

McKinsey & Company

# Ideasta kasvuyritykseksi

*käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen*

WSOY



**McKinsey & Company**

# Ideasta kasvuyritykseksi

Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen

Werner Söderström Osakeyhtiö  
Helsinki

Copyright © 1999 McKinsey & Company

Englanninkielisestä alkuteoksesta *Starting Up – Achieving success with professional business planning* suomentanut Maarit Tillman ja Suomen oloihin muokannut McKinsey & Company

Suomennoksen copyright © 2000 WSOY ja McKinsey & Company

WS Bookwell Oy  
Porvoo 2000  
ISBN 951-0-25225-5

# Sisältö

**Kiitos 7**

**Esipuhe 9**

**Tietoja käsikirjasta 13**

## Osa 1

### **Yrityksen perustaminen - miten yritykset kasvavat 19**

Menestyvän yrityksen perustaminen.....	20
Sijoittajien näkökulma .....	21
Perustamisprosessin kolme vaihetta.....	22

## Osa 2

### **Liikeidea ja sen esittäminen 29**

Miten liikeidea keksitään.....	30
...ja miten sitä kehitetään .....	30
Innovatiiviset liikeideat .....	31
Vakuuttavan liikeidean sisältö .....	32

Asiakashyöty . . . . .	33
Markkinat . . . . .	35
Ansaintamalli . . . . .	36
Liikeidean esittäminen . . . . .	37
Yritysesimerkki: Levande Böckerin liikeidea . . . . .	40

## Osa 3

### **Liiketoimintasuunnitelman laatiminen 47**

Liiketoimintasuunnitelman rakenne . . . . .	48
Liiketoimintasuunnitelman sisältö . . . . .	48

#### **1. Tiivistelmä 51**

#### **2. Liikeidea 53**

Liikeidean kehittäminen . . . . .	54
Liikeidean suojaaminen . . . . .	54
Patentointi . . . . .	54
Hyödyllisyysmalli . . . . .	55
Tavaramerkkisuoja . . . . .	55
Mallisuoja . . . . .	55
Tekijänoikeus . . . . .	56
Salassapitosopimus . . . . .	56
Nopea toteutus . . . . .	56
Liikeidean esittäminen . . . . .	57

#### **3. Johtoryhmä 59**

Hyvän johtoryhmän tärkeys ja tunnuspiirteet . . . . .	60
Toisiaan täydentäviin taitoihin perustuva tehtävien jako johtoryhmässä . . . . .	60
Hyvin toimivan johtoryhmän tunnuspiirteet . . . . .	61
Johtoryhmä sijoittajan näkökulmasta . . . . .	62
Johtoryhmän kokoaminen . . . . .	63
Johtoryhmän esittäminen sijoittajille . . . . .	65

#### **4. Markkinointisuunnitelma 67**

Markkinat ja kilpailijat . . . . .	69
------------------------------------	----

Markkinoiden koko ja kasvu . . . . .	69
Kilpailijat pitää tuntea . . . . .	71
Kohdemarkkinoiden valinta . . . . .	71
Asiakkaiden segmentointi . . . . .	72
Kohdesegmentin valinta . . . . .	74
Asemointi kilpailijoihin nähden . . . . .	74
Markkinaosuus ja myyntimäärä . . . . .	75
Markkinointistrategia . . . . .	75
Tuote . . . . .	76
Hinta . . . . .	76
Jakelu. . . . .	79
Markkinointiviestintä . . . . .	81
Asiakassuhteen hallinta . . . . .	83

## **5. Liiketoimintamalli ja organisaatio 85**

Liiketoimintamalli . . . . .	86
Yleisestä liiketoimintamallista yrityskohtaiseen. . . . .	86
Keskittymisen tärkeys. . . . .	87
Organisaatio. . . . .	88
Tehokas organisaatio . . . . .	88
Henkilöstösuunnittelu . . . . .	89
Yrityksen arvot . . . . .	90
Oikea sijainti. . . . .	91
Make or buy -päätökset ja kumppanuudet . . . . .	92
Make or buy -päätökset. . . . .	93
Kumppanuudet . . . . .	94

## **6. Toteuttamissuunnitelma 97**

Tehokas suunnittelu . . . . .	98
Virheellisen suunnittelun seuraukset . . . . .	99
Optimistisen suunnittelun seuraukset . . . . .	99
Pessimistisen suunnittelun seuraukset . . . . .	100
Suunnitelman esittäminen. . . . .	101

## **7. Rahoitus 103**

Kassavarojen tärkeys. . . . .	104
Rahoitussuunnittelu liiketoimintasuunnitelmassa . . . . .	105
Uusien yritysten rahoituslähteet . . . . .	106
Sijoittajan saaman tuoton laskeminen . . . . .	109

Laskentatoimen perusperiaatteet . . . . .	111
Tuloslaskelma . . . . .	111
Tuloslaskelman erät . . . . .	113
Tase . . . . .	116
Taseen erät . . . . .	117
Kassavirran laskeminen . . . . .	119
Kassavirran laskeminen suoralla menetelmällä . . . . .	119
Kassavirran laskeminen epäsuoralla menetelmällä . . . . .	121

## **8. Riskit 123**

Riskien tunnistaminen . . . . .	124
Herkkyysanalyysi . . . . .	124

## **Yritysesimerkki: Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelma 129**

Pääomasijoitusyhtiöiden arviot Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelmasta . . . . .	180
Levande Böcker 1993 jälkeen . . . . .	182

# **Osa 4**

## **Uuden yrityksen arvonmääritys ja pääoman hankinta 187**

Erilaiset intressit . . . . .	188
Pääoman hankinnan vaiheet . . . . .	189
Yrityksen arvonmääritys . . . . .	193
Sijoitusneuvottelut . . . . .	205
Lisöpääoman hankinta . . . . .	206
Yritysesimerkki: BioTie Therapies Oyj:n pääoman hankinta . . . . .	209

## **Lopuksi 227**

## **Sanasto 229**

## **Kirjallisuutta 237**

## **Tietolähteitä 239**

# Kiitos

Tämä käsikirja on laadittu alun perin McKinsey & Companyn Zürichin toimistossa Thomas Kubrin, Heinz Marchesin ja Daniel Ilarin toimesta. Kirja perustuu liiketoimintasuunnitelma-kilpailuun, jonka McKinsey & Companyn Zürichin toimisto järjesti lukuvuonna 1997–1998 yhdessä paikallisen teknillisen korkeakoulun kanssa. Kirjan useassa maassa saavuttaman menestyksen johdosta tehtiin päätös sen kääntämisestä ja muokkaamisesta myös Suomen Venture Cup -kilpailuun sopivaksi käsikirjaksi.

McKinseyn uusista kasvuyrityksistä hankkima osaaminen ja kokemus on vaikuttanut vahvasti tämän kirjan sisältöön. Kirja-projektia ovat tukeneet alusta asti myös useat ulkopuoliset tahot. Eturivin yrittäjät ja pääomasijoittajat ovat jakaneet osaamistaan menestyvien yritysten perustamisessa.

Suomenkielisen version tekemisessä suurena apuna olivat kääntäjä Maarit Tillman sekä WSOY:n Sari Kettunen. Lämpimät kiitokset esitämme myös BioTie Therapiesin Markku Jalakaselle sekä Levande Böckerin Jonas Rybergille ja Pelle Tornelille, jotka antoivat luvan käyttää yrityksiään esimerkkeinä tässä kirjassa.



Toivomme, että tämä käsikirja on kaikille käyttäjilleen hyödyllinen työkalu.

*Per Hansson, Mervi Heinaro, Harri-Pekka Kaukonen, Tapani Kolunsarka, Risto Perttunen, Christoffer Winqvist*

# Esipuhe

Kerta toisensa jälkeen olemme todistaneet Suomen heikkoja sijoituksia kansainvälisissä yrittäjyysvertailuissa. Yrittäjien osuus Suomen aikuisväestöstä on noin kuudesosa verrattuna Yhdysvaltoihin, ja nuorten kasvuyritysten osuus Helsingin Pörssin markkina-arvosta on pieni. Kaikkein heikoimmassa tilanteessa on ollut niin kutsuttu akateeminen yrittäjyys, sillä vain harvat yliopistollisen loppututkinnon suorittaneista ovat hyödyntäneet osaamistaan ja perustaneet oman yrityksen.

Aivan viime vuosina kuitenkin uusi talous ja teknologinen kehitys ovat tehneet yrittäjyydestä houkuttelevamman vaihtoehdon kuin koskaan aiemmin. Suomen maailmanlaajuinen johtoasema, esimerkiksi langattomassa viestinnässä osoittaa täältä löytyvän tarpeeksi innovaatiokykyä menestyvien liikeideoiden synnyttämiseen. Yrittäjyyden tarjoamat taloudelliset edut ovat myös parantuneet, sillä osaamisen muuntaminen globaalisti menestyväksi kasvuyritykseksi on mahdollista jo muutamassa vuodessa.

Kasvuyritysten perustamiselle välttämätön pääoman tarjonta on viime vuosina lisääntynyt voimakkaasti Euroopassa. Paikallinen osaaminen houkuttelee jatkuvasti lisää uusia kansainvälisiä pääomasijoitusyhtiöitä Suomeen ja sijoitettavan rahan määrä on voimakkaassa kasvussa. Tämän vuoksi hyvät liikeideat saavat vaivatta rahoitusta.

McKinsey pyrkii omalta osaltaan vaikuttamaan yrittäjyyden myönteiseen kehitykseen Suomessa. Käynnistämämme Venture Cup -kilpailun tarkoituksena on luoda uusia kasvuyrityksiä ja parantaa näiden menestymisen mahdollisuuksia. Kilpailu on muualla Euroopassa osoittautunut menestykseksi, ja tähän mennessä näiden kilpailujen tuloksena on perustettu satoja yrityksiä ja luotu tuhansia uusia työpaikkoja.

Tämän kirjan myötä haluamme siirtää kokemuksiamme sekä Venture Cupin osallistujille että myös muille yrityksen perustamisesta kiinnostuneille ja auttaa heitä yltämään maailmanlaajuiseen menestykseen.

*Risto Perttunen*

Director

McKinsey & Company



**Victory** usually goes to those  
green enough to underestimate  
the monumental hurdles they  
are facing.

Richard Feynman, Physicist

# Tietoja käsikirjasta

Tämän käsikirjan tarkoituksena on auttaa innovatiivisen kasvuyrityksen perustamisen ensimmäisessä vaiheessa eli vakuuttavan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Kirja on tarkoitettu kaikille niille, jotka haluavat kehittää ja toteuttaa suurta kasvupotentiaalia sisältävän liikeidean. Tavoitteena voi olla esimerkiksi perustaa globaaleilla markkinoilla toimiva yritys, jonka liikevaihto on viiden vuoden kuluttua 20 miljoonaa euroa ja joka työllistää ainakin sata henkilöä.

Periaatteessa kaikki yrityksen perustamiseen tarvittava löytyy Suomesta. Täällä riittää lupaavia ja innovatiivisia ideoita, suomalaisella tutkimustyöllä ja tekniikalla on hyvä kansainvälinen maine ja pääomasijoittajien tarjoamaa rahoitusta on saatavissa. Olosuhteet ovat toisin sanoen lähes ihanteelliset. Pitää vain osata hyödyntää näitä olosuhteita liikeideoiden toteuttamiseen.

## **Suureksi kannattaa kasvaa**

Yrityksen perustaminen vaatii suunnattomasti työtä ja on monen ihmisen elämän mittavin askel. Kuitenkaan yrityksen perustamista harkitsevan ei kannata epäroidä tehdä asioita suuressa mittakaavassa. Liikevaihdoltaan 20 miljoonan euron yrityksen perustaminen vaatii vain vähän lisätyötä verrattuna esimerkiksi miljoonan euron liikevaihtoa tavoittelevan yrityksen pe-

rustamiseen. Suuruuden tavoittelu voi jopa helpottaa tehtävää, koska monet mahdolliset kumppanit ovat kiinnostuneempia nimenomaan kasvua tavoittelevista hankkeista.

#### LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN MERKITYS

Rahoituksen järjestäminen on yksi tärkeimmistä yrityksen perustamiseen liittyvistä haasteista. Pääomasijoittajat kiinnostuvat vain sellaisista projekteista, joita varten on laadittu yksityiskohtainen liiketoimintasuunnitelma. Sijoittajat pitävät liiketoimintasuunnitelmia tärkeinä muun muassa siksi, että liiketoimintasuunnitelma

- pakottaa yrityksen perustajat miettimään liikeideaansa järjestelmällisesti ja varmistamaan, että sillä on riittävän suuri markkinapotentiaali
- paljastaa osaamisaukot ja auttaa täyttämään ne tehokkaasti
- varmistaa tehokkaan päätöksenteon ja keskittymisen olennaisiin asioihin
- toimii eri osapuolten yhteisenä viestinnän välineenä
- antaa yleiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa mahdollisten lisäresurssien tarpeen
- testaa liiketoiminnan ennen sen varsinaista toteuttamista. Jos epäonnistumisen todennäköisyys paljastuu jo liiketoimintasuunnitelman laadintavaiheessa, mitään todellista vahinkoa ei tapahdu. Vasta myöhemmässä vaiheessa paljastuvalla epäonnistumisella voi olla katastrofaaliset vaikutukset liiketoimintaan, sijoittajiin ja yrityksen henkilöstöön.

### Käsikirjan rakenne

Kirjassa otetaan huomioon se, etteivät menestyvien yritysten perustajat ole välttämättä liikkeenjohdon tai markkinoinnin asiantuntijoita. Teos on suunniteltu sekä käytännölliseksi työkaluksi että hakuteokseksi. Sen rakenne noudattaa vakuuttavan liiketoimintasuunnitelman laatimisvaiheita. Tämän lisäksi kirjassa esitellään kaksi yritysesimerkkiä, jotka tarjoavat käytännönläheisen näkökulman käsiteltyihin asioihin. Esimerkkeinä toimivat suomalainen BioTie Therapies Oyj ja ruotsalainen Levande Böcker, joka tunnetaan Suomessa paremmin nimellä Elävät Kirjat Oy.

Osa 1 Yrityksen perustaminen - miten yritykset kasvavat

Ensimmäisessä osassa kuvataan tyypillisen toimintaansa aloittavan yrityksen vaiheita sen matkalla kohti tuottavaa liiketoimintaa.

## Osa 2 Liikeidea ja sen esittäminen

Kirjan toinen osa kuvaa liikeideoiden syntymistä ja kehittämistä. Lisäksi siinä käsitellään liikeideoiden esittämiseen liittyviä seikkoja sekä kerrotaan, mikä tekee liikeideasta sijoittajan kannalta kiinnostavan.

*Yritysesimerkki: Levande Böckerin liikeidea.*

## Osa 3 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Kolmas osio muodostaa kirjan rungon. Jokainen liiketoimintasuunnitelman osa käydään läpi yksityiskohtaisesti omassa kappaleessaan. Tämä osio sisältää myös liiketaloudellista perustietoutta niille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta liike-elämästä.

*Yritysesimerkki: Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelma.*

## Osa 4 Uuden yrityksen arvonmääritys ja pääoman hankinta

Neljännessä osassa esitellään uuden yrityksen perustajien ja rahoittajien tavoitteita, rahoittajien kanssa tehtäviä sopimuksia sekä seikkoja, joihin sopimusneuvotteluissa täytyy kiinnittää huomiota. Tässä osassa käsitellään myös yrityksen arvon määrittämistä.

*Yritysesimerkki: BioTie Therapies Oyj:n pääoman hankinta.*

Kirjan lopusta löytyy keskeisiä käsitteitä selvittävä sanasto, Suomessa toimivien pääomasijoittajien yhteystietoja sekä viitteitä kirjallisuuteen ja muihin hyödyllisiin tietolähteisiin.





# Osa 1

Yrityksen perustaminen  
- miten yritykset  
kasvavat

**Many** are stubborn about the path  
they have chosen, few about  
the destination.

Friedrich Nietzsche, Philosoph

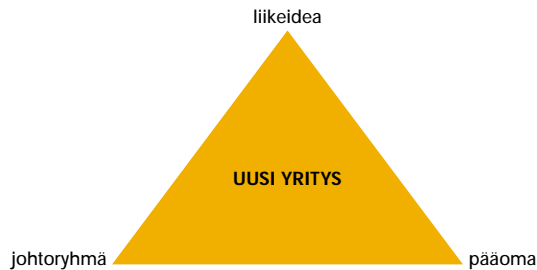
# Yrityksen perustaminen - miten yritykset kasvavat

Tässä kirjassa keskitytään uusien kasvuyritysten perustamiseen. Kasvuyritykset eroavat tavallisista yrityksistä tavoitteidensa kunnianhimoisuudessa. Uuden kasvuyrityksen tavoitteena voi olla esimerkiksi saavuttaa 20 miljoonan euron liikevaihto tai työllistää vähintään 100 henkilöä viiden vuoden kuluessa perustamisesta. Tässä verraten lyhyessä ajassa uuden yrityksen pitäisi kypsyä vakiintuneeksi ja kannattavaksi liiketoiminnaksi. Nopeasti kasvavilla yrityksillä ei ole useinkaan alussa mahdollisuutta rahoittaa itse toimintaansa, vaan ne pystyvät toteuttamaan liikeideoitaan vain ammattisijoittajien tuella. Tästä syystä rahoituksen järjestäminen on jokaiselle kasvuyrityksen perustajalle tärkeä kysymys. Sen vuoksi liikeideoa tulee tarkastella sijoittajien näkökulmasta jo heti yrityksen alkuvaiheessa.

Tässä osassa käsitellään seuraavia asioita:

- Mitkä ovat yrityksen perustamisen menestystekijöitä?
- Miten sijoittajat arvioivat uusia yrityksiä?
- Mitkä ovat kasvuyrityksen perustamisen vaiheet?

# Menestyvän yrityksen perustaminen



Kuva 1. Menestyvä yritys perustetaan yhdistämällä kolme tekijää.

## 1. Liikeidea

Ilman liikeideaa ei synny liiketoimintaa. Idea ei ole luovan prosessin päätepiste, vaan vasta sen alku. Erinomaistakin liikeideaa pitää perusteellisesti testata ja kehittää eteenpäin, ennen kuin potentiaaliset rahoittajat ja asiakkaat voidaan saada kiinnostumaan.

## 2. Pääoma

Liiketoimintaan tarvitaan rahaa. Perustajien varat harvoin riittävät, joten ulkopuolisia sijoittajia tarvitaan. Sijoittajien lupaavina pitämät projektit saavat rahoitusta, kunhan yritykset muistavat tarkastella liikeideoitaan sijoittajan näkökulmasta.

## 3. Johtoryhmä

Johtoryhmä on yrityksen perustamisessa ratkaisevin tekijä. Hyvän johtoryhmän ominaisuuksia käsitellään tarkemmin kolmannen osan luvussa *Johtoryhmä*. Uudet kasvuyritykset eivät ole yhden hengen yrityksiä, vaan niiden toteuttamiseen tarvitaan yleensä 3–5 taidoiltaan toisiaan täydentävää henkilöä. Toimivan johtoryhmän perustaminen on vaikea prosessi, joka vaatii runsaasti aikaa, energiaa ja sosiaalisia taitoja. Johtoryhmä kannattaa perustaa heti alkuvaiheessa, ja sen kokoonpanon ja toiminnan kehittämistä kannattaa jatkaa koko suunnittelu-prosessin ajan.

## Sijoittajien näkökulma

Kasvuyrityksen perustamisprosessi pitää suunnitella pääoman hankintaa silmällä pitäen. Ammattisijoittajat ovat liikeidean menestymismahdollisuuksien tiukin mahdollinen testi. Tämän vuoksi yrityksen kaikessa viestinnässä kannattaa keskittyä sijoittajiin ja omaksua heidän ajattelumallinsa. Vaikka ulkopuolista rahoitusta ei tarvittaisikaan, kannattaa yritystä silti tarkastella sijoittajien näkökulmasta. Sijoittajat eivät tyydy yksinkertaiseen liikeidean kuvaukseen, vaan haluavat tietää tarkkaan, mihin he rahojaan sijoittavat ja millaisia ihmisiä projektin takana on. On hyvä muistaa, että ihmiset ovat heille vähintään yhtä tärkeitä kuin itse liikeidea. Sijoittajat haluavat lisäksi tietää jo heti alkuvaiheessa, milloin he voivat irtautua sijoituksesta ja kuinka kannattava se on. Voittojen saaminen on heidän ainoa syynsä osallistua yrityksen toimintaan.

### YRITYKSEN RAHOITTAMINEN PÄÄOMASIIJOITUKSILLA

#### *Mitä on pääomarahoitus?*

Pääomarahoitus on uusille yrityksille myönnettyä vakuudetonta rahaa, jota tarjoavat pääomasijoitusyhtiöt tai yksityishenkilöt. Pääomasijoituksia tehdään tavallisesti projekteihin, jotka tarjoavat mahdollisuuden suuriin voittoihin, mutta joihin liittyy myös suuri riski. Pääomasijoittajat odottavat sijoitukselleen riskitasoa vastaavaa tuottoa. Tämän vuoksi he seuraavat perustamishanketta hyvin tarkasti varmistaakseen, että hankkeen tarjoamat mahdollisuudet myös toteutuvat.

#### *Mitä muuta ammattimaiset pääomasijoittajat voivat tarjota uudelle yrittäjälle?*

- yrityksen perustajien valmennusta ja motivointia
- uusien yritysten perustamista koskevaa asiantuntemusta
- uskottavuutta asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden silmissä
- mahdollisuutta osallistua kokeneiden yrittäjien, potentiaalisten asiakkaiden, liikeyritysten ja yritysjohtajien verkostoon, mikä edesauttaa yrityksen menestymistä
- asiantuntemusta yrityksen arvonnousun realisoimisessa osakemyynnin tai listautumisen yhteydessä.

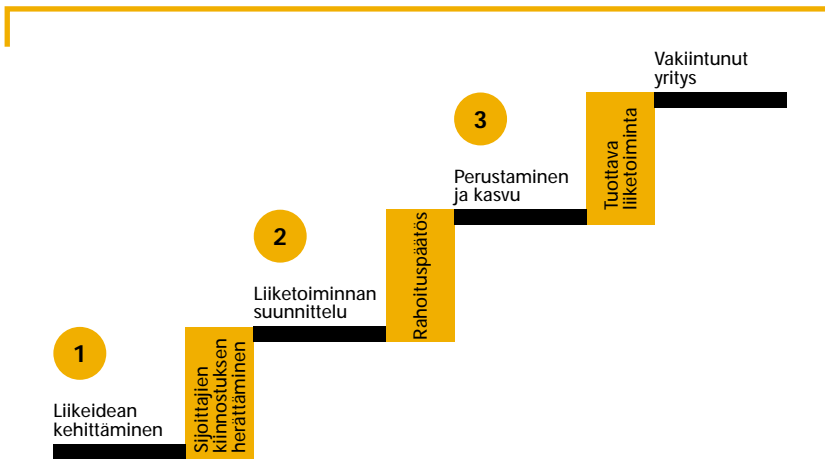
Pääomasijoittajat voivat siirtyä myös johtamaan liiketoimintaa, mikäli johtoryhmä epäonnistuu tavoitteiden saavuttamisessa.

### *Miten pääomasijoittaja valitaan?*

Pääomasijoittajat haluavat yleensä merkittävän omistusosuuden uudesta yrityksestä. Taloudellista panostusta tärkeämpää on kuitenkin, että sijoittajat tukevat uutta yritystä ja ottavat merkittävän vastuun myös koko liiketoiminnan onnistumisesta. Mikäli yrityksen perustajat haluavat mieluummin omistaa 20 prosenttia 100 miljoonan euron yrityksestä kuin 80 prosenttia kymmenen miljoonan euron liiketoiminnasta, heidän ei tulisi valita sijoittajia pelkästään rahoitusehtojen edullisuuden perusteella. Pääomasijoittajien välillä on eroja, joten yrityksen tulisi selvittää sijoittajien taustat hyvin ennen yhteistyön aloittamista.

## Perustamisprosessin kolme vaihetta

Yrityksen perustamisessa voidaan erottaa kolme eri vaihetta. Prosessin jokainen vaihe päättyy sijoittajan kannalta välitavoitteen saavuttamiseen ja yrittäjän kannalta haasteen voittamiseen. On syytä selvittää etukäteen, mitä työtä kussakin vaiheessa on tehtävä ja millaisiin haasteisiin sen aikana on vastattava. Huolellinen valmistautuminen vähentää tarpeettomia työvaiheita ja pettymyksiä.



Kuva 2. Yrityksen perustamisen vaiheet.

## Vaihe 1: Liikeidean kehittäminen

Yrityksen perustamisen lähtökohtana tulisi olla ratkaisun kehittäminen johonkin asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan. Kyseessä voi olla uusi tuote tai palvelu, mutta myös jo olemassa olevaa liiketoimintaa koskeva uudistus, kuten uusi tuotantoprosessi, jakelumuoto tai jokin muu tuotteen tai palvelun suunnitteluun, tuotantoon tai myyntiin liittyvä parannus. Tässä vaiheessa tulee selvittää, löytyykö idealle asiakkaita ja miten suuret sen mahdolliset markkinat ovat.

Idean kehittämisen aikana kannattaa alkaa koota sopivaa ryhmää ja etsiä kumppaneita, jotka kehittävät tuotetta tai palvelua edelleen, kunnes se on valmis markkinoille. Jos on kyse tuotteesta, tämä tarkoittaa yleensä toimivan prototyypin kehittämistä. Tässä vaiheessa yrityksellä ei ole yleensä käytettävissään pääomarahoitusta, vaan toiminta rahoitetaan omilla ja lähimpiin rahoilla tai julkisilla apurahoilla. Sijoittajat käyttävät näistä varoista nimitystä siemenrahoitus, koska idea on vielä alkuasteella, eikä sen menestymistä ole vielä markkinoilla testattu.

Yleisenä tavoitteena tässä vaiheessa tulee olla liikeidean kehittäminen niin selkeäksi ja vakuuttavaksi, että mahdolliset sijoittajat kiinnostuvat idean jatkokehityksestä. Käsikirjan toisessa osassa annetaan käytännön neuvoja tätä tehtävää varten.

## Vaihe 2: Liiketoiminnan suunnittelu

Kokonaiskuvan muodostaminen

Uuden yrityksen liiketoimintaa suunnitellaan liiketoimintasuunnitelman avulla. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on erittäin tärkeää pitää kokonaiskuva mielessä eikä takertua yksityiskohtiin. On punnittava liikeidean riskejä ja selvitetävä, kuinka vakavia ne ovat. Tulee myös varautua odottamattomiin tilanteisiin ja oppia hahmottamaan erilaisia skenaarioita. Lisäksi täytyy laatia suunnitelmat ja alustavat budjetit yrityksen tärkeimmille funktioille: tuotekehitykselle, tuotannolle, markkinoinnille, jakelulle ja taloushallinnolle. Yrittäjän pitää tehdä tässä vaiheessa myös monia merkittäviä päätöksiä:

- Millaisia asiakkaita tai asiakassegmenttejä yritys tavoittelee?
- Miten tuote tai palvelu hinnoitellaan?



- Mikä on yrityksen paras sijaintipaikka?
- Hoidetaanko tuotanto itse vai yhteistyössä kolmansien osapuolten kanssa?

Uusi yritys tarvitsee neuvoja muiltakin asiantuntijoilta kuin sijoittajilta, kuten esimerkiksi juristeilta, verotuksen asiantuntijoilta, markkinatutkijoilta ja mainostoimistoilta. Yrityksen on aiheellista ottaa yhteyttä myös mahdollisiin asiakkaisiin, jotta se pystyy muodostamaan käsityksen markkinoiden laajuudesta. Lisäksi sen tulee etsiä sopivia tavarantoimittajia ja ryhtyä laatimaan ensimmäisiä hankintasopimuksia. Kokonaiskuvan saaminen toimialasta ja markkinoista edellyttää järjestelmällistä tiedonhankintaa myös kilpailijoista.

#### Riskien rajoittaminen

Liiketoiminnan suunnitteluvaiheeseen liittyvä työ kannattaa tehdä perusteellisesti. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on tarkastella ideaa kaikilta näkökannoilta, ennen kuin idea joutuu varsinaisesti koetukselle markkinoilla. Yrityksen perustajien tulee osoittaa sijoittajille, että yritys on toimintakykyinen, toiminnasta tehdyt oletukset ovat realistisia ja yritys pystyy menestymään markkinoilla.

Kaikista varotoimista huolimatta kasvuyritykseen sijoittamiseen liittyy aina riski. Kokemukset osoittavat, että kymmenestä pääomasijoituksilla rahoitetusta yrityksestä keskimäärin vain yksi menestyy erinomaisesti, kolme kohtuullisesti, kolme heikosti ja kolme epäonnistuu täysin. Tästä syystä on ymmärrettävää, että sijoittajat tekevät kaikkensa rajoittaakseen riskejä, vaikka niiden ottaminen onkin heidän pääasiallista liiketoimintaansa.

#### Toiminnan rahoittaminen omilla varoilla

Uudelle yritykselle koituu kustannuksia jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Perustajaryhmän tulee ansaita elantonsa, perusliiketoimintaa on pidettävä yllä ja tuotekehitystä tulee jatkaa. Tästä aiheutuvat kustannukset olisi hyvä pystyä arvioimaan, sillä varat on yleensä saatava omista lähteistä. Joissain tapauksissa

myös sijoittajat saattavat olla valmiita myöntämään ennakkorahoitusta.

Tämä yrityksen perustamisen vaihe päättyy, kun sijoittajat ovat valmiita rahoittamaan uuden yrityksen liiketoimintaa. Kä-sikirjan kolmannessa ja neljännessä osassa annetaan tähän liittyviä neuvoja.

### **Vaihe 3: Perustaminen ja kasvu**

Kun liiketoimintasuunnitelma on valmis, on aika ryhtyä toteuttamaan sitä. Tässä vaiheessa yrityksen perustajat siirtyvät liiketoiminnan suunnittelijan roolista sen kehittäjän rooliin. Tavoitteena on taata menestys markkinoilla, minkä vuoksi tälle vaiheelle tyypillisiä tehtäviä ovat seuraavat:

- yrityksen perustaminen
- organisaation rakentaminen
- tuotannon järjestäminen
- mainonta ja suhdetoiminta
- markkinoille tulo
- kilpailuun ja tekniseen kehitykseen vastaaminen
- tuotannon laajentaminen
- uusille markkinoille laajentuminen
- uusien tuotteiden kehittäminen.

Yrityksen toiminnan käynnistäminen lopulta osoittaa liikeidean potentiaalın ja kannattavuuden.

Tavoite saavutettu: kannattava toiminta

Riskialttiista hankkeesta on kehittynyt vakiintunut yritys. Uuden kasvuyrityksen kehittämä ratkaisu on tuonut muutamassa vuodessa paljon työpaikkoja ja runsaasti asiakkaita sekä osoittautunut taloudellisesti kannattavaksi. Jos kaikki sujuu hyvin, omistajat voivat halutessaan myydä yrityksen vähintään liiketoimintasuunnitelmassa ennakoidulla voitolla. Sijoittajat ovat pyrkineet alun perinkin kannattavaan irtautumiseen sijoituksestaan. Tämän ei tarvitse tarkoittaa sitä, että yrityksen perustajienkin pitää luopua yrityksestä samalla, kun sijoittajat irtautuvat. Yrittäjät jäävät usein yritykseen, mutta he saattavat myydä osan omistuksestaan ja nauttia siten työnsä taloudellisista tuloksista.

Sijoitettua pääomaa voidaan irrottaa yrityksestä monella eri tavalla. Tavallisesti yritys listataan pörssiin tai myydään esimerkiksi kilpailijalle, tavarantoimittajalle tai asiakkaalle. Toinen mahdollisuus on, että irtautumista haluavat sijoittajat myyvät osuutensa edelleen muille sijoittajille.

# Osa 2

## Liikeidea ja sen esittäminen

**Shoot for the moon. Even if you  
miss it you will land among  
the stars.**

Les Brown, Renowned public speaker

# Liikeidea ja sen esittäminen

Jokaisen menestyvän yrityksen lähtökohtana ja kasvuyrityksen perustamisprosessin ensimmäisenä välitavoitteena on vakuuttava liikeidea. Menestykseen pyrkivän yrityksen tulisi tarkastella liikeideaansa sijoittajan näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että yrityksen täytyy osoittaa selvästi ja täsmällisesti, mitä hyötyä ideasta on asiakkaalle, millä markkinoilla se tuottaa hyötyä ja miten sillä ansaitaan rahaa. Idea pitää tietysti pystyä myös esittämään vakuuttavasti.

Tässä osassa käsitellään seuraavia asioita:

- Miten liikeideoita keksitään ja kehitetään?
- Mitä vakuuttava liikeidea sisältää?
- Miten liikeidea esitetään sijoittajille?

Luvun lopussa esiteltävä Levande Böckerin liikeidean kuvaus osoittaa, miten laaja ja yksityiskohtainen liikeidean pitää olla. Samalla se tarjoaa esimerkin liikeidean esittämistavasta.

## Miten liikeidea keksitään...

Tutkimukset ovat osoittaneet, että useimpien omaperäisten ja menestyvien liikeideoiden kehittäjillä on jo useiden vuosien kokemus kyseiseltä alalta. Idean kehittäminen kypsäksi liikeideaksi vaatii syvällistä tekniikan, asiakaskäyttötymisen tai alan ymmärtämistä. Esimerkiksi Gordon Moore ja Robert Royce olivat työskennelleet useita vuosia Fairchild Semiconductors -yrityksessä, ennen kuin he perustivat Intelin.

Kuitenkin myös vasta-alkajat voivat keksiä käänteentekeviä ideoita. Steve Jobs ja Steve Wozniak keskeyttivät opintonsa perustaakseen Applen, ja Fred Smith keksi FedEx-kuljetuspalvelun idean opiskeluaikoinaan.

## ...ja miten sitä kehitetään

Idean kehittämiseen pitää käyttää yleensä runsaasti aikaa, ennen kuin siitä saadaan kypsä liikeidea. Tässä kehittämistyössä tarvitaan monien eri osapuolten työpanosta.

Aluksi pitää testata idean uskottavuus eli muodostaa alustava käsitys markkinamahdollisuuksista, toteuttamiskelpoisuudesta ja idean uutuusarvosta. Tällöin nousee esille monia kysymyksiä, ja eteen tulevat mahdollisesti myös ensimmäiset ongelmat. Nämä ongelmat täytyy ratkaista parantamalla ja tarkentamalla liikeideaa vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen tulee testata, onko idealla nyt paremmat mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Jos ei, idean kehittämistä tulee jatkaa.

Ideasta kannattaa keskustella ystävien, opettajien, asiantuntijoiden ja mahdollisten asiakkaiden kanssa. Mitä laajemmin ja syvällisemmin ideaa tarkastellaan, sitä selvemmin kyetään ilmaisemaan sen tuottamat hyödyt sekä mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Tämä on samalla hyvää valmistautumista sijoittajien kanssa käytäviä keskusteluja varten.

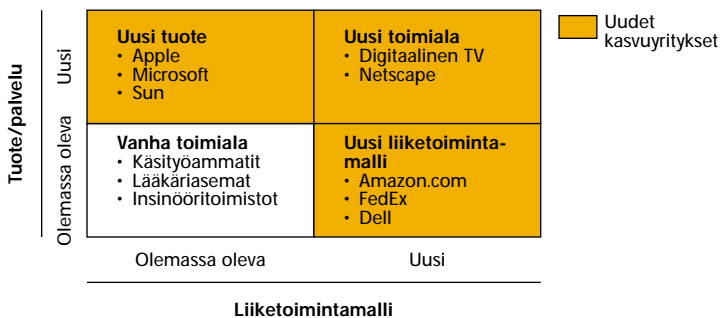
Liikeidean kehittämiseen kuluva aika vaihtelee tapauskohtaisesti. Kun otetaan huomioon edellä kuvatut kehittämisvaiheet, on hyvin epätodennäköistä, että tämä vaihe saadaan loppuun kuukautta lyhyemmässä ajassa. Esimerkiksi tuotetta tai prosessia koskeva liikeidea on valmis rahoitettavaksi vasta sit-

ten, kun se on niin konkreettinen, että se voidaan viedä markkinoille kohtuullisessa ajassa, ja kun sen riskit voidaan ennakoida suhteellisen luotettavasti. Tähän saattaa kulua vuosia. Sijoittajat käyttävät tästä ajasta nimitystä siemenvaihe. Toiminta rahoitetaan tässä vaiheessa yleensä varoilla, joille ei ole asetettu ehdottomia tuottovaatimuksia.

Tähän vaiheeseen saattaa kulua paljon aikaa myös siitä syystä, että idea on edellä aikaansa. Yritys on saattanut keksiä täydellisen tuotteen, jota ei kuitenkaan voida vielä toteuttaa, koska sille ei ole kehitetty täydentävää teknologiaa. Internet on tästä hyvä esimerkki. Tuotteiden ja palvelujen verkossa markkinointia varten oli keksitty runsaasti ideoita, mutta niiden kaupallista hyödyntämistä hidasti pitkään maksujärjestelmien turvattomuus.

## Innovatiiviset liikeideat

Liikeidean innovatiivisuus voi syntyä joko tuotteen tai palvelun tai siihen liittyvän liiketoimintamallin uutuudesta. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tapaa, jolla tuotetta tai palvelua kehitetään, valmistetaan, markkinoidaan tai jaellaan. Liiketoimintamalleista kerrotaan lisää kolmannen osan luvussa *Liiketoimintamalli ja organisaatio*. Sekä tuotteen tai palvelun että liiketoimintamallin osalta on mahdollista hyödyntää jo olemassa olevaa tai kehittää aivan uutta.



Kuva 3. Liikeideiden innovatiivisuus.



Innovaatiolla viitataan yleensä uusiin tuotteisiin ja palveluihin, joissa käytetään perinteisiä tuotantomenetelmiä ja jotka toimitetaan asiakkaille perinteisten jakelukanavien kautta. Kun Microsoft oli kehittänyt uuden DOS-käyttöjärjestelmän, se käytti markkinoinnissa IBM:n olemassa olevaa myyntiorganisaatiota.

Liiketoimintamalliin liittyvät innovaatiot eivät ole yhtä selviä, mutta ne ovat yhtä merkittäviä. Amazon.com hyödynsi internetin tarjoamaa mahdollisuutta suorajakeluun ja samalla kustannustehokkaampaan toimintaan. FedEx uudisti kirjeiden ja pakettien toimituksen käyttämällä keskitettyä lajittelua ja ympärivuorokautista toimintaa. Dellin menestys perustui uudenaikaiseen tuotantomalliin ja suorajakelujärjestelmän kustannuksia alentavaan vaikutukseen: tietokoneita valmistettiin erittäin nopeasti vain asiakastilausten perusteella.

Kun kehitetään uusia tuotteita tai palveluja, pääpainon tulee olla asiakkaan saamassa hyödyssä. Liiketoimintamalleja koskevien innovaatioiden ensisijaisena tarkoituksena on puolestaan kustannusten alentaminen, jolloin hyöty voidaan siirtää ainakin osittain myös asiakkaille hinnanalennusten muodossa.

Joskus on mahdollista yhdistää molemmat innovaatioulottuvuudet. Tällöin on kyse uuden toimialan luomisesta. Esimerkiksi Netscape edesauttoi www:n menestystä jakelemalla uutta selainohjelmaansa internetin välityksellä ilmaiseksi. Samalla yritys keräsi tuottoja myymällä yritysasiakkaille ohjelmia ja tarjoamalla niille mainostilaa verkkosivuillaan. Digitaalinen televisio puolestaan mahdollistaa lähes rajattoman ohjelmavalikoiman ja tarjoaa katsojille uusia interaktiivisia palveluja.

## Vakuuttavan liikeidean sisältö

Liikeidean kuvaus ei ole loistavaksi väitetyin tuotteen mainoslehtinen eikä tekninen erittely, vaan päätöksentekoa tukeva asiakirja, joka vastaa seuraaviin kolmeen kysymykseen:

*Minkä hyödyn asiakas saa, ja minkä tarpeen idea täyttää?*

Markkinamenestyksen taustalta löytyy aina tyytyväisiä asiakkaita eikä loistavia tuotteita. Asiakkaat ostavat tuotteen, koska he haluavat tyydyttää jonkin tarpeen tai ratkaista jonkin ongel-

man. He haluavat esimerkiksi syödä tai juoda, vähentää työtaakkaansa, saada mielihyvää tai parantaa imagoaan. Hyvän liikeidean ensimmäisenä tunnuspiirteenä on selvitys siitä, minkä tarpeen idea tyydyttää ja missä muodossa (tuote, palvelu tai liiketoimintamalli). Markkinoinnin asiantuntijat käyttävät tästä nimitystä ainutlaatuinen myyntiväittäjä (Unique Selling Proposition, USP).

#### *Mitkä ovat markkinat?*

Liikeidealla on todellista taloudellista arvoa vain silloin, kun ihmiset haluavat ostaa tuotetta tai palvelua. Hyvän liikeidean toisena tunnuspiirteenä on selvitys tuotteen tai palvelun markkinoiden olemassaolosta sekä kohderyhmästä.

#### *Miten liikeidealla ansaitaan rahaa?*

Useimmilla tuotteilla ansaitaan rahaa myymällä niitä suoraan asiakkaille. Joissakin tapauksissa ansaintamalli on kuitenkin mutkikkaampi: tuote saatetaan luovuttaa kuluttajalle ilmaiseksi, ja tuotot saadaan mainostajilta. Hyvän liikeidean kolmantena tunnuspiirteenä on selvitys rahan ansaitsemisen tavasta ja arvioidusta määrästä.

## Asiakashyöty

Liikeidean tulee olla ratkaisu ongelmaan, jota markkinoilla ovat mahdolliset asiakkaat pitävät tärkeänä. Monet yrittäjät tekevät virheen kuvittelemalla, että ratkaisulla tarkoitetaan vain teknisiä yksityiskohtia. Sijoittajat eivät ajattele näin, vaan tarkastelevat liikeideaa ensisijaisesti markkinoiden ja asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan saama hyöty on sijoittajille tärkeintä – kaikki muu on toisarvoista.

Yrittäjä, joka sanoo: ”Uusilla laitteillamme pystytään toteuttamaan 200 työvaihetta tunnissa” tai ”Uudessa koneessamme on 25 prosenttia vähemmän osia kuin vanhassa”, ajattelee vain tuotetta. Yrittäjä, joka sanoo: ”Uudet laitteemme säästävät asiakkaalta 25 prosenttia aikaa ja 20 prosenttia kustannuksia” tai ”Asiakasyritys voi lisätä uuden ratkaisumme ansiosta tuotantoon 50 prosenttia”, on omaksunut asiakkaan näkökulman. Tu-

te tai palvelu ei ole koskaan itse hyöty, vaan keino tarjota hyötyä asiakkaalle.

