimukseensa. Olin huomannut opiskeluiden aikana yritysysteistyötä tehdessäni, että useissa suomalaisissa organisaatioissa kokous- ja palaverikulttuuri on kankea ja toimintamallit vaikuttavat edustuksellisesta demokratiasta koptioiduilta, ja sellaisenaan ne usein estävät ryhmiä menestymästä. Losadan tutkimuksessa kehitetyn mallin avulla oli mahdollista näyttää ihmisille, kuinka heidän ryhmänsä tapa vuorovaikuttaa on kytkeytynyt heidän organisaationsa menestykseen. Syntyi liikeidea suomalaisen palaverikulttuurin kehittämisestä Losadan tutkimuksen avulla.

Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee hyvin myös yrityksen perustamiseen. Liikeideasta on vielä pitkä matka yrityksen perustamiseen. Kannattavan liiketoiminnan aloittamisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, mitä sillä matkalla tapahtuu. Liikeidean konkretisoimiseksi päätin tehdä oppinäytetyön, jossa luodaan liiketoimintasuunnitelma yritykselle. Työn tavoite on alan kirjallisuuteen perehtyen luoda selkeä käsitys siitä, millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma aloittavalle palveluyritykselle ja kuvata liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisprosessi. Toisena tavoitteena on vastata liiketoimintasuunnitelman kaksijakoisen roolin haasteeseen, jossa liiketoimintasuunnitelman rakennusprosessi toimii päätöksenteon välineenä sille, kannattaako yritystä perustaa ja samalla tuottaa teorian tiedon perusteella liiketoimintasuunnitelma, mikä mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. Työn avulla halutaan myös auttaa muita yritystoiminnan aloittamista harkitsevia henkilöitä tutkimalla, kuinka yrityksen liiketoimintasuunnitelma kannattaa rakentaa.

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

2.1 Mitä liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan?

Kansainvälinen käytäntö on, että yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat tiivistetään ja kirjoitetaan liiketoimintasuunnitelmaksi (Ruuska, Karjalainen & Johnson 2001, 7). Myös yrityssuunnittelukirjallisuudessa normatiivinen näkökulma painottaa, että suunnittelun tuloksena tulee olla kirjallinen liiketoimintasuunnitelma (Kallio 2002, 172). Tiiviisti ilmaistuna liiketoimintasuunnitelmalla hahmotetaan missä ollaan, mihin ollaan menossa ja erityisesti miten sinne päästään (Ruuska ym 2001, 4). Tämän lisäksi kirjallinen malliliiketoimintasuunnitelma sisältää yhteenvedon, yrityksen ja omistajien perustiedot, mission ja tavoitteen, tuote- ja palvelukuvauksen, markkinointistrategian, organisaatiokuvauksen, taloudellisen raportin ja budjetin ja tuotanto- ja operationaaliset suunnitelmat. (Kallio 2002, 172.) Liiketoimintasuunnitelma on myös vakiintunut tarkoittamaan rahoitusneuvotteluiden pohjapaperia (Ruuska ym. 2001, 4).

Liikeidealla ja liiketoimintasuunnitelmalla on eroa. Liikeidea on toiminnan lähtökohdan muodostava idea, jonka hyödyntämiseksi liiketoimintaa harjoitetaan. Liiketoimintasuunnitelma on liikeidean toteutussuunnitelma. Kaikki liikeideat eivät ole käyttökelpoisia. Lupaavat ja innostavat ideat saattavat tuottaa pettymyksen, jos niistä ei ole kannattavaksi liiketoiminnaksi. Liiketoimintasuunnitelman avulla jatketaan liikeideasta eteenpäin. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on jäsentää liikeideaa ja selventää aiotun yritystoiminnan toteuttamismahdollisuuksia. (Liiketoimintasuunnitelma 2006).

2.2 Miksi tehdä liiketoimintasuunnitelma?

Suunnitelman laatimisprosessin on katsottu olevan tärkeä vaihe epäonnistumisen välttämiseksi (Kallio 2002, 173). Käytännössä asia ei kuitenkaan usein ole näin. Kallion (2002, 173) mukaan Olson ja Bokor (1995) havaitsivat, että puolella heidän tutkimistaan nopeasti kasvavista yrityksistä ei ole missään

vaiheessa ollut liiketoimintasuunnitelmaa. Tulos ei ole poikkeuksellinen. Kallio (2002, 173) viittaa myös Bhiden (1994) tutkimustuloksiin, joiden mukaan toimivien yritysten ponnistukset ensimmäisten liiketoimintasuunnitelmien tekemiseen ovat olleet hyvin vähäisiä. Tutkimuksen mukaan 41 prosentilla yrittäjistä ei ollut liiketoimintasuunnitelmaa lainkaan, ja 26 prosentilla se oli hyvin alkeellinen ”tupakka-askin kanteen” kirjoitettu suunnitelma.

Miksi sitten kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma? Kallion (2002, 173) mukaan Lussierin tutkimuksissa (1995) menestykselliset yritykset olivat laatineet paljon tarkemmat suunnitelmat kuin epäonnistuneet yritykset. Kallio (2002, 173) on löytänyt kiinnostavan löydön myös Bakerin, Addamsin ja Davisin (1993) tutkimustuloksista jotka paljastavat, että tutkimukseen osallistuneiden yritysten toimitusjohtajat raportoivat kannattavuuden parantuneen suunnittelun tuloksena. Strategisen suunnittelun ja kannattavuuden välillä nähtiin merkittävä yhteys. He eivät kuitenkaan havainneet liiketoimintasuunnitelman käytön olleen merkittävästi yhteydessä kannattavuuteen.

Yrityksen perustamisvaiheessa on haettava ratkaisuja moniin kysymyksiin. Kysymysten tulva aiheuttaa tilanteen, jossa olennaisesti menestykseen vaikuttavat päätökset saattavat jäädä huomaamatta. Alussa tehtyjen päätösten rooli korostuu, koska ne usein vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. (Ruuska ym. 2001, 4). Toisaalta liiketoimintasuunnitelman laatiminen voi myös tukea laatijan päätöstä ryhtyä yrittäjäksi (Kallio 2002, 174).

Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvin monikasvoisena työvälineenä yrityksen perustamisen alkumetreillä. Se on usein merkittävin työkalu, kun ajatuksia yrityksen toiminnasta viestitään sidosryhmille. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen myös pakottaa aloittavaa yrittäjää miettimään tulevaa toimintaa useasta eri näkökulmasta. (Liiketoimintasuunnitelma 2006.) Jos yrittäjiä on useampia kuin yksi, silloin liiketoimintasuunnitelman rooli on näkemysten yhtenäistäjänä merkittävä. Liiketoimintasuunnitelma onkin usean yrittäjän tapauksessa toimivan yhteistyön perusta. (Kallio 2002 118–121).

2.3 Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?

”Hyvillä suunnitelmilla on taipumus toteutua” (Ruuska ym. 2001, 7).

Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi tarkastella yritystä ja sen toimintaympäristöä kokonaisuutena. Liikeidean luonteesta riippuen liiketoimintasuunnitelmassa pyrkii korostumaan jokin sen osa-alueista. Palvelualan yrityksessä se on usein yrityskuva ja mainonta. Tutkimuksissa yritysjohtajien näkemyksistä hyvän suunnitelman tunnusmerkeistä, he ovat pitäneet tärkeänä järjestelmällisyyttä, mutta toisaalta myös luovuutta. (Ruuska ym. 2001, 7.)

Liiketoimintasuunnitelmalle ei voida määrittää optimikokoa. Vaikka se olisi pituudeltaan vain kymmenestä kahteenkymmeneen sivua, sen tulee sisältää kaikki oleellinen ja vaadittava informaatio. Usein yli kolmenkymmenen sivun liiketoimintasuunnitelmat ovat jo liian raskaita. (Koski & Virtanen 2005, 21.)

Yksinkertaistetusti ilmaistuna liiketoimintasuunnitelma kertoo mitä tavoitellaan ja kuinka asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa (Ruuska ym. 2001, 7). Kallio (2002, 171) täsmentää sitä, millaisia on hyvät tavoitteet:

- Hyvät tavoitteet ovat vaikeita mutta saavutettavissa olevia. Useat tutkimustulokset osoittavat, että yksilöt suoriutuvat paremmin, kun tavoitteet ovat mielummin vaikeita kuin helposti saavutettavia. Motivoidakseen ihmisiä korkeaan suoritustasoon tavoitteiden on syytä olla haastavia. Jos ihmiset toisaalta eivät usko tavoitteiden olevan saavutettavissa, he eivät motivoitu tekemään parastaan.
- Hyvät tavoitteet ovat havainnollisia ja mitattavia. Ihmisten ponnistellessa tavoitteisiin niiden pitää olla havainnollisia ja ihmisten menestymistä tavoitteiden saavuttamisen suhteen pitää pystyä mittaamaan säännöllisesti. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset suoriutuvat paremmin, kun heidän suorituskyykyään mitataan ja arvioidaan.
- Hyvät tavoitteet ovat spesifisiä ja aikaan sidottuja. Ihmisten pitää tarkasti tietää, mitä ja milloin heiltä odotetaan.

