

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2015

Sanni Olkkonen

SUUNNITELMALLISUUS LIIKETOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA

- liiketoimintasuunnitelman ja Business Model
Canvas -mallin hyödyntäminen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sanni Olkkonen

SUUNNITELMALLISUUS LIIKETOIMINNAN LÄHTÖKOHTANA - LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN JA BUSINESS MODEL CANVAS -MALLIN HYÖDYNTÄMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten aloittava yrittäjä voi hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa ja Business Model Canvas -mallia suunnitellessaan uutta yritys- ja liiketoimintaa. Tavoitteena oli lisäksi tutkia kahden eri työkalun mahdollisuuksia ja heikkouksia suunnittelun kannalta ja pohtia, miten yritys voisi menestyä paremmin suunnitelmallisuuden avulla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin kirjallisuuden avulla. Tietoperustan avulla suunniteltiin teemahaastattelu, joka toteutettiin kolmelle ravitsemisalan yrittäjälle, jotka olivat tehneet liiketoimintasuunnitelman ennen liiketoiminnan aloittamista. Haastattelujen tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, koska haastatteluja ehdittiin toteuttaa vain kolme. Haastatellut yrittäjät antoivat kuitenkin käytännönläheisiä näkökulmia muun muassa liiketoiminnan laatimiseen ja merkitykseen liittyen ja ne olivat oleellisia opinnäytetyön tavoitteen kannalta.

Liiketoimintasuunnitelma kirjoitetaan yleensä rahoittajia ja yrittäjää itseään varten. Suunnitelman osa-alueista muodostuu merkityksellinen kokonaisuus ja yrityksen liiketoiminta kiteytyy eri osa-alueiden vuorovaikutuksen kautta. Business Model Canvas -malli on liiketoimintasuunnitelmaa asiakaslähtöisempi malli, jonka avulla yrittäjä voi innovoida, testata ja kehittää uusia liikeideoita. Business Model Canvas rakentuu yhdeksästä osa-alueesta ja niiden vuorovaikutussuhteista.

Liiketoimintasuunnitelma on yritysmaailmassa vielä tutumpi kuin uudempi Business Model Canvas. Liiketoimintasuunnitelmaa on siksi helpompi käyttää yrityksen perustamisen apuna, mutta Business Model Canvasin mahdollisuudet liikeidean kehittämisessä on kannattavaa huomioida. Parhaimmillaan se toimii liikeideasta johdetun liiketoimintasuunnitelman tukena ja auttaa yritystä arvioimaan kriittisesti omaa liiketoimintaansa. Pitkäjänteinen suunnitelmallisuus on tärkeä osa kannattavaa liiketoimintaa ja opinnäytetyön esittelemät kaksi suunnittelutyökalua auttavat yritystä matkalla kohti menestystä.

ASIASANAT:

Business Model Canvas, liikeideat, liiketoimintamallit, liiketoimintasuunnitelmat, ravitsemisala, ravitsemisliikkeet, palveluliiketoiminta, yritystoiminta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

2015 | 40

Annika Karppelin

Sanni Olkkonen

UTILIZATION OF A BUSINESS PLAN AND A BUSINESS MODEL CANVAS AS A BASELINE FOR BUSINESS PLANNING

The aim of this bachelor's thesis was to study how a new entrepreneur can utilize a business plan and a Business Model Canvas while planning their business. The aim was also to discover what possibilities and weaknesses the tools have and reflect how a business can become more successful as a result of comprehensive planning.

The theoretical framework was created by means of literature. After that, a theme interview was created. Three entrepreneurs working in catering industry were chosen for the interviews mainly because they had all written a business plan before founding their businesses. The results of the interviews can't be considered fully reliable as only three interviews were conducted. The entrepreneurs, however, gave insight about how the business plan has worked in their businesses in practice. This was essential regarding the aims of this bachelor's thesis.

The business plan is usually written for the investors as well as for the entrepreneurs themselves. The different business sections form a comprehensive unity and thus capture the essence of the whole business. Business Model Canvas is a more customer-oriented model and it helps the entrepreneur to innovate, test and develop new business ideas. Business Model Canvas is made up of nine building blocks and their interactions with each other.

It's perhaps easier to use a business plan as it's more common in the business world than Business Model Canvas. However, the possibilities of developing new, innovative business ideas with the help of Business Model Canvas can't be ignored. It can serve as a support for the business plan and help the entrepreneur to evaluate their business critically. Extensive planning is a crucial part of a profitable business and the two planning tools presented in this bachelor's thesis help the business in its road to success.

KEYWORDS:

Business Model Canvas, business, business idea, business model, business plan, catering business, catering industry, entrepreneurship

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 PERINTEINEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYSTOIMINNAN ALOITTAMISEN TUKENA	7
3 PERINTEISEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSA-ALUEET	11
3.1 Strategiset ratkaisut ja liikeidea	11
3.2 Kohderyhmän määrittely ja kilpailutilanneanalyysi	14
3.3 Tuotepalvelupaketti	17
3.4 Markkinointisuunnitelma	19
3.5 Taloussuunnitelma	20
3.6 Riskianalyysi	21
4 PERINTEISEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MERKITYS YRITYKSELLE	22
4.1 Ravitsemisalalla toimivien yrittäjien haastattelu	22
4.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen haastateltujen yrittäjien näkökulmasta	23
4.3 Liiketoimintasuunnitelman merkitys haastatelluille yrittäjille ja heidän yrityksilleen	25
5 LIIKETOIMINTAMALLINA BUSINESS MODEL CANVAS	28
5.1 Liiketoimintamalli	28
5.2 Business Model Canvas -mallin osa-alueet	30
5.3 Business Model Canvas -mallin hyödyntäminen yritystoiminnan suunnittelussa	33
6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA BUSINESS MODEL CANVAS YRITYSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHTINA	35
LÄHTEET	39
 KUVAT	
 Kuva 1. Business Model Canvas	 29

1 JOHDANTO

Ennen yritystoiminnan aloittamista on tärkeää suunnitella tulevaa liiketoimintaa mahdollisimman tarkasti. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten aloittavan yrittäjän kannattaisi suunnitella tulevaa yritystoimintaansa kahden erilaisen suunnittelutyökalun avulla. Yrittäjällä on käytännössä monta erilaista mahdollisuutta toteuttaa oman yrityksensä perustamista tukeva suunnitelma, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään vain perinteiseen liiketoimintasuunnitelmaan sekä uudempaan Business Model Canvas -malliin. Liiketoimintasuunnitelmaa pidetään yleisesti hyvänä työkaluna yrityksen perustamista suunnitellessa kun taas Business Model Canvas -malli antaa hyvän pohjan yrityksen liiketoimintamallin toteuttamiseksi ja sen analysoinnille. Liiketoimintasuunnitelmasta on olemassa runsaasti sekä puoltavia että kielteisiä näkökulmia ja liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuus on viime vuosina kyseenalaistettu. Perinteisen liiketoimintasuunnitelman yhteyteen on nostettu dynamisempi ja asiakaslähtöisempi Business Model Canvas. Tämän vuoksi on tarpeellista selvittää, miksi ja miten aloittavan yrittäjän olisi syytä hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa ja/tai Business Model Canvasia yritystoiminnan suunnittelussa. Opinnäytetyössä pohditaan, miten yritystoiminnan suunnitelmallisuus ja täten mahdollisuus menestymiseen kasvaa kyseisten kahden mallin avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi pohtia liiketoimintasuunnitelman ja Business Model Canvasin heikkouksia yrityksen suunnittelutyökaluina.

Tässä opinnäytetyössä kahden erilaisen suunnittelutyökalun tutkimiseksi on kerätty tietoperustaa kirjallisuuden avulla. Liiketoimintasuunnitelmaa on lisäksi tarkasteltu käytännönläheisesti haastatteleamalla ravitsemisalalla toimivia yrittäjiä. Opinnäytetyön tekijä toivoo perustavansa tulevaisuudessa oman kahvila-konditorian, minkä vuoksi haastateltavat yrittäjät on valittu yksinomaan ravitsemisalalla toimivien yrittäjien joukosta. Liiketoimintasuunnitelmaa ja Business Model Canvas -mallia on tarkasteltu ensin erikseen sekä lopussa yhdessä vertaillen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tavoin

liiketoimintasuunnitelmaa ja Business Model Canvasia kannattaisi hyödyntää opinnäytetyöntekijän tulevaisuudessa perustaman yrityksen perustamisen apuna. Opinnäytetyön rajauksena on se, ettei mallien käyttöä pohdita koko ravitsemisalan kannalta. Opinnäytetyön rajauksena on lisäksi tutkimuksen keskittäminen juuri kyseiseen kahteen malliin; muita mahdollisia suunnittelutyökaluja ei tarkastella tässä opinnäytetyössä.

2 PERINTEINEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYSTOIMINNAN ALOITTAMISEN TUKENA

Liiketoimintasuunnitelmaa pidetään yleisesti hyvänä työkaluna, jota yrityksen on syytä hyödyntää yrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Liiketoiminnan aloittaminen vaatii yrittäjältä pitkäjänteistä suunnittelua ja kirjallisen liiketoimintasuunnitelman avulla yritystoimintaan liittyvät ajatukset, ideat ja valinnat on helpompi jäsenellä johdonmukaiseksi suunnitelmaksi (Ahonen ym. 2009, 26). Meretniemen ja Ylösen (2009, 24) mukaan liiketoimintasuunnitelma perustelee ja täsmentää yrityksen liikeideaa ja se toimii myöhemminkin yrityksen toimintaa ohjaavana ohjenuorana. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä osoittaa myös muille, että valitun liikeidean avulla on mahdollista onnistua ja menestyä markkinoilla (Viitala & Jylhä 2013, 51). Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa yrittäjälle parhaan mahdollisen lähtökohdan hahmottaa harjoittamansa yritystoiminta kokonaisuutena; erilliset osa-alueet nivoutuvat yhteen ja koko työyhteisö saa loogisen kokonaiskuvan muun muassa yrityksen liikeideasta ja toimintatavoista (Pitkämäki 2000, 109).

Jokainen yrittäjä laatii itselleen sopivan liiketoimintasuunnitelman ja tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelman malleja on yhtä monta kuin yrittäjiäkin. Kaikissa liiketoimintasuunnitelmissa tulee kuitenkin huomioida tietyt osa-alueet, joista kokonaisuus muodostuu. (Ahonen ym. 2009, 28.) Yleisesti ottaen liiketoimintasuunnitelma sisältää johdannon lisäksi organisaatioon, markkinointiin ja markkinoihin sekä talouteen keskittyviä osa-alueita sekä näitä tukevia liitteitä (Pinson 2005, 6). Alasta riippumatta yleisimpiä osa-alueita ovat tuotteet ja palvelut, liikeidea, strategiat, markkinatilanne, kohderyhmät, markkinointi, riskianalyysi, sekä erilaiset laskelmat (Viitala & Jylhä 2013, 52). Kattavamman ja yksityiskohtaisemman liiketoimintasuunnitelman saa, kun lisää peruselementtien joukkoon suunnitelmia ja analyysseja esimerkiksi kilpailutilanteesta, henkilöstöstä sekä sen osaamisesta, tulevaisuuden kehitysnäkymistä, yrityksen arvoista, tuotteiden ja palvelujen hinnoittelusta sekä

investoinneista (Ahonen ym. 2009, 35; Meretniemi & Ylönen 2009, 25; Uusyrittyskeskus 2015).

