



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Liiketoimintasuunnitelma - Cuckoo Workout: potentiaalisten asiakkaiden määrittäminen

Johansson, Lehmonen

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma - Cuckoo Workout: potentiaalisten asiakkaiden määrittäminen

Johansson, Lehmonen
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen, Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Johansson, Pia; Lehmonen, Veera

Liiketoimintasuunnitelma - Cuckoo Workout: potentiaalisten asiakkaiden määrittäminen

Vuosi 2013 Sivumäärä 60

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda realistinen ja konkreettinen liiketoimintasuunnitelma uudelle Cuckoo Workout nimiselle Start up yritykselle. Cuckoo Workout on kehittämässä uudenlaista liikuntasovellusta, jonka tarkoituksena on lisätä liikuntaa työpäivän aikana. Cuckoo Workout yrityksellä ei ole liiketoimintasuunnitelmaa, joten tarve suunnitelmalle oli todellinen. Cuckoo Workout tarvitsee liiketoimintasuunnitelman selkeyttääkseen liikeideaa ja hakeakseen rahoitusta.

Liiketoimintasuunnitelman pohjaksi valittiin Business Model Canvas - malli. Liiketoimintasuunnitelman perimmäinen tarkoitus tässä opinnäytetyössä oli tunnistaa ja määrittää ensimmäiset potentiaaliset käyttäjät Cuckoo Workout - sovellukselle. Potentiaalisten uusien käyttäjien määrittäminen on Cuckoo Workout yritykselle tärkeää, sillä liiketoiminnan seuraava vaihe on sovelluksen testaaminen todellisilla käyttäjillä. Myös liiketoiminnan arvolupausta ja avainresursseja tutkitaan ja määritellään tässä opinnäytetyössä.

Tutkimus potentiaalisten asiakkaiden ja arvolupauksen määrittämiseen toteutettiin tutustumalla teoriaan ja järjestämällä ideointiworkshop. Ideointiworkshopin tarkoituksena oli tutkia, ketkä olisivat sovelluksen ensimmäiset potentiaaliset käyttäjät, miksi he haluaisivat sovellusta käyttää ja mitä he hyötyisivät sovelluksesta. Neljä erilaista ideointimenetelmää käytettiin workshopin aikana. Menetelmät olivat silly cow menetelmä, aivoriihi, kuusi ajatteluhattua ja asiakasprofiilit. Ideointiworkshop valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon ideoita potentiaalisista, uusista asiakkaista.

Ideointiworkshopin tuloksina saatiin kaksi erilaista, toisistaan poikkeavaa, asiakasprofiilia, joita voidaan käyttää asiakassegmentointiin. Toinen asiakasprofiileista oli niin sanottu varhainen omaksuja (early adopter) ja toinen profiileista oli tyypillisempi liikuntasovellusten käyttäjä. Varhainen omaksuja valittiin potentiaalisemmaksi, ensimmäiseksi käyttäjäksi uudelle sovellukselle. Tutkimustulokset analysoitiin käyttämällä value proposition canvas - mallia, jonka avulla voidaan verrata yrityksen arvolupausta siihen, miten se kohtaa asiakkaan tarpeet ja toiveet. Ideointiworkshopin tuloksia, eli asiakasprofiileja, verrattiin Cuckoo Workoutin arvolupauksen kanssa. Vertailun tuloksena arvolupausta muutettiin vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin.

Tämän opinnäytetyön tuloksia tullaan käyttämään sovelluksen testaamiseen. Ensimmäiset testaukset tehdään opinnäytetyössä määritellyille käyttäjille, jotka voidaan lukea varhaisiksi omaksujiksi. Opinnäytetyötä voidaan käyttää pohjana liiketoimintasuunnitelman täydentämiseen ja rahoituksen hakemiseen.

Liiketoimintasuunnitelma, liiketoiminnan kehittäminen, asiakkaiden määrittäminen

Johansson, Pia; Lehmonen, Veera

Business plan - Cuckoo Workout: identifying the potential first customers

Year	2013	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to create a realistic and concrete business plan for a new start-up company called Cuckoo Workout. Cuckoo workout is developing a new exercise application for increasing exercising during a workday. The company did not have any previous business plan and thus the need for one emerged. Cuckoo Workout needs a business plan in order to clarify its business idea and gain funding.

The Business Model Canvas was selected as the base of the business plan. The primary aim of the business plan in this thesis is to identify potential first users for the new application. Potential first users are essential for Cuckoo Workout to determine, as the next step for the company is to start testing the application with real users. In addition, the value proposition and critical resources of the business are examined and formed in this thesis.

The research into the potential first users and the value proposition was conducted by developing a theoretical framework and an ideation workshop. The purpose of the workshop was to study who would be the potential first users of the application, why they would use it and what they would benefit from it. Four different ideation methods were used during the workshop. The ideation methods used included the silly cow exercise, brainstorming, six thinking hats and customer personas. The ideation workshop method was chosen because the aim was to generate as many ideas about the potential first users as possible.

The results of the ideation workshop were two different customer personas which can be used in customer segmentation. The two customer personas greatly differed from each other. One of the personas represents more the early adapter type, while the other represents the average user. The early adapter customer persona was chosen as the most likely potential first user of Cuckoo Workout application. The research results were analyzed using the value proposition canvas, which compares the value proposition of the business and how this meets with customer needs. The ideation workshop results and the customer personas were compared to the value proposition of Cuckoo Workout. After the comparison the value proposition was improved to meet the customer needs.

The results of this thesis will be used in testing the application with potential customers. This thesis forms the base for the business plan and Cuckoo Workout can use it for further improving the business plan and applying for finance.

Business plan, business development, identifying customers

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Cuckoo Workoutin nykytila ja toimintaympäristö	7
2.1	Start up valmennus	8
2.2	Rekrytointi.....	12
2.3	Rahoitus.....	13
2.4	Tulevaisuus ja tavoitteet	14
3	Liiketoimintasuunnitelma.....	14
3.1	Liikeidea ja visio	15
3.2	Yritysmuodot.....	16
3.3	Projektin hallinta ja projektiriskit	17
3.4	Business Model Canvas - liiketoimintamalli.....	19
3.4.1	Arvolupaus	21
3.4.2	Asiakkaat.....	22
3.4.3	Talous	25
3.4.4	Liiketoiminnan avaintekijät	26
4	Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen Cuckoo Workoutille.....	27
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät	28
4.1.1	Workshop	28
4.1.2	Ideointimenetelmät.....	30
4.1.3	Asiakasprofiilit	32
4.2	Cuckoo Workout liiketoiminta	32
4.2.1	Liikeidea, Visio ja Yritysmuoto	33
4.2.2	Arvolupauksen muodostaminen Cuckoo Workoutissa	36
4.2.3	Liiketoiminnan avaintekijät	40
4.2.4	Talous	41
4.2.5	Riskit ja riskienhallinta.....	41
4.3	Cuckoo workoutin asiakkaat - tulokset ja analysointi	44
4.3.1	Aivoriihi	45
4.3.2	Kuusi ajatteluhattua.....	46
4.3.3	Asiakasprofiilit	47
4.3.4	Workshopin onnistumisen analysointi.....	48
4.3.5	Tulosten analysointi	49
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	53
	Lähteet	56
	Kuvat 59	
	Kuviot60	

1 Johdanto

Työhyvinvointi ja erityisesti istumatyön aiheuttamat terveydelliset haitat ovat nousseet viime aikoina esiin mediassa tasaisin väliajoin. Yhä useammat yritykset ovat alkaneet panostaa työntekijöiden hyvinvointiin huomattavasti aiempaa enemmän. Erilaiset työhyvinvointiin liittyvät palvelut ja tuotteet ovat kasvattaneet kannatustaan merkittävässä määrin. Näiden asioiden johdosta syntyi idea palvelusta, joka lisää työpäivän aikana tapahtuvaa liikuntaa. Palvelu sai nimen Cuckoo Workout. Tätä palvelua ovat lähteneet kehittämään kolme Laurea - ammattikorkeakoulun opiskelijayrittäjää. Tässä opinnäytetyössä pureudutaan heidän kehittämään palveluun ja pyritään löytämään palvelulle ensimmäinen kohderyhmä.

Idea opinnäytetyöhön ” Liiketoimintasuunnitelma - Cuckoo Workout: potentiaalisten asiakkaiden määrittäminen”, syntyi perustajajäsenten työharjoittelun aikana - samaan aikaan kun idea työhyvinvointia parantavasta nettipalvelusta sai alkunsa. Perustajajäsenet olivat samaan aikaan työharjoittelussa Laurea - ammattikorkeakoulussa, jossa he kaikki tekivät istumatyötä. Liikeidea istumatyöntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi syntyi näin ollen yrittäjien omasta tarpeesta, ja kehittyi omakohtaisen kokemuksen ja kokeilun myötä. Yrittäjille oli luonnollista ryhtyä kehittämään palvelua sekä kartoittamaan mahdollisia ensimmäisiä asiakkaita. Innostus opinnäytetyötä kohtaan on yrittäjillä ollut alusta asti suuri, sillä sen ansiosta start up - yrityksen liiketoiminta on kehittynyt. Lisäksi toiminnan kehittyminen edistää yrittäjien pyrkimystä rakentaa työpaikka itselleen omassa yrityksessä.

Opinnäytetyön aiheena on tehdä realistinen ja toimiva liiketoimintasuunnitelma yritykselle Cuckoo Workout. Cuckoo Workout on nettipalvelu, joka pureutuu työhyvinvoinnin ongelmiin. Sen ideana on luoda helposti lähestyttävä palvelu, joka kannustaa taukojumppaan ja työpaikkaliikuntaan. Cuckoo Workout on yrityksenä hyvin alkuvaiheessa, joten liiketoimintasuunnitelmassa pohditaan tulevaa yritystoimintaa ja selkeytetään yrityksen eri toimintoja. Liiketoimintasuunnitelma tehdään Business Model Canvas -mallin avulla. Opinnäytetyössä syvennyttään Business Model Canvasin osa-alueisiin arvolupaus, asiakkaat ja avainresurssit, yksitellen peilaten teoriaa käytäntöön. Nämä osiot valittiin, koska ne ovat keskeisimpiä asioita aivan yrityksen alkuvaiheessa. Opinnäytetyön ulkopuolelle jätettiin Business Model Canvasin osiot talous ja avainkumppanit. Nämä asiat rajattiin, sillä tässä vaiheessa yritystoimintaa on hyvin vaikea saada käyttökelpoista tulosta kyseisistä asioista. Opinnäytetyö on rajattu niin, että liiketoimintasuunnitelmassa syvennyttään erityisesti ensimmäisten asiakkaiden määrittämiseen, sekä arvolupauksen määrittelemiseen heidän tarpeidensa mukaisesti. Teoreettinen viitekehys sisältää liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat, kuten liiketoimintasuunnitelma, liikeidea, visio sekä projektin hallinta ja projektiriskit. Nämä asiat valittiin sillä ne ovat keskeisimpiä asioita liiketoimintaa perustettaessa. Aihetta rajatessa otettiin huomioon, että kysees-

sä on aloittava yritys, jonka taustalla ei ole aiempaa liiketoimintaa. Tämän vuoksi yritystä tarkastellaan projektin näkökulmasta.

Tavoitteena on tutkimuksen avulla löytää Cuckoo Workoutille mahdolliset ensimmäiset asiakkaat, joita ryhdytään tavoittelemaan. Asiakkaiden määrittäminen on Cuckoo Workoutille ensisijaisen tärkeää, sillä pyrkimyksenä on saada nopeasti asiakaspalautetta palvelun toimivuudesta. Tarkoituksena on opinnäytetyön valmistuttua ryhtyä testaamaan palvelua tutkimuksen avulla määritellyllä kohderyhmällä. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan kattava liiketoimintasuunnitelma, jota voidaan käyttää yrityksen alkuvaiheen suunnittelussa ja liiketoiminnan selkeyttämisessä. Tarkoituksena on myös, että liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää hyväksi rahoitushakemuksissa sekä sidosryhmien luomisessa. On tärkeää selvittää Cuckoo Workoutin ensimmäiset asiakkaat, jotta palvelua päästään testaamaan ja kehittämään mahdollisimman pian.

Tutkimusongelmaksi määriteltiin: ”ketkä ovat Cuckoo Workoutin ensimmäiset asiakkaat?”. Tutkimusmenetelmäksi valittiin ideointiworkshop. Ideointiworkshopin avulla pyrittiin löytämään vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. Ideoinnin apuna käytettiin erilaisia ideointimenetelmiä, jotka olivat silly cow, aivoriihi, kuusi ajatushattua ja asiakasprofiilit. Nämä menetelmät avataan tarkemmin luvussa 4.1.2. Workshopin jälkeen saatuja tuloksia verrattiin aiemman teorian pohjalta määriteltyyn arvolupaukseen. Arvolupausta mukautettiin kohtaamaan tuloksien perusteella määritellyn asiakasryhmän tarpeet.

Opinnäytetyön raportissa edetään taustan ja tutkimusongelman määrittelemisestä toimintaympäristön esittelyyn. Toimintaympäristöstä, eli start up - yritys Cuckoo Workoutista, avataan projektin nykytilanne ja siihen mennessä rakennettu liiketoiminta. Seuraavassa luvussa määritellään teoreettinen viitekehys, sekä keskeisimmät käsitteet. Teoreettisen osuuden jälkeen pureudutaan hankkeeseen, eli liiketoimintasuunnitelman kehittäminen Cuckoo Workoutille. Tässä kappaleessa kehitetään teorian ja tutkimuksen pohjalta Cuckoo Workoutin liiketoimintaa. Lopuksi kuvataan hankkeen lopputulokset ja johtopäätökset peilaten aiemmin käsiteltyyn teoriaan. Näiden lisäksi arvioidaan opinnäytetyön onnistumista ja luotettavuutta, sekä avataan kehitysehdotukset.

2 Cuckoo Workoutin nykytila ja toimintaympäristö

Seuraavissa kappaleissa avataan liikeidean synty sekä projektin nykytila. Asiat käydään läpi aikajärjestyksessä. Nykytilanne kappaleessa käsitellään toteutettuja asioita, joita ovat rekrytointi, start up -valmennus sekä rahoituksen hakeminen. Näiden asioiden lisäksi avataan tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet projektille.

Palvelun tavoite on lisätä työpäivän aikana tapahtuvaa lyhytaikaista liikuntaa, jonka avulla pystytään tehostamaan työskentelyä ja parantamaan työhyvinvointia. Palvelu liitetään sosiaaliseen mediaan, joten siinä yhdistyy liikunta, yhteisöllisyys sekä markkinointi. Liikeideaan pureudutaan tarkemmin luvussa 3.1.

Liikeidea sai alkunsa yrittäjien omasta tarpeesta tehostaa työskentelyä ja parantaa hyvinvointia istumatyötä tehtäessä. Idea ryhdyttiin kehittämään kerran tunnissa tehtävistä x-hypyistä, toimistotyötä tekeville soveltuvaksi nettipalveluksi. Idea esiteltiin Laurea - ammattikorkeakoulun Learning by Developing (LbD)- ja osaamisenjohtamispalveluiden liiketoiminnanjohtajalle Antti Vettenrannalle, jonka jälkeen ideaa jalostettiin Vettenrannan antamien kehitysehdotusten sekä omien ideointien avulla esiinnoisseiden asioiden pohjalta. Tämän jälkeen yrittäjät pääsivät Vettenrannan suosituksella yrityshautomo Spinnoon Start up valmennukseen.

2.1 Start up valmennus

Spinno Enterprise Center palvelee teknologia- ja osaamis pohjaisia yrityksiä, jotka tähtäävät nopeaan kasvuun. Spinnon tavoitteena on tunnistaa parhaat liikeideat ja auttaa yrittäjiä kehittämään niistä kansainvälisesti menestyviä. Spinno palvelee pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla olevia yrittäjiä ja yrityksiä. Yrityshautomo Spinno toimii yhteistyössä Laurea - ammattikorkeakoulun kanssa. Yhteistyön tavoitteena on pääkaupunkiseudun innovaatiotoiminnan ja -yhteistyön kehittäminen, jolla pyritään auttamaan alueen tutkimuslaitoksia, korkeakouluja ja liike-elämää uusien start up -yritysten synnyttämisessä. (Spinno 2013.) Tämän yhteistyön ansiosta Laurea - ammattikorkeakoulun potentiaalisen liikeidean omistavilla opiskelijoilla on mahdollisuus päästä Spinnon järjestämään Start up - valmennukseen.

Start up -yrityksellä tarkoitetaan uutta yritystä, joka vasta kehittää tuotetta tai palveluaan, eikä vielä tuota rahaa. Pelkästään vasta aloittanut yritys, ei määrittele yritystä start upiksi, vaan sillä tarkoitetaan alkavaa yritystä, joka pyrkii nopeaan kasvuun. Nimitystä käytetään muutaman vuoden ajan, kunnes yrityksen osakkaiksi tulee muitakin kuin perustajajäseniä. (Paul Graham 2013.)

Spinnon Start up -valmennuksessa läpi käytäviä asioita ovat olleet: julkinen rahoitus, taloushallinto, osakassopimus, markkinointi, myyminen päättäjille, immateriaalioikeudet ja start upin lanseeraaminen. Start up -valmennus on suunnattu aloittaville yrittäjille, ja sen tarkoituksena on antaa yrittäjille valmiudet menestyksekkääseen yrityksen perustamiseen ja lanseeraamiseen.

Ensimmäisessä koulutuksessa 27.8.2013 luennoi Tuomas Maisala. Tuolloin käytiin läpi julkisia rahoitusvaihtoehtoja. Yrityksen perustamisvaiheessa tarvitaan lähes aina rahoitusta, ellei yrittäjällä itsellä ole mahdollisuutta sijoittaa alkavaan yritykseen. Yrityksen alkuvaiheen rahoittamiseksi käytetään hyvin usein julkista rahoitusta, jonka jälkeen rahoitusta ryhdytään hakemaan businessenkeleiltä ja pääomasijoittajilta. Keskeisiä alkuvaiheen rahoittajia ovat Te -toimisto, Tuoteväylä, ELY -keskus sekä Tekes. Liiketoiminnan käynnistämiseen haettavia rahoituksia ovat TE -toimiston starttiraha, ELY -keskuksen käynnistysavustus ja Finnveran pienlainatakaus. Tuote- ja palvelukehitykseen käytettäviä rahoituksia ovat Keksintösäätiön Tuoteväylä, ELY -keskuksen valmistelurahoitus ja Tekesin T&K rahoitus. Cuckoo Workout on tilanteessa, jossa alkuvaiheen rahoitus on välttämätöntä toiminnan käynnistämiseksi. Tämän luento kerran pohjalta Cuckoo Workoutille luotiin rahoitussuunnitelma, jonka mukaan ryhdyttiin hakemaan TULI -rahaa Keksintösäätiöltä. TULI -raha on Keksintösäätiön myöntävä rahoitus, joka myönnetään opiskelijayrittäjille liiketoiminnan käynnistämistä varten. Palvelun kehittämistä varten tullaan hakemaan rahoitusta Tuoteväylältä joulun mennessä. Näiden rahoitusten jälkeen liiketoimintaa pystytään rahoittamaan ylläpitämällä omaa tulovirtaa.

Osakassopimuksesta luennoi 11.9.2013 Jukka Kallio, Kallio Law asianajotoimistosta. Kallio painotti tekemään osakassopimuksen aina kun osakkaita on enemmän kuin yksi. Hän kehotti lisäksi vähintään luettamaan sopimuksen läpi lakiasioihin perehtyneellä asiantuntijalla. Mikäli on mahdollista, että tulevaisuudessa mukaan astuu ulkomaalaisia pääomasijoittajia, Kallio kehottaa laatimaan osakassopimuksen englanniksi. Englanninkielinen osakassopimus on usein vaikeaselkoista lakitekstiä, joten sen laatimiseen ja ymmärtämiseen tarvitaan asiantuntijan apua. Kallio mukaan osakassopimukseen tulee sisällyttää, osakkailta edellytetty työskentelyaika yrityksessä, sekä osakkaiden veloitteet ja veloitteiden rikkomusten seuraukset. Cuckoo Workout ei ole vielä perustanut osakeyhtiötä toiminnalleen, mutta se on määrää perustaa joulun mennessä. Tämän vuoksi osakassopimus on erittäin ajankohtainen aihe perustajajäsenille, jotka harkitsevat asiantuntijan palkkaamista osakassopimusta laadittaessa. Englanninkieliselle osakassopimukselle ei vielä nähdä tarvetta, vaan sellaista tarvittaessa uusitaan osakassopimus.

Taloushallinnon osuudessa käytiin läpi tase ja tuloslaskelma sekä kassavirtalaskelma. Edellä mainituista asioista luennoi Toivo Koski 30.9.2013. Tasetta ja tuloslaskelmaa tulee seurata säännöllisesti, jotta voidaan eliminoida mahdolliset negatiiviset tulokset. Yrityksen omapääoma ei saa koskaan mennä negatiiviseksi ja tällaisessa tilanteessa yritys tulee hakea konkurssiin. Kiinteät menot kannattaa kirjata taseeseen mahdollisimman nopeasti, sillä se siirtää veroja tulevaisuuteen ja parantaa maksuvalmiutta. Mikäli omapääoma menee negatiiviseksi, yrityksellä ei ole mahdollisuutta saada julkista rahoitusta sekä pankkilainan saanti on hyvin epätodennäköistä. Laskettaessa kuluja myyntikate erittelyt voidaan jakaa hyvin pieniksi eriksi, jonka avulla varmistetaan kulujen kattaminen myyntihinnalla. Kassavirtalaskelmassa puo-

lestaan ennakoidaan yrityksen kulut ja menot, joita tulee seurata tarkasti. Kassavirtalaskelman avulla pystytään ennakoimaan tulevaisuutta ja vaikuttamaan mahdollisiin muutoksiin kassassa. Se on ensisijaisen tärkeä työkalu yrityksen taloudenhallinnassa. Kosken luennon pohjalta Cuckoo Workoutille luotiin työkalut taloudenhallintaan. Hallinnan työkaluiksi tehtiin kassavirtalaskelma ja budjetti. Vastuuhenkilöksi määriteltiin yksi perustajajäsenistä, Ida Mänty, joka on jo aiemmin määrätty vastamaan Cuckoo Workoutin taloudesta. Luennolla käytiin läpi lukuisia pieniä käytännön asioita, joilla helpotetaan aloittavan yrityksen kassanhallintaa. Nämä kirjattiin ylös ja liitettiin talouskansioon.

