



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Ekologisen tekstiilipainoyrityksen liiketoimintamalli

Niemi, Kalle

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

## Ekologisen tekstiilipainoyrityksen liiketoimintamalli

Kalle Niemi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2017

Kalle Niemi

### Ekologisen tekstiilipainoyrityksen liiketoimintamalli

Vuosi 2017 Sivumäärä 30

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käytännön liiketoimintamalli perustettavalle ekologiselle tekstiilipainoyritykselle, joka tarjoaa personoituja, arvolutauksen mukaisesti ekologisia tekstiilituotteita asiakkaille. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan sen tarkoituksena on tuoda kirjoittajalle hyötyä tiedon, taidon ja käytännön kautta potentiaalisen yritystoiminnan perustamiselle. Opinnäytetyön aikaansaannoksena pystyttiin mallintamaan konkreettinen liiketoimintamalli.

Opinnäytetyö rakentuu tietoperustana toimivan Business Model Canvasin ja sen yhdeksän eri osa-alueiden teoriaan, sekä teorian pohjalta luotuihin käytännön toteutusmalleihin. Toteutusosassa kuvataan, miten perustettava yritys toimisi käytännössä. Toteutusosan tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty benchmarking-menetelmää. Tämän lisäksi opinnäytetyö sisältää liikelämän edustajan kommentteja jokaisesta liiketoimintamallin osa-alueeseen valikoiduista ratkaisuista.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin liiketoimintamalli perustettavalle yritykselle. Lopputuloksesta pystytään havaitsemaan, että uuden yrityksen liiketoimintamalli luo pohjan liiketoimintasuunnitelman kehittämistyölle ja lisätutkimuksen tekemiselle. Lisätutkimuksen ja jatkojälöstuksen kautta olisi mahdollista ottaa seuraava askel yrityksen perustamiselle.

Kalle Niemi

**Business Model for an ecological textile print company**

Year	2017	Pages	30
------	------	-------	----

---

The goal of this thesis was to create a practical business model for future ecological textile print company, which would provide personalized ecological textile products to customers. The thesis was not commissioned by a company, so its main purpose is provide the author with useful knowledge, skills and practice in order to establish a potential company.

The thesis report utilises the theoretical framework of the Business Model Canvas with its nine different sections of theory and theoretical models of practical implementation. The empirical part describes how the establishing of a company would work in practice, with benchmarking used here as a research method. In addition the thesis reports the comments of a business representative on each decision generated by the business model.

The outcome of the thesis project is a business model to guide the setting of the company. From the result it can be seen that the new company's business model offers a solid basis for further development and research for a business plan. Through further research, it would be possible to take the next step of starting the company.

Keywords: Business Model, Business Model Canvas, corporate planning

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Ekologinen tekstiilipaino.....	6
3	Business Model Canvas .....	7
3.1	Asiakasryhmät .....	8
3.2	Arvolupaus.....	10
3.2.1	Benchmarking.....	11
3.2.2	Yritysten valinta.....	11
3.2.3	Yritys 1 .....	12
3.2.4	Yritys 2 .....	12
3.2.5	Yritys 3 .....	12
3.2.6	Vertailutulokset .....	13
3.3	Jakelukanavat .....	14
3.4	Asiakassuhteet .....	15
3.5	Tulovirrat .....	17
3.6	Resurssit .....	18
3.7	Avaintoiminnot .....	20
3.8	Palvelun blueprint perustettavalle yritykselle .....	21
3.9	Avainkumppanit .....	22
3.10	Kulurakenne.....	24
4	Pohdinta .....	25
	Lähteet .....	27
	Kuviot.....	29
	Taulukot .....	30

## 1 Johdanto

Tänä päivänä ekologisuus nousee esiin entistä vahvempana arvona. Se on noussut eräänlaiseksi ilmiöksi, missä pyritään kuormittamaan mahdollisimman vähän ympäristöä kestävä kehityksen mukaisilla ratkaisuilla. Tämän opinnäytetyön aiheena on kuvata ekologisia materiaaleja hyödyntävän tekstiilipainoyrityksen liiketoimintamalli. Aihe valikoitui kiinnostuksesta yrittäjyyteen ja henkilökohtaisten arvojen sekä kokemuksieni kautta ekologisen tekstiilipainon kehittämiseen. Opinnäytetyö mahdollistaa päässäni hautuneiden ideoiden konkretisointia liiketoimintamallin muodossa, jonka kautta pystytään luomaan rakennuspalikoita perustettavalle yritykselle. Yrityksen ollessa vielä liikeidean tasolla, opinnäytetyö toimii kehityspohjana jatkojalostamiselle.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan sen tarkoituksena on tuottaa apuja opinnäytetyön kirjoittajalle. Työn tavoitteena on luoda liiketoimintamalli Business Model Canvas työkalua käyttäen, jonka avulla pystytään mallintamaan erittäin selkeästi koko liiketoimintamalli. Business Model Canvasin hyödyntäminen valikoitui aikaisempien projektien kautta saatuun tietoon ja taitoon käytännön tasolla.

Työ on jaoteltu Business Model Canvasin ja sen eri osa-alueiden teoriaan sekä teorian pohjalta luotuihin käytännön toteutusmalleihin. Perustettavasta yrityksestä käytetään opinnäytetyössä nimeä EQO TEXTURE. Jokainen Business Model Canvasin osa on kuvattu erikseen teorian ja käytännön kautta. Näin lukijalle välittyy selkeämpi kuva miksi jokin tietty toiminto on valittu perustettavalle yritykselle. Teorian ja käytännön lisäksi työ sisältää työelämän edustajan kommentteja yhdessä käydyn palaute- ja ideariihen pohjalta. Tämä palaute koostuu yrityksen liiketoimintamallillisista valinnoista.

## 2 Ekologinen tekstiilipaino

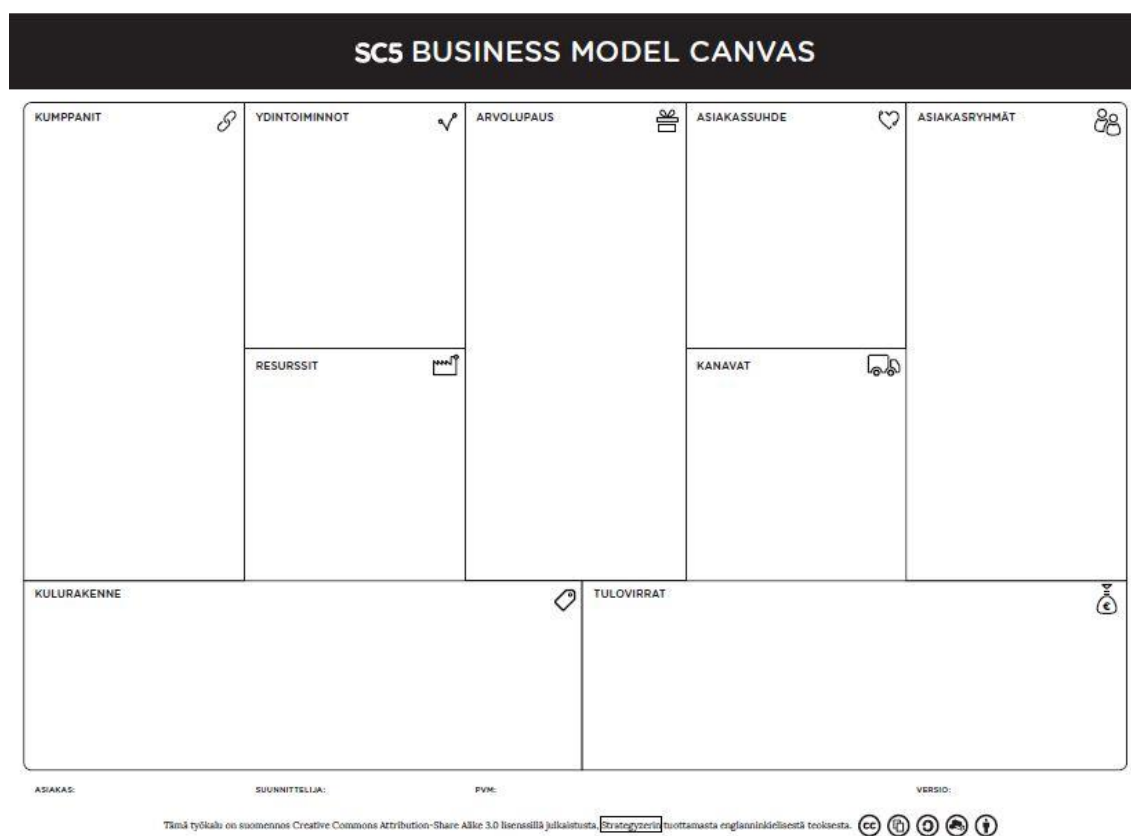
Perustettavan EQO TEXTURE yrityksen liikeideana on tuottaa personoituja, arvolupauksen mukaisesti ekologisia tekstiilituotteita asiakkaille. Ekologinen arvolupaus on läsnä koko tuotteen elinkaaren ajan ekologisesta toimitustavasta kierrätykseen asti. Tällaisia tekstiilituotteita voivat olla esimerkiksi colleeget, t-paidat ja kangaskassit. Arvolupauksen mukainen ekologisuus perustuu perustettavan yrityksen omiin arvoihin ja toimintatapoihin.