Tuotteen tai palvelun asiakkaalle tarjoama hyöty määräytyy sen mukaan, mitä uutta tai parempaa siinä on vaihtoehtoihin ratkaisuihin verrattuna. Asiakkaan saama hyöty puolestaan ratkaisee liikeidean markkinoilla menestymisen. Asiakas-hyöty on suositeltavaa ilmaista aina numeroina, jos vain suinkin mahdollista.



EDULLISEMPI	TURVALLISEMPI	LUOTETTAVAMPI
KÄTEVÄMPI	JOUSTAVAMPI	KEVYEMPI
PIENEMPI	YKSINKERTAISEMPI	HELPOMPI
MIELLYTTÄVÄMPI	NOPEAMPI	

Kuva 4. Esimerkkejä asiakashyödyistä.

Asiakkaan saama hyöty ilmaistaan markkinointiteoriassa usein ainutlaatuisen myyntiväittämän eli USP:n muodossa. USP:hen liittyy kaksi näkökohtaa. Ensinnäkin liikeidea pitää tarjota asiakkaalle sellaisessa muodossa, että he ymmärtävät sen merkityksen. Monet uudet yritykset epäonnistuvat liiketoiminnassaan, koska asiakkaat eivät ymmärrä tuotteen tarjoamia etuja eivätkä osta sitä. Toiseksi myyntiväittämän pitää olla ainutlaatuinen. Asiakas valitsee ratkaisunsa kaikista markkinoilla tarjottavista vaihtoehdoista. Tästä syystä asiakas on saatava vakuuttuneeksi siitä, että yrityksen tarjoama tuote tai palvelu tuottaa suuremman hyödyn tai arvon kuin muut ratkaisut. Muuten asiakas ei valitse tuotetta. Ihmisiä on vaikea houkutella luopumaan totutuista tavoista ja tuotteista. Uudesta tuotteesta kiinnostunut mahdollinen asiakas katsoo ensin, mitä vakiintuneilla valmistajilla on tarjottavana. Jokainen tietää varmasti tämän väitteen todenperäisyyden omasta kuluttajakäyttäytymisestään.

Liikeideaa kuvattaessa ei ole tarpeen esittää täysin valmista ainutlaatuista myyntiväittämää, mutta sen peruspiirteiden tulisi käydä ilmi. USP:tä voidaan tarkentaa myöhemmin liiketoimintasuunnitelman laadinnan yhteydessä.

## Markkinat

Markkinoiden ja kilpailutilanteen pohtiminen vaatii jonkin verran markkinointitietoutta. Lukijoita, joilla ei ole perustietoja liiketaloustieteestä, kehoitetaan tutustumaan ensin tämän käsikirjan kolmannessa osassa olevaan markkinointia käsittelevään lukuun.

### **Mitkä ovat tuotteen tai palvelun markkinat?**

Kun sijoittajat ajattelevat markkinoita, heitä kiinnostavat erityisesti kaksi kysymystä:

- Kuinka suuret markkinat ovat?
- Mitkä ovat ensisijaiset kohderyhmät tai segmentit?

Tässä vaiheessa ei tarvitse laatia yksityiskohtaisia markkina-analyyssejä. Liikeidea varten riittää perusteltu arvio markkinoiden laajuudesta ja segmenteistä. Arvioiden pohjana voidaan käyttää esimerkiksi Tilastokeskuksen, toimialajärjestöjen tai ammattilehtien keräämiä perustietoja. Näiden tietojen pohjalta pitäisi olla mahdollista määrittää kohdemarkkinoiden laajuus riittävällä tarkkuudella.

Kohdesegmenttien määrittäminen ei ole helppo tehtävä. Liikeidean kehittämisvaiheessa riittää, että muodostetaan alustava käsitys siitä, keitä kohdeasiakkaat ovat. On kuitenkin tärkeää osoittaa, miksi liikeidea tarjoaa hyötyä juuri valituille asiakkaille, esimerkiksi hyvätuloisille tai tekniikasta kiinnostuneille ihmisille, ja miksi tämä ryhmä on erityisen kiinnostava. Jäljempänä esitettävässä Levande Böckerin yritys esimerkissä kohderyhmänä ovat lapsiperheet ja koulut, jotka haluavat tarjota lapsille hauskoja ja vaihtelevia oppimiskokemuksia.

## Miten tuote tai palvelu eroaa kilpailevista ratkaisuista?

Yrityksellä on aina kilpailijoita, sillä kohdeasiakkaiden tarpeita tyydyttävät myös muut, joko samanlaisia tai korvaavia tuotteita tarjoavat yritykset.

Pastatuotteiden valmistaja ei kilpaile ainoastaan muiden pastatuotteiden valmistajien, vaan myös riisi- ja perunatuotteiden valmistajien sekä leipomoiden tai jopa kaikkien elintarvikeryhtymien kanssa. Liikeideasta tulee käydä ilmi, että uusi yritys tuntee kilpailijansa, ja kilpailijat on syytä mainita nimeltä. Lisäksi on tärkeää ilmaista selvästi, miksi ja miten oma liikeidea on muita parempi.

## Ansaintamalli

Yritysten klassinen ansaintamalli on yksinkertaisesti ilmaistuna seuraava. Ensin yritys ostaa raaka-aineita tai palveluja tavarantoimittajilta, joiden maksut edustavat yrityksen kustannuksia. Tämän jälkeen yritys myy tuotteita tai palveluja asiakkailleen ja saa myyntituottoja. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan noudata tätä klassista mallia. Muita tavallisia ansaintamalleja ovat leasing ja vuokraus. McDonald's esimerkiksi ansaitsee rahaa käyttöoikeusmaksuista, joita se perii toimiluvan eli franchisen haltijoilta: ravintolan omistaja maksaa McDonald'sille siitä, että saa käyttää tämän nimeä ja liiketoimintamallia ravintolatoiminnassaan. Luokiteltuja ilmoituksia sisältävä Keltainen Pörssi saa rahoituksensa lehden ostavien ihmisten maksamasta hinnasta, kun taas lehteen tulevat ilmoitukset ovat ilmaisia. Mikäli uuden yrityksen liikeidea perustuu uudelleenlaiseen ansaintamalliin, tulee se selittää jo liikeidean kuvausvaiheessa. Tarkempi kuvaus yrityksen liiketoimintamallista ja ansaintamallista voidaan tehdä liiketoimintasuunnitelman yhteydessä.

## Liikeidean esittäminen

Sijoittajilla on selkeitä perusvaatimuksia, jotka liikeidean pitää täyttää ennen kuin ideaan sijoittamista ryhdytään edes harkitsemaan. Vaikka rahojen menettämisen riski kuuluu sijoittajien liiketoimintaan, he pyrkivät aina rajoittamaan riskiä mahdollisimman paljon.

Lupaavalla liikeidealla on seuraavat tunnuspiirteet:

- Se täyttää asiakkaan tarpeen eli ratkaisee jonkin ongelman.
- Se on innovatiivinen.
- Se on ainutlaatuinen.
- Sillä on selvä kohde.
- Se on kannattava pitkällä aikavälillä.

Tapa, jolla liikeidea esitetään sijoittajalle, on yrityksen siihen asti tekemän työn testi. Tärkeintä on saada sijoittaja huomaamaan liikeidea ja kiinnostumaan siitä sekä idean sisällön että sen ammattimaisen esitystavan vuoksi. Hyville pääomasijoittajille voidaan esittää jopa 40 liikeideaa viikossa, joten heidän aikansa on rajallinen.

Liikeidean esittämisessä ensimmäisenä tavoitteena on selkeys. Ei pidä odottaa, että sijoittajat tuntisivat yrityksen tuotteen tekniikkaa tai erikoisalan ammattikieltä. Sijoittajat eivät todennäköisesti uhraa aikaa siihen, että he selvittäisivät jonkin vaikeaselkoisen käsitteen merkityksen. Toisena tavoitteena on sisällön ja ilmaisutavan tiiviys. Yksityiskohtaisille kuvauksille ja tyhjentyville taloudellisille laskelmille on aikaa myöhemmin.

## KOLME TAPAA ESITTÄÄ LIIKEIDEA

Eräällä nuorella insinöörillä on idea uudesta tuotteesta, ja hän haluaa esittää liikeideansa mahdolliselle sijoittajalle. Herättääkseen sijoittajan kiinnostuksen hänen pitää mennä suoraan asiaan.

### *Esimerkki 1: markkinoinnillinen lähestymistapa*

"Minulla on loistava idea uudesta, asiakasystävällisestä maksujärjestelmästä, jolla on huikeat mahdollisuudet. Tämä täyttää kaikki toiveenne, ja tällä voi ansaita paljon rahaa."

Sijoittaja ajattelee: "Perätöntä puhetta. Olen kuullut 'loistavista ideoista' jo sata kertaa - ikävyyttävää."

### *Esimerkki 2: tekninen lähestymistapa*

"Minulla on idea tietokoneistetusta työstöjärjestelmästä. Sen ytimenä on täysin integroitu SSP-siru, jossa on 12 gigatavua RAM-muistia, ja ohjausyksikköä ohjataan suoraan asymmetrisen XXP-tekniikan avulla. Olen kehitellyt ideaani viisi vuotta."

Sijoittaja ajattelee: "Tekniikkaan uppoutunut tietokoneintoilija. Hän muodostaa itse omat markkinansa."

### *Esimerkki 3: yrittäjähenkinen lähestymistapa*

"Minulla on idea, joka tuottaa alle sadan hengen yritykselle 3- 5 %:n kustannussäästöt. Alustavien laskelmien perusteella olen vakuuttunut siitä, että kate voi nousta 40- 60 %:iin. Pystyn markkinoimaan ideaani kohdemarkkinoille pienryttäjen järjestön ja ABC-lehden kautta. Jakelun voisi hoitaa suoramyyntinä."

Sijoittaja ajattelee: "Hän on selvittänyt asiakkaan saaman hyödyn ja jopa arvioinut sen määrän. Hän on ajatellut myös markkinoita ja mahdollisia voittoja, ja tietää, miten aikoo toimittaa tuotteen asiakkaalle. Haluaisinpa todella tietää, millainen hänen tuotteensa on."

## TARKISTUSLISTA

Liikeidean tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä liikeideassa on uutta ja innovatiivista?
- Miten ainutlaatuinen liikeidea on? Voidaanko se suojata patentilla?
- Kuka on asiakas?
- Miksi asiakkaan pitäisi ostaa tuote tai palvelu? Minkä tarpeen se tyydyttää?
- Miksi tuote on vaihtoehtoisia tuotteita parempi?
- Mitkä ovat uuden yrityksen kilpailuedut, ja miksi kilpailijoiden on vaikea jäljitellä niitä?
- Onko liikeidea toteutettavissa? Paljonko kehitystyötä se vaatii?
- Miten tuote tavoittaa asiakkaan?
- Miten tuotteella voi ansaita rahaa? Mitä kustannuksia siitä aiheutuu, ja mikä hinta siitä voidaan perä?
- Kuinka suuret ovat markkinat?

## LIIKEIDEAN ESITYKSEN RAKENNE

Otsikkosivu

- tuotteen tai palvelun nimi
- perustajan/yrittäjän nimi
- luottamuksellisuuslauseke
- kuva tuotteesta tai palvelusta, jos tarpeellista.

Teksti

- 2- 5 sivua
- selkeä rakenne: alaotsikot ja sisennykset.

Kaaviot, kuvat, taulukot

- enintään 4 kuvaa liitteessä
- vain, jos tarpeellista idean ymmärtämiseksi
- selvät viittaukset tekstissä
- yksinkertainen ja selkeä rakenne
- yhtenäinen tyyli.



# **Levande Böcker**

**Liikeidea**

**01.09.1993**

Tämä liiketoimintasuunnitelma on luottamuksellinen. Liikeidea tai sen kuvausta ei saa käyttää, jäljentää eikä saattaa kolmansien osapuolten tietoon ilman Levande Böckerin etukäteen antamaa kirjallista suostumusta.

## **Liikeidea: Levande Böcker**

Ongelma: Lokalisoitujen opetusohjelmien puute Pohjoismaissa  
Oppimateriaalien kehittämisen painopiste siirtyy perinteisistä kirjoista tietokoneiden ja opetusohjelmien avulla tapahtuvaan oppimiseen. Erilaiset opetusohjelmat ovat saaneet viime vuosina jalansijaa myös Pohjoismaissa, mutta markkinoilla tarvitaan lokalisoituja eli paikallisiin oloihin muokattuja opetusohjelmia.

Enemmistö nykyään myytävistä ohjelmista tuodaan esimerkiksi Yhdysvalloista ja Britanniasta, joten niitä voivat käyttää vain englantia ymmärtävät lapset ja nuoret. Toisena rajoituksena on, ettei niissä ole otettu huomioon Pohjoismaiden erityispiirteitä, kuten kulttuuria, luontoa ja historiaa. Markkinoilla voi tapahtua suuri läpimurto vasta sitten, kun pystytään tarjoamaan lokalisoituja ohjelmia.

Liikeidea: Lokalisoitujen opetusohjelmien kustantaminen ja markkinointi Pohjoismaissa

Levande Böckerin liikeideana on kustantaa ja markkinoida kotona tai koulussa käytettäviä lasten opetusohjelmia ruotsalaisille, norjalaisille, tanskalaisille ja suomalaisille lapsille omalla tavaramerkillä. Levande Böcker tarjoaa sekä teknisesti että sisällöllisesti laadukkaita ohjelmia, jotka nostavat käyttäjänsä tietotason.

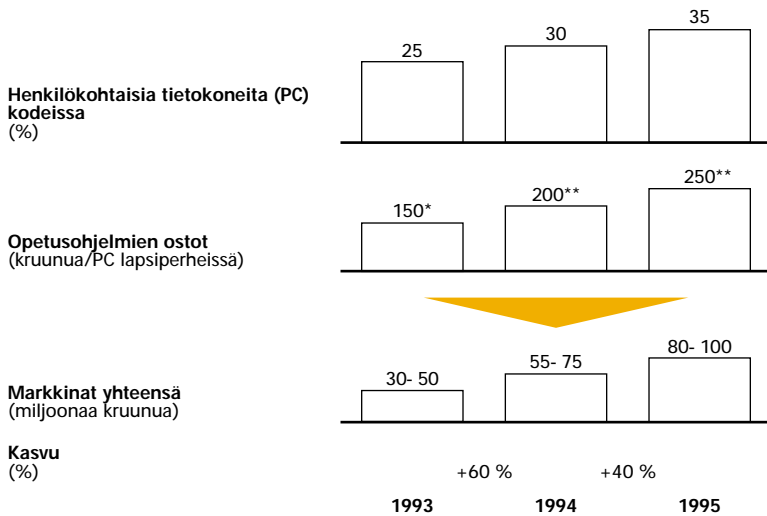
Levande Böckerin tuotteet kannustavat lapsia tiedonhankintaan kotona ja tehostavat oppimista myös koulussa. Levande Böcker osallistuu aktiivisesti kodissa ja koulussa tapahtuvan tiedonhankinnan muutosprosessiin.

Markkinat: Yli 100 prosentin kasvu vuosina 1993- 1995 (Ruotsin markkinoiden arvo vuonna 1995 noin 80- 100 miljoonaa kruunua)

Lokalisoitujen opetusohjelmien markkinat ovat vielä pienet, mutta kasvumahdollisuudet ovat hyvät, ja toimialan rakenne on otollinen määrätietoiselle ja nopeasti toimivalle yrittäjälle. Arvioimme, että tietokoneissa käytettävien opetusohjelmien markkinat ovat ruotsalaisten kuluttajien keskuudessa 30-50 miljoonaa kruunua vuonna 1993. Tämä arvio perustuu alan ny-

kyisten yrittäjien liikevaihtoon sekä Yhdysvaltojen markkinoita tehtyihin vertaileviin arvioihin.

Opetusohjelmien markkinat kasvavat huomattavasti nopeammin kuin muiden ohjelmistojen markkinat. Software Publishers Association -järjestö on arvioinut, että näiden ohjelmien myynti kasvoi Pohjois-Amerikassa vuoden 1993 yhdeksän ensimmäisen kuukauden aikana 46 prosenttia edellisvuoden vastaavaan ajanjaksoon verrattuna. Useiden toimialaa seuraavien asiantuntijoiden mukaan toimialan todella mittava kasvu ajoittuu 90-luvun jälkipuoliskolle. Ruotsin markkinat kasvavat arviomme mukaan vuoteen 1995 mennessä 80–100 miljoonaan kruunuun (katso kuva 1).



\* Perustuu arvioon, jonka mukaan markkinoiden koko vuonna 1993 on 30- 50 miljoonaa kruunua ja lapsiperheissä on 235 000 henkilökohtaista tietokonetta.

\*\* 25- 30 %:n vuotuinen kasvu; vastaava kasvu Yhdysvalloissa 30- 50 %.

Kuva 1. Markkinoiden kokonaiskasvu – opetusohjelmat Ruotsissa.

Nykyään Pohjoismaissa on vain muutamia pieniä yrityksiä, jotka ovat alkaneet tuoda markkinoille lokalisoituja opetusohjelmia. Jos Levande Böcker laajentaa toimintaansa nopeasti useisiin eri jakelukanaviin, se pystyy hankkimaan selvän etumatkan mahdollisiin kilpailijoihin nähden. Nopea toiminta luo myös alalle tulon esteitä: suurten ulkomaisten tuottajien kanssa tehtävät jakelu- ja jälleenmyyntisopimukset lujittavat Levande Böckerin asemaa suhteessa uusiin kilpailijoihin.

Liiketoimintamalli: Laaja kuluttajille suunnattu jakeluverkosto  
Vakiinnuttaakseen nopeasti asemansa markkinoilla Levande Böcker aikoo aluksi kääntää Yhdysvalloista ja Britanniasta tulevia ohjelmia. Lokalisointia varten ostetaan palveluja käännöstoimistoilta, asiantuntijoilta, äänitystudioilta ja graafisilta suunnittelijoilta.

Ohjelmien myynnissä käytetään aluksi pohjoismaisia jakeluyrityksiä, joilla on jo vakiintuneet myyntikanavat. Nopean kasvun turvaamiseksi käytetään useita myyntikanavia, kuten lelu- ja tavarataloja ja tietokoneliikkeitä. Hinnat voidaan asettaa lokalisoinnin ansiosta 10–20 prosenttia nykyisiä opetusohjelmia korkeammiksi. Tuotteiden vähittäismyyntihinnaksi muodostuu noin 650–700 kruunua.

Jatkossa Levande Böcker tuottaa lokalisoituja ohjelmia itse, ja myöhemmin on tarkoitus perustaa opetusohjelmiin erikoistuva myyjäverkosto.



# Osa 3

## Liiketoiminta- suunnitelman laatiminen

**Writing** a business plan forces  
you into disciplined thinking  
if you do an intellectually  
honest job.

An idea may sound great in  
your own mind, but when you  
put down the details and  
numbers, it may fall apart.

Eugene Kleiner, Venture capitalist

# Liiketoiminta- suunnitelman laatiminen

Edellisessä osassa käsitelty liikeidean kehittäminen antaa hyvän lähtökohdan itse liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Tuotteen tai palvelun asiakashyöty on määritelty selkeästi, ja alustavien tutkimusten mukaan idealle on olemassa markkinat ja menestyksenkäs markkinoille meno ja nopea kasvu ovat mahdollisia. Sijoittajatkin ovat saattaneet jo vakuuttua idean mahdollisuuksista ja lupautuneet osallistumaan sen edelleen kehittelyyn. Yrityksen on kuitenkin tehtävä vielä paljon työtä, ennen kuin liiketoiminta voidaan käynnistää ja sijoittajat voivat tehdä lopullisen rahoituspäätöksen. Liiketoimintasuunnitelma on se työkalu, jonka avulla liikeideaa voidaan järjestelmällisesti kehittää kohti varsinaista liiketoimintaa.



## Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Tässä kirjassa esiteltävä liiketoimintasuunnitelman malli koostuu kahdeksasta osasta, joita jokaista tullaan käsittelemään yksityiskohtaisesti. Eri osien tulisi mielellään olla liiketoimintasuunnitelmassa samassa järjestyksessä kuin ne esitetään tässä kirjassa. Tämän osan lopussa oleva Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelma on käytännön esimerkki hyvästä liiketoimintasuunnitelman rakenteesta ja esittämistavasta.

### LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RAKENNE

Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on

**Kattava:** Se sisältää kaiken, mitä yrityksen rahoittamista varten tarvitsee tietää - ei enempää eikä vähempää.

**Hyvin jäsennelty:** Se on rakenteeltaan selkeä ja yksinkertainen.

**Ymmärrettävä:** Se on kirjoitettu selkeästi ja ytimekkäästi. Siinä käytetään täsmällisiä sanoja, ei ammattislangia eikä jaarittelua.

**Tiivis:** Se on liitteineen alle 30 sivua.

**Lukijaystävällinen:** Kirjasinkoko on ainakin 11 pistettä, riviväli on vähintään 1,5 ja marginaalit ovat vähintään 2,5 cm. Kaaviot ja taulukot ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä, graafisia erikoistehosteita on vältetty.

Liiketoimintasuunnitelma kannattaa kirjoittaa englanniksi, koska sitä joudutaan todennäköisesti esittämään myös ulkomaisille sijoittajille tai yhteistyökumppaneille.

## Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Nämä tiedot osoittavat, kestäkö liikeidea lähemmän tarkastelun ja miltä osin sitä pitää muuttaa tai mieltiä kokonaan uudestaan. Jos tässä vaiheessa ollaan tekemisissä ammattisijoittajien kanssa, he voivat tukea suunnittelutyötä toimimalla oh-

jaajina ja neuvonantajina. Tällöin he ottavat tärkeän roolin myös yrityksen perustamisessa.

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisessa tarvitaan enemmän liiketaloudellisten asioiden tuntemusta kuin yrityksen perustamisen edellisissä vaiheissa. Tarvittavat perustiedot esitellään lyhyesti seuraavissa luvuissa niitä lukijoita varten, joilla ei ole alan koulutusta tai kokemusta. Tiiviissä muodossa esitettävät perustiedot auttavat lukijoita keskittymään tärkeimpiin seikkoihin ja valmistautumaan keskusteluihin eri asiantuntijoiden kanssa.

#### SELKEYS JA TIIVIYS OVAT MYÖS TYYLIEINOJA

Muutamia neuvoja tunnetuilta kirjailijoilta

*Valitse täsmällinen sana yleisen sijaan.*

Klassinen tyylisäntö

*Älä käytä koskaan pitkää sanaa, jos lyhytkin riittää.*

George Orwell

*Ennen kuin käytät adjektiivia, tule kolmanteen kerrokseen kysymään minulta, tarvitaanko sitä.*

Sanomalehden kustantaja Georges Clemenceaun sanat nuorelle lehtimiehelle

*Pääauseita. Pääauseita. Pääauseita.*

Kurt Tucholskyn neuvo puhujille

*Verbi on virkkeen selkäranka.*

Ludwig Reiners

*Lue ääneen, mitä olet kirjoittanut.*

Wolf Schneider

*Hän sanoi täsmällisesti ja selvästi, mitä piti tehdä ensin, toiseksi ja kolmanneksi.*

Wilhelm Busch



# 1. Tiivistelmä

Tiivistelmä antaa yleiskatsauksen ja kertoo lukijalle nopeasti kaiken olennaisen liiketoimintasuunnitelmasta. Tämän vuoksi selkeys ja ymmärrettävyys ovat tiivistelmässä erityisen tärkeitä ominaisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman muissa osissa kerrotaan tarkemmin tiivistelmässä mainituista asioista ja annetaan yksityiskohtaisempaa teknistä tietoa. Muiden osien ei kuitenkaan pitäisi sisältää ristiriitaisia tai tiivistelmässä mainitsemattomia olennaisia asioita.

Liiketoimintasuunnitelman esittäminen selkeästi kahdella sivulla on usein vaikeampi ja enemmän aikaa vievä tehtävä kuin kahdenkymmenen sivun mittaisen yksityiskohtaisen kuvauksen kirjoittaminen. Liiketoiminnan sisällön tiivistäminen vaatii toisenlaista ajattelua ja siksi myös aikaa. Tässä on tärkeää ajatella myös lukijaa ja varmistaa, että rakenne on selkeä ja ymmärrettävä sekä kieli yksinkertaista ja nopeasti luettavaa. Selkeästi kirjoitetun yhteenvedon luettuaan sijoittaja todennäköisemmin lukee koko liiketoimintasuunnitelman.

Tiivistelmä on myös hyödyllinen, koska se tiivistää suunnitelmassa esitettävät ajatukset ja muodostaa pohjan selkeälle ja tiiviille viestinnälle. Sen avulla on helppo pitää lyhyt suullinen esitys, jossa käydään läpi kaikki suunnitelman avainkohdat muutamassa minuutissa.



## 2. Liikeidea

Uuden yrityksen tarkoituksena on tarjota ratkaisu markkinoilla olevaan ongelmaan eli täyttää jokin asiakkaan tarve. Tästä syystä liiketoimintasuunnitelman alussa määritetään asiakkaan tarve ja kuvataan siihen liittyvää ratkaisua. Liikeidean kuvaamisen yhteydessä on jo luonnosteltu asiakkaan saamaa hyötyä, markkinoita ja ansaintamallia. Näitä asioita on tarkoitus täsmentää ja konkretisoida tässä liiketoimintasuunnitelman osassa. Liikeidea voi havainnollistaa tarkastelemalla sitä käytännön näkökulmasta. Tämä merkitsee tavallisesti toistuvaa prosessia, jossa uusien tietojen ja näkökulmien saaminen vaikuttaa sekä liikeideaan että itse liiketoimintasuunnitelmaan. Tässä vaiheessa on tarpeen suhtautua avoimesti kritiikkiin ja hankkia mahdollisuuksien mukaan neuvoja asiantuntijoilta, sijoittajilta, yrittäjiltä, kollegoilta ja mahdollisilta asiakkailta.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita:

- Miten liikeideaa kehitetään?
- Miten liikeidea voidaan suojata?
- Miten liikeidea esitetään?

## Liikeidean kehittäminen

Liikeidean ainutlaatuisuutta voidaan parantaa suojaamalla sitä patenteilla tai tekemällä yksinoikeuden takaavia sopimuksia strategisten kumppaneiden kanssa. Näiden toimenpiteiden avulla alkuperäistä liikeideaa tulee edelleen kehittää liiketoimintasuunnitelmaa varten.

Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelma on hyvä esimerkki siitä, miten alkuperäisessä liikeideassa todettua ongelmaa ja ratkaisua selostetaan liiketoimintasuunnitelmassa täsmällisemmin ja perusteellisemmin.

## Liikeidean suojaaminen

Vain harvoja ideoita on vaikea kopioida. Useimmiten hyvän liikeidean keksineet yritykset hakevat jollain tavalla suojaan ideoilleen immateriaalilainsäädännön avulla. Lainsäädännön perusajatuksena on estää ulkopuolisia tahoja hyödyntämästä keksijän henkisen työn tuloksia luvattomasti. Seuraavassa on lyhyt kuvaus muutamista tarjolla olevista suojaamismenetelmistä.

### Patentointi

Patenteilla voidaan suojata teknisiä keksintöjä. Ollakseen patentointikelpoinen keksinnön on oltava uusi ja olennaisesti erilainen tunnettuihin teknologioihin verrattuna. Lisäksi keksintö ei saa olla julkistettu missään aiemmin. Patenttihakemus jätetään patenttiviranomaisille ja hakemus julkistetaan 18 kuukauden kuluttua hakemuksen jättämisestä, ellei patenttihakemusta peruta. Patentti on yleensä voimassa 20 vuotta hakemuksen jättämisestä siinä maassa, johon sitä on haettu. Patentoinnin kustannukset muodostuvat patenttihakemuksen laadinnassa käytettävästä asiantuntija-avusta sekä myönnettyihin patenteihin kohdistuvista vuosimaksuista. Keskimäärin Suomessa haettavan patentin kustannukset ovat noin 3 500 euroa. Tämän lisäksi tulevat vielä noin 150–900 euron vuosimaksut.

Patentin hankkimista varten kannattaa kääntyä kokeneen patenttiasiamiehen puoleen, sillä yrityksen tuleva menestys saattaa riippua patenttisuojasta. Kaikilla toimialoilla on talou-

dellisesti vahvoja kilpailijoita, jotka ovat valmiita käyttämään vaikutusvaltaansa estääkseen heille epäedullisen patentin myöntämisen. Pahimmassa tapauksessa ne voivat jatkaa vaikeuksien aiheuttamista senkin jälkeen, kun patentti on myönnetty. Patentoinnin yhteydessä kannattaa myös muistaa, että idea tulee patenttihakemuksen myötä aina julkiseksi. Tämä on erityisen tärkeää, jos patentin antaman suojan voi kiertää muuttamalla tuotetta tai prosessia vain vähän. Tästä syystä esimerkiksi Coca-Colan reseptiä ei ole patentoitu, koska patentti olisi voitu kiertää tekemällä reseptiin pieniä muutoksia vaikuttamatta itse tuotteen makuun. Mikäli Coca-Colan resepti olisi patentoitu, olisi patenttisuoja loppunut 20 vuoden kuluttua patentin hakemisesta – nyt resepti on pysynyt salassa jo yli 100 vuotta.

## Hyödyllisyysmalli

Hyödyllisyysmalli eli niin sanottu pikkupatentti muistuttaa suojamuotona patenttia, mutta sen voi saada helpommin kuin patentin. Hyödyllisyysmallisuoja on voimassa neljä vuotta, ja se voidaan myös uusaa eräin rajoituksin. Hyödyllisyysmallin etuna patenttiin nähden on rekisteröinnin nopea voimaansaattaminen, mikä saattaa joissakin tapauksissa olla tarpeen oikeustoi-  
mien aloittamiseksi kilpailijan loukkaavaa toimintaa vastaan.

## Tavaramerkkisuoja

Tavaramerkki on tuotteen tai palvelun tunnus, jonka tarkoitus on auttaa asiakasta erottamaan kilpailijoiden tuotteet toisistaan. Tavaramerkkisuojan saamisen ehtona on se, että se erottuu olennaisesti muista markkinoilla olevista tavaramerkeistä. Tunnettuja tavaramerkkejä ovat muun muassa LEGO ja Shellin simpukka. Tavaramerkki pätee ainoastaan siinä maassa, jossa sitä on haettu. Poikkeuksena tästä on kuitenkin EU:n alueella myönnettävä EU-tavaramerkki. Tavaramerkki voidaan uudistaa joka kymmenes vuosi erillisen hakemuksen avulla.

## Mallisuusuoja

Mallisuusuoja on tarkoitettu suojaamaan tuotteen ulkonäköä tai ulkoista olemusta, ei teknisiä ominaisuuksia. Mallisuojan alaista tuotetta eivät kilpailijat saa valmistaa, tuoda maahan tai muu-



toin käyttää hyväksi. Edellytyksenä mallisuojan saamiselle on se, että tuotteen malli on uusi ja poikkeava olennaisesti aiemmin tunnetuista. Suojan pituus on viisi vuotta, ja se voidaan uusida kahteen kertaan viiden vuoden ajaksi.

## Tekijänoikeus

Tekijänoikeudella voidaan suojata lähinnä kirjallisia tai taiteellisia teoksia, kuten kirjoja, musiikkia, elokuvia ja taidetta. Myös tietokoneohjelmat kuuluvat tekijänoikeuden piiriin. Toisin kuin muita immateriaalioikeuksia, tekijänoikeutta ei tarvitse erikseen anoa, vaan se syntyy automaattisesti teoksen valmistumisen myötä. Tekijänoikeuden voimassaoloaika vaihtelee uutisia koskevasta 12 tunnista aina kirjoille ja taiteellisille teoksille myönnettävään 70 vuoden suojaan tekijän kuolemasta laskien.

## Salassapitosopimus

Lakimiehet, kirjanpitäjät ja pankkien henkilökunta ovat lain nojalla velvoitettuja pitämään asiakkaidensa asiat luottamuksellisina. Ammattimaisten pääomasijoittajien tulee myös pitää asiakkaidensa ideat salassa. Jos sijoittajan kuullaan varastavan ideoita, hänelle ei todennäköisesti tulla tarjoamaan uusia ideoita. Sama pätee myös konsultteihin. Esiteltäessä esimerkiksi suojaamatonta tuotetta potentiaaliselle asiakkaalle tai yhteistyökumppanille kannattaa kuitenkin aina teettää erillinen salassapitosopimus kokeneella lakimiehellä. Vaikka salassapitosopimus olisi-kin laadittu, sen rikkomista on usein vaikea todistaa oikeudessa. Kannattaakin ottaa selvää mahdollisten neuvottelukumppaneiden maineesta ja heidän intresseistään, ennen kuin heidän kanssaan ryhdytään keskustelemaan liikeideasta.

## Nopea toteutus

Luultavasti paras suoja idean varastamista vastaan on toteuttaa se nopeasti. Idean kehittäminen menestyväksi liiketoiminnaksi vaatii sekä suurta työpanosta että alalle tulon esteiden ylittämistä. Nopea toiminta saattaa estää tai ainakin vaikeuttaa idean mahdollisia kopioijia toteuttamasta sitä.

## Liikeidean esittäminen

Liikeidean kuvauksen tulisi olla muidenkin kuin asiantuntijoiden ymmärrettävissä, minkä vuoksi siihen pitää sisällyttää ainakin seuraavat näkökohdat:

- Kuvataan ongelmaa ja sen ratkaisua.
- Kerrotaan, mikä ideassa on uutta, mikä on asiakkaan saama hyöty ja kuinka suuri se on.
- Kuvataan patenttitilannetta ja mahdollisesti patentin tärkeimpiä yksityiskohtia.
- Havainnollistetaan esitystä visuaalisilla keinoilla. Tuotteen tai prototyypin kuva, kuvaus palvelusta tai prosessin vuo-kaavio antavat lukijalle paremman käsityksen ideasta ja ker-tovat samalla, mihin kehitysvaiheeseen tuote on edennyt.
- Vältetään teknisiä yksityiskohtia – ne eivät kiinnosta sijoit-tajia.

### LIIKEIDEAN TARKISTUSLISTA

Liikeidean kuvauksen tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mihin ongelmaan idea on ratkaisu? Minkä asiakkaan tarpeen se tyydyttää?
- Millaista tuotetta tai palvelua yritys haluaa myydä? Mitä se tarkkaan ottaen tarjoaa?
- Mitä uutta tuotteessa tai palvelussa on?
- Miten idea toteutetaan? Missä vaiheessa tuotekehitys on?
- Miten ainutlaatuinen tuote tai palvelu on? Miten sen ainutlaatuisuutta suojellaan?
- Liittyykö liikeideaan epäselvyyksiä olemassa olevien patenttien kanssa?



# 3. Johtoryhmä

Kasvuyrityksen perustaminen on hyvin kunnianhimoinen hanke. Oikean idean, sopivan ympäristön ja lukuisten kumppaneiden lisäksi menestykseen tarvitaan ennen kaikkea osaavan ja innostuneen johtoryhmän tarmokkuutta. Menestyksen ja epäonnistumisen välinen ero määräytyy lopulta sen mukaan, miten liiketoimintasuunnitelma pannaan täytäntöön – ja tämä tehtävä on kokonaan johtoryhmän käsissä.

Johtoryhmä on siis yrityksen perustamisessa ratkaisevin tekijä. Sen vuoksi tätä osuutta tulee painottaa liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita:

- Miksi yritys tarvitsee hyvän johtoryhmän, ja mitkä ovat sen tunnuspiirteet?
- Miten kootaan hyvä johtoryhmä?
- Miten johtoryhmä esitetään sijoittajille?

## Hyvän johtoryhmän tärkeys ja tunnuspiirteet

Johtoryhmä on erityisen tärkeä uudelle yritykselle neljästä erisyistä:

- Uuden yrityksen perustamisessa on paljon työtä ja tehtävien jako onnistuu parhaiten ryhmässä, josta löytyy toisiaan täydentäviä taitoja.
- Eteen tulee jatkuvasti uudenlaisia ongelmia ja erilaisia taitoja hyödyntävä ryhmä löytää parhaat ratkaisut.
- Ulkopuoliset sijoittajat investoivat rahansa ennen kaikkea johtoryhmään, sillä idean menestyksen ratkaisevat lopulta ihmiset.
- Ryhmässä työkuorma jakautuu usean henkilön kesken, joten yhden jäsenen poisjäänti ei vaaranna koko yrityksen toimintaa.

### Toisiaan täydentäviin taitoihin perustuva tehtävien jako johtoryhmässä

Yrityksen perustaminen on prosessi, jossa vaaditaan runsaasti erilaisia taitoja, joita ei yleensä löydy yhdeltä ihmiseltä. Ryhmässä työskentelemällä voidaan välttyä monien uusien kasvuyritysten tavallisilta virheiltä. Seuraavassa tavallisimpia ongelma-kohtia:

- *Kurssista poikkeaminen:* suunnanmuutokset ovat välttämättömiä minkä tahansa liiketoiminnan perustamisessa. Perustaja vastustaa niitä usein, koska hän pelkää, että muutokset vaarantavat koko liiketoiminnan perusidean. Ryhmässä kritiikki on usein objektiivisempaa.
- *Heikko viestintä:* ryhmässä toimimalla esityksiä voidaan harjoitella kriittisen kuulijakunnan edessä ja välttää siten turhia virheitä.
- *Virheistä oppiminen:* epäonnistunutta myyntiesittelyä on helpompi käsitellä ryhmässä kuin yksinään. Oliko vika sanomassa, ihmisissä vai esittämistavassa? Pitäisikö yrittää uudestaan?
- *Huono tavoitettavuus:* ryhmän on helpompaa järjestää myös yksinkertaisia käytännön asioita, kuten esimerkiksi jatkuva puhelinpäivystys. Tavoitettavuus on tärkeää, koska asiak-

kaat ja yhteistyökumppanit tulkitsevat tavoittamattomuuden merkiksi siitä, ettei yritys pysty hoitamaan liiketoimintaa ammattimaisesti.

- *Puutteellinen tiedonhankinta:* yhtenä perustettavan yrityksen tärkeimmistä tehtävistä on tiedonhankinta. Koska yrityksellä ei ole varaa asiantuntijoiden palkkaamiseen, johtoryhmän jäsenet hankkivat tietoja kollegoiltaan sekä muilta tuttaviltaan. Ryhmällä on luonnostaan laajempi verkosto kuin yksittäisellä ihmisellä.

### Hyvin toimivan johtoryhmän tunnuspiirteet

Johtoryhmän perustaminen ei ole niin suoraviivainen tehtävä kuin voisi kuvitella. Johtoryhmältä näyttävä kokoonpano saattaa todellisuudessa olla vain joukko ihmisiä. Mikä on sitten joukon ja ryhmän ero? Joukko ihmisiä tuottaa tuloksen, joka on jäsenten yksilöllisten suoritusten summa. Toimiva ryhmä taas tuottaa tuloksen, joka on selkeästi suurempi kuin yksittäisten jäsenten suoritusten summa. Tämä toteutuu kuitenkin vain, jos ryhmä on tarkoituksenmukaisesti muodostettu ja se löytää oikean tavan tehdä työtä yhdessä.

Johtoryhmät kykenevät teoriassa erinomaisiin suorituksiin, mutta käytännössä ryhmien kykyjä ei useinkaan hyödynnetä täysipainoisesti. Yhtenä syynä tähän on se, että ihmisiä kasvatetaan pyrkimään nimenomaan yksilösuorituksiin. Esimerkiksi koulussa annetaan arvosanat yksilösuorituksista, ja monet pitävätkin ajatusta koko ryhmän arvioinnista kiusallisena. Toisena syynä on se, että monilla on aikaisempia huonoja kokemuksia ryhmistä. He ovat saattaneet työskennellä jossain ryhmässä, joka on ollut vain nimellisesti ryhmä. Ryhmätyö tuottaa pettymyksiä usein myös niissä ryhmissä, jotka ovat todellisuudessa yhden ihmisen hallitsemia.

Hyvään ryhmätyöhön ei siis päästä pelkästään kokoamalla joukko ihmisiä yhteen. Tämän vuoksi yrityksen perustamisen yhteydessä kannattaa johtoryhmä muodostaa harkiten ja etsiä sille oikeat työskentelytavat. Näin parannetaan selkeästi yrityksen menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

## TEHOKKAAN JOHTORYHMÄN TUNNUSPIIRTEET

- koostuu toisiaan täydentävistä taidoista ja vahvuuksista
- omaa yhteisen näkemyksen tulevaisuudesta - jokainen haluaa onnistua yhteisessä pyrkimyksessä
- käsittää ainakin kolme ihmistä ja yleensä korkeintaan kuusi
- omaa joustavan lähestymistavan ongelmiin
- pysyy koossa vaikeissakin tilanteissa
- ei luovuta ristiriitojen sattuessa, vaan uudistuu ja selvittää ongelmat toisella tai kolmannella yrittämällä.

## Johtoryhmä sijoittajan näkökulmasta

Idean takana olevat ihmiset tekevät yleensä sijoittajiin paljon suuremman vaikutuksen kuin itse idea. Idean keksijän ja hänen johtoryhmänsä persoonallisuus, ammatillinen pätevyys ja sosiaaliset taidot sekä motivaatio ovat usein hyvin merkittäviä tekijöitä, kun sijoittajat päättävät yrityksen rahoittamisesta. Tästä syystä johtoryhmästä saatava positiivinen vaikutelma voi olla ratkaisevan tärkeää varsinkin yrityksen alkuvaiheessa. Jos perustaja ei onnistu nopeasti kokoamaan ympärilleen idean kehittämisestä innostunutta ryhmää, hän saattaa joutua yhä suurempiin ongelmiin myöhemmin yrittäessään saada asiakkaat innostumaan ideasta. Jos perustajalla ei ole sosiaalisia taitoja auttaa kollegoitaan selviytymään perustamisvaiheen ongelmista, hänelle saattaa tulla myöhemmin ongelmia myös kasvavan liiketoiminnan johtamisessa.

