



UUDISTUVA METSÄYRITTÄJÄ

Kuinka voit uudistaa
bisnesmallisi

Marikka Heikkilä,
Hilikka Halla ja Jukka Heikkilä



Turun kauppakorkeakoulu julkaisuja. Sarja E-1:2019



UUDISTUVA METSÄYRITTÄJÄ

Kuinka voit uudistaa bisnesmallisi

Marikka Heikkilä, Hilikka Halla ja Jukka Heikkilä

© Heikkilä Marikka, Halla Hilikka, Heikkilä Jukka

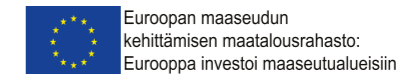
ISBN 978-952-249-555-6

ISSN 2342-4796

Turun kauppakorkeakoulu julkaisuja. Sarja E-1:2019

Ulkoasuunittelu ja kuvat: Oscar van Beest, IBC Communicatie, Alankomaat, ellei toisin mainita.

Littonen, 2019





Esipuhe

Metsäalalla eletään suuren muutoksen aikaa. Olet varmasti huomannut kuinka digitalisaatio, teollinen internet, mobiilisovellukset ja autonomisuus ja muut trendisanat vilisevät puheissa - myös metsäalalla. Teknologia kehittyy nopeammin kuin koskaan ja muuttaa jokaista liiketoiminnan osa-aluetta. Samaan aikaan ympäristövaatimukset, metsäpolitiikka ja asiakkaiden tarpeet muuttavat yritysten toimintaympäristöä. Yritysten on ryhdyttävä miettimään uusia arvonluomistapoja säilyäkseen mukana kilpailussa. Myös metsäyrittäjät ovat tilanteessa, jossa heidän on pakko tarkastella omaa osaamistaan ja liiketoimintaansa. Uudesta muuttuvasta toimintaympäristöstä voidaan rakentaa kilpailuetua, mutta jos muutokseen ei reagoida, siitä tulee ennemminkin kilpailukykyä rajoittava tekijä.

Tämä kirja on syntynyt Hämeen ammattikorkeakoulun ja Turun kauppakorkeakoulun Uudistuva metsäyrittäjä -hankkeessa. Hanke käynnistyi kesällä 2016 ja se jatkui vuoden 2019 alkuun. Samoihin aikoihin tutkimme ja olimme mukana kehittämässä uusia pk-yritysten bisnesmalleja Euroopan Unionin rahoittamassa Envisionhankkeessa. Hyödynsimme sieltä saatuja oppeja ja tuotoksia metsäalalle sovitettuna. Uudistuva metsäyrittäjä -hanketta toteutettiin työpajamuotoisesti eri paikkakunnilla. Työpajoissa pohdittiin uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia yhdessä metsäyrittäjien kanssa. Muutoksen keskiössä ovat bisnesmallit, joilla on mahdollisuus luoda uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia metsäyrittäjille.

Haluamme kiittää Uudistava metsäyrittäjä -hankkeen osallistujia ja toimijoita inspiroivista keskusteluista. Kiitämme myös yhteistyöstä kaikkia Envision-hankkeen tutkijoita, joista erityisesti Timber Haaker, Mark de Reuver ja Harry Bouwman ovat merkittävästi olleet mukana tämän kirjan 2. ja 3. lukujen sisältöjen luonnissa.

Marikka Heikkilä, Hilikka Halla ja Jukka Heikkilä

Esipuhe	<u>4</u>	Luku 3 Bisnesmallin innovointityökalut	
Johdanto	<u>7</u>	Mitä työkaluja tarvitsen?	<u>33</u>
		Business Model Canvas	<u>35</u>
		PESTLE analyysi	<u>39</u>
Luku 1 Metsätoimiala		Persoona	<u>41</u>
Metsätoimiala: Tunnetko toimialasi?	<u>9</u>	Arvon rakentaja	<u>45</u>
Muutoksen ajurit metsäalalla	<u>13</u>	Prosessikaavio	<u>49</u>
		Voittolaskuri	<u>51</u>
		Kyvykkyysspyörä	<u>55</u>
Luku 2 Johdatus bisnesmallintamiseen		Kumppanuusmatriisi	<u>57</u>
Bisnesmallien perusteet	<u>19</u>		
Bisnesmallin komponentit	<u>21</u>		
Bisnesmallien innovointi	<u>23</u>		
Bisnesmallien suunnittelu	<u>25</u>		
Yrittäjien kolme polkua bisneksen kehittämiseen	<u>27</u>	Kirjoittajista	<u>61</u>
Bisnesmallien mittarit	<u>29</u>	Kiitokset tukijoukoille	<u>62</u>
Platform-Bisnesmallit	<u>31</u>	Lähteitä	<u>63</u>

Johdanto

Sinä, joka olet tarttunut tähän kirjaan, olet mitä ilmeisemmin kiinnostunut siitä, miten liiketoimintaa voitaisiin metsäpalvelualalla kehittää. Tästä kirjasta löydät neuvoja ja esimerkkejä, miten liiketoimintamalleja eli bisnesmalleja voi uudistaa. Tiedonnäkkäiset löytävät myös uusinta tutkimustietoa bisnesmallien innovoinnista.

Tämä kirja on tarkoitettu erityisesti metsäalan yrittäjille - niin vanhoille kuin uusille. Olet ehkä ollut alalla jo vuosikymmeniä ja mietit, miten voisit kasvattaa yritystäsi tai parantaa sen tuottavuutta. Vai haaveiletko uuden yrityksen perustamisesta? Oletpa sitten missä vaiheessa tahansa, löydät tästä kirjasta vinkkejä, miten voi testata ja kehittää bisnesmalliasi paremmaksi.

Luku 1 Metsätoimiala

Tunnetko toimialasi? Mitkä ovat muutokset ajureita metsäalalla? Ja miten sinun yrityksesi voisi ottaa niitä huomioon?

Tunnetko toimialasi?

Tunnetko toimialasi? Keitä toimijoita metsäbisneksessä liikkuu?

Metsäpalveluyrittäjät

Alan liikevaihto on karkeasti arvioiden noin 300 M€ ja yrittäjiä noin 650. Tyypillisesti toimijat ovat pieniä yrityksiä tai yksinyrittäjiä. Metsäpalveluyritysten asiakkaita voivat olla yksityismetsänomistajat, korjuupalveluyritykset, metsäteollisuusyritykset, kunnat ja seurakunnat jne. Yrittäjät tekevät muun muassa metsänhoitotöitä, kuten istutusta ja taimikonhoitoa, metsäsunnittelua tai vaikkapa vaativia metsuritöitä. Monet urakanantajat ovat pyrkineet laajentamaan teettämiään urakoita, jolloin metsäpalveluyritysten on joko verkostoituttava tai kasvettava pysyäkseen kilpailussa mukana (Palos, 2014).

Korjuupalvelut

Alan liikevaihto on noin 600M€, mutta se on laskussa puuhuollon tehostamistarpeiden myötä. Alalla toimii 1000 yritystä ja 1900 hakkuukonetta, jotka operoivat 200 000-250 000 korjuutyömaalla. Lisäksi on laskettava metsästä-tienvarteen -ajokoneet. Tyypillisesti yritykset ovat mies ja kone -tyyppisiä, mutta alalla on myös suuria ja kasvavia yrityksiä, joiden hakkuukoneet ovat hyvin pitkälle automatisoituja. Asiakkaita ovat pääosin metsäyhtiöt ja sahat.

Metsänomistajat:

Metsät peittävät yli 70 % Suomen maapinta-alasta. Länsi-Euroopan maiden tavoin Suomessa valtaosa metsistä on yksityishenkilöiden omistuksessa. Yksityshenkilöt omistavat ¾ metsistä Etelä- ja Keski-Suomessa. Valtion metsät sijaitsevat puolestaan pohjoisessa ja idässä. 9% metsäalasta on suojeltuina kokonaan hakkuiden ulkopuolella. (mmm.fi).

Yhteensä yksityisiä metsänomistajia on 630 000, keski-ikänsä he ovat 62 vuotiaita ja uusienkin metsänomistajien keski-ikä on yli 50 vuotta. Kooltaan metsätilat ovat keskimäärin 30 hehtaaria. Metsä on usein siirtynyt perintönä. Yksityiset metsänomistajat muodostavat myös suurimman puunmyyjäryhmän - he saavat vuotuisina (verottomina) myyntituloina noin kaksi miljardia euroa. Myyntitulot riippuvat huomattavasti puunhinnan vaihtelusta.

Puuraaka-aineen kauppa tapahtuu edelleen pääasiassa metsäyhtiöiden osto-ohjelmissa. Puukauppoja tehdään vuodessa noin 100 000. Kaupat tehdään metsäyhtiöiden tuotantoennusteiden ja pitkän aikavälin suunnitelmien mukaisesti jo vuosia etukäteen ja korjuuketju kuljetuksineen optimoidaan puunhankintaorganisaatioissa.

Puunkuljetusyrittäjät

Kuljetuspalveluyrittäjiä on noin 450 ja niiden vuosittainen yhteenlaskettu liikevaihto on 450M€. Ajoneuvokoon suurentamisella ja kabotaasijärjestelmän purkamisella yritetään laskea kuljetusten yksikkökustannuksia, joten alan liikevaihdon ei voi olettaa kasvavan.

Metsäteollisuus

Metsäteollisuuden liikevaihto on noin 20 miljardia euroa ja siihen lasketaan 550 yritystä. Massa- ja paperiteollisuus kattavat 2/3 koko metsäteollisuuden arvosta. Ala tuo yli 20 prosenttia Suomen vientituloista ja työllistää erityisesti maakunnissa. Merkittävin raakapuun käyttäjä on selluntuotanto /paperiteollisuus ja toiseksi eniten puuta käyttää sahateollisuus. Puuraaka-aineen hankinta perustuu suurelta osin suurten massa- ja paperiyhtiöiden pitkänajan suunnitelmiin.

Puunostosopimukset metsänomistajan kanssa tehdään pari vuotta ennen puun hakkua. Tämä tehostaa tehtaiden tuotantoa, koska ne pystyvät paremmin ennustamaan raakaainevirtoja ja siten varmistamaan skaalatuotannon edut. Lisäksi tuhansien harvesterien ja kuljetuskalustojen käyttöä voidaan ainakin periaatteessa optimoida yhdistelemällä maantieteellisesti toisiaan lähellä sijaitsevia hakkuukohteita ja optimoimalla kuljetusreitit.

Metsän käyttö uusiutuvana bioenergian lähteenä on kasvanut nopeasti ilmastotavoitteiden ja päästökaupan seurauksena. Perinteisesti selluntuotannon sivutuotteena syntyneen jätelien (mustalipeän) poltolla tuotetaan 4/5 bioenergiasta, mutta kuumahiermenetelmä puolestaan käyttää runsaasti energiaa. Muu bioenergiateollisuus kilpailee siten selluntuotannon kanssa samasta raaka-aineesta, mutta on toisaalta pääasiallinen sahateollisuuden sivutuotteiden ja jätteiden käyttäjä energiaa tuottaessaan. Kokonaisenergiankulutus sinänsä ei ole viime vuosina kasvanut.

Biopoltoainejakeiden merkityksen arvellaan kasvavan tulevaisuuden energiahuollossa ja ilmastopolitiikassa (Biotuoteutiset, 2017a), mutta tällä hetkellä muun kuin selluun perustuvien puuenergiamarckkinoiden arvo on vakiintunut 2-3 mrd€ p.a. suuruiseksi eikä markkinan arvo ole juurikaan kasvanut (Bioenergiuutiset, 2017b).

Energiateollisuuden tulos vaihtelee muun uusiutuvan ja fossiilisen energian maailmanmarkkinahintakehityksen ja erityisesti kansallisten tukien mukaan.

Puun energiahinta teollisuudelle on ollut noin kaksinkertainen kivihiileen tai turpeeseen verrattuna (Bioenergiuutiset 2017a, 2017b, Tilastokeskus, 2018). Lisäksi puun käytön mielekkäys laajamittaisesti energialähteenä on viime aikoina noussut keskusteluun (Biotuoteutiset, 2017a). Kannattavuuden parantamiseksi keskeistä onkin siten kustannus- ja resurssitehokkuuden parantaminen.

Puutuoteteollisuus

Puutuoteteollisuus sisältää rakentamisen ja rakentamiseen tarvittavien puujalosteiden tuotannon. Liikevaihto on noin 7 miljardia euroa, josta viennin osuus on n. 40%. Alan 1900 yrityksestä mikroyrityksiä, eli alle kymmenen hengen yrityksiä, on 88%. Mikroyritysten osuus alan kokonaisliikevaihdosta on kuitenkin vain 6%. Viimeisten vuosien aikana alalla näkyy yritystoiminnan keskittyminen: yritysten toimipaikkojen lukumäärä on laskenut vaikka työpaikkojen määrä on säilynyt 2014 jälkeen noin 18 000 tasolla (Sipiläinen, 2018). Alan markkinat mukautuvat vahvasti yleisen talouskehityksen mukaan. Kaupungistuminen, väestönkasvu ja ilmastonmuutos tukevat erityisesti puurakentamisen kasvua globaalisti.

Metsäkone- ja kuljetuskalustovalmistajat

Puunkorjuun mekanisointuminen näkyy metsäkone- ja kuljetuskalustoteollisuuden kasvuna. Harvesterit ja ajokoneet ovat vallanneet puunkorjuumarckkinat Suomessa täysin kahdessakymmenessä vuodessa (osuus hakkuista 20% -> 100%), Venäjällä on käymässä samoin (Vesola, 2017). Maailman kolme suurinta metsäkonevalmistajaa John Deere Forestry, Ponsse ja Komatsu Forest ovat sidoksissa Suomeen ja käytössä oleva tavaralajikorjuumenetelmä (=cut-to-length) vaatii hyvin koulutetun henkilöstön, jolla on myös ymmärrys puunhankintaketjusta kokonaisuutena. Markkinat ovat kansainväliset ja kansainvälisillä markkinoilla on kasvunvara lähimarkkinoita enemmän, sillä niillä puunkorjuun keskimääräinen osuus on 40%.

Uusien koneiden ja laitteiden ja kauppa- ja käytössä olevan konekannan jälleennynti- ja huoltopalvelut ovat parin miljardin euron markkinat maailmanlaajuisesti, mutta markkinat moninkertaistaa moottorisahojen, silppureiden ym. kauppa. Vaikka markkinat ovat sykliset, niin ne ovat kasvaneet viime vuosina 4-5% p.a. Kasvun ennakoidaan jatkuvan, ja erityisesti hyväkattainen huoltotoiminta kasvaa vuosittain kaksin verroin.

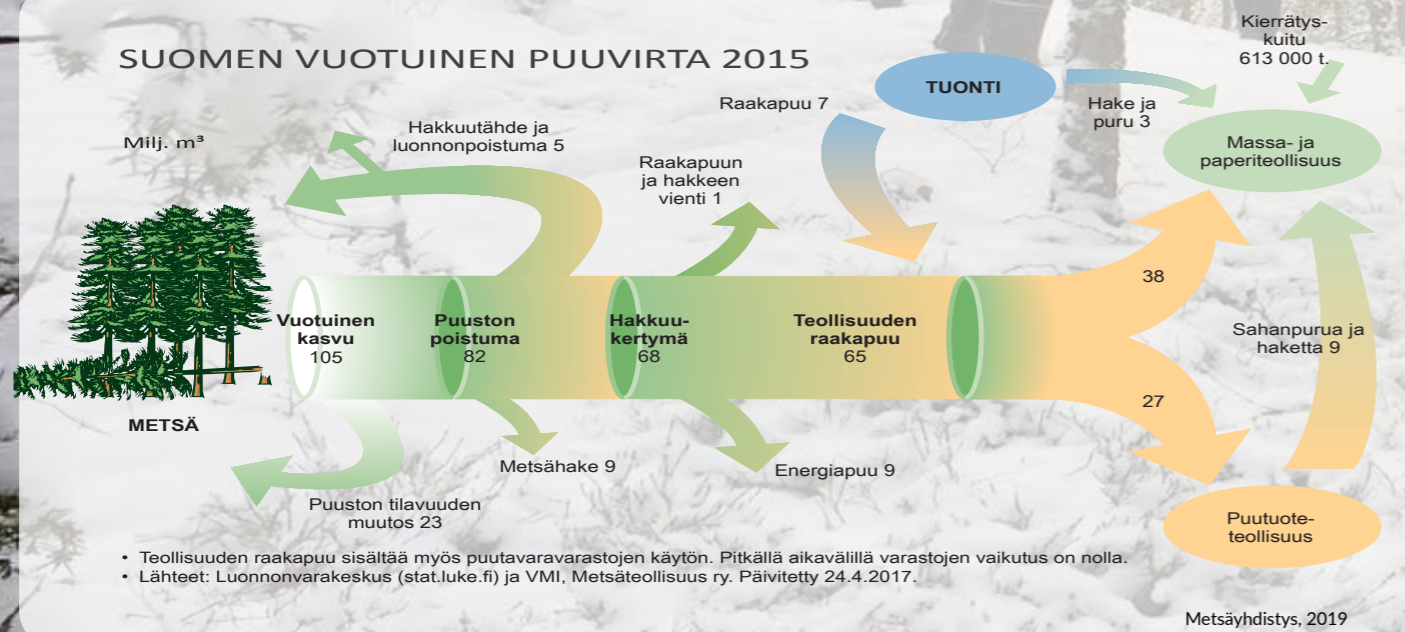


Turismi ja metsien monikäyttö

Matkailun arvo Suomessa on 14 Mrd €/vuosi (VisitFinland.fi, 2017) ja se on voimakkaassa kasvussa. Ulkomaisen matkailun osuus on noin 4 mrd ja kasvaa 5% vuodessa. Elämysmatkailun ja luontomatkailun sekä marjastuksen ja sienestyksen 200M€/vuosi (Salo, 2015) sekä riistatalouden 300-400M€/vuosi (Pellikka ym., 2017) arvon uskotaan kasvavan tulevaisuudessa ja samalla lisäävän majoitus- ja opastuspalveluiden kysyntää, mutta ulkomaisen luontomatkailun ja varsinkin kotimaisen aktiviteetteihin liittyvän palvelukysyntä ja tarjonta ovat vielä alkuvaiheessa (Pellikka ym., 2017; MEK, 2010).