Liiketoimintasuunnitelma on muuttanut muotoaan vuosien varrella ja nykyään lyhyt ja ytimekäs, tiiviiksi paketiksi koottu ja selkeällä kielellä kirjoitettu liiketoimintasuunnitelma toimii todennäköisesti parhaiten kaikkia suunnitelman kohderyhmiä ajatellen. Liiketoimintasuunnitelma tehdään usein rahoittajien houkuttelemiseksi. Suunnitelman laatijan tulee siis pitää mielessä, mitä rahoittajat haluavat ensisijaisesti nähdä liiketoimintasuunnitelmassa. Rahoittajat haluavat kirjallisen suunnitelman avulla saada varmistuksen siitä, että yrittäjä on analysoinut ja kehittänyt liikeideaansa ja yritysstrategiaansa tarpeeksi sekä tehnyt laskelmat huolellisesti. (Friend & Zehle 2004, 14–19.) Liiketoimintasuunnitelmassa on otettava huomioon myös yrittäjän oman ammattitaidon esiin tuonti; rahoittajat eivät välttämättä kiinnostu edes hyvästä liikeideasta, ellei sitä ole kirjoitettu paperille selkeästi, asiantuntevasti ja vakuuttavasti (Sutinen & Viklund 2004, 68). Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena ei ole hukuttaa tekijäänsä valtavan työtaakan alle pakollisten dokumenttien kirjoittamisella eikä siinä tule jaaritella ylimääräistä (Hesso 2013, 117). Toisaalta tulee muistaa, että liiketoimintasuunnitelman laatimiseen on käytettävä aikaa; yrityksen strateginen suunnittelu liiketoimintasuunnitelman avulla vaatii tarkkaa analysointia sekä ajatusten selkeyttämistä eikä yritykseen liittyviä päätöksiä tule tehdä hätiköidysti (Friend & Zehle 2004, 8).

Vaikka liiketoimintasuunnitelma laaditaan yleisimmin rahoittajille, liiketoimintasuunnitelma on mitä hyödyllisin ohjekirja yrittäjälle itselleen ja yrityksen muille työntekijöille. Suunnitelma tarjoaa yrittäjälle välineet ja ohjeet, joiden avulla yritystoimintaa voidaan analysoida monelta eri kannalta. Analyysin tuloksena yritystoimintaa voidaan kehittää ja siitä voidaan tehdä kannattavampaa. (Pinson 2005, 2.) Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma ohjaa yrittäjän päätöksentekoprosessia, kun yrityksessä ratkaistaan esimerkiksi henkilöstöresursseja, markkinointia tai investointeja koskevia kysymyksiä (Pitkämäki 2000, 9). Liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjen strategioiden toimeenpanon jälkeen yritys pystyy hyödyntämään suunnitelmaa yrityksen

suorituskyvyn mittaamisessa. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelmaa ei voida pitää yksinomaan uuden yrityksen käynnistystyökaluna, sillä se vaatii jatkuvaa päivittämistä sitä mukaa kun yritystoimintaa tarkastellaan kriittisesti. (Hormozi ym. 2002, 755.)

Kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa ei kuitenkaan aina nähdä kannattavana panostuksena edeltämään yritystoiminnan käynnistämistä. Saarelaisen (2013, 87) mukaan etenkin uutta liiketoimintaa aloittaessa konkreettiset teot merkitsevät enemmän kuin paperille kirjattu suunnitelma. Saarelainen kehottaa yrittäjää esimerkiksi testaamaan liikeideaansa oikeilla asiakkailta jopa useaan kertaan ja vasta tämän jälkeen ryhtyä suunnittelemaan liiketoimintaa toimivimman idean pohjalta. Leppänen (2013, 134) puolestaan rohkaisee yrittäjää valitsemaan laajan liiketoimintasuunnitelman sijasta yksinkertaisemman käynnistysuunnitelman, jonka avulla yrittäjä pystyy kiteyttämään ennen kaikkea itselleen mitä hän aikoo tehdä ja miten.

Leppäsen (2013, 136) mukaan liiketoimintasuunnitelma on vanhentunut käsite, jota useimmat käyttävät vain vanhasta tottumuksesta. Yksityiskohtaisen liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen saattaa keskittää yrittäjän ajatukset liiaksi hänen omiin ideoihinsa ja ajatuksiinsa ja tällöin asiakasnäkökulman huomioon ottaminen ja kokonaisuuden hahmottaminen saattavat kärsiä (Leppänen 2013, 118). Vaikka monet liiketoiminnan aloittamista harkitsevat yrittäjät eivät pidä liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista kovin tärkeänä, hyvin rakennetulla suunnitelmalla on kuitenkin monia kauaskantoisia hyötyjä (Hormozi ym. 2002, 755). Myös yrittäjän valitsemalla toimialalla ja yrityksen koolla on merkitystä liiketoimintasuunnitelman laatimisessa; esimerkiksi ravitsemisalalla liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on harvinaista ja toisaalta isojen yritysten on luontevampaa luoda liiketoimintasuunnitelma kuin pienten yritysten. Yrityksen päivittäiset rutiinit ja tehtävät sujuvat todennäköisesti ilman liiketoimintasuunnitelman apua, mutta sekä yrityksen päivittäisiä toimintoja että tulevaisuuden tavoitteita on helpompi hallita kattavan liiketoimintasuunnitelman avulla. (Ahonen ym. 2009, 26.)

Kaikessa yksinkertaisuudessaan liiketoimintasuunnitelmassa on pystyttävä kertomaan mitä yritys tekee, kenelle se toimittaa tuotteita tai palveluita ja miten toimitus tapahtuu. Lyhyesti sanottuna liiketoimintasuunnitelma kertoo, miten yritys aikoo tehdä rahaa. (Hesso 2013, 12.) Liiketoimintasuunnitelmassa avataan kolmea peruspiirrettä – mitä, kenelle, miten – syvällisemmin ja yritystoimintaa pohditaan kriittisesti. Yrittäjä luo liiketoimintasuunnitelman avulla itselleen selkeän kuvan omasta liikeideastaan ja -toiminnastaan ja suunnitelman avulla hän voi myöhemmin perustella vakuuttavasti erilaisille sidosryhmille, mitä hänen yrityksensä tekee menestyäkseen. (Hesso 2013, 24–27.) Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy vähentämään riskien todennäköisyyttä ja menestymään myös tulevaisuuden markkinoilla, kun suuntaviivat sitä varten on luotu suunnitelmassa (Highline Oy 2012). Pitkämäki (2000, 12) muistuttaa, että liiketoiminnan suunnittelussa keskeisintä on selvittää, mitkä ovat yrityksen menestystekijät ja miten yritys kokonaisuudessaan toimii. Kirjallinen suunnitelma ei siis ole välttämätön, mutta monelle aloittavalle yrittäjälle kokonaisuuden hahmottaminen lähtee hyvin laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta, johon koko yrityksen toiminta pohjautuu (Ahonen ym. 2009, 26).

3 PERINTEISEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSA-ALUEET

3.1 Strategiset ratkaisut ja liikeidea

Liikeidea

Yritystoiminnan suunnittelun edetessä yritysidea muotoutuu toiminta-ajatuksiksi ja tarkentuu edelleen liikeideaksi (Viitala & Jylhä 2013, 51). Toiminta-ajatus kiteyttää yrityksen olemassaolon syyt; toiminta-ajatus kertoo, miksi kyseinen yritys on perustettu ja miksi se on olemassa. Liikeidea on toiminta-ajatuksen verrattuna laajempi, käytännöllisempi ja havainnollisempi kokonaisuus, joka kuvaa yrityksen tapaa tehdä tulosta. (Sutinen & Viklund 2004 67–68.)

Liikeidea kuvailee lyhyesti ja ytimekkäästi liiketoimintasuunnitelman pääpiirteet; se kertoo mitä yritys tuottaa ja kenelle sekä miten se toimittaa tuotteet ja/tai palvelut asiakkaalle (Hesso 2013, 24–25). Liikeidea tulee kirjoittaa ajatuksista sanoiksi mahdollisimman tarkasti, sillä tällöin sitä on helpompi arvioida ja kehittää lisää (Viitala & Jylhä 2013, 42). Meretniemen ja Ylösen (2009, 19) mukaan liikeidean ei välttämättä tarvitse olla omintakeinen kilpailijoihin nähden vaan tärkeintä on, että yritys tulee menestymään ja kannattamaan liikeidean avulla. Yritys voi parhaimmassa tapauksessa myös keksiä liikeidean, jota kukaan muu ei ole vielä keksinyt ja tällöin yrityksellä on mahdollisuus suureen kilpailuun (Ahonen ym. 2009, 25). Pitkämäki (2000, 89) tähdentää, että liikeidean tulee näyttää yrittäjältään sekä erottua edukseen kilpailijoista.

Liikeidean työstämisprosessi alkaa Sutisen ja Viklundin (2004, 72) mukaan markkina-alueen määrittelyllä, asiakkaiden segmentoinnilla ja eri asiakassegmenttien odotusten määrittelyllä sekä kilpailijoiden arvioinnilla. Tämän jälkeen tulisi luetella oman liikeidean vahvuudet ja heikkoudet sekä lopuksi määrittellä varsinainen liikeidea. Liikeidean merkitystä yrityksen perustamisvaiheessa ei ole syytä väheksyä; liikeidean työstämiseen kannattaa

varata aikaa ja kirjoittaessa liikeideaa paperille yrittäjä pystyy paremmin hahmottamaan liikeideansa toimivuuden. (Sutinen & Viklund 2004, 68–72.)

Visio

Visio määrittelee lyhyesti sen, mihin yrityksessä pyritään ja mikä on yrityksen näkemys sen tulevaisuudesta (Ahonen ym. 2009, 24). Hesson (2013, 27) mukaan vision tulisi olla selkeästi kirjattu tavoite, joka ohjaa yrityksen jokapäiväisiä avaintoimintoja. Vision avulla yritys pyrkii hahmottamaan sekä omia että toimialan kehityssuuntia ja visioinnin avulla pyritään tekemään oikeita ratkaisuja ja päätöksiä (Pitkämäki 2000, 86–87). Yritystoiminnassa tehdyt oikeat, strategiset valinnat johdattelevat yritystä kohti tavoittelemaansa visiota ja vision toteutuessa yritys tietää onnistuneensa sekä yritystoiminnan suunnittelussa että suunnittelun toteutumisessa käytännössä (Pitkämäki 2000, 38).

Missio

Missio linjaa yrityksen toiminta-ajatuksen ja kertoo miksi yritys on olemassa. Missio kuvaa yrityksen ydintehtäviä ja yrityksen roolia sekä liikemaailmassa sekä yhteiskunnassa. (MaNi Consulting Oy 2012.) Missio kuvaa myös yrityksen toimintoja, joita tarvitsee tehdä vision saavuttamiseksi ja toteutumiseksi (Friend & Zehle 2004, 27).

