

Lilli-Annika Salonen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KÄSITYÖALAN YRITYKSELLE

X

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KÄSITYÖALAN YRITYKSELLE X

Salonen, Lilli-Annika  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Maaliskuu 2020  
Sivumäärä: 41  
Liitteitä: 1

Asiasanat: käsityöala, liikeideat, liiketoimintasuunnitelmat, yrityksen perustaminen

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mistä eri osista ja tekijöistä sen tekeminen koostuu sekä miten sitä voidaan laajentaa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitä hyötyä sen tekemisestä on yritykselle. Työn varsinaisena tavoitteena oli laatia opinnäytetyön kirjoittajalle itselleen liiketoimintasuunnitelma, joka perustuu kirjoittajan liikeideaan käsityöalan yrityksestä Porissa. Aihetta tutkittiin erilaisten dokumenttien kautta, joiden tarkastelusta kävi ilmi, että on olemassa useita eri mallipohjia ja vaihtoehtoja lähteä toteuttamaan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Perinteisesti suunnitelman tekeminen aloitetaan liikeidean ja yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden määrittelyllä, jonka jälkeen tarkastellaan asiakkaita, myyntiä ja markkinoita, kilpailijoita, kannattavuutta ja mahdollisia riskejä. Suunnitelmaa voidaan täydentää erilaisilla analyyseilla, kuten SWOT-, PESTLE-, Porter's Five Forces- tai markkinointimixanalyyseilla. Suunnitelma auttaa yrittäjää liikeidean jäsentelyssä, yrityksen kokonaiskuvan hahmottamisessa ja sen kannattavuuden osoittamisessa ulkopuolisille tahoille.

Tutkimuskohteeksi valittiin Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä yritystoiminnan suunnitteluun tarkoitettu Business Model Canvas -työkalu, jonka avulla opinnäytetyön tuotos luotiin. Business Model Canvas koostuu yhdeksästä eri rakenneosasta, jotka yhdessä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden yrityksen liiketoiminnasta. Suunnitelman keskiössä ovat arvolupaukset, johon koko yrityksen toiminta perustuu. Yritys X:n arvolupaukset kehiteltiin sen mukaan, että muut yritystoiminnan osa-alueet voitiin lähteä muodostamaan niiden ympärille. Kaikki liiketoimintasuunnitelman ratkaisut ovat siis kytköksissä yritys X:n arvolupausten toteuttamiseen. Yritys X:n arvolupaukset keskittyvät ekologisuuteen, eettisyyteen, vastuullisuuteen, laatuun ja kestävyyteen sekä kotimaisuuteen. Muu osa Business Model Canvas -mallipohjasta voidaan jakaa yrityksen sisäisten tekijöiden ja asiakaslähtöisten tekijöiden kesken. Yrityksen sisäisiin tekijöihin kuuluvat yhteistyökumppanit, ydintoiminnot, resurssit ja kulurakenne ja asiakaslähtöisiin tekijöihin asiakassuhteet, asiakasryhmät, kanavat ja tulovirrat. Yritys X:n tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat ne organisaatiot, joille yritys on ulkoistanut palvelunsa. Näihin lukeutuvat esimerkiksi talouden, rahoituksen ja vakuutuksien parissa työskentelevät tahot, toimittajat sekä muut viranomaiset. Yrityksen ydintoiminnot keskittyvät tuotannon, tuotekehityksen, myynnin ja markkinoinnin sekä asiakaspalvelun pariin. Näiden toimintojen perusteella yritys hankkii tarvitsemansa resurssit, jotka yhdessä muiden menojen kanssa muodostavat yrityksen kulurakenteen. Yrityksen asiakaskohderyhmä on pääasiassa Porissa asuvat 20-40 -vuotiaat naispuoliset henkilöt, joihin se pitää yhteyttä enimmäkseen sosiaalisen median kautta. Tulot koostuvat pääasiassa yksityisasiakasmyynteistä, jotka ovat edellytys yrityksen menestymiseen.

## BUSINESS PLAN FOR THE HANDICRAFTS COMPANY X

Salonen, Lilli-Annika

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business economics

March 2020

Number of pages: 41

Appendices: 1

Keywords: handicrafts industry, business ideas, business plans, the establishment of the company

---

The purpose of this thesis was to research what is a business plan and of what different parts and factors it consists and how it can be expanded. In addition, the research explored the benefits of doing a business plan for the company. The actual aim of this thesis was to create a business plan for the author of the thesis based on the author's business idea of a handicrafts company in Pori. The topic was researched through various documents, which revealed that there are many different templates and alternatives to start to do a business plan. Traditionally, planning begins with defining a business idea and the products or services that the company provides, followed by an analysis of customers, sales and markets, competitors, profitability and potential risks. The plan can be supplemented with various analyzes such as SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces or marketing mix. The plan helps the entrepreneur to structure the business idea, outline the overall image of the company and demonstrate its profitability to external parties.

To the research subject was selected a business planning tool called Business Model Canvas developed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, which was used to create the output of the thesis. Business Model Canvas consists of nine different building blocks, which together form a coherent general view of the company's business. At the center of the plan are the value propositions, which the entire business is based on. The value propositions of the company X were developed in such a way that other areas of business could be formed around them. Therefore, all business plan solutions are linked to the implementation of company X's value propositions. Company X's value propositions focus on eco-friendliness, ethics, responsibility, quality and sustainability as well as domesticity. The rest of the Business Model Canvas can be divided between company's internal factors and customer-driven factors. Internal factors include key partners, key activities, key resources and cost structure and customer-driven factors include customer relationships, customer segments, channels and revenue streams. The company X's key partners are the organizations to which company has outsourced its services. These include, for example, parties working with finance, funding and insurance, journalists and other public authorities. The company's key activities focus on production, product development, sales and marketing and customer service. Based on these activities, the company acquires the resources it needs, which together with other expenses form the company's cost structure. The customer segment of the company is mainly women between the ages of 20 and 40 living in Pori, whom it primarily contacts via social media. Revenue streams consist mainly of private customer sales, which is a requirement for the company's success.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	7
2.1	Tavoite .....	7
2.2	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	7
2.3	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	9
2.4	Tiedonkeruumenetelmät .....	9
2.4.1	Dokumentit.....	9
2.4.2	Business Model Canvas.....	10
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	11
4	KÄSI- JA TAIDETEOLLISUUS.....	13
4.1	Markkinatilanne Suomessa .....	13
5	YRITYKSEN PERUSTAMISEN LÄHTÖKOHDAT .....	14
5.1	Liikeidea .....	14
5.2	Liiketoimintasuunnitelma .....	15
5.3	Liiketoimintasuunnitelman hyödyt .....	17
6	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAAJENTAMINEN .....	18
6.1	SWOT-analyysi.....	18
6.2	PESTLE-analyysi.....	19
6.3	Porterin viiden kilpailuvoiman malli .....	20
6.4	Markkinointimix .....	21
7	BUSINESS MODEL CANVAS .....	21
7.1	Arvolupaus .....	21
7.2	Asiakasryhmät.....	23
7.3	Kanavat .....	25
7.4	Asiakassuhde.....	28
7.5	Tulovirrat .....	29
7.6	Resurssit.....	30
7.7	Ydintoiminnot.....	31
7.8	Kumppanit.....	33
7.9	Kulurakenne .....	35
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	36
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on laatia liiketoimintasuunnitelma käsityöalan case-yritykselle X, jonka toimeksiantajana toimii opinnäytetyön kirjoittaja itse. Liiketoimintasuunnitelma on yksittäisistä yritystoiminnan aihealueista koottu yhtenäinen kokonaisuus, joka toimii aloittavan yrittäjän ja koko yrityksen liiketoiminnan pohjana. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä voi rakentaa, kehittää ja tarkastella yrityksen erinäisiä toimintoja. (Osaava yrittäjä [www-sivut](#)). Suunnitelman avulla on helppo tutkia yrityksen kannattavuutta, toimivuutta ja laajuutta (Yrityksen-perustaminen.net [www-sivut](#)). Yrittäjä voi lisäksi täydentää ja muokata suunnitelmaansa sitä mukaa, kun yritys kasvaa ja sen toiminta kehittyy (OnnistuYrittäjänä.fi [www-sivut](#)).

Yritys X on opinnäytetyön kirjoittajan suunnittelema käsityöalan yritys, joka perustuu alusta loppuun saakka käsintehtyihin tuotteisiin. Idea sai alkunsa kiinnostuksesta perustaa oma yritys joskus lähitulevaisuudessa. Tekstiilikäsityöt ovat aina olleet lähellä sydäntä, minkä vuoksi juuri vaatealalle sijoittuvan yrityksen perustaminen kiinnostaa paljon. Kilpailu vaatealalla on kovaa, minkä takia huolellisen liiketoimintasuunnitelman tekeminen yrityksen toimivuuden ja menestymisen kannalta on tärkeää.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee, mikä on liiketoimintasuunnitelma, miten se voidaan laatia ja miten sitä voidaan laajentaa sekä mitä hyötyä sen tekemisestä on yrittäjälle. Koska opinnäytetyö on toiminnallinen, sen lopullisena tavoitteena on tehdä konkreettinen liiketoimintasuunnitelma yritykselle X. Tietoa teoriaosuuteen kerätään hyödyntämällä kirjallisia aineistoja, kuten esimerkiksi internetistä saatuja valmiita dokumentteja sekä muuta painettua materiaalia. Teoriaosuutta varten kerätty aineisto palvelee varsinaisen liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Liiketoimintasuunnitelma rakennetaan hyödyntäen Business Model Canvas -suunnittelutyökalua.

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle hyvät lähtökohdat lähteä toteuttamaan liikeideaa käytännössä ja kehittämään sitä kohti varsinaista liiketoimintaa. Huolellisesti laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen tavoitteet tulevat sel-

keästi esille aihepiireittäin, mikä antaa paremman käsityksen yritystoimintaan liittyvien eri toimintojen sisällöstä ja auttaa samalla hahmottamaan kokonais kuvaa yrityksen toiminnasta.

## 2 TAVOITE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 2.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia selkeä ja liikeidea avaava liiketoimintasuunnitelma case-yritykselle X. Työ on tarkoitettu opinnäytetyön kirjoittajalle itselleen käytettäväksi. Varsinaisena tutkimusongelmana on, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mitä se pitää sisällään. Alempiin tutkimuskysymyksiin kuuluvat miten liiketoimintasuunnitelma voidaan laatia, miten sitä voidaan laajentaa ja mitä hyötyä on sen huolellisesta suunnittelusta ennen todellisen yrityksen perustamista. Vastauksia näihin kysymyksiin käsitellään opinnäytetyön teoriaosuudessa. Teoriaosuuteen haetaan tietoa erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla, minkä pohjalta luodaan liiketoimintasuunnitelma yritykselle X. Opinnäytetyössä kyseessä on siis perinteinen suunnitelmallinen yrittäjäyys, jossa ensin luodaan tavoite, jonka jälkeen sitä yritetään erilaisten keinojen ja resurssien avulla saavuttaa. Tässä tapauksessa tavoitteena on luoda liikeidea, jonka pohjalta aletaan suunnitella, mitä resursseja tarvitaan sen saavuttamiseksi. Suunnitelmallisen yrittäjäyden sijasta voitaisiin puhua toiminnallisesta yrittäjäydestä, jos lähtökohtana olisikin käytettävissä olevat resurssit, joiden pohjalta tavoite luodaan. Toiminnallisessa yrittäjäydessä otetaan ensin ne seikat huomioon, mitä keinoja ja resursseja on heti käytettävissä ja mitä niistä voidaan alkaa tekemään. Vasta näiden resurssien pohjalta syntyy tavoite, jota lähdetään toteuttamaan. (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2017, 111-113.) Liiketoimintasuunnitelma perustuu opinnäytetyön kirjoittajan kehittämään liikeideaan vaatealan yrityksestä, jossa kaikki tuotteet ovat käsintehtyjä. Liikeidea muutetaan opinnäytetyön avulla suunnitelmaksi, jonka avulla voidaan lähteä rakentamaan varsinaista yritystä.

### 2.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö on toiminnallinen, sillä sen tavoitteena on tehdä konkreettinen tuotos toimeksiantajalle (Airaksinen & Vilka 2003, 9, 16). Tässä tapauksessa tuotos on liiketoimintasuunnitelma yritykselle X ja toimeksiantajana toimii opinnäytetyön kirjoit-

taja itse. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on sidottu vahvasti teoreettiseen tietoon, jonka vuoksi kaikki ratkaisut ovat perusteltuja (Airaksinen & Vilka 2003, 79-81). Työ soveltuu toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, sillä se on käytännönläheinen ja työelämälähtöinen (Airaksinen & Vilka 2003, 10). Työ kehottaa tarkastelemaan asioita aloittavan yrittäjän näkökulmasta, jolloin yritys-elämän haasteet ja ominaispiirteet nousevat esiin. Opinnäytetyö voidaan jakaa kahteen eri osioon: ensimmäinen niistä on teoriaosuus, joka koostuu teoriasta ja olennaisten käsitteiden määrittelyistä. Toinen osio on tuotososuus, jossa kuvataan itse tuotos, selostetaan auki tuotoksen työprosessi ja arvioidaan sen onnistumista ensimmäistä osiota hyödyntäen. Koska tuotos ja teoria kulkevat tekstissä lomittain, ovat ne koko ajan vuoropuhelussa keskenään. Näiden lisäksi myös omaa oppimista ja ammatillista osaamista tulee arvioida opinnäytetyön päätteeksi. (Airaksinen & Vilka 2003, 65.)

