



TOIMIVIA MALLEJA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENTAMISEEN

Anniina Raatikka

Jenna Ylikoski

Opinnäytetyö
Syyskuu 2013
Liiketalouden ko
Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ko
Proakatemia

ANNIINA RAATIKKA & JENNA YLIKOSKI:
Toimivia malleja liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen

Opinnäytetyö 101 sivua, joista liitteitä 21 sivua
Syyskuu 2013

Olemme usein kuulleet sanonnan ”seuraa intohimoasi ja raha seuraa perästä”. Opinnäytetyömme viitekehyskirjojen The Lean Startup, Running Lean ja Lean Entrepreneur avulla todistamme, että tämä väite voi olla yksi huonoimmista neuvoista mitä voi saada. Eihän kukaan halua jättää yritystään pelkän hyvän onnen varaan tuuliajolle. Lean Entrepreneurin kirjailijat Cooper ja Vlaskovits tiivistävät asian näin: “Älä seuraa intohimoasi; seuraa eteenpäin vievää voimaasi. Se vie lopulta intohimoon ja menestykseen” (Cooper ja Vlaskovits 2013, 25).

Lean tarkoittaa asiakkaille tuotettavan arvon lisäämistä sekä ketterän yrityksen ja sen tuotteiden nopeaa, kevyttä kehittämistä. Arvoa tuottamattomia ominaisuuksia pyritään vähentämään tai poistamaan testaamalla tuotetta käytännössä. Tuotekehitysratkaisut tehdään tarkkaan asiakkaita kuunnellen ja tarjoamalla mahdollisuus osallistua tuotekehitysprosessiin alusta alkaen.

Opinnäytetyön tavoite on rakentaa ketterä liiketoimintamalli ja testata sen toimivuus käytännössä ennen markkinoille menoa. Opinnäytetyössä pyrimme selvittämään, miten rakennetaan ja testataan toimiva, skaalautuva ja menestyvä liiketoimintakonsepti. Työssä käydään läpi ajankohtaisia, ketteriä työkaluja kestävän liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen. Rajasimme opinnäytetyön ketterien mallien kartoittamiseen perinteisen liiketoimintasuunnitelman ja sen sisällön esittelemisen sijaan. Opinnäytetyö herättää lukijan pohtimaan konseptin luomista ja testaamista uudesta näkökulmasta sekä tunnistamaan perinteisen liiketoimintasuunnitelman jäykkyys, aikaa vievä luomisprosessi ja toimivuuden epävarmuus.

Opinnäytetyön liitteenä on ketterien työkalujen avulla luotu liiketoimintasuunnitelma sosiaalialan yritykselle, jonka toimivuus testataan opinnäytetyössä esitetyillä metodeilla. Loimme liiketoimintakonseptin käyttäen muun muassa Business Model Canvasta ja Lean Canvasta. Erilaistuaaksemme ja rajataksemme konseptia käytimme Sinisen meren strategiaa työkaluna. Kaikki käyttämämme työkalut tähtäävät arvon lisäämiseen ja luomiseen. Lopuksi testasimme ideamme Riesin Rakenna-mittaa-opi -palautekehän avulla. Opinnäytetyön lopputuloksena meillä on testattu liiketoimintakonsepti.

Avainsanat: liiketoimintasuunnitelma, liiketoimintakonsepti, lean, startup, arvon luominen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Entrepreneurship programme
Proacademy

ANNIINA RAATIKKA & JENNA YLIKOSKI:
Lean methods and tools for building a prosperous business plan

Bachelor's thesis 101 pages, appendices 21 pages
September 2013

We have heard many times the phrase: “follow your passion and the money will follow you”. Based on the books that we used for the theoretical framework for our thesis: ‘The Lean Startup’; ‘Running Lean’; and ‘The Lean Entrepreneur’, we will prove that this might be the worst advice that you can ever get. It is not wise only to believe in good luck in business. Cooper and Vlaskovits, the authors of ‘The Lean Entrepreneur’, recommend that entrepreneurs should not follow their passion, but should instead follow the force which drives them forward, because that will lead to passion and success in the end. (Cooper ja Vlaskovits 2013, 25).

Lean means increasing the value for customers, and quickly and continuously developing an agile company and its products. A lean company can be achieved by eliminating elements which are not delivering value for customers, and incorporating elements which are. The key idea is to test the product or service in practice. Product development solutions are made in co-operation with the customers by offering the possibility to participate in the product development process from the beginning.

The goal of this thesis was to build a lean business plan and test it in practice, before going to the market. We have investigated how to build and test a functional, scalable and successful business plan. In this thesis, we have presented current lean tools which can help readers to build successful agile businesses. We want to present options and tools which are different from more traditional methods. The goal is to get the reader to realise how inflexible, time-consuming and untested the more traditional, sixty-page long business plan is.

Key words: business plan, business, lean, startup, creating value

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	INNOVAATIOIDEN OMAKSUMINEN.....	13
	2.1 Innovaatioiden diffuusio-käyrä.....	13
	2.2 Trendien syntyminen	14
3	ARVON TUOTTAMINEN.....	17
	3.1 Kultainen ympyrä	18
	3.2 Arvon vaikutus ostopäätökseen	20
4	STRATEGIA.....	22
	4.1 Siniselle merelle.....	23
	4.2 Työkaluja Siniselle merelle pääsemiseen	25
	4.3 Onnekkuus ei sovi strategiaksi	28
5	KETTERÄN LIIKETOIMINTAMALLIN LUOMINEN.....	29
	5.1 Business Model canvaksen osa-alueet	31
	5.2 Business Model Canvasin ja Sinisen meren strategian yhdistäminen	35
	5.3 Canvasin rakentaminen.....	36
	5.4 Lean Canvasin osa-alueet	36
6	KETTERÄ STARTUP	40
	6.1 Visio ja lean-ajattelu	41
	6.2 Kokemuksista oppiminen	43
	6.3 Markkinoiden kartoittaminen	44
	6.4 Palvelun tai tuotteen testaaminen markkinoilla	47
	6.5 Kohti visiota.....	48
7	MITEN PYSYÄ HUIPULLA	51
	7.1 Tinkimätön kurinalaisuus	52
	7.2 Kokemuslähtöinen luovuus.....	53
	7.3 Rakentava vainoharhaisuus.....	53
	7.4 Siilikonsepti	54
	7.5 Täsmällinen, suunnitelmallinen, johdonmukainen (TSJ)	55
8	TALOUS	57
	8.1 Kannattavuus	57
	8.2 Kassavirtalaskelma	58
	8.3 Budjetti.....	59
	8.4 Myyntilaskelma	61
	8.5 Alkurahoitustarve ja -lähde.....	62
	8.6 Rahoituksen suunnittelu.....	63
9	POHDINTA.....	65

LÄHTEET	70
LIITTEET	78
Liite 1	78
Kannattavuuslaskelma Yritysespoo, 2013	78
Liite 2.	79
Kassavirtalaskema (Mukailtu, Talousapu, 2013)	79
Liite 3.	80
Liite 4. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)	81

ERITYISSANASTO

Startup	Startup on väliaikainen organisaatio, joka etsii kilpailukykyistä ja pysyvää bisnesmallia sekä nopeaa kasvua. Käytetään jatkossa termiä ”startup”.
Lean	Lean-tuotanto on tehokkuuden optimointia arvoa tuottavien aktiviteettien lisäämisellä ja kaiken ei arvoa tuottavien aktiviteettien vähentämistä tai poistamista. Arvon tuottamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan arvon tuottamista asiakkaalle. (Cooper ja Vlaskovits 2013, 25.) Käytetään jatkossa termiä ”lean”.
Ketterä	Ketteryyttä määrittelee helppous, keveys ja nopeus
Burn rate	Negatiivinen kassavirta. Se mittaa, kuinka nopeasti yritys käyttää osakkeenomistajien pääoman. Mikäli osakkeenomistajien pääoma loppuu, täytyy yrityksen alkaa tuottaa voittoa, löytää vaihtoehtoisia pääomaa tai lopettaa toimintansa.
Hypoteesi	Tutkimusolettama
Kiinteät kulut	Palkat, vuokrat ja muut välilliset kustannukset
Muuttuvat kulut	Ostot, palkat ja muut välittömät kustannukset
Break-even point	Kriittinen piste, joka saavutetaan kun yrityksen kulut ovat yhtä suuret kuin liikevaihto
MVP	Minimi-kriteerit täyttävä, elinkelpoinen tuote, eli lopullisen tuotteen alpha-versio. Tällä tuotteella testataan houkuttelevuutta asiakkaan silmissä. Tuotteen avulla saatujen tulosten on oltava mitattavissa.
Iteraatiokierros	Testaa asetetun hypoteesin paikkaansapitävyyttä mvp-tuotteen toimivuutta analysoimalla ja siihen muutoksia tehden kokeilemalla, millaisella tuotteella on markkinapotentiaalia.

1 JOHDANTO

Cooperin ja Vlaskovitsin mielestä (2013, xxi) paras keino suunnistaa lähitulevaisuudessa on keskittyä tuottamaan arvoa asiakkaille ja pysymään ajan tasalla uusista trendeistä. Vastataksesi jatkuvaan muutokseen, sinun tulee olla nopea, tehokas ja arvoa tuottava, eli lean (Cooper & Vlaskovits 2013, 6). Lean ei saa olla itseisarvo. Sen tarkoitus on valata uusia markkinoita, tukea yritystä pitämään asiakkaat tyytyväisinä ja kehittää asiakkaiden arvostamia uusia tuotteita ja palveluja. (Rope & Tuominen 2010, 4.)

Startupit tavoittelevat skaalautuvaa liiketoimintamallia, nopeaa kasvua sekä kansainvälistä menestystä. Suomessa toimii tällä hetkellä useita kansainvälisen läpimurtonsa tehneitä startup-yrityksiä, kuten Jolla ja Supercell. (Tietokone.fi, 2013) Startupeilla sanotaan olevan aina myös jokin suurempi merkitys, kuin pelkän voiton tavoittelu. Tämä pätee ainakin suomalaiseen kehitysavun nettipalveluun, Bank4hopeen, jonka tarkoituksena on tehdä hyväntekeväisyydestä läpinäkyvämpää. Asiakkaaksi ryhtyvä kuukausilahjoittaja perustaa nettitilin, valitsee avustuskohteen ja saa reaaliaikaista tietoa avun perillemenosta. (Start-upcenter.fi, 2013.)

Yritysideamme kehittyi hiljalleen omien mielenkiintojemme ja arvojemme pohjalta. Tavoitteenamme on edistää muiden ihmisten hyvinvointia, jonka kautta luomme myös itsellemme merkityksellisen työpaikan valmistumisen jälkeen. Yrittäjyys on meille jo ennestään tuttua, koska olemme opiskelleet yrittäjyyttä 2,5 vuotta Proakatemiolla. Yritysidean keksimme, koska mediassa on ollut paljon esillä vanhusten puutteelliset palvelut ja yksinäisyys. Vanhustyön Keskusliiton tutkijan Maija Saarenheimon mukaan moni suomalainen vanhus kärsii yksinäisyydestä. Yksinäisyyden syitä ovat mielenterveysongelmat, pitkät välimatkat sukulaisiin tai esimerkiksi konkreettiset liikkumisvaikeudet. Masennuksesta kärsivät voivat päätyä lopulta jopa itsemurhaan. (Studio55.fi 2013.) Olemme huomanneet saman ilmiön myös läheistemme kautta. Toisaalta nuorten työttömyysaste on korkea ja työelämän aloittaminen vaikeaa. Haluamme ratkaista nämä kaksi ongelmaa auttamalla yksinäisiä vanhuksia työllistämällä nuoria.

Lauri Järvillehto kirjoittaa blogissaan Ajattelun ammattilainen, että arvoa tuottava ja innostava työ löytyy sieltä, missä intohimo kohtaa maailman tarpeet. Eli sieltä, missä arjen aktiviteetit ovat itsessään palkitsevia ja tuovat arvoa työyhteisölle. Löytääkseen tällaisen työn, tulee selvittää omat intohimon lähteet. 15 - 18-vuotiaille nuorille intohimon kohteiden selvittäminen on kriittistä, sillä päätökset voivat muuttaa koko heidän loppuelämänsä. (Ajattelunammattilainen.fi, 2013.)

Lean -metodien kaltaiset työkalut auttavat näkemään liiketoimintakonseptit eri näkökulmista, tunnistamaan ongelmat ja oppimaan tehdyistä virheistä. Opinnäytteen tavoite on luoda malli liiketoimintakonseptin luomiseen ja sen pohjalta laatia liiketoimintasuunnitelma testatulle konseptille, joka toteutetaan käytännössä. Teoriaosuus on kattava tietopaketti muillekin lean-malleista kiinnostuneille ja yritystoimintaa aloittaville tai kehittäville.

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy enemmän uusien työkalujen esittelyyn kuin perinteisimpiin menetelmiin. Työkaluista osa soveltuu nimenomaan alkavan yrityksen perustamisen avuksi ja osaa voi käyttää jo pidempään toimineen yrityksen kehittämiseen. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelmasta puuttuu esimerkiksi perinteisemmät työkalut kuten markkinointisuunnitelma, swot-analyysi ja riskianalyysi. Rahoituslaskelmat, eli liiketoimintasuunnitelman välttämättömimmän osan, koimme tärkeäksi myös omiin tarpeisiimme.

Opinnäytetyön teoria

Liiketoiminnan suunnittelu on hyvä aloittaa trendien kartoittamisella ja pohtimalla, kuinka uusien trendien leimahtamiseen voi vaikuttaa. Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa esitellään trendien syntyä ja omaksumista. Näiden tunteminen auttaa hahmottamaan palvelun elinkaaren, pohtimaan ensimmäistä kohderyhmää ja tätä kautta edesauttaa massamarkkinoiden saavuttamista. YK on arvioinut, että vuonna 2050 maailmassa on kaksi miljardia yli 60-vuotiasta, kun vuonna 2000 määrä oli 600 miljoonaa, joten ikääntyminen on globaali megatrendi (Valtaa vanhuus, 2013).

Tekesin mukaan käyttäjien osallistuminen ja yhteisöllisyys lisääntyvät sosiaalialalla. Etenkin varakkaiden ja aktiivisten vanhusten merkitys kuluttajaryhmänä kasvaa. He myös haluavat vaikuttaa aiempaa enemmän käyttämiensä palvelujen kehittämiseen. Kuluttajien määrän kasvu kasvattaa yksilöllisiä, pienille asiakasryhmille räätälöityjen ratkaisujen kysyntää. Sosiaalinen ja yhteisöllinen yrittäjyys on nouseva trendi, ja näiden myötä taloudellisen voiton tavoittelu ei ole ainut motiivi yrittämiselle. (Tekes, 2013.)

Opinnäytetyön teoriaosuus etenee siinä järjestyksessä, jossa asioita tulisi pohtia uutta liiketoimintakonseptia luodessa. Trendi-ilmiöiden kartoittamisen jälkeen siirrytään arvon tuottamiseen asiakkaalle ja sen ostopäätökseen vaikuttavaan voimaan. Samankaltaiset tuotteet tai palvelut eroavat asiakkaan silmissä erilaisen arvopohjan avulla ja vaikuttavat tietyn yrityksen valitsemiseen kilpailijan sijasta. Tunteisiin vetoavaa viestiä voidaan käyttää tietoisesti houkuttelemaan asiakasta valitsemaan tietyn tuotteen tai palvelun. Kappaleessa on käsitelty arvon tuottamista Sinekin Kultaisen ympyrän avulla, joka auttaa yrityksiä hahmottamaan perimmäisen syyn sille, miksi yritys harjoittaa tiettyä liiketoimintaa ja mikä on sen olemassaolon tarkoitus. Kappaleessa arvolla tarkoitetaan asiakkaalle ja yhteiskunnalle tuotettavaa arvoa, ei rahallista hyötyä.

Kun yrityksen arvopohja on luotu, voidaan siirtyä strategian määrittelyyn. Strategia kertoo, mihin ollaan menossa, miksi ja kuinka sinne päästään. Sinisen meren työkalujen avulla voi erottautua kilpailijoista ja luoda aivan uuden markkinatilan, jossa kilpailijat menettävät merkityksensä. Tärkeää on osata vedota uudenlaiseen, alalle epätyypilliseen kohderyhmään, josta löytyy kannattavan kasvun mahdollisuuksia. Yksi Sinisen meren tärkeimmistä työkaluista on arvoinnovaatio, joka syntyy kun yrityksen tekemät toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti sekä kustannusrakenteeseen että asiakkaan kokemaan arvoon.

Arvojen ja strategian kirkastuessa voidaan alkaa hahmottelemaan liiketoimintasuunnitelmaa. Strategisen liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen Business Model Canvas ja Lean Canvas ovat ketteriä työkaluja. Ne kuvaavat, kuinka yritys luo, toimittaa ja tuottaa arvoa. Canvasien avulla on helppo hahmottaa liiketoiminnan toisiinsa vaikuttavia osatekijöitä, ne ovat helposti muunneltavissa ja niiden avulla on helppoa nopeasti havainnollistaa liiketoimintakonseptia. Yhdistämällä Business Model Canvas ja Sinisen meren strategia saadaan uusi, tehokas työkalu, joka auttaa systemaattisesti analysoimaan liiketoimintamallia kokonaisuutena. Lean menetelmät eivät ota kuitenkaan huomioon aloittavan yrittäjän tärkeintä voimavaraa eli yrittäjää itseään. Ollis Leppänen on kehittänyt Yrittäjyyskankaan herätelläkseen uusia yrittäjiä pohtimaan syvemmin yrittäjyyden taustoja.

Ketterissä Startup-yrityksissä on vahva oppimisen ja kehittymisen halu. Strategian avulla pyritään pääsemään kohti visiota, joka yleensä säilyy muuttumattomana sitä kohti vievän strategian ja lopputuotteen hioutuessa paremmiksi. Yksi keino saavuttaa visio on löytää yrityksen toimintaa ohjaava isompi merkitys, kuten elämänlaadun parantaminen tai jonkin hyvän asian edistäminen.

Tärkein asia liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä on selvittää mikä on asiakkaiden todellinen tarve tuotteelle tai palvelulle. Ries on luonut Rakenna-mittaa-oppipalautekehämallin, jolla tuote tai palvelu kehitetään niin, että sillä on valmiina asiakkaita ja se vastaa varmasti heidän ongelmiinsa. Mallissa selvitetään testaamalla tuotekehitysvaiheessa erilaisia ominaisuuksia tuotteelle tai palvelulle. Se ohjaa myös omaa ajattelutapaa oppimaan virheistä. Uutta tuotetta luotaessa ei pitäisi miettiä mitä uutta tulisi oppia, vaan lähteä kokeilemaan rohkeasti ja oppia siitä. Käytännössä testaaminen osoittaa, mitä asiakkaat ovat kiinnostuneita ostamaan. Tuotteet ja palvelut kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa, joka lisää entisestään asiakkaan saamaa arvoa. Asiakaskäytännön tarkkailu antaa luotettavampia vastauksia kuin esimerkiksi asiakaskysely.

Yritykset määrittelevät markkinansa yleensä samalla tavalla, jolloin tuotteista tulee samankaltaisia. Yritysten tulisi keskittää resurssejaan erottautumisen ja kilpailutilanteen sijaan enemmän arvontuotantoon. (Nenonen & Storbacka 2010, 14.) Vasta siinä vaiheessa, kun asiakkaat ovat ostouskollisia ja kokevat saavansa tuotteesta tai palvelusta arvoa ja hyötyä, tuote on valmis laajemmille markkinoille.

Miten pysyä huipulla -kappaleessa käydään läpi Collinsin metodeja alati muuttuvilla markkinoilla selviämiseen. Collinsin ja Hansenin tekemän tutkimuksen pohjalta (2011) pahoista taloudellisista ajoista ja tilanteista selvinneet yritykset ja niiden johtajat ovat täyttäneet kolme ydinpiirrettä: tinkimätön kurinalaisuus, kokemuslähtöinen luovuus ja rakentava vainoharhaisuus. Collins haastaa yritykset pohtimaan ovatko ne oikealla toimialalla. Missä ne voivat olla parhaita? Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen ja mistä ollaan innostuneita? Tärkeintä on, että kaikki, mitä yrityksessä tehdään, on linjassa keskenään ja suuntaa samaan päämäärään.

Toimivistakaan liiketoimintakonseptin luomiseksi tarkoitetuista metodeista ei saa täyttä hyötyä, jos yrityksen taloutta ei osata suunnitella. Vaikka kirjanpidon voi ulkoistaa, tulee yrittäjän osata perusteet taloussuunnittelusta sekä olla perillä yrityksen tuloista ja menoista. Tulevaisuutta on suunniteltava myös talouden kannalta pitkälle eteenpäin ja osattava varautua erilaisiin riskeihin. Talous-osiossa on ajan tasalla olevat kannattavuus- ja kassavirtalaskelma, budjetti, myyntilaskelma ja alkurahoituksen tarve- ja lähdekartoitus. Talousluku on suunniteltu niin, että sieltä löytyy liiketoimintasuunnitelman kannalta oleellisemmat laskelmat ja tiedot, jotka ovat merkityksellisiä yrityksen alun käynnistymisvaiheessa sekä myöhemmin edesauttavat menestymistä. Internetin ja erilaisten pilvipalveluiden avulla nykyään on helpompaa tuottaa asiakkaalle arvoa ilman korkeita kustannuksia. Nykyään myös erilaisia yrityksen rahoitusmahdollisuuksia on aiempaa enemmän, kuten joukkorahoitus ja erilaiset yritystuet.

Opinnäytetyön salaisena liitteenä (liite4) on lean -metodeilla laadittu ja testattu liiketoimintakonsepti. Konseptin tavoitteena on työllistää nuoria opiskelijoita senioreiden virkistys - ja seurapalveluun. Leikkimistä tutkinut Stuart Brown esittää kirjassaan Play, että leikkiminen on jokaiselle eläinlajille elintärkeää. Brownin mukaan kaikki eläimet leikkivät: korpit laskevat selällään lumista mäenrinnettä, biisonit luistelevat järven jäällä ja virtahevot tekevät voltteja veden alla. Ihmiset, jotka säilyttävät leikkimielisyytensä, pysyvät virkeinä. Leikkisät vanhukset kärsivät merkittävästi ikätovereitaan vähemmän mielen toimintahäiriöistä. Alzheimeria leikkisillä ikäihmisillä on hurjat kuusikymmentäkolme prosenttia vähemmän kuin väestöllä yleensä. (Ted.com 2013.)

”Leikki on lapsen työtä – mutta niin se on aikuisenkin” (Ajattelunammattilainen.fi 2013).