Tavoitteellisesta markkinoinnista luennoi Rasmus Nybergh Zeelandilta 18.9.2013. Nybergh lähestyi markkinointia alkavan yrittäjän näkökulmasta, jolloin korostuu uusien asiakkaiden hankinta. Hän korosti myös asiakassuhteiden ylläpitoa ja olemassa olevien asiakkaiden merkitystä, sillä uusien asiakkaiden hankkimiseen joudutaan käyttämään kuusitoista kertaa enemmän resursseja, kuin vanhojen asiakkaiden pitämiseen. Luonnollisesti yritys tarvitsee myös uusia asiakkaita, mutta näiden suhde pitää olla hallittua. Cuckoo Workoutin markkinointi aloitetaan heti liiketoimintasuunnitelman valmistuttua. Tuolloin tuote ei ole vielä lanseerattu, mutta on tärkeä aloittaa ennakkomarkkinointitoimenpiteet, muun muassa sosiaalisessa mediassa. Luennon jälkeen Cuckoo Workoutille päätettiin laatia markkinointisuunnitelma, jonka on määrä valmistua 15.12.2013 mennessä. Vastuu henkilöksi asetettiin yksi perustajajäsenistä, Pia Johansson, joka on myös tulevaisuudessa vastuussa Cuckoo Workoutin markkinoinnista.

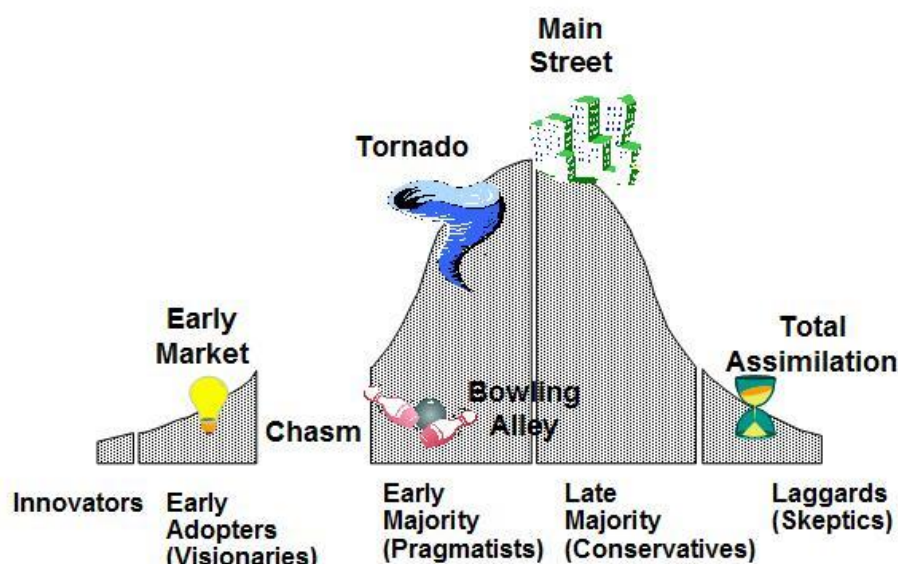
Myyntiosuus painottui päättäjille myymiseen, josta luennoi jälleen Rasmus Nybergh Zeelandilta 15.10.2013. Myyjällä on kaksi tehtävää, joista ensimmäinen on selvittää mikä tarkalleen on asiakkaan ongelma, johon hän tarvitsee ratkaisun. Toinen tehtävä on auttaa ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa. Mikäli myyjä ei pysty ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa, on hänen velvollisuus sanoa siitä. Tuotteen arvo tulee esittää asiakkaan näkökulmasta oikeaan aikaan ostoprosessissa, painotti Nyberg. Kun myydään tuotetta tai palvelua suurempaan organisaatioon, tulee myyntitilanteeseen kutsua kaikki henkilöt, jotka yrityksessä osallistuvat päätöksen tekoon. Jollei näin toimita, päätökseen osallistuvat henkilöt saattavat olla eri kohdassa ostoprosessia, jolloin myyjän on hyvin haasteellista vaikuttaa heihin. Myyjän on lisäksi osattava perustella tuotteen tai palvelun hyödyt käyttäjälle, tiiminvetäjälle ja päättäjälle. Nämä asiat ovat ajankohtaisia Cuckoo Workoutille heti tuotteen valmistuttua ja erityisesti tammikuussa, jolloin tuote pyritään lanseeraamaan. Lisäksi edellä mainittu ostoprosessi tulee huomioida tarkkaan Cuckoo Workout palvelua myytäessä, sillä palvelun maksaja on eri henkilö kuin palvelun käyttäjä. Luennon jälkeen myynnistä vastaavaksi henkilöksi määrättiin perustajajäsenistä Veera Lehmonen. Hän laatii yhdessä muun tiimin kanssa myyntistrategian, jota lähde-tään toteuttamaan vuoden lopussa. Hän luo lisäksi edellä mainittujen ohjeiden, sekä aieman kokemuksensa perusteella ohjeet ja tavoitteet Cuckoo Workout palvelun myyntiin. Myyn-

nissä on erittäin tärkeää seuranta ja tulosten analysointi, joita varten rakennetaan omat työkalut Cuckoo Workoutille.

Immateriaalioikeuksista Start up - yrityksissä luennoi Lexia Lecal Exellencen edustaja 22.10.2013. Immateriaalioikeuksilla tarkoitetaan henkisen omaisuuden suojaa. Ne antavat yksinoikeuden suojan kohteen hyödyntämiseen. Immateriaalioikeudet ovat kehitetty investointien suojaamiseksi. Tällaisia ovat muun muassa patentti, tavaramerkki ja mallisuoja. Idealle ei voi saada patenttia, tämän vuoksi Cuckoo Workoutia ei voida suojata patentilla. Salasapitovelvollisuus voidaan kuitenkin tehdä kirjallisella sopimuksella. Tätä aiotaankin jatkossa käyttää Cuckoo Workoutin yhteistyötahojen välisissä neuvotteluissa.

Start up - valmistuksen viimeisessä osiossa pureuduttiin start upin lanseeraamiseen, josta luennoi 5.11.2013 Christina Forsgård. Hän painotti luennollaan erityisesti lanseerauksen suunnitelmallisuutta sekä jatkuvuutta, jolla hän tarkoitti aktiivisten markkinointitoimenpiteiden toteutumista vielä lanseeraamisen jälkeenkin. Forsgård käytti alla olevaa kuviota lanseeraamisen vaiheista ja asiakassegmenteistä.

Technology Adoption Life Cycle: Diagnose and adapt as markets evolve



Source: Moore (2002), *Crossing the Chasm*; Wiefels (2002), *The Chasm Companion*.

Kuvio 1: Lanseeraamisvaiheen asiakassegmentit (Back to The Chasm 2013)

Kuvion 1 mukaisesti uusista tuotteista kiinnostuvat ensimmäiseksi innovoijat, jotka ovat valmiita testaamaan palvelua jo ennen lanseeraamista. Lanseeraamisen aikana on keskityttävä early adopter asiakkaisiin. Nämä ovat asiakkaita, jotka haluavat olla edelläkävijöitä ja innos-

tuvat helposti uusista tuotteista. Parhaassa tapauksessa nämä toimivat viestinviejänä ja levittävät sanaa tuotteesta. Seuraavana tulevat suurempi ryhmä, eli aikainen enemmistö, jonka jälkeen tulee myöhäinen enemmistö ja viimeisimpänä skeptikot. Edellä mainittuihin ryhmiin kohdistetaan markkinointi lanseeraamisvaiheen jälkeen. Cuckoo Workoutissa tällä hetkellä tärkeintä on määritellä early adopter asiakkaat, jotka pyritään tavoittamaan lanseeraamisvaiheessa.

2.2 Rekrytointi

Yrityksestä puuttui yksi tärkeimmistä resursseista eli ohjelmointitaito. Ohjelmointitaidolla tarkoitetaan tässä tapauksessa taitoa, jolla voidaan ohjelmoida eli koodata sovellus toimivaksi kokonaisuudeksi. Koodaustaitoista henkilöä ryhdyttiin etsimään ensiksi ammattikorkeakoulusta Metropolia ammattikorkeakoulusta Helsingistä ja Jyväskylän ammattikorkeakoulusta Jämistä. Metropolian ammattikorkeakouluun vietiin julisteita ja heidän sisäiseen intraan laitettiin hakuilmoitus. Metropoliaa haastattelimme kolme opiskelijaa, mutta heistä ei löytynyt potentiaalista koodaria yritykseen. Lopulta koodausosaaminen löytyi Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, jossa neljä koodaustaitoista opiskelijaa ovat alkaneet työstämään palvelua, jonka käyttöliittymän tulisi olla valmiina joulukuun mennessä. Opiskelijat koodaavat käyttöliittymän opintopisteitä vastaan.

Aivan aluksi päätettiin, että parasta on hakea koodareita opiskelijoista, jotka voisivat tehdä koodaustyön opintopisteitä vastaan. Tässä vaiheessa Cuckoo Workout ei ollut saanut vielä rahoitusta, joten mahdollisille koodareille ei olisi voitu maksaa rahallista palkkaa. Rekrytointi aloitettiin suunnittelemalla työhakemus. Työpaikkailmoitus tehtiin sekä painettuna versiona että sähköisenä versiona. Painettua versiota jaettiin Metropolian Leppävaaran ja keskustan toimipisteisiin. Metropolia tuntui luonnolliselta ratkaisulta, sillä Metropoliaa on monta koulutusohjelmaa, joihin sisältyy koodausta. Sähköinen versio julkaistiin Metropolian sisäisessä intrassa. Tämän lisäksi tutuilta ja tutun tutuilta tiedusteltiin mahdollisten koodareiden yhteystietoja.

Yhteensä kolme koodaria haki paikkaa Metropolian kautta ja loput hakijoista tulivat tuttuja välityksellä. Metropolian kautta hakeneita koodareita kaikkia haastateltiin yksitellen. Haastattelujoina toimivat Johansson ja Mänty, haastattelut toteutettiin viikolla 37. Kaksi haastattelusta pidettiin suomeksi ja yksi englanniksi. Haastattelut haluttiin pitää vapaamuotoisina ja mahdollisimman rentoina tilanteina, sillä pyrkimyksenä oli luoda innostava kuva yrityksen toiminnasta. Haastatteluihin valmistauduttiin etukäteen hiomalla yritysesittelystä diaesitys sekä keksimällä haastattelukysymyksiä, joiden pohjalta luotiin haastattelurunko. Haastattelut etenivät niin, että aluksi kerrottiin diaesityksen avulla liikeidea ja yleistä tietoa yrityksestä, jonka jälkeen siirryttiin itse hakijan haastatteluun. Haastattelurunko osoittautui toimivaksi,

sillä kysymysten avulla haastateltavista saatiin esille se, miten he hyvin he sopisivat tähän projektiin, esimerkiksi ryhmätyötaidoiltaan.

Rekrytoinnista ja haastatteluista opittiin, mitenkä montaa erilaista asiaa pitää miettiä henkilöstöä rekrytoitaessa. Keskeisimpinä oppeina mieleen jäivät hyvän työpaikkailmoituksen tekeminen sekä haastatteluun kunnolla valmistautuminen. On tärkeää että työpaikkailmoitus on tarpeeksi selkeä ja kertoo sen, mitä yritys konkreettisesti toivoo työnhakijalta, mutta myös mitä työnantajalla on tarjota hakijalle. Vaikka haastatteluihin oli valmistauduttu lukemalla, esimerkiksi rekrytointia käsitteleviä nettisivuja, niin silti varsinkin yksi haastattelu tuntui jäävän vain pintaraapaisuksi. On yllättävän vaikea saada selville hyvää yleiskuvaa alle tunnissa, minkälainen työntekijä hakija oikeastaan on. Haastatteluissa pitäisikin olla hyvin tarkkaan harkitut kysymykset, mutta myös ennakkotehtävät saattaisivat antaa kokonaisvaltaisemman kuvan hakijasta.

2.3 Rahoitus

Yritykselle ryhdyttiin hakemaan rahoitusta palvelun kehittämistä varten. Ensimmäinen vaihtoehto oli Keksintösäätiön TULI -rahaa. Opiskelijayrittäjien on mahdollista saada TULI -rahaa 5000 euroa. TULI - rahan myöntämiseksi on yrittäjien osoitettava oma motivaatio yritystä ja yrittäjyyttä kohtaan, sekä liikeidean kannattavuus ja toimiva ansaintamalli. TULI - rahaa haettaessa yritysidealte tehtiin hankeaiho, jonka avulla rahoitusta lähdettiin hakemaan. Noin kuukausi hakemuksen jättämisen jälkeen saatiin päätös TULI-rahan myöntämisestä Cuckoo Workoutille.

Rahoitus tullaan käyttämään ensimmäisen beta - version koodaamiseen. Beta - versiolla tarkoitetaan testiversiota, joka on tavallisen käyttäjien kokeiltavissa. Beta - versiosta on tarkoitus löytää virheet ja kehittää palvelua yhä paremmaksi palvelun käyttäjien avulla, ennen palvelun varsinaista julkaisua. Tähän päädyttiin, sillä ensimmäinen versio on saatava valmiiksi hyvissä ajoin ennen joulua, jotta seuraavan vaiheen rahoitus, eli tuoteväylän kautta haettava rahoitus, ehditään hakea ennen joulua.

Koodauksen ulkoistamiseen päädyttiin, sillä opiskelijakoodaajien kanssa yhteistyössä toimiminen ei ole edennyt suunnitelmien mukaisesti. Opiskelijat eivät ole vastanneet yhteydenottoihin, eikä projektin etenemiseen voi tämän vuoksi luottaa. Tästä opittiin, että sopimus tulee tehdä heti ennen yhteistyön aloittamista, ja sen lisäksi olisi hyvä laatia selkeät pelisäännöt ennen projektin aloittamista.

2.4 Tulevaisuus ja tavoitteet

Tavoitteet Cuckoo Workoutille on koodaus, lanseeraaminen ja myyminen. Nämä on määrä toteuttaa tammikuun loppuun mennessä, jolloin tavoitteet päivitetään. Marraskuun loppuun mennessä on tavoitteena selvittää yrityksen mahdolliset ensimmäiset asiakkaat eli kohderyhmä, jolle tuotetta ryhdytään myymään. Beta - versiolle etsitään koodauspalvelun toteuttajia. Tarjouksia on lähetetty eri yrityksiin ja tavoitteena on löytää sopiva palveluntarjoaja marraskuun aikana. Beta - version valmistuttua palvelulle pyritään hankkimaan mahdollisimman paljon testikäyttäjiä.

Palvelu pyritään lanseeraamaan tammikuun aikana, sillä tammikuussa liikunta- ja terveystalveluiden kysyntä kasvaa merkittävästi. Start upille ei ole vielä perustettu osakeyhtiötä taustalle, joten myös sen perustaminen tapahtuu ennen joulukuun aikana.

Tuotteen myyminen aloitetaan heti beta - version valmistuttua marraskuun loppuun mennessä. Myyminen aloitetaan early adopter asiakkaille ja heistä edetään tutkimuksissa saatujen tulosten perusteella määritettyyn kohderyhmään. Markkinointi aloitetaan jo ennen tuotteen valmistumista, muun muassa sosiaalisessa mediassa. Lanseeraamisvaiheessa edetään markkinointisuunnitelman mukaisesti.

3 Liiketoimintasuunnitelma

Seuraavissa kappaleissa avataan liiketoimintasuunnitelma, sekä suunnitelman merkitys yritystä perustettaessa. Lisäksi kappaleissa pureudutaan liikeidean, vision ja yritysmuodon määrittelyyn liiketoiminnassa. Näiden asioiden jälkeen käydään läpi projektinhallinta ja projektiriskit, sekä Business Model Canvas - malli, jonka mukaan Cuckoo Workoutin liiketoimintasuunnitelma toteutetaan.

Liiketoimintasuunnitelma koostuu liikeidean kuvauksesta, toiminnan päämääristä ja tavoitteista sekä strategiasta, jonka avulla yritys pyrkii pääsemään tavoitteeseensa. Näiden lisäksi liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi kehitysnäkymät ja markkinatilanne. (Viitala & Jylhä 2010, 60-61.) Liiketoimintasuunnitelma on ikään kuin yrityksen kivijalka, joka luodaan yrityksen alkuvaiheessa kehittämään ja arvioimaan liikeideaa. Jatkossa liiketoimintasuunnitelmaa käytetään yrityksen kehittämisen työkaluna. Huolella tehty liiketoimintasuunnitelma luo yritykselle vahvan pohjan välttää riskejä ja menestystä. (Raatikainen 2010, 42.)

Liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen johdon ajatukset liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Liiketoimintasuunnitelman perusteella ulkopuoliset, muun muassa rahoittajat ja yhteisöyökumppanit saavat käsityksen yrityksen toiminnasta ja sen suunnitelmaisuudesta. (Ruuska,

Karjalainen & Johnsson 2001, 132.) Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjälle tapa jäsentää liiketoiminnan lähtökohta, voimavarat, nykytilanne, kilpailijat ja toimintaperiaatteet, ja sen perusteella osoitetaan yrityksen mahdollisuus toimia nykyisillä markkinoilla. (Viitala & Jylhä 2010, 60-61.) Liiketoimintasuunnitelma osoittaa aloittavalle yrittäjälle on liiketoiminnan kannattavuuden ja tavan, jolla liiketoimintaa kannattaa lähteä toteuttamaan. Näiden lisäksi liiketoimintasuunnitelma on dokumentointia yrityksen toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma on välttämätön yrityksen toiminnan riskien ja mahdollisuuksien kartoittamiseksi, mutta myös rahoittajat ja neuvonantajat vaativat kirjallisen liiketoimintasuunnitelman. (Viitala & Jylhä 2010, 61-62.)

Liiketoimintasuunnitelma tehdään ennen kaikkea yrityksen kannattavuuden selvittämiseksi ja se on yksi yrittäjän tärkeimmistä työkaluista. Yrityksen kannalta kriittisimmät vaiheet ovat yrityksen perustamisen jälkeen 2-3 ensimmäistä vuotta. Tutkimuksen mukaan noin 13 prosenttia Euroopassa perustetuista yrityksistä kaatuu jo perustamisvuoden aikana. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma, jossa kartoitetaan markkinoiden kannattavuus, kilpailijat ja riskit sekä mahdollinen rahoitus, voi estää yrityksen kaatumisen jo varhaisessa vaiheessa. (Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen 2006, 51, 56)

3.1 Liikeidea ja visio

Yritysidea on jokaisen yrityksen synnyn ydin. Yritysidea voi syntyä sattumalta oivalluksena, tai se voi olla pitkällisen pohdinnan tulos. Yritysideasta kehittyy vähitellen liikeidea ja sitä analysoidaan laatimalla liiketoimintasuunnitelma. (Raatikainen 2011, 38.) Liikeidean tehtävänä on tiivistää liiketoimintasuunnitelman ydinidea muutamaan lauseeseen. Liikeidea vastaa lyhyesti kysymyksiin mitä, miten ja kenelle. Se selvittää mitä palveluita tai tuotteita yritys tuottaa, miten yritys saa palvelut tai tuotteet asiakkaan tietoon ja ostettavaksi, sekä kenelle yritys myy tuotteita tai palveluita. Liikeidea voidaan käyttää sekä ulkoisille että sisäisille toimijoille avatessa liiketoimintamallia ja liiketoiminnan syntyä. Ulkoisille toimijoille, kuten rahoittajille ja sidosryhmille, liikeidea kertoo mitä liiketoimintasuunnitelma käsittelee. Sisäisille toimijoille liikeidealla voidaan viestiä oman yksikön toiminnan perustan. (Hesso 2013, 24-25.)

Viitalan ja Jylhän (2010, 51) mukaan yritysidea muuntuu toiminta-ajatukseksi ja sitä myöten liikeideaksi. Liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan tarkastella yritysideaa erilaisista näkökulmista. Liikeidea voi myös ilmentää millaista mielikuvaa ja mainetta potentiaalisten asiakkaiden mielissä halutaan herättää. Liikeidea kuvaa myös sitä, miten yritysideasta saadaan muodostettua liiketoimintaa. Liikeideassa selvitetään, miten asiakkaiden tarpeet tullaan tyydyttämään, sillä liikeidea perustuu aina asiakkaan tarpeisiin. (Viitala & Jylhä 2010, 51.)

Liikeidea onkin ratkaiseva tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Liikeidea määrittelee, miten yrityksestä voidaan saada kannattava. Sen tehtävä onkin lisäksi toimia yrityksen toiminnan suunnittelun apuvälineenä. Parhaimmillaan hyvin rakennettu liikeidea ohjaa yrityksen toimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 19.)

Pyrittäessä saavuttamaan jotain tarvitaan selkeä tavoite, jota kohti edetään päämäärätietoisesti. Yritystoiminnassa tällaisesta tavoitteesta, käytetään nimitystä visio. Visio on suunta, johon yritys toiminnallaan pyrkii. Se on tavoite josta yritys saa voimaa toimia. (Hesso 2013, 27-28.) Visio näkyy yrityksen toiminnassa, se on avoin tahtotila, jota yritys toiminnallaan tavoittelee. Visio ajatus siitä millainen yritys on tulevaisuudessa, se on tavoite johon yritys määrätietoisesti kaikella toiminnallaan tähtää. (Viitala & Jylhä 2010, 70.)

Vision luomisessa vaatii strategista ajattelua, tulevaisuuteen katsomista ja yrityksen tarkastelua laajalta näkökulmalta. Sen määrittelemisessä on mentävä tavanomaista ajattelua syvemmälle ja haastettava ilmeiset ajatukset. Päivittäiset toiminnot tulee saada kohtaamaan tulevaisuudenkuva eli vision. Vision määrittelemisen jälkeen asetetaan tavoitteet ja toiminta kohtaamaan visio. Vision saavuttaminen vaatii kovaa työtä ja päämäärätietoista toimintaa. (Viitala & Jylhä 2010, 70.) Jotta vision pohjalta voidaan toteuttaa strategia ja toimintasuunnitelma, se tulee konkretisoida päätavoitteisiin. Nämä päätavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Määrällinen päätavoite voi olla esimerkiksi liikevaihdon kasvattaminen, ja laadullinen päätavoite esimerkiksi kehittämistä tai osaamisen lisäämistä. Visio puretaan näin päätavoitteisiin, joista koostuu strategia. Strategian pohjalta laaditaan konkreettinen vuosisuunnitelma, budjetti ja välitavoitteet. (Ruuska, Karjalainen & Johnsson 2001, 80.)

3.2 Yritysmuodot

Yritysmuoto määrittää muun muassa yrittäjän oikeudellisen aseman, verotuskohtelun sekä voitonjako ja vastuunkantoasiat. Yritysmuotoa valittaessa pitää ottaa huomioon toiminnan laajuus ja hallinnollinen joustavuus. Erilaiset yritysmuodot jaetaan kahteen eri pääryhmään: henkilöyrityksiin ja pääomayrityksiin. Henkilöyrityksiä ovat toiminimi, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö. Pääomayrityksiä ovat osuuskunta ja osakeyhtiö. (Viitala & Jylhä 2010, 65.)