Osin turismin ja metsien monikäyttö on ristiriidassa puunkorjuutavoitteiden ja metsämaanmuokkauksen kanssa (Salo, 2015).

SUOMEN VUOTUINEN PUUVIRTA 2015



Maa- ja metsätalousministeriö, MMM

Maa- ja metsätalousministeriö johtaa uusiutuvien luonnonvarojen kestävästä käytöstä politiikkaa. Lainsäädäntötyössä ministeriö toimii osana valtioneuvostoa ja Euroopan unionin päätöksentekoa. Maa- ja metsätalousministeriön tavoitteena on luoda ja ylläpitää edellytyksiä uusiutuvien luonnonvarojen kestäväälle ja monipuoliselle käytölle. Ministeriö ohjaa niin luonnonvarojen käyttöä kuin tutkimustakin.

Metsähallitus

Metsähallitus on valtion liikelaitos, jolla on sekä liiketoimintaa että julkisia hallintotehtäviä. Sen hallinnassa on 12 miljoonaa hehtaaria valtion omistamia maa- ja vesialueita ja sen tehtävänä on hoitaa ja käyttää näitä alueita niin, että ne hyödyttävät suomalaista yhteiskuntaa mahdollisimman hyvin.

Metsäkeskus

Metsäkeskus kerää ja jakaa tietoa Suomen metsistä sekä valvoo metsälainsäädännön noudattamista. Se edistää kestävästä metsätaloudesta ja alan elinkeinoista sekä neuvoo metsänomistajia metsien ja metsäluonnon hoidossa sekä hyödyntämisessä. Metsäkeskuksen toimintaa ohjaa ja rahoittaa maa- ja metsätalousministeriö.

Luonnonvarakeskus, LuKe

Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tekee työtä luonnonvarojen kestävästä käytöstä ja biotalouden edistämiseksi. Se huolehtii luonnonvarojen seurannoista, varmentetusta taimituotannosta, torjunta-aineiden tarkastuksesta, geenivarojen säilytyksestä, kasvihuonekaasujen laskeutuksesta, tukee luonnonvarapolitiikkaa ja tuottaa Suomen viralliset ruoka- ja luonnonvaratilastot. Luken rahoituksesta noin 70% on valtion suoraa budjettirahoitusta.

Suomen ympäristökeskus, SYKE

SYKE tutkii ja arvioi yhteiskunnan kehityspolkuja sekä niiden kestävyttä yhdistämällä eri alojen tietämystä ja osaamista. Teema-alueita ovat mm. ilmastomuutoksen hillintä ja muutoksiin sopeutuminen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. SYKEN rahoituksesta noin puolet on valtion suoraa budjettirahoitusta ja puolet ulkopuolista rahoitusta.

Metsäteho

Metsäteho Oy on Suomen johtavien metsäteollisuusorganisaatioiden omistama tutkimus- ja kehitystyöhön erikoistunut yritys. Metsätehon toiminnan keskeisinä tavoitteina on tutkia ja kehittää puun saatavuutta, korjuu- ja kuljetustekniikkaa sekä informaatiotietoa ja toiminnan tehokkuutta.

METO - Metsäalan asiantuntijat ja

Meto - Metsäalan Yrittäjät ry
 METO on metsäpalvelu- ja luonnonvara-alan yrittäjien edunvalvontajärjestö. Jäsenet ovat koulutukseltaan metsätalouden asiantuntijoita, metsureita, metsänhoitajia tai muita luonnonvara-alan osaajia. Edunvalvontaan kuuluvat työn vaatimuksista vastaava palkkaus, asialliset työsuhteen ehdot sekä hyvinvointi työyhteisössä. Meto palvelee jäseniään työ- ja virkaehtosopimuksista eri sopimusosapuolien kanssa. LUVU - Luonnonvarat on Meton kattojärjestö.

Koneyrittäjien liitto

Koneyrittäjien liitto on vastaava edunvalvontajärjestö maarakennus, metsäkonealan, metsänparannuksen, puuenergian ja turvetuotannon toimialoilla. Koneyrittäjiin kuuluu 2400 jäsenyritystä.

Kuva: Marikka Heikkilä

MUUTOKSEN AJURIT METSÄALALLA

Toimintaympäristö metsäalalla on muuttunut voimakkaasti. Muutostarpeita on nähtävissä myös tulevaisuudessa johtuen muun muassa globalisaatiosta, kysynnän muutoksista, alan rakennemuutoksesta, kasvihuoneilmiöstä ja poliittisista ilmasto- ja energiasopimuksista. Alla on kuvattu suurimpia muutoksen ajureita metsäalalla.

Politiikka

EU:ssa metsäasioiden edistämistä pyritään koordinoimaan EU:n metsästrategian avulla. Strategian lähtökohtana on jäsenmaiden päättävältä metsäasioissa ja siinä otetaan kokonaisvaltainen lähestymistapa sisältäen koko arvoketjuun liittyviä tekijöitä, kuten metsävarojen käyttöä tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi, joilla on suuri merkitys metsänhoitoon. EU:n (2013) metsästrategiassa painotetaan, että "metsät ovat maaseudun kehittämisen ohella tärkeitä myös ympäristön, luonnon monimuotoisuuden, metsäteollisuuden ja bioenergian kannalta sekä ilmastonmuutoksen torjumiseksi". Esimerkiksi metsävarantojen käytöllä hallitaan unionin hiilitasetta kasvihuoneilmiön hillitsemiseksi ja sovitetaan metsien käyttö kansallisiin erityispiirteisiin. Lisäksi EU:n metsästrategiassa pidetään keskeisenä Euroopan metsätietojärjestelmän perustamista ja metsiä koskevien yhdenmukaisesti Euroopan laajuisten tietojen keräämistä laajasti metsien monimuotoisesta käytöstä.

Suomen metsästrategiassa (MMM, 2015) painotetaan metsien hakkuiden lisäämistä, puumarkkinoiden tehostamista ja metsien monimuotoisen käytön lisäämistä. Tämän strategian toteuttamiseksi ministeriö käynnistää erilaisia hankkeita, Esimerkiksi vuonna 2018 painopisteitä olivat talousmetsien luonnonhoito, kuolinpesien elinkaaren nopeuttaminen ja ekosysteemipalveluiden tuotteistaminen. Merkittävässä roolissa ovat myös kehityshankkeet liittyen metsätietoon ja sähköisiin palveluihin.

Talous

Paperi- ja selluteollisuus on pääomakeskeinen toimiala, jossa kilpailaan määrällä ja jossa tuotannolliset investoinnit ovat ratkaisevassa asemassa. Massateollisuuden kapasiteetin lisäykset ilmenevät suurina kertainvestointeina, jotka määräävät yritysten tuotannon suuruuden. Näin ollen investoinneista päätettäessä päätetään myös raaka-aineiden ostomäärät. Tämä yhdistettynä siihen, että puumarkkinoiden rakenne on Suomessa epäsymmetrinen - markkinoilla on vähän, mutta suuria ostajia ja suhteellisen paljon pieniä myyjiä - tarkoittaa sitä, että suuret metsäteollisuusyhtiöt ovat hyvin keskeisessä asemassa, voivat hyödyntää markkinavoimaansa ja niiden toimet pitkälti myös määräävät mihin suuntaan metsäala kehittyy.

Vaikka osa työstä tehdään hyvinkin syvällä Suomen metsissä, metsäala kokonaisuudessaan toimii globaaleilla markkinoilla. Kiinassa, kuten monissa muissakin kehittyvissä maissa, on muodostumassa iso keskiluokka. Voidaan puhua globaalien keskiluokan syntymisestä, joka lisää merkittävästi kulutustaan. Esimerkiksi Kiinan kasvumalli onkin muuttumassa kulutusvetoiseen suuntaan, mikä tarkoittaa myös mahdollisuuksia viennille Suomesta.

Verkostoitumisen lisääntyminen näkyy myös metsäsektorilla. Se muuttaa yritysten välistä yhteistoimintaa ja voi muuttaa radikaalistikin työnjakoa yritysten käytännön arkityössä.

Kestävä kehitys, kiertotalous ja ilmastonmuutoksen torjunta tarjoavat myös mahdollisuuksia. Huoli ilmastosta ja siihen liittyvät poliittiset päätökset voivat luoda metsien hiilen sidontaan tai vesitalouteen liittyviä palveluita, joista metsänomistajalle maksetaan korvausta kuten luonnonsuojelukohteista tällä hetkellä. Ilmastonmuutoksen torjunta ja ympäristöliiketoiminta voivat nousta merkittäviksi liiketoiminta-alueiksi.

Sosiaaliset tekijät

Ennustetaan, että 2030-luvulla joka neljäs suomalainen on yli 65-vuotias. Kaupungit kasvavat ja maaseutu tyhjenee kaikkialla, myös Suomessa.

Toimintaympäristö on koko ajan turbulentiempi ja tulevaisuus yhä isompi kysymysmerkki. Siten myös työ vaatii nykyistä enemmän ajattelua ja luovuutta. Työtä ja vapaa-aikaa sovitetaan yhteen sujuvammin kuin nyt.

Metsäosaamisessa korostuvat enenevässä määrin ympäristölliset ja ilmastolliset seikat. Toisaalta asiakkaan palvelu nousee yhä tärkeämmäksi. "Kun ympäristövaatimukset kasvavat ja metsänomistajakunta vieraantuu omista metsistään, tarvitaan myös maastokäyntejä, joissa tutkitaan luontoarvoja, merkitään kohteita, suunnitellaan pienleimikoita ja tutustutetaan metsänomistajaa omaan metsäänsä" (Taipale-Lehto, 2017).

Myös luontomatkaillen lisääntyminen ja kansainvälisten turistien osuus on nousussa. Tällä on suoria vaikutuksia myös metsäalalle, esimerkiksi metsänomistaja voi saada vuokratuloja metsästään. Samoin metsien monikäyttö kasvaa.

Ekologiset ajurit

YK:n tiedot vuoden 2018 lopulta kertovat hiilidoksiipäästöjen kääntyneen nousuun maailmalla ensimmäistä kertaa neljään vuoteen. Ilmastonmuutos tulee pitkällä aikavälillä muuttamaan Suomen metsiä ja metsätaloutta. Puusto, kasvit ja eliöstö muuttuvat, vaikkakin hitaasti. Uudet tuholaislajit ja kasvitaudit uhkaavat Suomen metsiä. Sään ääri-ilmiöt, kuten myrskyt, ja kuivat kaudet tuovat uusia haasteita metsätaloudelle.

Metsän monimuotoisuuden merkitys kasvaa. Ympäristöä kuormittamattomien metsänkorjuu- ja kasvatusmenetelmien osaaminen korostuu. Vaihtoehtoisten metsänkasvatus- ja hakkuumenetelmien käyttäminen lisääntyy. Kiertotalouden merkitys kasvaa.

Oikeudelliset tekijät

Viranomaiset tarvitsevat tietoa metsävarannoista lukuisiin tarpeisiin ja EU-lainsäädäntö edellyttää syrjimätöntä pääsyä metsävaratietoon esimerkiksi metsäomaisuuden kaupankäynnissä, hoidossa, ylläpidossa, monikäytössä ja niihin liittyvissä lisäarvopalveluissa. Toisaalta yksityisyyden suoja asettaa rajoja miten yritykset voivat hankkia, säilyttää ja hyödyntää saatavilla olevaa tietoa asiakkaista.

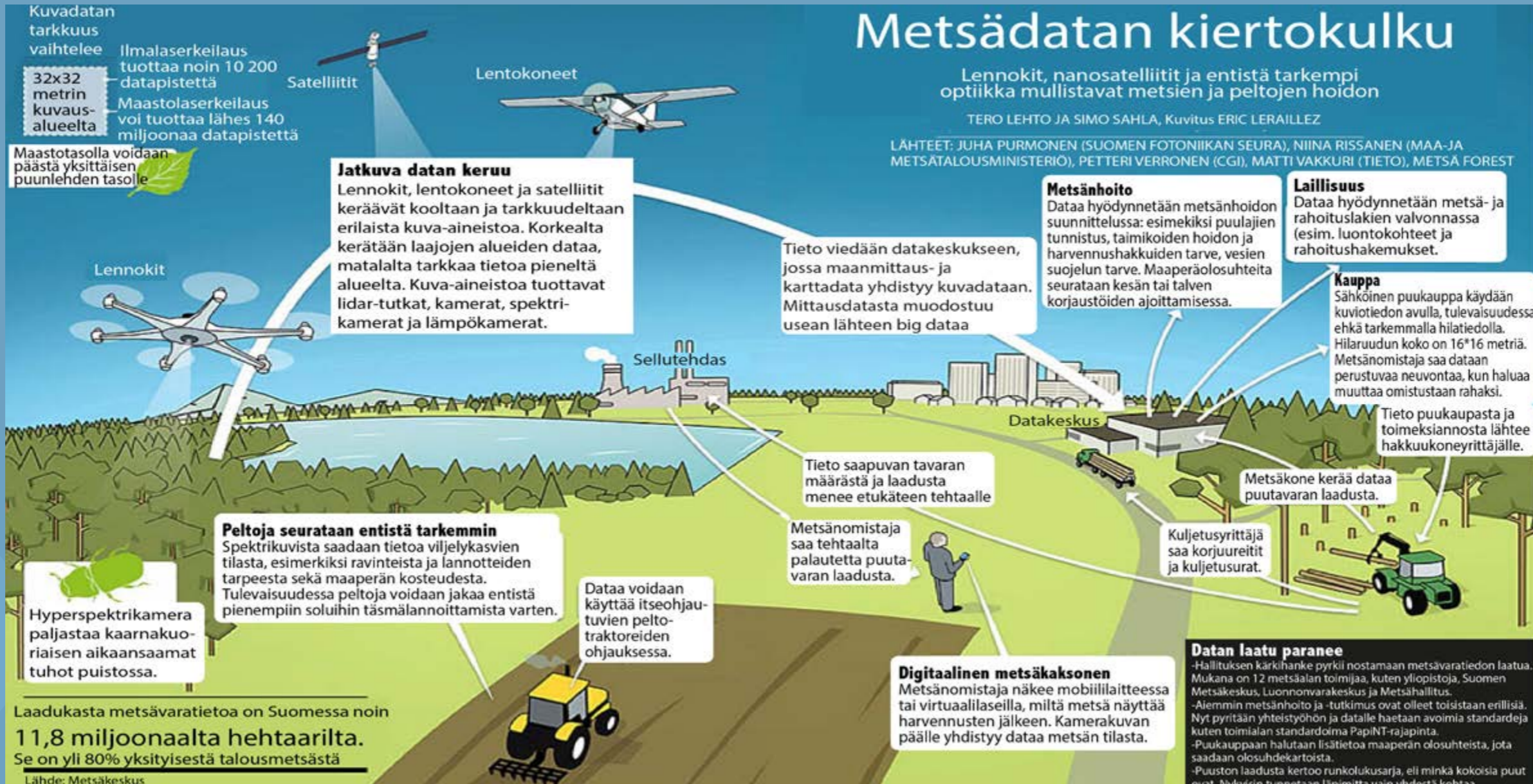
Teknologia

Teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa kaikkeen metsäalaan liittyvään toimintaan kannolta kulutukseen. Kemiallisten ja biologisten tuote- ja prosessi-innovaatioiden avulla puun eri osista pystytään valmistamaan biohajoavia tuotteita; tekstiilejä, astioita, pakkauksia ja terveystuotteita. (Pykäläinen, 2017). Puun käsittelyn sivuvirtoja voidaan hyödyntää energian ohella myös uusiin käyttötarkoituksiin. Kuljetusten kustannuksia ja ympäristöaristusta voidaan vähentää esimerkiksi paikkatietosovellusten avulla. Sähköinen tiedon liikkuminen mahdollistaa uusien asiakasryhmien hallitsemisen ja lisäarvopalveluiden rakentamisen puun korjuuketjussa ja myös sitä tulevissa palveluissa.

Teknologiset innovaatiot ja niihin perustuvat toimintatavat kaatavat totuttuja toimialojen välisiä rajoja ja näin mahdollistavat uuden tyyppistä liiketoimintaa. Suuri osa metsäpalveluista perustuu kuviomuotoisen metsävaratiedon käyttöön, jota on saatavilla esim. julkisin varoin ylläpidettävästä Metsään.fi -palvelusta. Puuraaka-ainehankintojen kauppaa varten avattiin keväällä 2017 kuutio.fi -palvelu, josta on myös metsänhoitoon ja puunkorjuuseen ja -kuljetuksiin liittyviä palveluita saatavilla. Metsäkiinteistöjen kauppa tapahtuu nykyisin suurelta osin sähköisillä markkinoilla.

Digitalisaatio tulee jatkumaan. Virtuaalitodellisuuden ja robotiikan hyödyntämisen merkitys kasvaa. Työkulttuuri tulee muuttumaan, ja metsäasiantuntija toimii yhä enemmän digitaalisessa maailmassa. Työnjako ihmisen ja järjestelmien välillä muuttuu: "Esimerkiksi metsässä käymisen merkitys todennäköisesti vähenee, kun mittaukset ja metsävarantotietojen kerääminen onnistuvat sähköisessä toimintaympäristössä." (Taipale-Lehto, 2017).

Viereinen Tekniikka ja Talous -lehden (20.10.2017) kuva kertoo digitalisatiosta ja metsädatan merkityksestä.



Herättävätkö tässä luvussa kuvatut metsäalan muutoksen suunnat mietteitä siitä, että ehkä sinunkin yrityksestä tulisi muuttua? Tai saiko idean uudesta bisneksistä?