2 INNOVAATIOIDEN OMAKSUMINEN

2.1 Innovaatioiden diffuusio-käyrä

Innovaatioiden diffuusio -käyrä (kuva1) määrittelee, kuinka uusi innovaatio omaksutaan käyttöön. Rogers on myös luonut teorian eri kuluttajaryhmien vaikutuksesta innovaatioiden diffuusioon. Ihmiset voidaan jakaa innovaattoreihin, jotka kehittävät uusia trendejä ja ovat niiden suhteen aikaansa edellä, aikaiset omaksijat taas kopioivat nämä trendit nopeasti. Aikainen ja myöhäinen enemmistö reagoi myöhemmin, ja he vaativat enemmän muiden käyttökokemuksia ja vakuutteluja tuotteen toimivuudesta. Tuotteen menestys on lähes taattu, kun nämä kaksi kuluttajaryhmää saadaan ostamaan. Viimeisenä ryhmänä ovat hidastelijat, jotka ostavat tuotteen vasta kun on pakko, eli heidän aiemmin käyttämäänsä tuotetta ei enää valmisteta. (Rogers 2003, 280-282.)

Markkinointi ja uusi tuote tai palvelu tulisi aina aluksi kohdistaa aikaisille omaksujille, koska aikainen ja myöhäinen enemmistö tarvitsevat näiden kokemuksia ymmärtääkseen, miksi tarvitsevat kyseistä tuotetta ja uskaltaakseen sitä kokeilla (Rogers 2003, 283). Muita uuden tuotteen ostamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kokeilumahdollisuus, suhteellinen hyöty ja sopivuus. Yrityksen ei kuitenkaan tule tavoitella ketä tahansa aikaisia omaksujia, vaan niitä, jotka “uskovat siihen, mihin sinä uskot”. (Sinek 2011, 122.) Riippuu tuotteesta tai ideasta, mihin kohtaa käyrää kukin sijoittuu. Henkilö saattaa olla esimerkiksi muodin suhteen aikainen omaksuja, mutta elektronikan kyseessä ollessa käyrän loppupäässä. (Sinek 2011, 118.)



KUVA 1. Innovaatioiden diffuusio-käyrä (Rogers 2003, 281)

2.2 Trendien syntyminen

Avoimeen lähdekoodiin perustuvan Linux -käyttöjärjestelmän kehittäjä Linus Torvalds kertoo omaelämäkerrassaan *Just for fun: Menestystarina* mietteitä uusien trendien syntymisestä: “Vallankumoukselliseksi ei synnytä. Vallankumouksia ei suunnitella. Vallankumouksia ei voi ohjata. Vallankumoukset tapahtuvat...” (Diamond 2001, 9-10.) Linuxin vallankumous tietokonemaailmassa tapahtui vahingossa. Mikäli ei halua jättää liiketoimintaa ja innovaatioita pelkän onnen ja sattuman varaan, on hyvä pohtia hieman, miten voi edesauttaa tuotteen tai palvelun menestymistä.

Toisinaan suuret ilmiöt voivat olla seurausta pienistä tapahtumista, jotka joskus tapahtuvat hyvinkin nopeasti. Tämä pätee myös trendi-ilmiöiden syntymiseen. Uudet trendit ovat vaikeasti ennustettavissa ja voivat seurata monista pienistä sattumista. Joskus pieni alkusysäys saa ilmiön leimahtamaan ja kasvamaan räjähdysmäisesti. (Gladwell 2007, 16.) Gladwellin mukaan olennaista on vedota oikeaan kohderyhmään – eli aikaisiin omaksujiin. Heidän laajojen verkostojensa avulla on mahdollista saada aikaiseksi sosiaalinen epidemia, eli uuden ilmiön synty. (Gladwell 2007, 25.)

Sosiaalisen epidemian saavuttaminen ei voi olla yrityksen tietoinen toimintastrategia, koska siihen ei juuri voi vaikuttaa. On mahdoton etukäteen tietää, mikä tuote kiinnostaa näitä harvoja ihmisiä, jotka vaikuttavat uusien ilmiöiden syntyyn. Esimerkiksi älypuhelimien kohdalla leimahduspiste oli selkeästi nähtävissä - muutama vuosi sitten vain harvoilla aikaisilla omaksujilla oli kosketusnäytöllinen puhelin, kun nykyään perinteiset puhelinmallit ovat jo vähemmistöä tai kakkospuhelina. Jo vuonna 2012 joka toinen myyty puhelin oli älypuhelin, ja Marketvisionin arvion mukaan niiden osuus kaikista puhelimista on 90 % vuoteen 2014 mennessä. (Tietokone.fi, 2012.)

Aloittavan, uusia toimintamalleja ja ilmiöitä etsivän yrityksen on hyödyllistä ymmärtää, mikä on heidän eteenpäin vievä voimansa. Yrityksen tulisi sitoutua yhteen elementtiin, joita ovat segmentti, ongelma, tuote, teknologia ja myyntikanava. Segmenttiin sitoutunut yritys haluaa tuoda minkä tahansa tuotteen tietylle ryhmälle tai ryhmille, eli segmentille. Ongelmakeskeinen yritys haluaa ratkaista jonkin tietyn asian ja toimia oman intohimonsa parissa. Tuote eteenpäin vievänä voimana tarkoittaa visiota ainutlaatuisesta tuotteesta, jonka yritys haluaa lanseerata markkinoille. Teknologiayrityksellä on uusi keksintö, joka halutaan tuotteistaa. Myyntikanavakeskeisellä yrityksellä on myyntiosaamista ja vahva sitoutuminen nettimarkkinointiin. (Cooper ja Vlaskovits 2013, 33.)

Vaikka uutta ilmiötä ei voi luoda tietoisesti, on sen syntyyn mahdollista hieman vaikuttaa. Gladwellin teorian mukaan uuden tuotteen on oltava tarttuva ja tarrautuva kiinnostaakseen ihmisiä. Toisin sanoen sen on oltava mieleenpainuva ja koukuttava sekä tuotettava käyttäjälleen arvoa. Tällaisia asioita voivat olla tuotteen ominaisuudet, tai yksinkertaisesti esimerkiksi tarttuva tunnuslause ja houkutteleva design. (Gladwell 2007, 28.) Gladwellin teorian leimahduspiste tapahtuu yhdessä dramaattisessa hetkessä, ei vähitellen – tosin ennen leimahtamistaan ilmiö on saattanut olla olemassa jo pidempään, mutta saavuttaa suuren yleisön tietoisuuden nopeasti (Gladwell 2007, 11-12).

Ilmiön leviämiseen vaikuttavat kolme eri ihmisryhmää – jotka kaikki ovat Rogersin Innovaatioiden diffuusio –käyrän alkupäässä (Kuva 1), eli innovaattoreita tai aikaisia omaksujia. Gladwell on nimennyt nämä ihmisryhmät yhdistäjiksi, tietäjiksi ja myyntimiehiksi. (Gladwell 2007, 43.) Yhdistäjillä on paljon sosiaalista valtaa ja suuri verkosto, he tuntevat paljon ihmisiä ja tuovat heidät yhteen ja uusien ilmiöiden pariin (Gladwell 2007, 52). Tietäjillä on valtava tiedonjano – jopa asioita kohtaan, josta he eivät itse ole kiinnostuneita, mutta olettavat jonkun muun hyötyvän tiedostaan. He kertovat uusista ilmiöistä ja niiden ominaisuuksista mielellään eteenpäin. (Gladwell 2007, 73.) Myyntimiehet taas ovat suostuttelijoita ja ovat hyviä vakuuttamaan ihmisiä uusista tuotteista tai palveluista. Nämä ihmiset käynnistävät uusia epidemioita omalla käytöksellään ja valinnoillaan. (Gladwell 2007, 80.)

Markkinoille pääseminen ja siellä pysyminen on vaativaa työtä. Nenosen ja Storbackan (2010) mukaan amerikkalaisista yritykset, jotka pyrkivät ulkomaalaisille markkinoille, epäonnistuvat 82 % todennäköisyydellä. Suomessa uusista ruokatuotteista vain 6 % pysyy kauppojen valikoimissa vielä vuoden kuluttua lanseeraamisesta. Myös isot yritykset epäonnistuvat markkinoille pääsemisessä huolimatta isosta markkinointi panoksesta. Esimerkiksi Nokian suunnittelema pelikonsoli N-Gage ei onnistunut saavuttamaan jalansijaa kasvavilla pelimarkkinoilla johtuen huonosti toteutetun tuotesuunnitelun ja markkinoille sopimattoman brändin mielikuvien takia. Nokia ei onnistunut houkuttelemaan pelimaailman katu-uskottavampaa brändiä vaativia aikaisia omaksujia. (Nenonen & Storbacka 2010, 91.)

Rehn pohti Nordin Business Forumissa (2013) onko innovaatio kriisissä. 1854 oltiin Rehnin tutkimuksen mukaan paljon innovatiivisempia kuin nykyaikana. Silloin potkittiin käyntiin suuri teollinen vallankumous, jonka hedelmiä edelleen syömmе. 1854 tohtoreita oli vain kourallinen koko maailmassa. Samoin koulutusta ja rahaa toteuttaa innovaatioita oli vain minimaalisesti. (Rehn, 2013.) Nykyään tohtoreita ylikoulu-tetaan ja rahaa innovaatioiden toteutukseen löytyy entistä paremmin (Yle, 2013).

Rehnin mukaan yritysten täytyy mennä jatkuvasti eteenpäin. Jos jostain teoriasta tulee suosittu, se on merkki, että pitää siirtyä uudempaan teoriaan. Innovoimiseen pitää varata tietty aika. Pitää olla hetkiä jolloin luodaan uutta ja hetkiä jolloin puurretaan. Innovaatio ei saa olla tekosyy sille, että yrityksen ei tarvitse muuttua. Sen tulisi olla hetken herkkua ja hekumaalista. Jotkut ryhmät ovat jääneet innovaatioiden ulkopuolelle, kuten yksinhuoltajaäidit ja vanhukset. Nämä ovat hyvin hedelmällistä maaperää uusille innovaatioille. Vanhukset tarvitsevat paljon muutakin kuin voita ja turkiksia. (Rehn, 2013.)

"Jos et mihinkään halua, et todennäköisesti tule mihinkään myöskään pääsemään!" (Parvinen, 2013).

3 ARVON TUOTTAMINEN

Sinekin teorian lähtökohta on syventää omaa ajattelua ja kehittää yritysfilosofiaa syvällisemmäksi aloittamalla oman liiketoiminnan miettimistä siitä, miksi tekee sitä mitä tekee. Kuka tahansa yrittäjä pystyy kertomaan *mitä* tekee ja valtaosa osaa kertoa *miten* oma yritys on erilainen tai muita parempi, mutta vain harvat pystyvät kertomaan *miksi*. Hyvä esimerkki johtajasta, joka osaa inspiroida ihmisiä ajatuksillaan on Martin Luther King. Hän tiesi, että kantava ajatus yrityksen takana kiinnostaa ihmisiä enemmän kuin itse tuote tai palvelu. Olisiko Kingin puhe saanut niin paljon kuulijoita, ja olisiko se elänyt yhtä voimakkaana tähän päivään, jos puhe olisikin alkanut kuuluisien “*I have a dream*” –sanojen sijaan “*I have a plan*”? Osansa tästä kertoo myös Sinekin itsensä pitämä puhe why-ajattelusta, joka on noussut tedx.comissa top20-listalle – ilman markkinointia tai some-kampanjointia. Suosion takana on puhdas ihmisten inspiointi! (Sinek 2009.)

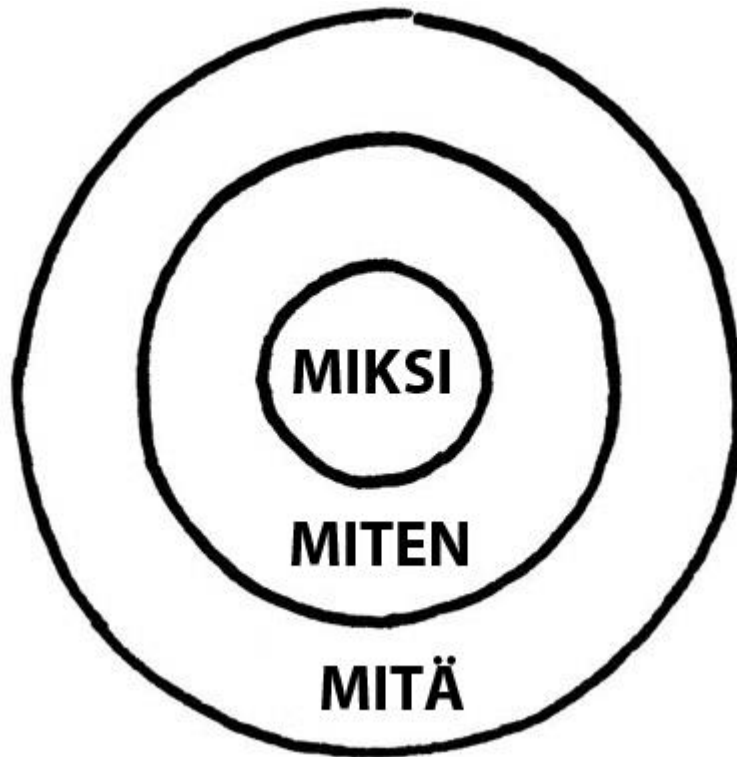
Monesti ajatellaan, että nerokkaat ja menestyvät tuotteet on luonut Steve Jobsin kaltainen visionääri, jolla on vahva näkemys tulevaisuuden tuotteista ja suunnittelusta. Cooper ja Vlaskovits uskovat kuitenkin, että Jobsin nerokkuus johtui hänen syvällisestä ymmärryksestään asiakkaiden tarpeista. Jobs tunsu heidät niin hyvin, ettei hänen tarvinnut kysyä heiltä mitä he tarvitsevat. Apple esimerkiksi käyttää kivijalkakauppojaan nimenomaan asiakkaiden käytöksen ja tarpeiden opetteluun. Näin Apple voi tehdä lisää tuotteita, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Cooper ja Vlaskovits kirjoittavat, että arvoa tuottavassa taloudessa asiakkaat haluavat päästä itse vaikuttamaan lopputuotteeseen tai palveluun. Asiakkaat kokevat saavansa tästä lisäarvoa. (Cooper ja Vlaskovits 2013, 18.) Tärkeintä arvojen sisäistämässä on arjen pienet asiat ja käytännön teot, joiden kautta asiakkaalle syntyy lopulta kokemus palvelukokonaisuuden toimivuudesta ja laadusta (Tamk.fi, 2012).

3.1 Kultainen ympyrä

Kultaisen ympyrän idea on johdettu muun muassa kuvataiteissa ja matematiikassa käytetystä kultaisesta leikkauksesta (Sinek 2011, 37). Kultaisessa leikkauksessa mielenkiintoista on laajat käyttömahdollisuudet eri aloilla – se mahdollistaa toistettavuutta ja ennustettavuutta, eikä ole sidoksissa hyvään tuuriin tai sattumaan. Sinekin Kultainen ympyrä (Kuva 2) pyrkii tuomaan saman mahdollisuuden ihmisen käyttäytymisen ennustamiseen ja järjeistämiseen. Sitä voi käyttää työkaluna muun muassa johtamisessa, palkkaamisessa, tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja sosiaalisen liikkeen luonnissa. (Sinek 2009.)

Kultaisessa ympyrässä lähdetään liikkeelle sisimmästä ympyrästä, joka kertoo perimmäisen syyn, miksi yritys tekee tiettyä liiketoimintaa. Sitten siirrytään käsittelemään aihetta miten erilaistutaan kilpailijoista ja viimeiseksi ulommainen ympyrä, mikä kertoo mitä yritys tekee. Yleensä yritykset miettivät asioita juuri päinvastaisessa järjestyksessä eli ensin mitä he myyvät, sitten miten he erilaistuvat ja vasta viimeiseksi miksi he tekevät sitä mitä he tekevät. On helppo ajatella asioita selvimmästä asiasta kohti sumuisinta, mutta suuret ajattelijat ja menestyvät yritykset lähtevät aina kysymyksestä miksi. (Sinek 2009.) Jenn Limin mukaan yrityksen arvot ovat kaiken liiketoiminnan perusta. Vaikka arvokeskustelu tuntuisi esimerkiksi startup-yrityksessä epäoleelliselta, on syytä tiedostaa, että juuri se on yrityksen kasvupohja ja perusta. (Mainostaja 2013, 21.)

Asiakkaan kokema arvo on suuressa roolissa yrityksen menestyksessä. Innovaatiojohtaja Mikael Hedin mukaan on tärkeää osata soveltaa palasia eri aloilta keskenään. Hänen johtamansa Rovio ei ole vain peliyhtiö, vaan hyvin moniulotteinen viihdebrändi. Rovion liiketoimintastrategiassa näkyy viihde- ja elokuvateollisuuden vaikutteet oheistuotteiden jalostuksessa ja brändin tuotteistamisessa. Useiden Rovion liiketoimintayksiköiden päätehtävänä on palvella faneja ja parantaa heidän palvelukokemustaan. (Viitala & Jylhä 2013, 331.)



KUVA 2. The Golden Circle (Sinek 2011, 37, muokattu)

Kultaisen ympyrän johtava ajatus on aloittaa kysymällä miksi teet sitä liiketoimintaa, mitä teet – ja vastaus ei ole rahasta. Raha on seuraus työstä, mutta ei syy. Kultaisen ympyrän avulla pyritään hahmottamaan, mikä on yrityksen syy, uskomus tai tarkoitus. Miksi yritys on olemassa? Miksi yrittäjä nousee aamuisin sängystä? Miksi kenenkään pitäisi välittää siitä, mitä yritys tekee? (Sinek 2011, 38-39.)

Suomalaisen peliyhtiö Supercellin perustajajäsen Paananen uskoo, että heidän yrityksensä menestyksen takana on intohimo pelien tekemiseen. Yrityksen päivittäinen liikevaihto oli PandoDailyn arvion mukaan noin 500 000€ vuonna 2012, mihin Paanasen mukaan ei olisi päästy, jos liiketoiminta olisi perustunut vain rahan tavoitteluun ja voittojen maksimoimiseen. Yrittämiseen pitää olla jokin muu intohimo kuin raha - ja Supercellissä se on kaikilla työntekijöillä pelit. (Nyt.fi, 2012.)

3.2 Arvon vaikutus ostopäätökseen

Ihmisillä on luontainen tarve yhteenkuuluvuuteen muiden kanssa, joiden kanssa jakaa arvoja ja mielipiteitä sekä tuntee olonsa turvalliseksi. Näin ollen myös yrityksiin voi syntyä yhteenkuuluvuuden tunne, jos yritys selkeästi viestinnässään kertoo arvonsa, uskomuksensa ja miksi on olemassa. Yksi vaikuttavimmista esimerkeistä on Harley Davidson -fanit, jotka jopa tatuoivat yrityksen logon ihoonsa. (Sinek 2011, 53-54.)

Esimerkiksi kenkien verkkokauppa Zappos:n kärkitavoitteena oli päästä Fortune-lehden parhaimpien työpaikkojen listalle. Tähän päästäkseen toimitusjohtaja loi yrityksen mission ja arvot yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta ne inspiroivat ja kannustivat tavoitteeseen pääsemiseen. Tällaista yrityskulttuuria ja yhteishenkeä on mahdoton kopioida tai varastaa, koska innostus yrityksen suuremmasta merkityksestä ja halu toimia sen mukaisesti lähtee yksilöstä. (Hsieh 2013, 10.)

Parvisen mielestä hedonismi on kasvava trendi. Työelämässä tämä näkyy lisääntyneenä laiskuutena ja välinpitämättömyytenä. Mikäli yritys haluaa saada alan parhaat työntekijät houkuteltua firmaan, työpaikan täytyy olla mielenkiintoinen. Ihmiset haluaa ostaa yrityksiltä, joissa työntekijöillä on hyvät oltavat. (Parvinen, 2013.)

Sisältä ulospäin tapahtuvalla viestinnällä on biologinen pohja, ja sillä voi vedota suoraan ihmisen päätöksenteosta vastaavaan aivoalueeseen (limbic brain). Kuitenkin päätöksenteko ja kyky perustella tehtyjä päätöksiä, sijaitsevat eri aivoalueilla. Näin ollen päätöksentekoon vaikuttavat monesti käsillä olevan asian herättämät tunteet faktatiedon sijaan. Päätöksenteosta vastaava aivoalue kontrolloi myös tunteita, joten monesti päätös vain tuntuu hyvältä ja oikealta ilman rationaalista selitystä. Tämä selittää myös sen, miksi arvolähtöinen ajattelu toimii niin tehokkaasti ja luo asiakasuskollisuutta. (Sinek 2011, 56-57.)

Arvoviestinnän merkitys korostuu käytännössä, kun asiakas on ostamassa tuotetta, jossa joutuu valitsemaan samanlaisista tuotteista yhden. Monesti tällainen tilanne tulee eteen elektroniikkaa ostaessa - oma tieto laitteista on vähäistä ja vakuuttuminen oikeasta valinnasta on vaikeaa. Kun yritys tuo viestinnässään jonkin tunteisiin vetoavan syyn tuotteen ostolle, on ostajan helpompi valita oma tuotteensa. (Sinek 2009.) Näin on esimerkiksi autovalmistaja Kian kohdalla, jonka käyttäjät olivat 2011 kaikkein merkkiuskollisimpia. Jos henkilö on päättänyt ostaa autokseen Kian, hän tuskin edes kysyy neuvoa siihen, minkä merkkisen auton ostaisi, vaan miettii mikä Kian malleista olisi itselle sopivin. Olennaista on siis mielen ja sydämen voittaminen. (Tuulilasi, 2012.) Aina ei ole helppoa elää arvojensa mukaista elämää, esimerkiksi Nelson Mandela menetti fyysisen vapautensa kahdeksikymmeneksi vuodeksi, kun hän toimi omien arvojensa mukaisesti. Mandela olisi armahdettu, mikäli hän olisi suostunut luopumaan arvoistaan. (Inhimillinen tekijä, 2013.)

Cooperin ja Vlaskovitsin mukaan arvoa tuottava talous voidaan määritellä pienentämällä tuotteen tekijöiden ja loppukäyttäjien välistä muuria (Cooper ja Vlaskovits 2013, 18). Vaikka leluvalmistaja Hasbro pitää ensiarvoisen tärkeänä työntekijöiden lapsenmielisyyttä ja työtilojen innovatiivisuutta, testataan kaikki heidän valmistamansa lelut tuotekehitysvaiheessa myös loppukäyttäjillä. Hasbron tehtaalla on niin kutsuttu hauskanpitolaboratorio, joka on yksi tuotekehityksen tärkeimmistä työkaluista. Se on sisustettu kuin lastentarha, mutta varustettu tarkkailumahdollisuudella - katselemalla ja kuuntelemalla lasten leikkejä voidaan objektiivisesti kerätä uusia ideoita ja kehittymismahdollisuuksia leluihin. Hasbron suunnittelijoiden mukaan on tärkeää muistaa aina, kenelle suunnittelu-työ tehdään ja hauskanpitolaboratorion avulla tuotteet kehitetään täysin loppukäyttäjän tarpeita kuunnellen. (Groves 2010, 90-92.)