#### AMMATTISUOJITTAJAT KIINNITTÄVÄT HUOMIOTA SEURAAVIIN SEIKKOIHIN:

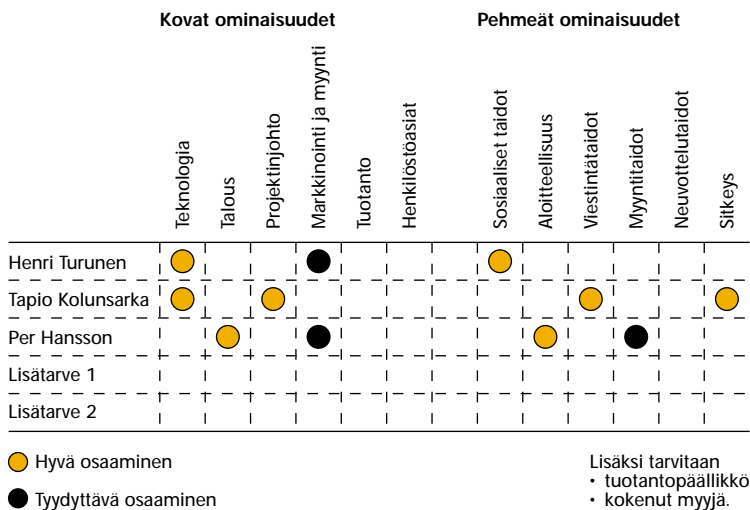
- Onko ryhmä työskennellyt aikaisemmin yhdessä?
- Onko ryhmän jäsenillä tarvittavaa osaamista ja kokemusta?
- Tuntevatko perustajat heikkoutensa, ja ovatko he valmiit korjaamaan ne?
- Tietävätkö perustajat tulevat roolinsa? Onko yrityksen omistusjärjestelyt määritelty selvästi?
- Onko ryhmä sopinut yhteisestä tavoitteesta, vai onko ryhmässä erimielisyyksiä, joista ei puhuta avoimesti?
- Ovatko ryhmän yksittäiset jäsenet täysin sitoutuneet yritykseen?

## Johtoryhmän kokoaminen

Jotta yrityksen kehittämisessä vältetään sokeilta alueilta, johtoryhmä tulee koota siten, että kaikki tärkeimmät yrityksen toiminnassa tarvittavat osaamisalueet ovat edustettuina. Eri osaamisalueiden taidot voidaan selvittää vaihe vaiheelta käymällä läpi yrityksen organisaatio ja liiketoimintamalli. Tätä on käyty tarkemmin läpi tämän osion kohdassa *Liiketoimintamalli ja organisaatio*. Ammatillisen osaamisen ohella tarvitaan usein myös pehmeitä taitoja, kuten viestintätaitoja sekä sosiaalisia taitoja, niin kollegojen kuin asiakkaidenkin parissa.

Johtoryhmästä puuttuvien taitojen kartoittamiseksi voidaan laatia taulukko, johon merkitään sekä vaadittavat osaamisalueet että käytettävissä olevat ihmiset. Taulukon tarjoaman kokonaiskuvan perusteella pystytään hyödyntämään ryhmän jäsenten osaamista parhaalla mahdollisella tavalla sekä nähdään mahdolliset osaamisaukot. Arviota tehtäessä on oltava avoin ja rehellinen eikä osaamisaukkojen olemassaoloa tarvitse hävetä. Niiden havaitseminen on rakentavaa, koska se mahdollistaa ryhmän kehittämisen entistä paremmaksi. Kannattaa myös muistaa, että yrityksessä tarvittava osaaminen muuttuu ajan myötä. Perustamisvaiheessa tarvitaan paljon innovointi- ja ongelmanratkaisutaitoja, mutta hyvin nopeasti toiminnan aloittamisen jälkeen korostuu yleensä asiakassuhteiden hoidon ja henkilöstöhallinnan osaamisen tarve.





Kuva 5. Johtoryhmän osaamisprofiili.

Osaamisaukkojen täyttäminen ei ole useinkaan helppoa. Yrityksen perustajan tuttavapiiristä saattaa puuttua juuri tarvittavia osaajia. Tavallisesti insinöörit tuntevat yleensä paljon muita insinöörejä, mutteivät välttämättä ekonomeja. Tässä vaiheessa kokeneesta neuvonantajasta tai pääomasijoittajasta voi olla erityisen paljon apua. Kokeneet hallituksen jäsenet tuovat yleensä myös laajan kontaktiverkoston mukanaan ja helpottavat näin rekrytointia. Hallituksen jäsenten osaamista voidaan hyödyntää myös johtoryhmän täydennyksenä.

Hyvin harvoin uusien yritysten perustajilla on mahdollisuus palkata tarvittavia johtoryhmän jäseniä ja samalla säilyttää yrityksen omistus vain itsellään. Pettymysten välttämiseksi on suositeltavaa muodostaa jo alkuvaiheessa selvä käsitys tulevan yrityksen omistussuhteista. Johtoryhmän tulisi sopia omistussuhteista, ennen kuin se ryhtyy keskustelemaan niistä sijoittajien kanssa. Tähän valmistautumiseen löytyy neuvoja tämän kirjan osasta neljä. Yrityksen osakkeita jaettaessa kannattaa ottaa huomioon jäsenten aikaisemmat ja tulevat työpanokset. Yleensä

idean keksijällä ja tulevalla toimitusjohtajalla on oikeus muita suurempaan osakemäärään.

## Johtoryhmän esittäminen sijoittajille

Perustajaryhmän muodostamisen ja kehittämisen jälkeen on tärkeää saada sijoittajat vakuuttuneiksi johtoryhmän tehokkuudesta ja motivaatiosta. Ryhmän ja sen jäsenten ominaisuuksia ja taitoja voi kuvata sijoittajille esimerkiksi seuraavien näkökohtien pohjalta:

- *Koko ryhmä:* ryhmän jäsenten toisiaan täydentävät taidot, näyttö siitä, että jäsenet pystyvät työskentelemään yhdessä ja pitämään yhtä myös vaikeissa oloissa, jäsenten henkilökohtainen sitoutuminen ryhmään, jäsenten väliset omistusrjestelyt sekä kunkin jäsenen rooli ryhmässä.
- *Yksittäiset jäsenet:* pääpiirteet ansioluettelosta, kuten peruskoulutus, ammatillinen koulutus, työkokemus, ulkomailla vietetty aika, kokemus johtamis- ja viestintätehtävistä, erityistaidot, erityiset harrastukset tai esimerkiksi urheilu- tai musiikkisaavutukset. Jäseniä tulee kuvata lyhyesti, korkeintaan kolmannessivun verran kutakin. Täydelliset ansioluettelot voidaan esittää liitteenä.

### JOHTORYHMÄN TARKISTUSLISTA

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Keitä johtoryhmään kuuluu, ja mitä ansioita heillä on (koulutus, työkokemus, menestys, maine liike-elämässä)?
- Mitä sellaisia kokemuksia ja taitoja johtoryhmällä on, joista on hyötyä liikeidean toteuttamisessa?
- Millaista kokemusta ja mitä taitoja johtoryhmältä puuttuu? Miten ryhmää pitäisi laajentaa, ja keitä uusia jäseniä siihen tarvitaan?
- Onko johtoryhmä keskustellut jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista ja pääsyt yksimielisyyteen yhteisestä tavoitteesta?
- Mikä motivoi ryhmän yksittäisiä jäseniä?



# 4. Markkinointi-suunnitelma

Jokaisen yrityksen pääasiallisena tehtävänä on täyttää asiakkaidensa tarpeet. Markkinointia ei pidä rinnastaa myyntiin tai mainontaan, sillä nämä edustavat vain konkreettista markkinointiajatuksen toteuttamista. Markkinointi on käsitteenä hyvin laaja ja mitä tahansa yritys tekeekin – tutkimus- ja tuotekehitystyötä, tuotantoa, taloushallintoa, myyntiä, asiakassuhteiden hoitamista – sen pitää aina vastata kahteen tärkeään kysymykseen: Mitä hyötyä kyseinen toiminto tuo asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle sen kilpailijoihin nähden?

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Sijoittajat pitää saada vakuuttuneiksi siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittajat samoin kuin yrityksen johtoryhmä haluavat varmistua siitä, että yrityksen kasvumahdollisuuksia koskevat odotukset toteutuvat. Liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse kirjata täydellistä markkinointisuunnitelmaa, eikä se ole mahdollistakaan, koska käytettävissä on vain muutama sivu. Tärkeintä on määrittää selvästi, millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita:

- Miten analysoidaan markkinoita ja kilpailijoita?
- Miten valitaan kohdemarkkinat?
- Miten määritetään markkinointistrategia?
- Miten asiakassuhdetta hallitaan?

## MARKKINOINTISUUNNITELMAN PÄÄKOHDAT

Markkinointi ei ole kovaa tiedettä, ja varsinkin uusien liikeideoiden kohdalla on usein pakko luottaa terveeseen järkeen ja vaistoihin. Usein liiketoimintasuunnitelmien pahimmat virheet koskevat juuri markkinoinnin suunnittelua. Virheitä tehdään kahdesta syystä. Ensinnäkin unohdetaan asettua tulevien asiakkaiden asemaan ja omaksua heidän ajattelutapansa ja tunneperäiset asenteensa. Toiseksi markkinoilla on monia sellaisia tekijöitä, joihin yrittäjä ei pysty vaikuttamaan suoraan. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun menekkiä on vaikea arvioida. Markkinoiden ja kilpailijoiden huolellinen analysointi voi kuitenkin parantaa merkittävästi ennusteiden tarkkuutta.

Markkinointisuunnitelma on järkevää laatia neljässä vaiheessa:

1. markkina- ja kilpailija-analyysi  
Tässä vaiheessa perehdytään entistä tarkemmin liikeidean markkinoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia.
2. kohdemarkkinoiden määrittäminen  
Määritetään kohdemarkkinat ja valitaan asiakasryhmä, jonka tarpeet tuote täyttää parhaiten ja jolle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten tarjottavana. Lisäksi mietitään, miten erottua kilpailijoista (differointiin perustuva asemointi).
3. markkinointistrategian laadinta  
Selvitetään, kuinka asiakkaat tavoitetaan, millä tavalla heitä lähestytään ja miten asiakkaiden tavoittaminen varmistetaan erityisillä tuotesuunnittelua, hinnoittelua, jakelua ja viestintää koskevilla toimenpiteillä.
4. asiakassuhteen hallinta  
Mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista, kannattaa markkinointisuunnitelmaan kirjata myös ne toimenpiteet, joilla asiakassuhteita ylläpidetään ostouskollisuuden säilyttämiseksi.

## Markkinat ja kilpailijat

Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteellinen tuntemus muodostaa perustan jokaisen yrityksen menestykselle. Asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla sen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Asiakkaat ostavat tuotetta vain, jos he uskovat, että se tarjoaa heille enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteet.

Markkinointisuunnitelman pitää vastata kahteen kysymykseen:

- Miten suuret markkinat ovat ja miten nopeasti ne kasvavat?
- Millainen on kilpailutilanne?

## Markkinoiden koko ja kasvu

Markkinoiden kokoa on tähän mennessä arvioitu ennakoimalla asiakkaiden lukumäärää sekä tuotteen myyntiä. Tarkempaa analyysia laadittaessa tulee muistaa jo olemassa olevien markkinoiden ja täysin uusien markkinoiden välinen ero. Jos yritys tuo markkinoille parannetun version jo tarjolla olevasta tuotteesta, markkinoiden kokoa pystytään arvioimaan melko luotettavasti. Luotettavaa tietoa löytyy muun muassa ammattijulkaisuista, viranomaisilta ja toimialajärjestöiltä. Tietojen luotettavuus kannattaa kuitenkin aina tarkastaa.

Jos yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on aivan uusi, markkinoiden koon arviointi on vaikeampaa. Tässä tapauksessa arvio täytyy johtaa mahdollisten asiakkaiden lukumäärän perusteella. Tarvittavia tietoja voidaan hankkia tekemällä suppean markkinatutkimuksen tai haastatteleamalla alan asiantuntijoita tai todennäköisimpiä asiakkaita.

## MITEN TARKKA ARVIO TEHDÄÄN?

Arviointi on suunnittelu- ja päätöksentekoprosessien tärkeä osa sekä yrityksen perustamis- että kasvuvaiheessa. Arvioinnissa kannattaa noudattaa periaatetta: "On parempi olla suunnilleen oikeassa kuin täsmälleen väärässä." Tämä koskee etenkin markkinoiden ja asiakassegmenttien koon arviointia.

Seuraavassa muutamia arviointia helpottavia vihjeitä:

- loogisuus  
Arvioinnissa käytetyn logiikan tulisi olla selkeä - oletusketjussa ei tulisi olla katkoja eikä määrittelemättömiä oletuksia.
- luotettavien lähtötietojen käyttö  
Tuntemattomia tekijöitä on useita, mutta jos lähtökohtana käytetään helposti todennettavia lukuja, rakentuu arvio vahvalle perustalle.
- lähteiden vertailu  
Esimerkiksi haastatteluissa saadut tiedot tulisi mahdollisuuksien mukaan tarkistaa hankkimalla vastaavia tietoja myös muista lähteistä.
- luovuus  
Jos jokin arvo on tuntematon, sille voi yrittää etsiä korvaavaa, siihen läheisesti liittyvää arvoa.
- uskottavuuden tarkistus  
Jokaisen tehdyn arvion osalta tulee pohtia tuloksen järjestyttä.

## ESIMERKKIARVIO

Miten monta kertakäyttövaippaa Suomessa käytetään päivässä? Seuraavassa yksi mahdollinen arviointitapa:

- Lähtötiedot: Suomen väkiluku on 5,17 miljoonaa (Tilastokeskus).
- Oletus: keskivertolapsi käyttää vaippoja 2 vuotta (kysytään vanhemmilta).
- Pohjatiedot: keskimääräinen elinikä Suomessa 77 vuotta (Tilastokeskus).
- Laskelma: karkeasti arvioiden vaippoja käyttävien suomalaislasten lukumäärä on 2,6 % (= 2 / 77) väestöstä eli 135 000 lasta.
- Oletuksen täsmennys: väestö ei jakaudu tasaisesti eri ikäryhmiin, koska syntyvyys on nykyään suhteellisen vähäistä ja koska ikäryhmät pienenevät iän kasvaessa. Nämä ikäluokkien jakautumista vinouttavat tekijät kumoavat suurin piirtein toisensa, ja ne otetaan huomioon käyttämällä arvioissa virhemarginaalia. Vaippojen käyttäjien lukumäärän arvioidaan olevan 120 000- 140 000.
- Oletus: vaippojen kulutus päivässä on 4- 6 vaippaa (kysytään vanhemmilta).
- Tulos: vaippojen keskimääräinen kulutus päivää kohden Suomessa on 500 000- 800 000.

Todellinen luku: 560 000.

Lähde: A.C. Nielsen.

## Kilpailijat pitää tuntea

Jokaisella yrityksellä on yleensä vastassaan kilpailijoita markkinoista riippumatta. Jos yritys aikoo menestyä kilpailussa, sen pitää selvittää, ketkä ovat markkinoiden tärkeimpiä toimijoita, mikä näiden markkinaosuus on, miten ne toimivat ja mitkä ovat niiden vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi pitää pyrkiä arvioimaan, voiko markkinoille tulla mahdollisesti lisää kilpailijoita, miten nopeasti ne pystyvät tulemaan markkinoille ja mikä vaikutus niillä on yrityksen menestykseen. Markkinointisuunnitelmassa tulee selvittää kilpailijat tarkoin. Erityisen tärkeää on kuvata, miksi ja miten oma yritys on kilpailijoita parempi.

Yrityksen pitää ottaa huomioon nykyisten suoranaisten kilpailijoiden ohella myös korvaavien tuotteiden valmistajat. Korvaavat tuotteet eli substituutit tuottavat asiakkaalle saman hyödyn, mutta eri tavalla. Kun Sony ja Philips aikoinaan toivat markkinoille CD:n, markkinoilla ei ollut kilpailevia digitaalisia äänijärjestelmiä. CD kilpaili aluksi analogisten tuotteiden eli levyjen, nauhojen ja kasettien kanssa sekä laajemmin ottaen eri viihdemedioiden kanssa. Markkinoille alkoi kuitenkin tulla pian myös muita digitaalisia järjestelmiä ja uusia CD:n muotoja.

Kilpailijat eivät ole pelkästään negatiivinen asia yrityksen kannalta, koska ne voivat tarjota myös mahdollisuuksia. Joissakin tapauksissa yrityksen myyminen kilpailijalle voi olla hyvä vaihtoehto pörssiin listautumiselle. Esimerkiksi WebTV myytiin Microsoftille vuosi sen jälkeen, kun WebTV Internet -päättimet oli tuotu markkinoille.

## Kohdemarkkinoiden valinta

On tärkeää tunnistaa kokonaismarkkinoilta yrityksen kannalta kiinnostavimmat eli maksuvalmiit ja helposti tavoitettavat asiakkaat. Nämä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista, koska he hyötyvät niiden ostamisesta kaikkein eniten. Tässä yhteydessä markkinointikielessä puhutaankin kohdemarkkinoiden valinnasta ja niiden tunnuspiirteiden määrittämisestä.



Markkinointisuunnitelman tulee sisältää arvio kokonaismarkkinoista, kohdemarkkinoista ja markkinaosuudesta. Lisäksi tulee arvioida näiden kehitystä tulevaisuudessa.

Markkinointisuunnitelman pitää vastata neljään kysymykseen:

- Ketkä ovat asiakkaita tai asiakasryhmiä (segmentointi)?
- Mitkä asiakkaat tai asiakasryhmät ovat taloudellisesti erityisen kiinnostavia?
- Miten yritys voi erottua kilpailijoistaan eli asemoitua kohdeasiakkaidensa keskuudessa?
- Millainen markkinaosuus ja myynti näiden asiakkaiden keskuudessa voidaan saavuttaa?

## Asiakkaiden segmentointi

Tuotteella tai palvelulla pyritään täyttämään asiakkaan tarve mahdollisimman hyvin, mutta samalla kustannustehokkaasti. Koska yleensä ei ole taloudellisesti järkevää mukauttaa tuotetta ja sen mainontaa kutakin asiakasta varten erikseen, mahdolliset asiakkaat tulee jakaa ryhmiin tarkoituksenmukaisten kriteerien mukaan. Tätä kutsutaan markkinointikielissä asiakassegmentoinniksi. Kriteerit ovat onnistuneita, jos niiden tuloksena syntyy asiakasryhmiä, jotka ovat sisäisesti mahdollisimman yhdenmukaisia, mutta silti niin suuria, että niitä pystytään palvelemaan tehokkaasti. Kriteerejä tulee voida soveltaa myös tuotesuunnittelussa, hinnoittelussa, mainonnassa ja jakelussa. Televisiovastaanotinten myynti voitaisiin esimerkiksi segmentoida sini-, ruskea- ja vihreäsilmaisille erikseen, mutta tämä ei olisi kovin tehokasta, koska silmien väri ei juurikaan vaikuta ostokäyttäytymiseen. Sen sijaan pienituloiset nuoret, kuten opiskelijat, saattavat olla hyödyllinen kohdesegmentti, koska silloin segmentointikriteerejä voidaan soveltaa aina tuotesuunnittelussa asti.

Asiakkaiden segmentoinnilla on kaksi tarkoitusta. Ensinnäkin se auttaa määrittämään tuotteen ulottuvilla olevat markkinat. Jos yritys on tuomassa markkinoille esimerkiksi uudenlaisia hammastahnaa, se voi virheellisesti olettaa, että kaikki Suomen asukkaat ovat mahdollisia asiakkaita. Tarkempi analyysi saattaa kuitenkin paljastaa seuraavan tilanteen: 50 prosenttia hammastahnaa käyttävistä ei tule kyseeseen, koska he ostavat

hammastahnansa suuren kauppaketjun liikkeistä, jonka kautta yritys ei voi tuotteitaan jaella. Jäljelle jäävistä kuluttajista 40 prosenttia tekee ostoksensa hinnan perusteella ja heidät menetetään, koska yrityksen tarjoama hammastahna on kilpailijoiden tuotteita kalliimpi. Jäljelle jäävästä 30 prosentista taas menetetään kolmannes, koska hammastahna ei sovellu vanhoille ihmisille. Tästä syystä yrityksen hammastahnojen todelliset markkinat ovat vain 20 prosenttia koko Suomen markkinoista.

Toiseksi segmentointi auttaa laatimaan kullekin asiakasryhmälle räätälöidyn ja tehokkaan markkinointistrategian. Eri asiakassegmentit voivat olla kiinnostuneita tuotteesta aivan eri syistä. Lapset pitävät ehkä uudesta hammastahnasta sen maun vuoksi ja vanhemmat siksi, että se estää tehokkaasti reikien muodostumista. Jos asiakkaat segmentoidaan yhtenäisiin ryhmiin mieltymysten mukaan, tuote voidaan asemoida tehokkaasti kuhunkin asiakassegmenttiin.

#### ESIMERKKEJÄ ASIAKASSEGMENTOINNIN KRITEREISTÄ

##### Kulutushyödykkeet

- maantieteelliset tekijät: maa, väestötiheys jne.
- demografiset eli väestöön liittyvät tekijät: ikä, sukupuoli, tulotaso, ammatti jne.
- elämäntyyli: opiskelijat, ympäristönsuojelijat jne.
- käyttäytyminen: käyttötiheys, tuotteen käyttötapa jne.
- ostokäyttäytyminen: merkkimieltymykset, hintatietoisuus jne.

##### Tuotantohyödykkeet

- demografiset tekijät: yrityksen koko, toimiala, sijainti jne.
- tuotantoon liittyvät tekijät: käytössä oleva tekniikka jne.
- ostokäyttäytyminen: keskitetty vai hajautettu ostotoimi, tavarantoimittajien kanssa tehdyt sopimukset jne.
- tilannetekijät: tarpeen kiireellisyys, tilauksen koko jne.

## Kohdesegmentin valinta

Kun markkinat on jaettu segmentteihin, on tehtävä päätös siitä, mihin näistä segmenteistä keskitytään. Tavoitteena ei ole palvella kaikkia segmenttejä, vaan keskittyä kaikkein kannattavimmilta näyttäviin.

Päätöksenteossa voi käyttää monia kriteerejä, kuten

- segmentin kokoa
- segmentin kasvumahdollisuuksia
- tuotteen ja asiakkaiden tarpeiden välistä yhteensopivuutta
- mahdollisuutta erilaistaa tuote kilpaileviin tuotteisiin nähden.

## Asemointi kilpailijoihin nähden

Asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita vain, jos ne ovat kilpailijoi- ta parempia joko rationaalisella tai emotionaalisilla kriteereillä mitattuna. Tällöin yritys on pystynyt luomaan ainutlaatuisen myyntiväittämän, joka takaa tuotteiden menekin. Kuluttajille tarkoitetuilla tuotteilla emotionaaliset kriteerit saattavat olla hy- vinkin tärkeitä, kun taas yritysten ostotoiminnassa ratkaisevat yleensä rationaaliset seikat.

Ainutlaatuisen myyntiväittämän välittäminen asiakkaille on markkinoinnin pääasiallinen tehtävä. Markkinoinnin asiantun- tijat käyttävätkin tästä nimitystä tuotteen, merkin tai yrityksen asemointi. Hyvin asemoidut tuotteet herättävät kuluttajissa po- sitiivisia mielikuvia. Asemoinnissa ei ole kysymys tuotteen uu- sien ominaisuuksien esittelemisestä, vaan tärkeintä on omaksua asiakkaan näkökulma ja yrittää vastata heidän tarpeisiinsa. Asi- akkaiden pitää ymmärtää heti, miksi yrityksen tuote on heille parempi. Samalla asemoinnin tulisi erottaa yritys selvästi kilpai- lijoista, jotta asiakkaat yhdistävät lisähyödyn yrityksen nimeen.

Koska onnistunut asemointi on tärkeää markkinoilla menes- tymisen kannalta, tulee siihen kiinnittää erityisesti huomiota. Asemoinnin lähtökohtana on yleensä tuoteidea, joka tarkentuu sitä mukaa, kun tuotetta parannetaan ja muokataan asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaksi. Hyvä asemointi ei synny itses- tään, vaan vaatii runsaasti työtä ja jatkuvaa kehittämistä, jotta sillä saavutetaan suurin mahdollinen hyöty.

## HYVÄN ASEMOINNIN VAIHEET

- asiakkaiden olennaisten tarpeiden tai ongelmien tunnistaminen
- riittävän suurten ja selkeiden asiakassegmenttien määrittäminen
- houkuttelevan myyntiväittämän laatiminen tuotteille tai palveluille
- ainutlaatuisuuden saavuttaminen kilpailijoista erottamalla
- mahdollisten asiakkaiden subjektiivisiin käsityksiin vaikuttaminen
- oston jälkeisen asiakastytyväisyyden varmistaminen.

## Markkinaosuus ja myyntimäärä

Yksi liiketoiminnan suunnittelun tärkeimmistä kysymyksistä on, miten suuri markkinaosuus ja myyntivolyymi viiden ensimmäisen vuoden aikana pystytään saavuttamaan. Asemoinnin yhteydessä tehdyt ratkaisut ja arviot antavat viitteitä siitä, miten paljon eri segmenteistä voidaan tavoittaa asiakkaita. Tässä yhteydessä tulisi miettiä myös, pystytäänkö kilpailijoilta mahdollisesti houkuttelemaan asiakkaita ja paljonko. Suurimman asiakasyödyn tarjoava yritys voittaa myös eniten asiakkaita kilpailijoiltaan. Kannattaa kuitenkin olla realistinen, sillä asiakkaiden vieminen kilpailijoilta on yleensä vaikeampaa, kuin mitä etukäteen osataan arvioida.

## Markkinointistrategia

Strategia kuvaa lähestymistapaa, jolla tavoite pyritään saavuttamaan. Markkinointistrategia määrittää ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Yleisesti ottaen markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä niin kutsutun 4P-mallin (Product, Price, Place ja Promotion) mukaan neljään luokkaan, joita ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä.

**Tuote:** mitä ominaisuuksia tuotteella pitää olla, jotta se täyttää olennaiset asiakastarpeet.

**Hinta:** mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa, ja mitä hinnoittelustrategialla pyritään saavuttamaan.

**Jakelu:** miten tuote aiotaan toimittaa asiakkaille.

**Markkinointiviestintä:** millaista viestintää käytetään, jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan vakuuttuneiksi tuotteen hyödyistä.

## Tuote

Alkuperäinen tuoteidea on antanut jo jonkinlaisen kuvan tuotteen ominaisuuksista. Asiakassegmenttien tarkemman analysoinnin jälkeen tulee päättää, vastaako tuote todella segmenttien tarpeita vai pitääkö tuotetta mukauttaa joiltakin osin. Tässä yhteydessä herää usein kysymys, pitäisikö kaikille segmenteille tarjota vakiotuotetta vai mukauttaa tuotetta eri segmenttien tarpeita vastaavaksi.

## Hinta

Asemoinnin yhteydessä on jo alustavasti päätetty, miten tuote saadaan erottumaan kilpailijoiden tuotteista. Hinnoittelu on myös tärkeä asemointitekijä, jonka yhteydessä tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa?
- Mitä hinnoittelustrategiaa käytetään?

*Mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa?*

Tuotteen korkein mahdollinen hinta on se, jonka asiakas on valmis maksamaan. Tämä on vastoin yleistä käsitystä, jonka mukaan hinta määräytyy suoraan kustannusten mukaan. Kustannukset vaikuttavat tietysti tuotteen hintaan, mutta kustannusten ja hinnan välinen suhde on ratkaisevan tärkeä vain silloin, kun arvioitu hinta ei kata kustannuksia. Kustannukset ovat tärkeitä ainoastaan siksi, että kustannusten ja hinnan välinen ero määrää voiton, jonka maksimoiminen on tietysti jokaisen yrityksen tavoite.

Asiakkaan maksama korkein mahdollinen hinta riippuu kilpailijoiden hinnoittelusta sekä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottamasta hyödystä. Asiakkaan saama hyöty on määritetty liikeideassa tai tuotekuvauksessa, ja siitä on ehkä jopa esitetty määrällinen arvio. Tässä vaiheessa tulee määrittää hintahaarukka käyttämällä oheisessa *Hinnoittelu asiakkaan saaman hyödyn perusteella* -taulukossa kuvattua menetelmää. Oletuksia voi varmentaa ja tarkentaa mahdollisten asiakkaiden kanssa käytävissä keskusteluissa.

#### HINNOITTELU ASIAKKAAN SAAMAN HYÖDYN PERUSTEELLA

Kun teleoperaattori halusi aikaisemmin lisätä siirtokapasiteettiaan, sen piti asentaa uusia kaapeleita. Tarvitavat kaivutyöt maksoivat olosuhteiden mukaan 25- 75 euroa metriä kohden. 50 kilometriä uutta kaapelia tuli näin ollen maksamaan 1,25- 3,75 miljoonaa euroa.

Ciena Corporation tarjoaa uusien kaapelien vaihtoehdoksi elektronisia laitteita, jotka kasvattavat nykyisten lasikuitukaapelien kapasiteettia käyttämällä valon aallonpituuteen perustuvaa kaistanjakoa eli multipleksointia. Yhden ainoan säteen käyttämisen sijasta valoa lähetetään kaapeleissa useina aallonpituuksiltaan erilaisina väreinä. Kukin väri kuljettaa yhtä paljon tietoa kuin alkuperäinen säde. Siirtokapasiteetin 24-kertaiseksi kasvattavan laitteen valmistaminen maksaa Ciena Corporationille suurin piirtein saman verran kuin hyvin varustellun PC:n valmistaminen. Mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa, kun otetaan huomioon, että kehityskustannukset on katettava ja että hinnan tulisi heijastaa myös ideasta saatavaa hyötyä?

Ciena Corporation myy 24 kanavan järjestelmää 1,25 miljoonalla eurolla eli noin 50 kilometrin lisäkaapelin kaivukustannusten hinnalla.

#### *Mitä hinnoittelustrategiaa käytetään?*

Hinnoittelustrategia riippuu yrityksen tavoitteista: haluaako yritys tunkeutua markkinoille nopeasti edullisella hinnalla (penetraatiostrategia), vai haluaako se saada jo alkuvaiheessa parhaan mahdollisen tuoton (kermankuorintastrategia)?

Uusilla yrityksillä on hyviä syitä käyttää kermankuorinta-hinnoittelua seuraavissa tapauksissa:

- Uusi tuote asemoidaan tavallisesti muita paremmaksi, joten sen hintakin voi olla korkeampi.

- Korkeammat hinnat tuottavat suurempia katteita ja antavat uudelle yritykselle mahdollisuuden rahoittaa kasvunsa itse. Uudet investoinnit voidaan rahoittaa voittovaroilla eikä uusia ulkopuolisia sijoittajia tarvita.
- Kermankuorintastrategiassa alkuinvestoinnit ovat yleensä pienemmät, koska kysyntäkin on yleensä pienempää. Sijoittajat haluavat mahdollisuuksien mukaan välttää lisäinvestointeihin liittyvää riskiä ja noudattavat mieluummin kermankuorintastrategiaa, josta voi myöhemmin siirtyä aggressiivempaan hinnoitteluun.

Penetraatiostrategia saattaa tulla kyseeseen seuraavissa tapauksissa:

- *Uusi standardi*: Netscape pystyi määrittämään uuden standardin, kun se jakeli internet-selaintaan ilmaiseksi. Apple noudatti Macintosh-tuotteellaan kermankuorintastrategiaa ja menetti siten mahdollisuutensa saada Macintosh standardiksi.
- *Tuotantojärjestelmä*: yritysten, joilla on suuret kiinteät kustannukset, pitää löytää suuri määrä asiakkaita hyvin nopeasti, jotta ne saavat toimintansa kannattavaksi. FedEx on tästä klassinen esimerkki: ilmakuljetukset ja lajittelutoimistot vaativat samanlaisia investointeja riippumatta siitä, kuljettaako yritys tuhansia vai miljoonia postilähetyksiä.
- *Kilpailu*: jos alalle tulon esteet ovat pienet, kilpailu todennäköisesti kiristyy. Penetraatiostrategia on paras tapa varmistaa suuri markkinaosuus ennen kuin kilpailijat ehtivät markkinoille. Samalla kuitenkin kannattaa miettiä, onko tällainen liiketoiminta edes kannattavaa uudelle yritykselle.

## ESIMERKKEJÄ MYYNTIKATTEISTA

Myyntikatteen suuruus vaihtelee toimialoittain ja riippuu esimerkiksi seuraavista tekijöistä:

- markkinoilla vallitseva kilpailutilanne (kireä kilpailu vähentää katteita)
- yrittäjän liiketoiminnan tehokkuus (parantaa katteita)
- tuotteen monimutkaisuus (lisää katteita), määrä, valmistusaika ja varastotaso (mitä enemmän yksiköitä ja mitä lyhemmissä ajassa valmistus tapahtuu, sitä pienempiä ovat katteet).

### Vähittäiskauppa

lääkkeet	30 %
tekstiilit	50 %
urheilutarvikkeet	35- 50 %
uudet autot	10- 15%
matkapuhelimet	10 %

### Tukkukauppa

lääkkeet	10 %
elintarvikkeet ja juomat	5 %

### Valmistava teollisuus

lääkkeet	60 %
tietokoneet (PC)	10 %
tietokoneet (palvelimet)	15- 20 %

## Jakelu

Tuotteen tai palvelun toimittaminen loppuasiakkaalle pitää sisällään merkittävän markkinointipäätöksen. Jakelukanavan valintaan vaikuttavat useat tekijät, joista mainittakoon esimerkkeinä seuraavat:

- Miten paljon mahdollisia asiakkaita on olemassa?
- Ovatko asiakkaat yrityksiä vai yksityishenkilöitä?
- Miten he haluavat hankkia tuotteen tai palvelun?
- Tarvitaanko tuotteen myynnissä henkilökohtaista opastusta?
- Mihin hintaluokkaan tuote kuuluu?



Yrityksen pitää tehdä periaatteellinen päätös siitä, hoitaako se jakelun itse vai käyttääkö se erillistä jakeluyritystä. Tällainen make or buy -päätös vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen organisaatioon ja liiketoimintamalliin. Tästä on kirjoitettu tarkemmin tämän osion luvussa *Liiketoimintamalli ja organisaatio*. Jakelukanavan valinta liittyy siis läheisesti muihin markkinointipäätöksiin ja vaikuttaa kauttaaltaan yrityksen valitsemiin toimintamalleihin.

### **Jakelukanava: tie asiakkaan luo**

Varsinkin tietotekniikan kehittyminen on lisännyt viime vuosina suuresti eri jakelukanavien määrää. Seuraavassa muutamia esimerkkejä:

- *Vähittäismyymälät*: tuotteita myydään vähittäismyymälöissä, joissa mahdolliset asiakkaat ovat hyvin tavoitettavissa. Jotta tuote saadaan vähittäismyymälöiden valikoimaan, tulee sen tarjoaman voiton olla kilpailukykyinen. Lisäksi on tärkeää saada tuotteille hyvä hyllytila, joka tietysti on vaikeaa, koska sitä tavoittelevat myös kilpailijat.
- *Ulkopuoliset agentit*: erikoistuneet yritykset toimivat agentteina ja jakelevat eri valmistajien tuotteita. Ulkopuoliset agentit ovat suhteellisen kalliita, mutta ne veloittavat vain toteutuneesta myynnistä. Myyntiagentit ovatkin uusille yrityksille houkutteleva jakelukanava, koska yrityksen oma riski on rajallinen. Hyviä agenteja on kuitenkin vaikea löytää.
- *Franchising*: liikeidean käytännön toteutuksen hoitaa itsenäisesti franchisen eli toimiluvan haltija, joka maksaa käyttöoikeusmaksun toimiluvan myöntäjälle. Toimiluvan myöntäjä säilyttää itsellään oikeuden määrätä tuotemerkin strategiasta ja tuotetta koskevista päätöksistä. Franchising mahdollistaa maantieteellisesti nopean kasvun ja tehokkaan markkinoinnin koordinoinnin pienellä investoinnilla.
- *Tukkuliikkeet*: pienen yrityksen voi olla vaikeaa pitää yhteyksiä lukuisiin vähittäismyymiin. Tukkuliikkeet, joilla on hyvät yhteydet vähittäisliikkeisiin, voivat hoitaa tämän tehtävän yrityksen puolesta. Ne voivat auttaa markkinoille tunkeutumisessa ja vähentää jakelukustannuksia, vaikkakin perivät tekemästään työstään pienen korvauksen.

- *Omat myyntipisteet:* oma jakeluverkosto valitaan silloin, kun myyntitapahtuman puitteet ovat erityisen tärkeitä tuotteelle ja kun markkinat pystytään kattamaan muutamien myyntipisteiden kautta. Omat myyntipisteet vaativat investointeja, mutta tarjoavat parhaat mahdollisuudet hallita asiakas-kontakteja.
- *Omat myyntiedustajat:* näitä käytetään lähinnä monimutkaisille tuotteille, kuten investointihyödykkeille, joita varten tarvitaan tuotteeseen perehtyneitä myyjiä. Henkilökohtaiset käynnit asiakkaiden luona vaativat aikaa ja rahaa, joten asiakkaiden määrän pitää olla suhteellisen pieni ja tuotteiden yksikköhinnan korkea.
- *Puhelinpalvelukeskus:* mainoksissa kehoitetaan asiakkaita tilaamaan tuote puhelimitse. Tämä on hyvä tapa toimittaa yksinkertaisia tuotteita asiakkaille ilman, että perustetaan myymälöitä koko myyntialueelle. Yritys voi käyttää myös erityispalveluja tarjoavia puhelinpalveluyrityksiä, jotka vastaanottavat tilaukset ja toimittavat ne edelleen yritykselle.
- *Internet:* internet on suhteellisen uusi myyntikanava. Periaatteessa globaalit markkinat ovat saavutettavissa hyvin vähäisin kustannuksin. Internetiä käyttää vielä rajallinen, joskin nopeasti kasvava mahdollisten asiakkaiden joukko.

## Markkinointiviestintä

Mahdollisten asiakkaiden pitää tietää tuotteen olemassaolosta, ennen kuin he voivat kiinnostua siitä. Jotta tuote huomataan, mahdollisille asiakkaille tulee antaa tietoa siitä, houkutellessa käyttämään sitä ja herättää luottamusta siihen. Asiakkaille pitää selittää tuotteen edut ja heidän täytyy saada vakuuttuneiksi siitä, että tuote tyydyttää heidän tarpeensa paremmin kuin kilpailevat tuotteet tai palvelut ja myös paremmin kuin mikään vaihtoehtoinen ratkaisu. Asiakkaiden huomion voi saada monella eri tavalla

- perinteinen mainonta: sanoma- ja aikakauslehdet, ammattilehdet, erikoisjulkaisut, radio, televisio
- suoramarkkinointi: valituille asiakkaille lähetettävä suoramainonta, puhelinmarkkinointi, internetmainokset, sähköposti

- suhdetoiminta: yrityksen tai median tiedotteet yrityksen tuotteesta, yrityksestä ja perustajista
- näyttelyt ja messut
- sponsorointi
- asiakaskäynnit.

Viestintä on kallista, joten se pitää kohdentaa mahdollisimman tarkasti. Vuonna 1999 Suomessa käytettiin mediamainontaan yhteensä noin miljardi euroa. Mikäli yrityksen mainosbudjetti on miljoonaa euroa, voidaan sillä ostaa Suomessa yksi promille kaikesta mainonnasta. Tämän takia kannattaa mainonnan kohderyhmä valita tarkkaan.

Asiakkaita lähestyttäessä kannattaa keskittyä varsinaisten ostopäätösten tekijöihin. Esimerkiksi useimmissa perheissä nainen tekee suuren osan päivittäisistä ostopäätöksistä. Yrityksissä osto-osastot tekevät suuren osan päätöksistä itse tai tekevät suosituksia, jotka ovat tavallisesti alustavia ostopäätöksiä.

#### ESIMERKKEJÄ MAINONNAN KUSTANNUKSISTA

<i>media</i>	<i>ilmoitus</i>	<i>kampanja</i>	<i>hinta (EUR)</i>
valtakunnallinen sanomalehti (Helsingin sanomat)	1/1, neliväri	4 toistoa arkisin	82 000
maakunnallinen sanomalehti (Aamulehti)	1/1, neliväri	4 toistoa arkisin	67 000
taloudellinen aikakauslehti (Talouselämä)	1/1, neliväri	4 toistoa	30 000
valtakunnallinen TV-kanava (MTV3)	30 sekunnin spotti	17 toistoa	85 000
valtakunnallinen radio (Radio Nova)	30 sekunnin spotti	70 toistoa	27 000
paikallisradio (Radio Sata, Turku)	30 sekunnin spotti	70 toistoa	4 500
maantiejättitaulut	115 kpl	4 vko	45 000
internet (Iltalehti Onlinein kotisivu)	mainospainike	4 vko	4 700

Lähde: Dagmar, Mediakatsaus Helmikuu 2000, MTV3.

## Asiakassuhteen hallinta

Yrityksen perustamisvaiheessa tulee keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan. On kuitenkin syytä pohtia, miten tulevia asiakassuhteita hoidetaan, etenkin mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista. Asiakassuhteen hallintaan kuuluu asiakkaiden hankinnan lisäksi myös asiakassuhteen ylläpito niin, että asiakkaat myös pysyvät yrityksen tuotteiden tai palvelujen käyttäjinä. Onnistunut asiakashallinta tuottaa uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita tai palveluja myös muille. Esimerkkeinä onnistuneesta asiakashallinnasta ovat lentoyhtiöiden frequent flyer -kortit, joiden avulla ihmisiä motivoidaan bonuspisteitä keräämällä käyttämään toistuvasti yrityksen palveluita ja tuotteita.

Yksi olennainen osa asiakassuhteen hallintaa on erottaa toisistaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. Tämän jälkeen yritys voi ryhtyä toimenpiteisiin kannattavien asiakkaiden pitämiseksi ja kannattamattomien asiakkaiden kehittämiseksi tuottavammiksi. Kannattamattomat asiakkaat ovat yleensä pieni ryhmä, joka kuluttaa yrityksen resursseja myyntituottoja enemmän. Yleensä nämä asiakkaat saadaan kannattavammiksi nostamalla hintoja ja vähentämällä niihin panostettuja myyntiresursseja.

## MARKKINOINNIN TARKISTUSLISTA

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Onko ainutlaatuinen myyntiväittämä tarkka ja asiakkaan näkökulmasta laadittu?
- Millaisista asiakkaista kohdesegmentti koostuu? Miksi juuri tämä segmentti kiinnostaa yritystä?
- Miten suuret ovat kokonaismarkkinat? Miten suuret ovat ne markkinat, joista yritys on kiinnostunut? Miten ne kehittyvät?
- Ketkä ovat kilpailijoita? Mitä korvaavia tuotteita on tarjolla?
- Miten markkinaosuuden ja myyntimäärän odotetaan kehittyvän?
- Millainen hinta tuotteelle on asetettu?
- Mitä jakelukanavia yritys aikoo käyttää?
- Millaista mainontaa tullaan käyttämään? Kuinka paljon se maksaa?
- Mitä mahdollisia esteitä markkinoille pääsyyn liittyy, ja kuinka ne ylitetään?
- Kuinka asiakassuhdetta hallitaan?

