

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2020

Jari Jokelainen

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN  
LAATIMINEN  
DIGIMARKKINOINTIYRITYKSELLE  
– CASE LEADOUT OY**

Jari Jokelainen

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN DIGIMARKKINOINTIYRITYKSELLE – CASE LEADOUT OY

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia digimarkkinoinnin alalla toimivan yrityksen (Leadout Oy) liiketoimintasuunnitelma, joka mahdollistaa tarvittaessa rahoituksen hakemisen yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena oli muodostaa pohja yrityksen tulevaisuuden riskienhallinnalle vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ja niihin liittyvien riskien kartoittamisella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistavaa toimintatutkimusta. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tehtiin ja kehitettiin PDSA-sykleillä, jossa suunniteltiin, toimitettiin, tutkittiin ja toteutettiin tuloksia jokaisella kehityskierroksella.

Opinnäytetyön tuloksena yritykselle saatiin tehtyä kirjallinen versio liiketoimintasuunnitelmasta, joka auttoi yritystä kirkastamaan liiketoiminnan ajatustaan ja havaitsemaan kehittämistarpeita. Suunnitelmassa korostui aluksi ulkopuolisen rahoittajan näkökulma, mutta yrityksen sisäiset kehittämistarpeet muokkasivat liiketoimintasuunnitelmaa näköisekseen.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen yritykselle koettiin hyödylliseksi. Jos yrityksen liiketoiminta muuttuu, niin nykyistä liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää runkona uuden suunnitelman muodostamiseen ja haluttaessa rahoituksen hakemiseen.

Sellaisenaan liiketoimintasuunnitelmasta ei ole täyttä hyötyä yrityksen johdon työkaluna, koska se on kirjoitettu osin ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi. Liiketoimintasuunnitelman kehittämistä on kuitenkin mahdollista jatkaa ja pyrkiä hyödyntämään sen hyväksi koettuja osia. Muokattuna suunnitelmaa voi esimerkiksi käyttää yrityksen sisäiseen kehittämiseen ja riskien tunnistamiseen ja hallintaan.

## ASIASANAT:

Liiketoimintasuunnitelma, yrityksen liiketoiminnan kehittäminen, liiketoimintamahdollisuus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Technological Competence Management

2020 | number of pages 43, number of pages in appendices 2

Jari Jokelainen

## CREATING A BUSINESS PLAN FOR A DIGITAL MARKETING COMPANY – CASE LEADOUT OY

The aim of the present Master's thesis is to make a business plan for a digital marketing company (Leadout Oy), the plan allows applying for external financing to the development of the company's operations. In addition, the business plan forms a basis for future risk management by exploring alternative future scenarios and their risks. Inclusive action research was used as the research method. The company's business plan was made and developed with PDSA cycles. Each cycle consisted of plan, do, study and act parts and, depending on the results, actions were taken before the next cycle.

As a result of the study, a business plan allowing the company to clarify its business idea and detect development needs was written. The business plan was first written from an external financier's point of view, but the internal development needs of the company expanded the plan in order to include also an internal point of view.

Making the business plan was found beneficial. If the current business of the company changes, the business plan can serve as a frame for a new plan and, if desired, it also allows for applying for external financing.

The business plan is written from an external financier's point of view, therefore, the management cannot take full advantage of it as an internal tool. It is possible to continue the development of the business plan and to use those parts which are found useful. A modified plan can be used to detect development needs and to identify risks and manage them.

KEYWORDS:

Business plan, business growth, business opportunity

# ALKUSANAT

Haluan kiittää Leadout Oy:tä mahdollisuudesta tehdä tämä opinnäytetyö. Kiitos myös opinnäytetyön ohjaajalle Osmo Eerolalle työn hyvästä ja laadukkaasta ohjaamisesta.

Kiitos vanhemmilleni Markulle ja Marjalle, sekä vaimoni vanhemmille Antille ja Helinälle kaikesta avusta, tuesta ja kannustamisesta.

Haluan kiittää myös kaikkia muita, jotka ovat edesauttaneet opintojeni edistymistä.

Erytisesti haluan kiittää rakasta vaimoani Kaisaa tuesta, avusta ja kärsivällisyydestä opiskelujen ja opinnäytetyön tekemisen aikana. Lapseni Lilja, Lassi ja Leo ansaitsevat myös erityiskiitokset siitä, että he ovat tarjonneet päivittäin viihdykettä ja hauskaa tekemistä opiskelujeni aikana.

Turussa 9.12.2020, Jari Jokelainen

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Kohdeyritys	10
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	10
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	11
<b>2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>12</b>
2.1 Tiivistelmä	13
2.2 Liikeidea ja liiketoimintamahdollisuus	14
2.2.1 Liikeidea	15
2.2.2 Liiketoimintamahdollisuus	16
2.3 SWOT-analyysi	17
2.4 Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot	19
2.5 Yrityksen strategia	20
2.6 Yrityksen tuotteet ja palvelut	22
2.7 Toimintaympäristö	23
2.8 Markkinat ja kilpailutilanne	24
2.9 Markkinointisuunnitelma	27
2.10 Riskikartoitus	28
2.11 Liiketoimintasuunnitelma muissa opinnäytetöissä	28
<b>3 KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN</b>	<b>32</b>
3.1 Tutkimuskysymys 1	36
3.2 Tutkimuskysymys 2	39
3.3 Tutkimuskysymys 3	40
<b>4 YHTEENVETO JA POHDINTA</b>	<b>42</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>44</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Palvelun tuoteryhmien hakusana-analyysi  
Liite 2. Leadout Oy:n liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

## KUVAT

Kuva 1. Mahdollisuuksien ikkuna (Koski & Virtanen 2005, 13).....	16
Kuva 2. SWOT-analyysi (Pitkämäki 2000, 79).....	18
Kuva 3. Porterin viiden voiman malli (Hesso 2015, 49). ....	25
Kuva 4. PDSA-sykli (Moen & Norman 2006, 9). ....	33

## TAULUKOT

Taulukko 1. Palvelun SWOT-analyysi.	36
Taulukko 2. Palvelun vahvuuksien konkretisointi.	37
Taulukko 3. Vahvuudet ja heikkoudet SWOT-kentässä.	38
Taulukko 4. Vahvuuksien ja heikkouksien siirto toiminnaksi.	38

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Break-even piste	Piste, jossa saatavat tuotot ylittävät kumulatiiviset kustannukset.
PESTEL-analyysi	Analyysi, jossa tarkastellaan poliittisia (P), taloudellisia (E), sosiaalisia (S), teknologisia, ympäristöllisiä (E) ja lainsäädännöllisiä (L) tekijöitä.
SWOT-analyysi	Nelikenttä-analyysi, jossa tarkastellaan vahvuuksia (S), heikkouksia tai kehittämiskohteita (W), mahdollisuuksia (O) ja uhkia (T).

# 1 JOHDANTO

Usein yritykset voivat olla hyvinkin menestyneitä ilman varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa ja tämän puuttuminen onkin harvoin esteenä pienen yrityksen menestykselle, jos kaikki yrityksessä työskentelevät ovat sisäistäneet yrityksen tavoitteet keskenään. Jos yrityksellä ei ole koostettuna liiketoimintasuunnitelmaa, ongelmia voi syntyä siinä vaiheessa kun yritys kasvaa, koska liiketoimintasuunnitelmaa voi käyttää tukena tulevaisuuden kasvun tekemisessä tai uusien työntekijöiden perehdyttämisessä yrityksen liiketoimintaan omistajien tai perustajien haluamalla tavalla.

Usein yrittäjävetoiset pk-yritykset ovat alkaneet huomata, että pelkkä yrittäjähenki ei riitä. Turvatakseen omaa tulevaisuuttaan ja löytääkseen helpommin omat kilpailuetunsa yritys tarvitsee tiedon ja taidon ohella suunnitelmallisuutta. Kasvaessaan yritys tarvitsee myös sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita tukemaan toimintaansa. Nämä edellyttävät yrityksen toiminnalta suunnitelmallisuutta. (Pitkämäki 2000, 5.)

Liiketoimintasuunnitelma on tiivis kirjallinen esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. Se sisältää toimet ja ajatukset, joilla yritys hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-aluetta ja hoitaa liiketoimintaa kokonaisuutena. Siitä ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja yhteinen tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on usein jopa monikymmensivuinen tuotos yrityksen liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä ja yrityksen menetyksen kulmakivistä. Voidaan myös ajatella, että liiketoimintasuunnitelman tekemisessä matka on tärkeämpi kuin määränpää. Liiketoimintasuunnitelman tekijät oppivat samalla kun miettivät kriittisesti tekijöitä, jotka voivat saada yrityksen lentoon tai tuhota sen. Liikeidea on usein runkona liiketoimintasuunnitelmalle ja se voidaan määritellä kolmen otsakkeen alle muutamilla lauseilla vastauksina kysymyksiin mitä, miten ja kenelle? (Hesso 2015, 24–25.)

## **Mitä?**

Mitä ovat tuotteet ja palvelut, joita yritys tuottaa? Nämä kirjoitetaan auki niin selkeästi, että sekä mahdolliset asiakkaat ja rahoittajat ymmärtävät niiden lisäarvopotentialin yritykselle.



**Miten?**

Kerrotaan miten yritys saa tuotteet ja palvelut asiakkaan tietoon ja ostettavaksi. Määrittää alustavasti yrityksen strategia eli pelisuunnitelma.

**Kenelle?**

Yrityksen asiakkaat määriteltynä siten, että yritys erottuu massasta.

Liikeidea kertoo siis välittömästi esimerkiksi rahoittajalle, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee käsittelemään. Toisaalta sen avulla pystyy kommunikoimaan isossa organisaatiossa työntekijöille oman yksikön toiminnan perustan: tuotteen tai palvelun, strategian, sekä asiakkaat. (Hesso 2015, 24–25.)

Kun yrityksellä on huolellisesti mietitty liiketoimintasuunnitelma, niin sen on helpompi kehittää toimintaansa jatkossa, sillä tulevaisuuden suunnitelmat voivat nojata tiettyyn pohjaan. Ilman liiketoimintasuunnitelmaa tai sen erikoisempaa suunnitelmallisuutta yritys saattaa suunnitella kehittävänsä jotain asioita ja pahimmassa tapauksessa vuosien saatossa voidaan päättää useita kertoja uudestaan näiden jo kertaalleen päätettyjen asioiden tekemisestä.

Kun yrityksellä on hyvä liiketoimintasuunnitelma, niin se voi tarpeen tullen hakea ulkopuolista rahoitusta kehittämishankkeiden rahoittamiseksi. Harva ihminen tai yritys on valmis sijoittamaan yhtään rahaa yritykseen, jolla ei ole olemassa olevaa liiketoimintasuunnitelmaa.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma voi auttaa yritystä varautumaan myös riskeihin liiketoiminnassa. Suunnitelmassa voidaan kattaa erilaisia skenaariota sille, voiko jokin markkinahäiriö vaikuttaa tuotteen tai palvelun myymiseen. Ja miten paikalliset tai kansainväliset markkinahäiriöt voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yritys voisi mahdollisesti laajentaa tuote- tai palveluvalikoimaansa, jotta kansainvälinen markkinahäiriö ei vaikuttaisi sen toimintaan kriittisesti tai yritys voisi toimia mahdollisuuksien mukaan isommalla markkina-alueella, jotta paikalliset markkinahäiriöt eivät vaikuttaisi yrityksen toimintaan kriittisesti. Näin yritys voisi parantaa omaa sietokykyään tulevia markkinahäiriöitä kohtaan.

## 1.1 Kohdeyritys

Leadout Oy on vuonna 2013 perustettu digitaalista markkinointia tekevä yritys. Leadout on keskittynyt tulokselliseen digitaaliseen markkinointiin ja hakukoneoptimointiin. Yritys on tehnyt ja tuottanut maksullista mainontaa sähköisissä kanavissa, verkkosivustoja kumppanuusyrityksille ja verkkosivustojen laskeutumissivuja asiakaskontaktien toimittamiseksi sekä hakukoneoptimointia verkkosivuille. Kotimaan lisäksi yritys toimii myös pohjoismaisilla markkinoilla.

