

SAVONIA

ammattikorkeakoulu



■ MONIALAISET

UUDEN LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA KAUPALLISTAMINEN

KIRJOITANEET Markku Virtanen ja Jarkko Pellikka

UUDEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA KAUPALLISTAMINEN

Kirjoittajat Markku Virtanen ja Jarkko Pellikka

Kuopio 2021

Savonia-ammattikorkeakoulu
Julkaisutoiminta
PL 6
70201 KUOPIO
julkaisut@savonia.fi

Copyright © tekijät ja Savonia-ammattikorkeakoulu
Teksti, kuvat ja taulukot CC BY-SA 4.0

1. painos

978-952-203-290-4 (PDF)
ISSN 2343-5496

Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja 6/2021

Kustantaja: Savonia-ammattikorkeakoulu
Taitto ja ulkoasu: Tapio Aalto

Esipuhe

Uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistaminen ovat tärkeitä niin alkavissa kuin olemassa olevissa yrityksissäkin. Tämän kirjan tarkoituksena on kuvata ja havainnollistaa, kuinka uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistamisprosessi yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus kattaa koko liiketoiminnan elinkaaren yrityksen aloituksesta ja kehittämisestä erilaisiin kasvun vaiheisiin. Liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistamisprosessi esitetään mallina, joka etenee vaiheittain idean kehittämisestä ja liiketoimintamahdollisuuden havaitsemisesta liiketoimintasuunnitelmaan. Malli osoittaa, kuinka liiketoimintaan liittyvät erilaiset avaintermit kytkeytyvät liiketoiminnan kehittämiseen ja kaupallistamiseen. Liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa arvontuottaminen asiakkaille on liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen perusta ja se on mukana keskeisenä teemana kirjan eri kapaleissa.

Liiketoiminnan kehittämisen tunnusomainen piirre on sen dynaamisuus. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaatii ajantasaista tietoa ja muutosvalmiutta yrittäjiltä ja yrityksiltä. Kehittämistehtävässä olennaista on uuden tiedon hankinta ja analysointi sekä ketterä hyödyntäminen. Kirjan lähestymistapa painottaa tiedon hankintaa ja erityisesti tarkasteltaviin ongelmiin liittyvien kysymysten esittämistä sekä kannustaa ja auttaa lukijaa etsimään aktiivisesti tietoa liiketoiminnan eri osa-alueilta. Tämän vuoksi kirjasta löytyy paljon enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Kysymyksissä ja tekstissä on eri vaiheiden päällekkäisyydestä johtuen runsaasti toistoa, sillä ajan kuluessa ja toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan säännöllistä tietojen päivittämistä. Liiketoiminnan edetessä saadaan kokemusta ja oppia aiemmista vaiheista, kun havainnoidaan markkinoiden ja muiden yritysten toimintaa. Samalla myös yrityksen verkostosuhteiden ja ekosysteemyhteistyön mahdollisuudet laajenevat avaten uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkimusten mukaan yrittäjät oppivat parhaiten toisiltaan ja käyttävät mieluusti muita yrittäjiä roolimalleinaan. Tämän vuoksi tiedon hankinnan ja jatkuvan oppimisen lisäksi menestyviä yrittäjiä luonnehtii terve uteliaisuus ja havainnointi sekä kyky hyödyntää näitä ominaisuuksia liiketoiminnassa.

Parhaimmat kiitokset kaikille niille yrityksille, yrittäjille ja yritysten avainhenkilöille, jotka ovat haastatteluissa ja muissa yhteyksissä antaneet tietoja ja virikkeitä kirjassa esitettyjen esimerkkien kirjoittamiseen. Kiitos siitä, että annoitte meille aikaanne, vastasitte kysymyksiimme ja jaoitte hyvin avuliaasti omia kokemuksianne ja näkemyksiänne. Uskomme tämän hyvin positiivisesti kannustavan ja inspiroivan yrittäjiksi aikovia, yrittäjiä, liiketoiminnan kehittäjiä ja muita liiketoiminnan parissa työskenteleviä henkilöitä etsimään yhdessä vastauksia niihin kysymyksiin, joiden avulla uuden liiketoiminnan kehittämisen kasvupolut voidaan löytää ja hyödyntää.

Kirjoittamisen eri vaiheissa meitä ovat avustaneet ja kannustaneet useat eri henkilöt useista eri organisaatioista, joille haluamme osoittaa kiitoksemme. Lisäksi Tapio Aalto, Henna Järvi-kylä ja Anna Kauppinen ovat auttaneet meitä monin tavoin ajatustemme visualisoinnissa ja kirjan täittämässä. Lopuksi haluamme lämpimästi kiittää Yksityisyrittäjien Säätiötä kirjassa esitettävien tietojen ja aineistojen keräämiseen saamastamme rahoituksesta, joka mahdollisti tärkeän aihepiirin laaja-alaisen ja kattavan tarkastelun.

Markku Virtanen

Jarkko Pellikka

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	9
1.1 Tausta	9
1.2 Liiketoimintamahdollisuus ja kaupallistamisprosessi	10
2 Liiketoimintamahdollisuus	16
2.1 Liiketoimintamahdollisuus	16
2.1.1 Liikeidean ja liiketoimintamahdollisuuden vertailu	17
2.2 Markkinoiden houkuttelevuus	18
2.3 Liiketoiminnan ajoitus	19
2.4 Liiketoiminnan kestävyys	21
2.5 Osaaminen ja kyvykkyydet	23
2.6 Liiketoimintamahdollisuuksien luokittelu	23
2.6.1 Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen	24
2.6.2 Liiketoimintamahdollisuuden löytäminen	26
2.6.3 Liiketoimintamahdollisuuden luominen	29
2.7 Miksi liiketoimintamahdollisuus on toimiva?	29
2.8 Liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen	31
2.9 Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus	34
3 Liiketoimintakonsepti	39
3.1 Asiakastarpeiden ja asiakashyötyjen määrittäminen	39
3.2 Arvon luominen ja arvolutaus	43
3.2.1 Arvon luominen ja arvonluontikyvykkyys	43
3.2.2 Arvolutaus	45
3.3 Resurssien ja osaamisen määrittäminen sekä ekosysteemit	46
3.3.1 Resurssit ja osaaminen	46
3.3.2 Sosiaalinen pääoma ja yhteistyö	47
3.3.3 Ekosysteemi	50
3.4 Kilpailutilanteen ymmärtäminen ja kilpailijoiden selvittäminen	52
3.5 Liiketoimintakonseptin testaaminen	54
4 Liiketoimintamalli	56
4.1 Liiketoimintamalli	56
4.1.1 Liiketoimintamallin komponentit	56
4.1.2 Liiketoimintamalli-asetelma (business model canvas)	57
4.1.3 Liiketoimintamallin muutos ja laajennus	61
4.1.4 Liiketoimintamalli kysymykset	63
5 Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen	65
5.1 Liiketoimintasuunnitelman tausta	65
5.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö	67
5.2.1 Liiketoimintasuunnitelman eteneminen ja jäsentely	67
5.2.2 Strategia ja sen osa-alueet	68
5.2.3 Toimintaympäristöanalyysi	71
5.2.4 Markkina-analyysi - liiketoimintakonsepti	73
5.2.5 Kilpailuanalyysi, yrityksen kilpailukyky ja kilpailuasema	76
5.2.6 Organisaatio, johto ja resurssit	80
5.2.7 Miten strategisen johtamisen päätökset viedään käytäntöön?	81
5.2.8 Talous- ja rahoitusanalyysi	81
5.2.9 Liiketoiminnan vastuullisuus	94

5.3 Toteuttamissuunnitelma, vaihtoehtoisuunnitelmat ja riskit	95
5.3.1 Toteuttamissuunnitelma	95
5.3.2 Riskianalyysi	96
Oletukset ja vaihtoehtoisuunnitelmat	96
6 Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen	99
6.1 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen - strategiset optiot	99
6.1.1 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien analysointi ja valinnat	99
6.1.2 Liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen ja ekosysteemistrategiat	100
6.2 Jatkuva toiminnan kehittäminen	103
6.2.1 Liiketoiminnan ketteryys	103
6.2.2 Jatkuvan parantamisen hyödyt liiketoiminnassa ja kaupallistamisessa	105
7 Yhteenveto ja suositukset	109
Liitteet	
Liite 1. Alkavan yrityksen liiketoimintamalli, kysymykset	112
Liite 2. Kestävä liiketoimintamalliasetelma	114
Lähdeluettelo ja lukulista	115

Kuvaluettelo

- Kuva 1. Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen ja kaupallistamisprosessi
- Kuva 2. Mahdollisuuksien ikkuna (window of opportunity)
- Kuva 3. Immateriaalioikeudet ja niiden pääluokat
- Kuva 4. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen
- Kuva 5. Liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen (Baron 2006)
- Kuva 6. Liiketoimintamahdollisuuden alueet ja tasot
- Kuva 7. Liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ja kaupallistamisen asetelma (canvas)
- Kuva 8. Co-creation -projektin toteuttamisen vaiheet
- Kuva 9. Arvolupausasetelma (Soveltaen Blank, Christensen, Godin, Pigneur, Osterwalder)
- Kuva 10. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet
- Kuva 11. Yhteistyön kehittyminen
- Kuva 12. Luottamuskehä
- Kuva 13. Liiketoimintamallin komponentit (Shaver, Smith & Linder, 2005)
- Kuva 14. Liiketoimintamalliasetelma (business model canvas)
- Kuva 13. Liiketoimintamalli, kysymykset
- Kuva 14. Toimialan keskeiset kilpailuvoimat. (Porter, 1985)
- Kuva 15. Yrityksen strateginen käyttäytyminen ja SWOT-analyysi
- Kuva 16. Käyttöpääoman sitoutuminen
- Kuva 17. Ekosysteemi-asetelman osa-alueita

Taulukkoluetelo

- Taulukko 1. Ekosysteemiyhteistyön haasteet ja ratkaisuvaihtoehdot
- Taulukko 2. Esimerkki välitavoitteiden asettamisesta
- Taulukko 3. Esimerkki riski-analyysin yhteenvedosta
- Taulukko 4. Esimerkkejä hukkakategorioista

1 Johdanto

1.1 Tausta

Muuttuvassa toimintaympäristössä uuden liiketoiminnan kehittäminen on talouden kehittämisen perusta. Se voi tapahtua joko uusien yritysten perustamisen kautta tai käynnistämällä uutta liiketoimintaa olemassa olevissa yrityksissä. Yrittäjyys liitetään usein uuden liiketoiminnan käynnistämiseen ja uusien yritysten perustaminen kuuluu tyyppillisesti myös yrittäjyystutkimuksen ydinalueisiin. Yrittäjyyden tutkimuksessa käsitellään kuitenkin varsin vähän liiketoiminnan kehittämistä ja varsinaista liiketoimintaa prosessina, jossa kuvataan, kuinka asiakkaille tuotettava arvo todellisuudessa syntyy ja realisoituu. Arvon realisoimisen näkökulmasta myös kaupallistamisella on havaittu olevan keskeinen rooli. Kaupallistamisen erityispiirteitä ja osa-alueita on tutkittu myös niukasti, joten näiden kahden arvon luomiseen vaikuttavan elementin käsittelemiselle on selkeä tarve.

Uuden liiketoiminnan opetus ja valmennus keskittyy monesti liiketoiminnan suunnitteluun ja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima kuvaus yrityksen strategioista, päämääristä, tavoitteista ja keinoista, joilla strategiaa toteutetaan ja päästään päämääriin ja tavoitteisiin. Perustaltaan se on siis laaja kokonaiskuvaus, joka sovitaa liiketoiminnan eri osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi, jonka tekeminen vaatii paljon työtä ja aikaa. Sen vuoksi on järkevää jakaa liiketoiminnan suunnittelu pienempiin osiin ja koostaa liiketoimintasuunnitelma näistä osa-alueiden analyyseistä. Mitä uuden liiketoiminnan kehittämisen osalta pitäisi siis tehdä ennen varsinaisen liiketoimintasuunnitelman laatimista?

Liiketoiminnan kehittämisen mallit eivät juuri huomio markkinoiden dynaamista ja avointa luonnetta ja yrittäjyystoiminnan ainutlaatuisuutta ja moninaisia yhteyksiä erilaisissa toimintaympäristöissä. Drucker (1985) mukaan yrittäjät ovat erinomaisia havaitsemaan ja hyödyntämään sosiaalisten, teknologisten ja kulttuuristen muutosten luomia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrittäjyydessä liiketoimintamahdollisuus ja sen eri osa-alueet ovatkin keskeinen tutkimuskohde. Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen on kaupallistamisen tapaan dynaaminen prosessi. Liiketoimintamahdollisuuden käsite on myös tärkeä kuvattaessa yrittäjyysprosessia. Shanen (2003) prosessimalli kuvaa yrittäjyyttä prosessina, jossa yksilöt tutkivat, löytävät ja hyödyntävät liiketoimintamahdollisuuksia. Se sisältää monia tärkeitä elementtejä, jotka korostavat yrittäjyyden merkitystä dynaamisena prosessina. Se keskittyy kuitenkin pääasiassa liiketoimintamahdollisuuden käsitteeseen ja jättää huomioimatta muut olennaiset liiketoiminnan kehittämisen näkökulmat.

Liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen edellyttää useita aktiivisia toimenpiteitä, minkä vuoksi on alettu puhua liiketoimintamahdollisuuden kehittämisestä. Perinteisten yrittäjyyden mallien yleisenä ongelmana on, että ne kuvaavat pääasiassa prosessia sankarillisena yksilöllisenä toimintana. Tämä lähestymistapa sulkee pois tiimitoiminnan, ekosysteemiyhteistyön sekä tutkimus- ja kehittämisponnistelut esimerkiksi osuuskunnissa ja suuryrityksissä, joissa uuden liiketoiminnan kehittämistarve on myös välttämätön. Suuryrityksissä liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen luonne voi olla erilainen, koska niillä ei ole samanlaisia uutuuden tai pienuuden rasitteita kuin pk-yrityksillä.

Shanen ja Venkataramanin (2000) mukaan yrittäjyysprosessi sisältää kolme eri osa-alueetta: a) liiketoimintamahdollisuuksien olemassaolo, b) liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen ja c) päätökset liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisestä. Ardichvili et. al. (2003) ovat esittäneet liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen mallin, jossa kehittäminen on samalla tavoin dynaaminen prosessi kuin kaupallistaminenkin. Tutkimuksessa tuodaan esille aktiivinen liiketoi-

mintamahdollisuuden kehittämisen merkitys sekä osa-alueiden välinen dynamiikka, joka tähtää markkinamahdollisuuden tunnistamisen kautta vaiheittain menestyväksi liiketoiminnaksi idean kaupallistamisen tapaan.

Näiden edellä kuvattujen näkökulmien vuoksi tämän kirjan päätavoitteena on kehittää ja integroida liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen prosessit malliksi, jossa kuvataan, miten asiakkaille luodaan systemaattisesti arvoa uuden liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen kautta, joka samanaikaisesti huomioi toiminnan dynaamisen luonteen, toimintaympäristön ja yhteistyön tilannetekijät sekä liiketoiminnan ylläpitoon liittyvät toimenpiteet.

Kirjassa esitettävä malli kattaa koko liiketoiminnan kaaren idean ja liiketoimintamahdollisuuden kehittämisestä liiketoiminnan ylläpitoon ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen. Näin ollen esitettyihin kysymyksiin vastaaminen ja annettujen neuvosten soveltaminen tulee mieltä yrityksen kehitysvaiheen mukaisesti. Malli sisältää neljä vaihetta, joista saadaan tuotoksena raportit ja toimenpidesuositukset. Viidennestä vaiheesta eli uusien liiketoimintamahdollisuuksien havainnoinnista tuloksena on paluu ensimmäiseen vaiheeseen. Mallin laajuudesta johtuen suosittelemme etenemistä vaiheittain siten, että samalla, kun haetaan vastauksia kysymyksiin myös kokeillaan, testataan, validoidaan ja kyseenalaistetaan aiemmin tehtyjä päätöksiä ja oletuksia.

Kaikkeen liiketoimintaan liittyy riskejä. Uuden liiketoiminnan kehittämisessä näitä riskejä voidaan osittain pienentää ja hallita hankkimalla tietoa liiketoiminnan eri osa-alueilta. Tämän kirjan tarkoitus on esittää kysymyksiä, joihin vastaaminen vaatii tiedon hankintaa asiakkaista, markkinoista, kilpailijoista ja muista liiketoimintaan välittömästi ja välillisesti vaikuttavista tekijöistä. Koska esittämässämme mallissa on vaiheita, jotka perustuvat aiemmin koottuun lähtötietoon, kysymyksissä samoin kuin myös eri vaiheiden sisällössä on melko paljon päällekkäisyyttä. Tämä johtuu mallin dynaamisuudesta. Kun liiketoiminnan kehittämisessä edetään vaiheittain, edellisissä vaiheissa hankittua tietoa tulee täydentää ja päivittää suunnitteluprosessin edetessä. Liiketoiminnan edistyessä myös yrityksen resurssit, osaaminen ja tietopohja kehittyvät. Sen vuoksi yritykseen ja organisaatioon saadaan uutta tietoa uusien tekijöiden, mutta myös uusien toimintojen kautta.

Kirja etenee siten, että ensin esitetään integroitu malli liiketoiminnan kehittämisestä ja kaupallistamisprosessista. Liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen luonne riippuvat paljolti siitä, minkä tyyppiin liiketoimintamahdollisuuksiin tartutaan. Sen vuoksi on tarpeellista tuntee, erityyppiset liiketoimintamahdollisuudet ja niiden ominaisuudet. Näiden taustojen selvittämisen jälkeen kuvaillaan yksityiskohtaisesti mallin eri vaiheet ja perustellaan erilaiset valinnat. Lopuksi yhteenveto ja suositukset kokoavat tarkastelun tuotokset.

1.2 Liiketoimintamahdollisuus ja kaupallistamisprosessi

Kyky tunnistaa jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja hyödyntää niiden potentiaalinen arvo on välttämätöntä sekä isoille että pienille yrityksille. Monet yritykset etsivät aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tarttuvat niihin ratkaistakseen asiakkaiden ongelmia ja tyydyttääkseen heidän muuttuvia tarpeitaan. Liiketoimintamahdollisuuden perustana ovat siis asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen sekä yrityksen kyky ratkaista ongelmia ja tyydyttää tarpeita. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä on kykyä arvon luomiseen näiden ongelmien ratkaisun ja tarpeiden tyydytyksen kautta. Tätä arvonluomisen prosessia kutsutaan tässä kirjassa liiketoimintamahdollisuuden kehittämiseksi.

Uudet liiketoimintamahdollisuudet perustuvat usein uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoille tuloon. Kaupallistamisprosessi kuvaa niitä vaiheita ja tapahtumia, jotka johtavat uusien tuotteiden saattamiseen markkinoille. Liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ja kaupallistamisprosessin käsitteiden vertailu osoittaa tapahtumaketjuissa olevan useita samankaltaisuuksia.

Liiketoimintamahdollisuuden eri ominaisuudet kehittyvät ajan ja liiketoimintaympäristön muutoksen myötä. Näin ollen se on dynaaminen käsite. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten arvon tuottaminen todella tapahtuu muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Ymmärrys kaupallistamisesta ja mahdollisuudesta dynaamisena käsitteenä on kuitenkin suhteellisen rajallinen ja sitä on kuvattu kirjallisuudessa niukasti.

Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen kuvaa osaltaan tätä dynamiikkaa. Ardichvili et. al. (2003) on luonut mallin liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen analysoimiseksi. Tässä mallissa prosessi alkaa arvonluontikyvystä ja etenee liiketoimintamahdollisuuden analysoinnin, liiketoimintakonseptin ja liiketoimintamallin kehittämisen kautta liiketoimintasuunnitelmaan. Kuhunkin vaiheeseen liittyy useita osa-alueita, joiden huolellinen kuvaus auttaa yrityksen strategista suunnittelua.

Vaikka kaupallistamisen merkitys tunnustetaan laajalti sekä poliittisten päättäjien että tutkijoiden keskuudessa, termin "kaupallistaminen" määrittely on monin tavoin epämääräinen. Termillä voi olla erilainen merkitys sen käyttöympäristöstä riippuen. Tässä kirjassa keskitymme yritystason toimintoihin. Näin ollen termi "kaupallistaminen" määritellään kokonaisprosessiksi, joka perustuu yrityksen kykyyn luoda ja tuottaa arvoa asiakkaalle.

Kaupallistamisen onnistumisella on hyvin keskeinen merkitys yritysten menestymisessä. Esimerkiksi menestyvät yritykset pystyvät kaupallistamaan tuotteitaan ja palvelujaan kaksi tai kolme kertaa nopeammin kuin heidän vertailukelpoiset kilpailijansa. Tämä tekee kaupallistamisen merkityksen entistäkin suuremmaksi, etenkin toimittaessa nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Nopeasti syntyville ja muuttuville markkinoille tyypillisiä piirteitä ovat entistä lyhyemmät tuotteiden ja markkinoiden elinkaaret. Lyhenevien tuotteiden ja palvelujen elinkaarien vuoksi sekä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi yritysten tulee kyetä jatkuvasti kehittämään tai korvaamaan tuotteitaan ja palvelujaan liiketoiminnan ja kasvun turvaamiseksi. Lisäksi tuotteiden ja palvelujen elinkaarien lyhenemiseen ja uusien markkinoiden syntyymiseen vaikuttaa myös uusien teknologioiden nopea ja kiihtyvä kehittäminen ja leviäminen sekä datan ja sen siirtonopeuden kasvaminen osana digitaalista murrosta. Näiden syiden vuoksi tulee entistä tärkeämmäksi onnistua uuden tuotteen tai palvelun kaupallistamisessa ja tuoda uusi ratkaisu markkinoille mahdollisimman nopeasti ja onnistuneesti. Tällöin kaupallistamisprosessin onnistunut läpivienti ja sen nopeus on yrityksen menestymisen kannalta avainasemassa.

Mitkä tekijät vaikuttavat kaupallistamisen onnistumiseen? Kaupallistamisessa hyvin onnistuneet yritykset näkevät kaupallistamisen strategisena ja hyvin suunnitelmallisena toimintana, jota johdetaan ja seurataan kuvatun päätöksenteko- ja hallintomallin mukaisesti, jolle on asetettu mitattavat tavoitteet etenemisen seuraamiseksi. Tyypillisesti vain 2 – 5 % uusista tuote- ja palveluideoista menestyy markkinoilla, minkä vuoksi niihin kohdistuneita investointeja ja odotuksia ei onnistuta suunnitelmien mukaisesti realisoimaan. Perusajatuksena on, että ilman markkinoita ja asiakkaita uuden ratkaisun arvo ei realisoidu, koska tällöin sen kautta saatavaa tulovirtaa ei synny. Uuden tuotteen ja palvelun arvo on siis sidoksissa kaupallistamisen toteuttamisen ja prosessin hallintaan, joka on kaupallisen menestymisen kannalta avainasemassa.

Kaupallistamisessa onnistuneet yritykset ovat hyvin tietoisia siihen liittyvistä haasteista. Ne kykenevät usein ennakoimaan ja varautumaan haasteiden ennaltaehkäisyyn muita yrityksiä parem-

min. Seuraavassa on listattu toimenpiteitä, joita voidaan löytää onnistuneiden kaupallistamisprosessien taustalta:

- Uuden tuote- tai palveluidean tai teknologisen ratkaisun kiinnittäminen tunnistettuun asiakastarpeeseen ja riittävän suureen markkinamahdollisuuteen
- Onnistuminen uuden tuotteen tai palvelujen esittelyssä potentiaalisille avainasiakkaille ja mielipidevaikuttajille
- Uuden ratkaisun tiivis ja vaiheittainen kehittäminen yhdessä valitun asiakasryhmän riskienhallinnan ja kannattavuuden parantamiseksi
- Resurssitarpeiden tunnistaminen sekä niiden ketterä hankkiminen ja hyödyntäminen kaupallistamisen eri vaiheissa
- Uuden tuotteen tai palvelun menestyksekkäs testaaminen ja esittely asiakkaan todellisessa käyttöympäristössä
- Onnistuneet toimenpiteet varhaisen markkinahyväksynnän ja asiakassitoutumisen aikaansaamiseksi esimerkiksi ekosysteemeissä toimivien yhteistyökumppaneiden kanssa
- Onnistunut markkinalanseerauskanavien tunnistaminen, valinta ja oikea-aikainen hyödyntäminen

Näiden onnistumiseen liittyvien toimenpiteiden perusteella voidaan havaita erityisesti asiakkaiden ja markkinaymmärryksen sekä strategisten ekosysteemisuhteiden keskeinen merkitys kaupallistamisessa. Tämän vuoksi niiden huomioiminen kaupallistamisen ensivaiheista lähtien on yrityksille erittäin tärkeää.

Jolly (1997) määritelmässä kaupallistaminen on viisi vaihetta sisältävä prosessi. Kaupallistamisprosessin vaiheet ovat kuvittelu, haudonta, esittely, edistäminen ja ylläpito. Näitä vaiheita yhdistävät niin sanotut sillat. Niiden tarkoitus on kuvata johdon päätökset, joilla kootaan ja kohdennetaan resurssit seuraavan vaiheen toimenpiteitä varten. Yrittäjillä ja johtajilla on siis tärkeä rooli, koska he ovat ensisijaisesti vastuussa avaintoimintoja ja resurssien jakamista koskevista päätöksistä. Pellikka (2014) on kehittänyt ja muokannut kaupallistamismallin päävaiheita, jotka hänen mallissaan ovat ideoiden tuottaminen, liiketoimintakonseptin suunnittelu, markkinalanseeraus, liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä ylläpitäminen.

Liiketoimintaprosessi etenee idean luomisen, liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen, liiketoimintakonseptisuunnittelun kautta kohti markkinoiden käynnistämistä ja liiketoimintamallien kehittämistä. Päätösvaiheena prosessissa on liiketoiminnan suunnittelu ja liiketoiminnan edelleen kehittäminen. Tämä tarkoittaa nykyisen liiketoiminnan ylläpitämistä, mutta myös uusien strategisten vaihtoehtojen eli niin sanottujen strategisten optioiden tunnistamista ja kehittämistä. Sekä liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen että kaupallistamisprosessin tavoitteena on, että yritys ottaa haltuunsa arvoa muuntamalla havaintoja, olemassa olevaa ja uutta tietoa, kykyjä ja keksintöjä uusiksi tai merkittävästi parannetuiksi tuotteiksi, palveluiksi ja/tai ratkaisuiksi, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita.

Tässä integroidussa prosessissa organisaation on kyettävä hallitsemaan ja kohdentamaan (mobilisoimaan) sisäisiä ja ulkoisia resursseja kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi. Käytännön toimenpiteet näiden resurssien hankkimiseksi ovat erityisen tärkeitä ja välttämättömiä kaupallistamisen ja liiketoiminnan kehittämisen kaikissa vaiheissa. Ulkoisten resurssien hankinnassa yhteyksien rakentaminen ulkoisten kumppaneiden kanssa samoin kuin sisäisten ja ulkoisten voimavarojen kytkeminen prosessin eri vaiheiden välillä ns. siltojen avulla on olennainen osa kaupallistamisen ja liiketoiminnan johtamista ja siihen liittyvää päätöksentekoa.

Liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ja kaupallistamisprosessin integroidussa mallissa on esitetty viisi eri vaihetta, toimenpiteet ja eri vaiheiden tuotokset sekä niiden ominaisuudet. Vaiheet liittyvät toisiinsa niin sanottujen siltojen kautta. Silta tarkoittaa pohdintaa ja päätöksente-

koa siitä, mitä resursseja seuraavassa vaiheessa tarvitaan, ja miten nämä voimavarat hankitaan. Malli on esitetty Kuvassa 1.



Kuva 1. Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen ja kaupallistamisprosessi.

1. Asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden havainnointi? Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen

Uuden liiketoiminnan lähtökohtana on yrityksen kyky luoda lisäarvoa. Arvon luomiseksi yritys etsii, tuottaa ja kehittää ideoita, joiden pohjalta se aktiivisesti ja valppaasti havainnoi ja arvioi uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yritys hankkii tietoa liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksista, joiden perusteella se arvioi kannattaako liiketoimintamahdollisuuteen tarttua ja lähteä toteuttamaan sitä.

Tietoa hankitaan markkinoiden houkuttelevuudesta ja kestävyyydestä sekä tehdään päätökset toimenpiteiden ajoituksesta. Tässä yhteydessä arvioidaan myös oma osaaminen ja liiketoiminnan toteutuksessa tarvittavat kyvykkyudet. Tuloksena tästä liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ensimmäisestä vaiheesta saadaan esiselvitys siitä, kannattaako liiketoimintamahdollisuuteen tarttua ja investoida. Tässä kirjassa liiketoimintamahdollisuuden esitutkimuksesta käytetään myös nimitystä toteutettavuustutkimus, sillä sen perusteella tehdään päätös liiketoiminnan käynnistämisestä. Tämän jälkeen liiketoimintamahdollisuuden kehittämisessä edetään seuraavaan vaiheeseen. Esitutkimusraportin sisältö painotuksineen kuvataan tarkemmin kappaleessa 2.9

2. Asiakashyödyt ja markkinat – Liiketoimintakonseptin kehittäminen

Liiketoimintamahdollisuuden toteutettavuustutkimuksessa oleellinen kysymys on, millaisille markkinoille uutta ratkaisua kehitetään, ja mitkä ovat tavoiteltavat asiakasryhmät. Lisäksi on tarpeellista määrittää, kuinka kehitettävä ratkaisu ratkaisee tunnistetun asiakasryhmän ongelman. Liiketoimintakonseptin kuvaamisessa on tärkeää huomioida lähtötietoina esimerkiksi valitun asiakasryhmän tunnistettu ongelma, ratkaisun toteutettavuus sekä liiketoimintapotentiaali.

Liiketoimintakonseptia koskeviin kysymyksiin haetaan tietoa mallin toisessa vaiheessa. Siinä suunnitellaan, määritellään ja tuotetaan liiketoimintakonseptin kuvaus. Liiketoiminnasta saadun kokemuksen ja hankitun lisätiedon perusteella tarkennetaan markkinatarpeiden ja asiakashyötyjen määrittelyä. Markkinarakenteen ja kilpailutilanteen ymmärtäminen ja tärkeimpien kilpailijoiden selvittäminen kuuluu olennaisena osana liiketoimintakonseptin kuvaukseen. Liiketoimintamahdollisuuden esituskimuksessa resurssien ja osaamisen osalta keskitytään pääasiassa yrityksen johtoon ja johtotiimiin. Liiketoimintakonseptia suunniteltaessa ja tarkennettaessa, oleellista liiketoiminnan onnistumisen kannalta on kaikkien tarvittavien resurssien ja osaamisen kartoittaminen, kuvaus ja mobilisointi.

3. Markkinalanseeraus – liiketoimintamallin kehittäminen

Kolmannessa vaiheessa tapahtuu kaupallistettavien tuotteiden ja palvelujen markkinalanseeraus. Silloin, kun puhutaan jo aiemmin kaupallistetuista tuotteista, tästä vaiheesta käytetään nimitystä liiketoimintamallin kehittäminen. Vaiheen tuotoksena saadaan liiketoimintamallikuvaus. Siinä kerrotaan, miten yritys harjoittaa liiketoimintaa. Liiketoimintamallikuvaus sisältää arvolupauksen, jota alustavasti pohditaan jo liiketoimintamahdollisuuden esiselvityksessä. Liiketoimintamallissa kuvataan yrityksen toimintoja ja asiakassuhteita. Esiteltäviä toimintoja ovat myynnin- ja jakelun toteuttaminen sekä asiakassuhteiden järjestäminen ja kehittäminen. Yhteistyön ja verkostojen hallinta kuuluvat myös liiketoimintamalliin samoin kuin rahoituksen ja kustannusten hallinta.

Vastuullisessa eli kestävässä liiketoimintamallissa mukana ovat taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös ekologinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Tämä ns. triple bottom line –malli sisältää edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yhteiskunnalliset palvelut, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, yhteiskunnalliset suhteet, sosiaaliset kanavat, ekosysteemipalvelut, yrityksen mission (toiminta-ajatuksen) integraation, ympäristövaikuttavuuden, ekosysteemikanavat ja ekosysteemin edunsaajat. Kustannusten ja tulovirtojen lisäksi tässä asetelmassa mukana ovat myös ylijäämävirrat.

4. Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen

Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittämisvaihe sisältää koosteen aiempien vaiheiden tuotoksista. Toisin sanoen liiketoimintamahdollisuuden, liiketoimintakonseptin ja liiketoimintamallin kuvaus muodostavat pohjan liiketoiminnan suunnittelulle. Tämän vaiheen tuotoksena on yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kannattavaa. Suunnitelma sovittaa liiketoiminnan eri osa-alueet yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi, joka auttaa yrittäjää ja yritysjohtoa huomiomaan toiminnan edellytykset ja välttämään virhearviointeja kiinnittämällä huomiota kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään kolmen ensimmäisen vaiheen kuvauksen lisäksi yrityksen strategia ja rahoitusmalli. Uutta liiketoimintaa käynnistettäessä on hyvä tehdä myös riskianalyysi ja laatia vaihtoehtosuunnitelmia sen varalle, että suunnitellut tavoitteet eivät toteudu.

5. Liiketoiminnan ylläpito ja uudet mahdollisuudet

Kun uusi liiketoiminta käynnistetään, vaatii toiminnan ylläpito jatkuvaa markkinaseurantaa ja uuden tiedon hankintaa ja toimintaympäristön seurantaa ja havainnointia. Ylläpito on jatkuvaa toiminnan kehittämistä, jossa apuna voidaan käyttää eri toimintojen kehittämisen ja jatkuvan parantamisen menetelmiä. Nämä menetelmät voivat olla perusluonteeltaan sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä painottavia.

Erityisesti jatkuvan parantamisen menetelmät (mm. Lean/Agile) ovat yleistyneet viime vuosina merkittävästi myös järjestelmä- ja ohjelmistokehityksen ulkopuolisiin toimintoihin kattamaan laajalti liiketoiminnan ja organisaatioiden kokonaisvaltaisen kehittämisen sekä jatkuvan parantamisen ja oppimisen. Menetelmiä ja niiden käyttöä kuvataan esimerkein kirjan myöhemmissä kappaleissa.

Liiketoiminnan käynnistyttyä ympäristön havainnoinnin tuotoksena on uusien ideoiden kehittäminen ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen eli niin sanottujen strategisten optioiden löytäminen. Kun uusi liiketoimintamahdollisuus tunnistetaan, käynnistyy mallin mukainen prosessi uudelleen vaiheesta 1 eli liiketoimintamahdollisuuden toteutettavuustutkimuksesta.

Mallissa kuvattuja päävaiheita yhdistää neljä liitosta ('siltaa'), joiden tarkoituksena on varmistaa arvon tuottaminen asiakkaille eri vaiheissa, taata odotuksia vastaava tuotteiden tai palvelujen kehittämisen eteneminen sekä tuoda konkreettisesti esille uuden tuotteiden ja palvelujen tulevaisuuden markkinapotentiaali esimerkiksi valittujen asiakasryhmien ulkopuolella. Ensimmäisen ja toisen vaiheen väliin jäävän sillan tärkein tehtävä on varmistaa, että kiinnostus uutta tuotetta tai palvelua kohtaan on pystytty herättämään asiakkaiden keskuudessa. Tämän sillan tehtävänä on myös todentaa, että pääsidosryhmät ovat vakuuttuneita siitä, että kaupallistamisessa kannattaa edetä konseptointi- vaiheeseen ja että toimenpidesuunnitelma konseptointia varten voidaan hyväksyä.

Toinen silta sijaitsee liiketoimintakonseptin suunnittelu- ja markkinalanseeraus- vaiheen välissä. Tämän sillan tärkein tehtävä on varmistaa, että liiketoimintakonseptin markkinalanseeraukseen ja liiketoimintamallin kehittämiseen tarvittavien toimenpiteiden ja niiden toteuttamisen resurssit ovat yrityksen käytössä. Erityisen tärkeässä roolissa on yrityksen ulkopuolisten resurssien saatavuuden varmistaminen sekä sidosryhmien ja erityisesti valittujen pääasiakasryhmien sitoutumisen vahvistaminen tuotteen tai palvelun käyttäjinä. Tämän lisäksi tavoitteena tulisi olla myös asiakkaiden saaminen tukemaan laajempaa liiketoimintakonseptin lanseerausta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi asiakkaan tekemillä suosituksilla omille sidosryhmilleen ('co-marketing') ja lanseerausta tukevalla markkinaviestinnällä.

Markkinalanseeraus ja liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen- vaiheiden väliin sijoittuvan sillan päätavoite on tavoitella markkinoiden laajempaa (myös valittujen asiakasryhmien ja/tai markkina-alueiden ulkopuolista) hyväksyntää lanseeratulle uudelle ratkaisulle. Yhtenä päätavoitteena on lisäksi mukauttaa toiminta- ja ratkaisun käyttöympäristöä sellaiseksi, että uusi ratkaisu antaisi käyttäjilleen mahdollisimman paljon arvoa. Esimerkiksi ekosysteemeissä organisaatiot voivat yhdessä kehittää uusien teknologioiden avaamia liiketoimintamahdollisuuksia sitouttamalla vahvasti teknologian ensikäyttäjiä, joilla on merkittävä vaikutus uuden teknologian laajemman markkinahyväksynnän saavuttamisessa.

Vaiheiden 'liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen ja strategisten mahdollisuuksien kehittäminen' väliin sijoittuva silta sisältää päätökset viimeisessä vaiheessa tarvittavista resursseista ja muista toimenpiteistä. Nämä toimenpiteet kohdentuvat ongelmanratkaisun ja sen ympärille rakentuneen liiketoiminnan jatkuvaan parantamiseen osana yrityksen liiketoiminnan hallintaa, markkinatilannetta ja ennakoituja muutoksia.

Seuraavissa kappaleissa kuvataan 'Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen ja kaupallistamisprosessi' -mallin osa-alueita yksityiskohtaisemmin kehitysvaiheittain.

2 Liiketoimintamahdollisuus

Input: Kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaalle

Tavoite: Idean kehittäminen ja liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen
Markkinoiden houkuttelevuus
Markkinoiden kestävyys
Toimenpiteiden ajoitus
Arvio osaamisesta ja tarvittavista kyvykkyyksistä

Output: Liiketoiminta-mahdollisuuden esiselvitys

2.1 Liiketoimintamahdollisuus

Suomalainen liiketoiminnan kehittämisen näkemys ja lähestymistapa poikkeaa joiltakin osin kansainvälisestä uuden liiketoiminnan kehittämisen käsitteistöstä. Selvimmin tämä ero näkyy liiketoiminnan asiakas- ja markkinalähtöisyydessä. Liikeidean käyttö on juurtunut syvälle suomalaiseen käsitteistöön ja täten kehittämisen lähtökohtana on useimmiten se, mitä markkinoille tarjotaan eikä niinkään markkinoiden kysynnän huomioiva tarjonta.

Monissa ulkomaisissa uuden liiketoiminnan kehittämisen ja yrittäjyyden oppikirjoissa ei käsitellä juuri lainkaan liikeideaa (*business idea*). **Liiketoimintamahdollisuutta (*business opportunity*)** ja sen kytkeytymistä yrittäjätoimintaan sen sijaan käsitellään laajasti. Kuvauksissa korostetaan, että idea on eri asia kuin liiketoimintamahdollisuus. On toki muistettava, että liikeidean käsite sisältää myös asiakas- ja markkinalähtöisen ajattelun, eli vastaukset kysymyksiin kenelle hyödykkeitä tarjotaan ja millä tavoin markkinoilla toimitaan. Siitä puuttuu kuitenkin tietynlainen liiketoiminnan dynamiikka eli toimintojen ajoitus ja liiketoiminnan kehittyminen. Sen vuoksi liiketoiminnan kehittämisessä on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota liiketoimintamahdollisuuteen ja sen ominaisuuksiin sekä siihen tarttumiseen ja sen kehittämiseen.

Liiketoimintamahdollisuudella tarkoitetaan yleensä markkinaolosuhteita, jotka mahdollistavat uuden yritystoiminnan käynnistämisen tai olemassa olevan liiketoiminnan laajentamisen. Liiketoimintamahdollisuuden taustalla on asiakkaan ongelman ratkaisu tai asiakastarpeen tyydyttäminen. Kehitettäessä ratkaisu asiakkaan ongelmaan tai tarjottaessa tuotetta tai palvelua, joka tyydyttää asiakastarpeen, hahmotetaan samanaikaisesti markkinoiden ominaispiirteitä. Tutkitaan ovatko markkinat riittävän suuret ja houkuttelevat ja mihin aikaan markkinoille tulon tulisi tapahtua liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi esimerkiksi tavoiteltavan kasvun ja kannattavuuden suhteen. Arvioidessaan yrityksiä sijoittajat kiinnittävät huomiota erityisesti yrityksen johdon kyvykkyyteen viedä tuotteet menestyksellisesti markkinoille.

Termi 'liiketoimintamahdollisuus' voidaan määrittää 'uusien ideoiden, keksintöjen, uskomusten ja toimien seurauksiksi, jotka tuottavat uusia tuotteita ja palveluita, uusia yrityksiä, markkinoita, standardeja tai käytäntöjä' (Venkataraman, 1997). Lisäksi on nähty, että yrittäjämäinen liiketoimintamahdollisuus (*entrepreneurial opportunity*) koostuu joukosta ideoita, uskomuksia ja toimia, jotka mahdollistavat tulevaisuuden tuotteiden ja palveluiden luomisen, jos niille ei ole nykyisiä markkinoita. Tämä perustelu viittaa siihen, että liiketoimintamahdollisuuteen sisältyy jokin uutuuden komponentti joko tavaroissa ja palveluissa tai markkinoilla. Tämän lisäksi siihen liittyy tietyn tyyppinen inhimillinen halu uuden tekemiseen eli yrittäjyys.

Kyky tunnistaa jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja hyödyntää niiden potentiaalinen arvo on välttämätöntä sekä isoille että pienille yrityksille. Monet yritykset etsivät aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tarttuvat niihin tyydyttääkseen muuttuvia asiakkaiden tarpeita. Liiketoimintamahdollisuuden perustana ovat asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen ja yrityksen kyky ratkaista ongelmia ja tyydyttää tarpeita. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä on kykyä arvon luomiseen näiden ongelmien ratkaisun ja tarpeiden tyydytyksen kautta.

2.1.1 Liikeidean ja liiketoimintamahdollisuuden vertailu

Perinteisessä liikeideakuvauksessa selvitetään

- mitä tuotetaan ja mikä on tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty asiakkaalle
- kenelle palveluja tai tuotteita tarjotaan eli ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita
- miten tuotetaan eli mikä on yrityksen toimintatapa ja minkälaisen imagon yritys pyrkii rakentamaan
- minkälainen on yrityskuva (imago)

Lisäksi hyvässä liikeideassa on kuvattuna myös ansaintalogiikka eli se, miten liiketoiminnalla ansaitaan ja miksi asiakas ostaa tuotteita tai palveluja juuri meidän yritykseltämme.

Liiketoimintamahdollisuus on selvästi laajempi käsite kuin liikeidea. Liikeidean komponenttien lisäksi liiketoimintamahdollisuus huomioi markkinoiden vetovoiman ja liiketoiminnan dynamiikan. Liiketoimintamahdollisuus tarkoittaa asiakkaan ongelmien ratkaisemista tarjoamalla sellaisia tuotteita tai palveluja, joilla on asiakkaalle arvoa. Yrityksen ulkopuoliset sijoittajat lähtevät yleensä mukaan vain sellaiseen liiketoimintaan, missä tämä arvonlisä on selvästi tunnistettavissa. Liiketoimintamahdollisuus on siis sidottu tuotteeseen tai palveluun, joka luo tai lisää arvoa asiakkaille ja tuotteen loppukäyttäjille. Sen ominaisuuksia ovat

- **houkuttelevuus** (*attractiveness*)
- **markkinoille tulon oikea-aikaisuus eli ajankohtaisuus** (*timing*)
- **kestävyys** (*durability*)

Näiden ominaisuuksien lisäksi yrittäjän ja yrittäjätiimin tulee kyetä viemään tuotteet ja palvelut markkinoille. Tämä edellyttää liiketoiminnan toteuttajilta aloitekykyä ja yritteliäisyyttä omien ajatusten ja toimintamallien myyntitaitoa sekä kaupallistamisen kokonaisuuden hallintaa ja osaamista.

Kuten Jeffrey A. Timmons on todennut: *"Menestyneimmät yrittäjät etsivät jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Löytäessään liiketoimintamahdollisuuden he myös selkeästi keskittyvät kyseiseen liiketoiminta-alueeseen. Tällaisten yrittäjien toiminnan lähtökohtana on asiakas, eivätkä he koskaan luovu pitämästä asiakaslähtöisyyttä liiketoimintansa perustana."*

Liiketoimintamahdollisuuksien arvioinnissa voidaan käyttää samalla tavoin kysymyksiä kuin arvioitaessa liikeideoita. Mahdollisuuksien tarkastelussa oleellisimpia kysymyksiä ovat kenelle arvoa luodaan ja ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita. Tällöin oleellista on se, minkä asiakastarpeen tuote tai palvelu tyydyttää, ja mitä hyötyä asiakkaat kokevat saavansa.

Kuten edellä kerrottiin liikeidea vastaa kysymyksiin 'mitä', 'kenelle' ja 'miten'. 'Mitä'-kysymyksellä selvitetään, minkä asiakkaan ongelman tarjottava tuote tai palvelu ratkaisee. 'Kenelle'-kysymys puolestaan kertoo, kuka on asiakas ja missä ovat yrityksen markkinat. Näiden lisäksi pitää suunnitteluvaiheessa päättää, 'kuinka' toimitaan eli minkälainen on yrityksen liiketoimintamalli.

Liiketoimintamahdollisuutta tarkasteltaessa kolme ensimmäistä kysymystä on samoja, mutta ne esitetään eri järjestyksessä. Toisin sanoen liiketoimintamahdollisuuden selvittely alkaa kysymyksellä, 'kuka' on asiakas ja 'missä' ovat markkinat. Luonnollisesti asiakkaat ja markkinat tulisi olla tiedossa, kun määritellään, minkä ongelman tuote tai palvelu ratkaisee, tai mitä tarpeita se tyydyttää. Toimintatapa eli liiketoimintamalli kuvataan samalla tavoin kuin liikeideaa kehitettäessä. Liikeideakuvauksessa voidaan näiden kolmen peruskysymyksen lisäksi vielä selvittää, minkälainen yrityskuva halutaan luoda.

Merkittävimmät erot liikeidean ja liiketoimintamahdollisuuden määrittelyn välillä ovat toimintojen ajoituksen ja yrittäjätiimin kuvaus sekä arvolupauksen alustava muotoilu. Kun tuote lanseerataan markkinoille, ns. mahdollisuuksien ikkunan pitäisi olla auki tai ainakin lähiaikoina avautumassa. Jos mahdollisuuksien ikkuna ei ole vielä avautunut, eivät asiakkaat tee ostopäätöksiä ja toiminnasta ei saada tuloja yritykseen.

Yrittäjän ja yrittäjätiimin osaaminen on vaikuttavat merkittävästi yrityksen rahoituksen saatavuuteen. Yritysjohdon osaaminen ja kyvykkyys ovat ratkaisevan tärkeitä pohdittaessa strategioita, ajoitusta ja tuotteiden ja palvelujen viemistä markkinoille. Johto myös päättää ja muotoilee yrityksen arvolupauksen. Tämä tarkoittaa sitä, että johto määrittelee, mitä arvoa liiketoiminta tuottaa asiakkaille. Arvonlisäystä tulee arvioida myös yrityksen muiden sidosryhmien, kuten esimerkiksi työntekijöiden, tavarantoimittajien ja rahoittajien kannalta. Seuraavaksi siirrymme käsittelemään liiketoimintamahdollisuuden erilaisia ominaisuuksia, joista saatava tieto on pohjana liiketoimintamahdollisuuden esitutkimukselle.

2.2 Markkinoiden houkuttelevuus

Jotta liiketoimintamahdollisuus olisi houkutteleva, tulee markkinoiden olla riittävän laajat ja tarjota yritykselle sekä sen kehittäjälle uudelle tuotteelle, palvelulle tai ratkaisulle sen tavoittelema kasvumahdollisuus. Houkuttelevilla markkinoilla voidaan tunnistaa ja parhaimmillaan myös todentaa olevan riittävästi kiinnostusta ja potentiaalisia asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita esimerkiksi uudesta ratkaisusta ja tekemään myös tilanteen mukaan ostopäätöksen ja/ tai kaupallisen sitoumuksen jo uuden ratkaisun kehittämisen aikana. Liiketoimintaa käynnistettäessä ja kehitettäessä yrittäjän pitäisi tunnistaa, keitä nämä asiakkaat ovat. Mahdollisten asiakkaiden tunnistamisen lähtökohtana on asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen.

Asiakkaiden ongelmien tunnistamisen jälkeen tulee selvittää, miten laajat ovat markkinat, eli miten suurella asiakasjoukolla ongelma ilmenee. Markkinoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä toimijoita, jotka ostavat yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja. Markkinoiden laajuuden selvittämiseksi tulee hankkia tietoa eri lähteistä ja analysoida potentiaalisten asiakkaiden ominaisuuksia ja ostokäyttäytymistä.

Markkinoiden laajuutta arvioitaessa ja analysoitaessa on tärkeää tunnistaa markkinoilta erilaisia asiakasryhmiä eli segmenttejä, joiden ominaisuudet ovat samankaltaisia. Liiketoimintamahdollisuutta arvioitaessa on syytä siis selvittää asiakkaiden ryhmittelyn eli segmentoinnin mahdollisuudet. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaat luokitellaan samankaltaisiin ryhmiin (segmentteihin) esimerkiksi heidän tulojensa, koulutuksensa tai asumismuotonsa suhteen. Näiden ryhmien tarpeet ja ostokäyttäytyminen voivat poiketa toisistaan. Segmentoinnin avulla voidaan yrityksen tarjonta suunnitella ja muokata vastaamaan kunkin ryhmän tarpeita.

Markkinat eroavat toisistaan myös toimijoiden lukumäärän ja suuntautumisen suhteen. Tämä selvitetään tutkimalla, minkälainen on markkinoiden rakenne eli mitä toimijoita markkinoilla on, ja mitkä ovat eri toimijoiden markkinaosuudet ja mitä muutoksia niissä on tapahtunut.

Houkuttelevat markkinat eivät välttämättä löydy kotimaasta. Kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi monet suomalaiset yritykset hakeutuvatkin kansainvälisille markkinoille turvatakseen riittävän kasvupotentiaalin.

Markkinoiden rakenne, laajuus, keskeiset toimijat ja trendit

Markkinat muodostuvat markkinaosapuolista, jotka ovat ostajia tai myyjiä. Ostajien ostopäätökset määrittävät sen, mikä on markkinoiden kysyntä. Markkinoiden tarjonta puolestaan koostuu kaikista myyjien tuotantopäätöksistä. Markkinoiden rakenne riippuu siitä, kuinka paljon ostajia ja myyjiä markkinoilla on, ja minkälainen on tarjottavien tuotteiden ja palvelujen samankaltaisuus. Lisäksi markkinoiden rakenteeseen vaikuttaa se, kuinka helposti uudet yritykset pääsevät markkinoille ja minkälainen mahdollisuus yrityksellä on erilaisten kilpailukeinojen käyttöön.

Täydellisesti kilpailluilla markkinoilla on paljon myyjiä ja ostajia, joilla on kaikilla myös täydellinen tieto markkinoista eli muista markkinoiden toimijoista, tuotteista ja palveluista ja niiden hinnoista. Täydellisesti kilpailluilla markkinoilla tarjottavat tuotteet ja palvelut ovat samankaltaisia eli homogeenisia. Täydellisen kilpailun markkinat on teoreettinen käsite, sillä hyvin harvoin, jos koskaan, myyjillä ja ostajilla on täydellinen tieto kaikista markkinoiden ominaisuuksista. Tämän vuoksi markkinat onkin luokiteltu ominaisuuksien mukaan. Tällöin puhutaan epätäydellisen kilpailun markkinoista, joissa eri markkinaosapuolilla on erilailla markkinavoimaa.

Markkinoilla vallitsee monopoli, jos tuotteen tai palvelun tarjoajia on vain yksi ja ostajia on useita. Kun tarjoajia on vain yksi, on myyjällä niin sanottua monopolivoimaa. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjä voi säädellä tuotantomäärää ja asettaa hinnan tasolle, jolla voi maksimoida voittonsa. Jos markkinoilla on useita myyjiä, mutta vain yksi ostaja, sanotaan, että markkinoilla on monopsoni. Duopoli tarkoittaa kahden myyjän ja useiden ostajien markkinoita. Duopoli on ns. oligopolin yksi muoto. Oligopolissa markkinoilla on muutamia hyödykkeiden tarjoajia ja useita ostajia. Nämä kaikki kilpailumuodot ovat epätäydellisiä kilpailutilanteita, minkä vuoksi hinta ei määräydy suoraan kysynnän ja tarjonnan vuorovaikutuksessa. Tarjoajat voivat epätäydellisillä markkinoilla vaikuttaa omilla päätöksillään hintaan.

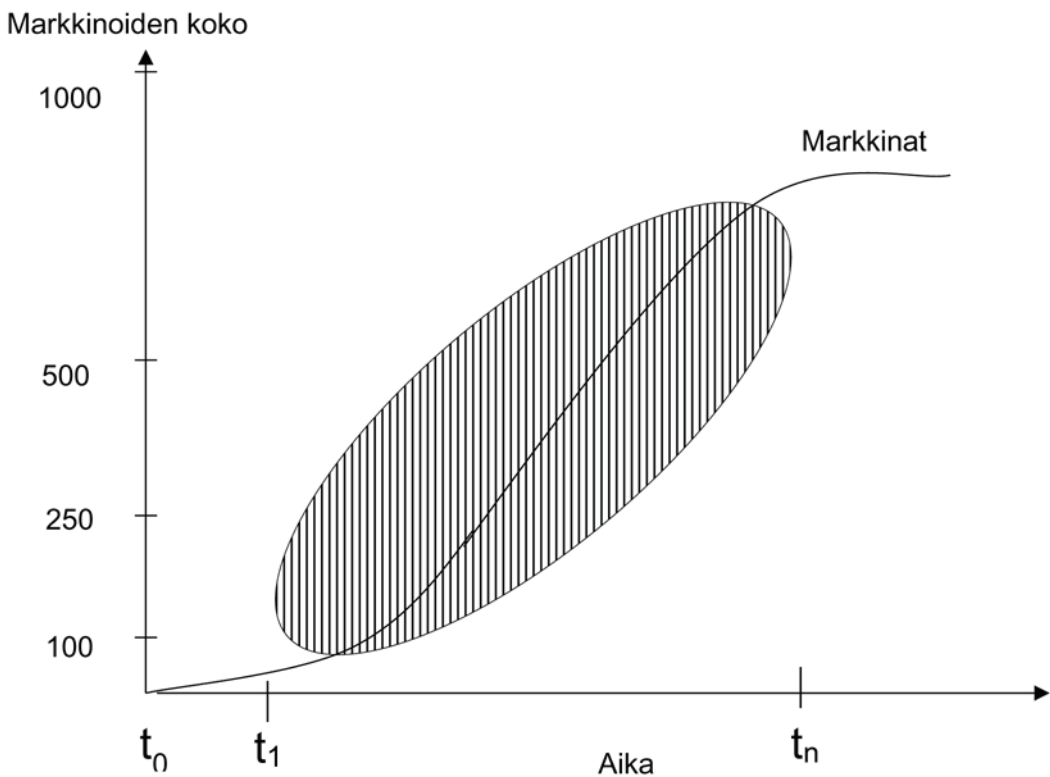
Markkinat jaetaan tarjoajien lisäksi myös ostajien ominaisuuksien perusteella erityyppisiin markkinoihin. Kuluttajamarkkinoilla kulutushyödykkeitä tarjotaan kotitalouksille ja yksityisille henkilöille. Kuluttajamarkkinoilla hyödykkeet voidaan edelleen jakaa päivittäistavaroihin ja kestokulutushyödykkeisiin. Nämä hyödykkeet tyydyttävät ihmisten tarpeita välittömästi. Yritysmarkkinoilla tai yritykseltä yritykselle markkinoilla (business- to-business, B2B) hyödykkeitä tarjotaan ammattikäyttöön toisille yrityksille tai muille yhteisöille, kuten esimerkiksi julkisen sektorin toimijoille. Yritysmarkkinoiden hyödykkeet ovat joko investointihyödykkeitä tai tuotantohyödykkeitä, jotka tyydyttävät ihmisten tarpeita välillisesti.