# 5. Liiketoimintamalli ja organisaatio

Markkinointisuunnitelmassa määritellään asiakashyöty ja yrityksen olemassaolon tarkoitus asiakkaan näkökulmasta. Tämän jälkeen tulee päättää, mitä toimintoja tarvitaan kyseisen asiakashyödyn tuottamiseksi ja miten näistä toiminnoista voidaan koota liiketoimintamalli. Kaikki tuotteen valmistamiseen tai palvelun tuottamiseen kuuluvat vaiheet on suoritettava järjestelmällisesti ja taloudellisesti, ja ne on suunniteltava koordinoituksi prosessiksi, jotta yritys voi toiminnallaan tuottaa taloudellista hyötyä sekä asiakkailleen että omistajilleen. Liiketoimintamallin toimivuus edellyttää, että yritys tietää, miten yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat toisiinsa. Tähän liittyviä tärkeitä näkökohtia ovat tehtävien ja vastuualueiden jako, henkilöstösuunnittelu, johtaminen ja yrityskulttuuri. Tämän lisäksi yrityksen tulee myös tehdä make or buy -päätöksiä, eli päättää, mitä toimintoja se tekee itse ja mitkä tuotteet tai palvelut sen kannattaa hankkia ulkopuolelta.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita:

- Mikä liiketoimintamalli on ja mitä sen suunnittelussa tulee ottaa huomioon?
- Mihin organisatorisiin kysymyksiin yrityksen on löydettävä vastaukset?
- Mitä tulee ottaa huomioon make or buy -päätöksenteossa ja kumppanuussuhteiden luomisessa?

## Liiketoimintamalli

Yrityksessä tapahtuvien toimintojen ja niiden välisten suhteiden järjestelmällisestä kuvauksesta syntyy liiketoimintamalli. Se kattaa toiminnot, joiden avulla yritys saa tuotteen tai palvelun tuotetuksi ja toimitetuksi asiakkaille. Liiketoimintamalli on selkeä tapa ymmärtää yrityksen liiketaloudellisia toimintoja. Toiminnot ryhmitellään yleensä selkeyden vuoksi toimintokokonaisuuksiin eli funktioihin. Oheinen kaavio kuvaa lähes kaikille aloille ja yrityksille tyypillistä liiketoimintamallia.



Kuva 6. Yrityksen yleinen liiketoimintamalli.

### Yleisestä liiketoimintamallista yrityskohtaiseen

Yrityksen oman liiketoimintamallin suunnittelun pohjaksi voidaan ottaa edellä kuvattu yleinen malli, mutta se tulee muokata yrityksen liiketoimintaan sopivaksi. Esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen kannattaa jakaa tuotantovaihe osiin, raaka-aineiden käsittelyyn, komponenttien tuotantoon ja kokoonpanoon. Lisäksi saattaa olla välttämätöntä jakaa jake-luvaihe kuljetuksiin sekä tukku- ja vähittäismyyntiin.

Sopiva liiketoimintamalli riippuu suuresti toimialasta ja yrityksestä. Tietokoneiden valmistajan liiketoimintamalli on aivan erilainen kuin pikaruokaketjun, ja tavaratalon liiketoimintamalli on niin ikään aivan erilainen kuin suorajakelua harjoittavan yrityksen. Vaikka yritykset valmistaisivat tai myisivät täsmälleen samoja tuotteita, voi liiketoimintamalli olla hyvinkin erilainen. Liiketoimintamalleille ei ole olemassa yleispäteviä sääntöjä, vaan kunkin yrityksen pitäisi laatia itselleen looginen ja kat-tava, mutta samalla yksinkertainen liiketoimintamalli.

## Keskittymisen tärkeys

Yksi tärkeimmistä liiketoimintamallia koskevista kysymyksistä on, mihin tehtäviin yrityksen tulisi keskittyä itse ja mitkä pitäisi jättää muiden eli tavarantoimittajien, asiakkaiden tai kumppaneiden hoidettaviksi. Koska uuden yrityksen johtoryhmän jäseniltä puuttuu yleensä tarvittavia taitoja, he eivät pysty hoitamaan kaikkia tehtäviä itse riittävän tehokkaasti. Johtoryhmän tuleeekin selvittää, mihin toimintoihin henkilöstön kannattaa käyttää aikaansa, jotta yritys voi tuottaa asiakkailleen mahdollisimman suuren hyödyn ja saada etumatkaa kilpailijoihin nähden. Tämän vuoksi uuden yrityksen avainsana on keskittyminen. Kun yritys on selvittänyt liiketoimintamallinsa vaiheet, sen on keskityttävä hoitamaan itse niitä toimintoja, jotka se osaa paremmin kuin muut. Erikoistuminen ydinalueisiin on nykyään selvästi nähtävissä monilla toimialoilla.

Kun Henry Ford alkoi valmistaa autoja, hänen tarkoituksenaan oli toteuttaa kaikki liiketoimintamallin vaiheet yrityksen sisällä. Hän osti jopa suuria metsäalueita hankkiakseen riittävästi puuta T-mallin runkoa varten. Nykyään Ford keskittyy vain muutamaaan liiketoimintamallin vaiheeseen eli tuotekehitykseen ja markkinointiin. Tuotanto merkitsee Fordilla vain lopullista kokoonpanoa, sillä kaikki muut tuotantovaiheet teetetään alihankkijoilla. Myynti, jakelu ja huolto ovat itsenäisten jälleenmyyjien hoidossa.

Erikoistuminen on erityisen tärkeää kasvuyrityksille, sillä niiden on pakko keskittää kaikki voimavaransa muutamaaan liiketoimintamallin vaiheeseen. Jopa ohjelmistoalan jättiyritys Microsoft aloitti toimintansa keskittymällä yksinomaan DOS-käyttäjärjestelmän kehittämiseen: kaikki muut liiketoimintamallin toimintokokonaisuudet – tuotanto, jakelu ja markkinointi mukaan lukien – olivat IBM:n vastuulla.

Myös Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelmassa keskittyminen on selkeästi nähtävissä. Yritys itse keskittyy kustantamiseen ja markkinointiin ja ostaa täydentäviä palveluita muun muassa käännöstoimistoilta, äänitysstudioilta, mainostoimistoilta ja painotaloilta.

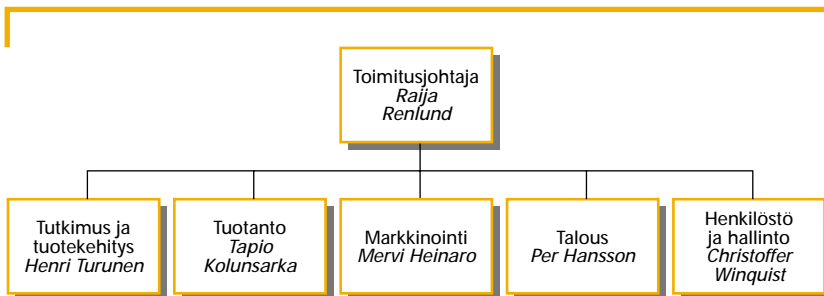


## Organisaatio

Liiketoimintamallin ohella yrityksen tulee pohtia myös sisäiseen organisointiin liittyviä asioita. Uuden yrityksen ei tarvitse laatia monimutkaista kaaviota koko organisaatiosta. Tärkeämpää on, että yritys jakaa vastuualueet selvästi ja suunnittelee yksinkertaisen organisaatorakenteen, johon sisältyy vain muutama taso: toimitusjohtaja, toimintojen johtajat ja henkilöstö. Tarkemman organisaatorakenteen kannattaa antaa kehittyä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Organisaation pitää olla joustava ja kyetä sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joten toimintaansa aloittavan yrityksen tulisi olla valmis muuttamaan organisaatiotaan useita kertoja ensimmäisten toimintavuosien aikana.

### Tehokas organisaatio

Liiketoimintamallin määrittämisen jälkeen yrityksen ihmiset ja vastuut voidaan jakaa eri osa-alueille ja määrittää selkeästi, kuka vastaa mistäkin tehtävästä ja alueesta. Organisaatio on valmis toimimaan, kun koko yrityksen kattavat toimintokokonaisuudet, kuten johtaminen, henkilöstöhallinto ja taloushallinto, on määritetty. Organisaation pitäminen yksinkertaisena varmistaa sen, että jokainen johtoryhmän jäsen ottaa vastuulleen selvästi määritellyt tehtävät ja suorittaa ne itsenäisesti. Vastuunjaon ja muodollisen organisaatorakenteen ei kuitenkaan saa antaa jäykistää yrityksen toimintaa, joten sisäistä koordinaatiota eri toimintojen välillä luonnollisesti tarvitaan. Näin varmistetaan se, että eri tahojen toimenpiteet ovat samansuuntaisia ja johtoryhmän jäsenet voivat tarvittaessa hoitaa toistensa työtehtäviä lyhyelläkin varoitusaikalla.



Kuva 7. Uuden yrityksen yksinkertainen organisaatio.

## Henkilöstösuunnittelu

Nopeasti kasvavan uuden yrityksen on tärkeää suunnitella järjestelmällisesti henkilöstötarpeitaan. Kasvu vaatii uuden henkilöstön rekrytointia, minkä lisäksi uudet työntekijät tulee tutustuttaa organisaatioon ja kouluttaa tehtäviinsä. Hyvin suunniteltu organisaatio helpottaa selkeiden toimenkuvien laatimista ja oikeanlaisten uusien työntekijöiden etsimistä. Pätevää asiantuntijahenkilöstöä ei ole aina helppo löytää edes suuren työttömyyden aikana. Yritys joutuu usein houkuttelemaan hyviä työntekijöitä tulevilta kilpailijoiltaan. Joissakin tapauksissa kilpailijat saattavat asettaa useiden kuukausien karenssiaikoja lähville työntekijöilleen, joten rekrytoinnit kannattaa suunnitella ajoissa.

## ESIMERKKEJÄ HENKILÖSTÖKULUISTA

Yritysten maksamat palkat riippuvat voimakkaasti esimerkiksi toimialasta, työntekijän iästä, kokemuksesta ja taidoista. Varsinkin ylimmän johdon palkoissa hajonta on suurta. Alla on esitetty suuntaa antavia lukuja. Varsinaisten palkkojen lisäksi kysymykseen tulevat usein myös erilaiset kannustinjärjestelmät, kuten tulospalkkaus ja optioedut.

<i>tehtävä</i>	<i>vuosiansio(EUR)</i>
toimitusjohtaja (alle 30 työntekijän yritys)	45 000 -
myyntijohtaja	37 000 - 60 000
talousjohtaja	33 000 - 50 000
lakimies	37 000 - 55 000
atk-ammattilainen	30 000 - 45 000
tuotesuunnittelija	25 000 - 42 000
metallityöntekijä	23 000 - 30 000
ostaja	22 000 - 33 000
työnjohtaja	22 000 - 30 000
johdon sihteeri	20 000 - 30 000
kirjanpitäjä	18 000 - 23 000
osastos sihteeri	18 000 - 23 000
puhelinvaihteen hoitaja	16 000 - 20 000

Työntekijälle maksettavan palkan lisäksi työnantajan on Suomessa maksettava erilaisia lakisääteisiä sivukuluja. Näitä ovat eläke-, työttömyys-, ryhmähenki- ja tapaturmavakuutusmaksut sekä sosiaaliturvamaksut ja lomaltapaluurahat.

Lakisääteisten palkan sivukulujen suuruus vuonna 2000 oli yrityksen koosta ja toimialasta riippuen 27- 41 % maksettujen palkkojen määrästä.

Lähde: Lakimiesliitto, Suomen Ekonomiliitto, Tekniikan Akateemisten liitto, Teollisuus ja Työnantajat, Tietoviikko, Tilastokeskus ja Verohallitus.

## Yrityksen arvot

Organisaation virallisten puitteiden ohella yrityksen tulee pohdita myös edustamiaan pehmeitä arvoja. Kuten kaikkiin yhteisöihin, myös yrityksiin muodostuu omat menettelytapansa, jotka vaikuttavat sekä koko organisaation että siihen kuuluvien yksilöiden käyttäytymiseen. Näistä käyttäytymiseen vaikuttavista normeista ja arvoista käytetään yleensä nimitystä yrityskulttuuri.

Uusien yritysten arvot ovat peräisin perustajilta tai johtoryhmältä, ja usein ne muotoillaan myös kirjallisesti. Tärkeintä on kuitenkin, että jokainen organisaation jäsen elää yrityksen arvojen mukaisesti, sillä pelkät kultakehyksiin sijoitetut arvolausunnot eivät riitä yrityskulttuurin synnyttämiseen. Jos yritys onnistuu luomaan vahvan yrityskulttuurin, saadaan siitä kilpailuetua pitkällä aikavälillä, sillä arvot houkuttelevat yritykseen erinomaista henkilöstöä. Yrityskulttuuri voidaan ymmärtää myös laajemmin, jolloin siihen saattaa sisältyä myös kannustinjärjestelmiin kuuluvia seikkoja, kuten osakeoptioita ja tulospalkkioita.

#### ESIMERKKI YRITYKSEN ARVOISTA

Nokian arvot ovat seuraavat:

- Asiakastyytyväisyys: muodostaa perustan kaikille Nokian toiminnoille.
- Yksilön kunnioittaminen: Nokia uskoo yksilöön, olipa hän sitten työntekijä, liikekumppani tai asiakas.
- Tuloksellisuus: Nokian työntekijät työskentelevät laaditun strategian ja hyvin määriteltyjen tavoitteiden mukaan.
- Jatkuva oppiminen: kaikilla on oikeus etsiä keinoja, joilla parantaa omaa työpanostaan.

Lähde: Nokia ja ympäristö, 1999.

## Oikea sijainti

Yrityksen menestys saattaa joissain oloissa riippua ratkaisevasti oikean sijaintipaikan löytämisestä. Varsinkin vähittäiskaupassa sopivan sijainnin löytäminen on liikkeen menestyksen kannalta ratkaisevaa. Muutamia perinteisiä sijaintiin liittyviä tekijöitä ovat

- asiantuntijoiden ja erikoistaitojen saatavuus
- markkinoiden läheisyys
- taloudellinen ympäristö: taloudellinen ilmasto, työttömyys, maan hinta, vuokrat
- juridinen ympäristö: vastuulainsäädäntö, verot
- poliittinen ympäristö: omistussuoja, sääntely.

Kasvavan yrityksen tulee varautua siihen, että se joutuu vaihtamaan toimitilojaan ensimmäisten vuosien aikana useita kertoja. Tästä syystä kannattaa välttää pitkäaikaisia vuokrasopimuksia ja etsiä joustavia tilaratkaisuja.

#### ESIMERKKEJÄ VUOKRAKUSTANNUKSISTA SUOMESSA

Liike- ja toimistotilojen keskiarvovuokria eri kaupunkien keskustoissa

<i>kaupunki</i>	<i>liiketilat EUR/m<sup>2</sup>/kk</i>	<i>toimistotilat EUR/m<sup>2</sup>/kk</i>
Helsinki	17- 105	13,5- 27
Tampere	8,5- 67	7,5- 11,5
Turku	5- 67	6- 11
Oulu	8,5- 50	6,5- 10
Kuopio	6,5- 84	6,5- 11
Jyväskylä	8,5- 45	7,5- 11

Tehdas-, ja varastotilojen vuokrat eri kaupungeissa

<i>kaupunki</i>	<i>EUR/m<sup>2</sup>/kk</i>
Pääkaupunkiseutu	5- 8,5
Tampere	2,5- 5
Turku	2,5- 6,5
Oulu	2,5- 6
Kuopio	3,5- 6
Jyväskylä	3,5- 6,5

Lähde: Catella Property Consultants, Markkinakatsaus 2000.

## Make or buy -päätökset ja kumppanuudet

Ydintoimintojen ja tarvittavan liiketoimintamallin määrittelyn jälkeen yrityksen tulee päättää yksittäisten toimintojen toteuttamisesta. Valitun ydinalueen ulkopuoliset toiminnot, kuten kirjanpito, puhelinvaihteen hoito ja henkilöstöhallinto, kannattaa yleensä siirtää hoidettaviksi yrityksen ulkopuolelle.

## Make or buy -päätökset

Make or buy -päätöksiä tehtäessä tulisi harkita laajasti kaikkia niihin liittyviä etuja ja haittoja. Tavarantoimittajien kanssa solmittuja sopimuksia ei voi useinkaan irtisanoa lyhyessä ajassa, ja monia kumppaneita on vaikea korvata uusilla. Päätöksenteossa tulisi soveltaa pääasiassa seuraavia kriteereitä:

- *Strateginen merkitys:* yrityksen perustamispäätöksen taustalla on aikomus tarjota jotain tuotetta tai palvelua kilpailijoita paremmin oman osaamisen avulla. Tämä osaaminen on yritykselle strategisesti tärkeä alue, minkä vuoksi se tulisi pitää omassa valvonnassa. Esimerkiksi teknologiayritys ei juurikaan ulkoista tutkimus- ja tuotekehitystoimintaansa, eikä kulutustavaroiden valmistaja luovuta markkinointia kolmannen osapuolen hoidettavaksi.
- *Paras toimittaja:* yrittämisessä tarvitaan usein taitoja, joita ei välttämättä löydy johtoryhmästä. Tästä syystä johtoryhmän tulee miettiä jokaisen toiminnon osalta, kannattaako yrityksen tehdä se itse vai olisiko edullisempaa teettää se erikoistuneella alihankkijalla. Elektronista laitetta kehittävällä yrityksellä on elektroniikan asiantuntemusta, muttei välttämättä tarvittavaa valmistusosaamista, joten sen on järkevää ostaa valmistustoiminnot yrityksen ulkopuolelta. Erikoistuneet yritykset kykenevät usein suorittamaan tehtävän muita paremmin ja edullisemmin, koska niillä on tarvittavaa kokemusta ja suuremmat tuotantomäärät.
- *Saatavuus:* ennen ostopäätöksen tekemistä on selvítettävä, onko tuotetta tai palvelua saatavilla markkinoilta tarvittavien vaatimusten mukaisena. Yrityksen kannattaa käydä neuvotteluja useiden tavarantoimittajien kanssa löytääkseen parhaat ostoehdot. Tavarantoimittajia voidaan usein myös auttaa parantamaan tarjouksiaan ottamalla ne mukaan jo tuotekehitysvaiheessa. Ellei yritys löydä tarvittavalle tuotteelle tai palvelulle sopivaa toimittajaa, se saattaa löytää liikeyrityksen, joka on valmis kehittämään osaamistaan voidakseen valmistaa vaatimusten mukaisen tuotteen.

## Kumppanuudet

Jokaisella yrityksellä on muiden yritysten kanssa liikesuhteita, joiden laatu ja tiiviys vaihtelevat satunnaisesta suhteesta aina läheiseen yhteistyöhön ja keskinäiseen riippuvuuteen johtavaan strategiseen liittoutumaan. Uuden yrityksen on erityisen tärkeää miettiä, miten se tekee yhteistyötä muiden yritysten kanssa, sillä kaikilla yhteistyömuodoilla on etunsa ja haittansa, josta seuraavassa esimerkkejä:

- Satunnaiset kumppanuudet eivät velvoita kumpaakaan osapuolta, ja molemmat osapuolet voivat lakkauttaa kumppanuuden nopeasti ja vaivattomasti. Myyjä ei kiinnitä välttämättä huomiota asiakkaan erityisvaatimuksiin, koska mukautettuja tuotteita ei ole helppo myydä muille asiakkaille. Satunnaiset kumppanuudet ovat tavallisia massamarkkinatuotteiden, yksinkertaisten palvelujen ja vakiokomponenttien markkinoilla, koska niille löytyy helposti vaihtoehtoisia toimittajia ja ostajia.
- Tiiville kumppanuuksille on ominaista osapuolten suuri riippuvuus toisistaan, ja niissä on yleensä kyse erikoistuotteista tai -palveluista tai suurista toimitusmääristä. Näissä tilanteissa kummankin osapuolen on hyvin vaikeaa vaihtaa kumppania. Ostajan on vaikea saada joltain toiselta toimittajalta nopeasti suuria määriä erikoiskomponentteja, ja myyjän on puolestaan vaikea löytää erikoiskomponenteille muita ostajia lyhyellä varoitusajalla. Tämän tyyppisen suhteen etuina ovat sen turvallisuus sekä mahdollisuus keskittyä omiin vahvuuksiin ja hyötyä samalla kumppanin vahvuuksista.

Kumppanuuden kehittyminen menestyväksi liikesuhteeksi edellyttää muutamien perusehtojen toteutumista:

- *Molempia osapuolia hyödyttävä tilanne:* kummankin osapuolen pitää saada osuutensa kumppanuuden eduista. Jos kumppanuus ei tuota etuja kummallekaan, pitkäaikaisen yhteistyön edellytyksiä ei ole.
- *Riskien ja sijoitusten välinen tasapaino:* kumppanuuteen sisältyy riskejä, mutta niihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota varsinkaan silloin, kun liiketoiminta sujuu ongelmitta. Vain

yhdelle asiakkaalle tuotteitaan toimittava yritys saattaa joutua vaikeaan tilanteeseen, jos asiakas yhtäkkiä supistaa tuotantoon ja ostaa aiempaa vähemmän komponentteja. Tilanne on vielä vaikeampi, jos toimittaja on hankkinut tuotantovälineitä, joita ei voida käyttää muiden asiakkaiden tilauksia varten. Asiakas saattaa puolestaan joutua vaikeuksiin, jos myyjä ei pysty hoitamaan sovittuja toimituksia, esimerkiksi konkurssin, tulipalon, lakon tai muun syyn takia. Riskit ja niiden mahdolliset taloudelliset seuraukset pitää ottaa huomioon etukäteen, ja niistä pitää mahdollisuuksien mukaan olla maininta myös sopimuksessa.

- *Kumppanuus irtisanottavissa*: liikesuhteissa esiintyy jännitteitä, joten yrityksen tulee varmistaa, että sopimuksissa määritetään heti alkuvaiheessa ehdot, joiden perusteella kumppanuus voidaan irtisanoa. Yrityksen pitää miettiä jo liike-toimintasuunnitelman laadintavaiheessa, ketkä ovat tulevia yhteistyökumppaneita ja missä muodossa yhteistyötä tehdään. Kumppanuudet tarjoavat uudelle yritykselle mahdollisuuden hyötyä vakiintuneiden yritysten osaamisesta ja keskittyä omien vahvuksiensa kehittämiseen. Tällä tavalla yritys pystyy kasvamaan nopeammin kuin mitä se pystyisi toimiessaan yksin.

#### LIIKETOIMINTAMALLIN JA ORGANISAATION TARKISTUSLISTA

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen liiketoimintamalli yrityksellä on?
- Mitä liiketoimintamallin toimintoja yritys tekee itse, ja mitkä se ostaa? Mihin yritys keskittyy?
- Mistä toiminnoista organisaatio koostuu, ja miten ne on organisoitu?
- Mitkä arvot ja normit ovat ominaisia organisaatiolle?
- Keiden kumppaneiden kanssa yritys toimii? Mitä etuja yhteistyö antaa yritykselle ja sen kumppaneille?





# 6. Toteuttamis- suunnitelma

Toteuttamissuunnitelman laatiminen on tärkeää yrityksen rahoitustarpeen ja riskien kartoittamiseksi. Suunnitelma pakottaa ajattelemaan mahdollisia eteen tulevia tilanteita sekä arvioimaan niiden vaikutusta koko yritystoiminnan kannalta. Realistinen suunnittelu on kuitenkin vaikeaa, kun yrityksen perustajilla ei ole kokemusta yritystoiminnan käynnistämisestä eikä myöskään uudesta liikeideasta. Vaikka suunnitelmasta siirrytään nopeasti käytäntöön, tämän ei pitäisi estää yritystä suunnittelemasta mahdollisimman realistisesti, sillä suunnittelun laiminlyönnistä koituu vakavia seurauksia liiketoiminnalle. Suunnittelu on siis työkalu, jota kannattaa käyttää.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita:

- Miten varmistaa suunnittelun tehokkuus?
- Mitä seurauksia on virheellisellä suunnittelulla?
- Miten toteuttamissuunnitelma esitetään liiketoimintasuunnitelmassa?

## Tehokas suunnittelu

Tehokkaaseen suunnitteluun kuuluu organisatorisia ja menettelytapoihin liittyviä näkökohtia. Suunnittelussa kannattaa noudattaa neljää yksinkertaista sääntöä:

### *1. Tehtävien ryhmittely työkokonaisuuksiksi*

Yrityksen käynnistämisen yhteydessä pitää tehdä runsaasti pieniä työtehtäviä, minkä vuoksi on hyvin tärkeää pitää mielessään myös kokonaiskuva. Tämä helpottuu, jos yksittäiset tehtävät ryhmitetään mielekkäiksi työkokonaisuuksiksi. Liiketoimintasuunnitelman ei pitäisi kuitenkaan sisältää enempää kuin kymmenkunta tällaista työkokonaisuutta, koska vastuuhenkilöt voivat halutessaan jakaa omat kokonaisuutensa pienempiin osiin. Kukin kokonaisuus kannattaa jakaa yksinkertaisiin vaiheisiin, joista jokainen päättyy erikseen määritettyyn osatavoitteeseen.

### *2. Neuvojen hankkiminen asiantuntijoilta*

Tärkeissä suunnitteluvaiheissa kannattaa käyttää hyväkseen asiantuntijoiden osaamista, sillä kenenkään asiantuntemus ei kata koko liiketoimintaa. Esimerkiksi markkinoinnin asiantuntija pystyy kertomaan, miten kauan markkinointikampanjan suunnittelu ja toteutus kestävät. Jos asiantuntijan ehdottama aika ei vastaa yrityksen perustajien ajatuksia, omia oletukset pitää kyseenalaistaa ja pohtia, miten päästään etenemään nopeammin.

### *3. Kriittisen polun seuraaminen*

Kokonaissuunnittelu koostuu aina joukosta toisiinsa eri tavoin liittyviä tapahtumia, joista osa on peräkkäisiä ja osa rinnakkaisia. Toimintasarjaa, jossa yhden toiminnon viivästyminen viivästyttää koko projektia, kutsutaan kriittiseksi poluksi. Kriittisen polun toimintoihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, sillä aikaa pystytään säästämään vain, jos kriittisen polun toimintoja nopeutetaan.

#### 4. Riskien rajoittaminen

Riskejä tulee pyrkiä vähentämään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämän vuoksi esimerkiksi markkinatutkimus kannattaa tehdä jo hyvissä ajoin eikä vasta sitten, kun yrityksen tuotteet tai palvelut ovat valmiita markkinoille. Markkinatutkimuksista saatuja tietoja voidaan siten hyödyntää jo yrityksen perustamisen suunnittelussa.

#### MIKSI REALISTINEN SUUNNITTELU ON TÄRKEÄÄ?

- Suunnitelmat lisäävät yrityksen uskottavuutta sijoittajien ja kumppaneiden näkökulmasta.
- Toimintojen ja niiden välisten suhteiden tarkastelu parantaa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia.
- Väärin ja etenkin liian optimististen tavoitteiden asettaminen vaarantaa yrityksen tulevaisuuden.

### Virheellisen suunnittelun seuraukset

Suunnittelussa täytyy aina lähteä liikkeelle oletuksista, jotka voivat olla joko liian optimistisiä tai liian pessimistisiä. Molemmilla virheillä voi olla vakavat seuraukset yrityksen tulevaisuuden kannalta.

### Optimistisen suunnittelun seuraukset

Liian optimistisesta suunnittelusta koituu yritykselle kahdenlaisia ongelmia. Ensinnäkin se saattaa vähentää nopeasti yrityksen uskottavuutta kumppanien silmissä, ja toiseksi se saattaa johtaa helposti epäonnistumiseen yrityksen myöhemmässä vaiheessa. Yritykselle saattaa käydä seuraavasti:

- Aine- ja henkilöresursseja lisätään suunnitelman mukaisesti nopeassa tahdissa ja kustannukset nousevat samaa tahtia, jolloin yritys käyttää varansa nopeasti loppuun.
- Tuotekehityksessä, markkinoille pääsyssä tai myyntitavoitteiden saavuttamisessa viivästytään. Tuottojen saanti siirtyy ja kumulatiiviset kustannukset kasvavat. Yritykselle koituu tappioita, ja se menettää myös varojaan.

- Rahat loppuvat väistämättä ennen kuin suunniteltu menestys toteutuu. Häätapauksessa tarvitaan lisävaroja yrityksen pelastamiseksi.
- Ellei sijoittajia löydy, yritys joutuu konkurssiin. Lisävarojen saanti onnistuu vain, jos yritys löytää sijoittajia, jotka uskovat yhä sen menestykseen. Tämä on kuitenkin varsin epätoivottavaa, koska yritys on menettänyt uskottavuuttaan virheellisen suunnittelun takia. Mikäli halukkaita sijoittajia kuitenkin löytyy, tarkoittaa se yleensä yrittäjien omistusoosuuden vähenemistä yrityksessä.

### Pessimistisen suunnittelun seuraukset

Liian varovainen suunnittelu vaikuttaa ensi näkemältä vähemmän haitalliselta kuin liian optimistinen suunnittelu. Menestys on yritykselle ja sen kumppaneille iloinen yllätys, ja kaikki sujuu ja etenee nopeammin ja paremmin kuin on odotettu. Pessimistisellä suunnittelulla voi kuitenkin olla yhtä vakavia seurauksia, kuten seuraavat kolme tilannetta osoittavat:

- Yritystoiminta käynnistyy ripeästi, mutta yrityksellä ei ole toimintaan tarvittavia resursseja. Kysyntää voidaan yrittää tyydyttää saatavissa olevilla resursseilla, mutta tästä koituu väistämättä laatuongelmia, jotka vaarantavat yrityksen pitkän aikavälin menestyksen. Toisena vaihtoehtona on kasvaa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, vaikka se johtaakin myyntimahdollisuuksien menettämiseen ja houkuttelee alalle lisää kilpailijoita. Kummassakin tapauksessa sekä yrittäjältä että yritykseltä jää merkittävästi lisäarvoa saamatta.
- Liiketoiminta kasvaa odotettua nopeammin. Kasvu edellyttää kuitenkin varoja ja tuotannollisia investointeja. Yritykseltä loppuvat varat, vaikka se tuottaa kirjanpidon mukaan voittoa. Tämän vuoksi yritys tarvitsee lisävaroja suunniteltua aikaisemmin, mikä aiheuttaa ajallisia paineita ja saattaa pakottaa yrityksen suostumaan huonoihin rahoitusehtoihin. Tämä kehitys johtaa helposti maksukyvyttömyyteen, ja kasvava yritys voi ajautua konkurssiin.
- Suunniteltua nopeampi kasvu johtaa nopeasti resurssipuulaan, minkä vuoksi yrityksen toiminnassa priorisoituvat lyhyen aikavälin tehtävät. Tämän vuoksi pidemmän aikavälin

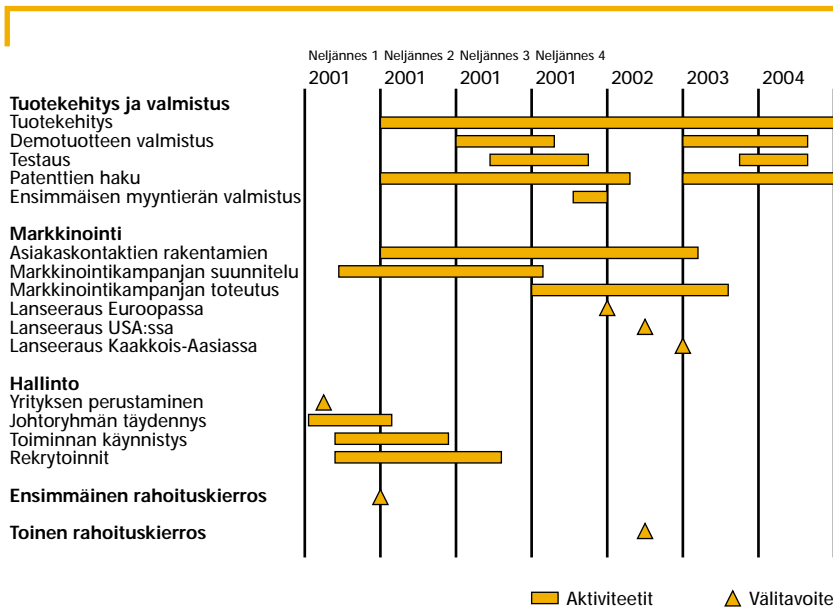
suunnittelu lyödään helposti laimin, jolloin suunnittelematomuuden ongelmat kertautuvat tulevaisuudessa.

Suunnittelussa tulee pyrkiä olemaan mahdollisimman rehellinen ja realistinen. Epävarmuudet on otettava huomioon esittämällä riskit avoimesti ja arvioimalla niiden mahdolliset vaikutukset totuudenmukaisesti.

## Suunnitelman esittäminen

Toteuttamissuunnitelman esittämisessä tulee keskittyä tärkeisiin välitavoitteisiin ja riippuvuussuhteisiin. Yleensä riittää, että suunnitelmasta käyvät ilmi seuraavat seikat:

- aikataulu
- tärkeät välitavoitteet
- työkokonaisuuksien väliset tärkeät riippuvuudet.



Kuva 8. Esimerkki yrityksen toteuttamisaikataulusta.

## TOTEUTTAMISSUUNNITELMAN TARKISTUSLISTA

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä toimintoja kasvavan yrityksen tulee suorittaa, ja miten ne voidaan parhaiten ryhmitellä työkokonaisuuksiksi?
- Mitkä ovat yrityksen kehittämisen tärkeimmät välitavoitteet, ja missä ajassa ne tulee saavuttaa?
- Mitkä toiminnot ja välitavoitteet kytkeytyvät suoraan toisiinsa? Mikä on kriittinen polku?
- Mitä päätöksiä ja toimenpiteitä on tehtävä välittömästi?

# 7. Rahoitus

Uuden yrityksen rahoitukseen liittyy kolme tärkeää kysymystä. Ensimmäiseksi tulee rahoitussuunnitelman avulla arvioida, miten paljon yrityksen käynnistämiseen ja menestyksellisen yrittöiminnan kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Toinen kysymys on, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa toimintansa päivittäiseen hoitamiseen eli pystyäkseen selviytymään lyhytaikaisista veloista ja muista maksuista. Kolmas kysymys liittyy tarvittavien varojen hankintaan. Useimmissa tapauksissa yrityksen perustajat pystyvät luovuttamaan yrityksen käyttöön vain murtoosan tarvittavista varoista, joten sijoittajien löytäminen on yritykselle olennaisen tärkeää.

Lukijoiden, joilla ei ole kaupallista koulutusta tai kokemusta taloushallinnosta, kannattaa lukea ensin tämän luvun kohta *Laskentatoimen perusperiaatteet*.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia aiheita:

- Miksi kassavarat ovat ratkaisevan tärkeitä koko liiketoiminnalle?
- Mitä rahoitussuunnitelmaan sisällytetään?
- Mistä yritys voi saada rahoitusta?
- Miten lasketaan sijoittajan saama tuotto?
- Mitä tulee tietää laskentatoimen perusteista?



## Kassavarojen tärkeys

Hyvässäkin taloudellisessa asemassa oleva yritys voi olla maksukyvytön, ellei se suunnittele rahoitustaan asianmukaisesti. Tuote saattaa olla täysin valmis ja asiakkaat suorastaan jonottavat ostaakseen sitä. Kirjanpito osoittaa voittoa, ja tulevien tuottojen perusteella laskettuna yritys voi olla hyvin arvokas, mutta yrityksen kassatilanteesta johtuen sillä ole varaa maksaa kuukauden lopussa palkkoja, vuokria eikä muitakaan laskuja. Myyntisaamisia voi olla niin paljon, että ne riittäisivät laskujen maksamiseen, mutta joustavien maksuehtojen takia pankkiin ei kerry kuukauden loppuun mennessä riittävästi rahaa. Hyvin menestynyt yritys ei pysty vastaamaan veloistaan ja on siten maksukyvytön.

Tunnusomainen piirre edellä mainitussa tapauksessa on se, ettei terveestä tuottotilanteesta ole apua, mikäli yrityksen kassassa ei ole rahaa. Yrityksen täytyy nopeasti löytää uusia rahoituslähteitä, mikä ei ole lyhyellä aikavälillä helppoa. Huolellinen maksuvalmiussuunnittelu olisi paljastanut tulevan tilanteen kuukausia etukäteen, jolloin rahoituksen järjestämiseen olisi ollut enemmän aikaa.

Maksuvalmiusongelmien välttämiseksi yrityksen pitää tietää, milloin ja miten se saa tarvitessaan rahaa. Uudelle yritykselle koituu kustannuksia ennen kuin se alkaa saada tuottoja, joten rahaa kuluu nopeammin kuin sitä saadaan, eli kassavirta on negatiivinen. Kassavirta säilyy negatiivisena, kunnes yritykseen tulevat maksut ovat yhtä suuret kuin sen maksamat laskut, jolloin saavutetaan kassavirran kriittinen piste. Koko tätä pistettä edeltävä negatiivinen kassavirta pitää rahoittaa etukäteen. Jos yritykselle arvioidaan kertyvän yhteensä viiden miljoonan euron suuruinen negatiivinen kassavirta, yrityksen pitää varmistaa, että sillä on käytettävissään vähintään sen verran rahoitusta ennen toiminnan käynnistämistä. Muussa tapauksessa yritys joutuu ennen pitkää maksuvaikeuksiin.

## Rahoitussuunnittelu liiketoimintasuunnitelmassa

Yrityksen pitäisi olla aina selvillä tärkeimmistä liiketoimintansa tilannetta kuvaavista luvuista, kuten liiketoiminnan tuloksesta, kassavirran kehityksestä sekä tulevien pääomatarpeiden suuruudesta.

Liiketoimintasuunnitelmaan pitäisi sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä sekä alustava rahoitussuunnitelma. Tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvita, koska ennusteet ovat luonteeltaan alustavia varsinkin, koska kyseessä on uusi yritys. Muutamat hyvin harkitut tunnusluvut tekevät vaikutuksen ammattisijoittajiin. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelman tulee vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Miten paljon yritys tarvitsee rahaa ja milloin?
- Kuinka paljon yritys todennäköisesti tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiinnuttua?
- Mitkä ovat ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oledukset?

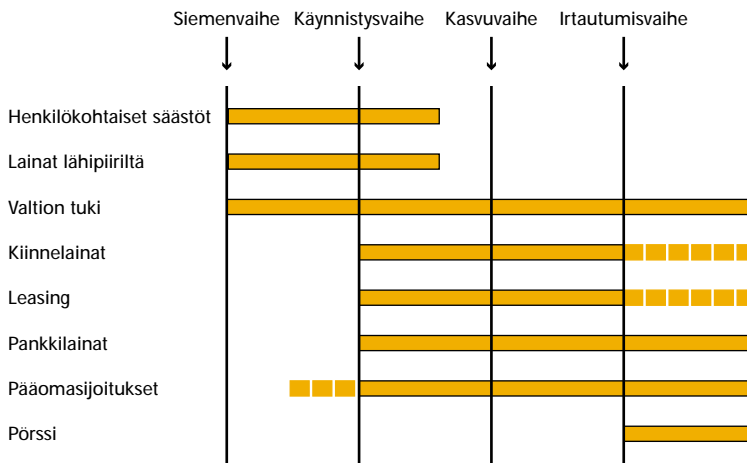
Nämä tiedot antavat sijoittajille käsityksen yrityksen arvioimien tunnuslukujen järkevyydestä ja uskottavuudesta sekä vaikuttavat siihen, pitävätkö he projektia houkuttelevana ja riskin ottamisen arvoisena.

Yllämainittujen seikkojen ohella rahoitussuunnitelmaan tulee sisältyä lisäksi

- kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase
- ennusteet 3–5 seuraavaksi vuodeksi ja ainakin yhdeksi vuodeksi kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen
- ennusteista ensimmäiset kaksi vuotta tulee esittää neljännesvuosittain tai kuukausittain ja loput vuositasolla
- kaikkien lukujen tulee perustua harkittuihin oletuksiin, joista tärkeimmät kannattaa mainita liiketoimintasuunnitelmassa.

## Uusien yritysten rahoituslähteet

Kun yritys on selvittänyt pääoman tarpeensa, sen on seuraavaksi ratkaistava tarvittavien varojen lähde. Kaikkea pääomaa ei tavallisesti tarvita heti, vaan tarve jakautuu yrityksen eri kehitysvaiheisiin. Oheinen kaavio osoittaa, millaista pääomaa eri vaiheissa on yleensä saatavissa.



Kuva 9. Pääoman lähteet yrityksen eri vaiheissa.

Yritys voi saada käyttöönsä pääomaa useista eri lähteistä. Käytännössä voidaan valita joko oman pääoman tai vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Oma pääoma on yleensä perustajien omia tai muiden sijoittajaomistajien varoja, jotka on sijoitettu yritykseen osakepääoman muodossa. Osakepääomalle maksetaan harkinnanvaraista korvausta osinkojen muodossa, mikäli yritys kykenee siihen voitollisen toiminnan seurauksena. Vieras pääoma on yleensä korollisista lainaa, johon sisältyy takaisinmaksuvelvoite. Lainantajat vaativat usein pääomalleen jonkinlaisen vakuuden, kuten kiinnityksen. Joskus vakuuksia voidaan korvata osittain tai kokonaan kovenanteilla eli lainasopimukseen liitettävillä erityisehdoilla.

## TÄRKEIMMÄT PÄÄOMAN LÄHTEET

### Vieras pääoma

- yksityishenkilöiltä saatavat lainat
- valtion tuki, kuten tutkimus-, työllistämis- tai kehittämissohjelmat
- kiinnelainat
- leasing
- pankkilainat.

### Oma pääoma

- omat säästöt
- pääomasijoitukset; sijoitusyhtiöt tai yksityiset sijoittajat
- muiden yritysten myöntämät varat, esimerkiksi tutkimusyhteistyötä varten
- listautumisen yhteydessä tapahtuva osakeanti.

### *Yksityishenkilöiltä saatavat lainat*

- Sopiva käyttökohte: siemenrahoitus.
- Vaatimukset: ystävät tai sukulaiset ovat valmiita sijoittamaan varojaan riskipitoiseen kohteeseen.
- Edut: prosessi on yksinkertainen ja epävirallinen, ehdot ovat joskus hyvin edulliset, henkilökohtainen suhde lainanantajaan ja korot voidaan vähentää verotuksessa.
- Haitat: lainamäärä on usein rajallinen, ystävät ja sukulaiset joutuvat ottamaan riskin ja lainanantaja saattaa puuttua liiaksi yrityksen toimintaan henkilökohtaisten suhteiden vuoksi.

