



SAVONIA

VALITSE KOHDE.

VALITSE KOHDE.

LIIKETOIMINTAMALLI YRITYSHAUTOMOON

Author/s: Iivo Koskinen
Lauri Koponen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Iivo Koskinen & Lauri Koponen			
Työn nimi Liiketoimintamalli yrityshautomoon			
Päiväys	24.4.2017	Sivumäärä/Liitteet	44/1
Ohjaaja(t) Antti Iire			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kauppakeskus Matkus			
Tiivistelmä			
<p>Toimeksiantomme oli liiketoimintamallin luominen kauppakeskus Matkukseen. Toimimme suunnitteluryhmän jäsenenä, jossa käsitelimme yritysten hankintaa Matkukseen ja osaksi tätä syntyi yrityshautomon suunnittelu. Aihe kiinnosti meitä, joten aiheen valinta tuli ikään kuin luonnostaan. Käytämme liiketoimintamallin luonnin teoriapohjana Osterwalderin Business Model Canvasia (Osterwalder & Pigneur 2010). Osa käyttämistämme lähteistä ovat luottamuksellisia sekä suunnitteluryhmän kanssa tuotettua aineistoa. Suunnitteluryhmään kuuluivat meidän lisäksi SAKKY, Kuopion uusyrityskeskus, Savonia sekä Matkus.</p> <p>Esittelemme työn aluksi käyttämämme liiketoimintamallityökalun sekä yleistä teoriaa koskien yrityshautomoa. Teoriaosuus sisältää keskeistä käsitteistöä koskien liiketoimintamallin luomista. Teoriaosuuden jälkeen esittelemme luomamme liiketoimintamallit, jonka jälkeen kerromme käyttämistämme tutkimusmenetelmistä. Työn loppuosassa suoritamme liiketoimintamallien vertailun sekä pohdintaa.</p> <p>Päädyimme luomaan kaksi toisistaan poikkeavaa liiketoimintamallia yrityshautomolle. Showroom on monipuolinen tilaratkaisu, joka sijaitsee kauppakeskuksen vilkkaan pääkäytävän varrella. Tilassa on sekä työskentely-, että myymälätilaa. Showroom soveltuu erityisesti yrittäjille, joilla on konkreettinen tuote, jota myydä kuluttajille. Workshop sijaitsee kauppakeskuksen takaosassa, jonne ei kauppakeskuksen asiakkaille ole kulkuoikeutta, ellei yrittäjän kanssa ole sovittu tapaamista etukäteen. Tila sopii varsinkin sellaisille yrittäjille, jotka eivät tarvitse erillistä myymälätilaa tuotteiden tai palveluidensa myyntiin. Esimerkiksi mittatilaustöitä tekevät yrittäjät soveltuvat tähän tilaan. Päädyimme näistä kahdesta mallista valitsemaan Showroomin toteutuskelpoisimmaksi vaihtoehdoksi. Showroom on monimuototila, joka soveltuu kirjavammalle yrittäjäjoukolle. Alustavien laskelmien mukaan Showroom on Workshoppia tuottoisampi ratkaisu, jonka katsottiin myös olevan ratkaisuassa asemassa toteutuksen valinnassa.</p>			
Avainsanat Liiketoimintamalli, yrityshautomo, Showroom, Workshop			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Iivo Koskinen & Lauri Koponen			
Title of Thesis Business model for business incubator			
Date	24.4.2017	Pages/Appendices	44/1
Supervisor(s) Antti Iire			
Client Organisation /Partners Shopping center Matkus			
<p>Abstract</p> <p>Our assignment was to create a business model for shopping mall Matkus. We worked as members of the planning group, where we were discussing about how to get more companies in Matkus and part of this was the creation of a business incubator. The subject was so interesting that choosing the topic came naturally. We use Osterwalder's Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010) as a theoretical basis for the business model. Some of the sources we use are confidential and material produced with the planning group. The planning group included SAKKY, Kuopion uusyrittyskeskus, Savonia and Matkus.</p> <p>We present the business model tool we used to begin with and the general theory of business incubator. The theoretical section contains key concepts for creating a business model. After the theoretical part, we present the business models we have created, after which we explain the research methods we use. The last part of the work consists of comparing the two business models and discussion.</p> <p>We decided to create two different business models for the incubator. The Showroom is a versatile space solution located in the shopping center's bustling main corridor. There is both working and sales space in the room. The showroom is especially suitable for entrepreneurs with a tangible product to be sold to consumers. Workshop is located at the back of the shopping mall, where no customer has access to unless an appointment with the entrepreneur is agreed in advance. The space is especially suitable for entrepreneurs who do not need a separate store to sell their products or services. For example, entrepreneurs doing custom-made jobs are suitable for this space. We decided on these two models to choose the Showroom as the most viable option. The Showroom is a multipurpose space that is suitable for a larger group of entrepreneurs. According to preliminary calculations, the Showroom is a more profitable solution than Workshop, which was also considered to be a decisive factor when we choose the best option.</p>			
Keywords Business model canvas, business incubator, Workshop, Showroom			

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	LIIKETOIMINTAMALLI.....	7
2.1	Business Model Canvas	8
2.1.1	Asiakassegmentit	8
2.1.2	Arvolupaus	9
2.1.3	Jakelukanavat	10
2.1.4	Asiakassuhteet.....	11
2.1.5	Tulovirrat.....	12
2.1.6	Avainresurssit	13
2.1.7	Avaintoiminnot.....	13
2.1.8	Avainkumppanit	13
2.1.9	Kulurakenne	14
3	KAUPPAKESKUS MATKUS	15
3.1	Visio.....	19
3.2	Missio.....	19
4	YRITYSHAUTOMON TOIMINTAPERIAATTEET JA MUUT KESKEISET KÄSITTEET	20
4.1	Yrityshautomo	20
4.1.1	Yrityshautomoprosessi.....	20
4.2	Asiantuntijapalvelu	21
4.2.1	Asiantuntijapalvelun markkinointi	21
4.2.2	Asiantuntijapalvelu tuotteistaminen	22
4.3	Visio.....	22
4.4	Missio.....	22
4.5	Asiakas ja asiakasnäkökulma	23
4.5.1	Asiakasrajapinta	23
4.6	Luovuus osana liiketoiminnan suunnittelua	24
5	YRITYSHAUTOMO MATKUS	25
5.1	Matkus Showroom	26
5.2	Matkus Workshop	27
6	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	28
7	LIIKETOIMINTAMALLIT	29

7.1	Showroom.....	29
7.1.1	Asiakassegmentit	29
7.1.2	Arvolupaus	30
7.1.3	Jakelukanavat	30
7.1.4	Asiakassuhteet.....	30
7.1.5	Tulovirrat.....	31
7.1.6	Avainresurssit	31
7.1.7	Avaintoiminnot.....	31
7.1.8	Avainkumppanit	31
7.1.9	Kulurakenne	32
7.2	Workshop.....	32
7.2.1	Asiakassegmentit	33
7.2.2	Arvolupaus	33
7.2.3	Jakelukanavat	34
7.2.4	Asiakassuhteet.....	34
7.2.5	Tulovirrat.....	34
7.2.6	Avainresurssit	34
7.2.7	Avaintoiminnot.....	35
7.2.8	Avainkumppanit	35
7.2.9	Kulurakenne	36
8	LIIKETOIMINTAMALLIEN VERTAILU.....	36
9	POHDINTA.....	37
10	LÄHTEET	38
11	LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Kuuluimme suunnitteluryhmään, jossa pohdimme vaihtoehtoja Matkukseen avattavaan yrityshautomoon ja tätä kautta saimme aiheen opinnäytetyöllemme Matkuksen kauppakeskusjohtaja Miia Kautovaaralta. Suunnitteluryhmään kuului meidän lisäksi Savonia ammattikorkeakoulun opettajia, Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstöä, Matkuksen johtajistoa sekä Kuopion Uusyrityskeskusten toimitusjohtaja. Päädyimme kahteen eri liiketoimintamalliin, joita työssämme käsittelemme ja vertailemme. Aluksi käymme teoriapohjaa läpi. Käytimme Osterwalderin Business Model Canvasia (Osterwalder & Pigneur 2010) työmme pohjana. Teoriaosuus sisältää liiketoimintamallin lisäksi yrityshautomo-osuuden sekä keskeistä käsitteistöä. Lopuksi esittelemme molemmat liiketoimintamallit, jonka jälkeen vertailemme mallien eroavaisuuksia ja esittelemme meidän mielestä Matkukseen parhaiten soveltuvan.

Pohjois-Savon alueella kauppakeskustyöympäristössä ei yrityshautomoita entuudestaan, joten työmme on myös alueellisesti katsottuna erittäin merkittävä, mikäli malleihimme tartutaan. Yrityshautomomme tarkoitus on helpottaa ja innostaa uusia yrittäjiä jo heidän alkumetreiltä saakka. Yrittäjyys on Suomessa yksi tärkeimmistä elinkeinoista, joten sen tukemiseen käytetyt voimavarat eivät mene koskaan hukkaan. Toivomme työstämme olevan hyötyä ennen kaikkea Matkukselle, mutta myös muille yrityshautomon perustamisen kanssa painiville.

2 LIIKETOIMINTAMALLI

Tässä luvussa käsittelemme liiketoimintamallia ja sen perusidea. Opinnäytetyömme ideana on luoda toimiva liiketoimintamalli kauppakeskus Matkukseen. Toimiva liiketoimintamalli on menestyvän yritystoiminnan peruspilari. Tästä syystä uuden liiketoiminnan kehittämistä ja havainnointia tarvitaan jatkuvasti (Saarelainen Esa, Kohti menestyvää liiketoimintamallia 2013, 84).

Liiketoimintamalli on kertomus organisaation toimittamasta, tallentamasta ja luomasta arvosta. Helppointa on aloittaa arvon luomisesta eli määritellä kenellä ja kuinka arvoa luodaan. Yksi hyvä ratkaisu on katsoa asiaa asiakkaan näkökulmasta, sillä organisaatio voidaan luoda ratkaisemaan asiakkaan ongelma (Kaplan 2012, 18-21, 29).

Liiketoimintamalli kuvaa selkeästi kuinka yritys luo, toimittaa ja tallentaa arvoa. Se kuvaa sitä kuinka yritys pystyy luomaan ja toimittamaan asiakkailleen lisäarvoa kuitenkin samalla pyrkimään mahdollisimman hyvään tulokseen omalta kannaltaan (Osterwalder & Pigneur 2010).

Liiketoimintamallin kehittäminen alkaa asiakkaasta, sillä yrityksen elinehto perustuu yrityksen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaille. Liiketoimintamalliin kuuluu iso kokonaisuus eri tekijöitä, joiden merkitys vaihtelee toimialasta ja yrityksestä riippuen. Keskeisiä elementtejä ovat asiakkuusstrategian osatekijät – kenelle, mitä ja miten. Liiketoimintamallin pitää kiteytyä asiakaslupauksessa, koska se määrittää asiakkaille ja omalle organisaatiolle toiminnan keskeisen tarkoituksen. Ansaintamallit ja kustannusrakenteet luovat realiteetit liiketoimintamallille. Ilmainen tai huonosti kannattava toiminta ovat edelleen huonoja liikeideoita (Saarelainen 2013).

Liiketoimintamalli rakentaa sillan strategian ja operatiivisen toiminnan välille. Siinä määritellään liiketoiminnan keskeiset elementit, ja varmistetaan niiden välinen harmonia kuten esimerkiksi:

- Voimmeko toteuttaa asiakaslupauksemme näillä resursseilla?
- Soveltuvatko valitut jakelu- ja palvelumallimme valituille asiakasryhmille?
- Mikä on ansaintamallimme ja tuottaako se riittävästi?
- Säilyykö kustannusrakenteemme järkevänä suhteessa liiketoiminnan volyyymiin?

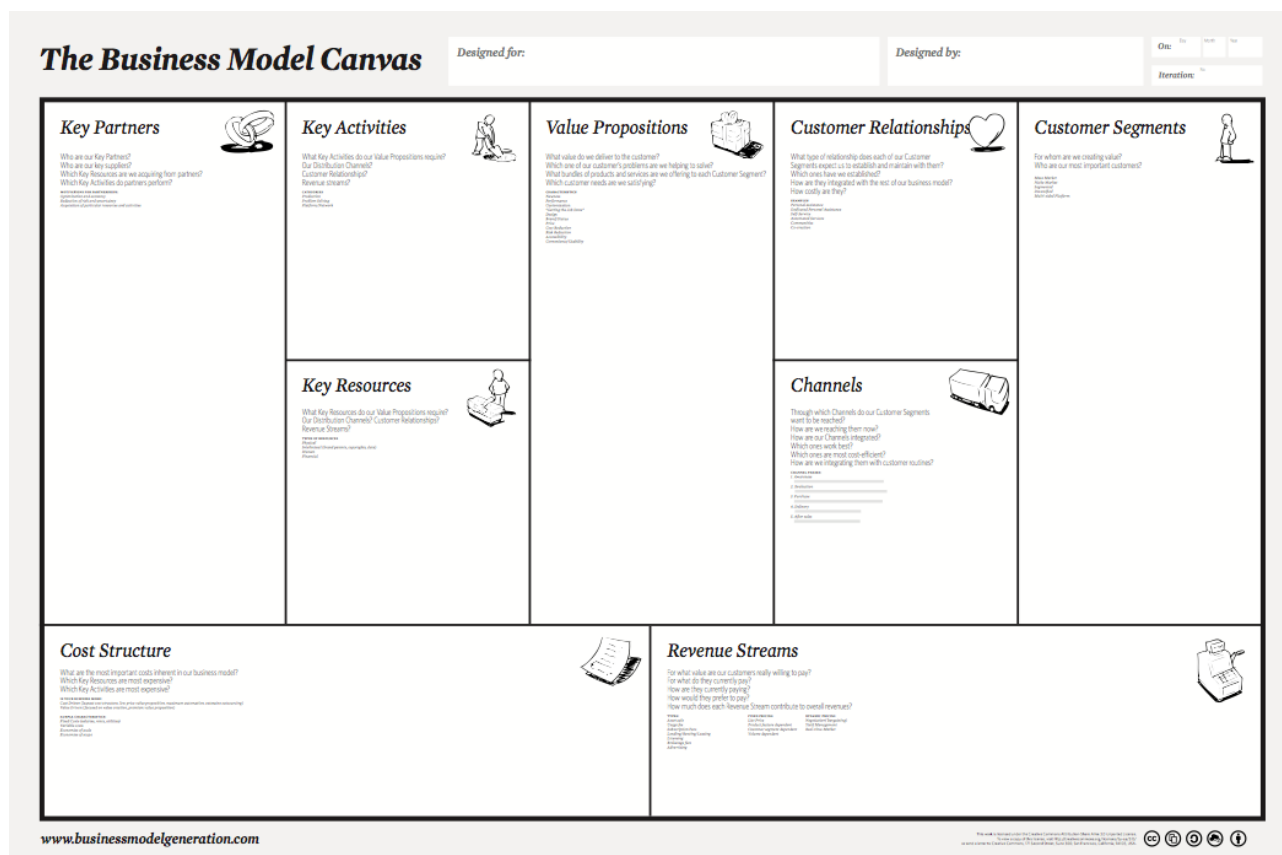
Hyvä liiketoimintamalli on tarpeeksi yksinkertainen, nykyaikainen ja luonnollisesti ymmärrettävä, mutta se ei saa liikaa yksinkertaistaa yrityksen toimintoja (Osterwalder & Pigneur 2010).