Vaikka yritys on ollut olemassa jo vuoden 2013 lopusta alkaen, niin missään vaiheessa yrityksellä ei ole ollut varsinaista liikeideaa, saati liiketoimintasuunnitelmaa mietittynä kirjalliseen muotoon.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Koronapandemian myötä talouden taantuminen ja eri maissa hallitusten asettamat rajoitteet ovat aiheuttaneet useille yrityksille ennennäkemättömiä haasteita, joiden voittaminen voi olla yritykselle todella vaikeata, jos yritys ei ole varautunut mitenkään liiketoiminnan merkittävään hidastumiseen tai sen täydelliseen pysähtymiseen.

Yritysten olisi tärkeää vaikeina hetkinä pystyä kehittämään toimintaansa siten, että ne pystyisivät kasvattamaan liiketoimintaansa ja selviämään jatkossa vaikeista ajoista paremmin. Jos yritys hakee ulkopuolista rahoitusta kehittämishanketta varten, niin yrityksellä tulisi olla kunnollinen liiketoimintasuunnitelma rahoittajia varten.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda huolellisesti mietitty liiketoimintasuunnitelma kohdeyritykselle. Vaikka yrityksellä ei ole ollut kirjattua liiketoimintasuunnitelmaa, niin sen puuttuminen ei ole estänyt yritystä toimimasta. Liiketoimintasuunnitelmalla haetaan jatkossa tukipilaria, johon voi perustaa yrityksen tulevaa strategiaa, työntekijöille toiminnan perustan sekä mahdollistaa tarvittaessa ulkopuolisen rahoituksen hakeminen.

Työn tavoitteena on selkeyttää yrityksen liiketoimintaa ja mahdollistaa liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksen kehittäminen ja tarvittaessa ulkoisen rahoituksen hakeminen yrityksen tulevaa kasvua ajatellen. Tulevaa kehityshanketta varten yrityksen on helpompaa hakea rahoitusta, kun yrityksellä on liiketoimintasuunnitelma, johon mahdolliset rahoittajat voivat tutustua.

Tavoitteena on myös varautua jatkossa paremmin riskeihin, esimerkkeinä paikalliset ja kansainväliset markkinahäiriöt.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on Leadout Oy:n liiketoiminnan kehittäminen. Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

- Mitkä ovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia yritykselle?
- Mikä olisi uuden liiketoimintamahdollisuuden liikevaihtopotentiaali?
- Miten toiminnan etenemistä ja tuottavuutta voidaan seurata paremmin jatkossa?

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on tiivis kirjallinen esitys yrityksen toiminnan kokonaisuudesta. Se sisältää liikeidean ja liiketoimintamallin, yrityksen päämäärät ja tavoitteet, sekä yrityksen ajatukset ja toimet, joilla se hallitsee valitsemaansa liiketoiminta-aluetta ja hoitaa kokonaisuutta. Siitä ilmenee myös yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja yhteinen tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. (Pitkämäki 2000, 9; Jylhä & Viitala 2013, 50–51.)

Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle monipuolinen työväline, jota rakentaessaan yritys joutuu kartoittamaan oman ydinosaamisensa, menestymisen lähteensä, vahvuutensa ja heikkoutensa. Yritys joutuu myös pohtimaan suhdettaan muihin toimialan yrityksiin eli asemaansa markkinoilla, sekä henkilöstö-, tuotanto-, kehittämis-, markkinointi- ja rahoitusresurssien tarpeensa. Hyvä suunnitelma osoittaa tekijät, joiden avulla yritys voi rakentaa toimintaansa ja joiden kautta se menestyy. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa yrityksen miettimään kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa, joten siksi suunnitelmasta hyötyy eniten yritys itse. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma pyritään saattamaan sellaiseen muotoon, joka auttaa yrittäjää huomioimaan kaikki toiminnan edellytykset ja välttämään virhearviointeja. Suunnittelu auttaa kiinnittämään huomioita jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen, eikä esimerkiksi ainoastaan tarjottavan tuote- tai palveluinnovaation ominaisuuksiin. Liiketoimintasuunnitelma tarjoaa myös selvityksen idean markkinakelpoisuudesta sidosryhmille. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma antaa sidosryhmille (etenkin rahoittajille) paremman kuvan yrityksen toiminnan luotettavuudesta kuin pelkkä innostuneen yrittäjän kertomus ylioptimistisine odotuksineen. Riskirahoittaja saattaa suhtautua vajaita takuita tarjoavaan yritykseen luottavaisemmin, kun toiminta perustuu realistiseen liikeideaan ja siitä johdettuun menestymistä vahvistavaan liiketoimintasuunnitelmaan. Kasvu- ja riskirahoittajien lisäksi myös muutkin rahoittajat (esim. pankit, erityisrahoituslaitokset, julkiset rahoitusorganisaatiot) ovat havainneet liiketoimintasuunnitelman hyödyllisyyden rahoitus- ja tukipäätösten tukena. (Pitkämäki 2000, 9.; Koski & Virtanen 2005, 19.)

Suurissa yrityksissä laaditaan paljon toimintokohtaisia suunnitelmia, kuten markkinointi- ja investointisuunnitelmia. Pk-yrityksissä toiminnot eivät ole välttämättä eriytyneet selkeästi ja toimintokohtaiset resurssit ovat liian pienet, jolloin toimintokohtaisten suunnitelmien teko ei ole mahdollista, eikä mahdollisesti edes tarpeellista. Sen sijaan tarve koko liiketoiminnansuunnitteluun on kaikille yrityksille yhteinen. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

## 2.1 Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä voisi olla nimeltään yhteenveto rahoittajille tai potentiaalisille investoijille. Sen tulisi olla yhden tai korkeintaan kahden sivun pituinen ja sen pitäisi saada lukija kiinnostuneeksi yrityksestä esittämällä sen tärkeimmät kohdat ja miten yritys poikkeaa kilpailijoistaan kohdemarkkinoilla. Vain harva hanke (n. yksi kymmenestä) saa rahoitusta ja moni karsiutuu jo tiivistelmän perusteella, jos se ei kykene herättämään kiinnostusta. (Koski & Virtanen 2005, 31; Passila 2009, 98.)

Kosken ja Virtasen (2005) mukaan Yhdysvalloissa on tutkittu liiketoimintasuunnitelmien sisältöä ja retoriikkaa, joilla on selvitetty menestyvien suunnitelmien ominaisuuksia. On todettu, että kielellisesti selkeät ja tosiasioihin perustuvat suunnitelmat ovat saaneet rahoitusta. Tiivistelmässä tulisi korostaa faktoja ja pyrkiä selkeään kieleen. (Koski & Virtanen 2005, 30.)

Tiivistelmässä tulee olla lyhyet kuvaukset yrityksen omistajista, yritysjohdosta, avainhenkilöistä, tuotteista tai palveluista, kohdemarkkinoista, kilpailijoista, talous- ja kannattavuuslaskelmat, rahoituksen tarve ja käyttö. Lisäksi kannattaa selvittää minkälaista rahoitusta haetaan ja millaiset mahdollisuudet ulkopuolisilla sijoittajilla on yrityksestä irtautumiseen. (Koski & Virtanen 2005, 30–31; Passila 2009, 98.)

Liiketoimintasuunnitelma vastaa parhaimmillaan esim. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä liiketoimintaa yritys harjoittaa?
- Mikä on liiketoimintamahdollisuus?
- Mikä tekee kyseisestä liiketoiminnasta asiakkaita kiinnostavan ja ainutlaatuisen?
- Ketkä ovat asiakkaita ja mikä on heidän tuotteesta tai palvelusta saamansa asiakshyöty? Jos yrityksellä on jo asiakkaita, referenssit on syytä mainita myös yhteenvedossa.
- Ketkä liiketoimintaa harjoittavat? (yrittäjä, johtotiimi, avainhenkilöstö)
- Mikä on markkinoiden koko ja arvioitu kasvu?
- Mikä on yrityksen strategia? Mikä on markkinointistrategia? Hinnoittelustrategia? Tutkimus- ja kehitystoiminnan (T&K) strategia?
- Mikä on markkinoiden kilpailutilanne? Keitä ovat kilpailijat? Mikä on yrityksen kilpailuetu?
- Minkälaista taloudellista tulevaisuutta odotetaan? (myynti, kustannukset, voitot)
- Mitkä ovat suurimmat riskit ja miten niihin varaudutaan?

(Koski & Virtanen 2005, 30–31.)

## 2.2 Liikeidea ja liiketoimintamahdollisuus

Liikeidea määrittelee yrityksen oman, erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa ja tulosta, sekä luo perustan yrityksen menestykselle. Liikeidea on tärkeätä kirjata mahdollisimman tarkkaan, jotta myös muut voivat arvioida sitä. Kun liikeidea on kuvattu, niin sitä on helpompi kehittää jatkossa, sillä liikeidean täytyy kehittyä ja uudistua jatkuvasti yrityksen perustamisen jälkeenkin. (Alikoski ym. 2009, 34; Jylhä & Viitala 2013, 42.)

Ilman hyvää liikeideaa ei ole hyvää yritystä. Toiminnalla täytyy olla jokin tehtävä, liiketoiminta-alue, tuote tai palvelu. Yritys luo perustamisestaan asti arkirutiinien toteuttamiseksi joko suullisia tai kirjallisia toimintaohjeita. Liiketoiminta-alue selkeytyy oman uomaansa erehdysten, onnistumisten ja mahdollisuuksiin tarttumisen kautta. Yritykseen syntyy oma sen valintoja ja ratkaisuja ohjaava työnteon kulttuuri, joka voi riittää jonkin aikaa pienissä muutaman työntekijän yrityksissä. Liikeidean jalostaminen liiketoimintasuunnitelmaksi auttaa hahmottamaan liiketoiminnan kokonaisuuden ja mahdollistaa merkittävien toimin-

tojen huomioimisen. Se auttaa myös huomaamaan, jos päivittäisissä työtehtävissä korostuvat työt, jotka eivät ole liiketoiminnan tai liikeidean toteutumisen kannalta oleellisia. (Pitkämäki 2000, 10.)

Kosken ja Virtasen (2005) mukaan useissa yhdysvaltalaisissa uuden liiketoiminnan kehittämistä ja yrittäjyyttä koskevissa oppikirjoissa ei käsitellä juuri lainkaan liikeideaa, vaan korostetaan että pelkkä liikeidea ei ole vielä liiketoimintamahdollisuus. Liiketoimintamahdollisuutta ja sen kytkeytymistä yrittäjätoimintaan käsitellään laajemmin, sillä pelkästä liikeideasta kuitenkin puuttuu tietynlainen liiketoiminnan dynamiikka eli toiminnan ajoitus ja kehittyminen. (Koski & Virtanen 2005, 12.)

### 2.2.1 Liikeidea

Menestyksen kulmakivet voidaan tiivistää kolmeen peruselementtiin, jotka muodostavat klassisen liikeidean käsitteen kolmella kysymyksellä: kenelle, mitä ja miten. Liikeidea on sitä kirkkaampi, mitä paremmin yritys pystyy vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Kenelle halutaan myydä? Kenelle ja mihin tarpeeseen tuotetta tai palvelua tuotetaan. Yrityksen asiakkaat määriteltynä siten, että yritys erottuu massasta.
- Mitä myydään? Mitä ovat tuotteet ja palvelut, joita yritys tuottaa? Mitä tuotteita tai palveluita tuotetaan erilaisille asiakkaille?
- Miten toimitaan? Kuinka asiakaspalvelu toteutetaan? Miten huolehditaan henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä? Miten yritys saa tuotteet ja palvelut asiakkaan tietoon ja ostettavaksi? Määritellään alustavasti yrityksen strategia eli pelisuunnitelma.