- Hyvät tavoitteet ovat yhdessä asetettuja, milloin mahdollista. Ihmiset, jotka ovat olleet osallisina tavoitteiden asettamiseen, suoriutuvat paremmin kuin ne, joille tavoitteet on saneltu. (Kallio 2002, 171.)

Toimintasuunnitelman peruskysymys on miten, millä keinoilla saavutamme toiminnalle asetetut tavoitteet (Ruuska ym. 2001, 84). Ruuskan ja muiden (2001, 84) mukaan toteutussuunnitelmassa tulee pyrkiä konkreettiseen asioiden kuvaukseen ja välttää yleisellä tasolla liikkumista kuten ”tehostamme markkinointia” tai ”panostamme laatuun”.

2.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen prosessina

Yritystoiminnan suunnittelussa, kuten käytännön toiminnassakin, tulee esille paljon huomioitavia asioita. On suuri vaara eksyä niiden sekaan, ellei työ etene johdonmukaisesti. (Ruuska ym. 2001, 11.)

Vaikka liiketoiminnan suunnittelu muistuttaakin tieteellistä menetelmää järjestelmällisyydessään ja analyttisyydessään, sen tekoprosessi ei kuitenkaan ole eksaktia tiedettä. Suunnitelman rakenne elää sen mukaan, mitä tarkoitusta varten suunnitelma tehdään. Tämän vuoksi laatimisprosessista ei voidakaan antaa yhtä tyhjentävää kuvausta. (Koski & Virtanen 2005, 23.)

Ruuskan ja muut (2001, 19) kuvaavat kuitenkin rakenteen, jonka mukaan aloittavien yrittäjien on hyvä toimia. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkaa yritysidean testauksella ja yrittäjän ominaisuuksien pohtimisella. Yritysidean testaaminen on hyvä aloittaa kysynnän selvittämisestä. Mitä paremmin tuotteen tai palvelun kysyntä on selvillä, sitä helpompi muu toiminta on suunnitella. Kysynnän määrä on myös yksi ratkaiseva tekijä, kun yritysideaa tarkastellaan kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta. Ruuska ja muut. (2001, 24) painottavat myös mahdollisen kilpailutilanteen selvittämistä suunnittelun tässä vaiheessa. Viimeisenä asiana yritysidean testaamisessa Ruuska ja muut (2001, 24) tuovat esille perustamisedellytysten selvittämisen. Sillä he tarkoittavat ensimmäisten kuukausien toiminnan hahmottamista. Tässä vaiheessa

liiketoimintasuunnitelman luomisprosessia on mahdollista kirjoittaa ensimmäinen versio liiketoimintasuunnitelmasta. Näin kannattaa toimia, koska se auttaa yrittäjää keskustelemaan liiketoimintasuunnitelmasta sidosryhmien kanssa.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessissa seuraava vaihe on toimintaympäristön tarkempi analysointi. Ruuskan ja muiden (2001) mukaan ainakin seuraavat asiat on hyödyllistä selvittää:

- Toimialan kehitysvaihe
Toimialan kehitys alkaa uudesta innovaatiosta, joka yleistyy markkinoilla. Se saavuttaa vähitellen kypsymisvaiheensa, minkä jälkeen uudet innovaatiot korvaavat sen asiakkaan ostovalikoimassa. On selvää, että yrityksen on toimittava eri vaiheissa eri tavalla.
- Toimialan rakenne
Yrityksen toiminta on lähes aina osa suurempaa liiketoimintakokonaisuutta. Yritys ostaa raaka-aineita ja palveluja, kilpailee tai tekee yhteistyötä saman alan valmistajien kanssa, myy tuotteitaan usein toisille yrityksille, joilla taas on oma asiakaskuntansa. Ketjussa on usein lukuisa määrä toisiinsa vaikuttavia lenkkejä. Oman paikan tiedostaminen tässä kokonaisuudessa on ensimmäinen avain oman toiminnan kehittämiseen.
- Asiakaskohderyhmät
On hyödyllistä pyrkiä tunnistamaan mahdollisimman tarkkaan asiakasryhmiä, joilla on samansuuntaiset tarpeet ja odotukset. Koska kaikkien asiakasryhmien palveleminen ei yleensä ole mahdollista tai kannattavaa, valitaan niistä omalta kannalta kiinnostavimmat kohderyhmät ja sovelletaan markkinointi ja tuotekehitys näille kohderyhmille sopivaksi.
- Asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen
Kun myydään palveluja toisille yrityksille, voidaan tarpeet yleensä löytää taloudellisista lähtökohdista. Perustarve on pitää toiminta käynnissä, lisätä myyntiä sekä vähentää kustannuksia, aikaa ja vaivaa. Ostokäyttäytyminen noudattaa yleensä tiettyä kaavaa, johon aloittavan yrityksen tulee sopeutua. Tämä voi johtua esimerkiksi budjettikäytännöstä, kausivaihtelusta, asiakkaan tuotantoprosessista tai sopimuskäytän-

nöistä. Nämä tiedot ovat tärkeitä markkinoinnin ja myynnin ajoituksen kannalta. (Ruuska ym. 2002, 51.)

Toimintaympäristön tarkemman analyysin jälkeen on oikea aika kirjata tavoitteet liiketoimintasuunnitelmaan ja luoda strategia. Strategian tarkoitus on kuvata periaatteet, joilla pysytään mukana kilpailussa, menestytään ja turvataan tulevaisuus. Hyvään strategiatyöhön kuuluu myös jatkuva vaihtoehtojen ja varasuunnitelmien esillä pitäminen. Strategiatyön aloittamiseen sopii SWOT-analyysi, sillä strategia kannattaa rakentaa vahvuuksille, kuitenkin heikkouksia ja uhkia unohtamatta. (Ruuska ym. 2001, 84.)

Strategian rakennuttua kirkkaaksi jää liiketoimintasuunnitelman kirjallisen työstämisen viimeiseksi osuudeksi toimintasuunnitelman laatiminen. Toimintasuunnitelmissa yrityksen tavoitteet ja strategia muutetaan käytännön toiminnaksi. (Ruuska ym. 2001, 95).

On tärkeää muistaa, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi: kun suunnitelma on liiketoimintaa käynnistäessä tehty, sitä tulisi toiminnan kehittyessä myös kehittää ja päivittää liiketoiminnan muuttuvan, dynaamisen luonteen vuoksi. Liiketoimintasuunnitelma onkin erinomainen apuväline muutosten havainnoinnissa, niihin reagoimisessa ja toiminnan kannalta olennaiseen keskittymisessä. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

2.5 Pienen palveluyrityksen näkökulma

Formaali yrityssuunnittelu on alun perin kehitetty isojen yritysten yhteydessä ja niitä varten. Pienyritysten päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä eroaa suurten yritysten vastaavista. Tästä johtuen monet yrityssuunnitteluun kehitetyt menetelmät eivät välittömästi ole käyttökelpoisia pienyrityksille. Tavoitteiden saavuttamiseksi yrityssuunnittelun voidaan nähdä tuottavan toimintatapoja yrityksen johtamiselle. Pienyritysten johtamisprosessi on hyvin subjektiivista ja epämuodollista seuraten yrittäjän mieltymyksiä, pakkomielteitä ja luonteenpiirteitä. (Kallio 2002, 167, 169.) Kallio (2002, 169) tiivistää yrityssuunnittelun roolin pienyrityskontekstissa prosessiksi, joka pyrkii keksimään keinoja epävarmuu-

den käsittelemiseen ja tuottamaan tuloksena operationaalisia menettelytapoja, joilla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteet sekä epävarmassa että ennustettavassa ympäristössä. Toisaalta taas Hakasen (2004, 15) mukaan pienyrityksissä liiketoiminnan suunnittelu käsittää lähes kaikki samat vaiheet tai osa-alueet kuin suuryrityksissäkin. Ne vain eivät ole yhtä selvästi ilmaistuja tai tiedostettuja kuin suuremmissa yrityksissä. Juuri ehkä kokonaisuuksien hallinta ja asioiden syy-yhteyksien jäsentäminen ja kuvaaminen sekä sitä kautta usein strategisten vaihtoehtojen luominen ovat pienyritysten suunnittelun suurimpia heikkouksia. Molemmat sekä Hakanen (2004, 15) että Kallio (2002, 174) ovat yhtä mieltä siitä, että pienyrityksen liiketoimintasuunnitelmassa korostuu sen merkitys yhteisen näkemyksen kirkastajana yrittäjätiimin kesken.