Useasti yrityksen markkinointistrategiana ovat erilaiset manipulaatiot, kuten kampanjat, hinnoittelutaktiikat, pelko, paine ja korulauseet. Näiden ongelmana on niiden tuottaman ilon lyhytaikaisuus, korkeat kustannukset, eivätkä ne luo asiakasuskollisuutta. Vaikka ostot olisivat toistuvia, asiakas saattaa silti jatkuvasti etsiä parempia tarjouksia. (Sinek 2011, 28-29.)

4 STRATEGIA

Yritysten tulisi toimia arvojensa eli periaatteidensa mukaisesti. Strategiassa ei tulisi olla mitään arvojen vastaista toimintaa. Arvojen tulee olla valmiina ennen strategian miettimistä. (Ilmoniemi 2009, 28.) Strategia kertoo, mihin ollaan menossa, miksi ja kuinka sinne päästään. Hyvä strategia on selkeä ja yksinkertainen, mutta samalla vetoava ja innostava. Strategian tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön, johdon, asiakkaiden ja omistajien välillä. (Åhman & Runola 2006, 25.)

“Strategiaa ei vuonna 2020 luoda, vaan sitä eletään tai soitetaan” (Åhman & Runola 2006, 149).

Strategiaa on vaikea tiivistää yhteen lyhyeen lauseeseen. Strategiassa on kyse siitä, miltä pelikenttä näyttää nyt, mitä kilpailijat ovat tehneet, mitä oma yritys on tehnyt ja mitä on odotettavissa tulevaisuudessa. Pysyvän kilpailuedun turvaamiseksi ja strategian jalkauttamiseksi yrityksen täytyy saada ahaa-elämys – eli merkittävä oivallus siitä, miten voi päästä kilpailuedun kautta voittajaksi. Tämän saavuttamiseksi tulee etsiä yrityksen suuntaviivat, oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin ja tehdä kovasti töitä ollakseen muita parempi. Vasta kun yritys on oppiva organisaatio, jonka työntekijät ovat motivoituneet kehittämään sitä jatkuvasti, strategia herää elämään. (Welch 2006, 166-167.)

Kun yrityksen olemassaolon syvemmän merkityksen tajuaa, on helppoa keksiä missio, eli pukea sanoiksi se, miksi yritys on olemassa. Huomattavasti vaikeampaa on keksiä miten erottua kilpailijoista ja mikä on yrityksen kilpailuetu. (Sinek 2011, 66.) Ihmiset, jotka tietävät miksi yritys on olemassa, tarvitsevat rinnalleen henkilön, joka tietää kuinka se toteutetaan. Esimerkiksi Walt Disney keskittyi Walt Disney Picturesissa miettimään yrityksen arvoja, ja veli Roy Disney sitoi ne käytäntöön määrittelemällä Disneyn vision eli mihin suuntaan yritys on menossa. Monesti yrityksensä arvopohjaa miettivä yrittäjä keskittyy ajattelemaan, miltä tulevaisuus tulee näyttämään, ja unohtaa elävänsä nykyhetkessä. (Sinek 2011, 140-141.) Yrityksen missio ja arvot edistävät toisiaan vain siinä tapauksessa jos ne tukevat toisiaan. Monesti päivittäinen liiketoiminta ajaa ne kuitenkin erilleen toisistaan. (Welch 2006, 29.)

Kim ja Mauborgne haastavat yritykset jättämään kilpaillun punaisen meren taakseen ja siirtymään uusille markkinoille siniselle merelle. Sinisen meren strategia auttaa pääsemään eroon verisestä kilpailusta, jossa omaa suoriutumistaan ei tarvitse enää verrata kilpailijoihin. Kirjan analyttiset työkalut ja viitekehykset auttavat yritystä luomaan oman Sinisen meren strategian, jonka avulla liiketoimintaa ei tarvitse enää jättää sattuman varaan. (Kim & Mauborgne 2006, 14-15.)

4.1 Siniselle merelle

Punaiset meret ovat tunnettuja, jo olemassa olevia toimialoja, missä kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa ja toimialojen rajat ovat hyväksytyjä ja määriteltyjä. Yritykset yrittävät voittaa kilpailijansa ja vallata itselleen suurimman kysynnän ruuhkautuvista markkinoista. Tuotteista tulee arkisia, sekä kasvun ja voiton mahdollisuudet pienenevät. Verinen kilpailu värjää meren punaiseksi. (Kim & Mauborgne 2006, 24.)

Tuulenmäen (2012) mukaan on turha tehdä jotakin, mikä on jo aikaisemmin tehty. Parempi idea on tehdä jotakin, mikä haastaa kaiken toimialalla tähän asti tehdyn. Ennen liikeidean toteuttamista on syytä miettiä, miten idean voisi toteuttaa toisin ja uudella tavalla. Pienikin muutos vanhaan tapaan voi tuoda paljon uutta - Tuulenmäki kutsuu tätä alkuideaksi - ja jatkokehiteltynä voidaan saada aikaiseksi jotakin todella mullistavaa. Esimerkkinä Tuulenmäki kertoo perinteisestä tavasta ajatella vanhustenhoitoa, jossa vanhuksset ovat vain passiivisia hoidon vastaanottajia, vaikka todellisuudessa ikäihmisten virikkeiden tarve ei katoa mihinkään. Vanhuksilla on lisäksi loputtomasti kärsivällisyyttä, aikaa ja laaja tietotaito esimerkiksi Suomen kielestä ja historiasta. Samaan aikaan suomessa on paljon maahanmuuttajia vailla tätä näitä taitoja - näitä Tuulenmäki kutsuu kokeilemisen ideoiksi, joista voi edetä joko suunnittelemalla tai käytännössä testaamalla. Tuomalla kokeilumielessä yhteen seniorit kieltenopettajina ja maahanmuuttajat, on luotu onnistuneiden kokeilujen kautta kielikahviloita, joissa vanhuksset voivat kokea tekevänsä todella arvoa tuottavaa työtä. (Tuulenmäki, 2012.)

Sinisen meren tavoitteena on luoda uusi markkinatila, jossa kilpailijat menettävät merkityksensä. Pitää vedota uudenlaiseen, alalle epätyypilliseen asiakasryhmään. Cirque du Soleil raivasi tiensä menestykseen ajatuksella “me keksimme sirkuksen uudestaan”. He vetosivat yritysasiakkaisiin ja aikuisiin, jotka olivat valmiita maksamaan ennennäkemättömästä elämyksestä triplasti enemmän kuin perinteisestä traditionaalisesta sirkuksesta punaisella merellä. (Kim & Mauborgne 2006, 34.)

Toinen hyvä esimerkki sinisestä merestä on Crayon creatures -yritys, joka valmistaa 3D-tulostamalla lasten piirustuksista kolmiulotteisia hahmoja. Tilataksaan tuotteen asiakkaan tarvitsee vain ladata digitaalinen valokuva haluamastaan piirroksesta Crayonin nettisivuille. Valmis hahmo tulee postitse kolmessa viikossa kotiovelle. Crayon creatures onnistui luomaan 3D- pikamallinnustekniikan kehittymisen ansiosta aivan uuden sinisen meren, jolla ei ole muita vastaavia toimijoita. (Crayoncreatures.com 2013.)



KUVA 3. Crayoncreatures.com

Siniselle merelle tyypillisiä elementtejä ovat uuden kysynnän aikaansaaminen, hyödyntämätön markkinatila ja kannattavan kasvun mahdollisuudet. Koska pelisääntöjä ei ole valmiiksi luotu, kilpailijat ovat epäolennainen tekijä sinisellä merellä. Mikäli yritys haluaa tarttua uusiin voitto- ja kasvumahdollisuuksiin, täytyy edetä kilpailemista edemmäs ja luoda sininen meri. (Kim & Mauborgne 2006, 25.)

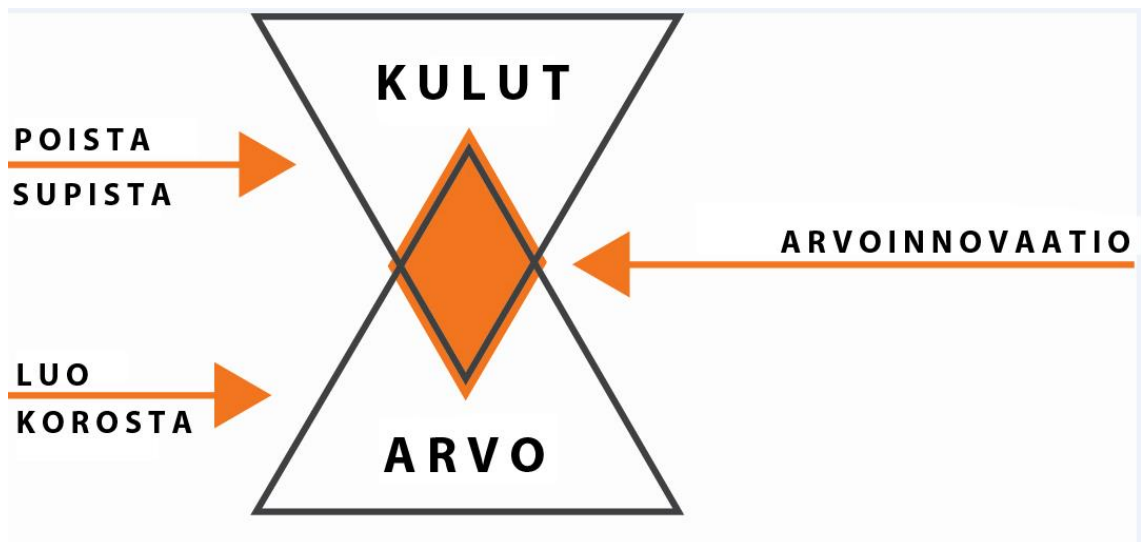
Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin tai pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

TAULUKKO 1. Punaisen ja Sinisen meren strategiat (Kim & Mouborgne 2006, 39)

Jotkin yritykset ovat kuitenkin pystyneet menestymään kilpaillulla punaisella merellä. Esimerkiksi Levykauppa X, joka myy CD-levyjä ja bändipaitoja seitsemän kivijalkakaupan ja verkkokaupan välityksellä. Levykauppa X on kasvattanut liikevaihtoaan koko 2000-luvun ajan, laittomista latauksista ja digitaalisen levityksen yleistymisistä huolimatta. Kauppalehden mukaan Äxän valtteina ovat olleet muun muassa onnistunut ja humoristinen markkinointi. (Kauppalehti.fi 2013.)

4.2 Työkaluja Siniselle merelle pääsemiseen

Arvoinnovaatio on yksi Sinisen meren strategian tärkeimmistä työkaluista. Se syntyy alueella, jossa yrityksen tekemät toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti sekä asiakkaille annettuun arvolupaukseen että kustannusrakenteeseen. Asiakkaan saama arvo perustuu yrityksen asiakkaalle tarjoamaan hintaan ja hyötyyn. Arvoinnovaatio on kokonaisvaltainen, kaikki yrityksen toiminnot kattava strategia. Cirque du Soleil keksi tarjota sirkuksen ja teatterin parhaat palat sekä supistaa joistakin perinteisemmistä sirkusnumeroista, kuten eläimistä. Liput ovat huomattavasti kalliimpia kuin perinteisessä sirkuksessa, mutta teatterilippujen hintoihin tottuneet ihmiset eivät pidä niitä kalliina. (Kim & Mauborgne 2006, 37.)



KUVIO 1. Arvoinnovaatio (Kim & Mauborgne 2006, 37-38, muokattu)

Strategiaprofiili on työkalu Sinisen meren strategian kehittämiseen. Se tuo esille nykyisen markkinatilanteen ja auttaa hahmottamaan, mihin kilpailijat investoivat tällä hetkellä, minkälaisia kilpailutekijöitä käytetään, miten kilpaillaan palveluilla, tuotteilla ja toimituksella sekä mitä hyötyä kilpailijat tuovat asiakkaalle. (Kim & Mauborgne 2006, 39.)

Strategiaprofiilin arvokäyrän tukemiseksi Kim ja Mauborgne ovat kehittäneet neljä tarkentavaa kysymystä:

1. Mitä toimialalla selviöinä pidettäviä asioita voisi *poistaa*?
2. Mistä tekijöistä voisi *supistaa*?
3. Mitä tekijöitä voitaisiin *korostaa*?
4. Mitä täysin uusia asioita voitaisiin *luoda*?

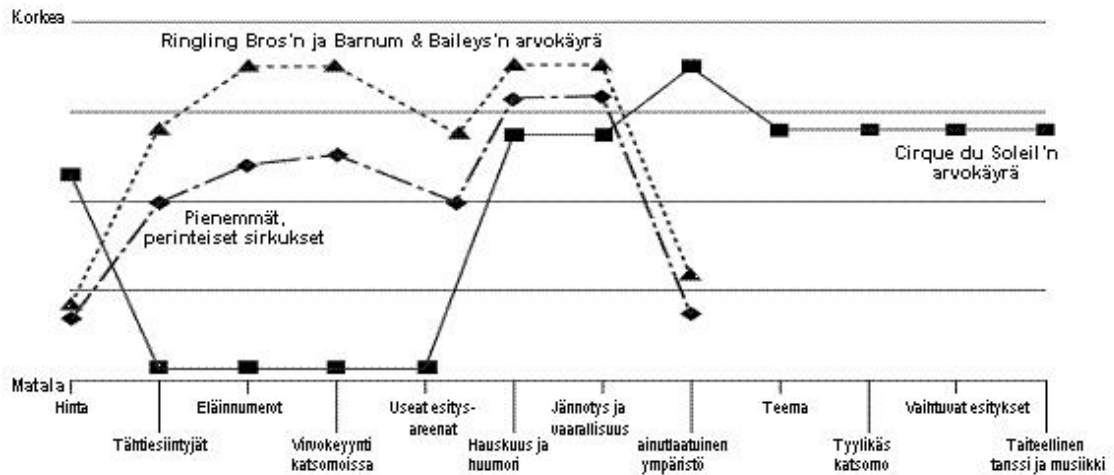
(Kim & Mauborgne 2006, 51-52.)

<p>POISTA Tähtiesiintyjät Eläinnumerot Virvokemyynti katsomossa Monen areenan yhtäaikainen käyttö</p>	<p>KOROSTA Ainutlaatuinen ympäristö</p>
<p>SUPISTA Hauskuus ja huumori Jännitys ja vaarallisuus</p>	<p>LUO Teema Tyylikäs katsomo Vaihtuvat esitykset Taiteellinen musiikki ja tanssi</p>

TAULUKKO 2. Neljä tarkentavaa kysymystä Cirque Du Soleil (Kim & Mauborgne 2006, 51, muokattu)

Tehokkaalla sinisen meren strategialla on kolme toisiaan täydentävää piirrettä: vakuuttava motto, painopiste ja erilaisuus. Näillä voidaan nopeasti testata kaupallinen toteuttamiskelpoisuus. Ilman painopistettä toteuttaminen on monimutkaista ja kustannustaso on yleensä liian korkea. Mikäli strategiaprofiilin arvokäyrä kulkee liian lähellä kilpailijoita, yritys ei erotu niistä tarpeeksi. Ilman mieleenpainuvaa, asiakkaita koskevaa mottoa arvokäyrä on tehty kokonaan vääristä lähtökohdista. Cirque du Soleil'n strategiaprofiilissa nämä kolme piirrettä täyttyvät. Strategiaprofiili erottuu selvästi kilpailijoiden profiileista. Siinä on uusia elementtejä, joita ei ole ennen nähty sirkuksessa: tyylikäs katsomo, taiteellinen musiikki ja tanssi, vaihtuvat teemat ja vaihtuvat esitykset. (Kim & Mauborgne 2006, 59-64.)

Cirque du Soleil'n motto voisi olla esimerkiksi ”Ainutlaatuinen ja aistit herättävä esitys loppuelämäksesi.”



KUVIO 2. Cirque du Soleil'n strategiaprofiili (Kim & Mauborgne 2006, 63, muokattu)

4.3 Onnekkuus ei sovi strategiaksi

Collinsin mukaan onni on hallitsematonta, vaikeasti ennustettavaa ja epävarmaa. Onnea ei voi käyttää strategiaksi, mutta sen hyödyntäminen on suotavaa. Onnekkouden voi käyttää hyödykseen seuraavin keinoin:

- 1) Jotta tunnistaisi kohdalle osuvan onnen, on osattava nähdä lähelle ja kauas.
- 2) Pitää kehittää omaa ymmärrystä siitä, milloin onnen sallitaan vaikuttaa omiin suunnitelmiin ja milloin ei.
- 3) Täytyy varautua tarpeeksi hyvin selviämään väistämättömistä epäonnen ajoista.
- 4) Pitää osata valjastaa kohdattu onni tuottamaan myönteisiä tuloksia. (Collins 2013, 181-182.)

“Tärkeintä on ymmärtää, että kohdatun epäonnen selittäminen onnen puuttumisella tarkoittaa samaa, kuin antaisimme sattuman vaikuttaa yritystoimintaamme, viemättä sitä itse eteenpäin.” (Collins 2013, 182.)

Paltarin järjestämässä seminaarissa Peter Vesterbackalta kysyttiin: mikä on Rovion menestyksen takana ja kuinka suuri osuus onnella on ollut? Vesterbacka vastasi “eliminate luck”, eli tee onnesta tarpeetonta. Onni tulisi minimoida tekemällä töitä ahkerasti, analysoida kilpailijat ja ymmärtää heidän menestyksensä salaisuus. Tämän jälkeen tehdään vain itse kaikki paremmin! (Paltari.com 2013.)

5 KETTERÄN LIIKETOIMINTAMALLIN LUOMINEN

Arvojen ja strategian kirkastuessa voi aloittaa hahmottelemaan liiketoimintasuunnitelmaa. Ketterän liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen Business Model Canvas on strateginen työkalu. Sen avulla yritykset voivat laatia uusia, ja muokata jo olemassa olevia liiketoimintamalleja. Osterwalderin ja Pigneurin mukaan (2010, 12) Business Model Canvas on jaettu kieli, jonka avulla pystytään visualisoimaan, kuvailemaan ja muuttamaan liiketoimintamalleja. Liiketoimintamalli kuvailee kuinka yritys toimittaa, tuottaa ja luo arvoa (Osterwalder & Pigneur 2010, 15).

Babson Collegessa tehdyn tutkimuksen tulokset osoittavat, ettei startup -yritys välttämättä tarvitse perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa. Tutkimuksessa vertailtiin 116 yritystä muun muassa liikevaihdon, voiton ja työntekijöiden lukumäärän perusteella, eikä menestyksessä ollut eroja siinä, oliko aloittaessa tehty tarkka liiketoimintasuunnitelma vai ei. Liiketoimintaa on toki analysoitava, suunniteltava ja visioitava, mutta konkreettisen suunnitelman tekemiseen ei kannata käyttää liikaa aikaa. (Kawasaki 2008, 78.)

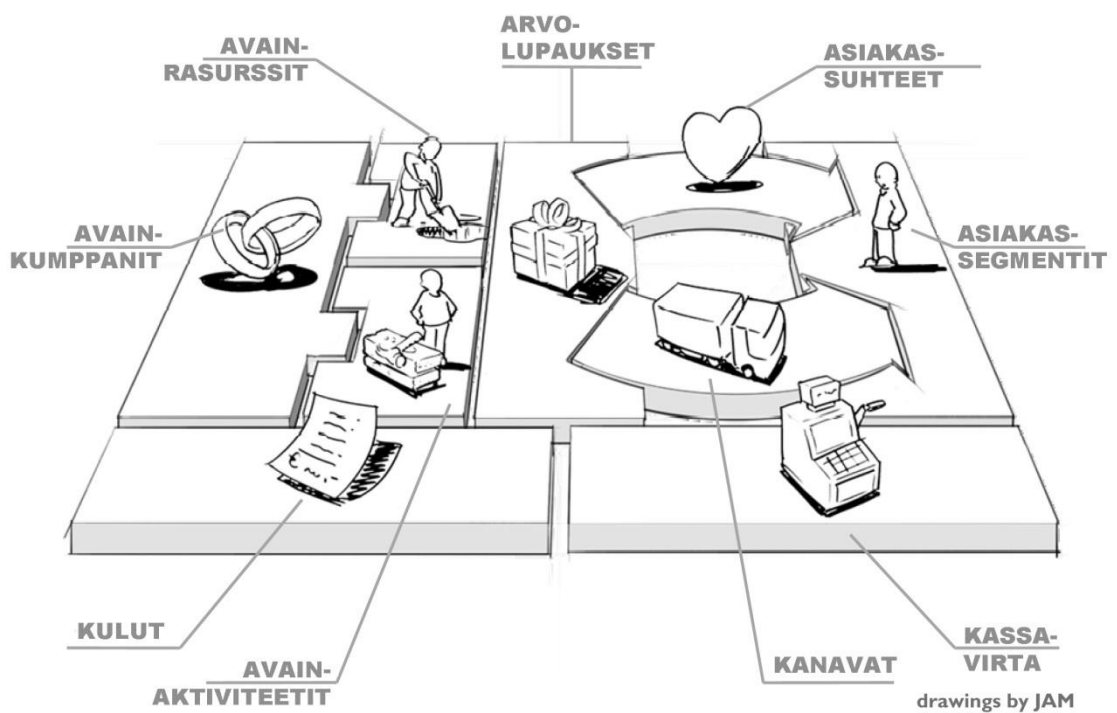
Kawasakin mukaan liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisessa vähemmän on enemmän, ja suunnitelman pituus tulisikin olla liitteineen maksimissaan 20-sivuinen. Tärkein osa liiketoimintasuunnitelmaa on houkutteleva tiivistelmä, joka herättää esimerkiksi mahdollisen sijoittajan mielenkiinnon. Koska suunnitteluvaiheessa talousosio on vain arvaus, se tulisi pitää lyhyenä ja panostaa enemmän yrityksen toimivuutta mittaavien avainlukujen määrittelyyn. (Kawasaki 2008, 80.)

Yksisivuinen Canvasin hyötyjä ovat sen tekemisen nopeus, asioiden ytimekäs ilmaisu ja helppo siirrettävyys. Sen sijaan, että liiketoimintasuunnitelman kirjoittamiseen käytettäisiin viikkoja tai jopa kuukausia, Canvasin avulla voidaan tehdä useita eri suunnitelmia yhden iltapäivän aikana. Maurya kirjoittaa, että ”Sinulla on kolmekymmentä sekuntia aikaa herättää sijoittajan huomio hissipuheellasi, ja kahdeksan sekuntia aikaa saada asiakkaan huomio nettisivujesi aloitussivulla¹”. Yksisivuinen liiketoimintasuunnitelma on myös helppo jakaa muiden kanssa, mikä tarkoittaa, että sen todennäköisesti myös lukee useampi henkilö ja sitä tullaan päivittämään useammin. (Maurya 2012, 5-6.)

