

ASIAANTUNTIJA-●●
YRITTÄ-
JYYDEN
SUUNNITTELUJAN
PELIKIRJA

ASiantuntijayrittäjyyden suunnittelijan pelikirja

Osaamisintensiivisen yrittäjyyden edistäminen ja uuden liiketoiminnan kehittäminen (OILI) ja osaamisperustaisen yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan synnyn edistäminen Pohjois-Karjalassa (OSSI) -hankkeille tuotettu

Itä-Suomen yliopisto
Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate
2012

”Tekijänoikeuden alaisen Tulosaineiston omistus- ja käyttöoikeudet määräytyvät tekijänoikeudellisen lainsäädännön sekä rahoitusehtojen mukaan. Mikäli rahoitusehtojen mukaan tekijänoikeuksista sovitaan erikseen rahoittajaviranomaisen kanssa, määräytyvät tekijänoikeuden alaisen Tulosaineiston omistus- ja käyttöoikeudet rahoittajaviranomaisen kanssa tehtävän sopimuksen mukaan. Tulosaineisto tarkoittaa tässä Hankkeessa aikaansaatuja tietoa, ideoita, raportteja, menetelmiä, ratkaisumalleja, laitteita, aineita, keksintöjä, tietokoneohjelmia yms. riippumatta niiden ilmaisumuodosta tai siitä, onko ne suojattu tai suojattavissa immateriaalioikeudellisesti. Tulosaineistoon sisältyvät myös tekijänoikeudellisen suojan alaiset aineistot.”



ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto



Laadukasta neuvontaa
Uusyrityskeskus
Pohjois-Karjala



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Asiantuntijayrittäjyyden suunnittelijan pelikirja :

*Sampsa Wulff, Mari Mykkänen, Jesse Varis,
Päivi Voutilainen ja Eeva Keski- Orvola (toim.)*

*Kopijyvä Oy
Kuopio, 2012*

*ISBN: 978-952-61-0782-0 (nid.)
ISBN: 978-952-61-0783-7 (PDF)*

SISÄLLYS

SAATTEEKSI

1	<i>Yritystoiminnan suunnittelu</i>	6
1.1	Yrittäjävalmiuksien tunnistaminen	6
1.2	Akateeminen yrittäjyys vs. perinteinen yrittäjyys	7
1.3	Yrittäjyyden muoto persoonan mukaan	8
1.4	Liikeidean lähteillä	8
1.5	Valmiin yrityksen ostaminen (<i>Tapani Hirvonen</i>)	11
1.6	Ideasta yritykseksi	14
1.7	Kirstun pohja hämmöttää	17
2	<i>Liiketoimintamallit ja ansaintalogiikka (Marko Torkkeli)</i>	18
2.1	Liiketoimintamalli	18
2.2	Ansaintalogiikka	20
3	<i>Yksin vai yhdessä</i>	22
3.1	Yksin vai tiimissä?	22
3.2	Asiakas suosittelijana	23
3.3	Tukea matkan varrelle	24
4	<i>Palvelujen myynti</i>	27
4.1	Tunne asiakkaasi	27
4.2	Asiakas edellä	28
4.3	Muutama sana asiakaspalvelusta	29
4.4	Julkiseen tarjouspyyntöön vastaaminen	30
4.5	Myynnin mytologia	31
5	<i>Tuotteistaminen</i>	33
5.1	Suunnittele mitä tarjoat	34
5.2	Paketoimalla onneen	36
5.3	Copy-paste eli monista palvelusi	37
5.4	Erotu joukosta	37
6	<i>Hinnoittelu</i>	38
6.1	Hinnoittelun tekniikkaa ja käytäntöjä (<i>Lasse Karjalainen</i>)	38
6.2	Luovaa hinnoittelua	40
7	<i>Palvelumuotoilu (Tuija Rötö)</i>	42
7.1	Mitä on palvelumuotoilu?	42
7.2	Miten palvelumuotoilua sitten tehdään?	43
8	<i>Markkinointi</i>	45
8.1	Oppikirjamarkkinointia...	45
8.2	...vai kuitenkin jotain ihan muuta?	46
9	<i>Neuvot ja vinkit</i>	49

LÄHTEET

53

VINKKEJÄ LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISEEN

SAATTEEKSI

Tämä pelikirja on tehty OiLi ja OSSI -yrittäjyys Hankkeiden kokemusten ja oppien yhteenvedona tukemaan asiantuntijayrittäjyyden suunnittelua ja yrittäjyyteen valmistautumista. Pelikirjan tarkoitus on innostaa ja auttaa alkuun oman yrityksen pelisuunnitelman laadinnassa. Voit lukea sen kannesta kanteen tai poimia rusinoita pullasta. Pelikirjaan on koottu asiantuntijoiden ja yrittäjien neuvoja, vinkkejä ja käytännön kokemuksen antamaan oppia siitä, mitä yrityksesi pelisuunnitelmassa kannattaa ottaa huomioon.

Sisällöllisesti kirjan on tarkoitus tukea yrityksen perustajan oppaita, minkä takia kirjassa ei käsitellä esimerkiksi yritysmuotoja, yrityksen teknistä perustamisprosessia tai erilaisia rahoitusmuotoja. Niiden sijaan keskitytään pohjustamaan yritystoiminnan suunnitteluvaihetta, toimintamuodon ja ansaintalogiikan löytämistä sekä idealle sopivan liiketoimintamallin muodostamista. Lisäksi pelikirja antaa vinkkejä muun muassa palvelujen tuotteistamiseen ja palvelumuotoilun keinojen hyödyntämiseen, palvelujen hinnoitteluun ja myyntiprosessin suunnitteluun.

Pelikirjaa varten on haastateltu yritysneuvoja ja -kehittäjiä sekä yrittäjiä. Heidän kommenttejaan siteerataan käsiteltävien asioiden yhteydessä. Lisäksi julkaisun loppuun on koottu haastatteluissa useimmin toistuvat vinkit asiantuntijayrittäjyyden suunnittelijoille. Kuitamme hankkeiden rahoittajia, kaikkia haastateltuja, artikkelien kirjoittajia sekä artikkeleja kommentoineita.

Toukokuussa 2012,

Sampsu Wulff, Mari Mykkänen, Jesse Varis, Päivi Voutilainen ja Eeva Keski-Orvola



01 YRITYSTOIMINNAN SUUNNITTELU

1.1 Yrittäjävalmiuksen tunnistaminen

Ihmiset lähtevät yrittäjiksi monista eri syistä ja lähtökohdista. Klassisesti on puhuttu sekä yrittäjyyden työntö- että vetotekijöistä. Väljästi tulkiten tällä käsiteparilla tarkoitetaan pakko- ja mahdollisuusyrittäjyyttä, ts. onko yrittäjyyden taustalla muiden työllistymismahdollisuuksien vähäisyys (*työntötekijä*) vai toisaalta houkuttelevan liiketoimintamahdollisuuden havaitseminen (*vetotekijä*). Tässä luvussa pureudumme siihen, mitkä tekijät vaikuttavat motivoivan akateemisia ihmisiä yrittäjäksi ryhtymisessä.

Kuten kaikilla, myös korkeasti koulutetuilla syyt ja vaikuttimet yrittäjyyteen lähtöön ovat moninaiset. Selvittääksemme näiden ihmisten taustalta mahdollisesti yleistettäviä motiiveja yrittäjäksi lähtemiseen, haastattelimme kehittäjä- ja yritysneuvojatarhoja Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa marras-joulukuussa 2011. Kysimme heiltä näkemystä siitä, miksi korkeasti koulutetut lähtevät yrittäjäksi. Vastauksista erottui selvästi kaksi eri näkökantaa, jotka liittyvät jo edellä mainittuihin työntö- ja vetoteki-

jöihin. Osa haastatelluista nosti esiin työelämän muutokset etenkin akateemisten kohdalla. Sekä akateeminen työttömyys että akateeminen päätkäytöllisyys ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosien aikana, ja tämä on osaltaan toiminut työntävänä voimana yrittäjyyteen – yrittäjyys onkin yhtäkkiä ainoa mahdollisuus työllistyä.

Toisaalta usein haastateltavat nostivat myös esiin osaamisen ja sen merkityksen. Korkeasti koulutetut yrittäjät, tai yrittäjäksi aikovat, kokevat usein, että heillä on jotain sellaista erityisosaamista jonka, he tahtovat kaupallistaa. Lisäksi esiin nousi yrittämisen vapaus, jolloin ei olla enää sidottuja palkkatyöhön.

Ja lopulta, kuinka paljon päätkätyössä olevan tutkijan asema – ainakin mitä tulee taloudelliseen epävarmuuteen – eroaa yrittäjästä? Niinpä. Siksi etenkin tutkijoiden voisikin olla mielekäs ajatella tosissaan osaamisensa kaupallistamista ikuisten apuraha-anomusten kirjoittamisen ja jälleen uuden määräaikaisen työsopimuksen tavoittelemisen sijaan. Apua tähän kyllä on saatavilla. Yliopistoilla toimii omat yrittäjyyttä edistävät palvelunsa, samoin ammattikorkeakouluilla. Lisäksi tulevat tiedepuistot ja niissä



toimivat yrityshautomot, uusyrittäjäkeskukset ja erilaiset hankkeet. Avunpuutteesta asia ei aina-kaan jää kiinni. Se, joka väittää, että aloittava yrittäjä on yksin, valehtelee. Raakaa työtä yrittäminen kuitenkin vaatii, se kannattaa jokaisen yrittäjäkandidaatin pitää kirkkaana mielessä, ettei harhakuvitelmiä pääse syntymään.

Mutta entäpä sitten ne yrittäjävalmiudet, mitä aloittavalta yrittäjältä vaaditaan? Edellä jo mainittiin raaka työ, tämän lisäksi aivan olen-nainen seikka on kyky sietää riskiä ja epävarmuutta. Ei ole olemassa sellaista yrittäjyyden muotoa, johon ei sisältyisi riskiä tai epävarmuutta. Jos koet, että et näitä kestä, kannattaa ehkä harkita pari kertaa lähteekö yrittäjäksi vai ei. Toisaalta, nykyään edes palkkatyötä ei voida pitää riskittömänä tai varmana vaihtoehtona, vakituisestakin työntekijästäkin päästään hyvin helposti eroon työnantajan niin halutessa.

Näiden seikkojen lisäksi haastateltavat myös korostivat yrittäjäksi aikovan omaa taloutta. Oman talouden pitäisi olla vakaalla pohjalla, koska alku on käytännössä aina enemmän tai vähemmän kitkuttamista ja siihen, että ensimmäisen kerran saa kassaan rahaa, tulee menemään aikaa.

Riskinsietokyvyn ja oman talouden tasa-painon lisäksi haastateltavat asiantuntijat painot-tivat aikaansaavuutta ja itsensä kehittämistä. Asiantuntijayrittäjän tulee olla aikaansaava henkilö, joka ei vierasta uuden oppimista. Osaami-sintensiivisillä aloilla on monesti vaarana, että suunnitellaan ja suunnitellaan ja hiotaan tuotet-ta tai palvelua koko ajan paremmaksi, mutta ei koskaan saada sitä valmiiksi ja myyntiin. Toisin sanoen tehdään sitä mikä on kivaa, ei sitä mitä pitäisi.

1.2 Akateeminen yrittäjyys vs. perinteinen yrittäjyys

Nykyään puhutaan laajasti akateemisesta yrittäjyydestä niin sanotun perinteisen yrittäjyyden rinnalla. Muita nimiä tälle rakkaalle lapselle ovat muun muassa osaamisintensiivinen yrittäjyys, asiantuntijayrittäjyys, osaamisperus-tainen yrittäjyys ja KIBS -yrittäjyys (*Knowledge Intensive Business Services*). Jokainen voi valita näistä mieleisensä termin ja toisaalta jokaisella termillä on hiukan erilaisia painotuksia. Tässä oppaassa puhumme laajasti asiantuntijapalveluyrityksistä sisältäen kaikki edellä mainitut termit.

Mutta mitenkäs se asiantuntijayrittäjyys sit-ten poikkeaa tästä perinteisestä yrittäjyydestä? Yritystoimintaan liittyvät aina omat riskinsä, niin asiantuntijapuolella kuin muuallakin. Toki asiantuntijapalveluyritysten ja tätä kautta asian-tuntijuuteen pohjaavan yrittäjyyden voidaan nähdä jossain määrin poikkeavan perinteisestä yrittäjyydestä. Ensinnäkin, asiantuntijapalvelu-yritykset ovat perinteisiin yrityksiin verrattuna useammin täysin uusia toimialalla, jolloin tuote tai palvelu on niin uusi ja uniikki, että sille ei välttämättä ole kilpailijoita eikä vertailukohtaa. Perinteisemmällä toimialoilla sitä vastoin tuo-te tai palvelu on usein kopio jostain jo markkinoilta löytyvästä vastaavasta tuotteesta tai palvelusta, mahdollisesti pienin parannuksin varustettuna.

Asia, joka usein – ei tietenkään aina – erot-taa asiantuntijapalveluyritykset perinteisistä yri-tyksistä, ovat asiakkaat. Siinä missä perinteiset yritykset ovat yleensä kuluttajaorientoituneita (*ts. tuote tai palvelu myydään suoraan yksityiselle kuluttajalle ja loppukäyttäjälle*), sijoittuvat asian-tuntijayritysten asiakkaat puolestaan arvoketjun alkupäähän. Lisäksi, perinteisessä yritystoi-minnassa asiakas on monesti helpommin tun-nistettavissa kuin asiantuntija-aloilla, etenkin teknologiayrityksissä. Usein ero ei kuitenkaan kumpua niinkään yrittäjyydestä tai yrityksestä, vaan enemmän yrittäjistä itsestään.

"Jos löytää keinon lähteä kokeilemaan nollan euron pe-riatteen, niin ei muuta kuin Indiana Jones –hattu päähän ja menoksi!"

kehittäjä, n. 35 v.

1.3 Yritystyyppi persoonan mukaan

Yrittäjägeenin löytymistä ja synnynäisten yrittäjien seulomista dna:n avulla odotellessa pohditaan seuraavassa hieman yrittäjäkandidaatin persoonan vaikutusta yrittäjyyden muodon valintaan.

Olisiko hyvä yrittäjä ehkä energinen suorittajatyypin, joka ei pelkää kovaa työntekoa ja saa asioita aikaiseksi? Tai olisiko hän kenties luontainen johtajatyypin, jolla on kyky esittää asiansa vakuuttavasti ja organisoida tehokkaasti? Hyvä yrittäjä voisi kenties olla myös persoona, jolla pukkaa koko ajan uusia ideoita ja jolla on kyky saada innostuksensa tartutettua muihin. Vai olisiko hyvä yrittäjä empaattisesti kyvykäs ihmissuhdeosaaja, joka saa asiakashyötyajattelunsa ja tilannetajunsa ansiosta kauppoja keskimääräistä paremmin aikaiseksi? (ks. esim. *Pyykkö 2011*)

Tunnettuja yrittäjäpersoonia lienee sijoiteltavissa jokaiseen edellisistä luokista ja vielä enemmän niiden välimaastoon.

Omien persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen auttaa sopivan yrittäjyyden muodon löytämisessä. Kaikille ei sovi yrityksen luominen ja kehittäminen tyhjistä, kun taas toisille se on juuri se innostavin ja motivoivin vaihe. Viimeksi mainituilla voikin olla taipumusta sarjayrittäjyyteen, eli yritystoiminta voidaan myydä pois toiminnan vakiinnuttua tai vaikka jo aiemminkin uuden innostavamman idean tieltä.

Toisenlaiselle persoonalle sopii paremmin ehkä valmiiksi koeteltu liiketoimintakonsepti, jossa kehitys- ja testaustyö tehdään muualla yrittäjän keskittyessä liiketoimintakonseptin kurinalaiseen toteuttamiseen. Jollekin muulle sopii puolestaan parhaiten olemassa olevan yrityksen ostaminen ja edelleen kehittäminen, jolloin päästään hyötymään valmiista asiakaskunnasta, osaavasta henkilöstöstä ja tulovirtaa tuottavasta liiketoiminnasta. Henkilön, jolla on hyvä talous- ja markkinaymmärrys sekä johtaj ominaisuuksia, polku voi uusien houkuttelevien tilaisuuksien myötä johtaa myös portfolioyrittäjäksi eli useamman liiketoiminnan samanlaiseksi harjoittajaksi. Sosiaaliselle joukkuepe-laajalle sopii kenties parhaiten tiimiyrittäjyys, jossa optimitalanteessa jokainen voisi keskittyä pitkälti omaan substanssiosaamiseensa ja jonka kehitystyössä ja päätöksenteossa voidaan hyötyä

useamman pään synergiasta. Tiimiyrittäjätyyppille yksinyrittäjyys ei välttämättä olisi vaihtoehto lainkaan.

Liikeidean ja persoonan yhteensopimattomuudesta voi tulla ongelma vaikkapa tilanteessa, jossa introvertin henkilön pitäisi tehdä runsaasti uusiasiakashankintaa ja käytännön myyntityötä. Tämä vaatisi todennäköisesti jatkuvaa toimintaa omalla epämukavuusalueella, jolloin vaarana on, että toiminta alkaa ohjautua tietoisesti tai tiedostamatta pikkuhiljaa enemmän ja enemmän muihin yrityksen tehtäviin. Tämä puolestaan näkyy väistämättä toiminnan tuloksellisuudessa, ellei epämukavuusalueen tehtävää olisi mahdollista siirtää jollekin toiselle henkilölle.

Toisaalta tiedetään, että menestyviä yrittäjiä yhdistää juuri poikkeuksellinen kyky toimia pitkiä aikoja omalla epämukavuusalueella. Yritysrahoittajien tiedetään puolestaan arvioivan liikeidean ohella yrittäjäkandidaatin ja liikeidean yhteensopivuutta. Sopiva tyyppi kun voi saada keskinkertaisen idean lentoon ja päinvastoin.

1.4 Liikeidean lähteillä

Yritystoimintaa ei ole ilman liikeideaa. Monesti kuulee sanottavan, että kyllähän sitä olisi halua lähteä yrittäjäksi mutta kun ei ole ideaa. Mikä siis avuksi? Liikeideoita voi lähteä etsimään monesta eri lähteestä. Joskus liikeidea voi lähteä harrastuksesta, tahdotaan tehdä harrastuksesta ammatti ja koetaan, että harrastuksen kautta voisi olla jotain annettavaa muillekin. Useimmiten liikeidea tulee kuitenkin työelämän kautta.

Työelämälähtöiset liikeideat kumpuavat työntekijänä havaitusta mahdollisuudesta. Voi olla esimerkiksi niin, että henkilö on töissä toimialalla A ja huomaa, että tietynlaiselle palvelulle olisi tarvetta, ja tämä realisoituu liikeideaksi toimialalle B. Liikeidea voi tulla myös siitä, että havaitaan puutteita tai huonoa laatua omalla toimialalla ja saadaan tästä kimmoke perustaa yritys. Kuitenkin liikeideoita yhdistävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että on havaittu markkinoilla liiketoimintamahdollisuus. Tästä lisää seuraavaksi.

”Oikeastaan se yrittäjyys ei siinä eroa varmaan millään tavalla siitä muusta, mutta ehkä se yrittäjä monesti eroaa siinä mielessä, että ajattelee vähän monimutkaisemmin kun se peruskoulun käynyt. Ehkä ajattelee hieman moniulotteisemmin jonka takia se sitten koetaan jopa vaikeammaksi se yrittäjyys kun mitä se käytännössä saattaa olla. Tehdään paljon tarkempaa taustatyötä sen asian hyväksi kun perinteisellä yrittäjällä.”

yritysneuvoja, 50 v.

Liiketoimintamahdollisuuden lähtökohtia

Yritystoiminta pohjautuu liikeideaan. Liikeidea taas pohjautuu havaittuun liiketoimintamahdollisuuteen. Mistä näitä liiketoimintamahdollisuuksia sitten tulee, miten ne havaitaan? Seuraavassa on muutamia KTT Mika Tuunasen OiLi-hankkeen ”Älä yritä vaan onnistu” -koulutuksen luennolla 17.11.2011 esittämiä liiketoimintamahdollisuuden muotoja:

Uusi tuote eli tavara tai palvelu. Liiketoimintamahdollisuus voi syntyä täysin uudesta tuotteesta tai palvelusta. Joku on ensimmäisenä havainnut vaikkapa sen, että ihmiset stressaantuvat suunnitellessaan häitään – ratkaisuna on syntynyt ensimmäinen *wedding planner* eli hääsunnittelija. Hieman uudempi esimerkki on sähköinen kirja, johon liittyy tietenkin myös e-kirjan lukulaite, esimerkiksi Amazonin Kindle. Entä kuinka kauan markkinoilla on ollut vessasta alas huuhdeltavia vessapaperirullia?

Uusi tapa organisoida. Kun Amazon.com keksi, että ihmiset voivat ostaa kirjoja myös verkosta, syntyi verkkokirjakauppa. Lähtöajatuksena oli tarjonnan laajentaminen suuremmaksi kuin perinteisillä kivijalkakirjakaupoilla tai posti-myyntiyrityksillä. Siinä missä perinteiset kaupat pystyvät tarjoamaan 200 000 nimikettä, pystyy verkossa toimimalla tarjoamaan paljon enemmän.

Toisena esimerkkinä voidaan mainita sellun valmistaminen Etelä-Amerikassa, jossa tuotantokustannukset ovat murto-osa siitä mitä ne ovat Suomessa. Seurauksena on, että suomalaisia puuta rahdataan laivalasteittain esimerkiksi Brasiliaan. Siellä siitä keitetään sellua, joka rahdataan takaisin Suomeen, jossa siitä tehdään paperia tai kartonkia.

Uusi raaka-aine. Esimerkiksi bioetanolia: Suomessakin astui voimaan vuoden 2011 alusta polttoaineuudistus, joka toi bensa-asemien mitta-reihin uuden polttoainelaadun 95E10. Kyseinen polttoainelaatu sisältää 10 prosenttia etanolia

Uudet markkinat. Uudet markkinat voivat syntyä vaikkapa teknologian kehityksen kautta. Vai kuka olisi 1980-luvulla uskonut, että kännykät lyövät itsensä läpi. Hyvin harvassa olivat varmasti ne, jotka ajattelivat, että ihmiset tahtovat olla tavoitettavissa koko ajan ja joka paikassa.

Uudempina esimerkkeinä ovat tablettitietokoneet, erilaiset mobiilisovellukset ja navigaattorit.

Uudenlainen tuotantoprosessi. Esimerkkinä jälleen jo edellä mainitut e-kirjat sekä lisäksi huhtikuussa 2012 ensiesityksensä saanut Iron Sky -elokuva ja etenkin sen rahoitus crowdfunding –menetelmällä. Osa elokuvan tuotantoon tarvittavista pääomista kerättiin crowdfunding –menetelmää käyttäen, jossa rahaa hankitaan vapaaehtoisilta ihmisiltä esimerkiksi tuotemyynnin ja ennakkotilausten avulla sekä tarjoamalla heille ennakkoon investointimahdollisuuksia.

Kysymyksiä liikeideaan liittyen

Mitä hyötyä tuotteestani tai palvelustani on asiakkaalle? Eli mikä on asiakashyöty, tämä yrityksesi ainutlaatuinen myyntiväittäjä. Kerro, kuinka paljon pystyt parantamaan asiakkaasi kannattavuutta, ja osoita se mitattavissa olevilla seikoilla. Anna, kuten Jari Parantainen kehoittaa, ”törkeä lupaus”.

Mitkä ovat markkinat? Selvitä itsellesi aiottujen markkinoiden koko, kasvu ja kehitys, sijainti sekä tietenkin kilpailijat. Pyri lohkaisemaan itsellesi markkinoilta sopiva segmentti. Analysoi markkinat ja se, minkä tyyppisiä asiakkaita juuri sinun yrityksesi on kannattavaa palvella. Näin pääset asiakkuuksissa syvemmälle.

Miten tällä tehdään rahaa? Yritystoiminnan lähtökohtana on ansaita omistajille rahaa. Mieti, miten pystyt kapitalisoimaan ideasi. Vaihtoehtoja on useita, kuten yritysten välinen yhteistyö, liikeidean myynti, vuokraus, leasing, lisensointi ja edellä mainittujen yhdistelmät.