Yritysmuotoja on monenlaisia ja sen valinta riippuu yrityksen koosta ja toiminnasta. Pienissä yrityksissä toiminimi on yleisin. Jos pienen yrityksen toiminnassa on useampia henkilöitä mukana, on avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö luontevammat vaihtoehdot. Jos yrittäjällä on aloituspääomaa tai yritys on keskisuuri tai suuri, on silloin osakeyhtiö paras valinta. (Raatikainen 2011, 68.)

Suomessa käytetään seuraavia yritysmuotoja: toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osuuskunta ja osakeyhtiö. Toiminimeä käytetään silloin, kun yrittäjä on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Toiminimeä käyttävä yrittäjä solmii kaikki sopimukset omalla nimellään ja vastaa sitoumuksista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Avoimessa yhtiössä on kaksi tai useampi yhtiömies. Samoin kuin toiminimessä, avoimessa yhtiössä yhtiömiehet vastaavat sopimuksista ja veloista henkilökohtaisesti. Kommandiittiyhtiössä on sekä yhtiömiehiä että äänettömiä yhtiömiehiä. Kommandiittiyhtiö on hyvin samankaltainen kuin avoin yhtiö. Kommandiittiyhtiössä on samoin kuin avoimessa yhtiössä yhtiömiehet, jotka vastaavat päätöksistä ja vastuista henkilökohtaisesti. Ääneton yhtiömies on vastuussa ainoastaan sijoittamastaan pääomasta. (Yrittäjät 2012.) Osuuskunnassa kaikilla yrityksen toiminnassa mukana olevalla jäsenellä on yksi ääni. Osuuskunnassa pitää maksaa jäsen- tai osuusmaksua ja osuuskunnan voitot jaetaan tasa-arvoisesti jäsenien kesken. (Viitala & Jylhä 2010, 67.)

Suomen yleisin yritysmuoto on osakeyhtiö. (Yrittäjät 2012.) Osakeyhtiön voi perustaa yksin tai useamman ihmisen kanssa. Osakkeenomistajat eivät ole vastuussa yhtiön sitoumuksista, vaan vastuu koskee vain yritykseen sijoitettua pääomaa. Osakeyhtiöllä täytyy olla osakeyhtiön hallitus ja tilintarkastajat. Vuosittainen tilinpäätös pitää toimittaa Patentti- ja rekisterihallitukselle. (Raatikainen 2011, 70.)

3.3 Projektin hallinta ja projektiriskit

Kaikille projekteille on yhteistä niiden kertaluonteisuus. Usein projektit myös kuluttavat ensin rahaa ja tuottavat sitä vasta kun itse projekti on ohi. Näiden asioiden vuoksi projektin ennakointi on haastavaa, mutta se on myös erityisen tärkeää. Projektissa sen ennakointiin ja valvontaan tulee erityisesti panostaa. Valvonnan tulee olla tarkkaa ja säännöllistä, jotta mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida nopeasti. Projektin hallinta perustuu ihmisten johtamiseen. Ihmisiä on motivoitava työskentelemään niin, että projektille asetetut tavoitteet toteutuu ja projekti valmistuu määrä ajassa toteutetuksi. (Ruuska 2007, 29-31.)

Projektin hallinta voidaan jakaa kahteen osaan: toteutusprosessiin, joka kattaa kaiken toiminnan ja joka voidaan katsoa suoraan projektin viemiseksi päämäärään. Toteutustyön johtamista ja ohjaamisesta voidaan kutsua ohjausprosessiksi. Nämä kaksi prosessia yhdessä muodostavat projektin hallinnan. Toinen tapa jakaa projektinhallinta on sen jaottelu työskentelytekniikoiden mukaan pehmeisiin ja koviin tekniikoihin. Pehmeät tekniikat pitävät sisällään johtamisen, vuorovaikutuksen sekä viestinnän. Kovat tekniikat puolestaan sisältävät aikataulun, laadun ja kustannusarvioiden seuraamisen sekä laatimisen. (Ruuska 2007, 29-31.)

Projekti koostuu neljästä välttämättömästä asiasta, jotka ovat yhteinen sanasto, sitoutuminen ryhmätyöskentelyyn, projektin elinkaaren suunnitelma sekä johtajuus ja hallinnan ele-

mentit. Jokaiseen projektiin kuuluu oma sanastonsa ja tutuillakin termeillä voi olla useampi merkitys. Siksi on pyrittävä aina määrittelemään termit ja ammattisanasto, niin että kaikki projektiryhmässä ymmärtää sen. Sanaston väärinymmärryksistä voi aiheutua väärinymmärrystä ja ristiriitoja, jotka uhkaavat vaarantaa ryhmän yhteistyön. (Forsberg, Mooz, Cotterman, 2003, 25-35.)

Toimiva ryhmätyöskentely on välttämätön projektin viemiseksi tavoitteeseen. Ryhmätyöskentely vaatii jokaisen sitoutumisen projektiin. Ryhmätyöskentelyä voidaan tukea luomalla yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Näiden lisäksi motivaatiota ja sitoutumista voidaan lisätä kannustepalkinnoilla ja tunnustuksilla. Hyvä projektin elinkaari pitää sisällään budjetti, hankinta- ja toteutus elinkaaren. Projektin elinkaari kertoo projektin vaiheet aikataulutettuina projektin alusta loppuun. Projektilla on oltava yksi henkilö, projektipäällikkö, joka vastaa projektin etenemisestä ja sen toteutumisesta määrättyyn aikaan mennessä. Projektin hallintaan on olemassa erilaisia elementtejä, joita johtaja eli projektipäällikkö, käyttää hyödykseen projektin hallinnassa. Näitä menetelmiä on muun muassa erotteluanalyysi ja varmistusanalyysi. (Forsberg, Mooz, Cotterman, 2003, 25-35.)

Riskejä tarkastellaan projektin näkökulmasta, sillä Cuckoo Workout on vielä projekti, sillä yritystä ei ole vielä perustettu, eikä liiketoimintaa käynnistetty. Näiden asioiden vuoksi yritystoiminnan riskejä ei vielä pystytä analysoimaan. Liiketoiminnan käynnistysvaiheessa analysoidaan riskit ja niiden hallinta uudelleen.

Projektin epäonnistumisen syy johtuu yleensä hallinnan ja menetelmien puutteellisuudesta, eikä teknisistä syistä. Haasteet ja ongelmat lähtevät huonosta organisoinnista ja suunnittelusta. Ongelmat saattavat näkyä teknisissä osa-alueissa, mutta ongelma aiheutuu huonosta projektihallinnasta. Ilman hyvää organisointia ja suunnittelua ammattitaitoinen projektiryhmäkään ei pääse haluttuun lopputulokseen. Näiden asioiden vuoksi määrätietoisen ja ammattitaitoisen projektipäällikön merkitys projektissa on erittäin suuri. (Ruuska 2007, 41-53.)

Esiselvityksessä projektin johto selvittää projektin taustat ja kannattavuuden. Puutteellisesti laadittu esiselvitys voi johtaa projektin epäonnistumiseen, sen vuoksi esiselvityksen merkitys ei tule laiminlyödä. Projekti tulee rajata selkeästi: mitä projektiin kuuluu ja mitkä asiat ovat projektin ulkopuolella. Epäonnistuminen tai rajauksen muuttuminen voivat viivästyttää projektin aikataulua, tai jopa aiheuttaa projektin epäonnistumisen. Henkilöiden väliset ristiriidat aiheuttavat ongelmia ryhmän luottamuksessa ja pahimmassa tapauksessa ajavat projektin epäonnistumiseen. Tämän vuoksi projektipäällikön on tarkkailtava työntekijöiden välisiä suhteita, jotta hän pystyy ajoissa puuttumaan asiaan. Projektiryhmään ei tule ottaa henkilöitä, joiden henkilökiemiat eivät kohtaa. Epärealistiset tavoitteet aiheuttavat lipsumista aikataulusta, joka taas aiheuttaa henkilöresurssien lisäämistä. Näiden asioiden vuoksi joko projek-

tin valmistuminen aikataulussaan vaarantuu tai aiheuttaa lisäkustannuksia. Huonosti laadittu aikataulu, josta puuttuu välitavoitteet ovat riski projektille. Hyvässä aikataulussa tulee olla konkreettisia asioita, välitavoitteita ja vastuuhenkilöt sekä tarkka alkamis- ja päättymisajan kohta. (Ruuska 2007, 41-53.)

Riskien hallinnalla tarkoitetaan varautumista muutoksiin ja ennalta odottamattomiin tilanteisiin. Riskien hallinnalla pyritään vähentämään epävarmuutta sekä varautumaan ennalta arvaamattomiin tilanteisiin. Riskien hallinta koostuu riskien analysoinnista, riskilistan laatimisesta, toimenpiteistä riskitilanteissa sekä seuranta ja riskilistan ylläpidosta. Riski tapahtuu yleensä monen asian yhteisvaikutuksesta, eikä yhden tekijän vaikutuksesta riskin toteutumiseen. Riskien hallinnassa on kyse näiden tekijöiden poistamisesta tai katkaisemisesta ennen riskin toteutumista. Yksinkertaisuudessaan riskien hallinnassa määritellään projektiin kohdistuvat riskit ja ryhdytään toimenpiteisiin niiden välttämiseksi. Riskianalyysiin kootaan ne tekijät, jotka voivat estää projektin tavoitteen saavuttamisen. Riskin hallinta menetelminä voidaan käyttää riskilistaa ja riskiruudukkoa.

Riskin todennäköisyys	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
					Riskin vaikutus

Kuvio 2: Riskiruudukko (Pelin 2002)

Riskit laaditaan listaksi, jossa ne on määritelty todennäköisyys järjestykseen. Listan riskit voidaan asettaa ruudukkoon, kuvion 2 mukaisesti, riskin todennäköisyyden ja riskin vaikutuksen perusteella. Näin saadaan selkeä kuva riskien mahdollisuuksista ja niiden vaikutuksesta projektiin, jolloin voidaan määritellä, mikä riski tulee eliminoida ensisijaisesti. Riskeille tulee jakaa vastuu henkilöt. Tiedettäessä riskit, on määriteltävä kuka on henkilö, joka pystyy päätöksillään tai toiminnallaan hallitsemaan riskin. (Ruuska 2007, 248-255.)

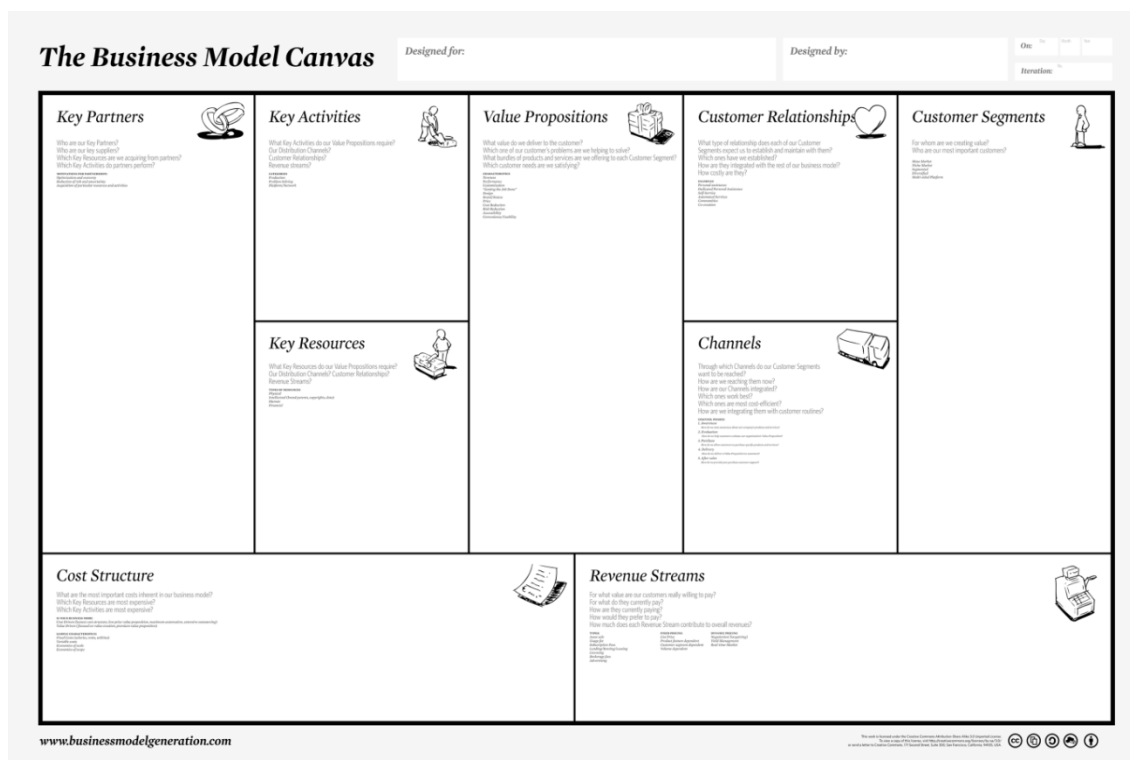
3.4 Business Model Canvas - liiketoimintamalli

Business Model Canvas - liiketoimintamallista avataan seuraavissa kappaleissa osiot asiakkaat, arvolupaus, talous sekä liiketoiminnan avaintekijät. Tässä opinnäytetyössä on rajattu ulkopuo-

lelle osio avainkumppanit, sillä yritystoiminta ei ole vielä käynnistynyt ja avainkumppaneita on tämän vuoksi mahdoton määritellä.

Liiketoimintamallien tarkoitus on saada liikeidea tuottamaan asiakkaille lisäarvon, josta he ovat valmiita maksamaan ja näin ollen tuottamaan yrittäjälle toimeentuloa. Liiketoimintamalli on hypoteesi siitä mitä asiakas haluaa, ja kuinka yritys voi tuottaa sen parhaalla mahdollisella tavalla ansaiten voittoa toteuttamalla asiakkaan tarpeen. Liiketoimintamalleissa käy ilmi yrityksen tuotot, kulut ja voitot. Nämä yhdistyvät liiketoimintamallissa asiakkaan tarpeisiin ja yrityksen tuottamaan arvolupaukseen. Hyvä liiketoimintamalli tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja yrittäjälle. Hyvin tehty liiketoimintamalli on usein yksinkertainen ja selkeä. Globaali kehitys on muuttanut liiketoimintaa yhä enemmän asiakaslähtöiseksi. Asiakkaalla on entistä enemmän mahdollisuuksia valita miten ja mistä hän ostaa tuotteen tai palvelun. Liiketoimintamallit ovat välttämätön osa markkinataloutta, jossa asiakkaalla on mahdollisuus valita, liiketoiminnalla on kuluja ja on olemassa erilaisia kuluttajia, tuottajia ja kilpailijoita. (Teece 2010, 172.)

Liiketoimintamalli kuvaa miten organisaatio tuottaa, toimittaa ja tallentaa arvoa. Liiketoimintamalli on strategian suunnitelma, joka toteutetaan koko organisaation rakenteessa, prosesseissa ja järjestelmissä. Business Model Canvas on jaettu yhdeksään osioon, jotka osoittavat sen, miten yritys aikoo tuottaa rahaa. Osiot, joita voidaan myös kuvailla yrityksen rakennuspalikoiksi, ovat arvolupaus, asiakassuhteet, asiakassegmentit, jakelukanavat, avainresurssit, avaintoiminnot, kulurakenne ja kassavirta (kts. kuvio 3). Nämä yhdeksän osiota kattavat liiketoiminnan neljä keskeisintä aluetta: asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14 -17.)



Kuvio 3: Business Model Canvas (Business Model Generation 2013)

Business Model Canvas - liiketoimintamallia hyödyntämällä voidaan kertoa yrityksen liiketoiminnan keskeisimmän tekijät helposti, nopeasti ja konkreettisesti. Sitä voidaan käyttää yrityksen sisällä selkeyttämään omaa liiketoimintaa omistajille ja työntekijöille, mutta mallin avulla voidaan lisäksi kuvata yrityksen toimintaa sidosryhmille ja rahoittajille. (Osterwalder & Pigneur 2010,15.)

Business Model Canvas - liiketoimintamallissa asiakkaat ovat yksi keskeisimmistä osista. Hyvä liiketoimintamalli luodaan asiakaslähtöisesti ottamalla huomioon asiakkaiden näkökulman yrityksen toiminnassa. Asiakaslähtöisyyden kautta voidaan arvioida liiketoimintamallin kannattavuutta, ja sitä kautta saada uusia ideoita toimintaan. Kirjassa Business Model Generation tuodaan ilmi, että asiakaslähtöisyys on yritystoiminnan ohjaava periaate. Asiakkaiden näkökulma pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa arvolupaus, jakelukanavia, asiakassuhteita ja kassavirtaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 128.)

3.4.1 Arvolupaus

Arvolupaus kuvaa palveluiden tai tuotteiden kokoelmaa, joka tuottaa arvoa tietyille asiakassegmentille. Arvolupauksen avulla erottaudutaan muista yrityksistä ja sen pitäisi antaa asiakkaalle syy, valita juuri tietty yritys eikä muita yrityksiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22 - 23.) Arvolupaus kiteyttää sen, mitä yritys tarjoaa asiakkaalle ja mitä hyötyä asiakkaalle koi-

tuu. Sen avulla kuvataan erityisesti yrityksen ainutlaatuisuutta ja kerrotaan perustellen miten asiakkaiden ongelmia aiotaan ratkaista. Tämä vuoksi arvolupaus toimiikin tärkeänä osana markkinointia ja sitä voidaan sanoa yrityksen yhdeksi menestystekijäksi. (Juslén 2012; Kutinlahti 2010.)

Arvolupauksen tarkoituksena on tuottaa arvoa erilaisille asiakassegmenteille huomioiden eri segmenttien tarpeet. Arvolupauksen voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin riippuen erilaisista arvon ulottuvuuksista. Kvantitatiivisiin arvoihin kuuluvat helposti mitattavissa olevat asiat, kuten alhainen hinta, riskittömyys ja palvelun nopeus. Kvalitatiivisena arvo voi olla muun muassa asiakaskokemus, tuotteen tai palvelun uutuus, kustomointi, brändi, käytettävyys sekä ulkoasu. Liiketoiminnan kannalta onkin tärkeää ymmärtää, että samat arvot eivät välttämättä vetoa jokaiseen asiakkaaseen. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22 - 23.)

Arvolupaukseen pitäisi näkyä yrityksen toiminnassa ja se pitäisi sisällyttää johtamiseen, strategiaan, markkinointiin ja myyntiin. Yrityksen toiminnan eri osa-alueiden tulisikin tähdätä arvolupauksen toteuttamiseen. Vaikka arvolupaus ei pidetä yrityksen pakollisena työkaluna, on se silti yritykselle erittäin tärkeä erottautuessa kilpailijoista. Arvolupauksista luodessa olisi hyvä kuulla asiakkaita ja arvolupaukset tulisi aina olla suunniteltu asiakkaan näkökulmasta. (Camlek 2010, 122 - 123.)

3.4.2 Asiakkaat

Tässä kappaleessa käydään läpi asiakassuhteet, asiakassegmentointi ja miten asiakkaita tavoitetaan. Asiakassuhteet osiossa määritellään erilaiset asiakassuhdekategoriat sekä selvitetään miksi asiakassuhteet ovat tärkeitä. Asiakassegmentointi käydään läpi perinteinen tapa määrittellä asiakassegmenttejä sekä uudentyypisempi tapa segmentoida asiakkaita. Asiakkaiden tavoittaminen kappaleessa esitellään muun muassa, miten määritellään mitä markkinointikanavia käytetään asiakkaiden tavoittamiseen.

Asiakassuhteet

Asiakassuhteet kuvaavat niitä suhteita, jotka yritys on saavuttanut tiettyjen asiakassegmenttien kanssa. Yrityksen pitäisi päättää ja selkeyttää minkälaisia asiakassuhteita se halua luoda eri asiakassegmenttien kanssa. Asiakassuhteet voidaan jakaa yrityksen motiivien mukaan, eli mitä yritys haluaa saavuttaa. Yrityksen motiiveja voi olla uusien asiakkaiden hankinta, nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja myynnin edistäminen. Erilaiset asiakassuhteet voidaan myös jakaa eri kategorioihin, joiden mukaan erilaisia asiakassegmenttejä käsitellään. Näitä ovat muun muassa itsepalvelu, automatisoitu palvelu (kuten nettiprofiilin luominen), henkilökohmainen avustaminen ja yhteiskehittäminen (asiakaslähtöinen kehittäminen). (Osterwalder & Pineur 2010, 28-29.)

Asiakassegmenttien ja asiakassuhteiden avulla voidaan alkaa luoda pohjaa asiakassuhdemarkkinoinnille. Asiakassuhdemarkkinoinnissa on tärkeää selvittää mitä odotuksia asiakkailta on ja toteuttaa markkinointistrategiaa odotusten mukaan. Pyrkimyksenä on, että asiakkaiden odotukset kohtaavat sen kanssa, mitä asiakkaat todellisuudessa yritykseltä saavat, ja että nämä olisivat keskenään yhdenmukaiset (Kincy 2012; Tohidinia & Haghghi 2011). Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään saavuttamaan korkeatasoista asiakastyytyväisyyttä, jonka toivottava seuraus on asiakasuskollisuus (Kincy 2012).

Yrityksen toiminta pysyy kannattava kun asiakasuskollisuus on saavutettu (Kincy 2012). Yritykselle uskolliset asiakkaat viestivät lähipiirilleen yrityksen palvelusta, tuotteista tai itse yrityksestä. Toimintansa ansiosta he houkuttelevat uusia asiakkaita, mutta saattavat myös lisätä omaa kulutusta. Uskolliset asiakkaat ovat arvokkaita myös yrityksen palveluiden ja tuotteiden kehitysprosessissa. (Tohidinia & Haghghi 2011.) Asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden antama positiivinen palaute kulkevat käsi kädessä. Panostamalla asiakastyytyvyyteen, yritys saa helpommin tärkeää palautetta tuotteista ja palveluista. (Tohidinia & Haghghi 2011.)

Asiakassegmentointi

Asiakassegmentit kuvaavat erilaisia asiakasryhmiä ja ihmisiä, joita yritys yrittää tavoitella ja palvella. Asiakkaat ovat minkä tahansa liiketoiminnan ydin ja ilman asiakkaita mikään yritys ei voi selvitä. Yritykselle ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista palvella tai tavoitella kaikkia asiakassegmenttejä, vaan yrityksen pitää tehdä selkeä päätös, mihin asiakassegmentteihin se haluaa panostaa. Tämä auttaa paremmin ymmärtämään yritykselle tärkeitä asiakassegmenttejä ja niiden tarpeita. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Asiakassegmentointi on tärkeää jokaiselle liiketoiminnalle, sillä harva yritys pystyy palvelemaan monien eri asiakassegmenttien toiveita ja vaatimuksia. Asiakassegmentoinnilla voidaankin määrittellä yrityksen kannalta kaikkein potentiaalisimmat markkinat ja asiakkaat. Asiakassegmentoinnilla voidaan sanoa olevan seuraavanlaisia hyötyjä: 1) se mahdollistaa kustomoidun tuotteiden ja palveluiden tuottamisen tietyille asiakassegmenteille, 2) segmentoinnin avulla varmistetaan eksklusiivinen keskittyminen asiakassegmentin tarpeisiin sekä 3) selkeyttään sitä, että asiakassegmentit joihin ei keskitytä, ovat tietoisesti pois suljettuja, ja näin varmistetaan valittujen segmenttien maksimaalinen fokus. (Morris 2012, 63.)