¹On arvioitu, että jopa 50 % asiakkaista poistuu aloitussivulta ensimmäisen kahdeksan sekunnin aikana. Lähde: MarketingSherpa's 'Landing Page Handbook' (2005)

Kaikkea ei tarvitse tietää heti aluksi. Aluksi on tärkeää keskittyä yrittäjän omiin motiiveihin ja tavoitteisiin ja yrityksen ytimen hiomiseen jatkuvien kokeilujen kautta. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on ajankohtaista vasta, kun yrityksen toimintaa pystytään tarkastelemaan usean vuoden aikajänteellä ja tiedetään miten liiketoiminta pyörii. (Leppänen 2013, 14-16.)

Osterwalderin ym. mukaan liiketoimintamallia voi parhaiten mallintaa yhdeksän eri osa-alueen eli ns. rakennuspalikan välityksellä, jotka kuvailevat miten yritys aikoo tehdä rahaa. Business Model Canvas muokkautuu yhdeksästä osa-alueesta, joita ovat asiakassegmentit, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, kassavirrat, avainresurssit, avainaktiviteetit, avainkumppanit ja kulurakenne. Yhdessä nämä havainnollistavat lohkot muodostavat Business Model Canvasin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14.)



KUVA 4. Business Model Canvas ja sen 9 eri osa-alueetta (Osterwalder & Pigneur 2010 muokattu)

5.1 Business Model canvaksen osa-alueet

Asiakassegmentit määrittelevät erilaisia ihmisryhmiä tai organisaatioita, joita yritys haluaa tavoittaa ja palvella. Organisaation täytyy tehdä tietoinen päätös mitä asiakasryhmää halutaan palvella ja mitä asiakasryhmää ei oteta huomioon. Asiakassegmentit panevat miettimään, kenelle tuotetaan arvoa ja ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.) Mauryan (2012, 28) muistuttaa, että tavoitteena on määrittellä aikaiset omaksujat, ei massa-asiakasta.

Arvolupaukset kuvailevat niitä palveluja ja tuotteita, joilla tuodaan lisäarvoa jollekin tietylle asiakassegmentille. Arvolupaus on syy siihen miksi asiakas valitsee tietyn yrityksen muiden sijaan. Arvolupauksen tehtävänä on ratkaista asiakkaan ongelma tai vastata tarpeeseen. Jokaiselle asiakassegmentille tulisi tarjota oma arvolupaus, jossa heille tarjotaan kohdennettuja palveluja ja hyödykkeitä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Maurya (2012, 29-31) antaa vinkkejä arvolupauksen luomiseen:

- Aikaisten omaksujien tulisi olla ensimmäinen kohderyhmä
- Tulisi vastata kysymyksiin: miksi, miten ja mitä
- Muiden hyvien arvolupauksien tutkiminen

Twitterilla on hyvä, uniikki arvolupaus: “Selvitä mitä tapahtuu, juuri nyt, ihmisille ja yrityksille, joista välität” (twitter.com, 2013).

Kanavat kertovat Osterwalder & Pigneur (2010, 26) mukaan kuinka yritys kommunikoi ja saavuttaa asiakasryhmänsä. Kanavilla on iso merkitys asiakaskokemuksessa, niillä on monia tärkeitä tehtäviä kuten:

- Herättää tietoutta yrityksen tuotteista ja palveluista
- Auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupausta
- Antaa asiakkaiden ostaa jonkun tietyn tuotteen tai palvelun
- Toimittaa arvolupaus asiakkaille
- Tarjota asiakastuki

Maurya (2012, 34-35) kehottaa kiinnittämään kanavissa huomiota seuraaviin asioihin:

- Ilmainen (sosiaalinen media) verrattuna maksullinen kanava (radio)
- Sisäänheitto (blogit) verrattuna tavoitteleva (tv-mainokset)
- Suora (kasvotusten) verrattuna epäsuora (verkkokauppa)
- Säilyttäminen (hyvä tuote) ennen ohjaamista (jakaminen esimerkiksi Facebookissa)

Asiakassuhteet osa-alue kuvailee, minkälaisia asiakassuhteita yritys luo kunkin asiakassegmentin kanssa. Suhde voi vaihdella henkilökohtaisen ja automaattisen välillä. Asiakassuhdetta voi ajaa eteenpäin muun muassa seuraavat motivaatiot: asiakkaiden hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen tai myynninedistäminen. Esimerkiksi Mobile Network nimisen teleoperaattorin asiakassuhdetta ajoi eteenpäin aggressiivinen asiakashankintakampanja, joka tarjosi ilmaisen kännykän kaikille uusille asiakkaille. Kun markkinoista tuli kyllästetyt operaattori keskittyi asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakkaan keskiostoksen nostamiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28.)

Kassavirtoja syntyy, kun arvolupaus tarjotaan onnistuneesti eri asiakassegmenteille. Liiketoimintamalli voi sisältää kahdenlaisia kassavirtoja, se voi olla joko kertaluontoinen tai toistuva. Osterwalder & Pigneur mainitsevat, että yrityksen olisi hyvä tietää, mistä arvosta jokainen asiakassegmentti on oikeasti valmis maksamaan ja miten. Jokaisella kassavirralla voi olla erilainen hinnoittelumalli, esimerkiksi kiinteät listahinnat tai neuvoteltavat hinnat. Yrityksellä on mahdollista tuottaa enemmän rahavirtaa kassaan mikäli ymmärretään kunkin asiakassegmentin arvot. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.) Maurya (2012, 38) kirjoittaa, että hinta on osa tuotetta ja se voi muuttaa mielipidettä tuotteesta. Hinta määrittelee asiakkaat. Maksun saaminen on ensimmäinen muoto vahvistuksesta, että on rakennettu sellainen tuote tai palvelu, jonka asiakas haluaa ostaa.

Avainresurssit paljastavat tärkeimmät voimavarat mitä yrityksellä on menestyvään liiketoimintaan. Jokainen bisnesmalli vaatii avainresurssin. Nämä resurssit antavat yritykselle mahdollisuuden luoda ja tarjota arvolupaus, saavuttaa markkinat, ylläpitää suhdetta eri asiakassegmentteihin ja tehdä liikevaihtoa. Avainresurssit vaihtelevat liiketoimintamallin mukaisesti ja ne voivat olla rahallisia, fyysisiä, humaaneja tai älyllisiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Avainaktiviteetit kuvailevat yrityksen tärkeimmät toiminnot, joita yrityksen täytyy tehdä menestyäkseen. Avainaktiviteettien, kuten avainresurssien, tehtävänä on luoda ja välittää yrityksen arvolupaus, saavuttaa markkinat, ylläpitää suhdetta eri asiakassegmentteihin ja tehdä liikevaihtoa. Avainaktiviteetit vaihtelevat liiketoimintamallin tyypin mukaisesti. Esimerkiksi Microsoftin avainaktiviteetti sisältää softan kehittämistä ja konsulttitoimisto, McKinseyn avainaktiviteetti on ongelmanratkaisu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.)

Avainkumppanit nitovat yhteen toimivan liiketoimintamallin avainkumppanien ja alihankkijoiden verkoston. Yritykset muodostavat nykyaikana paljon kumppanuuksia muun muassa resurssien hankinnan tukemiseksi, riskien vähentämiseksi tai optimoidakseen liiketoimintamalleja. Avainkumppaneita voi olla esimerkiksi strateginen sopimus keskenään kilpailemattomien yritysten välillä, strateginen liitto keskenään kilpailevien välillä tai ostaja-toimittajasuhde luotettavien toimitusten takaamiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Kulurakenne kuvailee toimivan liiketoimintamallin kulut. Liiketoimintamallit voidaan jakaa kahteen erilaiseen luokkaan: arvokeskeisiin sekä kustannuskeskeisiin. Arvokeskeiset liiketoimintamallit keskittyvät arvontuotantoon. Henkilökohtainen palvelu ja korkealuokkaiset arvolupaukset ovat arvokeskeisten liiketoimintamallien tärkeitä arvoja. Kustannuskeskeiset liiketoimintamallit keskittyvät minimoimaan liiketoiminnan kuluja. Nämä yritykset käyttävät hyväkseen mahdollisimman paljon automatiikkaa ja heidän arvolupauksensa ovat alhaisesti hinnoiteltuja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 41.)

Maurya (2012, 38) kehottaa listaamaan kaikki operatiiviset kulut, joita tuotteen vieminen markkinoille vaatii. Näitä on todella vaikea laskea kauas tulevaisuuteen, joten on viisainta keskittyä nykyhetkeen:

- Mitä maksaa haastatella 30 - 50 asiakasta?
- Mitä maksaa rakentaa ja lanseerata MVP¹?
- Miltä kiinteiden ja muuttuvien kustannuksien suhde näyttää?

¹Minimi-kriteerit täyttävä, elinkelpoinen tuote, eli lopullisen tuotteen alpha-versio. Tällä tuotteella testataan houkuttelevuutta asiakkaan silmissä. Tuotteen avulla saatujen tulosten on oltava mitattavissa.

Kassavirran ja kulurakenteen laskelmia käytetään hyväksi, että voidaan laskea break-even point eli kriittinen piste ja arvioida kuinka paljon aikaa, rahaa ja panostamista tarvitaan sinne pääsemiseksi. Tätä tietoa tarvitaan myöhemmin, kun arvioidaan millä liiketoimintamallilla olisi kannattavinta aloittaa. (Maurya 2012, 38.)

Asiakaslähtöisyyden huomioon ottaminen tulisi olla lähtökohhta koko liiketoimintamallin suunnitteluprosessissa. Asiakaslähtöisyyden pitäisi näkyä yrityksen tekemissä valinnoissa, jakelukanavissa, asiakassuhteissa, kassavirrassa ja arvolupauksessa. Hyvä liiketoimintamalli on kuvattu asiakkaan silmin. Tämä näkökulma voi johtaa aivan uusiin mahdollisuuksien löytämiseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 128-129.)

Perspektiivi tulisi muuttaa organisaatiokeskeisestä asiakaslähtöisemmäksi. Organisaatiokeskeisen ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin eroja:

Organisaatiokeskeinen liiketoimintamalli:

- Mitä voimme myydä asiakkaille?
- Miten voimme tehokkaimmin tavoittaa asiakkaamme?
- Minkälaisia suhteita meidän tulisi saavuttaa asiakkaiden kanssa?
- Miten voimme saada rahaa asiakkailtamme?

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli:

- Minkälaisia tarpeita asiakkaidemme pitäisi tyydyttää ja kuinka voimme auttaa siinä?
- Kuinka asiakkaamme haluavat mieluiten tulla tavoitetuiksi?
- Kuinka me yrityksenä parhaiten sovimme heidän rutiineihinsa?
- Minkälaisia suhteita asiakkaamme odottavat meidän solmivan kanssaan?
- Minkälaisesta arvosta asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? (Osterwalder & Pigneur 2010, 128-129.)

5.2 Business Model Canvasin ja Sinisen meren strategian yhdistäminen

Sinisen meren strategia on työkalu, joka auttaa löytämään uusia asiakassegmenttejä ja kyseenalaistamaan arvolupauksia ja liiketoimintamalleja. Business Model Canvas tukee sinisen meren strategiaa tarjoamalla visuaalisen kokonaisnäkömyksen siitä, miten yhden osan muuttaminen liiketoimintamallissa vaikuttaa muihin osa-alueisiin. Yhdistämällä Kimin ja Mauborgnen (2007) arvoinnovaation ja neljä tarkentavaa kysymystä Business Model Canvasin kanssa, saadaan aikaiseksi uusi tehokas työkalu. Business Model Canvasissa oikea puoli edustaa arvon tuottamista ja vasen puoli kustannuksia. Tämä sopii hyvin Kimin ja Mauborgnen arvoinnovaation logiikkaan arvon lisäämisestä ja kulujen karsimisesta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 226.) Työkalujen yhdistämisen tavoite on auttaa hahmottamaan liiketoimintasuunnitelman kokonaisuutta ja havainnollistaa eri osa-alueiden vaikutuksia toisiinsa.

Business Model Canvas koostuu oikeanpuoleisesta arvoon ja asiakaisiin keskittyvästä puolesta ja vasemmanpuoleisesta kustannuksiin ja infrastruktuuriin keskittyvästä puolesta. Elementtien vaihtaminen Canvasin oikealla puolella vaikuttaa vasemman puolen osa-alueisiin. Esimerkiksi jos lisätään tai poistetaan elementtejä arvolupaus, kanava tai asiakassuhde -osiosta, tällä on suora vaikutus resursseihin, aktiviteetteihin, yhteistyökumppaneihin ja kuluihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 228.)

Lisätään Business Model Canvasiin Sinisen meren strategia: sinisen meren strategia pyrkii lisäämään arvoa ja vähentämään kuluja. Tämä saavutetaan todentamalla mitä elementtejä voidaan poistaa, vähentää, nostaa ja luoda uudestaan. Ensimmäinen tavoite on karsia kuluja vähentämällä tai poistamalla vähän arvoa tuottavia ominaisuuksia palvelusta. Seuraava päämäärä on korostaa tai luoda paljon arvoa tuottavia piirteitä tai palveluja, jotka eivät nosta kuluja huomattavasti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 228.)

Näiden kahden työkalun yhdistäminen auttaa yritystä systemaattisesti analysoimaan liiketoimintamallia kokonaisuutena. On mahdollista kysyä neljä tarkentavaa kysymystä (poista, luo, vähennä, korosta) jokaisesta liiketoimintasuunnitelman osa-alueesta ja huomata välittömästi muutos muissa liiketoimintamallin osissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 227.) Liitteenä (Liite3) esimerkki Business Model Canvasin ja Sinisen meren strategian yhdistämisestä Cirque du Soleilin Korosta-poista-supista-luo -metodia käyttäen.

5.3 Canvasin rakentaminen

Liiketoiminta idea voi olla mitä vain nenäliinalle piirretystä töherryksestä yksityiskoh-
taiseen liiketoimintamalli -canvasiin. Monia prototyyppisiä tekemällä voit muunnella,
lisätä ja poistaa osioita ja katsoa kuinka se vaikuttaa strategisesti lopputulokseen. (Os-
terwalder & Pigneur 2010, 165.) Canvasin etuna on sen joustavuus, ja sen voi luoda
itselleen sopivimmalla tavalla. Internetissä on mahdollista luoda nettipohjainen canvas,
jonka etuna on helppo jaettavaus. Halutessaan canvasista voi tehdä version PowerPoin-
tilla tai Keynotella, tai luoda sen perinteisesti paperille esimerkiksi PostIt-lappujen avul-
la. (Maurya 2012, 45.)

Canvaksen rakentamisessa erotellaan asiakkaat ja käyttäjät. Jos tuotteella on useita käyt-
täjiä, tunnistetaan asiakkaat. Asiakas on henkilö, joka maksaa tuotteesta, käyttäjä ei.
Ensin kaikki asiakkaat laitetaan samalle canvasille. Eri asiakassegmenttien tarpeet voi
erotella esimerkiksi käyttämällä eri värejä, mikä helpottaa hahmottamaan asiat parem-
min. Sen jälkeen voi tarvittaessa tehdä lisää canvaseja, jolloin hahmotellaan canvas
erikseen joka asiakassegmentille. Liiketoimintasuunnitelman elementit vaihtelevat suu-
resti asiakassegmenttien mukaan. Canvasin täyttäminen kannattaa aloittaa kahdesta tai
kolmesta asiakassegmentistä, joiden käyttäytyminen tunnetaan parhaiten. Laajat asia-
kassegmentit erotellaan pienemmiksi. Vaikka tähdättäisiin massamarkkinoille, tulisi
kuitenkin aloittaa joku tarkka asiakassegmentti mielessä. Esimerkiksi Facebookilla on
yli 500 miljoonaa käyttäjää, mutta sen luojat aloittivat hyvin tarkalla asiakassegmentillä:
Harvardin yliopiston oppilailla. (Maurya 2012, 24.)

5.4 Lean Canvasin osa-alueet

Useimmat yrittäjät aloittavat vahvalla intuitiivisella visiolla. Ensimmäinen askel on kir-
joittaa se ylös. Maurya toteaa, että useimmat suunnitelmat todistetaan huonoiksi joka
tapauksessa, joten tarvitaan jotain vähemmän jäykkää ja tilastoimiseen keskittyntä
mallia kuin perinteinen kuudenkymmenen sivun liiketoimintasuunnitelma. (Maurya
2012, 3-4.) Yhden ratkaisun idean nopeaan purkamiseen tarjoilee Lean Canvas, jonka
Maurya on kehittänyt Alex Osterwalderin Business Model Canvasista. Joitakin osa-
alueita on korvattu uusilla lohkoilla. Lean Canvasin täyttäminen aloitetaan määrittele-
mällä ongelma. (Maurya 2012, 5).

ONGELMA Listaa 1-3 ongelmaa 2 OLEMASSA-OLEVAT VAIHTOEHDOT Listaa, kuinka ongelmat ratkaistaan tällä hetkellä	RATKAISU Hahmottele ratkaisu jokaiseen ongelmaan 4 AVAINMITTARIT Listaa avainluvut, jotka kertovat kuinka liiketoiminnalla menee 8	UNIIKKI ARVOLUPAUS Yksi selkeä ja vakuuttava viesti, joka saa tietämättömästä kävijästä kiinnostuneen prospektin 3 KORKEA-TASOINEN KONSEPTI Analysoi ja vertaa(esim. YouTube= videoiden Flickr)	ETUMATKA Jotakin, mitä ei voi helposti päihittää tai ostaa 9 KANAVAT Listaa reitit asiakkaiden luo 5	ASIAKAS-SEGMENTIT Listaa kohde asiakkaat ja käyttäjät 1 AIKAISET OMAKSUJAT Listaa ihanteelliset käyttäjäryhmät
KULURAKENNE Listaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset 7		KASSAVIRTA Listaa kassavirran lähteet 6		

KUVA 5. Lean Canvas (Maurya 2012, muokattu)

Ongelma osa-alueessa listataan kolme eri ongelmaa. Asiaa voi lähestyä myös miettimällä, mitä töitä asiakkaiden pitäisi saada tehtyä. Aluksi kannattaa dokumentoida, miten arvellaan aikaisten omaksujien ratkaisevan ongelman tällä hetkellä. On myös hyvä listata, mitä vastaavia palveluntarjoajia on jo olemassa. (Maurya 2012, 27.) “Asiakkaat eivät välitä ratkaisustasi. He välittävät vain omista ongelmistaan” (McClure, 500 Startups).

Mauryan perustama yritys CloudFiren tarkoitus on helposti ja nopeasti jakaa kiireisten vanhempien videoita ja valokuvia netissä. Cloudfire on kuin valokuvien Dropbox. (redferret.net, 2010.) CloudFiren Lean Canvasin kolme ongelmaa ovat: useiden kuvien ja videoiden jakaminen vie paljon aikaa, vanhemmilla ei ole paljoa aikaa käytettävissä ja vastaavia sovelluksia löytyy jo paljon markkinoilta, kuten Flickr Pro, SmugMug ja Facebook (Maurya 2012, 28).

Ratkaisu osa-alueessa on testaamattomia ongelmia, ja usein ne vielä kehittyvät tai muuttuvat muutaman asiakashaastattelun jälkeen. Tästä syystä kannattaa tyytyä vain luonnostelemaan mahdollisimman yksinkertainen ratkaisu jokaiselle ongelmalle. Ratkaisu sidotaan ongelmaan mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa. CloudFiren ratkaisuja ovat helppokäyttöiset työkalut eli miten ladataan tai jaetaan tiedostoja, IPhoto/kansio -yhteensopivuus sekä välitön jakaminen ilman lataamista. (Maurya 2012, 32-33.)

Etulyöntiasema osa-alue joudutaan useasti jättämään täyttämättä ensimmäisellä kerralla. Sen tarkoitus on saada tekijä ajattelemaan syvällisesti, kuinka voidaan erottautua muista ja luoda sen kautta merkitystä. Maurya kirjoittaa, että monet sortuvat kirjoittamaan tähän epäolennaisia asioita, kuten intohimo, ominaisuudet tai koodin muoto. Unelmatiimi, sisäpiirintieto, yhteisö ja olemassa olevat asiakkaat ovat kuitenkin paljon konkreettisempia esimerkkejä etulyöntiaseman saavuttamiseksi. CloudFiren etulyöntiasema on yhteisöllisyys. (Maurya 2012, 42-43.) “Kaikki kopioimisen arvoiset asiat tullaan kopioimaan. Oikea etulyöntiasema on jotain mitä on vaikea kopioida tai ostaa” (Cohen 2012).

Avainmittarit osa-alueessa kuvataan avainnumeroita, joita voidaan käyttää hyväksi yrityksen menestystä mitattaessa. Nämä numerot ovat avaintekijöitä mitattaessa edistystä ja asiakkaiden tärkeitä hetkiä yrityksen elinkaareissa. Avainmittareita ovat hankkiminen, aktivointi, säilyttäminen, liikevaihto ja ohjaus. (Maurya 2012, 40.)

Hankkiminen (acquisition)

Hankinta kuvaa pistettä, jossa käännetään tuotteesta tai palvelusta tietämätön vierailija kiinnostavaksi mahdollisuudeksi. Yrityksen kotisivuille tultuaan asiakas tulisi saada tekemään mitä tahansa muuta, kuin lähtemään pois sivustolta. (Maurya 2012, 40.) CloudFire pyrkii saamaan asiakkaan sisäänkirjautumaan palveluun (Maurya 2012, 44).

Aktivointi (activation)

Aktivointi kuvaa pistettä, jossa kiinnostunut asiakas saa ensimmäisen tyytyväisen asiakaskokemuksen. Esimerkiksi, kun potentiaalinen asiakas ilmestyy kotisivuille, hänet ohjataan löytämään arvolupaus, joka annettiin aloitussivulla. (Maurya 2012, 40-41.) CloudFiren aktivointi piste on ensimmäisen kansion luominen palveluun (Maurya 2012, 44).