2.6 Liiketoimintasuunnittelun ongelmia

On mahdollista, että liiketoimintasuunnittelu ei jostain syystä onnistu. Erityisesti pieniä yrityksiä varoitetaan liiallisesta suunnittelusta. Itse toimintaprosessi unohtuu ja suunnitelmasta tulee itsetarkoitus. Liiallinen suunnittelu voi myös johtaa byrokraattiseen ja jäykkään käytäntöön, joka loitontaa yritystä suunnittelun perimmäisestä tarkoituksesta eli päämäärien asettamisesta ja toimeenpanosta. (Koski & Virtanen, 2005, 104.) Koski ja Virtanen (2005, 104) viittaavat Timmonsin (1999) tutkimukseen, joka kytkee mahdollisen liiallisen suunnittelun myös toiseen liiketoimintasuunnittelun ongelmaan – ajankohtaisuuteen. Suunnitelma voi olla vanhentunut jo valmistuessaan tai jopa ennen kuin se on kirjoitettu. Teknologiat vanhenevat ja tuotteiden elinkaaret ovat lyhyempiä kuin arvioidaan.

Liiketoimintasuunnitelman joustamattomuus voi olla ongelma. Jos tulevaisuutta ei ole mahdollista ennakoida riittävän hyvin, voi olla haitallista sitoutua epävarmisiin suunnitelmiin. Prosessiin kuuluu se mahdollisuus, että tulevaisuudessa aukeaa vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, jotka ovat olleet tuntemattomia suunnitteluvaiheessa, mutta parempia kuin valittu vaihtoehto. Suunnitelmista tulee helposti liian jäykkiä ja ne toteutetaan tiukasti muuttumattomassa järjestyksessä, vaikka mielekäs toiminta edellyttäisikin järjestyksen muuttamista. (Koski & Virtanen 2005, 104.)

Liiketoimintasuunnitelman eri käyttötarkoitukset myös luovat ristiriitaa liiketoimintasuunnitteluun. Hoffrénin (2002, 6) mukaan liiketoimintasuunnitelma tehdään suunnittelun takia, jotta tulevaisuuteen voitaisiin valmistautua mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena ei ole rakentaa pitkää puolustuspuhetta oman yritysideoin erinomaisuudesta. Kun taas Koski ja Virtanen (2005, 105) painottavat liiketoimintasuunnitelman roolia myynti- ja rahoitusneuvotteluissa muistuttaen, että koko prosessin tavoitteena on lisätä liiketoiminnallista menestystä.

3 DIALOGUELIFEN LIIKEIDEA

DialogueLife Oy on tiimien ja johtoryhmien toimivuuden mittaamiseen sekä valmentamisen toimintamalleihin erikoistunut yritys. Yrityksen liikeideana on **kehittää** tiimien toimivuuden mittaamiseen perustuvia tuotteita ja **toteuttaa** mittauksia yhteistyössä partnereiden kanssa Euroopan laajuisesti. Yrityksen tavoite on **levittää** tiimien toimivuuden mittaavia menetelmiä lisenssisopimuksilla maailman laajuisesti.

3.1 Tausta

Yrityksen liikeidean taustalla on professori Marcial F. Losadan 25 vuoden tutkimustyö tiimien toimivuudesta. DialogueLife Oy:n kannalta merkittävin tutkimushanke oli Losadan tutkimus johtoryhmien kommunikaation toimivuudesta. (ks. Losada 1999, 180)

Tutkimuksessa 60:n eri yrityksen johtoryhmät kävivät vuosittaiset strategiapalaverinsa Losadan laboratoriossa. Yritykset oli jaettu ennalta kolmeen ryhmään seuraavien perusteiden: 1) kuinka paljon he tekevät voittoa, 2) mikä on heidän asiakaspalautteensa ja 3) millainen on heidän keskinäinen palautteensa (360°-arviointi). Näiden muuttujien perusteella heidät jaettiin huipputiimeihin, keskitason tiimeihin ja matalan tason tiimeihin. (Losada & Heaphy 2004, 746.)

Losadan ja Heaphyn (2004, 746) tutkimuksessa johtoryhmien strategia-palavereissa mitattiin kommunikaatiosta kolmea eri muuttujaparia. Jokainen kommentti dokumentoitiin sen perusteella, oliko kommentti:

- positiivinen vai negatiivinen?
- avoin kysymys vai väittäjä?
- liittyikö se tiimiin itseensä vai johonkin tiimin ulkopuoliseen asiaan?

Losada esiintyi Jyväskylän ammattikorkeakoulun huippuyksikön Tiimiakatemian järjestämässä Society of Organizational Learning Conferencessä vuonna 2006. Marraskuussa järjestetyssä konferenssissa professori Losada kertoi tutkimustuloksistaan. Perustajajenkin Tapio Kymäläinen näki esiintymisen, ja idea tutkimuksen hyödyntämisestä kaupallisessa mielessä syntyi.

Yhdessä Change Management Tools Oy:n Jussi Rautalammen ja Jyväskylän yliopiston tutkijan Yulia Pavlovan kanssa kehitettiin matkapuhelimessa toimiva mittaussovellus. Puhelimen avulla mittaus voidaan toteuttaa asiakkaan luona ja lähettää mittauksien tulokset webpalvelimelle. Palvelu jossa tämän mittaussovelluksen avulla analysoidaan tiimin vuorovaikutuksen taso, sai tuotenimen DialogueLife Meter (ks taulukko 3).

3.2 DialogueLife Oy:n Missio, visio ja tavoitteet

Missio

DialogueLife Oy:ssä me tarkoitamme missiolla yrityksen olemassaolon tarkoitusta. DialogueLife Oy:n missio on **luoda organisaatioihin kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen mittauskulttuuri**, jonka tulokset tiedetään ratkaisevina tekijöinä tulevaisuudessa menestymisen kannalta (Himanen 2004, 16).

Visio

Visio on yrityksen haluttu tavoitetilä. Visiosta on tullut yhä tärkeämpi käsite myös pienyritysten toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä. Hyvillä menestyneillä yrityksillä on yhtenä tunnuspiirteenä innostava ja kirkas visio. (Hakanen 2004, 61.) DialogueLife Oy:n visio: Olemme maailman paras tiimin toimivuuden mittaaja ja kehittäjä vuonna 2020.

Tavoitteet

Yrityksen tavoitteena on levittää tiimin toimivuuden mittaavia menetelmiä maailmanlaajuisesti. Yrityksen omistajat ovat sitoutuneet pitkän tähtäimen kehitystyöhön, jossa ensisijaisena tavoitteena on a) tuotteiden kehittäminen ja testaaminen Suomessa ja b) kansainvälisten avausten toteutus näiden kokemusten perusteella ensimmäisen kolmen toimintavuoden aikana (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1. Tavoitteet ensimmäiselle kolmelle toimintavuodelle

	2008 (1.5. – 31.12.)	2009	2010
Liikevaihtotavoite	50 000 €	110 000 €	260 000 €
Tuotekehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotekonseptien kehitystyö • Lisenssipaketti ja valmennus • Tutkimusyhteistyön käynnistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä suunta jatkotutkimukselle • Tutkimusyhteistyö aktiivinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimusyhteistyöhön perustuva uusi tuote testaukseen
Toiminnalliset tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan organisointi • Markkinointikonsepti • 2 päätoimista työntekijää • Myyty: 10 Dialogue Launch Pad-tuotetta (ks. taulukko 3), 1 valmennus, 3 lisenssiä 	<ul style="list-style-type: none"> • 12 kpl lisenssin omaavaa yritystä Euroopassa • 2 päätoimista työntekijää • Myyty: 20 DLP:tä, 3 valmennusta, 8 lisenssiä • 20 Dialogue Meter -mittausta 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 kpl lisenssin omaavaa yritystä • 3 päätoimista työntekijää • Myyty: 20 DLP:tä, 5 valmennusta, 16 lisenssiä • 80 Dialogue Meter -mittausta
Kansainvälisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppaneiden kartoitus • Kv-materiaalit • Lisenssivalmennusten aloittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisenssi valmennuksia 	

3.3 Liiketoimintamahdollisuus

Puhtaasti professori Losadan malliin perustuvaa (ks. Losada 1999, 180–189), kommunikaation ja tiimin toiminnan tehokkuutta objektiivisesti mittaavaa työkalua ei ole markkinoilla (Losada 2008). Tällä hetkellä konsulttiyritysten tiimien

mittaukset perustuvat tiimin jäsenten itsearviointeihin tai tiimirooli-testeihin. Meidän etunamme on täysin uudenlainen lähestymistapa tiimien ja johtoryhmien kehittämiseen. Liiketoimintamme perustuu mittaustuotteen myymiseen a) suoraan yritysten johtoryhmille, b) lisenssituotteena yhteistyöyrityksille (konsultti- ja valmennusyritykset) sekä c) sisäiseksi työkaluksi isoihin yrityksiin.