2.3 Liiketoiminnan ajoitus

Asiakkaile tarjottaville tavanomaisille tuotteille ja palveluille, kuten elintarvikkeille ja muille päivittäistarvikkeille markkinat ovat jo olemassa ja niiden osalta markkinoille tulon ajoitus riippuu muista tekijöistä kuin kysynnän alkamisesta ja laajenemisesta. Sen sijaan uusien tuotteiden ja palvelujen markkinoille tulon onnistumiseen vaikuttaa myös se, milloin ne esitellään (lanseerataan) markkinoille.

Liiketoimintamahdollisuuksia voidaan kuvata mahdollisuuksien ikkunalla (Kuva 1), joka havainnollistaa myös liiketoiminnan houkuttelevuutta ja kestävyyttä. Kuvassa 1 liiketoiminnan koko-

naismarkkinat on kuvattu ajan suhteen. Liiketoiminnan kokonaismarkkinat avautuvat ajankohdaksi t_1 ja sulkeutuvat hetkellä t_n . Toisin sanoen ikkuna avautuu vasta sitten, kun tuotteelle on riittävästi kysyntää markkinoilla. Toisaalta ikkuna sulkeutuu silloin, kun korvaavat tuotteet ja teknologia tulevat markkinoille.



Kuva 2. Mahdollisuuksien ikkuna (*window of opportunity*).

Jos liiketoiminnan käynnistäminen on tapahtunut hetkellä t_0 , ei myynnistä saada tuloja ennen kuin hetkestä t_1 alkaen. Yrityksen on siis rahoitettava alkuvaiheen toiminnasta johtuvat kulut joko omistajien sijoituksin tai ulkopuolisella rahoituksella. Kokemuksen mukaan uudet yritykset arvioivat liiketoimintaa käynnistäessään myynnin käynnistyvän aikaisemmin kuin mitä käytännössä tapahtuu. Jos myynnistä saatava kassavirta myöhästyy useita kuukausia ennakoidusta, voi yritys joutua maksuvaikeuksiin. Varsinkin nopeasti kasvavalle yritykselle 'kassa on kuningas' eli kassavarojen riittävydestä pitää huolehtia, jotta pystytään tekemään kasvun vaatimat investoinnit ja muut toimenpiteet.

Esimerkkinä liian varhaisesta markkinoille tulosta Suomen markkinoilla voidaan mainita netissä toimiva ruokakauppa, jossa mahdollisuuksien ikkuna ei ole ollut avoinna toimintaa aloiteltaessa 2000-luvun vaihteessa. Kuten Tietoviikossa 15.10.1999 todettiin: "*S-ryhmän portaalissa on kuusi ruokakauppaa, joista yksikään ei ole pääkaupunkiseudulla. K-netti ohjaa online-Anttilaan ja kahteen ruokakauppaan. Portaleista ei ole tullut verkkokaupan runsaudensarvea.*" Parikymmentä vuotta myöhemmin koronakriisi avasi ruoan verkkokaupan ikkunan sepposen selälleen, sillä esimerkiksi vuoden 2020 alkupuolella K-ryhmän verkkokaupan kasvu oli yli 800 % viikossa.

Markkinoille tulon on siis tapahduttava **oikea-aikaisesti** eli mahdollisuuksien ikkunan on oltava auki. Liian aikaisen markkinoille tulon lisäksi on mahdollista, että markkinoille edetään liian

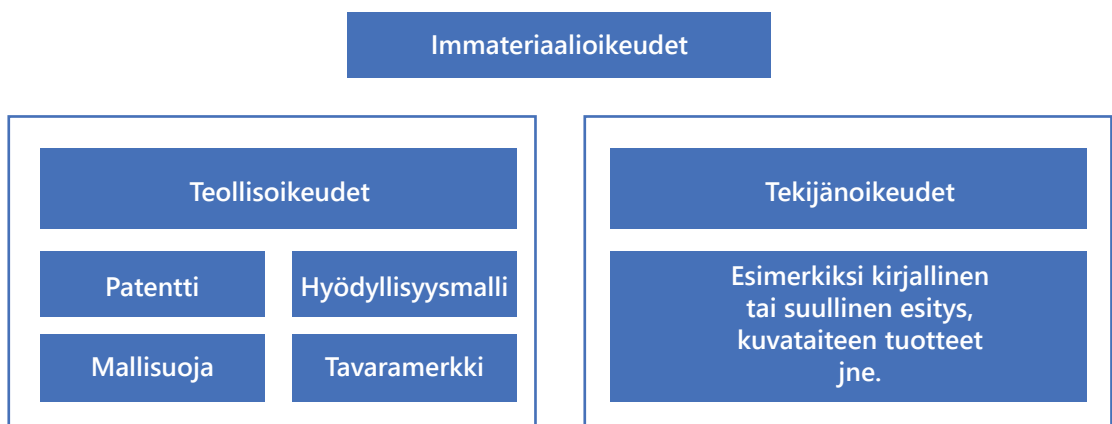
myöhään. Liian myöhäinen markkinoille tulo tapahtuu esimerkiksi silloin, kun uusi teknologia syrjäyttää vanhan teknologian ja tästä syystä mahdollisuuksien ikkuna sulkeutuu vanhan teknologian tuotteilta. Yrittäjän ja yrittäjätiimin on siis kyettävä kehittämään tuotteeseen tai palveluun liittyvää teknologiaa niin, että tultaessa markkinoille teknologia, tuote tai palvelu ei ole vanhentunut. Esimerkkejä teknologian vanhenemisesta ja mahdollisuuksien sulkeutumisesta on runsaasti.

Musiikkitalenteiden kehitys ja musiikin digitalisointi ovat yksi hyvä esimerkki. Toinen on informaatioteknologia. IT-alalla kehitys on ollut 1970-luvulta alkaen varsin nopeaa. Tietokoneiden laskenta- ja tietojen tallennuskapasiteetti ovat kasvaneet valtavasti samalla, kun laitteiden suhteelliset hinnat ovat laskeneet. Mobiiliteknologian valtaisa kehitys on muuttanut koko toimialaa erityisesti 2000-luvulla. Monet mobiililaitteiden ja verkkoteknologian innovaatiot ovat avanneet mahdollisuuksien ikkunan uusille ratkaisuille samanaikaisesti, kun vanhentuneet ratkaisut ovat menettäneet asemansa ja niiden mahdollisuuksien ikkuna on pikkuhiljaa sulkeutunut.

2.4 Liiketoiminnan kestävyys

Kestävyydellä tarkoitetaan sitä, että liiketoimintaa voidaan harjoittaa pitkäjänteisesti ja jatkuvasti. Näin ollen pelkästään lyhyen ajan voitontavoittelu, esimerkiksi markkinakaupassa, ei täytä kaikilta osin liiketoimintamahdollisuuden tunnusmerkistöä. Kestävyys voidaan saavuttaa kehittämällä omaa ainutlaatuista kilpailuetua. Ainutlaatuista kilpailuetua etsittäessä haetaan monopolivoimaa suhteessa kilpailijoihin tilanteessa, jossa hinnoittelu on arvo- ja markkinaperusteista. Ainutlaatuisuus tarkoittaa jotakin sellaista ominaisuutta tai osaamista, jota on vaikea, ellei jopa mahdotonta jäljitellä tai korvata muilla tuotteilla tai palveluilla. Monopolivoimaa luovat esimerkiksi alalle tulon esteet, yksinoikeudet ja yrityksen osaaminen ja kokemus.

Kilpailuedun suojaaminen on strategista toimintaa, joka voidaan saavuttaa operatiivisen toiminnan kautta. Kilpailuedun lähteenä voivat olla tuotteet ja palvelut, yrityksen organisaatio tai yrityksen ympäristö. Kilpailuetua voidaan saavuttaa esimerkiksi suojaamalla tuote tai valmistamalla muuten etumatka kilpailijoihin. Tuotteen suojaaminen tarkoittaa sitä, että hankitaan tuotteen suojaksi yksinoikeusperusteinen teollisoikeus, tekijänoikeus tai sen johdannainen (finlex.fi). Suojaaminen riippuu siitä, minkälainen tuote tai palvelu on kysymyksessä. Seuraavassa kuvassa on esitetty immateriaalioikeuksien pääluokat (Kuva 3).



Kuva 3. Immateriaalioikeudet ja niiden pääluokat.

Tuotteiden ja palvelujen suojaaminen

Yksinoikeusperusteisia teollisoikeuksia ovat toimiluvat, patentit, lisenssit ja tavaramerkit. Teollisoikeuksien lisäksi yksinoikeuksiin kuuluvat tekijänoikeus ja sen johdannaiset. Tekijänoikeus eli copyright voidaan saada kirjallisen tai taiteellisen teoksen esitykselle, valokuvalla, tallenteille, radio- tai televisiolähetykselle, luettelolle, taulukolle tai muulle vastaavalle tietojen yhdistelmälle ja tietokannalle.

Patentti suojaa teollisen keksinnön, mitä voidaan käyttää liiketoiminnassa. Keksintö on uusi konkreettinen ratkaisu, menetelmä, laite, tuote tai niiden käyttö. Keksinnön oleelliset vaatimukset patentista päätettäessä ovat uutuusvaatimus ja keksinnöllisyys. Patentilla ei voida suojata ideoita, algoritmeja ja asiasisältöjä. Suomessa myöskään ohjelmistoja ei voida patentoida.

Tekijänoikeus suojaa ilmaisutavan ja ”muodon”, tekijän persoonallisen luomistyön sekä teoksen kirjallisen asun. Se ei kuitenkaan suojaa asiasisältöä, tietoa, ideaa, mielipidettä, menetelmää tai algoritmia. Muodolla tarkoitetaan persoonallista ilmaisutapaa, mutta ei yleensä ulkoasua tai taittoa, eikä tiedostomuotoa.

Yrityksen taseessa tuotteen suojaamiseen liittyviä teollisuus oikeuksia ja tekijänoikeuksia kutsutaan aineettomiksi oikeuksiksi. Euroopan Talousyhteisön tilinpäätösdirektiivin mukaan aineettomia oikeuksia ovat toimiluvat, patentit, lisenssit, tavaramerkit sekä vastaavat oikeudet ja varat, jos ne on hankittu vastikkeellisesti eikä niitä tarvitse ilmoittaa liikearvoa koskevassa kohdassa tai yritys on ne itse luonut, siltä osin kuin kansallinen lainsäädäntö sallii niiden aktivoinnin.

Tuotteeseen ja palveluun liittyvänä kilpailuedun lähteenä voi olla myös yrityksen infrastruktuuri. Esimerkiksi teolliset prosessit ja niihin sisältyvä ainutlaatuinen teknologia voivat tuoda yritykselle kilpailuetua. Organisaatioon pohjautuvaa kilpailuetua voivat tuoda yrityksen voimavarat tai tietoperusta. Nämä ovat kytköksissä toisiinsa.

Kilpailuetu voi olla resurssipohjainen eli se voi perustua yrityksen ylivoimaisiin resursseihin muihin saman alan yrityksiin verrattuna. Resurssipohjaisen kilpailuedun lähteenä on usein yrityksen osaaminen eli kilpailuetu pohjaa asiantuntevaan henkilöstöön. Voimavaroihin liittyvä kilpailuetu voi olla seurausta myös yrityksen sijainnista, toimitiloista tai raaka-aineista. Näissä tilanteissa kysymyksessä on yrityskohtainen ominaisuus tai omaisuuserä, jota ei voi erottaa tästä nimenomaisesta yrityksestä. On kuitenkin huomattava, että maailmanlaajuisilla markkinoilla resurssipohjainen kilpailuetu on useimmiten riittämätön. Tämän vuoksi kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä on yritysten uusiutuminen ja jatkuva osaamisen eli tietojen ja taitojen kehittäminen.

Kilpailuedun säilyttämisen olennaista on sitouttaa ainutlaatuisia tietoja ja taitoja omaavat henkilöt organisaatioon. Jos kysymyksessä on esimerkiksi kilpailijoihin verrattuna ylivertainen palvelu, on tärkeä juurruttaa toimintatapa koko organisaatioon. Kilpailijat voivat parantaa palvelua ja saavuttaa palveluun liittyvää etumatkaa, mutta ainutlaatuisen palvelun ollessa osa organisaatiokulttuuria koko organisaation toimintatavan kopioiminen on erittäin vaikeaa.

2.5 Osaaminen ja kyvykkyydet

Liiketoimintaa arvioidessaan sijoittajat painottavat yritysten henkilöresurssien osaamisen ja kyvykkyyksien tasoa. Tämä ilmenee siten, että arvioinneissa yrityksen johdon ja johtotiimin osaaminen ja kyvykkyydet ovat tärkeimpiä sijoittamiskriteereitä. Jatkuva osaamisen kehittäminen on yksi keskeinen yritysten kilpailukyvyyn taustalla oleva tekijä, joka on usein riippuvainen yrityksen osaamisesta sekä kyvykkyydestä hyödyntää osaamista liiketoiminnassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä edellyttää yrityksen oman sisäisen osaamisen kehittämistä sekä yrityksen ulkopuolisista lähteistä (mm. asiakkaat, yliopistot, tutkimuslaitokset ja muut yhteistyökumppanit) saatavan tiedon suunnitelmallista yhdistämistä. Tämän vuoksi ns. dynaamisella kyvykkyydellä on myös keskeinen merkitys osana liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä ja kaupallistamista, koska ne mahdollistavat yrityksen sisäisen ja ulkoisen osaamisen rakentamisen, yhdistämisen sekä jatkuvan oppimisen esimerkiksi kaupallistamisprosessin edetessä. Oppimisen taustalla olevia mekanismeja ovat esimerkiksi yhteistyön kautta saadut kokemukset, saadun tiedon ja osaamiseen liittyvän vuoropuhelu sekä tiedon dokumentointi helposti hyödynnettävään muotoon.

Yleisiä osaamisen yhdistämisen ja yhteistyön kautta saatavia etuja voidaan kuvata seuraavasti:

1. **Kannattavuuden paraneminen.** Yhteistyö voi antaa yritykselle mahdollisuuden hankkia tarvittavat taidot tai resurssit nopeammin verrattuna siihen, että ne kehitettäisiin yrityksen sisällä. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yritykset pyrkivät välttämään sitoutumista kiinteään omaisuuteen ja/tai teknologiaan, joka voi nopeasti vanhentua
2. **Nopeampi pääsy markkinoille.** Ketterä ja järkevästi toteutettu osaamisen yhdistäminen mahdollistaa myös suurempien uusien ratkaisujen kehittämisen markkinoille entistä nopeammin, joka on tärkeää esimerkiksi teknologiatoimialoilla.
3. **Oppiminen ja kehittyvä innovointikyky.** Yhteistyö kumppaneiden kanssa voi olla tärkeä oppimislähde yritykselle. Siirtämällä ja yhdistämällä teknistä tietotaitoaan ja resurssiaan yritykset voivat pystyä laajentamaan tietopohjaansa ja osaamistaan
4. **Liiketoimintamahdollisuuksien rakentaminen yhdessä.** Yritykset voivat myös tehdä yhteistyötä uusien standardien osalta, joka auttaa toimijoita tuottamaan laajempaa lisäarvoa suuremmille asiakaskunnille. Yhteistyö kehitysvaiheessa voi olla ratkaiseva tapa varmistaa kumppanuus teknologian kaupallistamisvaiheessa, ja sellaisella yhteistyöllä (esimerkiksi standardisoinnin kautta) voi olla erittäin tärkeä rooli yhteensopivuuden varmistamisessa ja markkinoiden epävarmuustekijöiden vähentämisessä.

Kaupallistamiseen tarvittavaa tietoa voidaan hankkia eri tavoin. Tyypillisiä hankkimisen keinoja ovat esimerkiksi seuraavat: 1) lisensoimalla tai ostamalla immateriaalioikeuksia yrityksen ulkopuoliselta toimijalta oman ratkaisun kehittämiseen, 2) ratkaisun kehittämiseen tarvittavien osaajien rekrytointi ja kouluttaminen, sekä 3) tiedon jakaminen esimerkiksi julkaisuissa, yhteisissä tilaisuuksissa, tapahtumissa, tutkimushankkeissa ja tutkimusyhteistyössä muiden yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa. Jokainen listatuista esimerkeistä vaatii yritykseltä ajankäyttöä sekä rahallisia investointeja, minkä vuoksi on olennaista tunnistaa ja valita juuri ne keinot, joiden kautta kaupallistamista voidaan tehokkaimmin ja ketterimmin edistää.

2.6 Liiketoimintamahdollisuuksien luokittelu

Edellä on kuvattu, mitä liiketoimintamahdollisuus tarkoittaa ja mitkä ovat sen ominaisuudet. Liiketoimintamahdollisuus on kuitenkin eri tilanteissa ja ympäristöissä (kontekstissa) erilainen riippuen siitä, onko kysymyksessä täysin uusi tuote tai uudet markkinat vai puhutaanko olemassa olevista tuotteista ja markkinoista.

Liiketoimintamahdollisuuden lähtökohtana on havaittu asiakkaan ongelma tai tarve, johon tarjotaan ratkaisua. Ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen voidaan jaotella kolmeen eri prosessikategoriaan, jotka ovat Sarasvathy et. al. (2003) mukaan

- a) allokoiva eli kohdentava prosessi, jossa tapahtuu liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen (*opportunity recognition*)
- b) löytöprosessi – liiketoimintamahdollisuuden löytäminen (*opportunity discovery*) ja
- c) luova prosessi – liiketoimintamahdollisuuden luominen (*opportunity creation*).

Nämä kolme erilaista näkemystä liiketoimintamahdollisuuksista riippuvat markkinoiden kysyntä ja tarjontatilanteesta. Eri prosessit poikkeavat toisistaan riippuen siitä, miten kunkin eri kategorian yhteydessä ymmärretään liiketoimintamahdollisuuden luonne, yrittäjän rooli ja liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen. Mahdollisuuksien tunnistaminen tapahtuu, kun tiedon jakelu on olemassa ja se tiedetään, kun taas mahdollisuuksien löytämisessä tiedon jakautuminen ei ole tiedossa. Kun tiedon jakelua ei ole olemassa ja sitä ei tunneta, niin kysyntä ja tarjonta ovat tuntemattomia, ja liiketoimintamahdollisuudet luodaan.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisen ja löytämisen strategiat voidaan luokitella sen mukaan, kuinka laajan joukon ulottuvilla liiketoimintamahdollisuus on (Companys & McMullen 2006). Liiketoimintamahdollisuus on silloin objektiivinen, kun se on kenen tahansa ulottuvilla. Tässä tilanteessa se perustuu yleisesti tunnettuun ja käytettävissä olevaan tietoon, innovaation tai markkinoiden muutokseen. Tällöin yrityksen tiedonhankinta ja osaaminen ja niiden yhdistäminen markkina- ja asiakastietoon vaikuttavat merkittävästi liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen. Organisaation sopeutuminen ympäristön muutoksiin ja sosiaaliset verkostot vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuden tunnistamiseen ja löytämiseen.

Teknologisten innovaatioiden suojaaminen on usein perustana subjektiiviselle eli rajatun joukon hyödynnettävissä olevalla liiketoimintamahdollisuudelle. Uudessa yritystoiminnassa liiketoimintamahdollisuudet liittyvät usein tällaisiin innovaatioihin. Valmista tuotetta ja markkinoita ei ole olemassa. Tässä tilanteessa kysymyksessä on selvästi subjektiivinen toiminta, jossa idean keksijä ja kehittäjä on ainakin alkuvaiheessa mukana. Innovaation kaupallistajalla pitää olla kuitenkin kaupallistamiseen tarvittavaa osaamista ja resursseja liiketoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitoon. Voikin olla niin, että tässä prosessissa eri osapuolet toteuttavat prosessin eri vaiheet, joissa tarvittava osaaminen poikkeaa toisistaan.

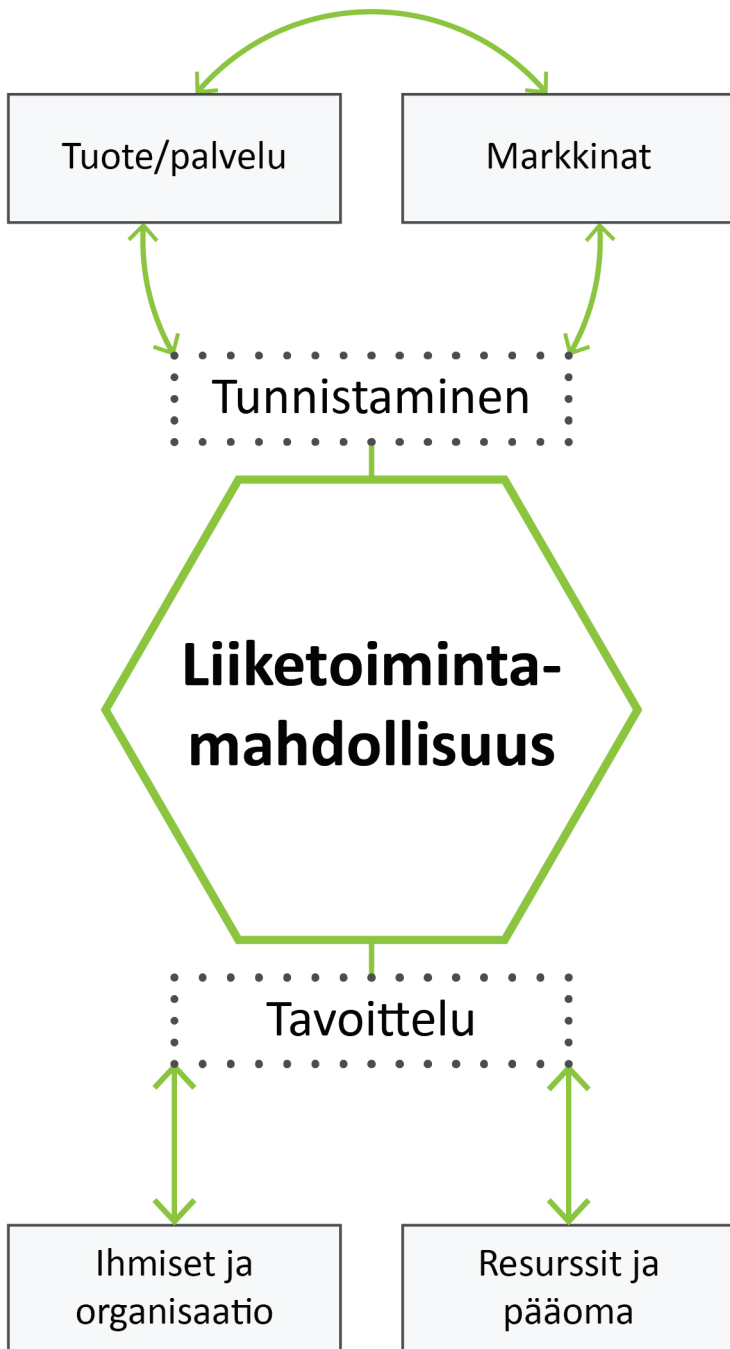
Seuraavaksi kuvataan nämä erilaiset tilanteet, jotka vaikuttavat liiketoimintamahdollisuuksien taustalla.

2.6.1 Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen tapahtuu, kun markkinoilla on jo olemassa olevaa kysyntää ja tarjontaa. Tässä tilanteessa markkinoille tulevista harkitseva yritys arvioi, että kysyntä ja tarjonta eivät kaikilta osin täysin kohtaa, ja markkinoilla on tilaa uusille tuotteille ja palveluille. Voidaan sanoa, että liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen on olemassa olevan kysynnän ja tarjonnan yhteen saattamista.

Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen on objektiivinen ja yrittäjistä riippumaton. Yrittäjän toimii kuitenkin vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja havainnoi markkinoita. Yrittäjän rooli on markkinoiden kysynnän ja tarjonnan epätasapainon eli markkina-aukon havaitseminen. Tämä on esitetty kuvassa 3. Kuvan yläosa kertoo, että liiketoiminnan käynnistämistä harkitseva yrittäjä havaitsee markkinoiden nykyisten tarpeiden ja tarjonnan välillä olevan markkina-aukon. Havaittuaan markkina-aukon yrittäjä analysoi liiketoimintamahdollisuuden suhteessa omaan

organisaatioonsa ja resursseihinsa, jotka ovat tähän liiketoimintaan nähden käyttämättöminä tai vajaakäytössä. Jos yrittäjä päättää lähteä tavoittelemaan kyseistä liiketoimintamahdollisuutta, hän kohdentaa käyttämättömät ja vajaakäytössä olevat resurssit siten, että luodaan tarjontaa, joka täyttää markkinoilla olevan aukon.



Kuva 4. Liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen

Harvardin case-kokoelmassa kuvattu SpinBrush sähköhammasharjoja tuottanut Dr. John's Products, Ltd. on erinomainen esimerkki liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisesta. Sähköhammasharjojen tarjonnasta vastasivat 1990-luvun lopussa pääosin suuret kansainväliset yritykset Colgate, Gillette ja Johnson & Johnson. John Osher analysoi huolella, minkälaista tarjontaa oli. Hän ja hänen kokenut yrittäjätiiminsä päätti tarjota markkinoille edullisen vaihtoehdon, jonka ominaisuudet ovat selkeästi parempia kuin kilpailijoilla.

Yritys asetti tiukat tuotekehityskriteerit. Niiden mukaan tuotteen piti olla merkittävästi parempi kuin normaali hammasharja. Kuitenkin sen piti omata myös joitakin tavallisen hammasharjan hyviä ominaisuuksia. Osher ja hänen yrittäjätiiminsä kolme muuta jäsentä sijoittivat vuonna 1998 yhteensä 700 000 dollaria yrityksen käynnistämiseen. Tuotteen edullisuus ja muut ominaisuudet tekivät siitä myyntimenestyksen. Vuoden 2000 alussa myynti oli 6000 harjaa per päivä ja vuoden lopulla jo 24 000 yksikköä päivässä. Koska Dr. John's Products Ltd.:n henkilöresurssit olivat edelleen hyvin niukat yrityksen työllistäessä ainoastaan 9 henkilöä, se aloitti neuvottelut tuotteen lisensoimisesta tai myymisestä suurille toimijoille. Vuoden 2001 alussa yritys pääsi Procter & Gamblen kanssa sopimukseen, jonka mukaan Procter & Gamble maksoi SpibBrushista 164 miljoonaa dollaria ja sen lisäksi osuuden seuraavan kolmen vuoden nettotuotoista. Vuoden kuluttua sopimuksen tekemisestä Procter & Gamble ja Osher sopivat tuottosopimuksen päättämisestä P&G:n maksamalla 310 miljoonan dollarin kertamaksulla. Näin ollen yrityksen kokonaisarvo oli 475 miljoonaa dollaria.

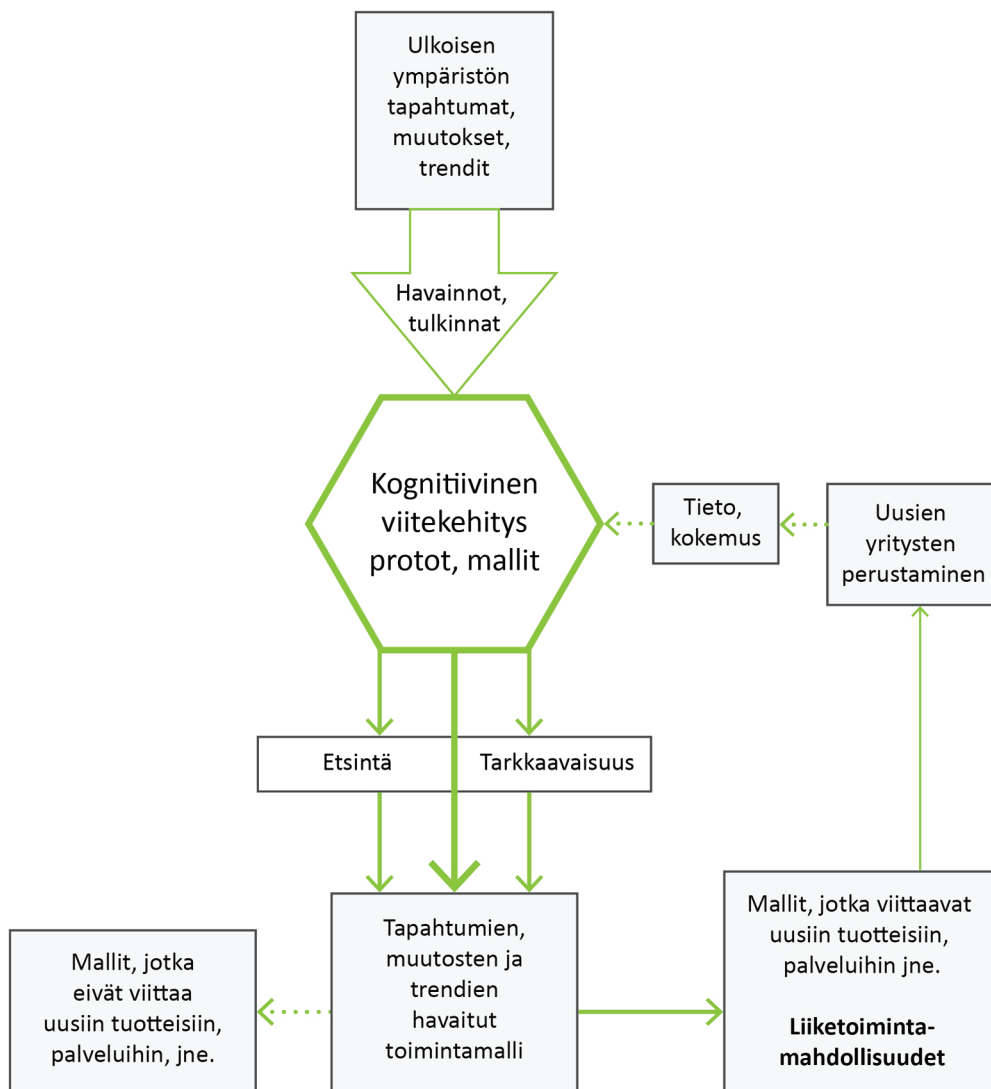
2.6.2 Liiketoimintamahdollisuuden löytäminen

Liiketoimintamahdollisuuden löytämisessä on kyse siitä, että markkinoilla olevaan kysyntään ei ole tarjolla hyvin soveltuvaa ratkaisua. Liiketoimintamahdollisuuden löytäminen on tiedossa olevien erityisten resurssien kohdentamista markkinoiden tarpeisiin.

Baron (2006) on kehittänyt mallin liiketoimintamahdollisuuden löytämisestä. Liiketoimintamahdollisuus löydetään aktiivisesti etsimällä ja pysymällä ajan tasalla markkinatilanteesta. Yrittäjän rooli on joko aktiivisesti etsiä uusia mahdollisuuksia tai passiivisesti tarkkailla ympäristöään ja tarttua havaittuihin mahdollisuuksiin. Tässä häntä auttavat henkilökohtainen kokemus, innovatiivisuus ja hyvät sosiaaliset verkostot.

Liiketoimintamahdollisuuden tapahtumien, ulkoisten muutosten ja suuntausten tulkitaan ja mielletään muodostavan tiedollisen taustan eli kognitiivisen viitekehityksen, joka voi olla prototyyppi, esimerkki tai uusi tapa toimia (Baron, 2006). Kun tämä kognitiivinen viitekehitys yhdistetään yrittäjän tietoon, kokemukseen, aktiiviseen etsimiseen ja valppaana oloon voi tuloksena olla uusi yritystoiminta.

Baronin (2006) esittämässä mallissa liiketoimintamahdollisuuden löytämistä tarkastellaan suhteessa ulkoisen ympäristön tapahtumiin, muutoksiin ja trendeihin sekä tarkastelijan omaan tietoon ja kokemukseen. Ulkoisen ympäristön tapahtumat, muutokset ja trendit vaikuttavat kysyntään (Kuva 5). Ulkoisen ympäristön tapahtumilla on suuri vaikutus liiketoimintamahdollisuuksien syntyyn. Esimerkiksi ilmaston muutos vaikuttaa tänä päivänä paljon liiketoimintamahdollisuuksien syntyyn useilla eri alueilla.



Kuva 5. Liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen (Baron 2006).

Baronin (2006) mallissa erilaiset tarkkailijat antavat erilaiset tulkinnat liiketoimintamahdollisuuksista toisistaan poikkeavan kognitiivisen taustansa takia. Yrittäjän tuntemus kohteena olevasta liiketoiminnasta ja sen tuomat tiedolliset valmiudet ovat tärkeitä tekijöitä liiketoimintamahdollisuuden tunnistamisessa. Innovaation keksijä ei välttämättä löydä tai tunnista omaan innovaatioonsa perustuvaa liiketoimintamahdollisuutta. On olemassa paljon esimerkkejä, joissa keksijä ei ole ymmärtänyt keksintönsä liiketoiminnallista potentiaalia ja näin ollen se on jäänyt keksijältä kaupallistamatta. Liiketoimintamahdollisuuden hyödyntämisen on sen sijaan voinut suorittaa yrittäjä, jonka kognitiiviset valmiudet ovat mahdollistaneet innovaation kaupallistamisen.

Toisin sanoen eri tarkkailijoilla on erilainen aikaisempi tieto ja kokemus, ja siksi myös heidän tulkintansa eroavat toisistaan. Tämä tarkoittaa, että liiketoimintamahdollisuuksien luonnetta ei voida täysin erottaa niihin tarttuvista henkilöistä, joten ne ovat osittain subjektiivisia.

Alan toimijoiden liiketoimintatuntemus helpottaa havaittujen toimintamallien liittämistä uusiin tuotteisiin ja palveluihin sekä jalostusmenetelmien kehitykseen. Varsinaiseen liiketoimintaan tämä kehityskulku johtaa siinä vaiheessa, kun yrittäjämäinen käyttäytyminen (liiketoimintamahdollisuuksien etsintä ja tarkkaavaisuus) liitetään havaittuihin muutoksiin ja trendeihin.

Uusiin tuotteisiin ja palveluihin viittaavat mallit mielletään liiketoimintamahdollisuuksiksi, joihin tarttumiseksi perustetaan uusia yrityksiä tai laajennetaan olemassa olevan yrityksen liiketoimintaa. Tästä uudesta liiketoiminnasta kertyy tietoa ja kokemusta, jota käytetään uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Liiketoimintamahdollisuuden arvonlisäyksen perustana voivat olla käyttämättömät tai vajaakäyttöiset resurssit tai palvelut. Nämä joko luovat kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai avaavat uusia tapoja olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseen.

Markkinatiedolla on erittäin suuri merkitys liiketoimintamahdollisuuden löytämisessä ja sen vuoksi tiedon hankinta korostuu. Kun saadaan nopeasti mahdollisimman luotettava tieto asiakkaiden ongelmista ja markkinoiden tarpeista, voidaan liiketoimintamahdollisuuteen tarttua kehittämällä ratkaisu näihin ongelmiin ja tarpeisiin.

Usein liiketoimintamahdollisuuden löytäminen ja päätös sen hyödyntämisestä syntyy vajaiden tietojen perusteella. Päätöksen jälkeen yrittäjän on hankittava lisää tietoa, joka joko vahvistaa tai heikentää päätöksen tuloksena ollutta toimintamallia. Lisäksi uusi tieto ohjaa toiminnan suuntaa liiketoiminnan kehittyessä. Seuraava Case Blancco Oy Ltd on hyvä ja myös ajankohdainen esimerkki tilanteesta, jossa yrityksen liiketoiminnan suuntaa muutettiin aktiivisen ympäristön havainnoinnin seurauksena. Aluksi liiketoiminnan painopiste oli tietojen hävittäminen tietokoneista. Teknologian kehittyessä yritys havaitsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia tunnistamallaan tiedon hävittämistarpeen vastaavista muista päätelaitteista.

Case Blancco Oy Ltd

Case Blancco Oy Ltd on hyvä esimerkki siitä, että markkinoilla olemassa olevaan tai piilevään kysyntään ei ole tarjolla hyvin soveltuvaa ratkaisua. Tiedon hävittäminen ei ollut Janne Tervon ja Kim Väisäsen perustaman yrityksen ensimmäinen tuoteidea. Auton lohkolämmittimen kauko-ohjausjärjestelmä ja kannettavien tietokoneiden lukitusjärjestelmät olivat heidän vuonna 1997 perustamansa Carelian Innovations Oy:n ensimmäisiä tuotteita. Nämä tuotteet eivät tuoneet yritykselle menestystä. Janne Tervo havaitsi, että Pohjois-Karjalan keskussairaala oli poistanut käytöstä tietokoneita, joiden salaisiksi luokiteltuja potilastietoja ei ollut tuhottu ennen koneiden käytöstä poistamista. Luottamuksellisten potilastietojen joutuminen väriin käsiin oli sysäyksenä yrityksen tietojen hävittämisen liiketoiminnalle. Tiedon määrän kasvaessa huimasti ja samanaikaisesti tapahtuva tiedon tallennusvälineiden nopea kehitys olivat hyviä perusteita tiedon hävittämisen työkalujen kehitykselle.

Vuonna 2000 yrityksen nimi muutettiin Blancco Oy:ksi. Yrittäjien tiet erosivat vuonna 2002, kun päätettiin tulevaisuuden tuotestrategiasta. Janne Tervo olisi halunnut yrityksen keskittyvän useampiin tutkimus- ja kehityshankkeisiin, kun taas Kim Väisänen ehdotti keskittymistä tiedon hävittämiseen. Kimin ehdotus voitti ja Janne ostettiin ulos yrityksestä.

Vähitellen Blancco Oy:n tuotevalikoima laajentui kattamaan eri tarkoituksiin useita tuotteita, joilla oli sama toimintafilosofia. Näin yrityksestä tuli johtava tiedon poisto-ohjelmistojen toimittaja erilaisille päätelaitteille. Blancco Oy:n tuotteet tukivat kansallisia ja kansainvälisiä tietojen poisto- ja pyyhkimisstandardeja ja niille hankittiin vientimaiden viranomaisten ja riippumattomien testauslaboratorioiden sertifioinnit. Tällä tavalla ylläpidettiin asiakkaiden luottamusta yrityksen toimintaan.

Vuosina 2007 – 2013 yritys kasvoi ripeästi ja kannattavasti. Vuonna 2007 liikevaihto oli 2.7 miljoonaa euroa, josta se kasvoi viiteentoista miljoonaan euroon vuonna 2013. Työntekijöitä yrityksessä oli tuolloin yhteensä 130. Vuosittainen liikevoittoprosentti oli tuona aikana 17 – 35 prosenttia. Liikevaihdosta 97 prosenttia tuli ulkomailta.

Yrityksen ripeä kehitys ei jäänyt huomaamatta. Vuonna 2012 Kim Väisänen ja Blancco saivat lukuisia palkintoja. Suomen Entrepreneur of the Year -voiton lisäksi Blancco sai tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon. Kauppalehti ja OP-Pohjola-ryhmä valitsivat sen omissa kilpailuissaan vuoden yritykseksi. Nopea ja kannattava kasvu ja hyvät tuotteet herättivät kiinnostusta myös ulkomailla. Vuoden 2014 alussa Blancco Oy myytiin brittiläiselle Regenersikselle 60 miljoonan euron kauppahinnalla.

2.6.3 Liiketoimintamahdollisuuden luominen

Liiketoimintamahdollisuuden luominen tapahtuu tilanteessa, jossa sekä kysyntä että tarjonta ovat tuntemattomia. Tällaisessa tilanteessa usein markkinoille luodaan uusien innovaatioiden välityksellä uutta kysyntää, joka voidaan täyttää uuden tuotteen tai palvelun avulla. Liiketoimintamahdollisuuden luominen ("creation") on tuntemattoman markkinatarpeen ja tuntemattomien resurssien yhdistämistä.

Liiketoimintamahdollisuuden luomisessa on usein kysymys uuden liiketoiminnan perustamisesta ja siinä yhteydessä keksinnön tai uuden innovatiivisen tuotteen tai palvelun kaupallistamisesta. Tässä yhteydessä yrityksen perustaja tai liiketoiminnan kehittäjä havaitsee liiketoimintamahdollisuuden ja hankki tietoa potentiaalisista asiakkaista ja markkinoista. Yritys arvioi kehitettyjen ideoiden toteutettavuuden ja yrityksen kyvyn tuottaa ja saada siitä arvoa.

Liiketoimintamahdollisuuden luomisessa yrittäjän ja yrityksen kyky toimia tiiviissä yhteistyössä keskeisten sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa on erityisen tärkeää markkina- ja teknologiariskin hallitsemiseksi. Esimerkiksi kyky saada laajempi toimijajoukko työskentelemään uuden teknologian ympärillä kattaen sekä tarvittavan perus- ja soveltavan tutkimuksen että käyttäjilleen näkyvien sovellusten ja ratkaisujen kehittämisen voi nopeuttaa merkittävästi uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomista. Näiden toimenpiteiden toteutuminen edellyttää lisäksi näkemyksellisyyttä tulevaisuudesta sekä kykyä viestiä nämä myös kumppaniverkostolle, jonka kautta toimintaa voidaan hallitusti koordinoita ja ohjata liiketoimintamahdollisuuden luomisen kannalta haluttuun suuntaan.

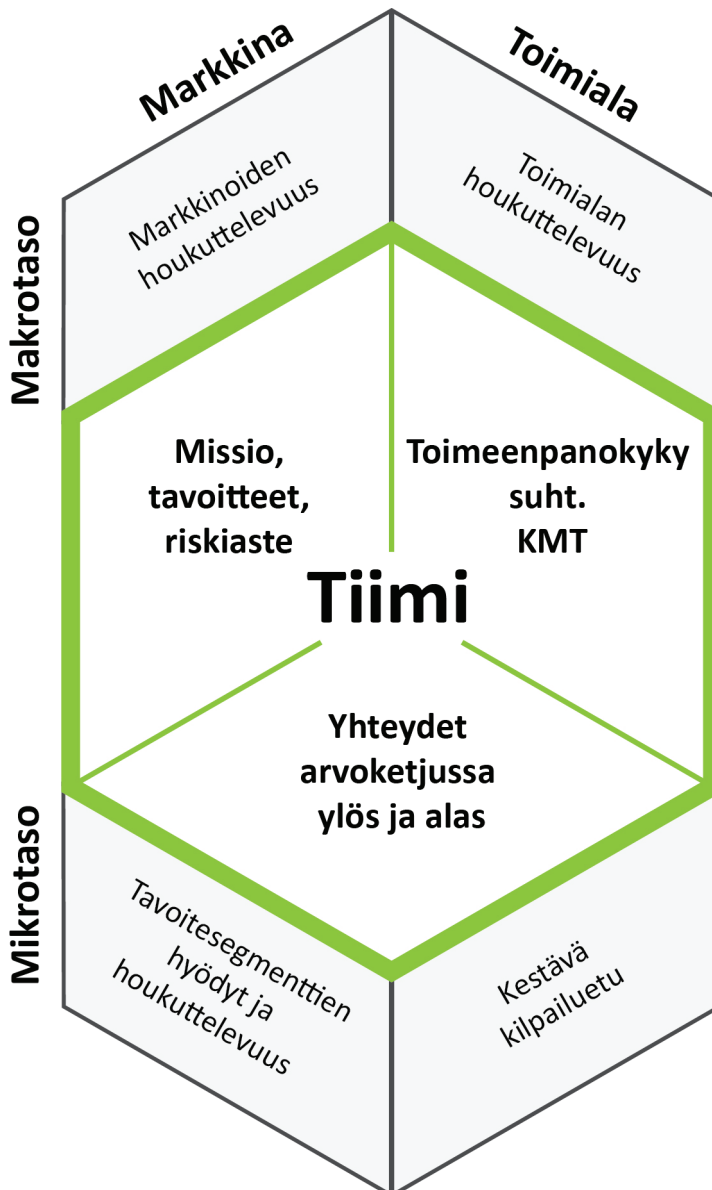
Esimerkki liiketoimintamahdollisuuden luomisesta on Polar Electro Oy, joka kehitti vuonna 1982 lanseeratun maailman ensimmäisen langattoman sykemittarin. Polar Electro Oy:n perusti professori Seppo Säynäjäkangas vuonna 1977 ja sen ensimmäinen kaupallinen tuote lanseerattiin vuonna 1978. Aluksi tuotteet suunniteltiin pääasiassa aktiiviurheilijoille. Tänä päivänä erilaisia oman kehon toimintaa mittaavia ja seuraavia laitteita käyttävät tavalliset kuntoilijat ja myös muut omasta terveydentilastaan kiinnostuneet ihmiset.

2.7 Miksi liiketoimintamahdollisuus on toimiva?

Tilastokeskuksen mukaan puolet perustetuista yrityksistä lopettaa toimintansa ennen kuin niiden toiminnan perustamisesta tulee kuluneeksi viisi vuotta. Yhtenä perussyyinä liiketoiminnan lopettamiseen on se, että joku tavoitellun liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksista on jäänyt toteutumatta.

Kuvassa 6 on esitetty liiketoimintamahdollisuuden alueet ja tasot Mullinsin (2006) mallin mukaisesti. Liiketoimintamahdollisuutta analysoidessa tarkastelu voidaan jakaa tavoiteltujen markkinoiden ja toimialan käsittelyyn. Markkinoiden ja toimialan lisäksi liiketoiminnan onnistumisen kannalta oleellinen elementti on liiketoimintaa pyörittävä yrittäjä- tai johtotiimi. Markkinoita ja toimialaa voidaan lähestyä makro- tai mikrotasolta. Makrotasolla analysointi tapahtuu koko toimialan ja markkinoiden houkuttelevuuden kannalta, kun taas mikrotasolla arvioidaan liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksia, houkuttelevuutta ja kestävyyttä oman yrityksen näkökulmasta.

Mikrotasolla pohditaan, mitkä ovat markkinoilta tavoiteltavien segmenttien hyödyt ja houkuttelevuus. Toimialan osalta verrataan omaa yritystä muihin toimijoihin hakien niitä tekijöitä, jotka muodostavat yrityksen kestävästä kilpailuedun suhteessa muihin toimijoihin.



Kuva 6. Liiketoimintamahdollisuuden alueet ja tasot.

Liiketoimintamahdollisuuden ytimessä on liiketoimintaa kehittävä yrittäjä- tai johtotiimi, jonka osaaminen ja kyvykkyys ovat ratkaisevan tärkeitä liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Tiimin riskiasenteet vaikuttavat siihen, miten se muotoilee yrityksen toiminta-ajatuksen ja asettaa toiminnalle tavoitteet. Johtotiimi päättää myös resursseista, joiden kohdentaminen vaikuttaa toimeenpanokykyyn suhteessa liiketoiminnan kriittisiin menestystekijöihin (KMT). Tiimin verkostosuhteet eli yhteydet ylös ja alas koko liiketoiminnan arvoketjussa ovat keskeisiä liiketoiminnan onnistumisen kannalta.

Liiketoiminnan kestävyyttä tarkastellaan mikrotasolla analysoimalla yrityksen kestäviä kilpailuetuja. Kestävät kilpailuedut voivat perustua esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen suojaamiseen, ainetlaatuiseen osaamiseen ja resursseihin.

Mullinsin mallissa ei tarkastella lainkaan liiketoiminnan ajoitusta. Liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksista markkinoiden houkuttelevuuteen ja kestäväää kilpailuetuun voidaan vaikuttaa omilla päätöksillä ja toimenpiteillä. Hyviä liiketoimintamahdollisuuksia voidaan löytää myös markkinoilta ja toimialoilta, jotka eivät aluksi vaikuta houkuttelevilta. Samoin yritys voi kehittää omaa kestäväää kilpailuetua omilla päätöksillään. Sen sijaan yrityksen omat päätökset harvemmin vaikuttavat mahdollisuuksien ikkunan aukioloon. Tuotteiden ja palvelujen lanseeraaminen markkinoille, joilla mahdollisuuksien ikkuna ei ole vielä avoinna tai on jo sulkeutumassa, johtaa helposti liiketoiminnan kassavirtaongelmiin.

2.8 Liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen

Kun arvioidaan liiketoimintamahdollisuuteen tarttumista, haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Minkälaiset kehitysvoimat, kilpailuaukot ja kilpailutyhjiöt ovat liiketoimintamahdollisuuden taustalla?
- 2) Kenelle mahdollinen liiketoiminta tuo lisäarvoa eli kenen kannalta se on toivottava?
- 3) Miten kannattava mahdollinen liiketoiminta on?
- 4) Miten liiketoiminta vastaa yrittäjän henkilökohtaisia tai yritykselle asetettuja tavoitteita?

Seuraavassa pohditaan lyhyesti näitä kysymyksiä.

Millaiset kehitysvoimat, kilpailuaukot ja kilpailutyhjiöt ovat liiketoimintamahdollisuuden taustalla?

Kehitysvoimat

Liiketoimintaan vaikuttavia kehitysvoimia ovat muun muassa toimintaympäristön muutokset. Esimerkiksi ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat toimenpiteet vaikuttavat merkittävästi uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntyyn. Toisaalta ilmastonmuutos sulkee mahdollisuuksien ikkunan monilta sellaisilta liiketoiminnoilta, jotka tuottavat haitallisia päästöjä, joita ei pystytä kompensoimaan. Tähän liittyy luonnonvarojen muutos esimerkiksi siten, että pyritään korvaamaan uusiutumattomia energialähteitä uusiutuvilla energialähteillä.

Vuoden 2020 aikana merkittävin yritysten toimintaympäristöön vaikuttanut muutostekijä on ilman muuta ollut koronavirus ja sen leviäminen. Samanaikaisesti, kun viruksen leviämisen ehkäisemiseksi tehdyt päätökset ja toimenpiteet ovat ajaneet suuren osan yrityksiä ahdinkoon, osalle on auennut uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tässä kirjassa jo aiemmin mainittu ruoan

verkkokauppa on kasvanut merkittävästi samanaikaisesti, kun ravintoloiden ja hotellien kysyntä on laskenut useita kymmeniä prosentteja. Mahdollisuuksien ikkuna on auennut kasvomaskien ja käsihuuhteiden valmistajille ja valmistukseen siirtyneille yrityksille. Toisaalta se on sulkeutunut monelta sellaiselta tapahtumajärjestäjältä, joiden on pitänyt perua tilaisuuksiaan, tai jotka eivät omissa toiminnoissaan pysty huolehtimaan riittävästi osallistujien turvallisuudesta.

Demografinen muutos eli väestön ikääntyminen ja väestörakenteen muutos vaikuttavat myös liiketoimintamahdollisuuksien ilmenemiseen. Suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen ja samanaikaisesti tapahtuva syntyvyyden lasku vaikuttavat väestön ikärakenteeseen. Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi vaaditaan työperäisen maahanmuuton lisäämistä.

Taloudellinen muutos, joka näkyy esimerkiksi tulo- ja varallisuustason muutoksena, vaikuttaa selvästi liiketoimintamahdollisuuksiin. Tulo- ja varallisuustason nousu muuttaa kulutusikäytymistä, esimerkiksi siten, että tuloista entistä pienempi osa käytetään välttämättömyshyödykkeiden hankintaan.

Uuden tiedon määrä kasvaa jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla teknologisen kehityksen ansioista ja tämä ilmiö puolestaan myötävaikuttaa teknologian kehittymiseen. Digitalisaatio on nopeuttanut valtavasti tietomäärän kasvua ja mahdollistanut informaation nopean leviämisen. Teknologinen kehitys ja informaation nopea leviäminen ovat edesauttaneet verkostoitumisen ja globalisaation kehitystä. Kansalliset ja kansainväliset verkostot ja yhteydet ovat avanneet yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Uuden tiedon kasvu ja teknologian kehitys ovat johtaneet myös tuotteiden elinkaaren lyheneemiseen. Monissa tuotteissa tuotekehitysprosessin kesto on lyhentynyt ja uusia tuotteita tuodaan markkinoille kiihtyvällä tahdilla. Tämä vaikuttaa erityisesti liiketoimintamahdollisuuksien kestävyYTEEN, sillä kestävä kilpailuetu edellyttää jatkuvaa kehittämistä. Uusien tuotteiden kehittämistä rajoittavat ja määrittävät myös erilaiset normit ja säännöt. Esimerkiksi Euroopan unionin alueella normien ja säännösten harmonisointi edellyttää yrityksiltä omien tuotteidensa ja palvelujensa sopeuttamista säännösten mukaisiksi.

Erityisesti 2000-luvulla tapahtuneet väkivaltaisuuDET ovat johtaneet turvallisuuden tarpeen korostumiseen. Lentoliikenteen ja suurten yleisötilaisuuksien turvatarkastukset ovat luoneet joillekin yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta toisaalta rajoittaneet toisten yritysten mahdollisuuksia tarjota tuotteitaan ja palveluitaan näissä ympäristöissä.

Kilpailuaukot ja kilpailutyhjiöt

Liiketoimintamahdollisuutta analysoitaessa voidaan havaita markkinoilla kilpailuaukko, joka toimii vetotekijänä. Esimerkiksi Blancco Oy havaitsi selvän aukon yritysten tietojen hävittämisen markkinoilla ja kehitti tuotteensa juuri tähän tarpeeseen. Kilpailuaukko voi syntyä myös siten, että joku markkinoille vakiintunut toimija poistuu markkinoilta. Jos markkinoilta poistumisen syy ei ole kysynnän pieneneminen, jää markkinoille poistuvan yrityksen kysyntää vastaava aukko.

Kilpailuaukkojen tunnistamiseksi nykyisten tuotteiden nykyisillä markkinoilla voidaan käyttää aukkoanalyysia, jota kutsutaan myös markkinoinnin polun analyysiksi (Weber & Dholakia 1998). Markkinoiden aukkoja nykyisten tuotteiden nykyisillä markkinoilla ovat käyttöero, olemassa oleva aukko ja tuotevaje.