Lisäksi liikeideakäsitteeseen on lisätty myöhemmin neljäntenä kulmakivenä imago. Myös imago vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaiden ostopäätöksiin ja kilpailussa menestymiseen. (Jylhä & Viitala 2013, 42–43; Hesso 2015, 24–25)

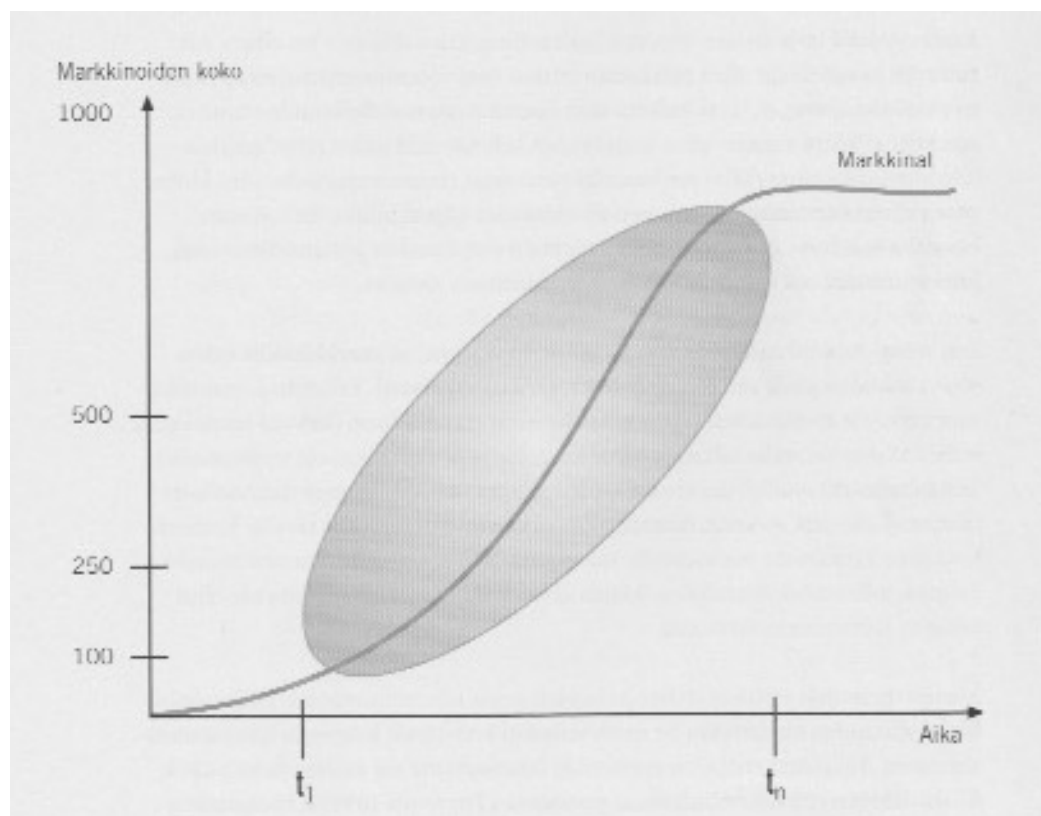
## 2.2.2 Liiketoimintamahdollisuus

Liiketoimintamahdollisuus on enemmän kuin pelkkä liikeidea, sillä liikeidean komponenttien lisäksi liiketoimintamahdollisuus huomioi markkinoiden vetovoiman ja liiketoiminnan dynamiikan. Liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksia ovat:

- Houkuttelevuus
- Kestävyys
- Ajankohtaisuus eli markkinoille tulon oikea-aikaisuus

(Koski & Virtanen 2005, 12–13.)

Liiketoimintamahdollisuuksia voidaan kuvata mahdollisuuksien ikkunalla (Kuva 1), jossa markkinat avautuvat ajankohtana  $t_1$  ja sulkeutuvat hetkellä  $t_n$ . Ikkuna avautuu vasta, kun markkinoilla on riittävästi kysyntää ja sulkeutuu, kun korvaavat tuotteet ja teknologia vyöryvät markkinoille. (Koski & Virtanen 2005, 13.)



Kuva 1. Mahdollisuuksien ikkuna (Koski & Virtanen 2005, 13).



Jotta liiketoimintamahdollisuus olisi houkutteleva, niin markkinoiden on oltava riittävän laajat tarjotakseen yritykselle sen tavoittelemat kasvumahdollisuudet. Usein suomalaiset yritykset hakeutuvat kansavälisille markkinoille, sillä kotimarkkinat ovat liian pienet tarjotakseen riittävän kasvualustan.

Kestävyydellä tarkoitetaan, että mahdollisuuksien ikkunan on oltava auki riittävän kauan, joten lyhyen ajan voitontavoittelu ei täytä kaikilta osin liiketoimintamahdollisuuden tunnusmerkistöä. Yritys voi saavuttaa kestävyyden esimerkiksi suojaamalla tuotteensa tai varmistamalla muuten etumatkansa kilpailijoihin.

Liiketoimintamahdollisuuden kestävyyden lisäksi markkinoille tulon on oltava mahdollista ja sen on tapahduttava oikeaan aikaan. Jos mahdollisuuksien ikkuna ei ole vielä auki, niin liiketoiminta ei käynnisty toivotulla tavalla. Yrityksen tulee myös kehittää tuotteeseen tai palveluun liittyvää teknologiaa, niin ettei se ole vanhentunut markkinoille tultaessa.

Menestyneimmät yrittäjät etsivät jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joka tarkoittaa asiakkaan ongelmien ratkaisemista tarjoamalla sellaisia tuotteita tai palveluita, joilla on asiakkaalle arvoa. Asiakashyödyn tai asiakkaalle tuoman lisäarvon kuvaaminen on erittäin tärkeää, sillä asiakashyöty saa kohderyhmän asiakkaat tekemään uusien tuotteiden tai palveluiden ostopäätöksen. Pääomasijoittajat lähtevät yleensä mukaan sellaiseen toimintaan, jossa on arvonlisä selvästi tunnistettavissa. (Koski & Virtanen 2005, 14–15.)

### 2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on käyttökelpoinen ja selkeä keino liikeidean suunnitteluun, muotoilemiseen, täsmentämiseen ja kehittämiseen, sillä se mahdollistaa liikeidean täsmällisen rakentamisen. SWOT-analyysi sopii myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa ja se pyrkii löytämään toimintansa vahvuudet ja vahvistamaan niitä, sekä löytämään yrityksen heikkoudet tai kehittämiskohteet ja korjaamaan niitä. Analyysillä pyritään myös etsimään ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia, sekä vähentämään tai poistamaan toimintaan liittyviä uhkia. (Alikoski ym. 2009, 31–33.)

	<b>Vahvuudet</b> Yrityksen omassa toiminnassa	<b>Heikkoudet</b> Yrityksen omassa toiminnassa
<b>Nykytilanne</b>	<p>Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaa olennaiseen menestystekijään.</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p>
	<b>Mahdollisuudet</b> Yrityksen toimintaympäristössä	<b>Uhat</b> Yrityksen toimintaympäristössä
<b>Näkymät</b>	<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutokset antavat. Jokainen alan epäjatkuuskohta tarjoaa yritykselle selvän panostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>

Kuva 2. SWOT-analyysi (Pitkämäki 2000, 79).

Analyysiä ei tulisi jättää pelkästään vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kirjaamiseen, vaan siitä pitäisi tehdä myös johtopäätöksiä. Jos omassa toiminnassa on heikkouksia, mutta toimintaympäristössä mahdollisuuksia, niin kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin heikkouksien korjaamiseksi. Jos yrittäjä tunnistaa ideansa mahdollisuudet ja markkinoilla on tarjolla mahdollisuuksia, on luontevaa edetä vahvuuksien voimalla eteenpäin. Sudenkuoppia opitaan varomaan ja tunnistamaan, kun tarkastellaan heikkouksia ja ympäristön uhkia ristikkäin. SWOT-analyysi auttaa yritystä ohjaamaan huomion oikeisiin asioihin. (Jylhä & Viitala 2013, 50.)

## 2.4 Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot

Yrityksen suunta voi olla selkeä yrittäjälle, mutta asiakkaat ja työntekijät eivät sitä tiedä, ellei yritystoiminnan tavoitetta ole selkeästi kerrottu (Hesso 2015, 27).

Menestyksellinen liiketoiminta pohjautuu toimintaympäristön jatkuvaan analysointiin, sen pohjalta tehtäviin päätöksiin, sekä pitkän tähtäimen suunnitelmiin. Organisaation johtamisen kivijalkoina voidaan pitää toiminta-ajatusta, visiota ja arvoja. (Hyppänen 2013, 49.)

### **Toiminta-ajatus**

Toiminta-ajatus määrittelee yrityksen perussuunnan ja kiteyttää organisaation olemassaolon suhteessa asiakkaisiin. Toiminta-ajatus on yrityksen peruskivijalka ja kertoo, miksi yritys on olemassa. Hyvä toiminta-ajatus pysyy voimassa koko organisaation elämän ajan, kannustaa henkilöstöä jatkuvaan kehitykseen ja innostaa tavoittelemaan visiota. (Alikoski ym. 2009, 35–36; Hyppänen 2013, 49; Kamensky 2010, 60.)

### **Visio**

Visio on näkemys tulevasta ja tavoitetila, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäimellä. Vision avulla hahmotetaan millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja sen on näytettävä suuntaa koko henkilöstölle, asiakkaille ja omistajille. Pienelle yritykselle visiointi on ajatteluväylä, joka johtaa yhteiseen näkemykseen suunnasta. Visio ohjaa valintoja, joten oikea visiointi johtaa oikeisiin ratkaisuihin ja on onnistuessaan yrityksen tärkeintä pääomaa. (Hyppänen 2013, 50–51; Pitkämäki 2000, 86–87.)

### **Arvot**

Arvot kuvaavat organisaation toimintaperiaatteita, toimivat henkilöstöjohtamisen perustana ja niillä on oma sisäinen merkityksensä. Olennaista arvojen kannalta on, että työyhteisössä uskotaan valittuihin arvoihin, koska arvot ohjaavat työntekijän toimintaa/päätöksiä, kun ei ole olemassa auki kirjoitettua toimintaohjetta. Jotta arvot voivat toteutua organisaatiossa, niin on tärkeää, että ne näkyvät arjessa sekä ylimmän johdon että esimiehen toiminnassa. Yrityksen arvot ovat ohjenuora, josta pidetään kiinni ja joka ohjaavat tekemistä kohti visiota. (Alikoski ym. 2009, 36; Hyppänen 2013, 49–50; Hesso 2015, 28–29.)

## 2.5 Yrityksen strategia

Yrityksen toiminnan suuntaajana on strategia ja sillä tarkoitetaan periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Pienyrityksessä yrityksen strategia voi olla vain yrittäjän omassa mielessä sekä toimintatavoissa ja se eroaa suuryrityksen strategiasta. Suurissa yrityksissä strategia on useimmiten hyvin analysoitu, suunniteltu ja dokumentoitu liiketoimintamalli. Liiketoiminnan menetyshälyisyyksien kannalta strategia on hyvin tärkeä, sillä se määrittää toiminnot ja toimenpiteet, joihin yritys ryhtyy saavuttaakseen asettamansa tavoitteet ja päämäärät. Liiketoimintastrategia suunnitellaan yritystä perustettaessa, esitellään liiketoimintasuunnitelmassa ja liiketoiminnan käynnistyttyä sitä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. (Jylhä & Viitala 2013, 60; Koski & Virtanen 2005, 34.)

Strateginen suunnittelu kohdentuu erityisesti liikeidean kohtiin: kenelle myydään, mitä myydään ja miten toimitaan. Liiketoimintasuunnitelman strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa ja sen tulee kattaa liiketoimintaa toteuttava organisaatio kokonaisuudessaan. Toiminta-ajatus ja strategia sisältävät samoja elementtejä, mutta strategiassa korostuu vastaaminen siihen, miten toimitaan. Strategia kuvaa missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja miten yritys kilpailee. (Jylhä & Viitala 2013, 61; Koski & Virtanen 2005, 35.)