Yrityksen toiminta keskittyy B2B-markkinoille. B2B-markkinoiden tärkeimmät asiakassegmentit ovat yhteiskuntavastuulliset pien- ja keskisuuret yritykset sekä mikroyritykset. Yritykset pystyvät saavuttamaan brändi-imagollisia etuja esimerkiksi yhteisen työvaatetuksen tai liikelahjojen kautta.

Yrityksen toimintaidea on keskittyä ydintoimintaan eli myyntiin ja markkinointiin ulkoistaen suurimman osan painoteknisistä prosesseista. Yrityksen sisällä toimisi ainoastaan lämpöpaino, joka mahdollistaa pienempien painotöiden tekemisen nopeallakin aikataululla. Ratkaisu on kustannus- sekä toimintatehokkain valinta aloittavalle yritykselle, sillä alku- ja materiaalikustannukset ovat pienempiä.

### 3 Business Model Canvas

Business Model Canvas on apuväline liiketoimintamallin suunnittelemiseen ja ilmaisemiseen. Se sisältää yhdeksän erillistä osaa, jotka yhdessä muodostavat yksinkertaisesti ilmennettävän kokonaisuuden. Yhdeksän osaa ovat asiakasryhmät, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, ydinkumppanit ja kulurakenne. Business Model Canvas on siis visuaalinen runko, jonka pohjalta liiketoimintamalli pystytään kuvaamaan selkeästi. (Clark, Osterwalder, Pigneur 2012.)



Kuvio 1 Business Model Canvas (Liikkanen 2017)

### 3.1 Asiakasryhmät

Asiakkaat ovat yritysten liiketoimintamallin ydin. Ilman tuottavia asiakkaita yrityksen toimintakaari on hyvin lyhyt. Mahdollistaakseen mahdollisimman tyytyväiset asiakkaat, yritysten täytyy kategorisoida asiakkaat erilaisiin asiakassegmentteihin niitä yhdistävien tekijöiden kautta. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi tarpeet ja kulutuskäyttäytyminen. Yrityksen keskeisiä asiakasryhmiä valittaessa täytyy tehdä rajaavia päätöksiä asiakassegmenttien suhteen. Päätöksen myötä liiketoimintamalli suunnitellaan asiakkaan tarpeita huomioiden. (Osterwalder, Pigneur 2010, 20.)

Asiakasryhmien tunteminen ja analysointi edistää kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä. Tämän pohjalta kuluttamiskäyttäytymistä sekä kuluttajien toiveita voidaan ennakoida ja toteuttaa. Asiakasryhmien tunteminen ei ole pelkästään taloudellisten seikkojen tuntemista. Asiakkaat voivat arvostaa esimerkiksi heidän ympäristö-, sosiaalisten- tai eettisten arvojen tuntemista. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 322.)

#### EQO TEXTURE ASIAKKAAT

Suunnitellun yrityksen toiminta-alue on B2B-markkinoilla, mitä kautta tärkeimmäksi asiakassegmentiksi muodostuivat yhteiskuntavastuulliset pien- ja keskisuuret eli PK-yritykset. Yhteiskuntavastuulliset PK-yritykset pystyvät vahvistamaan omaa brändiään ekologisten, tuotteistettujen tuotteiden avulla. B2B-markkinoille keskittyminen tuo suuremman taloudellisen kannattavuuden verrattuna B2C-markkinoihin, kun katsotaan kertaostoksien mahdollisuutta. Vuonna 2015 Suomessa oli yhteensä 18 193 pien- ja keskisuurta yritystä (Suomen Yrittäjät 2015). Alussa yritys keskittyy pääkaupunkiseudulla toimiviin yrityksiin, jonka jälkeen mahdollisuuksien mukaan siirrytään laajemmin muualle Suomeen.

Toinen merkittävä asiakasryhmä on 1-9 henkilöä työllistävät mikroyritykset, joita oli vuonna 2015 Suomessa 265 041 kappaletta. Tämä kattaa yli 90 % kaikista suomalaisista yrityksistä. (Suomen yrittäjät 2015.) Mikroyritysten merkittävän kokonaisuuden vuoksi yrityksen tulee tavoittaa myös henkilöstömäärältään pienempiä yrityksiä.

Asiakasryhmien jako perustuu oletettaviin kertatilauksien määriin. Keskisuurien yritysten yrittäjillä voidaan katsoa olevan henkilöstömäärien perusteella suurempi todennäköisyys tilata suurempia määriä tekstiilituotteita esimerkiksi työntekijöilleen.

Yrityksen asiakassegmentoinnissa voidaan puhua niche markkinasta. Niche markkinassa pyritään tuomaan asiakkaalle spesifiä tuotetta tai palvelua. Arvolupauksen, jakelukanavien ja asiakassuhteiden kautta pyritään täyttämään asiakkaiden vaatimukset, mikä on tyypillistä niche markkinoilla. (Osterwalder, Pigneur 2010, 21.)



Kehiteltävän yrityksen asiakkaille yhteistä on yhtenäisen brändikuvan välittäminen asiakkaille, yhteiskuntavastuu ja ostovoima. Yritysten yhteiset seikat heijastuvat myös perustettavan yrityksen arvolutapukseen. Heidän ostotottumukset perustuvat yleisesti kertaostoihin, jotka vaihtelevat erinäisten tapahtumien, työvaatteiden ja liikelahjojen välillä. Asiakassegmentille on yhteisesti tärkeää yhteiskuntavastuullinen toiminta ja erityisesti ekologiset arvot. Heidän ostokäyttäytymiseensä pystytään vaikuttamaan asiakaslähtöisellä lähestymistavalla ja laadukkaalla myyntityöllä.

Myyntityön onnistuminen erityisesti perustettavan yrityksen alussa vaatii paljon resursseja. Viikoittain asiakkaita pyritään tavoittamaan tehokkaasti noin 10-15 kappaletta/myyjä. Tämä tarkoittaisi viikkotasolla vähintään kaksi päivittäistä asiakastapaamista myyjää kohden. Myyntityön kautta pystytään kaupanteon myötä luomaan taloudellista pohjaa esimerkiksi kasvuun tarvittaviin investointeihin.

#### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Palaute- ja ideariihen ideana on saada palautetta ja kehitysideoita perustettavasta yrityksestä työelämän edustajalta. Palautteen antaja toimii samalla toimialalla kuin perustettava yritys. Ideariihen perusideana on saada spontaaneja ajatuksia valitusta aiheesta. Menetelmä soveltuu niin käytännön kuin teoreettisten kysymysten prosessoimiseen. (Jyväskylän yliopisto 2010.) Kirjoittajalla oli valmis liiketoimintimalli, joten sen paranteluun sopiva ideariihi koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Yhdistämällä palaute- ja ideariihen yhteen, pystyttiin saamaan rakentavaa palautetta, sekä kehityskohtia perustettavalle yritykselle.

Pien- ja keskisuuret yritykset koettiin parhaimmaksi ratkaisuksi aloittavalle yritykselle. Tämä johtuen siitä, että niihin on helpompi päästä käsiksi päättäjiin ja tätä kautta saada kauppaa aikaiseksi. Segmentointia pitäisi rajata tarkemmaksi, jotta aikaa ei tuhriutuisi turhaan hakuumuntaan kylmäsoittojen kautta. (Haastateltava 2017.)

Pienet mikroyritykset sen sijaan katsottiin olevan heikompi asiakassegmentti. Kommentti perustui haastateltavan omakohtaisiin kokemuksiin siitä, että mikroyrityksellä on vähemmän keskitettäviä resursseja myytävään palveluun. Esimerkiksi yrityksen kokonaisilme ei välttämättä ole vielä päätetty kokonaisuudessaan, mikä saattaa hankaloittaa personoitujen tuotteiden myymistä. (Haastateltava 2017.)

Suuryritykset koettiin mahdollisuudeksi potentiaalisen kasvun myötä. Palvelu ei ole niin uniikki, että pystyttäisiin kompensoimaan tuotteen poikkeuksellisuudella verrattuna kilpailijakunnan palveluntarjontaan. Tätä kautta suuremmilla yrityksillä on etulyöntiasema kokonaisvaltaisemman palvelun aikaansaamiseksi. (Haastateltava 2017.)