Hyvän liikeidean tunnuspiirteistä

KTT Tuunanen esittää myös, että hyvällä liikeidealla on tiettyjä tunnuspiirteitä. Lista ei ole täydellinen, mutta sitä voi kuitenkin pitää suuntaa antavana. Lupaavalla liikeidealla on muun muassa seuraavia piirteitä:

Ainutlaatuinen ja mahdollisesti suojattavissa. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi ipr-suojaus, nimisuojaus ja tuote- tai tavaramerkki. Etenkin palveluyrityksessä tärkeässä roolissa on henkinen pääoma eli se, että tieto kulkee yrittäjän ja henkilöstön korvien välissä. Tämän johdosta kilpailijat eivät pääse ainakaan täyd-

1. Tuunasen luento pohjaa pääsääntöisesti teokseen ”Ideasta kasvuyritykseksi”

McKinsey & Company
2000

lisesti kiinni yrityksen osaamiseen. Puhutaan siis hiljaisesta tiedosta (*eng. tacit knowledge*): esimerkiksi kuka tahansa voi suunnitella tuolin kopiaamalla jo markkinoilla olevan mallin, kopiaojalle ei kuitenkaan selviä, miksi valinnat on tehty niin kuin ne on tehty.

Hyvin fokuoitu. Hyvä liikeidea on myös hyvin fokuoitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että ei yritetä palvella jokaista mahdollista asiakasta kaikin eri tavoin. Yksinkertaistettuna fokuointi on sitä, että keskitytään johonkin tarkasti määriteltyyn asiakaskuntaan, jonka halut ja tarpeet tunnetaan ja ne pystytään myös tyydyttämään.

Innovatiivinen. Hyvän liikeidean olisi hyvä olla myös innovatiivinen. Liikeideaa voidaan pitää innovatiivisena silloin, kun sillä on vähintään riittävä uutuusarvo, kasvupotentiaalia sekä tietenkin mahdollisuus tehdä voittoa. Innovatiivisen tuotteen tai palvelun ei tarvitse, vaikka monesti niin luullaan, perustua täysin uuteen keksintöön. Innovatiivinen liikeidea voi olla yksinkertaisesti tapa tehdä asioita uudella tavalla, se voi olla myös uudenlainen yhdistelmä tuotteita ja palveluita. Usein innovatiiviset liikeideat syntyvät aivan arkipäiväisissä tilanteissa ihmisten keksiessä ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin tai tarpeisiin.

Taloudellisesti kannattava myös pidemmällä aikavälillä. Yleisesti ei riitä, että liikeidea tuottaa rahaa vain hetken aikaa, tämän pohjalle ei pysty rakentamaan kannattavaa liiketoimintaa. Varmista siis, että liikeideasi kantaa taloudellisesti myös pidemmällä aikavälillä. Tässä ovat apuna esimerkiksi kustannus- ja kannattavuuslaskelmat.

TALOUDELLI-
SESTI KAN-
NATTAVA
MYÖS PIDEM-
MÄLLÄ
AIKAVÄLILLÄ.



1.5 Valmiin yrityksen ostaminen

Tapani Hirvonen

Miksi ostaisin yrityksen sen sijaan, että perustaisin kokonaan uuden ja hyödyntäisin siinä omaa ammattitaitoani?

Kysymys on aiheellinen, ja sitä pohtivat ostajan lisäksi myös yrityskaupan rahoittajat. Jo toimivan yrityksen ostamista voi perustella muun muassa seuraavilla syillä:

EU:n teettämän laajan tutkimuksen mukaan toimivan yrityksen ostaminen on kolme kertaa turvallisempaa kuin kokonaan uuden aloittaminen!

Taulukko 1.

Valmiin yrityksen ostoon liittyvät hyödyt ja riskit.

HYÖDYT

Saat usein valmiin asiakaskunnan, maineen ja toimintakonseptin nopeasti (*"hyppätään liikkuvaan junaan"*).

Saat yleensä aina myyjän opastuksen ja tuen starttivaiheessa.

Sinulla on hyvä mahdollisuus saada osaava henkilökunta palvelukseesi.

Saat usein käyttöösi valmiin toimittajaverkon ja valmiiksi neuvotellut ostoehdot.

Toimialueen kilpailuasetelma pysyy ennallaan (*erittäin tärkeä asia!*).

RISKIT

Ellet tunne toimialaa, voit ostaa yrityksen, joka on elinkaarensa lopussa.

Ellet tunne yritystä, voit ostaa huonomaineisen yrityksen.

Voit ostaa yrityksen, jonka tuotteet tai palvelut eivät enää vastaa asiakkaiden tarpeita.

Ellet tunne yritystä, voit ostaa vanhat tuotantokoneet ja joudut investoimaan heti alussa kohtuuttomasti yrityksen kehittämiseen.

Myyjän painostuksesta voit tehdä ostopäätöksen liian äkkiä (*vrt. "autokuume"*).

Henkilökunnan asenteet uutta yrittäjää kohtaan voivat olla yllättäviä.

Ostat osakkeita tai osuuksia myyjän painostuksesta vaikka liiketoimintakauppa olisikin ollut järkevämpi vaihtoehto.



Mistä löytyisi sopiva ostokohde?

Kun yrittäjyys kiinnostaa, niin suuresta innokkuudesta huolimatta pitäisi osata kriittisesti miettiä mitä haluaa! Sen kautta tarkentuu myös se, mistä ostettava kohde voisi löytyä.

Kannattaakin aloittaa jo hyvissä ajoin oman liiketoimintasuunnitelman (LTS) laadinta eli pohtia, millainen pitäisi olla juuri sen yrityksen, joka minua kiinnostaa. Hyvä LTS sisältää seuraavat elementit:

Kauppaprosessi

Yrityskauppa on usein vaiheittain etenevä tahtumaketju. Osaavan asiantuntijan avulla voit edetä vaihe kerrallaan joko kohti lopullista kauppaa tai neuvotteluista irtautumista. Prosessia on hyvä aikatauluttaa ja pilkkoa välipäätöksiksi sopimusten avulla. Salassapitosopimus on syytä solmia mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myyjän kanssa. Se varmistaa, että asioista voidaan puhua vapaasti ja luottamuksellisesti, puolin ja toisin.

Vähänkin isommissa yrityskaupoissa on tapana tehdä aiesopimus. Siinä voidaan sopia muun muassa neuvottelurauhasta eli siitä, että mukaan ei oteta uusia ostajaehdokkaita aiesopimuksen voimassaoloaikana. Aiesopimuksessa ei useinkaan ole vielä määritelty kauppahintaa mutta toisaalta siinä saattaa olla osapuolia sitova sanktio siinä tapauksessa, että neuvottelut ilman mitään perusteltua syytä lopetetaan. Aiesopimuksenkin allekirjoitus vaatii sitoutumista viemään asiaa eteenpäin.

Mikäli neuvottelut etenevät suotuisasti, on syytä tehdä esisopimus. Sen laatiminen on aiheellista tilanteessa, jossa osapuolet eivät vielä ole sopineet kaikista yksityiskohdista, mutta ovat valmiit sitoutumaan yrityskaupan toteutukseen. Kaikki nämä sopimukset on syytä jättää ammattilaisten laadittaviksi.

Ennen kuin lähdet kauppaneuvotteluihin, varmista, että myyjä oikeasti omistaa osakkeet ja hänellä on oikeus tehdä niitä koskevia sitoumuksia.

Hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia.

- Mille toimialalle aiot yrittäjäksi. Toimiala voi liittyä koulutukseesi, työkokemukseesi tai jopa harrastuksiisi.
- Millaisella liikeidealla aiot erottua muista ja menestyä.
- Millä maantieteellisellä alueella yrityksesi pitäisi sijaita.
- Millaisen asiakaskunnan kanssa haluat olla tekemisissä.
- Millaisia tuotteita ja palveluita haluat tuottaa ja myydä.
- Millaiset ovat taloudelliset tavoitteesi liikevaihdon ja tuloksen suhteen.
- Paljonko olet rahallisesti itse valmis panostamaan.
- Millainen on oma visiosi – miltä yrityksesi tulee näyttämään kymmenen vuoden päästä.
- Oletko valmis palkkaamaan yrityksesi työntekijöitä vai haluatko toimia itsenäisesti.
- Paljonko ”ihanneyrityksesi” perustaminen ja toiminnan käynnistäminen maksaisi.



Ostettavan yrityksen toimintaan tutustuminen ja eri kauppamuodot

Ostokohteena voivat olla yrityksen osakkeet tai osuudet, kokonaan tai osittain. Tällöin myyjänä ovat näiden osakkeiden tai osuuksien omistajat, ja kauppahintakin tulee suoraan heille. Ostajalle siirtyy yhtiö varoineen ja velkoineen. Toiminta jatkuu entisellä Y-tunnuksella ja entisillä tase-arvoilla. Ostaja tekee tavallaan sijoituksen eli ottaa usein henkilökohtaisen lainan ja ostaa sillä osakkeita tai osuuksia. Hänen sijoituksensa arvo realisoituu vasta siinä vaiheessa, kun hän on puolestaan niitä myymässä eli ehkä jopa vasta kymmenien vuosien päästä.

Ostajan kannalta usein olisi järkevää perustaa uusi yritys, ottaa velka sen nimissä ja ostaa myytävän yrityksen liiketoiminta ja ehkä nimi. Silloin muun muassa kauppasummaan mahdollisesti sisältyvä liikearvo (*goodwill*) on mahdollista saada ostajan taseeseen poisto-omaisuudeksi. Silloin ikään kuin verottaja maksaa osan

kauppahinnasta. Samoin jos ostettavan yhtiön taseessa on omaisuuseriä, joiden tasearvo on merkittävästi pienempi kuin käypä arvo, puoltaa liiketoimintakauppa paikkaansa. Liiketoimintakaupassa kauppahinta jaetaan yleensä seuraaviin eriin:

- **Käyttöomaisuus** eli kaikki se omaisuus, joka tarvitaan bisneksen pyörittämiseen (*esimerkiksi koneet ja laitteet, kalusto, rakennukset ja rakennelmat sekä maa-alueet*).
- **Vaihto-omaisuus** eli myytävät vaihtuvat vastaavat (*tyypillisesti raaka-aineet ja valmiit tuotteet*).
- **Liikearvo** eli goodwill on sellaista aiheetonta arvoa, jonka varassa yrityksessä voidaan jatkossakin tehdä kannattavaa bisnestä. Näistä liikearvon elementeistä on myyjällä usein oma, hyvinkin tunnepitoinen näkemys.

Ostajan tarkistuslista.

Olenko saanut tarpeeksi informaatiota kaupan kohteesta?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EN <input type="checkbox"/>
Olenko käynyt saamani tiedon läpi asiantuntijan kanssa?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EN <input type="checkbox"/>
Olenko tehnyt oman liiketoimintasuunnitelman?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EN <input type="checkbox"/>
Tiedänkö, mitkä ovat toimialan tulevaisuuden näkymät?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EN <input type="checkbox"/>
Onko minulla perheeni ja läheisteni täysi tuki yrityskaupalle?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>
Onko yrityksen arvonmäärityksen tehnyt ulkopuolinen asiantuntija?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>
Onko yrityskaupan rahoituskuvio selvillä?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>
Onko myyjä sitoutunut olemaan tukenani alkuvaiheessa?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>
Onko yrityksen avainhenkilöt sitoutettu jatkamaan palveluksessani?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EI <input type="checkbox"/>
Olenko verrannut ostoinvestointia täysin uuden yrityksen perustamiseen?	KYLLÄ <input type="checkbox"/>	EN <input type="checkbox"/>



Liiketoimintakaupassa ostajalla on myös se etu, että hänen ei välttämättä tarvitse ostaa kaikkea myytävän yrityksen taseessa olevaa omaisuutta. Yleisesti vallitsee käsitys, että jos ostaja haluaa ottaa käyttöön myyjäyhtiön ehkä hyvinkin tunnetun ja hyvämaineisen nimen, niin osake- tai osakkuuskauppa on ainoa vaihtoehto. Näin ei kuitenkaan ole, sillä myös liiketoimintakaupassa voi kaupan kohteena olla yrityksen nimi.

Kauppahinnan määräytyminen

Yrityksen arvonmäärityksestä ei sinänsä ole käytännön hyötyä, ennen kuin olet selvillä siitä, mitä lopulta olet ostamassa, osakkeita tai osuuksia vai liiketoimintaa.

Lopullinen kohteen arvonmääritys on annettava tehtäväksi ammattilaiselle, jotta sillä olisi painoarvoa erikoisesti rahoittajien silmissä. Usein myyjän intresseissä on arvonmäärityksen tekeminen ja hän sen sitten maksaakin. Toki ostajakin voi teettää vertailevan arvonmäärityksen, kun on saanut tarpeeksi tietoa kohteesta sen tekemiseksi.

Joka tapauksessa yrityksellä ei ole yhtä ainoaa oikeaa arvoa. Lopullinen kauppahinta määräytyy myyjän ja ostajan välisissä neuvotteluissa. Usein sanotaankin, että kauppahinta on kohdallaan silloin, kun ostaja miettii, että maksinkohan liikaa, ja myyjä miettii, että pyysinköhän liian vähän.

1.6 Ideasta yritykseksi

Idealampun syttyessä ei yrityksen perustamisessa kannata turhia aikailia vai kuinka? No, ei aivan. Totta kai hieno ja loistava liikeidea on oiva lähtökohta yrityksen perustamiselle, mutta pelkän idean pohjalta ei ole kovinkaan suositeltavaa yrittäjäksi ponnistaa. On hyvä pitää mielessä, että suunnitteluprosessi, jonka idean kypsyminen varsinaiseksi yritykseksi vaatii, voi olla hyvinkin pitkä.

Ennen kuin ryntää suin päin perustamaan yritystä, on hyvä ottaa muutamia seikkoja huomioon. Ensinnäkin, kuten jo mainittiin, Suomi on täynnä aloittavan yrittäjän kavereita eli neuvoa ja tukea on saatavilla. Tätä tukiverkostoa kannattaa ilman muuta hyödyntää. Lisäksi on hyvä miettiä yritys- ja liikeidean kypsyysaste: onko idea vielä aivan raakile vai jo pidemmäl-

le jalostettu. Kuulostaa hyvin yksinkertaiselta, mutta valitettavan usein se ei sitä ole. Tässä ovat asiantuntijat suureksi avuksi. Liian moni hyvä idea on pilattu viemällä se markkinoille raakileena. Tässä kohtaa on hyvä myös selvittää mahdolliset patenttioikeudelliset asiat eli se, että aiottu palvelu tai tuote on varmasti uusi ja sellainen, että yrittäjäkandidaatilla on siihen oikeudet. Asiantuntija-aloilla voi helposti käydä niin, että joku toinen on jo ehtinyt rekisteröimään juuri sen idean, jonka pohjalta yritys-toimintaa olisi ollut tarkoitus rakentaa. Apuna näiden asioiden miettimisessä voi käyttää esimerkiksi oppilaitosten tarjoamia maksuttomia palveluita.

Neuvontaa ja muiden mielipiteitä ei voi liikaa korostaa tässä yhteydessä. Haastattelujemme pohjalta on tullut esiin, että monet yrittäjäkandidaatit eivät testautu liikeideaansa riittävästi. On melko pitkälti sama, mistä asiasta on kyse, mutta aina kun jokin on omaa ja sitä työstää pitkään, tulee omalle työlleen sokeaksi. Liikeideasta tulee ikään kuin oma lapsi, johon uskotaan sokeasti eikä puutteita kyetä tunnistamaan. Voidaan tulla vauhtisokeiksi. Palautetta kuitenkin tarvitaan, jotta liikeidea kohtaisi asiakaskohderyhmän todellisen tarpeen.

Liikeidean arvioinnissa yrittäjäkandidaatilla on melkein pä runsauden pula. Yksi toimiva vaihtoehto on paikallinen Uusyrityskeskus. Uusyrityskeskuksen neuvojilla on kokemusta ja näkemystä arvioida liikeidea ammattimaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Uusyrityskeskus lähtee liikeidean arvioinnissaan nimenomaan kokonaisvaltaisuudesta. Tähän kuuluu muun muassa se, että kartoitetaan yritystoimintaa suunnittelevan henkilön lähtötilanne, joka sisältää muun muassa koulutuksen ja työkokemuksen. Uusyrityskeskus painottaa liikeidean arvioinnissaan työkokemusta muun muassa siitä näkökulmasta, tunteeko yrittäjäkandidaatti asiakkaat, heidän käyttäytymisensä sekä markkinatarpeet. Näiden lisäksi se auttaa kartoittamaan markkinatilannetta siinä, mitä palveluita markkinoilla on tarjolla. Tämän lisäksi arvioidaan myös henkilöä ja hänen luonteenpiirteitään, sillä kaikissa meissä ei asu pientä yrittäjää eli löydy sitä, mitä yrittäminen vaatii. Jos joku asiantuntijataho, sanoo, että ei sinusta ehkä ole yrittäjäksi, tästä ei todellakaan kannata loukkaantua. Voi olla, että idea ei ole riittävän kantava, hetki ei ole oikea tai sitten he yksinkertaisesti näkevät jotain mitä



YRITTÄJYYS- JA INNOVAATIOPALVELUT ITÄ-SUOMEN YLIOPISTOSSA

Yrittäjyys- ja innovaatiopalvelut vastaa Itä-Suomen yliopiston keksintöilmoitustoiminnasta, yliopisto-omisteisen immateriaalioikeuden kaupallistamisesta ja yliopistolähtöiseen yrittäjyyteen liittyvistä palveluista. Palveluiden avulla edistetään innovaatioaihioiden kaupallisten hyödyntämismallien ja sovelluskohteiden tunnistamista ja suojaamista osana kaupallistamisprosessia. Yrittäjyys- ja innovaatiopalveluiden tavoitteena on edistää yrittäjyyttä ja tutkimukseen perustuvien kasvuhakuisten spin out -yritysten syntymistä. Toiminta perustuu ensisijaisesti yhteistoimintaan liike-elämän, kotimaisten ja kansainvälisten yrityskehitysorganisaatioiden ja alkuvaiheen rahoittajien kanssa.

Yrittäjyys- ja innovaatiopalveluiden toiminta keskittyy ensisijaisesti innovaatioaihioiden alkuvaiheen arviointiin ja yritystoiminnan suunnittelu- ja perustamisvaihetta tukeviin toimintoihin. Innovaatioaihioiden alkuvaiheen arviointiin liittyy immateriaalioikeuksien omistajuusselvitykset, hyödyntämisarviointi ja kaupallistamistoimenpiteiden suunnittelu ja toimenpiteet yhteistyössä strategisten kumppanuuksien kanssa. Yritystoiminnan suunnittelu- ja perustamisvaiheessa tuetaan liiketoiminnan suunnittelussa, immateriaalioikeuksien hyödyntämisessä, yrityshautomopalveluihin liittyvissä kysymyksissä, sivutoimimennettelyssä sekä yliopiston tilojen ja laitteiden käytössä yritystoiminnan aloitusvaiheessa



yrittäjäkandidaatti itse ei näe. Asia pitää ottaa suurena palveluksena. Voi olla, että yrityksen perustamattomuudella säästetään silkkaa rahaa ja ehkä myös perhesuhteita.

Oma perhe on hyvä lähtökohta liikeidean testaamiseen. On aivan sama, ymmärtääkö perheesi mitään suunnittelemastasi yritystoiminnasta, mutta perheenjäsenten mielipiteellä on kuitenkin väliä. Jos esimerkiksi aviopuolisosi ei usko ideaasi, tulee tämä varmasti heijastumaan perhe-elämään ja tätä kautta myös yritystoimintaan. On siis hyvä testauttaa ideaa puolisollla ainakin sen verran, että tietää perhesovun säilyvän vaikeinakin hetkinä.

Asiantuntijayrittäjän ystävätkin saattavat usein olla korkeasti koulutettuja. Jos olet niin onnellisessa asemassa, että sinulla on ystäviä samalta alalta tai ainakin hyvin läheltä omaa alaasi, niin miksi et hyödyntäisi heidän asiantuntemustaan. Voi olla, että et ole vauhtisokeudeltasi huomannut jotain suunnittelemaasi yritystoimintaan oleellisesti liittyvää seikkaa. Ystävät voivat rohkaista sinua entisestään – tai mikä parempi, antaa rakentavaa kritiikkiä. Muista kuitenkin, että kritiikki ei ole sama asia kuin se, että ystäväsi uskovat sinun epäonnistuvan. Kannattaa kuunnella tarkkaan, mitä heillä on sanottavanaan, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Ystäväsi voivat olla myös tuotteesi tai palvelusi ensimmäisiä käyttäjiä, myös tämän vuoksi voit saada heiltä kullannarvoisia vinkkejä.

Jos olet lähdössä yrittäjäksi palkkatyöstä, mitä todennäköisimmin olet suuntautumassa melko lailla samalle alalle, jolla olet jo töissä. Tällöin kollegat ja esimiehet voivat olla suureksi avuksi. Heillä on varmasti hyviä vinkkejä evääksi yritystoimintaan, ja samalla vinkkejä

siitä, mitä ei kannata missään nimessä tehdä. Ehkä saat kollegastasi jopa kumppanin yritystoimintaan.

Tärkein kysymys tässä kohtaa kuuluu seuraavasti: ”Miksi yritykseni on olemassa ja mitä lisäarvoa se tuo markkinoille?” Jotta asiassa ei tulisi negatiivista yllätystä, on ajatellut tuotteet ja palvelut syytä testata kohderyhmän piirissä. Mitä suorapuheisempi ja selväsanaisempi testikohderyhmä on, sen parempi. Näin välttyään markkinatutkimuksen harhalta, jossa testikohderyhmä vastaa poliittisen kohteliaasti niin kuin olettaa testaajan toivovan vastattavan tai olevan yleisesti hyväksyttävää vastata. Tällaisia vääristyneitä, tilastotiedon kanssa päinvastaisia vastauksia saadaan helposti vaikkapa katugalpeissa, joissa kysellään, kuinka moni lukee lehtien pääkirjoituksia tai syö luomuruokaa. Luotettavuuden kannalta on aina parempi, jos kohderyhmän toimintaa pääsee tarkkailemaan sisältä päin. Haastatteluharhan lisäksi voi myös olla, että kohderyhmä ei ole tunnistanut tarpeen takana olevaa todellista ongelmaa.

Joku voi miettiä, että ideaa ei uskalla testata, koska tällöin joku voi sen varastaa. On totta, että ideaa on vaikea suojata ja että testaamisen hyödyt ja riskit on syytä miettiä myös tästä näkökulmasta. Toisaalta on syytä miettiä paitsi testaamattomuuden riskiä myös sitä, että mikäli liikeidea on helposti kopioitavissa, kuinka kauan siihen menee yrityksen perustamisen jälkeenkään, kun muut voivat tulla jo markkinoita jakamaan. Mitä korkeampaa ja erikoistuneempaa osaamista alalla toimiminen vaatii, sitä korkeampi kynnyks sinne on muilla tunkea. On kuitenkin väistämätöntä, että tuottoisaksi

Yritysidean testaamista voit lähestyä vaikka seuraavan neljän kohdan avulla:

- Mikä on tarve, jonka tuote tai palvelu tyydyttää, tai ongelma, jonka se ratkaisee, eli mikä on kysyntä.
- Tämän jälkeen listaa järjestelmällisesti ylös kaikki muut vaihtoehdot, joita asiakkaillesi on tarjolla. Tätä kutsutaan myös nimellä kilpailu. Mieti myös, mikä näissä kilpailijan tuotteissa tai palveluissa mättää.
- Kolmantena pysähdy miettimään, mikä oma tuote tai palvelu todella on, eli toisin sanoen, minkä ratkaisun se tarjoaa asiakkaan ongelmaan.
- Neljäntenä tulee asiakashyöty. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos asiakkaasi ottaa käyttöön juuri sinun tuotteesi tai palvelusi, niin mikä asiakkaan elämässä muuttuu eli mitä hyötyä asiakas siitä saa (*rahansäästö, tehokkuuden kasvaminen jne.*).



ajateltu liiketoiminta vetää alalle ennemmin tai myöhemmin lisää toimijoita markkinoita jakamaan. Tähän voi varautua kilpailustrategian ennakkopohdinnan kautta. Markkinataloudessa asiakkaat tapaavat hyötyä lisääntyneestä kilpailusta, kun tuotekehitys nopeutuu, hinnat alenevat ja tuotteet ja palvelut paranevat. Kannattaakin selvittää yritystoimintaa suunnitellessaan, kuinka kilpailtuun markkinaan yritys on todellisuudessa suuntaamassa.