Strategiat

Strategiaa ei voida määritellä vain yhdellä tietyllä tavalla eikä strategia tarkoita yksiselitteisesti samaa kaikille. Yksi tunnetuimmista strategia-asiantuntijoista on Michael Porter, jonka mukaan yrityksen strategian tavoitteena on luoda kilpailuetua, jolla voidaan voittaa kilpailijat ja jota muilla saman alan toimijoilla ei ole. Strategiatyöhön keskittyneen toisen asiantuntijan Henry Mintzbergin

mukaan strategia on muun muassa tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta, yrityksen johdonmukaista toimintaa ja näkemys yrityksen tulevaisuudesta. (Kehusmaa 2010, 13.) Löytänän ja Korkiakosken (2014, 14) mukaan strategia on sekä yrityksen tavoite, jota kohti se yrittää pyrkiä, mutta myös toteutustapa, jonka avulla yrityksen toimintaa johdetaan siten, että strategisista valinnoista ja ratkaisuista saadaan mahdollisimman suurta hyötyä. Strategian avulla yritys kuvaa niitä periaatteita, joiden avulla yritys asemoituu kilpailijoihin nähden, tuottaa asiakkaille lisäarvoa sekä menestyy kannattavasti valituilla markkinoilla (Viitala & Jylhä 2013, 60). Näiden perusteella voidaan todeta, että strategia mielletään yleisimmin yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmaksi, joka ohjaa yrityksen toimintaa kaikilla osa-alueilla (Ahonen ym. 2009, 25).

Strategiatyö ei ole vain toiminnan käynnistämisen aikoihin tehtävää suunnittelua, vaan se tulisi nähdä yhtenä yrityksen jatkuvista prosesseista. Strategiatyön vaiheita ovat strategian laatimisen ohella strategian toteuttaminen käytännössä, strategian seuranta ja arviointi sekä strategian päivittäminen. Markkina- ja kilpailijatilanteen muuttuessa nykypäivänä kiihtyvällä tahdilla, strategiaa saattaa olla vaikea tehdä vuosiksi eteenpäin. Tämän vuoksi erityisesti strategiatyön arviointi ja jatkuva päivitys ovat avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta. (Kehusmaa 2010, 16, 39.) Onnistunut strategiatyö ei koske pelkästään yrityksen sisäistä ympäristöä, vaan strategia on tärkeää saada toteutumaan myös valittujen asiakasryhmien mielissä. Strategia tulee jalkauttaa yritykseen siten, että siitä tulee todellista asiakkaalle, sillä vain onnistuneella asiakaskokemuksella on merkitystä yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 36.) Yrityksen tulee myös muistaa, että strategian toteutumista tulee pystyä mittaamaan konkreettisesti (Saarelainen 2013, 36).

Strategiatyötä on kritisoitu aiemmin juuri siitä syystä, että sitä pidetään epäoleellisena yrityksen päivittäisen johtamisen kannalta, mutta strateginen suunnittelu on oikein toteutettuna tärkeä johtamisen työkalu (Friend & Zehle 2004, 30). Strategian pääpiirteet voivat helposti hukkuu

liiketoimintasuunnitelmassa muiden osa-alueiden sekaan, vaikka strategian tulisikin näkyä kaikissa liiketoiminnallisissa osa-alueissa. Yrityksen päivittäisessä työssä strategiatyö saattaa unohtua kokonaan, ellei sitä ole kuvattu yksinkertaisemmin tukemaan yrityksen operatiivista toimintaa. Yksi keino tarkentaa yrityksen strategista suunnitelmaa on laatia liiketoimintamalli, joka kuvaa liiketoiminnan keskeisiä sektoreita ja niiden välisiä yhteyksiä. Liiketoimintamalli sitoo sekä organisatorisella että operatiivisella tasolla tapahtuvan strategiatyön yhdeksi kokonaisuudeksi. (Saarelainen 2013, 15–22.) Liiketoimintamalli auttaa yritystä esimerkiksi analysoimaan strategian toteutumiseen tarvittavia resursseja sekä tutkimaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia (Friend & Zehle 2004, 53–54).

3.2 Kohderyhmän määrittely ja kilpailutilanneanalyysi

Kohdeasiakkaat

Asiakkaiden määrittely on yksi yrityksen perustehtävistä yritystoimintaa suunnitellessa. Liiketoiminnan suunnittelun tulisi perustua asiakkaaseen, sillä yrityksen menestys nojaa vahvasti sen kykyyn luoda arvoa asiakkaalle myymällä tälle kohderyhmän kannalta oikeita tuotteita ja/tai palveluita. (Saarelainen 2013, 23.) On tärkeää huomioida, että kaikki eivät ole kiinnostuneita yrityksen tarjoomasta eikä yrityksen ole mielekästä yrittää tarjota palveluitaan kaikille mahdollisille henkilöille (Hesso 2013, 88). Asiakasanalyysin tavoitteena on pyrkiä löytämään yrityksen potentiaalisimmat ja kannattavimmat asiakkaat, joihin yrityksen on mielekästä kohdistaa resurssejaan (Meretniemi & Ylönen 2009, 27).

Asiakkaiden tietoinen valinta ja asiakassegmentointi ovat Pitkämäen (2000, 51) mukaan tärkeitä etenkin pienyritysten menestymisen kannalta. Asiakassegmentointiprosessi voi alkaa esimerkiksi yrityksen markkina-alueen kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisella. Asiakkaiden segmentoinnin jälkeen yritys valitsee liiketoimintaansa nähden ihanteellisimmat kohderyhmät,

jotka yritys pyrkii saamaan asiakkaikseen tulevaisuudessa. (Hesso 2013, 89–90.) Perinteisesti kohderyhmät on jaoteltu muun muassa iän, sukupuolen ja asuinalueen perusteella, mutta palveluiden laajennettua Internetiin kohderyhmiä tulisi jaotella enemmänkin esimerkiksi asiakkaan käyttäytymisen, mielihalujen ja asenteiden perusteella (Leppänen 2013, 99).

Yrityksen liiketoiminta vaikuttaa kohderyhmien valintaan, mutta asiakkaiden erottelu erilaisiksi ryhmiksi vaikuttaa myös osaltaan liiketoiminnan suunnitteluun ja yrityksen strategiaan päätöksiin (Pitkämäki 2000, 52). Saarelaisen (2013, 61) mukaan asiakassegmentoinnin tulee ohjata muun muassa yrityksen tarjoomaa ja Kehusmaa (2010, 92) puolestaan toteaa segmentoinnin vaikuttavan asiakkuuden hoitoon liittyviin strategioihin yrityksessä.

Markkinatilanne

Yrittäjän omat mielenkiinnon kohteet ja ammattitaito vaikuttavat väistämättä liiketoimintaan, jota yrittäjä haluaa lähteä harjoittamaan. Yrittäjän tulee hahmottaa omat kykynsä ja pohtia, riittääkö hänen ammattitaitonsa valitun liiketoiminnan käynnistämiseen ja harjoittamiseen. Yrittäjän tulee kuitenkin ottaa huomioon myös vallitseva markkinatilanne, sillä aina yrittäjän tarjoamalle liiketoiminnalle ei ole kysyntää, kysyntää ei onnistuta luomaan riittävästi tai yrittäjän tarjooma hukkuu kilpailijoiden sekaan. Tämän vuoksi yrittäjän tulee tutkia liiketoimintaan liittyvää kilpailutilannetta ja kerätä riittävästi markkinatietoa liiketoiminnan suunnittelemisen tueksi. Yrittäjällä on käytännössä erilaisia mahdollisuuksia tutkia markkinatilannetta; esimerkiksi toimialaraportit, kilpailijoiden ja asiakkaiden havainnointi sekä tulevaisuuden kehitysnäkymien tarkastelu antavat hyviä suuntaviivoja oman liiketoiminnan suunnitteluun. (Ahonen ym. 2009, 14.)

Kilpailija-analyysi

Kattavassa liiketoimintasuunnitelmassa on tuotava esiin laajempi näkemys omasta toimialasta ja kilpailuympäristöstä. Muita saman alan toimijoita on syytä analysoida samankaltaisesti kuin omaakin yritystä, vaikkakin oman yrityksen liiketoiminnan analysoinnin tulee olla ensisijaista ja yksityiskohtaisempaa. (Friend & Zehle 2004, 60.) Yritys ei voi tietää omaa asemaansa kilpailuympäristössä, ellei se aktiivisesti arvioi kilpailijoitaan ja muita toimijoita samalla alalla. Kilpailijoiden arviointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen kannattaisi haaskata aikaa ja muita resursseja aktiiviseen kilpailuun muiden toimijoiden kanssa. Vaikka yritys toimii tietyillä markkinoilla tiettyjen kilpailijoiden kanssa, on yrityksen keskityttävä ennen kaikkea omaan liiketoimintaansa ja sen kehittämiseen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen sekä verkostumiseen sidosryhmien kanssa. (Pitkämäki 2000, 39, 42.) Tarkkailemalla markkinoita yritys voi mahdollisesti tunnistaa esimerkiksi kohderyhmän tai puuttuvan palvelun, jota muut samoilla markkinoilla toimivat yritykset eivät ole vielä huomioineet. Tämä suo yritykselle oivan tilaisuuden luoda kokonaan uuden markkina-alueen ja täten tuottaa itselleen erinomaista kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Leppänen 2013, 95.)

Yritys voi myös tunkeutua markkinoille, jossa on jo runsaastikin muita toimijoita. Tällöin on erityisen tärkeää, että yritys tunnistaa ja tiedostaa ne yritykset, jotka todellisuudessa kilpailevat samoista asiakkaista. Kilpailija määritelläänkin juuri sellaiseksi yritykseksi, jonka asiakkaat valitsevat mieluummin omaan yritykseen nähden. (Hesso 2013, 47–48.) Asiakkaan silmissä yrityksellä tulee olla jotain sellaista, mikä erottaa sen kilpailijoista; tämä kilpailuetu on avainasemassa, jos yritys haluaa menestyä ja olla kannattava valituilla markkinoilla. Kilpailuetu ei kuitenkaan synny sattumalta, vaan se vaatii pitkäkestoista ja vaativaa analysointia, joka kohdistuu sekä omaan yritykseen, että muiden toimijoiden kilpailuetuihin. (Kehusmaa 2010, 81–82.)

Yritys voi lisäksi laajentaa kilpailija-analyysia oman markkina-alueensa ulkopuolelle tutkimalla ja arvioimalla toimialan johtavia yrityksiä, vaikka ne eivät

varsinaisesti kuulukaan oman kilpailuympäristön piiriin. Johtavat yritykset ovat kuitenkin tehneet oikeita strategisia ratkaisuja ja niillä on riittävästi oikeanlaisia resursseja, jos ne ovat pystyneet nousemaan toimialallaan johtavaan asemaan. Tämän vuoksi käynnistyvän tai jo toiminnassa olevan yrityksen on hyödyllistä analysoida muun muassa johtavien yritysten imagoa, asiakkaita, suhdeverkostoa, henkilöstöä, markkinointia ja johtamistapoja sekä soveltaa näitä toimintatapoja omassa toiminnassaan. (Pitkämäki 2000, 46.)