Toiminnallinen opinnäytetyö eli konstrukttiivinen tutkimus on eräänlainen lähestymistapa kehittämistyöhön, jossa luodaan jokin konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi suunnitelma, ohjeistus, malli, esite tai tapahtuma. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on toimeksiantaja, joka on yleensä jokin yritys. Toimeksiantaja on usein aktiivisesti itse mukana kommunikoinnissa ja ratkaisujen laatimisessa. Työn varsinaisena tavoitteena ei ole tuottaa uutta tietoa, vaan lähtökohtana on ratkaista joku käytännön ongelma tai kehittää yrityksen jotakin osa-aluetta tutkimustiedon pohjalta. Ongelmaan syntyvät ratkaisut tulee olla perusteltuja ja vahvasti sidottuja teoreettiseen tietoon. Teoria ja tuotos ovat täten koko työn ajan sidoksissa toisiinsa. (Airaksinen & Vilka 2003, 51-53; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65-66.)

Toiminnallisen opinnäytetyön prosessi alkaa ongelman löytämisestä ja siten sellaisen aiheen ideoinnista, joka kiinnostaa opinnäytetyön tekijää. Valitusta aiheesta tehdään ensin aiheanalyysi. Aiheanalyysissä todetaan, mitä hyötyä työn tekemisestä on ja kenelle. Lisäksi valitaan näkökulma, josta aihetta tarkastellaan ja rajataan aihe sen mukaan mahdollisimman tarkasti sekä määritellään työn kohderyhmä. (Airaksinen & Vilka 2003, 23-25, 38-39.) Tämän jälkeen kerätään tietoja tutkimuskohteesta teorian ja käytännön avulla. Tiedonkeruumenetelmiä voi olla useita erilaisia työn luonteesta riippuen. Tietoa on tarkasteltava lähdekriittisesti, jotta saadut tulokset ovat luotettavia. Haettujen tietojen perusteella laaditaan teoriaan perustuvia kehittämistyön ratkaisuja,



joista paras osoitetaan toimivaksi käytännössä. (Airaksinen & Vilkka 2003, 42; Ojasalo ym. 2015, 67.)

### 2.3 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä sen tarkoituksena on tuottaa selkeä kuvaus jostakin yksittäisestä tapauksesta tai ilmiöstä, jota ei tunneta. Menetelmää käytettäessä tulee perehtyä perusteellisesti tutkittavaan ilmiöön liittyviin tekijöihin ja merkityksiin, sillä siinä kyse on ilmiön kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä ja syvällisen näkemyksen muodostamisesta. Asioita ei kuitenkaan tule yleistää, koska tulokset ovat vain kohderyhmäkohtaisia. (Kananen 2017, 16, 32-36). Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi, miten ja millainen, jonka vuoksi tutkimus on usein kuvailevaa eli deskriptiivistä. Aineisto kerätään yleensä hyödyntämällä erilaisia valmiita aineistoja ja dokumentteja, havainnoimalla, käyttämällä erilaisia analyysimenetelmiä, tekemällä haastatteluja tai käymällä ryhmäkeskusteluja tutkimuksen kohderyhmän kanssa. Aineistoa on kerätty silloin riittävästi, kun tutkimusongelma on saatu ratkaistua. (Airaksinen & Vilkka 2003, 63; Heikkilä 2014, 6-8; Kananen 2017, 16, 23, 35-36.) Tämän työn aineistona käytetään erilaisia dokumentteja ja Business Model Canvas -menetelmää. Niiden avulla saadaan tutkimuskysymyksiin vastaukset ja itse tutkimusongelmaan ratkaisu, jotka yhdessä selittävät, mistä tutkittavassa ilmiössä eli liiketoimintasuunnitelmassa on kyse.

### 2.4 Tiedonkeruumenetelmät

#### 2.4.1 Dokumentit

Opinnäytetyön tekeminen vaatii perusteellista perehtymistä liiketoimintasuunnitelman määrittelmään ja sen tekoprosessiin. Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole vain yhtä oikeaa mallia, sillä vaihtoehtoisia pohjia on runsaasti. Hyvä liiketoimintasuunnitelma kuitenkin käsittelee kattavasti yrityksen eri osa-alueita. (Hesso 2015, 10.) Erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla pystytään ymmärtämään paremmin tutkittavaa asiaa.

Tiedonkeruumenetelmistä dokumentit ovat tässä opinnäytetyössä tärkeimpiä, sillä teoria perustuu niistä saatavaan tietoon.

Dokumentit eli kirjalliset aineistot ovat mitä tahansa painettua materiaalia. Ne voivat olla myös kirjallisessa muodossa olevaa kuva- tai äänimateriaalia. (Ojasalo ym. 2015, 136.) Kanasen (2017, 121) mukaan dokumentit ovat jo olemassa olevia aineistoja, jotka kuvaavat mennyttä aikaa ja tapahtuneita asioita. Jos dokumentit ovat julkisia eli suunnattu suuren yleisön saataville, ovat ne kaikkien saatavilla arkistoissa ja kirjastoissa. Sen sijaan yksityisille henkilöille tarkoitetut dokumentit ovat henkilökohtaisia dokumentteja kuten esimerkiksi päiväkirjoja, muistioita, kirjeitä tai sähköposteja. Yksityiset dokumentit liittyvät usein vahvasti ihmisten kokemuksiin, ajatuksiin ja tarinoihin. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006, 6.6.4.) Edellä mainittujen lisäksi dokumentteihin luetaan myös kaikki tekstin muodossa olevat haastattelut, vuosikertomukset, raportit, lehtiartikkelit, www-sivut, valokuvat sekä muut kirjalliset materiaalit (Ojasalo ym. 2015, 136).

Dokumenttien tarkastelu ja analysointi luovat pohjan opinnäytetyön teoriaosuudelle, sillä ne toimivat opinnäytetyön tekstin ja varsinaisen tuotoksen tukena. Tämän vuoksi ne sopivat opinnäytetyöhön, sillä aiheen suunnittelu, rajaus, näkökulmat ja tulokset heijastuvat teoriasta. Näin ollen koko työ on kytketty teoreettiseen osuuteen.

Dokumenttien sisältöä analysoidaan tutkimuksen aiheen ja tavoitteen mukaan. Aineistoista voidaan tunnistaa esimerkiksi eri merkityksiä. Merkitykset voidaan tuoda esille määrällisessä muodossa, kuten laskemalla tietyn avainsanan esiintymiskertoja aineistossa. (Ojasalo ym. 2015, 137.) Tässä työssä aineistoista etsitään aiheeseen liittyviä erilaisia näkökulmia, verrataan niitä keskenään ja luodaan tiivistelmä löydettyistä keskeisimmistä asioista. Aineistoista tarkastellaan eriäviä ja yhdistäviä tekijöitä. Sisältöä kuitenkin analysoidaan aina lähdekriittisesti, jotta tutkimus on uskottava ja luotettava.

#### 2.4.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas on yritystoiminnan suunnitteluun keskittyvä työkalu, jonka on kehittänyt Alexander Osterwalder yhdessä Yves Pigneurin kanssa vuonna 2010.

Työkalumalli muodostuu yhdeksästä eri rakennuspalikasta, jotka ovat yritystoiminnan eri osa-alueita. Niiden kaikkien keskiössä on yrityksen arvolupaus, johon toiminta perustuu. Mallin vasen puoli keskittyy yrityksen puoleiseen näkökulmaan ja oikea puoli asiakaslähtöiseen näkökulmaan. (Voigt, Buliga & Michl 2016, 8.) Yrityksen näkökulmasta tarkasteltavia asioita ovat yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit, ydintoiminnot ja käytettävissä olevat resurssit sekä kulurakenne. Sen sijaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta tarkastellaan yrityksen asiakassuhteita, asiakasryhmiä, kanavia ja tulovirtoja. (Clark, Osterwalder, Pijl, Pigneur & Smith 2010, 16-19.) Osa-alueet määritellään tarkemmin opinnäytetyön luvussa 7.

Opinnäytetyössä käytetään Business Model Canvas -liiketoimintamallia, jonka avulla tuotos eli yritys X:n liiketoimintasuunnitelma rakennetaan. Kyseinen mallipohja sopii tämän opinnäytetyön tuotoksen tekemiseen, sillä se on visuaalinen, yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä oleva työkalu alkavan yritystoiminnan suunnittelemiseen ja kehittämiseen. Yksinkertaisesta ulkomuodosta huolimatta se sisältää kaikki ne liiketoiminnan elementit, joita tarvitaan liiketoimintasuunnitelman muodostamiseen: arvolupaukset, asiakkaat, rakenteet ja taloudellinen toimintakyky. (OnnistuYrittäjänä.fi www-sivut.) Sen avulla voi helposti suunnitella muutoksia ja tehdä erilaisia kokeiluja, jotka olisivat mahdollisesti kannattavia yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Mallista näkee nopeasti koko yrityksen liiketoiminnan yhteen paperiin tiivistettynä, joten näitä muutoksia on helppo muokata ja sovittaa alustaan ennen niiden käytäntöönpanoa. Tuotoksen vaiheet selostetaan auki mahdollisimman yksityiskohtaisesti, mikä auttaa lukijaa ymmärtämään suunnitelman sisältöä, rakennetta ja kokonaisuutta paremmin. Lukija saa hetkessä yhdellä vilkaisulla yhtenäisen ja tiiviin kokonaiskuvan liiketoimintasuunnitelmasta. (Puumala 2017; Tie n.d.)

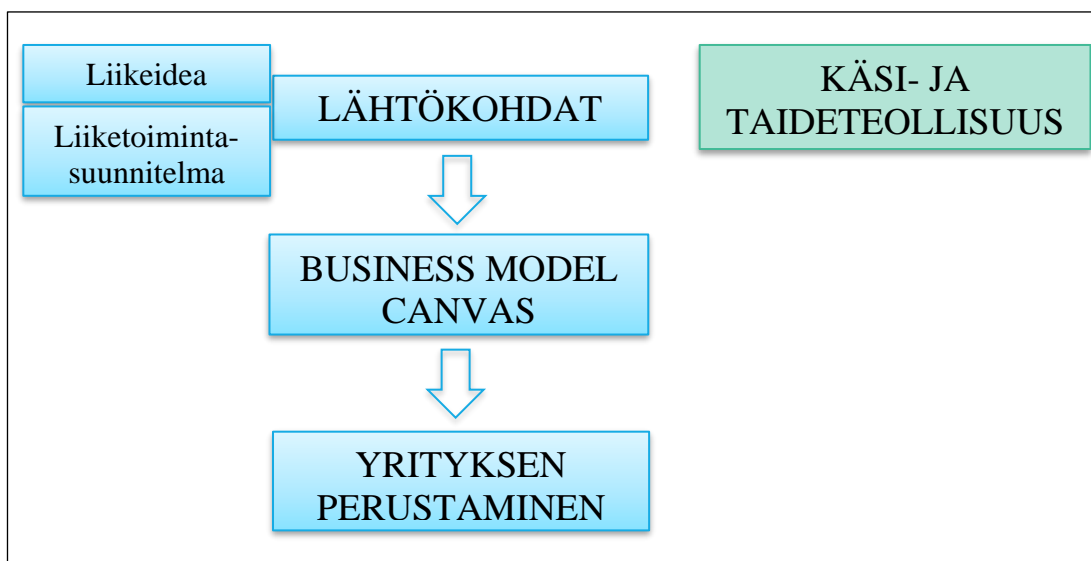
### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kuten Kuvioista 1 voidaan huomata, opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu käsi- ja taideteollisuuden ympärille, sillä toimeksiantajan liikeidea perustuu kyseiselle

toimialalle. Tämän vuoksi työtä pohjustetaan kertomalla käsi- ja taideteollisuuden nykyisestä markkinatilanteesta Suomessa.

Kuviossa 1 on osoitettu, että opinnäytetyön tuotoksen suunnittelu ja työstäminen lähtee liikkeelle yrityksen perustamisen lähtökohdista. Tässä vaiheessa määritellään ja esitellään yrityksen liikeidea ennen perehtymistä itse varsinaiseen suunnitelmaan. Liikeidean kuvailemisen jälkeen työssä määritellään, mikä on liiketoimintasuunnitelma ja mitä tarkoittaa Business Model Canvas sekä mitä molemmat termit pitävät sisällään. Lisäksi työssä käsitellään erilaisia vaihtoehtoisia analyysimalleja, joiden avulla voidaan lähteä laajentamaan ja täsmentämään suunnitelmaa. Tämän jälkeen aletaan kehittämään ja työstämään varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa Business Model Canvas -työkalun avulla.

Keskeiset teoreettiset käsitteet muodostavat opinnäytetyön viitekehysten. Kuten Kuviossa 1 on esitetty, viitekehysten kolme keskeisintä käsitettä ovat yrityksen perustamisen lähtökohdat, liiketoimintasuunnitelma ja yrityksen perustaminen. Opinnäytetyön tuotoksen tekoprosessi lähtee liikkeelle opinnäytetyön kirjoittajan omasta liikeideasta, jonka pohjalta varsinainen liiketoimintasuunnitelma laaditaan käyttäen apuna Business Model Canvas -pohjaa. Suunnitelman laatiminen antaa yrittäjälle hyvät lähtökohdat yrityksen perustamiseen.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

## 4 KÄSI- JA TAIDETEOLLISUUS

### 4.1 Markkinatilanne Suomessa

Suomalainen käsi- ja taideteollisuus on tällä hetkellä pääasiassa kotimaapainoiteista. Lithin (2019, 4, 9) raportissa kerrotaan, että Suomessa oli vuonna 2017 Tilastokeskuksen mukaan yhteensä 6 620 alle kymmenen henkilöä työllistävää käsityöalojen yritystä. Yritysten ja työllisyyden määrä on ollut laskussa viimeisen vuosikymmenen aikana. Käsi- ja taideteollisuuden yritykset ovat yleensä pieniä, jonka vuoksi moni haluaa esimerkiksi laajentaa toimintaansa ja siirtyä kansainvälisille markkinoille. Tähän vaikuttavat myös pienet kotimaan markkinat, jossa suhdannevaihteluilla on merkittävä vaikutus kysyntään. Toimintaa laajennetaan tehostamalla ja lisäämällä myyntiä sekä markkinointia, jatkamalla tuotekehitystä ja laajentamalla tuotevalikoimaa sekä markkina-aluetta. Yritysten kansainvälistymisen esteenä ovat yleensä vähäiset taloudelliset resurssit, puutteelliset kielitaidot tai vaikeudet löytää oikeita kanavia kotimaan ulkoisille markkinoille. Lisäksi, koska yritykset ovat yleensä pieniä yhden tai vain muutaman henkilön yrityksiä, on niiden vaikeampi saada taloudellista avustusta tai kansainvälistymisapua toiminnan laajentamiseen ulkomaisille markkinoille. (Lith 2019, 21-23.)