### *Valtion tuki*

- Sopiva käyttökohte: kaikki liiketoiminnan käynnistämisen ja kehitysvaiheet.
- Vaatimukset: tietoisuus mahdollisuuksista ja ehtojen täyttäminen.
- Edut: ehdot yleensä hyvin edulliset (korottomat lainat, pitkät takaisinmaksuajat tai jopa avustukset).
- Haitat: prosessi on joskus byrokraattinen, lisäksi pitkät odotusajat ja raportointivelvollisuus.

### *Kiinnelainat*

- Sopiva käyttökohde: investoinnit kiinteistöihin ja tuotantovälineisiin kuten koneisiin.
- Vaatimukset: kiinnityskelpoinen omaisuus.
- Edut: helposti määritettävät ja suhteellisen edulliset pitkäaikaiset ehdot, ei aiheuta yrityksen omistussuhteiden muutoksia, korot voidaan vähentää verotuksessa, takaisinmaksuaika pitkä.
- Haitat: kiinnitetyn kohteen täydellinen rahoitus on harvoin mahdollista, koska kohde ei kelpaa vakuudeksi täydestä arvostaan.

### *Leasing*

- Sopiva käyttökohde: esimerkiksi koneiden, laitteiden ja ajoneuvojen rahoitus.
- Vaatimukset: leasingin kohteen pitää olla helposti myytävissä edelleen, joten erikoiskoneet eivät tule kyseeseen.
- Edut: saadaan rahoitus koko kohteelle, ei aiheuta yrityksen omistussuhteiden muutoksia, korot voidaan vähentää verotuksessa ja mahdollisuus palauttaa tai vaihtaa kohde, jos yrityksen vaatimukset kohteen suhteen muuttuvat.
- Haitat: rajoittuu kohteen pitoaikaan, korkeammat korot kuin muissa rahoitusmuodoissa, joskus leasingkauden päätteeksi lunastusmaksu.

### *Pankkilainat*

- Sopiva käyttökohde: lyhytaikainen käyttöpääoma kaikissa yrityksen vaiheissa.
- Vaatimukset: vakuutena saamiset eli asiakkailta tulevaisuudessa saatavat maksut.
- Edut: hyvin joustava, voidaan mukauttaa nykyisiin tai kaussittaisiin tarpeisiin, ei yrityksen omistussuhteiden muutoksia ja korot voidaan vähentää verotuksessa.
- Haitat: vakuudet ja yrityksen maksukyvyille asetettavat vähimmäisvaatimukset.

### *Pääomasijoitusyhtiöt*

- Sopiva käyttökohde: kaikki vaiheet yrityksen käynnistämisestä aina sijoituksesta irtautumiseen asti.
- Vaatimukset: perusteellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma, kasvuhakuinen yritys, sijoittajien tulee kyetä luopumaan omistuksestaan listautumisen yhteydessä tai myymälä yritys kilpailijalle, asiakkaalle tai tavarantoimittajalle.
- Edut: johtoryhmän neuvonta ja aktiivinen tuki, apu irtautumisvaiheessa, ei juoksevia kuluja, kuten korkoja tai lainojen lyhennyksiä.
- Haitat: neuvottelut haastavia ja aikaa vieviä, yrityksen omistussuhteet muuttuvat ja riski yrityksen johtovastuun menettämisestä, jos yhdessä asetettuja tavoitteita ei saavuteta.

### *Yksityiset pääomasijoittajat eli businessenkelit*

- Sopiva käyttökohde: varsinkin siemen- ja käynnistysvaihe.
- Vaatimukset: sijoittajasta riippuen samat kuin yksityishenkilöiden lainoissa tai pääomasijoitusyhtiöllä.
- Edut: yleensä paremmat ehdot kuin pääomasijoitusyhtiöillä.
- Haitat: vähemmän aikaa ja energiaa auttaa johtoryhmää vaikeina aikoina.

## Sijoittajan saaman tuoton laskeminen

Sijoittajat arvioivat sijoituksiaan saamansa tuoton perusteella. Tästä syystä odotettavissa olevan tuoton pitäisi olla liiketoimintasuunnitelmassa selkeästi näkyvillä. Kaikki uuteen yritykseen menevät varat merkitsevät sijoittajan näkökulmasta aluksi negatiivista kassavirtaa. Kassavirran kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen yritys ei maksa positiivista kassavirtaansa heti osinkoina takaisin sijoittajille, vaan käyttää sitä taseensa vahvistamiseen. Sijoittajat voivat realisoida voittonsa vasta sitten, kun he ovat luopuneet omistuksestaan.

Sijoittajien saaman tuoton laskuperusteena ovat yrityksen ennustetut kassavirrat tulevaisuudessa. Koska kassavirtoja kertyy tyypillisesti usean vuoden aikana, ne pitää vertailtavuuden mahdollistamiseksi muuttaa nykyhetken rahaksi – onhan euro tänään arvokkaampi kuin euro huomenna. Tulevaisuudessa yri-

tyksen saama kassavirta voidaan muuttaa nykyhetken rahaksi diskonttaamalla eli jakamalla se diskonttoteikijällä. Diskonttoteikijä voidaan laskea seuraavalla kaavalla:

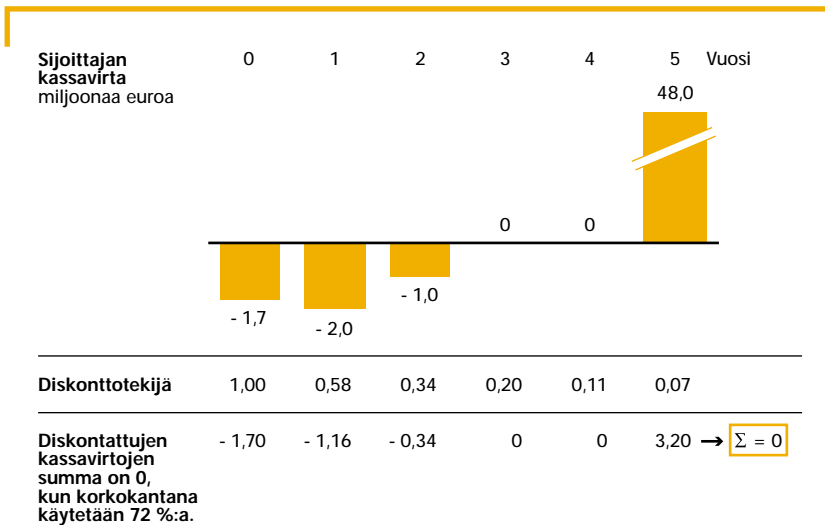
$$\text{Diskonttoteikijä} = \frac{1}{(1+r)^t}$$

r = diskonttokorkokanta

t = vuosia kassavirran saamiseen.

Tästä aiheesta on kirjoitettu tarkemmin kirjan neljännen osan kohdassa *Yrityksen arvonmääritys*.

Diskonttauksen avulla voidaan laskea sijoituksen tuotto eli sisäinen korkokanta. Sisäinen korkokanta on se diskonttokorkokanta, jolla kaikkien positiivisten ja negatiivisten kassavirtojen summa nykyhetken diskontattuna on nolla. Sisäinen korkokanta voidaan laskea myös käsin, mutta useimmissa taskulaskimissa ja taulukkolaskentaohjelmissa on sisäisen korkokannan laskentatoiminto, Excelissä esimerkiksi IRR().



Kuva 10. Tuoton laskeminen sijoitukselle.

Jos sijoittaja esimerkiksi päättää sijoittaa yhteensä 4,7 miljoonaa euroa yritykseen, josta se voi irtautua listautumisen yhteydessä viiden vuoden kuluttua ja saada tuolloin 48 miljoonaa euroa, on sijoituksen vuotuinen tuotto 72 prosenttia, kuten kuva 10 osoittaa.

## Laskentatoimen peruseriaatteet

Yrityksen taloudenpidossa käytetään yleisesti kolmea eri peruslaskelmaa. Nämä ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma. Tuloslaskelma näyttää yrityksen taloudellisen tuloksen tilikauden ajalta, joka tavallisesti on vuosi. Tase taas edustaa yrityksen taloudellista tilannetta tilinpäätöspäivänä, joka on usein vuoden viimeinen päivä. Yritystä suunniteltaessa ja perustettaessa tärkein laskelma on kuitenkin kassavirtalaskelma. Se osoittaa sekä yrittäjälle että sijoittajille, mitä kassavaroja yritys kulutti tai sai tietyinä ajanjaksona.

Seuraavissa kappaleissa esitettävät tiedot on tarkoitettu lukijoille, jotka eivät ole saaneet kaupallista koulutusta. Ne helpottavat monimutkaisen taloudellisen aineiston ymmärtämistä ja antavat perustietoja niistä taloussuunnittelun näkökohdista, jotka pitää sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan. Esimerkit ovat yksinkertaistettuja ja laskentatoimen käsitteitä pyritään esittelemään käytännönläheisesti. Tämän vuoksi ne eivät täytä kaikkia juridisia kriteerejä, joita yrityksen tilinpäätökselle on asetettu.

### Tuloslaskelma

Tuloslaskelmassa esitetään kaikki tilikaudelle kohdistuvat yrityksen tuotot ja kulut. Näin tuloslaskelma palvelee kahta eri tarkoitusta: ensinnäkin se osoittaa yrityksen tilikauden aikana harjoittaman toiminnan tuloksen ja toiseksi se osoittaa, mistä yrityksen tulos koostuu. Tuloslaskelmasta näkyy esimerkiksi, mikä on henkilöstökulujen osuus kokonaiskuluista tai kuinka suuri osuus liikevaihdosta kului raaka-aineisiin.



## ESIMERKKI YKSINKERTAISESTA TULOSLASKELMASTA

tuhatta euroa	01.01.1999- 31.12.1999
Liikevaihto	1240
Liiketoiminnan muut tuotot	80
Materiaalit ja palvelut	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	400
Ulkopuoliset palvelut	80
Henkilöstökulut	390
Poistot ja arvonalentumiset	50
Liiketoiminnan muut kulut	40
<hr/>	
<i>Liikevoitto</i>	<i>360</i>
Rahoitustuotot ja -kulut	
Rahoitustuotot	12
Rahoituskulut	58
<hr/>	
<i>Voitto ennen satunnaisia eriä</i>	<i>314</i>
Satunnaiset erät	
Satunnaiset tuotot	10
Satunnaiset kulut	20
<hr/>	
<i>Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</i>	<i>304</i>
Verot	126
<hr/>	
<i>Tilikauden voitto</i>	<i>178</i>

## Tuloslaskelman erät

*Liikevaihto:* Liikevaihto koostuu yrityksen kaikkien tuotteiden ja palvelujen myynnistä saamista arvonlisäverottomista tuotoista.

*Liiketoiminnan muut tuotot:* Tähän erään luetaan yrityksen varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta saamia tuottoja, kuten vuokria, avustuksia ja omaisuuden myynnistä saatuja tuottoja.

*Materiaalit ja palvelut:* Aineet, tarvikkeet ja tavarat sisältää yrityksen toiminnassa tarvittavien materiaalien käytöstä koituneet kulut. Tähän erään sisältyvät käytetyt raaka-aineet ja ostetut valmiit komponentit sekä kaikki tuotannossa käytetyt tarveaineet. Ulkopuoliset palvelut sisältävät esimerkiksi tuotannon alihankintoja ja työvoiman vuokrauskuluja.

*Henkilöstökulut:* Tähän erään kuuluvat kaikki henkilöstön työllistämiseen liittyvät palkat ja sivukulut, kuten sosiaaliturvamaksut ja erilaiset vakuutusmaksut.

*Poistot ja arvonalentumiset:* Poistot ovat laskennallisia kuluja, jotka heijastavat yrityksen omaisuuden arvossa ajan mittaan tapahtuvaa heikkenemistä. Mikäli yritys investoi pitkävaikutteiseen tuotantontekijään, kuten tehdashalliin, investointia ei vähennetä suoraan tilikauden tuloksesta, vaan investointikustannus jaksetaan usealle eri vuodelle poistojen avulla. Jos yritys ostaa tuotantokoneen 20 000 eurolla ja konetta käytetään viisi vuotta, minkä jälkeen sen arvo on nolla, koneesta voidaan tehdä poistoja viitenä vuonna 4 000 euroa kunakin vuonna. Tämä summa kirjataan tuloslaskelmaan poistoksi. Vuotuisilla poistoilla ei ole vaikutusta kassavirtaan, koska poistot ovat laskennallisia, eivätkä merkitse rahanmäärän muutosta yrityksen kassassa. Tähän erään sisältyvät myös arvonalentumiset, joita voidaan tehdä esimerkiksi yrityksen hallussa olevista maa-alueista.

*Liiketoiminnan muut kulut:* Liiketoiminnan muut kulut on sisällöltään laaja erä. Tähän kohtaan kirjataan yleensä yritystoiminnan muita kuluja, kuten vuokria, asianajopalkkoita, mainostoimistokuluja ja omaisuuden myynnistä syntyneitä tappioita.

*Rahoitustuotot ja -kulut:* Rahoitustuottoihin luetaan yrityksen saamat osingot muista yrityksistä sekä sijoituksista saatavat korkotuotot. Rahoituskuluihin puolestaan sisältyvät lainoista ja tilien ylityksistä maksetut korot.

*Satunnaiset erät:* Tähän erään sisältyvät yrityksen tavallisesta toiminnasta poikkeavat kertaluonteiset ja määrältään olennaiset tuotot ja kulut. Näitä ovat esimerkiksi liiketoimintayksikön myynti tai rangaistusluonteiset sakot.

*Verot:* yrityksiä verotetaan niiden verotettavan tulon perusteella. Vuoden 2000 verotuksessa verokantana käytetään 29 prosenttia.

*Tilikauden voitto:* tilikauden tulos on tilikauden tuottojen ja kulujen erotus. Tulos eli voitto tai tappio on yrityksen menestyksen tärkeimpiä mittareita.

Tuloslaskelman yksittäisten erien suhteellinen koko riippuu yrityksen toimialasta.

Seuraavassa taulukossa on esimerkki yhdeksän eri toimialan suhteellisista tuloslaskelmista Suomessa vuonna 1998. Esimerkin luvut ovat toimialan kaikkien yritysten keskiarvoja, joten on syytä muistaa, että hyvin menestyvillä yrityksillä on huomattavasti taulukossa esitettäviä arvoja parempi tulos.

TULOSASKELMAN RAKENNE ERI TOIMIALOILLA SUOMESSA 1998 (%)

	Elintarvikeollisuus	Metsäteollisuus	Kemianteollisuus	Koneiden ja laitteiden valmistus	Vähittäiskauppa	Tietojenkäsittelypalvelut	Liiketoiminnan konsultointi	Kustantaminen ja painaminen	Majoitus ja ravitsemustoiminta
Liiketoiminnan tuotot yhteensä	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Liikevaihto	98	96	98	97	99	98	98	98	97
Liiketoiminnan muut tuotot	2	4	2	3	1	2	2	2	3
Materiaalit ja palvelut									
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	56	51	54	43	72	19	22	22	36
Ulkopuoliset palvelut	3	7	3	10	0	8	9	12	1
Henkilöstökulut									
Poistot ja arvonalentumiset	16	13	14	23	11	35	28	28	26
Liiketoiminnan muut kulut	4	5	6	4	2	5	3	7	4
Liiketoiminnan muut kulut	17	11	15	13	10	22	24	23	25
<i>Liikevoitto</i>	<i>4</i>	<i>13</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>11</i>	<i>14</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
Rahoitustuotot									
Rahoitustuotot	2	2	5	5	1	1	3	6	0
Rahoituskulut									
Rahoituskulut	2	4	3	3	1	1	2	2	2
<i>Voitto ennen satunnaisia eriä</i>	<i>4</i>	<i>11</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>5</i>	<i>11</i>	<i>15</i>	<i>12</i>	<i>6</i>
Satunnaiset tuotot									
Satunnaiset tuotot	3	2	3	4	0	1	3	7	1
Satunnaiset kulut									
Satunnaiset kulut	1	3	3	4	0	1	3	2	2
<i>Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja</i>	<i>6</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>5</i>	<i>11</i>	<i>15</i>	<i>17</i>	<i>5</i>
Verot									
Verot	1	3	3	2	1	3	5	5	1
<i>Tilikauden voitto</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>4</i>

Lähde: Tilastokeskus: Tilinpäätöstilasto 1998.

## Tase

Tase osoittaa yrityksen taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä. Se osoittaa, mistä yrityksen käytössä oleva pääoma on peräisin ja mihin se on sitoutuneena.

<b>ESIMERKKI YKSINKERTAISESTA TASEESTA</b>		
tuhatta euroa	31.12.1999	1.1.1999
<b>V a s t a a v a a</b>		
<i>Pysyvät vastaavat</i>		
Aineettomat hyödykkeet	0	0
Aineelliset hyödykkeet	370	350
Sijoitukset	0	0
<i>Vaihtuvat vastaavat</i>		
Vaihto-omaisuus	55	50
Saamiset	35	30
Rahoitusarvopaperit	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	270	20
<b>V a s t a a v a a   y h t e e n s ä</b>	<b>730</b>	<b>450</b>
<b>V a s t a t t a v a a</b>		
<i>Oma pääoma</i>		
Osakepääoma	10	10
Rahastot	0	0
Edellisten tilikausien voitto	90	59
Tilikauden voitto	178	31
<i>Tilinpäätössiirtojen kertymä</i>	0	0
<i>Pakolliset varaukset</i>	0	0
<i>Vieras pääoma</i>		
Pitkäaikainen	354	290
Lyhytaikainen	98	60
<b>V a s t a t t a v a a   y h t e e n s ä</b>	<b>730</b>	<b>450</b>

## Taseen erät

*Pysyvät vastaavat:* Pysyvät vastaavat koostuvat aineettomista ja aineellisista hyödykkeistä sekä sijoituksista, jotka on tarkoitettu pitkäaikaiseen käyttöön. Aineettomia hyödykkeitä ovat esimerkiksi patentit, lisenssit ja tavaramerkit, ja aineellisia hyödykkeitä ovat koneet, ajoneuvot ja tietokoneet sekä maa-alueet ja kiinteistöt. Sijoituksiin luetaan tavallisesti osuudet muissa yrityksissä, jotka on hankittu tukemaan yrityksen varsinaista toimintaa.

*Vaihtuvat vastaavat:* Tähän erään kuuluu vaihto-omaisuus, joka muodostuu valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden sekä raaka-aineiden varastoista, saamiset eli asiakkaille lähetetyt laskut, joista ei ole vielä saatu suoritusta sekä likvidit varat, kuten nopeasti rahaksi muutettavat arvopaperit, kassavarat ja pankkisaamiset.

*Oma pääoma:* Tämä erä muodostuu yrityksen omistajien sijoittamasta osakepääomasta ja rahastoista sekä nykyisten ja edellisten tilikausien aikana kertyneistä voitoista ja tappioista. Tavallisesti uuden yrityksen omaa pääomaa kuluu kertyviin tappioihin, ennen kuin yritykselle alkaa kertyä voittoja.

*Tilinpäätössiirtojen kertymä:* tämä erä sisältää lähinnä verotuksellisia syistä tehtyjen tilinpäätössiirtojen summan.

*Pakolliset varaukset:* nämä ovat seuraavina tilikausina koituvia menoja, joihin yritys on sitoutunut. Esimerkiksi tehtaan lopettamispäätöksen vuoksi tulevaisuudessa koituvat kustannukset merkitään tähän erään.

*Pitkäaikainen vieras pääoma:* velat, jotka eräänntyvät yli vuoden kuluttua.

*Lyhytaikainen vieras pääoma:* velat, jotka on maksettava vuoden sisällä.

Taseen rakenne riippuu voimakkaasti yrityksen toimialasta. Paperitehtaan pitää investoida koneisiin ja kalustoon paljon enemmän kuin liiketoiminnan konsultointia harjoittavan yhtiön. Seuraavassa taulukossa on esimerkki yhdeksän eri toimialan suhteellisesta taserakenteesta Suomessa vuonna 1998.

TASEEN RAKENNE ERI TOIMIALOILLA SUOMESSA 1998 (%)

	Elintarviketeollisuus	Metsäteollisuus	Kemianteollisuus	Koneiden ja laitteiden valmistus	Vähittäiskauppa	Tietojenkäsittelypalvelut	Liiketoiminnan konsultointi	Kustantaminen ja painaminen	Majoitus ja ravitsemustoiminta
<b>V a s t a a v a a</b>									
<i>Pysyvät vastaavat</i>									
Aineettomat hyödykkeet	3	1	4	2	2	6	2	4	11
Aineelliset hyödykkeet	29	36	30	11	21	16	16	27	42
Sijoitukset	29	40	34	40	19	11	27	29	15
<i>Vaihtuvat vastaavat</i>									
Vaihto-omaisuus	9	6	9	9	26	3	6	4	4
Saamiset	22	13	16	29	17	33	28	24	14
Rahoitusarvopaperit	3	2	4	2	5	1	6	5	2
Rahat ja pankkisaamiset	5	2	3	7	10	30	15	7	12
<b>V a s t a a v a t y h t e e n s ä</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>V a s t a t t a v a a</b>									
<i>Oma pääoma</i>	43	43	40	50	31	41	43	46	19
<i>Varaukset</i>	10	13	13	3	6	2	1	8	4
<i>Vieras pääoma</i>									
Pitkäaikainen	19	25	24	15	24	19	25	18	40
Lyhytaikainen	28	19	23	32	39	38	31	28	37
<b>V a s t a t t a v a a y h t e e n s ä</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Lähde: Tilastokeskus: Tilinpäätöstilasto 1998.

## Kassavirran laskeminen

Kassavirta on yrityksen tuottojen todellinen mittari, joka osoittaa, tuottaako yrityksen liiketoiminta rahaa vai kuluttaako se sitä. Se voidaan laskea joko suoraan laskemalla yrityksen kassaanmaksut ja kassastamaksut tai se voidaan johtaa epäsuoralla menetelmällä taseesta ja tuloslaskelmasta. Kun yritystä ollaan kehittämässä, saattaa kassavirta olla ajoittain myös negatiivinen. Tällöin negatiivisen kassavirran kokonaismäärä edustaa yrityksen rahoitustarvetta.

### Kassavirran laskeminen suoralla menetelmällä

Oheinen taulukko osoittaa, miten kassavirta lasketaan suoraan yrityksen kassaanmaksujen ja kassastamaksujen perusteella. Välituloksena saatava vapaa kassavirta muodostaa myöhemmin pohjan yrityksen arvon määrittämiselle, josta on kirjoitettu tarkemmin osan neljä kohdassa *Yrityksen arvonmääritys*.

*Tulot:* tässä otetaan huomioon vain todella saadut rahat. Mukaan ei lasketa myyntisaamisia eikä vahvistettuja tilauksia, vaan ainoastaan asiakkaiden maksamat laskut.

*Menot:* tässäkin otetaan huomioon vain todella kassasta maksetut rahat. Yritys tarvitsee tuotteen valmistuksen ja asiakkaan maksusuorituksen välisen ajallisen etäisyyden vuoksi käyttöpääomaa. Kun asiakas tilaa koneen, yrityksen on ensin käytettävä rahaa sen valmistamiseen eli esimerkiksi raaka-aineisiin, valmiisiin komponentteihin, tuotantoon ja kuljetukseen. Nämä kassastamaksut korvautuvat sitten, kun maksu saadaan, väliajalle on hankittava rahoitusta.

Kun yritys kasvaa, sen vaihto-omaisuus lisääntyy. Tästä syystä kasvavalla yrityksellä voi olla negatiivinen kassavirta, minkä vuoksi yritys tarvitsee rahoitusta. Yritys tarvitsee rahaa toiminnan ylläpitämisen ohella myös tuleviin investointeihin. Näillä investoinneilla on välitön vaikutus kassatilanteeseen, ellei hankinnoissa käytetä leasingjärjestelyjä tai toimitusluottoja.

Kun yritys tuottaa riittävästi kassavirtaa rahoittaakseen itse investointinsa, siitä on tullut tulorahoitteinen. Vakiintuneet yritykset toimivat yleensä tulorahoitteisesti, mutta uusien yritysten



pitää yleensä rahoittaa kasvunsa ulkopuolisilla varoilla, kuten lainalla tai omalla pääomalla.

tuhatta euroa	Kuukausi	1	2	3	4	5	6	7
<i>Myyntituotot</i>								
Saadut tilaukset			100	150	80	210	130	120
Laskutus					100*	150	80	210
Saadut maksusuoritukset								100**
<i>Kulut</i>								
Materiaalit		10	30	50	40	140	60	70
Palkat		50	50	50	50	50	50	50
Mainostaminen		20	20	50	40	30	20	20
Vuokrat		10	10	10	10	10	10	10
Muut		10	10	10	10	10	10	10
Verot		0	0	0	0	0	0	0
Korot		2	2	2	2	2	2	2
<i>Kustannukset yhteensä</i>		<i>102</i>	<i>122</i>	<i>172</i>	<i>152</i>	<i>242</i>	<i>152</i>	<i>162</i>
Kassavirta		-102	-122	-172	-152	-242	-152	-62
Poistot		-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Voitto/tappio		-142	-162	-212	-192	-282	-192	-102
<i>Investoinnit</i>								
Rakennukset		500	500	300	140	0	0	0
<i>Kassavirta</i>								
Vapaa kassavirta		-600	-620	-470	-290	-240	-150	-60
Kassavirta		-602	-622	-472	-292	-242	-152	-62
Kumulatiivinen kassavirta		-602	-1224	-1696	-1988	-2230	-2382	-2444
* Lasku kuukauden 2 tilauksesta lähetetään								
** Maksusuoritus kuukauden 2 tilauksesta saadaan								

## Kassavirran laskeminen epäsuoralla menetelmällä

Oheinen taulukko osoittaa, miten kassavirta lasketaan epäsuorasti tuloslaskelman ja taseen perusteella. Välituloksena saatava vapaa kassavirta muodostaa myöhemmin pohjan yrityksen arvonmääritykselle. Tästä on kirjoitettu tarkemmin osan neljä kohdassa *Yrityksen arvonmääritys*.

Kassavirran laskemisen lähtökohtana on tuloslaskelman osoittama liikevoitto vähennettynä tilikauden veroilla. Tämän jälkeen verojen jälkeiseen liikevoittoon lisätään kaikki menot, joilla ei ole vaikutusta yrityksen kassatilanteeseen, kuten esimerkiksi poistot. Lisäksi otetaan huomioon kaikki taseen muutokset, jotka vaikuttavat kassatilanteeseen. Esimerkiksi, jos varaston arvo on noussut, siihen on sitoutunut kassavaroja. Ostovelkojen kasvu taas puolestaan lisää kassavirtaa, koska tavarat ja palvelut on saatu, mutta niitä ei ole vielä maksettu.

Liikevoitto (tuloslaskelma)

- Verot (tuloslaskelma)

---

Liikevoitto verojen jälkeen

+ Poistot ja arvonalennukset (tuloslaskelma)

- Varaston arvonnäisyys (tase)

+ Ostovelkojen lisäys (tase)

- Myyntisaamisten lisäys (tase)

+ Käyttöomaisuuden myynnit (tase)

- Käyttöomaisuusinvestoinnit (tase)

---

Vapaa kassavirta

- Korkokulut (tuloslaskelma)

---

Kassavirta

## RAHOITUKSEN TARKISTUSLISTA

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Minkä oletusten varaan liiketoimintasuunnitelma perustuu?
- Kuinka paljon yritys tarvitsee pääomaa ennen kriittisen pisteen saavuttamista?
- Miten paljon yritys tarvitsee rahaa pahimmassa tapauksessa?
- Mistä yritys saa tarvitsemansa pääoman?
- Miltä yritys näyttää sijoittajien näkökulmasta?
- Millaista tuottoa sijoittajat voivat odottaa?
- Miten sijoittajat voivat realisoida voittonsa?

# 8. Riskit

Jokaiseen yritykseen, ja etenkin uusiin kasvuyrityksiin, liittyy aina suuria riskejä. Yritystä perustettaessa riskit halutaan ehkä jakaa sijoittajien kanssa, jolloin riskien perusteellinen ja avoin tarkastelu parantaa sijoittajien luottamusta yritykseen. Kun riskit sisällytetään liiketoimintasuunnitelmaan, näkevät mahdolliset sijoittajat, että liikeidea on mietitty perinpohjaisesti ja että suunnitelmat eivät perustu liian optimistisiin arvoihin. Mikäli riskejä ei käsitellä lainkaan, sijoittajat voivat arvioida omien kokemustensa pohjalta tällaista liiketoimintasuunnitelmaa hyvinkin ankarasti tai jopa hylätä sen kokonaan. Vaikka yritys suhtautuu riskeihin avoimesti, sen ei tulisi kuitenkaan sortua turhaan pessimismiin ja antaa niille liikaa tilaa liiketoimintasuunnitelmassa.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita:

- Miten riskit tunnistetaan?
- Miten riskejä voidaan arvioida ja esittää?

## Riskien tunnistaminen

Tyypillisesti liiketoimintaa kohtaavat riskit syntyvät joko yrityksen omasta toiminnasta tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Riskit kannattaa yrittää tunnistaa ajoissa, ja niitä tulee arvioida jatkuvasti, koska ne saattavat muuttua nopeasti. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee kirjata myös ne toimenpiteet, joihin yritys aikoo ryhtyä riskien rajoittamiseksi. Yritys voi esimerkiksi suojautua valuuttakurssiriskejä vastaan, solmia pitkäaikaisia sopimuksia tärkeiden alihankkijoiden kanssa tai miettiä jo ennakkoon varasuunnitelmia riskien realisoitumisen varalle.

### ESIMERKKEJÄ RISKEISTÄ

#### Yrityksessä

- Avaintehtäviin ei löydetä tekijöitä.
- Joku avainhenkilöistä lähtee yrityksestä.
- Prototyypin epäonnistuminen viivästyttää tuotteen markkinoille saantia.

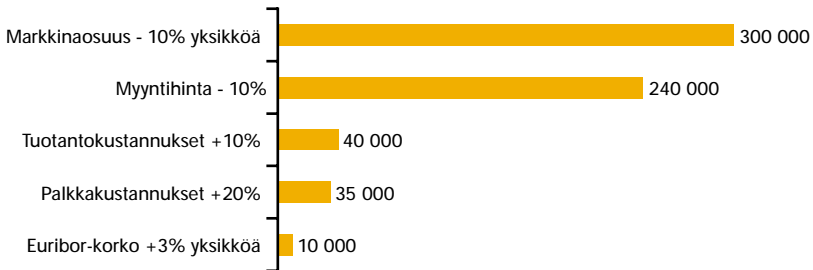
#### Ympäristössä

- Myynti jää puoleen odotetusta.
- Merkittävän tavarantoimittajan tehdas tuhoutuu tulipalossa.
- Kilpailija tuo markkinoille vaihtoehtoisen ja edullisemmän tuotteen.
- Teknologiaa ei pystytä patentoimaan.
- Jakelukumppani irtisanoo kumppanuussopimuksen.

## Herkkyysanalyysi

Riskien arvioinneissa on kyse yleensä ennustamisesta, koska riskejä pystytään arvioimaan vain tehtyjen oletusten pohjalta. Herkkyysanalyysin tarkoituksena on eritellä yksittäisten riskitekijöiden vaikutusta yrityksen tulokseen tai pääoman tarpeeseen. Näin pystytään identifioimaan tärkeimmät riskit ja keskittymään niiden torjumiseen.

#### Rahoitustarpeen lisäys vuonna 2001 (EUR)

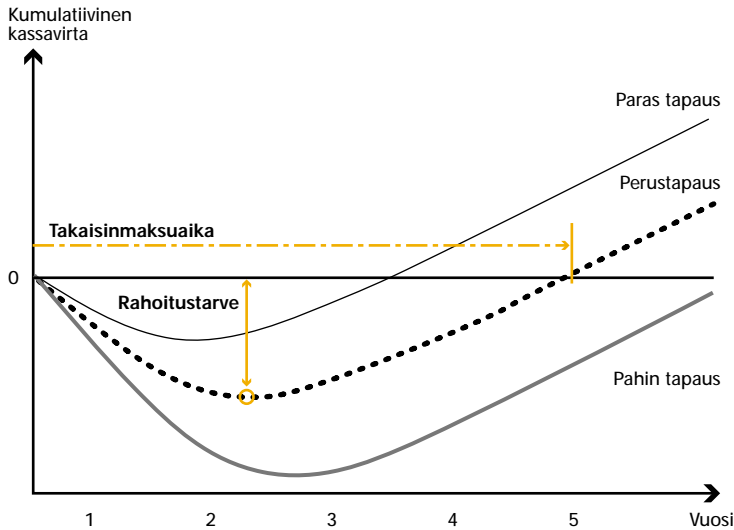


Kuva 11. Rahoitustarpeen herkkyyssanalyysi riskitekijöiden suhteen.

Kuvan herkkyyssanalyysin esimerkistä nähdään, että yrityksen rahoitustarpeeseen vaikuttavat eniten markkinaosuuden ja myyntihinnan muutokset. Sen sijaan korkotason muutoksilla ja palkkakustannuksilla on vain verrattain pieni vaikutus kokonaisrahoitustarpeeseen.

Liiketoimintasuunnitelmassa riskit esitetään yleensä muutamien erilaisia olosuhteita kuvaavien skenaarioiden muodossa. Tavallisimmin käytetään kolmea eri skenaarioita:

- pahin tapaus: mitä tapahtuu, jos riskit ja kielteiset odotukset toteutuvat
- perustapaus: mitä todennäköisimmin tapahtuu
- paras tapaus: mitä tapahtuu, jos myönteiset odotukset toteutuvat ja yritys kykenee hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet.



Kuva 12. Kumulatiivisten kassavirtojen herkkyysanalyysi.

Eri skenaariot auttavat näkemään liiketoiminnan mahdollisia kehityssuuntia ja osoittavat, miten paljon yritys tarvitsee pääomaa eri tilanteissa. Skenaariot antavat johtoryhmälle ja mahdollisille sijoittajille kattavan kuvan yrityksen tulevaisuudesta. Pahin skenaario antaa lisäksi tarkempia tietoja liiketoiminnan vakaudesta ja siihen liittyvistä kokonaisriskeistä.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee kuvata lyhyesti, mihin oletuksiin ja lukuihin edellä mainitut skenaariot perustuvat. Perusskenaariosta tulisi esittää yksityiskohtainen kuvaus, kun taas kahdesta muusta skenaariosta riittää yhteenvedoanalyysi, jossa selvitetään kolme tärkeintä tunnuslukua:

- rahoitustarve: miten paljon pääomaa tarvitaan liiketoiminnan rahoittamiseksi
- kriittisen pisteen saavuttamisaika: milloin kassavirta kääntyy positiiviseksi
- sisäinen korkokanta: kuinka suuri on sijoituksen tuotto.

## RISKIEN TARKISTUSLISTA

Liiketoimintasuunnitelman tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä riskit uhkaavat yritystä?
- Miten näihin riskeihin varaudutaan, ja miten niiden vaikutus minimoidaan?
- Millainen määrällinen vaikutus yksittäisillä riskeillä on?
- Miten yritys selviytyy, jos pahin skenaario toteutuu?



**What** tips me off that a business will be successful is that they have a narrow focus of what they want to do and they plan a sufficient amount of effort and money to do it.  
**Focus is essential.**

Eugene Kleiner, Venture capitalist

# Yritysesimerkki: Levande Böckerin liiketoiminta- suunnitelma

Levande Böckerin liikeidea perustuu tietokonepohjaisten opetusohjelmien kustantamiseen ja markkinointiin Pohjoismaissa omalla tavaramerkillä.

Seuraavassa esitettävän liiketoimintasuunnitelman alkupe-  
räisen version laativat yrityksen perustajat, Jonas Ryberg ja Pelle  
Tornell, syksyllä 1993. Yritys aloitti toimintansa vuodenvaih-  
teessa 1993–1994 ja on kasvanut sen jälkeen yritysostojen ja toi-  
minnan laajentamisen kautta menestyväksi konserniksi, jonka  
liikevaihto tilikaudella 1998–1999 oli 220 miljoonaa Ruotsin  
kruunua. Alkuperäistä liiketoimintasuunnitelmaa on hieman ly-  
hennetty ja muokattu soveltumaan paremmin tämän kirjan tar-  
koituksiin. Jonas ja Pelle ovat lisänneet liiketoimintasuunnitel-  
man jokaisen luvun loppuun tämänhetkiset näkemyksensä siitä,  
mikä liiketoimintasuunnitelmassa oli heidän mielestään erityi-  
sen tärkeää ja mitä siihen olisi voinut lisätä. Lopussa on esitetty  
kahden ruotsalaisen pääomasijoitusyhtiön lyhyet arviot liiketoi-  
mintasuunnitelman rakenteesta ja sisällöstä sekä lyhyt kuvaus  
siitä, miten yritys on kehittynyt perustamisen jälkeen.

## Esipuhe

Huhtikuussa 1994 oli aika tehdä suuri päätös. Sijoittaisimmeko ideaamme vai emme? Ensimmäisten tuotteiden lanseerausta varten tarvittava yhteistyösopimus oli miltei valmis, ja Jonas oli ottanut kahden kuukauden virkavapaan tehdäkseen markkinatutkimuksia ja valmistellakseen toiminnan aloittamista. Lisäksi olimme saaneet liiketoimintasuunnitelmamme perusteella yritysten tukemiseen erikoistuneelta ALMI:lta alustavan hyväksymisen lainahakemuksellemme. Emme voisi jatkaa projektia enää pitkään, elleimme irtisanoutuisi nykyisistä työpaikoistamme.

Löysimme monia tekosyitä hankkeesta luopumiseen. Yhteistyösopimukset eivät olleet vielä täysin valmiita, emmekä voineet olla varmoja siitä, että vuorovaikutteiselle oppimiselle olisi jo olemassa markkinat. Meillä oli kummallakin kiinnostava ja hyvin palkattu työ, ja Pellellä oli sitä paitsi suuri elatusvastuu, koska hän oli juuri saanut toisen lapsen ja muuttanut uuteen taloon.

Ongelmien vastapainona oli kuitenkin loputtomasti mahdollisuuksia. Liikeidea tuntui erinomaiselta, ja Yhdysvalloissa tapahtuneen kehityksen valossa vaikutti ilmiselvältä, että Pohjoismaissakin tarvittiin uusia oppimismuotoja. Vuorovaikutteisen oppimisen kehittäminen Pohjoismaissa vaikutti kiehtovalta ja meille sopivalta tehtävältä. Levande Böcker tuntui olevan paras mahdollinen pääsylippu oppimisen uuteen maailmaan.

Jonas Ryberg ja Pelle Tornell

# **Levande Böcker**

## **Liiketoimintasuunnitelma**

**01.10.1993**

Tämä liiketoimintasuunnitelma on luottamuksellinen. Liike-idea tai tämän asiakirjan sisältämiä tietoja ei saa hyödyntää, jäljentää eikä saattaa kolmansien osapuolten tietoon ilman Levande Böckerin kirjallista lupaa.

## **Sisältö**

1. Tiivistelmä
  2. Liikeidea
  3. Johtoryhmä
  4. Markkinointisuunnitelma
  5. Liiketoimintamalli ja organisaatio
  6. Toteuttamissuunnitelma
  7. Kannattavuus ja rahoitus
  8. Riskit
- Liitteet

# 1. Tiivistelmä

## Liikeidea ja tavoitteet

Levande Böckerin liikeideana on kustantaa ja markkinoida omalla tavaramerkillä tietokonepohjaisia opetusohjelmia Pohjoismaissa. Aluksi keskitytään kustantamaan erityisesti 4–14-vuotiaille lapsille tarkoitettuja opetusohjelmia. Ohjelmat ovat ruotsin-, norjan-, tanskan- tai suomenkielisiä, ja niiden sisältö lokalisoidaan Pohjoismaihin sopivaksi. Sekä teknisesti että sisällöllisesti laadukkaat ohjelmat antavat käyttäjälle tietoa ja ovat samalla myös viihdyttäviä.

Levande Böckerin tavoitteena on kasvaa vuosituhannen vaihteeseen mennessä Pohjoismaiden suurimmaksi opetusohjelmien kustantajaksi. Tuotevalikoimaan sisältyy sekä itse tuotettuja, lokalisoituja että ulkomailta sellaisenaan hankittuja ohjelmia. Visiona on laajentaa toimintaa myöhemmin myös muuhun sähköiseen kustannustoimintaan sekä kasvattaa yritys kymmenessä vuodessa kooltaan, liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään vakiintuneeksi kustantamoksi.

## Tausta

Tietokoneiden ja ohjelmien myynti sekä markkinointi kohdistuvat lähivuosina entistä enemmän kotitalouksiin. Ennusteiden mukaan, joka toisessa ruotsalaistaloudessa on vuonna 1998 henkilökohtainen tietokone.

Myös tietokoneohjelmien myynti lisääntyy tuntuvasti lähinä kotitietokoneiden yleistymisen ansiosta. Kodeissa käytettävien tietokoneohjelmien kysynnän kasvu tyydytetään osittain globaaleilla ja etenkin amerikkalaisilla ohjelmilla, mutta myös lokalisoituille ja käännettyille ohjelmille on paljon kysyntää. Sekä jakelijat että jälleenmyyjät vahvistavat, että ruotsalaiset kuluttajat haluavat ruotsinkielisiä ohjelmia. Tämä koskee varsinkin lapsille tarkoitettuja ohjelmia. Myös koulut käyttävät tietokoneita yhä enemmän ja hankkivat niihin opetusohjelmia.

## Liiketoimintamahdollisuus

Levande Böcker tarjoaa johtavan amerikkalaisen ohjelmatuottajan, Knowledge Adventuren, sekä Ranskan johtavien ohjel-

mantuottajien, EduSoftin ja Arborescensen, ohjelmia ja toimii niiden ainoana kustantajana Pohjoismaissa. Näiden kolmen yrityksen opetusohjelmat ovat erittäin laadukkaita. Levande Böcker käy lisäksi keskusteluja noin kymmenen muun kansainvälisen ohjelmantuottajan kanssa.

Opetusohjelmien lanseerauksella on todettu olevan suuri uutisarvo. Tähän on syynä se, että toimittajat kirjoittavat mielellään uudesta tietotekniikasta, multimedialta, digitaalisista valta-  
teistä ja vastaavista aiheista.