Asiakassegmentit voidaan määrittää monen eri tekijän kautta. Segmenttejä voidaan määritellä demografisesti muun muassa maantieteellisen, sosio-ekonomisen, sukupuolen, iän, liiketoiminnan ja koon (b2b) ja taloudellisen tilanteen perusteella. Asiakassegmenttejä määriteltäessä on tärkeä muistaa että segmentti eroaa muista segmenteistä tarpeeksi, sen on oltava tarpeeksi laaja, jotta se on kaupallisesti kannattava, yrityksen täytyy pystyä pitämään yhteyt-

tä segmentin jäseniin ja yhteydenpidon pitäisi olla suunniteltu juuri tiettyä segmenttiä varten sekä yrityksen on pystyttävä tuottamaan ja toimittamaan palvelu tai tuote asiakassegmentille ajallaan. (Morris 2012, 63.)

Perinteinen demografinen asiakassegmentointi on murrosvaiheessa uusien medioiden, kuten sosiaalisen median vuoksi. Perinteinen asiakassegmentointi jakaa asiakkaat erilaisiksi kohde-ryhmiksi muun muassa, iän, asuinpaikan ja sukupuolen perusteella. Uuden median avulla asiakkaat kuitenkin jakautuu intressiensä perusteella eikä demografioiden perusteella. Jakautuminen tapahtuu intressien perusteella, sillä eri ihmiset voivat vapaasti olla yhteyksissä ja muodostaa kontakteja intressien perusteella sosiaalisen media kautta. Asiakassegmentointia onkin järkevämpi ja helpompi selvittää asiakkaiden mielenkiinnon kohteiden perusteella mieluummin kuin demografisten tekijöiden perusteella. Jaetut mielenkiinnot ovat vaikuttavat asiakkaaseen voimakkaammin kuin jaetut demografiset piirteet kuten ikä ja asuinpaikka. Toisin sanoen tieto siitä, mistä asiakas pitää on arvokkaampaa kuin tieto siitä missä hän asuu. (Blakley 2010.)

Asiakassegmentointi parantaa yrityksen suorituskykyä ja auttaa asemoimaan yrityksen brändiä. Tärkeää olisi tunnistaa ensin yritykselle tärkeät asiakassegmentit, minkä jälkeen yrityksen brändiä voidaan lähteä luomaan suhteessa asiakassegmentteihin. Erilaiset brändit houkuttelevat erilaisia asiakassegmenttejä. (Hassan & Craft 2012.)

Asiakaslähtöisyys on asiakkaiden syvempää ymmärtämistä pikemminkin kuin suoraan haastattelua mitä asiakas haluaa. Haasteena on ketkä asiakkaat otetaan huomioon ja ketkä jätetään huomioimatta. Yrityksen pitäisikin keskittyä myös uusiin ja vielä tavoittamattomiin asiakassegmentteihin vanhojen varmojen asiakassegmenttien sijasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 128 - 129.)

Asiakkaiden tavoittaminen ja markkinointikanavat

Asiakkaiden tavoittaminen tapahtuu erilaisten markkinointikanavien kautta. Markkinointikanavien kautta yritys kommunikoi eri asiakassegmenttien kanssa sekä tekee asiakkaille tunnetuksi yrityksen arvolupausta. Kanavat ovat tärkeässä roolissa, sillä usein ne ovat asiakkaan ainoat kosketuspinnat yritykseen. Tämän vuoksi vaikutus asiakaskokemukseen on suuri. Markkinointikanavilla voi olla erilaisia funktioita. Ne voivat esimerkiksi tiedottaa yrityksen tuotteista tai palveluista, auttaa asiakkaita ymmärtämään ja arvioimaan yrityksen arvolupauksen ja tarjota asiakkaille apua ja tukea ostoprosessin eri vaiheissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Asiakkaiden tavoittaminen alkaa määrittelemällä kenet halutaan tavoittaa, jonka jälkeen pystytään vasta määrittelemään oikeat kanavat tavoittamiseen. Asiakkaista koostuva kohderyh-

mä tulee rajata mahdollisimman selkeäksi ongelmien välttämiseksi myöhemmässä vaiheessa. Yrityksen on tärkeää tietää eri asiakassegmenttien tarpeet ja toiveet, jotta segmentille suunnattu markkinointi olisi tehokasta ja toimivaa. (Raatikainen 2008, 86.) Yksityiskohtainen asiakassegmentin tunteminen sekä räätälöity markkinointi ovat asiakkaiden tavoittamisen ja asiakastytyväisyyden olennaisia tekijöitä. Tyytyväinen asiakas on huomattavasti helpompi tavoittaa uudestaan kuin tyytymätön. (Limehouse 1999.)

Markkinointikanavat voidaan jakaa yrityksen omistamiin kanaviin ja ulkoistettuihin kanaviin. Yrityksen omistamat markkinointikanavat ovat esimerkiksi yrityksen tuottama asiakaslehti, nettisivut ja sosiaaliseen mediaan luodut yrityksen sivut. Yrityksen omistamien markkinointikanavien käyttö on usein halvempaa kuin ulkoistettu markkinointi. Ulkoistetut markkinointikanavat ovat paljon monimuotoisemmat ja ne voivat muun muassa olla lehtimainoksia ja televisiomainoksia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)

Sosiaalisesta mediasta on tullut yksi yritysten tärkeimmistä markkinointikanavista. Sosiaalinen media mahdollistaa erilaisten asiakassegmenttien tavoittamisen pienillä kustannuksilla tai jopa ilmaiseksi. Sosiaalisen median avulla myös asiakassegmentointi muuttuu helpommaksi ja edullisemmaksi, sillä esimerkiksi Facebook kohdentaa mainokset suoraan asiakkaille heidän kiinnostuksen kohteiden mukaan. Sosiaalinen media on myös oivallinen tapa valjastaa asiakkaita markkinoimaan yritystä tai sen palveluita ja tuotteita. Sosiaalisessa mediassa yrityksen markkinointiviestin levittäminen on nopeaa ja helppoa ja mahdollisesti mainoksen näkee useampi potentiaalinen asiakas kuin esimerkiksi painetussa mediassa. (Bordoloi, Gažo, Paranjpe, Clausen & Fierro 2011.)

3.4.3 Talous

Kassavirta

Kassavirta tarkoittaa yrityksen tuloja, jotka se ansaitsee eri asiakassegmenteilta. Tuloista vähennetään menot, jolloin saadaan tuottoa. Yrityksen on tärkeä määrittää se, mistä asiakas on valmis ja halukas maksamaan. Määrityksen avulla voidaan muodostaa tulonlähteitä erilaisista asiakassegmenteistä, erilaisilla hinnoittelumeکانismeilla. Erilaiset mekanismit voivat olla esimerkiksi lisensointi, vuokraus tai rekisteröitymis- ja käyttömaksu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30 - 31.)

Kassavirta on yrityksen yksi tunnusluvusta, joka kertoo yrityksen todelliset, ajankohtaiset suoritukset. Kassavirta muodostuu maksusuorituksista. Yrityksen maksusuoritukset jaotellaan yritykseen tuleviin ja yrityksestä lähteviin maksuihin. Kassavirta onkin hyvin keskeinen taloushallinnon väline, sillä se osoittaa yrityksen tulot ja menot (Vent & Cocco 1996). Kassavirta eroaa esimerkiksi budjetista niin, että se osoittaa yrityksen tarkasteluhetken varallisuuden sekä maksuvalmiuden. (Niskanen & Niskanen 2007, 67.)

Kassavirta on mahdollista mitata yrityksen eri toimintojen kautta. Kirjanpitolautakunta on laatinut ohjeistuksen kassavirtojen jaottelulle rahoituslaskelmaksi tilinpäätökseen. Rahoituslaskelman ideana on tarjota tietoa tilinpäätöksen tarkastelijalle yrityksen taloudellisesta toiminnasta ja tilanteesta. (Kauppakamari 2007.) Rahoituslaskelman avulla voidaan arvioida muun muassa yrityksen vakavaraisuutta, rahoitusrakennetta sekä maksuvalmiuden muutoksia (Vent & Cocco 1996). Rahoituslaskelman pitää sisällään yrityksen investointien, liiketoiminnan ja rahoituksen rahavirtoja. (Niskanen & Niskanen 2007, 69-70.)

Kulurakenne

Kulurakenteen avulla kuvataan niitä kuluja, joita yrityksen toimivaan liiketoimintaan tarvitaan. Kulurakenteessa on siis kaikki ne välttämättömät kulut, joita liiketoimintamalli tarvitsee toimiakseen. Kulurakenteen avulla voidaan tarkastella, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan kalleimmat avainresurssit ja -toiminnot. Arvon tuottaminen, asiakassuhteiden ylläpito ja tuoton kasvattaminen lisäävät kaikki kuluja. Kulujen minimoiminen on jokaiselle liiketoimintamallille välttämätöntä. (Osterwalder & Pineur 2010, 40-41.)

Kulurakenne voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan. Kulurakenne voi olla kustannuspohjainen tai arvopohjaisiin. Kustannuspohjaisen kulurakenteen tavoite on minimoida kuluja aina kun mahdollista. Pyrkiminen pienimpiin mahdollisiin kuluihin, heijastuu yleensä yrityksen arvolutaukseen. Kustannuspohjaisen kulurakenteen tunnusomaisia piirteitä on automatisointi ja ulkoistaminen. Arvopohjaisen kulurakenteen perusidea ei ole pyrkiminen pienimpiin mahdollisiin kuluihin, vaan pyrkimyksenä on tuottaa arvoa. Sen tunnusomaiset piirteet ovat korkealaatuinen, henkilökohtainen palvelu, kustomoidut tuotteet. (Osterwalder & Pineur 2010, 41.)

3.4.4 Liiketoiminnan avaintekijät

Avainresurssit

Avainresurssit kuvaavat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, joita ilman yrityksen liiketoiminta ei pysty toimimaan. Avainresurssit ovat jokaiselle liiketoimintamallille välttämättömiä. Avainresurssit mahdollistavat arvolutauksen toteuttamisen ja niiden avulla luodaan se arvo, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Erilaiset liiketoimintamallit perustuvat ja tarvitsevat erilaisia avainresursseja. (Osterwalder & Pineur 2010, 34.)

Liiketoiminnan tarkoituksesta riippuen avainresurssit voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin, aineettomiin tai niillä voidaan tarkoittaa vaikkapa työvoimaa. Fyysiset avainresurssit voivat olla muun muassa rakennuksia, koneita, kuluvälineitä ja varastoja. Taloudelliset avainresurssit ovat muun muassa takuut, optiot ja osakkeet. Aineettomia resursseja on esimerkiksi brändit, patentit ja immateriaalioikeudet. Henkilöstöresurssi, eli työvoima, tarkoittaa tietotaitoa, luovuutta ja asiantuntijuutta. (Osterwalder & Pineur 2010, 35.)

Avainresurssin voidaan sanoa olevan strategisesti arvokas, jos sitä on vaikea kopioida. Kilpailijoiden on mahdoton kopioida yksilöllisesti olemassa olevia, ainutlaatuisia resursseja. Arvokas avainresurssi on silloin kun se on parempi kuin kilpailijoilla. Yritys ei välttämättä menetä kriittistä tietotaitoa, vaikka yksi avaintyöntekijöistä poistuisikin yrityksestä. Avainresursseja voidaan sanoa kriittisiksi, jos ne eivät ole helposti korvattavissa. Avainresursseja tulee myös jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. (Collins & Montgomery 2008, 100-102.)

Avaintoiminnot

Avaintoiminnot mahdollistavat yrityksen liiketoiminnan (Osterwalder & Pigneur 2010, 36). Ne pitävät sisällään kaikki liiketoiminnan kannalta olennaisimmat tehtävät. Avaintoiminnot mahdollistavat yrityksen perustoiminnot, joita ilman se ei voisi toimia. (Bolles 2002, 11-12.) Ne mahdollistavat arvolupauksen toteutumisen, asiakassuhteiden ylläpitämisen ja kassavirran (Osterwalder & Pigneur 2010, 37).

Avaintoiminnot voidaan jakaa toiminnallisuutensa mukaan, esimerkiksi suunnittelu ja valmistus ovat avaintoimintoja. Erilaisilla aloilla on erilaiset avaintoiminnot. Konsultoinnin avaintoiminnoksi luetaan opettaminen ja asiantuntijatiedon välittäminen. Ohjelmointiyrityksen avaintoiminnoksi voidaan taas luokitella alusta suunnittelu ja ylläpito tai pohjan luominen toisille ohjelmille. Liiketoimintamallien perinteiset avaintoiminnot voidaankin jakaa yleensä kolmeen peruskategoriaan, jotka ovat tuottaminen, ongelmanratkaisu ja ohjelmistoalusta (verkko). (Osterwalder & Pigneur 2010, 36-37.)

Yrityksen strategia määrittelee avaintoimintojen jakautumisen ja fokuksen. Strategia vaikuttaa siihen, miten ja millä panoksella avaintoimintoja toteutetaan. Samanlaiset liiketoiminnan vaihtelevat toisistaan juuri avaintoimintojen erilaisen painotuksen vuoksi. Esimerkiksi asiakaspalvelu voidaan nähdä joissain yrityksissä avaintoimintona ja toisissa saman alan yrityksissä sitä ei ole määritelty avaintoiminnoksi. (Ekholm, & Wallin 2004, 15-22.)

4 Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen Cuckoo Workoutille

Tässä luvussa avataan tutkimuksessa käytettävät menetelmät: workshop sekä siinä käytettävät ideointimenetelmät ja asiakasprofiilit. Luvussa 4.2 pureudutaan aiemman teorian pohjalta Cuckoo Workoutin liiketoimintaan. Luvussa käydään läpi liikeidea, visio ja yritysmuoto sekä arvolupaus, talous ja projektiin liittyvät riskit. Luvussa 4.3 syvennytään Cuckoo Workoutin asiakkaisiin, joita on tutkittu workshopin ja asiakasprofiilien avulla. Luvussa avataan workshopin sisältö, analysoidaan tuloksia ja kootaan lopputulokset.

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Palvelumuotoilua voidaan käyttää uusia palveluita luodessa ja vanhoja kehitettäessä. Se auttaa organisaatioita löytämään palveluiden mahdollisuudet sekä ideoimaan uusia mahdollisia palveluita. Palvelumuotoilu on kehitetty yhdistämällä perinteisiä muotoilun toimintatapoja palveluiden kehitysmenetelmiin. Palvelumuotoilu kehittyy jatkuvasti omien arvojensa mukaisesti. Siinä käytetään paljon visuaalisia ja muotoiltavia elementtejä konkretisoimaan varsinaista palvelua. Muotoilussa yhdistetään konkreettisesti käyttäjien tarpeet ja yritysten tavoitteet kohtaamaan toisensa valmiissa palvelussa. (Tuulaniemi 2011, 24-25.)

Palvelumuotoilu on prosessi, joka koostuu erilaisista menetelmistä ja työkaluista. Se on järjestelmällinen tapa kehittää yrityksen liiketoimintaa. Palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti ja palveluun kohdistuvista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, joka pysyy selkeänä mielessä koko prosessin ajan. Kehitettäessä palvelua on sisäistettävä palvelun ominaisuudet, haasteet, terminologia ja työmenetelmät, lisäksi on hallittava haasteet. Palvelu jaotellaan pieniin osakokonaisuuksiin, jotka pilkotaan vielä omiksi elementeiksi. Näin on tarkoitus päästä palveluun käsiksi ja mukauttaa se tavoitteiden suuntaiseksi ja löytää yksittäisille elementeille ratkaisut. Lopuksi elementtien ratkaisut yhdistetään, jolloin saadaan kokonaisratkaisu ongelmaan. Tämän jälkeen ratkaisua sovelletaan käytäntöön. (Tuulaniemi 2011, 58.) Palvelumuotoilun tarkoituksena on osallistaa kaikki palveluun sidoksissa olevat tahot, eri asiakassegmenteistä palvelun tuottajiin, ja näin ollen sitouttaa kaikki osapuolet toimimaan keskenään heti palvelun kehittämisvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 27-28.)

Palvelumuotoilun tarkoituksena on luoda asiakaslähtöinen palvelumalli, joka palvelee niin käyttäjää, kuin tuottajaakin. Sen tavoitteena on, että yhä useammat asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun ja maksavat siitä enemmän kertaostona sekä toistuvina ostokertoina. Hyvät palvelut lisäävät asiakasuskollisuutta ja ovat näin ollen kilpailuetu yritykselle tai organisaatiolle joka palvelua tuottaa. (Tuulaniemi 2011, 27-29.)

Workshopissa on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä ja periaatteita asiakaslähtöisyydestä. Ajatushatut sekä asiakasprofiilit ovat palvelumuotoilun menetelmiä. Palvelumuotoilu valittiin lähestymistavaksi, sillä Cuckoo Workout palvelu haluttiin rakentaa alusta asti asiakaslähtöisesti, joten palvelumuotoilun koettiin olevan oikea tapa tuottaa nettipalvelu, joka kohtaa asiakkaiden tarpeet.

4.1.1 Workshop

Toteutettava workshop voidaan käsittää ryhmähaastatteluna, joka on haastattelutilanne johon osallistuu tavallisesti viidestä kymmeneen haastateltavaa. Haastatteluun valitut henkilöt

saavat vapaasti keskustella ja vaihtaa mielipiteitään määrätystä aiheesta. Ryhmähaastattelussa on määrätty aihe tai fokus johon keskitytään ja näin se eroaa perinteisestä keskustelusta. Tutkija on laatinut keskusteluun rungon, jonka mukaan keskustelussa edetään. Tutkija esittää kysymyksiä, joiden ansiosta keskustelu etenee suunnitellun rungon mukaisesti. Haastateltavat henkilöt valitaan niin, että saadaan mahdollisimman laaja tiedonmäärä ja mielipiteiden vaihtelevuus. Ryhmähaastattelussa haastattelijan rooli on yksilöhaastatteluun verrattuna huomattavasti pienempi, sillä ryhmä ottaa kantaa tutkijan kysymysten lisäksi toisiin haastateltaviin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 123-124.)

Haastateltavien valitseminen harkitusti on erittäin tärkeää tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Luotettavin tulos saadaan aikaan, jos henkilöt ovat mahdollisimman samanlaisia, sillä mikäli joukossa on yksi dominoiva henkilö, voi tämä vääristää tutkimustulosta merkittävästi. Tällaisen tilanteen tullessa esiin, on tuloksia tulkittaessa asia otettava huomioon (Hirvisjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 199-200). Henkilöitä valittaessa on huomioitava, että luotettavin tulos saadaan aikaan, jos haastateltavat ovat toisilleen ja tutkijalla entuudestaan tuntemattomia. Tutut henkilöt vaikuttavat helposti toistensa mielipiteisiin ja puhuvat tuntemattomia helpommin toistensa päälle. Käytännön haasteita ryhmähaastattelussa on yhteisen aikataulun löytäminen ja päällekkäin puhuminen. Näiden lisäksi on asioita jotka on helpompi keskustella kahden kesken, siksi tutkimusmenetelmiä valittaessa on otettava huomioon aiheen henkilökohtaisuus. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 125-127.)

Haastattelua tehtäessä on kysymysaineisto testattava ennen virallista haastattelutilannetta. Tällöin vältetään huonot kysymykset ja saadaan uusia merkittävämpiä kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 128.) Ryhmähaastattelun analyysi ei noudata samoja sääntöjä kuin yksilöhaastattelu. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 212.) Ryhmähaastattelussa ei tule etsiä ryhmän yhteistä mielipidettä ja lähteä analysoimaan sitä. Sen sijaan tulee analysoida ryhmän toimintaa (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 215-217). Analyysin muodostamiseksi lähdetään liikkeelle aineiston jäsentämisestä tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten perusteella teemoiksi. Luokittelu aloitetaan jaottelemalla mitä- kysymysten avulla aineistossa ilmenneitä mielipiteitä. Näitä ovat muun muassa Miten ryhmä pitäytyi annetuissa teemoissa? Milloin teemoista poikettiin? Mitä ristiriitoja syntyi? Oliko ryhmässä liittoutumia? Mitä emootioita käsiteltiin? Näiden kysymysten avulla saadaan aikaan kattava aineisto. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 219-224.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin ryhmäkeskustelu, sillä ryhmähaastattelussa ryhmädynamiikan ansiosta saadaan hankittua enemmän tietoa ja ideoita. Ryhmä keksii todennäköisemmin enemmän kysymyksiä ja ideoita kun yksilö. Saatu aineisto on lisäksi realistisempaa kuin tutkijan itse laatima haastattelu. Tällöin tutkija ei voi johdatella kysymyksillään samalla tavalla kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelu on myös tehokas tapa hankkia tutkimustietoa,

sillä jo muutamassa tunnissa voidaan saada kerättyä jopa kymmenen henkilön ideat ja mielipiteet. Ryhmähaastattelua on käytetty paljon tuotekehityksessä ja markkinointitutkimuksissa. Lisäksi se on akateemisesti hyväksytty menetelmä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 123-124.) Näiden asioiden vuoksi ryhmähaastattelusta uskotaan tässä projektissa saatavan paljon luotettavaa tietoa asiakasryhmää ja asiakkaan tarpeita kartoitettaessa. Yrityksen alkuvaiheessa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa potentiaalisista asiakkaista. Tämä oli yksi syy valittaessa tutkimusmenetelmää. Ryhmähaastattelun tavoitteena on löytää kohde-ryhmä, jonka tarpeet saadaan tyydytettyä yrityksen arvolupauksella. Tavoitteen saavuttamiseksi on kartoitettava asiakkaiden tarpeet, jolloin saadaan selville kohtaavatko ne arvolupauksen. Mikäli tarpeet ja arvolupaus ei kohtaa, on ryhdyttävä pohtimaan voidaanko arvolupaus muuttaa.

4.1.2 Ideointimenetelmät

Workshopissa yhdistetään ryhmäkeskustelu ja ideointimenetelmät, niin että ideointimenetelmät muodostavat rungon, joka ohjaa keskustelua. Workshopissa pyritään selvittämään, ketkä palvelua voisi käyttää, minkä vuoksi, missä tilanteissa palvelua käytettäisiin sekä ketkä olisivat valmiita maksamaan palvelusta. Workshop on rakennettu suppilomalliin, jossa suuresta kokonaisuudesta lähdetään kartoittamaan kohdennettu pienempi kokonaisuus. Alkuun yrityksen edustajat esittelevät itsensä ja yrityksen, paljastamatta kuitenkaan liikaa, jottei ideointia ohjata liikaa tutkijan aloitteesta. Haastattelijana eli workshopin vetäjänä toimii Johansson ja havainnoijana Lehmonen. Itse workshop aloitetaan lyhyellä tutustumis- ja keskustelunavaus tehtävällä Silly Cow. Tehtävän tavoitteena on esitellä toisilleen tuntemattomat osallistujat, sekä luoda keskusteluyhteys osallistujien välille.