Lithin (2019, 6, 33) raportin mukaan käsi- ja taideteollisuuden alalla pärjää, jos panostaa laatuun tekemisessä ja osaamisessa sekä laadunvalvontaan, toimitukseen, materiaaleihin ja erouttaamiseen kilpailijoista. Raportin mukaan (2019, 6) “käsityöalan yrittäjät eivät kilpaile hinnalla, vaan tuotteen yksilöllisyydellä ja korkealla laadulla”. Tämän lisäksi myös toimitusten varmuus ja kestävä materiaalit ovat yritysten tärkeitä kilpailuvaltteja. Käsityöyritysten kotimaisuus katsotaan myöskin eduksi ekologisuuden takia. Tämänhetkisten käsityöyritysten liikevaihdot ovat raportin kyselyn mukaan yleisesti kasvaneet tuotantokustannuksia enemmän viimeisen kuluneen vuoden aikana, jonka vuoksi myös niiden kannattavuus on parantunut. (Lith 2019, 25, 29.) Kasvusta huolimatta käsityöalan yritysten liikevaihdot ovat suhteessa sen verran pieniä, että yhä useampi toimii sivutoimisena tai osa-aikaisena yrittäjänä (Lith 2019, 13-14).

Tulevaisuudessa käsi- ja taideteollisuuden kehittämisenkohteena on verkkokauppa, sillä henkilökohtaisen palvelun merkitys on vähentynyt viime vuosina. Verkkokaupan avulla yritys saa itselleen enemmän näkyvyyttä ja brändiarvoa sekä sitä mukaa myös asiakkaita. Verkkosivujen rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii kuitenkin taloudellisia ja ajallisia resursseja, jonka vuoksi niiden perustaminen voi olla haasteellista. (Lith 2019, 33-34.)

## 5 YRITYKSEN PERUSTAMISEN LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Liikeidea

Yritystä lähdetään perustamaan liikeidean ympärille. Liikeidea on lyhyt kuvaus siitä, miten yritys tulee tuottamaan rahaa. Se vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Liikeidea kertoo sen tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, jota yritys tulee tarjoamaan asiakkailleen. Lisäksi liikeideasta tulee ilmi tuotteen tai palvelun kohderyhmä: kenelle tuote tai palvelu on suunnattu ja miten asiakaskunta on segmentoitu. Loput kysymykset vastaavat siihen, miten liikeidea tullaan käytännössä toteuttamaan. (Hesso 2017, 24-25; Sutinen & Viklund 2005, 56-57.) Liikeidean merkitys voidaan jakaa kahteen eri osioon: sisäiseen ja ulkoiseen rooliin. Sisäinen rooli auttaa yrittäjää yhdistämään omat ajatuksensa selväksi kokonaisuudeksi, jolloin hän samalla joutuu pohtimaan ideansa loogisuutta. Sisäinen rooli myös pakottaa yrittäjää perustelemaan ajatuksensa ja ratkaisunsa, jolloin liikeidea toimii yrittäjän oman kehitystyön työkaluna. Sen sijaan ulkoinen rooli liittyy vahvasti yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, joiden avulla liikeidea on mahdollista muuttaa konkreettiseksi yritystoiminnaksi. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi yksityiset ja julkiset rahoittajat sekä sijoittajat. Liikeidean on oltava selkeä ja yhtenäinen kuvaelma, jotta sidosryhmät näkevät yrityksen potentiaalin ja uskovat yrityksen kannattavuuteen. (Sutinen & Viklund 2005, 56-57.)

Jotta yritys menestyisi, tulee sen liikeidean olla kannattava. Liikeidea tulee kohdistaa sellaiselle toimialalle, jolla riittää kysyntää ja asiakkaita. Lisäksi sen tulisi sisältää jo-

tain uutta tai uniikkia, joka voi kehittyä ajan mukana. (Tie n.d.) Kannattavuus tuo kilpailuetua ja antaa lisäarvoa eli tuottoa yritykselle. Ennen yrityksen perustamista yrittäjän kannattaa tehdä kannattavuuslaskelmia, joista saadaan arvio siitä, alkaako yritys tuottaa tulosta tulevaisuudessa. (Hesso 2015, 166.)

Yritys X:n liikeideana on tuottaa alusta alkaen käsintehtyjä paikallisia vaatteita ja asusteita asiakkaille. Tuotteet on tehty laadukkaista materiaaleista, jotka ovat suurimmaksi osaksi luonnonmukaisia ja ympäristöystävällisiä luonnonkuituja. Yrityksen kivijalkamyymälä on tarkoitus perustaa Poriin lähelle kaupungin ydinkeskustaa, jolloin asiakaskohderyhmä muodostuu pääasiassa Porissa asuvista ja siellä vierailevista henkilöistä. Tuotevalikoima on monipuolinen vaihdellen erilaisista asusteista asukokonaisuuksiin. Tuotteet on myös mahdollista tehdä tilaustyönä, jolloin ne räätälöidään aina asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Lisäksi, koska yritys kannattaa ekologista lähestymistapaa, asiakas voi halutessaan palauttaa käytetyn vaatteen tai asusteen hyväkuntoisena takaisin myymälään, jolloin se pääsee uusiokäyttöön. Palautetuista vaatteista ja asusteista pyritään ottamaan kaikki hyöty irti tekemällä niistä myyntiin uusia tuotteita. Asiakkaita rohkaistaan toimimaan tällä tavalla esimerkiksi antamalla heille alennus- tai etukupongin jokaista palautettua tuotetta vastaan. Täten sekä yritys että asiakas tukevat kierrättämistä ja näin ollen säästävät luontoa. Ekologisuuden lisäksi yritys panostaa eettisiin ja vastuullisiin valintoihin, mikä tarkoittaa terveyden, tasa-arvon ja onnellisuuden edistämistä elämässä. Tällöin kaikki tuotteet valmistetaan niin eläimiä kuin ihmisiäkin kunnioittaen. (Nurmi n.d.)

## 5.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liikeidean keksimisen jälkeen voidaan alkaa rakentaa liiketoimintasuunnitelmaa. “Liiketoimintasuunnitelma on se työkalu, jonka avulla liikeideaa voidaan järjestelmällisesti kehittää kohti varsinaista liiketoimintaa” (McKinsey & Company 2000, 47). Suunnitelmasta yleensä nähdään, onko liikeidea kannattava vai tarvitseeko sitä kehittää tai muuttaa jopa kokonaan. Suunnitelman tulisi olla rakenteeltaan selkeä ja hyvin jäsennelty, jotta siitä voidaan nopeasti nähdä yrityksen olennaisimmat toiminnot. Nii-

hin kuuluvat yrityksen perustamista ja toimintaa koskevat tiedot sekä myyntiä, markkinointia ja kannattavuutta koskevat analysoinnit. (McKinsey & Company 2000, 48.) Kirjailija Peter Lindberg on todennut (2016, 30), että yrityksen parhaimman toimintatavan löytämiseksi liiketoimintaa on lähdettävä suunnittelemaan mahdollisimman laajasta perspektiivistä. Yrityksen perustoiminnot tulisi suunnitella niin, että niillä on mahdollisuus myös laajentua yrityksen kasvaessa (Lindberg 2016, 31).

Liiketoimintasuunnitelma käsittelee usein liikeideaa eri näkökannoilta: mitkä tekijät kuuluvat yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä mitä erilaisia mahdollisuuksia tai riskejä yrityksellä on. Suunnitelmasta on hyötyä, kun yrittäjän täytyy perustella ideansa kannattavuutta ja potentiaalia ulkoisille sidosryhmille, kuten rahoittajille tai sijoittajille. Kun liiketoimintasuunnitelma on valmiina, voidaan sitä lähteä toteuttamaan käytännössä eli perustamaan itse yritystä. (McKinsey & Company 2000, 23-25.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä pystyy kartoittamaan ja hahmottamaan kokonais kuvan yrityksensä liiketoiminnasta. Suunnitelma kannattaa pitää kuitenkin lyhyenä ja ytimekkäänä, sillä se yleensä muuttuu yritystoiminnan kehityksen ja kasvun mukana. Se tulisi rakentaa yrityksen vision, mission ja arvojen ympärille. Suunnitelma ohjaa koko liiketoimintaa oikeaan suuntaan kohti yrityksen yhteisiä tavoitteita. (Lindberg 2016, 14-15.)

Useat yritykset tarjoavat verkkosivuillaan omia suunnittelupohjia, joista monista nousee samoja asioita, otsikoita ja teemoja esille. Niitä yrittäjä voi soveltaa ja yhdistää keskenään löytääkseen juuri itselleen sopivan mallipohjan. (Yrityksen-perustaminen.net www-sivut.) Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan lähteä toteuttamaan monella eri tavalla, mikä riippuu yrityksen perustamisen lähtökohdista: onko kyseessä suunnitelmallinen vai toiminnallinen yrittäjyys. Perinteisen mallin mukaan yritystä lähdetään usein perustamaan liikeidean pohjalta, jolloin kyseessä on siis suunnitelmallinen yrittäjyys. Tämän jälkeen tehdään usein asiakkaiden ja markkinoiden analyysi sekä tunnistetaan alan kilpailijat. Lisäksi määritellään yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut ja valitaan sopivat myynti- ja markkinointitoimenpiteet. Lopuksi on hyvä tehdä riskikartoitus ja suunnitella kirjanpitoa ja taloutta, jotta voidaan nähdä konkreettisia laskelmia yrityksen kannattavuudesta, rahoituksesta ja toimivuudesta. (OnnistuYrittäjänä.fi



www-sivut.) BusinessCredit-sivuston blogissa (2019) kehoitetaan näiden asioiden lisäksi pohtimaan etukäteen myös yrityksen nimeä ja yritysmuotoa sekä muistutetaan tekemään starttirahahakemus ja puntaroimaan eri rahoitusmahdollisuuksia. Toisen perinteisen mallin mukaan yrityksen suunnitelman tekoon kuuluvat perustiedot yrityksestä ja yrityksen perustajista, yrityksen toimiala, markkinat, kysyntä ja kilpailu, yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea, yritysmuoto, markkinointi, yrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden visio sekä yritystoimintaan kohdistuvat riskit. Näiden lisäksi myös kannattavuus ja investointilaskelmat ovat olennainen osa suunnitelmaa. (Osaava yrittäjä www-sivut.) Perinteiset liiketoimintasuunnitelmamallit käsittelevät pitkälti samoja asioita kuin Business Model Canvas. (Puumala 2017.) Nämä kyseiset suunnittelumallit eroavat kuitenkin toisistaan niin, että perinteisissä malleissa asioita käsitellään yksityiskohtaisemmin ja niissä pureudutaan asioihin syvemmälle. Business Model Canvas on kuitenkin kätevin vaihtoehto lähteä laatimaan sellaista suunnitelmaa, jonka liikeidean on tarkoitus täsmentyä vielä suunnittelemisen aikana. Se on visuaalisesti muotoilultaan miellyttävämpi tarkastella, vaikkakin se on asiasisällöltään suppeampi versio liiketoimintasuunnitelmasta. (OnnistuYrittäjänä.fi www-sivut.)

### 5.3 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt

Ennen varsinaisen yrityksen perustamista yrittäjän on hyvä pohtia liikeideaansa tarkemmin ja jäsenellä sitä yritystoiminnan eri osa-alueihin. Pohdittuaan ideaa jokaisen osa-alueen näkökulmasta, on yrittäjän helpompi suhtautua odottamattomiin yllätyksiin ja varautua mahdollisiin riskeihin tai heikkouksiin. Riskit on hyvä kartoittaa jo ennen yrityksen toiminnan käynnistämistä, jolloin niihin on mahdollista varautua etukäteen. Mahdolliset riskit on osattava tunnistaa, jotta niiden todennäköisyyksiä ja vaikutuksia ympäristöön voidaan analysoida. Kattavan liiketoimintasuunnitelman laatiminen onkin yksi tapa minimoida riskejä, sillä se ohjaa toimintaa eteenpäin vaikeiden olosuhteiden aikana. Riskit voivat liittyä esimerkiksi yritystoimintaan kilpailumarkkinoilla tai olla jonkinlaisia vahinkoja tai onnettomuuksia, jotka vahingoittavat jotakin yrityksen toiminnan osa-aluetta. (Hesso 2015, 180-183; Osaava yrittäjä www-sivut.) Kun idea on huolellisesti suunniteltu ja suunnitelman avulla perusteltu, on rahoittajien, liikekumppanien ja muiden ulkopuolisten tahojen helpompi nähdä idean potentiaali ja kasvumahdollisuudet. Näin ollen suunnitelmasta on apua myös rahoituksen saamisen

kannalta, sillä sen perusteella voidaan arvioida yrityksen kannattavuutta ja edellytyksiä menestyä. Suunnitelmasta on hyötyä myös yrittäjälle itselleen, sillä sen avulla yrittäjä pystyy hahmottamaan ja jäsentämään yritysideaansa lähtökohdat ja tavoitteet. Lisäksi se auttaa etsimään itselle ja omalle toiminnalle sopivia ratkaisuja yrityksen perustamista varten. Suunnitelma auttaa yrittäjää muodostamaan yhtenäisen käsityksen yritystoiminnan kokonaiskuvasta ja toimintaan liittyvistä erinäisistä tekijöistä. (OnnistuYrittäjänä.fi www-sivut; Osaava yrittäjä www-sivut.)