Opetusohjelmien suuri kysyntä on huomattu myös myymälöissä, joten laadukkaita opetusohjelmia tarjoavat yritykset saavat tuotteilleen myymälöissä hyvin näkyvyyttä. Ensimmäisinä vankan jalansijan myymälöissä saavuttavilla yrityksillä on etulyöntiasema myös tulevassa kilpailussa.

## Yrityksen johtoryhmä

Johtoryhmään kuuluu kolme henkilöä: Pelle Tornell, Jonas Ryberg ja Staffan Hedén. Heillä on vankka koulutus-, kokemus-, kontakti- ja osaamispohja Levande Böckerille tärkeillä alueilla.

## Tulevaisuudennäkymät

Opetusohjelmien kokonaismarkkinat ovat Ruotsissa vuonna 1993 noin 50 miljoonaa kruunua, ja vuotuinen kasvu on noin 50 prosenttia. Levande Böckerin liikevaihdon odotetaan olevan ensimmäisenä vuonna 2,5 miljoonaa kruunua ja kasvavan kolmantena toimintavuonna 15 miljoonaan kruunuun. Jo ensimmäiseltä vuodelta odotetaan lievästi positiivista tulosta ja verojen jälkeisen tuloksen arvioidaan paranevan lähivuosina vähitellen noin 15 prosenttiin liikevaihdosta.

Levande Böcker aikoo luoda ensimmäisen vuoden aikana vähintään kolme täysipäiväistä ja noin kymmenen osapäiväistä työpaikkaa. Kolmen vuoden toiminnan jälkeen kokopäiväisten työntekijöiden määrä tulee olemaan 15–25.

## Riskit

Levande Böcker pyrkii pitämään taloudelliset riskit mahdollisimman pieninä. Kahden ensimmäisen vuoden aikana tarvi-

taan lainarahoitusta, mutta sen jälkeen toimintaa voidaan laajentaa tulorahoitteisesti.

Levande Böckerin organisaatio tulee olemaan hyvin joustava, jotta se pystyy reagoimaan nopeasti markkinaolosuhteiden muutoksiin. Suuri osa palveluista ostetaan aluksi alihankkijoilta, ja yritys valitsee mieluummin pienet tuotantosarjat ja hieman korkeammat yksikkökustannukset kuin suuren varastoriskin.



## Perustajien kommentit vuonna 1999

Aloimme laatia liiketoimintasuunnitelmaa odotuksen ja jännityksen tuntein. Käsissämme tuntui olevan todellinen mahdollisuus! Unen tarvekin jäi olemattomiin, sillä vuoden 1993 yöt kuuluivat tiedonkeruun ja liiketoimintasuunnitelman viimeistelyn parissa. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun käynnistimme yritystä ja ensimmäinen kerta, kun meidän piti kyetä tekemään kaikkea kukkien kastelusta aina strategioiden laatimiseen.

Tärkeänä käytännön tehtävänä oli nimen valitseminen yritykselle ja tuotteille. Valitsimme aluksi nimen Arkimedes. Ensimmäisen puolen vuoden aikana painatimme käyntikortteja ja kirjelomakkeita, joita käytimme jakelu- ja alihankkijaverkoston rakentamisessa. Valitettavasti nimi oli jo varattu englantilaiselle yritykselle, joten jouduimme vaihtamaan sen. Uudeksi nimeksi valitsimme Levande Böcker. Nimen vaihtaminen oli monessakin mielessä vaikeaa. Oli työlästä löytää uusi nimi, joka ei olisi käytössä missään muualla, ja samalla menetimme uskottavuutemme niiden alihankkijoiden silmissä, joihin olimme jo solmineet yhteyksiä.

## 2. Liikeidea

### Nykytilanne

Tietokoneiden ja niiden ohjelmien myynti ja markkinointi suuntautuvat lähivuosina entistä enemmän kotitalouksiin. Joka neljännessä ruotsalaistaloudessa on jo henkilökohtainen tietokone (kuva 1), ja ennusteiden mukaan tietokoneen omistavien talouksien osuus kasvaa viiden vuoden kuluessa 50 prosenttiin.



Kuva 1. Henkilökohtaiset tietokoneet pohjoismaisissa kotitalouksissa.

Henkilökohtaiset tietokoneet muuttuvat yritysten tuotantohyödykkeistä kodin kulutustavaroiksi. Kireä kilpailu ja nopea tekninen kehitys merkitsevät sitä, että jo kymmenen vuotta jatkuneet hintapaineet näkyvät kuluttajille edullisina hintoina myös tulevaisuudessa. Tämä lisää entisestään kotitalouksiin hankittavien tietokoneiden määrää.

Kotitalouksien tietokoneiden määrän noustessa myös ohjelmien kysyntä kasvaa tuntuvasti. Tämä näkyy selvästi ohjelmien myyntitilastoissa ja heijastuu myös multimedia-alan nopeassa kehityksessä. Puhelin-, kaapelitelevisio- ja filmiyhtiöiden sekä muiden ohjelmien tuottajien välillä on solmittu monia liittoutumia, joiden tarkoituksena on ollut vahvistaa asemia kotona käytettävien tietokoneohjelmien alalla käytävässä kilpailussa.

Osa kysynnästä tyydytetään globaaleilla ohjelmilla, elokuvilla ja peleillä, mutta lokalisoituja ja käännettyjä ohjelmia tarvitaan kuitenkin aina. Yhtymäkohtia voidaan etsiä kirjojen myynnistä tai televisio-ohjelmien katsojaluvuista. Lokalisoidut

kirjat tai ohjelmat ovat usein kaikkein suosituimpia. Tietokoneohjelmien lokalisoinnin tarve on suurin juuri opetusohjelmien alueella, koska kieli, kulttuuriperintö ja sisältö ovat niissä erityisen tärkeitä.

Ruotsin peruskoulun laatua koskeva julkinen keskustelu on lisännyt niin koulujen kuin vanhempienkin kiinnostusta tietokoneavusteiseen oppimiseen. Myös lapset vaativat, että koulussa pitää käyttää nykyistä enemmän tietokoneita. Samalla, kun tietokonepelien määrä kodeissa kasvaa, myös vanhemmat kiinnostuvat tietokoneen entistä monipuolisemmasta käytöstä.

## Liikeidea

Levande Böcker kustantaa ja markkinoi omalla tavaramerkillään kotona ja koulussa käytettäviä opetusohjelmia ruotsalaisille, norjalaisille, tanskalaisille ja suomalaisille lapsille. Levande Böcker nostaa käyttäjän tietotasoa tarjoamalla sekä teknisesti että sisällöllisesti laadukkaita ohjelmia.

## Visio

”Kaikilla pohjoismaalaisilla lapsilla on käytössään ainakin yksi Levande Böckerin ohjelma joko kotona tai koulussa.”

Levande Böckerin tuotteet edistävät koulun opetuksen laadullista kehittämistä ja kotona tapahtuvaa tiedonhankintaa. Levande Böcker aikoo osallistua aktiivisesti sekä kotona että koulussa tapahtuvan oppimisen ja tiedonhankinnan muutosprosessiin.

## Tavoitteet

Levande Böcker on viimeistään vuonna 1997 Pohjoismaiden suurin lapsille tarkoitettujen opetusohjelmien kustantaja myynnillä mitattuna.

Levande Böcker toimii markkinoilla uranuurtajana luomalla ohjelmien jakeluun uusia teknisiä mahdollisuuksia. Yritys tuo vuonna 1995 markkinoille CD-ROMin, ja viimeistään vuosina 1996–1997 kokeillaan tuotteiden vuorovaikutteista siirtoa kaapeli- ja televisioverkon kautta.

Levande Böcker solmii läheiset suhteet muutamiin menestyviin ulkomaisiin kustantajiin, joiden ohjelmia muokataan

pohjoismaisiin oloihin sopiviksi, minkä lisäksi kustannetaan myös omia nimikkeitä. Levande Böckeristä kehitetään tavaramerkki, joka herättää kuluttajissa mielikuvan laadusta ja luotettavuudesta.

Levande Böcker luo suuren asiakastietokannan, joka sisältää tietoja sekä yksityishenkilöistä että kouluista. Tätä asiakastietokantaa tullaan hyödyntämään tulevissa tuotelanseerauksissa.

## Perustajien kommentit vuonna 1999

Toimialan kehitystä koskevat oletuksemme osoittautuivat oikeiksi. Meistä tuli Pohjoismaiden suurin opetusohjelmien tuottaja vuonna 1995, ja puolessa ruotsalaisista kotitalouksista oli tietokone vuonna 1998. Sitä vastoin koulujen ostokyky oli heikompi kuin oletimme, mikä johtuu paljolti siitä, että koululaitoksen suhtautumista tietotekniikkaan oli vaikea muuttaa. Vahvimpana kohderyhmänä olivat 5–9-vuotiaiden lasten vanhemmat, koska tämän ikäiset lapset eivät vielä itse päättä ostoistaan. Kotitalouksien osuus liikevaihdosta on tällä hetkellä noin 90 prosenttia.

Alunperin ajatuksenamme oli toimittaa tuotteita asiakkaille tavallisilla disketeillä ja uskalsimme odottaa CD-ROMin julkaisemisesta vasta vuodeksi 1995. Kun CD-ROM alkoi yleistyä tietokonemaailmassa jo syksyllä 1994, meidän ihmiskehoa käsittelevä opetusohjelmamme ”Den fantastiska människokroppen” herätti paljon huomiota. Se sopi hyvin uuden tallennusvälineen esittelyyn ja siihen tutustumiseen, koska siinä oli sekä liikkuvia kolmiulotteisia kuvia että ääniefektejä. CD-ROMin osuus liikevaihdosta kasvoi nopeasti 80 prosenttiin, vaikka olimme ennustaneet niiden osuudeksi vain 20 prosenttia.

Osasimme rakentaa asiakastietokannan, mutta emme osanneet hyödyntää sitä kovin hyvin. Toimivan asiakaskerhon rakentaminen oli vaikeampaa kuin olimme kuvitelleet. Kerhossa olisi pitänyt olla noin 80 000 jäsentä, jotta siitä olisi saatu kannattava. Se tavoite jäi meiltä saavuttamatta.

### 3. Johtoryhmä

Johtoryhmään kuuluu kolme henkilöä, joilla on Levande Böckerin toimialaan hyvin soveltuvaa koulutusta, kokemusta, kontakteja ja osaamista. Johtoryhmän jäsenet saavat jo tässä vaiheessa valmennusta ja tukea muutamilta asiantuntijoilta, mutta varsinainen hallitus ulkopuolisine edustajineen valitaan vasta myöhemmin.

*Jonas Ryberg* on teknillisen fysiikan diplomi-insinööri, ja hän on suorittanut MBA-tutkinnon ranskalaisessa INSEAD:ssa sekä opiskellut Technische Universität Wienissä. Hän työskentelee tällä hetkellä Levande Böckerin ohjelmien lokalisoinnin ja tuotannon parissa. Jonas on työskennellyt aikaisemmin konsulttina McKinsey & Companyn palveluksessa strategia-, organisaatio- ja rationalisointiprojekteissa. Jonas on toiminut myös atk-alan yksityisyrittäjänä ja saanut silloin kokemusta esimerkiksi ohjelmien kehittämisestä ja tietokoneavusteisista suunnittelujärjestelmistä.

*Pelle Törnell* on valmistunut ekonomiksi Uppsalan yliopistosta, ja hän on suorittanut MBA-tutkinnon INSEAD:ssa. Hän hankkii tällä hetkellä oikeuksia tuottajilta ja valmistele Levande Böckerin omien ohjelmien kehittämistä. Pelle on työskennellyt aikaisemmin Kinnevikissä, Ruotsin johtavassa media- ja viestintäyrityksessä, televisiotuotannon projektipäällikkönä, ja hän on osallistunut myös kustantamojen ja kaapelitelevisioyhtiöiden projekteihin.

*Staffan Hedén* on valmistunut ekonomiksi Uppsalan yliopistosta. Hän on menestyvän mainos- ja markkinointitoimisto FRAMin perustaja ja toimitusjohtaja. Hän on toiminut myös Computer World Swedenin markkinointipäällikkönä ja Intrum Justitia -konserniin kuuluvan IT-yhtiön toimitusjohtajana. Staffan jakaa aikansa tällä hetkellä FRAMin ja Levande Böckerin kesken ja keskittyy Levande Böckerin markkinointi- ja myyntistrategiaan. Staffan on osallistunut monien laitteiden, pelikoneiden ja lelujen menestyneisiin lanseerauksiin.

## Perustajien kommentit vuonna 1999

Keväällä 1994 saimme avuksemme Staffan Hedénin, joka auttoi meitä keskittymään markkinointiin ja antoi omat toimitilansa käyttöömme. Staffan oli täystyöllistetty oman toimistonsa kanssa, joten lopetimme yhteistyön melko pian.

Meillä ei ollut aluksi hallitusta, koska halusimme ensin selvittää, mitä osaamista tarvitsemme eniten täydentämään omaa osaamistamme. HavaitSIMME pian, että tarvitsimme tukea myynnissä ja markkinoinnissa, mikä oli yksi syy nykyisen hallituksen puheenjohtajan, Mats Sundbergin valintaan. Hallitukseen kannattaa valita vain sellaisia henkilöitä, joiden osaamisesta on todellista hyötyä.

Päästäksemme nopeasti markkinoille palkkasimme myös myyntipäällikön, jolla oli vankka kokemus vähittäiskaupan alalta.

## 4. Markkinointisuunnitelma

Lapsille suunnattujen lokalisoitujen opetusohjelmien markkinat ovat vielä pienet, mutta kasvumahdollisuudet ovat hyvät ja toimialan rakenne on otollinen määrätietoiselle ja nopeasti toimivalle yrittäjälle.

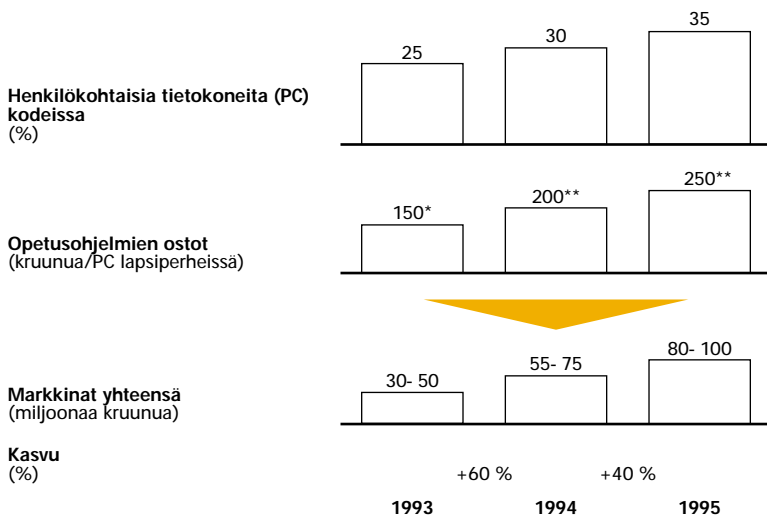
### Markkinoiden koko

Opetusohjelmien markkinoista Ruotsissa ei ole olemassa tilastoja. Arviomme mukaan nämä markkinat olivat vuonna 1993 noin 30–50 miljoonaa kruunua. Arvio perustuu nykyisten yritysten liikevaihtoon sekä Yhdysvaltain markkinoista tehtyihin vertaileviin arvioihin (liite 1).

### Kasvu

Opetusohjelmien markkinat kasvavat huomattavasti nopeammin kuin muiden tietokoneohjelmien markkinat. Software Publishers Association -järjestö on arvioinut, että näiden ohjelmien myynti kasvoi Pohjois-Amerikassa vuoden 1993 yhdeksän ensimmäisen kuukauden aikana 46 prosenttia edellisvuoden vastaavaan ajanjaksoon verrattuna. Useiden asiantuntijoiden mukaan toimialan todella voimakas kasvu ajoittuu 90-luvun jälkipuoliskolle. On hyvin todennäköistä, että pohjoismaiset markkinat kasvavat yhtä nopeasti. Arviomme mukaan Ruotsin markkinat kasvavat vuoteen 1995 mennessä noin 80–100 miljoonaan kruunuun (kuva 2).





\* Perustuu arvioon, jonka mukaan markkinoiden koko vuonna 1993 on 30-50 miljoonaa kruunua ja lapsiperheissä on 235 000 henkilökohtaista tietokonetta.

\*\* 25-30 %:n vuotuinen kasvu; vastaava kasvu Yhdysvalloissa 30-50 %.

Kuva 2. Markkinoiden kokonaiskasvu – opetusohjelmat Ruotsissa.

## Markkina-analyysi

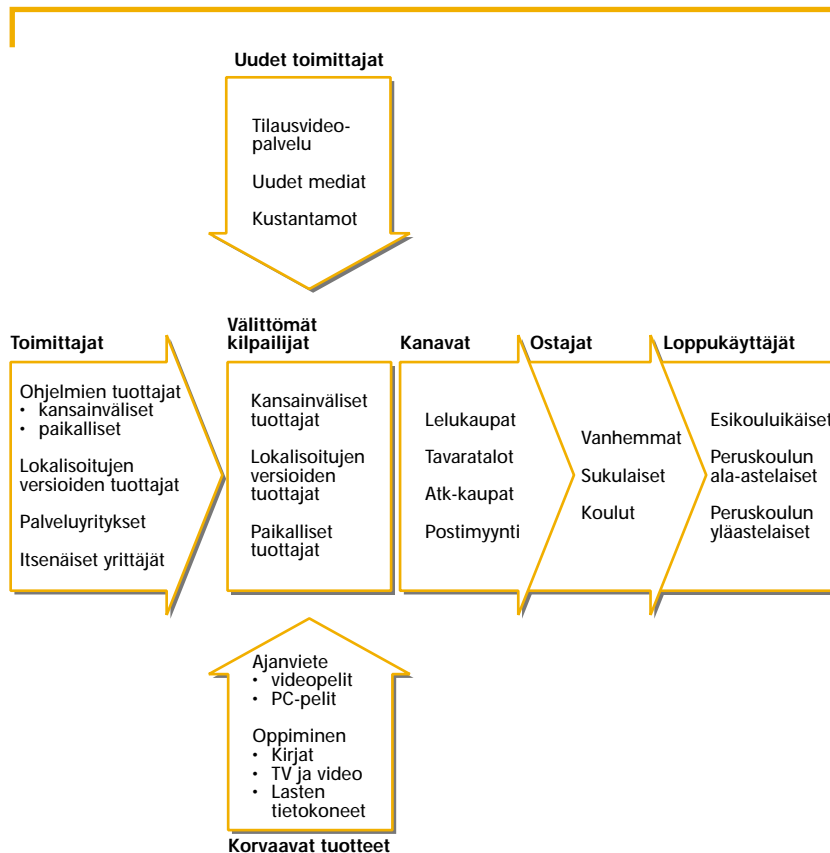
Olemme löytäneet markkinoilta kaksi segmenttiä: perusasioiden opettaminen pienille lapsille ja tietosisällöltään kattavat opetusohjelmat 7–14-vuotiaille. Myynti kohdistuu näissä segmenteissä sekä koteihin että kouluihin.

- *Kodit:* Ruotsissa on kaikkiaan noin 1,1 miljoonaa 4–14-vuotiasta lasta, jotka asuvat noin 700 000 taloudessa. On arvioitu, että noin joka neljännessä ruotsalaisessa kotitaloudessa on tietokone. Tämä merkitsee, että noin 250 000–300 000 lapsella on kotonaan tietokone. Tuotteitamme ostavat kuitenkin ensisijaisesti vanhemmat ja toissijaisesti lapset, heidän isovanhempansa tai muut lähisukulaisensa. Tuotteidemme mahdollisten ostajien lukumäärä on siksi paljon suurempi kuin 250 000.
- *Koulut:* Ruotsalaisten peruskoulujen oppimateriaalimenot olivat vuonna 1992 yhteensä 1 700 miljoonaa kruunua. Tie-

tokonepohjaisten opetusohjelmien osuus koulujen menoista kasvaa Gävles Datapedagogiska Centrumin arvion mukaan tulevaisuudessa voimakkaasti.

## Toimialan analyysi

Seuraavassa kuvattava toimiala kattaa lapsille tarkoitettujen opetusohjelmien myynnin koteihin ja kouluihin (kuva 3).



Kuva 3. Toimialan rakenne.

## Ohjelmien toimittajat

Pienten ruotsalaisten kustantamojen on vaikea tuottaa omia opetusohjelmia kannattavasti, koska kilpailukykyisten tuotteiden kehitys- ja markkinointikustannukset ovat suuret. Tämän vuoksi markkinoilla toimii lähinnä muutamia suuria kansainvälisiä, pääosin amerikkalaisia yrityksiä. Muutamat pohjoismaiset kustantajat ovat alkaneet lokalisoida ulkomaisia ohjelmia Ruotsin oloihin.

## Asiakkaat

Kustantamon asiakkaita ovat etupäässä jakelijat ja jälleenmyyjät.

- Tietokonepohjaisten opetusohjelmien jakelua hallitsee kolme yritystä: Expander, Nordiv ja Datateam.
- Pelien jakelua hallitsee Wendros PC-puolella ja IQ Media Macintosh-puolella.
- Jälleenmyyjä ovat kodinkoneketjut, kirjakaupat, tavaratalot, lelu- ja tietokonekaupat. Tärkeimmät jälleenmyyjät ovat suuria kauppaketjuja.

Loppuasiakkaat voidaan jakaa kahteen pääryhmään: yksityishenkilöihin ja kouluihin.

- Yksityishenkilöiden ryhmässä tekevät todennäköisesti eniten ostoksia 4–14-vuotiaiden lasten vanhemmat. 10–14-vuotiailla lapsilla on kuitenkin usein taskurahaa ja siten mahdollisuus itsekin ostaa ohjelmia. Opetusohjelmia ostavat myös isovanhemmat ja muut sukulaiset.
- Koulujen ostot tapahtuvat suurimmaksi osaksi koulu- ja kuntatasolla. Vaikka määrärahaleikkauksia on tehty, koulujen laite- ja ohjelmistoinvestoinnit kasvavat siitä huolimatta. Yhdysvalloissa saatujen kokemusten mukaan kouluihin kohdistuva myyntiprosessi kestää usein pitkään, päätöksentekotahoja on paljon, budjetit ovat niukkoja ja ostot perustuvat olemassa oleviin liikesuhteisiin. Niillä yrityksillä, jotka onnistuvat pääsemään ensimmäisenä koulumarkkinoille, on usein hyvä asema.

## Korvaavat tuotteet

Ajanvietteestä kilpailtaessa tietokonepelit ovat opetusohjelmien pahimpia kilpailijoita. Oppimisen alalla tärkeimpiä kilpailijoita ovat puolestaan kirjat ja lasten tietokoneet. Vanhemmissa ikäryhmissä merkittäviä kilpailijoita ovat myös englanninkieliset opetusohjelmat (liite 2).

## Alalle tulon esteet

Alalle tulon esteet ovat tällä hetkellä matalat. Alan pioneeriyrietykset vaikeuttavat kuitenkin muiden yritysten mahdollisuuksia saada oikeuksia ja jakelusopimuksia. Esteinä toimivat

- ohjelmien tuottajien kanssa solmittavat sopimukset ja suhteet
- jälleenmyyjien kanssa tehtävät sopimukset
- jakelijoiden kanssa tehtävät sopimukset
- myymälöiden hyllytila
- markkinoinnin, tuotannon ja lokalisoinnin skaalaedut
- asiakasuskollisuus.

## Kilpailu

Lokalisoitujen opetusohjelmien markkinat ovat vielä kehittymättömät. Kilpailijat ovat pieniä, eikä yhdenkään yrityksen voida sanoa hallitsevan tai johtavan markkinoita. Toimiala kasvaa lähivuosina, mikä tuo tilaa monille uusille yrityksille.

Uusien markkinoiden ensimmäiset asiakkaat eivät useinkaan kiinnitä suurta huomiota hintoihin, joten tässä vaiheessa on tärkeämpää kilpaila tuotteen ainutlaatuisuudella kuin hinnalla.

Alalta poistumisen esteet ovat verraten pienet, koska yritysten ei tarvitse sitoa toimintaansa runsaasti pääomaa. Tämä pienentää epäterveen kilpailun riskiä.

## Kilpailija-analyysi

Kilpailijat voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: ohjelmien kehittäjiin ja lokalisoijiin (kuva 4).

Tyyppi	Yhtiö	Toiminta	Liikevaihto miljoonaa kruunua	
			1992	1993 (arvio)
Kehittäjä	Iftech/Topsoft	Opetusohjelmien lokalisointi ja kehittäminen		5- 10
	Elevdata	Opetusohjelmien kehittäminen	2,3	5- 10
	Clue	Myynti suoraan ja postimyyntinä	1,4	2
	Datapedagogiskt centrum i Gävle	Opetusohjelmien kehittäminen		10- 20
Lokalisoiija	Pedagogisk Programvare Senter (Norja)	Valtion toimeksianto (lienee päättynyt)		
		Opetusohjelmien kehittäminen		5- 10
		Opetusohjelmien postimyynti		
	IQ Media	Opetusohjelmien lokalisointi		
		Multimediatuotanto		5- 10
		Postimyynti		
		Ohjelmien lokalisointi		
			Yhteensä ~30- 60	

Kuva 4. Ohjelmien kehittäjät ja lokalisoijat Pohjoismaissa.

Ruotsin markkinoille kehittävät omia opetusohjelmia Iftech/Topsoft, Elevdata, Clue ja Gävle Datapedagogiska Center. Näillä yhtiöillä on suhteellisen vähän resursseja ja osaamista markkinoinnin alueella. Lisäksi niiden ohjelmat ovat teknisesti kansainvälisiä ohjelmia heikompia, minkä vuoksi niiden on vaikea kilpailla ja pysyä kehityksen mukana. Iftech on näistä suurin, ja sillä on hyvä jalansija myös myymälöissä.

Toiseen ryhmään, eli lokalisointia harjoittavien kustantajien ryhmään, kuuluu ainakin kolme yritystä: norjalainen Pedagogisk Programvare Senter ja IQ Media. Nämä yritykset ovat

kääntäneet menestyviä amerikkalaisia tuotteita samalla tavalla kuin Levande Böcker aikoo tehdä, ja niiden tuotteita myydään nykyään joissakin tietokone-liikkeissä. Kilpailijoiden ja Levande Böckerin välillä on kuitenkin suuria eroja, jotka ovat Levande Böckerille selvästi eduksi (liite 3).

Pitkällä aikavälillä myös Microsoftista saattaa tulla kilpailija. Se on alkanut kehittää englanninkielisiä tuotteita, joiden kohde-ryhmä on lähellä Levande Böckerin markkinoita. Kestänee kuitenkin jonkin aikaa, ennen kuin Microsoft alkaa lokalisoida opetusohjelmiaan Ruotsin markkinoille. Microsoftin tuotteet on tarkoitettu etupäässä yli 12-vuotiaille, joiden odotetaan osaan-  
van englantia ja joilla on kotitietokoneessaan CD-ROM-asema.

## Markkinastrategia

Levande Böcker pyrkii kannattavaan liiketoimintaan opetusohjelmien markkinoilla seuraavin keinoin (kuva 5):

### *Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat*

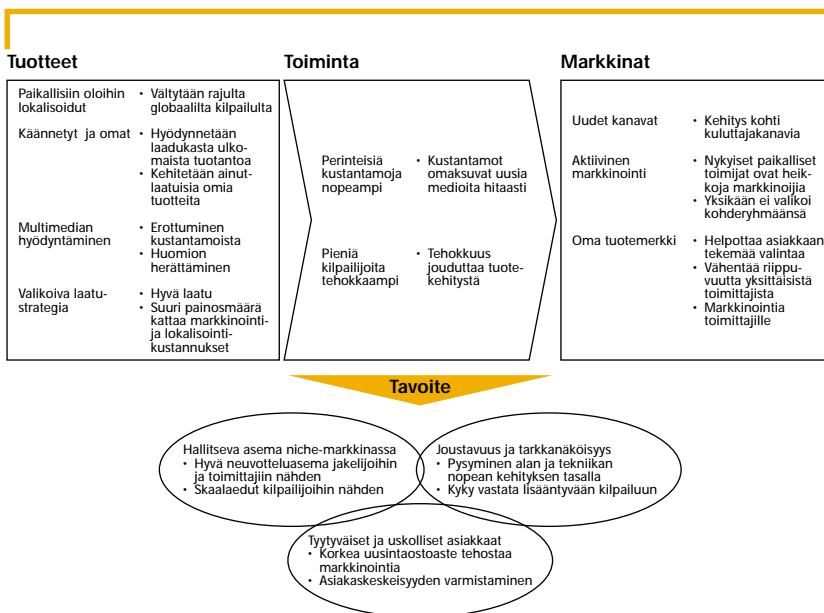
Asiakasuskollisuuden tavoittelu pakottaa olemaan lähellä asiakasta, ja tämä lisää ostotiheyttä.

### *Hallitseva markkina-asema*

Markkinoita hallitsevalla yrityksellä on enemmän valtaa sekä jakelukanaviin että tavarantoimittajiin nähden, ja se pystyy vaikuttamaan toimialan yleiseen kehitykseen.

### *Joustava yritys*

Alalla tapahtuvat nopeat muutokset edellyttävät yritykseltä ennakointikykyä ja joustavuutta.



Kuva 5. Levande Böckerin strategia.

Kannattavuuden saavuttamiseksi tulee tuotteiksi valita ohjelmia, joissa tarvitaan paljon lokalisointia ja jotka ovat todistettavasti korkealaatuisia ja kysytyjä. On tärkeää keskittää lanseeraus valikoituun tuotelinjaan, jolla on suuri myyntivolyymi nimikettä kohden. Lisäksi on tärkeää tuoda markkinoille vain tuotteita, joita asiakkaat pitävät laadukkaina. Ennen lanseerausta jokainen tuote testataan Levande Böcker -paneelissa, joka koostuu noin 50 lapsesta, vanhemmasta ja opettajasta.

Yrityksen toiminnan tavoitteena on tuoda markkinoille uusia korkealaatuisia tuotteita muita nopeammin ja pyrkiä localisoinnissa ja tuotekehityksessä tehokkuuteen hyvien ja pitkäikäisten kustantamosuhteiden sekä uusien kehitystyökalujen käytön ansiosta. Valmistuksessa päästään mittakaavaetuihin valmistamalla kutakin nimikettä suuria määriä ja tehostamalla valmistus- ja jakeluprosessia.

Markkinoille pääsyn turvaamiseksi käytämme ohjelmien jakelussa toistaiseksi harvinaisia jakelukanavia, kuten kirjakaup-

poja ja tavarataloja. Aktiivista markkinointia harjoitetaan myös kampanjoiden, liittoutumien ja Levande Böcker -asiakaskerhon avulla. Kaikille Levande Böckerin tuotteiden ostajille tarjotaan jäsenyyttä Levande Böcker -kerhossa.

On tärkeää vakiinnuttaa Levande Böcker omaksi tavaramerkikseen. Vahva tavaramerkki vähentää yrityksen riippuvuutta yksittäisistä tavarantoimittajista. Tavaramerkki on tärkeä myös siksi, että markkinoille tulee luultavasti suuri määrä nimikkeitä, jolloin tavaramerkki helpottaa asiakkaan ostoprosessia. Tavaramerkillä on suuri arvo myös silloin, kun Levande Böcker haluaa laajentaa tuotelinjaansa.

## Tuotestrategia

Tuotestrategiaan kuuluu tärkeänä osana se, että tuotteet ovat oppimis- ja tiedonhankintahyötyjen ohella myös viihdyttäviä. Vain tämä takaa ohjelmien suosion lasten keskuudessa.

Levande Böcker aikoo tuoda ensimmäisenä vuonna markkinoille noin kymmenen erilaista nimikettä kahdessa tuotelinjassa: perustietoihin keskittyvät ohjelmat ja opetusohjelmat. Kapean ja volyymiltaan suuren tuotelinjan etuja ovat

- mahdollisuus laajempaan markkinointiin nimikettä kohden
- koko tuotelinja voidaan pitää tasaisen laadukkaana
- läheinen yhteistyö muutaman tärkeän tavarantoimittajan kanssa helpompaa
- skaalaedut pienentävät tuotanto- ja varastointikustannuksia.

## Myyntistrategia

Myyntistrategiassa pitää ottaa huomioon sekä hintatilanne että olemassa olevat kanavat. Lapsille suunnattujen opetusohjelmien hinnat vaihtelevat Ruotsissa 250 kruunusta 900 kruunuun. Ruotsissa tuotettuja opetusohjelmia löytyy sekä alimmasta että ylimmästä hintaluokasta. Suurin osa ulkomailta tuoduista opetusohjelmista maksaa 500–600 kruunua.

Lokalisoinnin ansiosta hinnat voidaan asettaa hieman lokalisoimattomien tuotteiden hintoja korkeammiksi. Levande Böckerin ensimmäisen tuotelinjan tuotteiden hinnaksi asetetaan 650–700 kruunua.



Ohjelmien jakelussa on käynnissä suuri muutos yritysasiak-  
kaille suunnatuista kanavista kohti yksityisasiakkaille sopivia  
kanavia. Kotitalousmarkkinoille myydään ohjelmia nykyään  
suurelta osin samojen kanavien kautta kuin tietokoneitakin. Pit-  
källä aikavälillä ohjelmia myydään enemmän kuitenkin mui-  
den kanavien, kuten kirjakauppojen, lelukauppojen ja tavarata-  
lojen kautta.

Levande Böckerin strategiana on myydä tuotteitaan etupääs-  
sä seuraavissa kanavissa:

- kodinkoneketjut
- tavaratalot
- lelukaupat
- kirjakaupat
- tietokoneiden jälleenmyyjät
- vakiintuneet postimyyntiyritykset.

Kun markkinat ovat kypsyneet, suurista tietokonetavarataloista  
voi tulla tärkeä myyntikanava.

Myynnin maantieteellinen painopiste on aluksi suurkau-  
pungeissa. Tavoitteena on kuitenkin saattaa yrityksen tuotteet  
koko maan myymälöihin vuoden kuluessa toiminnan käynnis-  
tämisestä.

## Markkinointistrategia

Markkinoinnin tarkoituksena on sekä lisätä Levande Böckerin  
tuotteiden tunnettavuutta että vahvistaa Levande Böckerin ta-  
varamerkkiä.

Omaa ilmoittelua käytetään hyvin valikoivasti, koska esi-  
merkiksi suhdetoiminnalla saadaan samat tulokset edullisem-  
min. Levande Böcker aikoo kuitenkin osallistua yhteiskampan-  
joihin esimerkiksi laitteistotoimittajien kanssa.

Paketointi on hyvin tärkeää. Koska erityisohjelmien ilmoit-  
telu on ollut tähän asti harvinaista, tuote valitaan usein vasta  
myymälässä. Paketoinnilla on silloin ratkaiseva vaikutus lasten  
mielenkiinnon herättämisessä, vanhempien saamisessa vakuut-  
tuneeksi tuotteen ostamisesta ja Levande Böckerin tuotteiden  
erottamisessa kilpailijoiden tuotteista. Levande Böcker panos-  
taa laatuun ja omaperäiseen ulkoasuun.

Levande Böckerin tuotteet on tärkeää erottaa peliohjelmista. Tästä syystä Levande Böcker aikoo valita myymälöistä oman paikan tuotteilleen, mikä helpottaa tuotteiden löytämistä. Myymälän hyllyllä tulee näkyä selvästi, millaisesta ohjelmasta on kyse ja mille ikäryhmälle ohjelma on tarkoitettu. Levande Böcker yrittää saada jälleenmyyjät tarjoamaan asiakkaille mahdollisuuden kokeilla opetusohjelmia myymälöiden tietokoneissa.

Koska Levande Böcker myy uutta tuotetta uusille markkinoille, tämä saattaa kiinnostaa erikoislehtiä, sanomalehtiä ja televisiota. Kansainväliset kokemukset osoittavat, että tällaisista tuotteista kirjoitetaan usein artikkeleita lanseerauksen yhteydessä. Toimittajat kiinnittävät tätä nykyä yhä enemmän huomiota multimedia-alaan ja Levande Böcker aikoo hyödyntää tätä järjestämällä erityisiä lehdistötilaisuuksia sekä solmimalla epävirallisia kontakteja lehtien ja television toimittajien kanssa.

## Perustajien kommentit vuonna 1999

Opetusohjelmien kokonaismarkkinat ovat nykyään noin 300 miljoonaa kruunua. Strategianamme oli vallata mahdollisimman suuri osuus kokonaismarkkinoista, mikä erotti meidät kilpailijoista. Kilpailijat suhtautuivat suurten markkinaosuuksien saavuttamiseen paljon passiivisemmin. Tämä aiheutti toivottavasti tiettyä hämmennystä, ja monet pitivät meitä hieman outoina. Keskityimme hallitsevaan asemaan saavuttamiseen seuraavin keinoin:

- vahva keskittyminen tavaramerkkiin
- laaja kanavastrategia (myydään useissa kanavissa, jotta myynti kasvaa nopeasti ja jotta kilpailijoiden on vaikea päästä markkinoille)
- oma hyllytila
- vain ruotsinkieliset tuotteet.

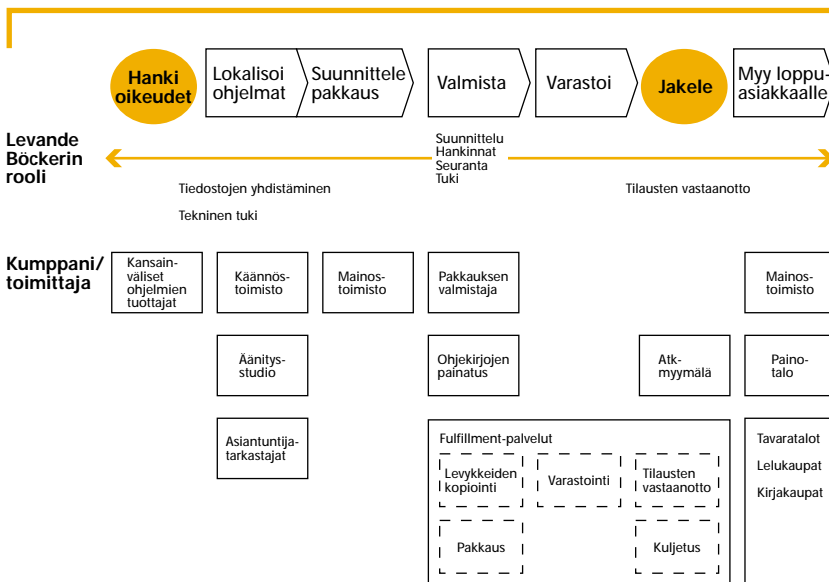
Käytimme paljon aikaa selvittääksemme itsellemme toimialan rakenteen, mikä on ollut yksi menestyksemme ratkaisevista taustatekijöistä. Toinen tärkeä menestystekijä oli se, että kartoitimme kaikki alalle tulon esteet, koska halusimme selvittää, koituisiko niistä meille ongelmia, ja koska halusimme estää uusien yritysten tulon markkinoille.

Vahvistaaksemme asemaamme media-, peli- ja viihdeohjelma-alalla ostimme viihteellisiin tietokoneohjelmiin erikoistuneen IQ Median. Pidimme yhtiöt erillisinä yksikköinä, koska halusimme säilyttää kummankin alueen huippuosaamisen ja koska pelien ja viihdeohjelmien myynnissä tarvittiin erilaisia myyntistrategioita.

## 5. Liiketoimintamalli ja organisaatio

### Tuotanto

Levande Böckerin tuotanto koostuu aluksi lokalisoinnista ja ohjelmien sekä pakkausten valmistamisesta (kuva 6). Myöhemmin kehitetään myös omia ohjelmia.



Kuva 6. Liiketoimintamalli ohjelmien lokalisointiin.

Lokalisointi toteutetaan projektimuodossa ostamalla palveluja käännöstoimistoilta, asiantuntijoilta, äänitysstudioilta ja graafisilta suunnittelijoilta. Lokalisointiprosessin korkea laatu on ratkaisevan tärkeää, jotta kustannukset pysyvät alhaisena ja markkinoilla säilyy hyvä laatuimago.

Ohjelmat lokalisoidaan yhteistyössä ulkomaisten yritysten kanssa. Lokalisointiin kuuluu tekstin kääntäminen, grafiikan lokalisointi ja ruotsinkielisen puheen nauhoittaminen. Kustantaja on dokumentoinut lokalisointimenetelmät, ja lokalisointityössä käytetään tavallisia tietokoneita ja ohjelmia. Ennen kuin käännettyä ohjelmaa voidaan käyttää, kustantajan tulee hyväksyä se.

Pakkausten lokalisointia helpottaa se, että Yhdysvalloista saadaan valmiit paino-originaalit. Valmistus tapahtuu erissä, joiden koko sopeutetaan myyjäkohtaisesti. Myyntimäärän arviointi on ratkaisevan tärkeää, jotta valmistuserien koko voidaan optimoida.

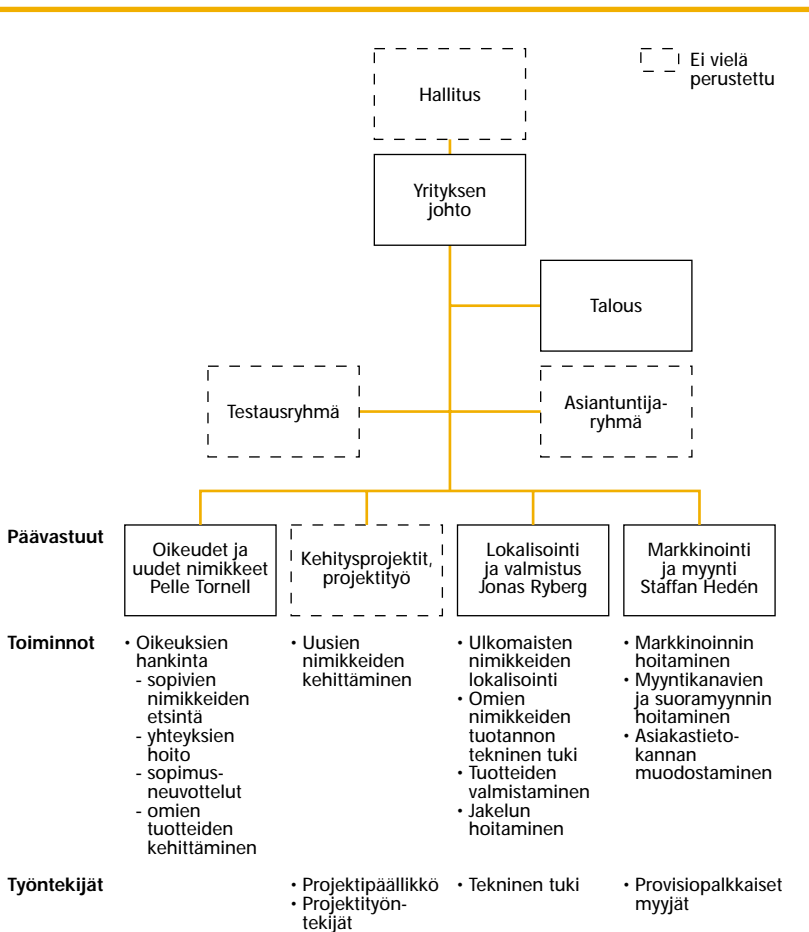
Muutamiin alihankkijoihin pyritään luomaan läheiset yhteydet, jotta yhteistyö sujuu mahdollisimman hyvin ja jotta toimintatarpeet ja alihankkijan kapasiteetin käyttöaste pystytään koordinoimaan optimaalisesti.