1.7 Kirstun pohja häämöttää

Liikeidean huolellisen suunnittelun ja testauksen jälkeen onkin seuraavana mietinnän kohteena rahoitus. Kysymys kuuluu: mistä rahat yritystoimintaan? Hyvin usein asiantuntijapalveluyrityksissä liikkeelle lähdetään omalla rahalla, unohtamatta tietenkään sukulaisia ja perhettä. Usein toki investoinnitkin voivat olla hyvin pieniä, etenkin jos kyse on puhtaasti palveluyrityksestä. Jos suurimmat hankinnan kohteet ovat tietokone ja puhelin ja yritystä pyöritetään kotitoimistolta käsin, ei näistä vielä suuria kuluja pääse syntymään. Toisena ääripäänä ovat tietenkin sellaiset teknologiaan nojaavat yritykset, joissa jo alkuun pääseminen vaatii suuria rahallisia panostuksia.

Valitettavan usein aloittava asiantuntijayrittäjä unohtaa sen faktan, että yritystoiminnan rinnalla olisi vielä pystyttävä elämään normaalia elämää kaikkine kuluineen. On ensiarvoisen tärkeää huomioida, että oma talous on riittävän stabiilissa kunnossa ennen yrityksen perustamista.

Oman talouden ja omien henkilökohtaisten kulujen lisäksi monelta korkeasti koulutetulta yrittäjältä unohtuvat tyystin yritystoiminnasta aiheutuvat kiinteät kulut. Näitä ovat muun muassa mahdollinen toimitilavuokra, sähkö-, vesi- ja tietoliikennekulut, yrityksen lainojen lyhennykset ja palkat (*jos on palkattua työvoimaa*). Kuulostaa päivänseivältä ja yksinkertaiselta, mutta sitä se ei aina tunnu olevan.

Pahin tilanne on sellainen, jossa kassa on tyhjänä ennen kuin yritystoimintaa on edes käynnistetty. On enemmän kuin tärkeää muistaa, että kuluja syntyy jo yrityksen suunnitteluvaiheessa, sillä kulut alkavat juosta ennen kuin yritystä on edes perustettu. Siinä vaiheessa, kun yritystoiminta käynnistyy, on noloa huomata, että käytöpääomat on syöty eikä lainaakaan tahdo saada.

Eli summa summarum, varmista, että oma taloutesi on riittävän hyvin tasapainossa, jotta voit elää normaalia elämää yritystoiminnan rinnalla. Tämän jälkeen listaa *kaikki* kulut joita yrityksesi sinulle aiheuttaa, ei vain välttämättömiä alkuvaiheen hankintoja. Pidä koko ajan mielessäsi, että siihen, kun kassa kilahtaa ensimmäisen kerran, voi mennä hyvinkin pitkä aika. Etsi rahoitusta ja taloudellista tukea mahdollisimman monelta taholta, myös muilta kuin yleisimmin käytetyiltä. Jos ideasi on uusi ja innovatiivinen, esittele sitä pääomasijoittajille. Jos olet niin onnellisessa asemassa että TEKES on myöntänyt sinulle tukea, muista, että sinulla täytyy olla omavastuuosuus – kuluista täytyy selviytyä ennen kuin ne voi periä TEKESiltä.

Apua kannattavuus- ja kustannuslaskelmiin voit saada muun muassa Suomen Uusyrityskeskusten tarjoamasta palvelusta liiketoimintasuunnitelmaan laatimiseen. Kyseisen palvelun löydät osoitteesta www.liiketoimintasuunnitelma.com. Huomioi, että palvelu vaatii kirjautumisen.

"...että onko se hetki oikea lähteä yrittäjäksi. Mikä on se elämäntilanne? Onko puoliso töissä? Koska alkuvaiheessa sitä yritystoimintaa ei välttämättä ole sitä tulorahoitusta niin että voisi maksaa itselleen palkkaa. Sit vielä se, että jos on paljon velkaa ja pienet lapset, niin miten ne aika ja resursit riittää panostamaan tähän yritystoimintaan..."

Yritysneuvoja, 50 v.



02 LIKETOIMINTAMALLIT JA ANSAINTOLOGIIKKA

Marko Torkkeli

2.1 Liiketoimintamalli

Yrityksen liiketoimintamalli määrittää, miten rahaa tehdään, ja se sisältää ansaintalogiikan. Liiketoimintamalli selittää, miten asiantuntijuudesta luodaan taloudellista lisäarvoa. Se muodostuu kolmesta osasta: arvon luonti (*osamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen*), toimitus asiakkaalle (*konsultointi/neuvonta*) ja arvon kaappaus (*asiakas maksaa riittävän hinnan*). Panostamalla liiketoimintamallin kehittämiseen voidaan kilpailukykyä ja kannattavuutta merkittävästi parantaa, mutta kehittämisen täytyy tapahtua kaikilla kolmella osa-alueella. Jos yksikin alue ontuu, ei asiantuntijayrittäjyyttä voida harjoittaa kannattavasti.

Liiketoimintamallin osa-alueet

Liiketoimintamalleista on kirjoitettu paljon ja osaltaan eri lähteet täydentävät toisiaan. Oheinen yhdeksän kohdan malli (*Osterwalder & Pigneur, 2010*) on riittävän kattava asiantuntijayrittäjälle. Mallia havainnollistamaan on laadittu kaksi yksinkertaistettua esimerkkiä asiantuntijayrittäjyydestä:

Logiikka yllämainitussa taulukossa 2 on seuraava: tulovirtaa ei saada ilman arvontuotantoa, jonka tekemisessä infrastruktuuri on välttämätöntä. Infrastruktuuri maksaa eli synnyttää kustannuksia, joiden on oltava pienemmät kuin taulukossa ylinnä oleva tulovirta kannattavan liiketoiminnan toteuttamiseksi.

Eli tulot on oltava suuremmat kuin kulut!

Missä liiketoimintamallia tarvitaan?

Liiketoimintamallin mahdollisia käyttökohteita ovat seuraavat:

- Yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen esitys (*esim. kun lähestytään rahoittajaa, pitää tarinan olla uskottava*)
- Kommunikointi eri toimintojen ja henkilöiden välillä (*yrityksen kasvaessa kommunikoinnin tarve kasvaa*)
- Strategiavalintojen vertailu
- Asemointikysymykset / Erilaistaminen (*differeinti*) (*miltä alueelta asiantuntijaksemme on ja miten se eroaa kilpailijoista?*)
- Kilpailuedun perusteet (*millä kilpaillemme*)
- Toiminnan sopeuttaminen
- Ympäristön muutoksiin reagoiminen (*jokainen muutos on mahdollisuus, johon voi tarttua, jos liiketoimintamallin perusta on kunnossa*)
- Uusien mahdollisuuksien hakeminen (*toimintaa halutaan kasvattaa, joten mallia muokkaamalla ja parantamalla haetaan uutta tuloa*)



Taulukko 2.

OSA-ALUE	AJURI	OK-TALON KUNTOKAR- TOITTAJA (kuluttajille, B2C)	RAJA-ALUEEN MARKKI- NOINTIASIANTUNTIJA (yrityksille, B2B)
Tulot	1 tulovirta	vanhan talon kunnosta ja remontointi- tarpeesta kiinnostunut	pk-yritykset, joilla on tarve venäjänkielisestä materiaalista ja markkinoinnin konsultoinnista
Arvon tuotanto	2 arvolupaus	kattava 30-sivuinen raportti talon kunnosta, rakentamisessa käytetyistä materiaaleista ja 10-vuotissuunnitel- ma remonttikohteista	Pohjois-Karjalan ja Venäjän lähialueiden tuntemus, täydelliset kielen käännökset sekä tekstien suunnittelu markkinointilähtöisesti
	3 asiakassuhteet	lähes aina uusia, koska sama talo ei tule toistamiseen arvioitavaksi	kanta-asiakkaat, yritysten vaihtu- vuus vähäistä
	4 asiakassegmentit	vuosina 1945-1965 rakennetun ok- talon omistajat	5–50 hlöä työllistävä rajakaup- paa käyvä yritys
	5 jakelukanava	asiakkaan luona suoritettava tarkastus	Internet-sivut, sähköposti, konttori pääkadulla
Infrastruktuuri	6 avainpartnerit	rautakauppa, kiinteistövälittäjä	matkatoimisto ja viisumi-palvelu, digipaino
	7 avaintoiminnot	asiakaskäynnistä sopiminen puhelimit- se, asiakaskäynti, raportin koostami- nen, raportin esitleminen tilaajalle ja mahdollisista jatkotoimenpiteistä sopiminen	asiakaskäynnistä sopiminen, markkinoinnin suunnittelutilaisuus ja materiaalin vastaanotto, käännö- styö ja design, materiaalin toimitus digipainoon, jatkotoi- menpiteistä sopiminen
	8 avainresurssit	asiantuntija, korjausrakentamisen opas	asiantuntija, sanakirja
kustannukset	9 kustannusrakenne	auto, kosteusmittari, kamera, home- mittari, puhelin jne.	toimiston vuokra, verkkokauppa, puhelin jne.



Hyvän liiketoimintamallin tunnusmerkkejä ovat, että se

- Palvelee asiakkaan tarpeita uudesta näkökulmasta tai täydellisemmin
- On kannattava ja mukautumiskykyinen
- Sisältää avainelementtejä, joita kilpailijat eivät voi (*kannattavasti*) imitoida tai kopioida.

Edellä mainittujen tunnusmerkkien lisäksi vuosituuhannen alussa sähköisen liiketoiminnan yleistyessä Amit ja Zott (2007) esittivät neljää tekijää, joilla kilpailukyky paranee: asiakkaalle pitää pystyä luomaan uutuusarvoa eli jotain sellaista mitä hän ei ole aikaisemmin kokenut. Uutuusarvo löytyy monesti selvittämällä, mitä muualla tehdään, koska hyvin harvoin uutuus luodaan paikallisesti. Toinen tekijä on ns. kouluttaminen, jossa asiakassuhde lukitaan pysyväksi. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat kauppojen kanta-asiakasohjelmat, joihin olemme sitoutuneet. Kolmas alue on täydentävät ominaisuudet eli komplementaarit, joista voi olla esimerkkinä ns. kytkykauppa. Neljäntenä alueena on tehokkuus, jota asiakas arvostaa aina. Tehokkuus voi ilmentyä monessa muodossa, joko palvelun tuottamisen nopeudessa tai uusien ominaisuuksien esittelyn säännöllisyydessä.

Ulkoisen ympäristön jatkuva muutos aiheuttaa yritykselle tarpeen muokata liiketoimintamallia. Muutoksen lähteenä voi olla asiakastarpeen muutos, uusi teknologia, muutos sosiaalisessa ympäristössä, kilpailijoiden toimenpiteet ja mahdolliset lainsäädännölliset muutokset.

Rakennettaessa asiantuntijapalvelun liiketoimintamallia voidaan apuna käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Mitä asiakas oikeasti haluaa? Mikä on asiakkaan taustalla oleva todellinen tarve ja miten meidän palvelu täyttää tarpeen tuomalla lisäarvoa? Mitä asiakas on valmis maksamaan tuottamastamme arvosta? Paljonko palvelun tuottaminen kustantaa meille? Riipuvatko kustannukset asiakkaiden lukumäärästä (*kiinteiden ja muuttuvien kustannuksien subde*)?
- Mikä on markkinan koko? Onko laajentumismahdollisuuksia? Onko

markkinoilla muita toimijoita ja mikä on palvelumme suhteellinen kilpailukyky? Miten kopioijat pidetään poissa?

- Miten palvelumme tuo etua asiakkaalle? Miten palvelua kulutetaan? Missä palvelua kulutetaan? Pystymmekö tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua vai tuotamme osan kokonaisuutta? Onko meillä mahdollisuutta yksinkertaistaa palvelun tuottamista yhdistelemällä kokonaisuuksia asiakkaan kannalta helpommin ymmärrettävään muotoon?
- Voimmeko kytkeä palveluumme ”ilmaisia” osioita, jotka lisäävät houkuttelevuutta asiakkaan silmissä?

2.2 Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikka on osa liiketoimintamallia. Siinä kuvataan loogisesti, miten palvelusta saadaan kannattava, ja tuottoon vaikuttavia tekijöitä, joilla hallitaan katetta ja kustannuksia. Palvelutuotteen ansaintalogiikka voidaan esittää monella eri tavalla. Seuraavassa on esitelty tyypillisiä logiikoita:

- Laskutetaan palvelun tuottamiseen käytetty aika, johon lisätään välilliset kulut ja kate.
- Palvelu hinnoitellaan ”urakkana”, joka räätälöidään asiakaskohtaisesti.
- Asiakkaan kanssa tehdään kiinteähintainen kuukausisopimus.

Ansaintalogiikan johtaminen asiantuntijayrityksessä

Ansaintalogiikkaa voidaan terävöittää monesta eri näkökulmasta. Seuraavassa on esitelty asiantuntijapalvelulle tyypillisiä esimerkkejä eri osa-alueista, joilla palvelun kannattavuutta parannetaan

Asiakkaan sitouttaminen

Asiakas voidaan sitouttaa monella eri tavalla. Kanta-asiakkuuden luomisessa voidaan käyttää perinteisiä pitkäaikaisen asiakassuhteen alennuksia ja mahdollista sesonkihinnointelua tasaamaan palvelun tuottamisen resursseja.



Monesti esimerkiksi joulukuu on todella kiireistä ja tammikuun alussa asiakkaat ovat vähemmän aktiivisia tilaamaan. Palvelutuotetta ei voi valmistaa varastoon, joten hinnoittelemalla voidaan vaikuttaa sekä sitoutumiseen että työkuormaan. Asiakkaan sitoutuminen kasvaa, jos palvelun tarjoajan vaihtamisen kustannukset ja hankaluus kasvavat. Seuraavassa on muutamia kysymyksiä, joilla yrittäjä voi johtaa ansaintalogiikkaa:

- Mikä sitoo asiakasta juuri meidän palveluun?
- Mikä olisi uusi ominaisuus, joka pitää asiakkaan sitoutuneena meidän palveluun?
- Voimmeko hinnoittelemalla tasata työkuormaamme?

Tuottavuuden lisääminen

Palvelun tuottavuus paranee, jos sen tekemiseen käytetty aika pienenee ja laatu paranee. Laatu ja tuottavuus kulkevat siten käsi kädessä. Palvelun laatu on asiakkaan ennako-odotusten ja palvelun kuluttamisesta tulevan kokemuksen välinen suhde. Täten liian suuret odotukset huonontavat laatua, koska niiden täyttäminen kustannustehokkaasti on vaikeaa. Toisaalta ei myöskään pidä keinotekoisesti alentaa kuluttajan odotuksia, koska asiakas saattaa heikkojen odotusten takia siirtyä kilpailijalle. Yleisesti tuottavuus paranee järkeistämällä toimintoja ja jättämällä lisäarvoa tuottamattomat palveluominaisuudet pois kustannuksia kerryttämästä. Seuraavassa on muutamia kysymyksiä, joilla yrittäjä voi johtaa ansaintalogiikkaa:

- Ovatko palvelutuotteemme odotukset ja toteutus laadun näkökulmasta kunnossa?
- Toimimmeko tehokkaasti palvelutuotannossa?
- Voimmeko järkeistää palvelun tuottamista ja säästää kustannuksia, siten että asiakas saa silti odotuksiaan vastaavan palvelun?

Kustannusten säästäminen

Kustannusten karsiminen on periaatteessa yksinkertaista. Jos palvelun ominaisuus ei luo arvoa asiakkaalle tai asiakas ei ole valmis maksamaan siitä, niin jätetään ominaisuus pois.

Monesti teknologian kehittyminen tuo kustannusten säästöön mahdollisuuksia. Esimerkiksi yrityksen tietoliikennekuluja voidaan merkittävästi alentaa käyttämällä avoimen lähdekoodin ohjelmia ja palveluja. Asiakkaat kannattaa myös segmentoida, koska kaikille ei voi kustannustehokkaasti tarjota kaikkea. Esimerkiksi asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään seuraavasti: Ensimmäinen on Ns. Premium-asiakkaat, jotka haluat parasta palvelua ja ovat valmiita maksamaan siitä. Toinen on edullisen palvelun haluajat, joille riittää peruspalvelu kustannustehokkaasti toteutettuna (*eli halvalla*). Kolmas ryhmä on haastavampi eli asiakkaat, jotka odottavat parasta palvelua halvalla, mikä on erittäin vaikea toteuttaa. Seuraavassa on muutamia kysymyksiä, joilla yrittäjä voi johtaa ansaintalogiikkaa:

- Tuoko palvelumme tietty ominaisuus oikeasti arvoa asiakkaalle?
- Miten asiakkaamme jakautuvat premium-, keskiryhmä- ja perusasiakkaisiin?
- Voimmeko säästää kustannuksia toiminnassamme siten, että se ei näy asiakkaan kokemuksessa?



03 YKSIN VAI YHDESSÄ

3.1 Yksin vai tiimissä?

Aloittava yrittäjä punnitsee yrittäjyyteen liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia perustamispäätöstä tehdessään. Epävarmuustekijät liittyvät erityisesti ansiotasoon – menestyäänkö kilpailussa, saavutetaanko riittävästi asiakkaita ja turvaako yritystoiminta riittävän toimeentulon?

Yrittäjän on siedettävä näitä epävarmuustekijöitä, mutta toisaalta yritystoimintaan liittyy mahdollisuuksina muun muassa itsenäisyys ja vapaus päättää omista työtehtävistä ja työn sisällöstä.

Yksinyrittäjyys on vain yksi tapa toimia eikä sovi kaikille. Tiimiyrittäjyys voi madaltaa kynnystä yrityksen perustamiseen: se on keino vähentää yrittäjyyden riskejä ja tarjoaa usein parempia mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen ja yrityksen menestymiseen. Tiimiyrittäjyys voi myös mahdollistaa paremman näkyvyyden markkinoilla kuin yksinyrittäjyys ja tuo lisäresursseja yritystoimintaan.

Tiimiyrittäjyys on

- yhdessä tekemistä
- vastuiden ja yrittäjärisikin jakamista
- tuloksen jakamista
- osaamisen jakamista ja yhdessä kehittämistä.

Yrittäjätiimi tarkoittaa joukkoa ihmisiä

- joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja taitoja
- jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin
- jotka omistavat yrityksen yhdessä ja työskentelevät siinä yhdessä sovitun työnjaon mukaisesti
- jotka kantavat yhteisvastuun yritystoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta.

Yrittäjätiimi koostuu ideaalilanteessa henkilöistä, joilla on erilainen koulutus- ja kokemustausta. Tällöin tehtävät yrityksessä jakautuvat luontevasti henkilöiden kesken erilaisen osaamisen ja kiinnostuksen mukaisesti. Tiimissä yrityksen osaamis pohja laajenee, eikä kaikki tekeminen ja osaaminen ole yhden henkilön varassa.

Tiimiyrityksen yritysmuoto on joko osakeyhtiö tai osuuskunta. Tiimiyrityksen omistusosuuden ei tarvitse olla jakautunut tasaisesti yrittäjien välillä, ei myöskään työpanoksen. Ristiriitojen



välttämiseksi on tärkeää tehdä tiimisopimus, jossa määritellään omistusosuus, tehtävät ja työpanos jo etukäteen. Jokaisella on oltava riittävä omistusosuus ja riittävät tehtävät yrityksessä, jotta motivaatio yrityksen kehittämiseen säilyy. Mitään ideaalikokoa tiimirytykselle ei voi sanoa, koko riippuu toimialasta ja toiminnan laajuudesta ja luonteesta.

3.2 Asiakas suosittelijana

Asiantuntijayrittäjyyttä voidaan luonnehtia myös luottamusbisnekseksi, mikä tarkoittaa sitä, että toimeksiannon syntymiseen tarvitaan kunnossa olevan palvelun ja asiakkaan saamat hyödyt alittavan hinnan lisäksi luottamus yrityksen kykyyn lunastaa asiakaslupauksensa ja pitää asiakassuhteen kautta saadut tiedot luotamuksellisinä. Tästä johtuen asiantuntijaa ei välttämättä etsitä ”keltaisten sivujen” kautta vaan tarvitsijan verkoston kautta suosituksia kysellen.

Alkavan asiantuntijayrittäjän on syytä panna referenssien keräämiseen ja näkymiseen, koska ne rohkaisevat asiakkuutta harkitsevia vuoropuheluun yrityksen kanssa. Hyvät referenssit ovat tärkeitä myynnin vauhdittajia. On aina parempi, jos referenssejä on mahdollista julkaista asiakkaiden nimillä, sitaateilla ja kuvalla mutta näihin tarvitaan aina kyseisen asiakkaan lupa. Ei ole lainkaan harvinaista, että asiakkaat eivät halua kertoa julkisesti käyttäneensä vaikkapa jotain konsultointipalvelua. Tämä johtuu siitä, että ei haluta viestiä ulospäin mitään sellaista, mikä saattaisi antaa kilpailijoille ajatuksen jostain uudesta kehityksen alla olevasta asiasta, tai vaikkapa assosiaatiota siitä, että yrityksellä on jotain konsultin toimialaan liittyviä ongelmia. Tällaisissa tapauksissa yrityksen työskentelystä on kerrottava niin yleisluontoisesti, ettei asiakkuuksia ole mahdollista siitä tunnistaa.

Luottamusbisneksessä alkava yrittäjä tarvitsee toimivaa verkostoa, jonka kautta tietoa yrityksen palvelutarjonnasta on mahdollista

levittää ja jossa on mahdollista tehdä yhteistyötä arvontuotantoketjun osana yhdessä muiden kanssa. Tällöin yhteistyönä tehtävien toimeksiantojen lopputulos on paljon suurempaa kuin mitä yritys yksin pystyisi tekemään. Yhteistyöyritykset ovat tällöin tyypillisesti sellaisia, jotka eivät suoraan kilpaile yrityksen kanssa, mutta joilla on kuitenkin toisiaan tukevia toimintoja oman erityisosaamisensa puitteissa. Hyvin toimivan verkoston osana yritys saa toimeksiantoja muun verkoston kautta ja pystyy tarjoamaan niitä myös vastavuoroisesti muille verkoston jäsenille. Esimerkiksi konsulttiverkostossa voi olla markkinoinnin, mainonnan, myynnin, strategisen johtamisen, laskentatoimen ja rahoituksen osaajia, jotka ovat kaikki itsenäisiä yrittäjiä.

Luottamusbisneksen hyvänä puolena on hitaahkon käynnistymisen vastapainoksi mahdollisuus pitkiin asiakassuhteisiin. Hyötyä tuotettavaa ja luotettavaa kumppania ei helposti vaihdeta toiseen, koska vaihtamiseen sisältyy aina riski. Yksi aloittavan yrityksen nopeimmista kasvun mahdollisuuksista onkin päästä jonkin muun tai joidenkin muiden nopeasti kasvavien yritysten kumppaniksi, jolloin kumppanin vauhdikkaasti kehittyvä liiketoiminta voi vetäistä myös alihankkijan liiketoiminnan kasvuralle.

Mistä ja miten sitten tulisi hankkia ensimmäisiä referenssejä? Ensimmäiset asiakkuudet löytyvät tyypillisesti uuden yrittäjän aiempien työelämäkontaktien tai yrityksen yhteistyökumppanien kautta. Palvelujen ollessa alussa vielä voimakkaassa kehitysvaiheessa ei kaikkia työtunteja pysty useinkaan laskuttamaan, joten osa alkuvaiheen työstä menee tuotekehityksen piikkiin. Laskuttamattomien tuntien vastapainoksi voi asiakkaan kanssa pyrkiä sopimaan suosituksista, jotka on lupa laittaa esim. yrityksen www-sivuille näkyviin. Tämä tietenkin sillä edellytyksellä, että asiakas on tyytyväinen lopputulokseen, sillä kukapa haluaisi oman nimensä liitettäväksi heikkolaatuisen palvelun edistämiseen.

Toisekseen, etenkin asiantuntijabisneksessä on tärkeää verkostoitua alan ammattitapahtu-



3.3 Tukea matkan varrelle

Vaikka olisi taskut täynnä rahaa ja idea erinomainen, hyvin harvoin yrittäjä pärjää yksin. Tämän vuoksi kontaktit ovat erittäin tärkeitä. Koska yrittäjän ja mahdollisten työntekijöiden aika on suunnattava liikeidean kannalta strategisesti tärkeimpien asioiden toteuttamiseen, tarvitsee yrittäjä ympärilleen toimivan yhteistyökumppaniverkoston, koska kaikkea ei ehdi eikä kannata tehdä yrityksen omin voimin. Esimerkiksi kirjanpidon ulkoistamista kannattaa vakavasti harkita, koska on todennäköistä, että sitä päätyökseen tekevät tilitoimistot ovat parhaiten perillä asiaan liittyvistä viimeisimmistä säännöksistä ja verotuksen kiemuroista. Yleisesti ottaen tiettyyn asiaan keskittyneet yritykset myös pystyvät suoriutumaan asiasta tehokkaammin kuin sitä sivutoimisesti harrastelevat, jolloin ulkoistaminen saattaa olla taloudellisestikin kannattavampaa. Yrittäjän kannattaakin miettiä, mitä muuta, liiketoiminnan kannalta hyödyllisempää ja tuottavampaa hän ehtisi tehdä jonkin toiminnan ulkoistamisen säästämässä ajassa ja verrata ulkoistamisen kustannuksia sekä säästetyn ajan mahdollistamia tuotteita keskenään.