Säilyttäminen (retention)

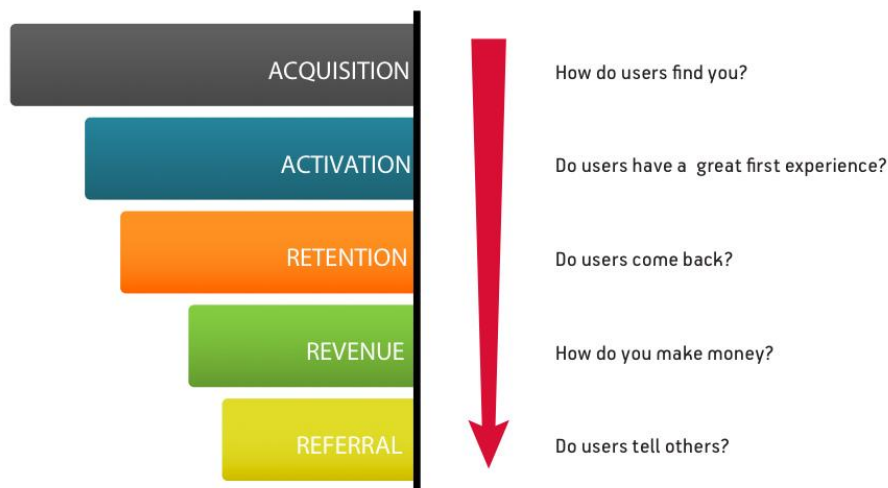
Säilyttäminen mittaa toistuvaa käyttöä ja/tai sitoutumista tuotteeseen. Nettisivuilla tämä tarkoittaisi uudelleenkirjautumista sisään. (Maurya 2012, 41.) CloudFiren tapauksessa esimerkiksi kansion tai videon jakaminen ystäville tai sukulaisille (Maurya 2012, 44).

Liikevaihto (revenue)

Toimintoja joista saa liikevaihtoa. Nämä voivat olla joko jäsenmaksuja tai jonkin tietyn tuotteen ostaminen. CloudFiressa ilmaisen kolmenkymmenen päivän kokeilujakson päättymisen jälkeen suoritettava maksu asiakkaan halutessa jatkaa palvelun käyttöä. (Maurya 2012, 44.)

Ohjaus (referral)

Ohjaus on pidemmälle viety muoto käyttäjien hankintakanavasta, jossa tyytyväiset asiakkaat vievät eteenpäin positiivista palautetta yrityksestä. Kotisivuilla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sivun jakamista kaverin kanssa. (Maurya 2012, 41.) CloudFiren esimerkkinä ystävien ja sukulaisten kutsuminen mukaan käyttämään palvelua (Maurya 2012, 44).



KUVA 6. Dave McClure's Pirate Metrics (Maurya 2012, 40)

6 KETTERÄ STARTUP

Riesin näkemyksen mukaan startupilla on aina visio saada aikaan jotakin maailmaa mullistavaa. Vision saavuttaakseen yrityksellä pitää olla strategia, josta ilmenee liiketoimintamalli, näkökulmia kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista, ajatuksia asiakkaista sekä ideoita tuotekehityksestä. Itse tuote on strategian lopputulos. Yrityksen elinkaaren aikana visio harvoin muuttuu, mutta strategia ja sen myötä lopputuote hioutuu lopulliseen muotoonsa. Startup-yrittäjällä tulisi olla vahva oppimisenäkökulma, ja jokainen takaisku on nähtävä mahdollisuutena oppia, kuinka määränpähän pääsee. (Ries 2011, 22-23.)

Yrityksellä tulee olla selkeä strategia, missio ja visio, jotka vastaavat siihen, miksi se on olemassa, miksi siellä pitäisi olla töissä ja mihin yritys on matkalla. Yksi keino menestyä on löytää jokin isompi tarkoitus ohjaamaan yrityksen toimintaa. Se voi olla esimerkiksi elämänlaadun parantaminen, hyvien asioiden suojeleminen tai väärän oikaiseminen. Talouselämän haastattelussa Marimekon toimitusjohtaja Mika Ihamuotila kertoo, että useimpia hänen kaltaisiaan 40-vuotiaita johtajia pelkää yrityksen koko tai palkan määrä ei enää houkuttele. He haluavat mieluummin tehdä asioita, joilla on suurempi merkitys yhteiskunnalle ja itselle. (Kilpinen 2008, 36.)

Internetin, pilvipalveluiden ja avoimen lähdekoodin ansiosta tavaroiden valmistuskustannukset ovat halvempia kuin koskaan aikaisemmin. Kuitenkaan menestyvien yritysten rakentaminen ei ole juurikaan helpottunut. Maurya toteaa, että useimmat yritykset menevät edelleen konkurssiin. Mikä sitten erottaa menestyvät ja vähemmän menestyneet yritykset toisistaan? Mauryan mukaan menestyvät yritykset ovat löytäneet kaavan siihen, mikä toimii, ennen kuin heidän resurssinsa loppuvat. (Maurya 2012, introduction xxI.)

Eric Riesillä on teoria alkavan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen, jossa keskitytään erilaisiin tuotteisiin ja johtamisen jalostamisideoihin, joilla ketterästi luodaan uusi ja kestävä innovaatio. Uuden, suuren hitin keksiminen on haastavaa, ja etenkin sen vieminen käytäntöön. Riesin ratkaisu ongelmaan on tuotteen kehittäminen nopeiden iteraatiokierrosten avulla, jotka selvittävät asiakkailta kysymättä, mitä he haluavat. (Ries 2011, 4-5.) Esimerkiksi sovelluksista ja ohjelmista julkaistaan monesti internetiin palvelun alpha- tai beta-versio, jota voidaan testata ennen varsinaista julkaisua, ja antaa yritykselle arvokasta palautetta tuotteen toimivuudesta ja käyttömahdollisuuksista. Muun muassa Minecraft -peliä oli mahdollista testata ja osallistua sen kehittämiseen jo alpha-vaiheessa. (Minecraftwiki.net, 2013.) Ajattelumallin taustalla on pyrkimys vähentää epäonnistumista ja sitä tuhlausta, jota tuotteiden, joita kukaan ei halua, tuottaminen aiheuttaa (Ries 2011, 7).

Lean käsite ei tarkoita pientä yritystä, tai yritystä ilman rahaa tai visiota. Lean tarkoittaa tehokkuuden optimointia arvoa tuottavien aktiviteettien lisäämisellä ja kaiken arvoa tuottamattomien aktiviteettien vähentämistä tai poistamista. Arvon tuottamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan arvon tuottamista asiakkaalle. Cooper ja Vlaskovits tarkentavat, että arvoa ei voi välittää ilman sen markkinointia ja myyntiä. (Cooper ja Vlaskovits 2013, 25.)

6.1 Visio ja lean-ajattelu

Yrittäjän suurimpana haasteena on yhdistää startup-yrityksen luovuus hallittuun johtamismalliin. Yrittäjä ei saisi liiaksi pelätä johtamisen tappavan luovuutta, eikä toisessa ääripäässä antaa yrityksen mennä kaaokseen kokeilemisen ja nopean mentaliiteetin edessä. Monet aloittavat yritykset kaatuvat jo tässä vaiheessa, koska perusasioita ei saada kuntoon. (Ries 2011, 15.) Lean-ajattelu ottaa vahvasti kantaa jakelukanaviin ja tuotantosysteemiin nykytilassaan. Se haluaa selkeyttää arvonlisäysajattelua ja opettaa rakentamaan tuote sisältä ulospäin, vain oikeaan tarpeeseen. (Ries 2011, 18.) Lean startupin ajatuksena on opettaa ihmisiä mittaamaan tuottavuuttaan uudella tavalla. Startupin tavoitteena on keksiä, mitä markkinoille todella tarvitaan – mitä asiakkaat haluavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan – niin nopeasti kuin mahdollista. Lean-ajattelu on uusi näkökulma innovaation kehittämiseksi uudeksi tuotteeksi, joka mahdollistaa nopeat iteraatiokierrokset, asiakasnäkökulman, vision ja mielettömän kunnianhimon – kaiken yhtä aikaa. (Ries 2011, 20.)

Autovalmistaja Fordin alkuajoissa on paljon yhteistä startup-yrittämisen kanssa. Väitetään, että jos Ford olisi ensimmäistä autoa valmistaessaan kysynyt ihmisiltä, mitä he todella haluaisivat, lopputulos ei olisi ollut auto, vaan nopeampi hevonen. (Allén 2012.) Vastaavanlainen tilanne oli vuosituhannen vaihteessa, kun dvd-levyt korvasivat vcr-kasetit. Tekemällä kuluttajatutkimus vcr-kasettien puutteista, olisi kärkeen varmasti noussut toive nopeammasta kelausmahdollisuudesta, jotta kasetin saisi pian sen katsomisen jälkeen haluamaansa kohtaan tai takaisin alkuun. Kuuntelemalla tällaisia toiveita ei olisi syntynyt dvd-levyjä, jotka eivät vaadi alkuunkelausta lainkaan. (Kelley 2005, 37.)

Pitkälle vietyjen liiketoimintasuunnitelmien heikkous on se, että ne pohjautuvat monesti oletuksiin ja uskomuksiin. Todellisuus ei aina mene suunnitelman mukaan. Näitä tilanteita varten Ries on luonut Rakenna-mittaa-opei -palautekehän, jonka avulla toimintaa voi ketterästi muuttaa tilanteen vaatiessa. Vaihtoehtoja on kaksi: jos suunta näyttää väärältä, tulee ajoissa vaihtaa suuntaa tai jatkaa hyväksi koettua reittiä eteenpäin. Kun oikea suunta on tiedossa ja kokeilun kautta opittu, voi kaiken energian suunnata liiketoiminnan kasvuun ja skaalautumiseen. (Ries 2011, 22.) Liiketoimintasuunnitelman tärkein tehtävä on selvittää, mikä on asiakkaiden tarve. Menestymisen avain on asiakkaiden kuuntelu. (Blank 2011) Intohimo ja päättäväisyys ovat luonteenpiirteitä, joita tarvitaan vision viemiseen loppuun asti. Mikäli nämä unohtuvat, matka voi muuttua helposti pelkän kohtalon sanelemaksi. (Maurya 2012, 3.)



KUVA 7. Startup-yrityksen strategia hioutuu sitä toteutettaessa (Ries 2011, 23)

6.2 Kokemuksista oppiminen

Steve Blank toteaa, että epäonnistuminen on normaalia startupeissa. Tehdyistä virheistä oppii ja kokeilun kautta voi löytää tien menestykseen. Onnistumiseen tarvitaan hyvä taustatyö ja erikoistuminen toimialalle. Myös tuotteiden testaus ja asiakkaiden palaute tuotteesta tai palvelusta on tärkeää. (Blank 2011.) Riesin mukaan oppiminen on olennainen osa startup-yritystä. Jos ei ikinä epäonnistu, ei voi oppia uutta. Laittamalla aikaa ja vaivaa strategian testaamiseen käytännössä, saa selville, mitkä osat ovat loistavia ja mitkä käyttökelvottomia. (Ries 2011, 56.) Startupin ensimmäinen haaste on löytää ratkaisu siihen, miten rakentaa toimiva liiketoimintamalli vision ympärille. (Ries 2011, 57.) Johansson esittää, että jokainen epäonnistuminen kasvattaa onnistumisen todennäköisyyttä, koska mitä useampia ideoita yrittää, sitä todennäköisemmin jokin niistä toimii. Näin ollen myös innovatiiviset ihmiset epäonnistuvat muita todennäköisemmin, koska he työskentelevät useiden erilaisten ideoiden parissa. (Johansson 2006, 169.)

Maurya kirjoittaa, että oppiminen on tehokkaimmillaan, kun odotetun lopputuloksen mahdollisuus on 50 %, eli silloin, kun ei tiedetä mitä odottaa. Maksimoidakseen oppimisen, pitää valita rohkeita ratkaisuja lisäparannuksien sijasta. Yhden asiakassegmentin arvolupauksen parantelemisen sijasta tulisi kokeilla erilaisia arvolupauksia eri asiakassegmenteille. (Maurya 2012, 10.)

Collins muistuttaa, että epäonnistuminen ei ole aina muuttumattomuuden seurausta. Kriisivaiheissa tulevat kaatumaan yhtäläillä myös ne yritykset, jotka muuttuvat jatkuvasti ilman selkeää muutoslogiikkaa. Ei ole virhe että yrityksessä noudatetaan hyviä strategioita ja käytänteitä. Tärkeintä on, että ymmärretään menestymisen takana oleva käytäntöjen logiikka: miksi nykyiset toimenpiteet ovat olleet järkeviä, milloin ne pitää päivittää ja milloin niistä pitää luopua. (Collins 2010b, 49.)

6.3 Markkinoiden kartoittaminen

Vision saavuttamista helpottaa sen pilkkominen osiin, arvon ja kasvun mukaan. Arvo oletus testaa asiakkaan saamaa hyötyä tuotteen tai palvelun käytöstä. Kasvoletus testaa, kuinka uudet asiakkaat löytävät tuotteen tai palvelun. (Ries 2011, 61-62.) Tavoitteena ei ole löytää keskimääräisiä kuluttajia, vaan aikaisia omaksujia eli heidät, jotka kokevat tarvitsevansa tuotetta tai palvelua kaikkein kiireellisimmin. Nuo asiakkaat ovat kaikista anteeksiantavaisimpia alun virheiden suhteen ja ovat halukkaita antamaan rakentavaa palautetta. (Kelley 2005, 120.) Yritysten tulisi keskittää resursseja enemmän arvontuotantoon kuin erottautumiseen ja kilpailutilanteeseen. Yritykset määrittävät markkinansa samalla tavalla, jolloin myös tuotteista tulee samankaltaisia. Tällöin kilpailaan niin sanotulla punaisella merellä, jossa erottautuminen on vaikeaa. Erottautumistekijöiden sijaan strategian tulisi keskittyä asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen ja niihin vastaamiseen. (Nenonen & Storbacka 2010, 14.)

Facebook on muotoutunut nykyisenlaiseksi ilmiöksi lean startup -metodien avulla. Facebook kasvoi muutamien tuhansien opiskelijoiden käyttämästä palvelusta maailmanlaajuiseksi ilmiöksi alle vuodessa. Palvelun kehittämiseen saatiin alkuvaiheessa paljon riskipääomaa, vaikka käyttäjäkunta oli pieni. Sijoittajia kiinnosti kaksi asiaa: kuinka arvokkaana käyttäjät kokivat palvelun (arvohypoteesi), ja kuinka nopeasti käyttäjäkunta kasvoi (kasvuhypoteesi). Vaikka käyttäjiä olikin vähän, he viettivät palvelussa todella paljon aikaa ja käyttivät sitä päivittäin. Facebookin käyttäjämäärän kasvu oli nopeaa: alle kuukaudessa noin kolme neljäsosaa Harvardin opiskelijoista oli rekisteröitynyt palveluun, ilman ainuttakaan mainoskampanjaa. Näin ollen Facebook täytti sekä arvo- että kasvuhypoteesinsa. (Ries 2011, 79-80.)

Tuote on valmis laajemmille markkinoille vasta siinä vaiheessa, kun sillä on jo uskollisia käyttäjiä, jotka kokevat saavansa tuotteesta arvoa ja hyötyä. Erona liiketoimintasuunnitelmaan tai markkinatutkimukseen on se, että tiedetään tuotteen ratkaisevan oikeita ongelmia ja kiinnostavan kuluttajia arvauksien ja oletuksien sijasta. (Ries 2011, 64.) Maurya kirjoittaa, että menestyvän tuotteen rakentaminen on pohjimmiltaan riskien lievennystä. Asiakkaat ostavat, mikäli he uskovat, että tuote tai palvelu pystyy ratkaisemaan heidän ongelmansa. (Maurya 2012, 7-8.)

Tärkeimpiä kysymyksiä, joita yrityksen on ratkaistava markkinoille pääsemiseksi:

1. Tunnistavatko kuluttajat itsellään ongelman, jota ollaan ratkaisemassa?
2. Jos siihen olisi ratkaisu, ostaisivatko he sen?
3. Mikä saa asiakkaat valitsemaan tietyn yrityksen ylitse muiden?
4. Voidaanko kehittää ratkaisu tähän ongelmaan? (Ries 2011, 64.)

Yleinen tapa on siirtyä suoraan kohtaan 4, selvittämättä asiakkaan oikeita tarpeita tai ongelmia (Ries 2011, 64). Ennen kuin kuluttajakäyttäytyminen on luotettavasti testattu, ei kannata laittaa aikaa, rahaa tai vaivaa suunnitteluun ja lopulliseen toteutukseen. Testaamalla voi selvittää pienellä panostuksella tarpeet, ja panostaa vasta sen jälkeen lopulliseen tuotteeseen. Esimerkiksi nettipalvelusta kannattaa ensin luoda kevyt protoversio testattavaksi, jossa pienten virheiden ja epäloogisuuksien korjaamiseen ei vielä käytetä arvokasta työaikaa. Testaamalla saadaan helposti selville, mitä palveluita käyttäjä oikeasti käyttää, mitä ei käytä, mitä käyttäisi jos se olisi helpompaa ja niin edelleen. (Ries 2011, 65.) Kerätty asiakaspalaute saattaa tuntua karulta ja saada koko projektin tuntuun epäonnistuneelta, mutta mitä aikaisemmin palaute saadaan, sen nopeammin ja edullisemmin ongelma voidaan korjata. Oikeasta käyttökokemuksesta saatu palaute heijastelee todellista käyttäytymistä, toisin kuin asiasta kysyminen hypoteettisesti, ilman protoversion käyttömahdollisuutta. (Ries 2011, 66.)

Yksi tapa selvittää olemassa olevia markkinoita ja potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta uutta tuotetta kohtaan on tehdä markkinatutkimus. Markkinatutkimuksella on pitkä historia kysynnän selvittämisen välineenä, ja sitä voidaan rajattomasti soveltaa sen kohteena olevan tuotteen tai palvelun mukaan, toteuttaen tutkimus esimerkiksi internet-kyselyinä, puhelinhaastatteluina, kirjekyselyinä, ryhmä- tai henkilökohtaisina haastatteluina, tai näiden yhdistelmänä. Itse kenttätutkimuksen lisäksi oleellisena osana markkinatutkimusta on sen perinpohjainen suunnittelu sekä tulosten analysointi ja raportointi. (Gainer.fi, 2013.)

Markkina- ja markkinointitutkimuksen heikkouksia ovat kuitenkin muun muassa annettujen vastausten vajavaisuus ja luotettavuus. Ihmiset eivät välttämättä toimi kuten ovat tutkimuksessa väittäneet tai kaunistelevat vastauksiaan. Joskus jopa annettujen vastausvaihtoehtojen järjestys voi vaikuttaa vastaukseen ja pienikin väärinymmärrys kysymyksen asettelussa tai vastauksen huono sanavalinta voivat muuttaa vastausjakamaa merkittävästi. (Kolb 2008, 152.) Testaamisen tuoma ero liiketoimintasuunnitelmaan tai markkinatutkimukseen on se, että sen avulla tiedetään tuotteen tai palvelun todella ratkaisevan oikeita ongelmia ja kiinnostavan kuluttajia, sen sijaan, että olisi vain arvauksia ja oletuksia siitä, mikä voisi toimia tulevaisuuden markkinoilla (Ries 2011, 64).

Yrittäjä voi tarjota tuotteen, ottaa tilauksia ja siirtyä eteenpäin. Tai hän voi käyttää hyväkseen vuorovaikutusta luodakseen asiakkaalle enemmän arvoa, ilahduttaen ja yllättäen. (Godin 2008, 49.) Jos yritys haluaa kasvaa, täytyy löytää asiakkaita, jotka ovat valmiita sijoittamaan siihen, tukemaan sitä tai uskomaan siihen. Asiakkaat, jotka ovat valmiita toimimaan näin, etsivät jotain uutta. Valo, melu ja muutos saavat aikaan kasvua. (Godin 2008, 16.)

Running lean kirjan kirjoittaja Ash Maurya noudatti edellä mainittuja Godinin periaatteita ja Running Lean -metodeja kirjoittaessaan ensimmäisen kirjansa. Hän aloitti kirjoittamalla blogia ketteristä malleista vuonna 2009. Maurya sai blogin lukijoilta kehoituksen aloittaa kirjoittamaan kirjaa aiheesta. Hän soitti henkilökohtaisesti kirjan kirjoittamiseen kannustaneille blogin lukijoille, ymmärtääkseen kirjan uniikin arvolupauksen verrattuna vastaaviin jo olemassa oleviin kirjoihin samasta aiheesta. (Maurya 2012, 15-19.) Mauryan seuraava askel oli aloittaa ilmaisia työpajoja aiheesta. Testattuaan menetelmiään tarpeeksi työpajoissa hän päätti lanseerata kirjan iteratiivisesti pienissä osissa. Hän tarjosi työpajojen osallistujille ja blogin lukijoille mahdollisuutta tilata ennakkoon kirja kahden kappaleen pdf-osissa. Näin Maurya sai myytyä kirjaansa ilman kustantajaa. Menekin noustessa kustantaja kiinnostui asiasta ja halusi julkaista Mauryan kirjan, olihan hän myynyt jo huomattavan määrän omin avuin ja näin todistanut kirjan tarpeellisuuden ja markkinapotentiaalin. (Maurya 2012, 15-19.)

6.4 Palvelun tai tuotteen testaaminen markkinoilla

Jotta testausvaiheessa kulut saadaan pysymään pieninä, aloitetaan markkinointi pienelle, esimerkiksi maantieteelliselle ryhmälle, tai muuten tarkkaan rajatulle segmentille, jolle markkinoinnin kohdentaminen on helppoa. Aluksi käytetään myös edullisempia markkinointikanavia, esimerkiksi suuren televisio-kampanjan sijaan tarkasti kohdennettuja flyereitä, internetbannereita tai pieniä lehtimainoksia. (Ries 2011, 70.) Monesti markkinointikampanjoita ja palveluita testataan Suomessa aluksi Tampereella ja Pirkanmaalla, jossa ihmisjakauma vastaa koko Suomea. Alue on kuitenkin pienempi, jolloin myös kulut ovat pienemmät. (Tanner, 2012.)

Maailman suurin kenkien verkkokauppa Zappos aloitti toimintansa Riesin teorian mukaisesti. Yrityksen perustajalla, Nick Swinburn:lla oli hypoteesina, että ihmiset ovat valmiita ja halukkaita ostamaan kenkiä internetistä. Väitteen testatakseen, hän teki sopimuksen erään yhteistyökumppanin kanssa ja kuvasi paikallisen kenkäliikkeen valikoiman internettiin. Aina, kun sivustolta tilattiin kengät, Nick osti kengät liikkeestä ja lähetti asiakkaalle. Testaamalla asia käytännössä saatiin luotettavia vastauksia avoimiin kysymyksiin, toisin kuin potentiaalisilta asiakkailta kysyttäessä. (Hsieh 2013, 74-75.) He olisivat vastanneet, mitä kuvittelevat haluavansa tai tekevänsä, mikä harvoin kuitenkaan vastaa todellisuutta. Vaikka aloitetaan tarkkaan määritellystä hypoteesistä, sitä ei selvitetä esittämällä hypoteettisia kysymyksiä, vaan tarkkailemalla oikeaa asiakaskäyttäytymistä. Tarkkaileminen antaa vastauksia myös niihin kysymyksiin, joita ei olisi osattu kysyä ja ottaa huomioon. (Ries 2011, 58.)