Niin sanottuna lämmittelyideointina käytettiin ”The silly cow exercise” -menetelmää. Ideointimenetelmä on esitelty kirjassa Business Model Generation (2010, 145). Sen ideana on rentouttaa ideointiin osallistujia ja herätellä heidän luovaa virtausta. Menetelmän kulku on seuraavanlainen: pyydä osallistujia keksimään kolme erilaista liiketoimintamallia piirtämällä lehmä. Ensinnä osallistujien on määriteltävä lehmälle ominaisia piirteitä, jonka jälkeen näitä piirteitä käytetään havainnollistamaan innovatiivisia liiketoimintamalleja, jotka liittyvät lehmään. (Osterwalder & Pigneur 2010, 145). Tätä ideointimenetelmää käytettiin esittelykierröksessä. Osallistujia pyydettiin piirtämään possu ja possulle kolme piirrettä mitä osallistuja haluaa kertoa muille itsestään. Osallistujilla oli noin viisi minuuttia aikaa piirtää possu, jonka jälkeen osallistujat esittelivät itsensä ja piirtämänsä possunsa.

Tämän jälkeen käytetään aivoriieheä, jossa osallistujilla on minuutti aikaa keksiä viisi ideaa aiheesta, ketkä olisivat mahdolliset palvelun käyttäjät. Seuraavaksi paperit vaihdetaan keskenään, ja tämän jälkeen on jälleen minuutti aikaa keksiä viisi uutta ideaa lisää tai jatkaa

edellisen osallistujan ideoita. Näin jatketaan kunnes kaikki paperit ovat kiertäneet jokaisen osallistujan luona. Lopuksi ryhmä koostaa keskustelemalla kaikista saaduista ideoista kolme potentiaalisinta palvelun käyttäjää. (Curedale, R. 2013).

Kysymyksiä ”missä tilanteissa” ja ”miksi valitut käyttäjät käyttäisivät palvelua”, lähdetään ideoimaan käyttämällä ideointimenetelmää kuusi ajatushattua. Kuusi ajatushattu on Maltalaisen Edward De Bonon kehittämä menetelmä. De Bonon ajatushatut menetelmää käytetään eripuolilla maailmaa ajattelun ja keskustelun välineenä yritysmaailmassa. Ajattelun suurin ongelma on De Bonon mukaan sekavuus, jossa yhdistyy tunteet, logiikka, informaatio, tavoitteet ja toiveet, kokonaisuus, jota on vaikea hahmottaa. Hattujen avulla on tarkoitus erotella nämä asiat. Eri hatuilla on eri rooli johon asetutaan. Asettumalla tiettyyn rooliin, myös ajatukset ohjautuvat siihen nopeasti. Osallistujien on myös helpompi sanoa mielipiteensä asettuneena rooliin kuin omana itsenään. Tuolloin voidaan sanoa asioita, joita emme muulloin toisi julki. Kuuden eri ajatushatun avulla saadaan kuusi eri näkökulmaa asiaan. Hattuja voidaan käyttää joko samanaikaisesti samanvärisiä hattuja tai jakamalla jokaiselle osallistujalle eriväriset hatut. (De Bono, 1990.)

Tässä workshopissa tullaan käyttämään erivärisiä hattuja yhtä aikaa. Tarkoituksena on saada erinäkökulmat keskustelemaan keskenään, ja löytämään uusia ajatuksia palvelun käyttäjistä. Valkoinen hattu on objektiivinen ja neutraali ajattelija. Valkoinen hattu tuo esiin faktoja ja lukuja ilman todistelua. Valkoinen keskustelija tuo esiin tarpeelliset faktat ja tarkoin harkitut asiat. Hänen tarkoituksensa ei ole tuoda esiin suurta määrää informaatiota. Punainen hattu tuo esiin tunnepitoiset asiat ja intuitiot. Tunnenäkökulma on todella olennainen, sillä tunteita ei tuoda tavallisesti esiin ajatteluprosessissa, mutta ne vaikuttavat vahvasti taustalla. Musta hattu korostaa negatiivisia asioita. Se kritisoi ja vaatii perusteluja. Mustan hatun omaava ajattelee aina loogisesti ja tunteettomasti. Mustan hatun ajatukset ovat todenmukaisia, loogisia ja perusteltuja, mutta oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo voivat puuttua. Keltainen hattu on täysin mustan hatun vastakohta. Keltaisen hatun käyttäjä on positiivinen, optimistinen ja ratkaisukeskeinen. Keltaisen hatun omaava etsii positiiviset asiat ja näkökulmat ja korostaa niitä. Lisäksi spekulointi ja toiveiden herättäminen kuuluvat keltaisen hatun rooliin. Vihreän hatun keskeinen ajatus on luovuus. Vihreän hatun haltija keksii uusia ideoita ja tapoja tarkastella asiaa. Luovassa hatussa myös epäloogiset ajatukset ovat sallittuja ja jopa suositeltavia luovuuden synnyttämisen kannalta. Vihreä hattu saa hullutella, kokeilla ja provosoida, tällaisista hulluista ideoista syntyy usein parhaat ideat. Vihreän hatun haltija lähtee miettimään myös idean käyttökelpoisuutta ja toteutusta. Sinisen hatun omaava henkilö organisoii ajatuksia ja kontrolloi. Se ohjaa keskustelua ja ehdottaa etenemistapoja ja vaihtoehtoja. Sinisen hatun haltija vie keskustelua eteenpäin ja keskustelun harhaillessa muistuttaa palaamaan aiheeseen. (Hämäläinen, 2013.)

4.1.3 Asiakasprofiilit

Asiakasprofiilien avulla kuvataan palvelun tai tuotteen potentiaalinen asiakas. Asiakasprofiilit ovat menetelmä, jonka avulla kootaan yhteen asiakastutkimuksissa saatu tieto. Palvelumuotoilussa tätä menetelmää käytetään paljon, sillä sen avulla ymmärretään asiakkaan arkea ja historiaa paremmin, josta taas voidaan löytää uusia piirteitä itse palvelutuotteen kehittämiseen. Asiakasprofiilissa on usein määritelty kuvitellun henkilön ikä, sukupuoli, ammatti, harrastukset, arvot ja syyt miksi hän käyttäisi palvelua ja miten. Asiakasprofiilien avulla voidaan myös testata projektin edetessä kehitetyn palvelun toimivuutta ennen sen toteutusta. (Tuulaniemi 2011, 154-156.)

Profiileissa tehdään usein jonkin aiemman tutkimuksen pohjalta. Aiempia käyttäjäprofiileita voidaan löytää aiheesta tehdyistä tieteellisistä käyttäjätutkimuksista ja tilastoista. Tietoa voidaan kerätä myös muiden menetelmien, kuten haastattelun avulla. Haastatteluista saaduista tuloksista voidaan muokata palvelun potentiaaliset käyttäjäprofiilit. On tärkeää, että profiilit tehdään suuremman käyttäjäryhmän toimintamallin mukaan, eikä niitä tehdä yksittäisten ihmisten mielipiteiden pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 154-156.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin asiakasprofiilit, sillä workshopissa saadun tutkimustiedon kiteyttämiseksi asiakasprofiilit antavat selkeän kuvan kohderyhmästä. Asiakasprofiilien määrittämisen jälkeen voidaan lähteä tavoittelemaan kohderyhmää. Asiakasprofiileita voidaan tarvittaessa hyödyntää myös tulevaisuudessa yrityksen kehittyessä ja mahdollisesti uusien tuotteiden syntyessä. Aluksi ideoitujen mahdollisten palvelun käyttäjien, ja ajatushatuilla kanssa käydyn keskustelun pohjalta, kaikki workshopiin osallistujat luovat omat asiakasprofiilit. Asiakasprofiileihin on tarkoitus kiteyttää workshopissa esiin nousseet asiat. Tässä vaiheessa ollaan suppilomallin kärjessä, jossa on tarkoitus kiteyttää saadut ideat. Asiakasprofiiliin kirjoitetaan ja piirretään kuva ideoidusta käyttäjästä. Asiakasprofiilissa ilmenee käyttäjän ikä, sukupuoli, ammatti, perhe, harrastukset ja arvot. Näiden asioiden pohjalta voidaan lähteä suunnittelemaan asiakkaan tavoittamista.

4.2 Cuckoo Workout liiketoiminta

Liiketoimintasuunnitelma toteutettiin Business Model Canvas - liiketoimintamallin mukaisesti. Malli on suunnattu erityisesti aloittavalla yritykselle, koska se on selkeä tapa hahmottaa tulevan yrityksen keskeisimmät osa-alueet: asiakkaat, tarjonta, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus. Business Model Canvas - liiketoimintamalli on asiakaslähtöinen eli liikeidean toimivuutta lähdetään tarkastelemaan ja kehittämään asiakkaan näkökulmasta. Tästäkin systä liiketoimintasuunnitelmaksi valittiin Business Model Canvas - liiketoimintamalli. Mallia käytetään paljon muun muassa rahoitusta ja yhteistyökumppaneita haettaessa. Malli selkeyttää

yritykselle itselleen sen toimintaa ja mahdollisuuksia menestyä nykyisillä markkinoilla, mutta se toimii lisäksi pohjana yritystä esiteltäessä.

Kun beta -versio Cuckoon Workoutista saadaan julkaistua, ryhdytään tuotetta testaamaan asiakkailta. Samanaikaisesti saatuaamme palautetta lähdetään hankkimaan yhteistyökumppaneita sekä rahoittajia. Ensimmäinen suunnitelma rahoitukselle on TULI - rahan jälkeen mahdollinen jatkorahoitus tuoteväylän kautta. Tätä sekä muita potentiaalisia rahoittajia varten tarvitsemme Business Model Canvas - liiketoimintamallin yrityksestämme. Mallin avulla liiketoimintaa esitetään helposti ja konkreettisesti myös tuleville mahdollisille työntekijöille.

4.2.1 Liikeidea, Visio ja Yritysmuoto

Liikeidea

Liikeidea on Internet-pohjainen palvelu, jossa yhdistyy työpaikkaliikunta ja markkinointi. Cuckoo Workoutin tarkoituksena on lisätä työaikana tapahtuvaa lyhytkestoista liikuntaa. Palvelu on suunnattu istumatyötä tekeville. Palvelussa on kello (kts. kuva1), joka muistuttaa käyttäjää liikkumaan. Kellon soidessa alkaa ohjaava, noin yhden - kahden minuutin mittainen video, joka ohjaa käyttäjää tekemään venytyksiä tai liikuntaa. Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan palvelua ja sen ilmettä. Palvelussa on tarkoitus muodostaa ryhmiä työpaikoittain tai työyhteisöittäin. Ryhmät voivat haastaa toisia ryhmiä yrityksen sisällä, esimerkiksi työhuoneittain, tai haastaa voi myös toisia yrityksiä liikkumaan. Haasteet näkyvät palvelun käyttäjillä, toimien samalla markkinointikanavana ryhmälle eli yritykselle, joka on ottanut haasteen vastaan. Alla oleva kuva 1 havainnollistaa Cuckoo Workout palvelua internetissä ja mobiilisovelluksessa.



Kuva 1: Havainnollistava kuva internetpalvelusta sekä mobiilisovelluksesta

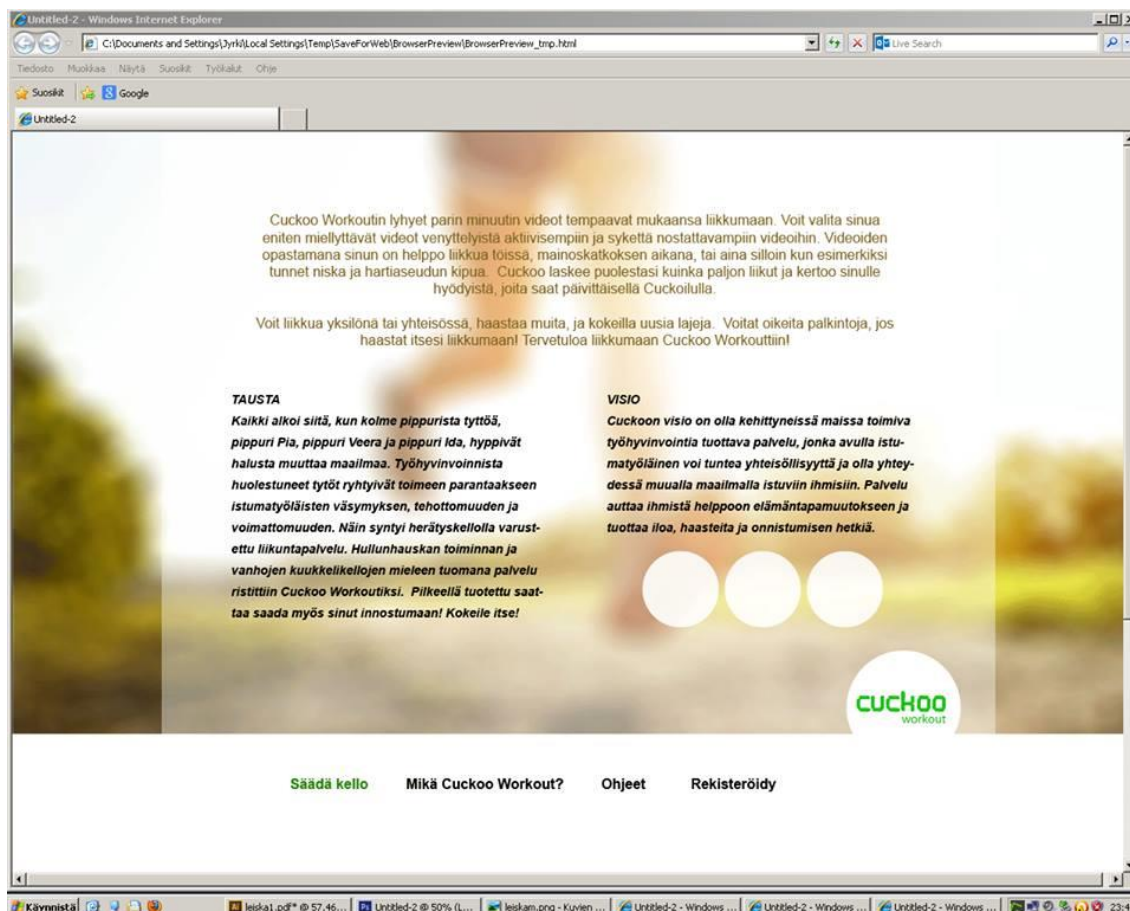
Yrityksiä palveluun sitouttaa markkinointi ja työyhteisön hyvinvoinnin parantuminen. Lisäksi lyhytkestoinen liikkuminen työpäivän aikana tehostaa työskentelyä, sillä ihminen ei pysty yhtäjaksoisesti työskentelemään tehokkaasti määrättyä aikaa pidempään. Palveluun liittyminen yhteisöinä sekä yhteinen liikkuminen parantavat työilmapiiriä työpaikalla.

Yksilöä motivoidaan käyttämään palvelua konkreettisilla palkinnoilla. Käytettyäsi palvelua tietyn ajanjakson ja suoritettua tietyn määrän videoita, pääset tason eteenpäin ja sinut palkitaan tästä. Palkinto on tarjous tai veloitukseton tuote tai palvelu.

Visio

Visiota ryhdyttiin rakentamaan perustajajäsenten kesken 25.10.2013 järjestettävällä aivoriihellä. Jokaisella jäsenellä oli noin viisi minuuttia aikaa kirjoittaa paperille oma näkemys Cuckoo Workoutin visiosta. Esille nousi hyvin samanlaisia asioita, joita olivat: Cuckoo Workout on nettipalvelu, joka auttaa käyttäjää helppoon elämäntapojen muutokseen. Palvelu tuottaa käyttäjälle iloa, haasteita ja onnistumisen tunteita. Cuckoo pyrkii muuttamaan rutiineja työpaikalla, tuomalla tilalle uudenaikaisia käytänteitä. Työhyvinvoinnin ja työskentelyn tehostaminen parantaminen maailmanlaajuisesti. Näitä ideoita lähdettiin kasamaan yhteen ja saatiin

kiteytetty visio yhteen lauseeseen: ”Cuckoo Workout - tehokasta työskentelyä pilkesilmäkulmassa”.



Kuva 2: Havainnollistava kuva vision esille tuonnista internetpalvelussa

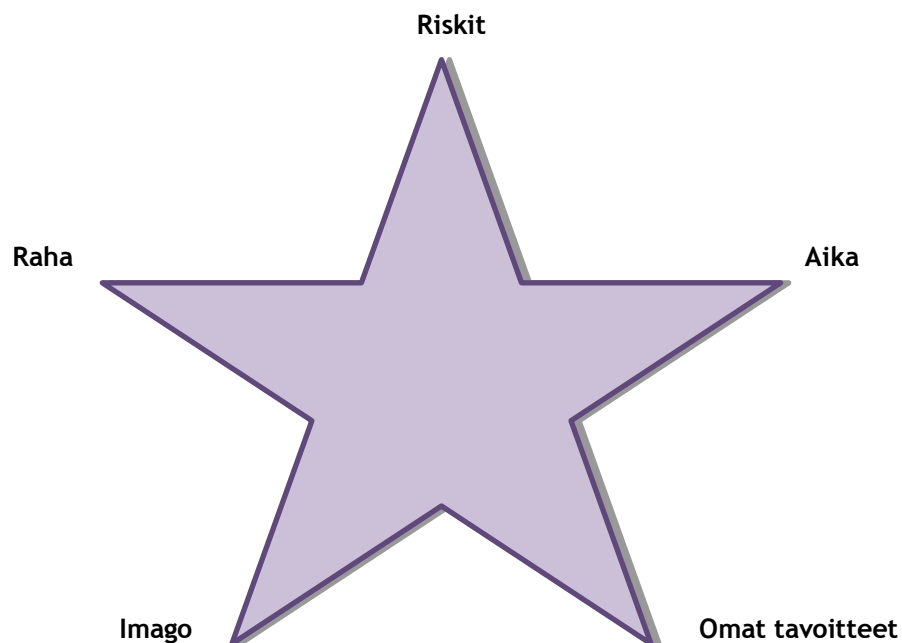
Vision haluttiin näkyvän kaikessa yrityksen toiminnassa ja tästä syntyi idea kuinka visio näkyy palvelussa kuvan 2 mukaisesti. Visio näkyy muun muassa hausassa ja helppokäyttöisessä ulkoasussa, sekä yrittäjien omassa toiminnassa työpaikalla. Lisäksi päätettiin, että kaikki toiminta ja palvelun ilme toteutetaan tukemaan visiota. Visio avataan tarinana (kts. kuva 2), joka kertoo palvelun syntymisestä. Perustajajäsenet esitetään palvelussa hauskesti ja avoimesti tukien vision toteutumista. Tällainen tyyli halutaan pitää kaikessa tuotettavassa sisällössä.

Yritysmuoto

Yritys on määrää perustaa vuoden loppuun mennessä. Yritysmuodoksi valittiin osakeyhtiö, sillä siinä osakkaat eivät ole vastuussa yhtiön sitoumuksista henkilökohtaisesti, vaan vastuu koskee vain yritykseen sijoitettua pääomaa. Yrityksen aloituspääoma on 2500 euroa, joka jaetaan kolmen perustajajäsenen kesken. Yritykselle valitaan hallitus ja tilintarkastaja. Osakassopimukseen määritellään omistusosuuksien määrät ja päätöksenteko oikeudet. Omistusosuudet

tullaan jakamaan tasan kaikkien kolmen perustajajäsenen kesken. Päätökset tullaan tekemään määräenemmistöllä.

4.2.2 Arvolupauksen muodostaminen Cuckoo Workoutissa

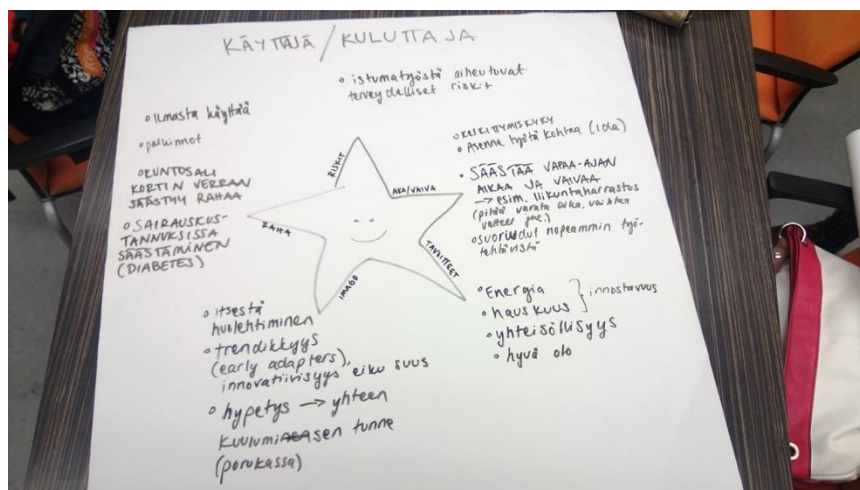


Kuvio 4: Arvon eri ulottuvuudet

Arvolupausta ryhdyttiin määrittelemään yrityshautomo Spinnon luennolta saadun työkalun avulla. Työkalua voidaan luonnehtia arvotähdeksi, sillä siinä arvo on jaettu viiteen eri ulottuuteen, eli viiteen eri tähden sakaraan, yllä olevan kuvion 4 mukaisesti. Ulottuvuudet ovat riskit, aika, omat tavoitteet, raha ja imago. Arvotähden kautta pystytään pohtimaan sitä, miten tuote tai palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle, esimerkiksi rahallista arvoa tai imagoarvoa. Toisin sanoen selvitetään miksi asiakas maksaa palvelusta tai tuotteesta.