Markkinoiden kokonaispotentiaalin ja kaikkien markkinoilla olevien kuluttajien todellisen nykyisen käytön välillä olevaa eroa kutsutaan käyttöeroksi. Nykyinen käyttö tarkoittaa kokonaismarkkinoita. Kotimaan markkinoilla kokonaismarkkinat voidaan määrittää melko helposti tilastojen ja yritysten tilinpäätöstietojen perusteella. Kansainvälisillä markkinoilla kokonaismarkkinoiden määrittäminen voi olla vaikeampaa, mutta siinä auttavat toimialakohtaiset seuranta- ja markkinatutkimukset. Markkinapotentiaalin selvittäminen on sen sijaan kuluttajatuotteiden markkinoilla vaikeaa. Yrityksen kannalta tärkeä on tunnistaa ne markkinasegmentit, joita yritys ei ole vielä saavuttanut tai joiden palvelussa on laajentamismahdollisuuksia.

Markkinoilla olemassa oleva aukko ja tuotevaje liittyvät markkinoiden kilpailutilanteeseen. Edellä kuvattu yrityksen poistuminen markkinoilta luo olemassa olevan markkina-aukon. Tuotevaje puolestaan voi johtua yrityksen omasta segmentoinnista ja asemoinnista markkinoilla. Yrityksen päätökset segmenteistä ja omasta asemasta markkinoilla sulkevat osan markkinoista tarjotun tuotteen tai palvelun ominaisuuksien vuoksi.

Hyvä esimerkki kilpailuaukosta on koronaviruspandemian alkuvaiheessa todettu puute kasvomasteista, jota paikkaamaan käynnistettiin pikaisesti kotimainen maskituotanto. Kilpailutyhjiö muodostuu silloin, kun markkinoilla on kysyntää ja tarjontaa, mutta jostain syystä tarjonta ja kilpailu estyy tai estetään. Valmiuslakien vuoksi tapahtumajärjestäjillä ei ollut keväällä 2020 mahdollisuutta toteuttaa tapahtumia. Tämän kilpailutyhjiön täyttämiseksi monet tapahtumat ja tilaisuudet siirtyivät verkossa toteutettaviksi.

Kenelle mahdollinen liiketoiminta tuo lisäarvoa eli kenen kannalta se on toivottava?

Yrittäjälle lisäarvon saaminen liiketoiminnasta on elinehto. Liiketoimintamahdollisuutta karvoitettaessa yrittäjät luonnollisesti painottavat esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa sitä, mitä lisäarvoa liiketoiminta heille ja myös rahoittajille tuo. Jotta yrittäjien olisi mahdollista saada toiminnasta lisäarvoa, heidän on kyettävä osoittamaan, että myös heidän asiakkailleen koituu lisäarvoa. Toisin sanoen heidän pitää selkeästi kuvata oman asiakashyödyt.

Yrittäjien ja asiakkaiden lisäksi myös yrityksen työntekijöille koituu liiketoiminnasta lisäarvoa. Liiketoiminta on luonnollisesti toivottavaa myös yrityksen sijoittajien ja tavarantoimittajien kannalta. Näiden toimijoiden lisäksi yhteiskunta hyötyy liiketoiminnasta lisääntyvän työllisyyden ja verotulojen kautta.

Miten kannattavaa mahdollinen liiketoiminta on?

Jotta liiketoiminta olisi kestävä, sen tulee olla myös kannattavaa. Yritys asettaa liiketoiminnalleen kannattavuustavoitteet, joita mitataan säännöllisesti. Kannattavuuden mittareita ovat muun muassa katteet ja tuotto prosentit. Kannattavuutta voidaan parantaa lisäämällä tuottoja edellyttäen, että kustannukset eivät lisääny yhtä paljon tai enemmän. Toinen vaihtoehto on alentaa kustannuksia edellyttäen, että tuotot eivät alene yhtä paljon tai enemmän.

Miten mahdollinen liiketoiminta vastaa yrittäjän henkilökohtaisia tai yritykselle asetettuja tavoitteita?

Liiketoimintamahdollisuutta arvioitaessa on tärkeää määritellä, minkälaista liiketoimintaa yritys tavoittelee. Onko yrittäjän ja yrityksen tavoitteena merkittävä liiketoiminnan kasvu vai esimerkiksi oma työllistyminen ja kohtuullinen toimeentulo perheelle? Jos tavoitteena on liiketoiminnan merkittävä kasvu, tulee markkinoiden olla riittävän laajat.

2.9 Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus

Liiketoimintamahdollisuuden analysointi on syytä dokumentoida huolellisesti. Kirjallisesta jäsenllystä raportista on paljon hyötyä laadittaessa varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa ja suunniteltaessa yrityksen viestintää. Verrattaessa liiketoimintamahdollisuuden esitutkimusta ja liiketoimintasuunnitelmaa havaitaan niiden välillä mielenkiintoisia kytkentöjä ja merkittävästi myös päällekkäisyyttä. Esitutkimuksen pääpaino on selkeästi asiakkaiden löytämisessä (*‘to win a customer’*). Sen ajattelutapa on kysyä oleellisia kysymyksiä ja hakea niihin vastauksia, ei niinkään määritellä liiketoiminnan arvoa ja ansioita.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus kysyy kriittisiä kysymyksiä markkinoiden houkuttelevuudesta, kestävydestä ja ajoituksesta sekä johtoryhmän kyvykkyyksistä. Nämä kysymykset ovat oleellisia myös kaupallistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma puolestaan organisoii esitutkimuksen vastaukset ja kehittää markkinointi- ja toimintaohjelmat samoin kuin rahoitusstrategian, jotta investoijat ja muut sidosryhmät saadaan sijoittamaan liiketoimintaan. Liiketoimintasuunnitelman painopiste on usein rahoituksen hankinnassa ja tarkoituksena on löytää sijoittajia (*‘to win an investor’*). Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus tunnistaa kassavirran vetotekijät (*‘key drivers’*). Jos nämä vetotekijät ovat riittäviä, laaditaan yksityiskohtaiset strategiat ja suunnitelmat liiketoimintasuunnitelman muotoon. Tässä prosessissa on huomioitava, että jos ei löydetä asiakkaita, ei todennäköisesti löydetä myöskään sijoittajia.

Uutta liiketoimintaa käynnistettäessä on muistettava kysyä, miksi uusi liiketoiminta voi onnistua tai epäonnistua. Tähän kysymykseen saadaan vastauksia, kun tehdään huolellinen analyysi liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksista. Liiketoimintamahdollisuuden analysoinnin tuotoksena on liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus. Siinä arvioidaan kannattaako liiketoimintamahdollisuuteen tarttua ja aloittaa varsinainen liiketoiminta.

Lähtökohtana esitutkimuksessa on idea siitä, mitä markkinoille tarjotaan. Idean perustana puolestaan ovat kysymykset: Minkä asiakkaan ongelman markkinoille tarjottava tuote tai palvelu ratkaisee? Mikä on asiakkaan polttava tarve? Mitä tarpeita tarjottava tuote tai palvelu tyydyttää?

Uuden tuotteen, palvelun tai ratkaisun kehittämisessä on suora yhteys yrityksen liiketoimintamahdollisuuteen ja kaupallistamiseen. Usein yrityksellä on useita mahdollisia uusia tuote- tai palveluaihioita, joiden arviointi liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ja kaupallistamisen näkökulmasta on tärkeää. Tarvittavien päätösten ja valintojen vuoksi on olennaista kyetä tarkastelemaan liiketoimintamahdollisuuden eri osa-alueita kokonaisvaltaisesti hyödyntäen esimerkiksi vaihtoehtoisia visualisoinnin ja kuvaamisen tapoja. Seuraavalla sivulla on esitetty kaupallistamisen asetelma (Kuva 7), jota voi hyödyntää ketterästi monin eri tavoin liiketoimintamahdollisuuden tarkastelussa, arvioinnissa sekä kaupallistamiseen tähtäävien jatkotoimenpiteiden valinnassa ja aikatauluttamisessa.

<p>1</p> <p>Liiketoiminta- mahdollisuuden kuvaus</p> <p><i>Kuvaa, mikä uusi ratkaisu on ja miksi se on tärkeä?</i></p>	<p>2</p> <p>Asiakasryhmä ja hyödyt</p> <p><i>Kuvaa, kenelle ratkaisusta olisi hyötyä ja miksi?</i></p> <p><i>Kuvaa minkä asiakasongelman se ratkaisee?</i></p>	<p>4</p> <p>Toimivuus ja toteutettavuus</p> <p><i>Kuvaa miten ratkaisu toimisi käytännössä?</i></p> <p><i>Kuvaa, miten tunnistettu asiakasongelma voidaan ratkaista ja miten sen tuottama arvo realisoituu asiakkaalle?</i></p> <p><i>Mitä resursseja ratkaisun toteuttaminen vaatii?</i></p>	<p>5</p> <p>Testaaminen</p> <p><i>Kuvaa mitä toimenpiteitä tarvitaan ratkaisun toimivuuden testaamiseksi?</i></p> <p><i>Millaisella aikataululla ratkaisu voidaan testata ja kenen kanssa?</i></p>
	<p>3</p> <p>Markkina</p> <p><i>Miten ratkaisu eroaa markkinoilla olevista ratkaisuista?</i></p> <p><i>Milloin ratkaisu voitaisiin tuoda markkinoille?</i></p> <p><i>Mikä on liiketoimintamalli?</i></p>		<p>6</p> <p>Palaute ja jatkotoimenpiteet</p> <p><i>Millä toimenpiteillä keräät palautetta kohteena olevilta asiakasryhmiltä?</i></p> <p><i>Kuinka analysoit palautteen?</i></p> <p><i>Mitkä ovat palautteen perusteella tehtävät jatkotoimenpiteet?</i></p> <p>Palaa tarvittaessa kohtaan (1) ja toista toimenpiteet</p>

Kuva 7. Liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ja kaupallistamisen asetelma (canvas).

Yrityksen asiakkaita ovat kaikki ne erityyppiset henkilöt ja organisaatiot, joiden tunnistetun tarpeen tai ongelman tarjottu tuote tai palvelu täyttää. Asiakkaiden ongelmien tunnistamisen jälkeen tulee selvittää, miten suuren joukon asiakkaita ratkaisu kattaa eli miten laajat ovat markkinat. Markkinoiden laajuutta arvioitaessa ja analysoitaessa on tärkeää tunnistaa markkinoilta erilaisia asiakasryhmiä eli segmenttejä, joiden ominaisuudet ovat samankaltaisia. Markkinat eroavat toisistaan myös toimijoiden lukumäärän ja suuntautumisen suhteen.

Esimerkkejä erilaisista markkinoista ja asiakasryhmistä ovat:

- massamarkkinat
- kapeat (*niche-*) markkinat
- erilaistetut (*differoidut*) markkinat (asiakasryhmät eroavat toisistaan)

Erilaistetut markkinat voidaan luokitella sen mukaan, miten markkinat eroavat toisistaan. Segmentoiduilla markkinoilla asiakasryhmät eroavat vain hieman toisistaan, mutta monialaisilla ne poikkeavat toisistaan huomattavasti. Markkinoiden sanotaan olevan monitahoiset silloin, kun asiakasryhmät ovat selkeästi sidoksissa toisiinsa, kuten esimerkiksi raaka-aineita reseptinsä haakeva keittiömestari ja ruokaohjeita kirjoittava toimittaja.

Liiketoiminnassa on tarkoitus tarjota kilpailukykyinen ratkaisu asiakkaan ongelmaan tai tarpeen tyydytykseen. Jotta tämä olisi mahdollista, on yrittäjän syytä havainnoida, tarkkailla ja kuunnella mahdollisia asiakkaitaan. Tietoja asiakkaiden tarpeista voi saada esimerkiksi seuraamalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä tiedotusvälineistä, tilastoista ja julkaisuista. Jos tietoa ei ole riittävästi saatavilla julkisista lähteistä, sitä haetaan esimerkiksi tekemällä markkinatutkimuksia. Yksi tapa markkinatutkimuksen tekemiseen on tehdä mahdollisille asiakkaille kyselyjä, joissa selvitetään heidän tarpeitaan ja preferenssejään.

Markkinoiden ja kilpailijoiden havainnointi ja toiminnan analysointi ovat tarpeellisia, jotta saadaan selville, miksi asiakkaan ongelmaan ei ole löydetty sopivaa ratkaisua aikaisemmin, tai markkinoille tuodut ratkaisut eivät ole hyviä tai riittäviä.

Kun mietitään, miten yritys ratkaisee asiakkaan ongelman tai tyydyttää asiakkaan tarpeet, löydetään vastaus kysymykseen, mitä tuotteita tai palveluja markkinoille tarjotaan. Vastattaessa näihin kysymyksiin, hahmotetaan samalla kenelle tuotteita tai palveluita tarjotaan eli ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Ennen kuin aletaan analysoida markkinoita ja asiakkaita tarkemmin kartoitetaan tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet ja ainutlaatuisuus. Jos pohdinnoissa päädytään

tulokseen, että yrityksellä on parempi ratkaisu asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin kuin mitä tällä hetkellä on tarjolla, tarjottava tuote tai palvelu todennäköisesti erottautuu muista ratkaisuista. Toisin sanoen tuotteessa tai palvelussa on jotain ainutlaatuista.

Kun tuotteen tai palvelun ominaisuudet on kuvattu, selvitetään minkälaisille markkinoille tuote tai palvelu tuotetaan ja lanseerataan. Ensiksi kartoitetaan, minkälaisia myyjiä, tavarantoimittajia ja jakelijoita markkinoilla on eli mikä on yrityksen toimialan rakenne. Toimialan rakenne sekä myynti- ja jakelukanavat vaikuttavat merkittävästi toisiinsa varsinkin siinä tapauksessa, että lainsäädäntö ja normisto vaikuttaa minkälaisia ratkaisuja yritys voi valita. Jos yritys myy esimerkiksi olutta, tilaviinejä ja niiden valmistuksen oheistuotteena syntyviä tuotteita kotimaassa, vaikuttaa alkoholilainsäädäntö merkittävästi tuotteiden myyntiin ja jakelukanavien valintaan. Sen sijaan peruselintarvikkeiden myyjillä ei ole vastaavia rajoituksia, vaan myynti ja jakelukanavat ovat vapaasti valittavissa.

Toimialan rakennetta selvitetessä hyviä lähteitä ovat esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemat toimialakatsaukset. Toimialan rakenteen kuvaus aloitetaan usein toimialalla toimivien yritysten lukumäärän, henkilöstömäärän ja taloudellisten ominaisuuksien (esim. liikevaihto, myyntikate, käyttökate) analysoinnilla ja luokittelulla. Jos tarkoituksena on myydä hyödykkeitä myös kansainvälisillä markkinoilla, on syytä selvittää toimialan vienti ja tuonti ja vertailla toimialan tilannetta vienti- ja tuontimaiden vastaaviin toimialoihin.

Mikrotasolla toimialan tarkastelu tarkoittaa yrityksen kestävän kilpailuedun selvittämistä. Kestävän kilpailuedun hahmottaminen edellyttää yrityksen tarjonnan vertaamista kilpailijoiden tilanteeseen. Kestävä kilpailuetu voi perustua esimerkiksi aineettomaan oikeuteen, kuten patenttiin tai lisenssiin tai yrityksen hallinnassa oleviin fyysisiin ja psyykkisiin resursseihin.

Tavoitemarkkinoilla tarkoitetaan niitä markkinoita, joille yritys myy tuotteensa. Markkinoilla ostajat tekevät ostopäätöksiä omien tarpeidensa ja hyödykkeiden ominaisuuksien perusteella. Kun tavoitemarkkinat on määriteltä, hankitaan tietoa, jonka perusteella selvitetään markkinoiden koko ja kasvuennuste. Markkinoiden kokoa selvitetessä tietoa haetaan esimerkiksi tilastoista (esim. stat.fi, ec.europa.eu/eurostat/, worldbank.org) markkinatutkimuksista ja julkaisuista. Markkinoilla toimivien yritysten, erityisesti pörssiyritysten toimintakertomukset ovat myös hyviä lähteitä markkinoiden kokoa ja kasvua ennakoitaessa.

Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimuksessa kuvataan markkinoiden koko, kasvu, alueellinen jakauma, trendit, alalle tulon esteet. Jos yrityksen tavoittelemia markkinoita ei ole vielä olemassa, voidaan etsiä analogisia tuotteita ja palveluja ja ennakoida niiden avulla markkinoita ja markkinoiden kehittymistä. Seuraamalla esimerkiksi samankaltaisten tuotteiden ja palvelujen tai teknologioiden leviämistä markkinoille voidaan arvioida, miten markkinoille tuotava uusi tuote, palvelu tai teknologia leviää ja saa sijaa markkinoilla.

Kun yritys on määritellyt maksavat asiakkaansa, se voi laajentaa asiakasnäkemystään niin sanotulla segmentoinnilla eli asiakkaiden ryhmittelyllä. Mikrotason markkinaselvityksessä pohditaan ja analysoidaan, minkälaisia asiakasryhmiä markkinoilta löytyy. Tämän perusteella yritys segmentoi markkinansa mahdollisimman samankaltaisiin asiakasryhmiin. Asiakasryhmiä muodostettaessa pohditaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Tällöin arvioidaan, miksi asiakkaat ja asiakasryhmät ostavat tuotteita ja palveluita juuri tarjoavalta yritykseltä. Tämän arvioinnin pohjalta eri asiakasryhmille tarjotaan tuotteita ja palveluita, jotka parhaiten vastaavat ryhmien tarpeita ja odotuksia.

Esitutkimuksessa selvitetään siis kenelle yritys myy tuotteensa ja kuka on sen maksava asiakas. Tämän selvittämiseksi kysellään, kuunnellaan ja havainnoidaan markkinoita kartoittamalla sitä,

kenellä on tarve ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita. Yrityksen maksavat asiakkaat eivät välttämättä ole tuotteen loppukäyttäjiä tai kuluttajia, vaan yritys voi myydä tuotteensa toiselle yritykselle, joka jalostaa tai jakelee tuotteen edelleen. Jos esimerkiksi elintarvikealan yritys, joka jakelee tuotteensa vähittäiskaupan kautta, korostaa oman tuotteen markkinoinnissa makua ja muita tuoteominaisuuksia, ei viesti välttämättä saa maksavaa asiakasta eli vähittäiskauppaa vakuuttuneeksi tuotteen soveltuvuudesta ostavan yrityksen valikoimaan. Tämän vuoksi on mieltävä tarkkaan ketkä ovat yrityksen maksavia asiakkaita.

Kun asiakaspohja on selvillä, siirrytään arvioimaan, minkälaista on kilpailu tavoitelluilla markkinoilla, ja mikä on yrityksen kilpailukyky. Tutkitaan ja analysoidaan, minkälaisia kilpailijoita yrityksellä on ja ketkä näistä ovat pääkilpailijoita. Kilpailijoiden selvittäminen on useimmiten helposti tehtävissä, mutta yrityksen omien kilpailukykyyn liittyvien kysymysten analysointi on usein haasteellinen tehtävä. Mihin perustuu yrityksen kilpailukyky ja mikä on sen kilpailuetu? Vastaukset näihin kysymyksiin ovat liiketoimintamahdollisuuden arvioinnissa perustavanlaatuisia, kun tavoitellaan kestäväää liiketoimintaa.

Liiketoimintamahdollisuuteen tarttumisen kannalta oleellista on, minkälainen on toteuttajatiimi ja sen yhteydet tavoitellun liiketoiminnan arvoketjussa. Esitutkimuksessa kuvataan, keitä kuuluu johtotiimiin, minkälaista on johtotiimin jäsenten osaaminen, saavutukset, kokemus ja verkostot. Kaupallistamisprosessissa tässä yhteydessä puhutaan sillasta idean kehittämisen ja liiketoimintakonseptin kehittämisen välillä eli resurssien mobilisoinnista vaiheen toteuttamiseksi ja seuraavaan vaiheeseen siirtymiseksi. Esitutkimuksessa raportoidaan käytettävissä olevat henkilöresurssit ja odotukset siitä, mitä muita henkilöresursseja tarvitaan liiketoiminnan käynnistyessä. Esitutkimukseen listataan näin ollen myös yrityksen muut avainhenkilöt ja heidän osaamisensa.

Strategisena elementtinä esitutkimuksessa on kuvaus siitä, minkälainen on yrityksen markkinointitulon strategia (*market entry strategy*). Siinä hahmotetaan, miten yritys etenee markkinoille ja markkinoilla. Aloittaako yritys joltain tietyltä markkina-alueelta tai jostakin tietystä segmentistä? Tämä kuvaus sisältää myös suunnitelmat siitä, milloin tuote tai palvelu lanseerataan ja miten toiminta kokonaisuudessaan on ajoitettu.

Ennen kuin liiketoiminta aloitetaan, pitää olla myös perillä siitä, miten liiketoiminnalla ansaitaan rahaa. Oleellista ansainnan arvioinnissa on jo aiemmin selvitetty kysymys, kuka on yrityksen maksava asiakas. Sen lisäksi ansaintaan vaikuttaa luonnollisesti tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu. Liiketoiminnan ansaintakuvausta kutsutaan yrityksen ansaintalogiikaksi.

Esitutkimus päättyy yhteenvetoon liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksista ja siihen tartumisesta. Yhteenvetoon raportoinnissa tiivistetään markkinoiden houkuttelevuus, kestävyys, ajoitus ja saavutettavuus johtotiimille sekä lisäksi arvioitu arvon lisäys asiakkaille ja sijoittajille esitykseksi, jonka perusteella voidaan tehdä päätös liiketoimintamahdollisuuteen tartumisesta. Seuraavaksi esitetään osa-alueita ja kysymyksiä, joiden avulla liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus voidaan toteuttaa.

Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus, sisältö

1. Mitä tuotteita / palveluita yrityksesi tarjoaa?
 - Minkä asiakkaan ongelman tuotteenne/palvelunne ratkaisee? Mitä tarpeita tuote / palvelu tyydyttää?
 - Mikä on liikeidea ja liiketoiminnan tarkoitus?
 - Mitkä ovat tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet ja ainutlaatuisuus?
2. Minkälaisille markkinoille tuote tai palvelu lanseerataan/tuotetaan?
 - Mikä on toimialan rakenne? (makro- / mikrotaso)
 - Minkälaiset ovat markkinat? (makrotaso)
 - Markkinoiden koko ja kasvuennuste? Mitkä tekijät vetävät markkinoita?
3. Ketkä ovat asiakkaitanne? Mitkä ovat asiakashyödyt? (Markkinat: mikrotaso)
 - Segmentointi ja pääasiakasryhmät
 - Ostokäyttäytyminen
 - Miksi ostavat juuri teidän yritykseltänne?
4. Minkälaista on kilpailu ja mikä on yrityksen kilpailukyky?
 - Ketkä ovat pääkilpailijoitanne? Mihin perustuu yrityksen kilpailukyky? Mikä on yrityksen kilpailuetu?
5. Minkälainen on toteuttajatiimi ja sen yhteydet arvoketjussa ja käytettävissä olevat henkilöresurssit?
 - Keitä kuuluu johtotiimiin? Osaaminen ja ansiot? Kokemus ja verkostot?
 - Mitä muita henkilöresursseja tarvitaan? Muut avainhenkilöt ja heidän osaamisensa?
6. Minkälainen on yrityksen markkinoilletulon strategia (market entry strategy)?
 - Miten yritys etenee markkinoilla / markkinoille? Aloittaako yritys joltain tietyltä markkina-alueelta /jostakin tietyistä segmentistä?
 - Milloin tuote/palvelu lanseerataan / lanseerattiin? Miten toiminta on ajoitettu?
7. Miten liiketoiminnalla ansaitaan rahaa?
 - Kuka on maksava asiakkaasi?
 - Miten tuotteet ja palvelut on hinnoiteltu?
 - Minkälainen on ansaintalogiikka?
8. Yhteenveto liiketoimintamahdollisuudesta
 - Markkinoiden houkuttelevuus
 - Kestävyys
 - Ajoitus
 - Saavutettavuus johtotiimille
 - Arvon lisäys asiakkaille ja sijoittajille

3 Liiketoimintakonsepti

Input: Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus
Tavoite: Liiketoimintakonseptin suunnittelu
Asiakastarpeiden ja asiakashyötyjen määrittäminen
Arvolupaus
Resurssien ja osaamisen määrittäminen
Kilpailutilanteen ymmärtäminen ja kilpailijoiden selvittäminen
Output: Liiketoimintakonsepti

3.1 Asiakastarpeiden ja asiakashyötyjen määrittäminen

Liiketoimintakonseptissa kuvataan, miten asiakkaan tunnistettu tarve voidaan ratkaista siten, että asiakas tai valitut asiakasryhmät saavat uudesta ratkaisusta lisäarvoa. Liiketoimintakonseptin kehittämisessä on olennaista huomioida asiakkaan tunnistama tarve ja/tai kokemus ongelma, uuden ratkaisun toteutettavuus ja realismi sekä asiakaspotentiaali ja sen kasvattamisen mahdollisuudet.

Liiketoimintakonseptin elementtejä selvitetään osittain jo kuvattaessa yrityksen liiketoimintamahdollisuutta ja ne tiivistyvät liiketoimintamahdollisuuden esitutkimuksessa. Liiketoimintamahdollisuuden lähtökohtana on arvon luominen asiakkaalle. Termi 'asiakasarvo' voidaan määrittellä asiakkaan omaksi kokemukseksi esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, joita käyttämällä asiakas saavuttaa asettamansa tavoitteen ja tarkoituksen (kts. Woodruff, 1997).

Olennaista on huomata, että asiakkaan kokemus arvo realisoituu tuotteen tai palvelun käyttötilanteissa yhdistettynä niiden kykyyn ratkaista tunnistettu tarve tai ongelma. Kaupallistaminen voi kariutua sen vuoksi, että asiakkaan kokemuksen arvon realisoiminen epäonnistuu. Tämä voi lyhentää hyvinkin ainutlaatuisen ja innovatiivisen konseptin elinkaarta.

Liiketoimintakonseptin kuvaus koostuu seuraavista elementeistä:

- Konkreettinen kuvaus liiketoimintakonseptin toiminnasta, miten se toimii käytännössä ja kuinka asiakkaat sitä käyttävät
- Kuvaus siitä, kuinka asiakkaiden odottamat hyödyt realisoituvat uuden ratkaisun avulla
- Kuvaus ratkaisun ja sen ominaisuuksien soveltuvuudesta tunnistettuun asiakkaan ongelmaan
- Liiketoimintakonseptin arvolupaus perustuen kerättyihin ja validoituihin asiakastarpeisiin ja kehitettävään ratkaisuun liittyviin tietoihin

On erittäin olennaista, että liiketoimintakonseptin kehittämisen aikana tehdään tiiviisti yhteistyötä tavoiteltavien ja valittujen asiakasryhmien kanssa. Välitön asiakaspalaute ja konseptoinnin testaaminen sekä validointi oikeassa asiakasympäristössä jo konseptoinnin varhaisessa vaiheessa on hyödyllistä mm. kehitettävän ratkaisun vaatimusten, ominaisuuksien ja toiminnallisuksien jatkokehittämisessä ja -määrittämisessä. Käytännössä tätä voidaan tehdä esimerkiksi alustavien ratkaisu-prototyyppien ja -demojen avulla, jotka voivat olla toiminnallisia kuvauksia tai malleja tuotteesta tai sen ominaisuudesta.

Prototyyppien ja demojen avulla pystytään selkeyttämään ymmärrystä tunnistetusta ongelmasta ja samalla vähentämään ratkaisun kehittämiseen liittyviä teknisiä ja taloudellisia riskejä suunnittelemalla ja rakentamalla erilaisia prototyyppisiä vastaamaan asiakastarvetta. Yksinkertaisimmillaan prototyyppit voivat olla käsin piirrettyjä luonnoksia ja niiden yhdistelmiä suunnitellusta ratkaisusta. Vastaavasti asiakkaille tehtävissä ohjelmistoratkaisuissa voidaan simuloida kokonaisratkaisun eri osioiden toimintaa ilman ratkaisun kokonaisintegraatiota.

Lisäksi ns. laitteistoprototyyppit voidaan rakentaa ilman minkäänlaisia toiminnallisuuksia, mikä kuitenkin antaa riittävästi palautetta jatkokehittämiseen esimerkiksi komponenttien sovittamisen, tuotteen muodon, käsiteltävyyden ja toimintavaatimusten osalta.

Lisäksi niiden avulla voidaan havainnollistaa liiketoimintakonseptin ja esimerkiksi sen keskiössä olevan uuden tuoteratkaisun toimintaa. Tiiviin varhaisen vaiheen asiakasyhteistyön avulla voidaan myös lujittaa keskinäistä luottamusta ja rakentaa jo varhaisessa vaiheessa uutta liiketoimintamahdollisuutta ja markkinakysyntää. Lisäksi voidaan välttää kehittämästä sellaisia liiketoimintakonsepteja ja ratkaisuja, jotka eivät vastaa asiakkaiden tarpeita.

Tästä syystä on erittäin tärkeää pyrkiä tiiviiseen yhteistyöhön potentiaalisten asiakkaiden kanssa jo kaupallistamisen alkuvaiheissa, jolloin voidaan todentaa uuden ratkaisun kyvykyys arvon tuottamiseksi asiakkaalle.

Arvon luominen pohjautuu usein asiakkaan tunnistamaan ongelmaan, johon hänellä on tarve saada käyttökelpoinen (mm. teknisesti toimiva ja kustannuksiltaan toteutettavissa oleva) ratkaisu. Tarve on kuluttajan mielihalu tuotteen tai palvelun erityisestä toiminnallisesta tai tunnepitoisesta hyödystä. Asiakastarve on kuluttajan tiedostettu tai tiedostamaton hyötytekijä, jota asiakas kokee tarvitsevansa tai haluavansa. On olennaista myös huomioida, että jotkut asiakasryhmät haluavat lisäksi sellaisia tuotteita, joita he eivät välttämättä tarvitse. Tällaisen tuotteen ostaminen tuo jotakin muuta kuin tarpeen tyydyttämiseen liittyvää lisäarvoa asiakkaalle.

Asiakashyödyn ja tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuoman lisäarvon kuvaaminen on erittäin tärkeää, sillä juuri tämä asiakashyöty saa kohderyhmän asiakkaat tekemään uusien tuotteiden tai palvelujen ostopäätöksen. Kuluttajille myytävien hyödykkeiden asiakashyötyjä voivat olla fyysisten tarpeiden, kuten nälän ja janon, tyydyttämisen lisäksi erilaiset elämykset ja kokemukset. Kuuluttajille myytäessä on syytä muistaa, että kuluttajat ovat yksilöitä, joilla on omat henkilökohtaiset tarpeet ja mieltymyksensä. Sen sijaan yritykseltä yritykselle eli ns. business-to-business (B2B) markkinoille myytäessä yksilölliset ja henkilökohtaiset tarpeet ja mieltymykset eivät ole niin olennaisessa roolissa ostopäätöksen taustalla. Yritykseltä yritykselle markkinoilla voivat asiakashyödyt olla esimerkiksi aika- tai kustannussäästöjä tai laatuun, asiakastyytyväisyyteen, myynnin kasvuun, investointeihin tai kapasiteettiin liittyviä tekijöitä. Tämän vuoksi on tarpeellista määrittää ne toimenpiteet, joilla asiakkaan kokema arvo saadaan käytännössä realisoitua.

Toimenpiteiden määrittäminen voidaan tehdä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

1. Mitkä asiat tuottavat valitulle asiakasryhmälle tunnistettavaa lisäarvoa (esim. tuotteen ominaisuudet, käytön helppous, ketterä toimitustapa jne.)?
2. Mikä näistä on valitulle asiakasryhmälle kaikkein tärkein arvo tuottava ominaisuus ja/tai toiminnallisuus?
3. Kuinka hyvin uusi konseptimme ja organisaatiomme kykenee tuottamaan tätä asiakkaan eniten tarvitsemaa asiaa?
4. Miksi olemme hyviä (tai huonoja) tämän tunnistetun asiakasarvon tuottamisessa?
5. Onko odotettavissa, että nämä asiakkaan mieltymykset muuttuvat tulevaisuudessa? Millaisia muutokset voivat olla ja mitkä tekijät niiden taustatekijät ovat?
6. Miten huomioimme mahdolliset asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat muutokset omassa liiketoimintakonseptissa ja kaupallistamisen seuraavissa vaiheissa?

Suuri osa markkinoilla myytävistä hyödykkeistä on sellaisia, että kaikille asiakkaille ei ole mahdollista räätälöidä hyödykkeitä heidän henkilökohtaisten tarpeidensa mukaisesti. Tämän vuoksi etsitään markkinoilta sellaisia ryhmiä eli segmenttejä, joiden tarpeet ja ominaisuudet ovat mahdollisimman samankaltaisia.

Markkinatietojen systemaattisella keräämisellä voidaan saavuttaa selviä liiketoiminnallisia hyötyjä erityisesti uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä kolmen päävaiheen kautta: 1) **markkinatiedon kerääminen**, 2) **kerätyn tiedon analysointi**, sekä 3) **analysoidun tiedon hyödyntäminen** liiketoimintakonseptin kehittämisessä.

Markkinatiedon keräämistä voidaan tehdä ryhmittelemällä tunnistettuja asiakasominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Demografisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, siviilisääty ja elämänvaihe, ammatti, koulutus ja tulot sekä asuinpaikka. Psykologisia tekijöitä ovat arvot ja asenteet, motiivit, havainnointi, tunteet ja oppiminen. Kulttuuritausta, perhetilanne, sosiaalinen tilanne ja omat viiteryhvät ovat myös ostopäätöksiin vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä. Lisäksi **markkinatiedon kerääminen voidaan jakaa kahteen keskeiseen osa-alueeseen**. Ensimmäinen osa-alue on **markkinapotentiaali ja sen ennakoitu kehittyminen**, jossa voidaan tarkastella esimerkiksi markkinanäkymien myönteisyyttä, markkinan koon riittävyttä sekä markkinan kasvu-trendejä pitkällä aikavälillä. Toisessa osa-alueessa keskitytään **vallitsevaan kilpailutilanteeseen sekä sen ennakoituun kehittymiseen**, joihin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kilpailijoiden ja kilpailevien tuotteiden määrä, hintakilpailu, toimintatapojen mahdolliset muutokset sekä myynti-, markkinointi- ja jakelukanavien hyödyntäminen

Markkinatiedon keräämisessä kannattaa hyödyntää monipuolisesti eri lähteitä, joiden avulla voidaan lisätä ymmärrystä liiketoimintakonseptin kehittämiseksi vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

Markkina- ja kilpailutilanne sekä niiden kehittyminen

1. Mitkä ovat markkinat / tavoitemarkkinat ja millaisia eri asiakasryhmiä sieltä voidaan löytää?
2. Minkälaisille markkinoille ja toimialalle yritys on lanseeraamassa tuotteensa / palvelunsa?
3. Mikä on arvioitu markkinoiden koko ja kehityssennuste? Mahdollisia lähteitä ovat esimerkiksi: toimialakatsaukset ja markkinatutkimukset, muut alalla toimivat yritykset ja niiden markkinaosuudet, tilastot ja tietokannat (stat.fi / SVT, Voitto +, Orbis), patentti-tietokannat (esim. Espacenet), pörssiyritysten toimintakertomukset, toimialan yhdistykset jne.

Markkinoille pääseminen ja lanseeraus

1. Onko toimialalla markkinoille pääsemisen esteitä?
2. Miten riippuvainen yritys on tuotteiden ja palvelujen muista toimittajista (tukku-kaupat, alihankkijat jne.). Miten toimittajat alalla asettavat hinnat ja toimitusehdot?
3. Minkälainen on korvaavien tuotteiden ja palvelujen uhka? Onko korvaavien tuotteiden / palvelujen kehittäminen ja toimittaminen helppoa?
4. Mikä on yrityksen markkinoille tulon (market entry/go-to-market) strategia?
5. Mille markkinalle tuotteet/palvelut lanseerataan?
6. Millaista asemaa (esim. markkinaosuus) markkinoilla tavoitellaan uudella liiketoimintakonseptilla?
7. Millaisilla toimenpiteillä markkinoilla edetään, esim. uudet jakelukanavat, kumppanuudet jne.?
8. Mitä mahdollisia haasteita (esim. resursointi, ajankohta jne.) lanseerauksen suunnittelussa voidaan kohdata ja miten niiden vaikutusta voidaan etukäteen hallita?

Asiakassegmentointi

1. Minkälaisista asiakasryhmistä (segmenteistä) markkinat koostuvat?
2. Mitkä segmenteistä ovat kaikista tärkeimpiä liiketoimintakonseptin osalta?
3. Millä kriteereillä tavoiteltavat segmentit valitaan (esim. kyvykyys tuottaa arvoa juuri tälle asiakassegmentille, kannattavuus, tavoitettavuus, lojaalisuus, kasvupotentiaali)
4. Mitkä ominaisuudet ovat asiakassegmentille tyypillisiä (esim. asiakasryhmän erityispiirteet ja ominaisuudet, asiakkaiden odotukset, ostokäyttäytyminen, sijainti jne.)?

Case Newlcon Oy

Newlcon Oy on nopeasti kasvanut terveysteknologia-alan yritys, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi apteekkien ja sairaaloiden lääkkeiden varastoinnin automaatiojärjestelmiä kansainvälisille markkinoille.

Yrityksen toimintaperiaatteena on ollut jo useita vuosia jatkuvan parantamisen ja Lean/Agile-kehittämisen periaatteet, joita alussa hyödynnettiin oman sisäisen operatiivisen toiminnan ja toiminnanohjauksen kehittämisessä. Hyvien kokemusten kautta näitä käytäntöjä on laajennettu erityisesti edistämään tuotekehitystä ja kaupallistamista esimerkiksi lääkkeiden varastoinnin automaatiojärjestelmien ohjelmistojen kehittämisessä. Nykyisessä toimintamallissa asiakas otetaan mukaan suunnitteluun ohjelmiston ja sen toiminnallisuuksien kehittämiseen jo varhaisessa konseptoinnin kehitysvaiheessa, jossa myös Newlconin oma tuotehallinta on aktiivisesti mukana tuomassa konseptointiin myös laajempaa näkemystä tulevista markkina- ja asiakastarpeista.

Uuden kehitysyhteistyömallin ansiosta asiakas saa entistä nopeammin käyttäjäystävälliset ja räätälöidyt ominaisuudet kehitettävään ratkaisuun. Vaiheittain etenevä ratkaisun kehittäminen auttaa myös Newlconia hallitsemaan konseptointivaiheeseen liittyviä teknisiä ja kaupallisia riskejä varmistamalla, että kehitettävän ratkaisun osa-alueet etenevät suunnitellusti asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tämä toteutetaan tiiviinä kolmen viikon kehitysjaksoina, joiden lopuksi asiakkaalle esitetään saadut tulokset esimerkiksi kokonaisratkaisun demoamisen ja/tai simuloimisen avulla. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden ratkaisun testaamiseen omassa käyttöympäristössään, palautteen antamiseen sekä kehitettävien toiminnallisuuksien priorisoimiseen. Priorisointi huomioidaan ratkaisun seuraavan vaiheen työtehtävien suunnittelussa ja niiden toteuttamisaikataulussa.

Uusien asiakasratkaisujen konseptointia ja kehittämistä varten tiimeille on annettu myös lisää vastuuta keinojen määrittämiseksi asiakkaan tarpeen ratkaisemiseksi. Tämä on tuonut nopeutta päivittäiseen päätöksentekoon sekä lisännyt tiimien vahvaa sitoutumista asiakasarvon luomiseen kehitettävien uusien konseptien avulla.

3.2 Arvon luominen ja arvolupaus

3.2.1 Arvon luominen ja arvonluontikyvykyys

Arvon luominen on analyttinen, käsitteellinen ja luova prosessi, jossa luodaan asiakasmielikuva tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Se on samalla osa yrityksen asemointia ja tarjoaa asiakkaille perustellun syyn ostaa yrityksen tuote tai palvelu kilpailevien ratkaisujen sijaan. Arvonluontikyky tunnistetaan liiketoimintamahdollisuuden toteutettavuustutkimuksessa, joka vastaa kysymyksiin, onko olemassa markkinoita, jotka ovat houkuttelevia, kestäviä ja oikea-aikaisia, ja onko johtoryhmällä kyky tarttua tilaisuuteen ja tulla markkinoille. Arvonluontikyvyn tunnistamisen jälkeen prosessi etenee liiketoimintakonseptin kautta liiketoimintamalliin ja lopulta kohti liiketoimintasuunnitelmaa.

Liiketoimintakonseptin yksi keskeisimmistä ominaisuuksista on kuvata, kuinka uusi tuote- tai palvelukonsepti tuottaa asiakkaalle arvoa. Lisäksi liiketoimintakonseptin hyödyntämisen tulisi tuottaa valitulle asiakasryhmälle positiivinen kokemus. Asiakaskokemuksen luomisessa sekä tuotteen- ja/tai palveluntarjoajalla että asiakkaalla on molemmille oma roolinsa. Tästä yhdessä asiakkaan kanssa tuotettavasta arvosta ja siihen liittyvästä kehittämistyöstä käytetään yleisesti

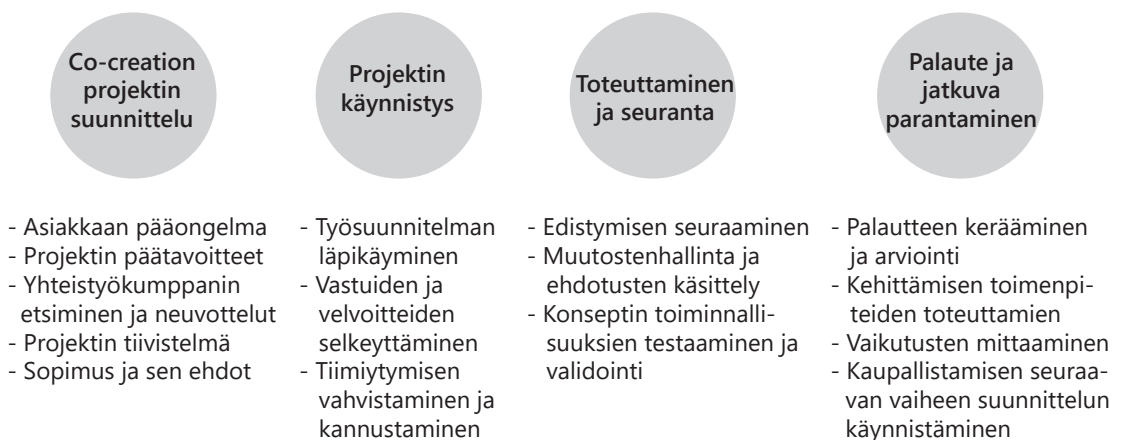
termiä "co-creation" (yhteisluonti), joka voidaan määritellä tiiviiksi vuorovaikutukseksi yrityksen ja asiakkaan välillä arvon luomiseksi ja hyödyntämiseksi. Tässä toimintatavassa asiakkaalla on aktiivinen rooli liiketoimintakonseptin kehittämisessä ja laajemmin kilpailukyyn jatkuvassa parantamisessa.

Tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa tapahtuva uuden liiketoimintakonseptin kehittäminen asiakkaan kanssa mahdollistaa esimerkiksi seuraavien hyötyjen saavuttamisen

1. Vähentää uuden liiketoimintakonseptin markkina- ja teknologiariskiä
2. Alentaa kaupallistamisen kustannuksia erityisesti markkinoille pääsemisen ja ensimmäisten asiakasreferenssien osalta
3. Nopeuttaa markkinoille pääsemistä ja uuden liiketoimintakonseptin lanseeraamista
4. Mahdollistaa pääsyn konseptin kehittämisen kannalta välttämättömiin resursseihin ja tietoihin
5. Mahdollistaa nopeamman sekä tosiasioille (asiakaspalaute) perustuvan ja ketterän päätöksenteon konseptin kehittämisen aikana
6. Vahvistaa asiakkaan saamaa kokemusta sekä luottamusta ja sitoutumista yrityksen toimintaan
7. Varmistaa arvontuottamisen ja sen realisoimisen asiakkaan käyttöympäristössä jo kaupallistamisen varhaisessa vaiheessa (esim. automaattiset palvelut)
8. Vahvistaa yrityksen brändiä

Yhteisluonti eli cocreation -kehittäminen liitetään usein tuotekehitykseen ja innovaatioiden kehittämiseen. On kuitenkin syytä muistaa, että yhteistyön muotoja voidaan hyödyntää myös useilla muilla osa-alueilla kuten esimerkiksi myynnissä, markkinoinnissa ja jakelukanavien kehittämisessä sekä tuotteiden ja palvelujen ylläpitämisessä (kts. Frow et al. 2015). Näiden cocreation-mallien lisäksi liiketoimintakonseptin suunnittelussa tulee tehdä valintoja mm. yhteistyökumppaneiden ja yhteiskehittämisen mahdollistavien digitaalisten alustojen valinnassa sekä yhteiskehittämiseen suunniteltuun keston liittyvissä kysymyksissä.

Näiden syiden vuoksi liiketoimintakonseptin suunnitteluun, toteuttamiseen ja testaamiseen liittyvät cocreation -toimenpiteet tulee suunnitella huolella yleisiä projektinhallinnan perusperiaatteita noudattaen. Alla esitetyssä kuvassa on havainnollistettu tyypillisiä cocreation -projektien päävaiheita sekä niiden pääsisältöjä.

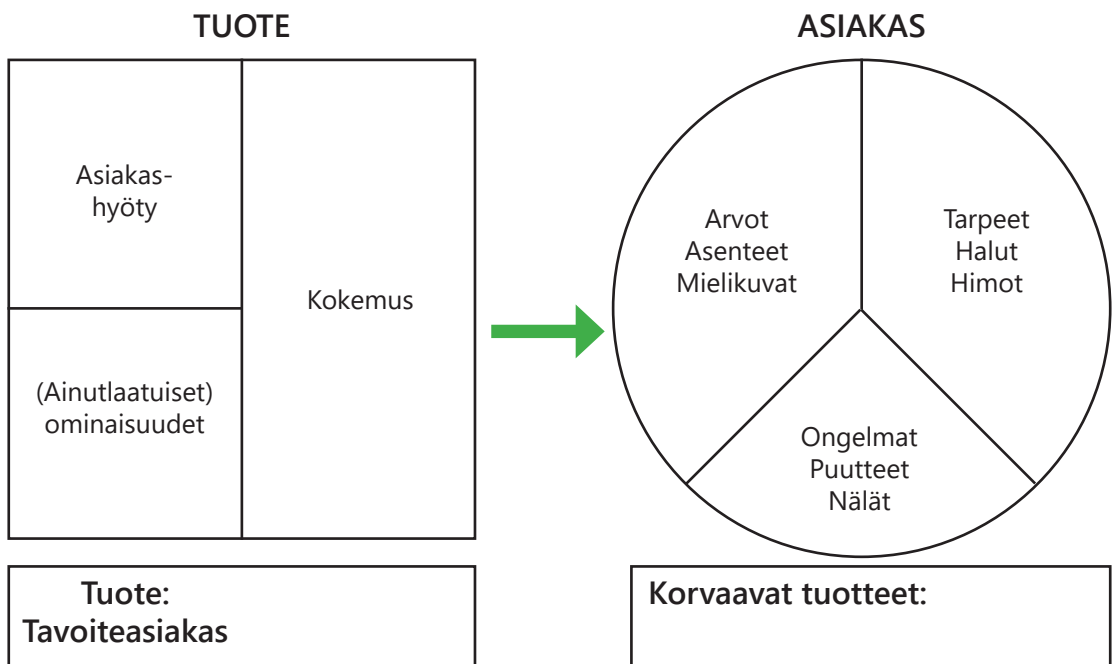


Kuva 8. Co-creation -projektin toteuttamisen vaiheet.

Yhteiskehittämisen suunnittelussa ja toteuttamisen keskiössä on asiakasarvon tuottamisen lisäksi huomioida, kuinka yritys tuottaa samanaikaisesti lisäarvoa myös muille tärkeille sidosryhmilleen ja yhteistyökumppaneilleen esimerkiksi ekosysteemyhteistyön avulla. Tällöin voidaan tarkastella yrityksen tuote- ja palvelutarjonnan ominaisuuksia sekä eri yhteistyökumppanin roolia tuotteen tai palvelun arvoketjussa. Lopputuloksena syntyy kuvaus yrityksen arvopauksesta ('value proposition') asiakkaalle.

3.2.2 Arvolupaus

Asiakkaan arvolutaus voidaan määrittellä kokemukseksi, jonka esimerkiksi tuotteen tai palvelun käyttäjä ymmärtää saavansa tuotetta ostaessaan ja käyttäessään. Arvolupauksen taustalla ovat tavoiteltujen asiakkaiden arvot, asenteet ja mielikuvat (Kuva 9). Ostopäätökseen vaikuttavat tunteisiin perustuvat, eli emotionaaliset ja järkeen perustuvat eli rationaaliset tekijät. Emotionaalisia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaiden halut, himot ja pelot. Rationaalisten tekijöiden lähtökohtana ovat asiakkaiden ongelmat ja tarpeet. Nämä voivat pohjautua esimerkiksi koetuihin puutteisiin.



Kuva 9. Arvolupausasetelma (Soveltaen Blank, Christensen, Godin, Pigneur, Osterwalder).

Arvolupaus on osa yrityksen asemointia. Se kertoo, miten yritys luo arvoa. Arvolupauksen sisältö tarjoaa asiakkaille syyn ostaa yrityksen tuote mieluummin kuin kilpailijan tuote. Arvolupauksen muotoilu on analyttinen, käsitteellinen ja luova prosessi, jossa luodaan asiakasmielikuva tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Sen lisäksi, että arvolutaus luo asiakasmielikuvaa, sitä voidaan käyttää myös yrityksen sisäisessä viestinnässä perustelemaan, miksi yritys on mukana juuri valituilla markkinoilla kehitettävällä liiketoimintakonseptilla ja miksi se on kilpailevia tuotteita tai palveluja parempi.

Näiden oletettujen asiakkaiden ominaisuuksien perusteella arvioidaan asiakkaille tuotteista koitua hyöty. Olennaista asiakashyödyn esittelyssä on asiakaskokemus eli se, mitä arvoa asiakas kokee saavansa tuotteesta ja palvelusta. Tämän määrittelemisessä tuotteen ja palvelun ainutlaatuisilla ominaisuuksilla on merkittävä rooli.

Arvolupauksen onnistunut määrittäminen ja toteuttaminen positiivisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja kaupallistamisessa tehtäviin valintoihin, minkä vuoksi sen huomioinen liiketoimintakonseptin suunnittelua on hyvin olennaista. Arvolupauksen tulisi kuvata selvästi seuraavat asiat:

1. Mitä hyötyä asiakkaat kokevat saavansa tuotteesta tai palvelusta?
2. Kuinka uusi tuote tai palvelu eroaa jo markkinoilla olevista ratkaisuista?
3. Miksi asiakkaat ostavat juuri sinun yrityksesi tuotteita tai palveluja? Mitkä ovat oman tarjoamasi ainutlaatuiset ominaisuudet tärkeimmälle asiakasryhmälle?
4. Millaisten mitattavien taloudellisten hyötyjen realisoimisen sen käyttöönotto mahdollistaa kilpailijoihin verrattuna?
5. Miten sen toteuttaminen käytännössä hoidetaan kilpailukykyisesti vähintään keskipitkällä aikavälillä kilpailijoihin verrattuna?
6. Minkälainen mielikuva asiakkaalla on uudesta tuotteesta, palvelusta ja yleisemmin yrityksestä?

Asiakashyöty kertoo, mitä tuote tekee asiakkaalle ja mitä asiakas kokee siitä saavansa. Hyötyjä voivat olla esimerkiksi ominaisuudet, jotka helpottavat asiakkaan elämää lisäämällä mielihyvää tai vähentämällä ahdistusta ja pelkoja. Asiakashyöty voi liittyä myös tuotteen tai palvelun hintaan, toimivuuteen ja tehokkuuteen. Tuotteen asiakkaalle tarjoamat hyödyt ovat arvolupauksen ydin.

Tuotteen tai palvelun ero markkinoilla oleviin ratkaisuihin ilmenee tarkastelemalla tuotteen ja palvelun ainutlaatuisia ominaisuuksia ja vertailemalla niitä muihin vastaaviin tuotteisiin ja palveluihin. Tästä vertailusta saadaan vastaukset myös kolmanteen kysymykseen. Vastaukset kysymykseen 4 ja 5 liittyvät liiketoiminnan kestävytyteen. Uuden tuotteen ja palvelun markkinoille tuomisen tulee olla kannattavaa. Tämän lisäksi pitää nykypäivänä huomioida myös liiketoiminnan sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus. Nämä ulottuvuudet ovat hyödyllisiä luotaessa mielikuvaa tarjottavista tuotteista ja yrityksestä.

3.3 Resurssien ja osaamisen määrittäminen sekä ekosysteemit

3.3.1 Resurssit ja osaaminen

Yrityksen resurssit koostuvat inhimillisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta pääomasta. Inhimillinen pääoma (*human capital*) viittaa yksilöllisiin, ihmisen hallussa oleviin osaamisen, tietämyksen ja taidon varantoihin. Inhimillinen pääoma sisältää siis yrittäjän, yritysjohton ja henkilöstön osaamisen ja kyvykkyudet. Fyysinen pääoma (*capital*) puolestaan sisältää muun muassa yrityksen investoinnit koneisiin, laitteisiin ja toimitiloihin ja näiden investointien rahoituksen. Sosiaalinen pääoma (*social capital*) tarkoittaa sosiaalisia verkostoja ja niihin liittyviä vastavuoroisuuden normeja ja luottamusta. Nämä sosiaalisen rakenteen piirteet edistävät henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja toimintojen koordinoitua sekä tehostavat yhteisön ja yksilöiden tavoitteiden toteutumista.

Useiden pääomasijoittajien mielestä tärkein valintakriteeri valittaessa rahoitettavia yrityksiä on yrityksen johdon ja johtoryhmän osaaminen. Yrittäjät puolestaan itse ajattelevat, että tärkein kriteeri on henkilöstö ja henkilöstön osaaminen (Virtanen 1996). Osaaminen sisältää kokemuksen ja aiempien näyttöjen ohella koulutuksen sekä taidot ja tiedot yritystoiminnan eri osa-alueilla. Näiden lisäksi vaikuttaa myös henkilön sitoutuminen yrityksen strategiaihin ja tavoitteisiin sekä omiin työtehtäviinsä.

Liiketoimintaa kehitettäessä yrityksen tulee tunnistaa, mitä osaamista liiketoiminnassa tarvitaan ja miten tämä osaaminen hankitaan. Kaupallistamisprosessin eri vaiheiden väliset sillat tarkoittavat juuri näiden osaamisaukkojen tunnistamista ja resurssien mobilisoimista niitä paikkaamaan. Kun osaamisen puutteet on tunnistettu, voidaan niitä korjata rekrytoimalla uutta henkilöstöä, ostopalveluilla tai sosiaalisen pääoman avulla. Toisin sanoen voidaan käyttää myös yrityksen ulkopuolisia resursseja, jotka saadaan yrityksen käyttöön verkostosuhteiden kautta.