Henry Mintzberg (1987) on esittänyt viisi tapaa hahmottaa, mitä strategia on:

- Strategia suunnitelmana. Voi olla yleinen tai yksityiskohtainen toiminnan tapa tai ohjeistus toimia tilanteessa. Strategialla on kaksi olennaista ominaisuutta: Se on tehty ennalta toimiin, joihin sitä sovelletaan ja se on kehitetty tietoisesti sekä tarkoituksenmukaisesti.
- Strategia juonena. Strategia voi olla juoni, jolla kilpailijaa voidaan hämätä. Esimerkiksi yritys voi kertoa suunnitelmista kasvattaa tehtaan tuotantoa, jotta se lan- nistaisi kilpailijan rakentamasta uutta tehdasta. Strategiana on uhka tehta- an laajenemisesta, ei itse laajeneminen.
- Strategia toimintamallina. Strategiana on johdonmukaisuus yrityksen tiedoste- tussa tai tiedostamattomassa toiminnassa.
- Strategia asemana. Strategia voidaan määritellä suhteessa kilpailijoihin, markki- noihin tai toimintaympäristöön. Strategia asemana on yhteensopiva edellisten kanssa ja asema voi olla ennalta valittu sitä tavoitellaan suunnitelman tai juonen avulla ja/tai se voidaan saavuttaa toimintamallien avulla.
- Strategia perspektiivinä. Strategia perspektiivinä ei koostu vain valitusta ase- masta vaan myös syvään juurtuneista tavoista hahmottaa maailma. Jotkin yrityk- set ovat aggressiivisia vetäjiä, jotka luovat uutta teknologiaa ja hyödyntävät uusia markkinoita. Toiset yritykset hahmottavat maailman valmiina ja vakaana, ovat vakiintuneilla markkinoilla ja rakentavat suojakuoria ympärilleen luottaen enem- män poliittiseen vaikutusvaltaan kuin taloudelliseen tehokkuuteen.

Sinisen meren strategia -kirjassa kuvaillaan markkinoiden maailmankaikkeuden koostu- van punaisista ja sinisistä meristä. Punaiset meret ovat tunnettuja markkinoita ja edus- tavat kaikkia jo olemassa olevia toimialoja. Siniset meret tarkoittavat tuntemattomia markkinoita ja niitä aloja, joita ei ole vielä olemassa. Punaisissa merissä yritykset pyrkivät peittoamaan kilpailijansa ja haalimaan entistä suuremman osuuden kysynnästä. Kun markkinat ruuhkautuvat, voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät ja tuotteista tulee jo- kapäiväisiä. Verinen kilpailu värjää meren punaiseksi. Sinisille merille on ominaista hyö- dyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja erittäin kannattavan kas- vun mahdollisuudet. Joitakin sinisiä meriä luodaan etäälle nykyisistä toimialarajoista, mutta useimmat luodaan punaisten merien joukkoon laajentamalla jo olemassa olevia toimialarajoja. (Kim & Mauborgne 2015, 36–37.)

Suhtautuminen strategiaan on ratkaisevin ero organisaatioiden onnistumisen ja epäonnistumisen välillä sinisten merien luomisessa. Punaiseen mereen jäävät yritykset noudattavat perinteistä lähestymistapaa ja pyrkivät peittoamaan kilpailijat rakentamalla puolustettavan aseman nykyiseen toimialarakenteeseen. Uusia sinisiä meriä valloittavat yritykset eivät käyttäneet kilpailijoita vertailukohtina vaan noudattavat erilaista logiikkaa, jota kutsutaan arvoinnovaatioksi. Tarkoituksena ei ole nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä nostamalla selvästi sekä asiakkaiden, että yrityksen saamaa arvoa. Arvoinnovaatiossa korostetaan yhtä lailla arvoa ja innovaatiota ja se uhmaa yhtä kilpailupohjaisen strategian yleisimmin hyväksytyistä opeista: arvon ja kustannusten välistä kompromissia. Perinteisesti on ajateltu, että yritykset voivat joko luoda asiakkaille enemmän arvoa suuremmilla kustannuksilla tai luoda kohtuullista arvoa pienemmillä kustannuksilla. Tosiasiassa yritykset, jotka pyrkivät luomaan sinisiä meriä pyrkivät samanaikaisesti differentointiin ja pieniin kustannuksiin. (Kim & Mauborgne 2015, 45–46.)

## 2.6 Yrityksen tuotteet ja palvelut

Tuotteen ja palvelun suhteen tärkeitä tekijöitä ovat tuotteen tai palvelun kysyntä ja se kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan ostoksestaan. On saatava aikaan riittävää volyyymia, sillä korkean hintatason tuotteen pieni kysyntä ei välttämättä riitä yrityksen kannattavuuden ylläpitoon. (Meretniemi & Ylönen 2008, 26)

Jo aikaisemmin esitettyihin, tuotetta tai palvelua koskeviin kysymyksiin vastaamisen lisäksi yrityksen olisi hyvä vastata myös seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä tuotteet ja palvelut ovat ydinosaamista?
  - Onko tarkoitus erikoistua vai tuottaa massatuotteita tai -palveluita?
  - Mikä on ansaintalogiikka?
  - Miksi tuote tai palvelu ostetaan yritykseltä, eikä kilpailijoilta?
- (Meretniemi & Ylönen 2008, 26; Koski & Virtanen 2005, 38–39.)

Kilpailevien tuotteiden ja palveluiden tunnistaminen on tärkeää, sillä niitä voi vertailla omiin tuotteisiin tai palveluihin. Listaamalla palvelun tai tuotteen etuja ja heikkouksia kilpaileviin voi markkinatutkimuksen jälkeen helpommin kertoa asiakkaalle miksi omat tuotteet / palvelut ovat parempia. Tämän perusteella voi myös luoda suunnitelman omien tuotteiden tai palveluiden parantamiseksi tai kehittämiseksi tarvittaessa. (Barrow ym. 2015, 105.)

## 2.7 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristöllä voidaan tarkoittaa ulkoista ympäristöä eli makroympäristöä tai sisäistä ympäristöä eli mikroympäristöä. Toimintaympäristöä analysoitaessa nämä voidaan erottaa toisistaan. (Koski & Virtanen 2005, 46; Jylhä & Viitala 2013, 44.)

Sisäiseen eli mikroympäristöön kuuluvat tekijät selvitetään tarkasti liiketoimintasuunnitelman muissa kohdissa, joten toimintaympäristön kuvaukseen niitä ei tarvitse erikseen kirjata. Yrityksen mikroympäristö koostuu yrityksestä ja sen eri toiminnoista, asiakkaista, yhteistyökumppaneista, kilpailijoista ja muista sidosryhmistä kuten rahoitusorganisaatioista ja oppilaitoksista. Ulkoiseen eli makroympäristöön kuuluvat demografinen, taloudellinen, tekninen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö ja käytettävissä olevat luonnonvarat. (Koski & Virtanen 2005, 46–47; Jylhä & Viitala 2013, 44.)

Muuttuvia toimintaympäristöön kuuluvia tekijöitä ja analysoitavia asioita ovat PESTEL-analyysejä mukailten:

- Trendit ja megatrendit
- Teknologiset tekijät
- Kilpailulliset tekijät
- Taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät
- Globalisaatio
- Sosiaaliset tekijät ja kulttuuritekijät
- Eettiset ja ekologiset tekijät

(Jylhä & Viitala 2013, 44.)

## 2.8 Markkinat ja kilpailutilanne

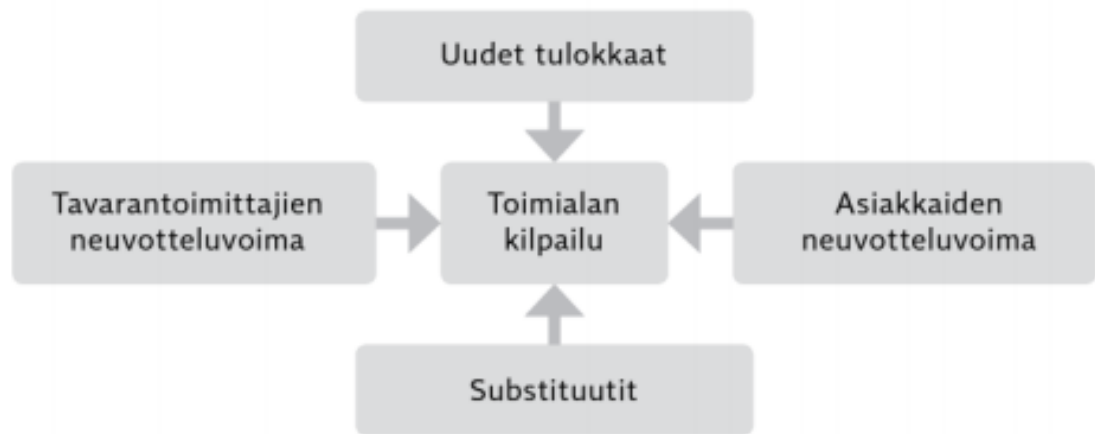
Asiakkaat ratkaisevat menestykö vai epäonnistuuko yritys ostamalla ja käyttämällä sen tuotteita ja palveluita. Asiakkaat ostavat tuotteita tai käyttävät palvelua vain, jos he uskovat, että se tarjoaa enemmän hyötyä kuin kilpailevat tuotteet tai palvelut. (McKinsey & Company 2000, 69.)

Markkinoita arvioitaessa kannattaa olla tarkkana, ettei markkinapotentiaaliksi arvioida myös sitä osaa asiakaskunnasta, jota ei kyetä saavuttamaan. Voidaan myös virheellisesti olettaa, että tietty markkinaosuus saadaan automaattisesti. Tämä koskee erityisesti aloittavia yrityksiä. Markkinatilanne vaikuttaa voimakkaasti aloittavan yrityksen onnistumiseen, jos markkinat ovat kasvussa, niin uuden yrityksen on helpompi päästä vauhtiin. Markkinoilla saattaa olla tilaa siksi, että olemassa olevat yritykset eivät pysty tyydyttämään asiakkaiden tarpeita tai kysyntää. Perustettavalla yrityksellä voi olla myös kilpailuetu esim. halvempi hinta, tehokkaampi myynti tai selvästi parempi tuote tai palvelu kuin kilpailijoilla. Erityisesti aloittavan yrityksen kannattaa tutustua markkinoilla oleviin yrityksiin, tuotteisiin, palveluihin, hintoihin ja analysoida markkinatilannetta huolellisesti. Yrityksen on tiedettävä kenelle se myy ja mitä. (Koski & Virtanen 2005, 53; Meretniemi & Ylönen 2008, 30)

### **Kilpailutilanne**

Kilpailukentän tunteminen on erityisen tärkeää yrittäjälle ja liiketoimintasuunnitelman laatijalle. Kun yritys arvioi kilpailutilannettaan, se tunnistaa samalla oman asemansa muiden joukossa ja saa selville toimialan keskeisiä menestymisen edellytyksiä. Toimialan kilpailutilannetta tarkasteltaessa M. Porterin työkalu toimii erinomaisesti strategisen businessalueen hahmottamisessa. (Hesso 2015, 48; Pitkämäki 2000, 39.)





Kuva 3. Porterin viiden voiman malli (Hesso 2015, 49).