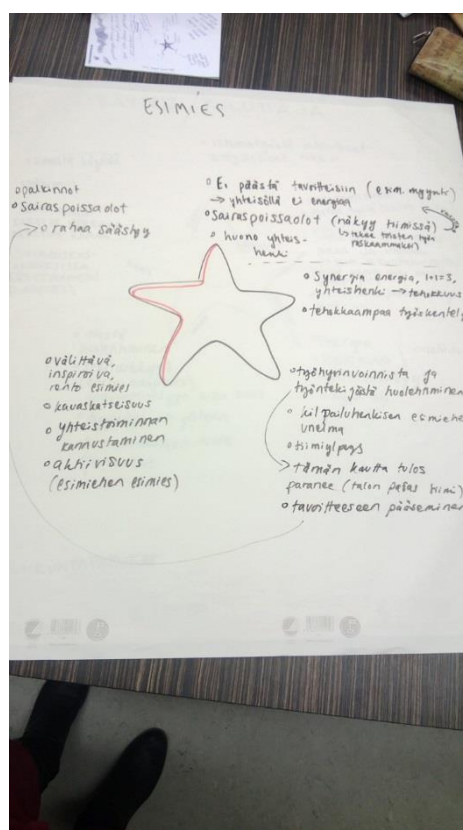
Arvolupausta päätettiin lähteä pohtimaan kolmen eri toimijan näkökulmasta arvotähden ulottuvuuksia hyödyntäen. Toimijoiksi valittiin kuluttaja, esimies ja yritys. Arvolupausta haluttiin käsitellä kolmen eri toimijan kautta, sillä jokaisella toimijalla on eri motiivit ostaa palvelua sekä eri arvot, joita toimijat arvostavat. Cuckoo Workoutin asiakkaita voivat olla sekä yksityiset henkilöt että yritykset, joten onkin tärkeää sisällyttää arvolupauksessa eri toimijoiden arvostamat asiat.

Arvolupauksen luominen lähti liikkeelle ideoinnilla, joka toteutettiin 15.10.2013 Laurea Lepävaarassa. Paikalla ideoimassa olivat yrityksen perustajajäsenet. Ideointi toteutettiin fläppi- taululle ja ensimmäisenä pohdittiin yksittäisen kuluttajan saamia arvoja (kts. kuva 3), josta edettiin esimiehen ja yrityksen arvoihin.



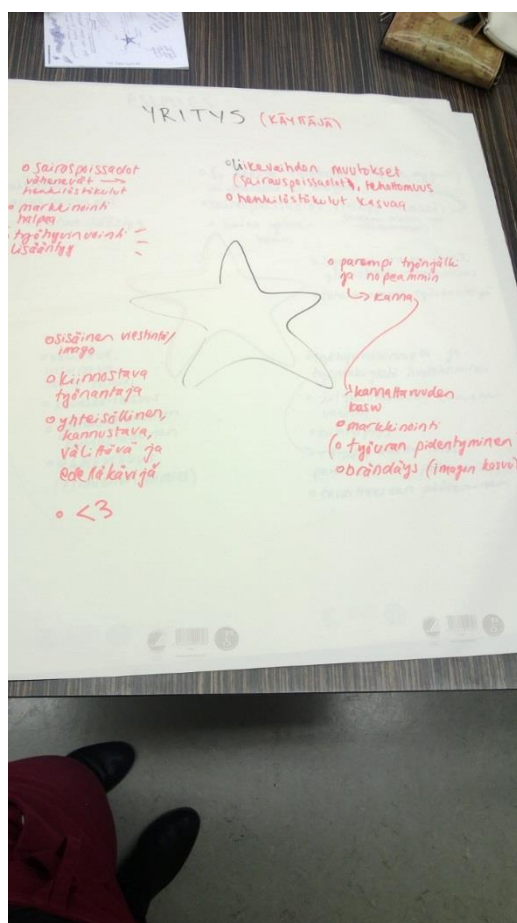
Kuva 3: Ideoinnin tulokset: arvon ulottuvuudet kuluttajalle

Ideoinnin tuloksena löydettiin seuraavanlaisia, kuvassa 3 avattuja, arvoja kuluttajalle tuottavia asioita. Riskit kohdassa listattiin istumatyöstä aiheutuvat terveydelliset riskit. Toisin sanoen palvelu tuottaa arvoa riskinhallinnassa, jossa riskejä ovat terveydelliset ongelmat. Kohdassa aika, eli mitä ajallista (miten palvelu säättää aikaa ja vaivaa) arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle, huomattiin keskittymiskyvyn paraneminen ja tätä myöten nopeampi suoriutuminen työtehtävistä. Toisaalta myös vapaa-ajalla säästetty aika tuo arvoa asiakkaalle, esimerkiksi käyttäjän ei välttämättä tarvitsisi liikkua yhtä paljon vapaa-ajalla. Kuluttajan omat tavoitteet kohtaan kirjattiin energian lisääntyminen, hauskuus, yhteisöllisyys ja hyvä olo. Kohdassa imago, palvelu tuottaa kuluttajalle imagoarvoa seuraavissa asioissa: itsestä huolehtiminen, trendikkyys ja yhteisöllisyys. Rahallinen arvo kohta täyttyi asioista, kuten kuntosalikortin verran säästäminen, sairaskustannuksissa säästäminen, palvelun ilmainen käytettävyys sekä palkinnoista saatu rahallinen hyöty.



Kuva 4: Ideoinnin tulokset: arvon ulottuvuudet esimiehelle

Kuvassa 4 avataan arvon ulottuvuudet esimiehen näkökulmasta. Esimies vastaa oman tiimin pääsystä tavoitteeseen. Tällöin suurin riski, jossa esimies voi epäonnistua on, ettei tiimi pääse tavoitteeseen. Riskejä jotka voivat aiheuttaa epäonnistumisia tavoitteeseen pääsemisessä ovat sairauspoissaolot ja tiimin sisäinen huono yhteishenki. Luomalla hyvän yhteishengen ja toimivan tiimin esimies tehostaa ajankäyttöä, sillä toimiva tiimi saa yhdessä moninkertaisen panoksen yksilöön verrattuna. Työn aikana suoritettu liikunta tehostaa myös yksilön työskentelyä, jolloin hän saa enemmän aikaan lyhemässä ajassa. Esimiehen tavoitteena on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja päästä annettuun tavoitteeseen määrätyssä ajassa. Cuckoo Workout palvelu edistää esimiehen pääsemistä tavoitteisiinsa. Esimies kokee luonnollisesti ylpeyttä, mikäli tiimi onnistuu tavoitteissaan, sen lisäksi usein esimiehet ovat hyvin kilpailuhenkisiä, jolloin palvelu motivoi heitä tavoitteen saavuttamisessa. Palvelu käyttäminen vaikuttaa esimiehen imagoon positiivisesti. Se välittää tiimille kuvan inspiroivasta, rennosta ja välittävästä esimiehestä. Esimiehen esimiehellä se puolestaan välittää kuvan aktiivisesta, kauaskatseisesta ja yhteistoimintaan kannustavasta esimiehestä. Taloudellisesti palvelun käyttö tiimissä vaikuttaa mahdollisten sairauspoissaolojen vähenemisenä, joka näkyy tiimin tuloksessa. Lisäksi tiimin voitettua Cuckoo workoutin haasteita saa tiimi, mukaan lukien esimies, palkintoja, jotka ovat hänelle pienimuotoinen taloudellinen hyödyke.



Kuva 5: Ideoinnin tulokset: arvon ulottuvuudet yritykselle

Kuvassa viisi avataan arvon ulottuvuudet yritykselle, jonka suurimpia riskejä ovat negatiiviset muutokset liikevaihdossa, johon vaikuttavat muun muassa sairauspoissaolot ja tehoton työskentely. Varhainen eläkkeelle jäänti ja tehoton työskentely kasvattavat henkilöstökuluja huomattavasti. Käyttämällä Cuckoo Workout palvelua yritys säästää aikaa ja saa lyhemmissä ajassa paremman tuloksen aikaiseksi. Yrityksen tavoitteena on luonnollisesti kannattavuuden kasvattaminen, jota edesauttaa markkinointi ja yrityksen brändäys. Palvelua käyttämällä yritys luo itselleen tietynlaisen imagon, joka vaikuttaa yrityksen brändiin. Palvelun käyttäjän imago on yhteisöllisyyteen kannustava, edelläkävijä ja kiinnostava työnantaja. Ulospäin välitettävän imagon lisäksi, palvelun käyttäminen viestittää yrityksen sisäisesti välittävää ja kannustaa ilmapiiriä, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näin ollen luo paremman työilmapiirin sekä viihtyisän työympäristön. Taloudelliset vaikutukset yrityksen toimintaan näkyvät pitkällä aikavälillä, sillä henkilöstökulujen supistuminen, sairauspoissaolojen ja varhaisen eläkkeelle jäännin vähentyessä, pienenevät henkilöstökulut merkittävästi. Lisäksi palvelun toimii yritykselle työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi markkinointikanavana, joten palvelu on erittäin kustannustehokas.

4.2.3 Liiketoiminnan avaintekijät

Tässä luvussa avataan avainresurssit, joita ilman Cuckoo Workout ei voi tyydyttää asiakkaan tarpeita ja toteuttaa omaa arvolupaustaan. Avain resurssit voidaan jakaa kolmeen osioon henkilöihin, brändiin ja talouteen. Lopuksi avataan avaintoiminnot eli toiminnot, joita ilman Cuckoo Workout ei voi toimia.

Avainresurssit

Avainhenkilöitä ovat luonnollisesti kaikki perustajajäsenet, sillä he omaavat parhaan osaamisen Cuckoo Workout palvelusta. Lisäksi jokaisella perustajajäsenellä on oma jaettu vahvuusalue, jotka on jaettu niin, että Johansson vastaa projektinjohtamisesta ja viestinnästä, Mänty vastaa graafisesta suunnittelusta sekä taloudesta ja Lehmonen puolestaan vastaa myynnistä ja asiakassuhteista. Tiimistä puuttuu liiketoiminnan kannalta olennainen taito ja avainhenkilö: koodaustaito. Ilman koodaustaitoista henkilöä Cuckoo Workout ei voi tuottaa Cuckoo Workout sovellusta ja toteuttaa arvolupaustaan. Tällä hetkellä koodaus on korvattu ulkoistamalla, mutta pidemmällä aikavälillä vakituinen ja liiketoimintaan sitoutunut koodaaja olisi parempi ratkaisu. Tätä henkilöresurssien puutosta pyritään paikkaamaan rekrytointitoimenpiteillä.

Brändi on yksi Cuckoo Workoutin avainresursseista, sillä palvelun brändi on tarkoin suunniteltu ja palvelua pyritään viemään markkinoille brändi edellä. Kaikkien Cuckoo Workout palveluiden tulee toteuttaa suunniteltua brändiä, jonka on tarkoitus olla visuaalinen, selkeä ja helposti käytettävä. Mikäli palvelu ei toteuta näitä toimintoja, on myös arvolupauksen toteuttaminen mahdotonta. Tämän vuoksi brändiin ja sen markkinoimiseen tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan lisää henkilöresursseja, sillä perustajajäseniltä ei löydy tarpeeksi tarvittavaa osaamista laadukkaan brändin luomiseksi.

Yrityksen perustamiseen tarvitaan aina taloudellisia resursseja. Mikäli perustajilla ei ole itsellään resursseja sijoittaa yritykseen, tulee taloudelliset resurssit hankkia ulkopuolelta. Cuckoo Workout on saanut ensimmäisen rahoituksen, jonka avulla toiminta on voitu käynnistää. Tämä rahoitus ei kuitenkaan riitä valmiin palvelun toteuttamiseen. Jotta yritys pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeita ja luomaan eheän palvelun, tarvitaan lisää rahoitusta. Alun taloudellisen kuilun täytyttyä rahavirtaa saadaan oman palvelun tuotoista eli ansaintamalleista.

Palvelun aluksi käyttöliittymä tehdään ainoastaan nettipalveluksi, mutta mahdollisimman nopeasti siitä pyritään kehittämään myös mobiilisovellus. Kun mobiilisovellus otetaan käyttöön, tulee huomioida sovelluksen toimivuus ja kehittäminen, sekä nettipalvelun ja sovelluksen yhteen toimiminen. Lisäksi pyritään siihen, että sovellus toimisi kaikilla alustoilla, eli Windows, Apple ja Android järjestelmissä.

Nämä avaintoiminnot vaikuttavat suoraan brändiin, joka taas vaikuttaa arvolupauksen toteutumiseen. Näiden asioiden vuoksi ohjelmointitaitoon tulee panostaa. Lisäksi avaintoimintojen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja kouluttamista. Ohjelmointitaitoisen henkilön lisäksi kehittämiseen tarvitaan tietysti ideointia ja innovointia. Palvelun ja yrityksen kehitystä, tulee siihen rekrytoida lisää henkilöresursseja.

4.2.4 Talous

Ansaintamallit

Palvelu on yksilökäyttäjille veloitukseton, mutta yritykset maksavat palvelusta kuukausittaista käyttömaksua. Lisäksi ansaintaa saadaan palkinnoista, joita käyttäjät lunastavat käyttämällä palvelua sekä osallistumalla ryhmähaasteisiin. Nämä palkinnot voivat olla alennuksia tai veloituksettomia tuotteita. Palkintoja antaville yritykselle myydään palkintojen julkaisut näyttökertoina. Mahdollisia lisämyyntinä käytettäviä palveluita ovat kohdistetut harjoitteluvideot sekä mainokset palvelun sivuilla.

Kassanhallinta

Kassavirran hallitsemiseksi Cuckoo Workoutissa käytetään kassavirtaa ja budjettia. Cuckoo Workoutille luodaan budjetti heti, kun rahoitusta varten tehdyt kululaskemat ja tuottoennusteet valmistuvat. Budjetti tarkastetaan ja päivitetään vuosineljänneksittäin perustajajäsenten kesken. Kassavirtalaskelma ryhdyttiin laskemaan nykyisten rahoitusten sekä kulujen pohjalta. Tämä osoittautui kuitenkin haasteelliseksi käyttää, sillä tulovirtaa ei vielä ole. Päätettiin, että heti liiketoiminnan käynnistyttyä, otetaan valmiiksi laadittu kassavirtalaskelma käyttöön. Kassavirtalaskelma on ehdottoman tärkeä työkalu, josta yritys pystyy reaaliaikaisesti seuraamaan kassavirtaa ja puuttumaan tilanteeseen ajoissa, mikäli yrityksen kassa näyttää menevän negatiiviseksi.

4.2.5 Riskit ja riskienhallinta

Projektiriskejä ovat tällä hetkellä projektin johtaminen ja aikataulu, sekä tavoitteissa pysyminen. Alkuvaiheessa suunnitelmat ja aikataulu muuttuu jatkuvasti, sillä projektin edetessä tulee ennalta odottamattomia asioita, jotka vaikuttavat aikatauluun ja tavoitteissa pysymiseen. Kuvion 5 riskiruudukkoon on laadittu Cuckoo Workoutin riskit niiden todennäköisyyden perusteella.

				Projektipäällikön puute
	Yhden ihmisen varainen tieto/ taito Aikataulun muuttuminen		Koodaustaidon puute	
			Henkilökemioiden toimimattomuus	Rahoituksen riittämättömyys
		Puutteellinen esiselvitys	Tavoitteissa pysyminen	

Kuvio 5: Cuckoo Workoutille laadittu riskiruudukko

Suurimmat tähän mennessä tapahtuneista muutoksista ovat olleet rahoituksen varmistuminen ja koodauksen ulkoistaminen. Nämä asiat olivat positiivisia, mutta ne myös kiristivät aikataulua, johon tuli puuttua heti. Tällä hetkellä tiimiltä puuttuu projektipäällikkö, joka on erittäin suuri riski projektin onnistumisen kannalta (kts. kuvio 5). Tämän vuoksi projektipäällikkö tul- laan valitsemaan viikolla 43. Henkilökemioiden toimiminen on yksi olennaisista asioita projek- tin onnistumisen kannalta. Mikäli henkilöiden välillä ilmenee ristiriitoja, tulee näihin puuttua jo varhaisessa vaiheessa. Osakassopimusta laadittaessa tulee asettaa myös yrityksen pelisää- nöt, jotka sisältävät toimintamallit ristiriitatilanteita varten. Mitään taitoa tai tietoa ei tulisi jättää vain yhden henkilön varaan, jottei projekti ajaudu ongelmiin yhden henkilön poistut- tua. Tällä hetkellä yhden henkilön varassa on graafisen suunnittelun taidot ja materiaalit. Koodaustaidon puute tiimin sisällä on ongelma, sillä ainut tapa saada koodauspalveluita on

niiden ulkoistaminen. Tästä aiheutuu rahoitusongelmia sekä laadun kärsimistä. Rahoituksen riittämättömyys on yksi riskeistä, sillä palvelua ei saada tuotettua ilman lisärahoitusta. Kahden perustajajäsenen valmistuttua loppuvuodesta tulee esiin aikaan liittyvä riski, sillä heidän siirtyessä työelämään aika Cuckoo workoutille on merkittävästi pienempi. Riski puutteellisista esiselvityksistä tulee minimoida. Tähän mennessä vastaavia yritysideoita on benchmarkattu ja liikeidea on kehitetty ulkopuolisten antamien palautteiden perusteella. Liikeidean arvioimista varten tullaan ostamaan konsultointipalveluita riskien minimoimiseksi.

Tiimityön pelisäännöt

1. Tehtävien kierto - vaikka jokainen tiimin jäsen on erikoistunut omaan tehtävään, olisi silti kaikkien jäsenten myös hyvä opetella rinnalle jonkun toisen tehtävä. Näin tiimillä on kokonaisuus erilaisten tehtävien tärkeydestä ja toiminnasta. Tehtävien kierrolla voidaan varautua myös äkillisiin sairaustapauksiin. Yhden tiimiläisen sairastumisen ei pitäisi lamauttaa koko yrityksen toimintaa.
2. Sisäinen viestintä - tiimin sisäinen viestintä tapahtuu Facebookin sekä puhelimen välityksellä. Jokaisesta sisäisestä palaverista laaditaan muistio tai muistiinpanot, jotka talletetaan Facebookiin tai Dropboxiin. Muistio on pakollinen varsinkin, jos palaverin aikana on tehty päätöksiä ja sovittu vastuualueista. Muistio on myös pakollinen niissä tilanteissa, kun joku tiimin jäsenistä on estynyt tulemaan palaveriin. Sisäistä viestintää kehoitetaan olemaan mieluummin liikaa kuin liian vähän.
3. Ulkoinen viestintä - Tiimi viestii ulkopuolisille toimijoille virallisissa asioissa henkilökohtaisen sähköpostinsa (ja myöhemmin yrityksen sähköpostin välityksellä) sekä puhelimen välityksellä. Epävirallisissa asioissa ulkopuolisille voidaan viestiä myös sosiaalisen median kautta. Jokainen tiimin jäsen on velvollinen pitämään muun tiimin ajan tasalla omasta viestinnästään ulkopuolisille, esimerkiksi lisäämällä muut tiimin jäsenet sähköpostin kopio vastaanottajiksi. Jokaisella on vastuu siitä, että viestintä ulospäin on asiallista ja asiantuntevaa.
4. Läpinäkyvyys - tiimin toiminnan on oltava läpinäkyvää sekä tiimin kesken että ulkopuolisille toimijoille. Jokaisen on pidettävä muut tiimin jäsenet ajan tasalla omista tekemisistään.
5. Ongelmatilanteet - Ongelmatilanteessa pyritään ratkaisemaan asia, niin että koko tiimi kokee tulleensa kuulluksi ja niin että kaikki ovat tyytyväisiä ratkaisuun. Ongelmiin puututaan välittömästi ja siitä keskustellaan läpinäkyvästi koko tiimin kesken. Kahdenkeskisissä ongelmassa osapuolet pyrkivät pääsemään ratkaisuun keskenään. Jos ratkaisua ei synny, otetaan asia käsittelyyn koko tiimin voimin. Ongelmatilanteiden välttämiseksi jokaisen pitäisi pohtia toiminnassaan, miten voi auttaa muita tiimiläisiä, miten voi vielä aktiivisemmin osallistua yhteiseen toimintaan ja ymmärtää paremmin erilaisia persoonia ja tapoja toimia.

6. Päätäminen - Päätöksiä tehtäessä koko tiimi keskustelee ensin aiheesta kattavasti ja monipuolisesti ottaen huomioon kaikkien mielipiteet ja näkökannat. Päätöksiä tehtäessä kaikkien olisi hyvä olla samaa mieltä, tai ainakin ymmärtää miksi niin toimitaan. Päätökset tehdään määräenemmistöllä (2/3 äänistä).

4.3 Cuckoo workoutin asiakkaat - tulokset ja analysointi

Workshop järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulussa Leppävaarassa 21.10.2013 kello 16.00-17.30. Siihen osallistui neljä henkilöä, jotka olivat eri-ikäisiä ja tulivat erilaisista koulutustais-toista. Ideointiworkshopin tarkoituksena oli selvittää, ketkä olisivat sovelluksen ensimmäiset potentiaaliset käyttäjät, miksi he haluaisivat käyttää palvelua, missä tilanteissa he käyttäisivät sovellusta, ja mitä he hyötyisivät siitä. Haastateltava 1, on 27-vuotias liiketalouden mies-opiskelija. Haastateltava 2, on 24-vuotias restonomi miesopiskelija. Lisäksi mukana olivat haastateltava 3, joka on 52-vuotias yrittäjyyden ja lain lehtori, sekä haastateltava 4, joka on 25-vuotias töissä käyvä nainen. Osallistujien rekrytointi workshopiin osoittautui erittäin haasteelliseksi. Osallistujia rekrytoitaessa pyrittiin saamaan neljästä kuuteen osallistujaa, jotka eivät ole entuudestaan toisilleen tuttuja, eivätkä tutkimuksen toteuttajalle tuttuja. Heitä rekrytoitiin sähköpostitse sekä sosiaalisen median kautta. Rekrytointi osoittautui erittäin haasteelliseksi, niin henkilöiden osallistumisen kuin aikataulujen yhteen sovittamisenkin suhteen. Näiden asioiden vuoksi ajankohtaa jouduttiin muuttamaan kaksi kertaa ja entuudestaan tuttuja ihmisten kohdalla jouduttiin joustamaan ja muutama osallistujista oli tutkimuksen toteuttajille entuudestaan tuttuja. Nämä henkilöt eivät kuitenkaan olleet läheisiä tutkimuksen toteuttajille, eivätkä osallistujat keskenään tunteneet toisiaan.

Workshop aloitettiin esittelemällä haastattelijat Johansson ja Lehmonen, sekä Cuckoo workoutin palvelu lyhyesti, paljastamatta istumatyöntekijöitä, yrityksen ajatuksena kohderyhmästä. Tämän jälkeen Johansson kertoi toimivansa workshopin vetäjänä ja Lehmonen havainnoi osallistujia ottamatta kantaa workshopin ohjaamiseen tai keskusteluihin. Johansson kertoo, että workshopissa pyritään erilaisten menetelmien avulla selvittämään palvelun kohderyhmää. Osallistujille muistutetaan, että ideat ovat vapaita ja tyhmiä ideoita ei ole olemassa. Tällä pyritään avaamaan keskustelua ja synnyttämään luovuutta. Workshop videokuvataan, jotta tutkijat voivat käyttää materiaalia tutkimusta analysoitaessa. Osallistujille kerrotaan, ettei videota käytetä muihin tarkoituksiin. Seuraavaksi osallistujat esittelevät itsensä toisilleen Silly Cow menetelmän avulla. Tehtävänä on piirtää kolme asiaa itsestään käyttäen piirroksissa possua. Tehtävän suorittamiseen on aikaa noin viisi minuuttia. Tämän jälkeen osallistujat esittelevät piirroksen avulla itsensä toisilleen. Tehtävän ideana on esitellä ryhmän jäsenet toisilleen ja avata keskusteluyhteys. Menetelmä toimi hyvin ja ryhmä lähti innokkaasti mukaan tehtävään, joka synnytti keskustelua sekä avasi ideointia.