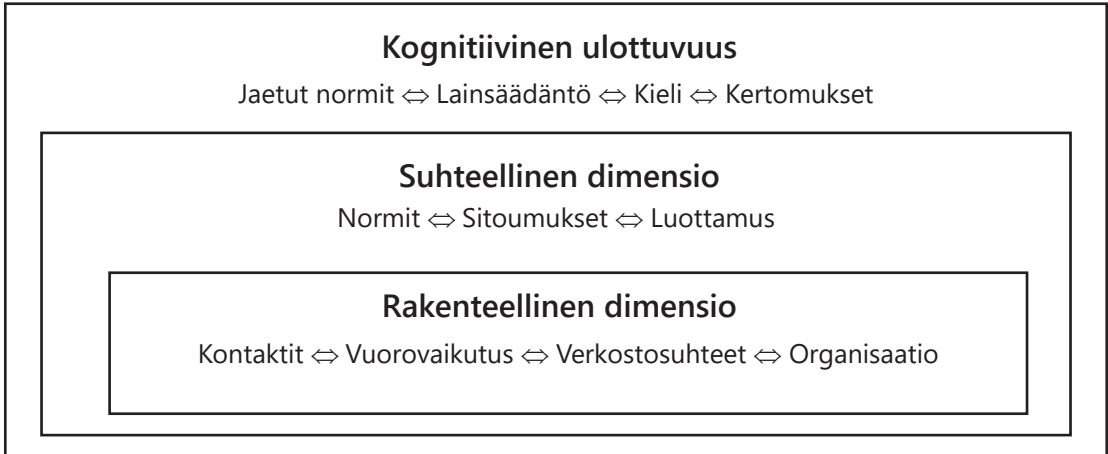
Inhimillisen pääoman yhteydessä painotetaan erityisesti yrityksen ydinosaamista (*core competency*). Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa tärkeää on tunnistaa yrityksen ydinosaaminen ja ydinkyvykkyudet (*core capability*), Hamelin ja Prahaladin (1990) mukaan ydinosaaminen voidaan määritellä erikoisosaamiseksi, joka seuraa monimutkaisten teknologia- ja työtoimintojen virtojen yhdenmukaistamisesta eli harmonisoinnista. Tämä tarkoittaa erikoistumista ja sen kautta hankittua erityisosaamista, jonka seurauksena asiat tehdään tai ajan myötä opitaan tekemään paremmin kuin kilpailijat.

Ydinkyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen erinomaista kykyä, joka luo merkittävää asiakashyötyä, minkä vuoksi ne ovat olennaisen tärkeä asiakkaalle tuotettavan lisäarvon luomisessa. Ydinkyvykkyudet koostuvat käytettävissä olevista resursseista ja ihmisten pätevyydestä. Ydinkyvykkyys perustuu yrityksen strategiaan, joka määrittelee resurssit. Menestyvä yritys tunnistaa, tuntee ja ylläpitää omaa ydinosaamistaan ja ydinkyvykkyksiään, jotka tukevat yrityksen strategia linjauksia

3.3.2 Sosiaalinen pääoma ja yhteistyö

Kun tarkastellaan sosiaalista pääomaa, yritystenvälisten yhteistyömallien ja -verkostojen hallintaa on olennainen osa liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä. Yleisesti on havaittu, että yritysten kilpailukyky on yhteydessä sen omiin kyvykkyysiin hyödyntää yrityksen ulkopuolista osaamista ja resursseja. Tämän vuoksi liiketoimintakonseptin ja liiketoimintamallin suunnittelussa pitää huomioida, kuinka nämä yrityksen ulkopuoliset toimijat ja heidän tarjoamansa resurssit saadaan mahdollisimman luontevasti osaksi yrityksen kaupallistamistoimenpiteitä. Näistä yleisistä havainnoista ja eri yhteistyömuotojen keskeisestä merkityksestä johtuen on alettu puhua ns. avoimesta innovaatiotoiminnasta, jossa termi ”innovaatio” nähdään käsitteen laajassa merkityksessä. Se kattaa tuote- ja palveluinnovaatiot ja ulottuu myös järjestelmä- liiketoimintamalli- ja prosessi-innovaatioihin. Yritysten välisessä yhteistyössä sosiaaliset suhteet ovat ratkaisevan tärkeitä.

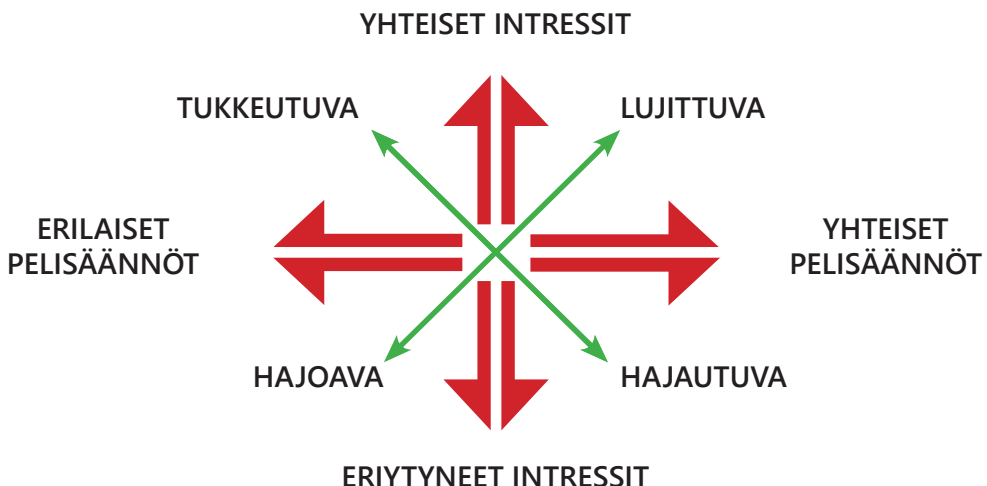
Yhteistyöverkostoja tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota eniten suhteiden määrään eli sosiaalisen pääoman rakenteisiin eikä niinkään niiden laatuun. Rakenteiden lisäksi sosiaalisella pääomalla on kaksi muuta ulottuvuutta suhteellinen ja kognitiivinen ulottuvuus, jotka määrittävät yhteistyösuhteen onnistumisen (Kuva 10). Suhteellinen ulottuvuus sisältää suhteen sovitut normit, sitoumukset ja osapuolten välisen luottamuksen. Ns. henkilökemia on osa kognitiivista ulottuvuutta, joka sisältää myös toimialan hyvän liikemiestavan ja yhteisesti hyväksytyt käsitteistön.



Kuva 10. Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet.

Yhteistyösuhteita voidaan solmia perustamalla ne pelkästään rakenteelliseen ulottuvuuteen. Nämä suhteet ovat kuitenkin harvemmin kestäviä. Lujittuvat yhteistyösuhteet edellyttävät, että yhteistyön osapuolet saavat muotoiluksi yhteistyölle yhteneväiset tavoitteet ja intressit ja yhteiset pelisäännöt (Kuva 11). Yhteiset intressit perustuvat suhteellisen ulottuvuuden elementteihin eli sovittaviin normeihin ja luottamukseen. Puutteellista luottamusta voidaan toki vahvistaa sopimuksilla, joilla yhteistyöosapuolia kannustetaan tavoitteiden mukaiseen toimintaan rangaistusten uhalla. Pitkäaikaisessa yhteistyösuhteessa on kuitenkin kaikille osapuolille helpompi toimia, jos kumppanin tavoitteiden mukaiseen toimintaan voidaan luottaa 100 prosenttisesti. Kognitiivisen ulottuvuuden elementit määrittelevät yhteistyösuhteen yhteiset pelisäännöt. Kaikessa liiketoiminnassa hyvä liikemiestapa on osa näitä yhteisiä pelisääntöjä. Sen lisäksi eri toimialoilla on omia normistoja ja toimintatapoja, jotka on hyvä käydä läpi yhteistyösuhdetta muodostettaessa.

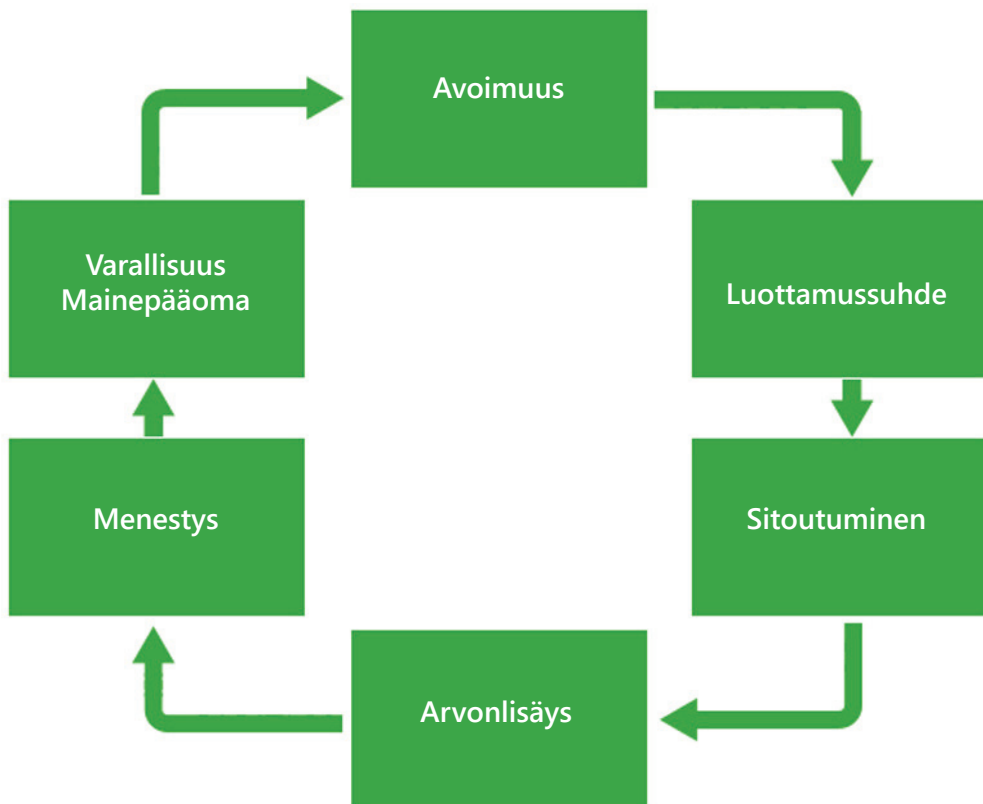
Jos yhteistyössä löydetään yhteiset intressit ja noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä, on yhteistyö lujittuvaa. Vaikka osapuolilla olisikin yhteiset intressit, voi yhteistyössä tulla mutkia matkaan, jos ne eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä. Tällöin yhteistyön sanotaan olevan tukkeutuvaa. Yhteistyö on hajautuvaa, jos intressit ovat eriytyneet, vaikka pelisäännöt olisivatkin yhteiset. Luonnollisesti tilanteessa, jossa sekä osapuolten intressit että pelisäännöt poikkeavat toisistaan, ei kunnollista yhteistyötä saada aikaan vaan se on hajoavaa.



Kuva 11. Yhteistyön kehittyminen.

Luottamusta tarvitaan erityisesti siihen, että suhteen tavoitteet ja intressit ovat yhdensuuntaisia ja kumppanit pelaavat samoilla säännöillä. Miten luottamusta voidaan rakentaa ja vahvistaa? Luottamuksen rakentamisen lähtökohtana on avoimuus (Kuva 12). Avoimuuden lähtökohtana puolestaan on yrityksen suoriutuminen omista vastuistaan ja velvoitteistaan. Mitä paremmin yritys suoriutuu, sitä helpompi sen on toimia avoimesti ja informoida yhteistyökumppaneitaan omista toimistaan. Mitä paremmin yritys informoi kumppaneitaan, sitä enemmän yritykseen luotetaan.

Kun yritys pystyy luomaan luottamuksellisen suhteen kumppaniinsa, se hoitaa yhteistyötään sitoutuneemmin. Mitä paremmin yritykseen luotetaan, sen vähemmän tarvitaan valvontaa. Valvonnan tarpeen väheneminen alentaa kustannuksia ja lisää näin ollen yrityksen arvoa. Luottamuksellinen suhde, jota hoidetaan sitoutuneesti, lisää siis yrityksen arvoa ja tätä kautta sen menestystä. Menestyksen myötä yrityksen varallisuus ja mainepääoma kasvaa ja sen helpompi sen on suoriutua vastuistaan ja velvoitteistaan ja rekrytoida osaavaa henkilökuntaa. Tämä puolestaan lisää yrityksen mainetta osaavana ja kilpailukykyisenä toimijana, mikä puolestaan helpottaa yrityksen avoimuuden lisäämistä. Luottamuskehä kuvaa avoimuuden merkitystä yrityksen menestyksekkään yhteistyösuhteen hoitamisessa. Vaikka luottamuskehä kuvaakin, miten avoimuus tuottaa lisäarvoa, on syytä muistaa, että epäonnistumiset ja vastoinkäymiset kuuluvat oleellisenä osana liiketoimintaan. Luottamuksellisessa suhteessa myös epäonnistumisista ja vaikeuksista keskustellaan avoimesti. Lujittuvan yhteistyösuhteen perustana on siis luottamus, joka puolestaan perustuu avoimuuteen yhteistyökumppaneita kohtaan.



Kuva 12. Luottamuskehä.

3.3.3 Ekosysteemi

Globalisaatio, teknologinen kehitys ja nopeasti muuttuvat asiakasvaatimukset ovat lisänneet entisestään yhteistyön, osaamisen ja resurssien jakamisen merkitystä liiketoiminnassa. Tämän vuoksi yritykset etsivät aktiivisesti mahdollisuuksia täydentää omaa osaamista muiden toimijoiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä osallistumalla esimerkiksi ekosysteemeihin, joiden avulla liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin voidaan vastata. Tässä kirjassa ”ekosysteemi” määritellään toisistaan riippuvaisten organisaatioiden verkostoksi, joka on organisoitu ns. veturiyrityksen tai -alustan ympärille ja joka kattaa sekä tuotannon että käytön puolelle osallistuvat osapuolet ja keskittyy uuden arvon kehittämiseen innovoinnin avulla (kts. Autio ja Thomas, 2014).

Ekosysteemeitä tarkasteltaessa on olennaista ymmärtää niiden erot verrattuna muihin yritysten ja eri toimijoiden väliin yhteistyömalleihin. Ekosysteemit eroavat muista malleista esimerkiksi seuraavien ominaisuuksien näkökulmasta (mm. Gawer, 2014; Autio ja Thomas, 2014):

1. Ekosysteemeissä toimijoiden kyky tuottaa arvoa on riippuvainen muista ekosysteemin toimijoista, niiden toteuttamista toimenpiteistä sekä toimenpiteiden aiheuttamista muutoksista toisiin ekosysteemitomijoihin nähden. Tästä näkökulmasta ekosysteemeissä on usein samanaikaisesti edustettuina sekä tuotteiden ja palvelujen tuottajia että niiden hyödyntäjiä ja käyttäjiä.
2. Riippuvuudet voivat näkyä ekosysteemeissä toimivien organisaatioiden välillä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti, joka erottaa ne esimerkiksi perinteisestä arvo- ja ja/tai alihankintaketjuista.
3. Ekosysteemit ovat luonteeltaan dynaamisia, jolloin niitä tulee kyetä myös johtamaan ja jatkuvasti kehittämään esimerkiksi niiden toiminnan sisällön ja toimintatapojen osalta.

Ekosysteemeissä toimivat yritykset kehittävät osaamista ja kyvykkyysliiketoimintojen kehittämiseksi ja kasvattamiseksi, mutta pyrkivät samanaikaisesti hallitsemaan liiketoimintaympäristön dynaamisia muutoksia esimerkiksi ennakoimalla ekosysteemitasolla markkina- ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Yhteistyömallit voivat olla muodoltaan ja sisällöltään erilaisia ulottuen esimerkiksi tuotekehityskumppanuuksista osakepohjaisiin yhteisyrityksiin, yhteistyöhön valmistuksessa sekä yhteismyynti- ja markkinointijärjestelyihin. Yhteistyön yleisimpiin tavoitteisiin kuuluu myös keskinäisen oppimisen ja kyvykkyyskehittämisen yhdistäminen, pääsy uusille markkinoille ja tekniikoille sekä markkinoille saattamisen nopeuttaminen (Pellikka ja Malinen, 2014). Yhteisten kyvykkyyskehittämisen kautta yritykset voivat saada uusia ja laajempia mahdollisuuksia vastata kuluttajien tarpeisiin ja tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksiin.

Innovaatioekosysteemit voivat tähdätä erityisesti yhteistyöjärjestelyihin (esim. co-creation), joiden avulla yritykset yhdistävät yksilölliset tarjouksensa laajemmaksi yhtenäiseksi ja asiakaslähkeiseksi ratkaisuksi. Tämän ratkaisun myötä yritykset voivat luoda yhdessä arvoa, jota yritykset eivät yksinään pystyisi tekemään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että innovaatioekosysteemeistä on tullut uusi kilpailun perusta.

On kuitenkin huomioitava, että vaikka pk-yrityksiä pidetään yleensä erittäin tärkeinä innovaatioekosysteemeissä, vain harvoissa tutkimuksissa on käsitelty pienten yritysten tapoja ja keinoja päästä mukaan ekosysteemeihin sekä antaa suosituksia esimerkiksi toimenpiteistä, joilla uuden liiketoiminnan kehittämistä ja kaupallistamista voidaan edistää ekosysteemien kautta. Muuttuvien asiakkaiden tarpeiden, laajan kilpailupaineen ja nopean teknologian kehityksen vuoksi yrityksille on tullut entistä tärkeämmäksi hyödyntää ulkoisia ekosysteemikumppanuuksiaan. Tä-

män vuoksi yritysten on kyettävä määrittelemään kaupallistamisen eri vaiheissa toimintatavat ja yhteistyömallit, joilla liiketoimintakonseptin kehittämiseksi, arvonluomiselle ja asiakasyhteistyölle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa ekosysteemyhteistyön avulla.

Seuraava taulukko havainnollistaa keskeisiä ekosysteemyhteistyöhön liittyviä haasteita ja esittää toimenpiteitä, joilla erityisesti pienet yritykset voivat nopeuttaa liiketoimintakonseptien suunnittelua ja toteuttamista osana kaupallistamisprosesseja valittujen ekosysteemikumppaneiden kanssa.

Taulukko 1. Ekosysteemyhteistyön haasteet ja ratkaisuvaihtoehdot

Kategoria	Kuvaus haasteista	Ratkaisuvaihtoehdot
Valittuun ekosysteemiin pääseminen	Ekosysteemikumppaneiden osaamisen hyödyntäminen ja kytkeminen osaksi omaa liiketoimintamahdollisuuden kehittämistä ja kaupallistamisprosessia Omien rajallisten resurssien riittämättömyys ja uskottavuus ekosysteemikumppaneiden näkökulmasta	Kaupallistamista edistävien ekosysteemien tunnistaminen ja analysointi Ekosysteemien ja -kumppanuuksien huolellinen ja systemaattinen valinta Yhteiskehittäminen (co-creation) ekosysteemikumppaneiden kanssa omien kyvykkyyksien osoittamiseksi ja luottamuksen rakentamiseksi Jatkuva sisäisten ja ulkoisten resurssien analysointi sekä ketterä hyödyntäminen omassa kaupallistamisprosessissa Resurssien, alustojen ja datan ketterän ja laajamittaisen käytön mahdollistaminen ns. rajaresurssien (esim. Application Programming Interface / APIs ja Software Development Kit / SDK) avulla
Ekosysteemien dynamiikka	Hyvin merkittävä riippuvuus muutamasta ekosysteemikumppanista (markkina- ja teknologiariski) Kykenemättömyys huomioida asiakkaiden ja markkinoiden muutostarpeet uuden ratkaisun ja konseptin kehittämisessä sekä kaupallistamisessa Ekosysteemissä olevan osaamisen ja resurssien tehokkaan hyödyntämisen ja kaupallistamisprosessiin siirtämisen vaikeudet	Kaupallistamisen ja liiketoiminnan kasvattamisen kytkeminen osaksi valitun ekosysteemin kasvua ja kehittymistä Asiakkaiden ja markkinoiden muutosten tarkkailu sekä niiden vaikutusten analysointi ekosysteemin toimintaan Kaupallistamisen tuki- ja kehittämispalvelujen sekä näitä tarjoavien välittäjäorganisaatioiden palvelujen oikea-aikainen hyödyntäminen osaamisen hankkimiseksi ja riskitason hallinnassa Ekosysteemin riskien ja mahdollisten muutosten säännöllinen analysointi
Luottamuksen rakentaminen	Luottamuksen puute kumppaneiden välillä Sopimusneuvottelujen vaikeudet Yhteisten hankkeiden monimutkaisuus sekä vastuista ja velvollisuuksista sopiminen Osaamisen ja ketteryyden merkittävät erot	Yhteiset projektit ja yhteiskehittäminen luottamuksen rakentamiseksi ja osaamisen näyttämiseksi Yhteisten toimintamallien ja päätöksentekokofoorumien muodostaminen sekä niiden suunnitelman mukainen toteuttaminen Ulkoisen osaamisen etsimisen jatkuva kehittäminen ja ekosysteemisuhteiden aktiivinen sekä kaksisuuntainen hyödyntäminen

Systemaattinen ja ekosysteemitason luotamuksen rakentaminen esimerkiksi sopimusehtojen ja tekemisen joustavuuden toteuttamisen kautta

Ekosysteemin johtaminen ja elinkaaren vaihe	Ekosysteemin omistajuuden ja johtajuuden puute Kykenemättömyys saavuttaa ekosysteemin toiminnalle asetetut päätavoitteet	Ekosysteemin tavoitteiden, toimijoiden, toiminnan ja toimenpiteiden selkeä ymmärrys ja kuvaus (kts. Ekosysteemiasetelma)
	Ekosysteemin toiminnan kehittämisen vaikeudet ja kehittämisen työkalujen puute	Yrityksen oman strategian ja tavoitteiden määrittäminen ekosysteemi-yhteistyölle erityisesti tukemaan liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä ja kaupallistamista
	Epäselvyys ekosysteemin tavoitteista, toimijoista ja heidän motiiveistaan olla mukana	Ekosysteemin elinkaaren ja kypsyyden huomioiminen sekä sen hyödyntäminen yrityksen oman ekosysteemi-strategian toteuttamisessa
		Valittujen ja kaupallistamista tukevien välittäjäorganisaatioiden oikea-aikainen hyödyntäminen ekosysteemikumppaneiden tunnistamisessa ja löytämisessä kaupallistamiseen tarvittavan oman osaamisen täydentämiseksi

3.4 Kilpailutilanteen ymmärtäminen ja kilpailijoiden selvittäminen

Kilpailutilanteen ja sen analysoinnin tärkein tavoite on ymmärtää kohdemarkkinoilla vallitseva kilpailutilanteen lisäksi sen mahdolliset kehityssuunnat ja kehitykseen vaikuttavien tekijöiden ilmenemisen todennäköisyys. Kaikille näillä tekijöillä ja niiden ymmärtämisellä on hyvin olennainen merkitys uuden liiketoimintakonseptin ja laajemmin koko yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Kilpailutilanteen ymmärtäminen ja kilpailijoiden selvittäminen on tärkeää kerätessä tietoa uuteen liiketoimintakonseptiin ja laajemmin koko yrityksen liiketoimintaan liittyvää kilpailija- ja kilpailukykyanalyysiä varten. Esimerkiksi haastavana kilpailutilanteena voidaan nähdä markkina-asetelma, jossa toimialalla on ominaista voimakas hintakilpailu ja alhaiset katteet, kilpailijoiden teknisesti toimivat ja hintakilpailukyvyiltään hyvät tuotteet ja palvelut sekä kilpailijoiden hyvin organisoidut, osaavat ja resursseiltaan riittävät myynti- ja markkinointiorganisaatio sekä tehokkaasti toimivat jakelukanavat ja tuki- ja lisäpalvelut.

Näiden lisäksi kilpailutilanteen analysointia käytetään määrittämään asiakastarpeisiin vastaamista, tuotteiden hinnoittelua sekä arvioimaan vaihtoehtoisia tapoja tuoda uusi ratkaisu markkinoille. Kaikilla näillä pyritään tunnistamaan ne tekijät, joilla yritys voi luoda ja ylläpitää kilpailukykyään. Tässä kokonaisuudessa on myös olennaista luoda tarkka käsitys siitä liiketoimintaympäristöstä ja markkinasta sekä siellä vaikuttavista toimijoista, joiden toiminnalla voi olla suora tai epäsuora vaikutus uuden liiketoimintamahdollisuuden kehittämiseen. Esimerkiksi kilpailija-analyysin avulla kerätyn tiedon perusteella kaupallistettavan tuotteen tai palvelun sekä sen ympärille rakentuvan liiketoimintakonseptista voidaan tunnistaa tekijät, jotka auttavat erottautumaan kilpailijoista, parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja tätä kautta yrityksen kannattavuutta.

Yrityksen kilpailijat voidaan yleisellä tasolla määritellä toimijoiksi, jotka toimivat samalla toimialalla tarjoten samankaltaisia ratkaisuja samoille asiakkaille samankaltaisen osaamisen ja kyvyk-

kyiden avulla. Huomioitavaa on myös se, että tunnistetut kilpailijat voivat olla yritykselle myös yhteistyökumppaneita esimerkiksi ekosysteemin kehittämisessä, uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä ja kaupallistamisessa. Tämän vuoksi ekosysteemien ja ekosysteemi-strategioiden huomioiminen on olennaista myös liiketoimintakonseptin suunnittelussa edellä kuvattujen mahdollisten riippuvuuksien ja kilpailun näkökulmasta.

Kilpailutilannetta määritettäessä voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavia osa-alueita:

1. Kilpailijoiden markkinaosuudet (%) ja niiden kehitys sekä muutosten taustatekijät
2. Kilpailutilanteen muutokset (mm. uudet kilpailijat ja uudet tuotteet tai palvelut) esimerkiksi markkina-alueittain (maantieteellisesti) ja asiakas- tai tuoteryhmittäin tai tuote- ja palvelun ominaisuuksien mukaan
3. Kilpailijakohtaiset analyysit huomioiden kohtien 1 ja 2 osa-alueet

Viime vuosina esimerkiksi digitaalisiin alustoihin perustuvien liiketoimintamallien yleistymisen kautta on alettu puhua ns. häiriöitä aiheuttavista innovaatioista (*disruptive innovation*). Nämä ovat osaltaan merkittävästikin vauhdittaneet joidenkin toimialojen kilpailutilanteiden muutosta, minkä vuoksi niiden huomioiminen toimialasta riippumatta on hyödyllistä liiketoimintakonseptoinnin osalta. Häiriöitä voidaan pitää prosessina, jossa yritys pystyy esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kaupallistamisella häiritsemään ja haastamaan toisen yrityksen jo olemassa olevan liiketoiminnan. Tämä uusi yritys voi keskittyä alkuvaiheessa tarjoamaan uutta tuotetta tai palvelua tyypillisesti kilpailukykyiseen hintaan tarkkaan valituille kilpailijan asiakasryhmille tarjoamalla esimerkiksi toiminnoiltaan suppeampaa ratkaisua. Myöhemmin yritys voi laajentaa toimintaansa tarjoamalla ratkaisujaan myös kilpailijan pääasiakasryhmille parantamalla esimerkiksi jatkuvasti tuotteen ja palvelun laatua sekä laajentamalla sen käytettävyyttä.

Kun pääasiakasryhmät huomaavat uuden ratkaisun paremman kyvyn tuottaa arvoa ja alkavat siirtyä entistä enemmän uuden yrityksen markkinoille tuoman ratkaisun käyttäjiksi, 'häiriö' on toteutunut.

Avainkysymys siis on, että kuinka ja miten uusi liiketoimintakonsepti muuttaa markkinoita ja siellä vallitsevaa kilpailutilannetta?

Vastausta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: 1) kuinka mahdollinen 'häiriö' aiheutetaan ja hyödynnetään mahdollisimman hyvin oman liiketoimintakonseptin tuomisessa markkinoille, esimerkiksi käyttäen hyväksi muuttuvaa kilpailutilannetta, ja 2) kuinka mahdollinen oman yrityksen ulkopuolelta tuleva häiriö voidaan huomioida omassa kaupallistamisessa esimerkiksi ennakoivan riskienhallinnan ja strategisen ekosysteemyhteistyön avulla.

Yksi kilpailijoiden tunnistamisen tärkeä tavoite on myös lisätä tietoisuutta erityisesti uuden liiketoiminnan kehittämiseen ja kaupallistamiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka voivat olla liiketoiminnallisia uhkia tai mahdollisuuksista. Tietoisuuden saamisen ja riskienhallinnan kannalta on välttämätöntä arvioida liiketoimintaympäristöä, markkinatilannetta, sen todennäköisiä trendejä (ns. heikot signaalit) jo uuden liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen prosessin alkuvaiheista lähtien. Esimerkiksi teknologiatoimialoilla on huomionarvoista pohtia myös toimialan yleistä logiikkaa ja toimintatapoja. Tämän lisäksi epäsuorien ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistaminen hyvissä ajoin auttaa löytämään tavat, joilla kilpailukykyä voidaan rakentaa ja jatkuvasti parantaa.

3.5 Liiketoimintakonseptin testaaminen

Näiden aikaisemmin mainittujen liiketoimintakonseptin sisältöön liittyvien osa-alueiden onnistuneella toteuttamisella pyritään varmistamaan, että yrityksen liiketoimintakonsepti erottuu kilpailijoista ja sillä on sekä vakuuttava arvolupaus että uskottava kyvykkyys sen käytännön toteuttamiseen. Lisäksi näillä toimenpiteillä voidaan suoraan vaikuttaa positiivisesti kaupallistamisprosessin nopeuteen ja liiketoimintakonseptin kannattavuuteen. Uuden liiketoimintakonseptin tulee myös huomioida tuotteen tai palvelun ympärille vaatimat rakenteet (mm. asiakaspalvelu, tekninen tuki ja käytön mahdolliset muut tukipalvelut).

Case OZO

Nokia lanseerasi ensimmäisen OZO-virtuaalikamera-ratkaisun vuonna heinäkuussa 2015 vastaamaan virtuaali- ja täydennetyt todellisuuden (VR/AR) markkinoiden globaaliin kasvuun. OZO-virtuaalikameran alkuperäinen idea oli tarjota uudenlainen tuote erityisesti ammattikäyttäjille ja tuotantoyhtiöille 360-asteen video- ja audio-toiminnallisuuksin. Kehittäminen oli luonteeltaan askeltavaa ja iteratiivista johtuen erittäin haastavista teknisistä vaatimuksista sekä uuden konseptin kehittämisestä tilanteessa, jossa markkinoiden kysyntää ja mielenkiintoa piti samanaikaisesti hyvin aktiivisesti kehittää. Kuuden kuukauden intensiivisen kehitystyön tuloksena konseptin kehittämisessä edettiin liiketoimintamallin ja markkinalanseerauksen suunnitteluun. Tämänkin jälkeen konseptin keskiössä olleen VR-kameraratkaisuun kehitettiin uusia toiminnallisuuksia vastaamaan paremmin kerättyyn asiakas- ja markkinapalautteeseen ennen kaupallisia laitetöimituksia asiakkaille alkuvuonna 2016.

Nykyisin OZO-kokonaisuuden liiketoiminta perustuu kuluttajalaittevalmistajille lisensoitaviin mediateknologia ratkaisuihin (<https://www.nokia.com/ozo/>), joiden taustalla on pitkäaikainen tutkimus- ja kehitystyö, jota aikaisemmin hyödynnettiin myös alkuperäisen OZO-virtuaalikameran kehittämisessä.

Kuten aikaisemmin on kuvattu, tiivis asiakasyhteistyö uuden liiketoimintamahdollisuuden kehittämisessä ja kaupallistamisen eri vaiheissa auttaa monin eri tavoin suunnittelemaan ja jatkuvasti kehittämään liiketoimintakonseptia sekä hallitsemaan kehittämiseen liittyviä markkina- ja teknisiä riskejä. Käytännössä toimenpiteet toteutetaan sarjoina, joissa vuorottelevat yrityksen tuotteen tai palvelujen suunnittelun sisäiset toimenpiteet ja asiakkaan kanssa suoritettava testaaminen ja kehitettävän ratkaisun validointi. Tästä toimenpiteiden vuorottelusta käytetään usein nimitystä 'iteraatio', jota voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavien käytännön toimenpiteiden avulla:

- Mahdollisen ratkaisun visualisointi (mm. palvelun simulaatio tai tuotteen prototyyppi), jolla voidaan esitellä asiakkaalle kehitettävän ratkaisun toimintaa ja saada asiakkaalta välitöntä palautetta esimerkiksi tuotteen tai palvelun kyvystä toteuttaa arvolupaus toivotulla tavalla.
- Kehitettävän ratkaisun ja sen eri versioiden systemaattinen testaaminen osana omaa tuotekehitystä ja/tai palvelumuotoilua ja yhdessä asiakkaan kanssa
- Palautteen kerääminen tuote- ja/tai palveluversion toiminnallisuuksista, siihen liittyvien mahdollisten tuki- ja lisäpalvelujen merkityksestä sekä molempien käytettävyydestä ja kyvystä realisoida annettu arvolupaus.
- Palautteen välitön analysointi, palautteen mukaisten toimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen sekä palautteen hyödyntäminen seuraavassa iteraatiossa kaupallistamisen edistämiseksi. Toimenpiteiden nopeudella ja ketteryydellä on keskeinen merkitys liiketoimintakonseptin kehittämisessä

Case Haltian Oy

Haltian Oy kehittää IoT-ratkaisuja ja tarjoaa laitesuunnittelupalveluja yrityksille. Yksi avainkumppaneista on kiinteistö- ja toimitilapalveluntarjoaja ISS. ISS:n kanssa yritys on kehittänyt ratkaisun, joka auttaa mittaamaan toimitilojen käyttöastetta sekä toimitilojen hiilidioksidipitoisuutta ja lämpötilaa. Tiiviin asiakasyhteistyön ja useiden kansainvälisten asiakaspilottien avulla yritys varmistaa asiakkaan saaman arvon realisoimisen, joka näkyy esimerkiksi nopeampana kaupallistamisprosessina kattaen kaikki vaiheet idean kehittämisestä markkinalanseeraukseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi pilotoinnin avulla saadaan jatkuvasti uutta tietoa ja asiakaspalautetta, jota hyödynnetään välittömästi asiakkaalle tehtävän ratkaisun suunnittelussa, räätälöinnissä ja toteuttamisessa. Tässä yrityksellä ovat apuna mm. itse kehitetty IoT-alusta, asiakkaiden kanssa yhdessä tehtävä ratkaisujen räätälöinti sekä elinkaaripalvelut, jotka helpottavat esimerkiksi asiakkaan kustannusten seurantaa ja niiden toteutumisen ennustettavuutta.

Liiketoimintakonseptin suunnitteluvaihe päättyy arviointiin. Liiketoimintakonseptoinnin aikana suoritettavat toimenpiteet antavat hyvät lähtökohdat markkinalanseerauksen suunnittelulle ja toteuttamiselle. Olennaista on varmistaa, että yrityksen oma toimintasuunnitelma lanseerausta varten on tehty todellisen kerätyn asiakas- ja markkinapalautteen perusteella. Toisena merkittävänä osa-alueena on varmistaa, että yrityksen sisäiset ja ulkopuolelta saatavat resurssit ja osaaminen ovat käytössä lanseerauksen aikana tehtävien toimenpiteiden toteuttamiseksi. Nämä toimenpiteet voivat liittyä samanaikaisesti asiakkaiden kanssa tehtäviin tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen ja käyttöönottoon ja omien sisäisten liiketoimintaprosessien (mm. tuote- ja palvelukehitys, asiakaspalvelu, tukipalvelut jne.) jatkuvaan kehittämiseen. Näiden osa-alueiden onnistunut toteuttaminen on keskeinen osa liiketoimintasuunnitelmaa, jota käsitellään kappalessa 5.

4 Liiketoimintamalli

<p>Input: Liiketoimintakonsepti</p> <p>Tavoite: Markkinalanseeraus ja liiketoimintamalli Liiketoimintamallin komponentit Liiketoimintamalliasetelma Liiketoimintamallin muutos ja laajennus Liiketoimintamallin kysymykset</p> <p>Output: Liiketoimintamalli</p>

4.1 Liiketoimintamalli

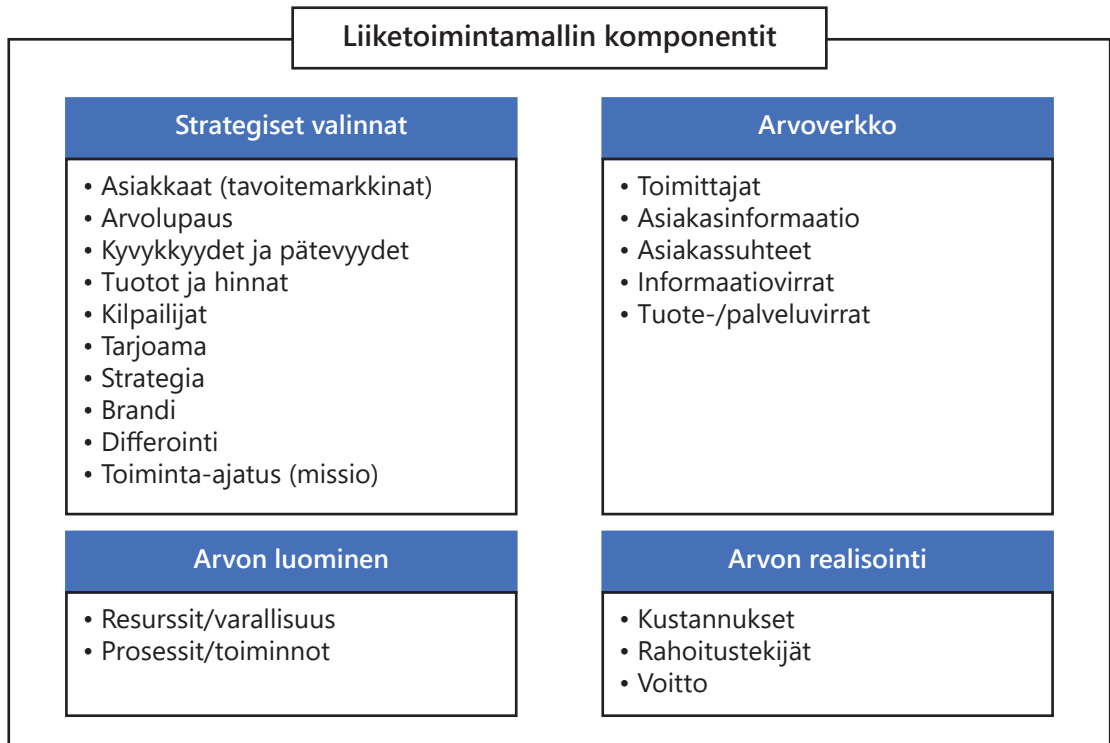
4.1.1 Liiketoimintamallin komponentit

Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten yritys soveltaa liiketoimintastrategiaansa käytännössä eli miten yrityksen strategia operationalisoidaan. Siinä liiketoiminnan eri elementit yhdistetään kokonaisuudeksi, joka kertoo, miten yritys harjoittaa liiketoiminta. Liiketoimintamalliin sisältyy myös kuvaus siitä, miten yrityksen liiketoiminta tuottaa arvoa, ja miten sillä tehdään tulosta eli ansaitaan rahaa. Tätä kutsutaan liiketoimintamallin ansaintalogiikaksi.

Suuri osa liiketoimintamallin elementeistä on jo alustavasti käsitelty liiketoimintamahdollisuuden esitutkimuksessa ja liiketoimintakonseptin kehittämisen yhteydessä. Liiketoimintamallia kehitettäessä on kuitenkin huomioitava, että malli muuttuu yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön muuttuessa. Näin ollen myös kaikki ne liiketoimintamallin ominaisuudet, jotka on ehkä jo aiemmin raportoitu esitutkimuksessa, pitää pohtia uudelleen.

Perinteinen liiketoimintamalli on ollut hyvin tuotantokeskeinen ja toiminto-perusteinen eli funktionaalinen. Tuotantokeskeisessä mallissa yrittäjän rooli on ollut toimia tuotannontekijöiden kokoajana ja organisaattorina. Nykyisin liiketoimintamallit ovat arvoketjuajattelun mukaisesti asiakaskeskeisiä. Niissä lähtökohtana on se, mitä arvoa liiketoimintamahdollisuus luo asiakkaille. Toisin sanoen liiketoimintamallit ovat liiketoimintamahdollisuuskeskeisiä. Ansaintalogiikka puolestaan kertoo, miten ja missä vaiheessa arvontuottamisesta laskutetaan asiakasta.

Liiketoimintamalli voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen Kuvan 13 mukaisesti (Shafer, Smith & Linder, 2005).



Kuva 13. Liiketoimintamallin komponentit (Shaver, Smith & Linder, 2005).

Liiketoimintamallin osa-alueet tässä mallissa ovat 1) strategiset valinnat, 2) arvoverkko, 3) arvon luominen ja 4) arvon realisointi. Strategiset valinnat osa-alueen elementtejä ovat asiakkaat (tavoitemarkkinat), arvolupaus, kyvykkyydet ja pätevyudet, tuotot / hinnat, kilpailijat, tarjoama, strategia, brandi, differointi ja toiminta-ajatus.

Yrityksen arvoverkon muodostavat tavarantoimittajat, asiakasinformaatio ja asiakassuhteet, tuote- ja palveluvirrat sekä informaatiovirrat. Arvon luomiseen puolestaan vaikuttavat yrityksen resurssit ja liiketoiminnan prosessit. Arvon realisointi riippuu yrityksen kustannustekijöiden ohella myös rahoituksesta. Arvon luomisen tuotos on liiketoiminnasta saatava voitto.

Lähtökohtana liiketoimintamallissa on siis arvon luomisen prosessi. Kuten liiketoimintakonseptin yhteydessä kuvattiin arvon luomisen prosessia kuvaa yrityksen arvolupaus, mikä kertoo millä tavalla asiakkaille luodaan ja tarjotaan arvoa. Aloittavassa yrityksessä tärkeää tunnistaa asiakkaan ongelma ja tarve, joihin oma liiketoiminta tuo ratkaisun. Arvolupaus pohjautuu tämän ratkaisun asiakkaille tuottamiin hyötyihin ja arvoon. Olemassa olevassa yrityksessä liiketoimintamallin komponentit ovat erilaisia, sillä asiakasprosessi on niissä jo käytännössä toimiva.

4.1.2 Liiketoimintamalli-asetelma (*business model canvas*)

Liiketoimintamalli esitetään usein myös asetelmana (*business model canvas*), jossa liiketoimintamallin komponentit kuvataan yhdellä aukeamalla. Mallin keskeinen komponentti on yrityksen arvolupaus, jossa kuvataan, mitä arvoa yritys tuottaa asiakkailleen sekä miten yritys luo arvoa. Arvolupaus perustuu siihen, mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa asiakkailleen ja mitä hyötyä asiakkaat tuotteesta ja palvelusta saavat. Arvolupauksen sisältöä on jo käsitelty liiketoimintakonseptin yhteydessä, joten seuraavissa kappaleissa ei kuvata tätä sisältöä uudelleen.

Arvonluomisen prosessissa oleellisia komponentteja ovat yrityksen tärkeimmät toiminnot, resurssit ja kumppanit. Nämä elementit ovat asetelmassa arvolupauksen vasemmalla puolella. Yrityksen toimintoja arvioitaessa mietitään, mitä avaintoimintoja arvolupaus yritykseltä edellyttää. Toimintoihin sisältyy sekä arvon luomiseen että arvon toimittamiseen liittyviä elementtejä. Selvitettäviä asioita ovat yrityksen jakelukanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat (ansaintalogiikka).

Resurssien analysointi aloitetaan kartoittamalla, mitä resursseja arvolupaus yritykseltä edellyttää. Tämä resurssien kartoittaminen ja mobilisointi on kaupallistamisprosessissa niin sanottu siltavaihe. Samoin kuin toimintojen osalta resursseja pitää tarkastella myös jakelun ja asiakassuhteiden hoitamisen ja ansaintalogiikan kannalta.

Toisin sanoen pohditaan, mitä resursseja jakelu, asiakassuhteiden hoitaminen ja ansaintalogiikka yritykseltä edellyttävät. Omien resurssien lisäksi yritysten resursseja täydentävät verkostosuhteista saatavat resurssiyhdyt. Tämän vuoksi listataan yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat. Yhteistyökumppaneiden osalta eritellään, mitä yritykselle tärkeitä toimintoja ne tekevät, ja mitä tärkeitä resursseja kumppaneilta voidaan hankkia.

Arvonluomisen lisäksi liiketoimintamalli kuvaa, miten arvoa toimitetaan asiakkaille. Perustana arvon toimittamisessa asiakkaille on yrityksen asiakassuhteet ja niiden analysointi sekä asiakasprosessi. Sen lisäksi arvon toimittamiseen vaikuttavat asiakkaiden segmentointi ja käytettävät jakelukanavat. Nämä elementit ovat puolestaan asetelmassa arvolupauksen oikealla puolella.

Ennen asiakasprosessin kuvausta ja kysymyksiin vastaamista oleellista on selvittää, kenelle arvoa luodaan. Kartoitetaan, ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita. Tässä yhteydessä analysoidaan myös markkinoiden luonne ja jaetaan asiakkaat yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellisiin segmentteihin.

Kun asiakkaat ja asiakasryhmät on selvitetty, määritellään yrityksen käyttämät markkinakanavat. Lähtökohtana markkinakanavien tarkastelussa on se, miten asiakkaat tavoitetaan tällä hetkellä ja mitkä kanavat toimivat parhaiten. Luonnollisesti on arvioitava myös, mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia. Markkinakanavien rutiininomaisen tutkimisen lisäksi on syytä kysyä, minkä kanavien kautta asiakkaamme haluavat olla tavoitettavissa. Yrityksen on tutkittava myös markkinakanavien integraatio ja päätettävä, miten se integroi markkinakanavat asiakkaidensa omiin rutiineihin.

Asiakassuhteiden tarkastelu aloitetaan kartoittamalla, minkälaisia asiakassuhteita yrityksellä on tällä hetkellä. Sen jälkeen mietitään, minkälaista asiakassuhdetta asiakkaat yritykseltä odottavat. On myös laskettava, mitä asiakassuhteet ja niiden ylläpito yritykselle maksavat. Asiakassuhteiden integroiminen yrityksen liiketoimintamalliin selvitetään ja tehdään tarvittavat muutokset.

Arvon toimittamisen perustana on asiakasprosessi. Asiakasprosessiin sisältyvät seuraavat kohdat ja kysymykset:

- a) asiakkaiden tietoisuuden lisääminen: Miten lisäämme asiakkaiden tietoisuutta yrityksen tuotteista ja palveluista
- b) arviointi: Miten autamme asiakkaitamme arvioimaan arvolupaustamme?
- c) asiakkaiden ostokäyttäytyminen: Miten asiakkaat ostavat tiettyjä tuotteita ja palveluja?
- d) jakelu: Miten toimitamme arvolupauksen asiakkaillemme?
- e) asiakaspalvelu: Miten tarjoamme oston jälkeen positiivista asiakastukea?

Liiketoimintamallissa on oleellista kuvata, miten liiketoiminnalla ansaitaan rahaa. Näin ollen mallin komponenteista alimpana asetelmassa ovat liiketoiminnan tulostekijät. Kustannusra-

kenne kuvaa niitä kustannuksia, joita arvon tuottamisesta ja toimittamisesta yritykselle koituu. Myyntitulojen virrat kuvaavat, miten liiketoiminnasta saadaan yritykselle tuottoja (Kuva 14).

Liiketoiminnan ansainnan kuvausta kutsutaan ansaintalogiikaksi. Ansaintalogiikka vastaa kolmeen kysymykseen

- Miten tuotteet ja palvelut on hinnoiteltu?
- Mistä lähteistä saadaan tuloa?
- Mitä kustannuksia toiminnasta on?

Tarkasteltaessa yrityksen tulovirtoja mietitään, mistä arvosta yrityksen asiakkaat tällä hetkellä maksavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan. Lisäksi selvitetään, miten asiakkaat tällä hetkellä maksavat ja miten he haluaisivat maksaa. Jos yrityksellä on useita tulovirtoja, tutkitaan myös, mikä on eri tulovirtojen osuus kokonaistuloista.

Tulovirtojen lisäksi ansaintamallissa selvitetään, mitkä ovat liiketoimintamalliin olennaisesti kuuluvat kustannukset. Erityisesti tarkastellaan avainresurssien ja avaintoimintojen kustannuksia. Kustannusvertailussa analysoidaan, mitkä avainresurssit ja -toiminnot ovat kaikkein kalleimpia ja onko niille mahdollisesti muita vaihtoehtoja. Kustannusten osalta on syytä selvittää myös kustannusrakenne eli muuttuvien ja kiinteiden kulujen osuus kokonaiskustannuksista.

Tärkeimmät kumppanit <ul style="list-style-type: none"> • Ketkä ovat avainkumppaneitamme? • Ketkä ovat avaintoimittajiamme? • Mitä avainresursseja hankimme kumppaneiltamme? • Mitä avaintoimintoja kumppanimme suorittavat? 	Tärkeimmät toiminnot <ul style="list-style-type: none"> • Mitä avaintoimintoja arvolupauksemme edellyttää? • Jakelukanavat? • Asiakassuhteet? • Tulovirrat? 	Arvolupaus/ Asiakashyöty <ul style="list-style-type: none"> • Mitä arvoa toimitamme asiakkaalle? • Minkä asiakkaan ongelmaan tarjoamme apua? • Mitä tuotteita ja palveluja tarjoamme eri asiakassegmenteille? • Mitä asiakastarpeita tyydytämme? 	Asiakassuhteet <ul style="list-style-type: none"> • Minkälaisia asiakassuhteita eri asiakassegmenttimme odottavat meidän solmivan ja ylläpitävän heidän kanssaan? • Minkälaisia asiakassuhteita olemme solmineet? • Miten ne on integroitu liiketoimintamallimme muihin osiin? • Mitä ne maksavat? 	Asiakassegmentit <p>Segmenttien valinta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenelle arvoa luodaan? • Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita? <p>Fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Massamarkkinat • Niche-markkinat • Segmentoidut markkinat • Diversifioidut markkinat • Moniulotteiset markkinat
	Tärkeimmät resurssit <ul style="list-style-type: none"> • Mitä avainresursseja arvolupauksemme edellyttää? • Jakelukanavat? • Asiakassuhteet? • Tulovirrat? 		Jakelukanavat <ul style="list-style-type: none"> • Minkä kanavien kautta asiakkaamme haluavat olla saavutettavissa? • Miten tavoitamme heidät? • Miten jakelukanavamme ovat integroituneet? • Mitkä kanavat toimivat parhaiten? • Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia? • Miten integroimme kanavat asiakasrutiineihin? 	
Kustannusrakenne <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat tärkeimmät liiketoimintamallimme olennaisesti kuuluvat kustannukset? • Mitkä avainresurssit ovat kaikkien kalleimpia? • Mitkä avaintoiminnot ovat kaikkein kalleimpia? 		Myyntitulojen virrat <ul style="list-style-type: none"> • Mistä arvosta asiakkaat ovat todella halukkaita maksamaan? • Mistä he nykyään maksavat? • Miten he haluaisivat maksaa? • Miten paljon tulovirta tuo lisää kokonaistuloihin? 		

Kuva 14. Liiketoimintamalliasetus (business model canvas).

4.1.3 Liiketoimintamallin muutos ja laajennus

Kun liiketoiminnan toimintaympäristö muuttuu, on yrityksen usein syytä tutkia toimintaympäristön muutosten vaikutukset omaan liiketoimintamalliinsa. Tutkimusten mukaan kaksi kolmasosaa suuryritysten johtajista suunnittelee merkittäviä liiketoimintamalliin kohdistuvia muutoksia lähitulevaisuudessa.

Viime vuosien aikana ilmaston lämpenemisen aiheuttamat ongelmat ovat osoittaneet, että yritysten tulee entistä vahvemmin huomioida toimintaympäristö ja yhteiskunnan muutos osana liiketoimintamalleja. Tästä syystä liiketoimintamalleihin on lisätty taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus. Liiketoimintamallikuvausta, joka sisältää kaikki nämä kolme ulottuvuutta kutsutaan *triple bottom line* -malliksi. Taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden sisältämää malli voidaan suomentaa kestäväksi liiketoimintamalliksi.

Lisäelementtejä kestävässä liiketoimintamallikuvauksessa ovat yhteiskunnalliset palvelut, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, yhteiskunnalliset suhteet, sosiaaliset kanavat, yhteisön sidosryhmät, ekosysteemipalvelut, yrityksen mission (toiminta-ajatuksen) integraatio, ympäristövaikuttavuus, ekosysteemin kanavat, ekosysteemin edunsaajat. Kustannusten ja tulovirtojen lisäksi tässä asetelmassa mukana ovat myös ylijäämävirrat.

Kestävässä liiketoimintamallissa luetteloidaan ne merkittävät yhteiskunnalliset palvelut, joihin yritys turvautuu liiketoiminnassaan. Tällaisia palveluita ovat muun muassa infrastruktuuri, instituutiot (esim. laillisuusperiaatteet, turvallisuus, tutkimus- ja kehitysympäristö), inhimillinen pääoma, sosiaalipalvelut (esim. lastenhoito, koulutus), yhteiskunnalliset tuet ja verohelpotukset.

Mallissa kuvataan, mikä on yrityksen sosiaalinen vaikuttavuus ympäristöönsä (yhteiskunnallinen vaikuttavuus, *social impact mission*). Kuinka yritys osallistuu paikalliseen yhteisöön ja osoittaa hyvää kansalaisuutta? Kuinka yritys parantaa ihmisten elämää ja yleistä sosiaalista hyvinvointia ydinliiketoimintansa ulkopuolella? Yhteisösuhteita kuvataan vastaamalla kysymyksiin, mitä suhteita ylläpidetään paikallisiin yhteisöihin, ja kuinka yritys osallistuu näiden yhteisöjen toimintaan. Sosiaalisista kanavista hahmotetaan ne erityiset kanavat ja toiminnat, joiden kautta yhteiskunnallinen vaikuttavuus välitetään yhteisöön.

Yhteisössä on erilaisia sidosryhmiä, jotka hyötyvät yrityksen sosiaalisen vaikuttavuuden tehtävästä. Nämä sidosryhmät voivat olla joko suoria tai toissijaisia edunsaajia. Yrityksen osallistuminen paikalliseen yhteisöön esimerkiksi avustamalla kolmannen sektorin toimintoja voi vaikuttaa suoraan kunnan talouteen. Taloudellisen vaurauden lisääntyminen, alhaisempi työttömyys ja vähentynyt rikollisuus ovat esimerkkejä toissijaisista vaikutuksista.

Ekosysteemipalveluilla tarkoitetaan ekosysteemien tuottamia ilmaisia, aineellisia ja aineettomia hyötyjä ihmisille. Kestävässä liiketoimintamallissa kartoitetaan ne ekosysteemipalvelut, joita yritys toiminnassaan käyttää. Ekosysteemipalvelut luokitellaan tuotanto-, ylläpito-, säätely- ja kulttuuripalveluihin. Tuotantopalveluita ovat mm. biomassa (metsät), ilma, mineraalit, ravinto, lääkeaineet ja vesi. Ylläpitopalveluihin kuuluvat esimerkiksi maaperän muodostus ja ravinteiden kierrätys. Säätelypalveluihin sisältyviä toimintoja ovat muun muassa eroosion ehkäisy, veden ja ilman puhdistuminen, kasvihuonekaasujen sitominen, kasvien pölyttäminen ja petojen saalis-eläinkantoja säätelevä vaikutus. Näiden pääosin konkreettisten palvelujen lisäksi ekosysteemipalveluihin kuuluviin kulttuuripalveluihin sisältyvät virkistystoiminnot, jotka konkretisoituvat esimerkiksi marjastuksessa ja sienestyksessä. Kokonaisuudessaan ekosysteemipalveluissa on kysymys yrityksen tuottamasta ympäristöjalanjäljestä.