Toimiva liiketoimintamalli on ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksen kanssa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Xeroxia, joka ratkaisi kuinka saada heidän arvokkaat kopiokoneet markkinoille. Vuonna 1959 he päättivät normaalin myymisen sijasta alkaa liisaamaan laitteitaan kuukausimaksua vastaan. He ottivat vuokraa vain 95 \$ kuussa ja muutaman sentin kopiolta, mutta tätä kautta tulostin saatiin suuren yleisön tietoisuuteen ja yritys teki voittoa todennäköisesti enemmän kuin pelkästään tulostimen myynnillä olisi saanut (Greenwald Ted, 2012).

Liiketoimintamalleja on kehitetty monia erilaisia, mutta tässä työssä valitsimme käyttää Alexander Osterwalderin kehittämään Business Model Canvas – työkalua.

2.1 Business Model Canvas

Liiketoimintamalli voidaan parhaiten kuvata jakamalla se yhdeksään peruspilariin, joiden avulla voidaan hahmottaa kuinka yritys aikoo tehdä voittoa. Nämä yhdeksän peruspilaria sisältävät neljä liiketoiminnan pääaluetta: asiakkaat, lupauksen, infrastruktuurin sekä taloudellisen kannattavuuden. Liiketoimintamalli on kuin pohjapiirros strategialle, joka toteutetaan organisaation rakenteiden, prosessien ja järjestelmien avulla (Osterwalder & Pigneur 2010, kuva 1).



KUVA 1. Business model canvas (Osterwalder & Pigneur 2010, 15)

BMC koostuu yhdeksästä peruspilarista, joiden avulla yritystä tarkastellaan. BMC:n tavoitteena on löytää ne yrityksen vahvuudet, jotka halutaan tuoda esille ja joiden avulla tuovan lisäarvoa asiakkaille. Nämä yhdeksän peruspilaria ovat: asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kulurakenne.

2.1.1 Asiakassegmentit

Asiakkaat muodostavat jokaisen liiketoimintamallin sydämen. Mikäli yritys ei pysty saamaan tuottavia asiakkaita, ei se pysty toimimaan kovinkaan kauaa. Jotta yritys pystyisi palvelemaan asiakkaitaan paremmin ja tyydyttämään heidän tarpeensa, voidaan heidät jakaa eri segmentteihin. Näillä eri segmenteillä voi olla tietyntyyppiset tarpeet, tietyntyyppinen käyttäytyminen tai muut yhteneväiset ominaisuudet.

Yrityksen täytyy tehdä tietoinen päätös siitä, mitä segmenttejä halutaan palvella ja mitkä segmentit yksinkertaisesti jätetään huomioimatta. Segmentoinnin jälkeen liiketoimintamallin suunnittelu selkeytyy, kun ymmärretään minkä tyyppisten asiakkaiden tarpeita halutaan tyydyttää. Nykyaikana on erittäin helppoa kerätä asiakastietoja, joten yrityksen täytyy pysyä mukana trendeistä ja markkinoista, jotta se ei jää liikaa jälkeen kilpailijoistaan. Asiakkaat voivat kertoa mielipiteensä helposti internetissä, joten sieltä saatu tieto on kaikkien saatavilla ja sitä on helppo käyttää (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–21).

Liiketoimintamallia luodessaan yrityksen tulee ensimmäisenä valita ketä se palvelee. Tämä valinta toteutetaan jakamalla markkinat asiakassegmentteihin. Asiakkaat jaotellaan toisitaan resurssien, tarpeiden, asenteiden, ostokäyttäytymisen sekä sijainnin perusteella. Heterogeeninen joukko saadaan segmentoinnin avulla jaoteltua pienempiin osiin, jolloin heidän tarpeisiinsa on helpompi vastata (Armstrong & Kotler 2013, 37, 193).

Asiakkaat edustavat eri segmenttejä mikäli heillä on eroavaisuuksia keskenään. Nämä eroavaisuudet voivat olla esimerkiksi: heidän tarpeensa vaativat erilaista tarjousta, tavoitetaan eri kanavien kautta, tarvitaan erilaiset suhteet, heillä on erilainen tuottavuus tai ovat valmiita maksamaan eri ominaisuuksista.

Yritys voi pyrkiä erilaisilla keinoilla saavuttaa nämä tietyt asiakasryhmät. Esimerkiksi Niche markkinoinnissa pyritään saavuttamaan tietty asiakasryhmä. Heillä on tietynlainen asiakaslupaus, jakelukanavat ja asiakassuhteet, jotka räätälöidään juuri heidän tarpeitaan varten. Liiketoiminta, joka keskittyy Niche markkinointiin haluaa saada tietyn pienen osan koko markkinoista. Tällainen tilanne on useasti toimittaja-ostaja tilanteissa. Esimerkkinä voidaan pitää tiettyjä autonostajia, jotka nojaavat vahvasti suurien autovalmistajien tilauksiin. Massamarkkinoinnissa ei keskitytä yhteen tai useampaan asiakassegmenttiin, vaan asiakkaat ovat yhtenä isona ryhmänä, joilla on samanlaisia tarpeita ja ongelmia. Asiakaslupaus, jakelukanavat ja asiakassuhteet ovat kaikille samat ja kohdennetaan heihin yhteisesti. Esimerkkinä voidaan pitää kuluttajille sähkötarvikkeita valmistavaa yritystä. Yritys voi myös pyrkiä palvelemaan kahta eri segmenttiä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi yritys, joka tarjoaa ilmaista sanomalehteä, tarvitsee suuren joukon lukijoita, jotta se houkuttaa mainostajia joilta sitten saadaan tuloja (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–21).

2.1.2 Arvolupaus

Arvolupauksella tarkoitetaan niitä etuja, joiden takia asiakas valitsee juuri meidän yrityksen kilpailijan yli. Se ratkaisee asiakkaan ongelman, tyydyttää heidän tarpeensa ja tuo lisäarvoa juuri heille. Arvolupaus on yrityksen pohja ja mikäli heidän arvolupauksensa ei tuota asiakkailleen lisäarvoa ja hyötyä, se ei pysty kilpailemaan markkinoilla muiden yritysten kanssa. Asiakkaat yleensä valikoivat

niiden yritysten tuotteet, jotka tuottavat heille eniten hyötyä ja arvoa. Arvolupaus voi liittyä uutuuteen, suorituskykyyn, hyödyllisyyteen, jälkimyyntiin, brändiin, tai johonkin muuhun ominaisuuteen, joka antaa tuotteelle lisäarvoa (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25).

Yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan ja sijoittumaan markkinassa sillä, että se valitsee tarkasti kuinka se palvelee valittuja asiakasryhmiä. Asiakas valitsee yrityksen tuotteen tai palvelun arvolupauksen perusteella. Arvolupaus on kokonaisuus hyödyistä ja eduista, jotka yritys lupaa tarjota kulluttajille vastatakseen heidän tarpeisiinsa. Arvolupauksen avulla yritys pyrkii saavuttamaan etulyöntiaseman kohdemarkkinassa (Armstrong & Kotler 2013, 37).

Eri asiakassegmenteille täytyy luoda omat arvolupaukset, jotka palvelevat juuri heidän tarpeitaan ja tuovat heille arvoa. Arvolupaus voi olla jokin aivan uudenlainen tuote tai palvelu, tai se voi olla myös jo olemassa oleva tuote tai palvelu, mutta siihen on lisätty uusia ominaisuuksia ja piireitä, jotka näin tuovat sille lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25).

Arvolupaus voi liittyä suoraan tuotteen ominaisuuksiin, jotka tuovat lisäarvoa kuten hinta, käytettävyys ja saatavuus. Arvolupaus voi myös vedota ihmisten tunteisiin ja tuoda sitä kautta lisäarvoa verrattuna kilpailijoihin kuten asiakassuhteiden hoito, tarinan luominen tuotteen ympärille ja asiakaskokemuksen korostaminen. Parhain mahdollinen arvolupaus on kaikkien näiden ominaisuuksien yhdistelmä, jolla luodaan mahdollisimman suuri etu kilpailijoihin nähden (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25).

Yrityksen käyttämä arvolupaus riippuu täysin siitä, mihinkä asiakassegmenttiin se on kohdistettu ja mitkä tarpeet halutaan tyydyttää. Yritys jonka arvolupaus tyydyttää kokonaan uuden tarpeen nojaa uutuuteen. Yleisenä esimerkkinä voidaan pitää matkapuhelinmarkkinoita, joissa uutuuksien saapuminen markkinoille on tiuhaa. Arvolupaus voi liittyä myös suorituskykyyn. Tietokoneala tukeutuu suuresti tähän arvolupaukseen. Markkinoille tuodaan entistä suorituskykyisempiä tietokoneita, joilla pyritään tuomaan lisäarvoa asiakkaille. Paras esimerkki tähän on Mac-tietokoneet. Heidän tuotteensa päivitetään tietyn ajanjaksoin välein, jolloin suorituskyky paranee ilman, että asiakkaan täytyy ostaa kokonaan uutta tuotetta. Räätelöinti on yksi hyvä keino tuoda arvoa asiakkaalle. Tuote räätelöidään juuri asiakkaan tarpeita varten ja tällä tavoin asiakkaan ongelma ratkaistaan sekä asiakas saa yksilöllistä palvelua, joka tuo lisäarvoa asiakaskokemuksen kautta (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25).

Airaksinen kiteyttää arvolupausta siten, että vain perustellut ja rationaaliset valinnat kuvastavat arvoja. Järkevä ja harkitseva henkilö valitsee tietojensa perusteella ne seikat, jotka hänen mielestään tuovat arvoa. Arvot tulevat siitä, mitä henkilö valitsisi, jos arvot olisivat hänen ihanteensa mukaisia. Arvot ovat tiedostavien ja järkevien valintojen kohteita (Airaksinen 1987, 132).

2.1.3 Jakelukanavat

Jakelukanavien kautta yritys toimittaa arvolupauksensa asiakkailleen. Yritys voi käyttää monia eri kanavia arvolupauksen toimitukseen ja on tärkeää löytää oikeat kanavat, joiden kautta tämä on nopeaa ja kustannustehokasta. Nämä jakelukanavat ovat kosketuspinta asiakkaseen, joten ne täytyy suunnitella huolellisesti ja valita juuri oikeat kanavat eri asiakassegmenteille. Koska eri segmentit käyttäytyvät eri tavalla vaaditaan tarkkaa suunnittelua valittaessa jakelukanavia jotta arvolupaus saadaan toimitettua kaikille asiakkaille (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27).

Oikein suunniteltu jakelustrategia voi vaikuttaa merkittävästi asiakkaan saamaan arvoon ja luo samalla yritykselle edun muihin toimijoihin nähden. Organisaatioiden välinen yhteistyö on välttämätöntä jotta kokonaisuus toimii. Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa enemmän kuin yrityksen omilla resursseilla olisi mahdollista (Armstrong & Kotler 2013, 320–322).

Eri jakelukanavien käyttö riippuu siitä mille asiakassegmentille halutaan arvolupaus toimittaa. Yritys voi pyrkiä antamaan tietoa ja nostamaan omien tuotteidensa tunnettavuutta tiettyjen kanavien kautta sekä auttamaan asiakkaitaan arvostelemaan yrityksen toimintaa ja arvolupauksen toimimista. Yrityksen täytyy miettiä tarkasti minkä kanavien kautta he myyvät tuotettaan. Yritys voi käyttää omia kanaviaan, kuten omia myymälöitään ja internet sivujaan tai myydä tuotettaan kumppaneiden kautta kuten jälleenmyyjien ja tukkukauppojen kautta. Hyvä myyntikanava koostuu yleensä molempien kanavien kautta tehdystä myynnistä ja täten tuo tuotteen helposti asiakkaan saataville. Jakelukanavia käytetään myös jälkimyyntiin ja asiakastukeen sekä brändimarkkinointiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27).

Yrityksen tulee valita oikea kokonaisuus jakelukanavista jotta se pystyy maksimoimaan arvolupauksen toimituksen. Mikäli yritys käyttää pelkästään omia kanavia on sen tuottomarginaali korkeampi mutta näiden kanavien käyttöönotto saattaa olla kallista ja vaikea pitää yllä. Toisaalta, jos yritys käyttää pelkästään yhteistyökumppaneiden jakelukanavia on voittomarginaali pienempi mutta käyttöönotto on helpompaa, koska on jo olemassa olevat jakelukanavat. Hyvä yhdistelmä on käyttää molempia kanavia ja löytää juuri se oikea tapa omalle yritykselle (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27).

2.1.4 Asiakassuhteet

Aikaisemmat kohdat rakentavat pohjan liiketoimintamallin tärkeimmälle kohdalle, eli tuottavien asiakassuhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle. Asiakassuhteen luonne riippuu siitä mitä asiakasryhmää palvellaan. Toinen ääripää ovat asiakkaat, joilla on matala kate, eli näihin asiakasryhmiin ei kannata kuluttaa resursseja liikaa vaan asiakassuhdetta hoidetaan esimerkiksi internetsivujen, sosiaalisen median ja mainonnan avulla. Keskivälissä ovat asiakkaat, jotka vaativat henkilökohtaista palvelua ja suhdetta pidetään yllä henkilökohtaisella tasolla. Toinen ääripää ovat partnerit, joiden avulla saadaan yritykselle enemmän tuottoa. Näitä partnereita palvellaan erittäin henkilökohtaisesti ja joissain tapauksissa jopa määrätään tietty henkilö hoitamaan asiakassuhdetta (Armstrong & Kotler 2013, 41–46).

Yrityksen tulee päättää, minkälaisen asiakassuhteen he haluavat luoda asiakkaaseen ja eri asiakas-segmentteihin. Yrityksen täytyy huolehtia asiakkaiden hankkimisesta, asiakkaiden säilyttämisestä sekä myynnin edistämisestä. Asiakassuhteiden tyypeissä on eroavaisuuksia ja toiset vaativat enemmän aikaa ja rahaa kuin toiset. Erilaisia asiakassuhde tyyppejä on monenlaisia. Henkilökohtainen tuki pe-rustuu suoraan kontaktiin myyjän ja asiakkaan välillä. Asiakas pystyy kommunikoimaan asiakaspal-velijan kanssa paikanpäällä, puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Omistautunut henkilökohtainen tuki tarkoittaa sitä, että tyydytetään asiakkaan tarpeet henkilökohtaisella ja yksilöllisellä palvelulla. Itsepalvelussa ei ole suoraa kontaktia asiakkaaseen. Itsepalvelussa pyritään tarjoamaan kaikki mah-dolliset keinot, jotta asiakas pystyy palvelemaan itseään. Automaattituki on itsepalvelun kaltainen, mutta hiukan henkilökohtaisempi palvelu. Automaattituki tunnistaa eri asiakkaat ja parhaillaan simu-loi asiakassuhdetta, esimerkiksi suosittelee tiettyä kirjaa tai elokuvaa eri asiakkaille. Yhteisöt ovat yritysten ylläpitämiä yhteisöjä internetissä, jossa asiakkaat voivat vaihtaa tietoa, kokemuksia ja rat-kaista toistensa ongelmia. Yhteistyössä asiakas pääsee suoraan vaikuttamaan tuotteen tai palvelun lopputulokseen ja näin luodaan henkilökohtainen suhde. Esimerkkinä Youtube.com jonne asiakkaat luovat sisältöä itse (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29).