Voit tarkastella vielä itsekin muutoksen ajureita kirjaamalla ylös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat juuri omassa bisneksessäsi. Tähän sopiva PESTLE-analyysikaavio löytyy sivulta 39.

Kaikkiin esiteltyihin tulevaisuuden muutoksiin liittyy myös selkeästi tarve uudenlaiselle osaamiselle. Voit tarkastella omaa osaamistasi Kyvykkyyspyörällä. Sitä voi käyttää arvioimaan osaamistasoa joko nykyisen tai suunnitellun bisneksen tarpeisiin nähden. Kyvykkyyspyörä löytyy sivulta 55.

Luku 2 Johdatus bisnesmallintamiseen

Tässä luvussa kerromme bisnesmallien kehittämisestä. Luettuasi ymmärrät paremmin mitä bisnesmallien innovointi tarkoittaa ja miksi sinunkin kannattaisi analysoida miten voisit liiketoimintaasi parantaa

Luku 2 on kirjoitettu yhteistyössä Envision-hankkeen tutkijoiden Timber Haakerin, Mark de Reuverin ja Harry Bouwmanin kanssa.

Kuva: James Glen

Bisnesmallien perusteet

Mikä on bisnesmalli?

Liiketoimintamalli eli bisnesmalli kuvaa mitä yritys tekee. Sen tarkoituksena on erityisesti kuvata liiketoiminnan arvoa:

- arvoa, joka luodaan asiakkaalle - kuinka tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman?
- arvoa, jonka yritys saa itselleen. Arvo voi olla rahaa, mutta liiketoimintamallit voivat tuoda myös muunlaista arvoa yritykselle liittyen vaikkapa luonnonarvoihin tai vastuullisuuteen.

Yksinkertaisimmillaan bisnesmallin voi tehdä vastaamalla neljään kysymykseen:

1. MITÄ: Mitä tuotetta tai palvelua yritys tarjoaa? Ja kuinka se luo arvoa? Nämä yhdessä muodostavat yrityksen arvolupauksen. Arvolupauksen pitäisi toimia mainoslauseen tapaan: kuusi sanaa, jotka kuvaavat mitä asiakas saa, esimerkiksi 'kaikki metsäalan palvelut luotettavasti ja ammattitaidolla'.
2. KENELLE: Kuka on yrityksen asiakas? Mitä tarkemmin pystyt määrittelemään tavoittelemasi asiakasryhmän sitä parempi. Asiakasryhmät voivat olla hyvinkin erityisiä, esimerkiksi 'kaupungissa asuvat metsänomistajat, joilla ei ole kokemusta metsänhoidosta' tai se voi olla myös suhteellisen yleinen kuten 'kaikki metsänomistajat'. Asiakasryhmät voivat koostua kuluttajista, muista yrityksistä tai jopa julkisista organisaatioista.
3. MITEN: Mitä aktiviteetteja, tehtäviä ja prosesseja yritys tarvitsee, jotta se saa tuotettua arvolupauksen? Osan näistä tekee yritys itse ja joitakin voi tehdä yrityksen kumppanit tai toimittajat.
4. KANNATTAAKO: Mikä on yrityksesi ansaintalogiikka? Maksavatko asiakkaat tuotteesta tai palvelusta? Kertamaksu vai kuukausimaksu? Saatko tuloja vaikkapa mainoksista? Vai myytkö Nespresson tapaan tuotteen halvalla ja veloitat sientäydennystarvikkeista kelpo hinnan?

MUISTA: Bisnesmalli sisältää vastaukset neljään avainkysymykseen. Se on erinomainen keino ymmärtää minkä tahansa yrityksen ydinlogiikkaa. Mistä kiinnostus bisnesmalleihin kumpuaa?

Liiketoimintamallien tutkimus ja käyttö lisääntyivät Internetin myötä. Yritykset joutuivat pohtimaan miten ne voisivat hyödyntää Internetiä liiketoiminnassaan - pitäisikö esimerkiksi prosesseja tai asiakassuhteiden hoitoa muuttaa uuden teknologian myötä?

Esimerkiksi sanomalehdet ovat vähitellen lisänneet palvelujaan netissä. Tarjoamalla kiinnostavia uutisia ne houkuttelevat lukijoita sivustolle ja suuri määrä lukijoita puolestaan houkuttelee mainostajia. Mitä suurempi lukijoiden määrä on, sitä suurempi arvo sillä on mainostajille - ja sitä suurempi on mediayrityksen tulo mainonnasta.

Vähittäiskaupan yritysten oli myös keksittävä bisnesmallit sähköiseen kaupankäyntiin. Pöhdittiin, miten nettiä käytetään kanavana tuotteiden myymiseen ja miten fyysinen kanava yhdistetään digitaaliseen. Tämä muutosprosessi jatkuu edelleen.

Mobiiliteknikat, sensorit, asioiden Internet -ratkaisut ja muut digitaaliset teknologiat myllertävät ja muuttavat yritysten nykyisiä liiketoimintamalleja autoteollisuudesta valmistukseen. Digitaaliset teknologiat eivät koske vain Internetissä toimivia yrityksiä tai korkean teknologian yrityksiä. Päinvastoin! Ne vaikuttavat jokaiseen toimialaan. Kaikkien yritysten on pohdittava, miten digitaalinen murros vaikuttaa juuri heidän liiketoimintamalliinsa.

MUISTA: Internetin tulo antoi vauhtia bisnesmallien tutkimukselle ja hyödyntämiselle, ja nykyisin ne ovat laajasti käytössä kaikilla toimialoilla.

Bisnesmallit ja strategia - mikä ero niillä on?

Strategia liittyy siihen miten yritys asemoi itsensä toimialalla. Bisnesmalli kuvaa mitä sen mukainen liiketoiminta sisältää.

Ajattele esimerkiksi ravintoloiden strategioita: Gourmet-ravintolan strategiana on kuulua markkinansa huippuravintoloihin. Pikaruokala puolestaan asemoi itsensä markkinoilla selkeästi alempaan kategoriaan. Karkealla tasolla molempien bisnesmallit sisältävät samoja elementtejä. Molemmat tarjoavat ruokaa ja juomaa ja tarvitsevat toimintaansa keittiön, asiakastilat ja henkilökuntaa. Myös logistiikka on samanlaista: tarvikkeet sisään ja

roskat ulos. Yksityiskohtissa bisnesmallit kuitenkin erottuvat selkeästi toisistaan.

Bisnesmallin innovointi alkaa usein strategisilla valinnoilla. Voit esimerkiksi vaihtaa leipomotoiminnan B&B aamiaismajoitukseksi. Tämä voisi olla hyvä muutos, erityisesti jos leipomosi sijaitsee täydellisellä paikalla historiallisen kaupungin keskellä ja matkailu kasvaa nopeasti. Tai ryhtyisitkö metsurinhomien sijaan mökkitalokariksi? Se voisi olla hyvä valinta alueilla, jossa on paljon mökkejä ja joiden omistajat asuvat pitkän matkan päässä eivätkä itse pysty kiinteistöään hoitamaan. Mutta luonnollisesti nämä päätökset vaikuttavat bisnesmalliin. Jokainen bisnesmallin komponentti on muokattava sen mukaiseksi.

Hyvän bisnesmallin tunnusmerkit:

1) Kannattava: Tuottaako bisnesmallisi arvoa sekä asiakkaillesi että sinulle itsellesi? Jos asiakas ei saa mitään hyötyä palvelustasi, on sinun vaikea saada siitä tuloja. Ja jos yrityksesi ei hyödy palvelun tuottamisesta mitään, ei se ole elinkelppoinen.

2) Toteutettavissa: Pystytkö viemään bisnesmallisi käytäntöön? Pystytkö hoitamaan tarvittavat tehtävät ja onko sinulla käytössäsi tarvittavat resurssit ja teknologiat? Onko sinulla varaa tarvittaviin investointeihin? Entä pystytkö kumppanisi ja toimittajasi toimittamaan sinulle tarvitsemasi asiat? Ja millä ehdoin ne ovat sen valmiit tekemään? Monet bisnesmallit näyttävät hyviltä paperilla, mutta voivat epäonnistua toteutuksessa.

3) Kestävä: Onko bisnesmallisi elinkelppoinen, vaikka tilanne markkinoilla muuttuisi? Uudet teknologiat, kilpailijat ja lakimuutokset saattavat tehdä bisnesmallistasi elinkelvottoman. Sen takia bisnesmallin pitäisi toimia useanlaisissa ympäristöissä ja /tai olla muokattavissa uusien vaatimusten mukaiseksi. Kannattavuus ei yksistään tee bisnesmallista onnistunutta. Sen on lisäksi oltava toteuttamiskelpoinen ja kestävä markkinaympäristön muutoksia.

MUISTA: Kannattavuus ei yksistään tee bisnesmallista onnistunutta. Sen on lisäksi oltava toteuttamiskelpoinen ja kestävä markkinaympäristön muutoksia.

Bisnesmallin komponentit

Vaikka on olemassa monia tapoja kuvata bisnesmallia, kaikkein tunnetuin niistä on Business Model Canvas. Sen kehittivät Alexander Osterwalder and Yves Pigneur vuonna 2010 perustuen Alexanderin väitöskirjatyöhön. Aiemmin kerroimme, että yksinkertaisimmillaan bisnesmallin voi kuvata vastaamalla Kenelle, Mitä, Miten ja Kannattaako -kysymyksiin. Business Model Canvas jakaa näitä peruskysymyksiä vielä pienempiin osiin. Yhteensä se koostuu yhdeksästä osatekiästä eli komponentista:

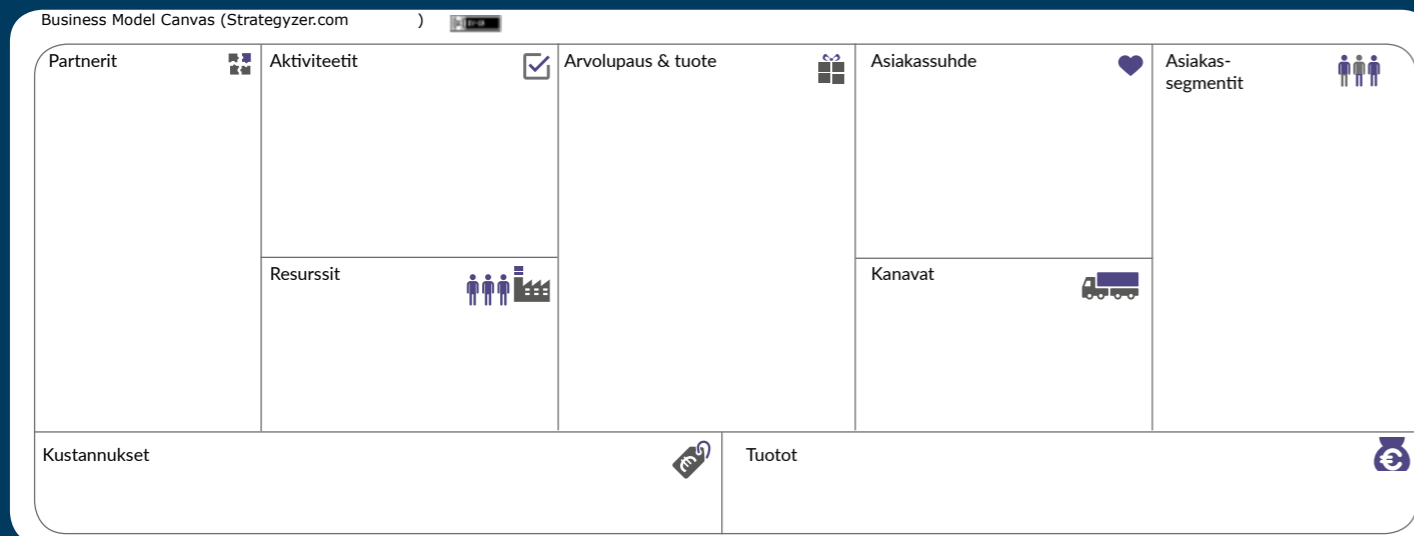
MITÄ: Arvolupaus, kanavat

KENELLE: Asiakassegmentit, asiakassuhteen hoito

MITEN: Resurssit, aktiviteetit ja partnerit

KANNATTAAKO: kustannukset ja tuotot

Haluatko kuvata oman bisnesmallisi? [Siirry sivulle 35](#)



Bisnesmallin innovointi

Pitääkö bisnesmallin olla aina täysin uusi ja ainutlaatuinen?

Monet bisnesmalli-innovaatiot eivät itse asiassa sisällä mitään uutta; ne yksinkertaisesti soveltavat olemassa olevia periaatteita, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita. Yritykset käyttävät usein hyvin samankaltaista liiketoimintamallia kuin kilpailijansa. Jokaisen leipomon tai parturin liiketoimintamalli on pääosin identtinen. Yritykset voivat myös innovoida kopiaamalla liiketoimintamalleja täysin eri toimialoilta.

Bisnesmalleja voidaan tarkastella myös malliratkaisuina: tyypillisiä ratkaisuja toistuviin ongelmiin. Monien yritysten kohtaama asia on se, että asiakkaat haluavat kokeilla tuotetta ennen ostoa. Mitä ratkaisuvaihtoehtoja tähän on jo olemassa? Yksi on myydä perustuote erittäin edulliseen hintaan ja veloittaa paljon lisäominaisuuksista tai kuluista osista. Tätä mallia on käytetty laajasti partakoneista ja -teristä, espressokoneisiin ja pelikonsoleihin.

Bisnesmallia ei tarvitse välttämättä muuttaa kokonaan. Siitä voi myös muuttaa vain yhtä tai muutamaa komponenttia. Mutta muista, että muutos yhteen bisnesmallin osaan helposti edellyttää muutoksia myös muihin komponentteihin. Tämän vuoksi bisnesmalleja usein muutetaan vähitellen, useassa vaiheessa.

MUISTA: Inspiroidu tutustumalla miten muut yritykset ovat ratkaisseet omissa liiketoiminnassaan vastaavanlaisen haasteen kuin sinulla on.

Faktaa ja numeroita

Vuosina 2015-2018 teimme tutkimuksen pk-yritysten bisnesmallien uudistamisesta EU:ssa. Alla on lyhyesti yhteenveto tuloksista (Heikkilä ja Bouwman, 2018):

- Lähes 4 pk-yritystä kymmenestä tekee aktiivisesti muutoksia bisnesmalliinsa.
- Vain 2 kymmenestä pk-yrityksestä kutsuu tätä bisnesmallin innovoinniksi.
- 18% hyödyntää formaaleja menetelmiä bisnesmallin kehittämisessä.

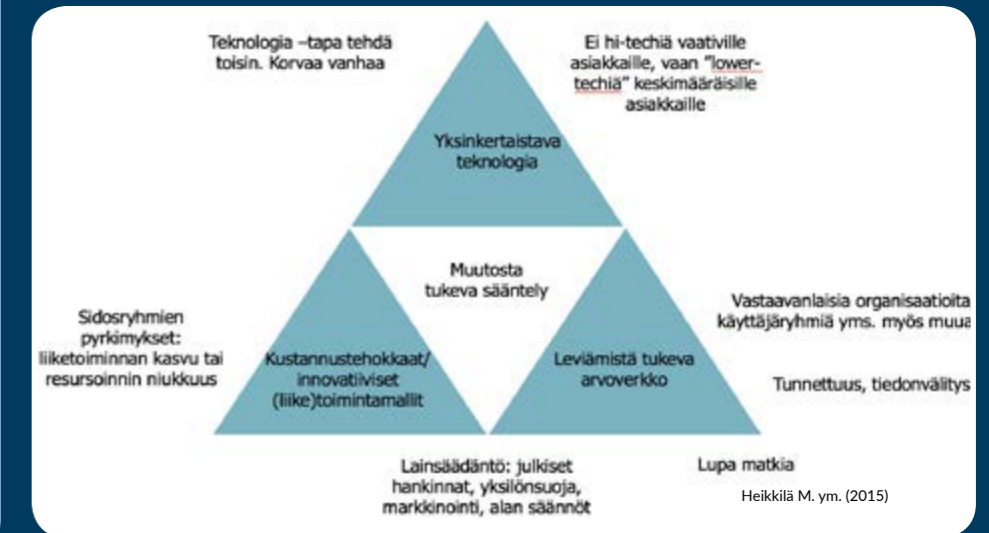
Tyypillisesti yrittäjät haluavat joko kannattavuutta, kasvua tai perustaa uuden yrityksen. Tutkimuksessamme tunnistettiin, että yritykset uudistavat bisnesmallejaan seuraten saman tyypisiä kehityspolkuja näiden ryhmien sisällä (Heikkilä ym, 2018):

- Kannattavuutta etsivät keskittyvät parantamaan yrityksensä prosesseja ja resurssien käyttöä. Vasta sen jälkeen ryhdytään miettimään tuotevalikoimaa /arvolupausta ja asiakasryhmiä.
- Kasvua hakevat yritykset keskittyvät aluksi houkuttelemaan uusia asiakkaita ja sitä myötä uudistamaan arvolupaustaan. Sen jälkeen mietitään mitä sisäisiä muutoksia on tarpeen tehdä.
- Uuden bisneksen perustajat kehittävät kaikkia bisnesmallin komponentteja toistuvasti ja pyrkivät usein testaamaan sitä ns. pienimmän toimivan tuotteen (MVP) avulla.

Mitä ne disruptiiviset innovaatiot oikein ovat?

Olet varmaan kuullut uusista palveluista kuten airbnb ja Uber taxi, joiden sanotaan disruptoivan markkinat. Tällä viitataan näiden uusien yritysten käyttävän bisnesmallia, joka aiheuttaa myllerryksen markkinoilla ja pakottaa myös muut alan toimijat miettimään omaa toimintaansa uudesta kulmasta.