Säästetty aika puolestaan voidaan käyttää yrityksen kannalta olennaiseen toimintaan, esimerkiksi myyntiin, markkinointiin tai yrityksen kehittämiseen. Alkavan yrittäjän tulee muutenkin olla huolellinen ajankäyttönsä suhteen ja samalla pitää mielessä, että vuorokaudessa on vain 24 tuntia. Hyvin usein asiantuntijayrityksissä huomataan, varsinkin ulkopuolisten toimesta, että yrittäjän aika menee ihan muuhun kuin yritystoiminnan pyörittämiseen. Tyypillinen esimerkki on, että päivät kuluvat tutkimusta tehden ja suunnitelmia kirjoitellen, vaikka oikeasti pitäisi miettiä myyntiä ja asiakkaita. Jos tuntuu siltä, että päivistä uhkaavat tunnit loppua ja yrityksen kannalta oleelliset asiat jäävät tekemättä, kannattaa tehdä vaikka jo kouluajoilta tuttu lukujärjestys. Tehostettu ajankäyttö on hyödyllistä paitsi yritystoiminnan, myös yrittäjän muun elämän kannalta. Kun yrittäjä oppii hallitsemaan aikaansa ja elämänsä paremmin, stressi ja kiire helpottavat ja elämänlaatu paranee. Tämä antaa entistä paremmat avaimet myös yritystoiminnassa menestymiseen.

Mitä muita keinoja yrittäjällä olisi verkottua kuin tiettyjen toimintojen ulkoistaminen? Seuraavassa on muutama esimerkki.

missa, kuten messuilla ja konferensseissa. Jos olet yrittäjä, jonka liiketoiminta pohjaa tutkimukseen, neuvona on, että kirjoita ja julkaise mahdollisimman paljon – mutta älä unohda samalla yrityksesi kehittämistä. Konferensseista ja kongresseista voi saada yllättävänkin hyviä kontakteja myös liiketoimintaan, liian usein nämä tapahtumat mielletään vain tieteellisiksi foorumeiksi, joissa käydään vuoropuhelua alan viimeisimmästä tutkimuksesta. Muista, että paikalla voi olla myös muita, jotka ovat mietineet kaupallistaa tutkimuksensa tai sen jo kaupallistaneet. Lisäksi tämä voi olla helppo ja halpa keino päästä kansainvälisille markkinoille. Jokainen tilanne tulisikin nähdä mahdollisuutena hankkia referenssejä ja laajentaa liiketoimintaa.

Ei pidä myöskään unohtaa epämuodollisia tilaisuuksia, kuten illanistujaisia, saunailtoja, moottorikelkkasafareita ja golfturnauksia. Myös nämä tilaisuudet kannattaa käyttää hyväksi, sillä aina voi tavata uusia kontakteja ja luoda verkostoja, ehkä jopa hankkia sen ensimmäisen referenssiasiakkaan.

Edelleen, viime vuosien tai viime vuosikymmenen aikana on ollut havaittavissa, etenkin nuorempien yrittäjien keskuudessa, että saman toimialan toimijoita ei koeta enää välttämättä kilpailijoiksi – heidät nähdään potentiaalisina yhteistyökumppaneina. On havaittu, että kaikkea ei voi eikä kannata tehdä yksin. Yrityksillä voi olla toisiaan täydentävää osaamista. Enää ei pystytä yksin tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia palveluita, vaan tarvitaan avuksi naapurista löytyvää osaamista. Tarvittavaa osaamista voi löytyä myös kauempana kuin naapurista, toisin sanoen aivan toiselta toimialalta.

Muista aina, että se seuraava liiketoimintasi kannalta oleellinen kontakti voi olla lähempänä kuin uskotkaan. Ihmiset jotka ovat juuri saaneet lapsen, katsovat maailmaa aivan uudesta näkökulmasta – vanhemman näkökulmasta. Myös aloittavan yrittäjän tulisi katsoa tuttuja asioita uudesta näkökulmasta – kysyä itseltään, miten hyödynnän tätä liiketoiminnassani?

“... niin kaikissa iltabileissä on oltava ja muissa vapaamuotoisissa tilaisuuksissa. Sitä kautta aina voi tulla jotakin tyyliin päivää minä olen minä kukas sinä olet. Sitä kautta voi tulla niitä asiakkaita. Tästä se lähtee, hyvin yksinkertaisista asioista. Koska on aina helpompi lähestyä uudella asialla henkilöä jonka on jo tavannut...”

(Neuvoja 50 v.)



Mentorointi

Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista – myös niin sanottua hiljaista tietoa – siirretään kokeneemalta kokemattomammalle. Alkavalle yrittäjälle on tärkeää saada tukea toisilta kokeneilta yrittäjiltä ja tehdä yhteistyötä toisten yrittäjien kanssa. Mentoroinnin tavoitteena on osaamisen ja kontaktien siirtäminen eteenpäin, uuden yrittäjän kannustaminen, tukeminen ja auttaminen sekä vertaistuki yrittäjältä toiselle. Mentori on yrittäjän neuvonantaja ja tukija. Mentoritoiminnan periaatteita ovat vapaaehtoisuus, avoimuus, luottamuksellisuus, molemminpuolinen sitoutuminen ja pitkäjänteisyys. Tietoa aloittavan yrittäjän mentorointiohjelmista saat muun muassa yrittäjäjärjestöistä ja toimialajärjestöistä.

Yliopistojen ja korkeakoulujen Entrepreneurship Society (ES) -toiminta

Eri korkeakoulujen yhteyteen on syntynyt ES-toimintaa, jonka tarkoituksena on edistää yrittäjyyssymönteistä kulttuuria ja kasvuyritystoiminnan edellytyksiä, vaalia yrittäjähengettä ja toimia jäsentensä yhteistyöeliminä. Yhdistykset järjestävät kokouksia, koulutuksia, tapahtumia ja opintomatkoja sekä keskustelu-, tiedustelu- ja seminaaritilaisuuksia. Yhdistykset pitävät yhteyttä yliopistoihin, korkeakouluihin, opiskelijajärjestöihin, yrityksiin sekä muihin sidosryhmiin.

Yrittäjäjärjestöt

Suomen Yrittäjät -järjestöön kuuluu 400 paikallisyhdistystä, yli 20 aluejärjestöä sekä yli 50 toimialajärjestöä. Suomen Yrittäjät toimii yrittäjyyden edunvalvojana. Jäsenpalveluita ovat tiedotus, neuvonta ja koulutus sekä yhteistyökumppaneiden tarjoamat jäsenetutustuotteet. Yrittäjäjärjestö tarjoaa hyvän verkoston yrittäjien yhteistyölle paikallisesti, alueellisesti sekä valtakunnallisesti. Suomen Yrittäjien toimialajärjestöjä on kaupan, teollisuuden, liikenteen, kädentaitoalojen, sosiaali- ja terveystieteiden sekä muiden palvelujen piiristä. Toimialajärjestöt hoitavat oman toimialansa edunvalvonnan ja jäsenpalvelut.

Yrittäjänäisten keskusliitto on valtakunnallinen etujärjestö, joka ajaa yrittäjänäisten taloudellisia ja yhteiskunnallisia etuja. Se on naisyrittäjyyden

asiantuntemusta edustava itsenäinen kattojärjestö, johon kuuluu liki 80 paikallisyhdistystä ja noin 6 000 jäsentä.

Kauppakamari

Kauppakamari on yritysten alueellinen, valtakunnallinen ja globaali yhteistyöverkosto. Kauppakamarit edistävät yritysten toimintaa ja kasvua vaikuttamalla muun muassa alue- ja liikennepolitiikkaan, osaavan työvoiman saatavuuteen ja koulutuskysymyksiin. Yhteistyö kuntien, viranomaisten ja muiden päättäjien kanssa on tärkeä osa kauppakamarien työtä. Suomessa toimii 19 kauppakamaria ja niiden yhteiselimeksi Keskuskauppakamari.

Nuorkauppakamari

Nuorkauppakamari (*Suomen Nuorkauppakamarit ry*) on kansainvälinen jäsentensä kehittymis- ja johtamiskoulutautumisjärjestö sekä kontaktiverkosto. Nuorkauppakamari on tarkoitettu kaikille alle 40-vuotiaille itsensä kehittämiseksi ja koulutautumisesta kiinnostuneille. Nuorkauppakamarilaisista noin neljännes on yrittäjiä. Yrittäjyyteen kannustetaan, ja se nähdään suomalaisen talouselämän yhtenä perustana. Katto-organisaatioon kuuluu 73 paikallista nuorkauppakamaria.

Yrittäjyyspalvelut

Työ- ja elinkeinotoimistot (*TE-toimistot*) tarjoavat erilaisia palveluja yrittäjille, yrittämisestä kiinnostuneille ja yritystoimintaa aloittaville. TE-toimistot kuuluvat seudulliseen yrityspalvelukokonaisuuteen, jossa eri viranomaiset ja organisaatiot yhteistyössä tarjoavat yrityspalvelujaan. Keskeisimmät seudullisen yrityspalvelun toimijat ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (*ELY-keskukset*) ja TE-toimistot, kunnalliset ja seudulliset elinkeinoyhtiöt, uusyrityskeskukset ja maaseutukeskukset.

Uusyrityskeskukset

Uusyrityskeskusverkosto tarjoaa maksutonta ja luottamuksellista neuvontaa yritystoimintaa suunnitteleville ja aloittaville yrittäjille. Suomessa on yli 30 uusyrityskeskusta.



04 PALVELUJEN MYYNTI

Kuten melkein kaiken muunkin, myös asiakaskontaktien metsästyksen voi tänä päivänä ulkoistaa. Toinen asia sitten on, kannattaa-ko se. Näin siksi, että kontakteissa on tärkeää paitsi määrä myös niiden laatu. Asiantuntijapalveluiden kohdalla kysymys on ongelmien ratkaisun ja hyödyn tuottamisen lisäksi myös luottamusbisneksistä. Näin ollen myyntiprosessissa ostajakandidaatti arvioi paitsi asiantuntijan kykyä täyttää tarve myös hänen luottavuuttaan palvelun toimittajana ja tulevaisuuden yhteistyökumppanina. Varsinkin jälkimmäistä tekijää on vaikea ulkoistaa. Toki asiaa voidaan ajatella niinkin, että jos ulkoistettu kontaktien hankkija tuo mukanaan vaikka muutamankin kontaktin, jotka johtavat merkittävään toimeksiantoon, niin tällöin hankitut kontaktit saattavat olla hintansa väärsti. Asiantuntijapalvelujen myyntityö on joka tapauksessa tekijästä riippumatta luonteeltaan sellaista, että tarvitaan paljon kontakteja, koska näistä vain osa johtaa jatkoneuvotteluihin ja neuvotteluista vain osa tarjouksen tekemiseen ja tarjouksista vain osa toimeksiantoon. Kontaktien laadukkuus nostaa läpimenoprosenttia kussakin myyntityön vaiheessa. Kontaktien, neuvottelujen, tehtyjen tarjousten ja saatujen tilausten määrää on syytä seurata kuukausitasolla, jotta myyntiprosessin systemaattisuutta ja laatua voidaan kehittää edelleen.

4.1 Tunne asiakkaasi

Päästäksesi myymään osaamistasi, on sinun ensin tunnettava asiakkaasi. Jälleen helpon kulloista, mutta kokemus on osoittanut, että tämä on yksi niitä asioita, joissa asiantuntijayrittäjillä on suurimmat puutteet. Kun mietitään perinteistä yritystoimintaa, esimerkiksi kampaamo taikka urheiluvälineliikettä, on näissä asiakkaat hyvin helposti määriteltävissä. Asiantuntijabisneksessä ei välttämättä näin ole. Ei ole aina ajateltu sitä, kuka todellinen asiakas on: todellinen asiakas ei välttämättä ole se, kenen kanssa teet ensimmäisen kauppasi.

Mutta kuinka sitten tunnistaa potentiaalinen asiakas? Asiaa voi alkaa selvittämään vaikka erilaisten tarkastuslistojen avulla. Ensiksi pitää miettiä, kuka todellisuudessa on asiakas, onko se toinen yritys vai kuluttaja. Asiantuntijapalveluyritykset ovat tyypillisesti B2B -yrityksiä (*business-to-business*). Tärkeää voi olla myös miettiä asiakkaiden muita ominaisuuksia, kuten demografisia tekijöitä ja sijaintia.

On myös hyvä kuluttaa hetki miettiäkseen sitä, miten asiakkaat jakaantuvat segmentteihin. Onko löydettävissä tietynlaisia uniikkeja ryhmiä, joilla on samat ominaispiirteet? Tämän jälkeen päästään asiaan eli miettimään sitä ongelmaa, minkä tarjottu tuote tai palvelu ratkaisee. Tässä kohtaa voi myös miettiä, tarjotaanko asiakkaille vain yhtä tuotetta tai palvelua vai mahdollisesti useampaa.



B2B – bisneksessä on ensiarvoisen tärkeää tavoittaa henkilö tai henkilöt, joilla on valtuudet tehdä ostopäätöksiä. Siinä missä tavallinen riviviyöntekijä monesti olisikin halukas ostamaan tarjoamasi tuotteen taikka palvelun, voi ”kassakirstun vartija” olla eri mieltä. Ja yleensä hän myös on eri mieltä. Harvoin, jos koskaan, ostaja on heti valmis laittamaan nimeään paperiin. Olisikin tärkeää tunnistaa ostopäätöksen tekijän lisäksi henkilöt ja seikat, jotka vaikuttavat päätöksen tekemiseen, jotta ei käytettäisi vääränlaisia tai väärin kohdennettuja myyntiargumentteja.

Sen jälkeen, kun olet tunnistanut asiakkaasi, on hyvä oppia myös tuntemaan hänet. Asiakkaan tunnistaminen on nimittäin eri asia kuin asiakkaan tunteminen. Asiakkaan tuntemiseen

liittyy seikkoja, kuten milloin ja miten hänet tavoittaa parhaiten. Jos tiedät, että tietty aika kuukaudesta ei ole otollinen yhteydenottoon tai päinvastoin tiedät parhaan ajan kuukaudesta ottaa yhteyttä asiakkaaseesi, kirjaa se ylös. Myös kaikki henkilökohdainen tieto asiakkaasta voi olla hyödyksi, esimerkiksi tieto hänen harrastuksistaan ja merkkipäivistään. Johtuen ihmisen perusluonteesta kaikki pitävät siitä, kun heidät huomioidaan, myit sitten kuulakärkikyniä tai viimeisimpiä palveluinnovaatioita.

Tietenkään kaikista asiakkaista ei ole mahdollista kerätä laajasti tietoa, eikä se aina ole edes tarpeellista, mutta mitä enemmän tietoa on, sitä parempi

on myös asiakasprofiilin tuntemuksesi.

Asiakkaista on myös hyvä tietää heidän tällä hetkellä käyttämänsä tuotteet ja palvelut sekä se, miten tarjoamasi hyödyke on parempi kuin nyt käytössä oleva. Toisin sanoen tullaan jälleen siihen, mikä on asiakkaasi saama lisäarvo, jos hän vaihtaa nykyisen toimittajansa sinuun. Tässä on suureksi avuksi, jos tietää asiakkaan nykyisen toimittajan tuotteen tai palvelun hyvät ja huonot puolet, toisin sanoen käyttäjäkokemukset.

Erittäin usein kuultua on se, että vaikka asiakas miten tykkäisi tarjoamastasi tuotteesta tai palvelusta, on ostamattomuudelle selityksenä sopimus nykyisen toimittajan kanssa. Tämä on

melkeinpä helpoin tapa päästä myyntimiehestä tai -naisesta eroon. Tätä argumenttia saateen käyttää jopa useammin kuin rahaa – tai oikeammin sen puutetta. Näistäkin kuopista on mahdollista nousta ylös. Kysy yksinkertaisia kysymyksiä, kuten ”milloin nykyinen sopimus päättyy?”, tai parempi vielä, ”milloin tahdot ottaa tämän tarjoamani tuotteen tai palvelun käyttöön?”. Jos asiakas on valitellut budjetin tiukkuutta, osoita hänelle, kuinka paljon säästöjä syntyisi toimittajaa vaihtamalla. Jos ei muuta, niin ainakin saat asiakkaan kuuntelemaan. Harva kieltäytyy kuuntelemasta, jos esität, että vaihtamalla tähän tuotteeseen tai palveluun saat x euroa enemmän viivan alle. Liikkeyritysten taivoite on kuitenkin tuottaa voittoa omistajilleen, joten jokainen euro lisää sen kuuluisan viivan alle on enemmän kuin tervetullut.

Lopuksi tulee rehellisyys. Useat ovat ne myyntihenkilöt, jotka myyvät tuotetta tai palvelua aivan loppuun asti – kuten tosin kuulu tehdäkin. Mutta entä jos asiakkaan käytössä oleva tuote tai palvelu onkin aidosti parempi kuin vastaava, jota olet tarjoamassa? Tällaisessa tapauksessa kannattaa olla rehellinen ja sanoa: ”Okei, teillä näyttää olevan kaikki kunnossa tällä haavaa, ehkäpä palaamme asiaan myöhemmin.” Tämä ohje jakaa mielipiteitä puolesta ja vastaan; useat myyntikouluttajat sanovat, että kauppa tulisi aina ottaa, kun se on mahdollista. Joskus voi olla toisinkin. Jos tilanne on edellä kuvatun kaltainen, rehellisyydellä voi päästä pitkälle. Siinä vaiheessa, kun asiakkaan tuote hajoaa tai palvelu ei täytä sille asetettuja lupauksia, alkaa asiakas luonnollisesti miettiä toimittajan vaihtoa – tässä vaiheessa olet vahvoilla, kun olet jo kerran osoittanut rehellisyytesi.

4.2 Asiakas edellä

Nykyäänä asiakaslähtöisyys nousee yhä yleisemmin yritysten ja yhteisöjen strategiseksi ykköstarvoitteeksi. Yleisesti se on sitä vain paperilla – kukaan ei todellisuudessa tiedä, miten asiakaslähtöisyys ilmenee yrityksen päivittäisessä toiminnassa saati että ottaisi sitä huomioon toiminnan suunnittelussa. Joskus tilanne on jopa niin paha, että henkilöt eivät edes tiedä termin asiakaslähtöisyys merkitystä.

Asiakaslähtöisyyttä pidetään kuitenkin siinä määrin tärkeänä asiana, että se kirjataan jo yri-

KYSY YKSINKERTAISIA KYSYMYKSIÄ, KUTEN ”MILLOIN NYKYINEN SOPIMUS PÄÄTTYY?”



tyksen arvoihin. Mutta mitä yrityksen arvoihin kirjattu asiakaslähtöisyys sitten oikeastaan tarkoittaa? Asiakkaathan ovat kuitenkin mitä suurimmassa määrin olennainen osa liiketoimintaa, koska ilman asiakkaita liiketoimintaa ei yksinkertaisesti ole. Tästä näkökulmasta katsottuna, koska asiakkaat ovat yhtä olennainen osa liiketoimintaa kuin voiton tuottaminen, yrityksen asiakaslähtöiset arvot kuulostavat yhtä fiksulta kuin se, että kirjataan yrityksen arvoihin voiton tuottaminen.

Asiakaslähtöisyys on yksinkertaistaen lähestymistapa, jossa palvelu tai tuote pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Asiakaslähtöisyys on siis yritystoiminnan punainen lanka, josta on syytä pitää kiinni jo tuote- tai palvelukehityksen alkumetreiltä lähtien. Hyvänä esimerkkinä toiminnasta, jonka sanotaan olevan asiakaslähtöistä vaikka todellisuudessa näin ei ole, on suuri kansainvälinen yritys. Johdon suulla kerrotaan että kyllä, tuotteemme ja palvelumme ovat erittäin asiakaslähtöisiä, vaikka oikeasti ei tarvitse paljoa nähdäkseen tuotteen suunnittelijan, ei asiakkaan, kädenjaljen itse lopputuotteessa.

4.3 Muutama sana asiakaspalvelusta

Kun puhumme asiakaslähtöisyydestä, emme voi tietenkään unohtaa asiakaspalvelua. Sanotaan, että hyvä kello kauas kuuluu, mutta asiakaspalvelussa asia on monesti juuri toisin – huono kello kauas kuuluu. Me suomalaiset olemme kansaa, joka ei oikein osaa kiittää saamastaan hyvästä palvelusta saati levittää tätä tietoa eteenpäin. Emme me kyllä oikein osaa valittaa edes huonosta palvelusta, emme ainakaan rakentavasti. Sitä vastoin, kun kohtaamme huonoa palvelua, sen tiedon kyllä jaamme tuttaviemme kesken. Ja nykyään vielä entistä enemmän sosiaalisessa mediassa kuten, Facebookissa ja Twitterissä.

Tämä voi monesti olla yritykselle kriittinen piste: miten vastata epäonnistuneeseen palvelutilanteeseen? Ensiksikin, yrityksessä ei välttämättä edes tiedetä, että palvelutapahtuma on ollut epäonnistunut. Tässä syyllisenä on usein asiakas, joka ei kerro saamastaan huonosta tai virheellisestä palvelusta. Yrityksen olisikin hyvä kannustaa asiakkaitaan antamaan aktiivisesti

palautetta saamastaan palvelusta. Suurin osa suomalaisyrityksistä tosin kerää asiakaspalautetta, mutta harva näistä oikeasti hyödyntää varsinkaan huonoa palautetta oikein. Yritysten olisikin oleellista muistaa, että tärkein yksittäinen syy asiakaskatoon on huonosti hoidettu asiakassuhde. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että ei ole parempaa tapaa sitouttaa asiakas yritykseen kuin reklamaatiotilanne; lepyttämällä asiakas nopealla ja asiallisella reagoinnilla hänestä voi tulla jopa uskollisempi kuin muista asiakkaista.

Mistä huono palvelu sitten johtuu? Asiaa voi lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, Suomi on itsepalveluyritysten mallimaa. Itsepalvelua perustellaan kustannussäästöillä, vaikka kustannuksia vain siirretään ihmisistä tekniikkaan.

Toisekseen, Suomessa vallitsee vahva sääntökulttuuri. Tähän voi olla osasyynä se, että meillä suomalaisilla on voimakas virheiden pelko. Meillä pelätään työkavereiden tai esimiehen moitteita sekä pahimmassa tapauksessa työpaikan menettämistä. Lisäksi suomalaiselle on tyypillistä pitää viimeiseen asti kiinni siitä, että itse on oikeassa ja vierittää syy asiakkaalle. Tässä kohtaa olisi hyvä muistaa yritystoiminnan kultainen sääntö numero yksi: ilman asiakkaita ei ole yritystä (*ja ilman yritystä asiakaspalvelijalla ei ole työnantajaa jne.*).

Edelleen suomalaisessa palvelussa on havaittavissa peruja insinööriajattelusta. Mutta, toisin kuin palveluissa, teollisuustuotteissa virheet voidaan korjata ennen kuin tuote päätyy asiakkaalle. Palveluissa sitä vastoin pitää miettiä tarkasti etukäteen, miten tulevaisu virhetilanteissa toimitaan. Samaan aikaan, kun suomalaisissa yrityksissä ymmärretään entistä paremmin asiakaspalvelun merkitys, on moni yritys kuitenkin ulkoistanut asiakaspalveluaan. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa huomataan, että yhtä aikaa ulkoistamisen kanssa menetetään paljon tärkeää tietoa asiakkaista ja palveluprosessista. Suurin osa asiakaspalautteesta tulee asiakaspalvelutyössä olevalle henkilökunnalle, mutta monilla yrityksillä ei ole systemaattisia tapoja kaivaa tätä palautetta esille. Ulkoistaminen vaikeuttaa tätä entisestään.



4.4 Julkiseen tarjouspyyntöön vastaaminen

Usein yksi keskeinen osa asiantuntijapalvelujen myyntiprosessia on tarjouksen tekeminen. Tarjouksen jättämistilanteeseen päästään joko oman aktiivisen myyntityön tuloksena tai saadun tarjouspyynnön johdosta. Olennaista molemmissa tapauksissa on, että tarjouksen tekijällä on riittävät tiedot ostajan tarpeista ja ostomahdollisuuksista. Näin tarjous voidaan kohdistaa mahdollisimman tarkasti ja nostaa sen läpimenon mahdollisuuksia.