Testaamalla käytännössä haetaan vastausta esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin: Paljonko asiakas on valmis maksamaan? Mistä asiakas saa tiedon palvelusta? Millaisia palveluun liittyviä kysymyksiä asiakkaalla on? Mikä on palvelun käytön kynnykskysymys? Mistä palveluista asiakas on kiinnostunein, ja mitä mistäkin palvelusta on valmis maksamaan? Kuinka suuri merkitys on lisäpalveluilla tai nopeudella, paljonko ne vaikuttavat koettuun arvoon ja näkyykö se hinnassa, jonka asiakas maksaa? (Ries 2011, 67-68.)

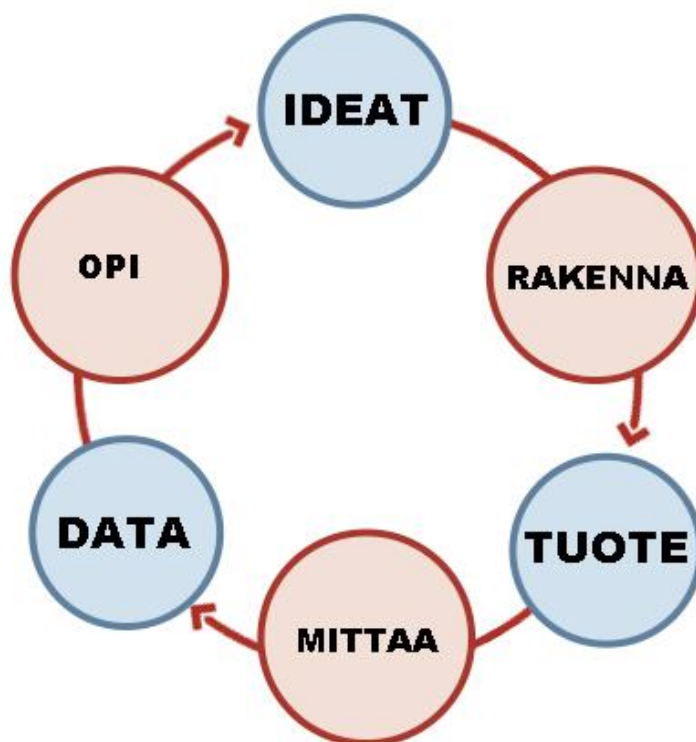
Ideoita ei pidä vain toistaa, vaan viedä eteenpäin ja kehittää. Vasta silloin olemme pe-lastaneet innovaation itseltään. (Rehn, 2013.)

6.5 Kohti visiota

Riesin mukaan hänen kehittämänsä palautekehä on koko ketterän startup-mallin perusta. (kuva) Palautekehä eli iteraatiokierros on kolmivaiheinen. Sen ideana on minimoida kehän kiertämiseen käytetty aika, eli testata liiketoimintamallia mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti, jotta nähdään sen puutteet ja mahdollisuudet. Kierroksen osa-alueet erikseen eivät ole niin merkittäviä, mutta yhdessä ne muodostavat toimivan työkalun, jolla kierrosaika saadaan minimoitua. Iteraatiokierros aloitetaan määrittämällä testattava hypoteesi. Kaksi startupin menestykseen eniten vaikuttavaa asiaa ovat oletukset arvosta ja kasvusta. Ne kontrolloivat startupin kasvua ja jokainen iteraatiokierros on yritys saada kasvu käynnistymään. Kun toimiva malli on löytynyt, pyritään uusilla kierroksilla nostamaan kasvua ennestään. (Ries 2011, 76.)

Kun hypoteesi on asetettu, se testataan käytännössä luomalla minimi-kriteerit täyttävä, elinkelpoinen tuote (mvp), jolla iteraatiokierros voidaan toteuttaa. Tähän versioon tuotteesta käytetään mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa, sitä ei viimeistellä loppuun asti ja siitä saattaa vielä puuttua joitakin ominaisuuksia. Tällä tuotteella testataan houkuttelevuutta asiakkaan silmissä. Tuotteen avulla saatujen tulosten on oltava mitattavissa. (Leanstartup.com, 2013.)

Supercell käyttää iteraatiokierroksia jatkuvasti hyväkseen testatakseen peliversioidensa toimivuutta käytännössä. Supercell järjestää henkilökunnalleen viikonlopun kestäviä pelaamistalkoita, joiden palautteet kerätään yhteen ja paras pelaaja palkitaan. Kun *Clash of Clans* -menestyspeli oli valmis, Supercell laittoi sen vähin äänin ladattavaksi Kanadan AppStoreen. Yritys halusi nähdä, löydetäänkö peli, sekä kerätä arvokasta palautetta pelin toimivuudesta. Kanadaa pidetään eräänlaisena pelibisneksen koelaboratoriona: jos peli menestyy Kanadassa, tulee se todennäköisesti menestymään myös muualla maailmassa. Pelifirmat saavat kerätyksi Kanadan markkinoilta pelaajakokemuksia ennen kuin laajentavat Yhdysvaltoihin, jossa sanellaan maailmanlaajuiset pelitrendit. (Nyt.fi, 2012.)



KUVA 8. Rakenna-mittaa-opi -palautekehä (Ries 2011, 75)

Mittausvaiheessa on määriteltävä, mitkä tuotekehityksen vaiheet ovat vaikuttaneet tuloksiin ja mahdollistaneet edistyksen. Viimeisenä vaiheena pyritään objektiivisesti miettimään, mitä oppeja kierroksesta on saatu, ja miten niitä sovelletaan tulevaisuudessa. (Ries 2011, 77.) Iteraatiokierroksen jälkeen mietitään, miten jatketaan eteenpäin. Jos testattu tuote toimi oletetulla tavalla, jatketaan sen kanssa eteenpäin, mutta mikäli hypoteesit eivät toteutuneet, on hypoteeseihin tehtävä merkittäviä muutoksia. (Ries 2011, 77.) Rakenna-mittaa-opi -palautekehä -metodin etuna on toiminnan nopeutuminen sekä ajan ja rahan säästö. Palautekehä auttaa myös muokkaamaan omaa ajattelumallia toimivammaksi - uutta tuotetta luotaessa ei pitäisikään ensimmäiseksi miettiä, mitä uutta tulisi oppia, vaan aloittaa kokeilemalla ja oppia siitä. (Ries 2011, 78.) “Vaikka ideat ovat ilmaisia, niiden mukaan toimiminen voi olla todella kallista” (Maurya 2012, 8).

Lean-metodeissa ei oteta huomioon yrittäjää itseään. Yrityksen rakentaminen ja kehittäminen eivät kuitenkaan ole irrallisia yrittäjästä. Ollis Leppäsen mukaan yrittäjyyden tärkein osa-alue on yrittäjä itse. Yrittäjyyden käynnistämisvaiheen avuksi Leppänen on luonut Yrittäjyyskankaan, joka yrittäjän olisi hyvä käydä läpi ennen yrityksen perustamista. Se koostuu viidestä eri osa-alueesta:

1. INTO: Mitkä asiat sytyttävät yrittäjyydessä? Mistä löytyy ihmisiä ympärille, joiden avulla liekki saadaan roihuamaan?

2. PÄÄKONTTORI: Kirkastetaan yrittäjäpääoman tavoitteet ja vahvuudet. Eli valmistaudutaan yrittäjyyteen myös ajatuksentasolla, esimerkiksi siihen, että palkka ei välttämättä ole enää säännöllinen.

3. OMA JUTTU: Aluksi tärkeintä on testata idean toimivuutta käytännössä asiakkaitten kanssa. Yritysidean hiominen pelkäästään omassa päässä, ilman asiantuntijoiden neuvonja, ei kehitä tuotetta vastaamaan asiakkaitten tarpeita.

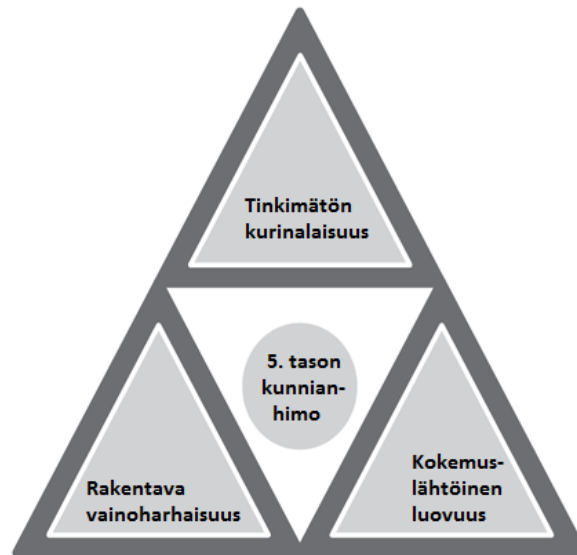
4. ASIAKASTUNTUMA: Selvitetään asiakkaiden todelliset tarpeet ja esitellään oma osaaminen. Tämän jälkeen mietitään omia tavoitteita ja tarpeita ja sen jälkeen tehdään vasta päätös lähdetäänkö yritysideaa viemään eteenpäin vai ei. (Leppänen 2013, 16-18.)

”Liiketoiminnan pitää rikastuttaa ja palkita elämää, tai se ei ole toteuttamisen arvoinen” (Branson, 2013).

7 MITEN PYSYÄ HUIPULLA

Viime vuosien taantumasta huolimatta yksi parhaiten menestyneimmistä yrityksistä on KONE Oyj. KONE otti pari vuotta sitten käyttöönsä uuden strategian määrittelemällä itsensä irti tuotteista. Enää liiketoiminnan ydin ei ole KONEen valmistama liukuporras tai hissi, vaan se, miten mahdollistetaan ihmisten liikkuminen viivytyksettä, turvallisesti ja mukavasti. Uuden strategian taustalla on ymmärrys siitä miten parannetaan asiakkaan kokemaa prosessia siten, että lopputuloksena syntyy enemmän arvoa asiakkaalle sekä KONEelle. (Kone.fi 2013.) KONEen toimitusjohtaja Matti Alahuhan mukaan KONEen toimintaa vievät eteenpäin neljä yrityksen keskeistä tukipilaria: tahto uudistua, asiakkaan ilahduttaminen, yhdessä onnistuminen sekä into saada aikaan. Nämä arvot näkyvät jokapäiväisessä päätöksenteossa, johtamisessa ja kaikessa yrityksen toiminnassa. Pyrkimyksenä on tarjota asiakkaille paras mahdollinen käyttäjäkokemus. (Maibe.fi 2012.) KONEen tulos kasvoi Helsingin sanomien mukaan yli kuusikymmentä miljoonaa euroa vuodessa -finassikriisistä huolimatta, kun Matti Alahuhta siirtyi Nokialta KONEen toimitusjohtajaksi ja nosti ihmiskeskeisyyden yhtiön ykköstekijäksi. (Ajattelunammattilainen.fi 2013).

Kukaan ei pysty ennustamaan eikä säätelemään tulevaisuutta. Mikä siis erottaa loistavasti menestyvät yritykset niistä, jotka horjuvat tai jopa kaatuvat myrskyn kohdatessa? Collinsin ja Hansenin tekemän tutkimuksen pohjalta pahoista taloudellisista ajoista ja tilanteista selvinneet yritykset ja heidän johtajansa ovat täyttäneet kolme ydinpiirrettä: *tinkimätön kurinalaisuus, kokemuslähtöinen luovuus ja rakentava vainoharhaisuus*. Keskeisenä motivaattorina ja toteuttamisen vauhdittajana toimii kunnianhimo. (Collins 2013, 30.)



KUVA 9. Menestyminen epävarmuuden keskellä -pyramidikuvio (Collins 2013, 31)

7.1 Tinkimätön kurinalaisuus

Kurinalaisuudessa on kysymys toiminnan johdonmukaisuudesta; siitä, että kaikki toiminta on koko ajan linjassa pitkän ajan päämäärien, omaksuttujen arvojen, suoritustandardien ja vahvistettujen toimintamenetelmien kanssa. Tinkimätön kurinalaisuus ei tarkoita kaiken mittaamista, kuuliaisuutta hierarkiaa kohtaan, kovaa komentoa tai virkateiden sokeaa noudattamista. Aito kurinalaisuus vaatii rohkeutta olla antautumatta sosiaalisille paineille ja massan vietäväksi. Tinkimätön kurinalaisuus vaatii useasti tavanomaisuudesta poikkeamista. (Collins 2013, 32.)

“Sisältä kumpuava kurinalaisuus on vapauden muodoista täydellisin” (McBriden, 2005).

7.2 Kokemuslähtöinen luovuus

Kokemusperäinen tarkoittaa, että tehdään käytännöllisiä kokeita, luotetaan suoriin havaintoihin ja tartutaan suoraan todisteisiin eikä luoteta perinteiseen viisauteen, päähänpistoihin, auktoriteetteihin tai toisten mielipiteisiin. Ratkaisut tulisi perustaa kokemusperäiseen näyttöön, jotta voi testata omien näkemystensä pätevyyttä. (Collins 2013, 36.) Collinsin ja Hansenin mielestä ”ensin luoteja, sitten tykillä” -periaate on tärkeämpää yritysten menestymisessä kuin johtajien ennustajanlahjat ja isot innovaatiot. Periaatteen mukaan luodeilla tehdään ensin pieni koe tai testi. Näin saadaan kokemusperäistä tietoa siitä, mikä oikeasti toimii ja mikä ei. Kokemusperäisen vahvistuksen saatua voi keskittää resurssit ja ampua tykillä. Näin mahdollistetaan suuret tuotot keskitetystä panoksesta. (Collins 2013, 104.)

“Kehityshankkeessa saattaa käydä niin, ettei löydetä sitä, mitä ollaan etsimässä, mutta löydetään jotain muuta, joka on yhtä arvokasta” (Real & Warren 1984, 17).

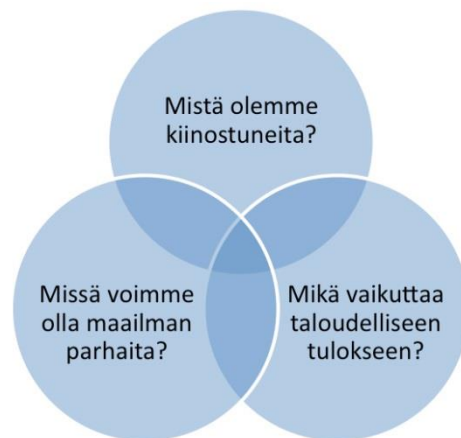
7.3 Rakentava vainoharhaisuus

On viisainta olla varustautunut, jopa hyvinäkin aikoina. Kukaan ei pysty ennustamaan tulevia tapahtumia, joten on viisainta valmistautua etukäteen tulevaan. Yrityksen varautuminen myrskyyn - organisaation kurinalaisuus, puskurit ja eri päätökset vaikuttavat siihen selvittääkö myrskystä, taannutaanko vai tuhoudutaanko. (Collins 2013, 129.) Rakentava vainoharhaisuus mahdollistaa luovan toiminnan. Valmistautumalla erilaisiin negatiivisiin skenaarioihin ja olettamalla asioiden kehittyvän negatiiviseen suuntaan, minimoidaan sen mahdollisuus, että huono onni tai jokin yllättävä tapaus tekisi lopun luovasta toiminnasta. (Collins 2013, 48.)

“Missä on elämää, siellä on myös vaaroja” (Le malade imaginaire).

7.4 Siilikonsepti

"Siilikonsepti ei tarkoita tavoitetta, strategiaa, aikomusta tai suunnitelmaa kehittyä parhaaksi. Se tarkoittaa, että yritys ymmärtää, missä se voi olla paras. Tämä on erittäin tärkeä ero." (Collins 2010a, 146.) Siilikonsepti on jaettu kolmeen kehään, joiden poikkeikkaus tuo esille yrityksen potentiaalin olla maailman paras jollakin alalla. Siilikonseptin luomisen pohjana toimii näiden kolmen kehän yhtymäkohdan perusteellinen ymmärtäminen. (Collins 2010a, 142.)



KUVA 10. Siilikonseptin kolme osa-aluetta (Collins 2013, 194)

Missä yritys voi olla maailman paras? Välttämättä ja jopa todennäköisesti se ei ole yrityksen nykyinen toimiala tai ydinosaaminen. Kun yrityksessä ymmärretään omat rajoitteet ja vahvuudet, on pystyttävä luopumaan vanhoista malleista ja jopa toimialasta matkalla kohti parhainta. Keskittymällä ainoastaan siihen, missä voi olla paras, on suuremmat menestymisen mahdollisuudet kuin jämähtämällä tekemään jotakin, missä on vain keskinkertainen, vaikka se tuottaisi hyvin. (Collins 2010a, 142.)

Mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen? Mikä on omassa yrityksessä tehokkain tapa saada kannattavuus ja kassavirrat erinomaiselle tasolle? Tämän määrittämiselle riittää yksi luku, kunhan se on määritelty oikein – voitto x:ää kohden. On yrityskohtaista, mitä on tärkeää mitata - onko se esimerkiksi voitto asiakasta kohden vai voitto tuntia kohden. Taloudellisten tulosten taustatekijöinä voi olla esimerkiksi asiakas, työntekijä, maantieteellinen alue tai asiakaskäynti. (Collins 2010a, 142.)

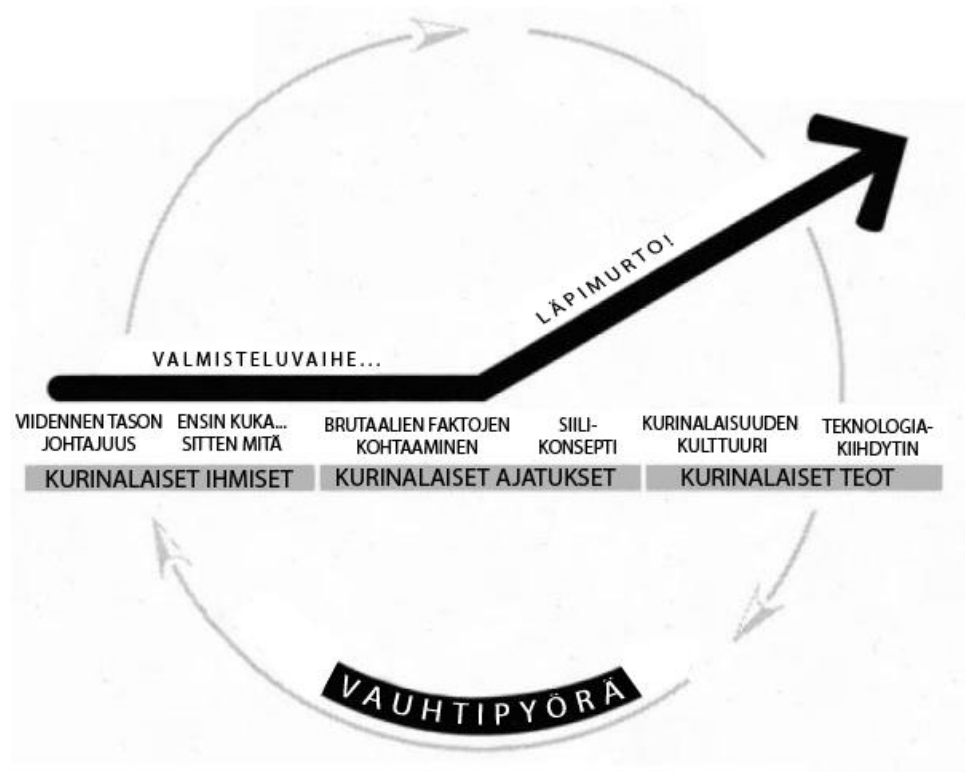
Mistä yrityksessä ollaan innostuneita? Olennaista menestymisessä on tehdä asioita, joista on oikeasti innostunut ja jotka kokee intohimoksi- tavalla tai toisella. Innostusta ei voi teeskennellä, sen on tultava luonnostaan – tämän kuulee esimerkiksi tavasta, jolla yrityksestä ja sen tuotteista puhutaan. Innostusta voi herättää myös se, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyjä se tarjoaa asiakkailleen. (Collins 2010a, 142.)

Siilikonseptia ei voi keksimällä keksiä yritykselle. Se on aikaa, jopa vuosia vievä projekti, joka etenee vähittäin kohti lopullista muotoaan. Tärkeintä on tiedostaa siilikonseptin tärkeys, ja järkevällä dialogilla yrittää löytää omaa suuntaansa. “Siilikonsepti muistuttaa tieteellistä oivallusta sikäli, että se yksinkertaistaa monimutkaisen maailman ja helpottaa päätöksentekoa.” (Collins 2010a, 167.)

7.5 Täsmällinen, suunnitelmallinen, johdonmukainen (TSJ)

TSJ-resepti on yhdistelmä vakaita operatiivisia käytänteitä, jotka yhdessä luovat keskinäisesti johdonmukaisen ja toistettavissa olevan loogisen menestymiskaavan. Se on toimintaohjeistus miten strategiset ajatukset jalkautetaan eli käännetään konkreettisiksi toimenpiteiksi. (Collins 2013, 136.) TSJ- kaavan kymmenestä kohdasta tulisi käydä ilmi, että yritys ymmärtää kokemuseräisen näytön perusteella, mikä toimii ja mikä ei toimi ja miksi. Kaavasta tulee käydä ilmi myös mitä tehdään ja mitä ei, ja sen tulisi kestää aikaa. (Collins 2013, 194.) South West Airlinesin yksi kymmenestä TSJ- kohdasta on ‘pidetään kiinni halvoista lippujen hinnoista ja monista vuoroista.’ Vain kaksi South West Airlinesin kymmenestä TSJ- kohdasta on muuttunut neljännesvuosisadan aikana, vaikka tänä aikana on tapahtunut suuria mullistuksia alalla, kuten lentoyhtiöiden sulautumiset, polttoaineen hinnannousu ja internetin tulo. (Collins 2013, 134-135.)

TSJ- kaava voidaan ajatella reseptiksi sille miten yritys voi muuttaa siilikonseptinsa konkreettiseksi toiminnaksi ja miten yrityksen painopiste ja fokus saadaan pysymään oikeassa suunnassa. Näin syntyy tavoiteltu liikevoima, vauhtipyörävaikutus, jonka pyörittäminen vaatii samaan suuntaa pyörittämistä, jotta vauhtipyörä pääsisi mahdollisimman kovaan vauhtiin. Tämä tarkoittaa yrityksessä sitä, että kaikki mitä yritys tekee, on linjassa keskenään ja suuntaa samaan yhteiseen päämäärään. (Collins 2013, 193.)