Näille häiritseville innovaatioille yhteistä on, että ne usein hyödyntävät liiketoiminnassaan yksinkertaistavaa teknologiaa. Tämä teknologia ei välttämättä ole viimeisintä high-techiä vaan pikemminkin jo muualla toimivaksi testattua. Toiseksi, oleellista on myös eri toimijoille järkevät bisnesmallit. Kolmas tekijä on yhteensopivuus alan lakien ja säädösten kanssa, sekä neljänneksi - uusi innovaatio edellyttää usein toimijaverkostoa, joka edesauttaa uudistuksen leviämistä.



Bisnesmallin suunnittelu

Mitä on bisnesmallien suunnittelu?

Bisnesmallia suunnitellessasi muotoilet sen komponentteja.

Joudut mitä todennäköisimmin tekemään valintoja ja rajoituksia, esim. miten keräät käyttäjätietoja palvelun parantamiseksi tai personoimiseen ja samalla kunnoitat käyttäjän yksityisyyttä.

Valinnat ovat usein riippuvaisia toisistaan, vaikkapa jos suunnittelet tuotetta massamarkkinoille voit käyttää hinnoittelussa ns. freemium-mallia, jossa tarjottavasta palvelusta on olemassa ilmainen versio (free) sekä maksullinen, asiakkaalle jollain tavalla lisäarvoa tuottava parempi versio (premium). Kriittisimmät suunnittelukysymykset liittyvät seuraaviin seikkoihin:

- arvolupaus, brändäys, luottamuksen luominen, asiakassuhteen säilyttäminen
- tuotteen ja palvelun (tekniinen) laatu, turvallisuus, tietoturva ja yksityisyyden suoja
- partnerien valinta, toimijaverkoston avoimuus ja hallinta
- investoinnit, hinnoittelu, rahoitus sekä kustannusten ja tulojen jako verkoston toimijoiden kesken.

MUISTA: Bisnesmallin suunnittelussa joudut tekemään ratkaisuja liittyen mallin komponentteihin. Päätöksesi liittyen yhteen komponenttiin usein vaikuttaa valinnanmahdollisuuksiin jossain toisessa komponentissa. Yleensä ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, vaan kyse on valinnoista.

Kuinka suunnittelen bisnesmallin?

Suunnitellaksesi onnistuneen bisnesmallin, sinun täytyy tehdä seuraavat vaiheet:

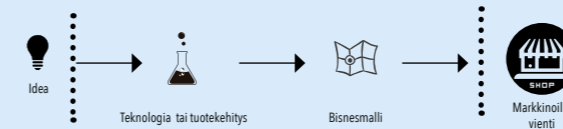
1. Luonnoste ensimmäinen idea bisnesmallistasi. Sen jälkeen tee kriittisimmät valinnat kullekin komponentille.
2. Arvioi alustavaa ideaasi. Voit esimerkiksi testata ideaa ja arvolupausta (potentiaalisilla) asiakkailla. Keskustele toimittajiesi ja partneriesi kanssa mikä heidän roolinsa bisnesmallissa olisi.
3. Saamasi palautteen perusteella muokkaa bisnesmallia paremmaksi ja yksityiskohtaisemmaksi. Toista kohtia 2 ja 3 kunnes suuria muutoksia ei enää tule.
4. Jos tarkoituksesi on uudistaa jo olemassa olevan yrityksesi bisnesmallia, mieti vaiheistusta sille, miten otat uuden bisnesmallin käyttöön.

MUISTA: Varmista, että bisnesmallin rakenne on selkeä. Älä mene yksityiskohtiin liian aikaisin. Tee ensin karkea luonnos ja sitten tarkenna sen komponentteja, mieluummin asiakailta saadun palautteen perusteella.

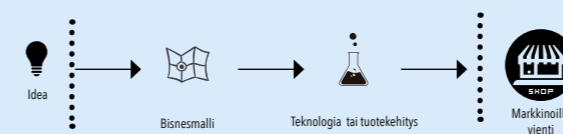
Bisnesmallin suunnitteluprosessi

Uudet tuotteet ja teknologiat eivät yksinään tuota arvoa, vaan sen tuottamiseen tarvitaan koko bisnesmalli. Mutta kumpi tulee ensin: uusi tuoteidea vai uusi bisnesmalli?

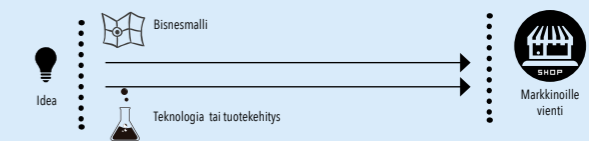
Tyypillisesti bisnesmallia ryhdytään pohtimaan vasta innovaatioprosessin lopussa. Ihmiset keksivät uusia teknologioita ja tuotteita, ja investoivat niiden kehittämiseen paljon rahaa ja aikaa. Vasta sen jälkeen he ryhtyvät miettimään bisnesmallia. Valitettavasti liian usein käy niin, ettei tuotteelle ole kysyntää tai elinkelpoista ansaintalogiikkaa.



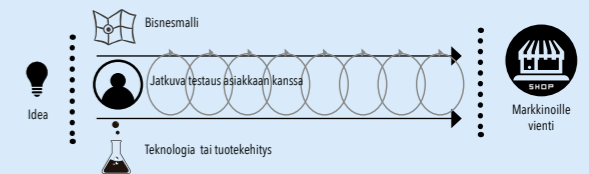
Vaihtoehtoinen tapa on priorisoida bisnesmallin kehittämistä ja kehittää bisnesmalli ensimmäisenä. Tässäkin on vaikeutensa, sillä on mahdollista, että suunniteltua uutta teknologiaa tai tuotetta ei lopulta pystytäkään kehittämään..



Kolmas lähestymistapa on laittaa yksi tiimi kehittämään teknologiaa tai tuotetta ja toinen tiimi kehittämään bisnesmallia. Ongelmaksi voi tulla se, että tiimien tuotokset eivät lopulta sovikkaan yhteen.



Kaikkien edellisten lähestymistapojen heikkoutena on, ettei niissä oteta asiakasta mukaan kehittämisprosessiin. Sen vuoksi me suosittelimme joustavampaa lähestymistapaa, jossa kehitystyö tehdään useaan kertaan toistaen ja parantaen. Teknologiaa/tuotetta ja bisnesmallia kehitetään yhtä aikaa ja testataan niitä kehittämisen lomassa asiakkaiden kanssa (Heikkilä J. ym., 2015).



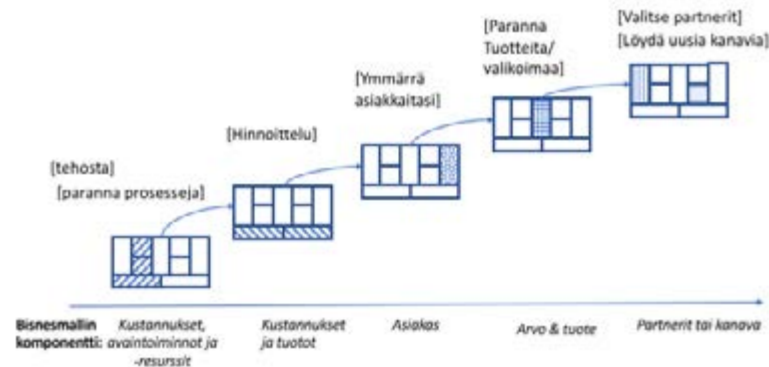
MUISTA: Teknologian ja tuotteen innovointiin olisi hyvä yhdistää bisnesmallin suunnittelu ja toistuvat testaukset asiakkaiden kanssa

Yrittäjien kolme polkua liiketoiminnan kehittämiseen

Miten sinä haluat yrityksesi kehittyvän? Etsitkö kannattavuutta? vai haetko kasvua? Vai haluatko aloittaa uuden bisneksen? Alla esittelemme kolme pk-yrityksille tyypillistä polkua bisnesmallinsa kehittämiseen (Heikkilä ym., 2018). Tutkimuksemme mukaan pk-yritykset harvemmin pystyvät muuttamaan bisnesmallinsa kertaheitolla vaan yleensä uutta toimintatapaa, palvelua tai asiakasryhmää testataan ja kehitetään pidemmän aikaa ja muutoksia bisnesmalliin tehdään vähitellen. Tutkimme Envision-hankkeessa 123 eurooppalaista pk-yritystä Euroopassa ja tunnistimme kolme pk-yritysten ryhmää, joilla oli erilaiset tavoitteet ja polut bisnesmallin kehittämisessä.

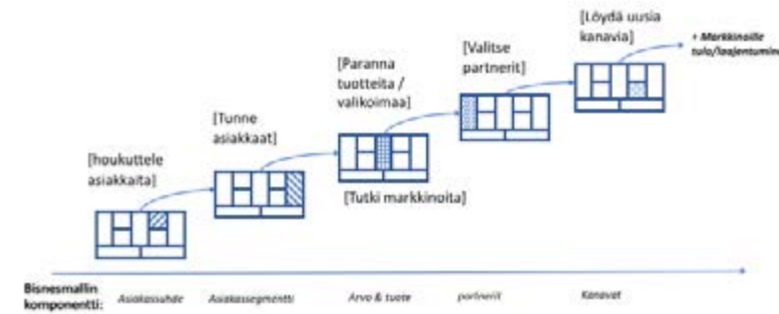
1. Kannattavuutta etsivät yritykset

Pk-yritykset, jotka halusivat lisätä yrityksensä kannattavuutta pääsääntöisesti keskittyivät parantamaan resurssiensa käyttöä ja tehostamaan sisäisiä prosessejaan. Näillä toimilla se pystyy vähentämään kustannuksia ja siten parantamaan nykyisen liiketoimintansa kannattavuutta. Tämä tie on kuitenkin suhteellisen pian käyty loppuun ja kannattavuutta on etsittävä muualta. Seuraavana keinona on muuttaa hinnoittelua. Myös analysoimalla mitä asiakkaat oikein haluavat ja arvostavat, yritys voi parantaa tuotteitaan tai muuttaa tuotevalikoimaansa. Tämä usein tarkoittaa myös muutoksia kumppanuussuhteisiin, esimerkiksi kun yritys tarvitsee uusia partnereita uudistettuun tuotteeseen tai kun se kilpailuttaa valikoimansa toimittajat uusiksi.



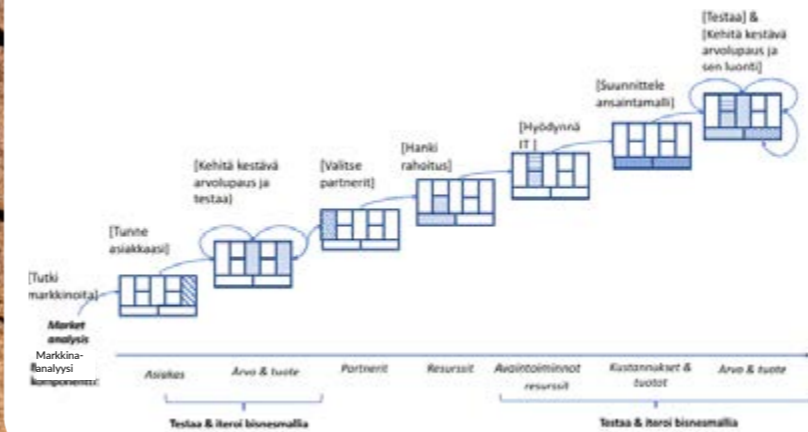
2 Kasvua hakevat yritykset

Kasvuhakuiset pk-yritykset suuntaavat katseensa asiakkaisiinsa. Aivan ensiksi ne etsivät kasvua nykyisestä asiakassegmentistä yrittäen saavuttaa ja houkuttaa suuremman joukon asiakkaakseen. Lisäkasvu vaatii usein kuitenkin seuraavassa vaiheessa pohtimista löytyisikö asiakaskuntaa nykyisen asiakassegmentin ulkopuoleltakin ja sitä varten yritykset pyrkivät tunnistamaan paremmin asiakkaansa ja kehittämään myös palveluansa paremmaksi tai uusiksi uutta asiakaskuntaa varten. Tätä varten kasvuyritykset tarvitsevat uusia kumppaneita ja toisaalta myös tehokkaampia kanavia toimittaa tuote asiakkaille.



3. Uuden bisneksen aloittavat

Aloittavat yritykset noudattavat erilaista innovaatioprosessia kuin jo olemassa olevat yritykset. Koska niillä ei ole vanhaa bisnesmallia taustalla, joutuvat ne kehittämään bisnesmallinsa täysin puhtaalta pöydältä. Nykyiset start-up yritykset rakentavat bisnesmallia iteratiivisella tavalla, aloittaen markkinoiden tunnistamisesta ja asiakasanalyysistä, testaten ideoita useaan otteeseen. Vähitellen ne käyvät läpi kaikki bisnesmallin osat, useaan kertaan otteeseen.



on pitkäjänteistä, mutta ajan kuluessa muutoksia tulee mitä todennäköisimmin jokaiseen bisnesmallin osaan. Jos haet kannattavuutta, helpointa on ehkä aloittaa sisäisen toiminnan ja resurssien käytön tehostamisella. Kasvuun avaimet löytyvät asiakasryhmien tunnistamisesta ja paremmasta palvelusta. Start-up yrittäjä aloittaa puhtaalta pöydältä ja rakentaa bisnesmallin iteroiden ja testaten.

Bisnesmallin mittarit

Kuinka voit mitata bisnesmalli-innovaation onnistumista?

Kun kehität bisnesmalliasi, on hyödyllistä, jos tiedät tarkasti mitä haluat muutoksilla saavuttaa. Siksi suosittelemme käyttämään mittareita. Älä mieti yleisiä tai epämääräisiä tavoitteita, kuten vaikkapa "haluan parantaa yritykseni kilpailukykyä" tai "parantaa palvelumme laatua". On vaikea todentaa, pääsitkö tällaisiin tavoitteisiin. Siksi onkin parempi asettaa tavoitteita, jotka ovat selkeästi mitattavissa, kuten esimerkiksi "saavuttaa 5% suurempi markkinaosuus Keski-Suomen alueella" ja "lisätä asiakastytyväisyyttä puolella pisteellä (7:stä 7.5:een) mitattuna käyttämällämme asiakaspalautemittarilla". Tällaiset selkeät mittarit auttavat keskittymään tärkeimpiin tavoitteisiin. Auttaaksemme sinua alkuun, olemme keränneet aiemmista bisnesmalli tutkimuksista mittareita ja ryhmitelleet niitä seuraavasti (Heikkilä ym., 2016):

Mittarin kohdealue	Esimerkkejä mittareista	
KENELLE: Asiakas ja asiakassuhteen hoito	Markkinasegmentti ja -osuus Vanhat/uudet asiakkaat Nettisivuihin liittyvät mittarit	Myyntin kasvu% % vanhoista asiakkaista jatkaa
MITÄ: Tuote/palvelu	Laatu Tyytyväisyys Kestävyys	% toimituksista ajoissa Asiakasvalitusten %
MITEN: Resurssit ja aktiviteetit	Resurssien saatavuus Ulkoapuisten kumppaneiden määrä Prosessien tehokkuus	Resurssit saatavilla x päivän varoajalla Aika tilauksesta toimitukseen x päivää Koneiden käyttöaste
KANNATTAAKO: Kustannukset ja tuotot	Tuottavuus Tuotot Kustannukset Riskit	Investointien tuotto% Myyntituotto% Kiinteiden kustannusten %

Mitä ovat SMART bisnesmallimittarit?

Kun määrittelet tavoitteitasi ole fiksu (=SMART)! SMART on lyhennelmä hyvän mittarin periaatteista: Selkeä, Mitattava, Aikaan sidottu, Realistinen ja Tasapainoinen. Noudattamalla näitä periaatteita pystyt muodostamaan mittareita, jotka ovat tarkkoja ja testattavia.

Selkeä: Määrittele tavoitteesi niin selkeästi ja täsmällisesti kuin pystyt, esimerkiksi "haluan kasvattaa paikallisten asiakkaiden lukumäärää".

Mitattava: Joitakin asioita ei voi mitata suoraan. Esimerkiksi, tavoitetta antaa asiakkaille hyvä asiakaskokemus on vaikea mitata. Voit kuitenkin vaikkapa asettaa tavoitteen, että asiakasrekламаatioiden kuukausittainen määrä laskee 10%

Aikaan sidottu: Määrittele selkeästi aikajakso mihin mennessä haluat päästä tavoitteeseesi, esim. ensi kvartaalin tai seuraavan vuoden aikana. Voit väliajoin tarkistaa, että suunta on oikea.

Realistinen: Mikään ei ole vähemmän motivoivaa kuin tavoitteet, joita et pysty saavuttamaan. Aseta tavoite, jonka pystyt saavuttamaan tietyn ajan kuluessa, Esimerkiksi, sinulla on mahtava idea, mutta inulla ei ole vielä toimivaa tuotetta. Silloin et voi mitenkään odottaa saavuttavasi vakiintunutta markkina-asemaa vuoden päästä. esimerkiksi "haluan saavuttaa 10% lisäyksen myynnissä seuraavan kuuden kuukauden kuluessa uudella markkinaalueellamme". Kypsiällä, jo vakiintuneilla markkinoilla tämä tavoite olisi erittäin vaikea saavuttaa.

Tasapainoinen: Muista, että sanonta "sitä saat mitä mittaat" pitää hyvinkin paikkansa. Yhden ainoan mittarin seuraaminen voi johtaa yrityksesi toiminnan väärään suuntaan. Esimerkiksi, jos seuraat pelkästään myyntin kasvua saattaa tämä lisätä asiakasrekламаatioiden määrää. Tai jos mittaat metsäkoneiden tuotantomääriä, tulisi myös huomioida niiden huollon tarve. Siksi vaikkapa kovien määrellisten tavoitteiden rinnalle kannattaa miettiä miten laatua voisi seurata.

MUISTA: Muodosta SMART mittarit bisnesmallia kehittäessäsi siten, että voit seurata edistymistäsi ja tiedät, milloin olet päässyt tavoitteeseesi. Tämä auttaa motivoimaan itseäsi ja työkavereitasi!