Yritys voi hyvällä asiakassuhdetoiminnallaan luoda arvoa asiakkailleen ja näin erottua kilpailijoistaan. Nykyaikana asiakassuhteet hoidetaan entistä useammin automaattituella, joten yrityksen tärkein ar-volupaus voi olla sen henkilökohtaisempi palvelu. Yritys pystyy sitouttamaan asiakkaan hoitamalla asiakassuhteet henkilökohtaisemmin ja tällä tavoin varmistamaan asiakkaan lojaalisuuden käyttä-mään juuri heidän tuotteitaan tai palveluita. Eri asiakassegmenteille täytyy valita omat keinonsa hoi-taa tätä asiakassuhdetta. Uusille asiakkaille annetaan henkilökohtaista apua käyttää tuotetta tai pal-veluita ja vanhoille asiakkaille kerrotaan tarjouksista sekä hoidetaan mahdollinen jälkimyynti ja tuki-palvelut.

2.1.5 Tulovirrat

Tulovirroilla tarkoitetaan yrityksen tapaa ansaita rahaa eri asiakassegmenteiltä. On tärkeää pohtia, minkä verran eri asiakassegmentit ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista ja arvolupauksesta. Hyvällä suunnittelulla varmistaan yksi tai useampi tulovirta jokaiselta asiakassegmentiltä. Tulovirrat voivat olla kertaluontoisia ostoja tai jatkuvia maksuja arvolupauksesta tai myynnin jälkeisestä asia-kastuesta. Tuotteen myynti tarkoittaa fyysisen tuotteen omistusoikeuden myyntiä asiakkaalle, esi-merkiksi maidon myynti asiakkaalle marketissa. Käyttömaksu on asiakkaan maksama korvaus palve-lusta käytön mukaan, esimerkiksi hotelli laskuttaa nukutuista öistä. Jäsenmaksu on asiakkaan mak-sama korvaus palvelun jatkuvasta käytöstä, josta esimerkkinä voidaan pitää kuntosalijäsenyyttä. Vuokra tai leasing tarkoittaa maksua oikeudesta käyttää tiettyä palvelua tai tuotetta tietyn ajan, esi-merkiksi vuokra-auton käyttöoikeus. Lisensointi tarkoittaa immateriaalioikeuden alaisen omaisuuden käyttöön oikeuttava sopimus. Välityspalvelussa maksetaan välitysmaksu välittäjälle, esimerkiksi kiin-teistönvälittäjät ottavat palkkion, kun he saattavat yhteen ostajan ja myyjän. Mainostamisessa asia-kas maksaa tuotteen mainostamisesta mainostajalle (Osterwalder & Pigneur 2010, 30–33).

Tulovirrat käsittävät kaikki ne myyntitulot joita yritys saa. Yritys voi saada myyntituloja monella eri tavalla ja on tärkeää suunniteltaessa ottaa ne kaikki huomioon.

2.1.6 Avainresurssit

Jokainen yritys tarvitsee resursseja toimiakseen. Nämä resurssit mahdollistavat arvolupauksen toimittamisen asiakkaalle. Eri tyyppiset yritykset tarvitsevat eri resurssit, jotka mahdollistavat yrityksen kasvun ja toiminnan jatkumisen. Fyysiset resurssit liittyvät valmistukseen ja myyntiin. Intellektuellit resurssit ovat brändi, tietämys, patentit, omistusoikeus, yhteistyö ja asiakaskanta. Henkilöstöresurssit liittyvät työntekijöiden tietotaitoon ja taloudelliset resurssit kuvaavat yrityksen pääomaa (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35).

Yrityksen avainresurssit voivat olla työntekijöiden tietotaito esimerkiksi asiantuntija yrityksissä, bränditietoisuus, valmistuskeinot tai taloudellinen pärjääminen. Näillä avainresursseilla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja toimittamaan arvolupauksensa asiakkailleen muita paremmin.

2.1.7 Avaintoiminnot

Avaintoiminnoilla tarkoitetaan yrityksen toimintoja, joilla liiketoimintamalli saadaan toimimaan ja se on helpompi toteuttaa. Avaintoimintojen tulisi olla sellaisia, että ne tuottavat yritykselle arvoa, tavoittavat kohde markkinat, luovat ja säilyttävät asiakassuhteita sekä tuovat yritykselle tuloja. Avaintoiminnot riippuvat siitä millä toimialalla yritys toimii ja vaihtelevat sen mukaan. Esimerkiksi Applen avaintoimintoihin kuuluu vahvan brändin luominen, kun taas Huawei keskittyy enemmän käyttömukavuuden ja toimivuuden parantamiseen (Osterwalder & Pigneur 2010, 36–37).

Avaintoiminnot täytyy olla selkeästi mietittynä jo mallin luomisen alussa, jotta yritys pystyy luomaan mallin näiden pohjalta. Avaintoimintojen merkitys on erittäin suuri, jotta pystytään luomaan oikeanlainen yhdistelmä erilaisia toimintoja, joilla yritys pyrkii erottautumaan ja tuottamaan asiakkailleen arvoa.

2.1.8 Avainkumppanit

Avainkumppanit tarkoittavat niitä toimijoita, joiden kanssa yritys tekee yhteistyötä. Tavarantoimittajat ja muut avainkumppanit luovat sen verkoston, joka mahdollistaa yrityksen liiketoimintamallin toimivuuden. Avainkumppaneiden avulla yritys pyrkii hallitsemaan riskejä paremmin, hankkimaan resursseja tai muuten maksimoimaan liiketoimintamallin toiminnan. Avainkumppanit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Strateginen yhteistyö yritysten kanssa, jotka eivät toimi samalla alalla. Strateginen yhteistyö samalla alalla toimivien yritysten kanssa. Fuusioituminen toisen yrityksen kanssa sekä toimittajien ja ostajien välinen yhteistyö (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39).

Avainkumppaneiden mukaan ottaminen voi tietyissä tilanteissa olla pakonomaista, esimerkiksi tilanteessa, jossa avainkumppanilla on valmiit suhteet haluttuihin asiakasryhmiin tai sillä on yksinoikeus

tiettyyn tuotteeseen, ohjelmistoon tai valmistusmenetelmään. Tarkasti valittujen avainkumppaneiden ansiosta yritykselle jää enemmän resursseja ja aikaa keskittyä muihin avainresursseihin (Tuomela 2012).

Yrityksen tulee pyrkiä luomaan mahdollisimman laaja verkosto avainkumppaneita, jotka tuottavat yritykselle arvoa sekä myös toisinpäin. Molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö on kannattavaa sekä kestävä.

2.1.9 Kulurakenne

Yrityksen on tärkeä tiedostaa kaikki ne kulut joita yrityksen liiketoimintamallista koituu. Yritykselle aiheutuvia kuluja ovat muun muassa arvonluonti, arvon toimittaminen, asiakassuhteiden hallinta ja myynninedistäminen.

Yrityksen on helppo määritellä ja suunnitella kulurakennetta, kun sillä on selvillä avainresurssit, avaintoiminnot ja avainkumppanit. Kulurakenteen hallinnan tärkeys riippuu yrityksen liiketoimintamallista. Esimerkiksi kauppaketju Lidlin liiketoimintamalli perustuu mahdollisimman pieniin kuluihin (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41).

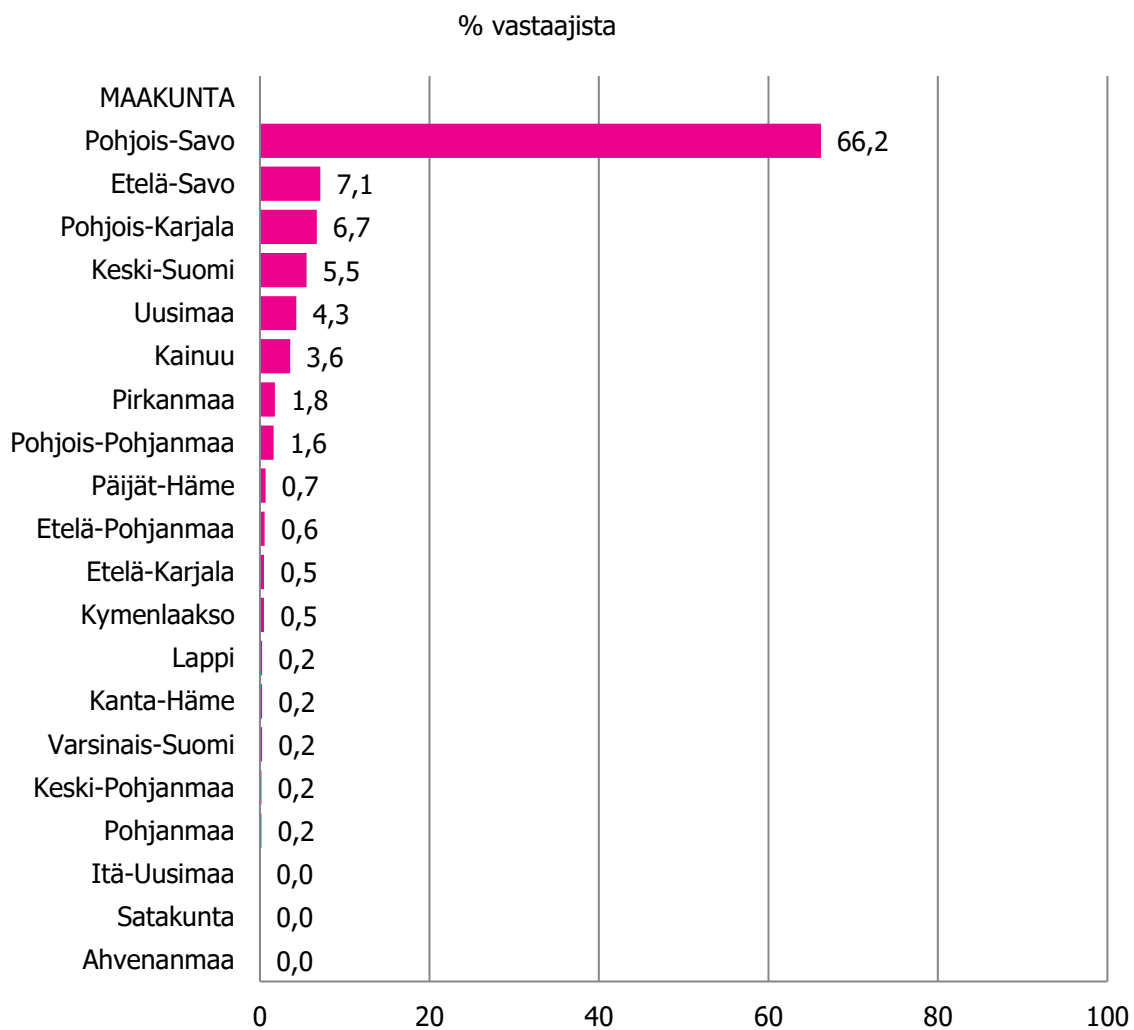
3 KAUPPAKESKUS MATKUS

Kauppakeskus Matkus on Suomen viidenneksi suurin kauppakeskus, jossa toimii useita kymmeniä liikkeitä: kahviloita, ravintoloita, vaateliikkeitä, päivittäistavarakauppa ja paljon muuta. Kauppakeskus sijaitsee Ikean yhteydessä vilkkaan moottoritien varrella, joten kulkuyhteydet sinne ovat hyvät sekä se on helppo paikantaa.

Kauppakeskus Matkus on ihanteellinen paikka aloittavalle yritykselle, joka ei vielä ole täysin varma asiakaskunnastaan tai tuotteensa tai palvelunsa toimivuudesta. Matkukseen suuri ja vakaa asiakasvirta antaa optimaaliset lähtökohdat yritystoiminnan aloittamiseen, sillä ainakaan asiakasmäärästä kaupankäynti ei jää kiinni.

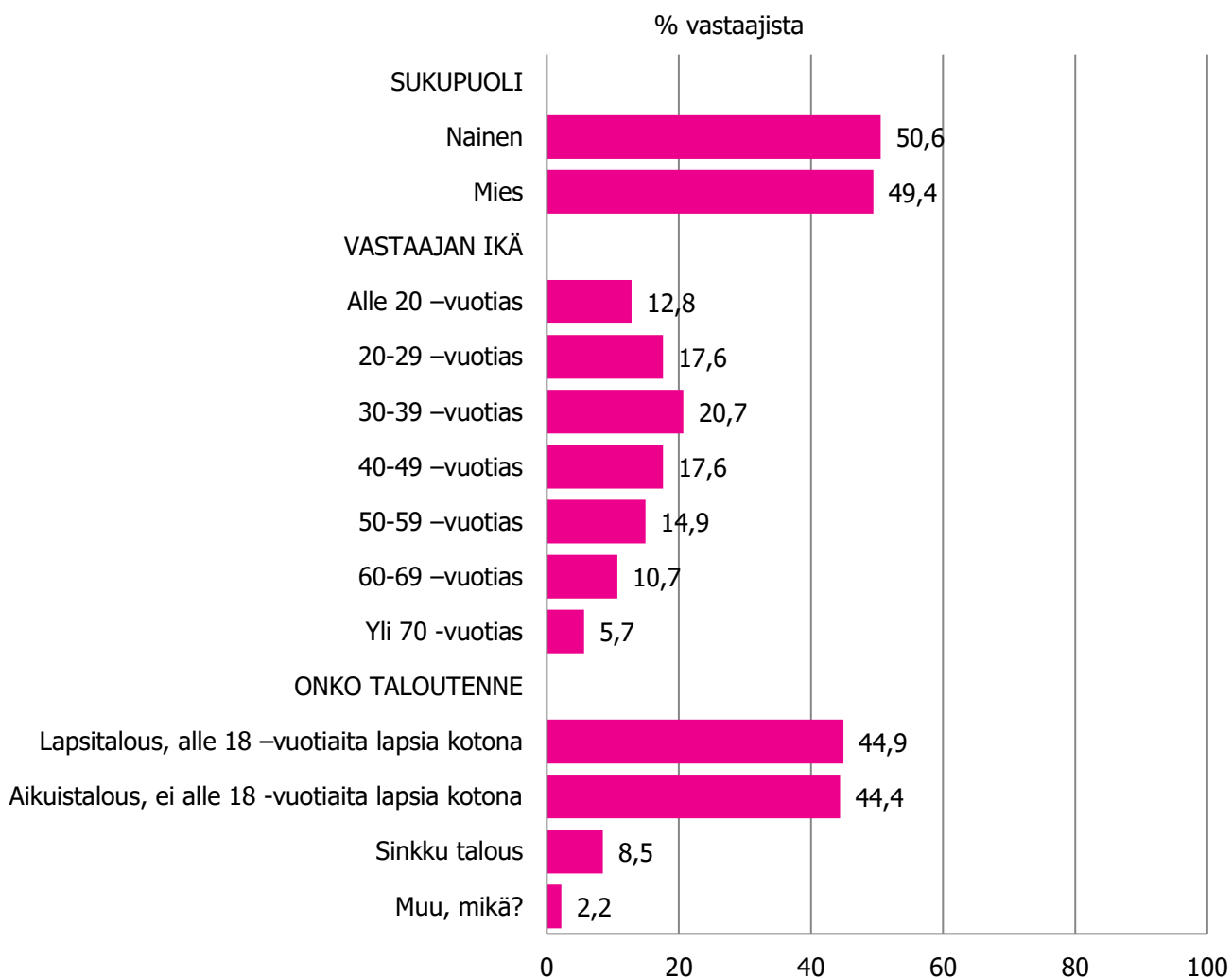
Matkus teki asiakaskyselyn kesällä 2015, jonka pohjalta pystymme analysoimaan Matkuksen asiakkaita. Kyselyn otanta oli 1238 asiakasta ja koko viikon aikana Matkuksessa vieraili noin 7200 kävijää. Oheisista taulukoista käy ilmi asiakkaiden jakauma alueittain, ikäryhmittäin sekä syy Matkukseen tuloon (kuva 2).