Kestävässä liiketoimintamallissa sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus tulee integroida taloudelliseen ulottuvuuteen. Oleellista on, miten tämä integrointi tehdään. Kuinka varmistetaan se, että yritys sisällyttää yhteiskunnalliset ja ympäristötehtävät liiketoimintamalliinsa? Tämä voidaan varmistaa listaamalla erilaiset hallintorakenteet ja menettelyt, jotka edistävät vaikutusten integrointia yrityksen päätöksentekoon.

Yritysten ekologisten vaikutusten tehtävää analysoitaessa arvioidaan, miten yritys aikoo vaikuttaa positiivisesti luontoon ja ympäristöön. Esimerkiksi kuinka yritys pienentää hiilijalanjälkeään tai miten se vaikuttaa ekosysteemiin normaalin liiketoiminnan ulkopuolella. Hiilijalanjälkeä voidaan pienentää esimerkiksi vähentämällä päästöjä tuottavien resurssien käyttöä. Esimerkiksi metsänistutusprojekteilla vaikutetaan positiivisesti ekosysteemiin, mutta ne harvemmin kuuluvat yrityksen normaaliin liiketoimintaan. Kokonaisuudessaan kysymys on siitä, kuinka tehdään yrityksestä ja ympäristöstä ekologisesti kestävämpiä.

Samalla tavoin kuin sosiaaliset vaikutukset ja edunsaajat myös ekosysteemivaikutukset välittyvät erityisten kanavien, toimintojen ja mekanismien kautta ja ekosysteemiin liittyvät tietyt edunsaajat. Nämä kanavat voivat olla joko yrityksen sisäisessä tai ulkoisessa toiminnassa. Yrityksen sisäisiä toimintoja ekosysteemiin vaikuttamisessa ovat muun muassa kierrätys, korjaus ja uudelleenkehittäminen. Esimerkki ulkoisesta mekanismista on osallistuminen erityisiin ekosysteemiprojekteihin. Kestävän liiketoimintamallin kuvauksessa analysoidaan, ketkä hyötyvät yrityksen ekosysteemitoinnosta eli ketkä ovat ekosysteemitointojen edunsaajia. Hyötyjät voivat olla eläviä, esimerkiksi yhteisön asukkaat, tai elottomia. Elottomia hyötyjiä ovat esimerkiksi ilma, ilmasto, mineraalit, ja vesi.

Kestävässä liiketoimintamallissa tarkastellaan kustannusrakenteen ja tulovirtojen lisäksi ylijäämävirtoja. Selvitetään tuottaako yritys erityisiä ylijäämiä, jotka tukevat sosiaalisia ja ekologisia vaikutuksia koskevia toimintoja? Ne voivat olla taloudellisia (esimerkiksi asiakkaiden lahjoitukset) tai materiaaleja (esim. kerätyt kierrätysmateriaalit). Tässä yhteydessä kuvataan myös, miten yrityksen taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiste tehtävät ovat integroituneita ja vahvistavat toisiaan. Kestävä liiketoimintamalliasetelma on esitetty liitteessä 2.

Case Liepuska Herkkupaja Oy

Liepuska Herkkupaja Oy on Nilsiässä toimiva gourmet-leipomotuotteita valmistava yritys, jonka tuotteita myydään mm. erikoismyymälöissä, ravintoloissa ja kahviloissa Suomessa ja ulkomailla. Yritys toimittaa asiakkailleen myös puolivalmiita tuotteita esimerkiksi yritysten paistopisteitä varten, minkä vuoksi yrityksen liiketoimintamallia on menestyksekkäästi onnistuttu muokkaamaan markkina- ja asiakastarvetta vastaavaksi. Samalla tavoin yritys on onnistunut kehittämään omaa operatiivista toimintaansa Lean-Agile-periaatteiden mukaisesti vastaamaan entistä paremmin vaativien asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi esimerkiksi räätälöimällä sekä tuoteportfoliota että sisäisiä toimintatapoja kilpailukyvyyn kehittämiseksi

Hyvin toteutetuilla myynti- ja markkinointitoimenpiteillä, tuoteportfolion kehittämisellä ja operatiivisilla kehittämistoimenpiteillä yritys on onnistunut saamaan kansainvälisiä asiakkaita. Tiivis asiakasyhteistyö tuotekehityksessä, vastuullisuus ja kohdemaiden asiakaskäyttäytymisen ja -tottumusten ymmärtäminen ovat luoneet Liepuskalle luotettavuutta, uskottavuutta ja uusia kasvumahdollisuuksia käsityönä tehtäviä leipomotuotteita arvostavien vaativien kahvila- ja ravintola-ammattilaisten keskuudessa. Näiden toimenpiteiden avulla yritys on onnistunut kasvamaan kannattavasti, mikä on toimialalla hyvin harvinaista.

4.1.4 Liiketoimintamallikysymykset

Kuvassa 7 esitetty liiketoimintamalliasetelma soveltuu hyvin jo käynnissä olevan liiketoiminnan kehittämiseen, mutta uutta liiketoimintaa käynnistettäessä on syytä huomioida selkeämmin liiketoimintaprosessi ja sen ajallinen eteneminen eli dynamiikka. **Kuvassa 15** liiketoimintamallikuvaus perustuu esitettyihin kysymyksiin. Pääosin elementit ovat samoja kuin **Kuvan 14** asetelmassa, mutta siinä lähtökohtana on liiketoimintaprosessi.

Liiketoimintaprosessissa ensimmäiseksi analysoidaan liiketoimintamahdollisuus, josta edetään arvon luomisen kautta arvon toimittamiseen asiakkaalle. Kysymyksiin sisältyvät samat komponentit kuin **Kuvassa 14**. Näihin kysymyksiin vastaamalla kootaan liiketoimintamallin sisältö. Liiketoimintamallikuvauksessa aiemmin hankittu tieto liiketoimintamahdollisuuden esitutkimuksesta analysoidaan, tarkastetaan ja täydennetään.

Arvon luomisen perustana on se, mitä tarjotaan asiakkaan ongelman ratkaisuksi. Kun asiakkaan ongelmaa sekä osaongelmia ja polttavaa tarvetta analysoidaan, pohditaan, miksi asiakkaan ongelmaan ei ole löydetty sopivaa ratkaisua tai nykyiset ratkaisut eivät ole hyviä. Alla on esitetty liiketoimintamallin kokoamiseen liittyvät kysymykset etenemisjärjestyksessä ja liiketoimintamalliasetelma kysymysten muodossa (Kuva 15).

<p>1. Mikä on asiakkaan ongelma?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on asiakkaan ongelma? • Mikä on asiakkaan polttava tarve? • Miten asiakkaan polttava tarve ilmenee? • Analysoi ongelma/tarve ja se, mitä muita osaongelmia tähän liittyy? • Miksi asiakkaan ongelmaan ei ole löydetty sopivaa ratkaisua tai nykyiset ratkaisut eivät ole hyviä? • Mitä tarjoat asiakkaan ongelman ratkaisuksi? Mikä on tuote tai palvelu, jota tarjotaan markkinoille? • Mitkä ovat oman tarjoamasi alustat/aiheet ominaisuudet? • Miten ja miksi ratkaisusi on erilainen/parempi kuin markkinoilla olevat ratkaisut? • Ketkä ovat maksavia asiakkaitasi? • Mikä on markkinoiden koko ja kasvuennuste? • Mitkä ovat tavoitemarkkinat ja minkälaisia asiakasryhmiä sieltä löytyy? • Mitkä tekijät vetävät markkinoita? 	<p>2. Mitkä ovat asiakashyödyt? (Arvolupaus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenelle arvoa luodaan? • Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita? • Mitä asiakasryhmiä palvelen? • Mitä tarjoat eri asiakasryhmien ongelmien ratkaisuksi? • Mitä asiakastarpeita tyydyttämme? • Mitä hyötyä asiakkaat saavat tuotteesta tai palvelusta? • Miten luomme arvoa ja mitä arvoa toimitamme asiakkaalle? • Mitkä ovat oman tarjoamasi alustat/aiheet ominaisuudet kulutuksen asiakasryhmällemme? • Miksi asiakkaat ostavat juuri Sinun yrityksesi tuotteita tai palveluja? • Miten yritys aikoo toimittaa ja tarjota asiakkailleen erinomaista arvoa? • Minkälainen on asiakasmielikuva tuotteesta, palvelusta ja yrityksestä? • Minkälainen asema yrityksellä on markkinoilla, ja mihin asemaan se pyrkii? • Miksi yritys on mukana liiketoiminnassa? 	<p>3. Mitä resursseja tarvitset?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pääajattkö yksin vai tarvitsetko yritykseesi johtotiimin? • Mitä ylivoimaista ja erityistä osaamista yrityksesi löytäyty? • Minkälaiset ovat yrityksesi investointitarpeet? • Paljonko tarvitset ulkopuolista rahoitusta investointeihin? Paljonko tarvitset käyttöpääomaa? • Mistä lähteistä hankit rahoitustaan? 	<p>5. Miten hoidan myynnin ja jakelun?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat myyntitavoitteet? • Miten myyn tuotteen markkinoille? Mitä jakelukanavia käytän? • Miten myynti on organisoitu? • Miten palvelen asiakkaitani? • Miten tavoitamme asiakkaamme? • Minkä kanavien kautta asiakkaamme haluavat olla saavutettavissa? • Mitkä kanavat toimivat parhaiten? • Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia? • Miten jakelukanavamme ovat integroituneet? • Miten integroimme kanavat asiakasrutineihin? • Ketkä jakeluportaiden edustajia tunnet nimeltä/henkilökohtaisesti? 	<p>6. Miten hoidan asiakassuhteita?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miten ja mitä kanavia hyödyntäen haluat haluat pitää yhteyttä asiakkaisiin? • Miten varmistat sen, että ostetaan uudelleen? • Miten kerääät palautetta ja kuuntelet ja havainnoit ostokäyttäytymistä? • Miten reagoit asiakaspalautteeseen? • Miten hoidat viestinnän? Mitä viestintävälineitä käytät?
	<p>4. Mitkä ovat kilpailuedut?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mikä on yrityksesi kilpailuetu? • Mikä erottaa yrityksesi kilpailijoista? • Missä olet parempi kuin kilpailijat (paremmat/osaavammat resurssit)? • Mikä on yrityksesi kilpailukyky (resurssit)? • Mitä muita ominaisuuksia yritykselläsi on, joita ei ole kilpailijoilla? • Mikä on yrityksesi kilpailuasema? • Miten huolehdit siitä, että yritys säilyttää kilpailuunsa? 	<p>7. Millaista on yhteistyö?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketkä ovat avainkumppaneitasi? • Mitä avainresursseja hankit kumppaneiltasi? • Onko yhteistyössä sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja yhteisistä tavoitteista? • Mitä sopimuksia tarvitset ja solmit? • Minkälainen on yrityksesi liiketoimintaverkko? • Ketkä yhteistyökumppaneita tunnet henkilökohtaisesti? 		
<p>8. Mitä kustannuksia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat liiketoimintamallimme olennaisesti kuuluvat kustannukset? • Mikä on yrityksen kustannusrakenne? • Mitkä ovat muuttuvat kustannukset? • Mitkä ovat kiinteät kustannukset? Onko vaihtoehtoja (esim. toimitalan vuokraus)? • Mitkä avainresurssit ja -toiminnot ovat kaikkein kalleimpia? Onko niille muita vaihtoehtoja? 	<p>9. Mistä rahoitusta ja tuloja?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat rahoitustarpeet? Miten ja mistä lähteistä rahoitat toiminnan? • Mistä lähteistä saat tuloja? Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan? • Mistä arvosta asiakkaat ovat todella halukkaita maksamaan? • Mistä he nykyisin maksavat? Miten he haluavat maksaa? • Miten paljon kehittävästi liiketoiminnan tulovirta tuo lisää kokonaistuloihin? • Saatko pääomallasi tästä liikeyrityksestä riittävän tuoton? 			

5 Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen

Input: Liiketoimintamalli
Tavoite: Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen
Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö
Strategia
Toimintaympäristöanalyysi
Markkina-analyysi – liiketoimintakonsepti
Kilpailuanalyysi
Organisaatio ja johto
Talous- ja rahoitusanalyysi
Output: Liiketoimintasuunnitelma

5.1 Liiketoimintasuunnitelman tausta

Liiketoimintamahdollisuuden analysointi sekä liiketoimintakonseptin ja liiketoimintamallin rakentaminen muodostavat pohjan liiketoimintasuunnitelmalle. Toisin sanoen liiketoiminnan suunnittelu ja kehittämisvaihe sisältää koosteen ja päivityksen aiempien vaiheiden tuotoksista. Näiden lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen strategia ja rahoitusmalli riskianalyysi ja vaihtoehtoissuunnitelmat sekä liiketoiminnan toteutukseen liittyvät tavoitteet ja aikataulut.

Nämä LTS:n peruselementit sisältyvät kaikenlaisten yritysten suunnitelmiin, mutta niiden sisältö ja painotukset vaihtelevat yrityksen kehitysvaiheen ja luonteen mukaisesti. Suuren yrityksen sisällä kehitettävän uuden liiketoiminnan suunnittelussa ei tarvitse miettiä samalla tavalla ulkopuolisen rahoituksen hankkimista kuin uuden yrityksen liiketoimintaa suunniteltaessa. Seuraavassa analyysissä liiketoimintasuunnitelmaa kuvataan nimenomaan uuden alkavan yrityksen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tässä tapauksessa liiketoimintasuunnitelma tehdään useasti sen vuoksi, että yritykseen saataisiin riittävä ulkopuolinen rahoitus (*'to win an investor'*). Toimivassa suuremmissa yrityksissä liiketoimintasuunnitelma tehdään usein, kun toimintaa laajennetaan uudelle alueelle. Kyseessä voi olla kokonaan uusi toimiala, tuotteen, palvelun tai teknologian kaupallistamisen tai uusi maantieteellinen alue.

Liiketoiminnan suunnittelun lähtökohta on liiketoimintamahdollisuuden tunnistaminen. Timmonsin (1999) mukaan liiketoimintamahdollisuus lisää tai luo merkittävästi arvoa asiakkaille tai loppukäyttäjille ratkaisemalla merkittävän asiakkaan ongelman tai tyydyttämällä polttavan tarpeen, ja asiakas on valmis maksamaan tarjotusta ratkaisusta. Tarjottavalle tuotteelle on kestävätkä markkinat, joilla on yrityksen tavoitteisiin nähden riittävät katteet ja kasvumahdollisuudet. Lisäksi yrityksen perustajien ja johtotiimin yhteensopivuus ja toimintojen ajoitus markkinoilla ovat hyvät ja riskit ja tuotot ovat sopivassa suhteessa.

Tuotteelle tai palvelulle on siis oltava jo olemassa tai odotettavissa tunnistettavat markkinat, jotka ovat liiketoiminnan käynnistämisen kannalta saavutettavissa olevat, kestävätkä ja houkuttelevat. Yrityksen liiketoiminnan on myös oltava oikein ajoitettu suhteessa asiakkaiden ostopäätöksiin ja kilpailijoiden toimenpiteisiin.

Liiketoimintasuunnitelmassa täydennetään aiempien prosessin vaiheiden kuvausta yksityiskohtaisilla strategia- ja markkina-analyysillä sekä resurssi- ja osaamiskuvauksilla. Näiden lisäksi suunnitelmaan sisällytetään yksityiskohtaiset rahoitus- ja taloussuunnitelmat, aikataulut ja en-

nusteet ja riskianalyysi. Edellä käsiteltiin liiketoimintamallin yhteydessä yrityksen kustannuksia ja rahoitusta pintapuolisesti. Rahoittajille esitettävissä suunnitelmissa tulee olla yksityiskohtaiset kassavirtalaskelmat tulevalle vuodelle sekä rahoitus- ja tulosbudjetit ja -ennusteet tuleville 3 – 5 vuodelle. On myös syytä analysoida huolellisesti laskelmien pohjana olevat oletukset. Koska liiketoimintaan liittyy aina epävarmuutta, on suunnitelmassa syytä arvioida, mitä riskejä liiketoimintaan sisältyy nyt ja tulevaisuudessa. Näiden riskien varalle on hyvä laatia myös vaihtoehtoissuunnitelmat, joissa kuvataan, miten mahdollisesti toteutuviin riskeihin varaudutaan, miten niiden vaikutukset voidaan minimoida ja/tai miten riskien toteutuminen voidaan kokonaan ennalta torjua.

Liiketoimintasuunnitelma voidaan määritellä yrityksen liiketoimintaa kuvaavaksi dokumentiksi, joka kertoo

- a) miksi liiketoimintamahdollisuus on olemassa
- b) minkälaiset ominaisuudet ja resurssit yrittäjällä, yrittäjätiimillä tai liiketoiminnan johdolla on päämääriin ja tavoitteisiin pääsemiseksi ja
- c) miten toiminnat organisoidaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi.

LTS:lle on kuitenkin myös useita muita määritelmiä, jotka riippuvat sen laati- ja sisällöstä ja tarkoituksesta. Laati- ja sisällöstä riippuen liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan tai liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaus päämääristä, tavoitteista ja niistä keinoista, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Yritystasolla liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kannattavaa. Suunnitelma sovittaa liiketoiminnan eri osa-alueet yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi, joka auttaa yrittäjää ja yritysjohtoa huomioimaan toiminnan edellytykset ja välttämään virhe- ja riskioiteja kiinnittämällä huomiota kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin.

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus saattaa vaihdella yrityksen kehitysvaiheen ja myös tekijöiden roolin mukaan. Yrityksen kannalta liiketoiminnan suunnittelun päätarkoitus on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuutta. Aloittavan yrittäjän näkökulmasta LTS:n tarkoitus on useimmiten hankkia yrityksen käyttöön liiketoiminnassa tarvittavat resurssit. Tämä merkitsee erityisesti rahoitusta, mutta myös henkilöstöä. Kuten jo aiemmin todettiin, liiketoimintamahdollisuuden huolellisen analysoinnin tavoitteena on *”voittaa asiakas” (to win a customer)*, kun taas LTS:n tavoitteena on *”voittaa sijoittaja” (to win an investor)*. Yritystä omistamattoman johdon näkökulmasta LTS:n tarkoitus on tukea ja perustella tehtäviä investointipäätöksiä.

LTS on tarkoitettu toimivaksi ja toimintaa ohjaavaksi työkaluksi. Se mittaa liiketoiminnan edistymistä eri osa-alueilla ja varoittaa sekä sisäisistä että ulkoisista vaikeuksista niiden ilmaantuessa. Erityisesti kaupallistamisprosessin näkökulmasta välitavoitteiden toteutumisen tarkkailu ja mittaaminen on tärkeää. Tarkkailun ja mittaamisen hyöty on se, että toimintaan käytettävissä olevat resurssit voidaan kohdentaa uudelleen tai toimintoihin voidaan mobilisoida uusia resursseja.

LTS:n teko on jatkuva prosessi. Kun liiketoimintasuunnitelma on ensimmäisen kerran tehty, tulisi sitä toiminnan kehittyessä myös kehittää ja päivittää liiketoiminnan muuttuvan, eli dynaamisen luonteen vuoksi. LTS onkin erinomainen apuväline muutosten havainnointiin, niihin reagoimiseen ja tunnistamaan toiminnan heikot kohdat ja lisäresurssitarpeet. Se auttaa myös keskittymään liiketoiminnan kannalta oleellisiin tekijöihin sekä oivaltamaan ja keskittymään yrityksen keskeiseen osaamiseen eli ydinosaamiseen.

Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimuksessa ja hahmottaessaan liiketoimintakonseptia ja -mallia yritys hankkii ja jäsentää suuren määrän tietoa. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä hankittuja tietoja täydennetään ja täsmennetään ja analysoidaan tarkasti tiedon hankinnassa tehtävät oletukset ja tiedon luotettavuus. Hankittava tieto auttaa vähentämään liiketoimintaan

liittyvää epävarmuutta. Jokapäiväinen liiketoiminta edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja seuranta. Sen vuoksi tulee suunnitella, miten tämä kehittäminen ja seuranta järjestetään.

5.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne ja sisältö

5.2.1 Liiketoimintasuunnitelman eteneminen ja jäsentely

Liiketoiminnan suunnittelun eteneminen on tapauskohtaista ja näin ollen suositukset etene mistavasta ja jäsentelystä ovat myös ohjeellisia ja tapauskohtaisia. Suunnittelussa on kuitenkin tärkeää selvittää ensin strategiset kysymykset, sillä operatiivinen suunnittelu pohjautuu nimen omaan yrityksen strategiseen suunnitteluun.

Liiketoimintasuunnitelman rakenne riippuu siitä, mitä tarkoitusta varten suunnitelma tehdään. Lisäksi yrityksen kehitysvaihe ja toimiala vaikuttavat vahvasti liiketoimintasuunnitelman rakenteeseen. Siksi rakenteesta ei voidakaan antaa yhtä tyhjentävää kuvausta. Vaikka liiketoimintasuunnitelmalle ei ole olemassa yksiselitteistä rakennetta, voidaan noudattaa tietynlaista logiikkaa liiketoiminnan eri osa-alueiden keskinäisten suhteiden kuvauksessa.

Liiketoimintasuunnitelmassa ensimmäisenä esitetään yleensä tiivistelmä, josta saa kuvan liiketoiminnan kokonaisuudesta ja potentiaalista. Tiivistelmän voi aloittaa liiketoimintakonseptin ja liiketoiminnan kuvauksella, minkä jälkeen esitellään liiketoimintamahdollisuus ja strategia. Kohdemarkkinat ja markkinoiden kehitysnusteet samoin kuin yrityksen kilpailuedut kohdemarkkinoilla kuvataan lyhyesti. Yrityksen johto ja johtoryhmä sekä avainhenkilöstö ovat varsinkin alkavassa yrityksessä ratkaisevassa asemassa, kun sijoittajat miettivät panostustaan liiketoimintaan. Taloudelliset näkymät, kannattavuus ja sijoittajien tuottopotentiaali selvitetään, jotta niiden pohjalta voidaan tehdä sijoittajille rahoitustarjous.

Suunnitelman jäsentely riippuu paljolti sen tarkoituksesta. Lukijan kiinnostuksen herättämiseksi yrityksen liiketoiminnan yleisesittely eli liiketoimintamahdollisuus ja siinä esitettävä markkinoille tarjottavien tuotteiden ja palvelujen kuvaus sekä liiketoimintakonsepti on hyvä esittää suunnitelman alkupuolella. Tuotteen ja palvelun kuvauksen perusteella on lukijalla mahdollisuus päättää onko suunniteltu liiketoiminta tuotteen ja palvelun puolesta sellainen, että lukemista kannattaa jatkaa.

Varsinaisen liiketoiminnan suunnittelun työstäminen alkaa yrityksen strategisesta suunnittelusta. Strategisessa suunnittelussa yrityksen johto määrittelee, miksi yritys on olemassa, mitkä ovat sen päämäärät ja tavoitteet ja miten näihin tavoitteisiin päästään eli miten menestyään kilpailussa.

Kun liiketoimintamahdollisuus on testattu toteutettavuustutkimuksessa, laatii yrityksen johto strategian, johon yrityksen liiketoiminta perustuu. Yrityksen strategia luo puitteet koko liiketoiminnan suunnittelulle. Yritysjohdolla on vastuussa strategian määrittelystä, sen toteuttamisesta ja liiketoiminnan johtamisesta.

Koska yritysjohdolla on vastuussa strategiasta ja sen toteuttamisesta, on johdon onnistuminen myös liiketoiminnan menestyksen avaintekijä. Tämän vuoksi yrityksen johdon ja johtoryhmän kokemus ja osaaminen tulee esitellä ja kuvata liiketoiminnassa huolellisesti. LTS:ssa esitellään yrityksen organisaatio, omistajat, johto ja avainhenkilöstö. Jos yrityksessä ei esimerkiksi ole tuote- tai myyntiosaamista tai resursseja, on turhaa kuvata LTS:ssa vaativia tuotekehityshetkiä tai myyntisuunnitelmia ennen kuin yrityksellä on riittävä asiantuntemus näiden asioiden hoitamiseen tai vaihtoehtoisesti selkeä suunnitelma tämän osaamisen hankkimiseksi.

Resurssien lisäksi strategisen suunnittelun piiriin kuuluvat kuvaukset siitä, mitä markkinoille tarjotaan, minkälainen on yrityksen toimintaympäristö ja minkälainen on markkina- ja kilpailutilanne. Kun strategiset linjaukset on tehty, laatii johto toteutussuunnitelman. Varsinkin tuotteen ja teknologian ja resurssien osalta operatiivinen suunnittelu menee päällekkäin strategisen suunnittelun kanssa. Myyntiprosessin kuvauksesta voidaan johtaa luvut yrityksen kassavirtalaskelmaan, josta puolestaan saadaan perusta tulos- ja tase-ennusteille. Näiden perusteella voidaan laatia rahoittajille rahoitustarjoukset. Toteutussuunnitelmaan sisältyvät myös välitavoitteiden kuvaus ja aikataulut.

5.2.2 Strategia ja sen osa-alueet

Strategia

Strateginen suunnittelu ohjaa siis liiketoimintasuunnitelman rakentumista. Strategisen suunnittelun pohjana puolestaan ovat yrityksen visio ja toiminta-ajatus. Kun liiketoimintaa käynnistetään, on luonnollisesti mietittävä, mihin liiketoiminnalla pyritään (visio), ja mikä on yrityksen tarkoitus ja tehtävä (toiminta-ajatus).

Liiketoiminnan taustalla vaikuttavat yrittäjien arvot ja asenteet. Arvot kuvaavat sitä, mihin yrityksessä uskotaan ja miten toimitaan. Ne määrittävät paljolti myös sen, miksi yritys on olemassa. Tätä kutsutaan yrityksen toiminta-ajatuksiksi. Toiminta-ajatuksen linjausten mukaan asetetaan toiminnalle päämäärät ja tavoitteet. Yrityksen johto asettaa myös pitkän aikavälin päämäärät eli määrittelee yrityksen vision. Visio kertoo, mitä yritys omalla toiminnallaan tavoittelee pitkällä aikavälillä.

Kun liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet on asetettu, pitää miettiä, miten näihin päämääriin ja tavoitteisiin päästään. Tähän tarvitaan strategiaa, joka sovittaa yhteen yrityksen resurssit ja muuttuvan toimintaympäristön. Strategia edellyttää tietoa siitä, millainen on yrityksen toimintaympäristö, ja mikä on toimialan rakenne. Strategia on yrityksen kilpailusuunnitelma ja se kertoo, missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja miten yritys pärjää kilpailussa.

Strategia voidaan jakaa useisiin osa-alueisiin, joista tärkeimmät ovat tuote-, markkina- ja kilpailustrategia. Uutta liiketoimintaa kehitettäessä strategian tulisi olla luontainen osa liiketoiminnan kehittämisajattelua. Yrityksen liiketoimintamalli kuvaa sitä, miten strategiaa sovelletaan käytännössä..

Strategiapohdinnoissa pitää ensin selvittää, mitä liiketoiminnalla tavoitellaan. Strateginen tavoite on yksinkertainen päämäärä, johon liittyvät alatavoitteet. Strateginen tavoite on tarkoin määriteltä, mitattavissa oleva ja aikaan sidottu tekijä. Strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi yrityksen kasvu, markkinaosuus, markkinajohtajuus tai osakkeen arvon maksimointi. Kasvutavoite liittyy usein yrityksen liiketoiminnan volyymin kasvuun, mutta se voi olla myös esimerkiksi henkilöstömäärän kasvu. Yrityksen kehittämistavoite saattaa olla laajentaminen uusille liiketoiminta-alueille. Jos yrityksellä on useita strategisia tavoitteita, on syytä painottaa sitä tavoitetta, mikä tuottaa parhaan tuloksen seuraavien vuosien aikana.

Collis & Rukstadin (2008) mukaan strategian luomisen lähtökohtana on yrityksen toimintaympäristön ja toiminta-alueen huolellinen arviointi sekä asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden ymmärtäminen. Kun ymmärretään asiakkaiden ongelmat ja tarpeet, on helpompi segmentoida asiakkaat samankaltaisiin asiakasryhmiin. Tämä edesauttaa myös tunnistamaan, miten luodaan ainutlaatuisella tavalla arvoa niille segmenteille, joita palvellaan. Kilpailijoiden strategioiden analysointi ja heidän reaktioidensa ennakointi, samoin kuin yrityksen ja sen kilpailijoiden osaisemisen, kyvykkyyksien ja resurssien analysointi ovat perustana strategioiden luomisessa.

Yrittäjä, yrittäjätiimi ja yritysjohto joutuvat toiminnassaan tekemään sekä strategisia että operatiivisia päätöksiä. Strateginen päätöksenteko on liiketoiminnan menestymismahdollisuuksien kannalta hyvin tärkeää, sillä strategia määrittää ne toiminnot ja toimenpiteet, joihin yritys ryhtyy saavuttaakseen asettamansa päämäärät ja tavoitteet. Strategia ohjaa suoritusta, ja tehokas strategia sekä erityisesti sen tehokas toteuttaminen johtaa hyvään suoritukseen (Wickham 2001).

Liiketoimintasuunnitelman strategian tulee kattaa liiketoimintaa toteuttava organisaatio kokonaisuudessaan (Wickhamin 2001). Strategia ohjaa yrityksen toimintaa ja vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Strategiaan sisältyy samoja asioita kuin toiminta-ajatukseenkin, mutta strategiassa korostuu vastaaminen "miten" -kysymyksiin. Strategia kuvaa, missä liiketoiminnassa yritys on mukana, mutta myös sen, miten yritys kilpailee. Strategia kertoo, miten yritys suoriutuu liiketoiminnassaan ja sen lisäksi myös, miten se suoriutuu suhteessa kilpailijoihin.

Wickham (2001) jakaa strategian kolmeen osaan

- liiketoiminnan strategian sisältö (*strategy content*)
- strategiaprosessi (*strategy process*)
- ympäristö (*environmental context*).

Yrityksen strategiat linjaavat liiketoiminnan suunnan ja toimintatavat. Strategia on yrityksen johdon näkemys ja tahdonilmaus yrityksen kehittämisestä. Strategia kertoo, millainen organisaation pitäisi olla (liiketoiminnan strategian sisältö), ja miten päästään asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin (strategiaprosessi). Toisaalta strategia määrittelee, miten kilpaillaan ja menestytään kilpailussa markkinoilla (strategiaprosessi ja ympäristö).

Liiketoiminnan strategian sisältö käsittää päätöksen siitä, mikä on yrityksen tuote- ja palveluvalikoima, keitä ovat asiakkaat ja mitä kilpailuetuja yrityksellä on markkinoilla. Yrityksen strategiasisältö koostuu siis markkina-, tuote- ja palvelustrategiasta sekä kilpailustrategiasta. Strategiaprosessi kuvaa sitä, miten yritys tekee sisäisiä päätöksiä strategiasisällöistä. Strategiaprosessissa on kyse johtajuudesta ja siitä, miten yritystä johdetaan ja ohjataan kohti visiota. Johtaminen ja johtajuus ovat paljolti yritys- ja henkilösidonniaisia, joten strategiaprosessin kulkuun ei tässä tarkemmin puututa. Kuitenkin voidaan todeta, että hyvä johtaja on myös hyvä kuuntelija, delegoija ja oppija, joka kunnioittaa henkilöstön mielipiteitä ja antaa vastuuta ja tilaa kasvulle ja oppimiselle.

Yrityksen johto määrittää strategiasisällöt ja viestiä nämä sidosryhmille. Strategiasisältöjen viestiminen organisaatioissa voi alkaa vision määrittelystä ja sen julkilausumisesta. Toiminta-ajatuksessa puolestaan täsmennetään strategiasisällön pääkohdat, jotka muotoillaan organisaation tavoitteiksi (Wickham 2001). Tavoitteiden määrittely voi olla joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista. Kvantitatiivisten tavoitteiden asettaminen helpottaa toiminnan ohjausta siinä mielessä, että niiden sisältö on useimmiten yksiselitteinen ja saavuttamisen tarkkailu ja tulosten vertailu kilpailijoihin on helpompaa kuin kvalitatiivisten tavoitteiden kohdalla.

Liiketoiminnan suunnittelussa strategia toimii ohjenuorana liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamisessa ja kokoamisessa. Liiketoiminnan eri funktioille voidaan kehittää omat strategiansa, mutta niiden on oltava sopusoinnussa koko liiketoiminnan kattavan strategian kanssa. Esimerkkejä yrityksen strategisista valinnoista ja siitä, miten ne vaikuttavat liiketoiminnan muihin strategioihin, ovat kasvu ja kansainvälistyminen. Yrityksen kasvu on strateginen tavoite. Kasvu ei välttämättä ole itsestään selvä tavoite uusille, osaamispainotteisille yrityksille, sillä valtaosa suomalaisista yrityksistä ei aseta itselleen kasvutavoitteita.

Arviolta noin 15 %:lla yrityksistä on selkeä kasvutavoite. Kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi useiden kasvua tavoittelevien suomalaisten yritysten on suunnattava toimintansa kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyminen on kasvuun liittyvä strateginen valinta.

Kasvustrategian valitsevalta alkavalta yritykseltä edellytetään erilaista rahoitusstrategiaa kuin vakaata kehitystä tavoittelevalta yritykseltä. Kasvaville yrityksille on tärkeää turvata kärsivällisen – usein oman pääomanehtoisen – rahoituksen saatavuus ja riittävyys. Kasvuyritys on ainutkertainen kokonaisuus, jossa korostetaan yrityksen ydinosaamista sekä hankitaan ja jalostetaan uutta tietoa. Uuteen tietoon perustuvilla aineettomilla oikeuksilla ja tulevaisuuden tuotto-odotuksilla on oleellinen merkitys yrityksen arvon muodostumisessa. Liiketoiminnan suunnittelussa yrityksen funktioiden (esim. rahoitus) strategiset valinnat johdetaan siis yleisistä strategisista tavoitteista (esim. kasvu).

Visio ja toiminta-ajatus

Jos liiketoimintaa kehitetään jo toimivan yrityksen osana (ns. *corporate venturing*), visio ja toiminta-ajatus ovat todennäköisesti jo pohdittuja. Sen sijaan alkavan yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa on suositeltavaa analysoida yrityksen tulevaisuuden tavoitetiloja ja perustarkoitusta perusteellisemmin.

Visio on yrittäjän viestimä kuva siitä tulevaisuudesta, jota hän tavoittelee omalle yritykselleen. Se kertoo, mikä on yrityksen päämäärä, mutta ei sitä, miten sinne päästään. Visio on yrittäjälle mielikuva yrityksen tulevaisuudesta ja työkalu, jonka hyötyjä ovat mm. seuraavat:

Liiketoiminnan visio näyttää yrityksen toiminnan suunnan. Se auttaa yrittäjää määrittämään päämäärät ja tavoitteet ja ohjaa strategian muotoilua ja prosessointia. Nykyisin liiketoiminnassa kiinnitetään entistä enemmän huomiota yritysten yhteiskuntavastuuseen. Visio auttaa määrittelemään yrityksen liiketoiminnan moraalin ja suhtautumisen sosiaaliseen vastuuseen. Nämä asiat sisältyvät sidosryhmille tärkeisiin kuvauksiin siitä, mitä yritys haluaa liiketoiminnallaan saavuttaa. Selkeä visio auttaa yritystä myös rekrytoinnissa ja motivoinnissa sekä antaa tukea ja rohkaisua yrittäjälle vaikeina aikoina.

Nämä vision hyödyt saavutetaan vain siinä tapauksessa, että visio on realistinen, saavutettavissa oleva ja oikeansuuntainen. Vääriin olettamuksiin ja tietoihin perustuva visio voi ohjata yritystä väärään suuntaan ja pahimmassa tapauksessa tuhota koko yrityksen. Tästä syystä yrittäjän on syytä testata ja koetella omaa visiotaan ennen sen viestimistä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.

Strateginen suunnittelu voi alkaa yrityksen tai liiketoiminnan tehtävän eli toiminta-ajatuksen määrittelyllä. Tässä määrittelyssä ilmaistaan, miksi yritys on olemassa. Yritys ei voi toimia ilman asiakkaita, joten sen toiminta-ajatus pitää ainakin epäsuorasti sisällään myös asiakaskunnan eli sen, ketä varten yritys on olemassa. Jotta yritys voisi tyydyttää asiakkaidensa tarpeet paremmin kuin kilpailijat, sen on tunnettava oma asiakaskuntansa. Toisaalta vertailu kilpailijoihin ei ole mahdollista, ellei kilpailijoita tunneta.

Yrityksen tarkoituksen ja tehtävän määrittelystä käytetään suomen kielessä myös *missio*-termiä. Suomenkielisessä terminologiassa *missio* tarkoittaa kuitenkin toiminta-ajatusta. Toiminta-ajatus määrittelee yrityksen tarkoituksen ja tehtävän, yrityksen luonteen ja sen, mitä yritys aikoo saavuttaa ja miten (Wickham 2001).

Toiminta-ajatuksen kehittäminen auttaa yritystä selkeyttämään visiotaan ja erottautumaan kilpailijoista. Toiminta-ajatuksen kehittäminen tuo lisäarvoa yritykselle, sillä se ilmaisee selkeästi yrittäjän vision ja kannustaa ajattelemaan ja analysoimaan yrityksen perusasioita perusteellisesti. Liiketoiminnan kannalta olennaista toiminta-ajatuksen sisällössä on määrittely siitä, mihin liiketoimintamahdollisuuksiin tartutaan ja mitkä hylätään (*the scope of the business*). Päätökset vaihtoehtoisista liiketoimintamahdollisuuksista auttavat asettamaan yrityksen tavoitteet ja selvittävät myös, mitkä voivat olla yrityksen strategiset optiot.

Toiminta-ajatus helpottaa yrityksen viestintää rahoittajille, asiakkaille, tavarantoimittajille ja muille sidosryhmille, sovittaa yhteen yrityksen sisäisten intressiryhmien toiminnan ja luo muutuvassa ympäristössä liiketoimintaan jatkuvuutta. Toiminta-ajatuksen sisältö määräytyy paljolti yrityksen johdon määrittelemästä visiosta, johdon ja omistajien uskosta ja vakaumuksesta omaan liiketoimintaansa sekä liiketoiminnan arvoista. Tältä pohjalta rakennettava toiminta-ajatus määrittelee sen, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen eli tuotteen tai palvelun, innovaatiot ja niiden soveltamisalan. Toiminta-ajatuksen sisältävät myös yrityksen asiakkaat ja asiakasryhmät, kuvaus siitä, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja mitkä ovat asiakashyödyt.

Toiminta-ajatus kuvaa toisin sanoen lyhyesti yrityksen liiketoimintamahdollisuuden ja sen, miten yritys tähän mahdollisuuteen tarttuu. Sen lisäksi toiminta-ajatuksen kytkeytyvät kiinteästi yrityksen arvot ja normit, jotka määrittelevät toiminta-ajatuksen toteutustavan.

Toiminta-ajatus vastaa selkeästi kysymykseen siitä, miksi yritys on olemassa. Se palvelee hyvin esimerkiksi sijoittajaviestintää perustelemalla, mistä liiketoiminnasta on kysymys. Toiminta-ajatuksen muotoiluun kannattaa käyttää riittävästi aikaa, jotta siitä tulee selkeä ja toimiva. Toiminta-ajatus komponentteineen sisältyy liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden kuvauksiin, ja siksi se ei vaadi välttämättä omaa lukuaan. Kuitenkin käsiteltäessä liiketoiminnan suunnittelun eri osa-alueita on vision ja toiminta-ajatuksen oltava ohjenuorana.

5.2.3 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristö

Ympäristöanalyysi tarkoittaa yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja liiketoimintaan liittyvien toimialojen kuvausta. Ympäristöanalyysissa hankitaan tietoa mm. toimintaympäristöstä, toimialasta ja yleisestä taloudellisesta kehityksestä. Yrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen ulkoista ympäristöä eli makroympäristöä. Toisaalta toimintaympäristö laajasti käsitettynä sisältää myös yrityksen sisäisen ympäristön eli mikroympäristön. Makroympäristöön kuuluvat käytettävissä olevat luonnonvarat sekä demografinen, taloudellinen, tekninen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö.

Yrityksen käytettävissä olevia luonnonvaroja tarkasteltaessa on huomioitava mahdollinen luonnonvarojen rajallisuus ja uusiutuminen. Esimerkkinä tästä ovat mm. fossiiliset polttoaineet. Toisaalta tähän liiketoimintasuunnitelman osa-alueeseen kuuluvat yleiset ilmasto- ja ympäristöongelmat, jotka voivat myös toimia liiketoimintaa vetävinä voimina esimerkiksi ympäristön suojelun alalla.

Demografinen ympäristö tarkoittaa väestöön liittyviä muuttujia sillä alueella, jolla yritys toimii. Muuttujia ovat mm. väestön määrä ja tiheys, sukupuoli-, ikä- ja koulutusjakauma sekä väestön sijoittuminen.

Liiketoiminnan taloudellinen ympäristö puolestaan käsittää ne ulkoiset talouteen liittyvät muuttujat, jotka vaikuttavat liiketoiminnan menestymismahdollisuuksiin. Tällaisia taloudellisia muuttujia ovat mm. alueen tulotaso, perheiden käytettävissä olevat tulot, alueen talouden rakenne ja työllisyys.

Tekninen toimintaympäristö liittyy liiketoiminnan infrastruktuuritekijöihin. Useilla liiketoiminnan osa-alueilla on ratkaisevaa, millaiset ovat yritysten tietoliikenneyhteydet ja tietotekniikan käyttöön ja erityisesti tietosuojaan liittyvät valmiudet. Lisäksi tutkimuslaitosten ja -laboratorioiden läheisyys ja saavutettavuus vaikuttavat esimerkiksi bioteknologian alalla toimivien yritysten toimintaan.

Analyysi poliittisesta ympäristöstä on kuvaus maan tai alueen yrityksen toimintaan vaikuttavasta lainsäädännöstä ja normistosta. Poliittista ympäristöä ohjaavat yhteiskunnan normit ja järjestelmät. Näitä ovat mm. lait ja asetukset ja ne poliittiset järjestelmät, joiden kautta normistoja säädetään.

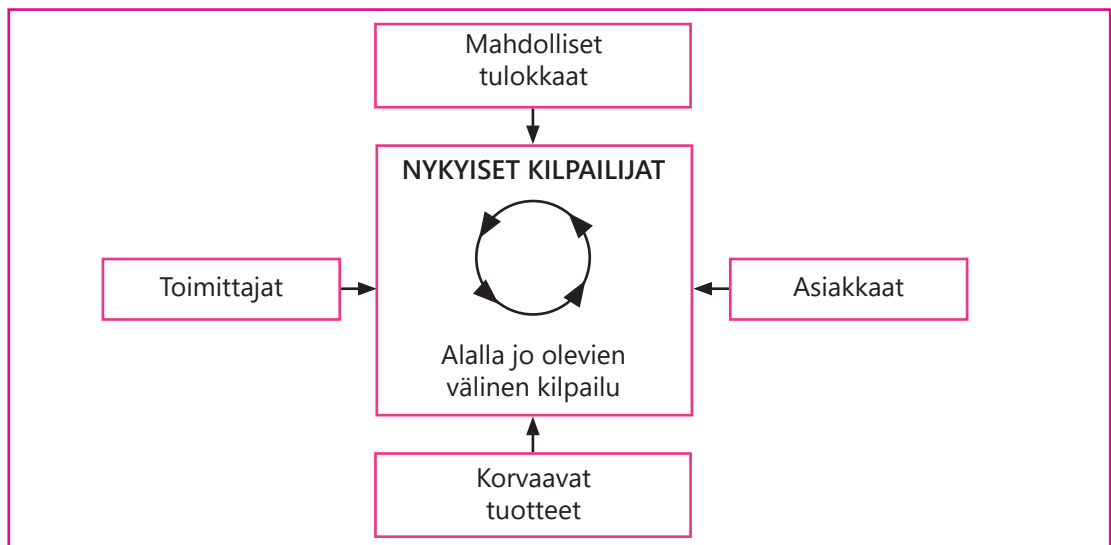
Sosiaalisen ympäristön analyysissä tarkastellaan eri maiden sosiaalisen rakenteen ja kulttuurierojen vaikutusta liiketoimintaan. Kulttuuriympäristöön kuuluvat mm. sosiaaliset normistot, joiden taustalla on ihmisten arvomaailma ja jotka ohjaavat käyttäytymistä samalla tavoin kuin lait ja asetukset. Kulttuuriympäristöön kuuluvat myös yhteiskunnan arvot, käsitykset asioiden tärkeysjärjestyksestä, käyttäytyminen ja uskonnot. Esimerkiksi pohjoisamerikkalainen kulttuuri painottaa työn organisoinnissa yksilöllisyyttä, kun taas Kaukoidän kulttuurit korostavat kollektiivisuutta. Työkulttuurin erot näkyvät jopa siirryttäessä Pohjoismaasta toiseen. Myös uskonnon vaikutus voi näkyä työkulttuurissa.

Yritysten mikroympäristö koostuu yrityksestä ja sen eri toiminnoista, asiakkaista, kilpailijoista ja muista sidosryhmistä, kuten rahoitusorganisaatioista ja yhteistyökumppaneista. Ne selvitetään tarkasti muissa LTS:n kohdissa, joten toimintaympäristöosioon niitä ei tarvitse kirjata.

Liiketoiminnan menestyksen kannalta oleellista on asiakaskunnan tunteminen. Asiakslähtöinen toiminta edellyttää hyvää markkinatuntemusta. Tavoitemarkkinoiden kuvauksessa liiketoimintasuunnitelmaan kootaan tietoa niistä markkinoista, joille tuotteet tai palvelut myydään. Jos kyse on kuluttajatuotteista tai -palveluista, tämä osio voi sisältyä jo toimintaympäristön kuvaukseen. Kun tuotteita myydään yritykseltä yritykselle, osiossa kuvataan ostavan toimialan rakenne.

Toimialakuvaus

Toimialan rakennetta ja sitä kautta toimialan synnyttämää kannattavuuspotentiaalia pitkällä aikavälillä selvitetään Porterin (1985) kilpailuanalyysin mallissa. Kilpailuvoimien analysoinnissa toimialan keskeiset kilpailuvoimat muodostuvat 1) kilpailusta nykyisten alalla olevien yritysten kesken, 2) kilpailusta uusia mahdollisia alalle tulijoita ja 3) uusia potentiaalisia tuotteita vastaan, 4) kilpailusta resursseista, 5) asiakkaiden neuvotteluvoimasta (Kuva 16.).



Kuva 16. Toimialan keskeiset kilpailuvoimat. (Porter, 1985).

Toimialan rakenne muodostuu siis nykyisistä toimijoista, tavarantoimittajista ja asiakkaista. Rakennetta mahdollisesti muuttavat uudet alalle tulijat ja uudet korvaavat tuotteet.

Kotimarkkinoilla ja selkeästi rajatulla, perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen toimialarakennekuvaukseen löytyy helposti lähdeaineistoa. Tilastokeskuksen aineistot tarjoavat historiatietoa mm. toimialojen jalostusarvosta, kustannuksista ja henkilöstöstä. Tilastokeskuksen lisäksi toimialatietoja saadaan toimialaliitoilta ja keskusjärjestöiltä. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee toimiala-analyysia monista keskeisistä toimialoista. Rahoituslaitokset, kuten pankit, Finnvera Oyj ym., tekevät myös toimialayhteenvetoja omasta asiakaskunnastaan.

Jos yritys toimii maailmanlaajuisilla markkinoilla ja sen toimiala ei ole selkeä, tietojen saanti voi olla vaikeaa. Tällöin tietoja kannattaa etsiä esim. YK:n, OECD:n ja keskuspankkien tilastoista. Samanlaiset toimialat ja näiden toimialojen järjestöt ovat hyvä tietolähde toimialan rakennetta selvittäessä.

Toimintaympäristöä ja toimialarakenteita kuvattaessa tarvitaan paljon tietoa ja tietolähteitä. Seuraavassa on joitakin www-sivustoja, joista löytyy hyödyllistä tietoa liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Näiden lisäksi omalla toimialalla toimivien yritysten kotisivut ja toimintakertomukset ovat myös erinomaisia tietolähteitä.

- businessfinland.fi
- finnvera.fi
- ek.fi
- paaomasijoittajat.fi
- prh.fi
- sitra.fi
- suomi.fi/yritykselle
- tem.fi
- tilastokeskus.fi
- vero.fi
- vm.fi
- yrittajat.fi

Yllä olevista osoitteista löytyy tietoa yrittäjyydestä ja yleisestä talouskehityksestä (mm. budjetti, verotus ja julkinen rahoitus). Näiden lisäksi on hyvä hakea tietoa alueellisista ja paikallisista tietolähteistä ja myös kaupallisista tietokannoista. Maakuntien, kaupunkien ja kuntien tietopalvelujen nettisivuja on kuitenkin paljon ja osoitteet eivät ole välttämättä pysyviä, joten yllä on esitetty vain suhteellisen pysyviä pääosin valtakunnallisia osoitteita. Kansainvälisille markkinoille pyrkivien yritysten on syytä hankkia tietoa myös kansainvälisistä lähteistä. Kansainvälisiä tietolähteitä ovat muun muassa Euroopan Unionin portaali <http://europa.eu>, EU:n tilastotietopalvelu <https://ec.europa.eu/eurostat>, OECD:n portaali <http://www.oecd.org> ja Euroopan pääomasijoitusyhdistyksen portaali www.investeurope.eu. Euroopan ulkopuolelta mainittakoon Maailmanpankki www.worldbank.org ja Yhdistyneet kansakunnat www.un.org.

5.2.4 Markkina-analyysi - liiketoimintakonsepti

Markkinastrategia

Ympäristöanalyysin jälkeen kartoitetaan tuotteen markkinat, potentiaalinen asiakaskunta ja markkinoiden kilpailutilanne. Markkina-alue määrittelee ne asiakasryhmät ja markkinasegmen-

tit, joihin yritys suuntaa tuotteensa ja palvelunsa. Markkinastrategia siis vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mille markkinoille yritys on menossa?
- Miten se etenee markkinoilla?
- Minkälaiset ovat yrityksen tavoittelemien markkinoiden ominaisuudet?
- Mitä asiakasryhmiä yritys tavoittelee?

Markkina-analyysi ohjaa luonnollisesti myös tuotekehitystä ja tuotteen ominaisuuksia. Näin olen liiketoimintamahdollisuuksien analysoinnin yhteydessä tehtävä tuote- ja teknologia-analyysi sekä markkina-analyysi ovat iteratiivisia eli koko ajan liikkeessä olevia prosesseja, jotka ovat osa yrityksen strategista suunnittelua. Oleellista markkina-analyysissa on markkinoiden tarkka segmentointi. Markkina-analyysin pohjalta laaditaan yrityksen markkinointisuunnitelma.

Markkinointisuunnitelmaan kuuluu myös myyntiprosessin kuvaus. Kun tuotteet ja niiden eri versiot on kohdistettu eri markkinasegmenteille, on pohdittava, miten ne myydään valituille segmenteille. Tässä vaiheessa analysoidaan tuotteen tai tuotteiden myyntiprosessi markkinasegmenteittäin. Myyntiprosessin analysointi on jo osa operatiivista johtamista, jonka lopputuloksena yritykselle syntyy kassavirta.

Markkina-analyysi on tiedon hankinnan kannalta yleensä LTS:n kirjoittamisen vaikein osa. Siksi sen tekeminen vaatii myös eniten aikaa. Aiemmin tehdyt markkinaselvitykset ja -tutkimukset antavat hyvät pohjatiedot. Jos aiempia markkinatutkimuksia ei ole käytettävissä, voi olla tarpeen teettää tai tehdä itse selvitys markkinoista. Tällöin on huomioitava käytettävissä olevat aika- ja muut resurssit.

Markkinoiden segmentointi ja valinta

Markkinatoimenpiteiden vaikutusta voidaan tehostaa huolellisella markkinoiden segmentoinnilla. Segmentointi tarkoittaa asiakaskunnan jakamista samanlaisiin eli homogeenisiin luokkiin, joille kullekin suunnataan oma tuote- ja palvelukokonaisuus. Markkinoiden segmentointi liittyy tuotteiden ja palvelujen erilaistamiseen eli differointiin siten, että kullekin segmentille tuotetaan parhaiten kyseisen segmentin tarpeita vastaava tuote tai palvelu. Segmentointi mahdollistaa muun muassa tuotteen tehokkaan monistamisen, myynnin ja jakelun. Lisäksi yritysten on helpompi saada kilpailijoihin nähden kilpailuetua erikoistumalla tyydyttämään valittujen asiakassegmenttien tarpeet.

Segmentoinnin perustana voidaan käyttää samoja muuttujia, joita käytetään ympäristöanalyysin yhteydessä, eli demografisia, taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja kulttuurisia muuttujia. Ympäristöanalyysin tehtävä liiketoimintasuunnitelmassa on juuri tiedon tuottaminen markkinoista ja toimintaympäristöstä yrityksen päätöksenteon tueksi.

Markkina- ja kilpailija-analyysin alkuvaiheessa suoritetaan asiakkaiden segmentointi. Sen jälkeen potentiaalisille segmenteille tehdään kilpailija-analyysi, jonka perusteella tuotteet asemoidaan segmenteille. Nämä toimenpiteet määräävät lopuksi myyntiprosessin ja hinnoittelutavan, jolla asiakkaat saavutetaan.

Segmentoinnissa valitaan ensimmäiseksi segmentointikriteerit. Markkinoitaessa tuotteita yritykseltä yritykselle (B-to-B-markkinointi) yleisesti käytettyjä segmentointikriteerejä ovat mm. yrityksen koko, toimiala ja yrityksen maantieteellinen sijainti. Kuluttajamarkkinoinnissa (B-to-C-markkinointi) segmentointikriteerejä ovat esimerkiksi loppuasiakkaan demografiset, taloudelli-

set, psykologiset ja sosiaaliset muuttujat, kuten ikä, sukupuoli, ostovoima, ammatti ja koulutus. Markkinat jaetaan näiden kriteerien mukaisesti segmentteihin.

Markkinointitutkimukseen voidaan sisällyttää myös segmentointitutkimus, jossa määritellään segmentoinnin perusteet. Näissä tutkimuksissa määritellään segmentointistrategiat, segmentointikriteerit ja segmentoinnin tasot. Segmentoinnin tasot voidaan jakaa tyyppisegmentointiin, asiakassuhdesegmentointiin ja hyötysegmentointiin. Varsinkin alkavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa on kuitenkin syytä segmentoida asiakkaat selkeästi havaittavissa ja mitattavissa olevien ominaisuuksien perusteella, sillä niillä on harvemmin riittävästi kokemusperäistä tietoa esimerkiksi asiakassuhde- tai hyötysegmentointiin.

Segmenttien sisällä muuttujien tulisi olla mahdollisimman samanlaisia, kun taas eri segmenttien välillä muuttujien tulisi olla mahdollisimman erilaisia. Tavoitteena on siis löytää tarpeiltaan ja ostokäyttäytymiseltään mahdollisimman samankaltaisia asiakkaita omaksi segmentikseen, jolloin kyseiselle asiakaskunnalle räätälöityjä palveluja voidaan tarjota kustannustehokkaasti.