Yrityksen liiketoimintamahdollisuus perustuu seuraaviin näkemyksiin:

1. Dialogue Meter™ on uusi tuote, jota yhteistyöyritykset voivat tarjota omille asiakkailleen ja näin myydä lisää valmennuspäiviä.
2. Dialogue Meter™ toimii erinomaisena sisäänmenotuotteena uusille asiakkaille.
3. Dialogue Meter™ -mittauksen tulos on erinomainen lähtökohta valmennusprosessille tiimin toiminnan kehittämiseksi.
4. Tiimin nykyisen tilan lisäksi mittaus kertoo siihen vaikuttavista tiimikohtaisista tekijöistä.
5. Tuote on helposti monistettavissa.
6. Markkinat ja toimiala tuotteelle ovat jo olemassa kaikkialla länsimaissa, tuotesovellus on ainutlaatuinen.

Eduskunnan kanslian tulevaisuusvaliokunta julkaisi vuonna 2004 katsauksen nimeltään Välittävä, kannustava ja luova Suomi: Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Oheisessa katsauksessa tietoyhteiskunnalla tarkoitetaan vuorovaikutukselle perustuvaa luovuuden yhteiskuntaa. Hankkeen tutkimuksellisesta puolesta vastasi filosofi Pekka Himanen. Himanen (2004, 16) kirjoittaa, että johtajan on kyettävä luomaan rikastavaa vuorovaikutusta köyhdyttävän sijaan. Vuorovaikutus-osaamisesta tulee ratkaiseva kilpailutekijä.

3.4 SWOT-analyysi

Strategista sijoittumista suhteessa toimintaympäristöön voidaan kuvata SWOT-analyysillä. Mallin tarkoituksena on kytkeä resurssit suhteessa toimintaympäristöön ja siten havainnollistaa yrityksen kilpailukyvyn ja kilpailuaseman muotoutumista. Strateginen toiminta suhteessa ympäristöön määrittää kilpai-

luaseman. Strateginen toiminta suhteessa resursseihin taas kuvastaa yrityksen kilpailukykyä (ks. taulukko 2). (Koski & Virtanen 2005, 49.)

TAULUKKO 2. DialogueLife Oy:n SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet: 25 vuoden tutkimustyö taustalla. Toimijoiden kokemus tiimityöstä, dialogista ja yritystoiminnasta Ainutlaatuinen tuotesovellus Verkostot Valmista asiakaspohjaa Innostus tekemiseen</p>	<p>Heikkoudet: Taloulosaaminen Toimijoiden liian samankaltainen ajattelutapa/tausta Rahoitus Tuotteen elinkaari</p>
<p>Mahdollisuudet: Yhteistyöverkoston osaaminen ja yhteydet Kansainvälisyys Monistettavuus Yhteisön rakentaminen Dialogin vaikutuksen todistaminen liikevaihdon kasvun tekijänä</p>	<p>Uhat: Huonot lisenssikumppanit johtavat huonoon imagoon Kilpailu saman alan yritysten kanssa Tuotesuojaus Sopimusjuridiikka</p>

4 MYYNTISUUNNITELMA

4.1 Kohderyhmät

Pääkohderyhmämme tulee olemaan keskisuuret ja suuret Euroopassa toimivat konsulttiyritykset. Pyrkimyksemme on edetä vaiheittain kohti pääkohderyhmää samalla palvelua testaten ja kehittäen. Kohderyhmät etenemisjärjestyksessä: 1. Johtoryhmät, -tiimit Suomessa. 2. Johtoryhmä- ja tiimivalmennusta tekevät konsulttiyritykset Suomessa. 3. Johtoryhmä- ja tiimivalmennusta tekevät pienet konsulttiyritykset Euroopassa. 4. Johtoryhmä- ja tiimivalmennusta tekevät keskisuuret konsulttiyritykset Euroopassa.

Kohderyhmän edustajien kommentteja lisenssituotteesta (Dialogue Satellite™)

Vaikuttavaa on tuotteen todella vankka tutkimustausta. Näen, että tästä olisi hyötyä omille asiakkailleni ja näin myös minun yritykselleni. Vastaavaa tuotetta ei ole tullut vastaan. Yleisesti minulle tarjotaan hyvin vähän tuotteita valmennuksissa käytettäväksi. Mielestäni hinnoittelu kuulostaa järkevältä ja uskon, että tuote menestyy. (Zwart 2008.)

Tuotteen kattava tutkimustausta on poikkeuksellinen. Hyvä että tuotteen teknillinen toteutus ei ole paikkaan sidottu. Mielestäni tälle on markkinoita, haasteena on saada mittauksista jatkuva käytäntö. Olen kiinnostunut jatkamaan keskustelua kun tuote on valmis. (Lehtipuu 2008.)

Dialogue Launch Pad –tuotetta (ks. taulukko 3) on pilotoitu jo yli vuoden ajan. Tässä tuotteen pilotointiin liittyvien henkilöiden kommentteja.

Kaksi kuukautta DLP:n (Dialogue Launch Pad™) toteutuksen jälkeen, rikoimme paperintuotannon tuottavuusennätyksen. Tämä on osittain teidän ansiotanne. (Ebeling 2008.)

I am quite impressed with the work you are doing and I do believe that my model is ideal for dialogue, which is what you are interested in. Of course you can refer to my results. I feel honoured that you do. (Losada 2008.)

4.2 Tuotteet

Dialoguelife Oy:llä on alkuvaiheessa neljä tuotetta. Taulukko 3. kertoo eri tuotteiden idean, kohderyhmän ja hinnan.

TAULUKKO 3. Dialoguelife Oy:n tuotteet

Tuote	Idea	Kohderyhmä	Alviton hinta
Dialogue Meter™	Työkalu/ palvelu yhteistyökumppanille	Yhteistyökumppanin asiakas	890 €
Dialogue Launch Pad™	Sisäänmenotuote ja tuotekehityksen tuki	Tiimit, johtoryhmät	2500 €
Dialogue Rocket™	Dialogue Launch Pad™ + valmennusprosessi 5 pv	Tiimit, johtoryhmät	7000 €
Dialogue Satellite™	Päätuote, lisenssipaketti yhteistyöyrityksille	Konsulttiyritykset	5480 €

Ulottuvuudet ja hyödyt

DialogueLife Oy:n ydintuote on tiimin tehokkuuden mittaaminen professori Marcial F. Losadan tutkimukseen perustuen (ks. Losada 1999, 179–190). Tuolosten avulla tiimin kommunikaatio voidaan esittää konkreettisina lukuina (Losada & Heaphy 2004, 744–750). Uusi ja mitattava näkökulma saa tiimin pohtimaan ja kehittämään omaa vuorovaikutustaan. Dialogue Meter™ -mittari osoittaa inhimillisen toiminnan mittaamisen tärkeyden talousmittarien rinnalla.

Hyödyt mitattavalle johtoryhmälle

Vuorovaikutusta mittaava mittari joka on inhimillinen lisä talousmittarien rinnalle. Organisaatio pystyy todentamaan vuorovaikutuksen kehittämisen seurauksen tulokseen.

Sopii erinomaisesti uudistamaan ja tehostamaan vuosien saatteessa urautunutta johtoryhmätyöskentelyä, sillä konkreettinen keino mitata ja kehittää johtoryhmätyöskentelyä mahdollistaa dialogin käynnistymisen uudelta tasolta. Auttaa kehittämään tämän päivän työelämässä kompleksisuuden vaatimia toimintatapoja (Pöysä-Tarhonen, Toivanen, Tarhonen, Hirvanen & Kymäläinen 2010, 1-2).