Kilpailija-analyysiin kuuluu myös numeeriset laskelmat. Yritys voi laskea ensin koko toimialan kokonaismyyntiä, kasvunäkymiä sekä tuotteista ja/tai palveluista saatavan tuoton määriä. Tämän jälkeen voidaan laskea, kuinka monen yrityksen kesken kokonaismyynti jakautuu. Tällöin yritys pystyy paremmin hahmottamaan, miten kovaa kilpailu toimialalla on sekä kuinka suuren osan tarjolla olevasta markkinaosuudesta yritys pystyy saavuttamaan. (Pitkämäki 2000, 26.) Erilaisten laskelmien avulla yritys pystyy myös perustelemaan, miksi se pyrkii saavuttamaan suuren markkinaosuuden tiettyjen asiakassegmenttien taholta ja toisaalta miksi se haluaa jättää tietyt segmentit tarjoomansa ulkopuolelle (Friend & Zehle 2004, 103).

3.3 Tuotepalvelupaketti

Tuotteet ja palvelut

Yrityksen tärkeimmät strategiset valinnat koskevat yrityksen tuotteita ja palveluita, asiakkaita ja markkinointia. Kaikki kolme liittyvät toisiinsa ja kaikkien yrityksen tekemien päätösten tulisi pohjautua mainittuihin liiketoiminnan keskeisiin osa-alueisiin. (Ahonen ym. 2009, 25.) Yrityksen ensisijainen tehtävä on tuottaa tulosta ja se edellyttää asiakkaiden tarpeisiin vastaamista erilaisten tuotteiden ja palveluiden avulla (Meretniemi & Ylönen 2009, 26). Yrityksen tarjotessa asiakkaille fyysistä tuotetta, se tulee suunnitella niin, että kaikki tuotteen ominaisuudet hyödyttävät juuri tiettyä asiakasryhmää. Tuote tulee myös nähdä monitahoisena kerroksena, jossa ydintuotetta tukee esimerkiksi

avustavat tuotteet sekä asiakkaiden mielikuvat kyseisestä tuotteesta. (Hesso 2013, 106.)

Palveluyrityksissä mahdollisuus kilpailijoista erottumiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen on suurempi kuin sellaisissa yrityksissä, joiden tarjoama koostuu pääosin erilaisista fyysisistä tuotteista. Samankaltaisia tuotteita myyvien yritysten hyvä keino erottautua on palvelutapahtumaan ja –kokemukseen panostaminen. Palvelu on usein hankalasti kopioitavissa ja palvelun laatu perustuu usein työntekijätiimin osaamiseen ja tiimin johtamiseen – palvelua voi olla vaikea toistaa toisessa yrityksessä erilaisilla resursseilla. (Hesso 2013, 144.) Yrityksen on myös tärkeää huolehtia siitä, että se toimittaa tuotteet ja palvelut asiakkaille siten, että yrityksen tavoittelema laatu ja imago saavutetaan. Asiakasnäkökulma ei saa unohtua toimitusvaiheessakaan, sillä toimitustavan tulee tarjooman ohella olla sopiva valitulle asiakasryhmälle. (Meretniemi & Ylönen 2009, 28.)

Hinnoittelu

Hinta on mittari, jota vasten asiakas peilaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatua ja arvoa. Asiakas sijoittaa tuotteen tai palvelun kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin nähden hinnan perusteella. Hinnoittelun avulla yritys asemoi oman paikkansa kilpailijoihin nähden sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Jos asiakas kokee yrityksen hinnat liian korkeiksi, hän saattaa ostaa tarvitsemansa tuotteet kilpailijoilta ja täten vähentää yrityksen myyntivolyymia. Matalien hintojen avulla yritys puolestaan voi saavuttaa enemmän asiakkaita, jolloin kilpailijoilla voi olla vaikeuksia tunkeutua samoille markkinoille. Hinnoittelu vaikuttaa siis merkittävästi yrityksen kannattavuuteen, koska yrityksen päätehtävä on yleisesti ottaen tehdä voittoa. (Sutinen & Viklund 2004, 230–231.)

Yrityksen tulee pystyä kuvailemaan ansaintamallinsa, eli määrittelemään ne periaatteet, joilla se hinnoittelee ja veloittaa tuotteensa ja palvelunsa. Yrityksen tulee huomioida, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Asiakkailla on

tiettyjä tarpeita, jotka he haluavat tyydyttää ja ongelmia, joihin he haluavat ratkaisuja. Yrityksen tehtävänä on myydä asiakkaille tuotteiden ja palveluiden ohella näitä arvoja ja ratkaisuja asiakkaita tyydyttävällä tavalla ja oikeaan hintaan. (Saarelainen 2013, 80–81.)

3.4 Markkinointisuunnitelma

Yrityksen markkinointisuunnitelmaan liittyvien osa-alueiden ja toimenpiteiden tulisi hyödyttää yrityksen toimintaa positiivisella tavalla ja johtaa yritystä kohti niitä tavoitteita, jotka on määritelty markkinointisuunnitelmassa. Markkinointitutkimukset, mainoskampanjat, myynninedistäminen, henkilökohtainen myyntityö ja verkostoituminen kuluttavat kaikki rahaa, joten niistä koituva hyöty tulee saavuttaa tai muuten markkinointiin liittyvät ponnistelut ovat olleet turhia. (Pinson 2005, 38.) Markkinointisuunnitelmaa tulee toteuttaa yleisesti kahdella tasolla; strategisesti pitkällä aikavälillä ja operatiivisesti lyhyemmällä aikavälillä. Yrityksen tulee huomioida kaikessa markkinoinnissaan, että valitut, strategiset ratkaisut välittyvät asiakkaille halutulla ja suunnitellulla tavalla. (Hesso 2013, 102, 117.) Jotta yritys voisi kohdistaa markkinointiviestintänsä oikeille asiakkaille oikeaan aikaan oikealla tavalla, sen tulee olla perillä niistä motiiveista, joiden vuoksi asiakas haluaa ostaa tuotteen ja/tai palvelun. Yritys ja sen tarjooma asemoituu asiakkaan mieleen muun muassa markkinointiviestinnän kautta ja sen vuoksi sillä on tärkeä rooli yrityskuvan muodostamisessa asiakkaan mielessä. (Pitkämäki 2000, 58.)

Markkinointimix kuvaa markkinointiin liittyvien kilpailukeinojen muodostamaa kokonaisuutta ja se on työkalu, jonka avulla tuotteita asemoidaan asiakassegmenttien keskuudessa. Markkinointimix määritellään perinteisesti neljän P:n avulla: tuote (product), hinta (price), markkinointiviestintä (promotion) ja paikka (place). Neljä P:tä yhdessä muodostavat yrityksen tarjouksen, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja tyydyttää hänen tarpeensa. (Friend & Zehle 2004, 103.)

3.5 Taloussuunnitelma

Yrityksen tulosbudjetti on hahmotelma tulevan tilikauden kuluista ja tuotoista. Tulosbudjetti kertoo laskelmien avulla yrityksen tuloksen, eli miten yritys saavuttaa strategian mukaisen visionsa numeerisesti. Kriittinen piste kertoo, milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi, eli missä kohtaa tuotot ovat yhtä suuret kuin kulut. Kriittisen pisteen ylittämisen jälkeen yritys ryhtyy tekemään voittoa. Kriittisen pisteen avulla pystytään selvittämään yrityksen kuluja sekä tuote- että yritystasolla. Yrityksen toimintaan liittyy oleellisesti kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Kiinteät kulut pysyvät lyhyellä tähtäimellä muuttumattomina toiminnan muutoksista huolimatta eli niihin eivät vaikuta esimerkiksi asiakas- tai tuotantomäärät. Muuttuvat kulut puolestaan muuttuvat riippuen esimerkiksi tuotannon laajuudesta. (Hesso 2013, 155, 163.)

Liikevaihto kertoo yrityksen myyntitulot ennen arvonlisäveroa. Myyntikate puolestaan kuvaa sitä, mitä jää jäljelle, kun tuotteen hinnasta vähennetään kaikki sen tuottamiseen liittyvät kulut. Käyttökate kertoo sen, mitä jää, kun liikevaihdosta vähennetään kaikki tuotantoon ja toimintaan liittyvät kulut. (Leppänen 2013, 125.) Esimerkiksi ravitsemisala on suhdanneherkkä toimiala, johon yhteiskunnassa tapahtuvat taloudelliset muutokset ja ihmisten tarve ja kyky ostaa palveluita vaikuttavat välillä suurestikin. Tämän vuoksi yrityksen on hyvä varautua liikevaihdon muutoksiin ja huomioida, että liikevaihto ei välttämättä pysy aina kannattavuuden rajoissa. Yrityksen taloudellisen tilanteen tulisikin täten olla niin hyvä, että liikevaihdossa tapahtuvat muutokset ja mahdolliset tappiot eivät kaada yritystä taloudellisesti. (Pitkämäki 2000, 65.)

Yrityksen kustannuslaskelman tavoitteena on realistinen arviointi siitä, kuinka paljon yrityksen on tehtävä myyntiä vuositasolla, jotta se pystyy suoriutumaan menoistaan sekä tuottamaan toimeentuloa yrittäjälle. Esimerkiksi palveluyrityksen kustannuslaskelman teossa otetaan huomioon yritystoiminnan käynnistämiseen ja harjoittamiseen liittyvät investoinnit ja liiketoiminnasta aiheutuvat kulut kuukaudessa, kartoitetaan ulkopuolisen rahoituksen tarve sekä lasketaan myynnin kriittinen piste. Yrityksen kannattavuutta lasketaan

vakiomallisen tuloslaskelman avulla, jossa kaikkien mahdollisten menojen jälkeen jäljelle jää yrityksen tulos. Tulos kertoo yritykselle, onko se tuottanut voittoa vai tappiota. (Sutinen & Viklund 2004, 85–88.)

3.6 Riskianalyysi

Liiketoimintaan liittyy aina erilaisia riskejä, joihin on hyvä pyrkiä varautumaan jo etukäteen. Hyvän liiketoimintasuunnitelman merkki on se, että siinä on pohdittu, miten toimia erilaisten riskien toteutuessa. Yleisesti ottaen riskit jaetaan liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit ovat dynaamisia, eli ne vaihtelevat sitä mukaa, kun liiketoiminnalliset olosuhteet muuttuvat. Vahinkoriskit puolestaan tarkoittavat sellaisia riskejä, jotka toteutuessaan kohdistuvat tiettyihin osa-alueisiin yrityksen toiminnassa. Kattavan liiketoimintasuunnitelman avulla minimoidaan liikeriskejä sekä arvioidaan vahinkoriskien todennäköisyyttä ja niiden vaikutusta. (Hesso 2013, 168–171.)