## 6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAAJENTAMINEN

### 6.1 SWOT-analyysi

Liiketoimintasuunnitelmaa on helppo lähteä laajentamaan ja täydentämään sisällyttämällä siihen esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöä kartoittava SWOT-analyysi. Analyysin on kehittänyt Albert Humphrey vuonna 1960. (Schooley 2019.) SWOT muodostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen sisäiseen toimintaan, kun taas mahdollisuudet ja uhat tulevat yrityksen ulkopuolisesta ympäristöstä. Yrityksen sisäisissä vahvuuksissa on listattuna niitä tekijöitä, joiden avulla yritys menestyy. Näitä tekijöitä yritys yrittää ylläpitää ja vahvistaa. Sen sijaan yrityksen sisäisiin heikkouksiin kuuluvat kaikki yrityksen kehittämiskohteet. Näihin heikkouksiin yrityksen pitää panostaa, käyttää resurssejaan ja keksiä sellaisia ratkaisuja, joiden avulla ne voivat kehittyä heikkouksista vahvuuksiksi. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 44-45.)

Yrityksen ulkoisiin mahdollisuuksiin luetellaan kaikki tekijät, joita on mahdollista hyödyntää yrityksen toiminnassa. Näiden avulla yritys voi parantaa ja kehittää liiketoimintaansa. Sen sijaan yrityksen ulkoisiin uhkiin lukeutuvat asiat, jotka voivat jollain tavalla vaarantaa koko yritystoimintaa. Näihin uhkiin yritys ei voi itse vaikuttaa, vaan ne ovat siitä täysin riippumattomia (OnnistuYrittäjänä.fi www-sivut). Yritys pyrkii varautumaan mahdollisiin uhkiin etukäteen ehkäistäkseen ja välttääkseen niitä. Ennakoivalla toiminnalla ulkoiset uhat on mahdollista rajata minimiin, mikä näin

ollen turvaa koko yrityksen liiketoimintaa. (Alikoski ym. 2013, 44-45.) Yrityksen ulkoisiin uhkiin kuuluvat esimerkiksi saman alan kilpailijat, jotka yrityksen pitää yrittää päihittää saadakseen asiakkaita ja menestyäkseen. Yrityksen on hyvä olla tietoinen toimintaympäristöstään ja jatkuvan muutoksen alla olevasta markkinatilanteesta, jotta se voi vastata yritysten väliseen kilpailuun. Uhkana voi olla myös jokin globaali muutos tai ympäristöön liittyvä tekijä, joka on haitaksi yrityksen toiminnalle (OnnistuYrittäjänä.fi www-sivut). Business Model Canvas -pohjaan voidaan sijoittaa kyseiset teemat (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) joko osa-alueittain tai niitä voidaan analysoida kokonaiskuvan muodossa. Sijoitettaessa teemat osa-alueittain, pohditaan erikseen jokaisen Business Model Canvas -rakennuspalikan kohdalla sen osa-alueen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Sen sijaan kokonaiskuvaa analysoidessa otetaan huomioon koko yritystoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Leahy n.d.)

## 6.2 PESTLE-analyysi

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan lähteä tarkentamaan myös PESTLE-analyysin avulla. Alkuperäinen PEST-analyysi on Harvardin professorin Francis Aguilarin vuonna 1967 kehittämä yrityksen ympäristöä analysoiva työkalu. Se koostuu poliittisista (Political), taloudellisista (Economic), sosiaalisista (Social) ja teknologisista (Technological) tekijöistä. (Post 2018.) Mallia on kuitenkin vielä jälkeempään täydennetty PESTLE-analyysiksi, johon kuuluvat edellisten lisäksi myös yrityksen toimintaympäristön lailliset (Legal) ja ympäristölliset (Environmental) tekijät. Se on hyvä työkalu uuden yrityksen ympäristön tutkimiseen tai kun tarkoituksena on laajentaa yritystoimintaa ulkomaisille markkinoille, sillä se käsittää kaikki olennaisimmat aihepiirit liiketoiminnan ympäristön tutkimiseen. (Bruin 2016.)

PESTLE-analyysin poliittiset tekijät käsittelevät kaikkea niitä liiketoimintaan liittyviä asioita, joihin hallitus vaikuttaa. Näihin lukeutuvat esimerkiksi veropolitiikka ja työ-lainsäädäntö. Sen sijaan analyysin taloudellisiin tekijöihin kuuluvat kaikki ne asiat, joilla on vaikutusta yrityksen taloudelliseen ympäristöön. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi inflaatiosta tai talouskasvusta johtuvat seuraukset. Sosiaaliset tekijät puolestaan kattavat yrityksen ympärillä liikkuvan väestön. Väestön demografiset tekijät,

normit, tavat ja arvot vaikuttavat yrityksen sosiaalisen ympäristön muodostumiseen. Teknologiset tekijät koskevat ympäristön teknologisia innovaatioita, jotka vaikuttavat teollisuuden toimintoihin tai markkinoihin. Teknologian kehittyessä jatkuvasti eteenpäin on yrityksen hyvä säännöllisin väliajoin kartoittaa toimintaympäristönsä teknologiset innovaatiot ja edistysaskeleet. Lailliset tekijät heijastuvat osittain poliittisista tekijöistä, mutta ne viittaavat kuitenkin enemmän lakeihin. Lainsäädännöt vaihtelevat maan mukaan, joten on tärkeää, että yritys selvittää toimialaansa liittyvät lailliset tekijät toimimassaan maassa ja noudattaa niitä. Viimeisenä PESTLE-analyysissä on ympäristölliset tekijät, jotka sisältävät pääasiassa yrityksen ekologisen näkökulman. Tutkimalla yrityksen ympäristöllisiä tekijöitä, voidaan tarkastella liiketoiminnan jättämää hiilijalanjälkeä, ympäristöystävällisyyttä ja luonnonmukaisuutta. (Bruin 2016.)

### 6.3 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Porterin viiden kilpailuvoiman (Porter's Five Forces) mallin avulla yritys voi tarkastella kilpailukykyään alan markkinoilla. Mallin on kehittänyt Harvardin professori Michael E. Porter vuonna 1979. (Martin 2019.) Siitä on erityisesti hyötyä uusille yrityksille tai uusille markkinoille tähtääville yrityksille. Malli koostuu viidestä eri kilpailuvoiman vuorovaikutuksesta. Sen keskiössä on olemassa olevien yritysten välinen kilpailuvoima, joihin vaikuttavat neljä muuta voimaa: uusien toimijoiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima sekä ostajien neuvotteluvoima. Uudet toimijat ja korvaavat tuotteet tai palvelut luovat uhan yritykselle, jos ne onnistuvat viemään asiakkaat vastaamalla paremmin heidän tarpeisiinsa. Sen sijaan toimittajat luovat uhan yritykselle neuvotteluvoimallaan, jos he alkavat nostamaan pyyntihintojaan tai huonontamaan palveluitaan hintalaatusuhteeltaan. Ostajien neuvotteluvoima voi muodostua myös uhaksi, jos he alkavat suosimaan muita yrityksiä tai heidän ostokäyttäytymisensä muuttuu. Jos kilpailuvoimat ovat vahvoja, ne horjuttavat yrityksen liikevaihtoa alan markkinoilla. Tällöin jokaista voimaa pitää yrittää saada heikennettyä, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus parempiin tuottoihin. (Bruin 2016.)

## 6.4 Markkinointimix

Toiminnan jatkuessa yrityksen kannattaa kiinnittää huomionsa markkinointimixin analysoimiseen eli markkinoinnin kilpailukeinojen tutkimiseen. Perinteiseen markkinointimixiin voidaan lukea 4 P:tä: Product (tuote), Price (hinta), Place (saatavuus) ja Promotion (myynninedistäminen). Perinteistä mallia on laajennettu vuosien mittaan 5 P:n ja 7 P:n malleihin, mutta nykyään vuonna 2020 voidaan puhua vain 1 P:n markkinointimixistä. Tämä 1 P käsittää sanan Person eli ihminen, jolla tarkoitetaan asiakasta. Asiakkaan tulee aina olla koko liiketoiminnan keskiössä niin markkinoinnin kuin myynninkin osalta. Menestyäkseen yrityksen täytyy kilpailla asiakkaista, joten liiketoiminnan tulee aina olla asiakaslähtöistä ja yksilökeskeistä. (Matter www-sivut 2017.)

# 7 BUSINESS MODEL CANVAS

## 7.1 Arvolupaus

”Arvolupaus eli value proposition on yrityksen lupaus arvosta, jonka sen tuote ja/tai palvelu tuottaa asiakkaalle” (Venäläinen 2018). Business Model Canvas -mallin tarkastelu lähtee liikkeelle yrityksen muodostamista arvolupauksista, joihin koko yrityksen toiminta perustuu. Niistä on hyötyä niin yritykselle itselleen kuin myös sen asiakkaillekin. Yrityksen näkökulmasta arvolupauksilla on merkittävä rooli, sillä ne ohjaavat koko yrityksen liiketoimintaa ja edesauttavat myynnin sekä markkinoinnin toteutumista. Arvolupausten avulla yrityksen henkilöstö osaa hoitaa asiat saman linjauksen mukaisesti, sillä niistä tulevat ilmi liiketoimintastrategian kannalta olennaisimmat asiat. Sen sijaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta lupaukset osoittavat, että yritys on uskottava. Ne kertovat mitä yritys voi tarjota tyydyttääkseen asiakkaan tarpeet tai ratkaistakseen jonkin asiakkaan ongelman. (Venäläinen 2018.) Yrityksen tulee muodostaa arvolupauksensa aina siten, että ne vastaavat kohdeasiakasryhmien tarpeisiin (Business Model Canvas n.d.). Arvolupaus on yleensä lyhyt ja ytimekäs muutaman sanan kuvaelma, josta selviää, mikä erottaa yrityksen muista alan toimijoista. Arvolupausten

tärkein tehtävä on kuitenkin määritellä, mitä lisäarvoa yrityksen tuote tai palvelu tuo asiakkaalle. (Venäläinen 2018.)

Arvolupauksen tuottama arvo voi olla asiakkaalle joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Kvantitatiivisiin eli määrällisiin arvoihin kuuluvat esimerkiksi hinta ja palvelun nopeus. Sen sijaan kvalitatiivisiin eli laadullisiin arvoihin lukeutuvat esimerkiksi asiakaskokemus ja tuotteen design. Arvolupaus voi olla vastaus johonkin täysin uuteen ja tiedostomattomaan asiakkaan tarpeeseen, johon ei ennen ole ollut tarjontaa. Tai sitten se voi olla lupaus jostakin paremmasta kuten esimerkiksi tehokkaammasta laitteen suorituskyvystä. Jos yrityksen tuotteet ja palvelut ovat räätälöityjä tietyille asiakasryhmälle, arvolupaus voidaan tällöin myös kustomoida asiakkaiden erityisten tarpeiden mukaan. Sen sijaan, jos yritys tarjoaa asiakkaille uudenlaista tuotetta tai palvelua, jota ei ennen ole ollut kyseiselle kohdeasiakasryhmälle saatavilla, voidaan puhua saavutettavuuden avulla luodusta lisäarvosta. Tämä vaatii yleensä uusia innovaatioita, jotka markkinoille tuotaessa kohdistetaan tietyille asiakasryhmälle. Lisäksi tuotteen muotoilulla ja ulkonäöllä tai menestyksekkäällä brändillä voidaan toisinaan luoda myös lisäarvoa asiakkaalle. (Clark ym. 2010, 23-25.)

Yleisimmin käytetty keino on luoda asiakkaalle sama arvo kuin kilpailijat tarjoavat, mutta alhaisempaan hintaan. Tätä kutsutaan hintaperusteiseksi arvolupaukseksi. Tällä tavalla toimiessa täytyy kuitenkin huomioida myös hinnan vaikutukset muuhun liiketoimintaan, sillä liian alhaisella hinnalla ei saada tarpeeksi tuottoa kustannusten kattamiseen eikä siten myöskään voiton tuottamiseen. Kuitenkin hintaperusteisella arvolupauksella voidaan löytää kokonaan uusia asiakasryhmiä, joilla ei muuten olisi varaa ostaa tuotteita tai palveluita yleistä hintatasoa kalliimmalla hinnalla. Näin saadaan lisää näkyvyyttä ja uusia prospekteja eli potentiaalisia asiakkaita yritykselle. (Clark ym. 2010, 24.)

Arvolupaus voi myös perustua asiakkaan auttamiseen erilaisissa tilanteissa kuten esimerkiksi kustannusten pienentämisessä tai riskien vähentämisessä. Yritys voi esimerkiksi tarjota erilaisia apupalveluita, jotka vähentävät asiakkaan työmäärää, säästävät aikaa ja rahaa tai helpottavat tekemään erilaisia asioita. Näin ollen yrityksen antama arvolupaus lupaa auttaa asiakasta jonkun yksittäisen työn tekemisessä. (Clark ym. 2010, 24-25.)