## Jakelu

Levande Böckerin tuotteille on löydetty sopivimmat jakelijat haastattelemalla ensin eri kanavien jälleenmyyjiä ja ottamalla sen jälkeen yhteyttä jakelijoihin. Kaikki jakelijat ovat olleet hyvin kiinnostuneita mahdollisuudesta jaella Levande Böckerin ainutlaatuisia tuotteita.

## Organisaatorakenne

Kuvasta 7 näkyy Levande Böckerin organisaatorakenne yrityksen käynnistämisen aikoihin. Vaikka yritys kasvaa nopeasti, organisaation yleisrakenne säilyy jatkossakin kuvan kaltaisena.



Kuva 7. Organisaatio.

## Perustajien kommentit vuonna 1999

Koska Jonaksella oli kokemusta ohjelmoinnista, pystyimme itse suunnittelemaan lokalisointi- ja kehitysprosessit ja tuottamaan ensimmäiset tuotteet. Tämä säästi runsaasti aikaa ja rahaa.

Olimme kuitenkin aliarvioineet paino- ja äänitysprosessien monimutkaisuuden. Onneksi saimme runsaasti apua mainostoimisto Swede Hartilta ja äänitysstudio Euro Trollilta.

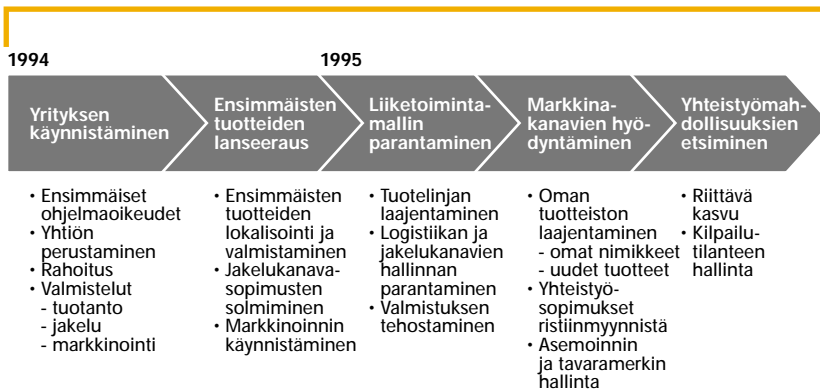
Ratkaisevaksi menestystekijäksi osoittautui kyky valita sellaisia myyjiä ja jakelijoita, jotka paneutuivat tuotteisiimme. Kuvittelimme ensin, että kunhan meillä on hyvä tuote, jakelijat pitävät huolen lopusta. Jakelijat lupasivat usein paljon, mutta vain harvat pitivät lupauksensa. Lopulta hoidimme asian itse käymällä myymälöissä tutkimassa, miten tuotteitamme myytäisiin parhaiten. Näiden kokemusten pohjalta oli paljon yksinkertaisempaa perustaa myyntiverkosto, joka aktiivisesti markkinoi ja myi tuotteitamme. Useimmat uudet kuluttajatuotteet törmäävät tähän samaan haasteeseen, jonka voittaminen on erittäin tärkeää, jotta kassavirta saadaan nopeasti positiiviseksi.

Saadaksemme harjoitella koko liiketoimintaketjua ennen itse tuottamiemme ohjelmien lanseerausta tilasimme valmiita ohjelmia Englannista ja myimme niitä Ruotsissa. Tämän ansiosta saimme tilaisuuden perehtyä rutiineihin ja ratkaista tavaran toimittajiin, jakelijoihin sekä hallinnollisiin prosesseihin liittyviä ongelmia. Saimme esimakua toimitusten myöhästymisestä, myymättä tai maksamatta jättävistä jakelijoista sekä laskutus- ja muiden prosessien muodostamisvaikeuksista. Kun koko liiketoimintaprosessi sujui ongelmitta, aloimme tuottaa omia ohjelmia, jolloin vastaan tulleiden ongelmien ratkaiseminen sujui jo helpommin.

Yrityksen kannattaa yleensä panostaa siihen, minkä se osaa hyvin, ja teettää muut työt muilla.

## 6. Toteuttamissuunnitelma

Kuva 8 havainnollistaa Levande Böckerin toteuttamissuunnitelman eri vaiheita. Alkuvaiheessa tärkeimpiä aktiviteetteja ovat ohjelmien oikeuksia koskevien sopimusten solmiminen, rahoituksen järjestäminen sekä ensimmäisen tuotelinjan valmistuksen ja lanseerauksen valmistelu.



Kuva 8. Toteuttamissuunnitelma.

### Oikeudet

Levande Böcker neuvottelee tällä hetkellä pohjoismaisista oikeuksista muutamien kansainvälisesti menestyviä opetusohjelmia tuottavien kustantamojen kanssa. Yhdysvaltain johtava ohjelmantuottaja Knowledge Adventure ja ranskalaiset EduSoft ja Arboreoscence ovat tarjonneet Levande Böckerille mahdollisuutta ryhtyä niiden ainoaksi jälleenmyyjäksi Pohjoismaissa. Oikeuksien saaminen on tärkeää uskottavuuden lisäämiseksi, myynnin käynnistämiseksi ja positiivisen kassavirran turvaamiseksi.

Ensimmäisen tuotelinjan lokalisointiprosessi aloitetaan näillä näkymin helmikuussa 1994, kun myyntiorganisaatio ja yrityksen sisäiset rutiinit on saatu valmiiksi.



## Valmistus ja lanseeraus

Omien ohjelmien valmistus hoidetaan kokeneilla ja hyvään laatuun kykenevillä toimittajilla. Yritys on ottanut yhteyttä markkinointiyhtiöihin, joilla on paljon kokemusta tietokonealan lanseerauksista, saadakseen apua täydellisen lanseeraus suunnitelman laatimisessa. Jotta myynti saadaan nopeasti käyntiin, pitää käyttää vakiintuneita jakelijoita, jotka myyvät tällä hetkellä samanlaisia tuotteita markkinointisuunnitelmassa mainituille myymälöille ja tavarataloille.

## Rahoitus

Omaa rahoitusta täydennetään aluksi pankkilainalla. Parhaita rahoitusehtoja etsitään laajalla rintamalla esittelemällä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja kertomalla siitä suullisesti useille Tukholmassa toimiville pankeille.

## Perustajien kommentit vuonna 1999

Noudatimme toteuttamissuunnitelmaa, mutta kävi kuitenkin ilmi, että se oli laadittu liian yleisellä tasolla. Käytimme sisäisesti huomattavasti tarkempaa toimenpidesuunnitelmaa, joka olisi suureksi osaksi pitänyt sisällyttää liiketoimintasuunnitelmaan. On erittäin tärkeää, että lähitulevaisuuden toimenpiteet on mietitty yksityiskohtaisesti etukäteen. Hyvin laadittu toteuttamissuunnitelma on suureksi avuksi omalle työnteolle ja osoittaa, että yrittäjät tietävät, mitä missäkin vaiheessa pitää tapahtua. Mitä konkreettisemmin suunnitelmaa voi kuvata, sen parempi.

Näimme valtavasti vaivaa löytääksemme parhaat kansainväliset ohjelmien kehittäjät. Arvioimme niitä lähinnä sen perustella, miten hyvin ne soveltuvat visionsa, osaamisensa ja nykyisen asemansa puolesta pitkäaikaiseksi kumppaniksi. Se oli tärkeää.

Hoidimme lanseerauksen itse käymällä lukuisilla messuilla ja ottamalla yhteyttä toimittajiin. Markkinointiyhtiön kanssa käynnistämämme yhteistyö loppui melko pian, koska sen anti jäi vähäiseksi.

Erittäin tärkeänä välitavoitteena oli muutamien amerikkalaisten ja englantilaisten ohjelmien myyntioikeuksien saanti.

## 7. Kannattavuus ja rahoitus

Vuosia 1994 ja 1995 voidaan pitää yrityksen kehittämisvaiheena, jolloin keskitytään jakelun ja vahvojen tuotelinjojen kehittämiseen. Varsinainen käännekohta kannattavuuden ja kassavirran osalta saavutetaan arviolta vuoden 1995 joulumyynnin jälkeen.

### Tulosennuste

Seuraava tulosennuste perustuu Levande Böckerin perusskenaarioon, ja se toimii viitekehystenä ympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutusten arvioinnille. Liite 7 osoittaa perusskenaarion mukaisen ennustetun tuloskehityksen neljännesvuositain vuosille 1994–1996. Liitteessä 9 luetellaan tulosennusteen tärkeimmät taustaoletukset.

Perusskenaarion mukaan Levande Böcker tuottaa ensimmäisenä vuonna jonkin verran voittoa verojen jälkeen, mutta jo seuraavana vuonna verojen jälkeisen tuloksen odotetaan olevan noin 350 000 kruunua eli noin 4 prosenttia liikevaihdosta. Tuloksen osuuden liikevaihdosta odotetaan paranevan myöhemmin ja yltävän vuonna 1996 noin 15 prosentin tasolle.

### Investoinnit ja pääoman tarve

Perusskenaarion mukainen pääomantarpeen kehitys neljännesvuosittain on nähtävissä liitteessä 4. Vuoden 1994 kokonaispääoman tarve on suurimmillaan 1,7 miljoonaa kruunua marraskuussa, kun toisen tuotelinjan lokalisointi ja valmistus on toteutettu ja joulusesonkia varten tarvitaan käyttöpääomaa. Vuonna 1995 pääoman tarve saavuttaa huippunsa taas vuoden lopulla. Vuosina 1994 ja 1995 lanseerattujen tuotelinjojen jälkeen toiminnassa odotetaan päästävän tulorahoitteisuuteen vuoden 1996 aikana.

Ensimmäisen vuoden investointien arvioidaan olevan 250 000 kruunua, kuten liitteestä 8 käy ilmi.

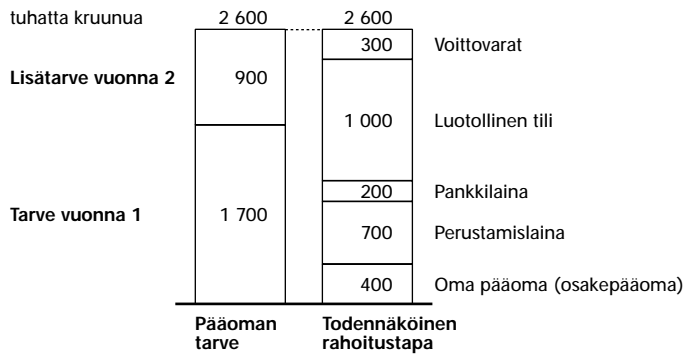
### Rahoitus

Levande Böcker tarvitsee aluksi pääomaa noin 2,6 miljoonaa kruunua, mistä 300 000 kruunua arvioidaan saatavan voittova-

roista (pääomantarpeeseen on laskettu varmuusmarginaali). Jäljelle jäävästä 2,3 miljoonasta kruunusta 1,7 miljoonaa kruunua tarvitaan ensimmäisenä vuonna ja 600 000 kruunua toisena vuonna (kuva 9).

Kuvassa 9 näkyvä rahoitussuunnitelma pohjautuu perusskenaarioon. Tarkemmat myynti-, kustannus- ja kassavirtaennusteet löytyvät liitteistä 4–8.

Yhtiön osakepääoma on tällä hetkellä 50 000 kruunua, mutta sitä kasvatetaan ensimmäisen vuoden aikana 400 000 kruunuun. Loput pääomasta hankitaan pankkilainoilla ja Industriefondenin uusille yrityksille myönnettävillä lainoilla.



Kuva 9. Alkurahoitus.

## Perustajien kommentit vuonna 1999

Onnistuimme pitämään kustannukset alkuvaiheessa pieninä, koska emme nostaneet palkkaa, saimme käyttöömmme ilmaisia toimitiloja emmekä hankkineet juuri mitään toimistokalusteita.

Irtisanouduimme työpaikoistamme vuonna 1994. Henkilökohtaisten riskien minimoimiseksi Jonas otti virkavapaata McKinsey & Companysta liikeidean tutkimista varten helmi- ja maaliskuuksi 1994 ja irtisanoutui vasta huhtikuussa. Pelle, joka oli juuri saanut toisen lapsensa ja muuttanut omakotitaloon, irtisanoutui kesäkuussa.

Alkurahoitusta etsiessämme päätimme käydä ensin niissä pankeissa, joista emme halunneet saada rahoitusta. Näin saimme riskittömästi harjoitella esitystämme ja kuulla kysymyksiä, joihin emme olleet varautuneet. Tätä strategiaa voimme suositella muillekin. Pankin valinnassa emme kiinnittäneet niinkään huomiota pankin nimeen kuin asiaamme hoitavaan pankinjohtajaan. On tärkeää löytää ihminen, joka perehtyy ideaan ja uskoo siihen.

Toisena strategianamme oli myydä omia osakkeitamme erittäin valikoiden. Jos yrittäjä todella uskoo ideaansa, osakkeet ovat hänen ehdottomasti kalleinta omaisuuttaan.

## 8. Riskit

Levande Böckerin toiminnassa voidaan nähdä monia riskejä. Niistä tärkeimmät on lueteltu kuvassa 10.

<i>Alue</i>	<i>Riskitaso</i>	<i>Toimenpide</i>
Markkinoille tulee jokin vahva ja vakiintunut toimija, kuten suuri kustantamo	Suuri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arvioidaan, löytyykö markkinoilta tilaa pienemmille toimijoille</li><li>• Pyritään solmimaan suhteita mahdollisimman useisiin toimittajiin ja jälleennyjiin mahdollisimman nopeasti</li><li>• Tuotteet asemoidaan selvästi kilpailijan tuotteita täydentäviksi, jotta pystytään hyödyntämään kilpailijan markkinointi-investointeja</li><li>• Keskitytään liikkeissä tapahtuvaan markkinointiin</li></ul>
Jakelu estyy esimerkiksi IQ Median tuotelinjan takia	Suuri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Markkinoille tuodaan hieman kilpailijoiden tuotteista poikkeavia tuotteita, jotta ne saadaan liikkeisiin</li><li>• Seurataan suoraan kilpailevia ja ylivertaisesti menestyviä tuotteita ja niiden markkinointia</li></ul>
Markkinat kehittyvät arvioitua hitaammin	Pieni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kiinteät kustannukset pidetään aluksi pieninä, jotta pystytään olemaan joustavia ja alentamaan kustannuksia</li></ul>
Kilpailija tuo meitä aikaisemmin markkinoille edutainment-alueeseen (opiskelun ja viihteen yhdistelmä) liittyvän tavaramerkin	Keskinkertainen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nopea lanseeraus</li></ul>
Johtavien toimittajien kanssa ei saada aikaan houkuttelevia sopimuksia	Keskinkertainen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nopea lanseeraus, jotta kilpailu vähenee</li><li>• Ammattimaiset suhteet toimittajiin</li><li>• Omien nimikkeiden kehitysprojekteja pidetään käynnissä samanaikaisesti</li></ul>

Kuva 10. Suurimmat riskit.

Edellä kuvattujen riskien ohella voidaan mainita myös amerikkalaisten ohjelmantuottajien vaatimus rojaltilmaksujen nostamisesta tai ennakoista. Muita mahdollisia riskejä ovat myös uuden ylivertaisen tuotteen tulo markkinoille tai hintakilpailun käynnistyminen ja siitä johtuva katteiden supistuminen.

Lisäksi on otettava huomioon riski, että alihankkijat siirtyvät itse markkinoille ja ryhtyvät harjoittamaan samaa toimintaa kuin paikalliset kustantamot.

## Riskejä rajoittavat toimenpiteet

Lyhyellä aikavälillä on tärkeää muodostaa esteitä mahdollisia alalle tulijoita vastaan. Levande Böcker pyrkii tähän seuraavin keinoin:

- tuotteiden korkea laatu
- pääsy jakelukanaviin ja hyvä myyntipaikka myymälöissä
- yksinoikeussopimukset ja hyvät suhteet ohjelmien toimittajiin
- tuotteiden ja tavaramerkkien hyvä näkyvyys
- ensimmäisenä uusille tuotealueille.

Keskipitkällä aikavälillä alalle tulon esteitä kasvatetaan ja toimintaa kehitetään vahvalla tavaramerkillä, joka lisää asiakasuskollisuutta. Kilpailijoiden ja asiakkaiden tuntemus on hyvin tärkeää, ja asiakastietokannan tehokas hyödyntäminen voi auttaa pitämään kilpailijat poissa markkinoilta.

Yrityksen nopea kasvattaminen suureksi on toinen keino, jolla pyritään vähentämään uusien kilpailijoiden uhkaa sekä saavuttamaan skaalaetuja ja tehokkuutta sekä tuotannossa että jakelussa.

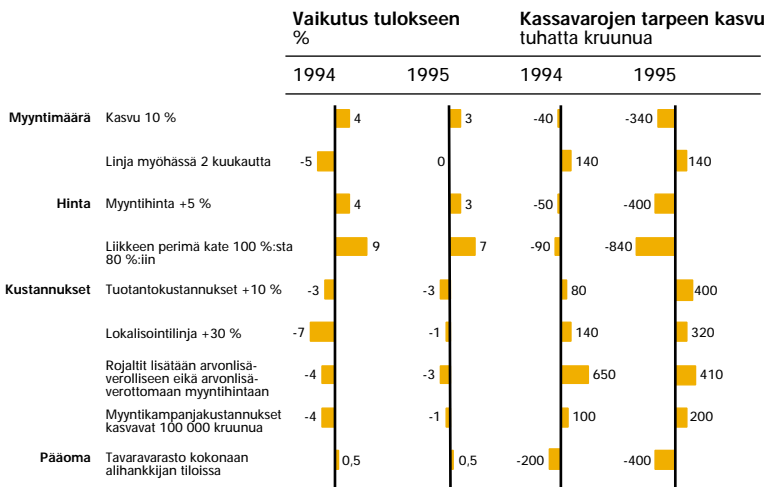
Levande Böckerin tarkoituksena on ylläpitää laajaa viihteellisten opetusohjelmien tuotteistoa, jotta uusille kilpailijoille ei jää houkuttelevia markkinarakoja.

## Herkkyysanalyysi

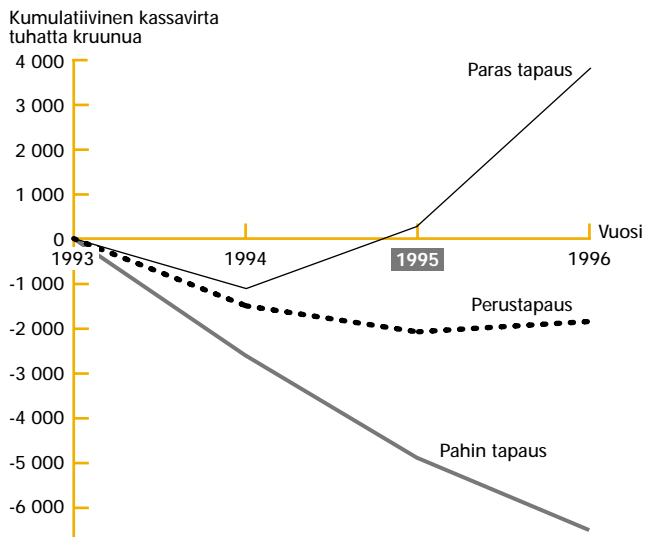
Tuloksen ja pääomantarpeen herkkyyttä tärkeille olosuhteiden muutoksille on havainnollistettu kuvassa 11. Yrityksen tulokseen vaikuttaa eniten myyntiennusteen epävarmuus.

Kuva 12 osoittaa riskien vaikutuksen yrityksen kassavirtaan.

Muita tärkeitä tulokseen vaikuttavia muuttujia ovat yrityksen tuotteistaan saama hinta sekä rojalistikustannukset. Pahimmasta skenaariosta yritys voi selviytyä myymällä omia osakkeitaan.



Kuva 11. Herkkyyksianalyysi.



Kuva 12. Levande Böcker – kumulatiivinen pääoman tarve.



## Perustajien kommentit vuonna 1999

Jotkin ennustamistamme riskeistä toteutuivat. Markkinoille tuli toisella alalla toimintansa vakiinnuttanut vahva yritys, ja erään toisen yrityksen tuotelinja vaikeutti tuotteidemme jakelua. Markkinat eivät sitä vastoin kehittyneet ennakoimaamme hitaammin, vaan pikemminkin päinvastoin. Pystyimme tekemään hyviä sopimuksia johtavien toimittajien kanssa.


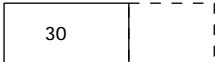


Alkuvaiheessa on erittäin tärkeää kartoittaa kaikki ajateltavissa olevat riskit, jotta niiden pohjalta voidaan laatia strategioita eri skenaarioita varten.

Levande Böckerin ratkaisevia menestystekijöitä ovat olleet pääsy hallitsevaan asemaan edellä kuvatuilla alueilla sekä asiakkaiden ottaminen mukaan tuotekehitykseen, jotta tuotteisiin saadaan heidän haluamiaan ja tarvitsemiaan ominaisuuksia.

# Liite 1

## Markkinoiden nykyinen koko

Yhdysvaltain markkinoista tehdyn vertailun pohjalta Ruotsin markkinat ovat noin 30 miljoonaa kruunua. Markkinoiden koko voidaan laskea karkeasti myös arvioimalla nykyisten lasten opetusohjelmien alalla toimivien yritysten liikevaihtoa, joka on noin 30–50 miljoonaa kruunua. Tietokonepelien markkinat olivat Ruotsissa vuonna 1993 noin 500 miljoonaa kruunua, mistä PC-opetusohjelmien osuus on arviomme mukaan noin 5–10 prosenttia.

Peruste	Oletukset	Arvio markkinoiden koosta miljoonaa kruunua
Henkeä kohden	<ul style="list-style-type: none"><li>Pohjois-Amerikan markkinoiden koko vuoden 1993 kolmannella neljänneksellä: 122 miljoonaa dollaria</li><li>Pohjois-Amerikassa on 310 miljoonaa asukasta ja Ruotsissa 8 miljoonaa</li></ul>	 33
Alalla toimivien yritysten liikevaihto yhteensä	<ul style="list-style-type: none"><li>Vuoden 1992 liikevaihtotiedot löytyvät Affärsdatan julkaisemista tiedoista</li><li>Kasvu on ollut vuonna 1993 yritysten itsensä mielestä erittäin suurta</li></ul>	 30 50
Osuus Ruotsin peliohjelmamarkkinoista	<ul style="list-style-type: none"><li>500 miljoonaa kruunua/vuosi kaikkien pelien, myös pelikoneiden osalta</li><li>Kotona tapahtuva opiskelu käsittää nykyään noin 5-10 % pelimarkkinoista</li></ul>	 25 50
Keskiaarvo yllämainituista		 30 50

Kuva 1. Tietokonepohjaisten opetusohjelmien arvioidut markkinat Ruotsissa vuonna 1993.

## Kasvuodotukset

Tietokoneen omistavien kotitalouksien osuus kasvaa IDC:n tekemän suuren asiakaskyselyn perusteella kahdessa vuodessa 25 prosentista 35 prosenttiin. Tietokoneisiin ostettavien ohjelmien määrä kasvaa, koska näiden laatu paranee ja markkinointi lisääntyy. Opetusohjelmien suuremman kasvuvauhdin vuoksi niiden osuuden suhteessa muihin ohjelmiin odotetaan nousevan.

## Liite 2

### Korvaavat tuotteet

*Tietokonepelit* ovat opetusohjelmien tärkein korvaava tuote. Ne kilpailevat käyttäjien ajasta, ja ne vaativat myös tietokoneelaitteistoa. Pelien valmistajat ovat havainneet, että tietokonepeleissä on vanhempien mielestä liikaa väkivaltaa. Tämän vuoksi ne ovat kehittäneet väkivallattomia pelejä, joiden tietosisältöä on samanaikaisesti lisätty. Tämä osaltaan kiristää kilpailua opetusohjelmasegmentissä.

Tietokoneen opetusohjelmien substituuotteja ovat myös *lasten tietokoneet*. Ne ovat pieniä, yksinkertaisia ja iskunkestäviä tietokoneita, joissa on usein ohjelmia valmiina. Ne ovat edullisia ja maksavat halvimmillaan vain 400 kruunua. Näiden etuna on se, että lapset saavat käyttää omaa tietokonettaan eikä heidän tarvitse lainata konetta vanhemmiltaan. Lapsille tarkoitettujen tietokoneiden ohjelmat ovat kuitenkin graafisesti, teknisesti ja sisällöllisesti paljon tavallisia tietokoneohjelmia heikompia.

Myös *kirjat* ovat opetusohjelmien korvike. Kirjat ovat usein halvempia, mutta niistä puuttuu tietokoneohjelmien vuorovaiikutteisuus, ja siksi ne ovat joillekin käyttäjäryhmille tehottomampi tiedonhankinta- ja oppimistapa.

*TV-ohjelmiin* verrattuna atk-ohjelmissa on se hyöty, että ne ovat vuorovaikutteisia ja että käyttäjä voi päättää itse, mitä tietoa hän hankkii. TV-ohjelmissa on usein parempi kuvan laatu, mutta ne pakottavat katsojan seuraamaan tarjontaa passiivisesti.

Pohjoismaiden markkinoilla on jo *useita englanninkielisiä opetusohjelmia*. Englanninkieliset ohjelmat kiinnostavat pieniä lapsia huomattavasti vähemmän kuin ruotsinkieliset. Vanhemmille lapsille kieli merkitsee vähemmän etenkin peliohjelmissa.

## Liite 3

### Kilpailijat

Sekä PPS:llä että IQ Medialla on noin 10 työntekijää, ja molempien liikevaihto oli vuonna 1993 alle 10 miljoonaa kruunua. Niiden taloudelliset resurssit yritysostoja ajatellen ovat siten rajalliset. Toisaalta tietokoneohjelmien vakiintuneet jakelijat, kuten Expander ja DataTeam, aikovat ryhtyä myymään myös kotitalouksille. Pienten yritysten jakelukeskeisyydestä saattaa siten tulla vuoden tai kahden kuluessa yritykselle rasite.

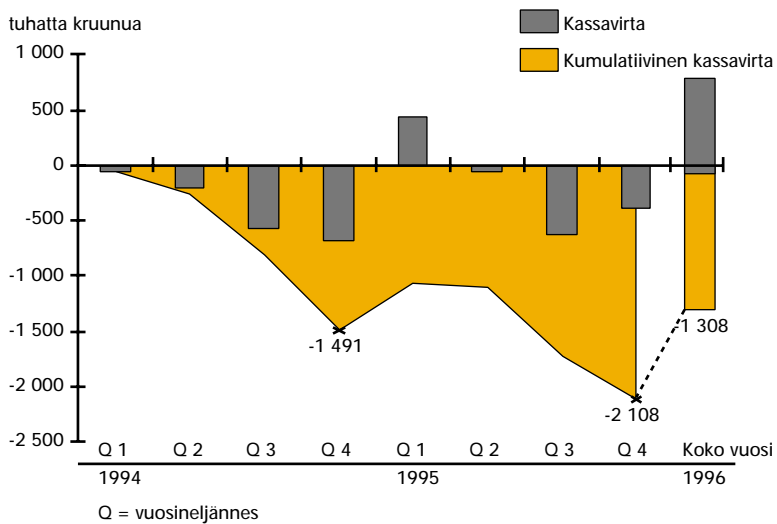
*PPS* ei ole markkinoinut itseään eikä tuotteitaan kovinkaan paljon. Se keskittyy jakeluun, ja sillä on laaja, noin 200–300 nimikettä sisältävä valikoima opetusohjelmia. Levande Böcker aikoo keskittyä muutamaaan laadukkaaseen nimikkeeseen ja markkinoida niitä tarmokkaasti.

*IQ Media* tarjoaa täydellistä ohjelmavalikoimaa kotitalouksille kuluttajakauppaan keskittyneiden jälleenmyyjien kautta. Ohjelmien painopiste on nykyään Macintosh-koneiden ohjelmista. *IQ Media* tarjoaa kaikenikäisille tarkoitettuja peli-, hyöty- ja opetusohjelmia. Levande Böcker keskittyy kustannustoimintaan, opetusohjelmiin, lapsiin ja oman tuotelinjan vahvaan markkinointiin.

*Studentlitteratur*-kustantamo on kääntänyt esimerkiksi lasten opetusohjelmia. Senkin painopistealueena ovat Macintosh-ohjelmat, ja se jakelee tuotteitaan lähinnä yliopistojen kirjakauppoihin ja tietokoneiden jälleenmyyjille. Levande Böcker keskittyy selvemmin lasten opetusohjelmiin ja oman tuotelinjan tarmokkaaseen markkinointiin.

## Liite 4

### Kumulatiivinen kassavirta (ilman ulkoista rahoitusta)



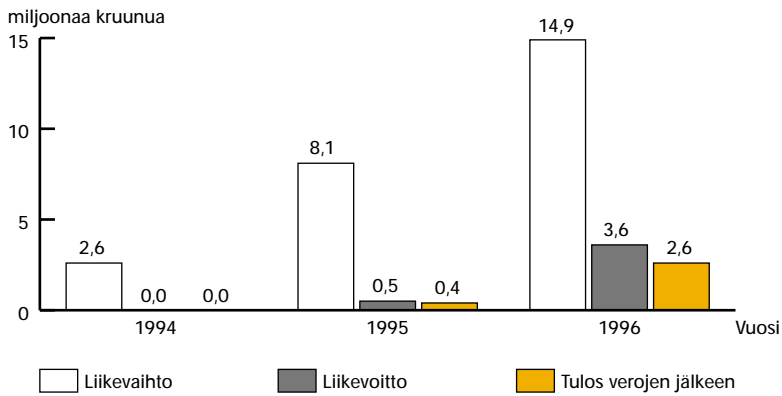
## Liite 5

### Levande Böcker - kassavirtalaskelma (tuhatta kruunua) - perustapaus

	1994				1995				1994	1995	1996
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
<b>Kassavirta</b>											
Liikevoitto	- 40	- 100	- 210	390	490	- 20	30	130	40	630	3660
Poistot	0	0	160	160	180	180	180	180	320	720	790
Varastoon sitoutuneen pääoman muutos	0	- 50	- 200	- 700	100	- 200	- 450	- 400	- 950	-- 950	- 1300
Ostovelkojen kasvu	0	10	70	220	100	- 200	100	400	300	400	300
Myyntisaamisten kasvu	0	- 20	- 140	- 440	- 200	400	- 200	- 300	- 600	- 300	- 100
Investoinnit kalustoon ja kiinteistöihin tai niiden myynti	0	- 40	- 235	- 295	- 230	- 180	- 250	- 210	- 570	- 870	- 1490
Korkokulut	- 7	- 7	- 7	- 7	- 7	- 30	- 30	- 30	- 28	- 97	- 50
Tilikauden verot	0	0	0	- 3	0	0	0	- 149	- 3	- 149	- 1011
<b>Kassavirta</b>	<b>- 47</b>	<b>- 207</b>	<b>- 562</b>	<b>- 675</b>	<b>433</b>	<b>- 50</b>	<b>- 620</b>	<b>- 379</b>	<b>- 1 491</b>	<b>- 616</b>	<b>799</b>
<b>Kumulatiivinen kassavirta</b>	<b>- 47</b>	<b>- 254</b>	<b>- 816</b>	<b>- 1 491</b>	<b>- 1 058</b>	<b>- 1 108</b>	<b>- 1 728</b>	<b>- 2 108</b>			

## Liite 6

### Levande Böcker - liikevaihdon, liikevoiton ja verojen jälkeisen tuloksen kehitys 1994- 1996



## Liite 7

### Levande Böcker - tuloslaskelma (tuhatta kruunua) - perustapaus

	1994				1995				1994	1995	1996
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
Myynti	0	60	490	2 050	2 300	1 000	1 600	3 200	2 600	8 100	14 900
<i>Liiketoiminnan tuotot</i>	0	60	490	2 050	2 300	1 000	1 600	3 200	2 600	8 100	14 900
Raaka-aineet ja tarvikkeet	0	60	200	1 040	1 100	450	850	1 920	1 300	4 320	5 700
Ulkoiset palvelut	0	0	190	250	300	150	200	450	440	1 100	1 700
Henkilöstökulut	40	80	120	120	200	200	300	400	360	1 100	2 850
Poistot	0	0	160	160	180	180	180	180	320	720	790
Muut liiketoiminnan kustannukset	0	20	30	90	30	40	40	120	140	230	200
<i>Liiketoiminnan kustannukset</i>	40	160	700	1 660	1 810	1 020	1 570	3 070	2 560	7 470	11 240
<b>Liikevoitto</b>	<b>- 40</b>	<b>- 100</b>	<b>- 210</b>	<b>390</b>	<b>490</b>	<b>- 20</b>	<b>30</b>	<b>130</b>	<b>40</b>	<b>630</b>	<b>3 660</b>
<i>Rahoitustuotot</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Rahoituskulut</i>	7	7	7	7	7	30	30	30	28	97	50
<b>Tulos rahoituserien jälkeen</b>	<b>- 47</b>	<b>- 107</b>	<b>- 217</b>	<b>383</b>	<b>483</b>	<b>- 50</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>533</b>	<b>3 610</b>
<i>Oikaisuerät</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>- 47</b>	<b>- 107</b>	<b>- 217</b>	<b>383</b>	<b>483</b>	<b>- 50</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>533</b>	<b>3 610</b>
<i>Verot</i>	0	0	0	3	0	0	0	149	3	149	1 011
<b>Tilikauden tulos</b>	<b>- 47</b>	<b>- 107</b>	<b>- 217</b>	<b>380</b>	<b>483</b>	<b>- 50</b>	<b>0</b>	<b>- 49</b>	<b>9</b>	<b>384</b>	<b>2 599</b>



## Liite 8

### Levande Böcker - tase (tuhatta kruunua) - perustapaus

VASTAAVAA	1994	1995	1996
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>			
Aineettomat hyödykkeet	200	400	1 500
Aineelliset hyödykkeet			
Maa-alueet ja rakennukset	0	0	0
Koneet ja kalusto	150	250	800
Muut aineelliset hyödykkeet	100	150	300
Sijoitukset	0	0	0
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>			
Vaihto-omaisuus			
Aineet ja tarvikkeet	0	0	0
Keskeneräiset tuotteet	0	0	0
Valmiit tuotteet/Tavarat	900	1 800	3 000
Ennakkomaksut	50	100	200
Saamiset			
Myyntisaamiset	600	900	1 000
Siirtosaamiset	0	0	0
Rahoitusarvopaperit	0	0	0
Rahat ja pankkisaamiset	400	500	500
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<b>2 400</b>	<b>4 100</b>	<b>7 300</b>
<b>VASTATTAVAA</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>OMA PÄÄOMA</b>			
Osakepääoma	400	400	400
Muut rahastot	0	0	0
Edellisten tilikausien voitto	0	9	275
Tilikauden voitto	9	384	2 599

TILINPÄÄTÖSSIIRTOJEN KERTYMÄ		0	0	0
PAKOLLISET VARAUKSET		0	0	0
VIERAS PÄÄOMA				
Pitkäaikainen				
	Lainat rahoituslaitoksilta	200	300	200
	Muut velat	600	800	1 000
Lyhytaikainen				
	Lainat rahoituslaitoksilta	741	1 207	1 526
	Ostovelat	300	700	1 000
	Verovelat	0	0	0
	Muut velat	150	300	300
Vastattavaa yhteensä		2 400	4 100	7 300

## Liite 9 Tulosennusteiden oletukset

### Myynti

Volyyymiennusteet pohjautuvat seuraaviin lähtökohtiin:

- Myyntimahdollisuuksien kehitysindeksin pohjana on kotitalouksien henkilökohtaisten tietokoneiden määrän sekä PC-pohjaisten opetusohjelmien määrän kasvu.
- Levande Böckerin tuotekohtainen myynti perustuu Ruotsia ja ulkomaita koskeviin myyntitietoihin. Ulkomailla myydään laadukasta PC-peliä 1 000–2 000 kappaletta ilman markkinointia tai täydellistä jakeluverkostoa. Jos vertailukohtana käytetään Espanjaa, missä tuotteita on lanseerattu samalla tavalla, vuotuinen myynti suhteutettuna tietokoneen omistavien kotitalouksien määrään voi olla tuotetta kohden jopa 3 500 kappaletta.
- Ohjelmien määrä lisääntyy alkuvaiheen viidestä nimikkeestä 15 nimikkeeseen kolmessa tuotelinjassa vuonna 1995.

Tällaisten tuotteiden myynti on hyvin kausiluonteista: myynti keskittyy vahvasti joulua edeltäviin ja sen jälkeisiin kuukausiin.

Asiakkaan maksaman hinnan arvioidaan laskevan nimellisesti noin viisi prosenttia vuodessa, kun taas Levande Böckerin saaman hinnan arvioidaan pysyvän vakiona eli noin 50 prosentissa loppuasiakkaan maksamasta hinnasta.

### Kustannukset

Muuttuvien kustannusten arvioidaan olevan noin 50 prosenttia Levande Böckerin jakelijalta saamasta hinnasta. Tuotantokustannukset perustuvat alihankkijoilta saatuihin tarjouksiin ja hintatietoihin. Kunkin tuotteen tuotantokustannusten, käyttöoikeusmaksujen, jakelukustannusten ja myymättä jääneiden tuotteiden arvon arvioidaan pysyvän vakiona, koska tehokkuusparrannusten odotetaan korvaavan inflaation vaikutuksen.

Laitteilta vähemmän muistia vaativat ja CD-ROM-tekniikkaan pohjautuvat uudet tuotteet alentavat tuotantokustannuksia, mikä heijastuu osaltaan myös vähittäishinnassa.

Kiinteät kustannukset koostuvat suurelta osin palkoista, markkinointikustannuksista ja lokalisointikustannuksista, jotka kasvavat lokalisoitavien tuotelinjojen lisääntyessä.

## Pääomasijoitusyhtiöiden arviot Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelmasta

Kaksi pääomasijoitusyhtiötä esittävät omia arvioitaan Levande Böckerin alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman rakenteesta ja sisällöstä. Tarkempaa arviota yrityksestä ja sen rahoituskelpoisuudesta ei ole tehty, koska alkuperäisiä olosuhteita ei ole enää mahdollista tarkastella kriittisesti.

### Pääomasijoitusyhtiö Affärsstrategerna

”Liiketoimintasuunnitelma on yleisesti ottaen hyvin jäsennelty ja vaikuttaa huolellisesti laaditulta. Erityisen ansiokasta on, että suunnitelman laatijat ovat käyttäneet lähdeviitteitä ja etteivät he ole sekoittaneet omia näkemyksiään tosiasioiden kanssa. He ovat määrittäneet markkinansa ja opetusohjelmien myyntiin vaikuttavat tekijät erittäin hyvin.

Mielestämme liiketoimintasuunnitelmaa voisi täydentää välittämällä tiivistelmässä vahvemman kuvan yrityksen mahdollisuuksista. Markkinointistrategian kuvaus on yleisluonteinen, ja sitä pitäisi täydentää esittämällä yksityiskohtaisempi toteutussuunnitelma sekä markkinointibudjetti niistä toimenpiteistä, joilla varmistetaan tavaramerkin ja tuotteiden vakiinnuttaminen Pohjoismaiden markkinoilla.

Liiketoimintasuunnitelmaan tulisi lisätä tietoja myös toimittajista, jakelijoista, tuotannosta ja omien ohjelmien tuottamistavoista. Suunnitelmassa tulisi olla nykyistä tarkempia tietoja esimerkiksi markkinaosuuksista, vahvuuksista, heikkouksista, katteista, tuotevalikoimasta sekä suhteista jakelijoihin ja toimittajiin.

Yhteenvetona todettakoon, että liiketoimintasuunnitelma on laadittu hyvin, joten yrityksen perustajilla olisi tuskin vaikeuksia vastata lisäkysymyksiimme.”

### Pääomasijoitusyhtiö Innovationskapital

”Levande Böckerin liiketoimintasuunnitelma on hyvin kirjoitettu ja sopivan laaja. Yrityksen markkinat kuvataan hyvin ja kuvauksessa viitataan lähteisiin. Yrityksen hahmottama markkinatilanne antaa hyvän kuvan siitä, miten yritys näkee ja määrittelee markkinansa. Suunnitelmassa voisi kuitenkin olla tarkem-

pi kuvaus siitä, miten yrityksen asiakkaat ja loppukäyttäjät tekevät ostopäätöksensä, samoin kuin analyysi ostajien maksuvalmiudesta ja halukkuudesta kokeilla uusia tuotteita.

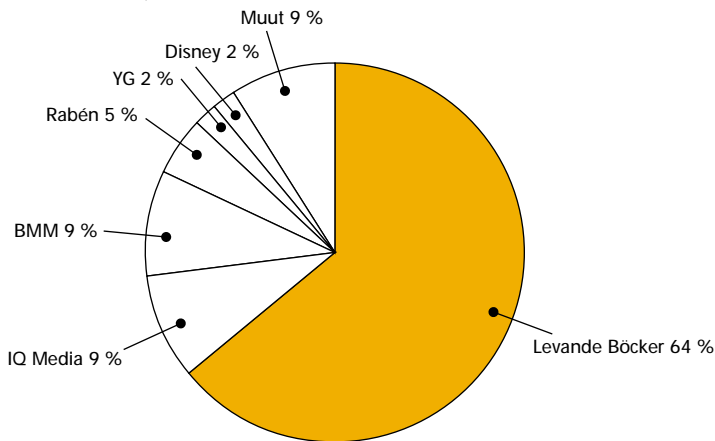
Markkinastrategiaa tulisi täydentää yksityiskohtaisella markkinointisuunnitelmalla. Yritys korostaa tavaramerkin kehittämisen tärkeyttä, muttei kerro, miten se toteutetaan ja miten tavaramerkkiä ylläpidetään. Tavaramerkin kehittämisen kustannusarvio olisi niin ikään arvokasta lisätietoa.