Yrityksen tunnistettua omaa liiketoimintaansa koskevat riskit, sen tulee pohtia omaa riskienhallintastrategiaansa, eli keinoja, joilla hallita riskien toteutumista ja vaikutuksia. Riskianalyysi, joka jokaisen yrityksen tulisi säännöllisin väliajoin tehdä, on osa yrityksen riskienhallintastrategiaa. Analyysin tavoitteena on sekä tunnistaa yrityksen riskit että arvioida niiden esiintymisestä koituvaa uhkaa yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta. Analyysin eri vaiheisiin kuuluu muun muassa kuinka todennäköisesti kukin riski tulee esiintymään sekä kuinka paljon riskin toteutuminen tulisi maksamaan yritykselle. Riskienhallintastrategiasta ja riskianalyyseista huolimatta yrityksen tulee huomioida, että kaikkia riskejä ei aina muisteta huomioida eikä kaikkia riskejä voida poistaa kokonaan huolellisenkaan suunnittelun avulla. (Sutinen & Viklund 2004, 188–189.)

4 PERINTEISEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MERKITYS YRITYKSELLE

4.1 Ravitsemisalalla toimivien yrittäjien haastattelu

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea ravitsemisalalla toimivaa yrittäjää, jotka olivat tehneet liiketoimintasuunnitelman ennen yritystoiminnan aloittamista. Ravitsemisalalla toimivat yrittäjät valittiin haastateltaviksi sen vuoksi, että opinnäytetyön tekijän tulevaisuudensuunnitelmiin kuuluu oman kahvila-konditorian perustaminen. Valittujen yrittäjien koettiin soveltuvan haastatteluun hyvin, sillä heidän yrityksensä vastaavat kukin osaltaan opinnäytetyön tekijän omaa tulevaisuuden yritystä. Saturaatio, eli tiedon kylläntyminen ei toteutunut toivotulla tavalla, sillä jokaisessa haastattelussa ilmeni jotakin uutta edelliseen nähden (Eskola & Vastamäki 2007, 41). Opinnäytetyössä toteutettu haastattelututkimus ei sellaisenaan ole täysin validi, vaan täyden luotettavuuden saavuttamiseksi haastatteluja olisi tarvinnut toteuttaa enemmän kuin kolme. Yrittäjät antoivat kuitenkin käytännönläheisiä näkökulmia liiketoimintasuunnitelmaan liittyviin teorioihin ja tämä oli oleellista opinnäytetyön tutkimuksen kannalta. Haastatteluissa esiin tulleita yrittäjien mielipiteitä ja näkemyksiä liiketoimintasuunnitelmaa koskien onkin käytetty enemmän asiantuntijalausuntoina kuin varsinaisina tutkimustuloksina.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina maaliskuussa 2015. Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 48) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, sillä vaikka haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat, teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa oleellista onkin yksityiskohtaisten kysymysten korvaaminen keskeisillä, ennalta valituilla teema-alueilla. Haastattelurunko muodostuu teema-alueista, jotka vasta haastattelutilanteessa tarkentuvat kysymyksiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.) Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat on Eskolan ja Vastamäen (2007, 34)

mukaan syytä perustaa kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin tai olemassaoleviin teorioihin. Ennen teemahaastattelujen toteutusta muodostettiin teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta haastateltavien kanssa käsitellyt teemat luotiin. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, millainen liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi oli, millaisia osa-alueita yrittäjät painottivat suunnitelman sisällössä sekä mikä merkitys liiketoimintasuunnitelman laatimisella oli yrittäjälle ja yritykselle käytännössä.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin Turussa toimivan leipomo-konditoria Taikinajuuren yrittäjää Michaela Salmista, Salossa toimivan Café Makun yrittäjää Marco Lahtista sekä Turussa toimivan Gaggi Kaffelan yrittäjää Jonna Siléniä.

4.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen haastateltujen yrittäjien näkökulmasta

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on prosessi, joka alkaa käytännössä jo kauan ennen yrityksen perustamista ja sitä voidaan ryhtyä laatimaan jo ennen kuin päätös varsinaisen yritystoiminnan aloittamisesta on tehty. Haastatellut yrittäjät olivat aloittaneet liiketoimintasuunnitelmansa kehittämisen 1–6 vuotta ennen yritystoiminnan aloittamista. Pian kolme vuotta toimineen Café Makun yrittäjä Marco Lahtinen kirjoitti ensimmäisen version kahvilansa liiketoimintasuunnitelmasta jo vuonna 2006. Alkuperäinen suunnitelma otettiin uudestaan työn alle, kun yritystoiminnan käynnistäminen tuli ajankohtaiseksi. Lahtinen oli yllättynyt ja mielissään siitä, että vaikka yrityksen perusidea oli pysynyt muuttumattomana vuodesta 2006 asti, se oli silti ajankohtainen vielä vuosia myöhemmin. Lahtinen neuvookin mahdollisia tulevia yrittäjiä aina kirjaamaan liiketoimintasuunnitelmaa tai liikeideaa koskevat ajatukset ja ideat ylös, jotta niihin voi myöhemmin helposti palata ja arvioida, ovatko suunnitelmat vielä toteuttamiskelpoisia. Näiden alustavien ideoiden ja mietteiden avulla syvällisen liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen on vaivattomampi aloittaa.

Kaikki haastatellut yrittäjät laativat liiketoimintasuunnitelmansa ainakin osittain rahoittajien vuoksi. Lahtisen liiketoimintasuunnitelma oli hioutunut eheäksi

vuosien mittaan ja suunnitelma laadittiin alunperin vain harrastuspohjalta omaan käyttöön. Salminen suunnitteli tulevaa yritystään noin vuoden ennen varsinaisen liiketoimintasuunnitelman laatimista ja totesikin, että oma suunnitelma olisi ollut riittävä, jos omaa pääomaa olisi ollut tarpeeksi, eikä rahoittajille olisi ollut tarvetta. Silén ei välttämättä olisi tehnyt kirjallista ja kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa, elleivät rahoittajat olisi sitä vaatineet. Kaikki kuitenkin olivat yhtä mieltä siitä, että jonkinlainen suunnitelma on jokaisen aloittavan yrittäjän hyvä tehdä. Lahtinen näkee liiketoimintasuunnitelman välineenä, jonka avulla liiketoimintaa on helppo esitellä myöhemmin esimerkiksi työntekijöille ja muille avainhenkilöille. Salminen puolestaan uskoo, että yritystä ei välttämättä pysty edes perustamaan ilman johdonmukaista ja kirjallista suunnittelua. Silén on iloinen, että liiketoimintasuunnitelma oli perustamisvaiheessa pakko laatia; alun suunnitelmallisuus on auttanut Siléniä ja hänen yrityskumppaneitaan jäsentämään ajatuksensa yrityksen suhteen yhteneväiseksi ja esimerkiksi yhteistyökumppaneille on helpompaa viestiä liiketoimintasuunnitelman avulla.

Leppäsen (2013, 106) mielestä asiakas on syytä ottaa mukaan liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä tulevilta asiakkailta saa arvokasta palautetta. Kaikki haastatellut yrittäjät ovat aloittaneet liiketoiminnan suunnittelun pitkälti omien haaveidensa, unelmiensa ja toiveidensa pohjalta; asiakasnäkökulmaa ei ole otettu juurikaan huomioon liiketoimintasuunnitelmassa. Lahtinen tarkkaili kahvilatoimintaa koskevia viestejä – Internet-lähteitä, omia ja muiden havaintoja ja uutisia – muun muassa Helsingin ja Turun suunnalta sekä muualta maailmasta ja perusti konseptinsa osittain niiden perusteella. Salminen ja Silén puolestaan seurasivat omia unelmiaan ja toivoivat, että potentiaaliset asiakkaat löytäisivät heidän yrityksensä. Silén oli ennen kahvilan perustamista myynyt itse tekemiään kakkuja bloginsa ja toiminimen kautta, joten hänellä oli hieman olemassaolevaa asiakaskuntaa. Lisäksi hän oli testannut konseptiaan Ravintolapäivien avulla. Silén ei kuitenkaan voinut tietää, olisivatko blogin ja Ravintolapäivien kautta konseptiin tutustuneet asiakkaat myös tulevan kahvilan asiakkaita. Lahtinen puolestaan huomautti, että asiakkaiden mielipiteisiin ei kannata liikeidea

suunnitellessa luottaa sokeasti; usein ne, jotka kertovat ehdottomasti käyttävänsä tiettyä palvelua, eivät loppujen lopuksi käytä palvelua lainkaan. Asiakkaiden mukaan ottaminen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja liikeidean testaamiseen ei yrittäjien mielestä toimi käytännön tasolla niin hyvin kuin teoriassa.

Lahtinen ja Silén korostavat, että liiketoimintasuunnitelmaa kannattaa tarkastella yhdessä alan asiantuntijoiden kanssa. Ystävien ja sukulaisten mielipiteisiin ei Lahtisen mielestä kannata luottaa; vain ulkopuolinen taho pystyy antamaan tarpeeksi objektiivista palautetta ja ulkopuoliset voivat antaa yrittäjälle vinkkejä omien kokemustensa kautta. Silénin mielestä liiketoimintasuunnitelman arviointi ulkopuolisen asiantuntijan toimesta on erityisen tärkeää silloin, kun liikeidea syntyy esimerkiksi omien haaveiden tai harrastusten pohjalta. Tällöin monet asiat saattavat olla yrittäjälle itselleen itsestäänselvyksiä, eikä kaikkea tule täten kirjoitettua sanalliseen muotoon. Liiketoimintasuunnitelmasta on tärkeää tehdä selkeä, asiasisältöinen ja tiivis dokumentti, jonka kuka tahansa pystyy ymmärtämään.

4.3 Liiketoimintasuunnitelman merkitys haastatelluille yrittäjille ja heidän yrityksilleen

Salminen kokee, että liiketoimintasuunnitelman merkitys oli suurin rahoituksen hankinnassa. Hän toteaa, että rahoituksen järjestämisen kannalta on tärkeää, että liiketoimintasuunnitelmassa on otettu tarpeeksi hyvin huomioon yrityksen toimintaan liittyvät eri osa-alueet ja erityisesti erilaiset laskelmat. Salminen kirjoitti lopullisen liiketoimintasuunnitelman parissa päivässä eikä täten pystynyt panostamaan eri osa-alueisiin tarpeeksi. Laskelmat jäivät vajaiksi, eikä Salminen saanut rahoitusta sellaisilta tahoilta kuin olisi toivonut. Koska monet yrittäjät laativat liiketoimintasuunnitelman ensisijaisesti rahoittajille, kirjoitusprosessiin ja etenkin taloudellisen puolen tarkastelemiseen kannattaa varata runsaasti aikaa. Loogisen suunnitelmallisuuden myötä usko yrityksen toimintaan ja menestykseen kasvaa ja rahoitusta on ehkä helpompi saada;

tällöin panostaminen liiketoimintasuunnitelmaan ei ole ollut turhaa työtä (Hesso 2013, 55).