Hyödyt konsulttiyrityksille

Dialogue Meter™ -tuotteen hyödyt konsulttiyrityksille perustuu kahteen hyötyyn, uutuusarvoon ja laadun parantamiseen. Uutuusarvo helpottaa myyntiä niin uusille kuin vanhoillekin asiakkaille. Uusille asiakkaille voi tarjota jotain, mitä muut eivät ole tarjonneet, ja uusi työkalu antaa hyvän syyn olla yhteydessä vanhoihin asiakkaisiin. Laadun parantaminen on mahdollista, sillä Dialogue Meter™ mittauksen tulos suuntaa kehitettävän tiimin vuorovaikutusta ratkaisukeskeisyyteen.

4.3 Myynti

Myyjät

Myyntitiimin muodostavat yrityksen alkuvaiheessa perustajajäsenet Tapio Kymäläinen ja Matti Hirvanen. Myynti painottuu vuoden 2008 lopun ja 2009 alkupuolen pääasiallisesti Suomen markkinoille. Vuonna 2010 lähdemme voimakkaammin valittuihin Euroopan maihin.

Myyntiverkoston rakentaminen

Myyntiä tukevana tekijänä toimii myynnin verkostomalli. Sen tarkoitus on levittää Dialogue Meter™ -mittaustyökalua eteenpäin yhteistyökumppaneiden kautta. Pyrimme löytämään luotettavia kumppaneita, jotka myyvät mittauslissenssiä omiin verkostoihinsa.

Case: Yhteistyökumppani CB

Yhteistyökumppani CB omistaa käyttöoikeuden Dialogue Satellite™ -lissenssiin. Lissenssin myötä hänellä on oikeus a) käyttää DialogueLife Oy:n kehittämää mittaustyökalua omassa käytössään sekä b) myydä sitä eteenpäin

sovitulla ehdoilla. Jos yritys CB myy Dialogue Satellite™ -lisenssin eteenpäin yritykselle XY (hinta 5480 €), saa hän myynnistä 15% provision (822 €). Provision lisäksi yritys CB saa 15 % kaikesta liikevaihdosta aina, kun yritys XY käyttää mittaustyökälua, edellyttäen että yritys CB uusii lisenssin vuosittain. Jos yritys CB myy 10 uutta lisenssiä joka vuosi, sillä on mahdollisuus todella hyvään passiiviseen tuloon. Mitä enemmän yritys CB:n asiakkaat toteuttavat mittauksia, sitä enemmän CB saa tuloja.

Ansaintalogiikka

Verkostomallin ensisijainen tavoite on löytää mahdollisimman paljon hyviä lisenssikumppaneita, jotka toteuttavat mittauksia omille asiakkailleen. Meidän tehtävämme on myydä lisenssejä ja tehdä lisenssikumppaneille mittauksen toteuttaminen ja eteenpäin myyminen mahdollisimman helpoksi. Mitä enemmän mittauksia, sitä enemmän tuloja.

Case: DialogueLife Oy:n ansaintalogiikka

Vuoden 2011 alussa meillä on 30 lisenssiasiakasta, jotka toteuttavat keskimäärin 10 Dialogue Meter™ -mittausta vuodessa á 890 €. Siten ollen meille tuleva myyntitulo vuonna 2011 on $300 \text{ kpl} \times 890 \text{ €} = 267\,000 \text{ €}$. Pelkästään Team Meter™ -tuotteen tulot meille vuonna 2011 ovat yhteensä 277 000 €.

Myyntitavoitteet

Dialoguelife Oy:n kasvusuunnitelmien onnistumista edellyttää vahva kumppaniverkosto. Kumppaniverkostoa kasvatetaan myymällä Dialogue Satellite -tuotetta. Dialogue Satellite -kumppanit edistävät myyntiä myymällä Dialogue Meter -tuotetta asiakkailleen (katso taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Dialoguelife Oy:n myyntitavoitteet

Tuote	2008	2009	2010
Dialogue Meter™	-	20 kpl x 890 € = 17 800 €	80 kpl x 890 € = 71 200 €
Dialogue Launch Pad™	10 kpl x 2500 € = 25 000 €	20 kpl x 2500 € = 50 000 €	20 kpl x 2500 € = 50 000 €
Dialogue Rocket™	1 x 7000 € = 7000 €	3 x 7000 € = 21 000 €	5 x 7000 € = 35 000 €
Dialogue Satelli- te™	3 x 5480 € = 16 440 €	8 x 5480 € = 43 840 €	16 x 5480 = 87 680 €

Vuosi 2008

Myynti painottuu Suomen markkinoille. Kohderyhminä ovat pienet ja keskisuuret konsulttiyritykset, sekä johtoryhmät ja -tiimit. Myyntiponnistukset keskittyvät Dialogue Satellite™- ja Dialogue Launch Pad™ -tuotteisiin. Myyntikontakteja pyritään saavuttamaan 160 kappaletta.

Vuosi 2009

Alkuvuoden myynti suunnataan Suomen markkinoille, keväällä voimakkaammat myyntipanostukset Eurooppaan. Kohderyhminä ovat ensin konsulttiyritykset Suomessa ja loppuvuodesta pienet konsulttiyritykset Euroopassa. Myynti keskittyy Dialogue Satellite™ -tuotteeseen. Myyntikontakteja pyritään saavuttamaan 250 kappaletta. Tavoitteena on, että yhteistyökumppaneiden kautta tulee 20 % kontakteista ja kaksi myytyä Dialogue Satellite™ -lisenssiä.

Vuosi 2010

Myynti painottuu voimakkaaseen kasvuun Euroopan markkinoilla, myynnin kasvua tavoitellaan yhteistyökumppaneiden kautta. Myynnin pääasiallisena kohderyhmänä ovat keskisuuret ja suuret konsulttiyritykset Euroopassa. Myynti keskittyy edelleen Dialogue Satellite™ -tuotteeseen. Myyntikontakteja pyritään saavuttamaan 400 kappaletta. Tavoitteena on, että yhteistyökumppaneiden kautta tulee 40 % kontakteista ja kuusi myytyä Dialogue Satellite™ -lisenssiä.

Myyntibudjetti

Kuten taulukosta viisi voi havaita, on Dialogue Meter -tuotteen välittömän kustannukset, eli välttämättömät tuotantokulut kaikkein pienimmät. Koska asiakkaalle tarjottava hinta on mahdollista pitää riittävän korkeana on tällä tuotteella paras kateprosentti (ks. taulukko 5). Korkea kateprosentti mahdollistaa sen, että tuote on kannattava myös yhteistyökumppaneiden myymänä.

TAULUKKO 5. Myyntibudjetti tuotteittain.

Tuote	Hinta asiakkaalle	Välittömät kustannukset	Myyntikate
Dialogue Meter™	890 €	228 €	74,4 % (662 €)
Dialogue Meter™ (verkoston myymä)	890 €	361,5 €	59,4 % (528,5 €)
Dialogue Launch Pad™	2500 €	800 €	68,0 % (1700 €)
Dialogue Rocket™	7000 €	3200 €	54,3 % (4800 €)
Dialogue Satelli- te™	5480 €	2100 €	61,7 % (3380 €)
Dialogue Satelli- te™ (verkoston myymä)	5480 €	2922 €	46,7 % (2558 €)

Välittömät kustannukset tuotteittain

Dialogue Meter™ (Suomi)

Materiaalikustannukset: postituskulut videotekniikka 100 €

Työvoimakustannukset: koodaajan palkka (4 h) 128 €

Muut kustannukset: (mahdollinen 15 % myyntiprovisio 133,5 €)

Dialogue Launch Pad™ (ilman videotekniikkaa):

Materiaalikustannukset: materiaalikustannukset 9 henkilölle = 260 €

Työvoimakustannukset: 1 hlö/12 h (mittaus + koodaus) = 340 €

Muut kustannukset: matkakustannukset 200 €

Dialogue Lanch Pad™ (videotekniikan kanssa):

Materiaalikustannukset: materiaalikustannukset/ hlö n.30 € Työvoimakustannukset: 1 hlö/4h (koodaus) = 120 €

Muut kustannukset: matkakustannukset 200 €

Dialogue Rocket™:

Materiaalikustannukset: valmennusmateriaali 9 henkilölle = 700 €

Työvoimakustannukset: ostopalvelut valmennukseen 1500 €

Muut kustannukset: matkustuskulut 2 hlö x 6 matkaa = 1000 €

Dialogue Satellite™:

Materiaalikustannukset: 600 € (koulutus + materiaali)

Työvoimakustannukset: (mahdollinen 15% myyntiprovisio 822 €)

Muut kustannukset: 1500 € (videotekniikka)

4.6 Markkinat

Markkinoiden koko

Arvioittemme mukaan 2005 maailmanlaajuisten konsulttimarkkinoiden kokonaisliikevaihto oli lähes 150 miljardia dollaria (94 miljardia euroa) ja konsultteja oli yhteensä noin miljoona, kun mukaan laskettiin sekä yksityiset liikkeenharjoittajat, että suurten yritysten työntekijät. Suhteutettuna täysipäiväisesti työskenteleviä konsultteja oli noin 0,5 jokaista johtajaa kohden.