Suurin osa asiakkaista tulee Pohjois-Savon alueelta, mikä on aivan luonnollista ottaen huomioon kauppakeskuksen sijainnin. Muutkin isommat asiakasryhmät tulevat Keski-/Itä-Suomen alueilta. Kauppakeskus vetää myös asiakkaita ympäri Suomea sen monipuolisuuden ja hyvien kulkureittien ansiosta (kuva 2).



Kuva 2. Matkusten kävijät alueittain (Matkus, luottamuksellinen tiedonanto 2015).

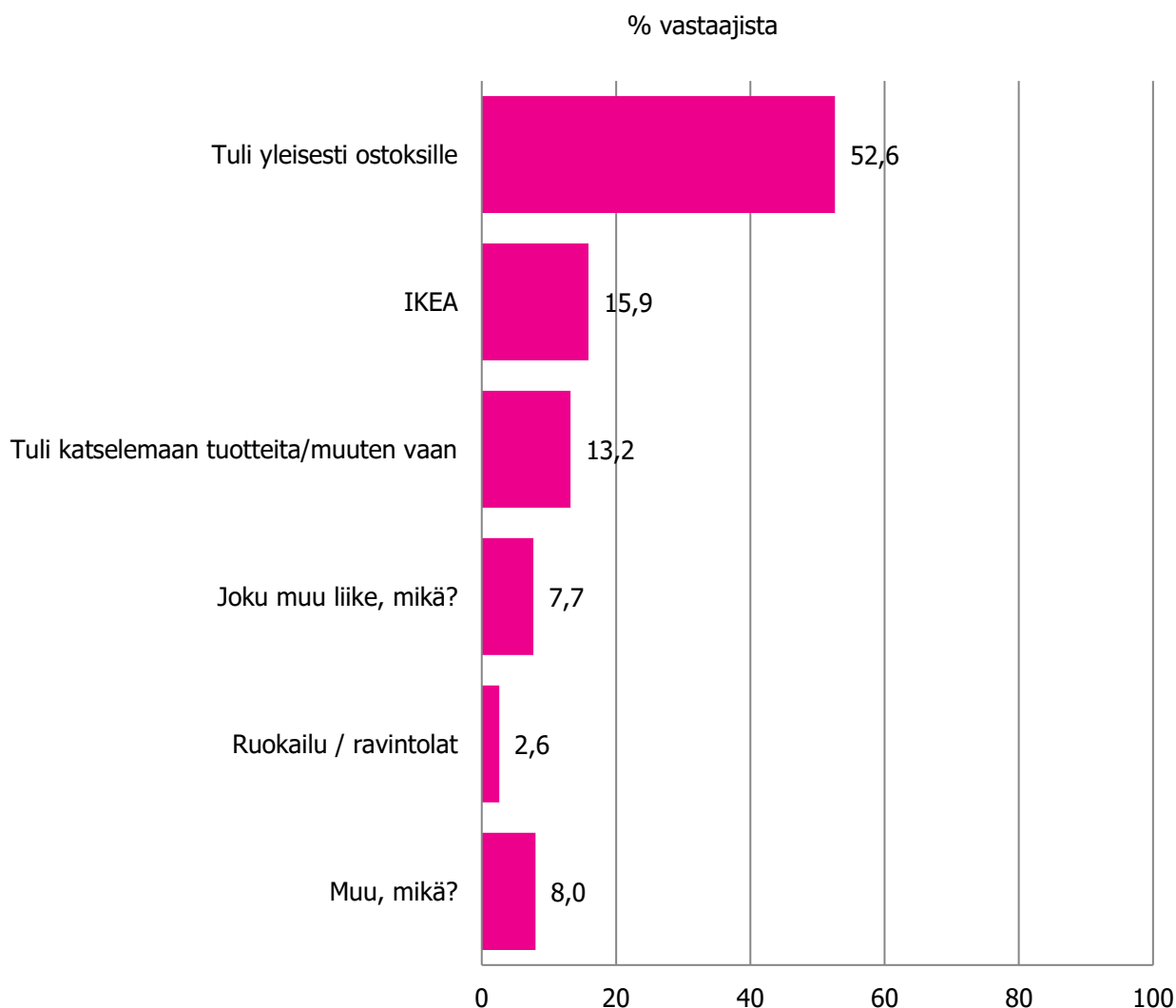
Vastaajat jakautuvat tasaisesti miehiin ja naisiin ja näiden ryhmien välillä on vain pieni ero. Ikäkausia tarkastellessa voidaan todeta, että suurin asiakasryhmä on 30–39 -vuotiaat. 20–29 -vuotiaat ja 40–49 -vuotiaat muodostavat seuraavaksi suurimmat ryhmät. Eli suurimmat asiakasryhmät ovat ostovoimaisia ja halukkaita käyttämään rahaa palveluihin ja tuotteisiin. Nämä asiakasryhmät ovat juuri sellaisia, jotka jokainen yritys haluaa asiakkaikseen (kuva 3).



KUVA 3. Vastaajaprofiili ikäluokittain sekä talouden koon mukaan (Matkus, luottamuksellinen tiedonanto 2015).

Yli puolella kävijöistä (52,6 %) syy Matkukseen tuloon oli tulla yleisesti ostoksille. Tämä on hyvä asia yrityshautomon yrittäjien kannalta, koska tämä asiakasryhmä on valmis käyttämään rahaa eikä tule ostokeskukseen vain hovin vuoksi. Toinen hyvä asia on se, että tämä asiakasryhmä todennäköisesti tutustuu Matkuksen liikkeisiin monipuolisesti, eikä vain tule sinne yhden liikkeen takia, kuten Ikean (kuva 4).

Suurena kilpailuetuna Matkuksen yrityshautomolle on kauppakeskuksessa sijaitsevien lukuisten palveluiden kirjo. Aloitteleva yrittäjä pääsee heti suunnitteluvaiheesta alkaen verkostoitumaan kauppakeskuksessa sijaitsevien yritysten kanssa ja vastavuoroisesti tarjoamaan mahdollisesti omia palveluitaan. Mahdolliset yritysysteistyöt heti yrityksen alkuvaiheessa antavat erinomaisen alun sekä mahdollisuuden räjähtävään kasvuun.



KUVA 4. Syy Matkukseen tulemiseen (Matkus, luottamuksellinen tiedonanto 2015).

3.1 Visio

Visiomme hautomon suhteen on luoda tuottavia ja toimivia yrityksiä, jotka jäisivät harjoittamaan toimintaansa kauppakeskus Matkukseen. Tarkoituksenamme ei ole luoda vain "tähdenlentoja" vaan menestyviä, itsenäisiä yrityksiä, jotka toiminnallaan rikastuttavat suomalaista yrityskulttuuria, ja vahvistavat Kuopion talousaluetta. Tässä tapauksessa visiota tulisi tarkastella ja tarvittaessa täydentää kahden vuoden välein. Normaalisti yrityshautomoasiakkaan suhde kestää noin kaksi vuotta, joten tarkastelu olisi hyvä suorittaa viimeistään ensimmäisen asiakassuhteen päätyttyä, jotta näkisimme toteutuuko visiomme. Mikäli suhteiden kestot lyhenevät tai pidentyvät, voidaan vision tarkastelusyhtä tarvittaessa muuttaa.

3.2 Missio

Yrityshautomomme missio on tarjota asiakkaallemme paras mahdollinen tuki ja toimintaympäristö yrityksen kehittämiseen heti alusta saakka. Jotta missio tulee toteutumaan, on hautomoasiakkaiden tarpeita kuunneltava ja tarvittaessa pystyttävä kehittämään toimintoja sen mukaan. Hautomo on olemassa palvellakseen asiakkaidensa tarpeita.

4 YRITYSHAUTOMON TOIMINTAPERIAATTEET JA MUUT KESKEISET KÄSITTEET

Poislukien maa-, metsä- ja kalatalous, Suomessa on 283 290 yritystä. Yritykset työllistävät noin 1,4 miljoonaa ihmistä. Näistä yrityksistä 98,9 % ovat alle 50 hengen yrityksiä. Yli 250 hengen suuryritykset palkkasivat 7164 henkeä vuosina 2001–2012, kun samaan aikaan pienet ja keskisuuret yritykset loivat työpaikkoja yli 100 000 hengelle. Yli kymmenen vuoden ajan Suomessa syntyneet työpaikat ovat sijoittuneet pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Yritysten liikevaihdosta yli puolet syntyy pk-yrityksissä ja pk-sektorin osuus BKT:stä on reilu 40 prosenttia (Tilastokeskus, Yritysrekisteri 2013).

4.1 Yrityshautomo

Yrityshautomot palvelevat uusia innovatiivisia ja kasvuhaluista yrityksiä. Ensisijaisena tarkoituksena yrityshautomoilla on tuottaa yksilölliset palvelut uudelle yritykselle kasvun tueksi ja näin vauhdittaa asiakasyritystensä kehittymistä. Yrityshautomot tarjoavat asiakkailleen yrityskehitys- ja peruspalveluita. Yrityskehityspalveluihin luetaan koulutustoimintaa, mentorointia, neuvonta- ja asiantuntijapalveluita ja verkostoitumista. Peruspalveluihin kuuluvat muun muassa toimistopalvelut ja toimitilat. Yrityshautomon asiakasyritysten kanssa solmitaan yleensä määräaikainen vuokrasopimus, jonka aikana asiakasyrityksillä on mahdollisuus käyttää hautomon palveluita. Yrityshautomoita sijaitsee ympäri Suomea, joista useimmat ovat sijoittuneet teknologiakeskuksiin.

Yrityshautomolla tarkoitamme tilaa, jossa tulevilla yrittäjällä on mahdollisuus kehittää omaa yritys-ideaansa. Tilan tulee olla lähtökohtaisesti edullinen, jossa oman yrityksen toimintaa voisi mahdollisesti kokeilla käytännössä. Esimerkiksi tässä tapauksessa, kun yrittäjä on kehittänyt liiketoimintansa tarpeeksi pitkälle ja haluaa mahdollisesti kokeilla toimiiko liikeideansa käytännössä, haluamme antaa yrityshautomon asiakkaallemme sen mahdollisuuden

4.1.1 Yrityshautomoprosessi

1. Liikeidean arviointi

Aloituskustelun yhteydessä käydään läpi asiakkaan motivaatio ja sopivuus hautomotoimintaan. Myös asiakasyrityksen uutuusarvo sekä kasvupotentiaalisuus tulee määrittää. Tässä tapauksessa kriteerinä on, että pystyykö hautomoasiakas toteuttamaan liiketoimintaansa kauppakeskusympäristössä. Motivaation ja asiakkaan soveltuvuuden kartoittamisen jälkeen solmitaan asiakkaan kanssa hautomosopimus, joka sisältää ns. vuokrasopimuksen, jolla varmistetaan asiakkaan sitoutuminen yrityshautomo toimintaan.

2. Esihautomovaihe

Esihautomovaiheen tavoitteena on luoda toimintakelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Tässä vaiheessa hautomon tarjoamat tukipalvelut nousevat jo selkeästi esille. Liiketoimintasuunnitelman laati-

misessa tulee hautomoasiakkaan jo kyetä asettamaan yritykselleen selkeät tavoitteet. Yrityksen kriittinen tarkastelu nousee erittäin tärkeään rooliin hautomon tässä vaiheessa. Myös yrityksen perustamisen kannalta useat liiketaloudelliset seikat nousevat esiin liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa: liiketoimintamalli, markkinointisuunnitelma, organisaation rakenne ja liiketoiminta ympäristö.

3. Yrityshautomovaihe

Yrityshautomovaiheessa keskitytään jo yrityksen varsinaiseen perustamiseen. Perustamisen kannalta huomioarvoisia asioita ovat mm. rahoitus, tuotekehitys, myynti, markkinointi sekä hallintotapa.

Prosessin jokaisessa vaiheessa avain tekijänä toimii hautomoasiakkaan oma aktiivisuus. Mitä aktiivisempi asiakas on kyselemään ja selvittämään asioita sitä enemmän hän on saama tukea ja tietoa. Myös verkostoituminen ja asiakkaiden hankinta ovat tärkeitä toimenpiteitä yrityksen alkuun saattamisen vaiheessa. Tähän hautomo tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet jo heti ensitapaamisesta alkaen. Hautomomme tarjoaa myös erinomaiset mahdollisuuden jatkonkin kannalta.

4.2 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalveluita käytetään yleisesti tilanteessa, jossa asiakas ei pysty ratkaisemaan jotain ongelmaa itsenäisesti. Asiantuntijapalveluilla pyritään minimoimaan riskejä tai maksimoimaan hyötyjä. Asiantuntijapalveluiden tarjoamat palvelut ovat usein aineettomia esimerkiksi tietoa ja taitoa, mutta ne voivat olla myös konkreettisia prosesseja, joiden lopputuotteena syntyy esimerkiksi suunnitelmia, reseptejä tai omaisuuden karttumista (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Asiantuntijapalvelun tarjoajaa voidaan pitää neuvonantajana. Asiakassuhteen toimimisen ja luottamuksen säilyttämisen kannalta on erittäin tärkeää, että asiakas antaa palvelun tarjoajalle oikeat pohjatiedot, ja vastavuoroisesti palvelun tarjoaja sitoutuu auttamaan asiakasta parhaan mahdollisen kykynsä mukaan (Sipilä 1998,12).

Asiantuntijapalvelun palvelun laadun arviointi on haastavaa hankinta hetkellä, joissain tilanteissa jälkikäteenkin. Asiantuntijapalveluiden laadun vaihtelut voivat olla suuriakin toimialasta riippuen, joten niihin liittyvät riskit ovat usein suuret. Epäonnistuessaan asiantuntijapalvelu voi tuottaa suurtakin tuhoa esimerkiksi syöstä yrityksen konkurssiin. Välttyäkseen suurilta katastrofeilta on asiakkaan ja palvelun tuottajan saumaton yhteistyö välttämätöntä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

4.2.1 Asiantuntijapalvelun markkinointi

Useat asiantuntijapalvelut pitävät merkittävänä osana markkinointiaan suhdemarkkinointia sekä verkostoitumista. Asiantuntijapalveluiden markkinointi voi vaihdella kilpailutilanteesta ja toimialasta riippuen, ominaista kuitenkin kaikille asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille kuitenkin on, että markkinointi perustuu asiakkaiden erityispiirteisiin ja on samalla omaleimaista (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14).

Asiantuntijapalveluita tarjoavan organisaation menestys on jaettu kolmeen osaan, jotka tulee olla kunnossa myös markkinoinnissa onnistuakseen. Tärkeimpänä on itse palvelu, jonka täytyy olla suunniteltu, tuotteistettu sekä tuotettu asiakkaan tarpeen pohjalta. Toiseksi organisaatiokulttuuri ja – rakenne tulee olla toimivia palvelun tuottamisen, suunnittelun ja toimittamisen näkökulmasta. Viimeiseksi markkinointisuunnitelmassa tulee olla määriteltynä selkeästi, kuinka tavoitteet saavutetaan asiakkaan palvelutavoitetta silmällä pitäen (Lehtinen & Niinimäki 2005,61).