Yritys X:n arvolupauksena on tuottaa asiakkailleen laadukkaita vaatteita ja asusteita ympäristöystävällisesti, eettisesti ja vastuullisesti. Tällä tavoin asiakkaat voivat yhdessä yrityksen kanssa olla mukana vaikuttamassa ympäristöasioihin ja yleiseen hyvinvointiin maapallolla. Asiakkaat säästävät ja suojelevat luontoa tehdessään ekologisen valinnan käyttämällä yrityksen palveluita. Lisäksi yritys kannustaa kierrättämiseen, joka myös on hyväksi luonnolle ja ympäristölle. Käytetyn tuotteen palautusmahdollisuus myymälään ja sitten sen teettäminen uusiokäyttöön pidentää tuotteen käyttöikä ja elinkaarta. Kiertokulun avulla pyritään vähentämään ympäristön haittavaikutuksia ja säilyttämään materiaalien arvo. Yritys valmistaa tuotteet alusta alkaen käsitöinä, jonka vuoksi tuotteet ovat korkealaatuisia ja kestäviä. Kaikki tuotteet ovat kotimaisia ja paikallisesti Porissa valmistettuja, mikä tukee suomalaista työtä ja yhteiskunnallista hyvinvointia. Yritys panostaa myös asiakaspalvelun laatuun, jotta asiakaskokemus ja -suhde ovat alusta saakka asiakkaalle miellyttäviä. (Liite 1.) Palvelu pyrkii olemaan asiakasystävällistä, henkilökohtaista ja tehokasta. Edellä mainittujen syiden vuoksi yrityksen arvolupaukset ovat kvalitatiivisia eli laadullisia, sillä yritys panostaa tuotteiden materiaaleihin, designiin ja laatuun sekä asiakaskokemukseen.

## 7.2 Asiakasryhmät

Arvolupausten määrittämisen jälkeen Business Model Canvas -mallia voidaan lähteä täydentämään kartoittamalla yrityksen toimintaympäristöä, johon kuuluvat kaikki yrityksen asiakasryhmät (customer segments). Yritys tarvitsee menestyäkseen asiakkaita, jonka vuoksi asiakassegmentointi on tärkeää. Asiakassegmentointi tarkoittaa palvelujen ja tuotteiden kohdistamista tietyille asiakasryhmille. Segmentointi on tärkeässä roolissa yrityksen suunnitteluvaiheessa, jotta yritys osaa kohdistaa resurssinsa avainasiakkaisiin ja täten tarjota enemmän arvoa tärkeimmille asiakkailleen (Business Model Canvas n.d.). Lisäksi segmentoinnin avulla eri asiakasryhmien tarpeisiin on helpompi vastata, kun osataan kohdentaa oikeat tuotteet ja palvelut niitä tarvitseville asiakkaille. Kohdentamisen avulla yrityksen on helpompi rakentaa ja ylläpitää asiakassuhteitaan. Segmentoinnin kautta yrityksen kilpailukyky kasvaa ja mahdollisuudet toiminnan laajentamiseen parantuvat, kun yritys osaa suhteuttaa tuotteidensa tai palveluidensa hinnat kohdeasiakkaiden taloudellisen aseman mukaan. (Duczeminski n.d.)

Asiakasryhmät muodostuvat heidän tarpeidensa, käyttöksensä tai ominaisuuksiensa mukaan. Asiakkaat on voitu jakaa eri segmentteihin esimerkiksi demografisten, geografisten tai psykografisten tekijöiden mukaan (Duczeminski n.d.). Ryhmiä voi olla yksi tai useampia ja ne voivat olla segmentoitu erilaisin perustein. Segmentit voidaan erotella toisistaan erityyppisten markkinoiden kautta. Niihin kuuluvat massamarkkinat, niche-markkinat, vain hieman toisistaan eroavat segmentit, hajautetut markkinat ja monipuoliset markkinat. Kysyntä eri markkinoilla vaihtelee asiakasryhmien mukaan. (Clark ym. 2010, 20-21.)

Massamarkkinat käsittävät laajan joukon asiakkaita, joilla on yleisesti ottaen samantyyppiset tarpeet keskenään. He muodostavat yhdessä yhden yhtenäisen asiakaskunnan, jolle tarjotaan tuotteita tai palveluita massatuotannolla. Niche-markkinat sen sijaan ovat massamarkkinoiden vastakohta, sillä ne muodostavat suppean asiakasryhmän, jonka tarpeet sijoittuvat kapealle sektorille. Tällä asiakasryhmällä on tietyt vaatimukset, joihin yritys tarjoaa räätälöityjä ratkaisuja. Segmentoiduilla markkinoilla asiakasryhmien tarpeet eroavat vain vähän keskenään, jonka vuoksi ne on erotettu toisistaan yleensä melko samankaltaisten arvolupausten avulla. Samantyyppisiä asiakasryhmiä on useita, jonka vuoksi arvolupaukset täytyy kohdentaa eri ryhmille heidän tarpeidensa mukaan. Hajautetut markkinat eroavat edellisestä niin, että asiakasryhmät ovat kokonaan erillisiä ja heillä on täysin erilaiset tarpeet keskenään. Tämän vuoksi eri asiakasryhmille on myös täysin erilaiset arvolupaukset. Sen sijaan monipuoliset markkinat on ryhmitelty toisistaan riippuvaisiin asiakassegmentteihin. Segmenttejä voi olla kaksi tai useampi, joista jokaista yritys tarvitsee ylläpitääkseen toimintaansa. (Business Model Canvas n.d.; Clark ym. 2010, 21.)

Yritys X sijaitsee Porissa lähellä kaupungin keskustaa ja sen asiakasryhmät koostuvat yksityisasiakkaista. Tämän vuoksi sen asiakasryhmiin kuuluvat kaikki Porissa olevat asukkaat ja siellä vierailevat henkilöt. Tarkemmin segmentoituna yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat lähinnä kaikki Porin keskustassa asuvat ja asioivat ihmiset. Tuotevalikoima on suunnattu pääasiassa naispuolisille henkilöille, mutta myös miespuolisille ja lapsille löytyy oma pieni valikoimansa. Ikähaarukka koostuu pääasiassa noin 20-40 -vuotiaista henkilöistä, joiden arvomaailmat kohtaavat keskenään. Tarpeet voivat vaih-



della esimerkiksi pienen lapsen ja aikuisen välillä, mutta heitä yhdistää yrityksen antama arvolupaus ekologisista ja eettisistä tuotteista. He ymmärtävät laadun päälle ja arvostavat ekologisuuutta valinnoissaan. (Liite 1.) Tämän jaottelun vuoksi kyseessä on segmentoidut markkinat, joissa asiakasryhmiä on useita ja tuotteiden kohdentaminen tapahtuu eri ryhmien vain vähän toisistaan poikkeavien tarpeiden mukaan.

### 7.3 Kanavat

Kanavat (channels) yhdistävät yrityksen sen asiakkaisiin. Yritys on yhteydessä asiakkaisiin erilaisten kanavien avulla esimerkiksi viestinnän, jakelun ja myynnin osalta. Se, miten kanavat toimivat käytännössä, vaikuttaa pitkälti asiakaskokemukseen. Kanavien avulla asiakkaat saavat helposti tietoa esimerkiksi yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Kanavat myös auttavat välittämään yrityksen arvolupaukset asiakkaille. Tämän vuoksi on tärkeää, että kanavien käytöstä aiheutuvat kustannukset otetaan heti alussa huomioon ja selvitetään, mitkä kanavat ovat kustannustehokkaita ylläpitää ja mitkä ovat säilyttämisen arvoisia. (Clark ym. 2010, 26.)

Kanavien avulla voidaan olla joko suoraan tai jonkun välikäden kautta yhteydessä asiakkaisiin. Ne voivat olla joko yrityksen omia tai muille yritykselle ulkoistettuja tai molempia yhdistettynä. Kanavia käytettäessä käydään yleensä läpi viisi eri vaihetta, joista jokaisella on oma tehtävänsä ja tarkoituksensa. Näistä ensimmäinen vaihe on tietoisuuden levittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen täytyy pohtia, minkä kanavan avulla saadaan palvelut ja tuotteet asiakkaiden tietoisuuteen. Markkinointi on erittäin tärkeässä asemassa, mikäli yritys haluaa saada asiakkaita. Yritys käyttää pääasiassa niitä markkinointikanavia hyödykseen, jotka soveltuvat parhaiten valituille asiakassegmenteille eli tavoittavat potentiaaliset asiakkaat. Toinen vaihe on arviointi, johon kuuluu yrityksen arvolupauksen arvioiminen asiakkaan toimesta. Yrityksen täytyy tässä kohtaa miettiä, minkälaisen kanavien avulla se voi auttaa asiakasta arvolupauksen arvioinnissa. Erilaisina apuvälineinä toimivat esimerkiksi asiakaskyselyt tai palautteenantomahdollisuudet eri kanavissa. Kolmas vaihe liittyy ostamiseen, jossa yrityksen täytyy valita oikeat kanavat myyntipaikkoja ja jakelumahdollisuuksia ajatellen. Myyntipaikkana voi toimia esimerkiksi kivijalkaliike tai verkkokauppa netissä,

jolloin jakelukanavien valinta riippuu pitkälti jakelutien pituudesta. Neljännessä vaiheessa yritys päättää minkä kanavien kautta ja missä muodossa se välittää arvolupaukset asiakkailleen. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa kyseessä on jälleenmyynti, jolloin yritys tarjoaa valitsemiensa kanavien kautta asiakkailleen tukea myös ostosten tekemisen jälkeen. On tärkeää, että kommunikointi ja asiakaspalvelu jatkuvat asiakkaan ja yrityksen välillä myös ostostapahtuman jälkeen, jotta asiakaskokemus säilyy loppuun asti onnistuneena. (Business Model Canvas n.d.; Clark ym. 2010, 27.)

Yritys X on yhteydessä sen asiakkaisiinsa monen eri kanavan kautta erityisesti myynnin ja viestinnän osalta. Perinteiseen tapaan yrityksellä on käytössään puhelinnumero, johon voi soittaa yrityksen aukioloaikoina ja lisäksi yhteyden saa myös sähköpostitse. Verkossa yritys ylläpitää omia kotisivujaan, jota kautta asiakas voi olla myös yhteydessä yritykseen. Kun kanavia aletaan ottamaan käyttöön, ensimmäisen vaiheen mukaan yrityksen täytyy saada toimintansa asiakkaiden tietoisuuteen. Tähän se tarvitsee erilaisia markkinointiviestinnänkanavia. Suurin yrityksen markkinoinnissa käyttämä kanava on sosiaalinen media, sillä sen avulla tavoitetaan helposti ja nopeasti eri asiakaskohderyhmät. Sosiaalinen media tarjoaa laajan alustan erilaisia palveluita ja sovelluksia, joiden avulla saavutetaan hetkessä suuri joukko ihmisiä. Yrityksellä on esimerkiksi käytössään Instagram-sovelluksessa yritystili, jota se päivittää aktiivisesti julkaisemalla säännöllisesti kuvia, tiedottamalla ajankohtaisista asioista ja järjestämällä erilaisia kilpailuja sekä arvontoja. Lisäksi yrityksellä on omat Facebook-sivut, joita päivitetään samaan tapaan myös aktiivisesti. Verkossa yritys ylläpitää omia kotisivujaan, jota kautta asiakas voi saada tietoa yrityksestä, sen toiminnasta ja tuotteista. (Liite 1.)

Toisen vaiheen mukaan yrityksen olisi hyvä saada palautetta asiakkailta arvolupausten toteutumisesta. Yritys käyttää kanaviaan ilman minkäänlaisia välikäsiä eli se on itse suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Tällä tavalla toimiessa varmistetaan palvelun henkilökohtaisuus ja läheinen vuorovaikutussuhde yrityksen ja asiakkaan välillä. Yrityksellä on mahdollista saada palautetta asiakkailta joko suoraan henkilökohtaisesti niin kasvokkain, puhelimitse kuin myös sähköpostitse kerrottuna tai kaikkien muiden edellä mainittujen kanavien (sosiaalinen media ja verkkosivut) kautta (Liite 1). Palautteen avulla yrityksen on helpompi arvioida, toteutuvatko kaikki arvolupaukset asiakkaan näkökulmasta katsottuna ja välittyvätkö ne sellaisenaan asiakkaalle.

Kolmas vaihe liittyy myyntipaikan ja jakelukanavien valintaan. Asiakas pääsee suoraan kontaktiin yrityksen kanssa asioimalla henkilökohtaisesti yrityksen kivijalkamyymälässä. Yritys pyrkii aina aikaansaamaan asiakkaalle ainutlaatuisen asiakaskokemuksen, jotta asiakas tuntee olonsa ja tarpeensa huomioiduksi. Yritys käyttää jakelukanavinaan postipalveluja, jos esimerkiksi tilaustyönä tehty vaate täytyy postittaa asiakkaalle. Myös tuotteen postitse palauttaminen kierrätystarkoituksessa on mahdollista. (Liite 1.)

Vaiheen neljä mukaan yritys X:n arvolupaukset pyritään tuomaan ilmi asiakkaille jokaisen käytössä olevan kanavan kautta. Ne näkyvät yrityksen kotisivuilla esimerkiksi tuoteselostuksien tai muiden informaatiokatsausten kuten yrityksen vuosikertomuksen yhteydessä. Sosiaalisen median julkaisujen kautta yritys haluaa muistuttaa asiakkaitaan ekologisista valinnoista. Arvolupaukset tulevat myös esiin konkreettisesti myymäläympäristössä, jossa työntekijät kannattavat samoja arvoja ja palvelevat asiakasta aina ne mielessä pitäen. Lisäksi myymälän yleisilmeessä on otettu arvolupaukset huomioon tuomalla esiin luontoa ja korostamalla luonnonmukaisuutta. Tämä näkyy eri pintojen materiaaleissa ja sisustuselementeissä ympäri myymälää. (Liite 1.)

Viimeisessä vaiheessa pohditaan ne kanavat, jotka toimivat jälleenmyynnin apuvälineinä. Sähköposti toimii yhtenä näistä kanavista markkinoinnin osalta. Sähköpostimarkkinointiin on aina kysyttävä kuitenkin ensin lupa asiakkaalta, jonka vuoksi se ei ole yrityksen ensisijainen viestintäkanava (Laki sähköisen viestinnän palveluista 917/2014, 24 luku 200 § 1 mom.). Sähköpostin lisäksi myös sosiaalisen median ja asiakaskyselyjen kautta tarjotaan asiakkaalle tukea myös ostotapahtuman jälkeenkin. (Liite 1.) Tällä tavalla saadaan jatkettua yhteydenpitoa asiakkaan kanssa ja varmistetaan asiakastyytyväisyys sekä lisätään mahdollisuuksia uudelleen- tai lisämyynteihin.