Vuonna 2005 Talouselämä julkaisi tietoja kolmestakymmenestä (30) suurimmasta Suomessa toimivasta konsulttiyrityksestä. Pois jätettiin pelkästään tietojärjestelmäkonsultointia tekevät yritykset, niin jäljelle jäi 24 yritystä. Niiden yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2005 oli 349 miljoonaa euroa ja yrityksissä työskenteli 1700 konsulttia. Suurin osa Suomessa toimivista konsulttiyrityksistä on pieniä ja keskisuuria. (Suurimmat liikkeenjohdon konsultit 2005).

Markkinointistrategia

DialogueLife Oy:n markkinoinnin strategia on a) löytää luotettavat lisenssi-kumppanit ja b) luoda laaja lisenssikumppaneiden verkosto maailmanlaajuisesti. Markkinoinnissa vahvana perusajatuksena on yhteisön luominen. Tarkoituksena on rakentaa verkosto, jossa osaaminen ja tieto ovat asiakkaiden ja kaikkien kumppaneiden saatavilla nopeasti.

4.7 Kilpailijat ja toimintaympäristö

Yrityksen alkuvaiheessa käymme osittain suoraa kilpailua tiimejä ja johtoryhmiä valmentavien konsulttiyritysten kanssa (katso taulukko 6.) Tuotesovelluksemme on toistaiseksi muihin konsulttipalveluihin verrattuna ainutlaatuinen, mikä tarjoaa meille oivan mahdollisuuden erottautumiseen massasta. Informaatiotulva organisaation kehittämisestä vastaavan henkilön suuntaan on kuitenkin niin kova, että vaarana on viestin hukkuminen.

Epäsuoraa kilpailua käymme organisaation oman kehitysyksikön kanssa. Organisaatio saattaa olla haluton ottamaan ulkopuolisia asiantuntijoita, vaan haluaa itse yrittää ratkaista havaitut ongelmat. Organisaation kehityksestä vastaava henkilö saattaa kokea olevansa epäpätevä, jos hän joutuu turvautumaan ulkopuolisen konsultin apuun.

Toiminnan alkuvaiheessa kilpailijoiden joukossa on myös seuraavan vaiheen potentiaalisimmat yhteistyökumppanit. Tärkeimmän tuotteemme eli lisenssimyynnin kohderyhmänä ovat konsulttiyritykset. Me tarjoamme konsulteille täysin uudenlaisen työkalun tiimien ja johtoryhmien valmennukseen. Tavoite on saada konsulteille lisää kauppaa ja antaa konkreettinen mittari valmennuksen onnistumiseen.

TAULUKKO 6. Dialoguelife Oy:n kilpailutilanne

Kilpailija	Vahvuudet	Heikkoudet
Vastaavat tiimien toimintaa mittaavat palvelut/yritykset	Kokemus	Perustuu itsearviointiin tai vertaisarvioon.
Konsulttiyhtiöille työkaluja tarjoavat yritykset	Kokemus	Tutkimuspohja puuttuu
Konsulttiyritykset	Laaja asiakasverkosto, asiantuntijuus, kokemus	Tarjonnan samankaltaisuus
Yritysten oma HR-osasto (henkilöstön kehittäminen)	Tuntevat oman organisaation	Ulkopuolinen näkemys puuttuu
Energy8 (Hollanti)	Kokemus	Tutkimuspohja puuttuu

5 DIALOGUELIFE OY:N TIIMI

Riskisijoittaja-ammattilaiset usein lukevat liiketoimintasuunnitelmasta yrittäjätiimistä kertovan kappaleen heti tiivistelmän jälkeen seuraavana. On ratkaisevaa, että kriittisistä tekijöistä vastaavilla toimijoilla on riittävä tietotaito ja osaaminen tehtävästä suoriutumiseen. (Timmons, Zacharakis & Spinelli, 2004, 103.) Timmons ja muut myös viittaavat Cooperin ja Brunon (1977) tutkimuksiin joiden mukaan tiimien aloittamat yritykset onnistuivat huomattavasti paremmin, kuin yksittäisten yrittäjien perustamat yritykset. Tiimien aloittamista yrityksistä 83 % saavuttivat yli viiden miljoonan dollarin liikevaihdon, kun taas yksittäisten yrittäjien aloittamista yrityksistä yli puolet teki konkurssin. (Timmons ym. 2004, 103.)

5.1 Omistajuuden jakautuminen ja toimijat

Perustajajäsenet ja toimijat

1) Tapio Kymäläinen, hallituksen puheenjohtaja

Vastaa yrityksen alkuvaiheessa myynnistä, markkinoinnista ja tuotekehityksestä

Yrittäjäkokemusta 2 vuotta

Villinikkarit Oy: nuoryrittäjäyysvalmentaja 2002–2004

Suomen Kotijäätelo Oy: vastuullinen myyjä 2002–2004, 2006–2007

2) Matti Hirvanen, toimitusjohtaja

Vastaa yrityksen alkuvaiheessa johtamisesta, taloudesta ja rekrytoinnista

Tradenomi

Yrittäjäkokemusta 4 vuotta

K-Supermarket Kauppaniska Äänekoski: osastovastaava ja myyjä 1998–2003

Keskisuomalainen Oy: tilausmyyjä 2007–2008

Yrityksen hallitus

Perustajajäsenten lisäksi Dialoguelife Oy:n hallitukseen ovat lupautuneet seuraavat henkilöt:

1) Jukka-Pekka Heikkilä

Humap Oy:n konsulttitoimintojen johtaja

Valmentaja, kehittämiskonsultti (PM)

2) Esko Kilpi

Kansainvälinen konsultti, Marcial F. Losadan Euroopan edustaja

Yrityksen omistajuus

Tapio Kymäläinen ja Matti Hirvanen tulevat omistamaan yhteensä vähintään 70 % yrityksen osakkeista. Hallituksen jäsenille on suunniteltu pieni omistusosuus, kuten myös muille läheisimmille sidosryhmien edustajille. Laajan omistuspohjan tarkoituksena on tukea yrityksen verkottumista ja markkinointia.

5.2 Osaaminen ja kyvykkyydet: perustajajäsenet

Perustajajäsenten, jotka Dialoguelife Oy:n tapauksessa ovat myös yrityksen ainoat toimijat aloitusvaiheessa, ominaisuudet ratkaisevat yrityksen menestymisen. Taulukot 7 ja 8 kuvaavat arvioita perustajajäsenten kovista ja pehmeistä yrittäjäominaisuuksista. Taulukoiden perusteella voi päätellä, että ulkopuolelta ostettua tukea tarvitaan ainakin talousasioissa.

TAULUKKO 7. Perustajajäsentien kovat ominaisuudet

	Teknologia	Talous	Projekti-johto	Markkinointi & myynti	Tuotanto	Henkilöstöasiat
Matti	Kohtalainen	Kohtalainen	Erittäin vahva	Erittäin vahva	Heikko	Heikko
Tapio	Vahva	Heikko	Erittäin vahva	Erittäin vahva	Heikko	Heikko
Lisätarve	Heikko	Kohtalainen	ei tarvetta	heikko	ei tarvetta	heikko

TAULUKKO 8. Perustajajäsentien pehmeät ominaisuudet

	Sosiaaliset taidot	Aloitteellisuus	Viestintätaidot	Myyntitaidot	Neuvottelutaidot	Sitkeys
Matti	Erittäin vahva	Erittäin vahva	Vahva	Erittäin vahva	Erittäin vahva	Vahva
Tapio	Erittäin vahva	Erittäin vahva	Vahva	Erittäin vahva	Erittäin vahva	Kohtalainen
Lisätarve	Ei tarvetta	Ei tarvetta	Heikko	Heikko	Heikko	Heikko

6 RAHOITUS

Kannattavuuslaskelmassa lähdetään liikkeelle tulosta, johon lisäämällä yritystoiminnan lainojen lyhennykset, verot, korot ja toiminnan kulut päästään tavoitemyyntiin, jolla mainittu tulos saavutetaan (katso taulukko 9).