KUVA 11. Vauhtipyörä (Collins 2013, 194 muokattu)

Leppäsen mukaan menestyvä uusi yritys koostuu sydäimestä, päästä ja asiakastuntumasta. Kannattavan ja menestyneen yrityksen rakentaneet yrittäjät ovat oppineet tarkastelemaan toimintaansa realistisesti, he osaavat kohdata vastoinkäymisiä ja ovat asettaneet yritykselleen selkeitä tavoitteita. Heillä kaikilla on ollut valtava innostus tekemiseensä ja yrittäjäisyys on vain vahvistanut sitä entisestään. (Leppänen 2013, 16.)

Kauppalehden mukaan menestyviä yrittäjiä yhdistää yksi yhteinen piirre. Vaikka etenkin startup -yrittäjille on tärkeää kyky innovoida ja kehittää uusia liiketoimintakonsepteja, ei se kuitenkaan riitä yksinään. Olennaisinta ei myöskään ole pääoman saatavuus - liiketoimintaa voi ensimmäiset vuodet pyörittää pienemmälläkin budjetilla - tai johtamistaidot, vaan rohkeus. Ihmiset pyrkivät luontaisesti turvallisiin valintoihin, vaikka menestyäkseen tulisi kyetä ottamaan riskejä liiketoiminnan kehittämiseksi. Vaatii rohkeutta hyväksyä mahdollisuus epäonnistua, tehdä unelmista totta ja tarvittaessa jakaa vastuuta yrittämisestä jos omat taidot eivät käynnistymisvaiheen jälkeen enää riitä. (Kauppalehti, 2013.)

8 TALOUS

Pilvipalveluiden, internetin ja avoimenlähdekoodin avulla nykyään on helpompi välittää arvoa asiakkaille ilman korkeita kustannuksia. Hyödykkeiden valmistuskustannukset ovat halvempia kuin koskaan aikaisemmin. Mikäli liiketoiminta luodaan siniselle merelle, kilpailijat menettävät merkityksensä ja hinnoittelu ei ole enää kilpailustrategia, vaan arvoinnovaation mukaisesti asiakkaalle tuotettu arvo.

Talousohjauksen rooli on yritykselle elintärkeä, ja se on keskeisessä osassa liiketoiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Käytännössä sillä tarkoitetaan kaikkia taloudellisten tavoitteiden eteen tehtyjä toimenpiteitä. Elinkelpoisena säilyäkseen yrityksen tulisi ainakin toimia kannattavasti, tuottavasti sekä olla maksukykyinen ja vakavarainen. Tiivistetysti kannattavan yrityksen tulot ylittävät menot ja se tuottaa voittoa. Tuottavan yrityksen toiminta on tehokasta ja se aikaansaa mahdollisimman paljon suoritteita ja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Maksukykyisellä eli likvidillä yrityksellä on jatkuvasti tarpeeksi rahaa maksuistaan selviytymiseen. Vakavaraisessa yrityksessä on terve pääomarakenne, josta valtaosa on omaa pääomaa ja mahdollisimman pieni osa lainarahaa. (Viitala & Jylhä 2013, 306.)

8.1 Kannattavuus

Yksiselitteistä määritelmää kannattavuudelle ei ole, mutta käytännössä sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä tuottaa voittoa tietyinä ajanjaksona. Perinteisesti liiketoiminnan kannattavuuden mittarina on pidetty absoluuttista kannattavuutta, eli yrityksen tekemää voittoa. Voitto on yrityksen tekemä tulos kaikkien kulujen ja voiton eteen tehtyjen toimintojen jälkeen. Tilapäisen tappion voi kattaa aikaisemmilla voitoilla ja säästöillä, mutta pidemmällä aikavälillä yrityksen on pystyttävä tuottamaan voittoa, jotta sen toiminta on mahdollista. (Siikavuo 2009, 249.)

Kannattavuuden arvioinnissa voidaan käyttää katetuottolaskentaa, jolla voidaan helpottaa lyhyen aikavälin päätöksentekoa. Katetuottolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon ja ostojen määrästä, kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi vuokra- ja leasingkulut, jotka pysyvät samoina tuotannosta riippumatta. Katetuotto saadaan tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksella, ja vähentämällä tästä kiinteät kustannukset, saadaan tulos. Katetuottoa voidaan laskea myös useiden tunnuslukujen avulla, ja saatu tulos voi olla joko absoluuttinen, eli esimerkiksi euroina, tai prosentuaalinen. Sen avulla voidaan laskea kate konkreettisille tuotteille, palveluille taas määritellään tuntihinta ja lasketaan, montako työtuntia on mahdollista myydä. (Siikavuo 2009, 249-251.) Tilannetta, jossa katetuotolla pystytään kattamaan kaikki kustannukset, mutta ei tehdä voittoa, kutsutaan kriittiseksi pisteeksi. Tulos on positiivinen, kun myynti on yli kriittisen pisteen. (Ahola, Lauslahti 2000, 68-69.)

Kannattavuuslaskelma (liite1) on hyvä työkalu aloittavalle yrittäjälle, sen avulla on helppo alustavasti laskea, millaisella kulurakenteella ja pääomalla yrityksen toiminta saadaan kannattavaksi. Kannattavuuslaskelmalla pyritään arvioimaan, mitä yrityksen on vähimmillään pystyttävä laskuttamaan toiminnan ja toimeentulon mahdollistamiseksi. (YritysEspoo, 2013.) Kannattavuutta voi parantaa esimerkiksi tehostamalla työskentelyä tai nostamalla hintaa (Siikavuo 2009, 254).

8.2 Kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma (liite2) on yksi talouden peruslaskelmista, joka kertoo yrityksen maksuvalmiuden. Siinä eritellään yrityksen rahavirrat, eli mistä rahaa on tullut ja mihin se on mennyt. Kassavirtalaskelma on maksuperusteinen, eli se kertoo aina yrityksessä parhaillaan olevan tilanteen. (Siikavuo 2009, 247.)

Kassavirtalaskelma auttaa selvittämään mihin yrityksen pitää varautua, esimerkiksi miten aloittavan yrityksen mahdollinen negatiivinen kassavirta rahoitetaan etukäteen, mikä on kasvuyritykselle sopiva kasvunopeus tai paljonko myyntiä on tehtävä kassastamaksujen kattamiseksi. Yrityksen sisäisen käytön lisäksi kassavirtalaskelmasta hyötyvät rahoittajat ja sijoittajat. (Yrityssuomi, 2013a.)

Kassavirtalaskelman avulla voi arvioida, miten yrityksen varallisuus kehittyy. Koska se mittaa ainoastaan rahavirtoja, se antaa täysin absoluuttisen kuvan yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksista ilman tulkinnan mahdollisuutta. (Siikavuo 2009, 294.) Kun tarkasteluväli on vain kuukauden, saadaan jatkuvasti ajantasaista tietoa yrityksen rahaliikenteestä, eli kattavatko tulot menot. (Yrityssuomi, 2013a.)

Kosken mukaan kassa on yrityksen kuningas, ja kassavirrasta on pidettävä tarkasti huolta. Kassavirtalaskelman merkitys korostuu tappiollisessa ja kasvua hakevassa yrityksessä. Taloutta suunniteltaessa on muistettava, että vaikka tulosbudjetti olisi voitollinen, käy esimerkiksi palkkojen maksaminen mahdottomaksi, jos kassavirta ei ole jatkuvaa. (Koski, 2012. 87.)

8.3 Budjetti

Budjetti on yrityksen tavoitteellinen, rahamääräinen toimintasuunnitelma. Se on yksi johdon tärkeimmistä työkaluista taloussuunnitteluun ja -tarkkailuun. Se helpottaa rahoitussuunnittelua ja rahoituksen riittävyyden arviointia. (Yrityssuomi 2013b.)

On tärkeää, että budjetointi suoritetaan kullekin yritykselle parhaiten sopivalla tavalla, jolloin sen hyöty maksimoituu. Herkästi muuttuvilla markkinoilla toimivan yrityksen budjettia on päivitettävä ja seurattava tiuhemmin, kuin helposti ennustettavilla markkinoilla toimivan yrityksen. Myös tarkastelujakso on yksilöllinen ja riippuu budjetin tavoitteesta, esimerkiksi myyntibudjetin seuranta saattaa olla jopa päivittäistä, kun taas investointibudjetin tarkasteluväli voi olla kuukausia. (Yrityssuomi 2013b.)

Budjetit voidaan jakaa pää- ja osabudjetteihin. Pääbudjetteja ovat tulosbudjetti, rahoitusbudjetti ja tase-ennuste, ja ne kootaan osabudjettien avulla. Osabudjetit tehdään yrityksen tarpeiden mukaan keskeisimmille toiminnoille. Niitä voivat olla esimerkiksi ostot, myynti, valmistus, varasto, markkinointi, henkilöstömenot, investoinnit ja rahoituksen tuotot ja kulut. (Yrityssuomi 2013b.)

Tulosbudjetti				
Tulosbudjetti		kk	8kk	
Liikevaihto			280000	
Muuttuvat kustannukset				
ostot			196000	
Katetuotto			84000	0,3
Kiinteät kustannukset				
palkat		5750	46000	
vuokra		1500	12000	
pakettiauton leasing		350	2800	
puhelin, vakuutus ym		250	2000	
markkinointi		5000	12000	74800
Käyttökate			9200	
Poistot				
toimistokalusteet			746,6667	
tietokone			466,6667	1213,333
Liikevoitto			7986,667	
korot			167	
Tulos			7819,667	

KUVIO 3. Esimerkki yritys X:n tulosbudjetista yhdelle ja kahdeksalle kuukaudelle (Kouhia-Kuusisto 2013)

8.4 Myyntilaskelma

Myyntilaskelma auttaa arvioimaan tuotteiden tai palveluiden hintoja ja kustannuksia kuukausittain. Se mahdollistaa myös mahdollisen hävikin huomioimisen, helpottaa katteen laskemista ja vetää yhteen kokonaisymyynnit ja -ostot. (Yrityssuomi, 2013c.) Myynnin suunnittelu, välitavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen on ensiarvoisen tärkeää ongelmien välttämiseksi, koska myynnin on oltava tasaista ja jatkuvaa yrityksen optimaalisen toiminnan takaamiseksi (Koski 2012, 14).

3. Myyntilaskelma		Päiväys		03.06.2013											
© YritysHelsinki VL/2/08															
Henkilön nimi															
Yritysneuvoja															
Nimi	Tuote 1/ ryhmä		Tuote 2/ ryhmä		Tuote 3/ ryhmä		Tuote 4/ ryhmä		Tuote 5/ ryhmä		Tuote 6/ ryhmä		Ilman ALV.		
	kpl /kk	a'hinta €	kpl /kk	a'hinta €	kpl /kk	a'hinta €	kpl /kk	a'hinta €	kpl /kk	a'hinta €	kpl /kk	a'hinta €		Asiakas yhteensä	
Asiakas/ryhmä															
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Tuotemyynti yhteensä	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Myyntisuunnitelma yhteensä												kk	v		
Kannattavuuslaskelman myyntitarve (Taulukosta 2)												0 €	0 €		
Erotus (mahdollinen lisämyyntitarve)												kk/v	11	0 €	0 €
												0 €	0 €		

KUVIO 4. Esimerkki myyntilaskelmasta (Yrityshelsinki, 2013)

8.5 Alkurahoitustarve ja -lähde

Erityisesti kasvua hakevassa yrityksessä on yleensä välttämätöntä hakea ulkopuolista rahoitusta. Lähtökohtina ulkopuolisen rahoituksen hakemiselle ovat yrityksen oma pääoma ja maksuvalmius. (Koski, 2012, 109.) Rahoituslähteitä on karkeasti laskettuna kolmenlaisia: oma pääoma, vieras pääoma ja välirahoitusinstrumentit. Oma pääoma kattaa tulorahoituksen, osake- tai osuuspääoman ja niiden korotukset. Vierasta pääomaa ovat lainat rahoituslaitoksilta tai pääomasijoittajilta ja ostovelat, ja ne voidaan jakaa pitkä- ja lyhytaikaisiin vieraspääomiin. Välirahoitusinstrumentteja ovat esimerkiksi vaihtovelkakirjalainat, optiolainat ja vakuudettomat lainat, jotka käyttötavasta riippuen voidaan jakaa oman tai vieraan pääoman ehtoisiksi. (Koski, 2012, 110.)

Pääomasijoittaja on sopiva rahoitusvaihtoehto yritykselle, jolla on korkeat kasvutavoitteet ja edellytykset niiden saavuttamiseksi. Tämä rahoitusmuoto edellyttää muun muassa kilpailuetua yrityksen tuotteelta tai palvelulta sekä vahvaa sitoutumista johdolta. Rahoitusta vastaan sijoittaja saa tapauskohtaisesti katsotun osuuden yrityksestä, jolloin intressit yrityksen kehittämiseen ovat yhteiset. (Suomen pääomasijoittajayhdistys ry, 2013.) Mauryan mukaan investoijat sijoittavat yritykseen, jos uskovat sen pystyvän rakentamaan skaalautuvan liiketoimintasuunnitelman (Maurya 2012, 7). Businessenkelit investoivat vain skaalautuviin startuppeihin (Blank 2010).

Yrityksen arvon määrittely on tärkeä osa rahoitusta suunniteltaessa. Arvo määrittämisen perusteena voi olla esimerkiksi tasearvo, eli yrityksen velattoman omaisuuden arvo, tuottoarvo, eli tasearvoon lisätään tulevaisuuden tuottoennuste tai optioiden hinnoittelumalli. Lisäksi arvo määräytyy myös yrityksen tilanteen mukaan. Jos ulkopuolinen rahoitus on yrityksen elinehto, määritellään sen arvo huomattavasti heikommaksi, koska yrittäjän neuvotteluvallit ovat heikommät kuin tilanteessa, jossa rahoitusta ei olisi välttämätöntä saada. (Koski, 2012, 111.)

8.6 Rahoituksen suunnittelu

Yrityksen pääasialliset rahoituskohteet ovat käyttöpääoma, eli päivittäisten kulujen kattaminen, investoinnit sekä aloittavan yrityksen käynnistäminen ja myöhemmin toiminnan laajentaminen. Rahoituksen suunnittelun lähtökohtana on sen takaisinmaksuaikataulu - onko kyse lyhyen vai pitkän aikavälin rahoitussuunnitelmasta. (Yrityssuomi, 2013b.)

Lyhyen aikavälin rahoitussuunnitelmalla pyritään turvaamaan maksuvalmius, joka voidaan hoitaa tulorahoituksella tai vieraalla pääomalla. Tulorahoituksella tarkoitetaan yrityksen kannattavuutta, eli tuloja on enemmän kuin menoja. Tarvittavan käyttöpääoman määrä riippuu yrityksen toimialasta, ja se tulisi ennakoida niin hyvin kuin mahdollista. Yritys, jonka maksuvalmius on hyvä, pystyy hoitamaan maksuvelvoitteensa ajallaan ja sen tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. (Yrityssuomi, 2013b.)

Pitkällä aikavälillä tulorahoitus on yrityksen tärkein rahoitusmuoto - yritystoiminta ei ole kannattavaa, ellei sen toiminta ole mahdollista ilman jatkuvaa ulkopuolista rahoitusta. Lähtökohtana ainoastaan suurimpien investointien kohdalla tulisi harkita niiden osarahoitusta vieraalla pääomalla. Keskeistä pitkän aikavälin rahoitussuunnittelussa ovatkin investoinnit ja pääomarahoituksen suunnittelu. Rahoitussuunnitelmassa tarkastellaan rahoituksen riittävyyttä tulevaisuudessa. Rahan lähteiden lisäksi olennaista on sen käyttö sekä tarvittavan käyttöpääoman määrän laskeminen. (Yrityssuomi, 2013b.)

Joukkorahoitus on saanut maailmalla innostuneen vastaanoton. Yksittäisten projektien ja kansalaisjärjestöjen vaikuttamiskeinosta joukkorahoitus on kehittynyt uudentyypiksi startup-yritysten rahoituskanavaksi. Omaa matkapuhelinta kehittävä mobiiliyhtiö Jolla ilmoitti äskettäin turvautuvansa tuotannon aloittamisessa joukkorahoitukseen. Joukkorahoituksessa on kyse riskirahoituksesta. Kun projekti on toteutunut maksetusta summasta, palautetaan vastike tuotteena tai yhtiön osakkeina. Seurauksena voi olla sijoitettujen rahojen menettäminen tai tuottoisa ansaintakanava. (Kaleva 20.5.2013.) Tämä rahoitusmuoto synnyttää yritykseen ainoastaan asiakassuhteen, eikä rahoittajista näin ollen tule yrityksen omistajia. Suomessa ilmiö on vielä alkuvaiheessa, joukkorahoituksella on rahoitettu esimerkiksi Iron Sky –elokuva ja Beddit –unenlaatusovellus. Beddit täytti 80 000 dollarin tavoitteensa viikossa, ja joukkorahoituksen etuna onkin, ettei rahoituksen keräämistä tarvitse lopettaa, vaikka tavoite on täytetty. (Kauppalehti 2013.)

Rahoitusbudjetti	touko	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras	joulu	
alkusaldo	0	3129	4908	4337	3766	3195	2624		2053
pääomasijoitukset	12000								
kassaanmaksut yht	7500	23250	27667	27667	27667	27667	27667		39917
kk:n myynnistä 75% kassaan samassa kuussa, loput seur. Kk:n aikana									
Kassastamaksut	Ostot		7000	19367	19367	19367	19367	19367	19367
kk:n ostot maksetaan seur. Kk:n aikana									
	palkat	5750	5750	5750	5750	5750	5750	5750	5750
	vuokra	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
	pakettiauton leasing	350	350	350	350	350	350	350	350
	puhelin, vakuutus yr	250	250	250	250	250	250	250	250
	markkinointi	5000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
	lainan korko	21	21	21	21	21	21	21	21
	lainan klyhennys	0	0	0	0	0	0	0	2000
	investoinnit	3500	5600	0	0	0	0	0	0
Kassastamaksut yht.		16371	21471	28238	28238	28238	28238	28238	30238
Loppukassa		3129	4908	4337	3766	3195	2624	2053	11732

KUVIO 5. Esimerkki yritys X:n rahoitusbudjetista

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota malleja liiketoimintakonseptin luomiseen ja sen pohjalta laatia liiketoimintasuunnitelma testatulle konseptille, jonka voi toteuttaa käytännössä. Aloitimme opinnäytetyön aiheen hahmottelemisen alkuvuodesta 2013. Alussa selvää oli ainoastaan se, että halusimme luoda opinnäytetyön avulla merkityksellisen työpaikan itsellemme. Tarkoitamme merkityksellisyydellä muiden ihmisten hyvinvoinnin edistämistä yrityksemme kautta. Aluksi pohdimme opinnäytetyön aiheeksi perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa, mutta prosessin edetessä totesimme, että se sisältäisi liikaa asioita joihin emme kokeneet merkitykselliseksi paneutua. Kirjoittamisen aloitimme lumihiutalemenetelmän avulla, joka osoittautui hyväksi työkaluksi akateemisen tekstin jäsentelyyn ja kirjoittamisen aloittamiseen. (Linkki [lumihiutalemenetelmään](#)).

Seuraava vaihe oli teoriaosuuden kirjoittaminen mahdollisimman tuoreista lähteistä. Liiketoimintasuunnitelman kirjoitimme opinnäytetyön keskivaiheilla teoriaosuuden pohjalta. Liiketoimintasuunnitelmaan valikoitui mukaan helposti muunneltavissa olevia ja havainnollistavia työkaluja liiketoimintakonseptin esittelemiseen ja kehittämiseen. Business Model Canvas oli tehokas työkalu liikeidean hahmottelemiseen. Työkalun avulla kokosimme useita erilaisia konseptisuunnitelmia, joista jatkokehittelyyn valikoitui toimivin idea. Business Model Canvas mahdollisti sellaisten ongelmien huomaamisen ja ratkaisemisen, joita emme muuten olisi tulleet ajatelleeksi. Lisäarvoa Business Model Canvasin käyttöön toi sen yhdistäminen Sinisen meren strategiaan, jonka strategiaprofiilin avulla löysimme parhaat erottautumistekijät kilpailijoihin verrattuna.

Pohdimme toimintamme arvopohjaa muun muassa Simon Sinekin Kultaisen ympyrän avulla, joka auttoi meitä hahmottamaan yrityksemme suuremman tarkoituksen ja korostamaan sen merkitystä. Arvoalisäävien työkalujen käytön ansiosta mietimme laajemmin yrityksemme arvoja, ja niiden näkymistä kuluttajille ja yhteistyökumppaneille. Sosiaalialalla yrityksen arvojen merkitys ja etenkin niiden linkittäminen käytäntöön korostuvat. Tutustuimme perinteisen osakeyhtiön lisäksi myös muihin malleihin, kuinka liikeideamme voisi toteuttaa, kuten sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. Etenkin yhteiskunnallinen yrittäjyys on kohdallamme varteenotettava vaihtoehto, koska sen periaatteisiin kuuluu voiton jakaminen yhteiskunnallisesti tärkeisiin kohteisiin.

Ollis Leppänen on määritellyt kolme teesiä yrittäjyydestä, jotka olemme huomanneet paikkansa pitäviksi, hyviksi ohjeiksi. Leppäsen mukaan yrittäjyys lähtee yrittäjästä itsestään, ei liikeideasta. Yrittäjän oma toiminta määrittelee sen, millaiset menestymisen mahdollisuudet ovat. Liikeidea muotoutuu matkan varrella toimivammaksi, vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Toisena teesinä on muistutus asiakkaiden tärkeydestä, ja liiketoiminnan kehittäminen tulisikin tapahtua yhdessä heidän kanssaan. Tämä vastaa käyttämäämme Riesin Rakenna-mittaa-opi -palautekehä metodia, jossa tuotekehitys on nimenomaan asiakas- ja tarvelähtöistä. Kolmas teesi muistuttaa, että yrittäjyyden on oltava hauskaa yhdessä tekemistä, minkä allekirjoitamme täysin. Olemme olleet 2,5 vuotta tiimiyrittäjinä, josta on luonnollista jatkaa yrittämistä yhdessä. Työskentely pysyy hauskana ja turvallisen tuntuksena, kun kaiken voi tehdä yhdessä ja jakaa. (Leppänen, 2013, 8.)

Steve Blank toteaa, että startupin perustajien tärkein tehtävä on asiakkaiden hankinta. On tärkeää lähteä fyysisesti ulos toimistosta puhumaan asiakkaiden kanssa ja kartuttamaan verkostoja. Taloudesta tarvitsee tietää ainoastaan perusluvut ja keskittyä niiden sijaan enemmän asiakkaisiin ja asiakkaiden hallintaan. (Blank, 2011.) Sovimme hyvin aikaisessa vaiheessa paljon tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja järjestöjen kanssa. Nopeasti luettavassa, muokattavassa ja jaettavissa oleva liiketoimintasuunnitelma mahdollisti hyvin aikaisessa vaiheessa konseptin jalkauttamisen yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tapaamiseen.