Markkinatoimenpiteiden ajoitus ja käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat suoraan segmenttien valintaan. Jos käytettävissä on niukalti resursseja, on syytä keskittyä harvoin segmentteihin. Markkinoille tulo tapahtuu siinä segmentissä tai niissä segmenteissä, jotka ovat tuotteen ja palvelun kannalta vastaanottavaisimpia. Vastaanottavainen segmentti hyväksyy tuotteen tai palvelun ja on valmis hankkimaan sen esitettyyn hintaan. LTS:ssa segmenttien valinnat on perusteltava, jotta niiden muuttaminen on mahdollista toimintaympäristön muuttuessa.

Segmenteistä valitaan houkuttelevin tai houkuttelevimmat sen mukaan, minkälainen kilpailutilanne niiden sisällä on ja mitkä segmentit tarjoavat parhaimmat tuotto-odotukset. Koska eri segmenttien myyntiprosessit ja kilpailutilanteet poikkeavat yleensä toisistaan, segmentit muokataan mahdollisimman vertailukelpoisiksi tuotto-odotusten, kustannusten ja riskien suhteen. Segmenttien vertailu voidaan tehdä esimerkiksi nykyarvomenetelmällä, jolloin segmenttien erilaiset riskit huomioidaan käytettävässä diskonttauskorossa. Segmenttikohtainen kilpailijatilanne, myyntiprosessi sekä kassavirtaennusteet on analysoitava ennen lopullista segmenttien valintaa.

Markkinapotentiaali

Valitut segmentit toimivat myös pohjana markkinapotentiaalin arvioinnille. Markkinapotentiaalin arvioinnin ongelma voi olla se, että markkinapotentiaaliksi arvioidaan myös se osa asiakaskunnasta, jota ei koskaan pystytä saavuttamaan. Oman yrityksen markkinoita arvioitaessa voidaan myös virheellisesti olettaa, että tietty markkinaosuus saadaan automaattisesti. Varsinkaan alkavalle yritykselle ei ole olemassa valmista markkinaosuutta, joka automaattisesti saadaan, kun yritys esittelee tuotteensa ja palvelunsa markkinoille; tuote on myytävä ensimmäisellekin asiakkaalle. Siksi erityisesti yritykseltä yritykselle (B-to-B) myynnissä voidaan hyvänä ohjeena pitää sitä, että seuraavan vuoden potentiaaliset asiakkaat on mainittava nimeltä. Muuten yritys ei tiedä, kenelle se myy ja mitä se myy.

Markkinapotentiaalin arvioinnissa käyttökelpoisia tietolähteitä ovat samat lähteet, jotka esitellään jo ympäristöanalyysin yhteydessä. Internet on tiedonhankinnassa hyvä apuväline, sillä sen avulla löytyy julkisen tilasto- ja muun tiedon lisäksi tietoa myös maksullisista tietolähteistä ja tiedontoimittajista. Toinen mahdollisuus on koota oma potentiaalisten asiakkaiden rekisteri ja lähettää valituille asiakkaille näyte myytävästä tuotteesta ja pyytää heitä antamaan palautteena omat tarkennetut tietonsa tai kuvaus kiinnostuksesta tuotteeseen. Asiakkaille, jotka antavat tietonsa, voidaan tehokkaasti kohdistaa erilaisia markkinointitoimenpiteitä. Internet ja omat www-

sivut ovat erittäin toimiva työväline palautetiedon keräämiseen myös tällaisessa koemarkkinoinnissa. Luonnollisesti yrityksen kokonaismarkkinapotentiaalin arviointi on tarkempi, jos se pystytään tekemään segmenttikohtaisesti.

Markkinapotentiaalia arvioitaessa tulee pohtia myös markkinoille tulon ajoitusta. Toimialan kehityksen alkuvaiheessa varsinaista toimialaa ei välttämättä ole vielä olemassa, vaan tuotteet ja tuoteaihiot ovat optioita uusille tai kasvaville markkinoille. Jos markkinoille tulo tapahtuu toimialan kehityksen alkuvaiheessa, kehitetyt innovatiiviset tuotteet avaavat mahdollisuuksien ikkunan. Uudella toimialalla markkinapotentiaali on uudelle yritykselle monesti vähäisemmän kilpailun vuoksi suurempi kuin vakiintuneilla toimialoilla.

5.2.5 Kilpailuanalyysi, yrityksen kilpailukyky ja kilpailuasema

Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Kilpailustrategiassa on kyse yrityksen toiminnasta suhteessa kilpailijoihin. Kilpailustrategia vastaa mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Miten suhtaudutaan kilpailuun?
- Miten yritys hakee kilpailuetua?
- Miten ja millä kilpailukeinoilla kilpailijat voitetaan?
- Minkälainen mielikuva kilpailusta halutaan viestiä asiakkaille ja muille sidosryhmille?

Kilpailusta on liiketoiminnan suunnittelussa kerättävä riittävästi tietoa, jotta voidaan tehdä päätöksiä ja valintoja siitä, miten kilpailuun vastataan ja miten siitä selvittää voittajana. Kilpailua voidaan käsitellä ympäristöanalyysin yhteydessä yleisellä tasolla suorana ja epäsuorana kilpailuna, jolloin varsinainen kilpailija-analyysi kilpailijoittain tehdään erikseen. Kilpailija-analyysi on segmenttikohtainen kuvaus yrityksen kilpailijoista sekä heidän tarjoamista tuotteista ja palveluista.

Kilpailu- ja kilpailija-analyysissa kuvataan, kuinka paljon liiketoiminnalla on kilpailijoita, ja mikä on yleisesti kilpailun luonne. Varsinkin uusilla toimialoilla on oleellista tunnistaa nykyisen kilpailun lisäksi potentiaalinen kilpailu. Tämä tarkoittaa, että analysoidaan ne tahot, jotka voisivat olla kiinnostuneita tulemaan samoille markkinoille.

Porterin mallissa kilpailuvoimat erotellaan viiteen osa-alueeseen 1) kilpailu olemassa olevien yritysten kesken, 2) kilpailu toimialalle tulijoita vastaan, 3) kilpailu uusia potentiaalisia korvaavia tuotteita vastaan, 4) kilpailu resursseista ja 5) asiakkaiden neuvotteluvoima.

Kilpailu olemassa olevien yritysten kesken edellyttää usein tuotteen tai palvelun differoiminnan (=erilaistaminen kilpailijoiden tuotteesta tai palvelusta) käyttöä kilpailukeinona. Tämä antaa yritykselle tilaisuuden toimia mahdollisesti korkeammalla hinnalla kannattavammin kuin kilpailevat yritykset. Toisena kilpailukeinona voidaan käyttää hintakilpailua, johon pyritään kustannusjohtajuuden kautta.

Kilpailussa mahdollisia uusia tulokkaita vastaan yritys joutuu varautumaan ja kilpailemaan potentiaalisia alalle tulokkaita vastaan. Toimialalle tulon esteet, kuten tuotteen tai palvelun tiedollinen monimutkaisuus tai suuret investoinnit estävät uusien tulokkaiden uhkaa. Tämä on yksi syy, miksi esimerkiksi monopoliasemassa olevat yritykset joutuvat jatkuvasti tekemään tuotekehitystä.

Kilpailu uusia potentiaalisia korvaavia tuotteita vastaan pakottaa yrityksen tekemään tuotekehitystä, vaikka se olisi monopoliasemassa. Toisin sanoen kilpailijat kehittävät koko ajan korvaavia ratkaisuja olemassa oleville tuotteille, mikä pakottaa markkinoilla toimivan yrityksen myös kehittämään omia tuotteitaan ja palveluitaan.

Kilpailu resursseista tarkoittaa kilpailua tuotantotekijöistä, kuten työvoimasta, alihankkijoista, rahoituksesta ja raaka-aineista. Usein pienen yrityksen kohdalla kysymys on myös resurssien saatavuudesta eikä ainoastaan resurssien toimittajien neuvotteluvoimasta. Esimerkiksi raaka-aineita ei välttämättä myydä niin pienissä erissä kuin se olisi järkevää pienen yrityksen kannalta. Pienen yrityksen maksuajat ja ehdot saattavat myös olla heikommat kuin isomman yrityksen, jolla on yleensä vakuudet kunnossa.

Porterin mallissa asiakkaiden neuvotteluvoima on viides kilpailuvoima. Mitä lähempänä yrityksen tuotteet ovat kilpailijoiden tuotteita tai korvaavia tuotteita, sitä suurempi on asiakkaiden neuvotteluvoima ja sitä pienemmällä kanteella yritykset joutuvat myymään tuotteensa tai palvelunsa. Tämä korostuu erityisesti yritysten välisessä kaupassa. Toki kuluttajillekin suunnatussa kaupassa asiakkaiden neuvotteluvoima ohjaa yrityksen kilpailustrategiaa, mutta tällöin kuluttajien neuvotteluvoima vaikuttaa pidemmällä viiveellä tuotteen kysyntään kuin yritysten välisessä kaupassa. Kummassakin tilanteessa kilpailukeinoksi muodostuu jo aikaisemmin mainittu tuotteen tai palvelun differointi tai kustannusjohtajuus, joka ruokkii voimakkaampaa markkinaosuutta. Tämä puolestaan edesauttaa kustannusjohtajuutta suurtuotannon etujen kautta.

Kustannusjohtajuuteen perustuvassa strategiassa on lähtökohtana suurtuotannon etujen hyödyntäminen. Suurtuotannon etujen kautta yrityksen keskimääräiset tuotantokustannukset tuotettua yksikköä kohden laskevat, jolloin yritys kykenee saavuttamaan tuotantokustannuksista kilpailuetuja ja tarvittaessa myymään tuotteensa kilpailijoita halvemmalla.

Vastaavasti suurtuotanto luo hyvän mahdollisuuden kokemuksen hyödyntämiseen. Tuotannon kasvu lisää tehokkuutta, mikä pienentää keskimääräisiä tuotantokustannuksia. Alentuneiden tuotantokustannusten vuoksi yritys pystyy hinnoittelemaan tuotteensa kilpailijoita huokeamiksi ja näin saamaan suuremman markkinaosuuden.

Suurtuotannon etuihin perustuvaan kustannusjohtajuuden strategiaa kritisoidaan sen vuoksi, että keskittyminen ainoastaan kustannusten alentamiseen ja tuottavuuden parantamiseen ei huomioi tulevaisuuden kilpailua. Se ei perustu välttämättä kustannusjohtajuuteen vaan yritysten menestymisen lähtökohtana pidetään entistä enemmän kykyä löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka pohjautuvat yrityksen ydinosaamiseen.

Jos yritys kiinnittää liikaa huomiota markkinaosuuteen, se voi tutkimusten mukaan johtaa ylisuuriin investointeihin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että markkinaosuudella ei ole välttämättä merkitystä yrityksen menestymiselle ja kasvulle. Markkinaosuus näyttäisi olevan enemmänkin menestyksen ja kasvun seuraus kuin niiden ennakoija.

Kustannusjohtajuuteen perustuvan strategian kritiikki on johtanut kritiikkiin myös Porterin mallia kohtaan, vaikka se onkin vain työkalu, jolla yrityksen kohtaamia kilpailuvoimia voidaan analysoida. Malli ei kritisoiden mukaan huomioi toimialan kehittymistä vaan on poikkileikkauksanalyysi toimialasta tietyllä hetkellä. Kritiikistä huolimatta voidaan todeta, että Porterin malli on hyvä työkalu kilpailuvoimien hahmottamiseen eri markkinasegmenteissä. Tämän vuoksi sitä suositellaan käytettäväksi yhdessä toimialan evoluutiomallin kanssa. Toisin sanoen ensin tunnistetaan toimialan evoluutio ja yrityksen asema evoluution eri vaiheissa ja sitten analysoidaan kilpailutilanne Porterin mallilla.

Toimialan evoluutioteorioiden mukaan toimialan kehitys on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa käydään ns. esimarkkina- eli pre-market-kilpailua toimialan ollessa vasta syntymässä. Tässä vaiheessa tuotteelle tai palvelulle ei ole vielä olemassa varsinaisia markkinoita, vaan resursseja kohdistetaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja niiden tuomiseen markkinoille. Kilpailu on kilpailua aineettomista resursseista ja tulevien liiketoimintamahdollisuuksien ennakkoinnista. Pre-market-vaiheen tavoitteena voidaan pitää sitä, että oma tuote- tai palveluidea muodostuu hallitsevaksi ratkaisuksi eli dominant design –ratkaisuksi omalla toimialalla.

Dominant design -vaiheessa toimialalle muodostuu yksi tai useampi ratkaisu, jota voidaan pitää hallitsevana ratkaisuna. Hallitsevan tai hallitsevien ratkaisujen tunnusmerkkinä pidetään sitä, että laaja asiakaskunta hyväksyy tuotteen tai palvelun ja se muodostuu eräänlaiseksi 'hyväksi käytännöksi' ja joissain tapauksissa myös toimialakohtaiseksi standardiksi. Esimerkkinä tällaisesta ratkaisusta on Microsoft Windows -käyttöjärjestelmää henkilökohtaisissa tietokoneissa. Kuten Windows-käyttöjärjestelmä on osoittanut, hallitsevan ratkaisun ei tarvitse olla teknisesti paras vaan tuotteen asemoinnilla on tärkeämpi merkitys hallitsevan aseman saavuttamisessa.

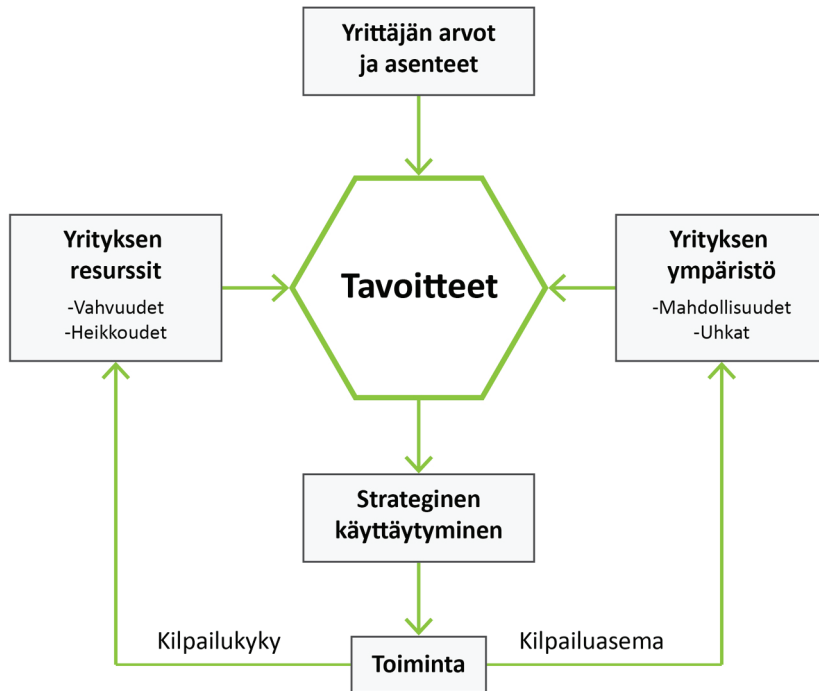
Kolmas toimialan kehitysvaihe on niin sanottu arvo markkinoilla -kilpailu. Kun hallitsevat ratkaisut kohtaavat uusia kilpailevia ratkaisuja, asiakkaan tuotteesta saamasta arvosta tulee ratkaiseva kilpailutekijä. Markkinoilla tuotteen tai palvelun arvo asiakkaille riippuu siitä, miten tuotteen ominaisuudet ja hinta suhtautuvat kilpailevien tuotteiden vastaaviin ominaisuuksiin, eli miten tuote asemoituu markkinoille.

Kilpailuympäristön arvioimisen työkalut ovat toisiaan täydentäviä. Kun on määritelty, missä toimialan elinkaaren vaiheessa yrityksen on tarkoitus toimia, voidaan siirtyä arvioimaan kilpailua segmenttikohtaisesti (SWOT-analyysi, Porterin malli). Tuotteen tai palvelun asemointi kilpailijoiden suhteen edellyttää yritykseltä todellisten ja potentiaalisten kilpailijoiden sekä heidän tuotteidensa ja palveluidensa ominaisuuksien sekä kilpailuympäristön kehityssuuntien tunnistamista.

Yrityksen kilpailukyky ja kilpailuasema

Strategista käyttäytymistä suhteessa toimintaympäristöön voidaan kuvata ns. SWOT analyysin avulla (Kuva 17). Mallin tarkoituksena on kytkeä yrityksen toimintaympäristö ja resurssit strategiseen käyttäytymiseen ja sitä kautta havainnollistaa yrityksen kilpailukykyä ja kilpailuaseman muotoutumista. Yrityksen tavoitteet johdetaan yhtäältä yrityksen arvoista ja asenteista ja toisaalta yrityksen toimintaympäristöstä ja resursseista. Yrityksen toimintaympäristöstä määräytyvät yrityksen mahdollisuudet (opportunities) ja uhkat (threats). Yrityksen resurssipohja puolestaan määrittää yrityksen vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses). Nämä tekijät eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat selvitetään ns. SWOT-analyysissa.

Tavoitteet vaikuttavat yrityksen strategiseen käyttäytymiseen, joka puolestaan näkyy yrityksen toimintana. Strateginen käyttäytyminen ja toiminta suhteessa yrityksen ympäristöön määrittävät yrityksen kilpailuaseman markkinoilla. Strateginen käyttäytyminen ja toiminta suhteessa resursseihin taas kuvastavat yrityksen kilpailukykyä.



Kuva 17. Yrityksen strateginen käyttäytyminen ja SWOT-analyysi.

SWOT-analyysi on työkalu yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien sekä sen ulkopuolisten tekijöiden luomien mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä voimavaroja ja osaamista sekä niiden puutteita. Mahdollisuudet ja uhkat taas käsittelevät yrityksen ulkopuolista toiminta- ja kilpailuympäristöä.

SWOT-analyysin yhteydessä myös luonnollisesti tarkastellaan, miten analyysissa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä: miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkouksia parannetaan, miten tartutaan toimintaympäristön tuomiin mahdollisuuksiin ja miten torjutaan toimintaympäristöstä syntyvät uhkat.

Kun houkutteleva segmentti tai segmentit on valittu ja niiden kilpailutilanne on arvioitu, tehdään asemointipäätökset eli päätetään, minkälainen mielikuva asiakkaille halutaan antaa yrityksestä ja sen tuotteista suhteessa kilpailijoihin. Tuote voidaan esimerkiksi asemoida laadukkaaksi ja kestäväksi ja tätä mielikuvaa voidaan tukea kilpailijoita korkeammalla hinnalla, tyylikkäällä paketoinnilla ja korkeatasoisilla materiaalivalinnoilla. Vaihtoehtoisesti tuote voidaan asemoida nuorekkaaksi ja luontoystävälliseksi, hyväksi ostokseksi. Tällaista tuotetta voidaan tukea nuorisoa houkuttelevalla markkinoinnilla, edullisella hinnalla ja kierrätyskelpoisella paketoinnilla. Asemointipäätöksiin vaikuttavat luonnollisesti hyvin paljon kilpailevat tuotteet ja niiden asemointi. Samalla on syytä korostaa, että asemointi on toteutettava myös yritystasolla esimerkiksi nimen, ulkoasun ja viestinnän suhteen.

Tuotteen asemoinnin yhteydessä on siis hyvä tunnistaa tuotteen kerroksellisuus. Voidaan sanoa, että tuotteessa on kolme kerrosta: ydintuote, konkreettinen tuote ja laajennettu tuote. Ydintuote täyttää asiakkaan varsinaisen tarpeen, esimerkiksi janon. Ydintuote joudutaan kuitenkin pukemaan konkreettiseksi, johon yhdistyy tietty mielikuva, laatu, muotoilu, brändi ja niin edelleen. Kolmas kerros on niin sanottu laajennettu tuote. Laajennetun tuotteen muodostavat

ne tuotteen ominaisuudet, jotka liittyvät tuotteen käyttömukavuuteen. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen käyttöön liittyvät palvelut, takuut, huollot, asennukset tai erilaiset käyttöä helpottavat tekijät. Tavoite asemoinnissa on erottua kilpailijoista houkuttelevalla ja erottuvalla tavalla.

5.2.6 Organisaatio, johto ja resurssit

Yrittäjä, johto ja johtoryhmä

Yrittäjän tehtävänä on toiminnan organisointi ja koordinointi, joka pitää sisällään sekä fyysisten että inhimillisten resurssien hankinnan. Fyysisten resurssien, esimerkiksi käyttöomaisuusinvestointien, kuvaus sisältyy usein liiketoimintasuunnitelman talous- ja rahoitusosaan ja inhimilliset resurssit puolestaan organisaatiokuvaukseen.

Yrityksen johto ja henkilöstö ovat avainasemassa erityisesti alkavan yrityksen organisaation kuvauksessa. Yrityksen kasvaessa organisoitumiseen kohdistuu muutospaineita. Kun henkilöstömäärä kasvaa, tarvitaan usein muodollisempi organisaatio.

Useassa yhteydessä on jo aiemmin todettu, että tutkimusten mukaan tärkein valintakriteeri rahoituksen myöntämiselle on yrityksen johto ja johtoryhmä. Tämän vuoksi organisaation ja yritysjohton kuvausta pidetään yleisesti tiivistelmän jälkeen liiketoimintasuunnitelman tärkeimpänä osana. Monien sijoittajien mielestä LTS:n muulla sisällöllä ei ole merkitystä ilman toimivaa johtoryhmää. Yrittäjällä on liiketoimintaa käynnistettäessä organisointirooli. Tämä rooli edellyttää yrittäjältä resurssien ja sosiaalisen pääoman koordinoitua ja ohjausta siten, että yrityksen tavoitteet saavutetaan.

Kansainvälisissä tutkimuksissa on yrityksen johdon ja johtoryhmän arvioitu olevan rahoittajien tärkeimpiä valintakriteerejä. Yritysjohton ja johtoryhmän kyvykkyyttä ja soveltuvuutta mitataan mm. henkilöiden kokemuksella ja näytöillä aiemmasta toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee liittää toimintaan osallistuvien henkilöiden riittävän tarkat ansioluettelot, joista ilmenevät aiemmat työsuhteet, saavutukset työelämässä ja koulutus (ns. track record). Koulutuksen taustatietojen selvittäminen on tärkeää sen vuoksi, että ne antavat kuvan henkilön tiedoista ja taidoista yritystoiminnan eri osa-alueilla. Johdon ja avainhenkilöstön ansioluettelot (CV:t) on syytä laittaa liiketoimintasuunnitelman liitteeksi. Liitteisiin on suositeltavaa listata myös suositukset aikaisemmilta työnantajilta ja heidän yhteystietonsa.

Johtoryhmäosiossa selvitetään, ketkä yrityksessä ovat omistaja-partnereita ja millaisia ovat yrityksen voitonjakojärjestelmät. Ryhmässä tulisi olla monipuolista osaamista: teknistä, tuotannollista, taloudellista sekä markkinointi- ja johtamisosaamista.

Yksi tärkeä tekijä johtoa ja johtoryhmää arvioitaessa on henkilöiden sitoutuminen yrityksen toimintaan. Sitoutumista mittaa esimerkiksi henkilön oma rahallinen panostus yritystoimintaan. Sitoutumista mittaa myös henkilön osallistuminen toimintaan. Jos työskentely on täysipäiväistä ja työtä tehdään palkatta (sweat equity) tai normaalia alemmalla palkalla, osoittaa se korkeaa motivaatiota ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Osakepääoman määrästä ja sen jakaantumisesta osakkaiden kesken on hyvä antaa lyhyt selvitys, jotta saadaan käsitys johdon taloudellisesta sitoutumisesta.

Yrityksen johdon ja johtoryhmän soveltuvuutta yrityksen johtotehtäviin mittaavat myös henkilökohtaiset kontaktit ja verkostot sekä niiden käyttö, paineensietokyky, riskinottohalukkuus ja -kyky sekä muut henkilökohtaiset ominaisuudet. Johdon pätevyyden kuvaus voidaan varsinaisessa suunnitelmassa rajata heidän ydinpätevyytensä ja asiantuntemuksensa kuvaukseen.

5.2.6.1 Avainhenkilöstö

Yrittäjien mielestä tärkein kasvurahoittajan kohdeyritykseksi valinnan kriteeri, on yrityksen osaava henkilökunta (Virtanen 1996). Tämä poikkeaa sijoittajien näkemyksestä, jonka mukaan tärkein kriteeri on yrityksen johto ja johtoryhmä. Nämä molemmat näkemykset korostavat kuitenkin inhimillisen pääoman eli osaamisen merkitystä yrityksen menestykselle. Tämän vuoksi LTS:ssa tulee kuvata tarkasti avainhenkilöstön osaamisalat, työkokemus, koulutus, oleelliset tiedot ja taidot ja mahdolliset muut osaamiseen vaikuttavat tekijät, esimerkiksi harrastukset. Henkilöstön vastuualueet ja tehtävät selvitetään mahdollisimman tarkasti.

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on tunnistettu paitsi yrityksen avainhenkilöstön ydinosaaminen myös osaamiseen liittyvät heikkoudet. Suunnitelmassa esitetään toimenpiteet ydinosaamisen käytöstä ja organisaatioon liittyvien heikkouksien täydentämisestä esimerkiksi ostopalvelujen tai rekrytoinnin kautta (Hamal & Prahald, 1994). Aloittavalla yrityksellä ei välttämättä liiketoimintasuunnitelman laatimisvaiheessa ole vielä avainhenkilöstö tiedossa. Tällöin avainhenkilöstön kuvaus tehdään vasta liiketoimintasuunnitelmaa päivitettäessä.

Organisaatio

Varsinkin alkavilta kasvuyrityksiltä edellytetään nopeaa kykyä reagoida markkinoiden palautteeseen sekä toiminnan joustavuutta. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen sisäiset tiimit ja henkilöt toimivat tiiviissä yhteistyössä. Tehokas tiimityö on usein tärkeämpää kuin yksittäisten toimijoiden pätevyys, ja siksi organisaatio tulee suunnitella tukemaan tiimien toimintaa.

Yrityksen alkuvaiheessa organisaatio voi olla hyvinkin epämuodollinen, mutta henkilöstömäärän kasvaessa tarvitaan sisäistä normistoa ja organisaation muodollisuuden aste lisääntyy. Selkeän organisaatiokaavion esittäminen liiketoimintasuunnitelmassa helpottaa omistajien ja työntekijöiden vastuualueiden hahmottamista.

Yrityksen henkilöstön pysyvyyden turvaamiseksi tulee kannustinjärjestelmän olla kehittämistä ja kehittymistä tukevaa. Johdon ja avainhenkilöstön osalta tyypillisiä kannusteita ovat omistushallinnat, joita voidaan hoitaa mm. optio-ohjelmilla.

5.2.7 Miten strategisen johtamisen päätökset viedään käytäntöön?

Liiketoimintamallikuvauksessa käsitellään niitä osa-alueita ja toimenpiteitä, joiden kautta strategisen johtamisen päätökset viedään käytäntöön. Näitä konkreettisia osa-alueita ovat tuote- ja palvelusuunnitelma, myynnin ja myyntiprosessin suunnittelu, jakelu, tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu sekä markkinointiviestintä. Selkeä liiketoimintamallikuvaus ja perustellut vastaukset mallin kysymyksiin ovat monesti riittäviä haettaessa yritykseen ulkopuolisia sijoittajia. Tällöin yksityiskohtaisten operatiivisten suunnitelmien sisällyttäminen LTS:an ei ole tarpeen. Sen sijaan yrityksen omaan käyttöön laaditussa LTS:ssa yksityiskohtaiset toiminnalliset suunnitelmat ovat tarpeellisia toiminnan ohjaamisessa.

Tuote- ja palvelusuunnitelma

Liiketoimintamallikuvauksessa kysytään, mitä yritys tarjoaa asiakkaan ongelman tai polttavan tarpeen ratkaisuksi. Toisin sanoen, mikä on tuote ja palvelu, jonka yritys tarjoaa markkinoille. Tuote- ja palvelustrategia määrittelee, mitä tuotteita ja palveluja yritys tuottaa ja mistä toiminnasta se saa tulonsa.

Tuote- ja palvelustrategian linjaukset näkyvät jo osittain liiketoimintasuunnitelman aikaisemmissa osissa, joissa selvitetään yrityksen liiketoimintamahdollisuus ja analysoidaan yrityksen tuote, palvelu ja tarjoaman ainutlaatuiset ominaisuudet. Tuotteen ja palvelun ainutlaatuisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi aineettomat oikeudet kuten patentit, lisenssit ja mallisuoja. Nämä antavat yritykselle monopolivoimaa suhteessa kilpailijoihin. Tässä yhteydessä perustellaan myös, miten ja miksi markkinoille tarjottu ratkaisu on erilainen ja parempi kuin markkinoilla jo olevat ratkaisut, Tuote- ja palvelustrategia voidaan kuitenkin täsmentää yksityiskohtaisemmaksi kuvaukseksi tuotteiden ja palvelujen valikoimista, elinkaarista, teknologiasta ja muista tuote- ja palvelusuunnittelun yksityiskohtiin vaikuttavista linjauksista (esim. yrityksen suhtautuminen tuotevastuuseen ja kuluttajansuojaan, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys).

Myyntin, myyntiprosessin ja jakelun suunnittelu

Myyntitaito on yksi menestyvän yrittäjän tunnuspiirre. Timmons (1999) kuitenkin varoittaa myös myyntin likinäköisyydestä (Sell! Sell! Sell! Myopia). Tämä tarkoittaa sitä, että kassavarojen ollessa niukat yrittäjät ovat niin innokkaita myymään, että he unohtavat kysyä tärkeitä kysymyksiä, kuunnella tarkasti potentiaalisia sijoittajia ja oppia heidän kokemuksestaan. Menestyneet yrittäjät sen sijaan ovat fiksua kuuntelijoita. Myyntin, myyntiprosessin ja jakelun suunnittelussa erityisesti asiakkaiden kuuntelu on avainasemassa.

Liiketoimintamallikuvauksessa kysytään, mitkä ovat yrityksen myyntitavoitteet, miten tuotteet myydään markkinoille, ja mitä jakelukanavia käytetään. Näihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää myyntin, myyntiprosessin ja jakelun suunnittelua. Myyntin ja myyntiprosessin suunnittelun perusta ovat yrityksen nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. Liiketoimintamahdollisuuden käsittelyn yhteydessä todettiin, että tärkein kysymys analysoinnissa on, kenelle yrityksen tuotteita ja palveluja tarjotaan, eli ketkä ovat yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Tältä pohjalta mietitään, miten asiakkaat saavutetaan ja saadaan tekemään ostopäätös. Asiakkaiden ostopäätöksen taustalla on heidän ostoprosessinsa, mikä pitäisi tuntea myyntiprosessia suunniteltaessa.

Ostoprosessin vaiheet ovat a) tarpeen tiedostaminen, b) tiedon etsintä ja hankinta, c) ostopäätöksen tekeminen sekä d) tuotteen käyttäminen ja käyttökokemus oston jälkeen. Myyjän tulisi ymmärtää, miten ja millä perusteella erilaiset ostajat etenevät vaiheesta toiseen. Ostajien käyttäytymisen ymmärtämistä helpottaa asiakkaiden segmentointi, joka olisi syytä tehdä siten, että kunkin segmentin etenemispolku ostopäätökseen olisi suurin piirtein samankaltainen. Tällöin myyjän on helpompi muokata tarjoamaansa vastaamaan kunkin segmentin ostoprosessia.

Fyysisten tuotteiden myyntin suunnittelussa kysymyksessä on yrityksen kysynnän ja tarjonnan tasapainottaminen. Tavoitteena on, että yritys pystyy optimoimaan varastonsa siten, että kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa. Ihanteellisessa tasapainotilanteessa asiakkaiden tilaukset pysytään toimittamaan asiakkaiden kanssa sovituin ehdoin sovituissa ajassa. Toimitukset tapahtuvat siten, että varastoihin ei sitoudu suunniteltua tarvetta enemmän pääomaa. Jos varastossa on tavaraa enemmän kuin kysytään, voidaan tasapainon saavuttamiseksi joutua myymään tuotteita alennettuun hintoihin. Tämä puolestaan laskee katteita ja kannattavuutta. Jos kysyntä ylittää tarjonnan, voidaan tavoitella nopeampaa valmistusprosessia, mikä voi johtaa laadun heikkeneemiseen.

Myyntiprosessi koostuu myyjän suorittamista vaiheista, jotka alkavat ostajan alkuvaiheen kiinnostuksen ja tietoisuuden herättämisellä ja päättyvät ostopäätökseen. Myyntiprosessin analysointia tarvitaan muun muassa hinnoittelupäätösten teossa ja lopulta myös kassavirran laadinnassa. Myyntiprosessin suunnittelu on oleellista erityisesti myytäessä tuotteita ja palveluja yritykseltä yritykselle. Tällaisessa tapauksessa myyntiprosessin vaiheet ovat:

- 1) ensikontakti, jossa selvitetään asiakkaan tarpeet suhteessa omaan tarjontaan
- 2) tapaaminen ja tarkempi asiakastarpeiden kartoitus
- 3) asiakkaalle tehtävä tarjous
- 4) sopimusneuvottelu
- 5) asiakkaan päätös – tilaus / ei tilausta

Myyntiprosessille voidaan vaiheittain laskea myös kustannukset eli selvittää, kuinka paljon myyntiprosessin eri vaiheet maksavat. Vaiheille voidaan myös kohdentaa aikakustannus eli arvioida kuinka paljon eri vaiheet vaativat johdon ja muiden työntekijöiden aikaa. Kun selvitetään lisäksi, mikä on myytävien tuotteiden kate, voidaan arvioida, minkälaisen myyntiprosessin se mahdollistaa. Jos kate ei ole tyydyttävä, selvitetään miten myyntiprosessia voitaisiin kehittää, jotta päästäisiin tavoiteltuun katteeseen.

Yhtenä vaihtoehtona voi olla korvata osa myyntiprosessista yleismarkkinoinnilla ja /tai ulkoistamalla. Ratkaisu voi löytyä myös selvittämällä, miten myynti on organisoitu ja miten asiakkaita palvellaan. Myynnin organisoiminnin ja asiakaspalveluprosessien muutoksilla voidaan tehostaa toimintaa siten, että myyntiprosessi on tehokkaampi ja tuotteiden katteet paranevat.

Jakelu

Myyntiprosessin suunnittelussa käsitellään tuotteiden ja palvelujen jakelukanavat ja fyysinen jakelu. Vastataan siis kysymykseen, miten yritys saattaa tuotteensa asiakkaidensa ulottuville. Myykö yritys tuotteensa itse? Tapahtuuko myynti omissa tiloissa, postitse vai esimerkiksi internetissä, vai myykö jokin muu organisaatio yrityksen tuotteita? Jos käytetään ulkopuolisia myyntiorganisaatioita, joudutaan pohtimaan, millä kriteereillä nämä yhteistyökumppanit on valittu ja miten tuotteet heille kuljetetaan. Liiketoimintamallikuvauksessa kysytään tässä yhteydessä,

- 1) mitkä kanavat toimivat parhaiten?
- 2) mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia?
- 3) miten jakelukanavamme ovat integroituneet?

Liiketoimintamallissa jakelun osalta otetaan huomioon myös asiakkaiden kokemukset jakelusta. Mallikuvauksessa kysytään, minkä kanavien kautta asiakkaat haluavat olla saavutettavissa? Lisäksi yrityksen tulee miettiä, miten käytettävät jakelukanavat integroidaan käytössä oleviin asiakasrutiineihin.

Tuotteet ja palvelut toimitetaan loppukäyttäjille jakelujärjestelmän kautta. Jakelujärjestelmä sisältää jakelukanavat ja fyysisen jakelun. Jakelukanava tarkoittaa niitä välittäjiä ja verkostoja, joiden kautta tuote tai palvelu saatetaan kuluttajan saavutettavaksi. Fyysinen jakelu tarkoittaa tuotteiden ja palvelujen kuljetusta ja varastointia eli logistiikkaa. Fyysinen jakelu sisältää myös jakeluketjun alkupään eli yrityksen tavarantoimittajat ja alihankkijat. Jakelukanavien ja logistiikkaketjujen valinnat ovat yritykselle strategisia päätöksiä. Liiketoimintasuunnitelman strategiaosaan voidaan sisällyttää jakelu- ja logistiikkastrategiaosio, jossa kuvataan, minkälainen strategia toiminnoissa valitaan.

Jakelukanavavaihtoehtoja valittaessa harkitaan jakelukanavan pituutta ja keskittyneisyyttä. Kun jakelukanavan pidentyy eli jakeluun osallistuu enemmän toimijoita, yrityksen kustannukset usein kasvavat ja näin ollen katteet alenevat tai vaihtoehtoisesti asiakkaiden maksama hinta nousee. Miksi siis käyttää pidempää jakelukanavaa? Perusteluna voi olla suuremman asiakasmäärän saavuttaminen tai riskien pieneminen. Esimerkiksi jakelijan osaaminen ja kontaktit saattavat olla jollakin toimialalla kilpailijoita paremmat. Johonkin toimialaan tai asiakasseg-

menttiin keskittynyt toimija tuntee todennäköisesti toimialan ja tavoiteltujen asiakkaiden ostokäyttäytymisen perinpohjaisesti ja tämän vuoksi kohonneet kustannukset saadaan katetuksi tehokkaammalla jakelulla. Jakelupäätöksiä tehtäessä yritys myös kartoittaa, keitä jakeluportaiden edustajia tunnetaan nimeltä ja henkilökohtaisesti.

Hinnoittelu

Perinteisesti hinnoittelu perustuu usein kustannusten perusteella tehtävään katehinnoitteluun tai markkinahinnoitteluun, joka tehdään markkinoilla tarjolla olevien kilpailijoiden hinnoittelun pohjalta. Asiakshyötykuvauksessa käsiteltiin ostopäätöksen taustalla olevia tekijöitä. Nykyisin pyritään käyttämään entistä enemmän asiakshyötyyn ja asiakkaan kokemaan arvoon perustuvaa hinnoittelua.

Hinnoittelustrategia liittyy läheisesti yrityksen myyntiprosessin suunnitteluun ja tuotteiden asemointipäätöksiin. Hinnoittelun tulee olla asemoinnin mukainen. Korkealla hinnalla voidaan luoda mielikuva laadusta, kun taas alhainen hinta vetoaa hintatietoiseen kuluttajaan. Hinnoittelustrategia riippuu osittain valittavasta tuote- ja markkinastrategiasta. Uutuuksien hinnoittelu on vaikeaa varsinkin, jos vastaavia tuotteita tai palveluja ei ole olemassa eikä näin ollen mitään vertailuhintaa, johon hintapäätöksen voisi perustaa. Tällaisessa tilanteessa paras rahallinen tulos saadaan, jos pystytään erottelemaan asiakkaat täydellisesti ja perimään kysyntähinta (reservation price) kaikilta ostajilta. Kysyntähinta on korkein mahdollinen hinta, jonka kukin asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta.

Tämänkaltainen täydellinen hintadiskriminointi on kuitenkin pelkästään teoreettinen mahdollisuus, ja siksi hinnoitteluperusteet on määriteltävä muulla tavalla. Hinnoittelun perustana voi olla esimerkiksi asiakaskunnan jakaminen mahdollisimman homogeenisiin segmentteihin, eri segmenteille tarjottavien tuotteiden differoiminen ja korkeimman kysyntähinnan periaatteen noudattaminen kunkin segmentin osalta.

Yritys ei ole markkinoilla yksin vaan joutuu hinnoittelussaan huomioimaan kilpailijoiden reaktiot. Kilpailijat reagoivat usein uuden markkinoille tulevan yrityksen tai olemassa oleville markkinoille lanseerattavan uuden tuotteen tuloon omilla hintapäätöksillään. Hinnoittelustrategiassa ennakoidaan kilpailijoiden hintapäätöksiä markkinoilla ja myös sitä, miten niihin tarvittaessa vastataan. Nopean kasvun tavoittelu ja aggressiivinen markkinoille tunkeutuminen saattavat edellyttää hinnoittelupäätöksiä, jotka johtavat hintasotaan. Tällainen hinnoittelu on yleensä kaikille osapuolille ainakin lyhyellä aikavälillä kannattamatonta, joten alhaisen hinnan strategialle on oltava hyvät perusteet.

Hinnoittelupäätökset ovat taloudellisia päätöksiä, ja niillä on suora vaikutus asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin. Tällaisia taloudellisia tavoitteita ovat mm. kannattavuus, tuottavuus ja sijoitetun pääoman tuotto. Hinnoittelun alarajan määrittävät kokonaiskustannukset, jotka täytyy kattaa. Ylärajan puolestaan määrittelee ylin hinta, jonka asiakas suostuu tuotteesta tai palvelusta maksamaan. Hinnoitteluun vaikuttaa myös kilpailulainsäädäntö esimerkiksi määrävän markkina-aseman käyttämisestä siten, että kohtuuttomien osto- tai myyntihintojen taikka muiden kohtuuttomien kauppaehtojen suora tai välillinen määrääminen kielletään määrävässä markkina-asemassa olevalta toimijalta.

Tarjottavien tuotteiden asema kuluttajien tarvehierarkiassa (välttämättömyystarvikkeet, normaali hyödykkeet, ylellisyshyödykkeet) vaikuttaa siihen, miten hyödykkeiden hinnan muutos vaikuttaa niiden kysyntään. Tämä niin sanottu kysynnän hintajousto on sellaisilla hyödykkeillä negatiivinen, joiden kysyntäkäyrä on laskeva eli hinnan lasku johtaa kysynnän lisääntymiseen.

Sen sijaan ylellisyshyödykkeillä kysyntäkäyrä voi olla nouseva, jolloin hinnan lasku johtaakin kysynnän laskuun. Suomalaisia korkealaatuisia kaiuttimia vietiin 1990-luvun puolivälissä avautuneille Venäjän markkinoille. Kun kauppa ei aluksi käynyt, pietarilaisessa liikkeessä kokeiltiin hinnan alennusta. Kysyntä laski entisestään. Kun hinta nostettiin reilusti lähtöhinnan yläpuolelle, kysyntä lisääntyi huomattavasti.

Hinnoitteluun vaikuttavat myös ns. tulojousto eli se, miten hyödykkeiden kysyntä muuttuu tulotason muuttuessa, sekä ristijousto eli tuotteen hinnan muutoksen vaikutus korvaavien tuotteiden kysyntään.

Korkea hinta voi nostaa ostopäätöksen teon kynnystä varsinkin, jos tuote on uusi ja sen lisäarvo asiakkaalle ei ole ilmeinen. Aikaisemmin tutuksi tulleiden tuotteiden hinta yleensä laskee tuotteen elinkaaren lopulla. Uutuudenviehätys mahdollistaa korkeamman hinnan tuotetta lanseerattaessa, mutta alemmalla hinnalla saadaan uutuustuote nopeammin tutuksi sekä luotua asiakassuhteita ja merkkiuskollisuutta.

Markkinointiviestintä

Liiketoimintamallikuvauksessa kysytään, miten yritys tavoittaa asiakkaansa. Markkinointiviestintä vastaa tähän kysymykseen. Markkinointiviestinnällä eli markkinakommunikaatiolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla pyritään lisäämään tuotteiden ja palvelujen kysyntää. Tällaisia toimenpiteitä ovat mainonta ja myyntitoiminta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi ja pr-toiminta. Markkinakommunikaatio sisältää ne konkreettiset toimenpiteet, joilla tuotteista ja palveluista viestitään asiakkaille. Markkinointiviestinnän sisältö ja käytettävät viestintämenetelmät ja -kanavat riippuvat yrityksen asiakaskunnasta.

Käytettävä markkinointiviestintä on suunniteltava osana myyntiprosessia. Markkinointiviestintä vastaa siis kysymyksiin siitä, miten yrityksen tuote tuodaan asiakkaan tietoisuuteen ja miten yritys itse hankkii näkyvyyttä. Sen lisäksi määritellään, miten yrityksen henkilöstö ja johto esiintyy asiakaspalvelutilanteessa ja julkisuudessa. Tavoitteena on, että markkinointiviestinnän avulla saavutetaan mahdollisimman suuri asiakaskontaktien määrä.

Viestintäkanavina ja -välineinä käytetään tänä päivänä entistä enemmän sosiaalista mediaa eli verkkoviestintäympäristöjä, jossa käyttäjillä on mahdollisuus olla sekä viestijä että sisällöntuottaja. Sosiaalinen media koostuu internet sovelluksista, joista esimerkkejä ovat Facebook, LinkedIn ja Twitter. Muita viestintäkanavia ja -välineitä ovat esimerkiksi myyntihenkilöstö, televisio, radio ja lehdet. Median sisällöt ovat siirtyneet entistä enemmän digitaaliseen muotoon ja printtimedian käyttö on vähentynyt huomattavasti. Markkinointiviestinnän toteutus annetaan usein yrityksen ulkopuolisten ammattilaisten hoidettavaksi, mikä onkin järkevää, jos yrityksen palveluksessa ei ole viestintäalan ammattilaisia.

5.2.8 Talous- ja rahoitusanalyysi

Talous- ja rahoitusanalyysissa kuvataan yrityksen taloudellinen perusta ja tuloksentelekyky. Perustana tässä analyysissa ovat investointilaskelmat ja yrityksen myyntiprosessi. Liiketoimintasuunnitelmassa myyntiprosessi ja kassavirtalaskelma on kytketty vahvasti toisiinsa. Myyntiprosessin välitavoitteista voidaan johtaa kassavirtalaskelman myyntiluvut ja sisään tulevat rahavirrat. Investointi- ja kassavirtalaskelmien sekä käytettävissä olevan ja haettavan rahoituksen perusteella laaditaan myös tulos- ja rahoitussuunnitelma.

Tässä kirjassa käytetään esimerkkinä Yritystutkimus ry:n tulos- (lomake T2) ja rahoitussuunnitelmaa (lomake T4), joita käyttävät myös suomalaiset julkiset rahoituslaitokset. Ne voidaan ladata yhdistyksen kotisivuilta <http://yritystutkimusry.fi>. Näiltä sivuilta löytyvät myös lomakkeet investointisuunnitelmalle (T1), kassavirtalaskelmalle (T5) ja lainoille (T7).

Jos liiketoimintasuunnitelmaa tekevä yritys on toiminut jo niin kauan, että sillä on vakiintunutta toimintaa, esitellään talous- ja rahoitusanalyysin aluksi yrityksen aiempien tilikausien taloudellinen tilanne. Tämä tarkoittaa taseen, tuloslaskelman ja rahoituslaskelman samoin kuin tärkeimpien talouden tunnuslukujen kuvausta ja vertailua yleiseen talouskehitykseen.

Kassavirta-analyysi - kassabudjetti

Varsinkin alkavan nopeasti kasvavan yrityksen suurin huolenaihe on useimmiten rahoituksen riittävyys. Kuluja syntyy etenkin tuotannollisessa toiminnassa ennen kuin yritys voi aloittaa myyntiponnistelut ja saada myynnistä rahaa laskujen maksuun. Yrityksen myyntiprosessi kytkeytyy selkeästi kassavirtalaskelmaan.

Myyntin kassaan-maksut saadaan kassavirtalaskelmaan myyntitoimenpiteistä, kun huomioidaan maksuajoista johtuva ajallinen viive. Kuukausittainen myyntiprosessi ja myynti puretaan rahavirroiksi ottaen huomioon myyntiprosessin eri vaiheiden ajallinen viive sekä asiakkaalle annettava maksuaika. Alkavassa yrityksessä rahaa kuluu usein kuitenkin jo ennen myyntin alkamista. Rahoitussuunnitelmassa esitettävä käyttöpääomalaskelma ei tämän vuoksi sovellu kovin hyvin aloittavan yrityksen rahoitustarpeen tarkasteluun, sillä se ei suoranaisesti huomioi, miten rahat riittävät esimerkiksi palkkoihin, vuokriin ja muihin kiinteisiin kuluihin ennen kuin myyntituloja saadaan. Kassavirtabudjetoinnissa nämä erät huomioidaan ja niihin varaudutaan joko oman tai vieraan pääoman ehtoisella rahoituksella.

Useimmilla toimialoilla kassavirtalaskelma eli kassabudjetti tehdään ensimmäiselle vuodelle kuukausittain. Toimialasta riippuen jakso voi olla myös pidempi tai lyhyempi. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa lyhyempi ajanjakso on perusteltu. Kalankasvatuksessa, jossa tuotekierto on hidasta, voidaan perustellusti käyttää pidempää ajanjaksoa.

Vuoden kassabudjetista saadaan perustiedot tulosennusteeseen. Liiketoimintasuunnitelmaan on suositeltavaa sisällyttää tulevan vuoden kuukausittaisen kassabudjetin lisäksi kahden seuraavan vuoden kassabudjetti, joka on laadittu neljännesvuosittain. Kassavirtalaskelman tulojen pohjana ovat myyntiprosessin tavoitteet, joiden konkreettisia esimerkkejä ovat asiakaskontaktit ja niiden lukumäärä, toteutuviksi oletetut kaupat sekä tuotteiden ja palvelujen hinnat. Näihin lukuihin perustuen yritys systemaattisesti listaa kassabudjetissa kassaan tulevat rahavirrat, eli toiminnan kassaan-maksut (Lomake T5). Toiminnan kassaan-maksuja ovat käteismaksut, maksut myyntisaamisista ja muut tulot.

Samoin listataan kassasta lähtevät rahavirrat eli toiminnan kassasta-maksut. Näitä ovat käteisostot, maksut ostoveloista, arvonlisävero, palkat, ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksut, vuokrat, rahoitusmenot, verot ja muut menot. Investointien kassasta-maksut eritellään kassabudjettiin investointilajeittain ja projekteittain. Investointien kassasta-maksuja aiheuttavat kone- ja kalustohankinnat, kiinteistöjen sekä maa- ja vesialueiden ostot.

Pääomarahoituksen kassaan-maksuja saadaan pääomasijoituksista, lainojen nostosta ja korkotuloina. Pääomarahoituksen kassasta-maksuja ovat lainojen takaisinmaksut, korkomenot, pääomanpalautukset, osingonjako ja yksityiskäyttö.

Palvelumyynnissä kassabudjettia tehtäessä on suositeltavaa seurata ja dokumentoida myös erillaiset myyntitoimenpiteet, esimerkiksi asiakaskontaktit. Kassabudjetista saadaan osittain luvut tulos- ja tase-ennusteisiin. Tässä on otettava huomioon, että kassavirta lasketaan maksuperusteella, kun taas tulos- ja tase-ennusteet ovat suoriteperusteisia. Kassavirrassa on kysymyksessä konkreettinen raha, joka maksetaan kassaan tai kassasta. Koska laskelmissa käytetään todellisia rahamääriä, ei niihin liity samanlaisia arvostusongelmia kuin suoriteperusteisiin laskelmiin.

Tulossuunnitelma

Yrityksen tuloslaskelman samoin kuin rahoitussuunnitelman luvut voidaan johtaa toiminnallisista suunnitelmista ja kassavirtalaskelmista. Toiminnassa olevien yritysten aiempien tilikausien tuloslaskelma toimii luonnollisesti pohjana tulevien kausien ennusteille. Tällöin kassavirtalaskelmista saadaan perusta tuloslaskelman luvuille muuttamalla ne suoriteperusteisiksi.

Alkavassa yrityksessä investoinnit tehdään yleensä ennen kuin yritys saa tuottoja myynnistä. Näiden toimenpiteiden ja henkilöstön palkkaamisen kustannukset syntyvät etupainotteisesti. Vaikka investointiin kohdistuvat menot voidaan aktivoida eli siirtää tulevien vuosien kuluksi, joudutaan toimintaan käyttämään pääomarahoitusta, jos yrityksen liiketoiminnan kassavirta vähennettynä investoinneilla on negatiivinen. Tämä vaikuttaa rahoitussuunnitelmaan eli taseen vastattavaa puoleen.

Kassavirtalaskelma toimii luotettavana tuloslaskelman tuottojen ja kustannusten ennustajana. Se auttaa myös rahoitussuunnitelman laatimisessa, sillä siitä ilmenee yrityksen oman pääoman sijoitukset ja vieraan pääoman tarve.

Suoriteperusteisesti laadittava tuloslaskelma kuvaa yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuutta. Suoriteperusteisuus tarkoittaa tuottojen ja kulujen jaksottamista niin sanotun aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Tuotot ja kulut kohdennetaan sille ajanjaksolle (tilikaudelle), jolloin ne ovat aiheutuneet, riippumatta siitä, milloin ne maksetaan. Suoriteperusteinen myynti kirjataan tuloksi tai kuluksi silloin, kun kauppa tehdään ja hyödyke vaihtaa omistajaa. Tuloslaskelmaan kulu kirjataan silloin, kun hyödyke otetaan käyttöön, vaikka se olisi ostettu varastoon paljon aiemmin. Tämä huomioidaan tuloslaskelmassa varaston muutoksen kautta. Kuten edellä todettiin, investointikustannukset aktivoidaan eli jaksotetaan kuluksi useammalle tilikaudelle sen mukaan, kun niistä saadaan tuottoa. Maksuperusteinen kirjaus tarkoittaa sitä, että tulot ja kulut kirjataan silloin, kun maksu tapahtuu.

Nykyisin yrityksiltä ei edellytetä kustannusten jakoa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Sisäisessä laskentatoimissa tätä jakoa kuitenkin käytetään. Jaottelun avulla voidaan laskea myynti- ja käyttökate ja arvioida myynnin kriittinen piste, mikä tarkoittaa sitä myynnin määrää, jolla tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret

Tulossuunnitelman (lomake T2) erät saadaan siis myyntisuunnitelmaan perustuvasta kassabudjetista. Liikevaihto saadaan, kun toiminnan kassaan-maksuista vähennetään arvonlisävero ja muut myynnin oikaisuerät. Kustannuseriä tulossuunnitelmassa ovat aine- ja tarvikkäkäyttö, ulkopuoliset palvelut, henkilöstökulut, liiketoiminnan muut kulut ja valmisteveraston lisäys/vähennys.

Liiketoimintasuunnitelman tulossuunnitelma laaditaan siis suoriteperusteisena 3 – 5 vuodelle. Yritystutkimus ry:n lomakkeessa T2 ajanjakso on neljä vuotta eli ensimmäisenä on kulunut tai kuluva tilikausi yrityksen kehitysvaiheesta riippuen ja sen jälkeen ennuste 3 vuodelle.

Tulossuunnitelman välituloksena saadaan kustannusten vähentämisen jälkeen käyttökate, jota voidaan käyttää kannattavuuden arvioinnissa. Jos halutaan selvittää myyntikate, pitää kulut ja kaa muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Myyntikate saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut. Kun käyttökatteesta vähennetään poistot, päädytään liiketulokseen. On huomioitava, että poistot tarkoittavat ko. tilikaudelle jaksotettua kulua, joka rahoitussuunnitelmassa näkyy investointien rahoituslähteenä.

Kun liiketulokseen lisätään tuotot ja vähennetään kulut yrityksen rahoitus- ja sijoitustoiminnasta ja välittömät verot, päädytään nettotulokseen. Kokonaistulos saadaan, kun nettotuloksesta vähennetään satunnaiset tuotot ja kulut. Nettotulos lisättyinä poistoilla on ns. tulo-rahoitus, joka näkyy rahoitussuunnitelmassa rahoituksen lähteenä.