4.3.1 Aivoriihi

Varsinainen workshop aloitettiin aivoriihellä. Aivoriihen avulla oli tarkoituksena saada mahdollisimman monta ideaa siitä, ketkä olisivat potentiaalisia Cuckoo Workout palvelun käyttäjäryhmiä. Aivoriihessä osallistujilla oli minuutti aikaa keksiä viisi ideaa palvelun mahdollisista käyttäjistä. Tämän jälkeen lappuja vaihdettiin ja osallistujilla oli jälleen minuutti aikaa keksiä viisi ideaa tai jatkaa toisien ideoita. Näin jatkettiin niin kauan kunnes laput olivat kiertäneet kaikkien osallistujien kesken. Jokainen kävi läpi omaan lappuunsa kertyneet ideat. Näistä ideoista ryhmä lähti yhdessä ideoimaan kolme mielestään parasta potentiaalista käyttäjää.

Aivoriihessä esiinnousseita ideoita olivat: kiireiset ihmiset, sekä entiset urheilijat, jotka käyttäisivät palvelua ylläpitää motivaation liikuntaan ja vanhukset pitämään yllä aktiivisuutta sekä fyysistä kuntoa. Monessa kohtaan esiin nousivat sosiaalisen median suurkuluttajat, sillä nämä löytäisivät palvelun hyvin ja voisivat kilpailla keskenään sosiaalisen median kautta. Urheiluseuroja puolestaan ajateltiin voivan seurata ja ohjata vapaa-ajalla suoritettavia liikunta-tehtäviä. Kuntoutujat ja liikuntarajoitteiset olivat myös useasti esiinnoussut käyttäjäryhmä. Heille palvelussa ajateltiin olevan hyötyä muistuttamaan, sekä ohjaamaan tärkeitä kuntoutuksia. Lisäksi uusista liikuntamuodoista kiinnostuneiden ajateltiin voivan käyttää palvelua, mikäli sieltä löytyisi erilaisia opastavia videoita, joiden avulla pääsee kokeilemaan uusimpia urheilumuotoja. Koululaisien ja päiväkotiryhmien ajateltiin voivan käyttää palvelua tahdittamaan päiviä lyhytkestoisella liikunnalla. Muita palvelun käyttäjäksi ideoituja olivat, ylipainoiset amerikkalaiset, tehdastyöläiset, astro- ja cosmonautit, toimistotyöntekijät, kotiäidit, aloittavat urheilijat, epäsäännölliset liikkujat, laihduttajat, istuva hallitus, palomiehet hälytysten välissä, kuntoutujat, yksityisyrittäjät, opettajat ja kassatyöntekijät.

Näistä ideoista ryhmän täytyi keskustelemalla sekä mahdollisesti jatkojalostamalla ideoita, valita kolme heidän mielestään parhaiten palvelulle soveltuvaa käyttäjäryhmää. Ryhmä päätyi valitsemaan kolmeksi kohderyhmäksi sosiaalisen median suurkäyttäjät, kuntoutujat ja epäsäännöllisesti liikkuvat. Ryhmä perusteli valintaa sosiaalisen median suurkäyttäjiiä sillä, että tämä kohderyhmä löytää palvelun helposti ja on tottunut käyttämään erilaisia yhteisöpalveluita. He ajattelivat tämän kohderyhmän haluavan olla edelläkävijä. Toinen heidän valitsemansa kohderyhmä oli kuntoutujat, sillä heidän ajatellaan pystyvän hyödyntävän palvelua muistuttamaan tärkeistä kuntoutusliikkeistä. Palvelua ajateltiin voivan myydä myös vakuutusyhtiöille, jotka voisivat käyttää Cuckoo Workoutia lisäpalveluna heidän asiakkailleen. Kolmanneksi kohderyhmäksi määriteltiin epäsäännöllisesti liikkuvat, jotka eivät tee fyysistä työtä, mutta jotka ovat halukkaita elämänmuutokselle. Valittaessa kolmea kohderyhmää esiin nousivat vahvasti myös eläkeläiset ja urheiluseurat.

4.3.2 Kuusi ajatteluhattua

Ideointiworkshopin seuraava ideointimenetelmä oli kuusi ajatteluhattua. Hatuiksi oli valittu tähän ideointiworkshopiin punainen, keltainen, vihreä ja musta hattu. Hatut arvottiin osallistujien kesken ja kaikkien piti askarrella itselleen värillisestä paperista päähine. Tämän ideointimenetelmän tarkoituksena oli selvittää miksi edellisessä ideointimenetelmässä valitut käyttäjäryhmät haluaisivat käyttää palvelua, mitä he siitä hyötyisivät ja missä tilanteissa he käyttäisivät palvelua. Tulokset käydään läpi tässä kappaleessa kolmen käyttäjäryhmän kautta. Ajatukset jotka tekstissä esitellään, ovat workshopin osanottajien ajatuksia ja näkemyksiä.

Elämänmuutoksenhakijat

Punaisen hatun mielestä ihmiset yrittävät kaikkea, mutta eivät usein saa aikaiseksi mitään. Punaisen hatun näkemyksen mukaan, koko ajan ei tarvitsisi tehdä uusia asioita, vaan ihmiset voisivat olla vain tyytyväisiä. Hänen mielestään palvelu on suunnattu laiskoille ihmisille. Keltainen hattu väittää, että muutos on aina hyvästä. Hänen mukaansa kaikkea pitää kokeilla ja tarpeeksi huomiota herättävä palvelu saa käyttämään palvelua. Keltainen hattu nostaa esille että, palvelua voisi käyttää muutaman kerran viikossa muistuttamaan urheilusta. Vihreä hatun mukaan käyttäjillä on ajatus siitä, että pitää jotain tehdä ja he tarttuvat elämänmuutokseen ennakkoluulottomasti. Vihreän hatun mukaan elämämuutoksenhakijoiden olisi helppo lähteä käyttämään palvelua, sillä he ovat tietoisia siitä, että muutosta on tapahduttava. Kynnys on tosi matala liikkua tämän palvelun myötä ja salille ei tarvitse välttämättä mennä, vihreä hattu sanoo.

Sosiaalisen median käyttäjät

Punaisen hatun mielestä ei kannata käyttää sosiaalisen median kautta tätä palvelua. Hän myös epäilee, että palvelu kerää yrityksille ilmaista tietokantaa käyttäjistä ja heidän liikuntatottumuksistaan. Keltaisen hatun mukaan palvelu olisi sosiaalisen median käyttäjille helppo löytää, koska he käyttävät paljon sosiaalista mediaa. Toisaalta palvelu liikkumisen sijaan muistuttaa myös pelkästään seisomaan. Keltaisen hatun mukaan palvelua voisi käyttää heti kun avaa koneen aamulla. Vihreä hattu sanoo, että palvelusta voisi saada rahaa, mikä motivoisi käyttämään palvelua enemmän. Toisaalta sosiaalisen median käyttäjät haluaisivat ehkä käyttää juuri siitä syystä palvelua, koska kukaan muu ei käytä sitä (ei ole massatuote). Vihreä hattu ideoi, että palvelua voisi myydä niin, että käyttäjä saa (sairas)vakuutuksen, jos käyttää tätä palvelua. Valtio voisi käyttää palvelua hyväksi kansanterveydellisten toimenpiteiden määrittämiseen ja valvomiseen. Palvelu voisi myös muistuttaa seisomatyötä tekevää istumaan. Sosiaalisen median käyttäjille palvelu voisi toimia niin, että kun on käyttänyt tarpeeksi kauan tiettyä ohjelmaa tai peliä, niin palvelu voisi muistuttaa pitämään tauon ja liikkumaan/verryttelemään. Mustan hatun mielestä jos kaikki muut käyttävät palvelua, niin sosiaalisen median käyttäjät haluvat olla erilaisia ja olla käyttämättä sitä. Toisaalta jos kukaan

muu ei käytä palvelua, niin ei ole pointtia käyttää ainoana käyttäjänä sitä. Vakuutusyhtiöt (henkivakuutus) saattaisivat käyttää ihmisten tietoja. Se että palvelu muistuttaisi kesken toisen ohjelman tai pelin käytön pitämään tauon olisi ärsyttävää.

Kuntoutujat ja vanhuksat

Punaisen hatun mukaan ei kannata turhaan pitkittää kärsimystä ja laittaa kuntoutujia/vanhuksia jumppamaan. Hänen mukaansa palvelu voi aiheuttaa syrjäytymistä jos kuntoutuminen tapahtuu pelkästään kotona. Keltaisen hatun mielestä palvelu on tärkeä kuntoutujille ja leikkauksista päässeille, koska muistuttaa venyttelemään, varsinkin jos on laadittu kuntoutusohjelma. Sairaalassa opastettaisiin ohjelmaan ja palveluun ja kotona käytettäisiin sitä, Vihreä hattu nostaa esille, että palvelu on urheilijoillekin hyvä juuri siitä syystä, että muistuttaisi venyttelemään. Vihreä hatun mukaan voisi olla niin, ettei saisi vaikka sairausvakuutuskorvauksia jos ei tekisi venytyksiä. Vihreä hattu on samaa mieltä että varsinkin kotona kuntoutujille palvelu on käytännöllinen.

4.3.3 Asiakasprofiilit

Viimeisimpänä menetelmänä olivat asiakasprofiilit, jotka osallistujat määrittivät koko workshopin aikana esiin nousseista asioista. Asiakasprofiilien tarkoituksena on kiteyttää workshopin tulokset. Asiakasprofiileihin osallistujien tuli määrittellä sukupuoli, ammatti, ikä, perhe, arvot, harrastukset ja maksuvalmius. Halutessaan he saivat myös piirtää käyttäjän. Osallistujien määrittelemät asiakasprofiilit muistuttivat hyvin paljon toisiaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

Haastateltava 3 määrittelemä asiakas oli noin 50-vuotias mies, jolla on vaimo ja muutama, jo aikuinen lapsi. Mies väittää harrastavansa urheilua, mutta todellisuudessa se on hyvin epä-säännöllistä. Arvoiksi haastateltavan 3 määrittelemä mies asettaa hyvinvointiyhteiskunnan, mutta todellisuudessa mies on aika itsekäs perussuomalainen. Hänen maksuvalmiutensa on hyvä ja hän käyttää ylimääräiset varansa lähinnä matkusteluun, mökkiin ja autoon. Hän voisi olla valmis maksamaan palvelusta, jos saisi ensin kokeilla palvelua ja hänet saataisiin koukuttettua palveluun. Vaihtoehtoisesti myös kaverin suosittelu voisi saada hänet maksamaan palvelusta.

Haastateltava 1 määrittelemä käyttäjä on Matti noin 22-35 -vuotias mies, jolla on avovaimo, mutta ei lapsia. Matti työskentelee toimistolla tai rakennustyömaalla. Matti on entinen jääkiekkoilija, mutta nykyään hän syö liikaa grilliruokaa, juo olutta ja katsoo televisiosta jääkiekkoa. Matin tyttöystävä saattaa olla entinen taitoluistelija, mutta hänkään ei juuri liiku nykyisin. Matti on normaalituloinen, eikä ainakaan aluksi ole valmis maksamaan palvelusta. Hän luultavasti lataa palvelun juuri siksi, että palvelu on ilmainen. Matti saattaa jossain vai-

heessa on valmis maksamaan palvelusta, mikäli hän kokee saavansa siitä hyötyä tai lisäpalveluita maksamalla, esimerkiksi paremman treeniohjelman. Tyttöystävän maksaessa palvelusta myös Matti saattaa ryhtyä maksamaan palvelusta.

Haastateltava 4 määrittelemä käyttäjä on noin 17-30-vuotias nainen, joka käy töissä tai opiskelee. Hän on sinkku nainen, jonka viettää paljon aikaa ystävien seurassa, sekä urheillessa. Hän käyttää lisäksi paljon sosiaalista mediaa ihmissuhteiden ylläpitoon. Naisen arvoihin kuuluvat vahvasti ystävät ja hyvinvointi. Hänen tulonsa voivat vaihdella. Hänelle tärkeintä on, että tuote on brändätty niin, että hän kokee tarvitsevansa sen, koska kaikilla muillakin vastaavaan ryhmään kuuluvilla on palvelu käytössä. Maksu voi olla kertaluontoinen, tai kuukausittain maksettava, niin kuin kuntosaleissakin, sillä sama kohderyhmä on myös kuntosalien tärkeä asiakasryhmä.

Haastateltava 2 määrittelee käyttäjäksi 38-vuotiaan miehen tai naisen, jolla on puoliso ja 2,5 lasta. Hän työskentelee osa-aikaisesti pankkivirkailijana tai jossain muussa työssä, joka ei ole fyysisesti rasittava. Vapaa-ajan hän viettää perheen kanssa ja satunnaisesti liikkuen, sillä hänellä ei ole aikaa liikkua paljon. Hänen arvoja ovat perhe ja terveys. Taloudellinen tilanne on hänellä hyvä, mutta hän ei mielellään maksa palvelusta tai jos maksaa niin vähän. Hän voi mahdollisesti olla valmis maksamaan palvelusta, jos saa sen jonkin asian kylkiäisenä.

4.3.4 Workshopin onnistumisen analysointi

Ideointiworkshopin jälkeen pohdittiin workshopin onnistumista. Onnistumisen analysointi haluttiin tehdä, jotta voitiin selvittää workshopin tulosten luotettavuus. Onnistumisen analysoinnissa pohdittiin muun muassa seuraavia asioita: saatiinko kysymyksiin tarpeeksi vastauksia ja ideoita, oliko ideointimenetelmät oikein valittu tavoitteisiin nähden ja oliko workshopin ilmapiiri otollinen ideoinnille. Analysointi on jaoteltu ideointimenetelmittäin omiksi kappaleiksi.

Silly cow

Tehtävän tarkoitukseen nähden ideointimenetelmä onnistui hyvin. Se rentoutti ilmapiiriä ja sai osallistajat virittäytymään ideoivaan tunnelmaan. Menetelmän avulla saatiin myös konkreettista osallistujille, millainen ideointiworkshop tulisi olemaan. Mielenkiintoista oli, että kukaan ei kertonut esimerkiksi ikäänsä tai asemaansa. Tämä nähtiin hyväksi puoleksi, sillä kellekään ei muodostunut ennakkokäsityksiä muista osallistujista. Menetelmän avulla saatiin myös hyvin avattua keskustelua.

Aivoriihi

Aivoriihi oli suhteellisen onnistunut, mutta ideoiden määrä oli suppeampi kuin odotettu. Vaikka ideoita saatiin paljon, olivat ne suhteellisen samanlaisia. Ideat eivät välttämättä olleet aivan niin uusia, innovatiivisia ja hullu kuin toivottiin. Ideoinnin jälkeinen keskustelu oli kuitenkin hyvä ja se avasi ja jalosti saatuja ideoita. Keskustelu oli myös hyvin vapaata ja ryhmä mieltikin paljon eri kohderyhmien potentiaalia.

Hatut

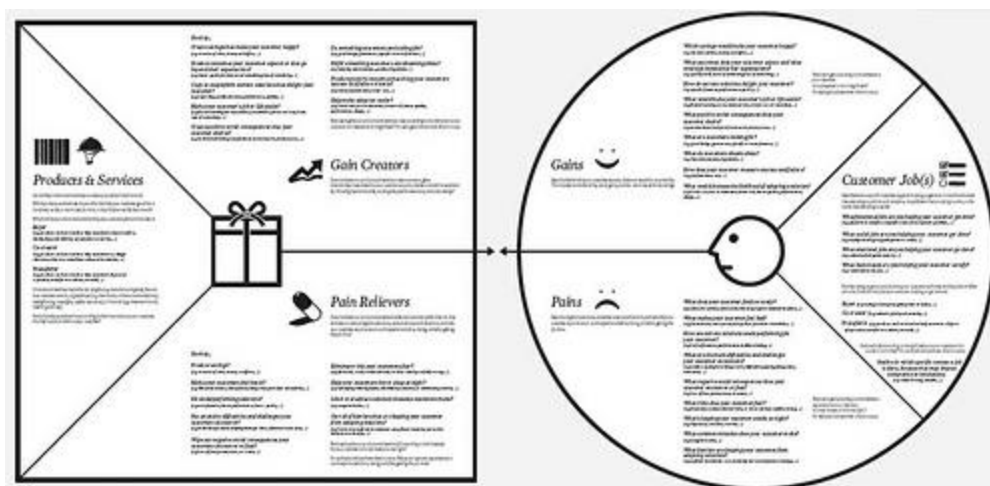
Kuusi ajatteluhattua menetelmä osoittautui haasteelliseksi. Osallistujien oli vaikea samaistua arvottuihin rooleihin ja varsinkin yksi rooli ymmärrettiin väärin. Punaisen hatun käyttäjä ymmärsi roolinsa väärin ja käyttäytyi kuin musta hattu. Tämä oli yllättävää, eikä tällaista ongelmaa osattu odottaa, sillä hattujen roolit oli selkeästi selostettu osallistujille jaetuissa lapuissa. Tästä väärinkäsityksestä johtuen osa rooleista oli varsin samanlaisia, eivätkä ne erottuneet toisistaan, mikä ei ollut menetelmän tarkoitus. Tästä opittiin se, että roolit olisi pitänyt selittää esimerkkien kautta osallistujille. Keskustelu osallistujien kesken tuntui väkinäiseltä, sillä osallistujat alkoivat pohtia liikaa roolejaan. Kaikesta huolimatta keskustelun lomassa osallistujat saivat uusia ideoita, joten ideointi tältä osalta ei mennyt hukkaan.

Asiakasprofiilit

Mielenkiintoista tässä ideointiworkshopin kokoavassa, viimeisessä osiossa oli huomata se, että vaikka ideoinnissa tuli paljon erilaisia ideoita, niin osallistujien luomat asiakasprofiilit olivat keskenään hyvin samanlaisia. Poikkeuksena oli yhden osallistujan asiakasprofiili, joka erosi muiden luomista profiileista. Asiakasprofiilit olivat lähinnä sitä kohderyhmää, mitä oli ennen ideointiworkshopia pohdittu. Erikoista oli, että kohderyhmää, jota oli pohdittu ennen workshopia, ei noussut esiin ideoinnin aikana. Asiakasprofiilit menetelmä koettiin onnistuneeksi. Tavoitteena oli koota yhteen muun ideoinnin tulokset ja kiteyttää kohderyhmä, mikä onnistui toivotulla tavalla. Alkuperäinen kohderyhmäolettaamus oli näiden tulosten mukaan oikea.

4.3.5 Tulosten analysointi

Workshopin tulokset analysoitiin kokoamalla yhteen saadut asiakasprofiilit ja vertaamalla niitä määriteltyn arvolutapaukseen. Tämän tarkoituksena oli muokata arvolutapausta niin, että se kohtaa asiakkaan tarpeet. Vertailussa käytettiin alla olevan kuvan 9 mukaista value proposition canvasia. Value proposition canvasin oikea puoli kuvaa asiakkaan toiveita, tarpeita ja ongelmia ja vasen puoli yrityksen arvolutapausta, eli miten yritys vastaa asiakkaan toiveisiin tai ratkoo hänen ongelmansa. (Osterwalder 2012.)



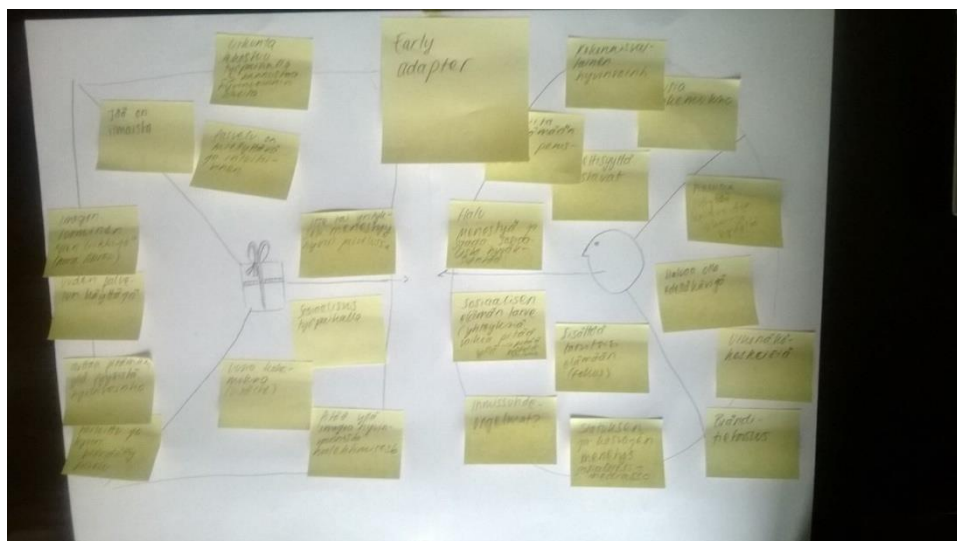
Kuvio 6: Value Proposition Canvas (Business Model Generation 2013.)

Ensimmäiseksi asiakasprofiiliksi valittiin early adopter, eli varhainen omaksuja, tyyppinen henkilö, joka on noin 17-30-vuotias nainen, jonka arvoihin kuuluu terveys ja ystävät. Hän viettää paljon aikaa ystävien kanssa ja pitää heihin yhteyttä sosiaalisen median kautta. Hän haluaa olla edelläkävijä ja hyvin trenditietoinen. Tämä valittiin, sillä early adopter tyyppin asiakkaat tarttuvat muita helpommin uusiin trendeihin ja vievät niitä eteenpäin. Tämä kohderyhmä oli sellainen, joka voisi olla Cuckoo Workoutin potentiaalisia ensimmäisiä käyttäjiä. Kohderyhmän avulla palvelua voitaisiin edelleen testata ja kehittää eteenpäin.

Early adopter asiakkaiden jälkeen seuraavaksi kohderyhmäksi valittiin noin 40-vuotias mies tai nainen, jolla on hyvä maksuvalmius, mutta rajallisesti aikaa liikuntaan ja harrastuksiin. Henkilön liikunta on jäänyt hyvin vähälle ja kiireen vuoksi myös elämäntavat saattavat olla epäterveelliset. Henkilö haluaa kuitenkin tehdä elämäntapamuutoksen ja tämän vuoksi Cuckoo Workout palvelu sopii hänelle. Tämä kohderyhmä lukeutuu niihin asiakkaisiin, joiden uskotaan olevan Cuckoo Workoutin todennäköisimmät käyttäjät, kun palvelu on kehittynyt ja tullut tunnetummaksi.