### 3.2 Arvolupaus

Arvolupaus kuvaa niitä yrityksen tuotteita tai palveluita, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Se tuo esille niitä syitä, mitä asiakas odottaa saavansa valitessaan yrityksen palveluita tai tuotteita jonkun toisen yrityksen sijaan. Arvolupauksia on hyvin erilaisia ja ne vaihtelevat aloittain. Ne vaihtelevat innovatiivisista hyvin perinteisiin olemassa oleviin arvolupausmalleihin. Esimerkiksi arvolupaus voi sisältää uutuusarvoa, suoritustehokkuutta, muotoilua, brändiarvoa tai muunneltavuutta. (Osterwalder, Pigneur 2010, 21-22.)

#### EQO TEXTURE ARVOLUPAUS

Arvolupauksen täytyy korostaa sitä, mitä asiakas on todella ostamassa yritykseltä (Ojasalo & Ojasalo 2015). Perustettavan yrityksen arvolupauksena on tuoda yritysasiakkaille mahdollisimman ekologisesti ja vaivattomasti yrityksen brändin mukaisia laadukkaita tekstiilituotteita. EQO TEXTUREN arvolupaus ekologisuudesta perustuu siihen, että tekstiilit valmistetaan kierrätetyistä tai eri valmistajien ylijäämämateriaaleista. Ekologisuus toimii arvolupauksena koko tuotteen elinkaaren ajan ekologisesta toimitustavasta kierrätykseen asti.

Ekologista arvolupausta pystytään vahvistamaan mahdollisuuksien mukaan erilaisilla standardeilla tai ympäristömerkeillä. Merkintöjen kautta pystytään vahvistamaan yrityksen arvolupausta sekä vahvistamaan omaa brändiä.

Palvelu luodaan yrityksessä asiakaslähtöiseksi, mikä vaatii yksilöllisen, ratkaisukeskeisen ja joustavan tavan tuottaa painettuja tekstiilejä yrityksen tarpeiden mukaan. Käytännössä arvolupaus ratkaisee asiakkaiden ongelmia oman brändinsä vahvistamisesta, sekä valmiiksi painettujen tekstiilien saamista yritysten sisäiseen tai ulkoiseen käyttöön esimerkiksi liikelahjojen muodossa. Näin ollen asiakkaan tarpeiden perinpohjainen kartoittaminen on tärkeä osa asiakaslähtöisen palvelun onnistumista ja sitä kautta palvelun kysynnän kehittymistä (Lundström 2016, 5.)

Tuotteiden personointi asiakkaan tarpeisiin tuo arvoa yksittäiselle asiakkaalle tai kokonaisasiakassegmenteille (Osterwalder, Pigneur 2010, 23). Palvelun idea on kaikille sama, mutta logopainatusten kautta pystytään luomaan asiakkaiden toiveiden mukaisia ratkaisuja personoitujen tekstiilipainatusten suhteen. Täten arvolupaukseen sisältyy yksilöllisyys personoinnin kautta.

Arvolupaus täytyy säilyttää yksinkertaisena ja keskittyä edistämään myyntiä ekologisuuden ja asiakaslähtöisyyden kautta. Näiden pääteemojen alle sisältyy pienempiä teemoja, joita pääteemat ohjaavat kuten esimerkiksi yksilöinti ja tuotteiden kestävyys. Tämä mahdollistaa erotautumisen ja yrityksen omien vahvuuksien paremman kuvaamisen.

### 3.2.1 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jossa pyritään tutkimaan jonkin toisen organisaation tapaa toimia ja tämän tiedon kautta omaksumaan tutkittavan yrityksen toimintatapoja omalle yritykselle. Omaksuttavat kohteet voivat olla esimerkiksi kilpailijoita tai muilla toimialoilla toimivia yrityksiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

Benchmarkingissa selvitetään ensimmäisenä haluttu kehityskohde. Tämän jälkeen etsitään vertailtavat yritykset tai organisaatiot, joihin omaa toimintaa pystytään peilaamaan. Tämän jälkeen hankitaan informaatiota siitä, miten yritykset suoriutuvat. Tässä vaiheessa on monia erilaisia lähestymistapoja informaation saamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Oman yrityksen menettelytapoja vertaamalla muiden yritysten vastaaviin, voidaan parantaa esimerkiksi yrityksen kilpailukykyä kehittämällä omia menettelytapoja tai palveluita vastaamaan kilpailijoiden toimintaan. Samalla hyväksi todettuja toimintatapoja voidaan integroida oman yrityksen toimintaan, jotta yritystoiminnasta olisi mahdollista saada entistäkin kannattavampaa (Ojasalo ym. 2014, 186.)

### 3.2.2 Yritysten valinta

Benchmarkingin avulla pystytään arvioimaan perustettavan yrityksen arvolupauksen toimitusta verrattuna kilpailijoihin. Samalla pystytään luomaan yleiskatsausta vallitseviin arvolupauksiin jo olemassa olevien yritysten kautta. Näin saadaan vertailupintaa ja selkeyttä siihen, onko arvolupaus eksklusiivinen verrattuna muihin toimijoihin.

Yritykset valittiin satunnaisotannalla tekstiilipainatusta tarjoavien yritysten joukosta. Tekstiilipainatusta tarjoavat yritykset haettiin finder.fi - sivustolta ja tuloksien kautta valitsin satunnaisesti kolme yritystä. Tekstiilipalveluita tarjoavia yrityksiä oli yhteensä 993. (Finder 2017.) Yrityksissä tarkasteltiin sitä, kuinka he esittävät arvolupauksensa verkkosivuillaan. Erityisesti tarkasteltiin sitä, tuodaanko esille ekologisuutta vallitsevana arvona. Yrityksillä ei ollut muuta yhteistä tekijää kuin tekstiilipainon tarjoaminen.

Tässä osiossa kuvaan yrityksiä ja heidän sivuilta löytynyttä tietoa heidän arvolupauksistaan. Tämän jälkeen kerron tuloksia ja johtopäätöksiä perustettavan yrityksen ja vertailukohteiden välillä.

### 3.2.3 Yritys 1

Paitapaja.fi tarjoaa erilaisia tekstiiliratkaisuja yritysten, seurojen ja yksityishenkilöiden käyttöön. He kertovat tarjonneensa kokonaisvaltaisia tekstiiliratkaisuja jo 20 vuoden ajan. Yritys valmistaa omat painatuksensa itse. (Paitapaja.fi 2017.)

Yrityksen sivujen kautta heidän arvolupaukseksi ilmenee räätälöityjen tuotteiden valmistaminen asiakkaan toiveiden mukaan. Tämän lisäksi suurempien määrien tehdastoimitukset onnistuvat. (Paitapaja.fi 2017.) Sivuilta ei löytynyt mitään tarkempaa kohtaa, minkälaisia arvoja yritys edustaa tai heidän todellista arvolupaustaan. Kyseiset seikat löytyivät tekstistä, eikä niistä selvinnyt ovatko juuri edellä mainitut seikat yrityksen arvolupauksia.

### 3.2.4 Yritys 2

Dayprint tuottaa liikelahjoja ja tekstiilipainatuksia erilaisin menetelmin asiakkailleen. Heillä on tavanomaisen tekstiilipainon lisäksi erilaisia liikelahjoja yritysten tarpeisiin. Yritys valmistaa myös itse omat painatuksensa. (Dayprint 2017.)

Yrityksen sivulla mainitaan tuotteiden räätälöinti ja personointi asiakkaan tarpeiden mukaan. Yritys välittää myös heidän ekologista ja kestävästä kehityksen mukaisia tekstiilituotteita, muttei ole erikoistunut tähän kategoriaan. Kyseistä tuotetta on esimerkiksi vaatetekstiilien kohdalla vain yhtä mallia.

### 3.2.5 Yritys 3

Nisa-tuote oy on Dayprintin tavoin liikelahjoihin ja tekstiilipainoon erikoistunut suomalainen yritys. Yritys tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia tekstiilipainoon ja niiden suunnitteluun. Yritys tuo ja varastoi itse maahantuomansa tuotteet. (Nisa 2017.)

Kyseinen yritys on kahteen muuhun yritykseen verrattuna esittänyt selkeästi arvolupauksensa. Heidän merkittävimmät arvot, joista asiakas saa lisäarvoa, ovat nopeat toimitusajat, asiakaslähtöisyys ja laatu. Yritys kuvaa selkeästi ja ytimekkäästi oman toimintansa, eikä epäselvyyttä jää asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen tuotteista löytyy eco-friendly tuotekategoria, mutta ekologisuutta ei kuvata yrityksen arvoissa.