Lahtinen ja Silén puolestaan ovat sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelmalla on ollut suuri merkitys yrityksen käytännön toimintaan sekä yrityksen kehitykseen. Silén antaa esimerkin ilmoituksen tekemisestä lehteen; raamit ilmoituksen luonteelle on määritelty liiketoimintasuunnitelmassa ja niiden perusteella ilmoitus on helpompi suunnitella yhdenmukaiseksi yrityksen muun viestinnän kanssa. Myös kohderyhmän valinta sekä yrityksen brändi ja imago – jotka on määritelty liiketoimintasuunnitelmassa – antavat omat suuntaviivansa ilmoituksen tekoon. Lahtinen kokee liiketoimintasuunnitelman antavan myös hänen yritykselleen tietynlaiset ehdot ja kehyksen, jonka sisällä pysyä. Lahtisen mukaan liiketoimintasuunnitelma määrittelee yrityksen konseptin ja toiminnan luonteen ja suunnitelman laatimisen jälkeen kaikkea yrityksessä tapahtuvaa toimintaa kehitetään liiketoimintasuunnitelmassa määriteltyjen ehtojen rajoissa. Hän käyttää esimerkkinä kahviloiden normaalia menekkituotetta, korvapuustia. Hänen liiketoimintasuunnitelmassa määrittelemänsä konsepti on rajattu koskemaan tietynlaisia tuotteita ja palveluita, eikä korvapuustin myyminen kuulu hänen liikeideaansa eikä konseptiinsa, vaikka asiakkaat sitä toivoisivatkin. Pudottamalla korvapuustin pois tuotevalikoimastaan sitä kaipaavat asiakkaat saattavat myös hävitä. Lahtinen kuitenkin segmentoi mieluummin kyseiset asiakkaat valittujen asiakasryhmien ulkopuolelle, kuin tarjoaisi jotain konseptistaan poikkeavaa.

Salmisen ja Silénin liiketoimintasuunnitelmat eivät ole mukana päivittäisessä toiminnassa juuri lainkaan eikä niitä ole jalkautettu työyhteisöön. Salminen suunnitteli yritystään alustavasti työntekijöidensä kanssa, sillä kaikki opiskelivat samaa alaa ennen yrityksen perustamista. Tämän vuoksi Salmisen työntekijät ovat tietoisia esimerkiksi yrityksen kohderyhmistä ja toimintatavoista eikä Salminen näe hyötyä siinä, että liiketoimintasuunnitelmaa tarkasteltaisiin koko työyhteisön kanssa. Silén ei puolestaan ollut edes suunnitellut palkkaavansa työntekijöitä yritykseensä, mutta hyvin sujuneen alun vuoksi työntekijöitä oli pian yrityksen avaamisen jälkeen hankittava. Silénin työntekijät saivat perehdytyksen

yrittäjien historiaan ja brändiin, jotta työntekijöiden olisi helpompi samaistua yrityksen kertomaan tarinaan. Liiketoimintasuunnitelmasta tai niistä osista, joista työntekijä olisi voinut hyötyä, ei keskusteltu työyhteisössä. Liiketoimintasuunnitelmalla ja siinä määritellyillä suuntaviivoilla on selvästikin ollut merkitystä vain yrittäjille itselleen ja he ovat päättäneet viestiä työntekijöille liiketoimintasuunnitelmaan liittyvistä seikoista omalla tavallaan. Yrityksen toiminnan kannalta olisi kuitenkin suotavaa, että myös työntekijät olisivat hyvin selvillä siitä, miksi yritys on olemassa (Blumberg 2013, 19).

Lahtisen mielestä liiketoimintasuunnitelma ei välttämättä olekaan ensisijainen väline yrityksen toiminnan tarkasteluun työntekijöiden kanssa, vaan siihen tarvitaan erillisiä toimintasuunnitelmia. Hänen mukaansa minkä tahansa yrityksen perusajatus on yksinkertainen ja samanlainen yrityksen toimialasta riippumatta: myydään tiettyä tuotetta tai palvelua tiettyyn hintaan tietyille henkilöille tiettyjen välineiden avulla. Tätä perusajatusta avataan syvällisemmin liiketoimintasuunnitelmassa, mutta käytännön toimintaohjeet eivät kuulu varsinaiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Hänen yrityksessään työntekijöille on laadittu erilliset työohjeet, joiden avulla uusi työntekijä perehdytetään esimerkiksi asiakkaan palveluprosessiin. Liiketoimintasuunnitelma on kuitenkin se väline, johon voi aina palata ja jonka avulla pohditaan yrityksen ydinasioita sekä kehitetään yritystoimintaa ja sen vuoksi Lahtinen kokee liiketoimintasuunnitelman roolin yrityksessä merkittävänä.

5 LIIKETOIMINTAMALLINA BUSINESS MODEL CANVAS

5.1 Liiketoimintamalli

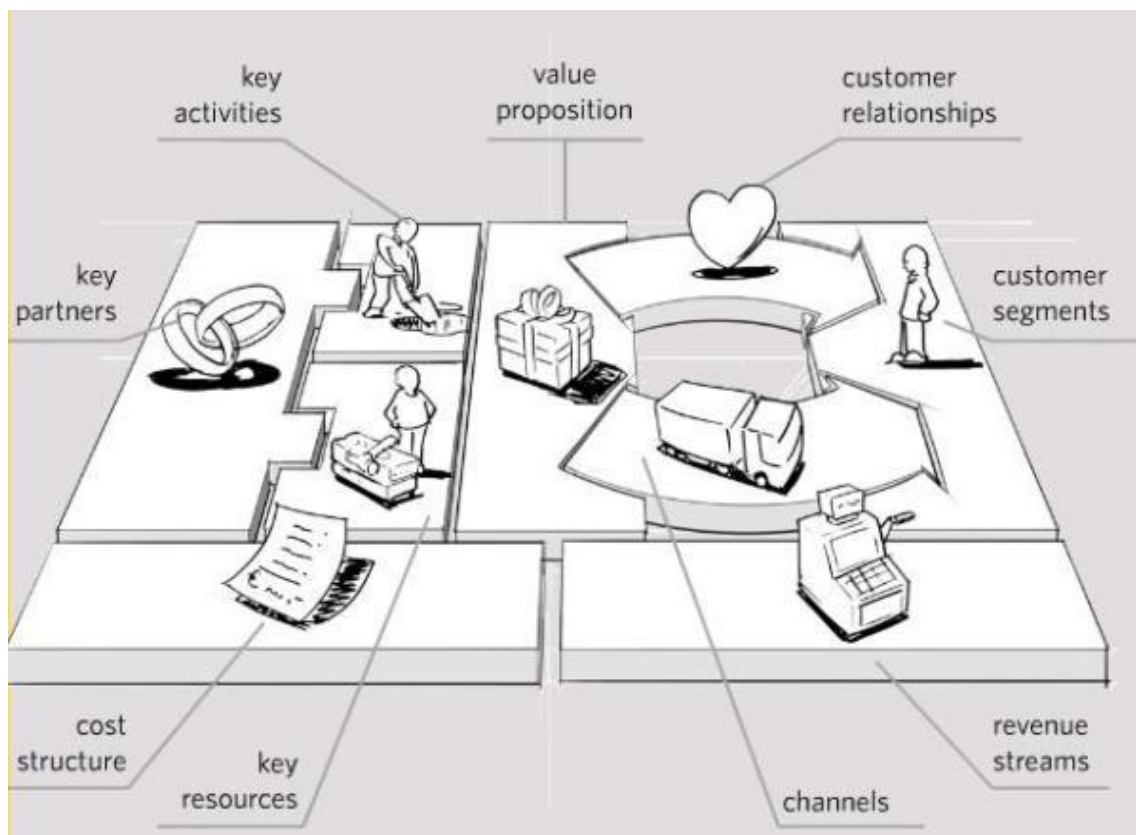
Erilaiset liiketoimintamallit ovat nousseet viime vuosina yrittäjien ja yritysjohtajien suosioon perinteisen liiketoimintasuunnitelman rinnalle (Ghezzi 2014, 1). Liiketoimintamallien ongelmana on kuitenkin se, että kysyttäessä eri ihmisiltä heidän näkemystään liiketoimintamallista, erilaisia vastauksia saattaa olla yhtä paljon kuin vastaajiakin. Liiketoimintamalli määritellään useilla eri tavoilla ja se onkin käsitteenä joustavampi kuin monet muut liiketoimintaan ja liikkeenjohtoon liittyvät käsitteet. (Kauppinen & Piispanen 2013, 32.) Kirjallisuuden kautta liiketoimintamalleihin tutustuva huomaakin pian, että kirjoittajat esittävät aina aluksi oman tulkintansa liiketoimintamallista ja mitä sillä tarkoitetaan juuri kyseisessä lähteessä.

Liiketoimintamalli nähdään järjestelmällisenä keinona kuvata niitä tekijöitä ja tekijöiden keskinäistä suhdetta, jotka yhdessä vaikuttavat arvon tuottamiseen asiakkaalle (Vliet 2014, 4). Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen ansaintalogiikkaa, eli miten yritys aikoo tehdä rahaa ja tuottaa asiakkaille arvoa (Osterwalder & Pigneur 2010, 15). Liiketoimintamalli nähdään usein nopeana ja helppona ratkaisuna strategiatyöhön liittyvissä ongelmissa ja päätöksissä (Ghezzi 2014, 1). Liiketoimintamallin avulla esitetään yksityiskohtaisesti, miten strategiaa aiotaan toteuttaa yrityksessä sekä miten liiketoiminnan keskeiset osatekijät saadaan tasapainoon toisiinsa nähden. Liiketoimintamallin tulee olla dynaaminen, sillä organisaatiossa tapahtuvien pienienkin muutosten jälkeen liiketoimintamallia pitää voida muokata helposti ja tarkastella kriittisesti. (Saarelainen 2013, 16.) Liiketoimintamalli ei Ghezziin (2014, 3) mielestä korvaa kokonaisvaltaista strategian laadintaprosessia tai liiketoiminnan suunnittelua; se on lähinnä työkalu, joka täydentää strategiaa ja jonka avulla yrityksen liikeideaa on helpompi hahmotella ennen varsinaista suunnittelua.

Business Model Canvas

Yritykset tarvitsevat liiketoimintakonseptin, jonka avulla yrityksen koko organisaatio ymmärtää yrityksen tehtävän ja pystyy keskustelemaan siitä yhtenäisesti. Business Model Canvas (kuva 1) on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä visuaalinen työkalu liiketoimintamallin kehittämiseen, jonka avulla yritys voi pohtia ja analysoida omaa, kilpailijan tai minkä tahansa muun yrityksen liiketoimintaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)

Business Model Canvas on kuin yrityksen yhteinen kieli, joka ohjaa liiketoiminnassa tehtäviä strategisia valintoja ja päätöksiä sekä saattaa koko organisaation yhteisymmärykseen yrityksen liiketoimintaa koskien. Business Model Canvas -työkalu esittelee liiketoiminnan yhdeksän keskeistä osaluuetta ja havainnollistaa näiden toimintojen keskenäistä vuorovaikutusta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15.)



Kuva 1. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 18–19).