**Toimialan kilpailu:** Alan kilpailu on yleensä erityisen kovaa, kun alan kilpailijat ovat tasavahvoja, toimialan kasvu on hidasta, alalla on suuret kiinteät kustannukset, alan yritykset tarjoavat melko samaa tuotetta tai palvelua tai alalta poistuminen on erityisen kallista. Kilpailu alalla jo olevien yritysten kesken edellyttää usein tuotteen tai palvelun differoinnin eli kilpailijoiden tuotteesta tai palvelusta erilaistamisen käyttöä kilpailukeinona. Differointi antaa yritykselle tilaisuuden toimia mahdollisesti korkeammalla hinnalla kannattavammin kuin kilpailevat yritykset. Toisena kilpailukeinona voidaan käyttää hintakilpailua, johon pyritään kustannusjohtajuuden kautta. (Johnson ym. 2008, 64; Koski & Virtanen 2005, 55; Vuorinen, 2014 231–232.)

**Uudet tulokkaat:** Kilpailussa mahdollisia uusia tulokkaita vastaan yritys joutuu varautumaan potentiaalsiin alalle tulijoihin ja kilpailemaan niitä vastaan. Toimialalle tulon esteet, kuten tuotteen tai palvelun tiedollinen monimutkaisuus tai suuret investoinnit estävät uusien tulokkaiden uhkaa. Tämä onkin yksi syy siihen, miksi esimerkiksi monopoliasemassa olevat yritykset joutuvat jatkuvasti tekemään tuotekehitystä. Muita tyypillisiä toimialalle tulon esteitä ovat: mittakaava ja kokemus, pääsy toimittajakanaviin, odotettavissa oleva kosto, lainsäädäntö ja hallituksen suora toiminta tai erilaistumisen vaikeus. (Johnson ym. 2008, 61–62; Koski & Virtanen 2005, 56; Vuorinen, 2014 229–230.)

**Substituutit:** Kilpailu uusia korvaavia tuotteita vastaan pakottaa yrityksen tekemään tuotekehitystä, vaikka se olisi monopoliasemassa. Toisin sanoen kilpailijat kehittävät jatkuvasti korvaavia ratkaisuja jo olemassa oleville tuotteille, mikä pakottaa markkinoilla toimivan yrityksen myös kehittämään omia tuotteitaan ja palveluitaan. Korvaavan tuotteen vaihtomahdollisuus myös rajoittaa hinnoittelua. Hinnan ja suorituskyvyn/laadun suhde on myös tärkeä, sillä paljon kalliimpikin tuote on uhka, jos se antaa asiakkaalle tämän arvostamaa lisäarvoa. (Johnson ym. 2008, 62; Koski & Virtanen 2005, 56; Vuorinen, 2014 231.)

**Tavarantoimittajien neuvotteluvoima:** Tavarantoimittajat toimittavat yritykselle hyödykkeitä tuotteita tai palveluita varten. Tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa nostavat tekijät ovat käänteisiä asiakkaiden neuvotteluvoimien tekijöille. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima on yleensä suuri, kun on olemassa vain muutama hallitseva tavarantoimittaja, vaihtokustannus tavarantoimittajien välillä on suuri tai kun tavarantoimittaja voi ohittaa välikätenä toimivat ostajat. Useimmilla organisaatioilla on monia tavarantoimittajia, joten on tarpeellista analysoida keskeisiä toimittajia ja toimittajatyyppejä. Jos toimittajien voima on korkea, tavarantoimittajat voivat alentaa ostajan tuottoja nostamalla omia hintojaan tai toimia suoraan loppuasiakkaan kanssa. (Johnson ym. 2008, 63; Koski & Virtanen 2005, 56; Vuorinen, 2014 231.)

**Asiakkaiden neuvotteluvoima:** Asiakkaiden neuvotteluvoima on viides kilpailuvoima. Mitä lähempänä tuotteet ovat kilpailijoiden tuotteita tai korvaavia tuotteita, sitä suurempi on asiakkaiden neuvotteluvoima ja sitä pienemmällä katteella yritykset joutuvat myymään tuotteensa tai palvelunsa. Asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu erityisesti yritysten välisessä kaupassa. Kummassakin tilanteessa kilpailukeinoksi muodostuu tuotteen tai palvelun differointi tai kustannusjohtajuus, joka puolestaan ruokkii voimakkaampaa markkinaosuutta. Se taas edesauttaa kustannusjohtajuutta suurtuotannon etujen kautta. (Johnson ym. 2008, 62–63; Koski & Virtanen 2005, 56; Vuorinen, 2014 230–231.)

Työkalun avulla voi tehdä erilaisia kilpailutilanteen muutosta koskevia hahmotelmia, esimerkiksi makroympäristön ilmiöistä teknologisen kehityksen vaikutukseen toimialan uusiin tulokkaisiin. Kilpailudynamiikan hahmottamisen jälkeen on olennaista löytää ne yritykset, jotka pelaavat samalla strategialla ja perustavat kilpailuetunsa samoihin tekijöihin. Kilpailija on sellainen organisaatio, joka uskottavasti haastaa tai voittaa yrityksen asiakkaan silmissä. Kilpailuedun saavuttaminen on yrityksen suunnittelun ja strategisen ajattelun avaintehtävä ja strategiseen suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan ne, jotka parhaiten ymmärtävät kilpailijoiden salaisuudet. (Hesso 2015, 49; Pitkämäki 2000, 39.)

## 2.9 Markkinointisuunnitelma

### Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista, jonka pitää saada sijoittajat vakuuttuneiksi liikeideasta. Liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse kirjata täydellistä markkinointisuunnitelmaa rajatun tilan vuoksi, mutta tärkeää on määrittää, millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään. (McKinsey & Company 2000, 67.)

”Markkinointisuunnitelma on järkevää laatia neljässä vaiheessa:

1. Markkina- ja kilpailija-analyysi  
Tässä vaiheessa perehdytään entistä tarkemmin liikeidean markkinoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia.
2. Kohdemarkkinoiden määrittäminen  
Määritetään kohdemarkkinat ja valitaan asiakasryhmä, jonka tarpeet tuote täyttää parhaiten ja jolle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten tarjottavana. Lisäksi mietitään, miten erottua kilpailijoista (differointiin perustuva asemointi).
3. Markkinointistrategian laadinta  
Selvitetään, kuinka asiakkaat tavoitetaan, millä tavalla heitä lähestytään ja miten asiakkaiden tavoittaminen varmistetaan erityisillä tuotesuunnittelulla, hinnoittelulla, jakelulla ja viestintää koskevilla toimenpiteillä.
4. Asiakassuhteen hallinta  
Mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista, kannattaa markkinointisuunnitelmaan kirjata myös ne toimenpiteet, joilla asiakassuhteita ylläpidetään ostouskollisuuden säilyttämiseksi.”  
(McKinsey & Company 2000, 68.)

## 2.10 Riskikartoitus

Yrityksen toimintaan ja varsinkin kasvavan yrityksen liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Jotta riskejä pystytään hallitsemaan, niin aluksi on tunnistettava riskit ja pystyttävä analysoimaan niiden vaikutukset. Tämän jälkeen pystytään tekemään toimintavaihtoehtoja, joilla riskien haitallisia vaikutuksia pienennetään. Riskit voidaan jakaa yrityksen sisäisiin ja ulkoiisiin riskeihin. Sisäisiin riskeihin yritys voi vaikuttaa omalla päätöksenteollaan, mutta ulkoiisiin riskeihin yritys ei voi vaikuttaa. Riskianalyyssissa selvitetään liiketoiminnan ongelmakohdat, ongelma-oltiliudet, sekä ulkoiset riskit ja niiden vaikutukset. SWOT-analyyssin heikkoudet ja uhat ovat hyvä lähtökohta riskien tunnistamiseen. Riskienhallintasuunnitelmassa riskit ja turvallisuutta uhkaavat asiat otetaan niin pitkälti huomioon kuin on mahdollista, järkevää ja kannattavaa. Riskienhallintakeinot valitaan riskin merkittävyyden mukaan ja riskeihin varautumisessa käytetään usein eri hallintakeinojen yhdistelmiä. Riskienhallintamenetelmiä ovat: riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen, riskin ottaminen ja riskiin varautuminen. Yritystoiminnan riskiä ei koskaan saada poistetuiksi kokonaan, mutta sitä pystytään pienentämään hyvällä johtamisella ja päätöksentekoa tukevalla suunnittelulla. Kaikkeen mahdolliseen ei tarvitse varautua, mutta jos riskillä voi olla ratkaiseva vaikutus yrityksen kilpailulliseen asemaan, talouteen, myyntilukuihin tai muuhun vastaavaan, se tulee ottaa huomioon ja siihen tulee varautua. (Jylhä & Viitala 2013, 340–347; Hesso 2015, 98–99.)

## 2.11 Liiketoimintasuunnitelma muissa opinnäytetyöissä

Opinnäytetyötä varten on tutkittu myös muita liiketoimintasuunnitelmaa käsitteleviä opinnäytetöitä. Useiden opinnäytetöiden läpikäynnin jälkeen käytettäviksi opinnäytetöiksi valikoituivat seuraavat: Anu-Maria Laitisen (2013) pro gradu -tutkielma ”Uusyrittysneuvonta – rohkaisun ja realiteettien vuoropuhelua? Uuden liiketoiminnan suunnittelu ja suunnittelun valmentaminen yritysneuvojan työssä” ja Alpo Kuuselan (2010) diplomityö ”Liiketoimintasuunnitelma pienessä hypermedia-alan yrityksessä”.

## **Liiketoimintasuunnitelma opinnäytetöissä**

Laitisen pro gradussa liiketoimintasuunnitelmakäsitys on asiakaskeskeinen. Markkinoilla ei voida toimia ilman, että tunnetaan asiakkaat ja heidän ostomotiivinsa. (Laitinen 2013, 9.)

Kuuselan diplomityössä oli tehty myös yhteenveto liiketoimintasuunnitelmasta kirjallisuudessa. Kuuselan mukaan kirjallisuudessa painottuu aina kohderyhmän näkökulma ja kohderyhmänä ovat usein yrityksen ulkopuoliset sijoittajat ja rahoittajat. Rahoittajien näkökulman painottaminen liiketoimintasuunnitelmassa näkyy panos-tuotto-ajattelun lisääntymisenä ja yrityksen mahdollisuuksien painottamisella. Rahoittajien näkökulman takia yrityksen heikkouksia piilotellaan ja liiketoimintasuunnitelman käyttäminen sisäisenä työkaluna vaikeutuu. Kuuselan mukaan modernimpi kirjallisuus painottaa persoonallisuutta ja yrittäjän itsensä esiintuomista liiketoiminta suunnitelman mallina. (Kuusela 2010, 33.)

Tätä työtä tehdessä tuli selväksi, että tämä näkökulma on vähemmistönä vielä vuonna 2020. Useimmiten esitellään liiketoimintasuunnitelmasta tiettyjä standardimalleja, joita voidaan muokata sopivaksi yrityksen tarpeisiin (Kuusela 2010, 11–19).

## **Tutkittujen opinnäytetöiden päätelmät liiketoimintasuunnitelmasta**

Lahtisen pro gradu -tutkielmassa ennako-oletuksena oli, että kaikki yritysneuvojat pitävät liiketoimintasuunnitelman tekemistä välttämättömänä, koska rahoittajat sitä vaativat ja ulkopuolisena oletuksena oli, että yritysneuvonta on rakennettu sen varaan. Työtä varten haastateltiin kahdeksaa yritysneuvojaa asiantuntijoina ja vastaukset liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuudesta olivat kahtia jakautuneita samoin kuin kirjallisuudessa. Osan mielestä liiketoimintasuunnitelma oli välttämätön ja osa piti suunnitelman olemassaoloa hyvänä, mutta liiallinen suunnittelu voi viedä yrittäjää pois päin asiakkaasta ja todellisesta tilanteesta. Asiantuntijoista puolet oli sitä mieltä, että liiketoimintasuunnitelma tulee tehdä rahoittajaa varten ja puolet sitä mieltä, että suunnitelma tulisi olla yrittäjää itseään varten. Liikeidea pidettiin kaikkien liiketoimintasuunnitelmien ytimenä. Liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma kehittyvät iteratiivisesti vuorovaikutuksessa ympäristön, asiakkaiden ja yritysneuvojan kanssa. Työssä haastateltavien käsitystä liiketoimintasuunnitelmasta ohjasi vahvasti asiakaskeskeisyys. (Laitinen 2013, 35–45.)