### 3.2.6 Vertailutulokset

Satunnaisotannan kautta valittujen yritysten arvolupauksissa on samankaltaisuuksia. Kolmesta vaihtoehdosta vain Nisa Oy esiintyi edukseen ja pystyi erottautumaan joukosta omilla logistiikkaratkaisuillaan, mikä mahdollistaa nopeitakin ratkaisuja B2B-maailmassa. Kyseiset logistiikan hallintaan tehdyt ratkaisut eivät toimisi samalla mittakaavalla perustettavassa yrityksessä. Varasto sitoo liikaa taloudellisia resursseja, joka vähentää resursseja yritystä perustessa. Potentiaalisen kasvun kautta oman varastokapasiteetin määrän kasvattaminen on varteenotettava vaihtoehto, mikä nopeuttaisi toimitusaikoja. Tämä toisi asiakkaalle lisäarvoa nopeamman toimituksen kautta.

Yhteistä kaikille yrityksille oli asiakaslähtöinen palvelu ja painotuotteiden muokkaaminen asiakkailleen sopiviksi. Samainen arvolupaus löytyy myös perustettavan yrityksen liiketoimintamallista, joten kilpailuvaltti perustuu tässä suhteessa onnistuneeseen asiakaskokemukseen ja erinomaiseen asiakaspalveluun.

Yrityksillä oli myös omat erilaiset painotekniset koneet, jolloin kaikki painotyö tapahtui yrityksen sisällä. Tämä eroaa perustettavasta yrityksestä huomattavasti, sillä tarkoituksena on hyödyntää muiden yritysten painopalveluja ulkoistetusti. Esimerkiksi malli, jossa kaikki työ tehdään yhden katon alla toimisi järkevästi resurssien ja kustannusten kannalta. Se voitaisiin ottaa käyttöön taloudellisen tilanteen sen salliessa. Kuitenkin lähtökohtaisesti aloittavan yrityksen tarkoituksena on panostaa omiin vahvuuksiin mahdollisimman tehokkaasti ja ulkoistaa palveluita.

Samalla voidaan huomata, että perustettavan yrityksen perustana oleva ekologinen arvolupaus ei ole vallitseva arvo satunnaisotannassa olleissa yrityksissä. Ekologiset tuotteet ovat vain yksittäisinä tuotteina tai kategorioina. Näin ollen pystytään havaitsemaan ekologisuuden olevan erinomainen erottautumisväline arvolupauksessa. Tämä seikka on otettu huomioon liiketoimintamallia luodessa, jolloin suurin painoarvo painottuu yrityksen pohjaamalle ekologisuuden arvolupaukselle.

#### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Arvolupaus koettiin onnistuneeksi, eikä haastateltavan mielessä ollut alalla vahvasti ekologiseksi yritykseksi profiloitunutta toimijaa. Tämä koettiin vahvaksi etulyöntiasemaksi ja täten arvolupausta merkittävämmäksi kilpailueduksi. Mahdollisuutena nähtiin koko toimintaprosessin tuottaminen mahdollisimman ekologiseksi. Tämä pitäisi sisällään kaikki ulkoistetut toimijat, jotka jakaisivat samanlaisia arvoja, kuin perustettava yritys. (Haastateltava 2017.)

Arvolupauksen vahvuutena koettiin sen määriteltävyys, joka sopii ”suomalaiseen moraaliiin”. Se on yksilöitävissä eri asiakkaille, mikä mahdollistaa eri tilanteisiin sopivat myyntipuheet. (Haastateltava 2017.)

### 3.3 Jakelukanavat

Jakelukanavat kuvaavat niitä toimintoja, miten asiakassegmentille saadaan tietoa yrityksen arvolupauksen tuomista hyödyistä. Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, että kommunikointi, jakelu ja myyntikanavat ovat sujuvia. Jakelukanavat sisältävät erilaisia toimintoja esimerkiksi ostomahdollisuuden- tai tiedon saamisen yrityksen tuotteista tai palveluista. (Osterwalder, Pigneur 2010, 26.)

Jakelukanavat voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen kuvio 4 mukaisesti. Jakelukanavan vaiheet vaikuttavat toisiinsa ja tukevat toinen toistaan. Ensimmäinen vaihe on tietoisuuden lisääminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys saa asiakkailleen tietoa omista palveluista, arvolupauksesta ja tuotteista. Toinen vaihe käsittää arvolupauksen esille tuomisen asiakkaalle arvioitavaksi. Kolmas vaihe on ostotapahtuma, kuinka asiakas pystyy ostamaan palvelun tai tuotteen. Neljäs vaihe vastaa kysymykseen, kuinka luvattu arvolupaus saatetaan asiakkaalle konkreettisesti. Viimeinen viides vaihe on myynnin jälkeiset toimet, miten asiakassuhdetta hoidetaan kaupan jälkeen. (Osterwalder, Pigneur 2010, 27.)

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct	<b>1. Awareness</b> How do we raise awareness about our company's products and services?	<b>2. Evaluation</b> How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	<b>3. Purchase</b> How do we allow customers to purchase specific products and services?	<b>4. Delivery</b> How do we deliver a Value Proposition to customers?	<b>5. After sales</b> How do we provide post-purchase customer support?
	Web sales					
	Own stores					
Partner	Indirect					
	Wholesaler					

Kuvio 2: Jakelukanavan vaiheet (Osterwalder, Pigneur 2010, 27)

### EQO TE JAKELUKANAVAT

Asiakas saadaan tietoiseksi perustettavasta yrityksestä internet-, sosiaalisen median- ja suoramarkkinoinnin kautta. Tämän lisäksi hakukoneoptimoinnin myötä näkyvyys hakutuloksissa paranee. Kanavat valikoituivat aikaisemman osaamisen, sekä taloudellisten syiden kautta. Markkinointikanavia täytyy olla monipuolisesti löydettävyyden ja uskottavuuden saamiseksi, sillä

kyseessä on tuore yritys. Markkinoinnin suurimpana haasteena voidaan katsoa olevan kokonaiskilpailussa erottautuminen ja näkyvyyden takaaminen. Alan ollessa hyvin kilpailtu, jakelukanavien täytyy olla niin käyttökokemukseltaan, kuin löydettävyydeltään erinomaisia.

Puhelimitse tapahtuvan suoramarkkinoinnin lisäksi asiakkaalla täytyy olla mahdollisuus selvittää yrityksestä tietoa verkkosivujen ja muiden yrityksen eri kanavien kautta. Markkinoiden eri kanavien täytyy olla yhtäläisiä ja toisiaan tukevia, kuten esimerkiksi yrityksen Twitter-tili tuottaa yrityksen brändin mukaista sisältöä. Näin pystytään luomaan kiinnostavaa sisältöä potentiaalisille sekä jo olemassa oleville asiakkaille. Arvolupauksen täytyy sisältyä ja olla vahvasti läsnä markkinoinnissa. Tämä on yrityksen erottava tekijä ja ilman erottautumista kilpailutilanne voi kääntyä tunnetuimpien yritysten hyväksi.

Ostotapahtuma tehdään asiakkaan ja myyjän välityksellä. Näin pystytään hallitsemaan tietovirtoja, sekä minimoimaan virheiden syntymistä ja samalla toiminta säilyy asiakaslähtöisenä. Asiakkaan ja myyjän välisen ostotapahtuman kautta on helpompi lähestyä asiakasta jälkimarkkinoinnillisin tarkoituksin. Jälkimarkkinoinnin kautta pystytään parantamaan esimerkiksi asiakaskokemusta, omaa toimintaa esimerkiksi palautteen kautta, sekä kasvattamaan lisämyyntiä.

#### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Potentiaalisten asiakkaiden kanssa koettiin, että paras tapa tavoittaa heidät alussa on markkinoinnilliset keinot. Yrityksen alkutaipaleella on tärkeintä saada perusasiat kuntoon ja rullamaan, jonka jälkeen pystytään lisäämään resursseja muihin toimintoihin. Tässä tapauksessa markkinointiin satsaamisen myötä pystyttäisiin lisäämään resursseja suoramarkkinointiin. (Haastateltava 2017.)

Markkinointiin panostamisen kautta pystyttäisiin luomaan mahdollisia liidejä markkinoinnin eri kanavista. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että jokin potentiaalinen asiakas ilmaisisi kiinnostuksensa johonkin markkinoinnilliseen sisältöön, jonka jälkeen myyjät pystyisivät ottamaan yhteyttä kyseiseen asiakkaaseen. (Haastateltava 2017.)

#### 3.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet kuvaavat, miten eri asiakassegmenttien asiakkaita palvellaan yrityksessä. Asiakassuhteita on paljon erilaisia, kuten esimerkiksi automatisoitu asiakassuhde. Asiakassuhteiden hallinnan tyyliin vaikuttaa paljon se, miten yritys haluaa esiintyä asiakkaan silmin ja koetaanko siitä saatavan hyötyä. (Osterwalder, Pigneur 2010, 28-29.)