5.2 Business Model Canvas -mallin osa-alueet

Asiakassegmentit (Customer Segments)

Yrityksen tulee määritellä erilaiset asiakasryhmät, joita se aikoo tavoitella tehdäkseen voittoa. Jotta yritys kykenee tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet, sen tulee jakaa asiakkaat tietynlaisiin segmentteihin esimerkiksi yhteisten tarpeiden perusteella. Yritys voi segmentoida asiakkaat yhteen tai useampaan ryhmään, mutta sen tarvitsee tehdä tietoinen päätös siitä, mitä segmenttejä se aikoo tavoitella ja mitkä segmentit jättää huomioimatta. Kun tavoitellut asiakassegmentit on päätetty, yritys pystyy suunnittelemaan liiketoimintansa valittujen asiakkaiden yksityiskohtaisten tarpeiden ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Arvolupaus (Value Propositions)

Arvolupauksen avulla yritys määrittelee ne tuotteet ja/tai palvelut, jotka luovat lisäarvoa tietyille asiakassegmentille. Arvolupaus kertoo asiakkaalle, miten hän hyötyy yrityksen tarjoomasta muihin yrityksiin verrattuna. Arvolupaus vastaa asiakkaan tarpeisiin ja saa hänet valitsemaan juuri tietyn yrityksen monien samankaltaisten yritysten joukosta. Arvolupaus voi olla joko innovatiivinen ja uusi asiakkaalle tai se voi olla samankaltainen kuin kilpailijoilla, mutta erilaisin ominaispiirtein. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Jakelukanavat (Channels)

Jakelukanavat ovat erilaisia keinoja, joiden avulla yritys viestii asiakassegmenttien kanssa ja pyrkii kertomaan niille arvolupauksestaan. Erilaisilla kanavilla ja niiden toimintatavoilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen kannalta. Jakelukanavien avulla vaikutetaan muun muassa

asiakkaan ostopäätöksiin sekä viestitään yrityksen tarjoomasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Asiakassuhteet (Customer Relationships)

Yrityksen tulee pohtia, millaisia asiakassuhteita se haluaa luoda ja ylläpitää eri asiakassegmenttien kanssa. Asiakassuhteet voivat vaihdella rajustikin eri asiakassegmenttien välillä aina henkilökohtaisesta palvelusta itsepalveluun. Yrityksen tulee huomioida, millaisen asiakassuhteen asiakas haluaa saavuttaa yrityksen kanssa ja miten sitä tulisi ylläpitää. Yrityksen harjoittama liiketoiminta vaikuttaa myös osaltaan asiakassuhteiden valintaan ja asiakassuhteella on suuri merkitys kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kannalta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.)

Tulonlähteet (Revenue Streams)

Tulonlähteet edustavat sitä rahallista arvoa, jonka yritys saa asiakassegmenteiltään tarjotessaan näille tuotteita ja palveluja. Yrityksen tulee pohtia, mitä sen asiakkaat ovat todellisuudessa valmiita maksamaan heille luvatusista lisäarvosta. Tuloja voidaan tuottaa esimerkiksi myymällä, vuokraamalla tai laskuttamalla jonkin tuotteen tai palvelun käytöstä. Kassavirran tuottamiseksi yrityksen tulee kehittää erilaisia hinnoittelumenetelmiä, jotka vastaavat kunkin asiakasryhmän tarpeita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–32.)

Avainresurssit ja avaintoiminnot (Key Resources & Key Activities)

Avainresurssit kuvaavat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, joilla se mahdollistaa oman liiketoimintansa onnistumisen markkinoilla. Avainresurssien avulla yritys luo ja tuottaa arvolupauksen valituille asiakassegmenteille, ylläpitää asiakassuhteita ja ansaitsee tuloja. Avainresurssit voivat olla fyysisiä,

taloudellisia, älyllisiä tai henkilöstöön liittyviä ja yrityksen harjoittama liiketoiminta vaikuttaa eri avainresurssien tarpeellisuuteen. Avaintoiminnot kuvaavat puolestaan niitä elintärkeitä toimintoja, joita yrityksen tarvitsee tehdä saadakseen liiketoimintansa kukoistamaan ja toimimaan onnistuneesti käytännön tasolla. Avainresurssien ohella avaintoiminnot auttavat yritystä muun muassa luomaan ja tarjoamaan lisäarvoa asiakkaalle (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–36.)

Avainkumppanit (Key Partners)

Yritys tarvitsee toimivan yhteistyökumppaneiden verkoston pystyäkseen harjoittamaan liiketoimintaansa tehokkaasti. Yritykset voivat tehdä yhteistyötä keskenään esimerkiksi hankkiakseen resursseja toisiltaan liiketoiminnan onnistumiseksi. Liiketoiminnastaan riippuen yrityksen tulee myös luoda suhteita ja verkostoja tavarantoimittajiin, joilta voidaan luotettavasti ostaa resursseja yrityksen tarpeisiin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Kulurakenne (Cost Structure)

Kulurakenne kuvaa kaikkia niitä kustannuksia, jotka aiheutuvat yritykselle liiketoiminnan harjoittamisen seurauksena. Lisäarvon luominen ja asiakassuhteiden ylläpito aiheuttavat kuluja, jotka voidaan laskea avainresurssien, -toimintojen ja -kumppaneiden määrittämisen jälkeen. Yritykset pyrkivät lähes aina minimoimaan liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset, mutta jokaisen yrityksen tulee pohtia, toimivatko ne enemmän kulu- vai arvopohjaisesti. Kulupohjaiset liiketoimintamallit pyrkivät minimoimaan kulunsa joskus lisäarvon tuottamisen kustannuksella, kun taas arvopohjaiset liiketoimintamallit keskittyvät arvon tuottamiseen kuluttamalla – mutta myös tuottamalla – enemmän. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.)

5.3 Business Model Canvas -mallin hyödyntäminen yritystoiminnan suunnittelussa

Minkä tahansa liiketoimintamallin laatimisen taustatyönä täytyy tehdä mittavaa analyysia muun muassa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista, markkinatilanteesta ja kilpailijoista; liiketoimintamallissa kiteytetään kerätty tieto ja valittu strategia tiiviiksi paketiksi (Kauppinen & Piispanen 2013, 33). Business Model Canvas on hyvä työkalu erityisesti uusien liiketoimintamahdollisuuksien hahmottamisessa sekä nykyisen liiketoiminnan analysoinnissa. Business Model Canvas saa kuitenkin kritiikkiä siitä, että valmiiksi täytettynäkään se ei ole valmis liiketoimintamalli, sillä se nähdään keskeneräisenä juuri puuttuvan taustatyön ja analyysin vuoksi. (Vliet 2014, 12.)

Business Model Canvas luodaan erityisesti asiakkaan näkökulma mielessä pitäen. Organisaatiokeskeisestä ajattelutavasta tulisi luopua ja huomioida, että asiakas on suunnittelun keskiössä. Asiakasnäkökulman tulisi näkyä arvolupaukseen, jakelukanaviin, asiakassuhteisiin ja tulonlähteisiin liittyvissä päätöksissä. Business Model Canvas -työkalun avulla yritys voi helpommin suunnitella uutta liiketoimintaa paitsi valituille kohderyhmille, myös kokonaan uusille asiakassegmenteille, joita ei ole ennen huomioitu tai ne on jätetty tieteen tahtoen tarjoaman ulkopuolelle. (Osterwalder & Pigneur 2010, 128–129.)

Business Model Canvas -mallin avulla yritys voi myös suunnitella ja ideoida runsaasti erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja myöhemmin vertailla mallinnuksia valiten niistä parhaan ja toimivimman (Osterwalder & Pigneur 2010, 136). Ideointi yksinomaan Business Model Canvasin avulla saattaa kuitenkin olla riski, sillä sen ei koeta huomioivan kilpailutilannetta ja kilpailijoita riittävästi (Vliet 2014, 12). Toisaalta liiketoimintamahdollisuuksien ideointi ja innovointi keskittyykin toisten yritysten kilpailukyvyyn kopioimisen sijaan juuri siihen, että pyritään löytämään uusia tapoja ja keinoja tuottaa arvoa asiakkaalle (Osterwalder & Pigneur 2010, 136).

Business Model Canvas on sananmukaisesti kangas: tyhjä perustus, jolle lopullinen tuotos tehdään. Business Model Canvasin tehokas hyödyntäminen

liiketoiminnan suunnittelussa vaatii useimmiten erilaisia visuaalisia työkaluja, jotta se tulisi selkeämmiksi ja paremmin ymmärretyksi kaikkien tahojen kesken. Visuaalisen ajattelun käyttö auttaa paremmin hahmottamaan ison kokonaisuuden ja eri tekijöiden riippuvaisuuksia tehden Business Model Canvasin konkreettisemmaksi. Visuaalisten työkalujen avulla Business Model Canvasia on helpompi luoda, tutkia, muuttaa ja määritellä muiden ihmisten kanssa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 148.)

Yrityksen johdon on syytä arvioida liiketoimintamallin toimivuutta säännöllisin väliajoin ja tehdä siihen tarvittavia muutoksia, jos yrityksen toiminta on jollain tasolla muuttunut. Business Model Canvas -mallin avulla yritys voi muun muassa arvioida tilannettaan markkinoilla tai tutkia, soveltuuko tehty liiketoimintamalli vielä valituille asiakasryhmille. Business Model Canvasin avulla yritys voi myös ennakoida tulevaa markkinatilannetta ja muita tulevaisuudennäkymiä ja ehkä huomata puutteita omassa liiketoimintamallissaan jo hyvissä ajoin. Business Model Canvasin avulla yritys voi tässä tapauksessa innovoida uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja pysyä kilpailukykyisenä. Business Model Canvas -mallin avulla yritys voi arvioida joko kunkin osa-alueen yksittäisiä vahvuuksia ja heikkouksia tai kokonaisvaltaista liiketoimintamallin toimivuutta. Business Model Canvas on myös hyvä työkalu, kun yritys haluaa viestiä omalle henkilöstölleen strategiaan liittyvistä päätöksistään tai ottaa henkilöstön osaksi strategista suunnittelutyötä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 212.)

6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA BUSINESS MODEL CANVAS YRITYSSUUNNITTELUN LÄHTÖKOHTINA

Liiketoimintasuunnitelman ja Business Model Canvasin teorioihin perehtymisen jälkeen huomattiin, että kyseiset mallit ovat hyvin erilaisia eikä toista voi menestyksekkäästi tai kokonaisvaltaisesti korvata toisella. Business Model Canvas -mallia ei ole alunperinkään luotu syrjäyttämään liiketoimintasuunnitelmaa vaan se toimii käytännössä parhaiten uusien liikeideoiden innovoinnissa ja kehittämisessä. Kummallakin suunnittelutyökalulla tuntuu olevan vankka jalansija yrittäjien keskuudessa. Harva yrittäjä kuitenkaan perustaa liiketoimintansa pelkästään Business Model Canvasin varaan ja liiketoimintasuunnitelma valitaan usein yrityksen ensisijaiseksi työkaluksi tukemaan yrityksen suunnittelua ja perustamista. Yritys, joka perustaa suunnitteluprosessinsa ja varsinaisen yritystoimintansa sekä liiketoimintasuunnitelman että Business Model Canvasin varaan, voi parhaassa tapauksessa nousta kilpailijoiden edelle ja saavuttaa suuren kilpailuedun. Opinnäytetyön tekijä pystyy tulevaisuudessa hyödyntämään kumpaakin työkalua tehokkaasti; Business Model Canvasin avulla valitaan toteutettava liikeidea, joka suunnitellaan liiketoimintasuunnitelman avulla kannattavaksi ja menestyksekkääksi.