Toiminnan vakiintumisen myötä yritys X:n tarkoituksena on laajentaa toimintaa perustamalla oman verkkokaupan. Tämän myötä yrityksen täytyy pohtia uudelleen käyttämiään kanavia erityisesti myynnin ja jakelun osalta. Lisäksi yrityksellä on tavoitteena tulevaisuudessa osallistua käsityöalan messuille, jota kautta se voi tavoittaa uusia asiakkaita ja yritys-elämän kontakteja. Tavoitteena on laaja-alainen verkostoituminen, joka on mahdollista saavuttaa monia eri kanavia hyödyntämällä. (Liite 1.)

## 7.4 Asiakassuhde

Business Model Generation -teoksessa Clark ja muut kirjan tekijät (2009, 28-29) luonnehtivat yrityksen ja asiakassegmentin välistä vuorovaikutussuhteita asiakassuhteiksi (customer relationships). Segmentistä riippuen suhteet voivat olla joko henkilökohtaisia tai automatisoituja. Henkilökohtaiset suhteet koostuvat yrityksen edustajan ja yksilöasiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Sen sijaan automatisoidut suhteet muodostuvat automatisoitujen palvelujen tai itsepalvelun kautta. Suhteessa voi olla joko välittömästi tai välillisesti asiakkaaseen yhteydessä. Ollessaan välittömästi yhteydessä yritys ottaa suoran kontaktin asiakkaaseen esimerkiksi kasvokkain kommunikoidessa. Sen sijaan välillisesti yritys voi olla yhteydessä asiakkaaseen esimerkiksi kuljetuspalvelun avulla tai erilaisten verkkoyhteisöjen kautta. Suhteet rakentuvat esimerkiksi asiakashankinnan, ylläpitämisen tai jälleenmyynnin ympärille. Suhteen laatu vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen. Kokemukseen vaikuttaa suhteessa vallitseva ilmapiiiri, asiakkaan saaman palvelu laatu ja yleisen vuorovaikutuksen määrä kanssakävijöiden välillä. Asiakassuhteiden luomisessa kyse on aluksi uusasiakashankinnasta, jonka jälkeen pyritään muodostamaan kestäviä ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämän jälkeen hyödynnetään jo olemassa olevaa suhdetoimintaa yrityksen asiakaskunnan kasvattamiseen. (Business Model Canvas n.d.)

Yritys X panostaa asiakassuhteisiinsa pitämällä itse aktiivista vuorovaikutusta suhteessa yllä. Täten jokainen suhde asiakkaan ja yrityksen välillä on henkilökohtainen. Yritys on suorassa yhteydessä asiakkaisiin kommunikoimalla heidän kanssaan kasvokkain kivistä jalkaliikkeen puolella, jonka jälkeen se pitää välillisesti yhteyttä yllä esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Yritys pyrkii jäämään asiakkaiden mieleen investoimalla koulutettujen työntekijöiden avulla laadukkaaseen asiakaspalveluun, jonka tavoitteena on, että positiivinen imago yrityksestä leviää suullisesti wö:n (word of mouth) eli puskaradion kautta. Suoran asiakaskohtaamisen jälkeen yritys pyrkii eri kanavien kautta välillisten yhteydenottojen avulla vahvistamaan uuden suhteen muodostumisen asiakkaan ja yrityksen välille. Kun suhde on muodostunut, on sen ylläpitäminen tärkeää kestävyden ja pitkäkantoisuuden kannalta. Suhdetoimintaa ylläpidetään olemalla eri kanavien kautta säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen ja antamalla aktiivisimmille asiakkaille lisäarvoa esimerkiksi erilaisten alennuskuponkien tai asiakasta-

pahtumien avulla. Tällä tavoin heistä yritetään tehdä yrityksen avainasiakkaita. Suhteen ylläpitämisen tavoitteena on, että asiakas on tyytyväinen ja haluaa käyttää myös jatkossa uudelleen yrityksen tarjoamia palveluita ja tuotteita. (Liite 1.)

## 7.5 Tulovirrat

Tulovirrat (revenue streams) kertovat, kuinka paljon ja mistä yritys saa rahaa. Tuloista täytyy vähentää kulut, jotta saadaan selville, kuinka paljon yritys jää voitolle tai tappiolle kaiken kaikkiaan. Tulovirrat pitävät yrityksen pystyssä ja auttavat sitä menestymään liiketoiminnassa. Yrityksen täytyy pohtia, mistä asiakas on valmis maksamaan ja kuinka paljon. Näiden perusteella täytyy myös miettiä, kuinka paljon yrityksen sen sijaan kannattaa investoida asiakkaaseen ja asiakassuhteen ylläpitämiseen. Tuloja voi tulla joko yksittäisen kaupankäynnin myötä tai toistuvasti esimerkiksi kuukausittain toistuvien maksutapahtumien seurauksena. (Clark ym. 2010, 30.)

Yleisimpiä tulonlähteitä yritykselle ovat tuotteen omistusoikeuksien myynti asiakkaalle. Esimerkiksi, kun asiakas on maksanut myyjälle täyden kauppahinnan jostakin fyysisestä tuotteesta, siirtyy sen omistusoikeus kokonaan ostajalle. Usein myös yritykset saattavat veloittaa jonkun tietyn palvelun käytöstä, jolloin tuloja kertyy yleensä palvelun käyttömäärän mukaan. Toisinaan tulonlähteenä ovat liittymismaksut, jotka asiakas maksaa esimerkiksi kerran kuukaudessa voidaakseen käyttää yrityksen tarjoamia palveluita. Yritys voi myös antaa luottoa, lainata tai tehdä leasing-sopimuksia maksua vastaan. Nämä koskevat silti vain tiettyjä aikajaksoja, joista asiakas on valmis maksamaan. Tulot voivat myös olla lisenssimaksuja, joita asiakas maksaa saadakseen käyttää jotain yrityksen omistamaa tuotetta. Sen sijaan jos kyse on välityspalkkioista, tuloja tulee, kun myyjä ja asiakas saadaan kohtaamaan keskenään. Näiden lisäksi yritys saa rahaa mainostuloista. Tulojen määrä ja yrityksen kannattavuus riippuu pitkälti yrityksen hinnoittelustrategiasta, joka pääasiassa on joko kiinteä tai dynaaminen. Kiinteässä hinnoittelussa hinnat ovat muuttumattomia, kun taas dynaamisessa hinnoittelussa hinnat vaihtuvat kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Clark ym. 2010, 31-33.)

Yritys X:n saamat tulot muodostuvat pääasiassa myynneistä. Myynnit koostuvat tässä tapauksessa yksittäisistä kaupankäynneistä asiakkaan ja yrityksen välillä. Kun yritys myy asiakkaalle tuotteen, kuten esimerkiksi vaatekappaleen, asiakas maksaa siitä saadakseen sen omistusoikeuden itselleen. Tällöin asiakas voi käyttää ostamaansa tuotetta haluamallaan tavalla. Omistusoikeus palautuu yritykselle, jos asiakas päättää palauttaa ostamansa vaatteen kierrätystarkoituksessa takaisin myymälään. Näin ollen yritys saa osan investoimistaan rahoista takaisin, kun se pääsee käyttämään tuotannossa samoja materiaaleja yhä uudelleen. Lisäksi lisätuloja tulee asiakkaiden tekemistä tilaustöistä, joissa tuotteen hinta lasketaan ja maksetaan ennakkoon aina tapauskohtaisesti. (Liite 1.) Tällöin laskutuksessa täytyy ottaa huomioon työn valmistamiseen menevät materiaali- ja tarvikekustannukset sekä kuluneet työtunnit katteineen.

## 7.6 Resurssit

Yritys tarvitsee erilaisia resursseja (key resources) toimintansa pyörittämiseen ja arvolutausten toteuttamiseen. Resursseihin kuuluvat niin fyysiset (aineelliset) kuin henkisetkin (aineettomat) voimavarat. Yrityksen fyysisiin voimavaroihin lukeutuvat erilaiset koneet ja laitteet, kulkuneuvot, raaka-aineet, toimitilat, myyntipisteet ja jakeluverkostot. Henkiset voimavarat sen sijaan liittyvät brändin tunnettuuteen, patenteihin, tekijänoikeuksiin, yhteistyökumppanuuksiin ja asiakastietokantoihin. Lisäksi myös henkilöstöresurssit ja taloudelliset resurssit ohjaavat yrityksen toimintaa. Henkilöstöresurssit perustuvat alan eri asiantuntijoiden ammattipätevyyteen, kokemukseen, ja tietotaitoihin. Talousresurssit sen sijaan koostuvat yrityksen varoista, joita se käyttää toimintojensa ylläpitämiseen, kuten esimerkiksi henkilöstön palkkaamiseen tai muihin välttämättömiin menoihin. Kuitenkin resurssien ollessa aina rajallisia, yrityksen on osattava käyttää niitä tehokkaasti, jotta sen toiminta olisi kannattavaa ja jotta yrityksellä olisi mahdollisuus kehittyä omalla toimialallaan. Resursseja tulee osata priorisoida oman liiketoiminnan kannalta järkevästi, sillä resurssien hankinta ja käyttö aiheuttavat kuitenkin aina kustannuksia yritykselle. (Clark ym. 2010, 34-35; Kukkola 2015.) Ennen resurssien hankintaa on siis tärkeää pohtia, mitkä resurssit ovat välttämättömiä yrityksen liiketoiminnan kannalta sekä mihin niistä kannattaa investoida ja kuinka paljon.

Yritys X resurssit koostuvat niin fyysisistä kuin henkisistäkin voimavaroista. Yrityksen fyysisiin resursseihin kuuluvat toimitilat, jossa pidetään samalla sekä tuotantopuolta että myymälää pystyssä. Toimitilan vuokrasopimuksesta tulee tarkastaa, sisältyvätkö sähkö ja vesi toimitilavuokraan. Tuotantopuolelle yritys tarvitsee erilaisia koneita ja laitteita, kuten esimerkiksi ompelukoneita, saumureita ja ergonomisia työskentelypisteitä, kuten hyvän valaistuksen ja ergonomiset työpöydät. Lisäksi myös erilaiset ompelutarvikkeet ja vaatteiden sekä asusteiden materiaalit säilytyskalustoineen kuuluvat yrityksen välttämättömiin hankintoihin. Myymäläpuolelle pakollisia hankintoja ovat kassakoneet, maksupäätteet, vaaterekit ja henkarit. Lisäksi siivoustarvikkeet kuuluvat päivittäisiin tarpeisiin myymälän siistimistä ja puhtaanapitoa varten. Sen sijaan yrityksen henkisiin resursseihin kuuluvat yhteistyökumppanit ja asiakastietokannat. (Liite 1.) Yhteistyökumppanit tarjoavat tukea ja turvaa monelta eri kannalta ja asiakastietokannat luovat hyvän pohjan asiakkuudenhallinnalle. Tulevaisuudessa tavoitteena on, että yrityksen nimestä muodostuu brändi, jonka tunnettuus tulee kuulumaan myös yrityksen henkisiin voimavaroihin.

Henkilöstöresursseihin kuuluvat yrityksen työntekijät, jotka ovat kaikki koulutettuja, osaavia ja ammattitaitoisia henkilöitä (Liite 1). He huolehtivat päivittäin asiakaspalvelun lisäksi sekä tuotanto- että myyntipuolesta. Myymäläpuolen yleisilmeeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota myynti- ja markkinointi- sekä asiakaskokemusmielessä. Tuotantopuolella sen sijaan tärkeintä on aikatauluissa pysyminen ja työn laadun varmistaminen. Yrityksen kaikki edellä mainitut niin fyysiset kuin henkisetkin voimavarat sekä henkilöstöresurssit muodostavat yhdessä yrityksen talousresurssit, joita se tarvitsee koko toimintansa ylläpitämiseen. (Liite 1).

## 7.7 Ydintoiminnot

Yrityksen ydintoiminnot (key activities) viittaavat niihin asioihin, joita yrityksen tarvitsee suorittaa saadakseen liiketoimintansa toimimaan onnistuneesti käytännössä. Kaikki toiminnot tähtäävät yrityksen arvolupausten toteuttamiseen. Yrityksen liiketoimintamalli vaikuttaa pitkälti siihen, minkälaisia prosesseja se tarvitsee eri toimintansa osa-alueilla. Tärkeimmät prosessit liittyvät usein tuotantoon, ongelman-

ratkaisuun ja verkko-ohjelmistoihin. Myös kanavien ylläpito, logistiikka ja huolto-toimenpiteet vaativat toimintoja. Tuotannossa toiminnot keskittyvät pääasiassa tuotteiden suunnitteluun, valmistamiseen ja toimittamiseen asiakkaille. Sen sijaan ongelmanratkaisuun tarkoitettujen toimintojen avulla yleensä ratkaistaan asiakkaiden ongelmia. Näitä toimintoja käyttävät esimerkiksi palveluorganisaatiot, joilta vaaditaan tietotaitoa ja kehittyntä kouluttautumista, jotta asiakkaiden erilaisiin ongelmiin pystytään vastaamaan. Verkko-ohjelmistojen toimintoja rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään kokonaan verkon eri alustoissa. Yritys voi verkon välityksellä tarjota erilaisia palveluita asiakkailleen, suunnitella ja kohdistaa heille myyinnedistämistoimenpiteitä sekä hallita muita sellaisia toimintoja, jotka tarvitsevat tai käyttävät alustanaan verkko-ohjelmia. (Clark ym. 2010, 36-37.)