Asiakassuhteiden tavoitteena on pitkäaikaisten suhteiden luominen, jolloin asiakassuhteita pystytään sitouttamaan yrityksen toimintaan pitkäjänteisesti. Pitkäaikaiset asiakkuudet lisäävät yrityksen koko elinkaaren tuottoa (Payne 2005, 9.) Asiakkuus on täten eräänlainen oppimisprosessi siitä, miten tiettyä asiakkuutta pitäisi hoitaa ja vaalia. Oppimalla asiakkaan käyttäytymistä esimerkiksi ostojen tiheydestä tai määristä, pystytään tarjoamaan tuotetta tai palvelua oikea-aikaisesti. (Kivelä, Koponen & Vahvaselkä 2008, 21-24.)

Asiakkuuksien päämääränä on tuntee asiakas ja asiakkaan arvo yritykselle. Tuntemalla oma asiakas pystytään tarjoamaan entistä sopivampia palveluja tai tuotteita. Kun asiakkuuden arvoa mitataan, pystytään tiedostamaan minkä arvoinen asiakkuus on kyseessä ja kuinka paljon rahavirtaa kyseinen asiakkuus tuo mukanaan. (Payne 2005, 9-12.)

## EQO TEXTURE ASIAKASSUHTEET

Perustettavan yrityksen tarkoituksena on luoda henkilökohtaisia asiakassuhteita. Tällaiset asiakassuhteet perustuvat ihmisten väliseen kanssakäymiseen koko ostoprosessin läpi (Osterwalder, Pigneur 2010, 29).

Uuden yrityksen perustamisen vuoksi asiakassuhteita lähdetään luomaan tyhjästä tai olemassa olevien verkostojen kautta. Tämä avaa mahdollisuuden kehittää brändin ja arvolupauksen mukaista asiakassuhdetta, mitä asiakas odottaa palvelulta.

Koska asiakassuhteita lähdetään luomaan tyhjästä, yrityksellä on erikseen kylmäsoittajat ja myyjät. Kylmäsoittajat tutkivat löytääkseen prospekteja, jotka kontaktoinnin jälkeen siirretään varsinaisten myyjien hoidettaviksi. Näin ollen pystytään kontaktoimaan ja haravoimaan potentiaalisia asiakkaita mahdollisimman tehokkaasti, verrattuna siihen, että myyjä hoitaa asiakkaan alusta loppuun yksin.

Liidien kautta tulleet kontaktit jaetaan myyjien kesken hoidettaviksi. Liidi tarkoittaa potentiaalista asiakasta ja se tulee englannin kielen sanasta Sales lead. Ostotapahtumien jälkeen myyjät hoitavat ja ylläpitävät omia asiakkuuksia itse. Näin pystytään vastaamaan arvolupaukseen henkilökohtaisen palvelun onnistumisesta. Tämä mahdollistaa myös henkilökohtaisten suhteiden kehittymistä myyjien ja asiakkaiden kesken, mikä luo potentiaalisesti pidempiaikaisia asiakassuhteita.

Suhteiden ylläpito on kustannustehokasta ja palkitsevaa, johtuen myyjien provisiopohjaisesta ansaintamallista. Tämän avulla myös asiakkaiden kontaktointi ja asiakassuhteiden ylläpito on jatkuvaa. Tämä motivoi myyjiä ja kylmäsoittajia kontaktoimaan ja prospektoimaan uusia asiakkaita, eikä toiminta jäähdy jo onnistuneisiin myyntiprosesseihin.



## PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Asiakassuhteissa kylmäsoittajat koettiin etäisenä ja täten painotettiin, ettei olisi erikseen kylmäsoittajia. Tämä tarkoittaisi sitä, että jokainen myyjä hoitaisi myyntiprosessin kokonaisuudessaan itse. Kyseistä valintaa perusteltiin suuremmalla kontaktilla, mikä herättää haastattelutavan mielestä suurempaa luottamusta sekä avoimuutta. (Haastateltava 2017.)

Puhtaasti provisiopohjainen palkkausmalli ajateltiin olevan hyvä ja yleinen tapa hoitaa myyntityötä. Tämän lisäksi se mahdollistaa myyjien toimimisen esimerkiksi oman toiminimen kautta. Toiminimellä operoivien yrittäjien kautta pystyttäisiin maksimoimaan tehokkuus myynnillisesti parhaimpina aikoina. Heikkoutena pidettiin toimeksiantajien määrää, mikä ei sitouta ulkoista yrittäjää niin vahvasti perustettavaan yritykseen. (Haastateltava 2017.)

### 3.5 Tulovirrat

Tulovirrat kuvaavat asiakkailta tulevaa rahavirtaa. Yritys pystyy hinnoittelemaan palvelun tai tuotteen eri asiakassegmenteille sopiviksi ratkaisuksi. Esimerkiksi kahdelle eri asiakassegmenteille ovat käytössä kiinteät hinnat ja toiselle alennettu hinta. Tulovirtojen tyyli perustuu siis liiketoimintamallin sekä asiakassegmenttien mukaan (Osterwalder, Pigneur 2010, 30-33.).

Tulovirtoja ovat myös kaikki muut hyödykkeet taloudellisten seikkojen lisäksi. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen verkostot sekä suuren profiilin asiakkaiden kautta tulevat edut. (Ojasalo & Ojasalo 2015, 323.) Edellä mainitun kaltaiset edut tuovat yrityksille suorasti ja epäsuorasti rahallista arvoa. Tällainen etu voi olla esimerkiksi suuren profiilin asiakkaan hyödyntäminen referenssinä.

## EQO TEXTURE TULOVIRRAT

Tulovirrat perustuvat aloitettavassa yrityksessä myytyihin tuotteisiin ja ovat näin kertaluonteisempia, sekä ovat enemmän kauteen- ja ajankohtaan riippuvaisempia. Asiakkaille myytävät tuotteet ovat lähtökohtaisesti hinnaltaan muihin toimijoihin verrattuna hieman kalliimpia, mutta laadukkaampia ja arvolupauksen mukaisesti ympäristöystävällisempiä. Hinnan kautta yritykset vahvistavat omaa brändiään yhteiskuntavastuun ja imagon kautta. Hinnan ollessa kilpailijoita kalliimpi, myös muiden prosessien täytyy sujua kilpailijoita paremmin.

Hinnoittelun perustuminen	
Hinta	Listahinta
Ominaisuudet	Tekstiilien tyyli (T-paita, college) Logo painatuksen tyyli (brodeeraus, silkkipaino)
Asiakassegmentti	Kanta-asiakas, uusi asiakas, imagollisesti tärkeä asiakas
Määrä	Paljousalennukset

Taulukko 1: Hinnoittelun perustuminen (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2010, 33)

Hinnat ovat tulevassa yrityksessä lähtökohtaisesti kiinteitä listahintoja. Kuitenkin hintaan vaikuttavat useat toteutustekniset tekijät mitä Taulukko 1 esittää, kuten tekstiilien valmistaja ja logopainatusten tyyli. Esimerkiksi brodeeraus on lähtökohtaisesti kalliimpaa toteuttaa kuin silkkipainolla toteutettu logopainatus. Asiakassegmenttien kautta pystytään tarjoamaan pitkäaikaisille asiakkaille parempia ja kannattavimpia hankintoja yrityksen puolesta. Näin ollen asiakas saa hyötyjä keskittämällä vastaavanlaiset hankinnat yhden yrityksen alle. Myös määrälliset alennukset ovat keskeisiä, eli mitä enemmän tuotteita asiakas hankkii, sitä paremman hinnan tuotteista pystyy saamaan kappalemäärin mitattuna.

Imagollisesti tärkeät yritykset voivat vaikuttaa negatiivisesti tulvintoihin. Nämä yritykset toimivat referenssinä ja eräänlaisena markkinoinnin välineenä. Näin ollen tulovirrat voivat pienentyä tietyn yrityksen kohdalla, mikä täytyy ottaa huomioon kun imagollisesti tärkeän yrityksen ostoja hinnoitellaan. Samalla näiden yritysten kautta voidaan houkuttaa uusia asiakkaita ja pitää tärkeitä asiakasta referenssinä.

#### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Hinnoittelussa selvänä heikkoutena koettiin konkreettisten laskelmien puuttuminen. Ilman tätä toiminnan arviointi katsottiin haastavana. (Haastateltava 2017.)

Tulovirroissa täytyy keskittyä oman brändin mukaiseen hinnoitteluun. Onko perustettavalla yrityksellä haluja ja valmiuksia lähteä kilpailemaan hinnalla, vaiko keskittyä myymään hiukan vähemmän tavaraa kalliimmalla. Haastateltavan mukaan tuote koettiin olevan riittävän erikoinen, mikä mahdollistaisi puhtaan hintakilpailun välttämisen. (Haastateltava 2017.)