Platform-bisnesmallit

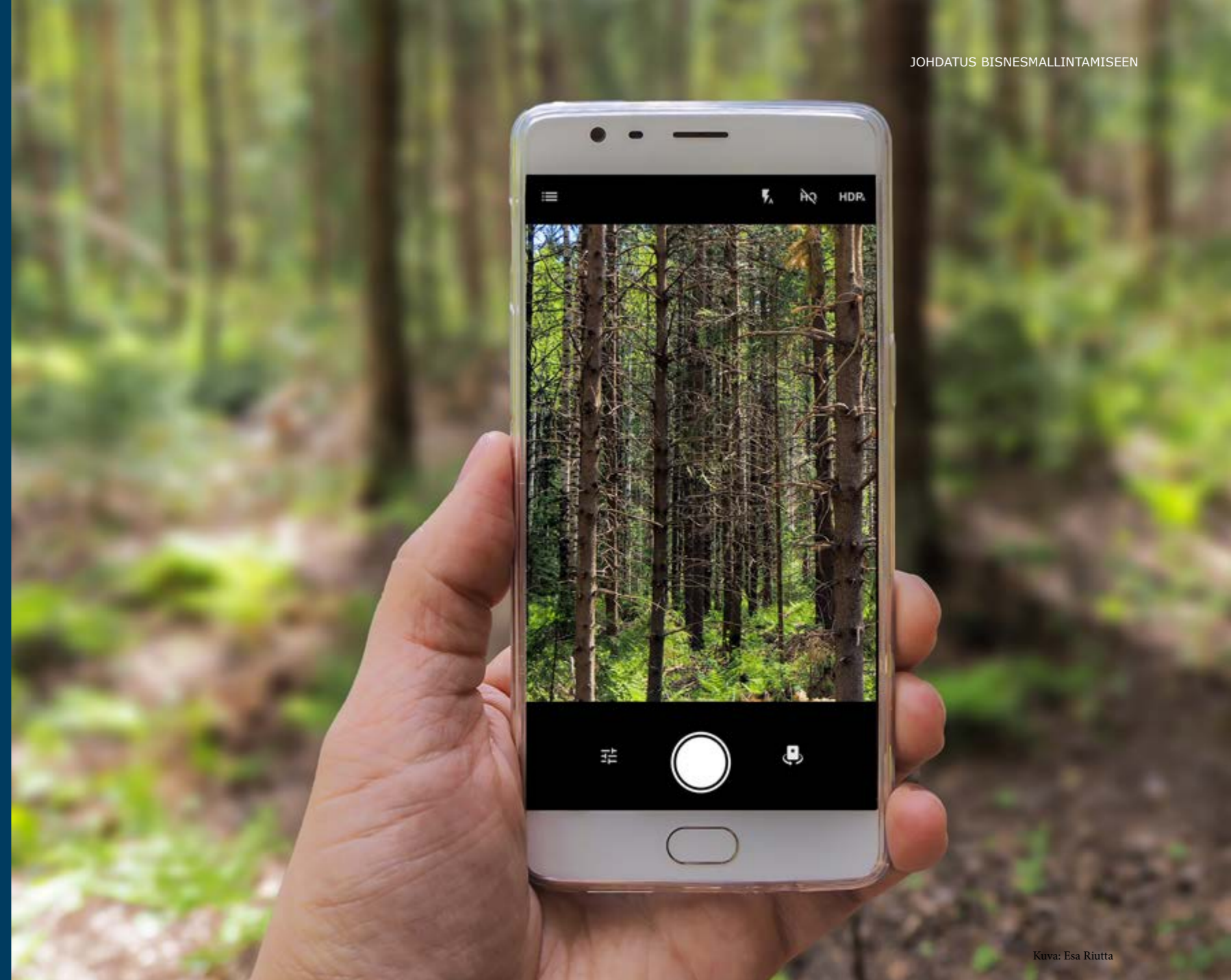
Mitä ovat platform-bisnesmallit?

Digitaalisuuden myötä markkinoille on tullut yhä enemmän yrityksiä, jotka palvelevat useampia kuin yhden tyyppisiä asiakasryhmiä esim. Airbnb palvelee ihmisiä, jotka etsivät majoitusta, että ihmisiä, jotka haluavat tarjota omia tilojaan majoitusta varten. Uber palvelee sekä autojen omistajia että matkustajia. Tällaiset edellyttävät bisnesmallia, jossa yhden asiakasryhmän sijaan on yhtä aikaa huomioitava toinenkin asiakasryhmä. Näitä monisuuntaisia bisnesmalleja kutsutaan usein myös platform-bisnesmalleiksi.

Oleellista on, että siinä yritys luo arvoa avustamalla interaktioita tai vaihtoa kahden tai useamman toisistaan riippuvan ryhmän välillä yleensä jonkin teknisen tai digitaalisen alustan avulla.

Miten siis monisuuntaiset bisnesmallit luovat arvoa erilaisille asiakasryhmille? Mieti vaikkapa Metsään.fi -palvelua. Mitä enemmän siellä on metsänomistajia sitä houkuttelevampaa on saada yrityksiä hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan. Ja toisaalta mitä enemmän yrittäjien tarjoamia palveluita on saatavilla sen kautta, sitä enemmän Metsään.fi:llä on arvoa metsänomistajille ja sitä houkuttelevampaa sen käyttäminen on. Samaan tapaan toimii esimerkiksi Kuutio, joka on metsänomistajille, puunostajille ja muille metsäalan toimijoille tarkoitettu avoin puukauppapaikka.

Monisuuntaiset bisnesmallit hyödyntävät positiivisia verkostovaikutuksia kahden käyttäjäryhmän välillä: Mitä enemmän käyttäjiä on toisella puolella sitä enemmän arvoa toinen puoli saa. Tällaista mallia kutsutaankin usein matchmaking-bisnesmalliksi. Toisaalta, esimerkiksi Googlen logiikka on erilainen. Google yhdistää mainostajia ja ihmisiä, jotka etsivät jotakin Internetistä. Mainostajien puolella samaa logiikkaa matchmaking-mallista sovelletaan edelleen: mitä enemmän ihmiset googlaavat, sitä enemmän arvoa Google luo mainostajille. Mutta googlaajat eivät välitä kuinka monta mainostajaa käyttää Googlea - Itse asiassa he eivät todennäköisesti halua nähdä mitään mainoksia ollenkaan! Tätä mallia kutsutaankin yleisön rakentaja -bisnesmalliksi, joka tuottaa positiivisia verkostovaikutuksia yhteen suuntaan, mutta negatiivisia toiseen suuntaan.



Kuva: Esa Riutta

Luku 3 Bisnesmallin innovointityökalut

Yhteistyössä Envision-hankkeen tutkijoiden Timber Haakerin, Mark de Reuverin ja Harry Bouwmanin kanssa olemme keränneet tähän yhdessä lukuun muutaman keskeisimmistä työkaluista, joita voit hyödyntää uudistaessasi bisnesmalliasi tai kehittäessäsi uutta liiketoimintaa. Kaikki nämä ja myös paljon muita työkaluja löytyy Businessmakeover.eu -sivustolta.

Mitä työkalua sinä voisit hyödyntää?

- Kaikille suosittelemme Business Model Canvasta.
 - Jos haluat vielä tarkemmin miettiä muutosajureiden vaikutusta liiketoimintaasi tee PESTLE.
 - Jos haluat kasvattaa liiketoimintaasi aloita kuvaamalla Personalla omat asiakkaasi ja mieti Arvon rakentajalla arvolupaustasi näille asiakkaille.
- Jos haluat ennenkaikkea parantaa nykyiden yritykseksi kannattavuutta käytä Prosessikaaviota kuvaamaan tärkeimmät tehtäväsi. Voit myös arvioida Voittolaskurilla kannattavuuttasi
- Kyvykkyyksien arvioimiseen kannattaa sinun käyttää Kyvykkyysspyörää ja
 - miettiessäsi mistä saat tarvittavan osaamisen tee myös Kumppanuusmatriisi.
 - Uuden bisneksen kehittämiseen suosittelemme käyttämään näitä kaikkia.



Aika
2 tuntia

Vaikeus



Vaihe

Suunnittelu

Sisältö:

- Käyttöohje
- Mallipohja
- Esimerkki



Business Model Canvas

Business Model Canvas auttaa sinua visualisoimaan bisnesmallisi. Sen avulla kuvaat kuinka yrityksesi luo, toimittaa ja haltuunottaa arvoa. Bisnesmalli antaa jaetun ymmärryksen siitä mikä nykyinen tai tuleva yrityksesi oikeastaan on ja mitä se tekee. Business Model Canvasin avulla on helppo keskustella muiden kanssa liiketoimintamallistasi.

Mallipohja & esimerkki

Täytä seuraavan sivun Business Model Canvas -pohja avioriihessä. Tarkastele esimerkkiä inspiroitukseksi ja oppiaksesi Business Model Canvasin käytännön sovelluksesta. [Canvas löytyy myös www.businessmakeover.eu-sivustolta](http://www.businessmakeover.eu).
Käyttöohje

Voit suunnitella yksinkin bisnesmallisi, mutta mukavampaa ja tehokkaampaa se on ryhmässä, esimerkiksi kollegoiden tai muiden toimialan asiantuntijoiden kanssa. Voit kuvata sekä nykyisen että tulevan bisnesmallisi. Business Model Canvas koostuu yhdeksästä osakomponentista. Luo oma Business Model Canvas täyttämällä osat seuraavassa järjestyksessä:

1. Asiakassegmentit

Määritä kohderyhmät ja henkilöt, joita yrityksesi on tarkoitus tavoittaa ja palvella.

- Ketkä ovat kohdeasiakkaitasi?
- Kenelle luot arvoa?
- Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaasi?

2. Arvo & palvelu

Kuvaa tuotteet tai palvelut, jotka luovat arvoa asiakkaillesi.

- Miksi asiakkaat valitsisivat sinun yrityksesi?
- Minkä asiakasongelman tai tarpeen ratkaiset?
- Mitä tuotteita tai palveluita tarjoat?

3. Kanavat

Määritä miten saavutat asiakkaasi arvon tuottamiseksi.

- Miten yrityksesi saavuttaa asiakkaat?
- Mitä kommunikointi, jakelu ja myyntikanavia käytät?
- Miten asiakkaat haluavat tulla saavutetuksi?

4. Asiakassuhteet

Määritä millainen suhde yritykselläsi on asiakkaisiin.

- Suhde voi vaihdella henkilökohtaisesta automatisoituun.
- Miten henkilökohtainen suhteesi on asiakkaisiin?
- Millaista suhdetta asiakkaat odottavat?

5. Tulovirrat

Kuvaa kuinka yrityksesi luo tuloja. Tuotteiden tai palveluiden myynti tai muut toiminnot luovat tulovirtaa.

- Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan?
- Miten asiakkaat haluavat maksaa?

6. Avainresurssit

Määritä yrityksesi tärkeimmät resurssit. Tärkeimmät resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, älypääomaa, tai ihmisiä.

- Mitä resursseja tarvitset arvon luomiseen tai tulovirtoihin?
- Mitä resursseja tarvitset jakelukanavien organisoimiseen?
- Mitä resursseja tarvitset asiakassuhteiden ylläpitoon?

7. Avaintoiminnot

Määritä tärkeimmät prosessit tai toiminnot, jotka yrityksesi täytyy suorittaa.

- Mitä toimintoja tarvitset asiakassuhteiden ylläpitoon?
- Mitä toimintoja tarvitset arvon ja tulojen luomiseen?
- Mitä toimintoja tarvitset jakelukanavien organisointiin?

8. Yhteistyökumppanit

Kuvaa toimittajat ja yhteistyökumppanit, joista yrityksesi on riippuvainen. Yhteistyökumppanit voi auttaa alentamaan riskejä tai hankkimaan resursseja.

- Keitä ovat yhteistyökumppanisi ja toimittajasi?
- Mitä resursseja heiltä hankitaan?
- Mitä toimintoja yhteistyökumppanisi suorittavat?

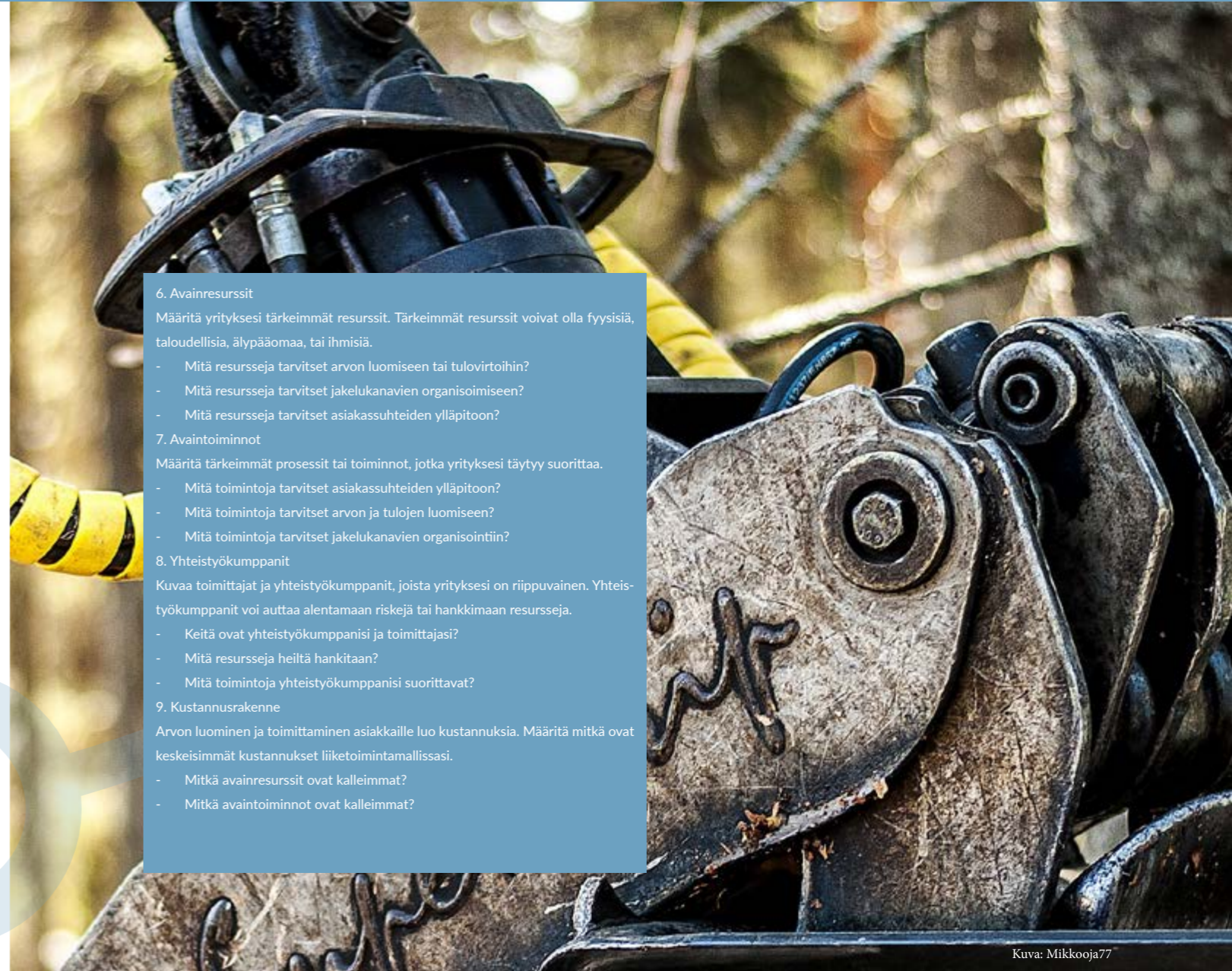
9. Kustannusrakenne

Arvon luominen ja toimittaminen asiakkaille luo kustannuksia. Määritä mitkä ovat keskeisimmät kustannukset liiketoimintamallistasi.

- Mitkä avainresurssit ovat kalleimmat?
- Mitkä avaintoiminnot ovat kalleimmat?

VINKKI: Löydät Business Model Canvasin myös Internetistä www.businessmakeover.eu. Rekisteröidyttäsi käyttäjäksi voit täyttää Canvasin myös on-line.

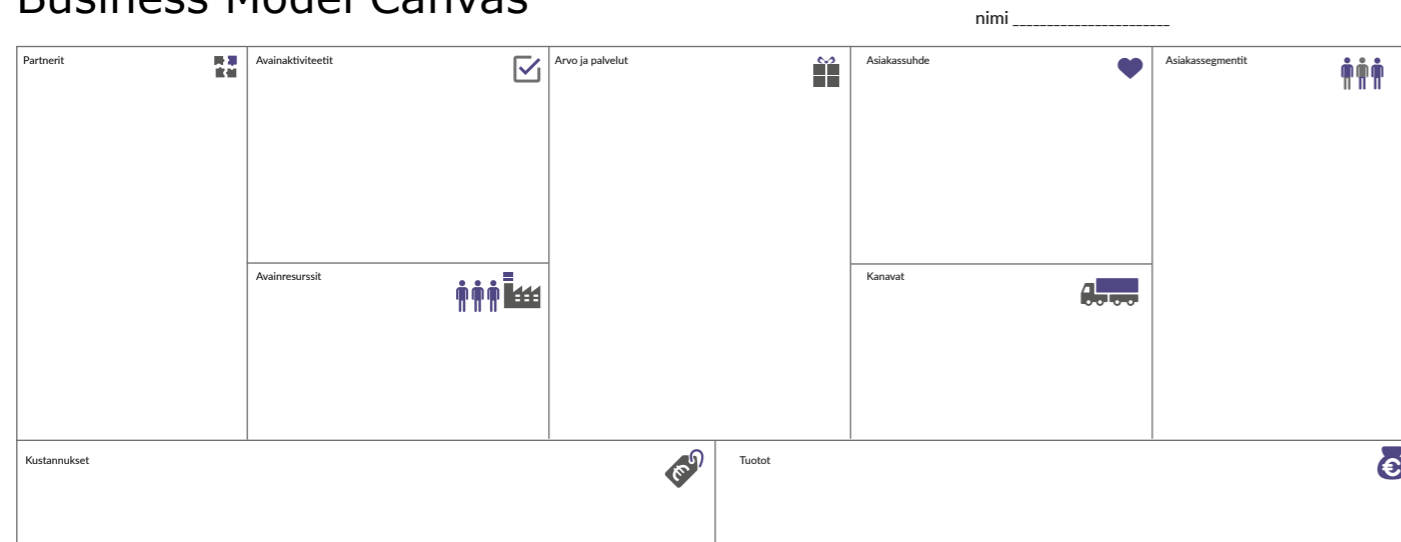
VINKKI: Jos kirjoitat kirjan sijasta esimerkiksi taululle tai isolle paperille, voit käyttää taralappuja lisätäksesi tai muuttaaksesi sisältöjä.