Kuuselan diplomityössä haastateltiin neljää hypermedia-alan yritystä liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Kahdessa yrityksessä on laadittu suunnitelma ennen perustamista ja kahdessa yrityksessä suunnitelmasta oli tehty luonnos perustamisvaiheessa. Osassa liiketoimintasuunnitelma oli laadittu rahoituksen hakemiseen yrityksen perustamishetkellä. Yhdessä yrityksessä perustamishetkellä laadittu suunnitelma oli vielä ajankohtainen, kahdessa yrityksessä liiketoimintasuunnitelma oli suunnitella päivittää lähiaikoina ja yhdessä yhden henkilön yrityksessä ei nähty tarpeelliseksi päivittää vanhentunutta suunnitelmaa, sillä yritystoiminta oli vakiintunutta. Haastateltavien yritysten mukaan liiketoimintasuunnitelman tekeminen koettiin hyödylliseksi ja asiantuntija-apu (esim. yrityshautomot) välttämättömäksi suunnitelmaa laadittaessa. Myös kirjallisuutta käytettiin apuna liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa, mutta asiantuntija-avun ja kirjallisuuden yhdistäminen koettiin hyödyllisimmäksi. (Kuusela 2010, 39–41.)

Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen koettiin vaivalloiseksi ja suunnitelmaa oli työstetty yrittäjien ajatuksissa / mielessä, mutta ajatusten purkamista paperille ei koettu hyödylliseksi, ellei ollut esimerkiksi tarvetta hakea lisää rahoitusta. Kuuselan mukaan selvisi myös, että liiketoimintasuunnitelmaa ei ollut käytetty yrityksen kehittämisen tai käytännön työkaluna juuri lainkaan sen laatimisen jälkeen. Haastatelluissa yrityksissä liiketoimintasuunnitelman ainoaksi hyödyksi mainittiin rahoituksen saaminen viranomaistalolta, muuten suunnitelmaa ei oltu hyödynnetty käytännön toimintaan. Toisaalta liiketoimintasuunnitelman tekeminen koettiin hyödylliseksi, sillä se selkeytti liikeidea, kun ajatukset kirjoitettiin paperille. (Kuusela 2010, 40.)

Kuusela toteaa, että liiketoimintasuunnitelman painotuksia tulisi miettiä erityisesti kohdeyhmän kannalta. Kaikki diplomityön haastattelututkimuksessa olleet yritykset olivat käyttäneet liiketoimintasuunnitelmaa viranomaistukien hakemiseen, eikä yksikään ollut hakenut ulkopuolista rahoitusta. Silti suunnitelmissa oli painotettu yrityksen ulkoista toimintaa rahoittajien näkökulmasta. Yritysten kannalta tehokkaampaa olisi ollut keskittyä yrityksen sisäisten toimintojen kuvailemiseen, suunniteluun ja kehittämiseen, jolloin liiketoimintasuunnitelma toimisi paremmin johdon työkaluna. (Kuusela 2010, 42–52.)

Yhteenvetona liiketoimintasuunnitelman merkitys ja hyödyntämismahdollisuudet riippuvat siitä, millainen liiketoimintasuunnitelma on laadittu ja miten sitä käytetään yrityksessä. Kuuselan haastattelututkimuksessa selvisi, että liiketoimintasuunnitelman laatimisella oli merkitystä vain yrityksen perustamisvaiheessa, kun suunnitelman laatiminen selkeytti liiketoimintaan liittyviä asioita. Todellista merkitystä suunnitelman laatimisella oli virallisen yrityksen statuksen saavuttamisessa viranomaisten ja muiden sidosryhmien silmissä ja tätä kautta rahoituksen ja tukien saamisessa. Haastattelututkimuksessa mukana olleissa yrityksissä liiketoimintasuunnitelmaa ei ollut käytetty sen tekemisen jälkeen sisäisessä toiminnassa eikä yrityksen johdon työkaluna. (Kuusela 2010, 68–72.)

### 3 KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN

Tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma ja täten valmiudet käyttää liiketoimintasuunnitelmaa jatkossa apuna ulkopuolisen rahoituksen hakemisessa sekä sisäisenä työkaluna yrityksen toiminnan kehittämässä.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää yrityksen liiketoimintamahdollisuudet

*Mitkä ovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia yritykselle?*

Toisena kysymyksenä oli selvittää selvitetyn liiketoimintamahdollisuuden liikevaihtopotentiaali.

*Mikä olisi uuden liiketoimintamahdollisuuden liikevaihtopotentiaali?*

Kolmantena kysymyksenä oli työn seurannan ja tuottavuuden parantaminen.

*Miten toiminnan etenemistä ja tuottavuutta voidaan seurata paremmin jatkossa?*

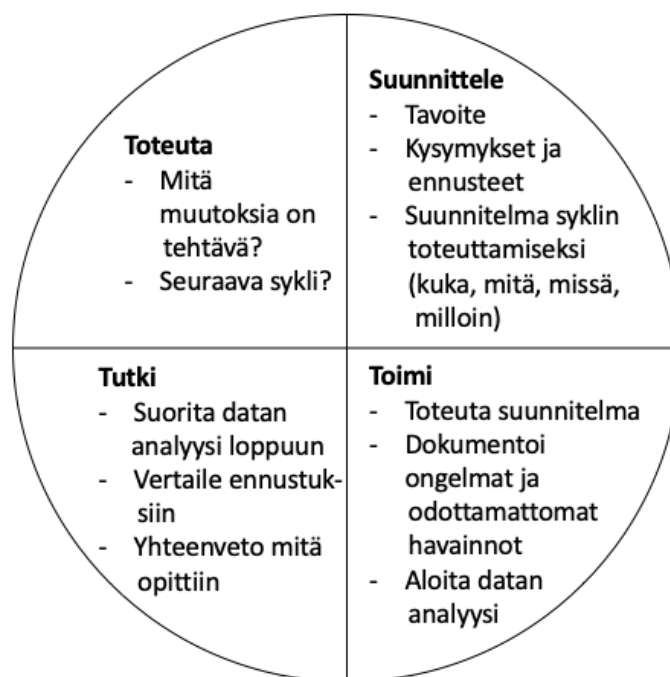
#### **Tutkimusmenetelmä**

Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen tehtiin osallistavana toimintatutkimuksena, johon sitoutettiin yrityksen omistajat. Yhteisöperustaisessa toimintatutkimuksessa mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. He ovat mukana tutkimuksen suunnittelussa, aineiston keruussa ja tulkintojen sekä päätelmien tekemisessä. Osallistavuus on aktiivista osallistumista tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin ja samalla se on tutkimushankkeen läpinäkyvyyttä, sekä avointa dialogia tutkijoiden ja käytännön toimijoiden kesken. Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään edistämään eri osapuolten vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimus on sekoitus muita tutkimusmenetelmiä – kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. Toimintatutkimus ei sulje pois muiden tutkimusotteiden tiedonkeruumenetelmiä tai aineiston analyysimenetelmiä. Oleellisia elementtejä tutkimuksessa ovat seuraavat tekijät: toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessi- maista, sillä toisiaan seuraavien syklien avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. Yksittäisen syklin sisällä toistuvat yksikertaisemmillaan vaiheet: suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Heikkinen ym. 2010, 32–33; Kananen 2009, 11–12.)



## Liiketoimintasuunnitelman kehittämissykli

Liiketoimintasuunnitelman kehittämissykleinä käytettiin myös Demingin ympyröinä tunnettuja PDSA-syklejä. PDSA-sykli on hyvin samankaltainen spiraalimallisen kehittämistoiminnan kanssa, mutta ei välttämättä johda jatkuvaan kehittämiseen, jos PDSA-syklin toteuttamisvaiheessa saavutetaan haluttu lopputulos. PDSA-sykliä voidaan käyttää prosessien, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen missä tahansa organisaatiossa. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67; Moen & Norman 2006, 9.)



Kuva 4. PDSA-sykli (Moen & Norman 2006, 9).

PDSA-sykli on Moenin ja Normanin (2006) mukaan tiivistettynä:

**Plan (Suunnittele):** Suunnittele muutos tai testi, joka tähtää kehitykseen.

**Do (Toimi):** Toimeenpane suunnitellut muutokset tai testi (mielellään pienessä mittakaavassa).

**Study (Tutki):** Tutki tuloksia. Mitä opittiin? Mikä epäonnistui?

**Act (Toteuta):** Omaksu muutos, hylkää se tai suorita sykli uudelleen.

Lisäksi PDSA-sykliä voi täydentää seuraavilla kysymyksillä:

1. Mitä yritetään saavuttaa?
2. Mistä tiedetään, että muutos on parannus?
3. Mitä parannukseen johtavia muutoksia voidaan tehdä?

(Moen & Norman 2006, 8–9.)

### **Liiketoimintasuunnitelman laadinta**

Liiketoimintasuunnitelmaa kehitettiin yrityksen omistajien kesken PDSA-syklejä käyttämällä. Jokaisen syklin jälkeen tehtiin arvio tarvittavista muutoksista ja lisäyksistä liiketoimintasuunnitelmaan.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen aloitettiin vastaamalla PDSA-sykliä täydentäviin kysymyksiin.

1. Mitä yritetään saavuttaa?
  - Liiketoimintasuunnitelma yritykselle. Samalla mahdollisuus saada kaikilta oma näkemys yrityksen tulevaisuudesta.
2. Mistä tiedetään, että muutos on parannus?
  - Muutoksen oletetaan olevan parannus, jos se auttaa yritystä selviytymään jatkossa paremmin.
3. Mitä parannukseen johtavia muutoksia voidaan tehdä?
  - Muutoksia voidaan tehdä sen mukaan, mikä nähdään aina parhaimmaksi ja järkevimmäksi ratkaisuksi sillä erää.

Aluksi suunnitelmaksi otettiin liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja suunnitelman ensimmäinen versio laadittiin aluksi alan kirjallisuuden mukaan, mikä korosti vahvasti ulkopuolisen rahoittajan näkökulmaa. Ensimmäinen versio liiketoimintasuunnitelmasta antoi suunnitelmalle vahvan rungon toimia liiketoimintasuunnitelmana, jota voisi käyttää rahoitusta haettaessa. Kuitenkin tulosten tutkimisvaiheessa todettiin, että yrityksen sisäiseen käyttöön liiketoimintasuunnitelman ensimmäinen versio tuntui etäiseltä ja toisessa kehityssyklissä päätettiin korostaa sisäisiä tarpeita ja kehityskohteita.

Toinen PDSA-sykli aloitettiin taas vastaamalla täydentäviin kysymyksiin.

1. Mitä yritetään saavuttaa?
  - Liiketoimintasuunnitelman halutaan kuvaavan paremmin kehitettävää liiketoimintamahdollisuutta.
2. Mistä tiedetään, että muutos on parannus?
  - Pystytään arvioimaan paremmin liiketoimintamahdollisuuden potentiaalia.
3. Mitä parannukseen johtavia muutoksia voidaan tehdä?
  - Lisätään liiketoimintasuunnitelmaan liiketoimintamahdollisuutta arvioivia analyysejä.

Toisen PDSA-syklin suunnitelmana oli pureutua yksityiskohtaisemmin liiketoimintamahdollisuuteen. Tämä tehtiin tekemällä markkina-analyysi liiketoimintamahdollisuudesta. Liiketoimintamahdollisuus tarkentui palveluksi, jolle tehtiin SWOT-analyysi. Myös palvelun tuoteryhmien avainsanoille oli mahdollista tehdä hakusana-analyysi. Nämä analyysit auttoivat samaan liiketoimintasuunnitelmaan parempia arvioita palvelun vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista, uhista ja liikevaihtopotentiaalista.

Kolmannen PDSA-syklin alussa vastattiin jälleen täydentäviin kysymyksiin.