Rahoitussuunnitelma

Rahoitussuunnitelmassa eritellään yrityksen rahan lähteet ja rahan käyttö, minkä lisäksi rahoitussuunnitelmaan kuuluu myös käyttöpääomalaskelma. Rahan lähteitä ovat edellä mainittu yrityksen tulo-rahoitus (nettotulos + poistot), omistajien sijoitukset ja vieraan pääoman ehtoinen rahoitus, joka useimmiten on joko lyhyt tai pitkäaikaista lainarahoitusta. Näiden lisäksi tulossuunnitelmalomakkeen satunnaiset tuotot ja kulut kuuluvat rahoituksen lähteisiin. Lisäksi julkisen tukirahoitus, esimerkiksi investointiavustukset kuuluvat rahoituksen lähteisiin.

Rahaa käytetään maa- ja vesialueisiin, rakennuksiin ja rakennelmiin, koneisiin ja kalustoon ja muihin investointeihin. Tämän lisäksi käyttöpääoman lisäys eli yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan rahoituksen määrän lisäys aiheuttaa lisärahoitustarpeen. Monet nopeaa kasvua tavoittelevat uudet yritykset välttävät rahan sitomista kiinteisiin investointeihin varsinkin toiminnan alkuvaiheessa, sillä kasvu vaatii paljon rahoitusta ja kassavaroja.

Käyttöpääoman tarve katetaan osittain lyhytaikaisella, osittain pitkäaikaisella vieraalla tai omalla pääomalla. Toisaalta käyttöpääoman tarpeen pieneminen vapauttaa pääomaa muuhun käyttöön ja pienentää rahoitustarvetta. Rahoitusta voidaan käyttää myös rahoitus- ja sijoitusomaisuuden hankintaan. Rahoitussuunnitelmassa esitetään myös pitkäaikaisten lainojen (T7-lomake) ja lyhytaikaisten lainojen takaismaksut eli näiden lainojen vähennys. Nämä erät saadaan rahoitussuunnitelmaan suoraan kassabudjetista. Omistajien saama rahoitus eli osingonjako tai yksityiskäyttö ilmenee myös rahoitussuunnitelmasta.

Käyttöpääomalaskelma

Liiketoiminnassa tarvittavien investointien lisäksi yritys joutuu rahoittamaan myös käyttöpääoman tarpeen. Käyttöpääoma tarkoittaa lyhytaikaista rahoitustarvetta, joka mahdollistaa liiketoiminnan käynnistämisen ja ylläpitämisen. Käyttöpääomalaskelma kuvaa yrityksen liiketoiminnan pyörittämiseen sitoutuvan rahoituksen määrää. Rahoituksen tarvetta lisäävät vaihtomaisuus, myyntisaamiset ja osatuloutuksen saamiset. Ostovelat ja saadut ennakot sen sijaan pienentävät päivittäisen liiketoiminnan pyörittämiseen tarvittavan rahoituksen määrää.

Liiketoiminnan harjoittamisessa tarvittavan käyttöpääoman määrä voi olla merkittävä rahoituserä, johon tarvitaan usein omistajien sijoitusten lisäksi myös ulkopuolista pääomaa. Liiketoiminnan vakiintuessa rahoitustarpeen aiheuttaa käyttöpääoman lisäys, kun sen sijaan käyttöpääomatarpeen väheneminen pienentää juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan rahan määrää.

Vaihto-omaisuuteen kuuluvat aineet ja tarvikkeet sekä keskeneräiset ja valmiit tuotteet/-ta-
varat. Käyttöpääomalaskelmassa tähän erään sisällytetään myös vaihto-omaisuuden ennakko-
maksut ja muu vaihto-omaisuus. Tässä yhteydessä ei käsitellä konsernien rahoitussuunnitel-
maa, joten myyntisaamiset ja ostovelat koostuvat saamisista asiakkailta ja veloista hankkijoille.

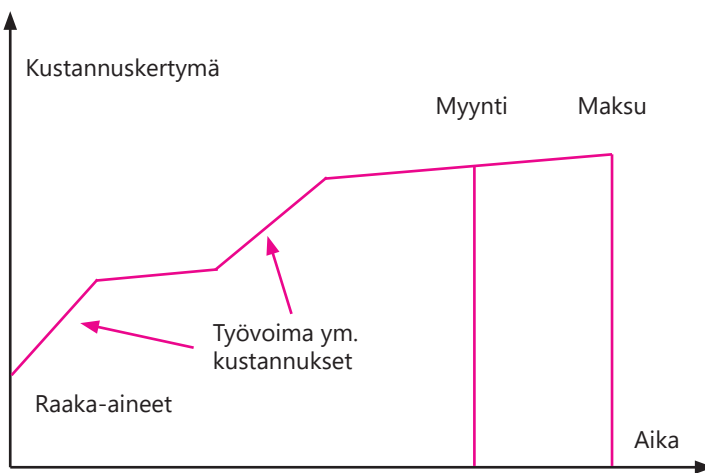
Osatuloutus yrityksen keskeneräisiä töitä tuloutetaan kirjanpidossa niiden arvioidun valmistus-
asteen perusteella. Tuloutusta vastaavat menot kirjataan kuluiksi ja osatuloutus voidaan kirjata
liikevaihtoon, jolloin sen vastakirjaus on taseen siirtosaamisissa.

Kun käyttöpääomalaskelma tehdään tuloslaskelman ja taseen perusteella Yritystutkimus ry:n
T4-lomakkeelle, tuloslaskelman erät palkat, käytetyt raaka-aineet ym. eivät näy taseen omai-
suutena, vaan ne on huomioitu kuluina tuloslaskelman nettotuloksessa. Tämän vuoksi seuraa-
vassa esitetään alkavalle yritykselle soveltuva käyttöpääoman määrittely

Käyttöpääoman tarpeen määrittely

Alkava yrittäjä kiinnittää käyttöpääoman tarpeeseen yleensä vähemmän huomiota kuin alku-
vaiheen investointeihin. Näin ollen käyttöpääoman tarve usein aliarvioidaan, vaikka yrityksen
elämäntapaleen kriittisen alkuvaiheen turvaamiseksi asian tulisi olla juuri päinvastoin.

Alkuvaiheessa yritykselle syntyy yleensä kustannuksia ennen kuin se saa tuloa tuotteiden tai
palvelujen myynnistä. Tällaisia kustannuksia ovat muun muassa palkat ja raaka-aine-, toimitila-
ja markkinointikustannukset. Lisäksi käyttöpääomaa sitoutuu myyntisaamisiin, kun asiakkaalle
annetaan maksuaikaa. Seuraava kuvio esittää käyttöpääoman sitoutumista (Koski & Virtanen ,
2005).



Kuva 18. Käyttöpääoman sitoutuminen.

Kuviossa pystyakseli kuvastaa toiminnan ylläpitämiseen tarvittavaa käyttöpääomaa. Yritykseen
syntyy kustannuskertymää muun muassa raaka-aineista sekä työvoima-, toimitila- ja markki-
nointikustannuksista. Jos alkuvaiheen käyttöpääoman tarvetta arvioidaan suoraan maksupe-
rusteisesti syntyvinä kustannuksina, joista saadaan tuloa myöhemmin, voidaan palkat, raaka-
aineostot ym. huomioida sellaisenaan käyttöpääoman tarpeen määrittelyssä.

Edellä olevien kustannusten lisäksi sitoutunut käyttöpääoma synnyttää pääomakustannuksia, jotka aiheutuvat käyttöpääomatarpeen rahoituksen kustannuksista. Esimerkiksi varastossa olevaan tuotteeseen sitoutunut pääoma aiheuttaa kustannuksia, jotka joudutaan rahoittamaan joko omalla pääomalla tai vieraalla pääomalla. Jos varasto on rahoitettu vieraalla pääomalla, rahan hintana on vieraan pääoman kustannus (korot + muut vieraan pääoman kustannukset). Omalla pääomalla rahoitetuissa kustannuksissa rahan hinta on rahalle vaihtoehtoisissa sijoituksissa saatava tuotto. Myyntisaaminen aiheuttaa pääomakustannuksia, jotka syntyvät, kun asiakkaalle annetaan maksuaikaa. Vastaavasti ostovelat pienentävät käyttöpääoman tarvetta, sillä ostojen maksuajan rahoittaa myyvä yritys. Kuten kuviosta 16 havaitaan, edellä mainitut kustannukset syntyvät etupainotteisesti ja niistä saadaan tulo kassaan vasta asiakkaan maksuhetkellä. Nämä etupainotteiset kustannukset, eli kuvion 8 kustannuskertymä, ovat yrityksen käyttöpääoman tarvetta, ja ne joudutaan rahoittamaan joko vieraalla pääomalla tai omalla pääomalla. Yhteenvedona voidaan todeta, että käyttöpääoman tarpeeseen yrityksessä vaikuttavat muun muassa (Koski & Virtanen, 2005).

Tarvittavat varastot ja keskeneräinen tuotanto

Raaka-aineet, tuotannossa olevat tuotteet ja varastossa olevat valmiit tuotteet sitovat yrityksen pääomaa (varaston kiertonopeus). Käyttöpääoman määrässä täytyy ottaa huomioon myös valmistukseen kuluvat palkat sivukuluineen (myös yrittäjän oma palkka), varsinaiset raaka- ja tarveaineet, sähkö ja niin edelleen. Tuotannollisessa toiminnassa käyttöpääoman sitoutumisen voidaan vaikuttaa pitämällä varastot mahdollisimman pieninä. Tuotteita pyritään valmistamaan siten, että tavaravirtojen kulku tuotantoprosessin läpi on mahdollisimman nopeaa eikä edellytä välivarastointia. Näin pääomaa ei sitoudu varastoissa seisovaan tavaraan. Käytännössä täysin ilman varastoja on kuitenkin lähes mahdotonta toimia.

Myyntisaamiset

Tuotteen tai palvelun myyminen asiakkaalle kirjataan yrityksen myyntisaamisiin, jos tuotetta ei makseta käteisellä. Rahoitustarve riippuu siitä, kuinka kauan kuluu, ennen kuin asiakas maksaa (myyntisaamisten kiertonopeus). Myyntisaamiset ja niihin sitoutuva pääoma voidaan laskea kertomalla arvioidut vuotuiset myyntituotot keskimääräisellä maksuajalla kuukausissa ja jakamalla tulo luvulla 12. Myyntisaamiset on syytä pitää mahdollisimman pieninä, jottei niihin sitoudu merkittävästi pääomaa. Myyntisaamisten kierto voidaan vaikuttaa asiakkaiden maksuaikoja muuttamalla. On kuitenkin huomioitava, että maksuajan pituus voi olla myös yritykselle kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin tai sillä voi olla myyntiä edistävä vaikutus. Yritys voi myös myöntää alennusta käteismaksusta, jolloin myyntisaamisia ei synny lainkaan.

Käteinen ja pankkitilit, kassanhallinta

Yrityksellä on myös muita kuluja kuin raaka-aineet ja muut muuttuvat kulut. Sen lisäksi likvidejä varoja pitää olla kassassa yllättävien tilanteiden varalle.. Päivittäisiin kiinteisiin kuluihin pitää myyntisaamisten maksuaikojen perusteella varata kassaan rahoitusta toiminnan luonteesta riippuen usein 2 – 4 kuukauden ajalle.

Yritystoiminnassa ei kannata pitää käteisenä ja korottomilla tileillä liian suuria kassavaroja. Mikäli yritystoiminnassa syntyy kassaylijäämää, kannattaa yrityksen ehkä hakea tuottoa sijoittamalla osa ylijäämästä mahdollisimman riskittömästi. Vaihtoehtoisesti ylijäämällä voidaan lyhentää pitkäaikaisia korollisia velkoja.

Ostovelkojen priorisointi ja hallinta

Ostovelat ja niihin sitoutunut pääoma lasketaan samalla periaatteella kuin myyntisaamiset: arvioidut vuotuiset ostomenot kerrotaan keskimääräisellä maksuajalla kuukausissa ja jaetaan vuoden kuukausien lukumäärällä eli luvulla 12. Kassan hallinta liittyy olennaisesti ostovelkojen priorisointiin ja hallintaan. Ostovelat pienentävät yrityksessä tarvittavan käyttöpääoman määrää, mutta samalla tavoin kuin myyntisaamistenkin osalta on syytä tehdä vertailulaskelmat mahdollisten käteisalennusten käytöstä. Jos saatava käteisalennus on suurempi kuin yrityksen käyttöpääoman kustannukset, on syytä harkita käyttöpääoman runsaampaa mitoitusta ja pyrkiä alennuksia annettaessa maksamaan laskut nopeasti. Valitettavasti aloittavalla yrityksellä ei välttämättä usein edes ole muuta mahdollisuutta kuin maksaa käteisellä.

Rahoitusyhtiöiden tarjoamien palvelujen hyödyntäminen (factoring rahoitus)

Factoring-rahoituksessa palvelun tai tavaran myyjä laskuttaa normaalisti asiakasta ja lähettää kopion laskusta rahoitusyhtiölle. Rahoitusyhtiö maksaa heti myyjälle tietyn osuuden laskusta ja loput, kun asiakas on maksanut laskun kokonaisuudessaan rahoitusyhtiölle. Näin yritys välttää ainakin osittain käyttöpääoman sitoutumisen myyntisaamisiin. Lisäksi rahoitusyhtiö hoitaa ja valvoo asiakkaan maksun toteutumista.

Investointisuunnitelmat

Investointivaihtoehdot ja –suunnitelmat muotoutuvat yrityksen strategisten valintojen perusteella. Ensimmäinen strateginen päätös on halutaanko investointikohteet omistaa vai vuokrata. Vuokrauksessa ei sitoudu pääomaa ja sen vuoksi se aiheuta vastaavaa pääomatarvetta kuin omistaminen. Jos valitaan omistus, joudutaan miettimään investoinnin perustelut. Investoinnin tarkoitus vaikuttaa sen tuottovaatimukseen. Korkeamman riski investoinneilla on myös korkea tuottovaatimus.

Investointipäätös on kertaluonteinen päätös, jonka odotetaan tuottavan tuloa koko investoinnin taloudellisen pitoajan aikana. Investointiin sisältyy aina epävarmuutta. Epävarmuus liittyy niin tulevaisuuden tuottojen ja kustannusten kehitykseen samoin kuin investointien ajoitukseen. Mitä pidemmän aikavälin tarkastelusta on kysymys sitä suurempi on epävarmuus.

Investoinnin tuottovaatimus riippuu investoinnin tyypistä. Korkein tuottovaatimus on teknologia- ja tuotekehitysinvestoinneilla, joiden tuottovaatimus voi olla 30 – 80 %. Investointien uuden liiketoiminnan käynnistämiseen ja liiketoiminnan diversifointiin kansainvälisille markkinoille odotetaan tuottavan 20 – 30 % ja diversifoinnin kotimaahan 15 – 20 %. Laajennusinvestointien tuottovaatimus on 10 – 15 % ja korvaus- sekä markkinointi-investointien tuottovaatimus 7 – 10 %. Kustannukset kattava tuottovaatimus on riittävä silloin, kun on kysymyksessä yrityksen markkina-arvoa nostava investointi esimerkiksi pr-toimintaan tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen. Lakisääteisille investoinneille esimerkiksi työturvallisuuteen tai hygieniaan ei voi asettaa lainkaan tuottovaatimusta.

Investointisuunnitelma voidaan tehdä Yritystutkimus ry:n lomakkeelle T1. Siinä eritellään investoinnit samalla tavoin kuin rahoitussuunnitelmassa maa- ja vesialueisiin, rakennuksiin ja rakennelmiin, koneisiin ja kalustoon ja muihin investointeihin, minkä lisäksi käyttöpääoman lisäys lasketaan investoinniksi. Fyysisten tuotteiden osalta investointilaskelmien perustana on syytä käyttää tavarantoimittajilta ja muilta yhteistyökumppaneilta pyydettäviä tarjouksia, jos se vain on mahdollista. Investointisuunnitelmassa investoinnit arvioidaan toteutumisasajankohdan arvoon.

Investointien rahoituksessa eritellään oma rahoitus, johon kuuluvat omistajien sijoitukset, tulorahoitus niiltä osin kuin se on käytettävissä investoinnin rahoitukseen ja muu oma rahoitus. Muuhun omaan rahoitukseen kuuluvat muun muassa osakaslainat ja yrittäjien oman työn arvo.

Investointilaskelmiin sisältyy yleensä myös investoinnin kannattavuuden arviointi. Kannattavuutta voidaan mitata mm. investoinnin nykyarvomenetelmällä, sisäisen korkokannan tai takaisinmaksuajan menetelmällä. Takaisinmaksuajan menetelmä on yksinkertainen ja hyvä perusta kannattavuuden mittaamiselle. Siinä lasketaan, missä ajassa investoinnin tuotot ovat yhtä suuret kuin sen kustannukset. Nykyarvomenetelmällä saatetaan eriaikaiset suoritukset keskenään vertailukelpoisiksi diskonttaamalla ne nykyhetkeen. Nykyarvo on investoinnin tuottamien nettotulojen ja jäännösarvon summan ja investointikustannusten erotus. Nettotulot ja jäännösarvo diskontataan investoinnin pitoaikana laskentakorkokannalla nykyhetkeen. Sisäisen korkokannan menetelmällä selvitetään korkokanta, millä investoinnin netto nykyarvo on 0. Jos sisäinen korkokanta yhtä suuri tai suurempi kuin tuotto vaatimus, investointi on kannattava.

Rahoitustarve ja yrityksen arvonmääritys

Rahoitussuunnitelmasta saadaan selville yrityksen rahoitustarve ja suunnitelma erilaisten rahoitusinstrumenttien käytölle käyttöpääoman ja muiden investointien rahoittamiseen. Varsinkin alkavalle merkittävää kasvua tavoittelevalle yritykselle käytettävillä rahoitusinstrumenteilla on suuri merkitys. Yrityksen perustajien sijoitukset eivät ole monesti riittäviä ja voidaan tarvita myös ulkopuolisia sijoittajia, jotka sijoittavat yritykseen oman pääoman ehtoista rahoitusta. Nämä pääomasijoitukset eli ns. venture capital –rahoitus tuovat yritykselle muutakin arvoa kuin rahaa ja sisältävät oman pääoman ehtoisena monia ominaisuuksia, jotka ovat nopeaa kasvua tavoittelevalle yritykselle elintärkeitä.

Oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen ei liity ennalta sovittavaa takaisinmaksuvelvoitetta ja näin ollen ei aiheuta vastaavia kassasta maksuja kuin vieras pääoma. Kasvuyritykselle kassa on erityisen tärkeä. Nopean kasvun vaiheessa tulorahoitus ei normaalisti riitä kasvun rahoittamiseen, sillä jokapäiväisen toiminnan kustannukset (käyttöpääoma) sitovat silloin enemmän pääomaa. Oma pääoma on myös kärsivällistä eli sitä ei tarvitse maksaa takaisin samalla tavoin kuin vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Vieraan pääoman takaisinmaksuvelvoitteista johtuen yrityksen rahoitusriski kasvaa vieraan pääoman osuuden kasvaessa. Ulkopuoliset oman pääoman sijoittajat sijoittavat rahansa pääasiassa oman pääoman ehtoisesti 3 - 10 vuodeksi. Näin ollen oman pääoman lisäys parantaa yrityksen epävarmuuden sietokykyä ja alentaa rahoitusriskiä.

Kasvuyrityksissä yrityksen markkina-arvon kasvattaminen on toiminnan perusta, jos yritykseen halutaan mukaan ulkopuolista omaa pääomaa. Yrittäjän itsensä sijoittama oman pääoman ehtoinen rahoitus takaa sen, että yrittäjän panostus yritystoimintaan koituu myös hänen hyödykseen eikä "valu" korkoina ja muina maksuina vieraan pääoman rahoittajille.

Suuri oman pääoman osuus eli vahva omavaraisuusaste (vakavaraisuus) toimii yrittäjän vakuutena vierasta pääomaa haettaessa ja alentaa täten vieraan pääoman kustannuksia. Leppiniemen (19xx) mukaan oma pääoma on voiton ansaitsemisen moottori ja vakavaraisuus luo terveyttä ja vakautta kilpailuolosuhteisiin ja ympäristöön. Yrityksen voittojen kasvaminen lisää yrityksen arvoa ja arvonlisäys koituu oman pääoman hyödyksi, sillä omistajat käyttävät yrityksessä valtaa ja vastaavat toiminnan jatkuvuudesta.

Saadakseen oman pääoman ehtoista ulkopuolista rahoitusta yrittäjän ja muiden perustajaosakaiden on oltava valmis luopumaan osasta yritystään. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelmasa tulisi määritellä yrityksen arvo, jotta ulkopuolisille sijoittajille voidaan tehdä tarjous yritykseen sijoittamisesta.

Yrityksen arvonmäärityksen perusteena voidaan käyttää substanssi- eli tasearvoa, tuottoarvoa, ns. pääomasijoittajamenetelmää tai optioiden hinnoittelumalleja. Substanssiarvo eli tasearvo saadaan kun yrityksen velat vähennetään varoista. Yrityksen varat saadaan taseen vastaavaa -puolella olevien omaisuuserien arvoista. Taseen vastattavaa -puoli kuvaa yrityksen velkoja. Näitä eriä ovat esimerkiksi aineettomat ja aineelliset hyödykkeet sekä vaihto- ja rahoitusomaisuus. Näiden erien arvo ei useimmiten ole sama kuin niiden kirjanpitoarvo vaan ne pitää arvioida. Arvioinnin perustana on se, kuinka helposti varat ovat muutettavissa rahaksi eli kuinka likvidejä ne ovat. Rahoitusomaisuuden arvonmääritys on helppoa, sillä se on kaikkein likvidein erä. Aineettomat hyödykkeet sen sijaan ovat kaikkein vaikeimmin rahaksi muutettavia ja näin ollen niiden arvostukseen liittyy paljon epävarmuutta.

Yrityksen tuottoarvo tarkoittaa yrityksen tulevaisuuden tuottojen arvoa arviointihetkellä. Tuottoarvolaskelmassa yrityksen nettotulos tai vapaa kassavirta diskontataan nykyhetkeen käyttäen laskentakorkokantana yritykselle asetettua tuottovaatimusta. Tuottovaatimukseen ja tuottoarvoon vaikuttaa yrityksen riskiluokka. Nopeasti kasvavassa pk-yrityksessä markkinariski on usein merkittävä, minkä vuoksi tuottovaatimus voi olla 20 %. Näin korkea tuottovaatimus on mahdollinen sen vuoksi, että sijoittaja saa omat tuottonsa pääosin yrityksen markkina-arvon kasvun myötä luopuessaan omistussuoksistaan.

Pääomasijoittajamenetelmässä sijoittaja arvioi, milloin se haluaa irtautua yrityksestä. Liiketoimintasuunnitelman ja oman ns. due diligence analyysin perusteella sijoittaja arvioi yrityksen nettotuloksen irtautumishetkellä. Tämä irtautumishetken nettotulos kerrotaan ns. P/E luvulla, joka kertoo, kuinka monessa vuodessa osake maksaa itsensä takaisin. Osakkeen hinnan (P) ja osakekohtaisen tuloksen (E) suhdetta kuvaava P/E luku julkaistaan pörssiyritysten osalta päivittäin eri medioissa. P/E luku kuvastaa yrityksen kasvuodotuksia irtautumisen jälkeen. P/E luvulla kerrottu nettotulos kuvastaa yrityksen arvoa irtautumisvuonna. Tämä arvo diskontataan nykyhetken sijoittajan tuottovaatimuksella, jolloin saadaan yrityksen tämänhetkinen arvo.

Yrityksen arvon määrityksessä voidaan käyttää samanlaisiin yrityksiin vertaamista. Tässä menetelmässä arvioidaan toimialan tyypillisten yritysten arvon keskiarvo sen jälkeen, kun ne ovat saaneet ulkopuolista rahoitusta (datasta riippuen 5 – 10 yritystä). Selvitetään tiedoista yritysten keskimääräinen henkilöstö ja lasketaan yrityksen arvo / henkilö. Sen jälkeen kerrotaan arvo/henkilö oman yrityksen henkilöstön määrällä. Niiden yritysten osalta, jotka ovat saaneet ulkopuolista rahoitusta, arvon määritys voidaan tehdä myös edellisen rahoituskierroksen perusteella. Tällöin tilanteesta riippuen valitaan premio, jota käytetään arvioinnissa.

Jos esimerkiksi yrityksen arvo edellisen rahoituskierroksen jälkeen on ollut 10 miljoonaa euroa ja valitaan 50 % premio, saadaan yrityksen arvoksi 15 miljoonaa euroa.

Seuraavassa esimerkissä käytetään pääomasijoittajamenetelmää yrityksen arvon määrittämisessä.

- 5 vuoden (t) kuluttua yrityksen odotettu nettotulos E t ilman ulkopuolista rahoitusta on yrittäjän arvion mukaan 2.3 M€ Vastaavien yritysten P/E luku 8 – 15. Koska nettotuloksen arvioidaan kasvavan kohtuullisesti, valitaan P/E luvuksi 10.
- Oletetaan, että sijoittajan vaatima pääoman tuotto on 40 % (kannattava liiketoiminta, jossa ei T&K riskejä)
 - Yrittäjän oma arvio yrityksen arvosta (PV = present value) 40 %:n tuottovaatimuksella on

$$PV = \frac{Et * P/E}{(1 + r)^t} = \frac{2.3 \times 10}{(1 + 0,4)^5} = \frac{23}{5.378} = \$ 4.3 \text{ miljoonaa euroa}$$

Jos haetaan 700 000 euron sijoitusta, sijoittajalle tarjottava osuus on yrittäjän laskelmien mukaan $[(0,7/4.3) \times 100] = 16.3 \%$.

Sijoittajan näkemys yrityksen arvosta on todennäköisesti alhaisempi kuin yrittäjän. Jos sijoittaja arvioi yrityksen nettotuloksen olevan noin kaksi kolmasosaa siitä, mitä yrittäjä esittää, saadaan odotetuksi nettotulokseksi 1.5 miljoonaa euroa (yrittäjän oma arvio 2.3 M€ - 33 %). Olettaen, että sijoittajan tuottovaatimus ja P/E luku ovat samat kuin yrittäjän omassa laskelmassa saadaan yrityksen arvoksi

$$PV = \frac{Et * P/E}{(1 + r)^t} = \frac{1.5 \times 10}{(1 + 0,4)^5} = \frac{15}{5.378} = \$ 2.8 \text{ miljoonaa euroa}$$

Näin ollen sijoittajan vaatimus yrityksen omistusosuudeksi on $[(0,7/2.8) \times 100] = 25 \%$.

Kuten esimerkistä näkyy, yrittäjän ja sijoittajan näkemykset yrityksen arvosta ja omistusosuudesta poikkeavat toisistaan. Rahoitustarjousta tehtäessä ja omistusosuudesta neuvoteltaessa on huomioitava se, että eri osapuolten tuotto-odotukset ja arvostukset saattavat poiketa toisistaan merkittävästi. Ulkopuolisen oman pääoman sijoittajan tullessa yritykseen alkuperäisten omistajien omistusosuus pienenee. Kasvun myötä yritys voi tarvita useampia rahoituskierroksia, jolloin omistusosuuden laimeneminen voi johtaa myös määräysvallan siirtymiseen ulkopuoliselle sijoittajalle. Korvaukseksi omistusosuuden laimenemisestä saadaan kuitenkin onnistuneissa tapauksissa merkittävä arvonnousu.

5.2.9 Liiketoiminnan vastuullisuus

Kuten edellä todettiin, kestävässä liiketoimintamallissa sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus tulee integroida taloudelliseen ulottuvuuteen. Yritys sisällyttää yhteiskunnalliset ja ympäristötehtävät liiketoimintamalliinsa esimerkiksi huomioimalla päätöksenteossa erilaiset hallintorakenteet ja menettelyt, jotka edistävät ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten integrointia. Liiketoimintasuunnitelmassa on syytä käsitellä liiketoiminnan vastuullisuuteen vaikuttavat tekijät niiltä osin kuin ne vaikuttavat selvästi yrityksen liiketoimintaan ja sen tuloksiin.

Vastuullisuuskysymykset on syytä selvittää esimerkiksi henkilöstön, tuotteiden, hankintojen, ympäristön ja mahdollisesti myös muiden tekijöiden osalta. Työntekijöiden ja tuotteiden osalta terveys- ja turvallisuuskysymykset ovat tärkeitä. Energia- ja raaka-ainekysymykset puolestaan liittyvät yrityksen hankintoihin. Ympäristökysymyksiä ovat muun muassa, miten yritys huolehtii päästöistään ja jätteistään, ja miten se vaikuttaa esimerkiksi alueensa vesistöjen tilaan. Nykyisin erityisesti energiankäyttö ja liiketoiminnan ympäristövaikutukset ovat oleellisia arvioitaessa yrityksen toiminnan vastuullisuutta.

Aiemmin esitettiin kestävä liiketoimintamalli eli ns. triple bottom line -malli, jossa taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös ekologinen ja sosiaalinen vastuu on huomioitu. Yrityksen toiminnasta ja toimialasta riippuen pitää liiketoimintasuunnitelmassa tehdä analyysit ottaen huomioon kaikki kolme kestävyysulottuvuutta.

5.3 Toteuttamissuunnitelma, vaihtoehtoissuunnitelmat ja riskit

5.3.1 Toteuttamissuunnitelma

Liiketoimintamahdollisuuteen tarttuminen tarkoittaa varsinaiseen liiketoimintaan ryhtymistä, mikä tarkoittaa liiketoiminnan strategian ja puitteiden lisäksi huolellista toteutuksen suunnittelua. Toteutuksen suunnittelussa erityisen tärkeää ovat kaupallistamisprosessista tutut "sillat" eli resurssien mobilisointi ja kohdentaminen vaiheesta toiseen edettäessä. Toteutusta auttavat varsinaisen toiminnan tavoitteista johdetut välitavoitteet. Välitavoitteiden lisäksi toteutussuunnitelmaan tulee sisällyttää toimintojen aikataulut. Välitavoitteet ja aikataulut ovat tärkeitä haettaessa ulkopuolista rahoitusta. Koska pääomasijoitustoiminnassa pyritään huonoista investointikohteista eroon mahdollisimman nopeasti, rahoittajat vaiheistavat sijoituksensa. Eri vaiheiden sijoituksille asetetaan tavoitteet ja aikataulut ja niiden toteutumista seurataan tarkasti.

Toteuttamissuunnitelmasta käy myös selkeästi ilmi, mitä vaatimuksia eri tehtävillä on niitä edeltäville ja seuraaville tehtäville. Jos tavoitteita ei saavuteta sovitussa aikataulussa, saatetaan seuraavien kierrosten rahoitus evätä ja sijoittaja pyrkii irtautumaan kohteesta ennen kuin mahdolliset tappiot kumuloituvat. Välitavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisen tarkkailussa voidaan käyttää hyväksi välitavoitetaulukkoita, joissa kuvataan asetetut välitavoitteet, niiden merkittävyys, vaadittavat resurssit ja tavoiteaikataulut.

Aikataulut

Toteutussuunnitelma on liiketoimintasuunnitelman konkreettinen osio, jossa kerrotaan, miten tehdyt suunnitelmat aiotaan panna täytäntöön. Yrityksen avaintoiminnot, tärkeät välitavoitteet (milestones) ja eri toimintojen väliset riippuvuusuhteet aikataulutetaan. Yritykselle tärkeitä välitavoitteita ovat esimerkiksi yrityksen perustaminen, suuret ja strategisesti tärkeät investoinnit, rahoituksen hankinta ja rahoituskierrokset, henkilöstön rekrytoinnit, tuotteiden lanseeraukset, mainoskampanjoiden aloitukset jne. Toimintasuunnitelmaan sisältyviä tärkeitä prosesseja ovat toiminnan organisointi sekä hallinnon ja henkilöstön kokoaminen, tuotekehityksen, patentoinnin ja muiden lupahakemusten sekä myynnin ja markkinoinnin prosessit.

Aikataulut tulee havainnollistaa niin, että toimintojen väliset suhteet ja tavoitteet on helppo hahmottaa. Alla oleva välitavoitetaulukko on myös hyvä väline toteutussuunnitelman tarkkailuun.

Välitavoitteet	Kohteet/kuvaus	Merkittävyys	Vaadittavat resurssit	Valmistumisajankohta / Tavoiteaika
Välitavoite 1 Tuote/palvelukonseptin esittely	Lyhyt kuvaus välitavoite-tapahtumasta, joka on jo tapahtunut	Lyhyt kuvaus vaikuttavuudesta tai välitavoitteen merkittävydestä	Resurssit ja yhteistyö, mitä tarvitaan välitavoitteen saavuttamiseksi	kk vuosi esim. 05/2020
Välitavoite 2 Prototyyppi valmis				
Välitavoite 3 Rahoitus 1				
Välitavoite 4 Tuotteen lanseeraus				
Välitavoite 5				
Välitavoite 6				

Taulukko 2. Esimerkki välitavoitteiden asettamisesta.

5.3.2 Riskianalyysi

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä ja ongelmia, joista liiketoimintaa suunniteltaessa tehdään oletuksia. Huolellinen riskien arviointi ja analysointi luo pohjan vaihtoehtoisille suunnitelmille, joilla varaudutaan mahdollisten riskien toteutumiseen. Ensin tunnistetaan ja arvioidaan riskit ja sen jälkeen kirjataan toimenpiteet, joilla riskeihin varaudutaan. Kaikkeen mahdolliseen ei tarvitse varautua, mutta jos jonkin riskin katsotaan olevan olemassa ja sillä voi olla olennainen vaikutus yrityksen kilpailulliseen asemaan, talouteen, myyntilukuihin tai muuhun vastaavaan, se tulee ottaa huomioon ja harkita vastatoimia pahimman vaihtoehdon varalle.

Varsinkin nopeasti kasvavaan liiketoimintaan liittyy isoja riskejä. Useissa analyyseissä on todettu, että menestyvät yrittäjät eivät ole uhkapelureita vaan kykenevät hallitsemaan riskejä. Jotta yrittäjä pystyisi hallitsemaan riskejä, hänen on tunnettava liiketoimintaan liittyvät riskit, kyettävä analysoimaan niiden vaikutukset ja hahmottamaan toimintavaihtoehdot, joilla riskien toteutumista ja mahdollisia haitallisia vaikutuksia pienennetään. Riskianalyysissä selvitetään liiketoiminnan ongelmakohdat ja ongelma-alttius. Lisäksi on analysoitava myös erilaiset ulkoiset riskit ja niiden mahdolliset vaikutukset. Riskianalyysin lopputuloksena tulisi olla eri osa-alueiden riskien arvioinnin lisäksi yrityksen kokonaisriskin arviointi. SWOT-analyysin heikkoudet ja uhkat antavat hyvän lähtökohdan riskien tunnistamiseen.

Riskien analysointi edellyttää erilaisten riskien ja niiden syntymekanismien tunnistamista. Riskit voidaan jakaa yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoisiin riskeihin yritys ei voi vaikuttaa, sisäisiin riskeihin sen sijaan voidaan vaikuttaa yrityksen omalla päätöksenteolla. Riskien jaottelu ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin helpottaa vastatoimenpiteiden suunnittelua. Joidenkin riskien luokittelu ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin voi olla vaikeaa. Tällöin voidaan luokitella riskit niiden luonteen perusteella.

Liiketoiminnan riskit voidaan jakaa riskin luonteen mukaisesti liiketoiminta-, rahoitus-, likviditeetti-, markkina-, teknologia-, inflaatio- ja korkoriskeihin. Liiketoimintariskeillä tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristöön liittyvää epävarmuutta, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kilpailuasemaan. Rahoitusriski tarkoittaa sijoituksen tuoton epävarmuutta, joka johtuu yrityksen kyvyttömyydestä hoitaa rahoitusvelvoitteitaan. Yrityksen varallisuuserien rahaksi muuttamiseen liittyvää epävarmuutta kutsutaan likviditeettiriskiksi.

Pääasiassa yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta johtuvaa markkinatilanteen vaihtelua ja epävarmuutta kutsutaan markkinariskiksi. Yrityksen kasvaessa ja "kypsyessä" markkinariskin osuus yrityksen kokonaisriskistä kasvaa. Teknologiariski puolestaan liittyy joko yrityksen alkuvaiheisiin tai elinkaaren taitevaiheeseen. Alkuvaiheessa T&K-toiminnan tulosta ei vielä tunneta ja tuotteiden teknologian toimivuuteen liittyy oma riskinsä. Toisaalta yrityksen teknologia voi vanhentua ja poistua käytöstä. Inflaatio- ja korkoriski ovat tyypillisiä yrityksen ulkoisia riskejä. Inflaatoriskillä tarkoitetaan ostovoiman alenemisen riskiä. Inflaatio- ja korkoriski ovat nopeasti kasvavalle yritykselle erityisen hankalia, koska se tarvitsee paljon likvidejä varoja, joihin inflaatio vaikuttaa. Korke- ja inflaatoriski ovat yhteydessä toisiinsa siten, että odottamaton inflaatio luo lisää inflaatio-odotuksia nostamalla korkoja, joiden nousu puolestaan vaikuttaa investoinnin tuottoon ja käteisrahan kustannuksiin.

Oletukset ja vaihtoehtosuunnitelmat

Suunnitelmaa tehtäessä on hyvä käydä kriittinen keskustelu taustaoletuksista. Esimerkiksi myynnin ja kassavirran kehityksestä tehdään oletuksia, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen taloudellisiin ennusteisiin. Alkavien yritysten on tutkimuksissa todettu yliarvioivan kassavirran

kehityksen eli oletetaan kassavirran käynnistyvän aiemmin kuin mitä todellisuudessa tapahtuu. Yrityshautomoyrityksistä tehdyn havainnoinnin mukaan suuri osa yrityksistä arvioi kassavirran kertyvän selvästi aiemmin kuin se todellisuudessa tapahtui. Viive oli 6 – 18 kuukautta eli yrityksen toimintaa piti pyörittää pahimmillaan 1,5 vuotta omistajien tai vieraan pääoman rahoittajien rahoituksella. Oletusten realismi on tärkeää myös haettaessa ulkopuolista rahoitusta. Rahoittajat tuntevat usein toimialan läpikotaisin ja näin ollen heillä on selkeä näkemys alan ja yksittäisen yrityksen kehitysmahdollisuuksista.

Riskit on hyvä taulukoida (kts. taulukko 3) ja tehdä suunnitelma siitä, miten yritys aktiivisesti toimii riskien realisoitumista vastaan, ja mihin toimiin ryhdytään niiden realisoituessa. Kun riskit on tunnistettu ja suunnitelmat niiden mahdollisen toteutumisen varalle tehty, ne on hyvä vielä mitoittaa herkkyysanalyysin avulla. Herkkyysanalyysi kuvaa riskin realisoitumisen aiheuttamaa tulon menetystä tai kustannusten kasvua. Esimerkiksi voidaan arvioida kuinka paljon katetta syö viiden prosentin korotus raaka-aineiden hinnoissa tai kuinka paljon yrityksen liikevaihto laskee uuden kilpailijan tullessa markkinoille. Herkkyysanalyysi antaa siis numeerisesti vastauksen kysymykseen "Entä jos..?".

Riskiluokka	Riskin kuvaus	Bruttoriski (€)	Riskin todennäköisyys (%)	Alustava nettoriski (€)	Toimenpiteet riskin pienentämiseksi tai poistamiseksi	Riskin mitigointi- / eliminointikustannukset (€)	Riskin uusi todennäköisyys (%)	Nettoriski (€)
Teknologia								
Markkina								
Kaupalliset								

Taulukko 3. Esimerkki riski-analyysin yhteenvedosta.

Hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia

Liiketoimintasuunnitelman sisältö ja painotukset riippuvat siitä, ketä varten se laaditaan. Vaikka liiketoimintasuunnitelma onkin ensisijaisesti työkalu yrittäjälle itselleen, sen taustalla on alun perin sidosryhmien, ei yrittäjän tarpeet. Rahoittajille laadittavasta LTS:sta tulee selkeästi käydä ilmi, kuinka paljon ja minkälaista rahoitusta tarvitaan, ja mitä ollaan valmiita antamaan rahoituksen vastineeksi (omistusosuus, vakuudet tms.). Rahoittajalle tehtävän suunnitelman yhteenvedoon tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä sen avulla on pystyttävä herättämään kiinnostus kuvattavaan liiketoimintaan. Ainakin seuraaviin kysymyksiin tulisi löytää selkeät vastaukset liiketoimintasuunnitelmasta:

- Pystyykö yritys kehittyvään ja kannattavaan liiketoimintaan?
- Onko johtoryhmällä riittävän monipuoliset valmiudet johtaa ja kehittää liiketoimintaa yrityksen toimialalla?
- Onko sijoittajan mahdollista saada tavoittelemansa tuotto? Kuinka pitkäaikaista sijoitusta tämä vaatisi ja miten suuri riski tähän liittyy?

Käynnistettävien ja kasvuun tähtäävien pk-yritysten lisäksi nykyään liiketoimintasuunnitelmia laatii lähes jokainen isompi yritys pohtiessaan uusia tuote- tai markkinamahdollisuuksia. Selvin ero pk-yrityksen liiketoiminnan ja suuryrityksen uuden liiketoiminnan suunnittelussa on yleensä rahoitusinstrumenttien suunnittelussa. Varsinkin uusi pk-yritys joutuu useimmiten hakemaan yrityksen ulkopuolista rahoitusta, kun taas isoissa vakiintuneissa yrityksissä uusi liiketoiminta käynnistetään usein sisäisellä rahoituksella.

Vaikka liiketoimintasuunnitelmaa ovatkin alun perin vaatineet rahoittajat, sitä ei tulisi kuitenkaan laatia vain rahoituksen hakemista varten. Liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti tarkoitettu yrittäjälle itselleen sekä yrityksen johtamiseen. Mikäli liiketoimintasuunnitelma laaditaan pelkästään rahoittajan tarpeisiin, tulee siitä helposti liian optimistinen eikä niinkään liiketoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen tähtäävä työkalu.

Yhteenvedona voidaan todeta hyvä liiketoimintasuunnitelma palvelee mm. seuraavia tarkoituksia:

- edellyttää liiketoiminnan kehittäjiltä liiketoimintamahdollisuuden havaitsemista ja järjestelmällistä pohtimista ja markkinapotentiaalin varmistamista
- paljastaa osaamisaukot ja auttaa täyttämään ne tehokkaasti
- varmistaa tehokkaan päätöksenteon ja keskittymisen olennaisiin asioihin
- toimii eri osapuolten yhteisenä viestinnän välineenä
- antaa yleiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa mahdollisten lisäresurssien tarpeen
- testaa liiketoiminnan haasteet ennen sen varsinaista toteuttamista.

6 Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen

Input: Liiketoimintasuunnitelma

Tavoite: Strategisten mahdollisuuksien kehittäminen

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen – strategiset optiot

Jatkuva toiminnan kehittäminen

Output: Uudet strategiset mahdollisuudet

6.1 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen - strategiset optiot

6.1.1 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien analysointi ja valinnat

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien analysointi ja siihen liittyvät päätökset ovat oleellinen osa liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä ja kaupallistamista, joiden tekemisestä vastaa yrittäjä ja/tai yrityksen johto. Yritysten uusien liiketoimintamahdollisuuksien arviointia ja strategian toteuttamista seurataan analysoimalla nykyisiä liiketoimintoja, tuotteita ja palveluja, niiden kannattavuutta ja tulevaisuuden kasvumahdollisuuksia. Portfolio voi tarkoittaa yrityksen koosta toimialasta ja liiketoiminnasta riippuen erilaisia kokonaisuuksia, joiden laajuus voi vaihdella hyvin merkittävästikin. Pienissä yrityksissä uudet liiketoimintamahdollisuudet voivat rakentua yhteen tai muutaman avaintuotteen tai palveluun, minkä vuoksi portfolio voi koostua esimerkiksi tuotteen tai palvelun toiminnallisuuden analysoinnista. Tämän tarkastelun pohjalta voidaan tehdä päätöksiä esimerkiksi niistä nykyisille tai uusille tavoiteltaville asiakkaille arvoa tuottavista toiminnallisuuksista sekä niiden toteuttamisen aikataulusta ja tarvittavista resursseista.

Suuremmissa yrityksissä portfoliot voivat koostua esimerkiksi useista tuoteryhmistä, useiden projektien muodostamista ohjelmista tai liiketoiminta-alueista ja/tai -ryhmistä. Tästä näkökulmasta olennainen osa portfolionhallintaa on analyysien perusteella tehtyjen priorisointien ja valintojen tekeminen, jotka voivat koskea esimerkiksi investointeja valituille liiketoiminta-alueille ja/tai lisäpanostuksia valittuihin tutkimus- ja tuotekehityshankkeisiin. Tästä näkökulmasta hyvin johdettuna portfolionhallinnalla voidaan varmistaa, että yrityksellä on jatkuvasti tarkastelussa uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja innovaatioiden kaupallistamisen vaihtoehtoja kilpailukyvyyn varmistamiseksi myös tulevaisuudessa.

Investointien lisäksi kokonaisvaltainen tarkastelu ja portfolionhallinnan läpinäkyvyys auttavat yrityksen päätöksentekijöitä tunnistamaan esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimintojen jatkokehittämistarpeet osana uuden liiketoimintamahdollisuuden kehittämistä ja uusien ratkaisujen kaupallistamista. Lisäksi kuvattu portfolion tarkastelu auttaa yrittäjää tai yrityksen johtoa tunnistamaan tuoteominaisuuksien, tuotteiden, palvelujen, projektien tai laajempien liiketoimintojen välisiä riippuvuuksia ja priorisoimista resurssien uudelleen kohdentamisen kautta. Tällä ketteryydellä on keskeinen vaikutus erityisesti nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Sen avulla muuttuviin asiakastarpeisiin ja -prioriteetteihin voidaan entistä nopeammin reagoida myös yrityksen omilla toimenpiteillä.

Portfolionhallintaan liittyvät hyödyt voidaan esittää seuraavasti:

- Portfolion kokonaisarvon maksimointi (kannattavuus ja investointien takaisinmaksuaika)
- Läpinäkyvyys ja fakta-perusteinen päätöksenteko esimerkiksi uusien innovaatio-projektien valinnassa
- Portfolion riskien- ja tuottojenhallinta sekä niiden keskinäinen balanssi (lyhyt vs. pitkä aika-väli; korkean riskin vs. matalan riskin toimenpiteet; nykyiset markkinat/asiakkaat vs. uudet markkinat/asiakkaat)
- Resurssien johtaminen ja ketterä allokointi esimerkiksi kaupallistamisen vaiheiden välillä (ns. sillat)
- Tuotteen tai palvelun toiminnallisuuksien sekä projektien ja liiketoimintojen välisten synergioiden tunnistaminen ja realisoiminen

Portfolioon liittyvissä päätösprosesseissa yhdistyvät lisäksi liiketoimintaan, markkinoihin ja teknologiaan liittyvä epävarmuus, strategiset näkökohdat, projektien keskinäinen riippuvuus ja tyypillisesti useat päätöksentekijät. Tämän vuoksi päätösvaihtoehtojen huolellinen analysointi, valmistelu ja päätösten sekä niiden perusteiden kommunikointi ovat tärkeässä roolissa. Tämä on erityisen tarpeellista tilanteissa, joissa meneillään olevia projekteja lopetetaan ja osajia haluttaisiin ketterästi siirtää seuraaviin prioriteetti-projekteihin.

Ketterä päätöksenteko tehostaa uuden liiketoimintamahdollisuuden kehittämistä ja kaupallistamista. Yleisesti nähdään, että prosessin aikaisen päätöksenteon laatua, kaupallistamisen tehokkuutta ja ketteryyttä voidaan parantaa prosessimallin ja erityisesti siinä kuvatun suunnitelman sekä tavoitteiden toteuttamisen seuraamisen avulla.

Tämä edellyttää sitä, että uuden liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen on hyvin kytketty selkeästi kommunikoitujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, joka luo pohjan koko kaupallistamisen toteuttamiselle. Käytännössä tätä voidaan analysoida kuvaamalla, kuinka suuri uusien kaupallistettavien ratkaisujen osuus (%) tulisi olla koko yrityksen liikevaihdosta tietyllä ajanjaksolla.

Uudet ratkaisut voidaan edelleen jakaa kahteen kategoriaan: 1) ratkaisut, jotka ovat uusia yritykselle, ja/tai 2) uusia kohdemarkkinoille. Tämä on hyvin oleellinen osa portfolion riskienhallintaa, joka pitkälti luo pohjan sille, millaisia uusia ratkaisuja portfolioon haluttaisiin ja miten nykyistä portfoliota haluttaisiin uudistaa.

Tämän jälkeen päätöksentekijän suurimpia haasteita on varmistaa resurssien riittävyys valituille toimenpiteille, selkeä mekanismi edistymisen seuraamista ja muutostenhallintaa varten sekä tuote- että liiketoimintaportfolion tasoilla. Tyypillisiä haasteita ovat esimerkiksi päätökset, joissa resursseja joudutaan jakamaan eri tuoteprojekteille. Sen vuoksi pitää hahmottaa myös projektien väliset riippuvuudet ja priorisoinnit.

6.1.2 Liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen ja ekosysteemistrategiat

Yrityksen ulkopuolelta hankittavien tietopohjaisten resurssien ja osaamisen ketterästä hankimisesta on tullut tärkeä kilpailukyvyyn ja innovaatioiden lähde. Aikaisemmin yritykset yrittivät kaupallistaa innovaatioita vahvasti omaan osaamiseensa ja resursseihinsa luottaen. Nopeat markkinoiden muutokset, lyhyemmät tuotteiden elinkaaret ja laajentuneet teknologiset mahdollisuudet pakottavat tekemään innovaatioita nopeammin ja optimoimaan tutkimus- ja kehitysmenoja, kun etsitään täydentäviä resursseja kilpailuedun saavuttamiseksi.

Kilpailuetu voi tällöin perustua esimerkiksi entistä nopeampaan tuotteen ja palvelun konseptointiin ja markkinoille lanseeraamiseen, joka samanaikaisesti vauhdittaa myynnin kasvua ja parantaa kaupallistamiseen liittyvää kustannustehokkuutta. Siksi kilpailukyky dynaamisessa liiketoimintaympäristössä riippuu merkittävästi yrityksen kyvystä löytää ja ketterästi hyödyntää omaa ja yrityksen ulkopuolista osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän vuoksi menestyminen ekosysteemeissä vaatii yrityksiltä strategista ajattelua yrityksen osaamisen ja resurssien hyödyntämisessä ja hankkimisessa. Resurssipohjaisen (ns. resource-based view) näkemyksen mukaan yritysten resurssit ja kyvykkyudet voidaan jakaa organisaatioiden kesken nopeuttamaan esimerkiksi uuden ratkaisun kaupallistamista. Tässä onnistuminen edellyttää yritykseltä: 1) kykyä johtaa osaamista ja sen käyttöä (sekä sisäisesti että ulkoisesti), 2) osaamisen ja kyvykkyuden korkeaa tasoa ja laatua sekä 3) näiden onnistunutta soveltamista liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yrityksellä tulee siis olla käytössään asianmukainen strategia, organisaatio ja prosessit tietopohjaisten resurssien hyödyntämiseksi. Lisäksi on aiemmin havaittu, että erityisesti digitalisaation mahdollistamana datasta on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista, joka mahdollistaa entistä nopeamman tuotteiden ja palvelujen konseptoinnin, liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisen ja kaupallistamisen. Yleisesti digitaalisten teknologioiden ja infrastruktuurien nopea kehitys on avannut myös uuden liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta uusia tilaisuuksia sekä niiden hyödyntämisen tapoja auttamalla esimerkiksi luomaan uusia ratkaisuja entistä nopeammin ja tavoittamaan kustannustehokkaasti asiakkaita entistä laajemmilta markkinoilta. Tämän vuoksi yritysten kyvyllä tunnistaa, hankkia ja hyödyntää tietopohjaisia resursseja kaupallistamisprosessin aikana on erittäin kriittinen rooli.

Liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä ja erilaisten strategisten vaihtoehtojen toteuttamisessa valittujen toimenpiteiden ajoitus vaikuttaa selvästi onnistumiseen. Toimenpiteiden toteuttamisen oikea-aikaisuus parantaa merkittävästi kaupallistamisen onnistumisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi markkinalanseerauksen ajoittaminen ja sen keinot uuden tuotteen tai palvelun osalta on yksi keskeisimmistä valinnoista, joita yritysten johto tekee kaupallistamisprosessin aikana. Hyvin suunnitellulla ekosysteemyhteistyöllä ja sen toteuttamisen strategialla voidaan saavuttaa seuraavia uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen ja kaupallistamiseen liittyviä liiketoiminnallisia hyötyjä:

- **Jatkuvasti kehittyvä kaupallistamisen kyvykkyys.** Strategisten ekosysteemikumppanien välinen yhteistyö on yrityksille keino kehittää omaa osaamistaan. Siirtämällä ja hyödyntämällä markkinoihin ja teknologiaan liittyvää osaamistaan yritykset pystyvät laajentamaan kaupallistamisen osaamistaan ja kilpailukykyään. Yritykset voivat myös tehdä yhteistyötä uuden standardin luomisessa ja käytön laajentamisessa.
- **Nopeampi markkinoille pääseminen uudella ratkaisulla.** Ekosysteemikumppanit voivat merkittävästi nopeuttaa uusille markkinoille pääsemistä tekemällä yhdessä valikoituja esimerkiksi tutkimukseen, tuotekehitykseen, suunnitteluun, palvelumuotoiluun, valmistukseen, testaamiseen, asiakasyhteistyöhön, jakelukanaviin sekä myyntiin ja markkinointiin liittyviä toimenpiteitä. Joustavuus ja ketteruus osaamisen yhdistämisessä sekä sen tuomisessa kaupallistamisprosessiin voi merkittävästi nopeuttaa markkinoille pääsemistä ja samalla auttaa hallitsemaan kaupallistamisen kustannuksia
- **Liiketoiminnan kasvava suorituskyky ja tuottavuus.** Harkitun suunnittelutyön kautta organisaatioiden välinen yhteistyö ja ulkopuolelta saatavien resurssien kytkeminen osaksi kaupallistamista antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet käynnistää uuden ratkaisun myynti entistä nopeammin välittömästi markkinoille pääsemisen jälkeen.

Näiden mahdollisuuksien vuoksi on tärkeää, että yritykset kykenevät hallitsemaan ulkoista yhteistyötä ja ekosysteemisuhteita, mikä vaatii yrityksiltä ekosysteemistrategiaa. Esimerkiksi yrityksen johdon täytyy määrittellä strategiset vaihtoehdot liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseksi ja niiden vaihtoehtoiset toteuttamisen keinot sekä niiden yhteys nykyisiin ekosysteemeihin, joissa yritys on mukana ja/tai ekosysteemeihin, joihin yrityksen tulisi mahdollisesti liittyä. Ekosysteemistrategioiden määrittämisessä yritysjohtoon tulee pohtia mm. seuraavia osaluokkia (kts. Autio ja Thomas, 2012): 1) ekosysteemien koordinointi, 2) liiketoimintamallien optimointi ekosysteemien hyötyjen realisoimiseksi, ja 3) toimintamallien luominen ekosysteemissä syntyvän arvon jakautumisen varmistamiseksi.