TAULUKKO 9. Kannattavuuslaskelma

	Kuukausi €	Vuosi €
TAVOITETULOS (Netto)	0	0+
Lainojen lyhennys	0	0+
TULOT VEROJEN JÄLKEEN	0	0=
Verot 30 %	0	0+
RAHOITUSTARVE (Br.tulot)	0	0=
Yrityslainojen korot	100	1 200+
KÄYTTÖKATETARVE 1	100	1 200=
Kiinteät kulut (ilman ALV)		
Yrittäjän eläkevakuutus (YEL)	0	0+
Muut vakuutukset	100	1 200+
Työntekijöiden palkat	2 500	30 000+
Palkkojen sivukulut (n. 40 %)	1 000	12 000+
Vuokrat	730	8 760+
Sähkö, vesi, lämpö	0	0+
Työkalut	0	0+
Puhelin, posti	120	1 440+
Kirjanpito	200	2 400+
Toimistokulut, pankkikulut	50	600+
Matkakulut	1 500	18 000+
Markkinointi, edustuskulut	500	6 000+
Koulutus	250	3 000+
Lehdet, kirjat ym.	50	600+
Muut mahdolliset kulut	340	4 080+
KIINTEÄT KULUT YHT. 2	7 340	88 080=
MYYNTIKATETARVE 1 + 2	7 440	89 280=
Ostot (ilman ALV)	0	0+
LIIKEVAIHTO	7 440	89 280=
Arvonlisävero 22 %	1 637	19 642+
KOKONAISMYYNTI	9 077	108 922=
Laskutus 11kk/v	9 902	€/kk
Laskutus 10pv/kk	990	€/pv
Laskutus 8h/pv	124	€/h

Rahoituslaskelma

Kokonaisrahoituksen tarve liiketoiminnan kahdelle ensimmäiselle toimintavuodelle on vajaat 50 000 €. Rahoituksesta 15 000 € on osakepääomaa varten. Oma rahoituksen osuus 2000 € ja ulkopuoliset rahoittajat 5000 €. Lainarahoitukselle jää 8000 €. Käyttöpääoman tarve on 15 000 €, joka tulee kokonaan lainarahoituksella. Yrityskehitystuki eli niin sanottu hautomotuki kattaa jäljelle jäävät 18 000 € (katso taulukko 10).

Suurimmat kulut kahdelta ensimmäiseltä toimintavuodelta on palkkakulut 60 000 €, matka- ja edustustyöt 40 000 €, vuokrat 15 000 € ja tuotekehitys 7000 - 10 000 €.

TAULUKKO 10. Talousennuste 2008– 2010

	2008	2009	2010
Liikevaihto	49 670	114 840	265 520
Liikevoitto	-25 899	19 503	110 455
Liikevoitto-%	-52,1	17	41,6
Sijoitetun pääoman tuotto-%	-255,5	62,9	113,9

7 RISKIT

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Useissa analyyseissä on todettu, että menestyvät yrittäjät kykenevät hallitsemaan riskejä. Riskien hallitsemiseksi ne on ensin tunnistettava, analysoitava niiden vaikutukset ja kyettävä hahmottamaan toimintavaihtoehdot, joiden avulla riskien haitat minimoidaan. SWOT-analyysin heikkoudet ja uhat antavat hyvän lähtökohdan riskien tunnistamiseen. (Koski & Virtanen, 2005, 98.)

Tässä on kuvattuna todennäköisimmät riskit palveluyrityksen perustamisessa ja kuinka ne koskettavat Dialoguelife Oy:tä. Kaikkien kuvattujen riskien koh-

dalla esitetään kolme erilaista skenaariota (pahin tapaus, perustapaus, paras tapaus).

Riski 1: Kopiointi

Professori Losadan tutkimus on kaikille avointa tutkimustietoa. Siten on mahdollista, että iso konsulttiyritys joka näkee bisnesmahdollisuuden, voi varastaa ja "parastaa" idean.

Pahin tapaus: iso ja maailmanmarkkinoilla tunnustettu konsulttiyritys varastaa idean ja valtaa markkinat potentiaalisimmilta markkina-alueilta.

Perustapaus: isot konsulttiyritykset näkevät hyödyllisempänä ostaa palvelun (lisenssi) yhteistyökumppanilta (DialogueLife Oy) vaivattomasti ja säästää rahaa sekä aikaa kalliilta tuotekehitystyöltä.

Paras tapaus: löydämme useita loistavia yhteistyökumppaneita, jotka näkevät tässä loistavan bisnesmahdollisuuden. Näistä kumppaneista tulee a) erittäin hyviä asiakkaita, jotka ostavat lisenssin vuodesta toiseen, b) käyttävät sitä erityisen aktiivisesti asiakkaidensa kanssa, c) myyvät lisenssiä eteenpäin omille verkostoilleen ja d) haluavat yhdessä kehittää palvelustamme entistä paremman.

Riski 2: Tuotekehitys käy liian kalliiksi

Tuotekehitys on erittäin olennainen osa meidän liiketoimintaamme. Meidän pitää pystyä jatkuvasti kehittämään ja luomaan uusia sovelluksia konsulttiyrityksille myytävään lisenssipakettiin.

Pahin tapaus: tuotekehitys syö odotettua huomattavasti isomman summan rahaa ja aikaa. Olennaisin eli myyntityö jää tuotekehityksen varjoon ja kassavirta ulospäin kasvaa tuotekehityksen seurauksena liian suureksi.

Perustapaus: keskitymme olennaiseen eli myyntiin ja tiedämme, että asiakkaat ovat parhaita tuotekehittäjiämme. Etsimme potentiaalisen tuotekehityskumppanin, jolle ulkoistamme pääasiallisen tuotekehitystyön.

Paras tapaus: löydämme todella osaavan tuotekehityskumppanin, joka liputtaa professori Losadan mallin puolesta ja ymmärtää sen tarjoamat mahdollisuudet tutkimusmielessä. Syntyy todellinen kumppanuus, joka tuo molemmille lisäarvoa omaan ydintoimintaan.

Riski 3: Myyntitavoitteista jäädään

Ainoastaan myynti tuo tuloja yritykselle. Meidän pienen tiimimme molempien henkilöiden fokus tulee yrityksen alkuvaiheessa olemaan myyntityö. Myyntitavoitteet luodaan ja niitä seurataan.

Pahin tapaus: päätuotteemme, eli lisenssimyynti ei saa tuulta alleen toivotulla tavalla. Myynnistä aiheutuvat kulut kasvavat samalla, kun myynti ei suju odotetulla tavalla.

Perustapaus: myyntitavoitteet saavutetaan.

Paras tapaus: päätuotteemme, eli lisenssimyynti saa odotettua paremman vastaanoton. Myyntitavoitteemme vuoden 2009 loppuun ylittyy 20 %.

Riski 4: Huonot lisenssikumppanit

Lisenssimyynnin kohdalla olennaista on löytää juuri oikeat kumppanit. Yhteisön rakentaminen on tärkeää. Haluamme toimia sellaisten kumppanien kanssa, jotka näkevät tuotteessa bisnesmahdollisuuden, sekä liputtavat samojen arvojen puolesta.

Pahin tapaus: yksikin huono yhteistyökumppani voi pilata koko Losadan mallin imagon. Mitä isommaksi lisenssiverkosto kasvaa, sitä enemmän riskejä tulee.

Perustapaus: löydämme kumppaneiksi yrityksiä, jotka osaavat käyttää hyväksi uudenlaisen työkalun tarjoamat mahdollisuudet omien asiakkaidensa kanssa.

Paras tapaus: saamme lisenssikumppaneiksi alan johtavia, erinomaisen imagon markkinoilla omaavia konsulttiyrityksiä. Positiivinen viesti leviää ja sekä myynti että imago kasvavat hurjalla vauhdilla.

Riski 5: Avainhenkilö poistuu yrityksestä

Huono tiimi ei saa loistavaakaan liikeideaa kukoistamaan. Toisaalta loistava tiimi voi luoda huonostakin liikeideasta keskinkertaisen bisneksen. Jos sekä liikeidea että tiimi ovat hyviä, vain taivas on rajana.

Pahin tapaus: toinen kahdesta avainhenkilöstä poistuu jo alkuvaiheessa. Liian tärkeää osaamista, ja hiljaista tietoa poistuu yrityksestä. Lisäksi uuden tiimin kasaamiseen menee liian kauan. Yritys kuihtuu pois.

Perustapaus: kumpikin perustajajäsenistä on sitoutunut liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen pidemmällä aikavälillä.

Paras tapaus: yrityksen tiimi vahvistuu vuoden 2010 loppuun mennessä kahdella tai kolmella erittäin osaavalla henkilöllä. Osaaminen, kilpailukyky ja myynti kasvavat odotettua nopeammin.