Kuva: Mikkooja77

Mallipohja

Business Model Canvas



päiväys _____

Esimerkki

Pasin Metsäkonepalvelu

Yritys myy puunkorjuupalvelua puutavaraa ostaville tai jalostaville yrityksille eri omistajien metsistä. Lisäksi yritys myy koneellista metsänhoitopalvelua.

Yrityksellä on kaksi pääasiakasta, joihin sillä on pitkä ja kiinteä suhde. Lisäksi se myy palveluita alihankintana alueellisille metsänhoitoyhdistyksille.

Jatkossa yritys hyödyntää kone/kuljettaja/työmaa -kohtaisia seurantatietoja apuna työtehtävien jakamisessa ja myös neuvotteluissa asiakkaiden kanssa



Kuva: Ponsse

Business Model Canvas



päiväys 27.10.2018



Sisältö:
 • Käyttöohje
 • Mallipohja



PESTLE Analyysi

PESTLE analyysi auttaa sinua arvioimaan ulkoisia tekijöitä, jotka kaikki voivat vaikuttaa yritystoimintaasi. Ne jaotellaan poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, oikeudellisiin ja ympäristötekijöihin. Kun sinulla on selkeämpi kuva näistä toimintaasi vaikuttavista asioista, pystyt paremmin ymmärtämään bisnekseesi aseman ja potentiaalin markkinoilla

Mallipohja & esimerkki

Käytä seuraavan sivun PESTLE-mallia idealaverissa. Kirjan 1. luvussa on esitetty joitain esimerkkejä tekijöistä, jotka saattavat vaikuttaa myös sinun bisnekseesi. [PESTLE:n ja englanninkielisen opasvideon](#) löydät www.businessmakeover.eu-sivustolta.

Käyttöohje

PESTLE:n kukin kirjain vastaa yhtä tekijäryhmää. Mieti kunkin kategorian kohdalla millaisia trendejä tai muutoksia olet havainnut, jotka voisivat vaikuttaa liiketoimintaasi. Nämä tekijät voivat vaikuttaa joko negatiivisesti, mutta ne voivat myös tarjota mahdollisuuksia.

PESTLE analyysissä muodostat yleiskuvan markkinoihisi vaikuttavista tekijöistä. Tämän bisnesympäristösi yleiskuvan pohjalta sinun on helpompi arvioida onko bisnekseesi tai tuotteesi tulevaisuudessa menestyksekkäs..

Vaihe 1: poliittiset tekijät

Hallituksen tekemät päätökset kuuluvat poliittisiin tekijöihin. Ajattele vaikka päätöksiä liittyen sääntöihin, lakeihin, rajoituksiin, tariffeihin, jne. Maan hallituksella on suuri vaikutus julkiseen infrastruktuuriin, mutta yhtä lailla myös talouteen. Verosääntely ja hallituksen ohjelmat ja rahoitus voivat merkittävästi vaikuttaa liiketoimintasi onnistumiseen. Kirjoita taulukkoon ne säännöt, lait, rajoitukset, rahoitukset, tariffit jne., jotka ovat merkityksellisiä sinun bisneksellesi.

Vaihe 2: Taloudelliset tekijät

Alueesi taloudellinen tilanne vaikuttaa merkittävästi siihen kuinka bisnekseesi kannattaa. Ajattele taloudellisia tekijöitä kuten lainakorkoja, vaihtokursseja, inflaatiota, taloudellista kasvua, työllisyyttä jne. Kirjoita paperille ne, jotka eniten vaikuttavat sinun yrityksesi toimintaan.

Vaihe 3: sosiaaliset tekijät

Sosiaaliset tekijät liittyvät maan tai alueen demograafisiin ja kulttuurisiin aspektihin. Demografiatekijöitä ovat muun muassa ikäjakautuma, koulutustaso, populaation kasvunopeus, sukupuolijakauma jne. Kulttuuriin liittyviä asioita ovat asenteet, uskomukset, arvot jne. Kirjoita ruutuun ne asiat, jotka vaikuttavat bisnekseesi eniten.

Vaihe 4: Teknologiset tekijät

Teknologinen kehitys markkinoilla määrittävät usein kuinka vaikeaa uusien yritysten on päästä markkinoille. Teknologisia tekijöitä voivat esimerkiksi olla automaatio, tekniset innovaatiot, tutkimus- ja tuotekehitysinvestoinnit ja teknologian muutosnopeus. Kirjoita taulukkoon ne teknologiat, jotka ovat tärkeitä alallasi ja kuvaa kuinka kehittyneitä ne ovat.

Vaihe 5: Oikeudelliset tekijät

Suuri määrä lakeja rajoittaa sitä miten voit tehdä bisnestä. Ajattele työllistämiseen liittyviä sääntöjä, tietosuojaa ja yksityisyyden suojaa, mainos- ja markkinointirajoituksia, verkkokauppaan liittyviä sääntöjä ja monia muita. Kirjoita taulukkoon ne asiat, jotka vaikuttavat bisnekseesi eniten.

Vaihe 6: Ympäristötekijät

Ympäristötekijöitä ovat muun muassa sää, maantieteellinen sijainti, ilmasto ja ilmastomuutos. Ekologiset tekijät ovat myös tärkeitä, kuten rajalliset luonnonresurssit, kierrätys, jätteet jne. Lisää taulukkoon ne asiat, jotka vaikuttavat bisnekseesi eniten.

Vaihe 7: Arvioi tekijät

Kun olet listannut bisneksellesi merkitykselliset tekijät, käy ne läpi ja arvioi onko niillä positiivinen vai negatiivinen vaikutus. Voit tehdä sen esim. käyttämällä värejä: punainen tarkoittaa negatiivista ja vihreä positiivista.

Mallipohja

PESTLE

nimi _____

Poliittinen	Taloudellinen	Sosiaalinen
Teknologinen	Oikeudellinen	Ympäristö

päiväys _____

Aika
2 TuntiaVaikeus
□ □ □Vaihe
Tutki

Sisältö:

- Käyttöohje
- Mallipohja
- Esimerkki



Persoona

Persoona auttaa sinua ymmärtämään paremmin ja visualisoimaan kohdeasiakkaasi. Se on kuvitteellinen yleistyys, joka kuvaa tyypillisen asiakkaan persoonallisuuden, kiinnostuksen kohteet, kipupisteet, tavoitteet ja käytöksen. Persoonan avulla on helpompi tehdä harkittuja päätöksiä tuotteiden tai palveluiden suunnitteluun ja niiden asiakkaille kohdentamiseen liittyen.

Mallipohja & esimerkki

Katso seuraavan aukeaman esimerkki Katrista saadaksesi paremman kuvan mallipohjan käyttämisestä. Persoona kuvaa henkilöasiakasta ja Organisata puolesta soveltuu yritysasiakkaan kuvaamiseen. Työkalun löydät myös [Businessmakeover.eu-sivustolta](https://businessmakeover.eu/sivustolta).

Käyttöohje

Valitse ensin haluatko tehdä Persoonan vai Organisan. Jos asiakkaasi ovat kuluttajia (B2C), luo Persoona. Jos asiakkaasi ovat yrityksiä (B2B) luo Organisata. Työkalua on helppo käyttää itse eikä se vaadi ammatillaisen apua.

Persoona auttaa sinua käsittelemään tietoa, jota olet kerännyt asiakkaistasi. Luodaksesi eloisan Persoonan, aloita lisäämällä kuva henkilöstä ja anna Persoonallesi nimi. Poimi kaikesta kohdemarkkinoiden kanssa vuorovaikutuksessa saamista ideoista seuraavat tiedot:

Persoonan luominen

Persoonallisuus: Anna Persoonallesi persoonallisia ominaisuuksia, kuten nimi, ikä, sukupuoli, ammatti, siviilisäätö, sijainti.

Kipupisteet: Mistä syistä Persoonasi on onneton tai mitä tekijöitä Persoonasi elämästä puuttuu?

Tavoitteet: Mitä Persoonasi haluaa saavuttaa tai minkä vuoksi elää?

Kiinnostuksen kohteet: Mitä harrastuksia ja intohimoja Persoonallesi on työn lisäksi?

Elämäntyyli: Mitkä ovat Persoonasi työ ja vapaa-ajan käyttäytymistavat ja aktiviteetit, asenteet, kiinnostuksen kohteet, mielipiteet ja arvot?

Ostokäyttäytyminen: Mitä, miten, missä ja milloin Persoonasi ostaa?

Organisan luominen

Samaan tapaan kuin Persoona, Organisata auttaa käsittelemään tietoa, jota sinulla on asiakkaistasi tai kohdemarkkinoista. Luodaksesi eläväsien Organisan, aloita antamalla sille nimi. Poimi kaikesta kohdemarkkinoiden kanssa vuorovaikutuksessa saamista ideoista seuraavat tiedot:

Yrityksen profilli: Anna asiakkaallesi realistiset piirteet, kuten nimi, toimiala, tuotteet ja palvelut, sijainti, koko, jne.

Kipupisteet: Minkä takia asiakkaasi on tyytymätön tai mitkä ovat ne asiat, jotka puuttuvat hänen toiminnastaan tai tuotteista?

Tavoitteet: Mitä asiakkaasi haluaa saavuttaa? Mikä on sen missio?

Aktiviteetit: Millaisia toimintoja tai prosesseja asiakasyrityksessä on?

Yrityskulttuuri: Mikä on asiakkaasi visio ja mitkä ovat sen arvot, normit ja tavat?

Lisätietoja: Lisää joitain tärkeitä lisätietoja, kuten ketkä ovat asiakkaasi asiakkaita.

Persoona

Esimerkki

nimi Katri

<p>persoonallisuus</p>  <p>Katri on 45-vuotias kahden pienen lapsen äiti. Hänellä on pieni kampaamo. Katri on perinyt vanhemmiltaan suurehkon metsätilan Pohjanmaalta, jossa hän harvoin pääsee vieraillemaan.</p>	<p>kipupisteet</p> <p>Katrilla ei ole paljon vapaa-aikaa, eikä hän ehdi eikä osaa itse hoitaa metsänsä. Metsää ei ole hoidettu lainkaan sen jälkeen, kun Kirsi sen peri seitsemän vuotta sitten.</p>	<p>tavoitteet</p> <p>Vaikka Katrilla ei ole paljon varallisuutta, hän ei ole valmis myymään perimäänsä metsää, vaan haluaa säilyttää sen pojillessa.</p>
<p>kiinnostuksen kohteet</p> <p>Katri on kiinnostunut kauneudesta oli se sitten hienostunut kampaus linnanjuhli- sa tai kuuran peittämiä sammal metsäpolun varrella.</p>	<p>elämäntyyli</p> <p>Katri kunnostaa miehensä kanssa puutaloa vanhaa henkeä ja materiaaleja arvostaen. Projekti on ollut pitkä ja on muodostunut elämäntyyliksi.</p>	<p>ostokäyttäytyminen</p> <p>Katri ostaa harvoin mitään extraa. Rakennustarvikkeita hän tutkii etukäteen netistä, mutta useimmin ostaa ne paikallisesta liikkeestä tai vaikkapa lähiseudun sahalta.</p>

päiväys _____

Persoona

Mallipohja

nimi _____

persoonallisuus	kipupisteet	tavoitteet
kiinnostuksen kohteet	elämäntyyli	ostokäyttäytyminen

päiväys _____

Organisata

Mallipohja

nimi _____

yrittäjäprofiili	kipupisteet	tavoitteet
aktiviteetit	yrittäjäkulttuuri	lisätietoa

päiväys _____

Aika
2 tuntiaVaikeus
■■■■■Phase
Suunnittelu

Sisältö:

- Käyttöohje
- Mallipohja
- Esimerkki



Arvon rakentaja

BMO
 ORIGINAL

Arvon rakentaja -työkalu auttaa sinua luomaan hyviä arvolupauksia. se koostuu kahdesta osasta: asiakasnäkökulmasta ja tuotenäkökulmasta. asiakasnäkökulmassa kuvaat mitä asiakas haluaa, mitä he tavoittelevat ja asiat mitä he haluaisivat välttää. Tuotenäkökulmassa kuvaat mitkä ovat tuotteesi edut. Näitä kahta näkökulmaa käyttäen pystyt paremmin yhdistämään asiakkaittesi tarpeet ja tuotteesi arvolupauksen. Silloin tarjoat palveluita ja tuotteita, joita asiakkaat todella haluavat.

Mallipohja & esimerkki

Katso seuraavan aukeaman esimerkki saadaksesi paremman kuvan mallipohjan käyttämisestä..

Käyttöohje

Arvon rakentajan tavoitteena on määrittellä vastaako suunnittelemasi tuote asiakkaittesi tarpeisiin. Sen avulla pystyt luomaan kiinnostavan arvolupauksen. Löydät [arvon rakentajan englanninkielisenä](http://www.businessmakeover.eu) www.businessmakeover.eu-sivuilta.

Vaihe 1: Asiakkaan tavoitteet asyayhteydessä

Aloita kirjoittamalla kuka on asiakkaasi ja se asyayhteys eli konteksti missä he voisivat käyttää tuotettasi. Asiakkaasi voi olla joko kuluttaja tai yritys. Kirjoita asiakkaasi tavoitteet tai mitä tehtäviä hänen pitäisi suorittaa. Tavoitteet voivat olla toiminnallisia, esim. liittyen työhön, joka pitää tehdä tai ongelmaan joka pitäisi ratkaista. Tai asiakkaasi tavoite voi myös olla jokin tunne, kuten mielihyvän tunteminen, viihtyminen jne. Asiakkaan tehtävät ovat toiminnallisia aktiviteetteja, kuten metsän myyminen, ojien kaivaminen, pihapuun hoito, tai vesakon raivaus.

Vaihe 2: tavoitellut tulokset & asioiden välttäminen

Seuraavaksi tarkastele asiakasnäkökulmasta mitä asiakkaasi tarvitsee tai haluaa päästäkseen tavoitteeseensa. Mitkä ovat asiakkaan tavoittelemat tulokset ja mitä hän haluaisi välttää?

- Tavoitellut tulokset: Kaikki mikä tekee asiakkaasi iloiseksi on mahdollisesti tavoiteltu tulema. Mikä auttaisi asiakastasi saavuttamaan tavoittelemansa tuloksen? Mikä tekisi työstä helpompaa tai saisi aikaan paremman kokemuksen? Mistä asiakkaat unelmoivat? Kirjoita ylös.
- Välteltävät asiat: Kaikki mikä estää tai ärsyttää asiakasta tämän pyrkinessä tavoitteeseensa, pitäisi asiakkaan näkökulmasta välttää. Tämä voi olla vaikkapa pitkä odotusaika, kova meteli, avoimuuden puute tai mielihyvä palvelun jälkeen. Kirjoita ylös mitä asiakkaasi haluaisi välttää.

Vaihe 3: Tuote / palvelu tarjonta

Kun siirryt tuotenäkökulman puolelle, kirjoita ensiksi mitä tuotetta ja/tai palvelua tarjoat suhteessa asiakkaan tavoitteeseen.

Vaihe 4: Toimillalliset ja emotionaaliset hyödyt

Seuraavaksi mieti tuotenäkökulmasta mitä hyötyä tarjoat asiakkaallesi. Ne voivat olla joko toiminnallisia tai emotionaalisia.

- Toiminnalliset hyödyt hyödyt kertovat mitä asiakas saa. Ne ovat ratkaisuja siihen miten asiakas tavoittaa tavoitteensa tai suorittavat tehtävänsä. Ratkaisut voivat tuottaa tavoitellun tuloksen, mutta ne voivat sisältää ominaisuuksia tai sivuvaikutuksia, joita asiakas ei haluaisi. Hyödyt voivat koskea tuloksellisuutta, kokemusta, kustannussäästöä, helppeutta, mukavuutta. Kirjoita ylös.
- Emotionaaliset eli tunneperäiset hyödyt koskevat sitä miten asiakkaat kokevat tarjoamasi tuotteen. Se voi olla vaikkapa vapauden kokemus, luottamuksen, vaikuttamisen tai kontrolloinnin tuntemus. Ne voivat koskea myös positiivisia sosiaalisia vaikutuksia tai esimerkiksi kestäväää kehitystä ja luonnonsuojelua. Kirjoita ylös mitä tunneperäisiä hyötyjä sinun tuotteesi ja palvelusi voivat tarjota asiakkaalle.



Arvioi vastaako tuotteesi siihen mitä asiakas haluaa. Yhteensopivuus on olemassa kun pystyt tarjoamaan niitä hyötyjä mitä asiakkaasi haluaa. Tämä tarkoittaa että tuotteesi hyödyt auttavat tavoitteen saavuttamisessa ja/tai poistavat seikkoja mitä asiakkaat haluaisivat välttää. Jos pystyt vastaamaan asiakkaan tarpeeseen vain osittain, mieti mitkä hyödyt vielä puuttuvat tarjoomastasi. Mieti myös tarjoatko jotakin, mitä asiakas ei itseasiassa tarvitse.