Vaikka liiketoimintasuunnitelma saatetaan kokea vanhentuneeksi malliksi, joka on hidas ja vaikea kirjoittaa, arvostavat yrittäjät kuitenkin sen mukanaan tuomaa varmuutta ja selkeyttä oman yritystoiminnan tueksi. Business Model Canvas -mallia pidetään yrittäjien keskuudessa enemmänkin tiivistettynä versiona liiketoimintasuunnitelmassa esitetystä ansaintalogiikasta kuin monipuolisena suunnittelutyökaluna. Business Model Canvasia käytettäessä on kuitenkin unohdettava sen ulottuvuus pelkkänä liiketoimintasuunnitelman tiivistelmänä ja ymmärrettävä sen mahdollisuudet vanhojen ja uusien liikeideoiden kehittämisessä. Business Model Canvasista puuttuu kuitenkin useita liiketoimintasuunnitelmalle ominaisia osa-alueita, joten pelkästään sen varaan jäävä suunnittelu ei todennäköisesti tule riittämään. Business Model Canvasin

esittäminen sellaisenaan ei myöskään tuo esille kaikkia suunnittelutyöhön liittyneitä analyyseja ja tutkimuksia samalla tavalla kuin liiketoimintasuunnitelma.

Kirjallisten lähteiden tutkimisen ja analysoimisen aikana huomattiin, että Business Model Canvas on liiketoimintasuunnitelmaa asiakaslähtöisempi työkalu. Tuleva yrittäjä saattaa saada mielestään loistavan liikeidean, jonka jälkeen hän uppoutuu sen yksityiskohtaisempaan suunnitteluun liiketoimintasuunnitelman avulla omissa oloissaan. Tällöin yrittäjä jää täysin omien ideoidensa varaan, eikä hän saa palautetta mahdollisilta asiakkailta tai muilta ulkopuolisilta henkilöiltä idean toimivuudesta. Liiketoimintasuunnitelma saattaa tällöin lähteä muovautumaan kauemmas asiakkaiden todellisista tarpeista ja todellisesta kysynnästä. Business Model Canvasin avulla yrittäjä puolestaan voi testata montaakin eri liikeideaa mahdollisten asiakkaiden keskuudessa ja saada täten heti ajankohtaista tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat ja mihin liikeideaan keskittyä. Yleinen ongelma saattaa myös olla se, että jos liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen ja hiomiseen käytetään liian paljon aikaa, liikeidea saattaa vanhentua jo ennen suunnitelman valmistumista. Toisaalta esimerkiksi Café Makun omistajaa Marco Lahtista haastatellessa huomattiin, että joskus liikeidea ei vielä sovi tähän päivään. Tällöin on hyödyllistä hahmotella liikeideaa liiketoimintasuunnitelman avulla vaikka monia vuosia odotellen tilaisuutta, jolloin aika on kypsä uudelle liikeidealalle.

Liiketoimintasuunnitelman yhtenä hyötynä on sen pitkä historia liiketoiminnan suunnittelun tukena, sillä kaikki tietävät mistä on kyse ja se on suurelle osalle yrittäjistä tutumpi kuin uudempi Business Model Canvas. Useimmat kallistuvat liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisen kannalle jo sen vuoksi, että rahoittajat sitä vaativat. Business Model Canvasin avulla voi esittää rahoittajille – ja muille sidosryhmille – tiivistetyn version omasta liiketoimintasuunnitelmastaan, mutta sen yksinomaista käyttöä saatetaan vierastaa mallin uutuuden vuoksi. Business Model Canvasissa ei myöskään ole ainakaan näkyvästi tehty yhtä kattavia kustannuslaskelmia, joita rahoittajat haluavat nähdä liiketoimintasuunnitelmassa. Toisaalta laskelmien huolellisesta teosta huolimatta arviot saattavat mennä pieleen ja tällöin koko suunnitelma ontuu.

Business Model Canvasin avulla yrittäjä voi helposti ja nopeasti kertoa rahoittajalle mistä hän saa rahaa ja mihin rahaa kuluu.

Liiketoiminnan yhtenä kulmakivenä on toiminnan jatkuva, kriittinen tarkastelu. Liiketoimintasuunnitelman ollessa laaja ja koko toimintaa koskeva, sitä saattaa olla vaikea ottaa esiin ja päivittää fyysisesti. Business Model Canvas on yleensä yhden sivun mittainen helppolukuinen taulukko, jonka päivittäminen muutostilanteissa on helpompaa. Business Model Canvas on myös hyvä työkalu henkilöstön osallistamiseen, jos yrityksen strategiaa tai muita avaintoimintoja halutaan innovoida ja suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa. Liiketoimintasuunnitelma on henkilöstön kannalta raskas ja usein myös tarpeeton, sillä he eivät tarvitse yhtä yksityiskohtaista tietoa yrityksen toiminnasta kuin esimerkiksi rahoittajat tai yrittäjä itse. Henkilöstö on kuitenkin jollain tapaa hyvä sitouttaa yrityksen liiketoimintaan ja Business Model Canvas auttaa tässä liiketoiminnan esittelyssä.

Business Model Canvas -malli saattaa tiettyyn pisteeseen asti riittääkin yrityksen ainoana suunnitelmana, kunhan sen eteen on tehty suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista taustatyötä esimerkiksi kilpailija- ja markkina-analyysin avulla. Liiketoimintasuunnitelmassa tämä taustatyö tulee helpommin kirjoitettua sanalliseen muotoon, jolloin sitä on helpompi arvioida ja analysoida. Business Model Canvas -mallin yhdeksässä rakennuspalikassa saattaa kaikissa olla muutama lyhyt lause tai muutamia sanoja, joiden pitäisi kertoa kaikki kyseiseen rakennuspalikkaan liittyvä suunnitelmallisuus. Tämän vuoksi yritystoiminnan suunnitelmallisuutta ei välttämättä saa tuotua julki yhtä hyvin kuin liiketoimintasuunnitelman avulla. Yrittäjän olisi kuitenkin hyödyllistä paitsi itsensä, myös muiden avainhenkilöiden vuoksi kirjata ylös, miksi kyseisiin ratkaisuihin päädyttiin kunkin rakennuspalikan kohdalla. Tällöin Business Model Canvas alkaa jo hiljalleen muotoutua enemmän liiketoimintasuunnitelman muotoon.

Opinnäytetyön teon aikana selkeytyi ajatus siitä, että liiketoimintasuunnitelma on kannattavampi vaihtoehto etenkin silloin, kun liiketoiminnan käynnistys alkaa käydä ajankohtaiseksi. Opinnäytetyön aikana tehtiin esimerkkimalli Business

Model Canvasista liittyen opinnäytetyön tekijän toiveisiin perustaa kahvila-konditoria tulevaisuudessa. Jo tämän perusteella on helppo sanoa, että Business Model Canvas ei tulisi riittämään ainoaksi suunnitelmaksi, vaikka jokaisen rakennuspalikan yhteydessä kutakin osa-aluetta avattiin kirjallisesti lisää. Liiketoiminnan käynnistäminen vaatii yksityiskohtaista suunnittelua, vaikka kokisikin, että se on aikaavievää ja turhaa panostusta pieniin ja mitättömiltä tuntuviin asioihin. Yrityksen menestymisen mahdollisuudet luodaan sekä liiketoimintasuunnitelman että Business Model Canvasin avulla. Opinnäytetyön edetessä heräsi kuitenkin ajatus siitä, että vain liiketoimintasuunnitelman avulla voi perusteellisesti selvittää ulkopuolisille tahoille, miksi omassa liikeideassa on ainekset menestymiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen. Business Model Canvas saattaa uuden yrittäjän mielestä vaikuttaa epäluotettavalta, etenkin, jos mallin kaikkiin ulottuvuuksiin ei ole perehdytty tarpeeksi. Uusi yrittäjä voi myös kokea, että sidosryhmiin kuuluvat henkilöt eivät arvosta Business Model Canvasin mallintamista yhtä paljon kuin kattavan liiketoimintasuunnitelman tekoa.

Opinnäytetyön teon jälkeen voidaan todeta, että on melko riskialtista lähteä perustamaan yritystä ilman minkäänlaista suunnitelmaa. Työn edetessä huomattiin myös, että vaikka oma unelma tulevasta yrityksestä on tietynlainen, sitä ei ole mielekästä perustaa, ellei kysyntää ilmene valittujen asiakassegmenttien puolelta. Tämän vuoksi Business Model Canvasin tutkiminen opinnäytetyössä oli erityisen hyödyllistä tulevaisuuden kannalta, sillä sen avulla voi myöhemmin pohtia onko omassa liikeideassa vielä potentiaalia vai olisiko jokin muu liikeidea kannattavampi. Opinnäytetyön teon aikana käsitys liiketoimintasuunnitelman hyödyntämisestä yrityksen perustamisvaiheessa vahvistui entisestään. Perehtyminen liiketoimintasuunnitelman teorioihin ja ravitsemisalun yrittäjien haastattelut auttoivat selventämään suunnitelman käytännön hyötyjä. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen tulee antamaan runsaasti varmuutta liiketoiminnan harjoittamiseen käytännön tasolla ja sen avulla kannattaa tavoitella oman yrityksensä menestystä.

LÄHTEET

Ahonen, J.; Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. uudistettu painos. Helsinki: Restamark.

Blumberg, M. 2013. Startup ceo. A field guide to scaling up your business. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–43.

Friend, G. & Zehle, S. 2004. Guide to business planning. London: Profile Books Ltd.

Ghezzi, A. 2014. The dark side of business models: the risks of strategizing through business models alone. Strategic Direction. Vol. 30, Iss 6, 1–4.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Highline Oy 2012. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 21.4.2015 <http://www.liiketoimintasuunnitelma.fi/lts.html>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hormozi, A. M.; Sutton, G. S.; McMinn, R. D. & Lucio, W. 2002. Business plans for new or small businesses: paving the path to success. Vol. 40, No 8, 755–763.

Kauppinen, T. J. & Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta. Pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Lahtinen, M. 2015. Yrittäjä/omistaja. Kahvila Café Maku. Haastattelu 8.4.2015.

Leppänen, O. 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Helsinki: Tammi.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

MaNi Consulting Oy 2012. Liikeidea, strategia, missio. Viitattu 5.5.2015 <http://www.maniconsulting.fi/yrityksen-johtaminen/liikeidea-strategia-missio>.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava.

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

Pinson, L. 2005. Anatomy of a business plan. A step-by-step guide to building a business and securing your company's future. 6th edition. Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Salminen, M. 2015. Yrittäjä/omistaja. Leipomo-konditoria Taikinajuuri. Haastattelu 31.3.2015.

Silén, J. 2015. Yrittäjä/omistaja. Kahvila Gaggi Kaffela. Haastattelu 8.4.2015.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. 9. uudistettu painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Uusyrittäjäkeskus 2015. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Viitattu 6.5.2015 <http://www.perustamisopas.fi>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vliet, H. van. 2014. The added value of business models. Applied research. Research Group Crossmedia. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.