4.2.2 Asiantuntijapalvelu tuotteistaminen

Tuotteistetusta asiantuntijapalvelusta voidaan puhua, kun sekä asiakasyrityksen höydyt saadaan maksimiutua, että asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutettua. Jotta tähän päästään, on asiakkaalle tarjottavaa palvelua jatkuvasti muun muassa kuvattava, suunniteltava, parannettava sekä kehitettävä. Tuotteistaminen on kaiken kaikkiaan standardisointia laajempi prosessi. Tuotteistus ei ole pelkästään tuotteiden määrittelyä, vaan ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategia käytännössä. Tuotteistuksella pyritään kehittämään palveluita, täsmentämään ja jäsentämään koko palvelutuotanto muotoon, joka hyödyttäisi asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30).

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen hyödyttää asiakkaan lisäksi myös palveluja myyvää yritystä. Palvelun konseptointi eli asiakaslupauksen sekä asiakasryhmän määrittäminen, jolle palvelu on suunnattu, tuottaa tuotteistetun palvelun. Mikäli tuote on tuotteistettu hyvin, on se tuotteistamaton palvelua helpompi markkinoida. Mikäli tuotteistetussa palvelussa käytetään standardisoituja ratkaisuja, voidaan myös yrityksen tuottavuutta näin parantaa (Lehtinen & Niinimäki 2005,30).

4.3 Visio

Visio on eräänlainen maali johon tähdätään. Yrityksen näkökulmasta visiona voidaan pitää mielikuvaa, jossa yritys halutaan nähdä tulevaisuudessa. Vision tulee olla selkeä ja tarpeeksi haasteellinen, mutta aina sitä ei sellaisenaan saavuteta. Hyvin laadittu ja tarpeeksi haastava visio on monen yrityksen menestyksen kulmakivi. Suurin osa ihmisen tekemistä valinnoista tapahtuu tiedostamattomasti. Mikäli visio saadaan istutettua ihmisen arvoihin ja tunteisiin, pyrkii hän väistämättä toiminnoillaan kohti asetettua tavoitetta, visiota (Selin E & Selin J 2005, 58–60).

Haasteena hyvässä visiossa on, että koko organisaatio on saatava uskomaan siihen. On tärkeää myös muistaa tarkistaa ja täydentää visio riittävän usein. ”Riittävän usein”, voi toimialasta riippuen vaihdella vuodesta useaan vuoteen. Vision tarkistus hetkellä luodaan uusi visio taas sovitun ajan päähän (Selin E & Selin J 2005, 61–62).

4.4 Missio

Missio on perinteistä toiminta-ajatusta syvällisempi ajattelutapa. Missio vastaa kysymykseen: ”Mikä oikeuttaa yrityksen olemassaolon, mitä tehtävää varten se on luotu?”. Mission avulla pyritään irrottautumaan perinteisestä tuoteajattelusta ja miettimään asiaa syvällisemmin. Yrityksen liiketoiminnan

ytimen sekä asiakkaan kokeman hyödyn ymmärtäminen sen sijaan koetaan tärkeämpänä. Ei pelkää ajatella, että yrityksen on tuotettava omistajilleen mahdollisimman paljon tuottoa, vaan asioita ajatellaan syvemmin. Missiossa mietitään koko yrityksen toimintoja, joilla tulokseen pyritään (Selin E & Selin J 2005, 63–64).

4.5 Asiakas ja asiakasnäkökulma

Asiakkaalla tarkoitetaan sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkuuksia. Asiakas rahoittaa loppukädessä koko yrityksen toiminnan ja kehityksen. Oikeat asiakkaat ja asiakkaat, joiden kanssa yritys haluaa työskennellä, on pystyttävä tunnistamaan. Yrityksen perus liiketoiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa asiakasrakenteensa, jotta yrityksen tarjonta ja asiakkaan tarve kohtaavat. On myös muistettava, että asiakas on aina ihminen, oli sitten kyseessä yritysasiakas tai yksityinen asiakas (Selin E & Selin J 2005, 14,17).

Asiakasnäkökulmasta puhuttaessa tarkoitetaan sillä asiakasorientoituneen yrityksen toimia. Yritys voi toimia joko tuteorientoituneesti tai asiakasorientoituneesti. Asiakasorientoituneen yrityksen palveluiden ja tuotteiden luomisen pohjana toimivat asiakkaan tarpeet. Asiakasnäkökulma vaatii kuitenkin yrityksen asiakkaiden hyvän tuntemuksen sekä muuntautumiskykyä kaikilla organisaation tasoilla ja prosesseissa. Mikäli yritys tähän kykenee, se tulee olemaan vahvoilla uusiutuvilla markkinoilla (Selin E & Selin J 2005,14–15).

4.5.1 Asiakasrajapinta

Asiakasrajapinnalla viitataan kaikkiin niihin yrityksen toimintoihin, joilla ollaan yhteydessä asiakkaaseen joko välillisesti tai suoraan. Asiakkaiksi luetaan sekä sisäiset että ulkoiset asiakkuudet, joista jokainen tulisi olla suunniteltu. Toiminnan sujuvuuden takaamiseksi jokainen asiakassuhde on hoidettava mahdollisimman hyvin toiminnan sujuvuuden takaamiseksi. Parhaimmassa mahdollisessa tilanteessa asiakasrajapintaa ei ole erotettavissa laisinkaan. Aito yhteistyö ja kumppanuus syntyvät, kun asiakasrajapinta katoaa kokonaan. Tällöin asiakasrajapintatyöskentely toimii parhaiten ja tällä yritys voi erottua markkinoilla edukseen (Selin E, Selin J 2005,15).

Yrityksen toiminnan kannalta sisäisten asiakasrajapintojen tiedostaminen ja niiden toimisuus on elinvoimaisen tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Riittävä ja selkeä vuorovaikutus, selvät tavoitteet ja tehtävät ovat asioita joiden täytyy olla kunnossa. Saumaton yhteistyö yrityksen sisällä vaatii asioiden, toimintojen ja prosessien syvällistä tuntemusta organisaation jokaiselta osalta. Yrityksen strategisesti merkittävimmät rajapinta-alueet ovat useimmiten tarkennuksen kohteena sillä ne ovat toimintoja, tekevät yrityksen tuloksen ja ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Tarkennukset liittyvät useimmiten johtamiskulttuuriin ja arvoihin, jonka kautta ne heijastuvat henkilöstön työilmapiiriin, motivointiin, sisäiseen tiedonkulkuun sekä prosessien toimivuuteen.

4.6 Luovuus osana liiketoiminnan suunnittelua

Jokainen ihminen on luova, jotkut ovat kuitenkin luovempia kuin toiset. On silti mahdotonta määrittellä luovuuden rajat edes henkilöllä, jota ei pidetä luovana, sillä luovuudella ei ole mittaria. Luovuuden rajat ovat usein opeteltuja ja seuraamuksia ympäristön tyrmäyksistä ja ahdasmielisyydestä. Voidaan siis ajatella, että luovuus on eräänlainen opittava taito, ja mitä enemmän sitä tietoisesti käytämme, sitä paremmaksi siinä tulemme. Luovuuden toteuttamiseen ei ole oikeita tapoja. Ne ovat niin kauan oikeita, kunhan ne toimivat ja tuottavat runsaasti uusia, erilaisia ideoita. Hyviä esimerkkejä systematisoiduista menetelmistä ovat mielikuvamatkat, tuumatalkoot ja roolipelit (Selin E, Selin J 2005, 42–43).

Liiketoiminnan suunnittelun useassa vaiheessa luovuuden käyttö olisi kuitenkin suotavaa varsinkin, kun mietitään mitä hyötyä tuotetaan asiakkaalle ja miten kilpailijoista erotutaan sekä mistä asiakkaat hankitaan ja kuinka kauppaa tehdään. Asioita tulee uskaltaa kyseenalaistaa sillä pienilläkin muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen toiminnan kannalta. Ihmiset kuitenkin tietämättään luovat itsellensä luovuuden rajoja sillä usein toisen ideaa pidetään parempana kuin omaansa, vaikka tälle ajattelulle ei aina olisikaan tarvetta (Selin E, Selin J 2005, 42–43).

5 YRITYSHAUTOMO MATKUS

Kauppakeskus Matkuksen tavoitteena oli luoda uusi konsepti kauppakeskukseen. Yrityshautomo on sinällään jo vanha käsite, mutta sitä ei ole vielä kokeiltu kauppakeskus Matkuksen ympäristössä. Matkuksella ei ollut selkeää liiketoimintamallia tälle yrityshautomolle, joten saimme suhteellisen vapaat kädet tätä suunnitellessa.

Matkuksella oli kaksi erilaista vaihtoehtoa, minkälainen yrityshautomon tila voisi olla. Tilat eroavat toisistaan siinä, että toinen on selkeästi suunnattu aloittavalle yrittäjälle ja toinen jo hieman pidemmälle suunnitellulle liikeidealle, mitä on jo mahdollista testata asiakkaiden keskuudessa.

Hautomon suunnittelussa ja toteutuksessa ovat olleet mukana myös paikalliset oppilaitokset. Savonian puolelta yTiimi tekee mielellään projekteja yrityksille pientä korvausta vastaan, joka on sovittavissa projektikohtaisesti erikseen. Esimerkiksi aloittavan yrityksen kohdalla projektit yTiimin kanssa voisivat sisältää markkinointitutkimusta, kysynnän selvittämistä tai logon suunnittelua. yTiimi koostuu Savonia ammattikorkeakoulun eri alojen opiskelijoista. Mukana on mm. matkailualan-, liiketalouden-, muotoilun-, sekä terveydenhuoltoalanopiskelijoita.

Hyvin sujuneen hautomoprosessin jälkeen on yrityksellä mahdollisuus jäädä jatkamaan yritystoimintaansa kauppakeskus Matkukseen. Matkus tarjoaa kilpailukykyiset toimitilat, edulliseen hintaan sekä runsaan asiakasvirran. Kaiken kaikkiaan Matkus on mitä mainioin paikka yrityksen kuin yrityksen harjoittamiseen. Tavoittemme olisi saada yrityshautomoasiakkaistamme uusia oikeita yrittäjiä Matkukseen ja siksi haluamme tarjota asiakkaillemme parhaat mahdolliset edellytykset liiketoimintansa kehittämiseen ja käytäntöön viemiseen.

5.1 Matkus Showroom

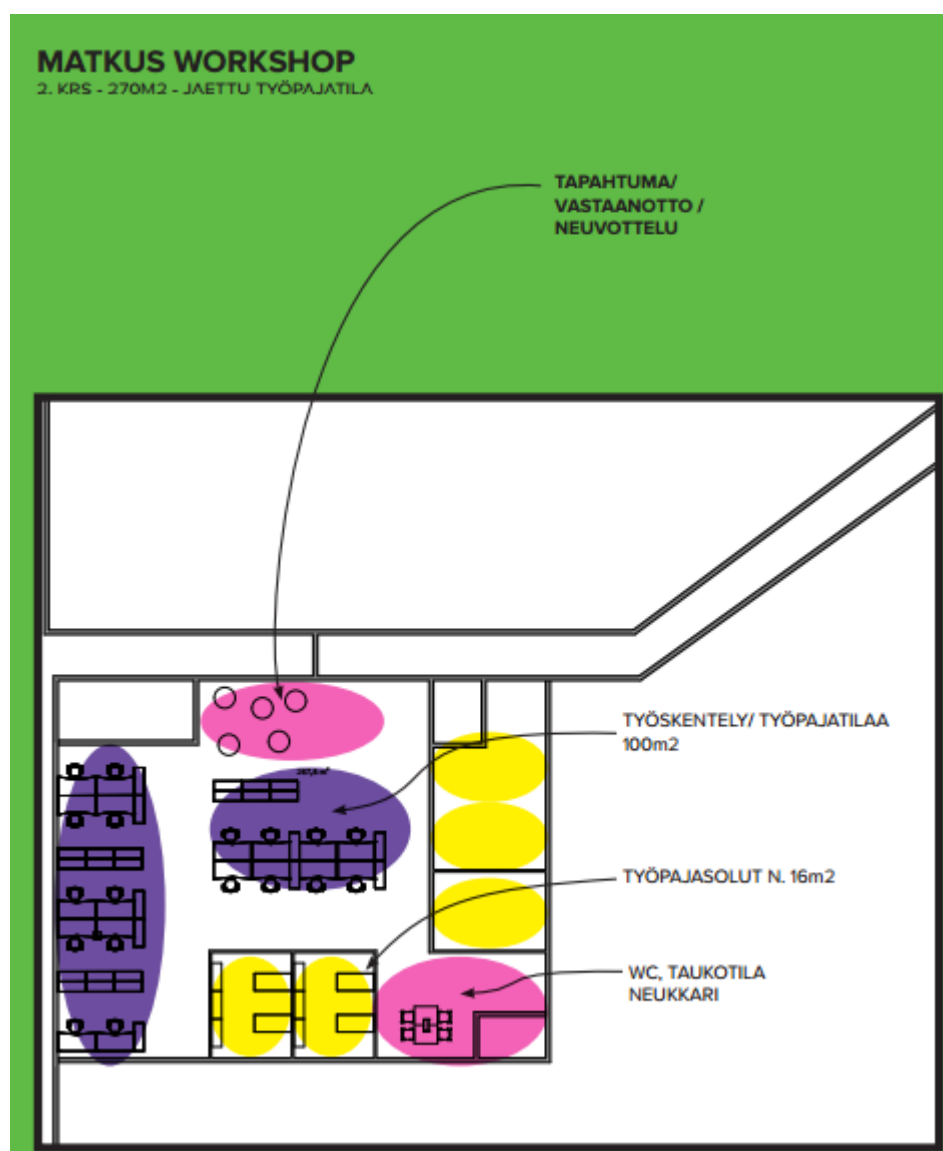
Vaihtoehto 1 eli Matkus Showroom sijaitsee kauppakeskuksen toisessa kerroksessa, vilkkaan käytävän varressa. Tila on jaettu kolmeen osaan, jonka takaosassa sijaitsee taukotilat sekä neuvotteluhuone. Keskiosassa on varsinainen hautomo-osa, jossa aloittelevat yrittäjät työskentelevät ja kehittävät omaa liikeideaansa. Tässä tilassa yrittäjät voivat valmistaa tuotteitaan sekä tehdä yhteistyötä keskenään. Liiketilän etuosa on varattu niin sanotulle kivijalkamyymälälle. Tässä tilassa yrittäjät pääsevät myymään ja esittelemään omia tuotteitaan sekä järjestämään erilaisia tapahtumia asiakkailleen. Tämä vaihtoehto on monimuototila, joka soveltuu yritykselle sen valmiusasteesta riippumatta, sillä yrittäjä voi halutessaan vuokrata showroom tilasta paikan itselleen, jossa myydä ja esitellä tuotteitaan tai palveluitaan. Potentiaaliset käyttäjät sellaiset yrittäjät, joilla on konkreettinen tuote jota he haluavat myydä myymälätilassa sekä kohdata asiakkaita.



KUVA 5. Pohjapiirros Showroom-tilasta (Matkus-yrityshautomoto – työryhmä: toimitila esimerkit 2015).