#### 3.6 Resurssit

Avainresurssit vaihtelevat yrityksen toimialojen ja liiketoimintamallien mukaan. Avainresurssit voivat olla tiedollisia, taloudellisia, inhimillisiä tai fyysisiä. Ne voivat olla joko yrityksen

sisäisiä, itse omistamia tai ydinkumppanien kautta saatuja resursseja. (Osterwalder, Pigneur 2010, 34-35.)

Tiedolliset resurssit ovat esimerkiksi patenteja tai brändejä. Ne ovat suhteessa haastavampia kehittää verrattuna muihin resursseihin, mutta toimiessaan ne tuovat paljon lisäarvoa yritykselle. Esimerkiksi urheiluvaatteita ja -jalkineita valmistava Nike luottaa pitkälti brändiinsä avainresurssina. (Osterwalder, Pigneur 2010, 34-35.)

Taloudelliset resurssit käsittävät yrityksen pääoman ja sen ansaitsemat tuotot. Taloudellisten resurssien lisäksi, yritykset tarvitsevat inhimillisiä resursseja. Erityisesti asiantuntijatehtävien liiketoimintamalleissa inhimilliset resurssit ovat todella tärkeitä. (Osterwalder, Pigneur 2010, 34-35.)

Fyysiset resurssit tarkoittavat esimerkiksi tuotantotiloja, laitteistoa tai jakelukanavia. Suuret toimijat tarvitsevat usein laajat tilat toiminnan ylläpitämiseksi, kuten vähittäismyyntiyritys Wall-Mart. (Osterwalder, Pigneur 2010, 34-35.)

#### EQO TEXTURE RESURSSIT

Alkavan yrityksen inhimilliset resurssit osaavan henkilökunnan muodossa on pitkällä tähtäimellä yrityksen tärkein yksittäinen resurssi. Osaamisen kautta pystytään vastaamaan arvolutapukseen, mikä on ydintekijä yrityksen menestyksessä. Erityisesti yrityksen alkuvaiheessa yritys tarvitsee moniosaajia, jotka hallitsevat erityisesti myynnin ja markkinoinnin tehtäviä sekä painotekniset- ja graafiset työt. Näin pystytään tehokkaasti kehittämään arvolutapuksen mukaista yritystä.

Inhimilliset resurssit voivat olla myös ulkoistettuja kuten erilaiset asiantuntijapalvelut. Tällaisia asiantuntijapalveluita ovat esimerkiksi liidigenerointi. Tämän lisäksi erityisesti ruuhka-aikoina freelance palveluiden hyödyntäminen on kätevyyden kannalta huomioitavaa.

Keskeisimpiä tiedollisia resursseja ovat oman ekologisen brändi-imagon luominen ja asiakastietokantojen tuottaminen sekä ylläpitäminen. Palvelukonseptin ollessa patentoimaton, ekologisen brändin aikaansaaminen on välttämätön erottumiskeino, jota täytyy ylläpitää ja päivittää markkinoinnin avulla.

Fyysiset resurssit kattavat koneiston ja järjestelmät, joilla yritystoimintaa pystytään pyörittämään. Fyysiset resurssit ovat niin yrityksen omistamia, kuin ulkoistettuja. Erilaiset tekstiilipainotyylit ovat tärkein fyysinen resurssi. Myös asiakkuudenhallinta ja mahdolliset taloushallintajärjestelmät ovat tärkeitä elementtejä fyysisissä resursseissa.

Taloudelliset resurssit ovat erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa ratkaisevia, jotta liike-toiminta saadaan pyörimään ja ylläpidettyä. Tuoton kautta yritys pystyy tekemään investointeja ja sitä kautta kasvattamaan toimintaansa. Perustettavan yrityksen alkupääoma tulisi kirjoittajalta.

Yrityksen täytyy olla helppo ja suhteellisen kevyt ylläpitää, mikä vaikuttaa kokonaisuudessaan avainresurssien toimintaan. Toimintojen täytyy olla muunneltavissa ketterästi asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan. Esimerkiksi mikäli markkinoille tulisi uusi tapa painaa tekstiilejä, kuten 2000-luvun digipaino, yrityksen täytyy olla valmis muuntamaan nopeastikin resurssiaan tilanteen ja tarpeen tullen.

#### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Resurssien suhteen paras toimintatapa haastateltavan mukaan oli kasvaa pienestä varovasti eteenpäin, huomioiden tulevaisuuden kasvusuunnitelma. Tämä tapa mahdollistaa turvallisen kasvun pienemmillä investoinneilla. Etuna pienillä resursseilla toimimisella koettiin asiakaslähtöinen- sekä taloudellinen toimintatapa. Haittana sen sijaan pidettiin pienen yrityksen imagollista uskottavuutta, jolloin suuremmat yritykset saattavat jäädä saamatta asiakkaita. (Haastateltava 2017.)

Mikäli perustettava yritys hamuaisi nopeaa kasvua, haastateltavan mielestä osakkaiden määrää tulisi kasvattaa. Tämä mahdollistaisi suurempia investointeja heti alusta pitäen. Näin yrityksellä olisi mahdollisuus suurempaan määrään taloudellisia ja inhimillisiä resursseja alusta pitäen. (Haastateltava 2017.)

#### 3.7 Avaintoiminnot

Avaintoiminnot kattavat liiketoimintamallin onnistuneeseen toteuttamiseen vaadittavia elementtejä. Niiden tarkoitus on luoda arvolupauksen mukaista toimintaa, johtaa asiakkuuksia ja saada markkinaosuutta. Yhtä lailla kuin avainresurssit, avaintoiminnot vaihtelevat liiketoimintamallien mukaan. Esimerkiksi tuotanto tai ongelmanratkaisu voivat olla avaintoimintoja. (Osterwalder, Pigneur 2010, 36-37.)

#### EQO TEXTURE AVAINTOIMINNOT

Myyntityön kautta asiakkuuksien luominen ja niiden ylläpito on taloudellisesti tärkein avaintoiminto yritykselle. Tämä on liitoksissa yrityksen ansaintamalliin. Asiakkuuksien johtamisen kautta pystytään toimimaan arvolupauksen tuomien tavoitteiden valossa. Tämä pitää sisällään

kylmäsoitot ja myyjien kokonaisvaltaisen myyntityön, mikä sisältää esimerkiksi asiakastapaamiset. Myyntityön kautta avaintoimintona on huomioida ja kartoittaa asiakkaiden sesonkitarpeet, millä maksimoidaan myynnistä saatavat tuotot. Tähän liittyy voimakkaasti myyntityön ajoittaminen.

Asiakassuhteiden hoitaminen vaatii omistautuvaa pitkäjänteistä, määrätietoista ja tuloshakuista lähestymistapaa. Asiakkuuksien hoitamisessa tarkoituksena on löytää molempia puolia tyydyttäviä ratkaisuja, jolloin päästään win-win tilanteeseen. Tämän voidaan katsoa olevan eräänlaista ongelmanratkaisua, missä ratkaistaan yrityksen brändi-imagollisia seikkoja.

Yrityksen tulee ylläpitää ja päivittää asiakastietokantaansa, jotta pystytään hallinnoimaan asiakkuuksien hankintoja. Asiakastietokannan avulla pystytään taltioimaan tarpeellista ja täsmällistä informaatiota eri asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Asiakastietokannan kautta pystytään luomaan uusia tarpeita asiakkaille ja sitä kautta kasvattamaan myyntiä, aikaisemman tiedon perusteella.

Jakelukanavien kannalta yrityksellä tulee olla laadukkaat ja selkeät verkkosivut, missä arvolu-pauksemme tulee ilmi. Tämä tarkoittaa markkinoinnin tehokasta hyödyntämistä verkkosivujen, sosiaalisen median ja suoramarkkinoinnin kautta.