Ekosysteemien koordinointi. Ekosysteemiin osallistujien monimutkaisten riippuvuussuhteiden vuoksi on tarpeellista määrittää, kuinka ekosysteemejä koordinoidaan, johdetaan ja kehitetään. Pienille yrityksille on välttämätöntä tunnistaa ekosysteemin toimintaan koordinoiva veturiyritys, jonka motiivit, päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat suoraan ekosysteemin toimintaan. Lisäksi on tärkeää, että yritykset ovat tietoisia ekosysteemin ensisijaisista käytännöistä, prosesseista ja järjestelmistä. Tämä auttaa yrityksen johtoa muodostamaan toimintatapoja, jotka mahdollistavat ekosysteemin osaamisen ja resurssien systemaattisen integroinnin osaksi oman organisaation liiketoimintamahdollisuuden kehittämistä ja kaupallistamista.

Liiketoimintamallien optimointi. Liiketoiminnan ketteryys uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä ja kaupallistamisessa tarkoittaa joustavaa toimintavalmiutta ja kokeiluihin liittyvää kyvykkyyttä toteuttaa esimerkiksi yhdessä asiakkaiden kanssa konseptointeja, joissa asiakkaiden tunnistettuihin ongelmiin etsitään alustavia ratkaisuja esimerkiksi nopeasti suunniteltavilla ja toteutettavilla protoilla. Näillä toimenpiteillä voidaan samanaikaisesti hallita markkina-, liiketoiminta- ja teknisiä riskejä, jotka samalla luovat uusia näkökulmia liiketoimintamallin jatkuvalla parantamiselle. Lisäksi asiakaskeisyys ja tiivis monitasoinen yhteistyö kaupallistamisen aikana nopeuttavat oppimista ja asiakasymmärrystä sekä auttavat tunnistamaan mahdollisia heikkoja signaaleja markkinoiden tarpeesta. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritykset kykenevät huomioimaan nämä dynamiikkaa aiheuttavat tekijät liiketoimintamallien kehittämisessä ja ekosysteemistrategioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Toimintamallien luominen ekosysteemissä syntyvän arvon jakautumisen varmistamiseksi. Liiketoimintamallin optimoinnin osalta on myös olennaista ymmärtää yrityksen riippuvuuden aste ekosysteemistä ja mahdollisuus vaikuttaa sen toimintaan ja arvontuottamiseen. Yritykset voivat valita aktiivisen tai passiivisen roolin ekosysteemien toiminnan ja kehityksen ohjaamiseksi. Aktiivisella ja suunnitelmallisella toimijalla on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ekosysteemin kehityksen suuntiin sekä sen kehittämisen painopisteisiin. Avainkysymyksiä ovat: 1) millä toimijoilla on suurin vaikutus ekosysteemin toimintaan, 2) kuinka luoda arvokkaita suhteita valittuihin avaintoimijoihin, ja 3) mikä on riittävä ekosysteemiin tehtävien investointien taso sen jatkuvan kehityksen varmistamiseksi. Kysymykset vaativat selkeää ymmärrystä koko ekosysteemistä, sen rakenteesta ja dynamiikasta menestyvän ekosysteemistrategian saavuttamiseksi. Valintojen tekemisessä auttaa esimerkiksi malli, jossa ekosysteemien toimintaan tarkastellaan neljän erilaisen strategia-luokan avulla arvon tuottamiseksi (Autio ja Thomas, 2012):

1. **Teknologiset strategiat**, jotka sisältävät teknologiseen arkkitehtuurin liittyvät päätökset, standardoinnin strategiat, avoimen lähdekoodin strategiat ja immateriaalioikeuksiin liittyvät strategiat
2. **Taloudelliset strategiat**, jotka sisältävät osaamisen täydentämiseen liittyvät valinnat ja näihin liittyvät investointi-strategiat
3. **Käyttötymisen strategiat**, jotka liittyvät kykyyn muodostaa verkostosuhteita ja kumppanuuksia
4. **Institutionaaliset strategiat**, joiden avulla voidaan vaikuttaa ja kehittää ekosysteemin toimintaympäristöä (esim. Lainsäädäntö)

Yritysten johtoa ja ekosysteemien toimijoita varten on kehitetty Ekosysteemi-asetelma (Pellikka ym. 2020), jonka avulla voidaan käydä systemaattisesti läpi ekosysteemistrategian osa-alueita (Kuva 19).



Kuva 19. Ekosysteemi-asetelman osa-alueita.

6.2 Jatkuva toiminnan kehittäminen

6.2.1 Liiketoiminnan ketteryys

Liiketoiminnan ketteryys on kyvykkyyttä ja osaamista kilpailla ja menestyä reagoimalla nopeasti markkinoiden muutoksiin sekä kehittää ja kaupallistaa uusia ratkaisuja tunnistettuihin asiakas- ja markkinatarpeisiin kilpailijoita nopeammin.

Tämän edellytyksenä on, että organisaatioiden kaikki toiminnot, jotka osallistuvat suorasti tai epäsuorasti tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sekä asiakastoimituksiin kykenevät toimimaan ketterästi Lean- ja Agile-ajattelun mukaisesti asiakkaan kokemuksen maksimoimiseksi. Asiakkaalle ketteryys voi näkyä esimerkiksi tehokkaana reagoitina asiakkaan tarpeisiin, nopeampana asiakaspalveluna tai -toimituksena, lyhyenä odottamisaikana tai nopeana päätöksentekona, jotka kaikki tuottavat selkeästi tunnistettavaa arvoa asiakkaille.

Lean- ja Agile-ajattelun olennaisena perustana on tuottaa liiketoiminnan kautta yrityksen asiakkaille jotakin sellaista, jonka he katsovat tuottavan heille lisäarvoa. Aikaisemmin Lean-menetelmiä on hyödynnetty laajasti esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa tuotannon jatkuvassa parantamisessa. Nykyisin Lean-ajattelua hyödynnetään kuitenkin huomattavasti laajemmin eri toimialoilla yritysyoosta riippumatta laajempien yrityksen kehittämiseen tähtäävien tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin Lean-ajattelua ja menetelmiä käytetään entistä enemmän myös sekä

organisaatioiden sisäisten kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa (esim. johtamisjärjestelmien kehittäminen) että organisaatioiden välillä (esim. asiakaspalvelun parantaminen).

Liiketoiminnan ketteryyden osalta huomionarvoiseen rooliin nousee kehittämisen menetelmien ja toimintatapojen lisäksi myös organisaation kulttuuri ja yleiset toimintatavat. Lisäksi toimintatapojen uudistaminen ja tuottavuuden parantaminen vaatii käytännössä usein myös muutoksia ajattelussa, uskomuksissa ja asenteissa, joiden kautta Lean- ja Agile-toimintatavat saadaan pysyväksi osaksi yrityksen toimintaa. Reagointikyvyn kehittämisen lisäksi tuottavuuden parantaminen on yksi keskeisimmistä motiiveista Lean ja Agile-käytänteiden hyödyntämiselle: 26% yrityksistä raportoi projekteissa tavoiteltavat kustannussäästöt tärkeimmäksi syyksi ketterien menetelmien käyttöönottoon (mm. 14th Annual State of Agile report, 2020). Kolmantena hyödynnä pidetään usein myös markkinoille pääsemisen nopeutta osana uuden tuotteen tai palvelun kaupallistamista.

Näiden syiden vuoksi esimerkiksi ohjelmistojen kehittämisessä ketterät, monipuolista osaamista sisältävät kehitystiimit työskentelevät tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jolloin asiakkaan saama arvo syntyy kustannustehokkaasti lyhyiden iteraatioiden kautta. Samalla voidaan varmistaa, että asiakkaan vaatimukset voidaan säännöllisesti priorisoida ja todentaa entistä nopeammin, joka nopeuttaa esimerkiksi uuden ratkaisun kehittämistä, lanseerausta ja käyttöönottoa sekä yleisemmin asiakkaan kokemaa asiakastytyväisyyttä.

Tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia tuo Lean- ja Agile-ajattelun ja –menetelmien hyödyntäminen myös yritystenvälisissä prosesseissa esimerkiksi digitalisaation mahdollistamana. Nämä avaavat tulevaisuudessa entistä enemmän mahdollisuuksia yhteistyön tekemisen nopeuttamiseen ja helppouden edistämiseen.

Case Ahlström-Munksjö ja hengityssuojainten valmistajat Covid-19-pandemian aikana

Ennen globaalia Covid-19-pandemiaa yritys valmisti kuitukangasta, joka olisi riittänyt noin 50 miljoonan hengityssuojaimen valmistukseen kuukaudessa. Neljän kuukauden aikana yritys reagoi nopeasti kasvaneeseen kysyntään sekä viranomaisilta saatuihin pyyntöihin kolminkertaisella kuukausittaisen tuotannon määrällä, joka riitti jo yli 150 miljoonan hengityssuojaimen valmistamiseen.

Muutoksen mahdollistivat nopeat toimenpiteet, joilla tuotantomääriä saatiin lisättyä kahdella tuotantolaitokselle normaalisti käytössä olleiden tuotantolaitosten lisäksi. Samanaikaisesti Ahlström-Munksjö tekee kehitystyötä materiaalien jatkokehittämiseksi, jolloin yritys voi valmistaa myös materiaaleja, joita voidaan käyttää kirurgisten maskien valmistukseen ja jotka täyttävät niille asetetut vaatimukset. Testeissä valmistetut kuitukankaat ovat osoittautuneet suodatusominaisuuksiltaan erinomaisiksi, minkä vuoksi hengityssuojainten valmistajat ovat olleet laajalti kiinnostuneita niiden käytöstä.

Lisäksi valmistukseen on haettu joustavuutta myös raaka-aineiden hankinnassa, jota on toteutettu yrityksen sisäisellä materiaalinhankinnalla ja sisäisille siirroilla eri tuotantolaitosten välillä. Näin on saatu nopeammin mm. erikoismateriaaleja eri tehtaille jatkojalostusta varten.

Tuotannon käynnistäminen Suomessa on avannut liiketoimintamahdollisuuksia myös suuremmalle joukolle hengityssuojainvalmistajia, jotka pyrkivät eri tavoin kehittämään liiketoimintaansa investoimalla kirurgisten ja muiden korkean suojaustason hengityssuojainten valmistukseen. Näiden lisäksi tavallisia hengityssuojaimia on alkanut valmistaa jo suuri joukko suomalaisia pk-yrityksiä. Samalla Suomeen on syntynyt pandemian seurauksena nopeasti hengityssuojainten

valmistukseen liittyvää osaamista ja uutta liiketoimintaa. Ketterällä reagoinnilla yritykset ovat oman osaamisensa ja liiketoiminnan kehittämisen lisäksi saaneet positiivista julkisuutta tekemistään ripeistä toimenpiteistä kriisitilanteen ratkaisemisessa.

Case: Joros Oy

Joros perustettiin 1983 Punkaharjulla ja se toimitti pitkään tuotteitaan veneiden valmistukseen. Markkinatilanteen muutokset vauhdittivat strategisten vaihtoehtojen pohdintoja, minkä seurauksena yritys alkoi aktiivisesti etsiä uusia asiakkaita uusista asiakassegmenteistä erityisesti vuosina 2008 - 2010.

Asiakaskunnan laajentuminen vaati tuotannon toimintatapojen muutoksen, joka toteutettiin Lean-menetelmien avulla. Tätä kautta yritys onnistui saamaan toimintaan entistä enemmän ketteryyttä ja tuotantoa virtaviivaisemmaksi. Lisäksi samanaikaisesti vahvistettiin yrityksen Lean-osaamista koko henkilöstölle suunnatun valmennusten avulla. Tämä yhdessä tuotannon automatisoinnin kehityksen kanssa auttoi vastaamaan uusien asiakkaiden tarpeisiin. Samalla kehittämisen toimenpiteet tukivat uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä uusien asiakasryhmien kanssa. Toimenpiteitä voidaan pitää onnistuneina, koska nykyisin jo yli puolet yrityksen 9,5 MEUR liikevaihdosta tulee veneiden valmistuksen ulkopuolelta.

6.2.2 Jatkuvan parantamisen hyödyt liiketoiminnassa ja kaupallistamisessa

Lean- ja agile-menetelmien hyödyntämisellä ja soveltamisella voidaan saavuttaa merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä kaupallistamisen ja laajemmin koko organisaation liiketoiminnan kehittämisessä. Yleisellä tasolla näiden menetelmien mukaisilla toimenpiteillä voidaan organisaation osaamista entistä tehokkaammin hyödyntää esimerkiksi uusien ratkaisujen kehittämisessä ja kaupallistamisessa. Osallistavilla ja eri henkilöiden erikoisosaamisen yhdistävillä ja hyödyntävillä toimintatavoilla voidaan tunnistaa toimenpiteitä, joilla selkeytetään ja yksinkertaistetaan toimintaprosesseja, työskentelytapoja sekä päätöksentekoa. Nämä kehittämistoimenpiteet näkyvät mm. arvoa tuottamattoman ja päällekkäisen työn vähenemisenä, päätöksenteon nopeutumisenä sekä asiakastyytyväisyyden paranemisenä.

Asiakasprojekteissa voidaan hyödyntää menetelmiä (esim. user stories), joilla asiakkaiden tarpeet ja ratkaistava haaste muunnetaan käyttäjän tarinoiksi tavalla, jonka sekä asiakas että ratkaisua kehittävä tiimi ymmärtävät samalla tavalla. Tämän avulla kehitettävän ratkaisun toiminnallisuudet ja kehittämisen toimenpiteet voidaan priorisoida, hallita ja dokumentoida läpinäkyviksi toimenpide-listoiksi.

Lean- ja agile-menetelmien avulla usein laajan esisuunnittelun korvaaminen jatkuvalla keskinäisellä yhteistyöllä asiakkaiden ja kehitysryhmän välillä mahdollistaa nopeamman ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokkaamman tavan edistää kaupallistamista sen eri vaiheissa. Tämän vuoksi esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittäjät näkevät tuloksensa entistä nopeammin todellisissa asiakkaan käyttöolosuhteissa ja myös oppivat hyödyntämään tätä tietoa entistä nopeammin kaupallistamisen aikana.

Tiimit voivat myös entistä ketterämmin kokeilla kehitettävän ratkaisun osia valittujen asiakkaiden kanssa ja yhdessä asiakkaan kanssa hyväksyä tai hylätä tehdyt tuotteen tai palvelun toiminnallisuudet.

Ketterät menetelmät siis korostavat sellaisten käytäntöjen merkitystä, jotka parantavat kommunikointia sekä tiedon ja osaamisen siirtoa kehittämiseen osallistuvien tiimien ja organisaatioiden välillä. Sitä voidaan tukea myös yhteisten digitaalisten työkalujen ja alustojen käytöllä. Lisäksi tuote- ja palveluportfolion hallintaa voidaan kehittää Lean- ja agile-menetelmien avulla vahvemmin asiakaslähtöisiksi katsauksiksi, joissa varmistetaan kehitetyn ratkaisun asianmukainen toiminta yhdessä asiakkaan kanssa.

Tyypillisesti Lean-menetelmiä hyödynnetään jo olemassa olevan liiketoiminnan, toimintatapojen ja liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Lean-ajattelua voidaan kuitenkin hyödyntää myös monin tavoin esimerkiksi liiketoimintakonseptien suunnittelussa, toteuttamisessa ja kehittämisessä. Molemmissa näkökulmissa Lean-ajattelun hyödyntämistä voidaan lähestyä seuraavassa esitettyjen päävaiheiden avulla.

Asiakkaalle ja/tai potentiaalisille asiakkaille arvoa tuottavien tekijöiden tunnistaminen. Arvoa tuottavien toimenpiteiden tunnistaminen on perusedellytys hyötyjen saavuttamiselle, jossa keskeistä on ymmärtää asiakkaalle kriittiset ominaisuudet ja vaatimukset (esim. palvelun nopeus, tuotteen erityisominaisuudet, kustannustaso jne.). Tämän jälkeen voidaan entistä tarkemmin suunnitella tuotteen tai palvelun jatkokehittämistä siten, että se vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeisiin ja tuottaisi sitä kautta mahdollisimman paljon arvoa. Tätä tietoa voidaan välittömästi hyödyntää myös esimerkiksi liiketoimintakonseptin ja –mallin kehittämisessä.

Arvontuotannon määrittämisen avulla voidaan samanaikaisesti myös tunnistaa niitä tuotteen, palveluun ja liiketoimintaan liittyviä osa-alueita, jotka aiheuttavat ns. hukkaa (waste) ja joiden merkitys arvontuotannon näkökulmasta on asiakkaalle vähäinen tai jopa täysin merkityksetön. Seuraavassa on esitetty tyypillisiä hukkaa aiheuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä esimerkkejä (Taulukko 4).

Hukkakategoria	Esimerkki
Virheet (Defect)	Puuttuvat tiedot asiakkaan tarpeista ratkaisun kehittämisessä
Odottaminen (Waiting)	Päätöksen odottaminen, joka hidastuttaa ratkaisun kehittämistä asiakkaalle
Ylituotanto (Overproduction)	Tuotetta valmistetaan kysyntää enemmän
Kuljettaminen (Unnecessary transport)	Asiakaspyyntöjen käsittelyn hitaus esimerkiksi prosessin arvoa tuottamattomien välivaiheiden vuoksi
Varastointi (Unnecessary inventory)	Tarpeeton varastointi ja/tai viiveet käsittelyssä sekä näiden aiheuttamat ylimääräiset varastointikustannukset
Yliprosessointi (Overprocessing)	Asiakastarpeen ylittävä tekeminen esimerkiksi tarpeettomat tuki- ja ylläpitopalvelut
Liike (Unnecessary motion)	Tarpeeton tiedon ja informaation siirtäminen sekä siitä aiheutuvat ylimääräiset vaiheet
Osaamisen rajoittunut hyödyntäminen	Organisaatio ei kykene tehokkaasti hyödyntämään henkilöstön osaamista

Taulukko 4. Esimerkkejä hukkakategorioista.

Näiden osa-alueiden tarkastelu on myös liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen näkökulmasta erittäin hyödyllistä, koska niiden mahdollinen eliminointi parantaa liiketoiminnan ketteryyttä ja nopeuttaa esimerkiksi markkinoillepääsyä uudella tuotteella tai palvelulla.

On alettu puhua myös ns. Lean startup-näkökulmasta, jossa tavoitteena on keskittyä juuri niihin asiakkaille arvoa tuottaviin toiminnallisuuksiin, piirteisiin ja ominaisuuksiin, joiden merkitys on heille kaikista suurin. Lean startup-näkökulma kannustaa myös ns. nopeisiin kokeiluihin, joissa tuotteen ja palvelun kehittämistä voidaan tehdä tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tätä kautta asiakkaiden toiveita voidaan entistä nopeammin tuoda osaksi yrityksen toiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Lean startup-näkökulman osalta on tärkeää huomioida kuitenkin se, että se ei tarkoita sitä, että liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen kilpailukykyiseksi liiketoiminnaksi ei vaatisi suunnittelua. Lean-näkökulma tässä yhteydessä korostaa nimenomaan keskittymistä arvontuotannon kannalta merkittävimpiin osa-alueisiin ja niiden suunnitteluun yhdessä asiakkaiden kanssa esimerkiksi jo aiemmin kuvattujen kehittämissykylien (iteraatioiden) kautta.

Asiakkaalle ja/tai potentiaalisille asiakkaille arvoa-tuottavien toimenpiteiden tunnistaminen osana arvoketjua. Arvoatuottavien toimenpiteiden listaaminen ja niiden yhteyden yksityiskohdainen kuvaaminen osana uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä auttaa tunnistamaan eri toimenpiteiden merkityksen osana arvontuottoa. Toimenpiteet voidaan yleisesti luokitella arvoatuottaviin ja –tuottamattomiin. Niiden lisäksi huomioidaan usein myös ns. välttämättömät toimenpiteet esimerkiksi lainsäädännön vuoksi. Toimenpiteiden muodostama arvoketju voidaan edelleen mallintaa kokonaiseksi prosessikuvaukseksi, jolloin kuvataan prosessin panos (input) sekä prosessin tuottama tuotos (output).

Arvoketjun toiminnan (flow) kuvaaminen ja toiminnan varmistaminen. Tässä vaiheessa pyritään toimenpiteillä varmistamaan prosessin optimaalinen toiminta eri toimenpiteiden ja prosessin vaiheiden välillä ilman turhia operaatioita, viiveitä ja/tai virheitä. Tällöin prosessin tuottama arvo realisoituu ja siirtyy saumattomasti asiakkaalle. Esimerkkinä tästä voidaan pitää liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen tähtäävien suunnitelmien nopeaa käyttöönottoa ja hyväksikäyttöä liiketoiminnan kasvattamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi

Arvoketjun toiminnan jatkuva parantaminen. Toiminnan jatkuvan parantamisen osalta keskeistä on seurata markkina- ja asiakastarpeiden muutoksia, jonka pohjalta toimintaa voidaan jatkuvasti jatkokehittää huomioimaan toimialan ja markkinoiden dynamiikan (esim. uudet kilpailijat ja tuotteet, asiakkaan käyttäytymisessä tapahtuvat muutokset, markkina-trendit, lainsäädännön muutokset jne.). Tämä on erityisen tärkeää huomioida liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ja kaupallistamisprosessin eri vaiheissa, joissa mahdollisesti tapahtuvat muutokset tulee huomioida myös yrityksen omassa toimintatavassa ja –mallissa.

Yrityksen toiminnan jatkuva kehittäminen edellyttää usein tarvittavien toimintatapamuutosten suunnittelua ja toteuttamista. Tämä voi liittyä yrityksen sisäiseen kehittämiseen tai esimerkiksi asiakkaan kanssa yhdessä tehtäviin toimenpiteisiin. Tällöin muutostenhallinnassa voidaan hyödyntää mallia (Deming-ympyrä), jossa edetään seuraavien vaiheiden ja toimenpiteiden mukaisesti:

Suunnittelu (plan). Tässä vaiheessa tarkastellaan yrityksen nykytilaa ja esimerkiksi uusia kehitys- ja kasvusuuntia liiketoiminnan kasvattamiselle (ns. strategiset optiot). Lisäksi suunnittelun aikana listataan tarvittavat toimenpiteet, joilla halutut muutokset (esim. yrityksen kasvutavoitteet) voidaan saavuttaa. Toimenpiteille tulee asettaa myös selvät vastuuhenkilöt ja mitattavat tavoitteet, joiden avulla voidaan myöhemmin varmistaa toimenpiteiden seurattavuus ja eteneminen suunnitelman mukaisesti.

Suunnitelman toteuttaminen (do). Suunnitelman toteuttamisen aikana on olennaista seurata asioiden edistymistä suhteessa suunnitelmaan ja asetettuihin mittareihin ja erityisesti reagoida tarvittaessa riittävän nopeasti mahdollisiin, esimerkiksi liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Tarkastaminen (check). Tehtyjen toimenpiteiden tarkastelu ja asetettujen mittareiden (esim. myynnin kasvu, asiakastyytyväisyyden paraneminen, tuote-palautusten väheneminen jne.) seuraaminen auttaa varmistamaan, että muutokset ovat halutun suuntaisia ja auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet. Mikäli toteuttamisen aikana on havaittu, että asetettuihin tavoitteisiin ei päästä, on tärkeää arvioida tähän vaikuttaneita syitä ja toteuttaa korjaavat toimenpiteet mahdollisimman nopeasti.

Toiminta (Act). On tärkeää tunnistaa onnistuneet toimenpiteet ja kohdistaa tarvittavat korjaavat toimenpiteet niihin osa-alueisiin, joissa tavoitteisiin ei ole täysimittaisesti päästy. Olennaista on tunnistaa mahdollisten ongelmien ns. juurisyyt ja niiden aiheuttamat (positiiviset tai negatiiviset) vaikutukset liiketoiminnan kehittämisessä. Tämä auttaa yritystä ja yrittäjää keskittymään juuri niihin liiketoiminnan osa-alueisiin, joiden vaikuttavuus asiakkaalle luotavaan arvontuottoon on kaikista suurin.

7 Yhteenveto ja suositukset

Uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistamisprosessi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa ja niiden etenemisessä on havaittavissa samoja piirteitä. Tässä kirjassa olemme esittäneet mallin, joka yhdistää uuden liiketoimintamahdollisuuden ja kaupallistamisen yhdeksi kokonaisuudeksi. Liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisprosessin integroidun ja vaiheistetun mallin tarkoitus on esittää käyttäjälle olennaisia kysymyksiä, jotka kannustavat monipuolisen tiedon kokoamiseen kysymyksiin vastaamiseksi. Hankittava tieto pienentää epävarmuutta ja sen avulla yritykset voivat parantaa kilpailukykyään. Mallissa on kuvattu viisi vaihetta, joiden kautta uuden liiketoimintamahdollisuuden ja kaupallistamisen toimenpiteet voidaan toteuttaa.

Mallin eri vaiheissa on esitetty lähtötiedot, tavoitteet ja avaintoimenpiteet ja tuotos. Ensimmäisessä vaiheessa lähtökohtana on yrityksen kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Tavoitteena on idean kehittäminen ja liiketoimintamahdollisuuden arviointi ja tuotoksena liiketoimintamahdollisuuden tuotettavuustutkimus. Tutkimuksessa selvitetään kannattaako yrityksen tarttua liiketoimintamahdollisuuteen. Liiketoimintamahdollisuuden tulee olla houkutteleva ja kestävä ja markkinoille tulon oikea aikainen. Lisäksi markkinoiden tulee olla yrityksen johdon saavutettavissa. Jos päätös on myönteinen, mobilisoidaan tarvittavat resurssit seuraavan vaiheen toteuttamiseen eli liiketoimintakonseptin kehittämiseen. Liiketoimintamahdollisuuden esitutkimus toimii tämän vaiheen lähtötietoina.

Liiketoimintakonseptin kehittämisessä määritetään asiakashyödyt ja markkinatarpeiden samoin kuin kilpailutilanne ja kilpailijat sekä resurssit ja osaaminen. Ensimmäisessä vaiheessa kyky tuottaa arvoa oli lähtökohtana. Liiketoimintakonseptin kehittämisessä tärkeintä on konkretisoida se, mitä arvon tuottamisen kyvykkyys tarkoittaa. Tämä ilmaistaan yrityksen arvolupauksessa. Arvolupaus tarkoittaa kokemusta, jonka tuotteen tai palvelun käyttäjä ymmärtää saavansa tuotetta ostaessaan ja käyttäessään. Liiketoimintakonsepti on markkinalanseerausvaiheen perusta.

Markkinalanseerausvaiheessa muokataan yrityksen liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli sisältää liiketoimintakonseptin elementtien lisäksi myynnin- ja jakelun toteuttamisen, asiakassuhteiden järjestämisen ja kehittämisen, yhteistyön ja verkostojen sekä rahoituksen ja kustannusten hallinnan. Liiketoimintamalli muuttuu liiketoimintaympäristön muuttuessa. Tämä huomioidaan, kun liiketoimintamalliin lisätään taloudellisen ulottuvuuden lisäksi ekologinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Kestävään liiketoimintamalliin sisältyy edellä mainittujen sisältöjen lisäksi yhteiskunnalliset palvelut, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, yhteiskunnalliset suhteet, sosiaaliset kanavat, ekosysteemipalvelut, yrityksen toiminta-ajatuksen integraatio, ympäristövaikuttavuus, ekosysteemikanavat, ekosysteemin edunsaajat ja yhteisön sidosryhmät. Liiketoimintamalli toimii pohjana seuraavan vaiheen liiketoiminnan suunnittelussa.

Liiketoimintasuunnitelmassa päivitetään kolmen edellisen vaiheen aikana hankitut tiedot ja kuvataan yrityksen strategiset linjaukset. Strategian ja päivitettyjen edellisten vaiheiden tietojen lisäksi liiketoimintasuunnitelma sisältää operatiiviset suunnitelmat, talous- ja rahoitusmallin, riskianalyysin ja vaihtoehtoisuunnitelmat sekä liiketoiminnan toteutukseen liittyvät tavoitteet ja aikataulut. Mikäli LTS tehdään ulkopuoliselle sijoittajalle, siihen lisätään myös rahoitustarjous, jossa esitetään rahoitustarve ja arvioidaan ulkopuoliselle sijoittajalle yrityksestä tarjottava osuus.

Liiketoiminnan kehittäminen on dynaaminen prosessi. Sen vuoksi liiketoimintasuunnitelman ensimmäisen version valmistuttua pitää koko ajan miettiä liiketoimintaympäristön muutosta ja hakea uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrityksen kyky tunnistaa ja kehittää uusia liiketoimintamahdollisuuksia on olennainen kilpailukykyä vahvistava tekijä. Pysyäkseen kilpailukykyisinä yritysten on kyettävä entistä nopeammin hyödyntämään ja aktiivisesti kehittämään uusia

liiketoimintamahdollisuuksia tarjoamalla asiakkailleen uusia ratkaisuja ja vastaamalla ketterästi asiakasryhmissä ja markkinoilla tapahtuviin tarpeiden muutoksiin. Näiden lisäksi entistä lyhyemmät markkinoiden ja tuotteiden elinkaaret, lainsäädännössä tapahtuvat muutokset ja jatkuvasti muuttuvat asiakasvaatimukset korostavat kaikki reagoinnin ja ennakoivan suunnittelun merkitystä liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä ja kaupallistamisessa. Haasteisiin vastaamiseksi yritykset kehittävät uusia ratkaisuja yhä enemmän tiiviimmässä yhteistyössä ekosysteemikumppaneiden ja valittujen asiakkaiden kanssa.

Liiketoimintaympäristön ja asiakastarpeiden muuttumisen vuoksi yritysten on kyettävä muuttamaan myös olemassa olevaa liiketoimintakonseptiaan ja/tai liiketoimintamallia arvon luomisen ja kilpailukyvyn varmistamiseksi. Tämän vuoksi on olennaista, että yritykset säännöllisesti arvioivat, testaavat ja validoivat näiden kykyä osana liiketoimintamahdollisuuden kehittämistä ja kaupallistamista. Nämä arvioinnit voivat johtaa myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien (strategisten optioiden) havaitsemiseen sekä niiden hyödyntämiseen tähtäävien toimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Tässä kirjassa olemme kuvanneet kuinka uuden liiketoiminnan kehittämistä ja kaupallistamista voidaan parantaa käyttämällä integroitua ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa. On erittäin tärkeää ymmärtää millaisista osa-alueista liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen ja kaupallistaminen koostuu ja miten ne yhdessä luovat pohjan uusien ratkaisujen kaupallistamiselle. Konkreettisten toimenpiteiden oikea ajoitus ja organisointi koko kaupallistamisprosessin ajan, antaa organisaatioille ja yrittäjille entistä paremmat valmiudet luoda arvoa asiakkailleen sekä vauhdittaa liiketoiminnan kasvua esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten resurssien hyödyntämisellä ja aktiivoinnilla eri vaiheiden välillä siirryttäessä.

Integroidun mallin vaiheiden sisällön kuvaamisella sekä niihin liitettyjen esimerkkien avulla olemme konkretisoineet prosessin dynaamisuutta, joka näkyy esimerkiksi osaamisen ja resurssien aktivoimisessa sekä koko prosessin iteratiivisessa luonteessa. Mallin kuvauksen olennainen hyöty on eri käsitteiden (liiketoimintamahdollisuus, -konsepti, -malli- ja -suunnitelma) roolin ja merkityksen osoittaminen osana liiketoimintamahdollisuuksien kehittämistä ja kaupallistamista. Usein näitä käsitteitä käsitellään toisistaan irrallisina, jolloin niiden rooli ja keskinäinen riippuvuus uuden liiketoiminnan kehittämisessä ja kaupallistamisessa jää epäselväksi.

Kirjan eri kappaleiden perusteella voidaan esittää seuraavat suositukset ja avainkysymykset, jotka auttavat määrittämään uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiselle ja kaupallistamiselle asetettuja tavoitteita:

1. Miten suunnitellaan ja varmistetaan osaamisen, pääoman sekä muiden resurssien oikea-aikainen mobilisointi liiketoimintamahdollisuuden kehittämiseksi ja kaupallistamiseksi?
2. Mikä rooli asiakkailla on kaikissa liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen ja kaupallistamisen eri vaiheissa?
3. Mistä tarvittava osaaminen, pääoma ja resurssit saadaan (omat resurssit vs. ulkoiset resurssit, esim. ekosysteemit)?
4. Miten resurssien, kustannusten ja aikataulun suunnittelu, analysointi ja näiden hallinta toteutetaan?

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen ja kaupallistaminen ovat prosesseja, jotka koostuvat eri vaiheista ja niiden sisällä tehtävistä toimenpiteistä. Lisäksi nämä vaiheet ja toimenpiteet ovat toisistaan riippuvaisia ja niitä toteutetaan usein liiketoimintaympäristössä, jossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Näiden syiden vuoksi vaiheiden ja toimenpiteiden huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen on tärkeä avain liiketoiminnan ja kaupallistamisen onnistumiselle. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi yritykset hyödyntävät tyypillisesti sekä yrityksen sisäistä

prosessimallia sekä sen toteuttamista monin tavoin edistäviä yrityksen ulkopuolisia tutkimus-, kehitys- ja tukipalveluja.

Kuvatun mallin hyödyntämisellä voidaan saavuttaa useita liiketoiminnallisia etuja, joista tärkeimpiä ovat seuraavat: 1) parempi kyky tunnistaa, todentaa ja kehittää uutta liiketoimintaa perustuen kykyyn tuottaa asiakkaille arvoa, 2) pääomien tehokas hyödyntäminen ja mobiilisointi tarvekohtaisesti kaupallistamisen aikana, 3) kattavampi kustannusrakenteen ja resurssien vaihekohtainen suunnittelu sekä läpinäkyvämpi kustannusseuranta, 4) nopeampi markkinoille pääseminen toimenpiteiden aikataulutuksen ja nopeamman päätöksenteon kautta, 5) resurssien, kustannusten ja riskien suunnitelman mukainen hallinta vaiheiden välillä siirryttäessä, 6) edistymisen säännöllinen seuraaminen, analysointi ja tehokas muutostenhallinta, ja 7) kaupallistamisprosessin tilan ja tulosten viestintä ja raportointi olennaisille sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille.

Yrityksen ulkopuolelta hankittavan tiedon, osaamisen ja resurssien osalta liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen prosessimallit ovat erittäin hyödyllisiä, koska niiden avulla voidaan ennakoivasti suunnitella toimenpiteitä useiden ulkoisten organisaatioiden kanssa, jotka osallistuvat kaupallistamisprosessin eri vaiheisiin. Koska resurssien saatavuudella ja oikea-aikaisella hyödyntämisellä on hyvin keskeinen merkitys liiketoiminnan kehittämässä ja kaupallistamisessa, erityisesti ulkoisten resurssien hankinta ja hyödyntäminen tulee suunnitella huolellisesti ennen prosessia. Toisin sanoen prosessimallit auttavat yrityksiä suunnittelemaan ja johtamaan paremmin verkostosuhteitaan sekä myös kytkemään näiden verkostosuhteiden tehokas hallinta osaksi uuden liiketoiminnan kehittämistä ja kaupallistamista. Näin toimimalla yritykset pystyvät parantamaan ketteryytään ja reagoitakyvykkyyttään kaupallistamisen toteuttamisessa.

1. Mikä on asiakkaan ongelma?

- Mikä on asiakkaan ongelma?
- Mikä on asiakkaan keskeinen tarve?
- Miten tämä polttava tarve ilmenee?
- Miksi asiakkaan ongelmaan ei ole löydetty sopivaa ratkaisua tai nykyiset ratkaisut eivät ole hyviä?
- Mitä tarjoat asiakkaan ongelman ratkaisuksi?
- Mikä on tuote ja palvelu, jonka tarjoat markkinoille?
- Mitkä ovat oman tarjoamasi ainutlaatuiset ominaisuudet?
- Miten ja miksi ratkaisusi on erilainen / parempi kuin markkinoilla olevat ratkaisut?
- Ketkä ovat maksavia asiakkaitasi?
- Mitkä ovat tavoitemarkkinat ja minkälaisia asiakasryhmiä sieltä löytyy?
- Mitä tarjoat eri asiakasryhmien ongelmien ratkaisuksi?
- Mikä on markkinoiden koko ja kasvuennuste?
- Mitkä tekijät vetävät markkinoita?

2. Mitkä ovat asiakashyödyt? Mikä on arvolutaus?

- Kenelle arvoa luodaan?
- Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita?
- Mitä asiakasryhmiä palvelen?
- Mitä hyötyä asiakkaat saavat tuotteesta tai palvelusta?
- Miten luomme arvoa ja mitä arvoa toimitamme asiakkaalle?
- Miten yritys aikoo toimittaa ja tarjota asiakkailleen erinomaista arvoa?
- Mitkä ovat oman tarjoamasi ainutlaatuiset ominaisuudet kullekin asiakasryhmälle?
- Miksi asiakkaat ostavat juuri Sinun yrityksesi tuotteita tai palveluja?
- Minkälainen on asiakasmielikuva tuotteesta, palvelusta ja yrityksestä?
- Minkälainen asema yrityksellä on markkinoilla, ja mihin asemaan se pyrkii?
- Miksi yritys on mukana liiketoiminnassa?
- Mitä arvoa asiakas kokee saavansa?

3. Mitä resursseja tarvitsen?

- Pärjäätkö yksin vai tarvitsetko yritykseesi johtotiimin?
- Mitä ylivoimaista ja erityistä osaamista yrityksestä löytyy? Mitä tarvitaan lisää?
- Minkälaiset ovat yrityksesi investointitarpeet?
- Paljonko tarvitset ulkopuolista rahoitusta investointeihin? Paljonko tarvitset käyttöpää-omaa?
- Mistä lähteistä hankit rahoitusta?

4. Mitkä ovat kilpailuedut?

- Mikä on yrityksesi kilpailuetu?
- Mikä erottaa yrityksesi kilpailijoista?
- Missä olet parempi kuin kilpailijat (paremmat /osaavammat resurssit)?
- Mikä on yrityksesi kilpailukyky (resurssit)?
- Mitä muita ominaisuuksia yritykselläsi on, joita ei ole kilpailijoilla?
- Mikä on yrityksesi kilpailuasema?
- Miten huolehdit siitä, että yritys säilyttää kilpailuetunsa?

5. Miten hoidan myynnin ja jakelun?

- Mitkä ovat myyntitavoitteet?
- Miten myyn tuotteeni markkinoille? Mitä jakelukanavia käytän?

- Miten myynti on organisoitu?
- Miten palvelen asiakkaitani?
- Miten tavoitamme asiakkaamme?
- Minkä kanavien kautta asiakkaamme haluavat olla saavutettavissa?
- Mitkä kanavat toimivat parhaiten?
- Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaimpia?
- Miten jakelukanavamme ovat integroituneet?
- Miten integroimme kanavat asiakasrutiineihin?
- Keitä jakeluportaiden edustajia tunnet nimeltä / henkilökohtaisesti?

6. Miten hoidan asiakassuhteita?

- Miten ja mitä kanavia hyödyntäen haluat pitää yhteyttä asiakkaisiisi?
- Miten varmistat sen, että ostetaan uudelleen?
- Miten keräät palautetta ja kuuntelet ja havainnoit ostokäyttäytymistä?
- Miten reagoit asiakaspalautteeseen?
- Miten hoidat viestinnän? Mitä viestintävälineitä käytät?

7. Millaista on yhteistyö?

- Ketkä ovat avainkumppaneitasi?
- Mitä avainresursseja hankit kumppaneiltasi?
- Onko yhteistyössä sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja yhteisistä tavoitteista?
- Mitä sopimuksia tarvitset ja solmit?
- Minkälainen on yrityksesi liiketoimintaverkko?
- Keitä yhteistyökumppaneita tunnet henkilökohtaisesti?

8. Mitä kustannuksia?

- Mitkä ovat liiketoimintamallimme olennaisesti kuuluvat kustannukset?
- Mikä on yrityksen kustannusrakenne?
- Mitkä ovat muuttuvat kustannukset?
- Mitkä ovat kiinteät kustannukset? Onko vaihtoehtoja (esim. ulkoistaminen)?
- Mitkä avainresurssit ja -toiminnot ovat kaikkein kalleimpia? Onko niille muita vaihtoehtoja?

9. Mistä rahoitusta ja tuloja?

- Mitkä ovat rahoitustarpeet? Miten ja mistä lähteistä rahoitat toiminnan?
- Mistä lähteistä saat tuloja? Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan?
- Mistä arvosta asiakkaat ovat todella halukkaita maksamaan?
- Mistä he nykyisin maksavat? Miten he haluaisivat maksaa?
- Miten paljon kehitettävän liiketoiminnan tulovirta tuo lisää kokonaistuloihin?
- Saatko pääomallasi tästä liiketoiminnasta riittävän tuoton?

Liite 2. Kestävä liiketoimintamalliasetelma.

Avainkumppanit	Avaintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakasryhmät
			Asiakaskanavat	
Yhteiskunnalliset palvelut	Avainresurssit	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Yhteiskunnalliset suhteet	Yhteisön sidosryhmät
			Sosiaaliset kanavat	
Ekosysteemipalvelut	Toiminta-ajatuksen integraatio	Ympäristövaikuttavuus	Ekosysteemikanavat	Ekosysteemin edunsaajat
Kustannusrakenne		Ylijäämävirrat		Tulovirrat

Lähde: E. Autio <https://www.slideshare.net/eautio/triple-bottom-line-canvas-230085445>

Lähdeluettelo ja lukulista

Abazi-Alili, H., Ramadani, V. and Gërguri-Rashiti, S. (2016) 'Innovation and firm-performance correlations: the case of central and South Eastern Europe countries', in *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*, pp.147–168, Springer International Publishing.

Ardichvili, A., Cardozo, R. and Sourav, R. (2003) 'A theory of entrepreneurial opportunity identification and development', *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, pp.105–123.

Autio, E. and Thomas, L. (2014), 'Innovation ecosystems', *The Oxford handbook of innovation management*, pp. 204-288.

Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L.D. and Wright, M., 2018. Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), pp.72-95.

Autio, E. and Levie, J., 2017. Management of entrepreneurial ecosystems. *The Wiley handbook of entrepreneurship*, pp.423-449.

Athaide, G.A., P.W. Meyers and D.L. Wilemon (1996), 'Seller-buyer interactions during the commercialisation of technological process innovations', *Journal of Product Innovation Management*, 13 (5), 406–21.

Baden-Fuller, C. and Haefliger, S. (2013) 'Business models and technological innovation', *Long Range Planning*, Vol. 46, No. 6, pp.419–426.

Barney, J. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of management*, 17 (1), 99-120.

Barney, J.B., 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), pp.643-650.

Benneworth, P. (2001), 'Academic entrepreneurship and long-term business relationships: Understanding "commercialization" activities', *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2 (3), 225–37.

Brouthers, K. D., Nakos, G. and Dimitratos, P. (2015), 'SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (5), 1161-1187.

Brunswick, S. and Vanhaverbeke, W. (2015), 'Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators', *Journal of Small Business Management*, 53 (4), 1241-1263.

Baron, R.A. (2006) 'Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs connect the dots to identify new business opportunities', *Academy of Management Perspective*, Vol. 20, No. 1, pp.104–119.

Baron, R.A. and Markman, G.D. (2003) 'Beyond social capital: the role of entrepreneurs social competence in their financial success', *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, pp.41–60.

- Baron, R.A. and Shane, S.A. (2008) *Entrepreneurship: A Process Perspective*, Thomson/South-Western,
- Brentani, U. (2001) 'Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success', *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, No. 3, pp.169–187.
- Buenstorf, G. (2007) 'Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities: an evolutionary economics perspective', *Small Business Economics*, Vol. 28, No. 4, pp.323–337.
- Bygrave, W.D. (1989) 'The entrepreneurship paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps', *Entrepreneurship, Theory and Practice*, Vol. 14, No. 2, pp.7– 30.
- Bygrave, W.D. (1993) 'Theory building in the entrepreneurship paradigm', *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 3, pp.255–280.
- Chesbrough, H. (2010) 'Business model innovation: opportunities and barriers', *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2, pp.354–363.
- Companys, Y. and McMullen, J.P. (2007) 'Strategic entrepreneurs at work: the nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities', *Small Business Economics*, Vol. 28, No. 4, pp.301–322.
- Carayannis, E.G., Grigoroudis, E., Campbell, D.F., Meissner, D. and Stamati, D., 2018. The ecosystem as helix: an exploratory theory?building study of regional co?opetitive entrepreneurial ecosystems as Quadruple/Quintuple Helix Innovation Models. *R&D Management*, 48(1), pp.148-162.
- Cooper, R.G., 2019. The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, pp.36-47.
- Cooper, R., Edgett, S. and Kleinschmidt, E., 2001. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *r&D Management*, 31(4), pp.361-380.
- Cooper, R.G. (2000), *Product Leadership. Creating and Launching Superior New Product*, Cambridge, MA: Perseus Books. Cormican, K. and D. O'Sullivan (2004), 'Auditing best practice for effective product innovation management', *Technovation*, 24 (10), 819–29.
- Cotter, J.P., 2014. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*.
- Daniels, J.D. & Radebaugh, L.H. 1998. *International business: environments and operations*. Eight edition. Reading (Mass.), Addison-Wesley, cop. 909 s. ISBN: 0-201-76733-3
- Gans, J.S. and Stern, S. (2003) 'The product market and the market for ideas: commercialization strategies for technology entrepreneurs', *Research Policy*, Vol. 32, No. 2, pp.333–350.
- Davidsson P. 2015. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: a re-conceptualization. *Journal of Business Venturing* 30: 674–695.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Girotra, K., Terwiesch, C. and Ulrich, K.T. (2010) 'Idea generation and the quality of the best idea', *Management Science*, Vol. 56, No. 4, pp.591–605.

- Ghezzi, A. and Cavallo, A., 2020. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, pp.519-537.
- Gruber, M., Kim, S. M., & Brinckmann, J. (2015). What is an attractive business opportunity? An empirical study of opportunity evaluation decisions by technologists, managers, and entrepreneurs. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(3), 205-225.
- Hazy, J.K., Torras, M. and Ashley, A.S. (2008) 'Reconceptualizing value creation with limited resources', *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 3, No. 3, pp.45-54.
- Hindle, K. and Yencken, J. (2004) 'Public research commercialisation, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model', *Technovation*, Vol. 24, No. 10, pp.793-803.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. and Kagermann, H. (2008) 'Reinventing your business model', *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, pp.57-68.
- Jolly, V.K. (1997) *Commercialising New Technologies: Getting from Mind to Market*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kelley, D.J. and M.P. Rice (2002), 'Advantage beyond founding the strategic use of technologies', *Journal of Business Venturing*, 17 (1), 41-57.
- Khanagha, S., Volberda, H. and Oshri, I. (2014) 'Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a cloud business model', *R&D Management*, Vol. 44, No. 3, pp.322-340.
- Kloosterman, R. (2010) 'Matching opportunities with resources: a framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective', *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 22, No. 1, pp.25-45.
- Kornish, L.J. and Ulrich, K.T. (2014) 'The importance of the raw idea in innovation: testing the sow's ear hypothesis', *Journal of Marketing Research*, Vol. 51, No. 1, pp.14-26.
- Koski, Toivo & Virtanen, Markku (2007), *Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Harjoituskirja (Bottom line - business planning as the source of success. Exercises)*, Otava 2007.
- Koski, Toivo & Virtanen, Markku (2005), *Tulos - Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. (Bottom line - business planning as the source of success)*, Otava 2005.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. and Hippel, E.V. (2002) 'Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development', *Management Science*, Vol. 48, No. 8, pp.1042-1059.
- Lindman, M.T. (2007) 'Remarks on the quality of the construction of business concepts', *European Business Review*, Vol. 19, No. 3, pp.196-215.
- Littunen, H. and Virtanen, M. (2009) 'Differentiating factors of venture growth: from statics to dynamics', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15, No. 6, pp.535-554.
- Magretta, J. (2002) 'Why business models matter?', *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 5, pp.86-92

- Maurya, A. (2011) Lean Startup Canvas: Your Product is not the Product [online] <http://www.ashmaurya.com/2011/06/your-product-is-not-the-product> (accessed 12 November 2013).
- Mason-Jones, R., Naylor, B. and Towill, D.R., 2000. Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. *International Journal of Production Research*, 38(17), pp.4061-4070.
- Mason, OH. Benedetto, C.A. (1999) 'Identifying the key success factors in new product launch', *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 6, pp.530-544.
- Morris, M.H. and Zahra, S. (2000) 'Adaptation of the business concept over time: the case of historically disadvantaged South African owner/managers', *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, No. 1, pp.92-100.
- Mullins, J. (2006) *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives should do before Writing a Business Plan*, FT Prentice Hall, London, UK.
- Mullins, J.W. and Komisar, R. (2009) *Getting to Plan B: Breaking through to a Better Business Model*, Harvard Business Press, USA.
- Nahapiet J., and Ghoshal S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23(2): 242-266.
- Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. and Ndubisi, N.O. (2011) 'Entrepreneurship: its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value', *Industrial marketing management*, Vol. 40, No. 3, pp.336-345.
- Nevens, T.M. (1990) 'Commercializing technology: what the best companies do', *Planning Review*, Vol. 18, No. 6, pp.20-24.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Parasuraman, A., 1997. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), p.154.
- Pellikka, J. and Ali-Vehmas, T. (2019). *Fostering Techno-Entrepreneurship in the Innovation Ecosystems – Case Nokia*. Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship. How Technology and Entrepreneurship are Shaping the Development of Industries and Companies. Third Edition, Edgar Elgar.
- Pellikka, J. and Ali-Vehmas, T. (2016). *Managing Innovation Ecosystems to Create and Capture Value in ICT Industries*. *Technology Innovation Management Review*, 6(10).
- Pellikka, J. (2014). *The Commercialization Process of Innovation in Small High Technology Firms – Theoretical Review*. Therin, F. (Ed.) Handbook of Research on Techno-Entrepreneurship. How Technology and Entrepreneurship are Shaping the Development of Industries and Companies. Second Edition, Edgar Elgar.
- Pellikka, J. and Malinen, P. (2014). *Business Models in Commercialisation Processes of Innovation among Small High-Technology Firms*. *International Journal of Innovation and Technology Management*. Vol. 11, No. 02.

- Ramaswamy, V. and Ozcan, K., 2018. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, pp.196-205.
- Rigby, D.K., Sutherland, J. and Takeuchi, H., 2016. Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), pp.40-50.
- Ronstadt, R. (1988) 'The corridor principle', *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, No. 1, pp.31–40.
- Rothwell, R. and Dodgson, M. (2007) 'External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises', *R&D Management*, Vol. 21, No. 2, pp.125–138.
- Sarasvathy, S.D., Dew, N.P., Velamuri, R. and Venkataraman, S. (2003) 'Three views of entrepreneurial opportunity', in Acs, Z.J. and Audretsch, D.B. (Eds.): *Handbook of Entrepreneur Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Kluwer Academic Publishers, USA.
- Seghezzi, H.D. (1997) 'Business concept redesign', *Total Quality Management*, Vol. 8, Nos. 2–3, pp.36–43.
- Shafer, S.M., Smith, H.J. and Linder, J.C. (2005) 'The power of business models', *Business Horizon*, Vol. 48, No. 3, pp.199–207.
- Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R. and Day, G.S., 2006. The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9(2), pp.113-124.
- Shane, S. (2003) *A General Theory of Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000) 'The promise of entrepreneurship as a field of research', *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp.217–226.
- Slater, S.F. and Mohr, J.J. (2006) 'Successful development and commercialization of technological innovation: insights based on strategy type', *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 1, pp.26–33.
- Snihur, Y., Reiche, B.S. and Quintane, E., 2017. Sustaining actor engagement during the opportunity development process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(1), pp.1-17.
- Suarez, F. F., Grodal, S., & Gotsopoulos, A. (2015). Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry. *Strategic Management Journal*, 36(3), 437-448.
- Teece, D.J. (2010) 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2, pp.172–194.
- Teece, D.J. (2012) 'Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action', *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8, pp.1395–1401.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp.509–533. Timmons, J.A. (1999) *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin, Burr Ridge, Illinois.
- Timmons, Jeffrey A. (1999). *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*. Irwin, Burr Ridge, Illinois, Part I, The Opportunity, Part IV Financing Entrepreneurial Ventures.

Venkataraman, S. (1997) 'The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective', in Katz, J. and Brockhaus, R. (Eds.): *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 3, pp.119–138, JAI Press, Greenwich, CT.

Virtanen, Markku, (1996). "Entrepreneurial Finance and Venture Capital Advantage." Ph.D. dissertation, Helsinki School of Economics and Business Administration, *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis*, A-113.

Virtanen, M. (1997), *The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship*. In Kunkel, S (ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Global Economic Development*. Journal of Best Papers of the 42nd World Conference, International Council for Small Business 1997. San Francisco, June 1997. (https://www.researchgate.net/publication/2437065_The_Role_of_Different_Theories_in_Explaining_Entrepreneurship)

Virtanen, M. 2010. Development of opportunities in the value chain of rural high quality restaurants: Case Tertti Manor. Teoksessa: Fueglistaller, U., Volery, T. & Weber, W. (Hrsg./toim): "Strategic Entrepreneurship –The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research?" Papers presented to the *Rencontres de St-Gall Beiträge zu den Rencontres de St-Gall 2010*, KMU-Verlag HSG.

Virtanen, M. and Pellikka, J. (2018). Integrating opportunity development and commercialisation process. *International Journal of Business and Globalisation*, 20 (4), 479-496.

Weber, J.A. & Dholakia, U. 1998. Planning Market Share Growth in Mature Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 27, s. 401–428.

Wernerfelt, B., 1995. The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), pp.171-174

Woodruff, R.B., 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), p.139.

Zahra, S.A. and Nambisan, S. (2012) 'Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems', *Business Horizons*, Vol. 55, No. 3, pp.219–229 [online] <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681311001881> (accessed 10th January 2017).

UUDEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA KAUPALLISTAMINEN

Uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistaminen ovat tärkeitä niin alkavissa kuin olemassa olevissa yrityksissäkin. Tämän kirjan tarkoituksena on kuvata ja havainnollistaa, kuinka uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistamisprosessi yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus kattaa koko liiketoiminnan elinkaaren yrityksen aloituksesta ja kehittämisestä erilaisiin kasvun vaiheisiin. Liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistamisprosessi esitetään mallina, joka etenee vaiheittain idean kehittämisestä ja liiketoimintamahdollisuuden havaitsemisesta liiketoimintasuunnitelmaan. Malli osoittaa, kuinka liiketoimintaan liittyvät erilaiset avaintermit kytkeytyvät liiketoiminnan kehittämiseen ja kaupallistamiseen. Liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa arvontuottaminen asiakkaille on liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen perusta ja se on mukana keskeisenä teemana kirjan eri kappaleissa. Liiketoiminnan kehittämisen ja kaupallistamisen mallin vaiheet ovat: liiketoimintamahdollisuus, liiketoimintakonsepti, liiketoimintamalli, liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen sekä liiketoiminnan jatkuva kehittäminen.

Kirjassa esitetään esimerkkien avulla millaisin lähtötiedoin eri vaiheissa tehtäviä toimenpiteitä toteutetaan, mitkä ovat tarvittavia toimenpiteitä ja mitä tuloksia kunkin kuvatun mallin vaiheen tulisi tuottaa. Kirjan lähestymistapa painottaa tiedon hankintaa ja erityisesti tarkasteltaviin ongelmiin liittyvien kysymysten esittämistä. Lisäksi kirja kannustaa ja auttaa lukijaa etsimään aktiivisesti tietoa uuden liiketoiminnan kehittämiseksi ja kaupallistamiseksi.