5.2 Matkus Workshop

Vaihtoehto kaksi on workshop-mallinen ratkaisu. Workshop sijaitsee toisen kerroksen takatiloissa, jonne ei asiakkailla ole kulkuoikeutta. Eli toisinsanoen tähän tilaan eivät asiakkaat pysty tulemaan ilman erikseen sovittua tapaamista. Tila on jaettu neljään osaan, joista suurimpana on työskentely/työpajatila, jossa yrittäjät voivat valmistaa tuotteitaan ja tehdä töitä. Reunoille on suunniteltu työpajasolut joissa yrittäjä pystyy työskentelämään omassa rauhassaan. Nämä solut ovat rajattu lasiseinillä yksityisyyttä haluaville yrittäjille. Tarpeen mukaan nämä lasiseinät on mahdollista peittää kokonaan. Takaosassa sijaitsee taukhuone. Etuosa on varattu tapahtuma, vastaanotto sekä neuvottelu tilaksi. Workshop on pääasiassa suunnattu sellaisille yrittäjille, joiden ei tarvitse välttämättä kohdata itse asiakasta eikä ole tarvetta myymälätiloille. Potentiaaliset käyttäjät tälle tilalla ovat käsi-työläiset sekä liikeideansa alkutaipaleella olevat yrittäjät.



KUVA 6. Pohjapiirros Workshop-tilasta (Matkus-yrityshautomo – työryhmä: toimitila esimerkit 2015).

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Saimme toimeksiannoksi luoda kauppakeskus Matkukseen liiketoimintamallin yrityshautomolle. Valittavana oli kvantitatiivinen kyselututkimus, jolla olisimme saaneet kartoitettua mahdollisten aloittelevien yrittäjien mieltymyksiä koskien Matkuksen yrityshautomoa, mutta päädyimme tutkimaan tilannetta kvalitatiivisesti. Kuuluimme suunnitteluryhmään, joka suunnitteli yrityshautomoa kauppakeskus Matkukseen. Täten oli luontevampaa luoda liiketoimintamalli suunnitteluryhmässä kasattujen ajatusten tiimoilta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keruu ei perustu määrään vaan tapauskohtaisesti hankittuun täsmä tietoon. Tässä tutkimusmuodossa luotetaan tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluissa syntyneisiin oivalluksiin. Lähtökohtaisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei testata hypoteeseja tai teorioita vaan pikemminkin itsekerättyä aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan aineistonhankinnassa keinoja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille (Hirsjärvi & Remes, Sajavaara, Tutki ja kirjoita 2013).

Primaariaineistoksi kutsutaan empiiristä tietoaaineistoa, jonka tutkija kerää itse. Empiirinen tieto on niin sanottua kokemusperäistä tietoa. Primaariainesto sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Valmiiksi kerättyä aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi (Hirsjärvi & Remes, Sajavaara, Tutki ja kirjoita 2013, 186). Työmme koostuu sekä primaariaineistosta, että sekundaariainestosta. Sekundaariaineisto on jo valmiiksi tuotettua aineistoa. Tässä tapauksessa sekundaariaineistona oli Matkuksen tekemä asiakastutkimus sekä kootut aineistot palaverien pohjalta. Primaariainestona käytimme Business Model Canvas – työkalun avulla luomiamme liiketoimintamalleja sekä havainnointia. Käytimme tiedonkeruu keinona osallistuvaa havainnointia olemalla osana suunnitteluryhmää. Olemalla osana suunnitteluryhmää saimme parasta mahdollista täsmätietoa juuri tätä liiketoimintamallia varten. Ryhmän jäsenten henkilökohtaiset näkemykset pääsivät hyvin esille. Tätä kautta saadut ideat ja ajatukset antoivat arvokasta sisältöä liiketoimintamalliamme varten. Suunnitteluryhmän kesken pidetyistä palavereista saimme käytännön tietoa yrityshautomon liiketoimintamallia varten, jota emme olisi kirjallisuudesta löytäneet. Teimme muistiin panoja sekä olimme sähköpostitse yhteydessä Matkuksen yhteyshenkilöön.

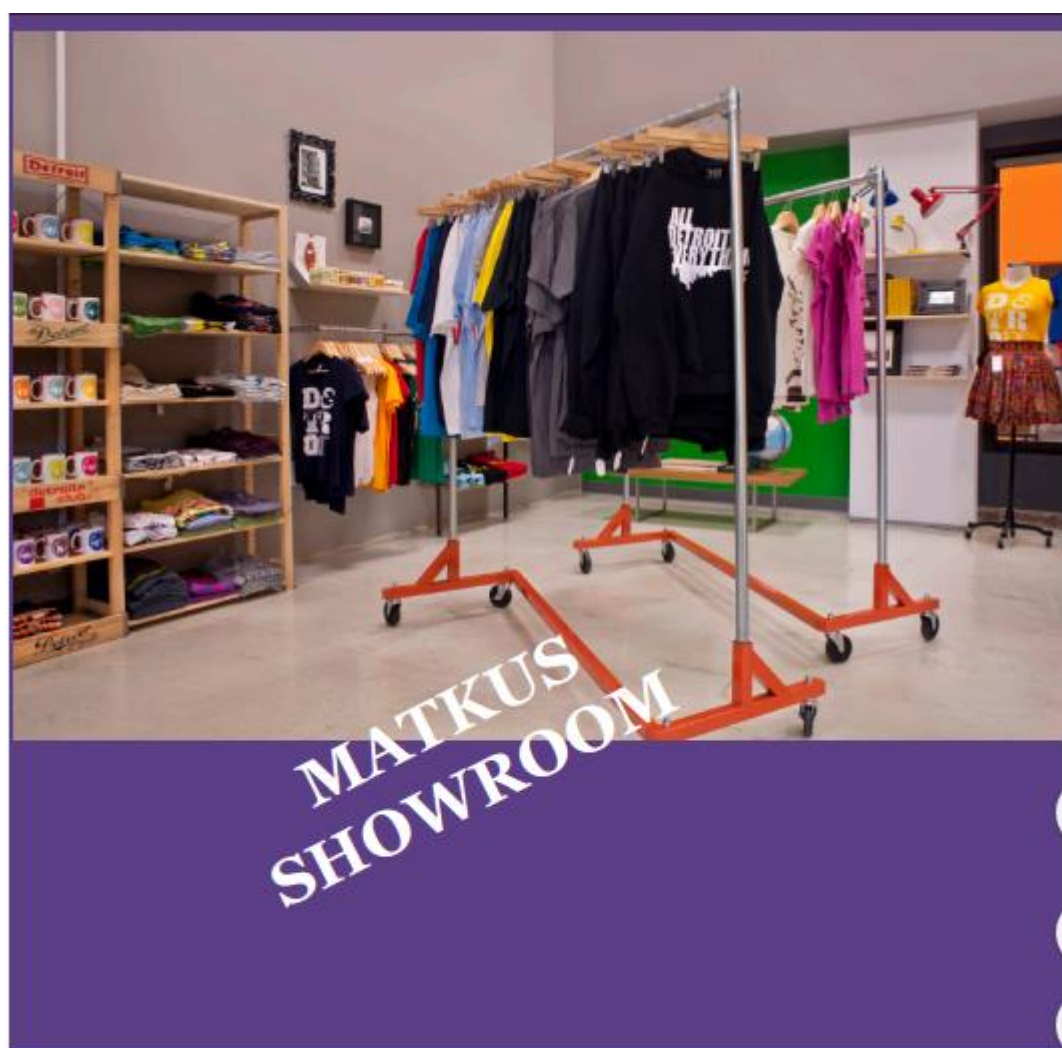
Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan pääsääntöisesti reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Validiteetti kertoo tutkimustulosten oikeellisuudesta ja reliabiliteetti tutkimustulosten toistettavuudesta. Nämä käsitteet ovat luotu määrällisen tutkimuksen piirissä, joten ne vastaavat hyvin heikosti laadullisen tutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole kovinkaan yksiselitteistä. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa korostuu kokonaisuuden johdonmukaisuus (Tuomi ja Sarajärvi 2013. 136, 140).

7 LIIKETOIMINTAMALLIT

Teimme molempiin tilavaihtoehtoihin oman liiketoimintamallin. Käytimme liiketoimintamallien pohjana Alexander Osterwalderin Business Model Canvas – työkalua. Työkalu koostuu yhdeksästä pääkohdasta. Jokainen pääkohta on käsitelty erillisenä osana liiketoimintamallia.

7.1 Showroom

Showroomin idea on valmistaa ja myydä konkreettisia tuotteita kuluttajalle. Yrittäjä vuokraa itselleen työpöytäpaikan tilan takaosasta ja paikan esittelytilasta, jossa hän voi myös suoraan myydä tuotteita kuluttajalle.



KUVA 7. Esimerkki Showroom-tilasta (Matkus-yrityshautomo – työryhmä: toimitila esimerkit 2015).

7.1.1 Asiakassegmentit

Showroomiin halutaan sellaisia yrittäjiä, joilla on konkreettinen tuote, jota myydä kuluttajalle. Showroomin asiakkaat voidaan käsittää yhtenä nippuna, eikä niitä tarvitse segmentoida eri toimialojen

mukaan. Tottakai eri toimialan yrittäjillä on erilaisia tarpeita koskien myyntipaikan rakennetta, mutta myyntipaikat ovat erittäin monipuolisia ja niitä voidaan muokata yrittäjän toiveiden mukaan. Palveluyrittäjät ja sellaiset toimijat, jotka ovat liiketoimintansa kanssa aivan alkutaipaleella ja heidän ei ole vielä mahdollista myydä tuotteitaan, jätetään segmentin ulkopuolelle. Yrittäjä pystyy valmistamaan tuotteensa tilan takaosassa omalla työpöytäpaikallaan ja laittamaan valmiit tuotteet myyntiin esittelytilaan. Mikäli yrittäjä haluaa valmistaa tuotteet muualla, on hänen mahdollista vuokrata itselleen pelkästään myyntipaikka. Tämä palvelee sellaisia asiakkaita, joilla on jo omat tilat valmistukselle, mutta ei ole mahdollista saada tuotteita kuluttajan nähtäville. Esimerkki yrittäjä tähän tilaan voisi olla vaatesuunnittelija.

7.1.2 Arvolupaus

Tärkein lisäarvo asiakkaalle on mahdollisuus päästä kokeilemaan oman yrityksensä toimivuutta vilkkaaseen kauppakeskusympäristöön. Yrittäjän ei tarvitse itse huolehtia asiakashankinnasta, koska kauppakeskuksen asiakasvirta on jo valmiiksi niin suuri. Lisäksi yrittäjä pystyy tekemään yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa ja toimimaan yhteisöllisessä ilmapiirissä. Tilaratkaisu on myös yrittäjän kannalta sellainen etu, että yrittäjä pystyy valmistamaan tuotteet paikan päällä eikä hänen tarvitse hankkia erillistä tilaa sitä varten. Yrittäjä saa lisäarvoa omille tuotteilleen sillä, että hän pystyy ottamaan kuluttajan osaksi tuotteen valmistusta, koska valmistus ja myynti tapahtuvat samassa tilassa. Matkuksen yhteistyökumppaneiden tuki yrittäjyyteen liittyvissä asioissa heti alkuvaiheessa tuo myös lisäarvoa yrittäjille.

7.1.3 Jakelukanavat

Tärkein jakelukanava on Uusyrityskeskus. Suurin osa aloittavista yrittäjistä on suorassa yhteydessä Uusyrityskeskuksen kanssa, joka toimii yhtenä pääyhteistyökumppanina yrityshautomon Matkuksen kanssa. Tätä kautta Matkus saa tiedon uusista yrittäjistä, jolloin potentiaalisten yrittäjien kontaktointi helpottuu. Uusyrityskeskus myös ohjaa soveltuvia yrittäjiä kokeilemaan ja kehittämään yritystoimintaansa Matkuksen yrityshautomossa. Matkuksen omat nettisivut ovat myös tärkeä kanava tavoittaa potentiaalisia yrittäjiä. Avoimet infotilaisuudet yrityshautomosta kiinnostuneille ovat myös erinomainen keino tavoittaa sellaisia asiakkaita, joilla yritystoiminta on vielä ajatuksen tasolla. Yrityshautomon kanssa yhteistyötä tekevät oppilaitokset ovat myös erinomainen keino tavoittaa yrittäjiksi aikovia nuoria.

7.1.4 Asiakassuhteet

Yrityshautomon Matkus huolehtii asiakassuhteistaan henkilökohtaisella palvelulla. Matkuksen puolelta on nimetty yksi henkilö, joka huolehtii kommunikoinnin yrittäjän ja Matkuksen välillä. Tässä tapauksessa asiakassuhde on omistautuneen henkilökohtainen. Yrittäjä pystyy kontaktoimaan asiakaspalvelijaa, joko paikanpäällä, puhelimella tai sähköpostilla. Matkuksen aukioloaikoina palvelua on aina mahdollista saada paikanpäällä ja muutoin sovitusti. Yrittäjä ja Matkus pyrkivät tekemään yhteistyötä ja löytämään yhdessä ratkaisut ongelmiin. Tällä tavalla yrittäjä pystyy itse vaikuttamaan lopputulokseen, esimerkiksi myyntipaikan ulkonäköön ja työpöytäpaikan varustukseen.

7.1.5 Tulovirrat

Tulot koostuu pääsääntöisesti yrittäjien tilavuokrista. Tarjolla on kaksi eri hintaista pakettia joista yrittäjä pystyy valitsemaan. Ensimmäinen vaihtoehto on vuokrata sekä myyntipaikka, että työpöytäpaikka. Tämän paketin hinta on 750 €/kk. Kaikki kalusteet ja muut tarvittavat tarvikkeet kuuluvat hintaan, mutta valmistukseen tarvittavat välineet on yrittäjän tuotava itse. Toinen paketti on pelkkä myyntipaikka. Myyntipaikan vuokra on 250 €/kk. Kalusteet joita yrittäjä tarvitsee myyntipaikan pystytykseen kuuluvat mukaan. Yrittäjän on myös mahdollista tuoda tuotteensa näytille myyntitilaan sovituksi ajaksi. Tällöin yrittäjällä ei kuitenkaan ole oikeutta myydä niitä suoraan kuluttajalle. Päiväkohtainen vuokra tällaisessa tilanteessa on 30€/päivä. Showroomiin mahtuu 28 työpöytäpaikkaa ja optimaali tilanteessa nämä kaikki ovat vuokrattu. Mikäli kaikki työpöytäpaikat ovat vuokrattuna, ei myyntitilaan mahdu muita. Tällöin kuukausitulot ovat $28 \times 750 \text{ €} = 21,000 \text{ €/kk}$. Tämä on maksimi tulo, joka tällä tilalla voidaan saavuttaa. Mikäli yrittäjä tarvitsee enemmän kuin yhden työpöytäpaikan, maksaa hän jokaisesta täyden vuokran.

7.1.6 Avainresurssit

Tärkeimmät resurssit ovat fyysiset- ja henkilöstöresurssit. Showroomin tila on jo olemassa, eikä sitä varten tarvitse enää tehdä suuria toimenpiteitä. Matkuksen tarjoama henkilökohtainen palvelu on asiantuntevaa ja yksilöllistä ja se näyttelee suurta roolia yrityshautomon toiminnassa. Immateriaalinen puoli on kunnossa, koska Matkusella on jo vahva brändi sekä olemassa oleva asiakaskunta.