Koska julkisen sektorin hankintojen suorittamista säätelee laki ja hankintayksikköjen omat ohjeistukset, on tarjousten tekemisessä ja jättämisessä syytä olla erityisen tarkkana, jottei

tarjousta hylätä tarjoajan huolimattomuuden takia. Seuraavassa joitakin perusasioita julkiseen tarjouspyyntöön vastaamisesta.

Tarjouspyynnöt on siis syytä lukea tarkasti ja vastata juuri niihin asioihin, joita tarjouspyynnössä kysytään, jotta tarjous olisi tarjouspyynnön mukainen. Julkisiin hankintoihin liittyvien tarjouspyyntöjen kohdalla on syytä myös huolehtia siitä, että tarjoukset ehtivät ajoissa perille, sillä myöhästyneet tarjoukset joudutaan hylkäämään. Samoin kaikkien liitteiden on syytä olla mukana lähetyksessä, sillä jälkikäteinen täydentäminen ei välttämättä ole mahdollista, koska asiassa tullaan taas tarjouksen tarjouspyynnön mukaisuuteen.

Tarjouspyynnössä kysytyjen asioiden välinen painoarvo arvioinnissa on mainittu tarjouspyynnössä, mikäli hankinta tehdään niin sano-

Kun vastaat tarjouspyyntöön, tarkista nämä asiat:

1. Ymmärsitkö oikein tarjouspyynnön sisällön ja onko siihen liittyen mahdollista lähettää tarvittaessa selvittäviä kysymyksiä johonkin päivämäärään mennessä? Vaikka itsellä ei olisikaan täsmennettävää, kannattaa käydä vilkaisemassa, mitä toiset tarjoajat ovat kysyneet.
2. Mikä on tarjouksen jättämisen viimeinen ajankohta ja pitääkö tarjous olla kirjallisena vai kelpaako esimerkiksi sähköposti?
3. Vaatiiko tarjouspyyntöön vastaaminen dokumenttien hankkimista esimerkiksi verottajalta tai kaupparekisteristä? Mikäli kyllä, niin huomioi tämä tarjouksen tekemiseen menevässä kokonaisajassa.
4. Tehdäänkö hankintapäätös hinnan vai kokonaisedullisuuden perusteella? Mitä eri kriteerejä tarjouspyynnössä esitetään valintaperusteiksi?
5. Mikäli kriteerinä on kokonaisedullisuus, mikä on eri tekijöiden keskinäinen painoarvo?
6. Mahdollistaako tarjouspyyntö osatarjouksen tekemisen vai pitääkö tarjoajan pystyä tarjoamaan kaikki tarjouspyynnössä mainitut asiat?
7. Jos tarjoajalta ei löydy kaikkea tarjouspyynnössä pyydettyjä palveluja, niin mahdollistaako tarjouspyyntö alihankkijoiden käyttämisen? Mitä alihankkijoiden käyttämisestä on tarjouspyynnössä kerrottu?
8. Haluatko merkitä jonkin osan tarjouksesta liikesalaisuudeksi (*esimerkiksi yksityiskohtainen suunnitelma*)? Koko tarjouksen sisältöä ei voi merkitä liikesalaisuudeksi eikä sen hintaa.
9. Vastasitko tarjouksessa kaikkiin tarjouspyynnössä tiedusteltuihin asioihin ja siinä muodossa kuin tarjouspyynnössä pyydettiin?
10. Muistithan sisällyttää tarjoukseen kaikki tarvittavat liitteet?



4.5 Myynnin mytologia

tun kokonaisedullisuuden perusteella eli hinnan lisäksi päätöksessä otetaan huomioon myös laadun arviointiin liittyviä tekijöitä. Tällainen tekijä voi asiantuntijapalveluissa olla esimerkiksi toimittajan kokemus vastaavatyypisten palvelujen tuottamisesta. Kokonaisedullisuuden perusteella tehtävän hankinnan tarjouspyynnössä ilmoitetaan arvioitavat asiat ja niiden välinen painoarvo tarjouksen pisteytyksessä. Esimerkiksi tarjouksen hintaa määritettäessä on syytä katsoa sen painoarvoa suhteessa muihin arviointiin liittyviin tekijöihin.

Toinen vaihtoehto julkisissa hankinnoissa on puhtaasti hinnan perusteella tehtävä hankinta, jolloin tarjoajan on syytä olla tietoinen markkinoiden hintatasosta tarjoushintaa määrittäessään. Koska lentävä lause kuuluu, että ”se voittaa tarjouskilpailun, joka tekee laskentavirheen”, on tarjoajan syytä olla tietoinen yhtä lailla myös omasta kustannustasostaan. Voitettujen tarjouskilpailujen ja kädet täynnä työtä -tilanne kun eivät suoraan korreloi kannattavan yritystoiminnan kanssa.

Tarjouksen tekemiseen menevää aikaa ja tarjouskilpailun voittotilanteesta työn toteutukseen menevää työpanosta onkin syytä verrata hintakilpailutilanteesta mahdollisesti kätehen jäävään katteeseen ja tehdä siltä pohjalta päätös kuhunkin tarjouskilpailuun osallistumisesta. Yksittäistapauksissa palvelun tuottamisesta saatava referenssi, uudet kontaktit tai toteutuksen yhteydessä tapahtuva oppimisprosessi voivat olla rahanarvoisia asioita, jolloin hinnassa on ehkä mahdollista tilapäisesti tarvittaessa joustaa.

Tarjousta jätettäessä on syytä muistaa, että se on sitova. Jätetystä tarjouksesta on vaikea vapautua tai sen sisältöä muuttaa, mikäli tarjouksen pyytäjällä haluaa pitää siitä kiinni. Tarjouspyynnössä yleensä edellytetään tarjoukselta tiettyä voimassaoloaikaa ja mikäli sellaista ei jostain syystä edellytetä, niin se on hyvä kuitenkin tarjoukseen kirjata, jotta tarjouksen voimassaolon tulkinnasta ei tule myöhemmin erimielisyyksiä. Mikäli tarjouspyynnössä edellytetään poikkeuksellisen pitkää voimassaoloaikaa, kannattaa tarjoajan miettiä, minkälainen riski siihen toteuttajan kannalta liittyy esimerkiksi kustannuskehityksen tai toteutettavuuden näkökulmasta ja laskea tämä mukaan tarjouksen hintaan. Joskus paras ratkaisu on olla vastaamatta tarjouspyyntöön, mikäli siinä mainitut ehdot ja edellytetyt asiat vaativat paljon ilmaista ennakkotyötä tai ovat muuten kohtuuttomia tarjoajan kannalta.

Yrittäjän palkan maksaa asiakas – aina

Yrityksen menestymisen kannalta myynti on kaikista tärkein asia. Myynnin tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa tai alleviivata. Myynti voidaan nähdä mystisenä ja myyttisenä osana yrityksen toimintaa, joka hoidetaan jotenkuten. Menestymisen kannalta myynnin pitää olla suunnitelmallista toimintaa yrityksen tulevaisuuden turvaamiseksi, joten sen toteuttamistapojen on hyvä olla auki kirjoitettuja ja yhdessä jaettuja yrityksen sisällä. Usein alkava yrittäjä voi olla eniten kiinnostunut yrityksen ja sen tuotteiden tai palvelujen kehittamisestä, eikä niinkään itse myynnistä. Myynti tuntuu hankalalta, työläältä ja pelottavaltakin, eikä yrittäjä tiedä, mistä ja miten aloittaisi. Myynti on osa kaikkea liiketoimintaa eli käytännön tekemistä.

Myyntiprosessi voidaan purkaa osiin, palastella ja tehdä näkyväksi. Sille asetetaan selvät tavoitteet ja tekemisille vastuu. Myyntityyppisyys karisee, kun myynti on yrittäjälle osa jokapäiväistä työtä ja aikataulutettu. Tällöin päivän päätteeksi osataan arvioida, onko päästy toivottuun myyntitavoitteeseen ja -tulokseen. Myyntiprosessin ymmärtäminen ja sen eri vaiheissa tehtävä työ on hyvä paloitella itselle sopiviksi kokonaisuuksiksi tai työlistoiksi. Seuraavassa on esitetty myyntiprosessi vaiheittain.

Myyntiin valmistautuminen

Ennen ensimmäistäkään yhteydenottoa aseta yrityksesi myynnille tulostavoite, joka purkautuu edelleen myyntitavoitteeseen ja myyntitoimenpiteisiin. Myyntitavoitteita tai -toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi etenemispäätös/asiakas, soittoaikapäivä tai kaupan sulkemista / kuukausi.

Selvitä, kuka on asiakkaasi ja minkä asiakkaan ongelman tuotteesi tai palvelusi ratkaisee. Tuotteen tai palvelun ominaisuuksien listaaminen ja esittely eivät vielä ole myyntiä. Myyntipuheesta tulee käydä selville, mikä on tuotteen tai palvelun merkitys asiakkaalle tai hänen yritystoiminnalleen. Kerro siis selkeästi se arvo, mitä voit tarjota asiakkaallesi.



Suunnitellessasi myyntitilannetta, selvitä ketkä ovat ne avainhenkilöt yrityksessä, jotka tekevät ostopäätöksen. Miten lähestyt avainhenkilöä? Onhan sinulla valmiina tarina (*pitch*) tai hyvä myyntipuhe tälle asiakkaalle kohdennettuna? Suunnittele käynti tai soitto etukäteen ja valmistaudu siihen perehtymällä asiakkaaseesi ja selvittämällä esimerkiksi taustatietoja.

Myyntiprosessi

- **Avaus.** Hyvällä valmistautumisella ja asiakastuntemuksella voit ansaita asiakkaan luottamuksen. Antamalla ensivaikutelmalla on tärkeä merkitys luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntymiseen. Ole vilpitön, kohtelias ja aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja B2B-kaupassa hänen liiketoiminnastaan. Älä koskaan yritä myydä mitään avausvaiheessa!
- **Tarpeiden/ongelmien kartoittaminen.** Auta asiakasta kertomaan ongelmastaan tai tarpeestaan ja kysy täydentäviä kysymyksiä. Kuuntele ja arvioi, pystytkö ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja tarvittaessa kerro myös, jos et pysty tarjoamaan ratkaisua. Näin säästyy aikaa ja rahaa molemmilta osapuolilta. Havainnoi myös niin sanottuja piileviä tarpeita, joista asiakas ei välttämättä osaa kertoa. **Hyvä muistisääntö on kolme A:ta: ask, agree and answer.**
- **Myyntiesittely.** Kerro tuotteestasi tai palvelustasi asiakkaalle sopivalla tavalla. Yksi haluaa tietää taloudellisia hyötyjä tai säästöjä, toinen haluaa kuulla tuotteesi tai palvelusi hyödyn omalle yritykselleen tai omille asiakkailleen. Vahvista asiakkaan ostomotivaatiota tarjoamalla lisätietoja ja tarkennuksia. Kuuntele, mikä asiakasta askarruttaa. Harjoittele tätä vaihetta niin kauan, että se sujuu sinulta jouhevasti ja osaat varmasti käyttää kaikkia tarvitsemiasi teknisiä apuvälineitä. Mikäli mahdollista, tarjoa asiakkaalle vaihtoehtoja. Käytä referenssejä ja tarjoa kokeilumahdollisuutta asiakkaalle, jos se on mahdollista.
- **Vastaväitteiden käsittely.** Harjoittele kuuntelutaitoasi eli malta kuunnella, mitä asiakkaalla on sanottavana äläkä koskaan keskeytä. Ota vastaan vasta-

väitteitä kunnioittavasti ja pyri vahvistamaan oman tuotteesi etuja. Vastaa aina kaikkiin vastaväitteisiin, mutta älä luo niitä lisää.

- **Neuvottelu.** Neuvottelun päämäärä on se, että asiakas ja myyjä ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Neuvotteluissa sovitaan kaupan yksityiskohdista, ehdoista ja esimerkiksi toimitukseen liittyvistä seikoista tai hinnasta. Tämän tilanteen sujumiseksi sinun tulee selvittää oma liikkumavarasi esimerkiksi hinnan suhteen. Hyvä myyjä pyrkii tilanteeseen, jossa sekä asiakas että myyjä ovat tyytyväisiä ja vaikuttavat yhdessä lopputulokseen.
- **Kaupan sulkeminen.** Kaupan ”kloussaamisessa” on keskeistä oikea ajoitus, hetkeen tarttuminen ja tilanteen hallinta. Kaupan sulkemisen yhteydessä varmista vielä asiakkaan tyytyväisyys ja turvaa asiakassuhteen jatkuvuus. Kaupan kloussaamiseen kuuluvia tekniikoita ovat esimerkiksi yhteenveto, asiakkaan haastaminen valintatilanteeseen tai etenemisenjärjestyksen tiedusteleminen. Johda myyntiprosessi rohkeasti loppuun saakka.
- **Seuranta.** Myyjän vastuulla on, että asiakas saa tilaamansa tuotteen tai palvelun. Hanki referenssiasiakkaita, jotka haluavat jakaa omia asiakaskokemuksiaan ja toimia puolestapuhujinasi. Huolehdi jälkimarkkinoinnista sekä hanki ja hyödynnä asiakaspalautetta. Pidä asiakasrekisteriä ja ole säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiisi.

Yritykselle tärkeät avainasiakkaat

Onnistuneen myyntiprosessin tuloksena yritykselle kertyy asiakaskuntaa, josta yritykselle tärkeimmät asiakassuhteet ovat avainasiakkuuksia. Sitoudu palvelemaan avainasiakkaiden tarpeita laajasti ja monitasoisesti. Avainasiakas tarvitsee juuri sinun tuotettasi tai palveluasi, ja yrityksesi tarvitsee tätä asiakasta. Avainasiakkaat ovat arvokkaita, sillä he tuntevat sinut, haluavat ostaa sinulta ja ovat sinulle hyviä referenssejä uusasiakashankintaan. Uuden asiakkaan hankinta on monta kertaa kalliimpaa ja aikaa vievempää kuin nykyiselle asiakkaalle myyminen.

”Myyntikö salatiedettä? Ei, se on kauppaa, kontakteja, läsnäoloa ja rinnalla kulkemista.”

Yrittäjä

05 TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen on toimintaa, jossa perusajatuksena on uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen ja sen markkinoille tuonti. Toki kyseessä voi olla myös jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun edelleen kehittäminen enemmän asiakkaiden toiveita vastaavaksi.

Miksi palveluita sitten tulisi kehittää ja tuotteistaa? Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että palveluiden kehittämisen tavoitteena on luoda yritykselle kilpailukykyä ja kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, unohtamatta parantuneita menestymismahdollisuuksia myös kansainvälisillä markkinoilla. Koska palvelut ovat luonteeltaan niin erilaisia kuin perinteiset teolliset tuotteet, eivät perinteiset tuotekehitysmallit oikein istu palvelujen kehittämiseen – eivät ainakaan suoraan. de Brentanin (1989; 1995) mukaan keskeinen menestystekijä palveluita kehittäville yrityksille on hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, innovointi, kustannustehokkuus sekä jo aiemmin käsitelty asiakaslähtöisyys. Yksi keino tämän tavoitteen saavuttamiseksi on systematisoida tämä prosessi tuotteistamisen avulla.

Kuten muussakin toiminnassa, myös tuotteistamisessa ja palvelujen kehittämisessä tulee olla lähtökohtana yrityksen liiketoimintastrategia. Jaakkola ym. (2009) kehottavatkin kysymään seuraavat kolme kysymystä, jotka määrittävät yrityksen toimintaa:

- Millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan?
- Millaisia tuotteita ja palveluita tuotetaan ja miten?
- Mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste?

Jos tahtoo menestyä palveluliiketoiminnassa, tulee olla osaamista palvelun, asiakkaiden sekä toimialan suhteen. Aina kun tehdään strategisia valintoja, tulisikin hankkia tietoa vähintään asiakkaiden tarpeista, toimialasta ja sen olosuhteista sekä trendeistä ja totta kai kilpailijoista. Tämän lisäksi tulee muistaa myös yrityksen sisäiset palvelujen kehittämiseen ja suunnitteluun vaikuttavat tekijät kuten, yrityksessä oleva osaaminen ja muut resurssit.

Koska kehittämistyön päätarkoituksena on luoda edellytyksiä palveluille, jotka asiakkaiden mielestä tuottavat heille lisäarvoa, on monesti hyvä ottaa heidät mukaan koko prosessin ajaksi testaamaan ja arvioimaan palvelua. Tästä käytetään nimitystä lead user -ajattelu.

Koska lead userit toimivat yleensä omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan käsin, on suositeltavaa ottaa heidät mukaan palvelun kehittämiseen, jos se vaan mitenkään on mahdollista. Lisäksi, kun asiakkaat – olkoon sitten lead



usereita tai muita asiakkaita – otetaan mukaan kehittämään palvelua, varmistetaan että kehityksen tulos tosiaan vastaa asiakkaiden tarpeita ja tuottaa heille heidän kaipaamaansa lisäarvoa. Se, miten laajasti asiakkaat osallistuvat palvelun kehittämiseen, riippuu Jaakkolan ym. mukaan yrityksen ja palvelun luonteesta.

5.1 Suunnittele mitä tarjoat

Palvelujen tuotteistamiseen liittyy kiinteästi palvelutarjooma, eli kaikki ne palvelut joita yrityksesi tuottaa. Kun palveluita aletaan kehittää, on hyvä katsoa yrityksen palvelutarjoomaa kokonaisuutena. Näin saadaan kuva siitä, mistä palveluista liiketoiminta tällä hetkellä koostuu. Kun tätä nykytilannetta verrataan yrityksen liiketoimintastrategiaan, saadaan kuva siitä, miten palveluita tulisi kehittää ja kenties mitä uusia palveluita tulisi luoda.

Tässä apuna voi käyttää esimerkiksi niin kutsuttua business model canvas -ajattelua. Business model canvas on strateginen johdon työkalu, jonka avulla voidaan kehittää uutta tai dokumentoida nykyistä liiketoimintaa. Business model canvas on yhdeksästä osasta rakentuva taulukko, joka auttaa yritystä havainnollistamaan liiketoimintaansa visuaalisessa muodossa. Sen avulla voidaan tunnistaa mahdollisia uusia liiketoiminnan osa-alueita, ja sillä voidaan tehostaa nykyistä toimintaa. Seuraavassa on malli business model canvasista (*BMC*) (*Taulukko 3*).

Nykytilan lisäksi on myös tärkeää katsoa tulevaisuuteen. Kenelläkään ei ole kristallipalloa, jonka avulla voidaan varmasti kertoa miltä tulevaisuus näyttää, mutta valistuneita arvioita voidaan aina tehdä. On tärkeää, että yritykseen tarjoamat palvelut eivät ole kilpailukykyisiä vain nykyhetkessä, vaan myös tulevaisuudessa. Jaakkolan ym. mukaan onkin siis hyödyllistä pyrkiä ennakoimaan palvelujen myynnin ja tuotoksellisuuden muutoksia, olkoonkin että palvelujen elinkaarta voi olla mahdoton ennakoita.

Monelle voi tulla käsitteestä elinkaari mieleen, että tämän ajattelun perusteella yrityksen

tulisi räjäyttää palvelutarjoomansa säännöllisin väliajoin ja uudistaa se täysin. Mutta näinhän ei ole. Kuten Jaakkola ym. toteavat, tarkoitetaan tässä elinkaariajattelulla sitä, että palvelutarjoomassa on koko ajan myös elinkaaren alkuvaiheessa olevia palveluja, että koko ajan ideoidaan ja kehitellään uutta.

Mutta mistä niitä uusia ideoita saadaan. Jaakkola ym. esittävät neljä eri lähdettä normaalin liiketoiminnan lisäksi:

1. **Henkilöstö.** Henkilöstöä kannattaa kuunnella. Uudet palvelut saavat alkunsa usein johdon tai työntekijöiden näkemyksistä uusien palvelujen tarpeesta ja menestymismahdollisuuksista.
2. **Asiakkaat.** Etenkin asiantuntijapalveluorganisaatioissa on yleistä, että kun on löydetty toimivat ratkaisut yhden asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi, hyödynnetään näitä myös uusien toimeksiantojen suorittamisessa. Juuri asiantuntija-aloilla asiakkaiden rooli on erittäin suuri, jopa niin suuri, että uuden palvelun kehittäminen voi tulla toimeksiantona asiakkaalta itseltään.
3. **Kilpailijat.** Nuo ilkeämieliset pirulaiset, jotka ovat aina lyömässä kapuloita ahkeran yrittäjän rattaisiin. Kuitenkin, tieto kilpailijoiden tarjonnasta ja kehitystyöstä auttaa synnyttämään ideoita sekä arvioimaan uusien palvelujen sekä ideoiden uutuusarvoa. Parhaimmassa tapauksessa kilpailijoista voi tulla myös kumppaneita.
4. **Kumppanit.** Muista, että et ole yksin! Uusia palveluideoita voi kehittää myös yhteistyössä tutkimuslaitosten, korkeakoulujen ja toisten yritysten kanssa. Hyödyntämällä kumppaneiden osaamista voidaan saada aikaan aidosti innovatiivinen palveluidea. Eli ei muuta kun puhelin käteen ja soittoa sille opiskeluaikaiselle professorille ja ehdottamaan yhteistyötä!



Malli Business Model Canvasista.

KESKEISET KUMPPANIT

- Keitä ovat yrityksen keskeiset kumppanit?
- Keitä ovat keskeiset toimittajat?
- Mitä keskeisiä resursseja partnereilta hankitaan?
- Mitkä ovat keskeisiä partnereiden suorittamia toimintoja?

KESKEISET TOIMINNOT

- Mitä keskeisiä toimintoja vaaditaan, että arvolutaus täyttyy?
- Jakelukanavat?
- Asiakassuhteet?
- Tulovirta?

ARVOLUPAUKSET

- Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle?
- Mikä asiakkaan kokeman ongelman autamme ratkaisemaan?
- Mitä tuotteita tai palveluita tarjoamme millekin asiakasryhmälle?
- Mitkä asiakkaan tarpeet tyydytämme?

ASIAKASSUHTEET

- Minkälaisen asiakassuhteen kukin segmentti vaatii meitä muodostamaan ja ylläpitämään?
- Mitkä olemme jo muodostaneet?
- Miten ne ovat integroituneet liiketoimintamalliimme?
- Kuinka kalliita ne ovat?

ASIAKASSEGMENTIT

- Kenelle tuotamme arvoa?
- Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaitamme?

KESKEISET RESURSSIT

- Mitä keskeisiä resursseja tarvitaan, jotta arvolutaus täyttyy?
- Jakelukanavat
- Asiakassuhteet?
- Tulovirta?

JAKELUKANAVAT

- Minkä kanavien kautta asiakassegmenttimme tahtovat olla tavoitettavissa?
- Miten saavutamme heidät tällä hetkellä?
- Miten eri kanavat ovat integroituneet?
- Mitkä toimivat parhaiten?
- Mitkä ovat kustannustehokkaimpia?
- Miten olemme integroineet kanavat asiakkaiden rutiineihin nähden?

KULURAKENNE

- Mitkä ovat merkittävimpiä kulujamme?
- Mitkä keskeiset resurssimme ovat kaikkein kalleimpia?
- Mitkä keskeiset toimintomme ovat kaikkein kalleimpia?

TULOVIRTA

- Miten paljon asiakkaamme ovat todellisuudessa halukkaita maksamaan?
- Paljonko he maksavat tällä hetkellä?
- Miten he maksavat tällä hetkellä?
- Miten he mieluiten maksavat?
- Kuinka paljon kukin virtaa tuottaa kokonaistuloihimme nähden?



RÄÄTÄLÖITY OSA

MODUULIT

STANDARDIOSA

Kuva 1. Palvelun modulaarinen rakenne. (Mukailtu Sipilän 1999 mallista).

5.2 Paketoimalla onneen

Nyt olet saavuttanut pisteen, jossa olet valinnut palvelun tai palvelut joita tahdot kehittää. Tuoteistaminen Jaakkolan ym. mukaan alkaa siitä, että määrität tämän palvelun keskeiset ominaisuudet: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus? Miten palvelu tuotetaan?

Apuna palveluiden sisällön määrittelyssä voidaan käyttää moduuleita. Kaikissa palveluissa on aina niin sanottu standardoitu osa. Tämä osa palvelua on se, mikä pysyy aina samana. Standardoidun osan päälle rakennetaan asiakaskohtaisesti palvelumoduuleja, minkä jälkeen suoritetaan tilanteen vaatima räätälöinti (Torkkeli ym. 2005).