Riski 6: Losadan tutkimus kumotaan

Uusia tutkimuksia tiimeistä ja kommunikaatiosta tulee markkinoille jatkuvasti. On mahdollista, että Losadan mallin toimivuus kyseenalaistetaan jollakin uudella, laajemmalla tutkimuksella.

Pahin tapaus: uusi tutkimus osoittaa, että Losadan tutkimukset ovat vanhaa tietoa, eivätkä ole enää päteviä sellaisenaan. Meidän liiketoiminnaltamme kaatoo pohja. On haettava uusi suunta toiminnalle.

Perustapaus: Losadan tutkimusten pohjalle tehdään uusia, syventäviä tutkimuksia (myös meidän toimestamme) ja näin saadaan lisää näkökulmia ja uusia bisnesmahdollisuuksia. Uuden tutkimustiedon avulla voimme kehittää jatkuvasti lisenssimyyntiä ja tuottaa lisenssiasiakkaille arvokasta tietoa.

Paras tapaus: toteutamme itse jatkotutkimuksia pohjautuen Losadan malliin. Uudessa mallissa pystymme osoittamaan täysin uusia ja erittäin merkittäviä

hyötyjä asiakkaiden liiketoiminnan kannalta. Sana leviää, arvostus kasvaa ja myynti lisääntyy merkittävästi.

8 TOTEUTUSSUUNNITELMA

Toteuttamissuunnitelmaan aikataulutetaan yrityksen avaintoiminnot ja tärkeät välitavoitteet. Toteuttamissuunnitelmasta tulee myös ilmi tehtävien riippuvuus-suhteet edellisiin ja seuraaviin tehtäviin. Toteuttamissuunnitelma on liiketoimintasuunnitelman konkreettinen osio, jossa kerrotaan kuinka tehdyt suunnitelmat aiotaan toteuttaa ja kuka toteutuksesta vastaa. (Koski & Virtanen, 2005, 96). (Katso taulukko 11.)

TAULUKKO 11. Dialoguelife Oy:n toteutussuunnitelma

Vko	Tehtävän kuvaus	Kuka tekee?	Kuka vastuussa?	Tulosten todentaminen
15	DLP:n myynti Suomessa alkaa	Tapio, Matti	Tapio	Kuukausiraportti
20	Liiketoimintasuunnitelma valmis	Matti	Matti	Rahoituspaneeli 14.5.2008
20	Alustava päätös rahoituksesta	Tapio, Matti	Matti	Rahoituspaneeli 14.5.2008
23	Osakeyhtiön perustaminen	Tapio	Tapio	Osakeyhtiö pystyssä
23	Rahoitus kunnossa	Matti	Matti	Tarvittava rahoitus tilillä
24	Lisenssimyynti käyntiin Suomessa	Tapio	Tapio	Lisenssipaketti myyntivalmis
24	Videotekniikka testattu	Tapio	Tapio	Tekniikka toimii
25	Graafinen ilme valmis	?	Matti	Nettisivut, esitteet, käyntikortit, logo, sähköpostit yms.
26-28	Markkinointitutkimus Eurooppaan	Tapio, Matti	Tapio	Soittokierros Eurooppaan

9 POHDINTA

Tämän työn kirjoitusprosessi oli kaksiosainen. Kirjoitin vuonna 2008 keväällä liiketoimintasuunnitelman valmiiksi, ja luin lähes kaiken teorian mitä tässä työssä on esitetty. Teorian muotoileminen opinnäyteyössä vaadittavaan muotoon tapahtui kaksi vuotta myöhemmin. Tähän syynä oli Dialoguelife Oy:n perustaminen ja siinä toimimisen tuomat kiireet. Työn kaksivaiheisuus on äärimmäisen mielenkiintoinen siitä näkökulmasta, että se pakottaa kirjoittajansa tarkastelemaan kaksi vuotta sitten kirjoittamaansa liiketoimintasuunnitelmaa syvällisesti uudelleen. Se on palkitsevaa, koska se auttaa selventämään mitä on oppinut viimeisen kahden vuoden aikana.

Kaksi vuotta yrityksen perustamisen jälkeen on helppo huomata alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman heikkoudet. Tämän työn liiketoimintasuunnitelma ei ole riittävän analyttinen. Se ei riittävästi analysoi sitä onko liikeidea kannattava. Yrityksen perustamisvaihe kaipaa voimakasta uskoa omaan ideaan, koska sen toimivuutta kyseenalaistetaan monessa yhteydessä. Samaan aikaan on erittäin haastava yrittää puhtaan analyttisesti tarkastella oman idean mahdollisia heikkouksia. Uskoisin tämän työn auttavan aloittavia yrittäjiä tämän haasteen paremmassa ymmärryksessä kun he ovat omaa liiketoimintasuunnitelmaansa rakentamassa.

Tähän työhön valitussa liiketoimintasuunnitelmakirjallisuudessa on kaksi puutetta. Ensimmäinen on myynnin suunnittelun painottamisen puute, joka näkyy selkeästi myös Dialoguelife Oy liiketoimintasuunnitelmassa. Panostin kyllä myynnin suunnitteluun liiketoimintasuunnitelmassa, mutta sen laatu on jäänyt liian yleiselle tasolle. Liiketoimintakirjallisuudessa huomattavan vähän painotetaan myynnin suunnittelun merkitystä yritystoiminnan onnistumiselle, se tieto kannattaakin hankkia myyntikirjallisuudesta erikseen. Toinen liiketoimintasuunnittelukirjallisuuden puute jonka kohtasin, on yrityksen mission selkiyttäminen ja kiteyttäminen. Tämä puute ei mielestäni kuitenkaan näy tässä liiketoimintasuunnitelmassa, sillä mielestäni onnistuin mission kuvaamisessa hyvin. Lähes kaikille tuntemilleni yrittäjille on selkeä yrityksen missio tärkeä energianlähde arjen jaksamisessa. Omassa toiminnassani huomaan, että sitä

tulee tarkentaa ja tarkastella vähintään vuosittain, jotta asiat pysyvät kirkaana mielessä. Missio on myös tärkeä viestinnän väline. Kaikki meidän tärkeät yhteistyökumppanimme ovat ensimmäisenä kiinnostuneet meidän missiosta: ei tuotteista, ei meistä yrittäjäpersoonina, ei meidän internet-sivuista, vaan meidän missiostamme.

Tässä liiketoimintasuunnitelmassa on onnistuttu yhdessä sen suurimmista haasteista, joka oli talouden suunnittelu. Talous oli odotettavasti suurin heikkous ammattimaisessa yritystoiminnassa ja liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisprosessi toi riittävän ymmärryksen tason yritystoiminnan taloudellisista koukeroista ja merkittävimmistä mittareista. Tästä kertoo se, että Dialoguelife Oy edelleen jatkaa toimintaansa vuonna 2010.

LÄHTEET

Ebeling, J. 2008. Tehtaanjohtaja, Rhein Papier GmbH. Haastattelu 20.4.2008.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint.

Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Eduskunnan kanslian julkaisu.

Hoffrén, S. 2002. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki. Edita

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Tietosanoma.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

Lehtipuu, P. 2008. Toimitusjohtaja. Novetos Oy. Haastattelu 25.3.2008.

Liiketoimintasuunnitelma. 2006. EDU.fi opettajan verkkopalvelu. Viitattu 14.2.2010. <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/>

Losada, M. 1999. The Complex Dynamics of High Performance Teams. Mathematical and Computer modeling 30, 179-192.

Losada, M. & Heaphy, E. 2004. The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. The American Behavioral Scientist 47, 6, 740–765.

Losada, M. 2008. Executive director, Meta learning consulting. Haastattelu 18.2.2008.

Pöysä-Tarhonen, J., Toivanen, H., Tarhonen, P., Hirvanen, M. & Kymäläinen, T. 2010, toukokuu. Emerging student team companies The quality of dialogue and collaborative learning. Paperi julkaistaan "3rd International FInPIN 2010 Conference, Innovation and Entrepreneurship in Universities" -konferenssissa. Joensuussa

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. 5.p.,uud. p. Kuopio: Finnvera.

Talouselämä. 2005. Suurimmat liikejohdon konsultit. Viitattu 30.2.2010
<http://www.talouselama.fi/liitetyt/article165671.ece>

Timmons, J., Zacharakis, A. & Spinelli, S. 2004. Business plans that work. New York: McGraw-Hill.

Zwart, M. 2008. Omistaja, johtaja. Orang-Orang Ltd. Haastattelu 24.3.2008.