7.1.7 Avaintoiminnot

Yrityshautomon kokonaisvaltainen ratkaisu yrittäjien yksilöllisiin asiakastarpeisiin on tärkein avaintoiminto. On tärkeää löytää se oikea henkilö, joka toimii Matkuksen puolelta yrittäjien yhteyshenkilönä. Brändin luominen voidaan nähdä myös tärkeänä toimintona, mutta Matkusella on jo valmiiksi vahva tunnettuus Savon alueella. Lähialuella ei ole toista näin suuressa mittakaavassa toimivaa kauppakeskusta jolla on yhtä suuri asiakaskunta. Esimerkiksi Kuopion keskustan alueen liikkeet ovat joutuneet lopettamaan asiakkaiden siirtyessä asioimaan Matkusessa.

7.1.8 Avainkumppanit

Avainkumppanit olivat ennalta määriteltäviä Matkuksen puolelta. Kaikki avainkumppanit kuuluivat suunniteluryhmään, jossa yrityshautomoa suunniteltiin. Emme kokeneet tarpeelliseksi lähteä muuttamaan näitä avainkumppaneita, koska nämä yhteistyötahot ovat olleet yrityshautomon suunnittelussa mukana alusta lähtien ja näin ollen pystyvät tarjoamaan parhaimman tuen yrityshautomolle. Näiden avainkumppanien palvelut ovat joko ilmaisia tai kustantavat haettaville asiakkaille paljon vähemmän kuin yksityisen sektorin palvelun tarjoajat.

Savon koulutuskuntayhtymä koostuu: Savon ammatti- ja aikuisopistosta, Savon oppisopimuskeskuksesta sekä Varkauden lukiosta. Savon koulutuskuntayhtymä on jo itsessään yksi Suomen suurimmista toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjistä. Vuosittain opiskelijoiden määrä on noin 21000 ja henkilöstöä noin 1000 (Savon koulutuskuntayhtymä, 2017).

Savonia-ammattikorkeakoulu

Savonia-ammattikorkeakoulu on yksi Suomen monipuolisimmista ja suurimmista ammattikorkeakouluista. Opiskelijoita on noin 6000 ja henkilökuntaa noin 500. Savonia tarjoaa korkea luokkaista opetusta kuudella eri koulutusalueella. Savonia tarjoaa maksullisia asiantuntijapalveluita esimerkiksi liittyen tuotteistamiseen, hinnoitteluun, valmistukseen yms (Savonia-ammattikorkeakoulu, 2017).

yTiimi

yTiimi on Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijoille suunnattu vaihtoehtoinen tapa suorittaa ammattiopintoja, yrittäjyyttä painottaen. Monialainen yTiimi yhdistää liiketalouden, tietojenkäsittelyn, matkailun, hotelli- ja ravintola-alan, terveysalan, tekniikan ja kulttuurialan yrittäjähenkiset opiskelijat. yTiimi toimii tiiviissä yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa, toteuttaen projekteja tarpeiden mukaan. Esimerkiksi aloittavan yrityksen kohdalla projektit yTiimin kanssa voisivat sisältää markkinointitutkimusta, kysynnän selvittämistä tai logon suunnittelua (Savonia-ammattikorkeakoulu, 2017).

Kuopionseudun Uusyrittäjäkeskus

Uusyrittäjäkeskus tarjoaa maksutonta, henkilökohtaista ja luottamuksellista neuvontaa yritystoimintaa suunnitteleville ja aloittaville yrityksille. Jo pelkästään Kuopion alueella uusyrityskeskukseen avulla on syntynyt jo 3000 yritystä ja tämän vuoden tavoitteena on avustaa yli 200 yrityksen syntyä (Kuopionseudun Uusyrittäjäkeskus, 2017).

7.1.9 Kulurakenne

Kiinteät kulut pysyvät koko ajan samana. Tilaan kohdistuvat kiinteät kulut ovat lämmitys, siivous ja henkilöstökulut. Henkilöstökulut ovat suhteellisen pienet, koska yrityshautomoa varten ei tarvita kuin yksi yhdyshenkilö. Kalusteita tilaan ei tarvitse ostaa, koska ne ovat jo olemassa. Matkus omistaa kiinteistön itse, joten tilasta ei aiheudu muita kiinteitä kuluja. Muuttuviin kuluihin voidaan laskea vesi ja sähkö sillä ne vaihtelevat käyttöasteen mukaan. Yrityshautomon kulut ovat suhteellisen pienet, koska Matkuksella on jo kaikki tarvittavat resurssit tätä tilaa varten.

7.2 Workshop

Workshopin ideana on saada sinne yrittäjiä, jotka toimivat palvelualueella eivätkä tarvitse myyntitilaa tuotteilleen. Tässä tilassa työskentely voi olla äänekkäämpää eikä tarvitse huolehtia siitä, että asiakkaat häiriintyvät melusta.



KUVA 8. Esimerkki Workshop-tilan käytöstä (Matkus-yrityshautomo – työryhmä: toimitila esimerkit 2015).

7.2.1 Asiakassegmentit

Workshopin asiakaskunta koostuu sellaisista yrittäjistä, jotka eivät tarvitse myymälätilaa tuotteidensa myyntiin. Palveluyrittäjät ja sellaiset toimijat, jotka tekevät mittatilaustöitä sopivat tähän tilaan. Tässä tilassa on myös tarkoitus suunnitella ja kehittää omaa liikeideaansa ja yrittäjän ei välttämättä tarvitse vielä olla pitkällä yritystoiminnassaan. Esimerkki yrittäjiä tähän tilaan ovat ompelijat, graafikot ja huonekalujen entisöijät.

7.2.2 Arvolupaus

Tilaratkaisu on eniten yrittäjille arvoa tuottava asia. Yrittäjät pystyvät suunnittelemaan ja kehittämään omaa liikeideaansa. Liiketilän muunneltavuuden ansiosta yrittäjät pystyvät työskentelemään tarvittaessa omassa rauhassaan, koska heille voidaan tehdä oma työpaikkasolu liikuteltavista lasiseinistä. Koska tilassa työskentelee eri alan yrittäjiä ja liiketoimintansa kanssa eri vaiheessa olevia yrittäjiä, on keskinäinen yhteistyö tärkeässä roolissa. Yrittäjät pystyvät tekemään yhteistyötä ja auttamaan toisiaan liikeidean kehittämisessä. Matkuksen yhteistyökumppaneiden tuki yrittäjyyteen liittyvissä asioissa heti alkuvaiheessa tuo myös lisäarvoa yrittäjille.

7.2.3 Jakelukanavat

Tärkein jakelukanava on Uusyrityskeskus. Suurin osa aloittavista yrittäjistä on suorassa yhteydessä Uusyrityskeskukseen kanssa, joka toimii yhtenä pääyhteistyökumppanina yrityshautomo Matkuksen kanssa. Tätä kautta Matkus saa tiedon uusista yrittäjistä, jolloin potentiaalisten yrittäjien kontaktointi helpottuu. Uusyrityskeskus myös ohjaa soveltuvia yrittäjiä kokeilemaan ja kehittämään yritystoimintaansa Matkuksen yrityshautomossa. Matkuksen omat nettisivut ovat myös tärkeä kanava tavoittaa potentiaalisia yrittäjiä. Avoimet infotilaisuudet yrityshautomosta kiinnostuneille ovat myös erinomainen keino tavoittaa sellaisia asiakkaita, joilla yritystoiminta on vielä ajatuksen tasolla. Yrityshautomon kanssa yhteistyötä tekevät oppilaitokset ovat myös erinomainen keino tavoittaa yrittäjiksi aikovia nuoria.

7.2.4 Asiakassuhteet

Yrityshautomo Matkus huolehtii asiakassuhteistaan henkilökohtaisella palvelulla. Matkuksen puolelta on nimetty yksi henkilö, joka hoitaa tiedonvälityksen yrittäjän ja Matkuksen välillä. Voidaan sanoa, että asiakassuhde on omistautuneen henkilökohtainen. Yrittäjä pystyy kontaktoimaan asiakaspalvelijaa joko paikanpäällä, puhelimella tai sähköpostilla. Matkuksen aukioloaikoina palvelua on aina mahdollista saada paikanpäällä ja muutoin sovitusti. Yrittäjä ja Matkus pyrkivät tekemään yhteistyötä ja löytämään yhdessä ratkaisut ongelmiin. Tällä tavalla yrittäjä pystyy itse vaikuttamaan lopputulokseen, esimerkiksi työpöytäpaikan varustukseen ja rauhallisuuteen.

7.2.5 Tulovirrat

Pääsääntöisesti tulot koostuvat vuokratuloista. Yrittäjä vuokraa itselleen työpöytäpaikan ja maksaa siitä vuokraa. Työpöytäpaikan vuokra on joko kuukausi tai päiväkohtainen. Kuukausi vuokra on 250 €/kk ja päiväkohtainen vuokra on 30 €/päivä. Tilaan mahtuu noin 40 työpöytäpaikkaa eli maksimi vuokratulot ovat tällöin $250 \text{ €} \times 40 = 10,000 \text{ €/kk}$. Mikäli yrittäjä tarvitsee enemmän kuin yhden työpöytäpaikan, maksaa hän jokaisesta täyden vuokran.

7.2.6 Avainresurssit

Tärkeimmät resurssit ovat fyysiset- ja henkilöstöresurssit. Workshopin tila on jo olemassa, eikä sitä varten tarvitse enää tehdä suuria toimenpiteitä. Matkuksen tarjoama henkilökohtainen palvelu on

asiantuntevaa ja yksilöllistä ja se näyttelee suurta roolia yrityshautomon toiminnassa. Immateriaalinen puoli on kunnossa, koska Matkusella on jo vahva brändi sekä olemassa oleva asiakaskunta.

7.2.7 Avaintoiminnot

Yrityshautomon kokonaisvaltainen ratkaisu yrittäjien yksilöllisiin asiakastarpeisiin on tärkein avaintoiminto. On tärkeää löytää se oikea henkilö, joka toimii Matkusen puolelta yrittäjien yhteyshenkilönä. Tilasta täytyy tehdä mahdollisimman nykyaikainen ja sieltä täytyy löytyä riittävä teknologia jotta yrittäjät pystyvät työskentelemään mahdollisimman vaivattomasti. Tilan täytyy olla erittäin joustava, jotta sitä pystytään muokkaamaan asiakkaiden tarpeiden mukaan ja siitä saadaan kaikki hyöty irti. Tarkoituksena on löytää sellaisia yrittäjiä, jotka haluavat tehdä yhteistyötä muiden kanssa.

7.2.8 Avainkumppanit

Avainkumppanit olivat ennalta määriteltäviä Matkusen puolelta. Kaikki avainkumppanit kuuluivat suunniteluryhmään, jossa yrityshautomoa suunniteltiin. Emme kokeneet tarpeelliseksi lähteä muuttamaan näitä avainkumppaneita, koska nämä yhteistyötahot ovat olleet yrityshautomon suunnittelussa mukana alusta lähtien ja näin ollen pystyvät tarjoamaan parhaimman tuen yrityshautomolle. Näiden avainkumppanien palvelut ovat joko ilmaisia tai kustantavat haettaville asiakkaille paljon vähemmän kuin yksityisen sektorin palvelun tarjoajat.

Sakky, Savon koulutuskuntayhtymä

Savon koulutuskuntayhtymä koostuu: Savon ammatti- ja aikuisopistosta, Savon oppisopimuskeskuksesta sekä Varkauden lukiosta. Savon koulutuskuntayhtymä on jo itsessään yksi Suomen suurimmista toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjistä. Vuosittain opiskelijoiden määrä on noin 21000 ja henkilöstöä noin 1000 (Savon koulutuskuntayhtymä, 2017).

Savonia-ammattikorkeakoulu

Savonia-ammattikorkeakoulu on yksi Suomen monipuolisimmista ja suurimmista ammattikorkeakouluista. Opiskelijoita on noin 6000 ja henkilökuntaa noin 500. Savonia tarjoaa korkea luokkaista opetusta kuudella eri koulutusosalalla. Savonia tarjoaa maksullisia asiantuntijapalveluita esimerkiksi liittyen tuotteistamiseen, hinnoitteluun sekä valmistukseen (Savonia-ammattikorkeakoulu, 2017).

yTiimi

yTiimi on Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijoille suunnattu vaihtoehtoinen tapa suorittaa ammattiopintoja, yrittäjyyttä painottaen. Monialainen yTiimi yhdistää liiketalouden, tietojenkäsittelyn, matkailun, hotelli- ja ravintola-alan, terveysalan, tekniikan ja kulttuurialan yrittäjähenkiset opiskelijat. yTiimi toimii tiiviissä yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa, toteuttaen projekteja tarpeiden

mukaan. Esimerkiksi aloittavan yrityksen kohdalla projektit yTiimin kanssa voisivat sisältää markkinointitutkimusta, kysynnän selvittämistä sekä logon suunnittelua (Savonia-ammattikorkeakoulu, 2017).

Kuopionseudun Uusyrityskeskus

Uusyrityskeskus tarjoaa maksutonta, henkilökohtaista ja luottamuksellista neuvontaa yritystoimintaa suunnitteleville ja aloittaville yrityksille. Jo pelkästään Kuopion alueella uusyrityskeskuksen avulla on syntynyt jo 3000 yritystä ja tämän vuoden tavoitteena on avustaa yli 200 yrityksen syntyä (Kuopionseudun Uusyrityskeskus, 2017).

7.2.9 Kulurakenne

Kiinteät kulut pysyvät koko ajan samana. Tilaan kohdistuvat kiinteät kulut ovat lämmitys, siivous ja henkilöstökulut. Henkilöstökulut ovat suhteellisen pienet, koska yrityshautomoa varten ei tarvita kuin yksi yhdyshenkilö. Tilassa täytyy olla mahdollisimman monipuolinen varustelu, joten siitä koituu kuluja. Matkus omistaa kiinteistön itse, joten tilasta ei aiheudu muita kiinteitä kuluja. Muuttuviin kuluihin voidaan laskea vesi ja sähkö sillä ne vaihtelevat käyttöasteen mukaan. Yrityshautomon kulut ovat suhteellisen pienet, koska Matkuksella on jo kaikki tarvittavat resurssit tätä tilaa varten.

8 LIIKETOIMINTAMALLIEN VERTAILU

Suurimmat erot liiketoimintamallien välillä ovat asiakassegmenteissä, arvolupauksessa, tulovirrassa sekä kulurakenteessa. Muut liiketoimintamallien kohdat ovat samat, koska jakelukanavat, asiakassuhde, avainresurssit, avaintoiminnot ja kumppanit pysyvät samoina liiketilasta riippumatta.

Asiakassegmentit eroavat siinä suhteessa, että Showroomiin haettavat yrittäjät ovat jo liikeideansa kanssa pidemmällä. Showroomin yrittäjät ovat jo siinä pisteessä, että he pystyvät myymään tuotteitaan kuluttajille, sekä heillä on selkeä konkreettinen tuote, jota myydä ja esitellä. He tarvitsevat myös mahdollisuuden kohdata asiakkaat kasvotusten. Workshopin yrittäjät taas ovat liikeideansa kanssa enemmän alkuvaiheessa ja tarvitsevat tilan, jossa suunnitella ja kehittää sitä valmiimmaksi. Workshopissa myös työskentely on yrittäjälle joustavampaa sekä siitä pystytään tekemään yksilöllisempää. Workshopin asiakkaaksi soveltuvat paremmin palvelualan yrittäjät toisinkuin Showroomissa, jossa myydään konkreettista tuotetta.