Mitä hyötyä palveluiden moduloinnista sitten on? Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että moduloitu palvelu mahdollistaa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttämisen valmiiksi suunniteltujen toimintamallien, eli moduuleiden, avulla. Tuotekehityksen kannalta kyse on positiivisessa mielessä pienistä asioista. Kun palvelu on moduloitu, ei tuotekehitysvaiheessa tarvitse räjäyttää koko palvelutarjoomaa sekaisin, vaan voidaan keskittyä yksittäisiin moduuleihin. Tämä mahdollistaa myös paremman kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnin.

Lisäksi moduulirakenteesta on hyötyä tuotekehityksen kannattavuuden seurantaan. Moduulien avulla budjetin pitäminen ajan tasalla on helpompaa, kun voidaan suoraan katsoa, minne eri toimenpiteiden taloudelliset vaikutukset konkreettisesti kohdentuvat.

Palveluiden moduloinnissa pitää olla kuitenkin tarkkana. On olemassa riski, että kokonaisuus pirstoutuu eikä kenelläkään välttämättä ole selkeää kuvaa kokonaisuudesta. Voidaan päätyä tilanteeseen, jossa sekä palvelun tarjoaja että asiakas eivät hahmota sitä kokonaisuutta, jonka eri moduulit mahdollistavat.

Kuten jo aiemmin todettiin, rakentuu moduloitu palvelu standardoidusta osasta, moduuleista sekä näiden päälle tulevasta räätälöidystä osasta. Kannattaa pyrkiä siihen, varsinkin palvelutuotteiden kohdalla, että standardoitu osa olisi mahdollisimman suuri. Tämän jälkeen standardiosan päälle lisätään asiakaskohtaisesti erilaisia palvelumoduuleja, joiden jälkeen suoritetaan juuri kyseisen tilanteen vaatima räätälöinti. Jujuna tässä on se, että koska asiakas lähestyy palvelua nimenomaan räätälöidyn osan suunnasta, hän saa siitä usein hyvin räätälöidyn vaikutelman vaikka todellisuudessa räätälöinti voi olla hyvinkin vähäistä. Lisäksi tällaisella palvelurakenteella voidaan Torkkelin ym. mukaan nopeuttaa tuotantoaikoja sekä pienentää tuotantoon liittyviä kustannuksia.



5.3 Copy-paste eli monista palvelusi

Yksi tuotteistamisen lähtökohdista on, että kaikkea ei tarvitse joka kerta tehdä alusta asti. Puhutaan siis palvelujen tai palveluprosessien monistamisesta. Tästä käytetään myös termiä vakioiminen tai konseptointi. Palveluja pyritään yleensä monistamaan jonkin järjestelmällisen menetelmän tai vaikkapa teknologian avulla. Vakioimisen etuna on, että sen avulla palvelua tai sen osia voidaan toistaa useammalle asiakkaalle samalla tavalla. Tämän ansiosta tuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Tämä auttaa myös tunnistamaan mahdollisia ongelmakohtia esimerkiksi reklamaatiotapauksissa.

Se, missä määrin palveluita pyritään konseptoimaan, on yrityksen strateginen valinta. Konseptoitujen ja toisaalta asiakkaalle vartan räätälöityjen palvelun osien suhde vaihtelee eri palveluissa. Jaakkola ym. antavat esimerkin pankki- ja vakuutuspalveluista, joiden sisältö on tarkkaan määritelty jo sopimuksessa, kun taas arkkitehtitoimiston palvelun sisältö ja lopputulos vaihtelevat toimeksiannon mukaan vaikka käytetyt toimintatavat ja työvälineet voivatkin olla vakioituja. Toisin sanoen konseptoinnin astetta voidaan ajatella janana, jossa toisessa ääripäässä on täysin konseptoitu ja vakioitu tuote, joka toistuu aina samansisältöisenä, ja toisessa päässä on täysin uniikki palvelu.

Mikä tuotteistamisen aste on kannattavin, riippuu yrityksen tarjoaman palvelun luonteesta sekä liiketoimintastrategiasta. Yleensä yritykset konseptoivat palvelunsa näiden kahden ääripään (*täysin konseptoitu – täysin uniikki*) välille. Pääasiana on jälleen asiakas ja hänen kokemansa palvelun arvo.

5.4 Erotu joukosta

Kun palvelut on määritelty ja konseptoitu toivotulle tasolle, on aika suunnitella se, miten palveluista viestitään ulospäin. Yhtenäinen ja konkreettinen viestintä asiakasrajapinnassa on tärkeää, koska se lisää palvelun uskottavuutta asiakkaan silmissä. Lisäksi hyvin toteutetulla viestinnällä erotutaan kilpailijoista, palvelusta tulee erottumiskykyinen. Viestinnässä tulee kiinnittää huomiota myös selkeyteen ja siihen, että palvelu on helposti ymmärrettävissä. Jos

mahdollista, niin vältä hienoja alan termejä ja sanontoja, ellei asiakkaanasi sitten satu olemaan tutkijakollegasi.

Kun palvelu on tuotteistettu, sille suunnitellaan uniikki nimi ja ilme – brändi. Brändillä tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä liittyy yritykseen tai sen tarjoamaan palveluun. Tulee siis huomata, että sama yritys voi brändätä useamman eri palvelun. Monesti tilanne onkin se, että asiakas ei välttämättä edes tiedä kahden täysin erilaisen palvelubrändin olevan saman yrityksen tuottamia. Brändi on yksinkertaisesti se mielikuva, joka asiakkaan mielessä syntyy yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta.

Mutta onko brändääminen sitten niin tärkeää? Miksi brändejä pyritään luomaan? Brändien luomiseen pyritään siitä syystä, että brändit lisäävät asiakasuskollisuutta ja helpottavat myyntiä. Tunnettua brändiä on aina helpompi myydä kuin tuntematonta palvelua tai tuotetta. Ei sovi myöskään unohtaa, että asiakkaat kokevat saavansa merkkituotteesta tai –palvelusta enemmän lisäarvoa ja ovat tätä myöten valmiimpia maksamaan siitä korkeamman hinnan. Brändejä luodaan siis tuottamaan lisää rahaa kassakirstuun.

Nykypäivänä yrityksen aineettomat omaisuudet – kuten atk-ohjelmat, lisenssit, tekijänoikeudet, brändit – muodostavat yhä suuremman osan yrityksen arvosta. Mutta mikä avuksi brändin rakentamiseen? Yksi edellytys vahvan brändin rakentamiseen on, että kaikki yrityksen tuotetta tai palvelua koskeva viestintä on yhdenmukaista. Haasteena palvelun brändäyksessä on palvelujen prosessimaisuus: joka kerta kun palvelua tuotetaan, annetaan asiakkaalle samalla viestejä palvelubrändin ominaisuuksista. Tämän takia palvelun määrittäminen ja systemaattinen toteuttaminen nousee palvelubrändin luomisessa keskiöön. Jos palvelua tuotetaan miten sattuu ja vaihtelevilla tavoilla, ei yhtenäisen viestin luominen onnistu.

Kun brändi on luotu, ei pidä jäädä tuleen makaamaan. Brändi ei menesty ilman jatkuvaa innovatiivisuutta, brändin ruokkimista. Samalla pitää muistaa, että tuotteen tai palvelun uusi ominaisuus vahvistaa brändiä ja tuo yritykselle lisää kassavirtaa vasta, kun se tuo kuluttajille aidosti lisäarvoa.

”Se homma pitäisi kertoa niin, että kuka tahansa Möttösen Pena tuolta Joensuuun toriltakin sen viestin ymmärtäisi.”

kehittäjä 40v.

06 HINNOITTELU

Yksi merkittävimmistä kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä on tuotteen tai palvelun hinta. Hinnalla myös viestitään asiakkaille tuotteen tai palvelun laadusta. Tämän vuoksi minkään yksittäisenkään hinnoitteluratkaisun vaikutusta yrityksen imagoon ja kannattavuuteen pitkällä aikavälillä ei kannata Jaakkolan ym. mukaan aliarvioida.

Pitkään on puhuttu kahdesta hinnoittelun perustyyppistä, kustannusperusteisesta ja markkinaperusteisesta hinnoittelusta. Kustannusperusteinen hinnoittelu tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että katsotaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen menneet kustannukset ja lisätään niihin pieni voittomarginaali ja kas, meillä on hinta. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinta taas asemoidaan markkinoilla vallitseviin hintoihin. Seuraavassa on esitelty näiden kahden perushinnoittelumallin pääpiirteet, ja lisäksi kuvattu erityisesti tuotteistettujen asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa huomioitavia seikkoja.

6.1 Hinnoittelun tekniikkaa ja käytäntöjä

Lasse Karjalainen

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu

Asiantuntijapalveluyritys tarjoaa asiakkaalle osaamistaan. Palveluun ei juurikaan sisälly niin sanottuja muuttuvia kustannuksia, kuten raa-

ka-aineita tai tarvikkeita. Näille yrityksille on tyypillistä, että niiden kustannuksista yli puolet on palkkoja ja niihin liittyviä sivukustannuksia. Näin yrityksen kannattavuuden näkökulmasta todella tärkeitä asioita on vain kolme: hinnat, palkat ja kapasiteetin käyttöaste. Muut kustannukset, kuten vuokrat, muut kiinteät kustannukset, poistot, korot ja verot, ovat yhteensäkin reilusti alle puolet liikevaihdosta.

Kustannusperusteinen hinnoittelu

Käytännössä kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytetään kelloa ja kalenteria, vaikka asiakas ostaa jotain itselleen hyvin tärkeää, usein kustannuksiin suhteutettuna aivan eri luokassa olevaa osaamista tai ratkaisua. Lasketaan siis päivähintoja, tuntihintoja tai osaamista vieläkin lyhyemmissä ajanjaksoissa, kuten lääkäripalveluja kymmenen minuutin pätkissä.

Kustannukset on saatava katetuiksi ainakin pitkällä aikavälillä. Yrityksen kokoa ja kannattavuutta mitataan tuloslaskelman avulla. Siitä selviää siis yrityksen kulurakenne. Toimivalla yrityksellä on käytössään tilinpäätös ja toivottavasti myös laskutettu aika. Saatu keskituntihinta on yksinkertaisimmillaan liikevaihto jaettuna laskutetuilla tunneilla. Tämä kuvaa kuitenkin menneisyyttä, ja aloittavalta yritykseltä nämä tiedot puuttuvat. Laskelmien pohjaksi tarvitaan siis tulosennuste, suunnitelma seuraavan tilikauden tuloslaskelmasta. Seuraavassa on esimerkki tuntihinnan laskennasta Simulo S8-laskurin avulla.



Markkinaperusteinen hinnoittelu

Asiantuntijayrityksen markkinaperusteinen hinnoittelu on vain kaukaista sukua kustannuksiin pohjautuvalla hinnoittelulla. Markkinoille on muodostunut käytäntöjä, jotka riippuvat hyvin paljon muun muassa

- Asiakkaasta, hänen ongelmiansa ja tarpeidensa suuruudesta.
- Maksajasta: maksaako asiakas itse, vai kenties yhteiskunta tai esimerkiksi hanke
- Asiakkaan toimialasta: yksityishenkilö, pk-yritys, iso konserni tai julkissektori ovat tottuneet maksamaan eri hintoja
- Palvelujen tarjoajan toimialasta: lääkärikeskus tai käsityöneuvoja tai it-guru, arkkitehtitoimisto, lakimies tai liikunnanohjaaja tms. Hintavaihtelut voivat olla hyvin suuria.
- Paikkakunnasta: Helsinki, maaseutu tai kansainvälinen toiminta voivat edellyttää ja mahdollistaa toisistaan poikkeavan hinnoittelun.

Taulukko 4.

Esimerkki tuntihintalaskennasta.

KUSTANNUS

€ / JAKSO

€ / TUNTI

• Kiinteät henkilöstökulut	92 000	51,11
• Vuokrat	6 000	3,33
• Muut kiinteät kulut	18 000	10,00
• Poistot	3 000	1,67
• Korot ja muut rahoituskulut	500	0,28
• Tulostavoite sisältäen tuloverot	5 000	2,78

LASKENNALLINEN TUNTIHINTA, ALV 0 %

69,17

TUNTIHINTA SISÄLTÄEN ALV:N

85,08

Esimerkissä kaksi asiantuntijaa arvioi saavansa myydyksi yhteensä 1 800 tuntia vuodessa. Palkakseen kumpikin heistä tavoittelee noin 3 000 euroa kuukaudessa. Toimitilat maksavat 500 euroa kuukaudessa ja muita kiinteitä kuluja on yhteensä 18 000 euroa vuodessa. Tässä ryhmässä asiantuntijayritysten suurimmat kulut ovat yleensä markkinointi, matkat ja hallinto, joka sisältää muun muassa tilitoimiston ja tietoliikenteen kulut. Poistot kuvaavat pysyvien vastaavien arvon alenemista, käytännössä tällä rahalla pidetään keskimäärin koneet ja kalusto ajan tasalla. Yrityksen on syytä pyrkiä myös tuloksen tekoon. Näin se on enemmän kuin omistajansa työpaikka ja onnistuessaan vahvempi kestävämpiin vaikeisiin aikoihin.

Lopputuloksena saadaan keskimääräinen tuntihinta, tässä tapauksessa 69,17 € (alv 0 %). Lopullista hintaa määritettäessä on huomioitava vielä mahdolliset palveluun liittyvät muuttuvat kustannukset. Tärkein päätös on sitten itse tarjouksen tekeminen tai hinnan antaminen muutoin, ja silloin siirrytään markkinaperusteiseen hinnoitteluun. Laskuri ei anna tähän vastausta. Se antaa suunnan ja mielellään hinnan alarajan.



Joskus asiantuntija tai asiantuntijaryhmä voi tarjota kokonaisuuksia. Silloinkin tarjoaja käyttää laskelmissaan yleensä ajankäyttöä tärkeimpänä tarjouslaskentansa perustana. Kokonaisuus mahdollistaa kuitenkin erilaistamisen ja samalla lisää hinnoitteluvapautta.

Vielä joitain huomioita asiantuntijapalvelujen hinnoittelusta:

- Bonukset ovat hyvin harvinaisia.
- Usein maksetaan vain läsnäolotunneista. Etätyö, valmistelu, matka-aika ja raportointi on silloin tehtävä ilmaiseksi tai sisällytettävä asiakkaasta ehkä korkealta tuntuvaan hintaan.
- Tuoteistaminen tuo kilpailuetua ja mahdollistaa lisähinnan ottamisen.
- Julkisissa kilpailuissa hinnan painoarvo on yleensä suurin.

Hinta on yksi palvelun arvon mittareista. Halpaa asiantuntijapalvelua ei hae juuri kukaan. Hinnoittelu on myös yksi tärkeimmistä ja nopeimmista kysyntään ja kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Liian matalat hinnat voivat johtaa pieneen palkkaan ja pitkiin työpäiviin. Liian korkeat hinnat voivat tyrehdyttää kysynnän kokonaan. Osuva, kannattavaan toimintaan johtava hinnoittelu edellyttää asiantuntevaa, asiakaslähtöistä palvelua, toimivaa oman talouden hallintaa ja vahvaa markkinatuntemusta. Toki sekä palvelun markkinatilanne että palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset tulee ottaa huomioon hinnoittelupäätöksessä. Totta kai hinnan tulee olla sellainen, että yritys pärjää kilpailussa muiden samankaltaista palvelua tarjoavien yritysten kanssa. Ja totta kai hinnan tulee olla sellainen, että se kattaa palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset, muutenhan yritys toimisi tappiolla!

6.2 Luovaa hinnoittelua

Gurumarkkinoija Jari Parantainen esittää, että palvelulle olisi hyvä miettiä joko kiinteä tai muuten erittäin selkeä hinta. Tämä siksi, että yksi ja selkeä hinta on helpoimmin viestittävisissä (*Parantainen 2007*). Hyvin perinteisesti asiantuntijapalveluyritykset hinnoittelevat palvelunsa tuntiperustaisesti. Tässä on Parantaisen mukaan se huono puoli, että silloin asiakkaan

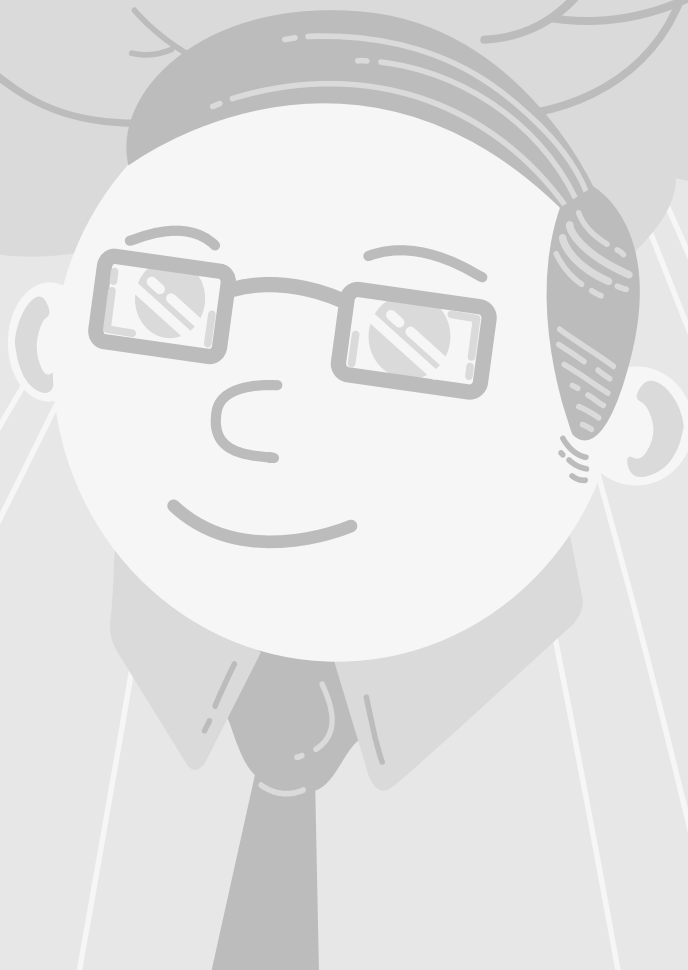
on liiankin helppo verrata hintaasi kilpailijoiden hintoihin. Usein asiakkaat myös vertaavat Parantaisen mukaan tuntihintaa omaan tuntipalkkaansa – lukuun, joka ei Parantaisen mukaan ole millään tavalla relevantti! Jotkut väittävät, että palvelun toimittamiseen vaadittava työmäärä voi olla mahdotonta arvioida etukäteen. Parantaisen mukaan tämä voi viitata siihen, että ehkä et ole miettinyt palvelun toimitussisältöä ja formaattia riittävän huolellisesti. Kiinteä hinta pakottaa näin ollen sinut miettimään, mitä palveluusi todella kuuluu ja mitä ei. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että hinnan pitäisi olla kaikille asiakkaille sama. Parantainen esittääkin, että hinnan voi muodostaa moduuleista. Tässä voi käyttää esimerkiksi luvussa 5.2 esitettyä kuvaa 1. Hinnoittele erikseen palvelusi perushinta eli hinta tarjoamallasi ydinpalvelulle (*joka sisältää tai ei sisällä tukipalvelut*) ja tämän jälkeen hinnoittele lisäpalvelut erikseen. Näin valinta jää asiakkaalle: hänen tulee päättää, tahtooko hän pelkän peruspalvelun vai hieman luksusta elämäänsä.

Parantainen esittää kiinteään hinnoitteluun liittyen mielenkiintoisen näkökulman, jonka mukaan hinnoittelun ei tarvitse olla jokaisella kerralla kannattavaa, riittää, että se on sitä keskimäärin. Yksittäiset palvelutoimitukset saavat mennä miinukselle, jos vastaavasti jotkut muut asiakkaat ovat keskimääräistä kannattavampia. Nykyään puhutaan, että hinnan määräytymisen tulisi lähteä asiakkaan kokemasta arvosta. Puhutaan myös hyötyperusteisesta hinnasta. Asiakashan ei (*välttämättä*) tiedä, kuinka palvelun tuottaminen maksaa eikä hänellä ole välttämättä käsitystä alan yleisestä hintata-sosta. Mutta mistä hänellä on käsitys, niin siitä, millaisena hän kokee palvelun itselleen tuottaman arvon. Hinta tulisikin asettaa vastaamaan tätä asiakkaan kokemaa arvoa. Usein etenkin aloittavat yrittäjät eivät ymmärrä sitä, miten suuren arvon heidän tuotteensa tai palvelunsa asiakkaalle tarjoaa, minkä vuoksi hinnoitellaan alakanttiin. Joskus oikea hinta voi löytyä ihan puhtaasti kokeilemalla. On tosin hyvä muistaa, että jos kerran on asetettu liian alhainen hinta, on hinnan nostaminen myöhemmin erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta.



Pitää kuitenkin pitää mielessä, aivan kuten Parantainenkin muistuttaa, että olet valitettavasti harvoin ainoa mahdollinen toimittaja, jolta asiakas voi palvelun hankkia. Tämän vuoksi myös asiakkaan kokemaan arvoon perustuva hinta täytyy suhteuttaa kilpailijoihin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hinnan täytyisi olla sama (*tai matalampi*) kuin kilpailijoiden – ei, vaikka palvelusi olisi kutakuinkin samanlainen kuin kilpailijan. Joku on aina alansa kallein. Parantainen esittääkin kysymyksen, että miksi se et voisi olla sinä. Pidä vain huoli siitä, että palvelusi hinnalle on myös katetta. Tällöin tämä malli voi olla hyvinkin kannattava hinnoitteluratkaisu.

Kahdessa viime luvussa on käsitelty tuotteistamista ja hinnoittelua useasta eri lähtökohdasta. Mutta miksi tuotteistaa? Mitä se antaa yrityksellesi? Tuotteistaminen itsessään ei ole avain onneen, mutta ilman tuotteistamista tulet kohtaamaan korkeampia kustannuksia muun muassa markkinoinnissa ja myynnissä. Jari Parantaisen (2007) sanoin, tuotteistamisen avulla palvelusi myynnin kustannuksia on mahdollista pienentää, koska tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida, tuotteistetun palvelun kestäää paremmin ja tuotteistetut palvelut ovat massaräätälöitävissä tehokkaasti asiakastarpeen mukaan.



07 PALVELUMUOTOILU

Tuija Rötkö

Luvussa 5 paneuduimme palvelujen tuotteistamiseen. Nyt keskitymme toiseen, aivan yhtä oleelliseen käsitteeseen palveluliiketoiminnan kannalta. Tämä on palvelumuotoilu. Tähän lukuun olemme saaneet korvaamatonta apua service design -konsultti Tuija Rötköltä ja tahomme esittää hänelle suuret kiitoksemme.

7.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Suurin osa maailmalla tapahtuvasta liiketoiminnasta on enemmän tai vähemmän palveluliiketoimintaa. Jokaiselle yritykselle asiakas on tärkeä, ja asiakkaan tarpeet ja halut pitäisi tuntea paremmin kuin hyvin. Palvelu voi olla fyysinen, sähköinen tai jotain siltä väliltä, ja se voi tapahtua missä tahansa kanavassa, missä tahansa tilassa ja tilanteessa, milloin tahansa. Palvelua voi olla kahden ihmisen kohtaaminen, mutta palvelua voi olla myös koneen ja ihmisen kohtaaminen, jossa vuorovaikutus tapahtuu yhteen suuntaan tai molempiin suuntiin.

Palvelumuotoilu on tärkeä työkalu silloin, kun oikeasti halutaan ymmärtää asiakasta paremmin. Kun asiakas tunnetaan hyvin, osataan hänelle tarjota se, mitä hän tarvitsee, ei pelkää se, mitä hän haluaa. Palvelumuotoilu on

palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin aitoon tietoon perustuen. Sen avulla tunnistetaan palvelun tai tuotteen ongelmapiisteet, heikkoudet ja kapeikot. Hyvä konsepti kantaa vain tietyn matkaa, hyvä palvelukokemus on avain onnistumiseen aina ja kaikkialla.

Tyytyväinen asiakas on kultaakin kalliimpi jokaiselle yritykselle. Mutta mitä sitten, kun asiat eivät toimikaan? Mitä tehdä, jos kohtausympäristö alittaa brändilupauksen? Entä jos asiakaskokemus on negatiivinen? Tai palvelun saaminen kestää kohtuuttoman kauan? Kuinka ratkaistaan tilanne, jossa palvelun pitäisi joustaa tai syntyy ”kone ei anna” -tilanteita? Tukeeko myyntiympäristö myyntiä vai löytyvätkö ongelmakohdat kenties sieltä?