Vaihe 6: Kuvaa asiakassegmentti ja arvolupaus

Käytä asiakas- ja tuotenäkökulmia ja niiden yhteensopivuutta kuvataksesi yrityksesi asiakassegmentin ja arvolupauksen. Asiakassegmentin kuvaus on yhteenvedo asiakasnäkökulmaan kirjoittamistasi seikoista. Vastaavasti arvolupaus on yhteenvedo tuote& palvelu näkökulmasta ja niistä hyödyistä, joita haluat asiakkaalle tarjota.

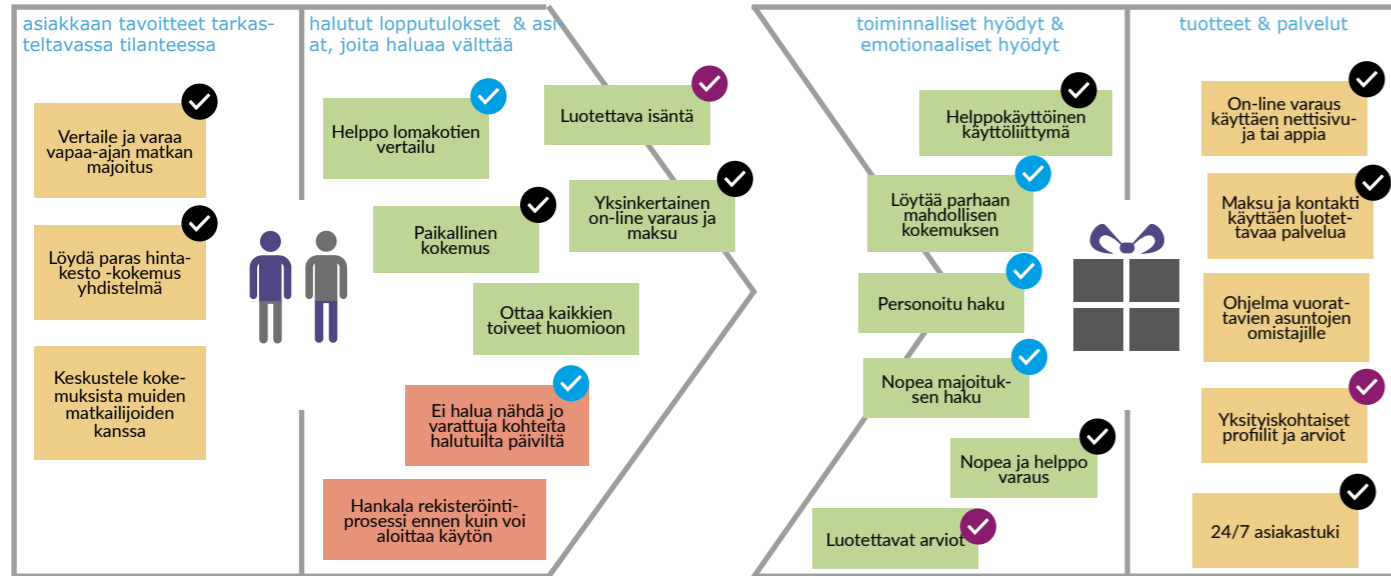
Asiakassegmentti ja arvolupaus ovat kaksi keskeisintä komponenttia bisnesmallissa.

Kuva: Timo Mäkkönen

Arvon rakentaja

Esimerkki

nimi AirBnB



asiakas - tuote sopivuus

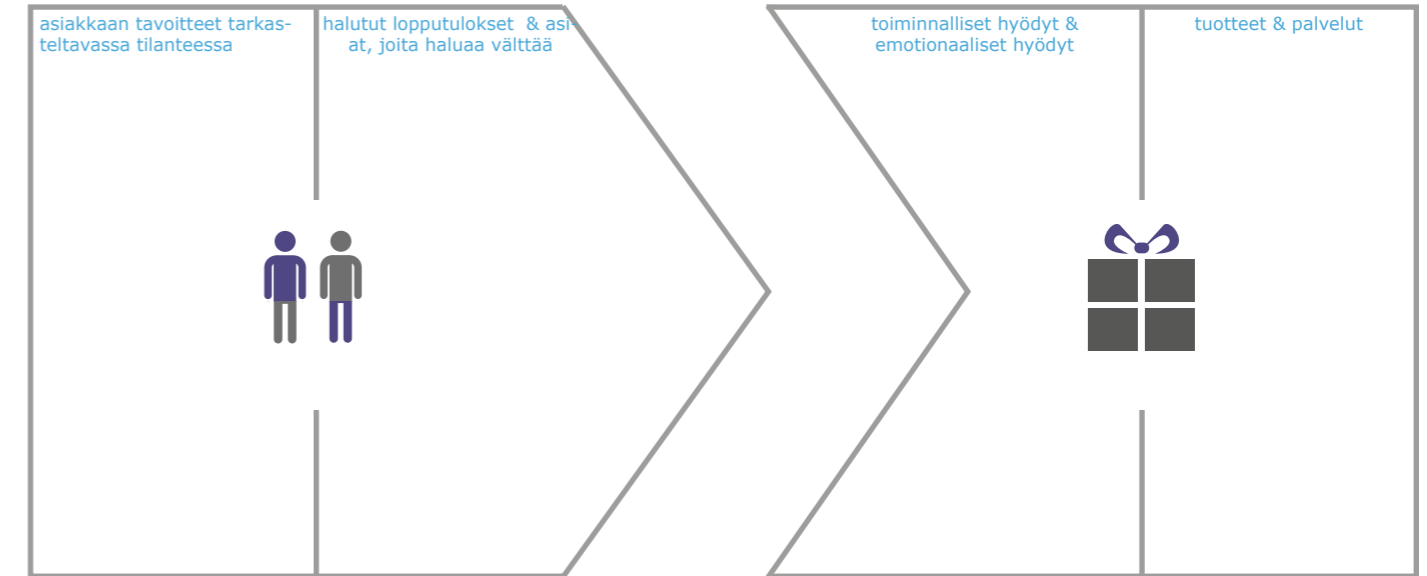
asiakassegmentti Matkustaja etsimässä majoitusta ryhmälle	arvolupaus Yhteisöllinen markkinapaikka, missä ihmiset voivat mainostaa tai varata majoitustiloja
--	--

Muistiinpanoja

Arvon rakentaja

Mallipohja

nimi _____



asiakas - tuote sopivuus

asiakassegmentti	arvolupaus
------------------	------------

päiväys _____

Muistiinpanoja



Aika
4 Tuntia



Vaikeus



Vaihe
Suunnittelu

Sisältö:
 • Käyttöohje
 • Mallipohja
 • Esimerkki



Prosessikaavio

Prosessikaavio auttaa sinua piirtämään työtehtäväsi tai liiketoimintaprosessisi erilaisten aktiviteettien ketjuna. Jokaisella prosessilla on alku ja loppu. Joku asia käynnistää prosessin ja sillä on jokin lopputulos. Alun ja lopun välissä on toisiinsa liittyviä tehtäviä. Prosessikaavion avulla saat selkeän kuvan prosessistasi, jota voit hyödyntää työnkulun analysointiin ja parantamiseen.

Käyttöohje

Voit tehdä oman prosessikaavion. Sen tekeminen vaatii jonkin verran taitoja ja erityisesti hyvän tietämyksen kuvatausta prosessista. Huolehdi, että mukana on henkilöitä, jotka tuntevat prosessin. www.businessmakeover.eu -sivustolta löydät lyhyen englanninkielisen [opastusvideon](#).

Jokaisella prosessilla on alku ja loppu. Alku on tapahtuma, joka käynnistää prosessin (usein tätä kutsutaan inputiksi). Esimerkiksi, asiakkaalta tuleva kysely tai tieto uuden tilauksen saapumisesta on tällainen. Prosessin loppu on puolestaan lopputulos kaikista niistä aktiviteetista, joita prosessi sisältää (output). Tämmöinen on esimerkiksi tapahtuma jolloin asiakas saa tilaamansa tuotteen tai vastauksen. Alun ja lopun välissä on monenlaista tehtävää, aktiviteetteja. Näitä tekee ihmiset tai koneet. Saapuvan tilauksen kohdalla tilattujen tuotteiden keräily voi olla yksi tällainen aktiviteetti. Aktiviteetit voidaan laittaa aikajärjestykseen, jossa yhtä aktiviteettia seuraa toinen aktiviteetti. Joitakin aktiviteetteja voidaan tehdä samanaikaisesti. On tärkeä harkita, kuinka syvälle haluat prosessikuvauksessa mennä. Esimerkiksi, tilauksen kirjaamisen kuvaus. On mahdollista kuvata jopa paperin ja kynän hankkiminen tehtävinä. Tämä kuitenkin tekisi prosessin kuvauksesta erittäin pitkän eikä ole oleellista.

Kirjoita aktiviteetit post-it -lapulle ja sijoita sitten ne oikeaan järjestyksen paperille tai seinälle. Piirrä nuolia aktiviteettien välille. Voit myös käyttää vaikkapa PowerPointia piirtääksesi tietokoneella.

Miten kuvaat yrityksesi prosessit? Seuraa seuraavia vaiheita:

Vaihe 1: määritä prosessin alku ja loppu

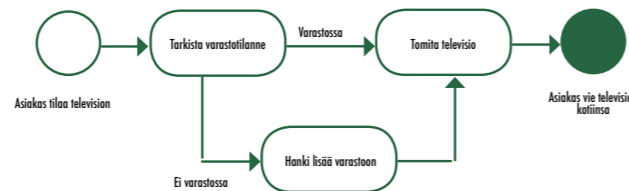
Aloita määrittämällä prosessin alku ja loppu. Tämän jälkeen, listaa kaikki tehtävät prosessissa, eli siis kaikki mitä sinä, työntekijäsi tai kone tekee. Pyri säilyttämään kuvauksessa sopiva taso niin ettei mene liian tarkaksi kuvauksessa muttet myöskään jää liian yleiselle tasolle.

Vaihe 2: piirrä prosessisi

Ota esille kynä, paperia ja Post-it lappuja ja piirrä prosessisi. Voit piirtää prosessisi käyttämällä neljää graafista elementtiä.

- Käytä ympyrää kuvataksesi prosessin alku tai loppu.
- Käytä pyöristettyä neliötä, kuvataksesi toimintoja.
- Käytä nuolia kuvataksesi toimintojen välistä virtaa. Tämä kertoo mitkä toiminnot seuraavat toisiaan.
- Käytä risteystä kertoaksesi, että prosessin vaihtoehtoinen kulku on mahdollinen. Esimerkiksi, tilatessaan pizzaa, asiakas voi valita kotiinkuljetuksen jolloin prosessi muuttuu.

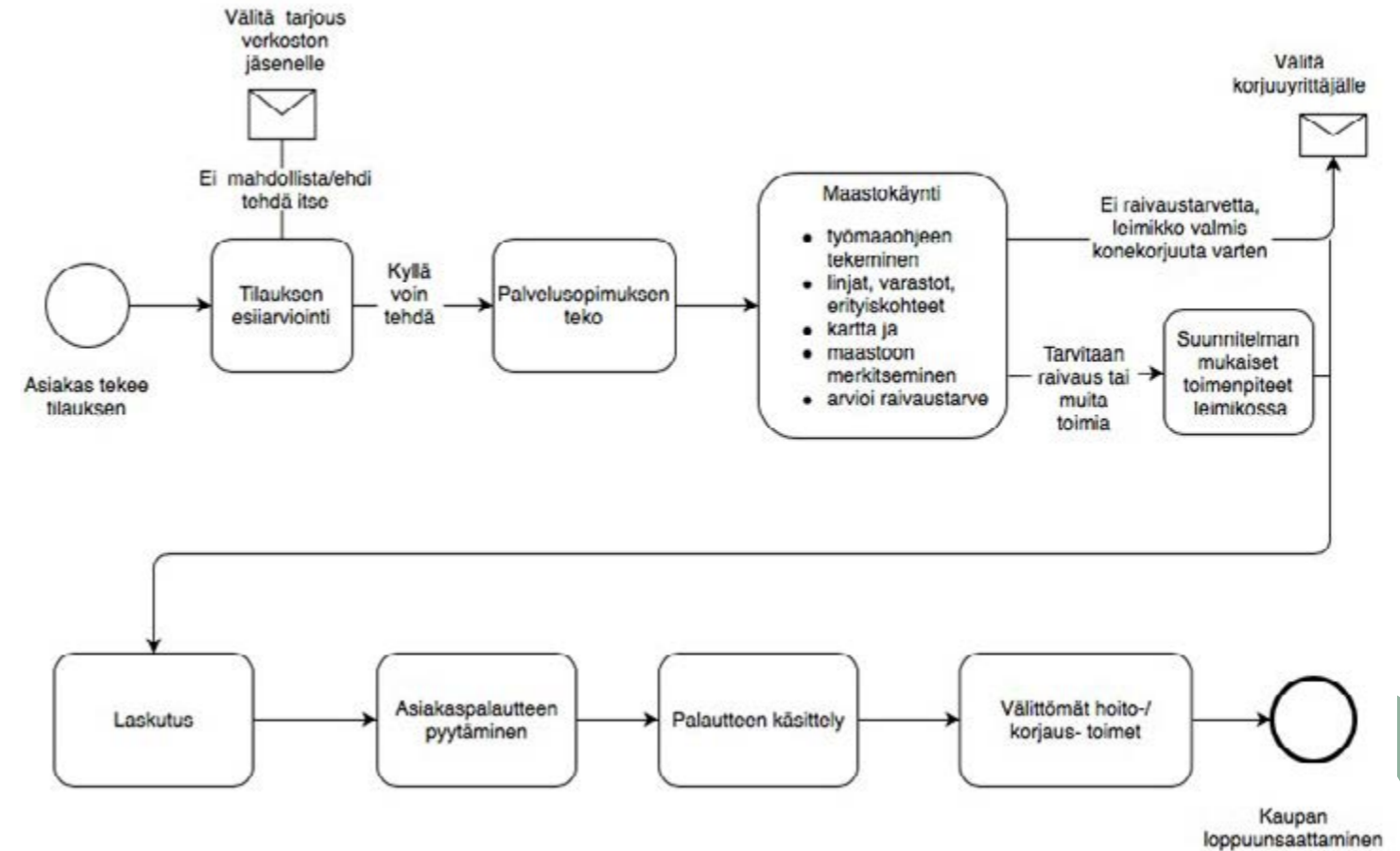
Kirjaa jokainen toiminta post-it lapulle ja sijoita sitten kaikki aktiviteetit tusitaululle tai paperille. Käytä nuolia kuvataksesi etenemistä toimintojen välillä. Voit myös hyödyntää PowerPointia kuvataksesi prosessin tietokoneella



Prosessikaavio

Esimerkki

nimi Korjuun suunnittelu



Päiväys_09.12.2018



Aika
1 tunti



Vaikeu
□ □ □



Vaihe
Tutki

Sisältö:

- Käyttöohje
- Mallipohja
- Esimerkki



www.businessmakeover.eu

Kyvykkyysspyörä

Kyvykkyysspyörä auttaa arvioimaan tarvitsemiasi yrittäjyystaitoja. Onnistumisen vaatii hyvän bisnesmallin lisäksi kykyä toteuttaa se. Kyvykkyysspyörällä valitset ne taidot, jotka ovat kaikkein hyödyllisimmät bisneksessä ja vertaat omia kyvykkyyksiä niissä. Ymmärtämällä kuinka hyvin pärjät eri taidoissa voit etsiä keinoja miten voit vahvistaa niitä kyvykkyyksiä, joissa siihen on eniten tarvetta.

Käyttöohje

Ensimmäinen askeleesi kyvykkyysspyörän luomisessa on valita annetusta kyvykkyyksien listasta kahdeksan taitoa, jotka ovat mielestäsi keskeisimmät omassa bisneksessä. Sijoita kyvykkyydet pyörän pintojen kohdalle. merkitse rastilla kuinka hyvä olet kussakin kyvykkyydessä ja yhdistä viivoilla kaikki kahdeksan rastia. Voit myös ladata [excel-pohjan](#) www.businessmakeover.eu -sivustolta. [Sieltä löydät myös lyhyen englanninkielisen opastusvideon.](#)

1. Valitse kyvykkyydet

Valitse kahdeksan kyvykkyyttä vaikkapa alla olevasta listasta:

- Laskentatoimi ja budjetointi
- Henkilöstöjohtaminen
- Ostotoimi
- Myynti
- Markkinointi
- Varainhoito ja rahoitus

- ICT (Web, Ohjelmistot)
- Esiintymistaito
- Verkostoituminen
- Ajanhallinta
- Juridiikan tuntemus
- Bisnesympäristön tunteminen
- Tuotanto / operointi
- Velkominen

2. Kirjoita kyvykkyyksien nimet pyörän pintojen päihin

Sijoita valisemasi kahdeksan kyvykkyyttä pyörän pintojen kohdalle.

3. Arvioi oma taitotasosi

Merkitse rastilla kuinka hyvä olet kussakin taidossa on oltava ja yhdistä viivoilla kaikki kahdeksan rastia. Vaihtoehtoisesti voit pyytää muita arvioimaan. Kyvykkyysspyöräsi on valmis!

4. Paranna

Jos haluat, merkitse niihin kyvykkyyksiin, joita haluaisit parantaa 'Y'-merkillä se taso johon haluaisit päästä. Kun yhdistät kaikki Y-merkit toisiinsa näet tavoitellun kyvykkyysspyörän. Nyt olet valmis tekemään suunnitelman kuinka voit parantaa taitojasi.