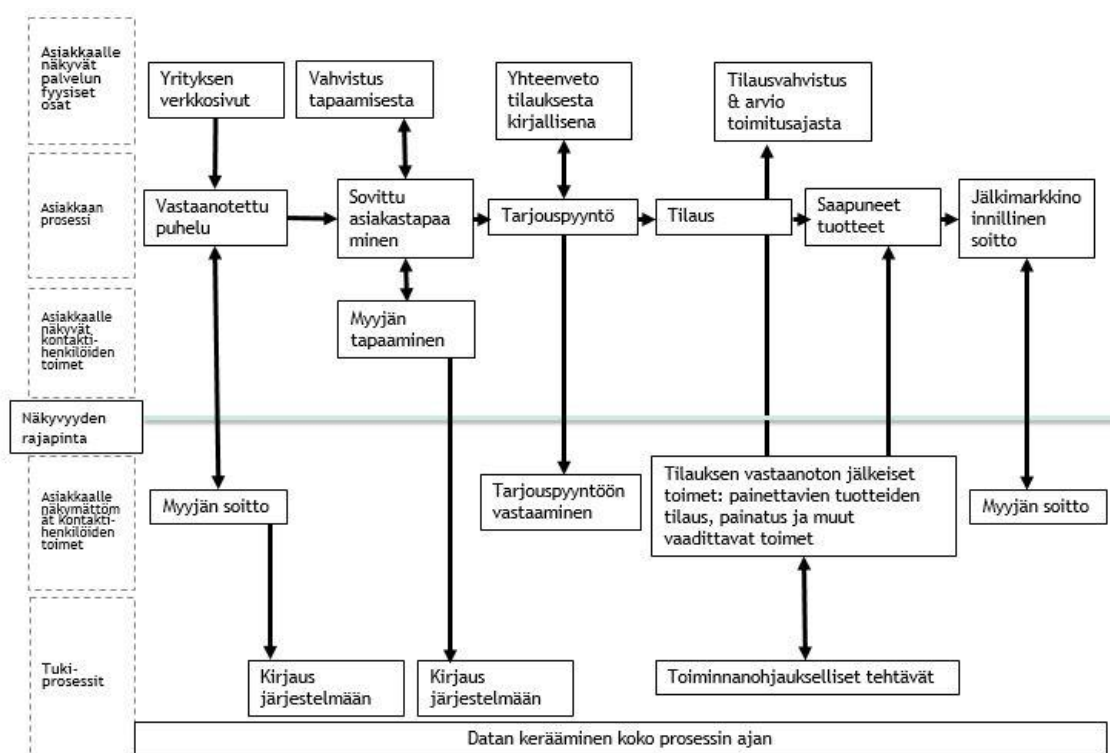
Mahdollisuus tuottaa logopainettuja tekstiilejä on rajattu yrityksen sisällä tehtäviin ja ulkoistettuihin palveluihin. Yrityksen toimitiloissa voidaan lämpöpainaa yksinkertaisia ja nopealla aikataululla toteutettavia tekstiilejä. Tämä on niin kustannuksellisesti kuin käytännöllisestä näkökulmasta katsottuna järkevin ratkaisu yrityksen aloitusvaiheesta katsottuna. Yrityksellä täytyy siis olla myös yhteistyökumppaneita muiden tekstiilipainotekniikoiden toteuttajiksi. Näitä tekstiilipainotekniikoita ovat esimerkiksi brodeeraus ja silkkipaino.

### 3.8 Palvelun blueprint perustettavalle yritykselle

Palvelun blueprint kuvastaa prosessikaavion omaisesti miten palveluprosessi kulkee kokonaisuudessaan. Se ottaa huomioon kaikki prosessin eri vaiheiden kaikki osallistujat esimerkiksi asiakkaat ja ulkoistetut toimet. Palvelun blueprintin tarkoituksena on luoda mallinnettu kokonaisprosessi, joka on ymmärrettävissä samalla tavalla kaikille. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Palvelun blueprintissä prosessit jaetaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin. Näkymättömät osat ovat yleisesti ne osat, joilla luodaan valmista tuotetta tai palvelua asiakkaalle. Näkyvät osat ovat niitä osia, jotka asiakas näkee ja kokee kuten vuorovaikutus ihmisten kanssa tai verkkosivut. Palvelun blueprint sisältää myös tukiprosesseja, jotka ovat yrityksen sisällä tapahtuvia toimenpiteitä, joilla on tiedollinen- ja tekninen vaikutus onnistuneeseen kokonaisprosessiin. (Ojasalo ym. 2014, 178-179.)

Seuraava kuvio selventää perustettavan yrityksen palvelun blueprintiä.



Kuvio 3 : Palvelu blueprint (Mukailen Ojasalo ym. 2014, 179.)

### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Toimintojen suhteen painotettiin ennakkointia ja suunnitelmallisuutta. Näin toiminnoista pysytään saamaan paras hyöty irti. Käytännöllisesti katsoen tämä tarkoittaa sitä, että perustettavan yrityksen tulee miettiä, esimerkiksi mitkä palvelut palvelevat parhaiten tarpeita. (Haastateltava 2017.)

Haastateltava painotti ulkoistamisessa hyviä suhteita ja toimintojen keskittämistä. Näin pysytään yksinkertaistamaan toimintaa, vaikka hinta olisi hiukan toista yritystä kalliimpi. Tätä perusteltiin selkeydellä sekä luottamuksellisuudella. Esimerkiksi mikäli perustettavalla yrityksellä on laaja alihankintaverkosto, yksittäisten tuotteiden tilaaminen vie paljon resursseja, jolloin potentiaalinen taloudellinen hyöty pienenee. (Haastateltava 2017.)

### 3.9 Avainkumppanit

Avainkumppanit kuvaavat niitä yhteistyökumppaneita, joiden avulla yritys pystyy toteuttamaan liiketoimintamalliaan. Yritykset luovat entistä monipuolisempia yhteistyösopimuksia.

Avainkumppanit voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kilpailevien yritysten kumppanuuteen, kilpailemattomien yritysten kumppanuuteen, yhteisyrityttäjäyteen sekä ostajan ja tavarantoimittajan väliseen liikesuhteeseen. (Osterwalder, Pigneur 2010, 38-39.)

Avainkumppanien avulla pystytään tekemään järkevämpiä ratkaisuja esimerkiksi paremman laadun tai edullisemman hinnan pohjalta. Avainkumppanien avulla pystytään muun muassa toteuttamaan ulkoistetusti yritykselle ei-tärkeitä prosesseja. (Fritscher, Pigneur 2009, 30.)

#### EKO TEXTURE AVAINKUMPPANIT

Yrityksen keskittyminen ydinosaamiseen kohdistaa paineita avainkumppaneiden täsmällisiin valintoihin. Avainkumppaneissa on oleellista se, että kyseiset yritykset kattavat liiketoimintamallin mukaisia arvoja. Näin kumppanuuden kautta pystytään saamaan prosessien toiminnan lisäksi imagollisia hyötyä sekä uskottavuutta. Arvojen toteutumista täytyy myös valvoa.

Avaintoiminnoissa mainitut, erilaisia tekstiilipainotekniikoita toteuttavat yritykset ovat tärkeä osa yrityksen toimintojen ohjaamisessa. Näiden ydinkumppanien kautta pystytään toteuttamaan esimerkiksi brodeerauksia. Kyseisen toiminnon optimointi säästää yrityksen varoja ja resursseja.

Ekologisten tekstiilien toimittajat ovat tärkeimpiä ydinkumppaneita. Ilman laadukkaita ja ekologisia tuotteita toimittavia yrityksiä liiketoiminta menettää toimintaperiaatteensa mukaisesti pohjan. Tämä heijastuu suoraan arvolutapukseen ja sitä kautta asiakkaalle tuomaamme lisäarvoon. Yhteistyön kehittyessä on mahdollisuuksien mukaan edellytyksiä joustavampaan yhteistyöhön esimerkiksi maksuaikojen kanssa.

Ydinkumppaneita ovat myös kaikki muut ulkoistetut palveluntarjoajat, kuten verkkosivujen luomista ja ylläpitoa tarjoavat yritykset, sekä toiminnanohjausjärjestelmät. Tämän lisäksi yrityksen kirjanpidosta vastaava yritys sekä mahdolliset freelancerit ovat yrityksen avainkumppaneita.

Avainkumppaneita on kuitenkin syytä kilpailuttaa ja tarkastella ajoittain. Näin pystytään maksimoimaan taloudellinen kannattavuus ja käsittelemään yhteistyöyrityksiltä saatavat hyödyt.

#### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Kilpailutus koettiin heikkona keinona taloudellisessa mielessä. Laadukas, luotettava ja hiukan kalliimpikin kumppani miellettiin tärkeämmäksi, kuin halvempi ja epäluotettavampi. Kilpailutus koettiin aikaa ja vaivaa vieväksi prosessiksi, jonka hyödyt ovat pienet suhteessa. Kilpailutus koettiin aiheelliseksi, mikäli yhteistyö ei toimi. (Haastateltava 2017.)

### 3.10 Kulurakenne

Kulurakenne kattaa liiketoimintamallin toimintaan käytettävät varat. Kulurakenteen voi laskea suhteellisen helposti ottamalla huomioon avainresurssien, -toimintojen ja -kumppaneiden tuomat sekä viemät tulot. Kulurakenteessa on otettava huomioon, että tietyt prosessit vievät ja tuovat rahaa, kuten asiakkuuksien johtaminen. Kulurakenteen suunnittelussa on syytä ottaa huomioon liiketoimintaa ohjaava tarkoitus, on sitten kyseessä luoda arvoa asiakkaalle tai rahallista säästöä palvelun tai tuotteen kautta. Esimerkiksi halpalentoyhtiöiden kulurakenne on suunniteltu siten, että kulut on karsittu minimiin. (Osterwalder, Pigneur 2010, 40-41.)