Palvelumuotoilu yhdistää kaksi näkökulmaa: asiakaskokemuksen ja liiketoimintaedun. Jotta kilpailussa pysyttäisiin mukana, asiakkaita on palveltava heidän todellisten tarpeidensa näkökulmasta. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan asiakkaiden tarpeiden kannalta tärkeimmät kohtaamispisteet ja niiden osat. Jokaiselle palvelutilanteelle voidaan luoda peruspohja, selkeä toimintatapa, jonka avulla asiakasta ohjataan haluttuun suuntaan. Näin voidaan kehittää hallittuja ja brändilupauksen mukaisia asiakaskokemuksia.



7.2 Miten palvelumuotoilua sitten tehdään?

Service design -konsultti Tuija Rötökö jakaa palvelumuotoilun kuuteen eri vaiheeseen. Seuraavassa on Tuijan esitys palvelumuotoiluprosessin etenemisestä.

Vaihe 1: Lähtöselvitys

Lähtöselvityksessä perehdytään yrityksen ja palvelun nykytilanteeseen. Aluksi valitaan, mikä alue tai mitkä alueet vaativat kriittisimmin kehitystä. Tässä vaiheessa määritellään myös tavoitteet ja alustavasti määritellään myös havainnoitavat kohteet. Kohteena voi olla mikä tahansa osa palvelusta, mutta parhaan lopputuloksen takaa lähtöselvityksen yhteydessä tehty koko palveluprosessin läpikäynti. Usein ongelmia ja hiontaa vaativia kohtia on tilanteissa, joissa ongelmia ei arveltu edes olevan.

Vaihe 2: Havainnointi

Havainnointi paljastaa asiakkaan todelliset valinnat, ja usein tässä vaiheessa saadaan esille myös sellaisia motiivitekijöitä, joita ei aiemmin ole havaittu. Havainnointi tapahtuu etäältä ja peliin puuttumatta. Havainnoinnin avulla selvitetään, löytyvätkö ongelmakohtat ja -tilanteet sieltä, missä niiden arveltiin olevan, vai jostain muualta, ja ovatko ongelmat niitä, joihin on varauduttu vai ihan jotain muuta.

Vaihe 3: Luotaimet

Luotaimet etsivät muun muassa asiakkaan motiiveja, tunteita, tilanteenhallintaa, aikatauluja ja elämäntilannetta. Luotaimet ovat aina enemmän tai vähemmän osallistavia. Luotaimia voivat olla esimerkiksi valokuva-päiväkirjat, perinteiset päiväkirjat tai laskurit. Luotainten kehittämisessä vain mielikuvitus on rajana, ja mitä läheisempi suhde asiakkaan ja luotaimen välille syntyy, sitä tarkempia tuloksia saadaan.

Vaihe 4: Haastattelut ja safarit

Asiakkaiden haastattelut tehdään syvähaastattelun metodein. Palvelumuotoilija on mukana palvelutilanteessa. Palvelutilanteen jälkeen palvelumuotoilija haastattelee sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan saadakseen selvän kuvan siitä, mitä tilanteessa kummankin osapuolen mielestä tapahtui.

Safarille lähtevä palvelumuotoilija tekee asiakkaan matkan siihen täysin eläytyen, palvelutilanteen kaikilla aisteilla itse kokien. Usein palvelutilanteessa on mukana aisteja, joita palveluprosessissa ei ole huomioitu tarpeeksi hyvin tai ollenkaan.

Vaihe 5: Tulkinta

Kerätyn tiedon tulkinta antaa tiedolle merkityksen. Ilman tulkintaa havaintoinformaatiosta ei ole juurikaan hyötyä. Tämän todellisen tiedon perusteella tunnistetaan palvelukokemuksen vaiheet ja muutosta vaativat kriittiset kohdat. Palvelumuotoilija on parhaimmillaan tulkki, joka tulkitsee asiakasta ja palveluntarjoajaa ja pyrkii luomaan kielen näiden kahden välille.

Vaihe 6: Konkreettiset toimenpiteet

Havaintojen ja tulkintojen pohjalta syntyy aina tarve konkreettisille toimenpiteille. Näitä voivat olla esimerkiksi uuden palvelumallin luominen, markkinointitoimi, kaupallinen kehityssuunnitelma, prosessikehitys tai valmennus. Tärkeintä on löytää palvelun kannalta kriittisin ja nopeimmin toimenpiteitä vaativa kohta. Tämän jälkeen voidaan tehdä suunnitelma, miten muut vähemmän kriittiset pisteet korjataan. Tosin usein kriittisimmän pisteen korjaaminen korjaa itsestään jo monta muuta korjausta kaipaavaa kohta.

Palvelumuotoilu tuo ratkaisuja ja antaa vastauksia sekä pienen että suuren yrityksen tarpeisiin. Perusongelmat liiketoiminnassa ovat hyvin samankaltaisia riippumatta yrityksen koosta. Pienen yrityksen ongelmat ovat yritykselle ihan yhtä suuri haaste kuin suuren yrityksen ongelmat ovat suurelle yritykselle. Palvelumuotoilu tuo tehoa myyntiin, kasvattaa asiakasuskollisuutta, parantaa asiakastyytyväisyyttä, antaa innovaatioita ja työkaluja tuotekehitykselle ja mahdollistaa uusien bisnesalueiden löytämisen.



1. LÄHTÖSELVITYS

- Perehdy nykytilanteeseen ja valitse, mitkä alueet kaipaavat kriittisimmin kehitystä
- Määrittele tavoitteet ja havainnoitavat kohteet

2. HAVANNOINTI

- Tapahtuu etäältä ja peliin puuttumatta
- Havainnoinnin avulla selvitetään, löytyvätkö ongelmakohdat ja -tilanteet sieltä, missä niiden arveltiin olevan, vai jostain muualta, ja ovatko ongelmat niitä, joihin on varauduttu vai ihan jotain muuta
- Havainnointi paljastaa asiakkaan todelliset valinnat ja mahdollisesti motivaatiotekijät

3. LUOTAIMET

- Luotaavat asiakkaan motiiveja, tunteita, tilannehallintaa, aikatauluja ja elämäntilannetta
- Ovat aina enemmän tai vähemmän osallistavia
- Kehittämässä vain mielikuvitus rajana, mahdollisia luotaimia esim. päiväkirjat

4. HAASTATTELUT JA SAFARIT

- Tehdään syvähaastattelun metodein ja palvelumuotoilija on mukana palvelutilanteessa
- Palvelutilanteen jälkeen palvelumuotoilija haastattelee sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan saadakseen selvän kuvan siitä, mitä tilanteessa kummankin osapuolen mielestä tapahtui

5. TULKINTA

- Ilman tulkintaa kerätystä havaintoinformaatiosta ei ole juurikaan hyötyä
- Kerätyn todellisen tiedon perusteella tunnistetaan palvelukokemuksen vaiheet ja muutosta vaativat kriittiset kohdat

6. KONKREETTISET TOIMENPITEET

- Syntyy edellisten kohtien pohjalta
- Näitä voivat olla esim. uuden palvelumallin luominen, markkinointitoimi, prosessikehitys jne.
- Tärkeintä löytää palvelun kannalta kriittisin ja nopeimmin toimenpiteitä vaativa kohta
- Tämän jälkeen siirrytään vähemmän kriittisiin kohtiin, tosin usein kriittisimmän kohdan korjaus korjaa itsessään monta muuta korjausta vaativaa kohtaa

Kuva 2. Palvelumuotoiluprosessi service designer Tuija Rötön mukaan.

Palvelumuotoilu ei ole abstraktia toimintaa, jossa pyritään suunnittelemaan asiakkaiden tunteita ja kokemuksia. Sitä vastoin palvelumuotoilu on konkreettista tekemistä, jossa tähdätään käyttäjien tarpeiden ja odotusten, sekä palveluntuottajan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Palvelumuotoilu auttaa osaltaan yritystä havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, sekä innovoimaan uusia ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita.

Vaikka voikin tuntua, että palvelumuotoilu olisi jotain uutta ja ihmeellistä, näin ei kuitenkaan ole. Palvelumuotoilu on ennen kaikkea

tapa yhdistellä vanhoja asioita uudella tavalla. Se on ala, joka tuo muotoilusta tutut toimintamallit palveluiden kehittämiseen yhdistäen ne perinteisiin palvelujen kehittämisen toimintatapoihin.

Palvelumuotoilusta voidaan tiivistetysti sanoa, että se on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilulle on ominaista kokonaisvaltainen lähestymistapa kehitettävään kohteeseen. Kehitettävästä palvelusta muodostetaan kokonaiskuva, joka pidetään kirkkaana mielessä läpi koko prosessin.



08 MARKKINOINTI

8.1 Oppikirjamarkkinointia...

Markkinointi. Kaikilla meillä on siitä varmasti mielipide ja kaikki me olemme markkinoinnin kohteena käytännössä koko ajan. Käsi pystyyn sellainen, jolle ei ole puhelinmyyjä soittanut, tai jolle ei ole postiluukusta tipahtanut sen seitsemää erilaista tuotekuvastoa ja mainoslehtistä.

Markkinointi on perinteisesti liitetty myyntiin ja mainontaan. Teollistumisen aikaan markkinoinnin tehtävänä oli myydä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monelle. Tuotteet olivat yksinkertaisia, ja ne oli suunnattu massamarkkinoille. Tavoitteena oli suunnitella yhteneväisiä tuotteita ja pitää tuotantokustannukset matalina, jotta tuotteet voitaisiin myydä asiakkaalle mahdollisimman halpaan hintaan. Näin ei ole enää nykyään, vai kuinka?

Vanhoina hyvinä aikoina markkinoinnista tuli lähinnä mieleen niin sanottu 4P-malli (*product, price, place, promotion*). Tätä McCart-hyn 1960-luvulla kuvaamaa mallia käytetään edelleen erilaisissa markkinoinnin oppikirjoissa, joko sellaisenaan tai täydennettynä.

Philip Kotler kumppaineneen (*Kotler, Kartajaya & Setiawan 2010*) esittää, että nyt eletään markkinoinnin vaihetta 3.o. Aiemmat vaiheet, 1.o ja 2.o, keskittyivät jo mainittuun tuotantokustannusten ja hinnan matalina pitämiseen, yksinkertaisuuteen (1.o). Tästä siirryttiin hiljalleen ajattelemaan, että ei markkinointi niin yksinkertaista olekaan, koska kuluttajat ovat pe-

rillä asioista ja tietotekniikan kehitys mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden nopean ja helpon vertailtavuuden. Ajatellaan, että kuluttaja on kuningas. Kotlerin ym. mukaan tämän lähestymistavan ongelmana on se, että siinä edelleen ajatellaan kuluttaja passiivisena olentona, pelkkänä markkinointikampanjoiden kohteena.

Nyt, kuten Kotler kumppaneineen esittää, ollaan hiljalleen siirtymässä markkinoinnissa vaiheeseen 3.o. Kantavana ajatuksena tässä vaiheessa on, että ihmisiä ei saa eikä tule ajatella enää pelkkinä kuluttajina, vaan mieluummin henkisinä ja tuntevina olentoina, joilla on halua parantaa maailmaa. Tämä on johtanut siihen, että kuluttajat tahtovat samaistua yrityksiin, joilla on sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristön kannalta kestävä arvot. Tiivistetysti voidaan sanoa, että markkinointi 3.o:n perusajatuksen mukaan kuluttajat ovat kokonaisia ihmisiä kaikkine tarpeineen ja toiveineen. Tässä suuntauksessa siis huomioidaan ihmisten tunteet ja henkisyys aivan uudella tavalla.



	1.0 TUOTELÄHTÖINEN	2.0 ASIAKASKEKKEINEN	3.0 ARVOLÄHTÖINEN
Tavoite	Tuotteiden myynti	Asiakastyytyväisyys	Maailman parantaminen
Taustavoimat	Teollinen vallankumous	Informaatioteknologia	Uuden ajan teknologia
Yritysnäkökulma	Kuluttajien fyysiset tarpeet (<i>massat</i>)	Valveutunut, ajatteleva ja tunteva kuluttaja	Ihminen on kokonaisuus
Markkinoinnin näkökulma	Tuotekehitys	Erottautuminen	Arvot
Markkinoinnin toimintaa ohjaa	Tarkka tuotemäärittely	Yrityksen ja tuotteen aseointi	Visio, missio ja arvot
Arvot	Käytännölliset	Käytännölliset ja tunneperäiset	Käytännölliset, tunneperäiset ja henkiset
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	Yhdeltä monelle -toimintaa	Yksilölliset asiakassuhteet	Yhteistoimintaa massojen kanssa

8.2 ...vai kuitenkin jotain ihan muuta

Markkinointi on siis muuttanut muotojaan vuosien saatossa. Yhtenä keskeisenä muutoksena voidaan nähdä Internet, joka on tuonut yrityksille lukuisan määrän uusia tapoja markkinoida palvelujaan. Puhutaan jopa ihmisryhmästä, jota kutsutaan termillä diginatiivit. Kansallisen ennakointiverkoston tutkimus vuodelta 2009 kertoo tulevaisuuden työntekijöistä, vuosien 1978–1998 välillä syntyneistä diginatiiveista. Nämä nuoret aikuiset ovat eläneet koko elämänsä tietotekniikan ympäröiminä ja ovat tottuneita netin käyttäjiä.

Siinä missä tämä tietotekniikkaan nojaava sukupolvi on muuttanut ja tulee muuttamaan työelämän käytäntöjä, ovat myös kulutustottumukset muuttuneet. Ja tässä sivussa se, mistä, miten ja milloin haemme tietoa tuotteista ja palveluista, on muuttunut radikaalisti. Nuoremmat sukupolvet eivät enää edes tunne keltaisia sivuja. Nykypäivän kova sana on sosiaalinen media, tuttavallisemmin some. Muiden ihmisten mielipiteet vaikuttavat yhä suuremmin asiakkaiden

ostopäätöksiin. Ennen kokemuksia jaettiin pääsääntöisesti kavereiden ja sukulaisten kanssa, nykyään yhä enemmän täysin tuntemattomien ihmisten kanssa sosiaalisessa mediassa, nettiyhteisöissä, foorumeissa ja blogeissa.

Siinä missä markkinointi sosiaalisessa mediassa on ainakin yksinkertaisimmillaan verraten helppoa ja pienin kustannuksin toteutettu, on syytä pitää mielessään myös sen mukanaan tuomat riskit, jotka ovat suuremmat kuin perinteisten kanavien käytössä. Sosiaalista mediaa et pysty esimerkiksi samalla tavalla kontrolloimaan kuin perinteisiä markkinointiviestinnän metodeja. Mitä enemmän yrität somea kontrolloida, sitä pahemmin se karkaa käsistä.

Erilaiset nettiyhteisöt, blogit, Facebook ja muunlainen verkossa tapahtuva vuorovaikutus vaativat ennen kaikkea pitkäjänteistä työtä – asiat eivät tapahdu yhdessä yössä. Kuten muussakin markkinoinnissa, myös sosiaalisessa mediassa asiakas on tärkein. Asiakasta on kuunneltava ja arvostettava. Nettiyhteisöissä kaikki ovat (*ainakin lähtökohteisesti*) samassa asemassa, tasaveroisia.



Vaikka sosiaalisen median riskit ovat ehkä suurempia kuin perinteisessä markkinoinnissa, ovat hyödyt kuitenkin kiistattomia. Somen avulla saat markkinointiin oikeaa ja aitoa sisältöä, suoraan asiakkaalta asiakkaalle. Tämän vuoksi varmista, että lunastat asiakkaillesi antamasi lupauksen. Tämä siksi, että asiakkaiden verkossa tuottama materiaali on juuri sitä, mitä yrityksesi tarjoaa, mitään kaunistelematta. Sarolan (2009) mukaan suurena päämääränä sosiaalisen median hyödyntämisessä on olla verkossa asiakkaita varten. Nykypäivänä verkko on yksi tehokkaimista tavoista vaikuttaa ihmisiin ja heidän brändimielikuviansa.

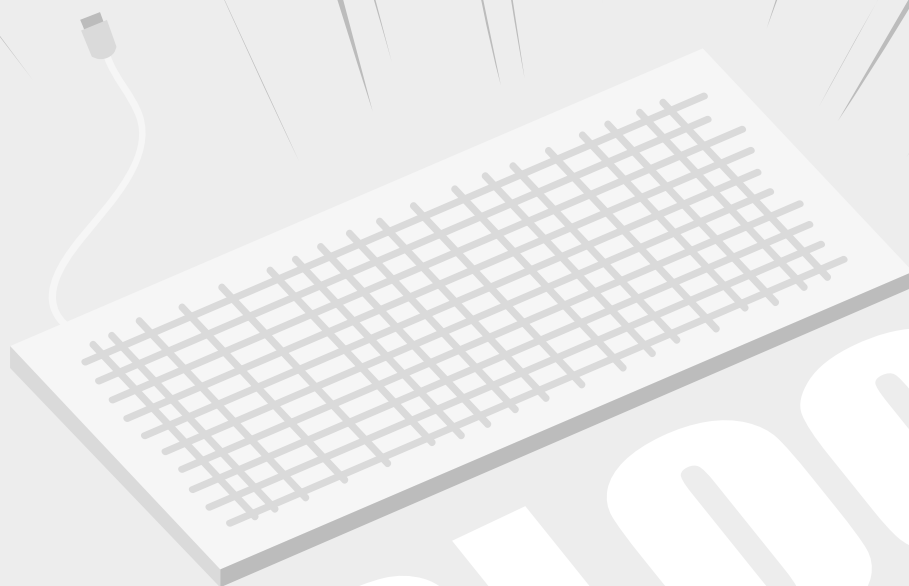
Seuraavassa on esitelty esimerkki siitä, mitä blogimarkkinointi voisi olla.

Blogit

Blogilla tarkoitetaan verkkosivua tai -sivustoa, johon yksi tai useampi henkilö kirjoittaa enemmän tai vähemmän säännöllisesti. Sana blogi on lyhennelmä englannin kielen sanasta weblog. Blogissa uudet tekstit tulevat yleensä sivun yläreunaan ja vanhatkin tekstit pysyvät luettavissa. Blogeissa julkaistaan tekstin lisäksi myös kuvia, ääntä tai videoita.

Kuinka hyödyntää blogia yrityksen markkinointiin? Markkinointitoimiston vetäjä Jarkko Kurvinen pitää muiden kirjoittajien ohessa blogia osoitteessa www.blogimarkkinointi.fi. Seuraavissa vinkeissä on mukailtu Jarkko Kurvisen esittämiä ideoita muun muassa ostamisen vaiheisiin liittyen. Jotta saat blogistasi mahdollisimman kiinnostavan, on sinun tunnettava kohderyhmäsi. Mieti siis tarkkaan se kohderyhmä, jonka tahdot blogiasi lukevan, ja mieti, mikä motivoi sitä. Mikä saa heidät lukemaan juuri sinun blogiasi tuhansien muiden blogien joukosta? Selvitä kohderyhmästäsi kaikki oleellinen, tämän jälkeen blogin räätälöinti onkin jo suhteellisen helppoa.

Jos myyt palveluita, on sinun tärkeää tunnistaa ostamisen vaiheet. Ne kattavat ajan siitä, kun asiakas havaitsee ongelmansa aina ostopäätökseen asti, ja väliin mahtuu vielä muun muassa vertailu kilpailijoiden tarjontaan. Kun olet tämän tunnistanut, annostelee ja tarjoile sisältö sopiviin kohtiin asiakkaan kuvitteellisen matkan varrelle. Järjestyksellä ei ole niin väliä, jos blogiasi on muuten hyvä, hyvälle blogille löytyy aina lukijoita. *Ostamisen vaiheet voivat näyttää esimerkiksi tältä:*



Ensivaihe, jossa asiakas ei ole välttämättä havainnut mitään ongelmaa, tai sitten hän on havainnut ongelman mutta ei tiedä mistä saisi siihen ratkaisun. Blogisi avulla voit vaikuttaa näihin asiakkaisiin: sekä heidän ongelmansa tunnistamiseen että juuri sinun tarjoamasi ratkaisun kuvaamiseen.

Keskivaihe, jossa asiakas on havainnut ongelmansa ja etsii siihen yksityiskohtaisempia ratkaisuja. Blogillasi voit kertoa tarjoamistasi ratkaisumalleista sekä tyypillisimmistä tavoista toteuttaa ratkaisu. Voit kertoa asiakkaalle, miten ongelmaa olisi fiksua lähestyä ja miten ratkaisu olisi mahdollista toteuttaa. Kerro myös tyypillisistä virheistä ja vaaranpaikoista.

Ostovaihe, jossa ostaja tarkastelee ongelmiinsa ratkaisuja tarjoavia palveluntarjoajia ja vertailee heidän tarjontaansa. Myös blogin avulla on mahdollista vakuuttaa ostajaehdokas. Kerro hänelle erilaisista palvelutoimituksista sekä ratkaisutavoista. Saavutetut hyvät tulokset on myös hyvä jakaa ja antaa tässä yhteydessä konkreettisia esimerkkejä. Kerro myös onnistuneista palvelutoimituksista ja kokemuksista, joita olet sitä kautta kerännyt.

Mutta kannattaako sosiaaliseen mediaan, someen, sitten mennä? Vastaus voi olla sekä kyllä että ei. Selkeä tapaus, jolloin someen ei kannata mennä, on se, että jos palvelusi ei ole vielä jalostunut riittävän hyväksi. Pitää nimittäin muistaa, että siinä missä sosiaalisessa mediassa suostuttelulla on uskomaton voima asiakkaiden ostopäätöksiin, toimii se myös toiseen suuntaan. Jos yrityksesi perusprosessit tökkivät, kertoo se siitä, että sinulla ei pitäisi olla edes aikaa mennä someen. Jos sinne kuitenkin menet, sosiaalisen median yhteisö pitää huolen siitä että sana heikosta palvelusta kiirii kauas.

Pitää muistaa, että sosiaalinen media ja siellä näkyminen ei ole vain jotain, jota tehdään vähän sinne päin, sosiaalinen media sitoo yrittäjän aikaa hyvin tehokkaasti. Jos et tunne olevasi vahvimmillasi somen maailmassa, kannattaa ensin hoitaa perusasiat kuntoon ennen kuin perustat hienon blogin tai jonkin muun vastaavan some-palvelun.

Mutta miksi sitten menisit someen? Syitä on useita. Yksi on ihan puhtaasti se, että se voi olla mukavaa. Perusmyyntipuhelujen ja muun perinteisemmän myynti- ja markkinointityön lisäksi somessa voi verkostoitua hieman rennommin.

Lisäksi ansaitut asiakkaat ovat varmasti pyyvämpiä kuin niin sanotun väkisin hankitut. Perinteisemmissä myynnin muodoissa, kuten myyntipuheluissa, tunkeudut aina asiakkaan reviiirille ja viet hänen aikaansa. Tästä on vielä verraten pitkä matka aitoon asiakasuskollisuuteen. Sosiaalisessa mediassa voit sitä vastoin lämmitellä ja ylläpitää suhteita, jotka ajan saatossa saattavat muuttua asiakassuhteiksi.

Tuotteistamista käsittelevässä luvussa puhuimme käsitteestä palvelutarjooma. Sosiaalinen media voi olla erittäin hyvä väline palvelutarjooman kehittämiseen. Monesti sosiaalista mediaa pidetään vain myynnin ja markkinoinnin tukikanavana. Tällöin unohdetaan, että sosiaalinen media antaa mitä parhaat mahdollisuudet asiakkaiden kuuntelemiseen ja toimialasi tapahtumien seuraamiseen. Asiakkaitasi kuuntelemalla ja toimialaasi seuraamalla voit rakentaa liiketoiminnastasi entistä parempaa.

Sosiaalinen media on myös mitä mainioin tapa verkostoitua. Somessa voit kerätä ympärillesi potentiaalisten asiakkaiden lisäksi potentiaalisia rahoittajia, yhteistyökumppaneita tai vaikka työntekijöitä. Somesta puhutaan usein merkittävänä tekijänä ostopäätöksen syntymiselle, mitä se kiistatta onkin. Kukapa ei olisi googlannut tietoa jostain, mitä on hankkimassa, ja sen jälkeen päätynyt lukemaan blogikirjoituksia ja keskustelufoorumeita muodostaakseen käsityksen tuotteesta tai palvelusta. Ehkä selkein esimerkki tästä on lukea muiden käyttäjien kirjoittamia hotelli-arvosteluja. Entistä enemmän on lisääntynyt myös somen käyttö työpaikkaa etsiessä tai potentiaalisesta työnantajasta tietoa etsittäessä. Jos työnantaja ei kerää somessa muuta kuin risuja, niin voi olla, että jonkin ajan kuluttua on hyvinkin hankalaa rekrytoida osaa-vaa työvoimaa. Toki sama toimii jälleen toiseen suuntaan: jos yritys on hoitanut henkilöstöpolitiikkansa hyvin ja kerää somessa kehuja, niin varmasti työhakemuksiakin alkaa tulla enemmän.