Yritys X:n ydintoiminnot liittyvät tuotantoon, tuotekehitykseen ja suunnitteluun, myyntiin ja markkinointiin sekä asiakaspalveluun. Jokainen toiminto tähtää yrityksen antamien arvolupausten toteuttamiseen eli kaikki ratkaisut tehdään arvolupausten pohjalta. Tuotantopuolella tärkeimmät toiminnot liittyvät raaka-aine- ja materiaalihankintoihin ja tuotteiden eli erilaisten vaatteiden ja asusteiden valmistamiseen sekä asiakkaiden tilaustöiden räätälöintiin sovitussa aikataulussa. Tuotteiden toimittaminen asiakkaille kuuluu myös yrityksen palveluihin, jolloin arvolupaukset otetaan huomioon toimituskanavan valinnassa. Lisäksi tuotekehitys ja suunnittelu ovat olennainen osa yrityksen liiketoimintaa, sillä uusien innovaatioiden keksiminen ja vanhojen tuotteiden parantaminen lisäävät yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Liite 1.)

Sen sijaan myyntiin ja asiakaspalveluun kuuluvat asiakashankinta, asiakaspalvelu, tilausten vastaanottaminen, myyntityön tekeminen ja markkinoinnin edistäminen sekä asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden ylläpitäminen eri kanavia hyödyntämällä (Liite 1.) Asiakaspalvelu on yritystoiminnan keskiössä, sillä ilman maksavia asiakkaita yritys ei toimi eikä tee tulosta. Kivijalkaliikkeen myymäläpuoli tulee pitää viihtyisänä ja yrityksen imagoon sopivana niin, että asiakkaan on helppo asioida myymälässä ja asiakkaan muistiin jää positiivinen mielikuva yrityksestä. Tavoitteena on rakentaa yrityksen nimestä oma brändi tulevaisuudessa.



Edellä mainittujen prosessien lisäksi myös yrityksen omien verkkosivujen ja kanavien päivittäminen sekä ylläpitäminen kuuluvat yrityksen jokapäiväisiin toimintoihin. Työvuorossa olevat työntekijät pitävät huolen siitä, että nämä työtehtävät tulevat päivittäin tarkistettua, jotta sivustot pysyvät ajantasalla erilaisista tapahtumista ja muutoksista. Heidän vastuullansa on, että kanavat ovat aktiivisessa toiminnassa. Lisäksi liiketilojen puhtaanapito ja siisteyden sekä hyvän järjestyksen ylläpitäminen ovat tärkeässä asemassa yrityksen ydintoiminnoissa niin henkilöstön työhyvinvoinnin kuin myös asiakkaidenkin viihtyvyyden ja turvallisuuden kannalta. Siisti ja puhdas työympäristö takaavat paremmat olosuhteet sekä työskentelemiseen että asiakaskoh- taamiseen myymälässä. (Liite 1.)

## 7.8 Kumppanit

Yritys voi hankkia kumppaneita (key partners) ja muodostaa yhteistyösuhteita toisten yritysten, valtion tai erilaisten yhteisöjen kanssa. Usein kumppaneina toimivat esi- merkiksi eri yritysten toimittajat, valmistajat tai muut liikekumppanit. Suhteet auttavat yrityksen toimintaa monessa eri asiassa, kuten liiketoiminnan kehittämisessä, riskien vähentämisessä ja niihin varautumisessa sekä resurssien hankinnassa ja hallinnassa. Suhteiden osapuolet voivat tehdä keskenään yhteistyötä kumppaneina tai toistensa kil- palijoina. Kun yritykset ovat keskenään kumppaneita ilman kilpailua, hyötyvät mo- lemmat osapuolet toisistaan. Sen sijaan toistensa kilpailijoina toimiessaan, yritysten päätehtävänä on lisätä yhdessä tietoisuutta samasta toimialasta. Yritys voi myös yhdistyä toisen yrityksen kanssa, jolloin ne yhdessä muodostavat täysin uuden ko- konaisuuden keskenään. (Business Model Canvas n.d.; Clark ym. 2010, 38-39.)

Yhteistyösuhteiden avulla yritys saa enemmän resursseja ja toimintoja käytettäväkseen. Näin ollen se voi säästää kuluissa, kun ne on jaettu useamman osa- puolen kesken. Yhteistyön potentiaalisiin etuihin kuuluu myös se, että yritys voi saada itselleen uusia asiakkaita yhteistyökumppaninsa valmiista asiakaskunnasta. Lisäksi on myös mahdollista ennaltaehkäistä riskejä ja vähentää epävarmuustekijöitä, kun tehdään yhteistyötä niiden torjumiseksi. (Clark ym. 2010, 38-39.)

Yritys X:n kannattaa muodostaa yhteistyösuhteita toisten samalla alalla toimivien yritysten kanssa asiakaskuntansa laajentamiseksi, myynnin ja markkinoinnin tehostamiseksi sekä kustannusten jakamiseksi. Toiminnan vakiintumisen myötä yrityksen tavoitteena on toteuttaa edellä mainittua yhteistyötä esimerkiksi osallistumalla yhdessä toisen yrityksen kanssa alan messuille ja kauppapaikoille yhteisellä markkinapaikalla tai osallistumalla yhteismainontaan ja markkinointiin julkisessa mediassa. Näin ollen he hyötyvät toisistaan ilman varsinaista yritysten välistä kilpailua. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että yhtiökumppanit jakavat yhteisen arvomaailman ja noudattavat toistensa toimintaperiaatteita, jotta ratkaisut ja päätökset ovat yhtenäisiä ja kulkevat samassa linjassa keskenään.

Taloushallintopalvelut kannattaa yrityksen ulkoistaa osaavalle ja ammattitaitoiselle henkilölle tai alan yritykselle. Näiltä alan asiantuntijoilta yritys saa parhaimmat mahdolliset palvelut, kuten yrityksen aloittamiseen liittyvät laskelmat, viranomaisilmoitukset ja jatkossa myös lakisääteiset raportointipalvelut viranomaisille ja tilintarkastajalle. Edellä mainittuihin laskelmiin ja ilmoituksiin kuuluvat esimerkiksi yrityksen kirjanpito, palkanlaskenta, verotus ja veroilmoitukset sekä tilinpäätökset. Porin kaupungissa kannattaa olla yhteydessä Uusyrityskeskus Enter Prizztech Oy:öön, josta aloittava yrittäjä saa kaiken avun liiketoimintansa käynnistämiseen, kuten ohjeistuksen starttirahan hakemiseen. Liiketoimintasuunnitelman laskentapohjina kannattaa myös käyttää Prizztechin valmiita laskentamalleja. (Prizztech www-sivut.) Vakuuttaakseen ja rahoittaakseen yritystoimintansa, taloushallintopalvelun asiantuntijoilta yritys saa hyviä vinkkejä vakuutus- ja rahoitustahoista (pankit ja muut luottolaitokset), joiden puoleen kannattaa kääntyä. Vakuutusyhtiöstä yritys tarvitsee yrittäjäeläkkeen lisäksi myös oman vakuutusturvan sekä vakuutusturvan liiketoiminnalleen. Yrittäjän kannattaa myös liittyä jäseneksi yrittäjän työttömyyskassaan, kuten esimerkiksi SYT (Suomen Yrittäjien Työttömyyskassa) -kassaan, jotta mahdollisen työttömyyden sattuessa kassasta saatu työttömyysturva takaa yrittäjän toimeentulon (SYT www-sivut). (Liite 1.)

Lisäksi yritys tarvitsee kumppanikseen luotettavan ja hinnaltaan kilpailukykyisen materiaalityöntekijän, jolta se saa tuotantoon kaikki tarvitsemansa materiaalit ajallansa. Yritys saattaa myös tarvita muita palveluita, kuten esimerkiksi sähkö- ja vesi-yhtiön palveluita, elleivät nämä sisälly toimitilojen vuokrasopimukseen. (Liite 1.)

## 7.9 Kulurakenne

Yrityksen kulurakenne (cost structure) koostuu kaikista niistä kustannuksista, jotka syntyvät yrityksen pyörittämisestä. Kulurakenne muodostuu pitkälti yrityksen resurs-sien, prosessien ja asiakassuhteiden aiheuttamista kustannuksista. Siitä näkee nopeasti ne ääripäät, mihin asioihin yrityksellä menee vähiten tai eniten rahaa sekä mitkä osa-alueet ovat taloudellisesti kannattamattomia tai kustannustehokkaita yrityksen toimin-nassa. Jokaisessa liiketoimintamallissa pyritään yleensä mahdollisimman alhaiseen kulurakenteeseen. Karkeasti jaotellen liiketoimintamallit voidaan kuitenkin lähtökoh-taisesti eritellä joko kustannusperusteiseen tai arvoperusteiseen malliin. Kustannusperusteisessa mallissa tuotteen tai palvelun kustannukset pidetään mahdolli-simman minimissä ja säästöt maksimissa, jolloin yrityksen arvolupaukset perustuvat alhaiseen hintaan. Tällöin toimintoja automatisoidaan ja ulkoistetaan mahdollisimman paljon muille yrityksille. Sen sijaan arvoperusteisessa mallissa keskitytään pääasiassa itse tuotteen tai palvelun arvon tuottamiseen, jolloin arvolupaukset ovat korkealaatui-sia ja palvelut yksilöityjä. (Clark ym. 2010, 40-41.)

Yrityksen kustannukset jaetaan kiinteisiin tai muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset ovat muuttumattomia kustannuksia, joihin lukeutuvat esimerkiksi työntekijöiden palkat ja tilojen vuokrat sekä koneet ja laitteistot. Tyypillistä näille kustannuksille on, että tuotannon vaihtelut eivät vaikuta niiden määrään, vaan ne muodostuvat ajan kulumisen perusteella. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat nimensä mukaisesti muuttujien mukana. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset raaka-aineet, materi-aalit ja tarvikkeet, joita tarvitaan tuotteiden valmistuksessa. Siinä tuotannon määrän vaihtelut vaikuttavat suhteellisesti kustannusten määrään. Lisäksi myös myynnit ovat muuttujia ja vaikuttavat samalla tavalla muuttuviin kustannuksiin. (Clark ym. 2010, 41; Osaava yrittäjä www-sivut.) Jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa, täytyy sen kulut olla pienempiä kuin tulot. Tämän varmistamiseksi yrityksen täytyy tehdä karkeita arvioita tulevista kuluista ja tuloista, jotta nähdään, millainen toiminta yri-tyksessä on kannattavaa ja missä määrin.

Yritykselle X kuluja muodostavat erilaiset resurssit, prosessit ja suhdetoiminta. Liit-teen 1 mukaan yrityksen X kulut koostuvat kiinteistä kustannuksista, jotka muodostu-vat toimitilojen vuokrasta ja mahdollisista sähkö- ja vesilaskuista, elleivät ne sisälly

vuokraan. Lisäksi yrityksellä menee rahaa koneiden ja laitteiden hankkimiseen ja huoltamiseen sekä myymälä- ja tuotantokalustoon. Kuluja lisäävät myös yrityksen käyttämät IT-järjestelmät, taloushallintopuoli sekä vakuutukset ja rahoitukset. Taloushallintopalvelut ovat kuitenkin ulkoistettuja, joten niihin sisältyvät kaikki viranomaismaksut ja muut kustannukset. Myös vakuutuksiin sisältyvät esimerkiksi yrittäjän työttömyyskassamaksut. Sen sijaan yrityksen muuttuvat kustannukset koostuvat yrityksen palkkaamasta työvoimasta, materiaaleista ja erilaisista tarvikkeista sekä myynnistä ja markkinoinnista. Yritys säästää esimerkiksi materiaalikustannuksista, jos asiakas palauttaa ostamansa kierrätykseen tarkoitetun tuotteen hyväkuntoisena takaisin myymälään. Näin ollen yritys voi käyttää uudelleen hyväksi jo kertaalleen hankkimiaan materiaaleja ja tehdä niistä uusia tuotteita myyntiin joko samalle asiakkaalle muutostyötilauksena tai uusasiakasmyyntinä.

Yritys noudattaa arvoperusteista kustannusmallia, sillä koko toiminnan perustana ovat korkealaatuiset arvolupaukset ja tuotteiden laadukkuus kierrättämismahdollisuuksineen. Lisäksi palvelu on yksilöityä, erityisesti tilaustöiden kohdalla, jossa asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset huomioidaan tuotetta suunniteltaessa, valmistessa ja toimitettaessa. Tilaustöiden kohdalle yritys on määritellyt ja asettanut asiakkaalle ennakkomaksuehdot välttääkseen mahdolliset työn tekemisestä aiheutuvat luottotappiot. Asiakas siis suorittaa tilaamastaan työstä ennakkoon kohtuullisen suuruisen maksun, jonka yritys määrittää aina tapauskohtaisesti tuotteen laadun ja työmäärän huomioiden.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia liiketoimintasuunnitelman laatimista eri näkökulmista: miten suunnitelma voidaan tehdä, miten sitä voidaan lähteä laajentamaan ja mitä hyötyä siitä on yrittäjälle. Tutkimuksen myötä selvisi, että on olemassa useita erilaisia tapoja lähteä tekemään liiketoimintasuunnitelmaa. Eri tavat sisältävät paljon yhteisiä tekijöitä, joita yrittäjä voi mielensä mukaan yhdistellä löytääkseen itselleen par-

haimman tavan suunnitelman muodostamiseen. Tärkein tekijä ovat yrityksen arvolupaukset, joihin koko liiketoiminnan tulee perustua. Muita tekijöitä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: yrityksen sisäisten toimintojen näkökulmasta ja asiakaslähtöisestä näkökulmasta.