1. Mitä yritetään saavuttaa?
  - Liiketoimintasuunnitelman halutaan toimivan paremmin sisäisen kehittämisen ja johtamisen työkaluna ja halutaan vähentää ulkopuolisen rahoittajan näkökulmaa.
2. Mistä tiedetään, että muutos on parannus?
  - Tällä hetkellä on enemmän tarvetta yrityksen sisäiselle kehittämiselle kuin ulkopuoliselle rahoitukselle.
3. Mitä parannukseen johtavia muutoksia voidaan tehdä?
  - Voidaan muuttaa liiketoimintasuunnitelmaa paremmin yrityksen toimintaa kehittäväksi ja käyttää siitä hyödylliseksi koettuja osioita.

Kolmannen PDSA-syklin suunnitelmana oli korostaa sisäisiä tarpeita ja kehityskohteita. Tässä vaiheessa suunnitelmaan lisättiin esimerkiksi osio sisäisistä suorituskykymitta-reista. Liiketoimintasuunnitelman täydentäminen yrityksen sisäisillä tarpeilla ja kehityskohteilla muokkasi liiketoimintasuunnitelmaa hieman sekavaksi. Liiketoimintasuunnitelmassa oli tehty vahvasti ulkopuolisella näkökulmalla ja toisaalta sisäisten tarpeiden mukaisesti.

Kolmannen PDSA-syklin jälkeen yrityksessä päätettiin keskittyä ilmi tulleisiin kehityskoh-  
tiin, joihin kaivattiin ratkaisuja. Tehdyn liiketoimintasuunnitelman pohjalta oli kuitenkin  
mahdollista arvioida uutta liiketoimintamahdollisuutta.

### 3.1 Tutkimuskysymys 1

#### **Mitkä ovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia yritykselle?**

Yrityksen sisällä tehdyn markkinatutkimuksen perusteella nähtiin, että yrityksellä on  
mahdollista kehittää uudenlaista palvelua markkina-alueille, jossa yritys toimii. Lisäksi  
haluttiin laajentaa uusi palvelu myös uusille markkina-alueille, jotta esimerkiksi kansalli-  
sen sääntelyn tai paikallisten markkinahäiriöiden vaikutusta saataisiin pienennettyä. Palve-  
lun kehittäminen olisi luonnollista jatkumoa yrityksen toiminnalle ja se on suhteellisen  
riskitöntä, sillä yrityksellä on kokemusta kyseisistä tuoteryhmistä ja markkina-alueista.  
Tämän perusteella uudeksi liiketoimintamahdollisuudeksi todettiin uusi palvelu, jota on  
kuvattu paremmin yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa. Uuden palvelun liiketoiminta-  
mahdollisuuksia arvioitiin aluksi SWOT-analyysillä.

Taulukko 1. Palvelun SWOT-analyysi.

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<p>Palvelu tuo lisäarvoa asiakkaalle.</p> <p>Yhdellä palvelulla vahvempi brändi usealle markkina-alueelle.</p> <p>Yhden palvelun synergiaedut useaan verrattuna.</p>	<p>Palvelun saattaminen valmiiksi voi kestää liian kauan.</p> <p>Tulosten saaminen voi kestää kauan siitä, kun palvelu on saatu valmiiksi.</p>
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
<p>Mahdollisuus kasvattaa toiminta- ja tuotealueita nykyisten ulkopuolelle.</p> <p>Nykyisten maiden lisäksi mahdollisuuksia menestyä uusissa maissa samoilla ja uusilla tuotteilla.</p>	<p>Palvelu ei ole ainutlaatuinen / Palvelu on mahdollista ainakin osittain kopioida.</p> <p>Epäonnistunut markkinoille tulo.</p> <p>Uudet markkina-alueet voivat tehdä pysyviä tai väliaikaisia säädöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen tuotteiden tai palveluiden myyntiin.</p>

## SWOT-analyysin konkretisointi

Hyvä SWOT-analyysi syntyy kunnollisella harkinnalla ja SWOT-analyysissä käytettyjä lauseita kannattaa avata paremmin. Seuraavissa kohdissa on SWOT analyysiä avattu paremmin esimerkkien mukaisesti. Ympäristöarvioinnin, SWOT-analyysin ja toimintokohtaisten keinojen on tuettava toisiaan ja seuraavassa esimerkissä selvitetään näiden välistä yhteyttä. (Pitkämäki 2000, 83.)

Taulukko 2. Palvelun vahvuuksien konkretisointi.

<b>Vahvuudet</b>	
Palvelu tuo lisäarvoa asiakkaalle.	Palvelun asiakkaan käyttökokemus on sujuva ja nopea. Asiakkaalle annetaan mahdollisimman helppotoiminen palvelu ja tiedotetaan asiakasta myös muista tuoteryhmistä, jotta asiakas saisi lisäarvoa myös muiden tuoteryhmien osalta.
Yhdellä palvelulla vahvempi brändi usealle markkina-alueelle.	Yhdellä useamman maan kattavalla palvelulla on mahdollista saavuttaa enemmän uskottavuutta asiakkaiden silmissä kuin erillisillä palveluilla. Myös brändimainonta on helpompaa.
Yhden palvelun synergiaedut useaan verrattuna.	Yhdellä palvelulla on synergiaetuja verrattuna hajautettuihin palveluihin. Mahdollistaa isomman panostamisen esimerkiksi palvelun tukitoimintoihin.
Yritys on löytänyt ympäristöarviolla toimialan olennaiset menestymisen edellytykset palvelulle.	
<b>Menestymisen edellytykset</b>	<b>Yrityksen arviointi omasta hallinnastaan.</b>
Lisäarvo asiakkaalle: Toimialalla on mahdollisuus pitkäikäisiin asiakaskontakteihin ja asiakkaalle on mahdollista tarjota myös muita tuotteita kuin alkuperäistä tuoteryhmää.	Yrityksen vahvuuksia.
Palvelun valmistuminen: Palvelun saaminen nopeasti valmiiksi ja avattua on yksi avaintekijöistä menestykseen.	Yrityksessä on puutteita tässä kilpailutekijässä.
Kuluttajamarkkinointi: Markkinoidaan palvelua asiakkaille mahdollisimman laajalaisesti käytössä olevilla alustoilla.	Yrityksen selviä vahvuuksia.
Markkinoille tulo: Markkinoille tulon on tapahtuttava nopeasti ja palvelusta tulisi saada nopeasti tietoa mahdollisista tuloksista.	Yrityksessä puutteita tämän kohdalla.

Taulukko 3. Vahvuudet ja heikkoudet SWOT-kentässä.

Vahvuudet	Heikkoudet
Lisäarvo Keskitetty palvelu	Toteutus Tulokset

Seuraava vaihe on muuttaa tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet tavoitteiksi ja toimenpiteiksi toiminnoittain (Pitkämäki 2000, 84).

Taulukko 4. Vahvuuksien ja heikkouksien siirto toiminnaksi.

<b>Lisäarvo</b>	Yritys käyttää osaamisaluettaan ja tuottaa palvelulla lisäarvoa asiakkaille uudella tavalla.
<b>Keskitetty palvelu</b>	Keskitetty palvelu antaa mahdollisuuden uudenlaiseen asiakaskokemukseen ja antaa mahdollisuuden käyttää palveluun enemmän resursseja.
<b>Toteutus</b>	Palvelu on hidas toteuttaa ja mahdollisuuksien ikkuna pienentyy ajan myötä. Toteutus on tehtävä nopeasti ja sille on asetettu tavoitteita liiketoimintasuunnitelmassa.
<b>Tulokset</b>	Panostetaan siihen, että nähdään nopeasti palvelun tuottamat tulokset. Ilman aktiivisia toimenpiteitä tämä vie liian kauan aikaa.

Vahvuuksien ja heikkouksien muuttaminen on joskus myös tietoinen valinta. Yritys voi olla heikko jossain ja heikkouden vahvistaminen vähentäisi yrityksen vahvuutta. Jos heikkous kuitenkin selvästi heikentää menestystä, on sitä kehitettävä ainakin sille tasolle, ettei se rajoita liikaa kilpailukykyä. Lopuksi toimenpiteille laaditaan aikataulut ja valitaan vastuulliset vetäjät. (Pitkämäki 2000, 83–84.)

## 3.2 Tutkimuskysymys 2

### **Mikä olisi uuden liiketoimintamahdollisuuden liikevaihtopotentiali?**

Uuden palvelun liikevaihtopotentialia arvioitiin tekemällä hakusana-analyysi palvelusta saatavilla olevien tuoteryhmien osalta niiden avainhakusanoilla. Hakusana-analyysi on tehty viiden maan markkina-alueelle ja hakusanoista on tehty nykyisen tietotaidon pohjalta kattava analyysi tuoteryhmien avainhakusanojen kohdalla. Hakusana-analyysi maittain ja tuoteryhmittäin löytyy liitteestä 1.

Kun lasketaan kaikkien maiden ja tuoteryhmien potentiaalinen liikevaihtomahdollisuus yhteen, niin kuukausittaiseksi summaksi saadaan yhteensä 77 444 euroa kuukaudessa. Analyysissa on syytä ottaa huomioon, että esimerkiksi maissa 1, 3 ja 4 tuoteryhmä 3 on korostunut mahdollisesti liikaa hakumäärien osalta ja maassa numero 3 arvioitu liikevaihto per klikkaus vaikuttaa liian suurelta. Tämän perusteella on syytä alentaa mahdollista 1 % liikevaihtomahdollisuutta 30 %, jotta arviot eivät olisi ainakaan liian suuria. Ottamalla huomioon 30 % pienempi liikevaihto per kuukausi saadaan palvelun toteutuksen onnistuessa liikevaihtoennusteeksi 54 211 euroa kuukaudessa. Vertailemalla tätä lukua tietyistä maista saatuihin tietoihin (omien jo olemassa olevien sivustojen kävijämääriin ja liikevaihtolukuihin) ennustettua lukemaa pidetään mahdollisena, jos asetetut tavoitteet onnistutaan saavuttamaan.

Lisäksi kannattaa ottaa huomioon, että ennustettu liikevaihtopotentiali ei ole varmaa liikevaihtoa, joten pelkästään hyvältä kuulostavan ennusteen perusteella ei uutta tuotetta tai palvelua kannata tehdä. Tärkeää palvelua kehittäessä olisi pitää kehittämiseen kuluvat kustannukset pieninä, jotta break-even piste saavutettaisiin mahdollisimman pian. Pienet kustannukset ovat myös tärkeitä siinä vaiheessa, jos palvelu ei onnistu saavuttamaan sille asetettuja liikevaihtotavoitteita, niin yrityksen mahdolliset tappiot jäisivät mahdollisimman pieniksi.

### 3.3 Tutkimuskysymys 3

#### **Miten toiminnan etenemistä ja tuottavuutta voidaan seurata paremmin jatkossa?**

Työn etenemisen seuranta on tärkeää projekteissa, jotta voidaan pysyä tilanteen tasalla, miten työn alla oleva projekti etenee. Päivittäisen työn edistymistä ei tällä hetkellä seurata ja nopea hahmottaminen viikkotason tehdyistä töistä ja edistymisestä on hankalaa. Seuranta esimerkiksi viikko- ja kuukausitasolla olisi tärkeää, jotta huomataan nopeasti, jos jollain tietyllä osa-alueella tarvitaan korjaavia toimenpiteitä tai jos jonkin projektin tietty vaihe ei edisty ennalta arvaamattoman viivästyksen takia.

Aikaisemmin on ollut käytössä erinäisiä projektikohtaisia seurantoja ja työkaluja. Näitä on kuitenkin aina käytetty vain tiettyihin isompiin projekteihin. Tällä kertaa tarkoituksena on saada myös suorituskykymittareita viikkotason työn edistymiseen, mikä auttaisi jatkossa yksittäisten päivien ja viikkojen töiden suunnittelussa.