Arvolupauksien erot johtuvat pääsääntöisesti tilojen eroavaisuuksista. Showroomissa arvoa tulee siitä, että yrittäjä pääsee valmistamaan ja myymään tuotteitaan samassa paikassa. Kun taas Workshopissa työtilojen muunneltavuus sekä yhteistyö muiden yrittäjien kanssa korostuu.

Tulovirroissa on selkeä ero tilojen välillä. Optimitilanteessa, jossa molemmat tilat ovat käyttöasteeltaan maksimissa, saadaan Showroomilla kaksinkertainen tuotto Workshoppiin nähden. Tämä ero on erittäin suuri, sillä Workshop vaatii täyteen kapasiteettiin kuitenkin huomattavan verran enemmän yrittäjiä.

Kulurakenteessa erot johtuvat tilojen eri varustuksesta vaikkakin muut kulut ovat samat. Showroom ei vaadi työpöytäpaikkoja kuin 28 yrittäjälle sekä myymälätilaan vaadittavat kalusteet ovat jo olemassa. Workshop vaatii työpöytäpaikat 40 yrittäjälle sekä sen varustelu täytyy olla monipuolisempi kuin Showroomissa.

Mielestämme Showroom on kaikinpuolin parempi vaihtoehto näistä kahdesta. Tilasta saatavat tulot ovat paremmat sekä kulut pienemmät. Showroom muutenkin on asiakkaalle parempi vaihtoehto, koska siinä pääsee suoraan kosketuksiin asiakkaiden kanssa ja myymään tuotteita heti. Tottakai Workshopissa on myös omat etunsa kuten se, että se on monipuolisempi ja yrittäjän ei tarvitse olla vielä niin pitkällä liikeideansa kanssa kuin Showroomissa.

9 POHDINTA

Toimeksiantomme oli luoda toimiva liiketoimintamalli yrityshautomolle kauppakeskus Matkukseen. Onnistuimme luomaan kaksi toisistaan riippumatonta mallia, jotka eroavat hieman konseptiltaan toisistaan. Mielestämme molemmat mallit ovat varteen otettavia, mutta vasta käytöntöön pantua

saamme lopullisen tiedon mallien toimivuudesta. Tällöin voidaan tarvittaessa mallien rakennetta muuttaa, mikäli tarvetta ilmenee. Vertailtuamme liiketoimintamalleja, mielestämme Showroom erotui edukseen. Showroomilla ainakin teoriassa saavutetaan suurempi tulovirta, joten sen käytäntöön saattaminen olisi järkevää. Kuitenkin lopullista liiketoimintamallia voidaan muuttaa sen mukaan, ketä saamme hautomomme asiakkaiksemme. Kvalitatiivisen kyselytutkimuksen teettäminen hautomon asiakkaille tulevaisuudessa antaisi hyvää täsmä tietoa mihin suuntaan hautomoa voisi kehittää.

Loimme kaksi yrityshautomon liiketoimintamallia kauppakeskus Matkukseen. Prosessimme alkoi keväällä 2015 ja on kestänyt noin kaksi vuotta. Esittelimme ensimmäisen version liiketoimintamallista jo syyskuussa 2015 Matkusella yrityshautomosta kiinnostuneille aloitteleville yrittäjille. Tilanne oli erittäin jännittävä, mutta paikalla olleiden mielestä se kuitenkin sujui erittäin hyvin. Tapahtuman jälkeen jatkoimme työskentelyä. Teimme työtä pitkään ja hartaasti, mutta saimme kuin saimmekin sen valmiiksi. Vaikka prosessi venyi tarpeettoman pitkään, koemme saaneemme siitä paljon irti. Olemme oppineet hyödyntämään Business Model Canvasia liiketoimintamallin luomisessa ja uskon, että jatkossa se onnistuu jo ulkomuistista. Mielenkiintoisinta työssä oli yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely ja uusien verkostojen luominen, joista uskomme olevan hyötyä myös tulevaisuudessa.

Työn kokonaisuutta miettien aikataulutukset sekä yhteydenpito Matkuksen kanssa olisi voinut olla aktiivisempaa. Toinen kohta, joka meiltä jäi puuttamaan, oli kyselytutkimus mahdolliselle kohderyhmälle. Tästä ei ollut puhetta suunniteluryhmässä, mutta olisimme voineet itse olla aktiivisempia ja tehdä tällaisen kyselyn. Tämä olisi tehnyt työstämme reliaabelin. Alkuperäinen tarkoitus oli saada tämä liiketoimintamalli käyttöön, mutta Matkus ei toteuttanut yrityshautomoa kauppakeskukseen, joten emme voi tietää onko tämä liiketoimintamalli täysin toimiva.

10 LÄHTEET

Airaksinen, T. 1987 Yhteisöomistus ja ristiinomistus suomalaisissa suuryrityksissä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Armstrong, G., Kotler, P. 2013. Marketing: An Introduction. 11. uudistettu painos. Pearson Education Limited. Essex, Englanti.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.- 17. painos. Porvoo: Bookwell Oy

Kaplan, S. 2012 The Business Model Innovation Factory. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey

Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

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

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

Selin, E., Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta, Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. WSOY. Porvoo.

Tuomela, E. 2012 Internetin välityksellä tarjottavien palveluiden liiketoimintamallit. Helsinki: Pro Gradu

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Kauppakeskus Matkuksen www-sivu [viitattu 23.02.2017]. Saatavissa: <http://www.matkusshoppingcenter.fi/>

Kuopion Uusyrityskeskukseen www-sivu [viitattu 12.01.2017]. Saatavissa: <http://www.kuopionseudunuusyrityskeskus.fi/>

Suomen yrittäjien www-sivu [viitattu 12.01.2017]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/>

Savonian www-sivu [viitattu 12.01.2017]. Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/fi/palvelut-yrityksille/asiantuntija-ja-tilapalvelut/ytiimi-palveluksessasi>

Sakkyn www-sivu [viitattu 12.01.2017]. Saatavissa: <http://www.sakky.fi/fi/Kuntayhtyma/esittely/Sivut/koti.aspx>

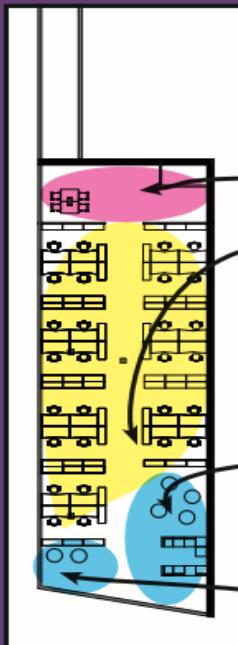
Suomen yrittäjien www-sivu [viitattu 12.01.2017]. Saatavissa:
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Greenwald, T. 2012. Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models. *Forbes* [verkkolehti][viitattu 24.04.2017]. Saatavissa: <https://www.forbes.com>

Liitteet: Matkus-yrityshautomo – työryhmä: toimitila esimerkit 2015

11 LIITTEET

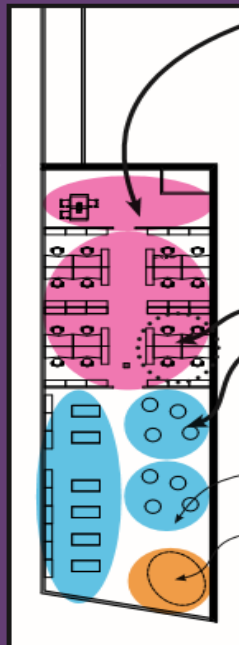
LIITE 1. TOIMITILA ESIMERKIT YRITYSHAUTOMOLLE KAUPPAKESKUS MATKUKSEEN

MATKUS SHOWROOM2.KRS - 270M² - HAUTOMO/ JAETTU MYYMÄLÄTILAWC, KEITTIÖ, TAUKOTILA,
NEUVOTTELUTILA
37m²TYÖSKENTELYTILAA
JAETTAVISSA SER-
MEIN JA
KALUSTEIN - 28
TYÖPISTETTÄMONITOIMITILAA -
VERKOSTOITUMINEN,
TAPAHTUMAT,
PRESENTAATIOT
NÄYTTELYT
MYYMÄLÄ, SHOWROOM
40m²

VASTAANOTTO

VAIHTOEHTO 1

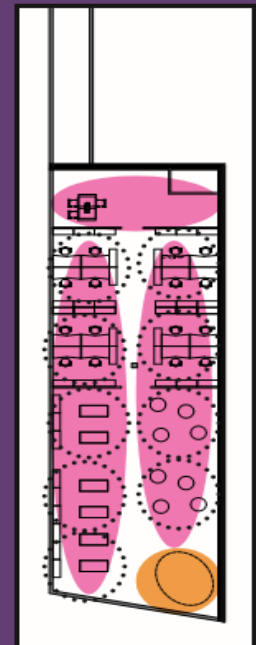
Pöytäpaikkapainotteinen

WC, KEITTIÖ, TAUKOTILA,
NEUVOTTELUTILA
37m²TYÖSKENTELY/ TYÖPAJATILAA
100m²VUOKRASOPIMUKSEEN
KUULUU ESIM. YKSI LOOSI
JA YKSI MYYNTIHYLLYKKÖMYYMÄLÄTILA 110m²

KESKITETTY KASSA

VAIHTOEHTO 2

Myymläpainotteinen

**VAIHTOEHTO 3**

Kokonaan myymälää

LIITE 1. TOIMITILA ESIMERKIT YRITYSHAUTOMOLLE KAUPPAKESKUS MATKUKSEEN

MATKUS SHOWROOM**TILAN KÄYTTÖMUODOT:**

Tilaan kootaan toisiaan tukevia, kauppakeskuksen toiminnan näkökulmasta relevantteja toimialoja/ toimijotta klusteriperiaatteella

Tavoitteena on, että yrittäjäkokelaasta kasvaa oikea yrittäjä ja vuokralainen kauppakeskukseen

OPERATIIVINEN MALLI:

Tila tarvitsee vastaavan managerin, joka manageeraa tilan käyttöä ja kuratoi esim. tilaan sijoitettavia tapahtumia

Tila toimii esim. jäsenyysperiaatteella

- työpöytäpalkka/ työskentelyhuone vuokrataan varauskalenterin
- kulku tapahtuu kulkukoodilla/ sähköisesti avaimella

Hinnoittelu esim.:

500e/kk

Työpöytäpalkka 250e/kk

Myyntipisteiden vuokraan kuuluu esim.:

- neukkarin käyttö
- keltiön käyttö
- varaston käyttö
- suihkun/wc:n käyttö
- myyntipiste myymälän puolella

Keskittetty kassa- periaate:

Myyjä toimii tavaratalon omalta - myyjä vuokraa esim. yhden hylykon Astakkaan suuntaan asiointi tapahtuu yhden luukun kautta - tuotteet hinnoitellaan ja merkitään koodoin, kassa tunnistaa kunkin koodin omistajan ja tilittää rahat sen mukaisesti

TÄRKEÄÄ ONNISTUMISEN KANNALTA:

- toisiaan tukevien yritysten naapurusto
- > voimaa synergioiden kautta
- Matkus Showroomissa työskentelevillä yrityksillä selkeä syngeria kauppakeskuksen toiminnan/ retail-toimialan kanssa - tuottaa esim. retailia palvevia tuotteita/ tapahtumia tai kauppakeskuksessa myytäviä tuotteita
- toimii Matkukseen tulevien vuokralaisten kesannointipaikkana

POTENTIAALISET KÄYTTÄJÄT:

- vaatesuunnittelija, graafikko (papershop), huonekalujen verkkokauppa
- lapsiteema - lastenvaatteet, tarvikkeet + verkkokauppa ja oma palno-tuotanto

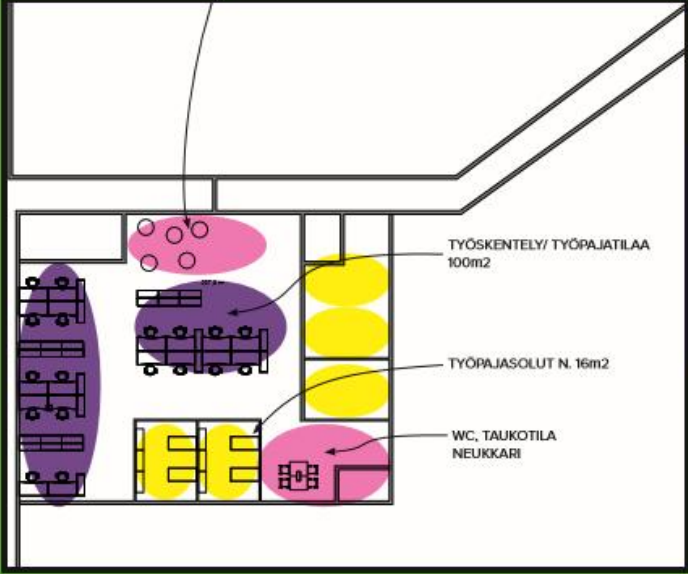


**MATKUS
SHOWROOM**

LIITE 1. TOIMITILA ESIMERKIT YRITYSHAUTOMOLLE KAUPPAKESKUS MATKUKSEEN

MATKUS WORKSHOP
2. KRS - 270M² - JAETTU TYÖPAJATILA


TAPAHTUMA/
VASTAANOTTO /
NEUVOTTELU



TYÖSKENTELY/ TYÖPAJATILAA
100m²

TYÖPAJASOLUT N. 16m²

WC, TAIKOTILA
NEUKKARI



**MATKUS
WORKSHOP**

LIITE 1. TOIMITILA ESIMERKIT YRITYSHAUTOMOLLE KAUPPAKESKUS MATKUKSEEN

MATKUS WORKSHOP**TILAN KÄYTTÖMUODOT:**

- työpaja-tilaa
- co-working-tilaa
- erotettavissa lasseinillä yksityiseksi työskentelytiloiksi
- mahdollisuus järjestää erilaisia yritysajayteen tms. liittyviä tapahtumia
- voidaan yhdistää Matkuslab - tilan kanssa, jossa showroom/ myymälätilaa

OPERATIIVINEN MALLI:

Tila tarvitsee vastaavan managerin, joka manageeraa tilan käyttöä ja kuratoi esim. tilaan sijoitettavia tapahtumia

Tila toimii esim. jäsenyysperiaatteella

- työpöytäpaikka/ työskentelyhuone vuokrataan varauskalenterin
- kulku tapahtuu kulkukoodilla/ sähköisellä avaimella

Hinnoittelu esim.:

30e/ päivä

250e/kk

Pöytäpaikan/ työskentelyhuoneen vuokraan kuuluu esim.

- neukkarin käyttö
- keittön käyttö
- aulatilain käyttö
- suihkun/wc:n käyttö

BENCHMARK-KOhteet:

Hub13
Kontoret
Kenno Lounge
Trampery / London

TÄRKEÄÄ ONNISTUMISEN KANNALTA:

- toistaan tukevien yritysten naapurusto
- > voimaa synergioiden kautta
- Matkus Workshopissa työskentelevillä yrityksillä selkeä synergia kauppakeskuksen toiminnan/ retail-toimialan kanssa - tuottaa esim. retailia palvevia sovelluksia, tai kauppakeskuksessa myytäviä tuotteita
- toimii Matkuksen tulevien vuokralaisten kesannointipaikkana

POTENTIALISET KÄYTTÄJÄT:

- käsityöläiset - keramiikka, ompelu, huonekalujen tuunaus ja entisöinti
- korjenvalmistus
- ompelimo