Yritys X:n sisäiset toiminnot suunniteltiin vastaamaan yrityksen tukemia arvoja, jotka liittyvät vahvasti ekologisuuteen. Yhteistyökumppaneita lähdettiin suunnittelemaan sillä perusteella, että ne sopivat aloittavan yrityksen perustamisvaiheeseen mukaan. Tästä hyvänä esimerkkinä on Uusyrityskeskus Enter Prizztech Oy, joka auttaa aloittavia yrittäjiä pääsemään alkuun liiketoiminnassaan. Muut kumppanit valitaan yhteisen arvomaailman mukaan. Yrityksen ydintoiminnot suunniteltiin niin, että ne pysyvät samana myös toiminnan vakiintuessa. Yrityksen resurssit ja kulurakenne sen sijaan tulevat vaihtelemaan tulevaisuudessa. Resursseja hankitaan tarpeen mukaan ja kulut muuttuvat tilanteen mukaan. Sen sijaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna, yrityksen toiminnan keskiössä täytyy olla asiakas ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Arvolupaukset välitetään asiakkaalle eri kanavia hyödyntäen, minkä avulla pyritään kestäviin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Pitämällä asiakas tyytyväisenä varmistetaan yrityksen tulovirtojen tasainen muodostuminen. Yritys X suunniteltiin niin, että sen toimintaa on tarkoitus laajentaa verkkokaupan avulla. Verkkokaupan suunnitteluvaiheessa tulee kuitenkin liiketoimintasuunnitelma päivittää, sillä sen perustaminen vaikuttaa yrityksen sekä sisäisiin että asiakaslähtöisiin toimintoihin.

Tutkimuksen luotettavuustarkastelu voidaan suorittaa validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Tutkimuksen sisäinen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että teoreettisen määrittelyt, käsitteet ja ratkaisut ovat loogisessa suhteessa keskenään. Sen sijaan tutkimuksen ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkijan tulkinnat ja johtopäätökset ovat yhdenmukaisia tutkimuksen aineiston kanssa. Reliabiliteetti sen sijaan tarkoittaa tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimus on silloin uskottava, kun asiat eivät ole missään vaiheessa ristiriidassa keskenään. Tutkimuksen on oltava siis yhdenmukainen ja kenen tahansa toistettavissa niin, että tulokset säilyvät pätevinä. Reliabiliteettia voidaan kasvattaa käyttämällä useita eri tiedonkeruumenetelmiä, tutkimalla samaa aihetta eri ajankohtina tai suorittamalla tutkimus useamman havainnoitsijan näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 1998, 153-154.) Tämän

tutkimuksen validiteetti osoittuu sillä, että sen teoriaosuus on perusteellisesti tehty käyttämällä monipuolisesti luotettavia lähteitä. Tulokset ovat sidoksissa teoriaan, jonka vuoksi ne ovat päteviä ja tehdyt päätelmät ovat myös helposti ymmärrettäviä ja loogisia suhteessa aineistoon. Tutkimuksen reliabiliteettia on hankalampi tarkastella, koska tutkimus on kvalitatiivinen. Tämän vuoksi tutkimus ei ole toistettavissa tulosten osalta. Aineiston keruu on kuitenkin tehty uskottavasti ja se ei sisällä ristiriitaisuuksia, mikä viittaa teorian reliabiliteettiin. Tulokset sen sijaan voivat vaihdella paljon tutkijan näkökulmasta riippuen.

Jatkotutkimustoimenpiteet liittyvät liiketoimintasuunnitelmaan laajentamiseen yrityksen toiminnan vakiintuessa. Koska tutkimuksessa on myös perehdytty erilaisiin tapoihin, joilla liiketoimintasuunnitelmaa on mahdollista lähteä laajentamaan, on kirjoittajan helppo alkaa työstämään suunnitelmaa yksityiskohtaisemmaksi. Tulevaisuudessa on yrityksen kasvamisen kannalta hyvä tehdä tutkimuksessa mainittuja analyyseja, kuten esimerkiksi perehtyä tarkemmin yrityksen toimintaympäristöön SWOT-analyysin avulla tai laajentaa markkinointimahdollisuuksia markkinointimixin avulla. Nämä helpottavat yritystä kehittämään toimintaa eteenpäin ja pysymään muun maailman jatkuvan muutoksen ja kehityksen mukana.

## LÄHTEET

Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1-2. painos. Helsinki: Tammi.

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. 5. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 23.10.2019.

Bruin, de L. 2016. Porter's Five Forces. Viitattu 24.2.2020. <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>

Bruin, de L. 2016. Scanning the Environment: PESTEL Analysis. Viitattu 22.2.2020. <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>

'Channels'. Business Model Canvas. N.d. Viitattu 30.10.2019. <https://bmcintroduction.wordpress.com/channels/>

Clark, T., Osterwalder, A., Pijl, P., Pigneur, Y. & Smith, A. 2010. Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons cop. Viitattu 17.10.2019. [https://web.b.ebsco-host.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-1YmtfXzMzNTM2N19fQU41?sid=e177f7f3-dec4-43b1-903c-bbf0fbf8f11@sessionmgr103&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_Cover-2&rid=0](https://web.b.ebsco-host.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-1YmtfXzMzNTM2N19fQU41?sid=e177f7f3-dec4-43b1-903c-bbf0fbf8f11@sessionmgr103&vid=0&format=EB&lpid=lp_Cover-2&rid=0)

'Customer Relationships'. Business Model Canvas. N.d. Viitattu 5.11.2019. <https://bmcintroduction.wordpress.com/customer-relationships/>

'Customer Segments'. Business Model Canvas. N.d. Viitattu 28.10.2019. <https://bmcintroduction.wordpress.com/customer-segments/>

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. & Wiltbank, R. 2017. Effectual entrepreneurship. 2. p. Abingdon; Oxon; New York; NY: Routledge. Viitattu 8.2.2020. [https://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzEz-NjE1OTlfX0FO0?sid=dd1ac4e2-b087-4448-92b8-9475ff176399@sdv-sessmgr02&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_110&rid=0](https://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmx1YmtfXzEz-NjE1OTlfX0FO0?sid=dd1ac4e2-b087-4448-92b8-9475ff176399@sdv-sessmgr02&vid=0&format=EB&lpid=lp_110&rid=0)

Duczeminski, M. N.d. 'Ultimate Guide: How to Segment Your Customers to Grow Revenue'. Insane Growth. Viitattu 28.10.2019. <https://www.insanegrowth.com/customer-segmentation/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 26.2.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. p. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 22.1.2020. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

'Key Partners'. Business Model Canvas. N.d. Viitattu 5.11.2019. <https://bmcintroduction.wordpress.com/key-partners/>

Kukkola, E. Strateginen johtaminen 3: Resurssit. Peruspeliä johtaja 2.0. 6.12.2015. Viitattu 2.1.2020. <https://peruspelijaiohtaja.com/2015/12/06/strateginen-johtaminen-3-resurssit/>

Laki sähköisen viestinnän palveluista 7.11.2014/917 muutoksineen.

Leahy, D. Don't STOP at SWOT: Tools for better marketing strategy. Brucey – The Industrial Marketing Blog. N.d. Viitattu 6.2.2020. <https://brucey.com.au/blog/swot-marketing-strategy-planning-business-model>

Lindberg, P. 2016. Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä?. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Lith, P. 2019. Käsiyöalan suhdanne- ja toimialaraportti 2019. Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry. Viitattu 11.12.2019. <https://www.taito.fi/wp-content/uploads/sites/5/2019/08/K%C3%A4sity%C3%B6alan-suhdanne-ja-toimialaraportti-2019-2.pdf>

Martin, M. 2019. How Porter's Five Forces Can Help Small Businesses Analyze the Competition. Business News Daily. Viitattu 8.3.2020. <https://www.businessnewsdaily.com/5446-porters-five-forces.html>

Matter www-sivut. 2017. Markkinointimix 2020 – mitkä ovat tulevaisuuden kilpailukeinot?. Viitattu 24.2.2020. <https://matter.fi/markkinointimix-2020-mitka-tulevaisuuden-kilpailukeinot/>

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi: Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: WSOY.

Nurmi, A. N.d. Mikä on eettinen vaate?. Viitattu 9.2.2020. <http://vihreatvaatteet.com/faq/mika-on-eettinen-vaate/>

'Näin teet hyvän liiketoimintasuunnitelman'. BusinessCredit. 11.11.2019. Viitattu 25.2.2020. <https://www.businesscredit.fi/blog/nain-teet-hyvan-liiketoimintasuunnitelman>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 15.10.2019. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

OnnistuYrittäjänä.fi www-sivut. Viitattu 17.10.2019. <https://www.onnistuyrittajana.fi/>

Osaava yrittäjä -www-sivut. Viitattu 25.11.2019. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/>



Post, J. 2018. What Is a PEST Analysis?. Business News Daily. Viitattu 8.3.2020. <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>

Prizztech www-sivut. Viitattu 12.3.2020. <https://www.prizz.fi/etusivu.html>

Puumala, V. 2017. Perinteinen liiketoimintasuunnitelma vai Business Model Canvas?. Viitattu 6.2.2020. <https://www.uusyrittyskeskus.fi/blogi/perinteinen-liiketoimintasuunnitelma-business-model-canvas/>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.10.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6_4.html)

Schooley, S. 2019. SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business News Daily. Viitattu 8.3.2020. <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt kenellä kysyä: Opas yrittäjille, yrityksen perustamista suunnitteleville sekä yrittäjätutkintoon valmentautuville. 10. uud. p. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

SYT www-sivut. Viitattu 12.3.2020. <https://syt.fi/>

Tie, R. N.d. Liikeideasta toimintasuunnitelmaan. Viitattu 3.2.2020. <https://www.laurea.fi/ajankohtaista/opiskelijaprojektit/liikeideasta-toimintasuunnitelmaan/>

‘Value Propositions’. Business Model Canvas. N.d. Viitattu 29.10.2019. <https://bmc-introduction.wordpress.com/value-propositions/>

Venäläinen, S. ‘Arvolupaus – mikä, millainen, miksi ja miten?’. Advance B2B. 3.8.2018. Viitattu 28.10.2019. <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/arvolupaus>

Voigt, K-I., Buliga, O. & Michl, K. 2016. Business Model Pioneers: How Innovators Successfully Implement New Business Models. New York: Springer. Viitattu 17.10.2019. <https://www-dawsonera-com.lillukka.samk.fi/preview/9783319388458>

Yrityksen-perustaminen.net www-sivut. Viitattu 16.10.2019. <https://yrityksen-perustaminen.net/>

LIITE 1

Organisaatio		Tekijät		
<b>Kumppanit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taloushallinto</li> <li>-kirjanpito</li> <li>-palkanlaskenta</li> <li>-verotus ja veroilmoitukset</li> <li>-tilinpäätös</li> <li>Muut palvelut</li> <li>Rahoitus</li> <li>-pankit</li> <li>-muut rahoittajat</li> <li>Vakuutusyhtiö</li> <li>-yrittäjäläke</li> <li>-muu vakuutusturva (oma ja liiketoiminta)</li> <li>Viranomaiset</li> <li>-Uusyrittäjäkeskus Enter esim. Prizztech Oy, Pori (starttiraha)</li> <li>-Kela</li> <li>Yrittäjän työttömyyskassa (SYT)</li> <li>Materiaali-toimittajat</li> </ul>	<b>Ydintoiminnot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Raaka-aine hankinta</li> <li>Tuotanto</li> <li>Tuotekehitys ja suunnittelu</li> <li>Myynti ja markkinointi</li> <li>Asiakaspalvelu</li> </ul>	<b>Arvolupaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ekologisuus</li> <li>Kierrättäminen</li> <li>Eettisyys ja vastuullisuus</li> <li>Laatu ja kestävyys</li> <li>Alusta alkaen käsintehdyt tuotteet</li> <li>Asiakaspalvelu keskiössä</li> <li>Kotimaista Porista</li> </ul>	<b>Asiakassuhde</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilökohtaiset suhteet</li> <li>Pitkäaikaiset suhteet</li> <li>Avainasiakkaat</li> <li>Tavoitteena toistuva asiointi</li> </ul>	<b>Asiakasryhmät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Laatutietoiset ja ekologisuuatta arvostavat henkilöt</li> <li>Porissa asuvat</li> <li>Porissa kävijät</li> <li>Erityisesti naispuoliset</li> <li>Pieni valikoima myös miespuolisille ja lapsille</li> <li>20-40 -vuotiaat</li> </ul>
	<b>Resurssit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materiaalit</li> <li>Toimitilat (toimitilakalusto esim. hyllyt)</li> <li>Sähkö ja vesi</li> <li>Koneet ja laitteet (tuotantokalusto ja IT-järjestelmät esim. kassakone)</li> <li>Myymlätarvikkeet</li> <li>Siivoustarvikkeet</li> <li>Kumppanit</li> <li>Asiakastietokanta</li> <li>Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö</li> <li>Talousresurssit</li> </ul>		<b>Kanavat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kivijalkamyymälä</li> <li>Postipalvelut</li> <li>Sähköposti</li> <li>Puhelin</li> <li>Omat kotisivut</li> <li>Sosiaalinen media</li> <li>-Instagram</li> <li>-Facebook</li> <li>Tavoitteena</li> <li>-verkkokauppa</li> <li>-messut</li> <li>-verkostoituminen</li> </ul>	
<b>Kulurakenne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Toimitilojen vuokra, vesi ja sähkö</li> <li>Koneet ja laitteet, IT-järjestelmät</li> <li>Kalustot</li> <li>Työvoima</li> <li>Materiaalit</li> <li>Muut tarvikkeet</li> <li>Myynti ja markkinointi</li> <li>Taloushallinto sis. viranomaismaksut</li> <li>Vakuutukset sis. yrittäjän työttömyyskassa</li> </ul>		<b>Tulovirrat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Myyntit (käteis- ja laskutusmyynti)</li> <li>Asiakaspalautukset</li> <li>Lisätuloja tilaustöistä (ennakkomaksut)</li> </ul>		