Näistä molemmista asiakasprofiileista, jotka nimettiin Paju Bergiksi (early adopter) ja Matti Virtaseksi, tehtiin value proposition canvas. Tämän tarkoituksena oli muokata arvolutaus kohtaamaan asiakasprofiilin tarpeet. Value proposition canvasissa on oikealla puolella, eli asiakkaan puolella, jaettu kolmeen eri osa-alueeseen asiakkaan ongelmiin, hyötyihin ja tehtäviin. Arvolutaus, canvasin vasen puoli, on vastaavasti jaettu kolmeen osioon, jotka ovat hyötyjen luonti, ongelmien poistaminen ja tuotteet sekä palvelut. Näiden osa-alueiden tulisi kohdata, jotta yritys voi vastata asiakkaan tarpeisiin.

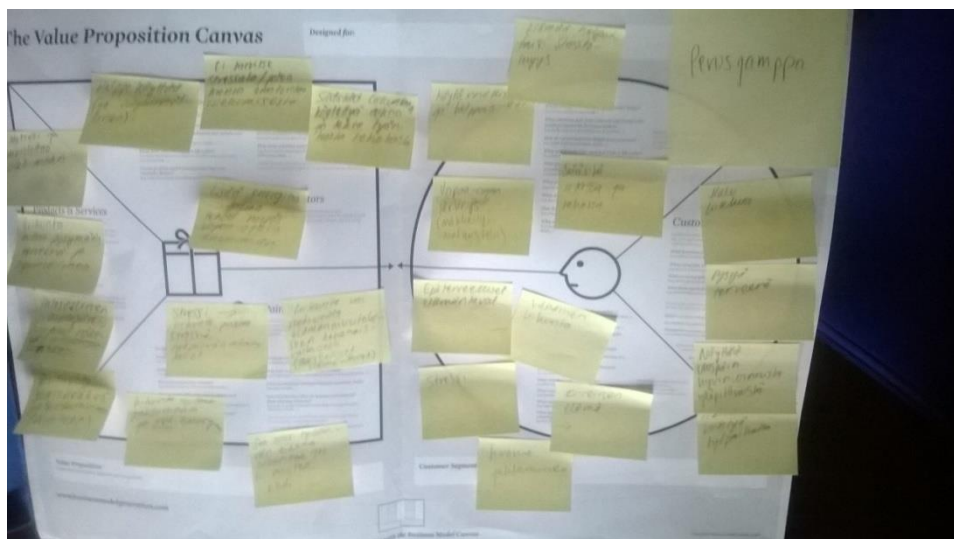
Alla oleva kuva 7 mallintaa Paju Bergin asiakasprofiilin ja arvolupauksen kohtaamista. Arvolupaus on asetettu määrittelemällä ensin arvon ulottuvuudet arvotähteen, jonka jälkeen asiat on aseteltu value proposition canvasiin ja mukautettu asiakkaan ongelmien, hyötyjen ja tehtävien mukaan vastaamaan asiakkaan tarpeita. Paju Bergin hyötyjä ja onnellisuutta tuottavia asioita ovat halu menestyä, sosiaalinen hyväksyntä, esteettisyys, kokonaisvaltainen hyvinvointi, uudet kokemukset. Hän on valmis säästämään arjen asioissa, jos hän haluaa sijoittaa johonkin tiettyyn brändiin.



Kuva 6: Arvolupauksen määrittely asiakasprofiilille Paju Berg

Palvelu voi tuoda asiakkaalle näitä onnistumisen tunteita, sillä liikunta työpaikalla lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kannustaa liikkumaan myös vapaa-ajalla. Palvelu on miellyttävä ja intuitiivinen, joten se palvelee esteettisyyttä hakevaa asiakasta hyvin. Asiakas on menestystä hakeva, joten mikäli asiakas itse tai yrityksenä menestyy palvelussa, ruokkii se asiakkaan onnistumisen tunteita. Palvelu on käyttäjälle ilmainen, joten käyttäjän ei tarvitse tehdä valintaa jonkun toisen brändituotteen ja kyseisen palvelun välillä. Asiakkaan ongelmia tai tarpeita ovat sosiaalisen elämän tarve ja ylläpitäminen, ihmissuhdeongelma, sisällön hakeminen elämään sekä statuksen menetys sosiaalisessa mediassa. Palvelun käyttö yhteisönä lisää yhteisöllisyyttä työpaikalla ja näin parantaa työilmapiiriä. Näin ollen se lisää asiakkaan sosiaalista elämää työpaikalla. Palvelun käyttäminen luo uusia kokemuksia ja näin ollen lisää sisältöä elämään. Lisäksi käyttämällä palvelua, asiakas pitää yllä imagoa itsensä huolehtimisesta. Asiakkaan tehtäviä tai haluja ovat tarve näyttää hyvältä ystävien silmissä, olla edelläkävijä, ulkonäkökeskeisyys ja bränditietoisuus. Palvelu auttaa pitämään huolta fyysisestä hyvinvoinnista. Palvelu on hyvin brändätty, joten bränditietoisien ja edelläkävijän käyttäjän halu saada se kasvaa. Käyttämällä palvelua asiakas viestittää ulospäin itsestään huolehtimisesta.

Alla olevassa kuvassa 8 määritellään Matti Virtasen asiakasprofiilin kolme ulottuvuutta, jotka ovat hyödyt, ongelmat ja tehtävät. Näiden asioiden mukaan on luotu arvolupaus tälle asiakasprofiilille. Arvolupaus on muodostettu ensin arvon eri ulottuvuuksien määrittelyllä kuvan 8 mukaisesti. Tämän jälkeen arvolupausta on eheytetty kohtaamaan asiakasprofiili Matti Virtasen kolme asiakasulottuvuutta. Matille elämää helpottavia asioita ovat käytännöllisyys ja helppous lisäksi hänen elämäänsä helpottaisi stressittömyys.



Kuva 7: Arvolupauksen määrittely asiakasprofiilille Matti Virtanen

Matille on tärkeää, jos hän pystyy säästämään aikaa ja rahaa, sillä myös vapaa-aika on hänelle erittäin tärkeää. Liikkumalla säännöllisesti työaikana Matti saisi lisää energiaa ja jaksaisi tuolloin vapaa-ajalla tehdä hänelle tärkeitä asioita. Tällöin Mattin ei tarvitsisi myöskään stressata liikkumattomuudesta, koska hän pystyisi hoitamaan liikkumisen työaikana.

Palvelun käyttäminen säästää liikuntaan käytettyä aikaa ja tehostaa työskentelyä, jolloin Mattilla jää enemmän vapaa-aikaa. Mattin ongelmia ovat epäterveelliset elämäntavat, stressi, kiireinen elämä, huono jaksaminen ja vähäinen liikunta. Liikunta poistaa stressiä, joten säännöllinen palvelun käyttö voisi laskea Mattin stressitasoa. Työpäivän aikana tehty lyhytkestoinen liikunta voi motivoida hänet parantamaan elintapoja myös arjessa. Lyhytkestoinen säännöllinen liikunta pitää vireystilaa yllä. Mattin tarpeita ja haluja ovat terveenä pysyminen, halu liikkua, näyttää ulospäin terveellisyydestä välittävältä ja halu viihtyä työpaikalla. Palvelu muistuttaa ja motivoi Mattia liikkumaan, mikä taas auttaa häntä pysymään terveenä. Yhteisöllinen palvelu näyttää ulospäin, että Matti on liikunnallinen. Yhteisöllinen toiminta työpaikalla lisää vastaavasti Mattin viihtyvyyttä työpaikalla.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön yhteenveto ja johtopäätökset. Ensin esitellään teoreettista viitekehystä, tutkimuksen kulkua ja tuloksia. Seuraavaksi pohditaan onko työlle asetetut tavoitteet saavutettu ja vastataan esitettyyn tutkimusongelmaan. Kappaleessa pohditaan, mitä on opittu ja mitä hyötyä opinnäytetyöstä on Cuckoo Workoutin liiketoiminnassa. Lopuksi selvitetään tutkimuksen käytettävyyttä ja jatkotoimenpide-ehdotuksia.

Teoreettinen viitekehys koostettiin liiketoimintasuunnitelman ja Business Model Canvas - liiketoimintamallin teoriasta. Teoreettisessa viitekehyksessä pureuduttiin ensin yleisesti liiketoiminnan kannalta olennaisiin tekijöihin, kuten mikä on visio, liikeidea ja yritysmuodot, jonka jälkeen syvennyttiin muihin liiketoiminnan tärkeisiin osa-alueisiin käyttämällä hyväksi Business Model Canvas - liiketoimintamallia. Business Model Canvas - mallista päätettiin keskittyä vain tiettyihin osa-alueisiin, jotka koettiin tärkeiksi määrittää Cuckoo Workout yrityksen nykyisessä liiketoiminnan vaiheessa. Osa-alueiksi valittiin asiakkaat, arvolupaus, avainresurssit ja talous. Asiakkaiden määrittäminen oli tämän opinnäytetyön ydinajatus. Asiakkaita, asiakassegmenttejä ja asiakkaiden tavoittamista käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä, jotta saatiin kokonaisvaltainen kuva asiakkaiden merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa. Teoreettinen viitekehys auttoi hahmottamaan, mitä liikeidea, visio ja arvolupaus ovat, mitä ne tarkoittavat yrityksen liiketoiminnassa ja miten niitä käytetään

Niin sanottuna tutkimusongelmaa, eli mitkä olisivat Cuckoo Workoutin ensimmäiset potentiaaliset asiakkaat, lähestyttiin luomalla aluksi yritykselle arvolupaus ja pohtimalla mahdollisia asiakassegmenttejä. Arvolupaus ja asiakassegmentit luotiin teorian pohjalta. Arvolupausta alettiin kehittää arvon eri ulottuvuuksien (arvotähti) kautta samalla pohtien eri käyttäjien (kuluttaja/työntekijä, esimies, yritys) tarpeita. Tulokseksi saatiin kolme erilaista arvolupaus-ta. Kuten teoriassa todetaan, arvolupauksia voi olla monta - eri asiakassegmenteille erilaiset arvolupaukset.

Potentiaaliset asiakkaat määritettiin ideointiworkshop tutkimusmenetelmän avulla, jossa workshopiin osallistuneiden avulla pyrittiin selvittämään, ketkä olisivat palvelun ensimmäisiä käyttäjiä, miksi he palvelua käyttäisivät ja mitä hyötyä he siitä saisivat. Ideointiworkshopin tuloksia analysointiin value proposition canvas - mallin avulla, jossa vertailtiin asiakkaiden tarpeita ja miten aiemmin luotu arvolupaus kohtaa näiden tarpeiden kanssa. Analysoinnin tuloksena arvolupauksia päädyttiin muokkaamaan vastaamaan enemmän kohderyhmien tarpeita.

Arvolupauksien määrittäminen osoittautui erittäin olennaiseksi Cuckoo Workoutin liiketoiminnan kannalta. Suurin oppi olikin arvolupauksen määrittämisessä sen tärkeyden ymmärtäminen

liiketoiminnassa. Arvolupauksien määrittäminen selkeytti liikeideaa ja profiloit Cuckoo Workout yritystä uudella lailla. Myös asiakkaiden tarpeiden ja arvolupauksen kohtaaminen loivat pohjan yrityksen markkinoinnille ja myynnille, sillä Cuckoo Workoutin määritettyjen arvon ulottuvuuksien avulla, voidaan palvelua lähteä myymään oikealle asiakassegmentille.

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena oli määrittää potentiaaliset ensimmäiset käyttäjät uudelle liikuntasovellukselle. Kohderyhmäksi valittiin ideointiworkshopin tuloksien perusteella kaksi kohderyhmää: early adopter Paju Berg ja perinteisempi liikkuja Matti Virtanen. Varsinkin early adopter - kohderyhmän tunnistaminen on Cuckoo Workoutin liiketoiminnan kannalta tässä vaiheessa tärkeää. Sovellusta ryhdytään ensimmäiseksi testaamaan, myymään ja markkinoimaan tälle kohderyhmälle. Tämä kohderyhmä on olennainen osa palvelun kehitystä ja tunnetuksi tekemistä. Vasta kun sovellus on viimeistely, on aika alkaa myymään myös laajemmille asiakassegmenteille, eli Matti Virtasille.

Valittu tutkimusmenetelmä, ideointiworkshop, koettiin onnistuneeksi valinnaksi tutkimusongelman määrittämiseen, sillä perinteisemmällä menetelmällä ei olisi saatu luultavasti yhtä monta ideaa ja ajatusta potentiaalisista käyttäjistä. Tutkimuksen tuloksissa korostuu myös teoreettisessa viitekehityksessä käsitelty uudenlainen asiakassegmentointi, vaikka asiakasprofiilit luotiin varsin perinteisesti demografisia jaotteluja käyttäen. Asiakasprofiileista ilmenee henkilöiden intressit ja mielihalut, minkä avulla Cuckoo Workout yritystäkin tullaan myymään asiakkaille.

Yksi olennaisimmista asioista mitä opinnäytetyö opetti, oli asiakkaiden merkitys sekä liiketoiminnassa että palvelun kehittämisessä. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa, ideointiworkshopissa, konkretisoitui se, miten paljon uusia, erilaisia näkökulmia asiakkaiden kanssa kehittäminen toi palvelulle. Tulosten avulla saatiin ideoita uusiin asiakassegmentteihin ja mahdollisiin ansaintalogiikkoihin.

Teoreettisessa viitekehityksessä on käsitelty taloutta kulurakenteen ja kassavirran kautta. Opinnäytetyötä varten tehtiin kassavirtalaskelma sekä määritettiin budjettiin tuloja ja menoja. Kassavirtaa ja budjettia työstettäessä huomattiin, että liiketoiminnan ollessa niin alkuvaiheessa, on mahdotonta tehdä realistisia ja käyttökelpoisia laskelmia. Tämän vuoksi nämä osiot päätettiin jättää opinnäytetyössä vähemmälle huomiolle, sillä ollakseen käyttökelpoisia liiketoiminnassa, budjetin ja kassavirtalaskelman pitää olla tarkka ja realistinen. Tästä saatiin kuitenkin suuntaa antavaa tietoa mahdollisista tuloista ja menoista, jotka otetaan huomioon ansaintalogiikassa.

Arvolupauksen lisäksi Cuckoo Workout yrityksen tärkeimmät avainresurssit ja -toiminnot sekä projektin riskit määritettiin ideoimalla. Näiden määrittäminen koettiin tärkeäksi, jotta saatai-

siin konkreettinen kuva yrityksestä puuttuvista tärkeistä resursseista, joista tärkeimpänä koodaaminen, ja yrityksen kehityksen mahdollisista ongelmista ja riskeistä. Tarvittavat resurssit ja riskit tunnistettiin ja niihin pyrittiin keksimään realistiset ratkaisut. Ohjelmoijan, eli koodaustaitoisen henkilön puuttuminen tiimistä, korostui avaintoimintoja määriteltäessä. Cuckoo Workout yritys ei käytännössä voi kehittyä eteenpäin, jos tätä taitoa ei saada tiimiin. Myös riskien määrittäminen ja niiden välttämiseksi luotu tiimityön pelisäännöt koetaan tarpeelliseksi työkaluksi liiketoiminnan edetessä. Yritystä on paljon helpompi viedä eteenpäin, kun kaikilla tiimin jäsenillä on selkeä kuva yrityksen toiminnasta ja säännöistä.

Opinnäytetyön tarkoitus on aina olla hyödyllinen ja sovellettavissa työelämän tarpeisiin. Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa täyttävän nämä ehdot, sillä sen avulla selkeytettiin Cuckoo Workout start up yrityksen liikeideaa, arvolupausta, asiakkaita ja avainresursseja. Liiketoimintasuunnitelma loi konkreettisen kuvan yrityksen liiketoiminnan olennaisimmista tekijöistä ja lähitulevaisuuden tärkeimmistä toimenpiteistä. Etenkin ensimmäisten potentiaalisten asiakkaiden määrittäminen ja arvolupauksen tarkentaminen loivat selkeän kuvan liiketoiminnan mahdollisuuksista ja seuraavista vaiheista. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan myös hyödyntämään hakiessa julkista rahoitusta.

Ideointiworkshopin tuloksien perusteella, eli kohderyhmän määrittämisen jälkeen, on helppo lähteä pohtimaan mistä ja miten ensimmäisiä asiakkaita aiotaan lähteä tavoittamaan. Liiketoiminnassa edetään seuraavaksi opinnäytetyön avulla määriteltyjen potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseen ja heidän avullaan palvelun testaamiseen sekä kehittämiseen. Tarkoituksena on, että raakaversio sovelluksesta on valmis tammikuussa.

Liiketoimintasuunnitelmaa pitää vielä kehittää entisestään, muun muassa tekemällä tarkat laskelmat kannattavuudesta, mutta siihen tarkoitukseen mihin työ on tehty, eli löytämään ensimmäiset potentiaaliset asiakkaat, on työ onnistunut tehtävässään.

Lähteet

Back to The Chasm 2013. MuckerLab. Viitattu 16.11.2013.

<http://www.muckerlab.com/back-to-the-chasm/>

Barnes, C., Blake, H. & Pinder, D. 2009 Creating & Delivering your value proposition, Managing customer experience for profit. Lontoo: Kogan Page

Blakley, J. 2010. Social media and the end of gender - esitelmä. Viitattu 24.10.2013.

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

Bolles, Dennis. 2002. Building Project Management Centers of Excellence. Yhdysvallat: AMA-COM Books

Bordoloi, P., Gažo, A., Paranjpe, K., Clausen, M. & Fierro, L. 2011. Medical Information Services in the Age of Social Media and New Customer Channels. Drug Information Journal 45/2011, 811-818

Business Model Generation. 2013. Business Model Canvas. Viitattu 24.10. 2013.

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

Business Model Generation 2013. Value proposition canvas. Viitattu 24.10. 2013.

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/value_proposition_canvas.pdf

Camlek, V. 2010. How to spot a real value proposition. Information Services & Use 30/2010, 122-123

Collins, D. & Montgomery, C. 2008. Competing on resources. Harvard Business Review 7/2008, 100-102.

Curedale, R. 2013. 50 brainstorming methods for team and individual ideation. USA: Design Community College Inc.

Ekholm, Bo-Göran & Wallin, Jan. 2004 Strategic Priorities, Company Performance and Attitudes Towards Management Accounting Techniques: an Empirical Study. Viitattu 10.10.2013. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/191/507-951-555-853-0.pdf?sequence=2>

Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektin hallinta - malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Jyväskylä: Edita

Hassan, S. & Craft, S. 2012. Examining world market segmentation and brand positioning strategies. Journal of Consumer Marketing 5/2012, 344-356.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint

Hämäläinen, W. 2013. Kuudenhatun menetelmä ryhmätyössä. Viitattu 5.11.2013.

<http://www.cs.joensuu.fi/pages/whamalai/yoped/hatut.pdf>

De Bono, E. 1990. Kuusi ajatteluhattua. Helsinki: MARK kustannus

Juslén, J. 2012. Arvolupaus on markkinoinnin kivijalka. Viitattu 12.10.2013.

<http://akatemia.fi/2012/04/arvolupaus-on-markkinoinnin-kivijalka/>

Kauppakamari. 2007. Yleisohje Rahoituslaskelman Laatimisesta. Viitattu 8.10.2013.

http://cckkauppakamaritieto.fi.nelli.laurea.fi/onlinekansiot/KIL.jsp?id=KIL_I_9_ID0E5D&subsession=17

Kincy, J. 2012. What are customer expectations for Engagement? ABA Bank Marketing 8/2012, 6-7.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Kutinlahti, L. 2010. Maailman paras liiketoimintamalli: Tienaa enemmän kuin mitä maksat samalla, kun annat enemmän kuin mitä pyydät. Viitattu 15.10.2013.
<http://www.menestyminen.fi/2010/09/17/maailman-paras-liiketoimintamalli-tienaa-enemman-kuin-mita-maksat-samalla-kun-annat-enemman-kuin-mita-pyydat/>

Limehouse, D. 1999. Know Your Customer. International Journal of Productivity and Performance Management 48/1999, 100-102

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino

Morris, M. 2012. A practical guide to entrepreneurship: how to turn an idea into a profitable business. Lontoo: Kogan Page

Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. & Verhoef, P. 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. Journal of Service Research 9/2006, 95-112

Niskanen, J.& Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Prima

Osterwalder, A. 2012. Achieve product market fit with our brand-new value proposition designer canvas. Viitattu 30.10.2013.
<http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New York: John Wiley & Sons

Paul Graham. 2013. How to raise money. Viitattu 22.11.2013. <http://paulgraham.com/fr.html>

Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. painos. Helsinki: Edita

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Raatikainen, L. 2007. Liikeideasta liikkeelle. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kuopio: Finnvera

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Spinno. 2013. Spinno - Yrityshautomo. Viitattu 5.11.2013.
<http://spinno.fi/yrityshautomo/>

Teece, D. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Elsevier 43/2010, 172-194

Tohidinia, Z. & Haghighi, M. 2011. Predictors and outcomes of relationship quality: a guide for customer-oriented strategies. *Business Strategy Series* 5/2011, 242-256.

Toivola, T. 2005. *Yrittäjyys verkostotaloudessa*. Vaasan yliopisto, Vaasa 2005

Vent, G., Cocco, A. 1996. Teaching the cash flows from operations section of the statement cash flows under the indirect method: a conceptual framework. *Journal of Education for Business* 71/1996, 344-348

Viitala, R & Jylhä, E. 2010. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita

Yrityksen perustajan opas: silta yrittäjyyteen. 2006. Helsinki: Edita

Yrittäjät. 2012. *Yritysmuodot ja liiketoiminta*. Viitattu 3.10.2013. http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/

Kuvat

Kuva 1: Havainnollistava kuva internetpalvelusta sekä mobiilisovelluksesta	34
Kuva 2: Havainnollistava kuva vision esille tuonnista internetpalvelussa.....	35
Kuva 3: Ideoinnin tulokset: arvon ulottuvuudet kuluttajalle.....	37
Kuva 4: Ideoinnin tulokset: arvon ulottuvuudet esimiehelle.....	38
Kuva 5: Ideoinnin tulokset: arvon ulottuvuudet yritykselle	39
Kuva 7: Arvolupauksen määrittely asiakasprofiilille Paju Berg	51
Kuva 8: Arvolupauksen määrittely asiakasprofiilille Matti Virtanen	52

Kuviot

Kuvio 1: Lanseeraamisvaiheen asiakassegmentit (Back to The Chasm 2013).....	11
Kuvio 2: Riskiruudukko (Pelin 2002)	19
Kuvio 3: Business Model Canvas (Business Model Generation 2013).....	21
Kuvio 4: Arvon eri ulottuvuudet	36
Kuvio 5: Cuckoo Workoutille laadittu riskiruudukko	42
Kuvio 6: Value Proposition Canvas (Business Model Generation 2013.)	50