Koko ajan pitää kuitenkin muistaa, että sosiaalinen media ei korvaa perinteisiä myynnin kanavia eikä henkilökohtaista myyntityötä. Somessa ei pidä olla ydinbisneksen kustannuksella. Some on keino, ei itseisarvo.



09 NEUVOT JA VINKIT

Suunnittelu

Aloitettaessa yritystoimintaa huolellista suunnittelua ei voi korostaa liikaa. Tässä yhteydessä suunnittelulla tarkoitetaan muutakin kuin pelkkää liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Suomessa on hyvin tarjolla palveluja aikovalle ja alkavalle yrittäjälle, miksi siis et käyttäisi näitä palveluita. Palveluita tarjoavat muun muassa Uusyrityskeskukset, ELY-keskukset, oppilaitokset, yrittäjäjärjestöt ja monet muut.

Suunnitteluun kuuluu olennaisena osana myös erilaisten selvitysten ja laskelmien teko. Ennen kuin säntää suuna päänä perustamaan yritystä, olisi hyvä tehdä ainakin perinteiset kannattavuuslaskelmat, markkinatutkimus sekä kilpailijakartoitukset. Kilpailutilanteen kartoittamisesta on hyötyä myös muuten kuin vain sen pohjalta, että tuntee kilpailijansa. Kartoittaessaan kilpailutilannetta yleensä huomaa myös omasta ideastaan ne ominaisuudet, joiden avulla pystytään kamppailemaan markkinoilla.

Laskelmia ja suunnitelmia tehdessään ei myöskään kannata syllistyä yltiöpäiseen positivismiin. Suurin osa yrittäjistä neuvookin olemaan alkuvaiheessa mieluummin liian pessimistinen kuin optimistinen, ja menehän suomalaisen sanontakin jo niin, että pessimisti ei pety.

Vaikka hyvä suunnittelu onkin erittäin tärkeää menestyvän liiketoiminnan kehittämiseksi, ei siinäkään saa mennä liiallisuuksiin. Jossain vaiheessa on alettava myös töihin. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että suunnittelu on mukavaa ja esimerkiksi myyntityötä kammotaan syystä tai toisesta. Koko ajan pitää muistaa, että pitkälläkään suunnittelulla ei pystytä koskaan eliminoimaan täysin yritystoimintaan liittyvää riskiä.

Osaaminen

Asiantuntijayrittäjällä on yleisesti erittäin vahva substanssiosaaminen. Liiketoimintaosaamisen taso on puolestaan hyvin vaihteleva. Suomessa on kuitenkin tarjolla lukematon määrä erilaisia yrittäjyyskursseja, joiden kautta liiketoimintaosaamista on mahdollista vahvistaa. Yrittäjyyskursseja tarjoavat muun muassa ELY-keskukset, yrittäjäjärjestöt, ammatilliset oppilaitokset ja monet muut. Lisäksi kannattaa tarkastaa oman alueen käynnissä olevat yrittäjyys Hankkeet. Yrittäjäkurssit ovat, edullinen ellei ilmainen, sijoitus tulevaisuuteen yrittäjänä.

Jos tuntuu, että aika ei riitä yrittäjäkurssiin, kannattaa tietoa kuitenkin hankkia mahdollisimman monesta lähteestä. Uusyrityskeskukset tarjoavat ilmaista yritysneuvontaa, samoin monet muut tahot. Tietoa on tarjolla todella paljon, valitettavan usein se voi vain tuntua hieman sirpaleiselta. Voi tulla tunne, että tietoa joutuu kaivamaan todella monesta eri paikasta. Tämä kuitenkin kannattaa, hankitusta lisäosaamisesta ei ole koskaan haittaa.

"...Pitäisi tehdäkin jotain eikä jäädä huuhailemaan. Eli aikaansaaville. Se on KIBS -alalla vähän vaarana että jäädään parantelemaan ja parantelemaan sitä osaamista, mutta ei koskaan saada aikaiseksi sitä tuotetta myyntiin..."

Neuvoja, 55 v.

"...Meillä on erittäin paljon tukea saatavana ilmaiseksi yrityksen alussa. Meillä on hyvin paljon eri toimintoja, näitä on joskus jopa hämmentävän paljon.... Eli alussa kannattaa ehdottomasti liikeidea testauttaa jollakin, kellä tahansa."

Neuvoja, 55 v.

Tunne itsesi ja asiakkaasi

“...Eli alussa kannattaa ehdottomasti liikeideaa testauttaa jollakin, kellä tahansa. Ja sit jos tuntuu että eivät mahdolltomasti pistäneet hanttiin, niin sitten vaan kävellä rohkeasti sen idean kanssa palvelun tarjoajalle joka voi sitten kertoa että onko se idea myös kaupallisesti järkevä...”

Kehittäjä, 40 v.

“...No varmaan se, että jos yrittäjyysosaamista ei ole, niin ehdottomasti sit kursittautuminen, kouluttautuminen, tiedon hankkiminen että mitä kaikkea siihen liittyy. Perustietojen hankinta ainakin, että ne ois hallussa siinä vaiheessa kun sitä yrittäjyyttä niin kuin pohtii...”

Yrittäjä, 40 v.

Varmista, että tiedät mitä tarjoat. Mikä on se juju, jolla erotut markkinoilla? Usein huomataan, että aloittava asiantuntijayrittäjä ei ole välttämättä miettinyt ihan loppuun asti omaa tarjontaansa. Kyseessä voi olla tilanne, että on mietitty se tuote tai palvelu, jolla olisi tarkoitus lähteä liiketoimintaa tekemään, mutta ei ole mietitty, miten sillä tehdään rahaa. Yksi hyvä apuväline palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun on luvussa 5.1 esitetty Business Model Canvas -malli.

Miksi yritykseni on olemassa? Tämä on kysymys, johon jokaisen alkavan yrittäjän tulisi kiinnittää aivan erityistä huomiota. Asiaa voi lähestyä ongelmanratkaisuperiaatteen kautta: ajatellaan, että markkinoilla on jokin havaittu ongelma joka pyritään ratkaisemaan. Mikä on se ongelma, jonka juuri sinun yrityksesi ratkaisee? Ja miten? Mikä on markkinoille tuottamasi lisäarvo? Jos yrityksesi ei tuota markkinoille mitään lisäarvoa, on menestyminen hyvin hankalaa.

Kun olet saanut selvyuden omasta tarjonnastasi Business Model Canvasin tai jonkin muun metodin avulla sekä vastauksen kysymykseen, miksi yrityksesi on olemassa, on aika miettiä asiakkaita. Ei riitä että toteat, että asiakkaitasi ovat toiset yritykset. Mene syvemmälle: millaiset yritykset, miksi he tarvitsevat sinua, minkä ongelman ratkaiset, milloin asiakkaasi ostavat ja miksi, mitkä ovat syyt heidän ostopäätöksensä takana? Selvitä asiakkaidesi rutiineja.

Asiakkaiden lisäksi on hyvä tuntea myös kilpailijat. Jos tahtoo menestyä ja tehdä asiat paremmin kuin muut, on aluksi pakko tuntea, mitä muut tekevät ja miten. Kun tunnet kilpailijasi, tiedät, mitä puutteita heidän tarjonnassaan mahdollisesti on tai mitä sellaista sinä voisit tarjota, joka toisi asiakkaillesi selvää lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna.

Erikoistu

Perehdy omaan ideaasi ja tutki, mitä muut tekevät. Tutki samantyyllisillä liikeideoilla toimivia yrityksiä ja yritä havaita mahdollisia puutteita tai jotain, mitä voisit itse tehdä paremmin. Tämän jälkeen erikoistu. Kehittele omaa ideaasi niin, että se erottuu selkeästi muista samantyyllisistä. Tällä luot itsellesi kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Second opinion

Vaikka olisit sitä mieltä, että ideasi on parasta, mitä liike-elämälle on tapahtunut kahden viime vuosikymmenen aikana, niin kysy myös muiden mielipiteitä. Äläkä lannistu, jos saat ideastasi kovaakin kritiikkiä. Sen pohjalta on mahdollista muokata ideaa entistä paremmaksi. Ideaan kannattaa aina kysyä kommentteja asiantuntijoilta, kuten yritysneuvojilta ja mahdollisesti kokeneemmilta yrittäjiltä sekä ennen kaikkea potentiaalisilta asiakkailta. Olennaista on saada suoraa ja rehellistä palautetta, joka auttaa idean edelleen kehittämisessä mahdollisimman myyvään muotoon.

Lisäksi on tärkeää puntaroida ideaa monesta eri näkökulmasta. Tässä mitä mainioimpana apuna on perinteinen liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on aina hyvä tehdä, mutta sen kanssa ei tarvitse olla naimisissa. Toisin sanoen, liiketoimintasuunnitelma elää matkan varrella. Kun saat muilta kehittämissuhteita ideaasi liittyen, elää myös liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaa olisikin hyvä miettiä eräänlaisena karttana. Kun huomaat tielle tulevan esteen, kartasta voi tarkistaa, miten sen voi kiertää.

Pysy ajan hermolla

Ei riitä, että seuraat, mitä kentällä tapahtuu siinä vaiheessa, kun olet perustamassa yritystäsi. Aikaansa tulee seurata koko ajan. Lue lehtiä ja alan kirjallisuutta, osallistu messuille ja kongresseihin. Valittavan usein nämä asiat unohduttavat, etenkin yrittäjyyden alkuvaiheessa. Tämä on toki ymmärrettävää, koska kiirettä riittää yli omien tarpeiden muutenkin. Mutta yrittäjän on kuitenkin koko ajan pystyttävä kehittymään ja tiedettävä, mihin suuntaan oma ala on kulke-massa.

Sillä, että seuraa mitä markkinoilla tapahtuu, voi saada omaankin toimintaansa kaivattua sykliä. Lisäksi tämä voi auttaa kyseenalaistamaan omia toimintamalleja. Lukemalla voi saada vinkkejä, miten asiat voisi hoitaa paremmin ja tehokkaammin. Edelleen, kongresseissa ja muissa vastaavissa tilaisuuksissa kannattaa poistua sieltä omalta mukavuusalueeltaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että on hyvä verkostoitua myös sellaisissa tilanteissa ja sellaisten ihmisten seurassa, joissa ei ole sosiaalisesti vahvimmillaan. Seuraavan kerran kun olet kongressissa, paikal-

”...No joo, no kyllähän sitä tietenkin ensin pitää olla perehtynyt siihen aiheeseen mahdollisimman hyvin. Ja sitten sitä kautta erikoistua. Sellaiset liikeideat jotka on jo käytössä, on hyvin pitkälti jo aika loppuun valloitettuja...”

Yrittäjä, 30 v.

”...Mun mielestä silloin on hyvä lähtötilanne yrittäjäksi lähtemiseksi kun se on hyvin suunniteltu. On kuunneltu asiantuntijoita, on tehty laskelmia, on käyty mahdollisesti tarvittaessa se yrittäjäkoulutus...”

Neuvoja, 50 v.

”...Kyllä mä tietysti näytin sitä monellekin sitä liikeideaa ja kyselin mielipiteitä, ja aina kun sain jotain ideoita niin tuli korjauksia siihen. Tein aina sen hetkisten tietojen mukaan sen liikeidean, ja sitten näytin sitä jollekin ja otin kommentit ja kehitysehdotukset vastaan ja parantelin sitä. En osaa sanoa monesko sadas versio ois tällä hetkellä menossa...”

Yrittäjä, 30 v.

”...Jotkut tutkijat pyrkii suunnittelemaan vähän liikaakin. Se on niin monta kertaa nähty, se liittyy tutkijan luonteeseen että mennään liian yksityiskohtaiseen. Halutaan että varmasti on kaikki paperit yms. kunnossa, pyritään tappamaan riski suunnittelulla. Ja sit ne hämmästy kun se liiketoiminta ei menekään suunnittelun mukaan...”

Neuvoja, 40 v.

”...Kilpailutilanteen kartoittaminen on yksi keskeinen, että löytää tavallaan ne ominaisuudet mitkä siinä omassa ideassa tai siinä omassa tuotteessa on ja millä pystyy kamppailemaan ja hakemaan sen oman paikkansa siellä markkinoilla. Ja tietysti talouspuoli ja kannattavuuslaskelmat. Kokemuksen kautta ehkä sanon että koskaan ei voi olla liian pessimistinen. Eli mahdollisimman ”pessimistiset” ja varovaiset ja totuudenmukaiset arviot...”

Yrittäjä, 40 v.

”...Hyvin usein ollaan ehkä sokaistettu siitä omasta ideasta eikä tunneta kilpailukenttää eikä omia kilpailijoita. Hyvin usein on kateissa se, sanotaanko strateginen kilpailuetu, millä lähdetään kilpailemaan...”

Kehittäjä, 55 v.

lisen yrittäjäjärjestön järjestämässä iltatilaisuudessa, messuilla tai missä tahansa vastaavassa tilanteessa, niin sen sijaan, että menet istumaan samaan pöytään tuttuun kanssa, valitse juttuseuraksi tahoja joita et tunne entuudestaan.

Mediaa seuraamalla ja erilaisissa tilaisuuksissa verkostoitumalla voit saada ideoita, joiden avulla voit parantaa omaa toimintaasi. Muista, että yleensä aina löytyy joku, joka tekee asiat jollain tavalla paremmin. Tässä kohtaa pätee vanha viisaus, miksi keksiä pyörää uudestaan. Jos joku muu on jo ratkaissut jonkin kohtaamasi ongelman, miksi et käyttäisi tätä mallia? Olettaen, että ratkaisu ei ole patenteilla tai muilla sopimuksilla suojattu.

Olet aina yrittäjä

Vanha toteamus, että yrittäjä on töissä kellon ympäri, pitää paikkansa vielä tänäkin päivänä. Vaikka miten yrittäisit muuta, niin olet kuitenkin aina yrittäjä. Eikä tätä seikkaa tule unohtaa.

Parhaat ideat voivat syntyä jossain aivan muualla kuin työpaikalla. Ole siis kuin rap-artisti ja kannu muistikirjaa aina mukana. Siinä missä artisti idean tullessa kirjoittaa kappaleita, voi yrittäjä kirjata muistiin mieleen tulleita ideoita, liittyivätpä ne sitten tuotteisiin ja palveluihin, toimintatapoihin, kilpailijoihin tai mihin vaan. Muistikirja ei paljoa mukana paina, mutta se voi antaa hyvinkin paljon.

Koska olet yrittäjä 24/7, et voi ikinä tietää, mistä seuraava asiakas tai mahdollinen yhteistyökumppani löytyy. Olisikin hyvä pitää koko ajan käyntikortteja mukana. Sujauta pino käyntikortteja jokaisen taskuun, niin niitä on aina saatavilla. Asiaa voi ajatella myös imagon kannalta: annat itsestäsi ammattimaisen ja aktiivisen kuvan, kun mukana on koko ajan käyntikortteja, ja olet koko ajan valmis tekemään bisnestä.

"...Ensisijaisesti täytyy tuntea se oma tarjontansa, tuotteet ja palvelut. Sen lisäksi täytyy tuntea tietenkin asiakaskuntaa taikka siihen on tutustuttava. Ja kilpailijatuntemus on ehdottoman tärkeää ettei hakkaa päätään seinään..."

Kehittäjä, 55 v.

"...Tämä on ihan keskeinen kysymys.. Me ollaan otettu käyttöön tällainen arvolopausajattelu. Siinä tarkastellaan neljää asiaa, mikä on se asiakastarve/markkinatarve/asiakkaan ongelma minkä tämä tuote tai palvelu ratkaisee. Sitten katotaan sitä, että mitä muita vaihtoehtoja sillä asiakkaalla on.. Ja sitten on se, että mikä itse asiassa on tää sun tuote, se ratkaisu. Neljäs elementti on asiakashyöty ja sen tuotteen eli yrityksen kannattavuus. Asiakashyödyllä tarkoitetaan sitä, että jos asiakas ottaa käyttöön sun tuotteen tai palvelun, niin mikä siinä asiakkaan elämässä muuttuu..."

Kehittäjä, 35 v.

"...Yritä löytää se keino, millä siihen tekemiseen saa tarpeeksi iteraatiota, sitä sykliä. Ja sit sellasella asenteella, että ole valmis kyseenalaistamaan kaikki mitä teet. Se vaatii kasvuakin siinä. Helposti me samaistetaan oma identiteettimme niihin palveluihin ja tuotteisiin niin ei oo helppoa lähteä muuttamaan. Ihan rehellisesti sitten, pölli parhaista olemassa olevista jutuista ne parhaat asiat siihen omaasi ja tee ne paremmin..."

Kehittäjä, 35 v.

Amit ja Zott (2001). Value creation in E-business, *Strategic Management Journal, Volume 22, Issue 6-7, pages 493-520, June - July 2001*

de Brentani, U. (1989). Success and Failure in New Industrial Services. *Journal of product innovation Management, No. 6, 239-258.*

de Brentani, U. (1995). New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure. *Journal of Business Research, Vol. 32, 93-103.*

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. *Opas yrityksille. TEKES:in julkaisuja, 4. pianos. Helsinki 2009.*

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. *Kariston Kirjapaino Oy 2011 Hämeenlinna. Englanninkielinen alkuteos Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, 2010.*

Kurvinen, J. (2011). Yritysblogissa kohderyhmä ja sisältö kohtaavat ostajan. *Blogimerkintä 29.11.2011. Luettavissa osoitteessa: <http://www.blogimarkkinointi.fi/2011/11/yritysblogissa-kohderyhma-ja-sisalto-kohtaavat-ostajan/>*

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005). Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. *WSOY: Helsinki.*

Leimo, T. (toim.), Mutanen, M. & Sundell-Nieminen, R. (2009). Diginatiivit, työ, kansalaisuus. *Kansallinen ennakoitiverkosto, Helsinki 2009.*

Martinelli, A. (1994). Entrepreneurship and management. *Teoksessa The Handbook of Economic Sociology. Toim. N.J. Smelser ja R. Swedberg (s. 476-503). Princeton, NJ: Princeton University Press.*

McKinsey & Company (2000). Ideasta Kasvuyritykseksi. *Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Werner Söderström Oy, Helsinki.*

Osterwalder ja Pigneur (2010). Business model generation, *John Wiley & Sons, New Jersey*

Parantainen, J. (2007). Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. *Talentum Media Oy ja Jari Parantainen. Talentumun Media Oy.*

Pyykkö, M. (2011). Minustako Yrittäjä? *WSOY. Helsinki.*

Sandberg, B. (2005). THE HIDDEN MARKET – EVEN FOR THOSE WHO CREATE IT? *Customer-Related Proactiveness in Developing Radical Innovationiin sanotun Väitöskirja. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-5:2005.*

Sarola, T. (2009). Sosiaalinen media ja markkinointi – A match made in hell. 25.8.2009 *Family Eno. Saatavilla osoitteesta: http://www.helsinki.chamber.fi/files/3907/090825kauppakamari_sos-media_sarola.pdf*

Say, J-B. (1803). Traité d'économie politique. *Translated from the 4th edition of the French by C. R. Prinsep. A treatise on political economy; available online at: <http://www.econlib.org/library/Say/sayT.html>.*

Sipilä, J. (1999). Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. *Porvoo: WSOY.*

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. (2005). Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. *Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto. Tutkimusraportti 168. Lappeenranta 2005.*



KUINKA KIRJOITTA LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – JA MIKSI?

Heikki Pietarinen, Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskus

Liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu dokumentti joka kuvailee liikeidean, toiminnan tarkoituksen, strategian, markkinat sekä taloudellisen ja rahoituksellisen ennusteen. Se on tärkeä varsinkin yrityksen käynnistysvaiheessa. Liiketoimintasuunnitelma ei ainoastaan mittaa yritystoiminnan edistymistä, vaan se osoittaa suunnitelmasi rahoittajille, kuten pankille. Koska liiketoimintasuunnitelma on elävä dokumentti, on se keskeinen työkalu yritystoimintasi esittelyyn ja arviointiin. Liiketoimintasuunnitelmalla voidaan varmistaa että olet oikealla kehityspolulla. Yritystoiminnan edetessä se täytyy päivittää.

Kirjoita selkeä suunnitelma. Kirjoitettu tai muuten dokumentoitu suunnitelma helpottaa selkiyttämään ajatuksesi ja työskentelemään suunnitelmien mukaisesti. Lisäksi, jos kohtaat vaikeuksia, se helpottaa paluuta suunnitelman mukaiselle kehityspolulle. Tavallisesti liiketoimintasuunnitelman aikajakso on kaksitoista kuukautta, jolloin se pyritään tekemään kuukausitarkkuudelle. Lisäksi investoinnit ja taloussuunnitelmat laaditaan kestoltaan ainakin kahden – kolmen vuoden mittaiseksi. Suunnitelmajakson pidentyessä kuukausikohtainen tarkkuus ei enää ole tarkoituksenmukaista.

Avainkohdat liiketoimintasuunnitelmassa. Liiketoimintasuunnitelmaan kannattaa kuvata yleiskatsaus aiotusta toimialasta, lyhyt kuvaus mitä liiketoiminnassasi aiot tehdä, oma ainutlaatuinen myyntityösi asiakkaisiin ja kilpailuetusi kilpailijoihin nähden, sekä kuvaukset kuinka toteutat tuotantosi tai palvelusi ja keneltä hankit tarvikkeet. Valmistele myös markkinointi- ja myyntistrategiasi, esimerkiksi kuinka monta uutta asiakasta sinun on saatava ja miten pitkäaikaisiksi asiakkaisiksi heidät on mahdollista saada. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa myös mihin bisnekseksi perustuu, keitä henkilöitä siihen liittyy ja sitoutuu ja minkälaisia kiinteistö-, kone-, laite- ja muita investointeja tarvitaan. Hyödynnä yritysneuvontaa liiketoimintasuun-

nitelman kehittäessä ja arvioinnissa!

Taloussuunnitelma sisältää suunnitelmat muun muassa voittoon pääsemiseksi, suunnitelman kustannuksista, kassavirtaennusteen ja myyntiennusteen. Taloussuunnitelman eräs tarkoitus on ehkäistä tappiokierteeseen joutumista. Moni aloittava yritys kohtaa talouden karun todellisuuden siinä, kun rahaa menee alussa enemmän kuin sitä tulee. Kassarahoituksen riittävyyden varmistaminen ja rahoittajien kanssa neuvottelemisen on helpompaa riittävän tarkan liiketoimintasuunnitelman avulla.

Aseta itsellesi tavoitteita kun suunnittelet ja kirjoitat liiketoimintasuunnitelmaasi. Mieti kenelle ja miten haluat myydä palveluitasi? Arvioi realistisesti kuka ja minkälainen asiakkaasi on ja pyri tuntemaan heidän tarpeet mahdollisimman hyvin. Kun tuotat itse palvelut asiakkaallesi, kuinka paljon voit todellisuudessa käyttää siihen aikaa? Yritystoimintaa harjoitettaessa aikaa menee moneen muuhunkin asiaan kuin asiakaspalveluun tai palveluiden tuottamiseen. Lisäksi vapaa-ajalle ja perhe-elämälle pitäisi olla tilaa.

Ole intohimoinen ja innostunut. Innostuneena ja myönteisellä mielellä saavutat tavoitteita, jotka saattavat aluksi tuntua vain unelmilta. Voit löytää uusia ratkaisuja ja luoda uutta. Kun olet asiantuntija-alalla tai yritystoimintasi perustuu erityiseen osaamiseen, olet osa yritystäsi, kenties sen ulospäin näkyvin osa. Tämäkin seikka kannattaa suunnitella. Asiakkaasi silmin sinä voit olla yrityksesi tärkein brändi. Myönteisyytesi ja intohimosi - yhdessä osaamisesi kanssa mahdollistavat ainutlaatuisia, kannattavia ja pitkäkestoisia asiakkuuksia. Valmiita liiketoimintamalleja on saatavilla runsaasti, muun muassa YritysSuomella, Finnveralla, Suomen Uusyrityskeskukset ry:llä sekä monilla muilla alan toimijoilla on omansa. Tutustu rauhassa eri vaihtoehtoihin, ja valitse niistä itsellesi sopivin. Kun olet löytänyt tarpeitasi parhaiten palvelevan mallin, pitäydy valinnassasi.