Yrityksemme toimiala on meillä suhteellisen uusi, joten päätimme edesauttaa hallitsematonta, vaikeasti ennustettavaa ja epävarmaa onnea hankkimalla yrityksellemme yritysmentorin, jolla on pitkä kokemus ja paljon näkemystä kyseisestä alasta ja sen lainalaisuuksista. Saimme häneltä paljon neuvoja, mitä meidän tulisi ottaa huomioon lakien, asiakkaiden ja palvelupolun suhteen. Pyörää ei kannata aina keksiä uudestaan. Mentorittamme saimme myös hyödyllistä tietoa toimialan tulevaisuuden näkymistä.

Jälkeenpäin katsoen olimme hieman yllättyneitä projektin aikaavievyydestä, vaikka käytössämme olikin ketterät kehitysmenetelmät ja noudatimme jatkuvasti prosessin edessä neuvoa lähteä toimistolta sinne, missä asiakkaat ovat. Emme siis ehtineet tehdä turhaa työtä suunnitellen etukäteen konseptia kovin tarkasti, vaan esittelimme jatkuvasti projektin vaiheita potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille ja teimme tarvittaessa muutoksia suunnitelmaamme. Silti työ on ollut hidasta, itsellemme täysin uusien markkinoiden opiskelu ja verkostojen kartoitus on jo itsessään ollut aikaa vievää. Erityisesti aikaa on syönyt sosiaalialan hidas muuttuminen, ja täysin uudenlaisen palvelun lanseeraaminen. Jalansijan saaminen on osoittautunut luultua hitaammaksi ja vaikeaksi prosessiksi. Osittain tämä johtuu markkinajohtajien kankeista rakenteista ja hitaasta päätöksentekoprosessista, esimerkiksi yhteistyötä kaupungin kanssa on vaikea aloittaa nopealla aikataululla pitkälle tehtyjen budjettien vuoksi. Lisäksi alalla on paljon lakeja ja käytäntöjä, joiden opettelu ja huomioon ottaminen on osoittautunut isoksi urakaksi.

Menestymisen avaintekijöiksi on osoittautunut luotettavien verkostojen rakentaminen alalla pidempään työskennelleiden asiantuntijoiden kanssa, joilta saa tarvittaessa suoraa palautetta omista ideoista ja niiden soveltamismahdollisuuksista alan lakeihin ja käytäntöihin. Jo pelkästään vanhusten parissa työskentely on itsellemme uusi asia, ja vastaanotto ideallemme on saanut meidät miettimään alalle koulutetun, kolmannen osakkaan hankkimista, ja sen myötä saatavaa lisäarvoa liiketoiminnallemme ja tietotaidon karttumiselle.

Kaikissa opinnäytetyön työkaluissa korostui asiakkaalle tuotettavan arvon lisäys, mitä selkeytimme entisestään Kultaisen ympyrän avulla. Idean kehittämiseen toi erilaisen näkökulman vielä Lean Canvas, jonka avulla hahmotimme selkeämmin ongelmat, joihin meidän on vastattava, sekä oman etulyöntiasemamme. Kun toimintamalli oli hiottu lopulliseksi, testasimme laskelmien avulla sen kannattavuutta ja kokeilimme erilaisia hinnoittelumalleja, jotta meillä olisi tuleville yhteistyökumppaneille ehdotus palvelun hintahaarukasta.

Opinnäytetyön teorian avulla saimme luotua ketterästi liiketoimintasuunnitelman ja testattua sitä käytännössä muun muassa konseptia varten luotujen nettisivujen avulla. Nettisivujen yhteydenottolomakkeiden avulla oli mahdollista testata konseptin houkuttelevuus yhteistyökumppaneiden ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Teimme nettisivut itse, jotta sivujen nopea päivittäminen tarvittaessa on nopeaa ja helppoa. Vaikka sivut ovat saaneet hyvän vastaanoton, teetämme toiminnan vakiintuessa ammattimaisemmat nettisivut. Tällä hetkellä kehitämme konseptia eteenpäin asiakkaidemme kanssa yhteistyössä, joten tietojen nopea päivitys ja muokkaus ovat tärkeitä.

Testausmenetelmämme toimivuuden vertailemiseksi teimme myös perinteisen, kyselylomakkeilla toteutetun markkinatutkimuksen. Markkinatutkimuksen tulokset osoittautuivat jälkeenpäin käyttökelvottomiksi, koska kysymämme kysymykset olivat täysin hypoteettisia eivätkä vastaukset olleet täten luotettavia. Huolimatta lähdeaineistona käyttämästämme markkinatutkimuksen teoriasta, emme huomanneet kysyä kaikkea oleellista, voineet luottaa siihen, olivatko kysymykset liian johdattelevia tai vaikuttiko kysymysten määrä ja järjestys vastauksiin. Vertaillessamme tutkimuksemme tuloksia palvelua testaamalla saamiimme tuloksiin havaitsimme, etteivät tulokset täsmänneet keskenään - eli ihmiset sanovat tekevänsä asioita eri tavalla, kuin käytännössä silti tekevät. Totesimme vertailussa, että konseptin testaaminen käytännössä antaa luotettavamman kuvan sen toteuttamismahdollisuuksista ja kehitystarpeista.

Opinnäytetyön metodien avulla laadittu liiketoimintasuunnitelma on toiminut käytännössä hyvin. Olemme käyttäneet samaa liiketoimintasuunnitelmaa joiltain osin muunneltuna (liite 4, salainen) yhteistyökumppanien, rahoittajien ja asiantuntijoiden tapaamisilla. Liiketoimintasuunnitelman helppolukuisuus, erilaisten työkalujen avulla kuvattu liiketoimintaidea ja palvelupolku ovat saaneet tapaamisilla kiitosta. Liiketoimintasuunnitelman työkaluja on helppo ja nopea päivittää tarpeen vaatiessa tapaamisten jälkeen. Olemme muokanneet liiketoimintasuunnitelmaa tapaamisiin varatun ajan ja tarkoituksen mukaisesti ja vaihtoehtoisesti jättäneet pois esimerkiksi budjetin tai laajemman esittelyn omista taustoistamme. Liiketoimintasuunnitelma on helposti jaettavissa ja lyhytensä ansiosta nopeasti luettavissa esimerkiksi johtoryhmän kokouksessa. Olemme ottaneet liiketoiminnan skaalautuvuuden ja monistettavuuden huomioon alusta alkaen pohdimmalla monia erilaisia laajenemismahdollisuuksia.

Seuraava askel on tarkemman lanseeraus- ja markkinointisuunnitelman tekeminen ja niiden rahoituksen suunnittelu. Ennen virallista lanseerausta on luotava lopullinen versio palvelusta, jota olemme testanneet nettipalvelun protoversiolla. Palvelun pilotti on tarkoitus toteuttaa Pirkanmaalla, jonka jälkeen vertailemme erilaisia laajenemismahdollisuuksia koko Suomeen ja muihin Pohjoismaihin. Opinnäytetyön lopputuloksena kehittämämme ja testaamamme liiketoimintasuunnitelma on saanut meidät vakuuttumaan, että ideamme on toimiva ja sillä on kysyntää ja markkinoita. Liiketoiminnan testaamisen ja nopean jalkautuminen asiakkaiden luo keskustelemaan mahdollistivat sen, että yrityksellä on valmiit asiakkaat ennen yrityksen varsinaista perustamista. Kuten Maurya kiteyttää elämä on liian lyhyt siihen, että rakentaisi jotain, mitä kukaan ei tahdo ostaa.

Csikszentmihályin mielestä etenkin yrittäjän on tärkeää päästä työssään flow-tilaan, mikä lisää oman työn mielekkyyttä ja siitä saatavaa arvoa. Flow-tilaan voi päästä tekeillä itselle mieluisaa ja sopivan haastavaa asiaa niin keskittyneesti, että ajan- ja paikantaju katoaa. Yrittäjä on oikealla alalla kokiessaan suurta intohimoa työhönsä, tehdesään aina parhaansa ja todella nauttiessaan siitä. Jos ei nauti siitä, mitä tekee, ei voi koskaan olla siinä todella hyvä. Etenkin yrittämisen alkutaipaleella on kyettävä löytämään motivaatio ja flow tilanteessa, kun yrityksellä ei vielä ole rahaa tai asiakkaita, on vain idea ja intohimo. (Csikszentmihályi, 2004.)

“If you can dream it, you can do it!” (Disney)

LÄHTEET

Kirjat

Ahola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: Bookwell Oy.

Cooper, B & Vlaskovits, P. 2013 Lean Entrepreneur. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.

Diamond, D. & Torvalds, L. 2001. Linus Torvalds- Just for fun: menestystarina. Suom. Torvalds, S. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. Alkuperäinen teos 2001.

Collins, J. 2010a. Hyvästä paras. Suom. Latvala, R. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2001.

Collins, J. 2010b. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin? Suom. Laukkanen, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2009.

Collins, J. & Hansen, M. 2013. Tietoisesti paras. Suom. Laukkanen, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2011.

Gladwell, M. 2007. Leimahduspiste. Suom. Hammarsten, H. Helsinki: Ajatuskirjat. Alkuperäinen teos 2000.

Godin, S. 2008. Tribes - We need you to lead us. USA: Penguin Group.

Groves, K. 2010. I wish I worked there! John Wiley & Sons Ltd, UK

Hsieh, T. 2013. Delivering happiness. Suom. Hakumäki, H. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2010

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Johansson, F. 2006. The Medici Effect – What Elephants & Epidemics can teach us about innovation. USA: Harward Business School Publishing.

Kelley, T. & Littman, J. 2005. The ten faces of innovation. USA: Doubleday.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Kim, C. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2005

Kolb, B. 2008. Marketing Research A Practical Approach. London: SAGE Publications Ltd.

Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Kauppakamari.

Le malade imaginaire (Luulosairas), 3. näytös, kolmas kohtaus.

Leppänen, O. 2013 Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Maurya, A. 2012. Running Lean. United States of America: O'Reilly

Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Helsinki: WSOYpro Oy

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers. Amsterdam: Self-published.

Ries, E. 2011. The Lean Startup. United States of America: Crown Business.

Rogers, E. 2003. Diffusion of innovation, New York, USA, Free Press. Alkuperäinen teos 1962

Rope, T & Tuominen, K. 2010. Lean - tehoa ja laatua markkinoinnin kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Sinek, S. 2011. Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Lontoo: Portfolio Penguin. Alkuperäinen teos 2009.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bokwell Oy.

Welch, J. 2006. Voittajaksi. Suom. Tillman, M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Alkuperäinen teos 2005.

Åhlman, H & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita.

Artikkelit

Kauppalehti. Unifirman joukkorahoitus – tavoite täyteen viikossa. Luettu 3.9.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/unifirman+joukkorahoitus+-+tavoite+tayteen+viikossa/201308484489>

Kauppalehti, Levykauppa Äx haastaa S- ja K-ryhmät. Luettu 26.06.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/levykauppa+ax+haastaa+s-+ja+k-ryhmat/201306441449>

Kauppalehti, Yksi ominaisuus yhdistää menestyviä yrittäjiä. Luettu 8.9.2013
<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/yksi+ominaisuus+yhdistaa+menestyvia+yrittajia/201307462503>

Kaleva, Joukkorahoitus rantautuu myös Suomeen. Luettu 23.5.2013.
<http://www.kaleva.fi/mielipide/paakirjoitukset/joukkorahoitus-rantautuu-myos-suomeen/630620/>

Mainostaja-lehti. 23.5.2013 “Onnellisuuden tavoittelu johtaa menestykseen”, 18-21.

Mekeel McBriden runosta ‘A Blessing’, teoksessa Ted Kooser, The Poetry Home Repair Manual (Lincoln, NE: University of Nebraska Press, 2005), 141.

Mimi Real & Robert Warren, A Revolution in Progress... A History of Intel to Date (Santa Clara, CA: Intel Corporate Communications Department, 1984), 17.

Nyt.fi. Supercell rynnii eteenpäin barbaarimaisella tahdilla. Luettu 19.06.2013.
<http://nyt.fi/20121207-supercell-rynnii-eteenpaein-barbaarimaisella-tahdilla/>

Paltari.com. Peter Vesterbackan viesti on lyhyt: Asennetta. Luettu 21.06.2013
<http://paltari.com/2013/01/24/peter-vesterbackan-vesti-on-lyhyt-asennetta/>

Tamk.fi. Arvokasta kasvua. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Luettu 10.07.2013. <http://home.tamk.fi/~telarse/Arvokasta%20kasvua.docx>

Tietokone.fi. Älypuhelimet ohittivat peruskänykät Suomessa. Luettu 19.6.2013.
http://www.tietokone.fi/artikkeli/uutiset/alypuhelimet_ohittivat_peruskannykat_suomesa

Tietokone.fi Suomi on pelialan kuuma piste – eri tavalla kuin Ruotsi. Luettu 24.7.2013.
http://www.tietokone.fi/artikkeli/uutiset/suomi_on_pelialan_kuuma_piste_eri_tavalla_kuin_ruotsi

Tuulilasi, Merkkiuskollisuus vaihtelee tuntuvasti autojen kilpailuryhmissä. Luettu 19.6.2013. <http://www.tuulilasi.fi/artikkelit/merkkiuskollisuus-vaihtelee-tuntuvasti-autojen-kilpailuryhmissa>

Yle, Koulutetaanko Suomessa liikaa tohtoreita. Luettu 2.10.2013.
http://yle.fi/uutiset/koulutetaanko_suomessa_liikaa_tohtoreita/6510970

Luennot ja seminaarit

Rehn, A. 2013. Nordic Business Forum -seminaari. Saving innovation from itself. 27.09.2013

Blank, S. 2011. Aalto-yliopisto seminaari: Plan to Demolish the Status Quo in Entrepreneurial Education. 30.08.2011

Tanner, K. 2013. Markkinoinnin kurssi, TAMK

Kouhia-Kuusisto, K. 2013. Yritystalouden kurssi, TAMK

Parvinen, P. 2013. Nordic Business Forum -seminaari. Sales psychology: a tool for sales director. 27.09.2013

Blogit

Lauri Järvillehto. Ajattelun ammattilainen -blogi. Tuloskeskeisyydestä ihmiskeskeisyyteen. Luettu 20.08.2013. www.ajattelunammattilainen.fi

Cohen, J. A Smart Bear –blogi. Luettu 08.05.2013. <http://blog.asmartbear.com/>

McClure, D. 500 Startups –blogi. Luettu 20.05.2013. <http://www.inc.com/karl-and-bill/what-is-your-unfair-advantage.html>

Allén, E. 2012. Ali Consulting -blogi, Henry Ford ja crowdsourcing. Luettu 31.5.2013 <http://www.aliconsulting.fi/blogi/henry-ford-ja-crowdsourcing/>

Videot

Brown, S. Play is more than fun, it's vital. Katsottu 25.08.2013.

http://www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html

Csikszentmihalyi, M. On flow. Katsottu 26.06.2013

http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html

Inhimillinen tekijä. Arvojen mukainen elämä, jakso 19/128. Katsottu 8.9.2013.

Sinek, S. How great leaders inspire action? Katsottu 20.04.2013.

http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html

Tuulenmäki, A. Lupa toimia eri tavalla. Katsottu 3.9.2013.

<http://www.youtube.com/watch?v=Oq--JPSgFI>

Opinnäytetyöt

Mikkonen, A. & Romppainen, R. 2006. virkistystoiminnan merkitys ikäihmisten päivittäisessä jaksamisessa Arvola-kodissa. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Nettisivut

Aalto-startup. Start up -yritykset tähtäävät maailmanvalloitukseen kännyköiden bonus-korteista saunajoogaan. Luettu 08.09.2013.

<http://www.start-upcenter.fi/fi/info/ajankohtaista/view/2013-03-28/>

Brandson, R. 2013. Luettu 27.09.2013. www.excellencenow.com.

Gainer.fi 2013 Markkinatutkimus. Luettu 20.7.2013.

<http://www.gainer.fi/markkinatutkimus/>

Crayon creatures. Luettu 19.06.2013. <http://crayoncreatures.com/>

Kone.fi. Luettu 26.06.2013

<http://www.kone.com/corporate/fi/yhtio/njs/Pages/default.aspx>

Leanstartup.com Methodology. Luettu 19.6.2013. <http://theleanstartup.com/principles>

Maibe.fi. Globaalin liiketoiminnan haasteet ja menestystekijät; Case KONE Oyj Luettu 27.06.2013. <http://www.maigbe.fi>

Minecraftwiki.net. Alpha. Luettu 19.6.2013. <http://www.minecraftwiki.net/wiki/Alpha>

Redferred.net. Cloudfire – photo sharing for busy parents. Luettu 27.06.2013.

<http://www.redferret.net>

Studio55. Suomessa ikäihminen päätyy itsemurhaan lähes päivittäin. Luettu 30.09.2013.
<http://www.studio55.fi/hyvinvointi/article/suomessa-ikaihminen-paatyy-itsemurhaan-lahes-paivittain/132168>

Suomen pääomasijoittajayhdistys ry, Kenelle pääomasijoitus sopii? Luettu 15.5.2013.
http://www.fvca.fi/yrittajalle/kenelle_paaomasijoitus_sopii

Yhteiskunnallinen yrittäjyys. Luettu 2.8.2013. <http://syy.fi/taustaa>

Talousapu Kassavirtalaskelma. Luettu 3.9.2013

http://www.talousapu.fi/file_download/4/talousapu_tuloslask_tase_kassav.xls

Tekes. Kansainväliset ilmiöt – globaalit megatrendit. Luettu 22.8.2013.

http://www.tekes.fi/fi/community/Kansainv%C3%A4liset_ilmi%C3%B6t_%E2%80%93_gloaalit_megatrendit/1066/Kansainv%C3%A4liset_ilmi%C3%B6t_%E2%80%93_gloaalit_megatrendit/2354

Työ – ja elinkeinoministeriö. Lettu 2.2.2013.

http://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_tyotyottomyys_kasvoi_kesakuussa.111171.news

Twitter.com. Luettu 19.06.2013. <https://twitter.com/>

Valtaa vanhuus, Faktoja vanhuudesta. Luettu 22.8.2013.

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.valtaavanhuus.fi%2Ffiles%2F22dff48d35b003509f2c8072eccc571c12363426353ae2a56d4271146b8ec4d.pdf&ei=-OUVUuacIqn-4QTYxoCAA&usg=AFQjCNHNe2JeikQ6tRmACFCrgTRiZL-C3A&sig2=TJnTLY7OzGDzjmghViu_ZQ&bvm=bv.51156542,d.bGE

YritysEspoo, Kannattavuuslaskelma, luettu 31.5.2013.

<http://www.yritysespoo.fi/yrityksen-perustaminen/tyokalupakki/>

Yrityssuomi a, luettu 28.5.2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=paalp_Talouden_hallinta&aihe=1000051

Yrityssuomi b, luettu 28.5.2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palvelus_Talouden_hallinta&aihe=1000049

Yrityssuomi c, luettu 31.5.2013.

<https://lts.yrityssuomi.fi/rest/help/calculators/?jsessionid=C94945A67C480753F0F36493A860108A>

LIITTEET

Liite 1.

Kannattavuuslaskelma Yritysespooli, 2013



KANNATTAVUUSLASKELMA

Kannattavuuslaskelman avulla voit hahmottaa, minkälaiseen liikevaihtoon sinun tulisi pyrkiä. (täyttöohjeet seuraavalla sivulla)

	Kuukaudessa	Vuodessa	
TAVOITETULOS (oma nettotulotarve)			+ €
+ Yrityslainojen lyhennys			+ €
= NETTOTULOT			= €
+ Verot omasta tulosta			+ €
= RAHOITUSTARVE (oma bruttotulo)			= €
+ Yrityslainojen korot			+ €
A = YHTEENSÄ			= €
	↓	↓	
YRITYSTOIMINNAN KIINTEAT KULUT (ilman alv):			
yrittäjän eläkevakuutus (YEL)			+ €
muut vakuutukset			+ €
omien työntekijöiden palkat			+ €
palkkojen sivukustannukset (n. 40 %)			+ €
vuokrat + sähkö			+ €
markkinointi			+ €
puhelin, internet			+ €
matka/autokulut			+ €
kirjanpito			+ €
toimistokulut			+ €
koulutus			+ €
lehdet yms.			+ €
korjaukset			+ €
yrittäjän työttömyyskassamaksu			+ €
muut mahdolliset kulut			+ €
B = KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ			= €
	↓	↓	
A+B MYYNTIKATETARVE			= €
+ Ostot (ilman alv) tavara- ja palvelukauppa, valmistus			+ €
= LIIKEVAIHTO			= €
+ Arvonlisävero (yleisin alv. 24 % liikevaihdosta)			+ €
= KOKONAISMYynti / -LASKUTUS			= €
LASKUTUSTAVOITE			
Kuukausilaskutustavoite (esim. 10 kk/v)			= €/kk
Päivälaskutustavoite (esim. 20 pv/kk)			= €/pv
Tuntilaskutustavoite (esim. 5 h/pv)			= €/h

Liite 2.**Kassavirtalaskema (Mukaiilu, Talousapu, 2013)****Kassavirtalaskelma**

	2012	2013
Liiketoiminnan kassavirta		
Tulos ennen veroja		
Poistot		
Tuloslaskelma suoriteperusteen mukaan		
Kirjattujen korkojen ym erien palautus		
<hr/>		
Tulorahoitus ennen käyttöpääoman muutoksia		
Lyhytaikaisten saamisten muutos		
Vaihto-omaisuuden muutos		
Lyhytaikaisten korottomien velkojen muutos		
<hr/>		
Liiketoiminnan kassavirta		
Rahoitustulot		
Osinkotulot		
Rahoitusmenot		
Maksetut verot		
<hr/>		
Liiketoiminnan kassavirta(netto)		
<hr/>		
Investointien kassavirta		
Investoinnit muihin sijoituksiin		
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin		
Luovutustulot muista sijoituksista		
Muu käyttöomaisuuden myynti		
<hr/>		
Investointien kassavirta(netto)		
<hr/>		
Kassavirta investointien jälkeen		
<hr/>		
Rahoitustoimintojen kassavirta		
Omien osakkeiden hankkiminen		
Pääomalaina		
Pitkäaikaisten velkojen muutos		
Lyhytaikaisten korollisten velkojen muutos		
Pitkäaikaisten saamisten muutos		
Maksetut osingot		
<hr/>		
Rahoitustoimintojen kassavirta(netto)		
<hr/>		
Likvidien varojen muutos		
<hr/>		
Likvidit varat		
Likvidien varojen kurssimuutos		
<hr/>		
Likvidit varat kauden lopussa		
<hr/>		

Liite 4. Liiketoimintasuunnitelma (salainen)