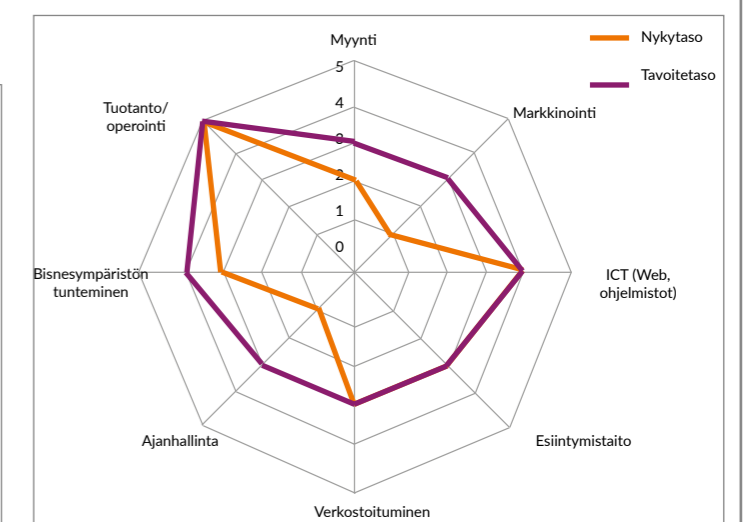
Kyvykkyysspyörä

Esimerkki

Yritys oy
nimi _____

Valitse 8 kyvykkyyttä tarkasteluun merkitsemällä Y

	Y/N	Nykyinen taso	tavoitetaso
Laskentatoimi ja budjetointi	N		
Henkilöstöjohtaminen	N		
Ostotoimi	N		
Myynti	Y	2	3
Markkinointi	Y	1	3
Varainhoito ja rahoitus	N		
ICT (Web, Ohjelmistot)	Y	4	4
Esiintymistaito	Y	3	3
Verkostoituminen	Y	3	3
Ajanhallinta	Y	1	3
Juridiikan tuntemus	N		
Bisnesympäristön tunteminen	Y	3	4
Tuotanto / operointi	Y	5	5
Velkominen	N		



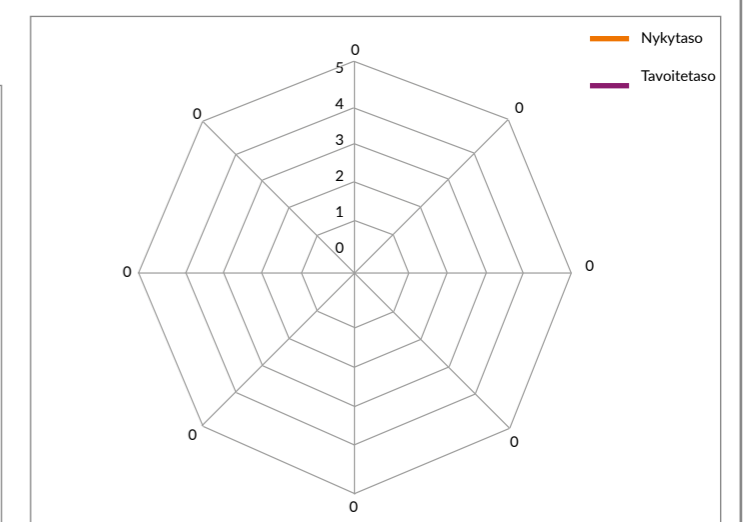
Kyvykkyysspyörä

Mallipohja

nimi _____

Valitse 8 kyvykkyyttä tarkasteluun merkitsemällä Y

	Y/N	Nykyinen taso	Tavoitetaso
Laskentatoimi ja budjetointi			
Henkilöstöjohtaminen			
Ostotoimi			
Myynti			
Markkinointi			
Varainhoito ja rahoitus			
ICT (Web, Ohjelmistot)			
Esiintymistaito			
Verkostoituminen			
Ajanhallinta			
Juridiikan tuntemus			
Bisnesympäristön tunteminen			
Tuotanto / operointi			
Velkominen			





Sisältö:
 • Käyttöohje
 • Mallipohja
 • Esimerkki



Kumppanuusmatriisi



Kumppanuusmatriisi auttaa sinua selkeyttämään yhteistyökumppanien keskinäisiä hyötyjä. Se auttaa tunnistamaan mitä saat kumppaneilta ja mitä he saavat sinulta. Matriisin avulla ymmärrät paremmin yhteistyön syyt ja se luo vankan perustan suhteiden ja järjestelyjen luomiselle kumppaneiden kanssa.

Käyttöohje

Varmista, että sinulla on hyvä ymmärrys (mahdollisten) kumppanien asemasta ja näkemyksistä. Sen saamiseksi hyvä keino on keskustella heidän kanssaan!

Luodaksesi kestävä yhteistyön kumppanisi kanssa on tärkeää, että molemmat kokevat yhteistyön hyödylliseksi. Suhteiden todellinen laatu sekä sinun ja kumppaneiden väliset järjestelyt riippuvat siitä, miten hyödylliseksi kukin osapuoli näkee yhteistyön. Siksi on tärkeää, että tiedät, miten partneri edistää liiketoimintaasi, ja toisinpäin, mitä he saavat siitä. Tämä tieto auttaa sinua tekemään oikeita järjestelyjä olemassa olevien kumppaneiden kanssa tai vakuuttamaan uusia yhteistyökumppaneita.

Noudata seuraavia kolme vaihetta täyttääksesi matriisin. www.businessmakeover.eu-sivustolta löydät myös englanninkielisen [opastusvideon](#).

Vaihe 1: Valitse tärkeimmät kumppanit

Ensimmäisessä vaiheessa kirjoita tärkeiden (mahdollisten) kumppaneiden nimet matriisin ensimmäiseen sarakkeeseen.

Vaihe 2: mitä partnerit tuovat?

Nyt kun olet kirjoittanut tärkeät kumppanit, mieti, mitä nämä kumppanit tuovat yrityksellesi. Ovatko ne sijoituskumppaneita ja tuovat rahaa pöytäsi? Tuovatko he erityisiä resursseja tai myyntikanavia, joita tarvitset, mutta sinulla ei ole? Resurssit voivat olla aineellisia tuotantopanoksia, erikoisosaamista, täydentäviä tuotteita ja palveluita, teollis- ja tekijänoikeuksia, myyntikanavia jne. Kirjoita, mitä partnerisi tuo yrityksesi sopivaan kohtaan taulukkoon.

Vaihe 3: Miten partnerit hyötyvät?

Aivan kuten kirjoitit, mitä partnerisi tuo yrityksesi, voit miettiä, mitä sinä annat partnereille. Miten he hyötyvät? Tuottamasi hyöty voi olla rahaa investointina partnerisi tuotteisiin tai palveluihin tai myyntikanaviin. Resurssi voi olla jotain konkreettista, kuten materiaaleja tai koneita, mutta myös aineettomia resursseja, kuten brändäystä tai tietämystä tai yhteisiä innovaatiopyrkimyksiä. Kirjoita, mitä mitä hyötyjä sinä annat partnereillesi sopivaan kohtaan taulukkoon.

Kumppanuusmatriisi Esimerkki

Maijan Motonen Oy, joka vastaa kaupungin nimi **lämpölaitoksen hoidosta**

partnerit	Mitä kumppanisi antaa sinulle?				Miten kumppanisi hyötyy yhteistyötä?			
	resursseja	lisämyyntiä	€	muuta	resursseja	lisämyyntiä	€	muuta
Taloushallinnon palveluyritys	Taloushallinnon hoito, sopimusosikeuden asiantuntija, ja HR-asiat						jatkuva sopimus, €/v	
Hakkuri-yrittäjä	Haketuspalvelu lämpölaitosta varten			Hankittavan hakkeen laatu selvillä, koska hankintaketjun hallinta itsellä		Suosituksset muille asiakkaille. Vuosittain 5-10 uutta asiakasta	jatkuva sopimus, €/v	
Kiinteistöhuoltoyritys	Lämpölaitoksen tekninen ylläpito, metsäkoneiden huolloissa lisäresurssina			Välittää puistometsien urakointia, koneet kunnossa			jatkuva sopimus, €/v	
Metsäpalveluyrittäjä	Harvennusleimikoiden suunnittelu ja hankinta	Välitettyjen leimikoiden arvo					jatkuva sopimus, €/v	Helpottaa energiapuun välitystä, metsänomistajalle lisäarvoa
Maanrakennusyritys	Lavetin käyttö ja kanaalien kaivuutyöt			Säästö kiinteissä- ja työkustannuksissa, Tarvittaessa varamies ajokoneeseen			€	

päiväys 1.1.2019



Kumppanuusmatriisi Mallipohja

nimi _____

partnerit	Mitä kumppanisi antaa sinulle?				Miten kumppanisi hyötyy yhteistyötä?			
	resursseja	lisämyyntiä	€	muuta	resursseja	lisämyyntiä	€	muuta

päiväys _____

Muistiinpanoja

Kirjoittajista

Marikka Heikkilä

"Maailma muuttuu yhä nopeampaan tahtiin ympärillämme. Sen vuoksi myös yritysten on oltava valmiita muuttamaan. Bisnesmallintaminen on oiva keino ymmärtää ja jäsentää muutoksen aiheuttamia muutoksia ja innovoida sen tarjoamia mahdollisuuksia."

Marikka Heikkilä on tutkimuspäällikkö Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen tutkimusintressinsä liittyvät digitaalisuuteen ja teolliseen uudistumiseen. Tähän kirjaan Marikka on tuonut metsäalan liiketoiminnan tuntemusta ja toisaalta tietämystä bisnesmallien innovaatioista pk-yrityksissä yleisemmin.

Hilkka Halla

"Yrityksen ja asiakkaan päätökset tekee aina ihminen. On terveellistä haastaa itsensä ymmärtämään, mitkä asiat eri taustoista tuleville ihmisille ovat tärkeitä ja miten voin muokata omaa toimintaani niin, että omasta osaamisestani on asiakkaalleni tai kumppanilleni hyötyä."

Hilkka Halla on projektipäällikkö Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hänen taustansa on maaseudun pk-yritysten asiantuntijapalveluissa esimiehenä, palvelukehittäjänä ja liiketalouden asiantuntijana.

Jukka Heikkilä

"Luonnonvara-aloilla taito yhdistellä olemassa olevaa kumppaneiden kyvykkyyksiin luo uusia kannattavia ja kestäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Digitalisoinnin oivaltaminen on kannattavuuden kannalta keskeistä, kun halutaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toimia kumppaneiden kanssa tehokkaasti."

Jukka 'Jups' Heikkilä on tietojärjestelmätieteen, erityisesti työinformatiikan professori Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Tutkimuksessaan hän on keskittynyt digitalisaation mukanaan tuomiin muutoksiin yritysten toimintatavoissa ja kuluttajien käyttäytymisessä sekä kompleksisuuden hallinnan menetelmiin ja johtamiseen verkottuneessa liiketoimintaympäristössä.

Olemme kiitollisia seuraaville henkilöille innostuneesta tuesta ja avusta:

Alexia Athanasopoulou - TUDelft
 Oscar van Beest - IBC-Communicatie
 Harry Bouwman - TUDelft
 Liesbeth van den Berg - InnoValor
 Thea Dullemans - LEF Marketing & Events
 Rimantas Gatautis - Kaunas University of Technology
 Timber Haaker - TUDelft
 Ilmo Heikkilä - Turun yliopisto
 Olli Heimo - Turun yliopisto
 Pasi Heino - Heino & Uusitalo Oy
 Arttu Huhtanen - ATCoWork Oy
 Raija Huhtiniemi - Metsälinja Oy
 Olli Isotupa - Selva Consulting Tmi
 Wil Janssen - InnoValor
 Juha Kaskinen - Turun yliopisto
 Helka Kalliomäki - Turun yliopisto
 Wally Keijzer - ZoDichtbij
 Harri Kiesilä - Metsälinja Oy
 Mirjana Kljajic Borštnar - University of Maribor
 Nina Kokkonen - HAMK Oy
 Pasi Korhonen - Qteam
 Ruud Kosman - InnoValor
 Jussi Laakso - Koumet Oy
 Petri Lijander - Koumet Oy
 Timo Makkonen - Koneyrittäjien liitto
 Marko Niemimäe - Jyväskylän yliopisto
 Rasmus Nokelainen - HAMK Oy
 Aapo Palonen - METO
 Minna Palos - HAMK Oy
 Mikko Pohjola - Turun yliopisto
 Andreja Pucihar - University of Maribor
 Mark De Reuver - TUDelft
 Seyed Latifi Rostami - TUDelft
 Melissa Roelfsema - InnoValor
 Teemu Tolppa - Metsäkonepalvelu Oy
 Matti Vakkuri - Tieto Oy
 Willem van Vugt - LEF Marketing & Events
 Silvia Wissel - TUDelft

Tämän kirjan bisnesmallintamiseen liittyvät luvut pohjautuvat pitkälti Envision-projektin tuloksiin. Envision oli Euroopan unionin Horizon 2020 rahoittama hanke No. 645791

Uudistuva metsäyrittäjä hanke sai rahoitusta Manner-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelmasta 2014 - 2020. Kiitämme myös Metsämiesten säätiötä tuesta.



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



Lähteitä

- Bioenergiauutiset (2017a). Kotimaisilla polttoainemarkkinoilla uhkia ja mahdollisuuksia. Nro 7., 1.11.2017. [viitattu: 1.1.2019]. <http://www.bioenergia.fi/default.asp?sivuld=31391>
- Bioenergiauutiset (2017b). Sata vuotta bioenergiaa. Nro 8., 5.12.2017. [viitattu: 1.1.2019]. <http://www.bioenergia.fi/default.asp?sivuld=31421>
- EU (2013). Komissiolta uusi EU:n metsästrategia: uusi ja aiempaa laajempi lähestymistapa. Lehdistötiedote, Bryssel 20.9.2013. [viitattu: 1.1.2019]. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-850_fi.htm
- Heikkilä, J. & Bouwman, H. & Heikkilä, M. (2015). Business Modelling Agility: Turning ideas into business, Bled2015, <https://bit.ly/2CJQxHU>
- Heikkilä, M., Saarni, J., Kaartemo, V. & Koponen, A. (2015). Viability radar – a practical tool for assessing viability of transformative service innovations in the health care context, Technology Innovation Management Review, 5(5): 17-30. <http://timreview.ca/article/895>
- Heikkilä, M., Bouwman, H., Solaimani, S., Heikkilä, J. Janssen W. (2016). Business Model Metrics: an open repository, Information Systems and E-Business Management, 14(2), pp. 337-366. <https://doi.org/10.1007/s10257-015-0286-3>
- Heikkilä, M. & Bouwman, H. (2018). Business Model Innovation in European SMEs - Descriptive analysis of quantitative survey and case survey data, the 31th Bled eConference. <https://bit.ly/2TmtCHQ>
- Heikkilä, M., Bouwman, H. & Heikkilä, J. (2018). From Strategic goals to BMI paths. Journal of Small Business and Enterprise Development, 25(1), pp. 107 – 128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- Lehto, T., Purmonen, J. & Lerailliez, E. (2017). Metsädatan kiertokulku. Tekniikka ja Talous, 20.10.2017.
- MEK (2010). Kansainvälinen luontomatka-ilututkimus 2010. MEK A: 169. [viitattu: 1.1.2019]. <http://www.visitfinland.fi/studies/kansainvalinen-luontomatka-ilututkimus-2010/>
- Metsäyhdistys (2019). Suomen vuotuinen puuvirta 2015. [viitattu: 1.1.2019]. <https://smy.fi/forest-fi/graafit/metsavarat/>
- MMM (2015). Kansallinen metsästrategia 2025 - Valtioneuvoston periaatepäätös 12.2.2015. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisu 6/2015. <https://mmm.fi/kms>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley, 288 s.
- Palos M., (2014). Monipuolinen metsäpalveluyrittäjä palveluksessasi. . (Ed.), In: HAMKin e-julkaisuja 38/2014, HAMKin julkaisuja 18/2014, Hämeen ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/handle/10024/84966>
- Pellikka, J., Juutinen, A. ja Eskelinen, P. (2017). Metsästyksen ja riistanhoidon arvo: Tutkimus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 67/2017. Luonnonvarakeskus, Helsinki. 32 s. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-483-0>
- Pykalainen, J. (2017). Miltä näyttää metsäalan tulevaisuus?, Aamukahvitilaisuus 17.12.2010, Kitee [viitattu: 1.1.2019] http://www.metsaenna-kointi.fi/dokumentit/cafe_pykalainen.pdf
- Rajala, Pekka T. (2017). Forest Big Data -Visio tulevaisuuden metsätiedosta, Maaseudun hyvä tulevaisuus -seminaari Keski-Pohjanmaan kansanopisto, Kälviä, 11.01.2017. [viitattu: 1.1.2019]. <https://docplayer.fi/34835635-Forest-big-data-visio-tulevaisuuden-metsatiedosta.html>
- Salo, K. (toim.), 2015. Metsä. Monikäyttö ja ekosysteemipalvelut. Luonnonvarakeskus (Luke), Helsinki, 328 sivua. <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-326-123-5>
- Sipiläinen, I (2018). Toimialaraportit-puutuoteallisuus, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018, <http://urn.fi/URN:IS-BN:978-952-327-349-8>
- Taipale-Lehto, U (2017). Metsäalan osaamistarveraportti, Opetushallitus, Raportit ja selvitykset 2017:7, 978-952-13-6381-8 (pdf), https://www.oph.fi/julkaisut/2017/metsaalan_osaamistarveraportti
- Tilastokeskus (2018). Tilasto: Energian hinnat [verkkójulkaisu]. ISSN=1799-7984. 3. vuosineljännes 2018. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 1.1.2019]. Liitteineen http://www.stat.fi/til/ehi/2018/03/ehi_2018_03_2018-12-12_tie_001_fi.html
- Vesola, (2017). Ponsse-yhtiöraportti 6/2017. Inderes 21.6.2017, 40 sivua. [viitattu: 1.1.2019]. <https://docplayer.fi/53165358-Ponsse-yhtiöraportti-6-2017.html>

Muistiinpanoja



**TURUN
YLIOPISTO**

Uudistuva metsäyrittäjä - Kuinka voit uudistaa bisnesmallisi
Marikka Heikkilä, Hilkka Halla ja Jukka Heikkilä
Turun kauppakorkeakoulu julkaisuja. Sarja E-1:2019
ISBN 978-952-249-555-6, ISSN 2342-4796