#### EQO TEXTURE KULURAKENNE

Aloittava yritys pyrkii kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen ilman suurta määrää ulkoista pääomaa. Tämä näkyy kulurakenteen suunnittelussa, missä pyritään minimoimaan kiinteät kustannukset, sekä alun investoinnit ja panostamaan taloudelliset resurssit ydinosaamisen tekemiseen.

Perustettavan yrityksen kiinteät kustannukset käsittävät muun muassa tilavuokran, vakuutukset, verkkosivujen ylläpitokustannukset, työnantajan maksut, liittymämaksut ja lisenssimaksut esimerkiksi kuvanmuokkausohjelmiin. Kiinteät kulut pyritään pitämään mahdollisimman matalina ja säästämään oikeista asioista. Esimerkiksi tilan ei tarvitse olla ydinkeskustassa, vaan alueilla missä vuokra on edullisempi.

Muuttuvat kustannukset ovat yrityksen suurin menoerä. Ne voivat kasvaa myös merkittävästi riippuen tuotteiden menekistä. Muuttuvia kustannuksia ovat markkinointikustannukset, painatettavien tekstiilien maksut, painomateriaalit, autot, palkat, ulkoistetut painotyöt. Erityisesti painatettavien tekstiilien maksut ovat yksittäisenä ydintoimintona kallein ydinprosessi.

Palkkausmalli on työntekijöille provisiopohjainen, mikä kannustaa työntekijöitä maksimoimaan suoritukseensa. Provisiopalkkauksen mukaan myyjä saa X- % provision jokaisen onnistuneen kaupan verottomasta hinnasta. Palkkaus tuo täten motivoivan pohjan vaikuttaa omaan kuukausipalkkaan ja samalla se tuo yritykselle tuloja. Tilanteesta hyötyvät niin henkilöstö kuin yritysikin.



Kulurakenne pyritään minimoimaan kilpailutusten kautta. Arvolupaukseen vaikuttamattomat tekijät pystytään optimoimaan kilpailutuksen avulla, erityisesti tekijät jotka eivät vaikuta ekologisuuteen. Esimerkiksi ulkoistettu taloushallinto pystytään tekemään mahdollisimman tehokkaaksi taloudellisesti.

#### PALAUTE- JA IDEARIIHEN KOMMENTIT

Kulurakenteessa painotettiin sen realisoimista. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kirjaamisella menoja Exceliin. Tätä kautta pystytään helposti laskemaan sekä seuraamaan kulurakenteen muutosta. Kulurakenteen suunnittelu ja ennakointi oli haastateltavan mielestä avaintekijöitä. (Haastateltava 2017.)

#### 4 Pohdinta

Opinnäytetyössä on pohdittu liiketoimintamallia ekologisia tekstiilituotteita tarjoavalle yritykselle teorian ja käytännön kautta. Opinnäytetyön tuloksena on siis teorian pohjalta luotu valmis liiketoimintamalli.

Työn tekemisen aikana henkilökohtainen näkemykseni palvelun mahdollisesta toimintatavasta vahvistui. Ulkoistamisen kautta saatavat toiminnot mahdollistavat yrityksen perustamisen pienillä panostuksilla, mikä pienentää kynnystä yrittäjyyteen taloudellisessa mielessä. Suuria alkuinvestointeja ei vaadita esimerkiksi brodeeraus koneeseen, jolloin taloudelliset resurssit pystytään keskittämään ydinosaamiseen. Kirjoittajan mielestä ekologiset tuotteet tulevat olemaan entistä vahvemmin läsnä tekstiiliteollisuudessa ja uskoo niiden olevan tulevaisuuden standardi tekstiileissä.

Palaute- ja ideariihen myötä syntyneiden kommenttien kautta pystyin ammentamaan tietoa ja erilaisia toimintamalleja, joita pystytään hyödyntämään liiketoimintamallin kehittämässä. Kommentit olivat hyödyllisiä sekä ajatuksia herättäviä. Niiden pohjalta pystyttiin saamaan suuntaa siihen, missä tilassa liiketoimintamalli on. Suuria muutoskohtia ei ollut, pois lukien laskelmat, joka luo lisää itseluottamusta liikeideaa ja liiketoimintamallia kohtaan.

Yrityksen menestymismahdollisuutta on haastava arvioida pelkän liiketoimintamallin pohjalta, mutta se antaa osviittaa liiketoiminnan kehittämiseen. Menestymisen perustana on hyvän tuotteen lisäksi myös innostuneet sekä osaavat monipuolisen myynnin ja markkinoinnin työntekijät. Ala on erittäin kilpailtu, mikä vaikeuttaa markkinaosuuden saamista entisestään. Kuitenkin opinnäytetyöhön sisällytetyn benchmarkingin kautta pystytään sanomaan, että tällä hetkellä ekologisuus ei ole tekstiilipainoyrityksissä vallitseva arvo. Tässä täytyy huomioida

suhteellisen pieni satunnaisotanta, mikä vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Tästä huolimatta se antaa viitteitä nykytilasta. Kaiken kaikkiaan tämä antaa mahdollisuuden olla ensimmäisten yritysten joukossa luomassa uutta suuntaa tällä toimialalla.

Opinnäytetyön rajaus onnistui mielestäni hyvin. Työtä olisi voinut laajentaa todella paljon moneen eri suuntaan, mutta rajattu työ toi selkeän kaavan työn toteuttamiselle. Rajauksen kautta oli mahdollisuus syventyä jokaiseen liiketoimintamallin osaan perusteellisesti. Näin pystyttiin välttämään todella suurpiirteiset ja suppeat käytännön kuvaukset.

## Lähteet

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2013. Business Model You: A One-Page Method for Reinventing Your Career. John Wiley & Sons, Incorporated.

Dayprint. 2017. Tekstiilipaino ja liikelahjatalo Dayprint, Helsinki. Luettu 6.7.2017  
<http://www.dayprint.fi/>

Fritscher, B., Pigneur, Y. 2009. Supporting Business Model Modelling: A Compromise between Creativity and Constraints. Tamodia.

Finder.fi. 2017. Tekstiilipalvelut. Luettu 26.9.2017.  
<https://www.finder.fi/search?what=Tekstiilipalvelut&type=company>

Haastateltava. 2017. Liike-elämän edustajan palaute- ja ideariih. 12.10.2017. Yritys X. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto. 2010. Ideariih. Luettu 25.10.2017  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/ideariih>

Kivelä S., Koponen I., Vahvaselkä I., 2008. OPIMMEKO ASIAKASSUHTEISTA - Oppivan asiakassuhteen mahdollisuudet ja rajoitukset hyvinvointialan palveluita kilpailutettaessa. Luettu 1.11.2016  
<https://www.laurea.fi/dokumentit/Documents/B28.pdf>

Liikkanen, L. 2017. Business Model Canvas suomeksi. Luettu 23.5.2017  
<https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/#gref>

Lundström, I. 2016. Asiakkaalle Arvoa. Yrityskatsaus, no 2, 5.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79153/TEM\\_oppaat\\_15\\_2016\\_Yrityskatsaus\\_joulukuu2016\\_WEB.pdf?sequence=2](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79153/TEM_oppaat_15_2016_Yrityskatsaus_joulukuu2016_WEB.pdf?sequence=2)

Nisa. 2017. Nisa-Tuote lyhyesti. Luettu 6.7.2017.  
<http://www.nisa.fi/yritys>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, J., Ojasalo K. THE NORDIC SCHOOL -Service Marketing and Management for the Future.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business model canvas. Self published. [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32253198/businessmodelgenerationpre-view.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495621615&Signature=MU51MQa2wvb7aWiP76AkFCLM4A0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYoure\\_holding\\_a\\_handbook\\_for\\_visionaries.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32253198/businessmodelgenerationpre-view.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495621615&Signature=MU51MQa2wvb7aWiP76AkFCLM4A0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DYoure_holding_a_handbook_for_visionaries.pdf)

Paitapaja.fi. 2017. PAITAPAJA - Paitapaino ja Brodeeraamo. Luettu 6.7.2017  
<http://www.paitapaja.fi/>

Payne A., 2005. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Luettu 1.11.2016.  
<http://testa.roberta.free.fr/My%20Books/Mainframe/jcl%20cobol%20tutorials/Handbook%20of%20CRM.pdf>

Suomen Yrittäjät 2015. Yrittäjyystilastot. Luettu 18.05.2017

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_yritystilastot\\_2015.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yritystilastot_2015.pdf)

## Kuviot

Kuvio 1 Business Model Canvas (Liikkanen 2017) .....	7
Kuvio 2: Jakelukanavan vaiheet (Osterwalder, Pigneur 2010, 27) .....	14
Kuvio 3 : Palvelu blueprint (Mukailen Ojasalo ym. 2014, 179.).....	22

## Taulukot

Taulukko 1: Hinnoittelun perustuminen (mukaillen Osterwalder, Pigneur 2010, 33).....	18
--	----