Kehitettiin seurantatyökalu ja siihen sopivia suorituskykymittareita, jotka sopivat yrityksen käyttöön. Suorituskykymittareina lisättiin viikkotason seurantaan päivittäisen työn tekemiselle. Myös viikkotasolle ja kuukausitasolle luotiin uusia mittareita ja kevyitä raportteja, jotta yrityksen toiminnan seuraaminen on helpompaa viikko- ja kuukausitasolla. Myös ulkopuolisen työn tuottavuutta arvioidaan entistä tarkemmin ja näin saadaan paremmin paikkansa pitäviä ennusteita tulevien töiden kustannuksista, sekä pystytään paremmin arvioimaan yrityksen saamia tarjouksia ulkoisesta työstä. Tällä hetkellä käytössä olevia suorituskykymittareita on kuvattu yksityiskohtaisemmin yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa.

Uuden seurannan avulla työstä arvioidaan saatavan tasaisempaa tuottavuutta pidemmällä aikavälillä. Se myös mahdollistaa suorituskykymittareiden muokkaamisen ja uusien mittareiden luomisen ja näiden toteutumisen seuraamisen. Näin työtä on mahdollista arvioida helpommin viikkotasolla ja puuttua mahdollisiin viivästyksiin tai ongelmiin mahdollisimman nopeasti, ja tuleville töille ja projekteille voidaan antaa tarkempia aikatauluja.



Seurannan on tarkoitus olla myös apuna yrityksen päivittäisen toiminnan ulkopuolella oleville omistajille, jotta he pysyvät helpommin mukana, mitä yrityksessä on saatu aikaiseksi ja tehty lähiaikoina. Kun uuden seurannan avulla on toteutettu tietty määrä uusia projekteja, niin on mahdollista jatkossa ennustaa entistä tarkemmin työhön ja projekteihin tarvittavia resursseja sekä niiden sisäisiä ja ulkoisia kuluja.

Kuukausittain läpikäytäviksi asioiksi suositellaan taloudellisten lukujen lisäksi toimenpiteiden, töiden takarajojen ja suunniteltujen tulosten läpikäyntiä. Hyvä suunnitelma on täynnä virstanpylväitä, olettamia ja tehtäviä, joiden kaikkien pitäisi olla mitattavia. Näiden läpikäynti joka kuukausi on olennaista. (Berry 2006.)

Berry (2006) suosittelee myös liiketoimintasuunnitelman läpikäymistä vuosittain ja samalla suunnitelman katsomista tuoreella näkökulmalla. Tarkoituksena on etäännyttää näkökulmaa, jotta omaa toimintaa voi katsoa ns. helikopterinäkymästä. Vuosittain on hyvä arvioida mitä lisäarvoa tuotetaan asiakkaille, antavatko uudet markkinasegmentoinnit jotain uutta näkökulmaa ja onko suuremmalla potentiaalisella markkinalla ongelmia, joihin voit tarjota ratkaisua. (Berry 2006.)

## 4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Yritykselle tehty liiketoimintasuunnitelma<sup>1</sup> (Liite 2) auttoi yritystä kehittämään liikeideansa toteutettavasta palvelusta. Liiketoimintasuunnitelmassa tehdyt analyysit antoivat konkreettisia arvioita palvelun mahdollisista kassavirroista ja ne todettiin mahdollisiksi vertailemalla lukuja todellisiin ja jo mitattuihin muista palveluista saatuihin tietoihin.

Sahlman (1997) kertoo useimpien liiketoimintasuunnitelmien talousennusteiden keskittyvän lukuihin, jotka eivät ole uskottavia pidemmällä aikavälillä. Harvat yrittäjät ennakoivat oikein kuinka paljon pääomaa ja aikaa heidän tavoitteensa vievät. Yleensä yrittäjät ovat optimistisia ja lisäävät ylimääräistä ennusteisiinsa. Sijoittajat tietävät tämän ja alentavat liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjä lukuja, jos ne eivät tunnu oikeilta. (Sahlman 1997.)

Liiketoimintasuunnitelman luominen auttoi yritystä myös tunnistamaan kehittämiskohteita, sekä tunnistamaan yrityksen toimintaan liittyviä riskejä, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota, jotta toteutuessa niiden vaikutus olisi mahdollisimman pieni.

Sahlmanin (1997) kuvailee liiketoimintasuunnitelman olevan johdolle kehoitus toimintaan, jolla puututaan ongelmiin proaktiivisesti ja reaaliajassa. Riskin välttäminen on mahdollonta, joten riskienhallinta on avainasemassa yrityksen ohjaamisessa menestystä kohti ja riskien välttämässä. (Sahlman 1997.)

Berryn (2006) mukaan jokainen liiketoimintasuunnitelma on väärässä. Suunnitelmat sijoittuvat tulevaisuuteen ja harva ennustaa sen oikein, joten suunnitelma on hyvä pitää ajantasaisena. Kehittämisprosessi vertailee jatkuvasti suunnitelman ja tulosten eroja. Todellisuus korjaa olettamat ja yrityksen pitää seurata missä, miksi ja miten on oltu väärässä. Tämän kaltainen seuranta on tärkeää yrityksen johdolle, sillä hyvä liiketoimintasuunnitelma ei ole koskaan valmis. (Berry 2006.)

---

<sup>1</sup> Liiketoimintasuunnitelma on sisällysluettelo lukuun ottamatta ei-julkinen

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma antaakin yritykselle parempia eväitä kehittää omaa toimintaansa, vaikka varsinaisen rahoittajan näkökulmasta tehdyt liiketoimintasuunnitelman koettiin tuovan vähän lisäarvoa yritykselle. Hyvin äkkiä liiketoimintasuunnitelman tekemisen alettua havaittiin, että sitä halutaan muokata enemmän sisäistä näkökulmaa esille tuovaan muotoon. Liiketoimintasuunnitelmasta pyritään jatkossa käyttämään osia, joita voidaan käyttää sisäisessä kehittämistoiminnassa. Myös PDSA-sykljen käyttö on todennäköistä jatkossa toimenpiteiden ja toiminnan kehittämisessä.

Kuten tarkastelluissa aiemmissa opinnäytetöissä (Kuusela 2010; Laitinen 2013) tuli ilmi, ulkopuolisen rahoittajan näkökulmasta tehdyn liiketoimintasuunnitelman koettiin tuovan vähän lisäarvoa käytännön toiminnalle. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä koettiin hyödylliseksi liiketoimintasuunnitelman laatimista käsittelevään kirjallisuuteen tutustuminen. Teoreettisen tiedon etsimisessä oli haasteita löytää kirjallisuutta, jossa liiketoimintasuunnitelmaa olisi käsitelty lähinnä sisäisen ja johdon työkalun perspektiivistä.

Kirjallisessa muodossa olevasta liiketoimintasuunnitelmasta olisi voinut olla hyötyä yrityksen alkutaipaleella, mutta jälkikäteen tarkasteltuna sen pätehtävänä olisi ollut ehkä taloudellisten lukujen arviointia enemmän tekemisen suunnan keskittäminen. Yrityksessä jatketaan liiketoimintasuunnitelman ja siitä saatujen työkalujen kehittämistä yrityksen päivittäistä toimintaa hyödyttäväksi.

## LÄHTEET

- Alikoski R.; Viitasalo J & Koponen M. 2009. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Barrow C.; Barrow P & Brown R. 2015. The Business Plan Workbook. Croydon: CPI Group Ltd
- Berry T. 2006. Updating Your Business Plan. Viitattu 6.12.2020  
<https://www.entrepreneur.com/article/159552>
- Heikkinen H.; Rovio E & Syrjälä L. 2010. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy
- Hesso J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy
- Johnson G.; Scholes K. & Whittington R. 2008. Exploring Corporate Strategy – 5<sup>th</sup> edition. Essex: Pearson Education Limited
- Jylhä E. & Viitala R. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oy
- Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Kim W. & Mauborgne R. 2015. Sinisen meren strategia. Suom. S. Susitaival. Latvia: Harvard Business Review Press
- Koski T. & Virtanen M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kuusela A. 2010. Liiketoimintasuunnitelma pienessä hypermedia-alan yrityksessä. Diplomityö. Tietotekniikan koulutusohjelma. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 6.12.2020  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/6653/kuusela.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Laitinen A-M. 2013. Uusyrittäjäneuvonta – rohkaisun ja realiteettien vuoropuhelua? Uuden liiketoiminnan suunnittelu ja suunnittelun valmentaminen yritysneuvojan työssä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu: 6.12.2020  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/41869/URN:NBN:fi:ju-201307022065.pdf?sequence=1>
- McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Suom. M. Tillman. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five ps for Strategy. California Management Review, 30(1), 11.
- Meretniemi I. & Ylönen H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Moen R. & Norman C. 2006. Evolution of PDCA Cycle. Viitattu: 6.12.2020  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>
- Passila E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärven Offset Oy
- Pitkämäki A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sahlman W. 1997. How to Write a Great Business Plan. HBR's 10 Must Reads on Entrepreneurship and Startups. Harvard Business Review Press.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Vuorinen T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Viro: Talentum Media Oy

## Palvelun tuoteryhmien hakusana-analyysi

Maa 1			
Tuotekategoria	Hakumäärät (kk)	EPC	Liikevaihto 1% markkinaosuudella
Tuoteryhmä 1	942 060 kpl	1,16 €	10 928 €
Tuoteryhmä 2	994 550 kpl	0,38 €	3 779 €
Tuoteryhmä 3	1 688 670 kpl	0,25 €	4 222 €
Maa 2			
Tuotekategoria	Hakumäärät (kk)	EPC	Liikevaihto 1% markkinaosuudella
Tuoteryhmä 1	602 290 kpl	0,98 €	5902 €
Tuoteryhmä 2	667 300 kpl	0,88 €	5872 €
Tuoteryhmä 3	207 430 kpl	0,68 €	1410 €
Maa 3			
Tuotekategoria	Hakumäärät (kk)	EPC	Liikevaihto 1% markkinaosuudella
Tuoteryhmä 1	491 900 kpl	0,78 €	3 837 €
Tuoteryhmä 2	457 200 kpl	0,96 €	4 389 €
Tuoteryhmä 3	747 140 kpl	1,44 €	10 759 €
Maa 4			
Tuotekategoria	Hakumäärät (kk)	EPC	Liikevaihto 1% markkinaosuudella
Tuoteryhmä 1	1 242 930 kpl	0,78 €	9 695 €
Tuoteryhmä 2	181 950 kpl	0,90 €	1 638 €
Tuoteryhmä 3	1 701 780 kpl	0,44 €	7 488 €
Maa 5			
Tuotekategoria	Hakumäärät (kk)	EPC	Liikevaihto 1% markkinaosuudella
Tuoteryhmä 1	2 033 650 kpl	0,37 €	7 525 €
Tuoteryhmä 2	-	-	-
Tuoteryhmä 3	-	-	-

# Leadout Oy:n liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

## SISÄLTÖ

<b>1 TIIVISTELMÄ</b>	<b>1</b>
<b>2 YRITYKSEN NYKYTILANNE</b>	<b>3</b>
2.1 Yrityksen tausta	3
2.2 Tuotteet, palvelut ja liikevaihto	3
2.3 Omistus, henkilöstö ja osaaminen	4
2.4 Talous	5
<b>3 SWOT-ANALYYSI</b>	<b>7</b>
<b>4 VISIO JA PÄÄTAVOITTEET</b>	<b>10</b>
Visio	10
Taloudelliset päätavoitteet	10
Henkilöstöön liittyvät päätavoitteet	10
Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät päätavoitteet	11
<b>5 LIIKEIDEA, TUOTTEET JA STRATEGIA</b>	<b>12</b>
<b>6 MARKKINA</b>	<b>17</b>
<b>7 HENKILÖSTÖ</b>	<b>19</b>
<b>8 VAIHTOEHTOISET SKENAARIOT</b>	<b>20</b>
<b>9 SUORITUSKYKYMITTARIT</b>	<b>22</b>
<b>10 RISKIT</b>	<b>23</b>