Toteuttamissuunnitelma antaa hyvän kuvan yrityksen ensimmäisen vuoden kriittisistä toiminnoista. Sen selkeys kuitenkin paranisi, jos se kytkettäisiin yrityksen pääomantarvetta käsittelevään jaksoon.”

## Levande Böcker 1993 jälkeen

Levande Böcker on menestynyt erinomaisesti ja on tällä hetkellä Pohjoismaiden suurin CD-ROM ja internet-opetusohjelmien kustantaja (kuva 13). Levande Böcker toimii kaikissa Pohjoismaissa ja Suomessa yritys tunnetaan nimellä Elävät Kirjat Oy. Alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma pitää olennaisilta osiltaan yhä paikkansa.

Prosenttiosuus 1998, Ruotsi



Lähde: Jälleenmyyjät, jakelijat.

Kuva 13. Levande Böcker – markkinaosuus kotien opetusohjelmissa.

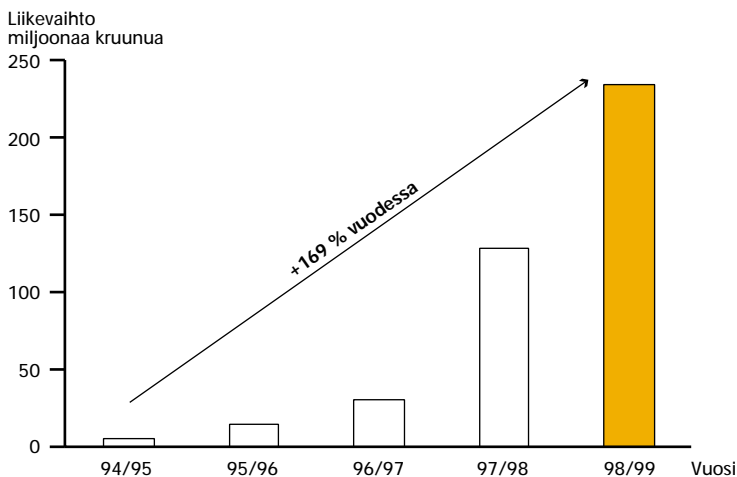
Perustajien mukaan yrityksen menestyksen tärkein taustatekijä on sen missio.

*”Vuorovaikutteiset mediat aiheuttavat oppimisen alalla vallankumouksen. Levande Böcker pitää huolen siitä, että tämä vallankumous hyödyttää pohjoismaisia koteja ja kouluja. Tarjoamme työkaluja, jotka antavat käyttäjille mahdollisuuden kartuttaa tietojaan ja innostavat heitä oppimaan. Levande Böcker nopeuttaa oppimisen vallankumousta ja auttaa käyttäjiä astumaan tietoyhteiskuntaan.”*

Levande Böcker on panostanut kotona ja kouluissa tapahtuvan oppimisen lisäksi myös muuhun vuorovaikutteiseen oppimiseen. Levande Böckerin menestyksen innoittamana perustettiin Enlight Interactive AB -konserni, johon Levande Böcker kuuluu tytäryhtiönä.

Enlight Interactive AB on Pohjoismaiden suurin yritys vuorovaikutteisen oppimisen ja koulutuksen alalla, ja sen tuotteet ja palvelut on kuluttajien ohella suunnattu myös yrityksille ja yhteisöille.

Koko konsernin liikevaihto tilikaudella 1998–1999 oli noin 220 miljoonaa kruunua, mistä Levande Böckerin osuus oli noin 70 miljoonaa. Konsernin palveluksessa oli samaan aikaan noin 150 henkeä. Kasvu on ollut alusta lähtien keskimäärin vajaat 200 prosenttia vuodessa, ja konserni on toiminut voimakkaasta kasvusta huolimatta voitollisesti.



Kuva 14. Liikevaihdon kasvu 1994–1999.

Enlight-konsernilla oli vuonna 1999 toimintaa Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Tanskassa ja Alankomaissa. Näiden maiden lisäksi yrityksellä oli vientiä noin kymmeneen Euroopan ja Aasian maahan.



Enlight-konserniin kuuluvat seuraavat tytäryritykset:

- Levande Böcker – CD-ROM- ja internet-pohjaisia opetusohjelmia kodeille ja kouluille.
- IQ Media Nordic AB – perheviihdettä CD-ROMilla
- iLearn AB – internet-pohjaisia kursseja yrityksille ja organisaatioille
- Eld Interaktiv Produktions AB – tietokilpailupelien tuotanto
- TestStation (aiemmin Svenska Test & Kunskapsmätningar AB) – osaamistestejä internetin välityksellä
- Infinity Learning Systems – tietämyksenhallintajärjestelmiä yrityksille ja organisaatioille
- Ingo.se – viihteen ja opetusohjelmien myynti internetissä.

Enlight AB:n pääomistajia ovat Jonas Ryberg, Pelle Tornell ja hallituksen puheenjohtaja Mats Sundström. Muita omistajia ovat Handelsbanken Fonder, Svolder, Bure, Robur, Förenade Liv ja Segulah. Konserni listautui Tukholman pörssiin vuonna 1999.

# Osa 4

Uuden yrityksen  
arvonmääritys ja  
pääoman hankinta

**The** good thing about talking to a venture capitalist is that they bring you down to earth. It's not that they're negative, but they'll give you a feel for what it will really need to succeed.

Eugene Kleiner, Venture capitalist

# Uuden yrityksen arvonmääritys ja pääoman hankinta

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään arvio yrityksen tarvitsemista taloudellisista resursseista. Näitä resursseja on uuden kasvuyrityksen yleensä vaikea saada lainoina rahoituslaitoksilta tai lähipiiriltään. Edellä esitelty Levande Böckerin esimerkki osoittaa, että tämäkin on mahdollista, varsinkin, jos tarvittava pääoman määrä ei ole suuri. Kuitenkin, jos on kysymys suuresta rahoitustarpeesta, ovat pääomasijoittajat usein ainoa vaihtoehto.

Pääomasijoittajien kanssa käytävien neuvottelujen lähtökohdaksi käytetään yrityksen arvonmääritystä. Koska kyse on riskipitoisesta ja pitkäaikaisesta sijoituksesta, sijoittajat vaativat tuoton lisäksi myös tietyn omistussuuden yrityksestä. Näissä neuvotteluissa yrittäjien pitäisi ottaa huomioon puhtaasti taloudellisten näkökohtien lisäksi myös muita tekijöitä, kuten sijoittajien tarjoama lisäarvo suhdeverkoston muodossa. Koska sijoitus-suhde kestää todennäköisesti useita vuosia, neuvottelun aikana on tärkeää luoda luottamuksellinen perusta yhteistyölle.

Tässä luvussa käsitellään seuraavia asioita:

- Mitkä ovat sijoittajien ja uuden yrityksen johtoryhmän eri intressit?
- Miten osapuolet pääsevät sopimukseen?
- Miten yrityksen arvo määritetään?
- Mihin neuvotteluissa tulee kiinnittää huomiota?
- Miten yritys voi hankkia lisää pääomaa?

## Erilaiset intressit

Kun yrityksen liiketoimintasuunnitelma on valmis, on aika kääntyä sijoittajien puoleen. Yrityksen perustajien tulee etsiä sopivia sijoittajia ja saada heidät neuvottelemaan sijoitusehdoista. Johtoryhmällä ei ole yleensä tarjottavanaan sijoittajan varojen vastineeksi muuta kuin lupauksia. Vaikka tämä ei olekaan yleensä kovin edullinen neuvotteluasema, tavallisesti yritys pääsee kuitenkin oikeudenmukaiseen sopimukseen, koska ammattisijoittajat ovat kiinnostuneita koko hankkeen menestyksestä ja motivoitunut johtoryhmä on tässä olennainen menestystekijä.

### *Johtoryhmän intressit*

Jos yrityksen perustajat tyytyvät pienimuotoiseen yritystoimintaan, heidän kannattaa käyttää rahoituslähteinä lähipiiriltä saatavia lainoja sekä henkilökohtaisia pankkilainoja. Tämä rajoittaa merkittävästi yrityksen kasvukykyä, mutta näin yrittäjät voivat pitää itsellään enemmistöosuuden yrityksestä. Yrityksen kannattaa myös selvittää, voiko rahaa saada edullisesti muualta, kuten esimerkiksi julkisista kehittämisvaroista. Joskus uudet yritykset voivat tukeutua businessenkeleihin eli yksityisiin sijoittajiin, jotka sijoittavat ammattimaisiin pääomasijoittajiin verrattuna pienempiä summia, mutta eivät myöskään vaadi yhtä yksityiskohtaisia tietoja sijoituskohteista. Heidän kokemuksestaan ja suhdeverkostostaan voi olla yritykselle apua myös muissakin kuin rahoitukseen liittyvissä kysymyksissä.

Jos yritys haluaa kuitenkin kasvaa nopeasti, se tarvitsee avukseen yleensä pääomasijoittajia. Tällöin yrityksen kannattaa miettiä, tarvitseeko se todellakin niin paljon pääomaa kuin se on arvioinut. Tämä on tärkeää, koska pääomasijoittajat haluavat sijoituksensa vastineeksi merkittävän osuuden yrityksestä, jolloin perustajille ei välttämättä jää osake-enemmistöä. Yleensä ammattisijoittajat eivät kuitenkaan ole kiinnostuneita yrityksen johtamisesta, kunhan sen alkuperäiset perustajat saavuttavat tavoitteensa.

Johtoryhmän kannattaa myös muistaa, että sijoitusneuvotteiluissa ei ole kyse ainoastaan rahasta. Yritykselle on tärkeää, että

sijoittajat ovat valmiita tukemaan johtoryhmää aktiivisesti sekä antamaan tarvittavaa asiantuntemusta esimerkiksi juridiikkaan tai markkinointiin liittyvissä seikoissa. Tämän lisäksi myös sijoittajien suhdeverkoston merkitys on suuri, koska johtoryhmän on usein pakko turvautua ulkopuolisten kokemukseen ja tukeen. Usein suhdeverkosto sekä johtoryhmän ja sijoittajan väliset suhteet vaikuttavat yrityksen menestymiseen paljon enemmän kuin itse pääomasijoituksen määrä.

Tässä yhteydessä yrittäjien kannattaa siis pohtia seuraavia seikkoja:

- Miten suuren osan omistuksestaan yritys on valmis luovuttamaan sijoittajille?
- Mitä muuta kuin pääomaa yritys haluaa sijoittajilta?

#### *Sijoittajien intressit*

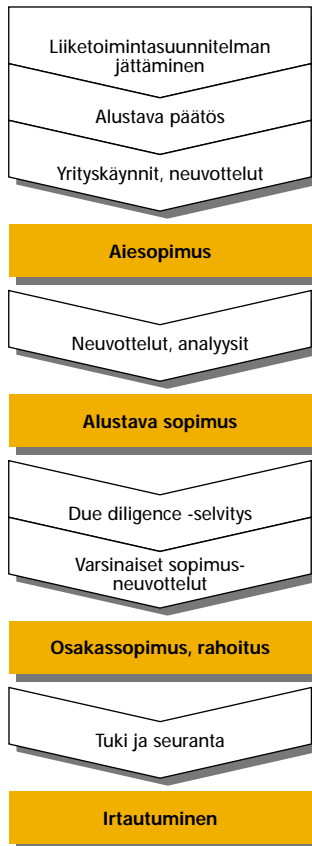
Sijoittajat vaativat aina riskiä vastaavan tuoton sijoitukselleen. Sijoittajien välillä on kuitenkin merkittäviä eroja seuraavien tekijöiden osalta:

- hyväksyttävän riskin luonne ja suuruus
- sijoituksen määrä
- vaatimukset vaikutusmahdollisuuksista yrityksessä
- tuottovaatimuksen aikajänne.

Useilla sijoittajilla on myös muita kuin taloudellisia vaikuttimia sijoituksiensa taustalla. Pääomasijoittaminen voi tarjota esimerkiksi suurelle teollisuusyritykselle hyvän mahdollisuuden seurata teknologian, markkinoiden sekä myös mahdollisten kilpailijoiden kehitystä.

## Pääoman hankinnan vaiheet

Jos yrityksen liiketoimintasuunnitelma on herättänyt sijoittajan kiinnostuksen, osapuolten välillä käynnistetään alustavat neuvottelut. Sijoittaja vahvistaa aikeensa ryhtyä vakaviin neuvotteluihin aiesopimuksella.



Muokattu versio lähteestä Scheidegger et al.:  
Swiss Venture Capital Guide 1998/99.

Kuva 13. Tyypillisen sijoitusprosessin vaiheet.

Ensimmäisten neuvottelujen ja analyysien jälkeen laaditaan yleensä alustava sopimus, josta on esimerkki sivuilla 191–193. Sopimuksessa määritellään sijoitukseen liittyvät taloudelliset näkökohdat, kuten sijoituksen suuruus, muoto ja sijoittajan osuus yrityksestä. Tämän lisäksi siinä sovitaan myös muista tärkeistä asioista, kuten

- sijoituksen valvonnasta, tiedonsaanti- ja päätöksentekooikeuksista

- mahdollisista sopimusosapuolten vastuun rajoituksista ja sallassapidosta
- johdolle annettavan tuen muodosta ja laajuudesta
- mahdollisista voitonjakojärjestelyistä, optio-ohjelmista, myyntioikeuksista ja pääoman lisäyksistä
- sijoituksen kestosta sekä myynti- ja irtisanomisoikeuksista
- lisärahoituksen hankintaan liittyvistä seikoista.

Ennen kuin sijoittaja tekee lopullisen sijoituspäätöksen, suoritetaan niin sanottu due diligence -selvitys. Siinä pääomasijoitusyhtiö arvioi yksityiskohtaisesti yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Kun neuvotteluissa on selvitetty avoimet kysymykset ja kun yritys on täyttänyt alustavassa sopimuksessa mainitut ennakkoehdot, rahoitusprosessissa siirrytään seuraavaan vaiheeseen eli osakassopimuksen solmimiseen. Tässä yhteydessä osakkaat sitoutuvat sopimukseen ja allekirjoittavat sen. Yksi tärkeimmistä koko prosessia koskevista vaatimuksista on molemminpuolinen luottamus, sillä osakassopimus merkitsee vuosia kestävästä tiiviin yhteistyön alkamista.

#### ESIMERKKI PÄÄOMASIJOTUSYHTIÖN (PY) JA UUDEN YRITYKSEN (UY) VÄLISESTÄ ALUSTAVASTA SOPIMUKSESTA

Tässä alustavassa sopimuksessa eritellään Pääomasijoitusyhtiön (PY) Uuteen yritykseen (UY) tekemän pääomasijoituksen tärkeimmät yksityiskohdat. Lopullinen sopimus edellyttää tässä alustavassa sopimuksessa mainittujen ehtojen täyttämistä. Tämä alustava sopimus perustuu pp.kk.vvvv päivättyyn liiketoimintasuunnitelmaan sisältyviin tietoihin ja sen liitteisiin.

##### *Uusi yritys*

UY:n juridinen muoto on... Yrityksen kotipaikka on... Sovellettava laki on...

##### *Sijoitus ja lisärahoitus*

PY luovuttaa UY:lle varoja seuraavasti... ; tämä vastaa... osaketta, joiden arvo on... osaketta kohden.

Perustajat sijoittavat yritykseen... EUR. Näihin sijoituksiin pätevät samat ehdot kuin PY:n sijoituksiin.

Seuraavilla rahoituskerroksilla...

- päätöksentekoprosessi
- osakkeiden uudelleenjaon periaatteet.



### *Osuudet yrityksestä*

Jos sekä perustajat että sijoittajat sijoittavat yritykseen, yrityksen osakkeet jakautuvat juridisesta muodosta riippumatta seuraavasti:

Perustajat: ... %

Sijoittajat: ... %.

### *Voittovarojen käyttö*

Tulevien voittojen käytöstä sovitaan seuraavaa...

### *Optio-ohjelma*

Hallitukselle ja henkilöstölle varataan optio-ohjelman perusteella korkeintaan... % omasta pääomasta (tarkemmat ehdot on lueteltu liitteessä). Optioiden lunastusoikeudet ovat voimassa... vuotta.

### *Toimitusjohtaja*

Yrityksen toimitusjohtajaksi nimitetään...

### *Johtoryhmä*

UY:n johtoryhmään kuuluvat...

### *Hallitus*

Yrityksen hallitus koostuu toistaiseksi... jäsenestä. PY:llä on oikeus nimittää... jäsentä, ja UY nimittää... jäsentä. Hallitukseen kuuluu lisäksi... muuta henkilöä itsenäisinä asiantuntijoina, jotka nimitetään PY:n ja UY:n yhteisellä sopimuksella.

### *Sijoittajien oikeudet*

Sopimuksen solmimisen yhteydessä osakkaat laativat sijoittajien oikeuksia koskevan asiakirjan, joka sisältää seuraavat kohdat:

- äänivaltaa yhtiökokouksessa sekä veto-oikeutta koskevat ehdot
- osapuolten etuosto-oikeus
- yhteismyyntiä koskevat ehdot
- yrityksen omien osakkeiden takaisinostoehdot
- sopimusvelvoitteet ja sopimuksen soveltaminen.

### *Myyntioikeus*

Yrityksen osakkeiden siirtoon ja myyntiin sovelletaan seuraavaa konsensuskseen pohjautuvaa päätöksentekoprosessia:...

### *Etuosto-oikeus*

Jos osakas haluaa luopua osakkeistaan, hänen tulee tarjota ensin niitä muille osakkaille. Jos muut osakkaat lunastavat vain osan tarjottavista osakkeista, noudatetaan seuraavaa menettelyä:...

### *Yhteismyyntiä koskevat ehdot*

Jos kolmannet osapuolet ovat kiinnostuneita osakkeiden ostamisesta, sovitaan menettelystä, jossa otetaan huomioon seuraavat näkökohdat:

- päätöksentekoprosessi
- ehtojen voimassaoloaika.

### *Patentteja ja muita suojausjärjestelyjä koskevat ehdot*

Patenttien ja muiden keksintöjen suojauksesta sovitaan seuraavaa:

- tiedottamista koskevat oikeudet ja velvollisuudet
- patenttien ja sopimusten omistusoikeudet.

Perustajien, sijoittajan, kaikkien hallitusten jäsenten ja... täytyy pitää tiedot luottamuksellisina, ja heidän tulee allekirjoittaa salassapitosopimus.

### *Eriyissopimukset*

Seuraavista seikoista on sovittu yhteisesti:

- tehtyjen sopimusten rikkomisesta seuraavat rangaistukset
- neuvottelut kolmansien osapuolten kanssa
- mahdolliset yksinoikeudet.

### *Sopimuksen solmiminen*

Sopimuksen solmiminen, josta molempien osapuolten on oltava yksimielisiä, toteutuu viimeistään...

### *Sopimuksen solmimisen edellytyksinä ovat:*

- asiakirjojen ja tietojen saatavuus ja luotettavuus
- hyväksymisprosessi ennen sopimuksen allekirjoittamista
- osasopimusten solmiminen (esimerkiksi patentit).

Sopimuksen solmimisen yhteydessä... vastaa kaikista juridisista kustannuksista ja muista sopimuksen solmimiseen liittyvistä kuluista.

## Yrityksen arvonmääritys

Pääomasijoittajilla on runsaasti kokemusta yritysten arvonmäärityksestä, joten he pystyvät helposti ennen neuvotteluja muodostamaan alustavan käsityksen yrityksen arvosta ja haluamaan omistusosuudesta. Vaikka yrityksen johtoryhmällä ei todennäköisesti ole vastaavaa kokemusta, sen tulee siitä huolimatta muodostaa oma käsityksensä yrityksen arvosta ja miettiä,

miten suuri sijoittajien osuuden pitäisi olla ja mikä olisi sille sopiva muoto.

*Pääomasijoittajien käyttämä arviointitapa*

Pääomasijoittajat käyttävät yleensä uuden yrityksen arvioinnissa seuraavia kriteerejä:

- Onko johtoryhmä kokenut, pätevä ja valmis toteuttamaan suunnitelmat sekä ottamaan henkilökohtaisia riskejä?
- Ovatko markkinat houkuttelevat, ja onko niillä kasvumahdollisuuksia? Voiko tuotetta käyttää jatkokehityksen pohjana?
- Onko yrityksellä pysyvä kilpailuetu, jota voidaan kehittää edelleen?
- Ovatko strategia ja toiminnan suunnittelu vakuuttavia?
- Miten pitkälle toteutus on edennyt, ja mitä alustavia tuloksia on jo saavutettu?
- Onko odotettu tuotto realistinen, ja voidaanko omistusosuus myydä myöhemmin?

Yrityksen arvolla tarkoitetaan yrityksen oman pääoman arvoa. Yrityksen arvo ratkaistaan usein hyvin käytännönläheisesti tunnuslukujen ja sijoittajan nykyisen kilpailutilanteen mukaan. Arvo voi vaihdella suuresti toimialan ja yrityksen kehitysvaiheen mukaan. Oheisissa kuvioissa on muutamia suuntaa antavia lukuja IT- ja biotekniikka-alan yrityksistä Euroopassa. Luvut koskevat nopeasti kasvavia ja menestyviä yrityksiä, jotka toimivat nopeasti kehittyvällä alalla ja ovat muutamassa vuodessa listautumiskelpoisia. Näiden alojen luonne tarkoittaa myös sitä, että luvut voivat muuttua nopeasti. Lukujen suuri vaihtelualue osoittaa, että saman toimialan ja kehitysvaiheen yritysten arvoissa saattaa olla suuriakin eroja.

<i>Kehitysvaiheet</i>	<i>Siemen- vaihe</i>	<i>Perus- tamis- vaihe</i>	<i>Kasvuvaihe</i>			<i>Listautu- minen tai myynti</i>	<i>Yhteen- sä</i>
<i>Rahoituskerrokset</i>		<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>			
Sijoitusta edeltävä yrityksen arvo (milj. EUR)	-	0,5- 20	15- 80	50- 215	85- 500	85- 500	
Sijoitus (milj. EUR)	0,2- 0,5	0,5- 5	5- 10	10- 15	10- 20	25- 50*	
Sijoituksen jälkeinen yrityksen arvo (milj. EUR)	-	1- 25	20- 90	60- 230	95- 520	95- 520	
Sijoittajan osuus yrityksestä (%)	-	20- 50	30- 50	35- 70	40- 75	40- 75	
Johtoryhmän osuus yrityksestä (%)	100	50- 80	50- 70	30- 65	25- 60	25- 60	
Johtoryhmän osuuden arvo (milj. EUR)	-	0,5- 20	10- 65	20- 145	25- 310	25- 310	
Vaiheen kesto vuosina	1- 2	1- 2	1- 2	1- 2	-	4- 8*	

\*Yhteensä koko kaudelta

Lähde: McKinsey New Venture, Kevät 1999.

Kuva 14. Nopeasti kasvavien uusien IT-alan yritysten arvon mahdollinen kehitys Euroopassa.

<i>Kehitysvaiheet</i>	<i>Siemen- vaihe</i>	<i>Perus- tamis- vaihe</i>	<i>Kasvuvaihe</i>			<i>Listautu- minen tai myynti</i>	<i>Yhteen- sä</i>
<i>Rahoituskierrokset</i>		1.	2.	3.			
Sijoitusta edeltävä yrityksen arvo (milj. EUR)	-	5- 35	35- 130	75- 310	125- 700	125- 700	
Sijoitus (milj. EUR)	0,2- 0,5	5- 10	10- 20	15- 25	20- 40	50- 95	
Sijoituksen jälkeinen yrityksen arvo (milj. EUR)	-	10- 45	45- 150	90- 335	145- 750	145- 750	
Sijoittajan osuus yrityksestä (%)	-	20- 50	35- 50	40- 70	50- 80	50- 80	
Johtoryhmän osuus yrityksestä (%)	100	50- 80	50- 65	30- 60	20- 50	20- 50	
Johtoryhmän osuuden arvo (milj. EUR)	-	5- 35	22- 100	25- 200	25- 375	25- 375	
Vaiheen kesto vuosina	1- 3	1- 2	2- 3	2- 3	-	6- 11*	

\*Yhteensä koko kaudelta

Lähde: McKinsey New Venture, Kevät 1999.

Kuva 15. Nopeasti kasvavien uusien biotekniikka-alan yritysten arvon mahdollinen kehitys Euroopassa.

### *Yrityksen itsensä tekemä arvonmääritys*

Johtoryhmä voi hankkia käsityksen yrityksen arvosta haastatteleamalla esimerkiksi muiden yritysten perustajia, jotka ovat hiltaintain hankkineet pääomaa. Tämän lisäksi yrityksen pitää kuitenkin tehdä myös omia laskelmia. Koska uusien yritysten osakkeita ei noteerata pörssissä, niiden markkina-arvo voidaan määrittää vain laskennallisesti. Jotkut sijoittajat suhtautuvat epäilevästi tällaisiin laskelmiin, koska luvut saattavat herättää epärealistisia odotuksia. Yritys on laskelmista huolimatta aina vain sen arvoinen, minkä verran sijoittajat ovat valmiit maksamaan siitä neuvottelujen jälkeen. Kannattaa muistaa, että laskelmien avulla saatavaa yrityksen todellista arvoa tärkeämpää on saada käsitys arvoon vaikuttavista tekijöistä.

Oman arvonmäärityksen tekeminen antaa johtoryhmälle jo varhaisessa vaiheessa käsityksen siitä, mikä osuus yrityksestä täytyy todennäköisesti myydä sijoittajille. Yritys voi käydä läpi eri rahoitusmahdollisuuksia ja vertailla vaihtoehtoisia ratkaisuja. Näiden tietojen perusteella yritys voi esittää näkemyksiään neuvotteluissa varmemmalta pohjalta. Tähän ei kuitenkaan kannata käyttää liikaa resursseja, sillä tärkeintä on keskittyä varsinaiseen liiketoimintaan.

Yrityksen arvonmäärityksessä käytetään sekä teoriassa että käytännössä useita eri menetelmiä. Uusien yritysten kohdalla vain yhden menetelmän käyttö johtaa helposti virheellisiin johtopäätöksiin. Tämän vuoksi arvonmäärityksessä tulisivin käyttää sekä

- nykyarvomenetelmää että
- kertoimia.

Näiden menetelmien havainnollistamiseksi määritetään esimerkkiyrityksen arvo, jonka ennustettu kassavirta- ja tuloskehitys on esitetty kuvassa 16. Kummatkin menetelmät esitellään yksityiskohtaisesti erillisissä taulukoissa.

tuhatta euroa					
Vuosi	1	2	3	4	5
Vapaa kassavirta	- 1,360	- 660	- 150	380	880
Tilikauden tulos	- 1,490	- 1,180	- 640	340	780

Kuva 16. Esimerkkiyrityksen kassavirta- ja tulosennuste.

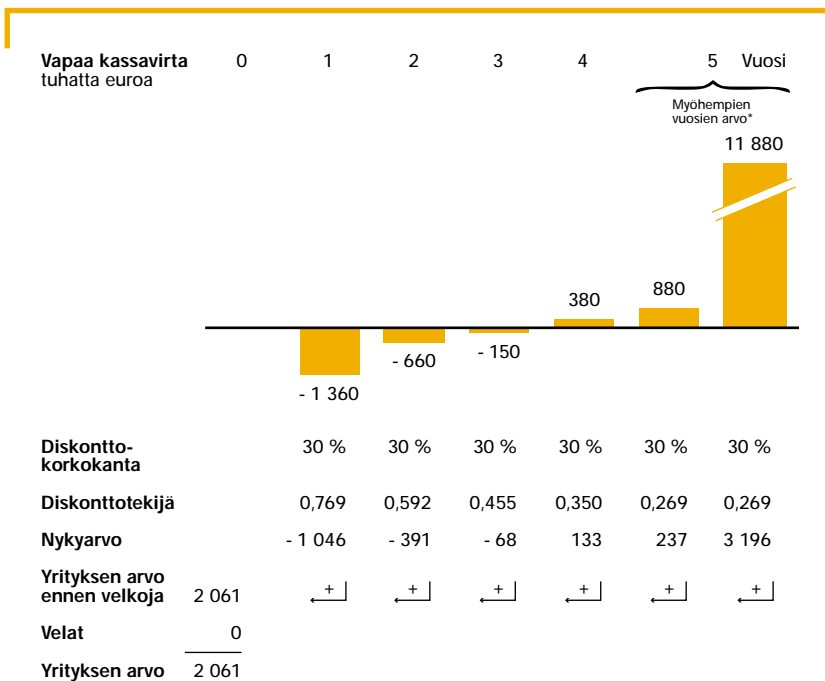
#### *Yrityksen arvonmääritys nykyarvomenetelmällä*

Yrityksen arvo ei ole yleensä yhtä suuri kuin yrityksen omaisuuden arvo. Omaisuuden avulla yrityksen tavoitteena on hankkia tuloja eli positiivista kassavirtaa, jotta yritykseen pääomaa sijoittaneille tahoille voidaan maksaa tuottoa heidän sijoituksistaan. Näin ollen yrityksen arvo määräytyykin tulevien kassavirtojen määrän perusteella.

Kassavirtojen ennustaminen edellyttää kykyä ennustaa tulevaa. Tämä näkyy ajoittain pörssissäkin: vaikka yritys menes-

tyy hyvin, sen osakekurssi laskee, koska sijoittajien mielestä kassavirrat jäävät tulevaisuudessa ennakoitua pienemmiksi. Liiketoiminnan kirjanpidollisella tuloksella on merkitystä arvonmäärityksessä vain, jos se mahdollistaa kassavirtojen tarkemman arvioinnin.

Yleisesti yritysten arvonmäärityksessä käytetään nykyarvomenetelmää, joka perustuu tulevien vapaiden kassavirtojen enustamiseen ja diskonttaamiseen. Tulokseksi saadaan tällöin yrityksen koko omaisuuden ansaintavoiman arvo. Koska osa yrityksen omaisuudesta on rahoitettu velkarahalla, vieraan pääoman määrä täytyy vähentää koko omaisuuden arvosta, jotta saadaan yrityksen oman pääoman arvo.



\* Vuotuinen kasvu myöhempien vuosien aikana 8 % ja diskonttokorkokanta 16 %. Tällöin myöhempien vuosien arvoksi saadaan  $\frac{880 \times 1,08}{0,16 - 0,08} = 11\,880$ .

Lähde: Liiketoimintasuunnitelma.

Kuva 17. Yrityksen arvonmääritys nykyarvomenetelmällä.

Kassavirtoja syntyy eri vuosina, kuten kuva 16 osoittaa. Tästä syystä niitä ei voi laskea yhteen suoraan, vaan ne pitää ensin diskontata. Asiaa on käsitelty myös osan kolme kappaleessa *Rahoitus*. Kuvan 16 esimerkkiyrityksen arvoksi saadaan nykyarvomenetelmällä noin 2,1 miljoonaa euroa.

Arvonmäärityksessä käytettävästä diskonttokorkokannasta voi helposti syntyä erimielisyyttä sijoittajien ja yrityksen välille. Diskonttokorkokannan suuruus riippuu yrityksen käynnistämismvaiheessa pääasiassa sijoittajien odottamasta tuotosta, yrityksen riskeistä ja muiden vastaavien yritysten saamista tuotoista. Pääomasijoittajat käyttävät usein diskonttokorkokantana tuotto-odotustaan, joka voi vaihdella yrityksen kehitysvaiheen, toimialan ja tiedossa olevien riskien mukaan noin 30 ja 70 prosentin välillä. Nyrkkisääntönä on, että mitä suuremmat ovat riskit ja siten myös odotettu tuotto, sitä pienempi on yrityksen tämän hetkinen arvo.

Pääomasijoittajat perustelevat korkeita diskonttokorkoja seuraavilla seikoilla:

- uusiin yrityksiin liittyy suuria riskejä
- uusien yritysten osakkeilla ei käydä aktiivisesti kauppaa, joten niiden myyminen ei ole helppoa
- sijoittajien täytyy käyttää resurssejaan johtoryhmän tukemiseen
- perustajien ennusteet ovat usein liian optimistisia.

Nykyarvomenetelmän soveltaminen uusien yritysten alkuvaiheessa voi olla ongelmallista. Positiiviset kassavirrat saattavat olla usean vuoden päässä, ja niiden arviointi on vaikeaa, koska yrityksestä ei ole saatavissa historiatietoja. Nykyarvomenetelmää kannattaa silti käyttää, sillä se antaa hyvän käsityksen liiketoimintasuunnitelman sisäänrakennetuista oletuksista ja yrityksen arvoon vaikuttavista tekijöistä. Jos nykyarvomenetelmää käytetään yhdessä kertoimien ja muista yrityksistä saatavien lukujen kanssa, saadaan kattavampi käsitys yrityksen arvon liikumavälistä.

Yrityksen myöhemmässä kehitysvaiheessa tapahtuvaan arvonmääritykseen tässä kuvattua yksinkertaista nykyarvomenetelmää tulee täydentää ottamalla huomioon muun muassa yri-



tyksen pääomarakenteen, veroasteen ja kasvuvauhdin muutokset. Yksityiskohtaisempaa tietoa nykyarvomenetelmästä on saatavissa useimmista laskentatoimen ja rahoituksen oppikirjoista.

## NYKYARVOMENETELMÄ

### 1. Tulevien kassavirtojen nykyarvon määrittäminen

- Päätetään, mille ajanjaksolle kassavirrat voidaan järkevästi ennustaa. Uusilla yrityksillä tämä tarkoittaa tavallisesti viidestä kymmeneen vuotta riippuen yrityksen toimialasta.
- Määritetään ennustejaksoon kuuluvien vuosien vapaat kassavirrat epäsuoralla menetelmällä.
- Määritetään yritykselle sen riskitasoa vastaava diskonttokorkokanta, tässä esimerkissä korkokantana on 30 %.
- Kunkin vuoden diskonttotekijät voidaan laskea seuraavan kaavan mukaan:

$$\text{Diskonttotekijä} = \frac{1}{(1+r)^t}$$

missä  $r$  = diskonttokorkokanta ja  $t$  = vuosi, jolloin kassavirta toteutuu.

- Kunkin vuoden kassavirran nykyarvo saadaan kertomalla se kyseisen vuoden diskonttotekijällä.

### 2. Myöhempien vuosien arvon laskeminen

- Ennustejakson jälkeisten vuosien kassavirrat otetaan huomioon laskemalla myöhempien vuosien arvo. Tämä saadaan seuraavan kaavan avulla:

$$\text{Myöhempien vuosien arvo} = \frac{(\text{kassavirta}_t) \times (1+g)}{(r-g)}$$

missä  $\text{kassavirta}_t$  = viimeisen ennustevuoden kassavirta,  $r$  = diskonttokorkokanta ja  $g$  = kassavirran kasvuvauhti myöhempinä vuosina (esimerkissä 8 %).

- Koska myöhempien vuosien arvo on esimerkissä laskettu vuoden 5 rahassa, täytyy se diskontata tämänhetkiseen arvoonsa kertomalla se diskonttotekijällä

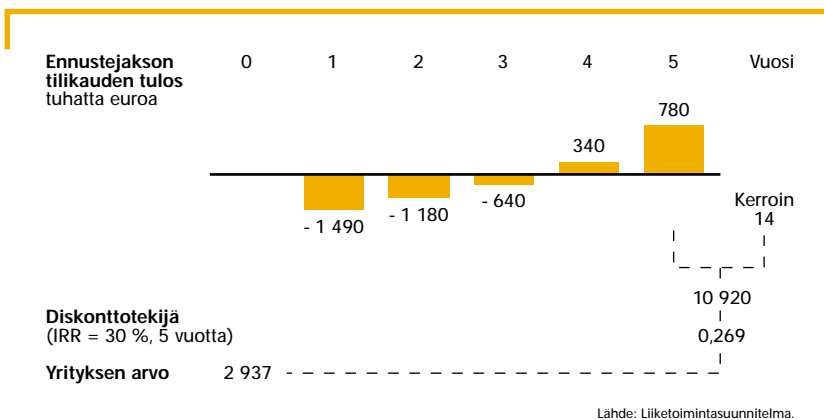
$$\frac{1}{(1+0.30)^5} = 0,269$$

### 3. Yrityksen oman pääoman arvon määrittäminen

- Yrityksen arvo on ennustekauden kaikkien diskontattujen kassavirtojen sekä myöhempien vuosien arvon summa vähennettynä yrityksen vieraan pääoman kokonaismäärällä.

### *Yrityksen arvonmääritys kertoimien avulla*

Yrityksen arvo voidaan määrittää myös käyttämällä jo vakiintuneista yrityksistä saatavia vertailukelpoisia lukuja eli kertoimia. Yksi mahdollinen vertailuarvo on P/E-luku, joka on yrityksen markkina-arvon ja tilikauden tuloksen välinen suhdeluku. Kertoimia käytettäessä kerrotaan arvoitettavan yrityksen irtautumishetken ennustettu tunnusluku, esimerkiksi tilikauden tulos, vertailuyrityksistä saatavalla P/E-luvulla. Näin saadaan selville yrityksen oman pääoman arvo sijoittajien irtautumishetkellä. Lopuksi tämä arvo diskontataan ja tulokseksi saadaan yrityksen nykyarvo.



Kuva 18. Yrityksen arvonmääritys kertoimia käyttämällä.

Esimerkkiyrityksen tapauksessa markkinoilla on kaksi vertailukelpoista yritystä, joiden P/E-luvut ovat 12 ja 16. Laskelmassa käytetään näiden lukujen keskiarvoa, joka on 14. Esimerkiksi kertomalla vuoden 5 tulos vertailuyritysten kertoimien keskiarvolla, saadaan yrityksen arvoksi vuonna 5 noin 11 miljoonaa euroa. Tämän jälkeen arvo pitää diskontata nykyhetkeen. Esimerkkitapauksen tuotto-odotus on 30 prosenttia, joten yrityksen nykyarvoksi kertoimia käyttämällä saadaan noin 2,9 miljoonaa euroa.

## KERTOIMET

Yrityksen arvo voidaan määrittää vertailuyritysten tunnuslukujen eli kertoimien perusteella. Usein käytettyjä kertoimia ovat P/E-luku sekä P/S-luku, joka on yrityksen markkina-arvon ja liikevaihdon välinen suhde.

### 1. Yrityksen tulevan arvon määrittäminen kertoimien avulla

- Markkinoilta etsitään yrityksiä, joiden toimiala, tuotevalikoima, riskit, kehitysvaihe, kasvuvauhti, pääomarakenne ja kassavirtaennusteet ovat mahdollisimman lähellä arvotettavaa yritystä. Hyvä tiedonlähteitä ovat pörssiyhtiöiden vuosikertomukset ja eri analyytikoiden raportit.
- Muodostetaan vertailuyrityksen haluttu kerroin eli esimerkiksi P/E-luku siltä vuodelta, jolloin yritys listautui pörssiin. P/E-luvun käytön edellytyksensä on, että yritys on tehnyt positiivisen tuloksen.
- Jos vertailuyrityksiä on useita, niiden kertoimista voi muodostaa keskiarvon. Jos arvioitavan yrityksen vastaava kerroin voi perustellusti olla vertailuyrityksiä suurempi tai pienempi, sitä voidaan tarvittaessa oikaista.
- Arvotettavan yrityksen ennustettu tulos sijoittajien irtautumisajankohtana kerrotaan vastaavalla P/E-luvulla:

Yrityksen arvo irtautumishetkellä = P/E-luku x ennustettu tulos irtautumishetkellä

- Arvioinnissa voi käyttää muitakin kertoimia, kuten esimerkiksi liikevaihdon suhdetta:

Yrityksen arvo irtautumishetkellä = P/S-luku x ennustettu liikevaihto irtautumishetkellä

tai asiakkaiden määrän välistä suhdetta:

$$\text{Yrityksen arvo irtautumishetkellä}_i = \frac{\text{Yrityksen markkina-arvo}_j}{\text{asiakkaiden määrä}_j} \times \text{asiakkaiden määrä irtautumishetkellä}_i$$

missä i = arvotettava yritys ja j = vertailuyritys.

### 2. Yrityksen nykyarvon määrittäminen

- Lasketut luvut edustavat yrityksen arvoa sijoittajan irtautumisvuonna (esimerkissä vuonna 5). Seuraavaksi määritetään riskiä vastaava diskonttokorkokanta (r) ja lasketaan diskonttotekijä. Esimerkissä diskonttotekijäksi saadaan

$$\frac{1}{(1+0.30)^5} = 0,269$$

- Yrityksen nykyarvo eli oman pääoman arvo saadaan kertomalla yrityksen irtautumishetken arvo diskonttotekijällä.

## *Eri arvonmäärittämenetelmien yhdistäminen*

### **YRITYKSEN ARVO ERI MENETELMILLÄ**

Eri arvonmäärittäystavat antavat yrityksen arvoksi seuraavaa:

Oman pääoman arvo	
Nykyarvomenetelmä	noin 2,1 miljoonaa euroa
Vertailuyritysten kertoimet	noin 2,9 miljoonaa euroa
Menetelmien keskiarvo	noin 2,5 miljoonaa euroa

Yrityksen sijoituksen jälkeisen arvon vaihteluväli (2,1–2,9 miljoonaa euroa) antaa hyvän pohjan sijoittajien kanssa käytäville neuvotteluille. Tällainen arvo on realistinen, koska kyseessä on uusi yritys, jolla on toistaiseksi vain vähän kokemusta ja asiakkaita.

### **MITEN ARVONMÄÄRITYKSEN LUOTETTAVUUTTA VOI PARANTAA?**

- Arvo kannattaa laskea useilla eri menetelmillä, jotta saadaan parempi käsitys arvon mahdollisesta vaihteluvälistä. Tuloksia kannattaa verrata toimialan muiden yritysten vastaaviin lukuihin.
- Laskennassa tulee ottaa huomioon useita skenaarioita.
- Tulokset kannattaa mahdollisuuksien mukaan tarkistuttaa asiantuntijoilla.
- Arvosta voi keskustella muiden yritysten kanssa, jotka ovat jo neuvotelleet sijoittajien kanssa.

On syytä muistaa, että yrityksen arvonmäärittäminen tulos riippuu suuresti oletusten uskottavuudesta. Mitä oletuksia laskelmaan sisältyy? Jos ensimmäisen rahoituskierroksen oletukset ovat liian optimistisia eikä odotuksia pystytä myöhemmin täyttämään, yritys menettää uskottavuuttaan. Tämä voi vaikeuttaa pääoman hankintaa seuraavilla rahoituskierroksilla.

### *Sijoittajan osuuden laskeminen*

Sijoittajan osuus lasketaan matemaattisesti sijoituksen koon ja yrityksen sijoituksen jälkeisen arvon perusteella seuraavan kaavan mukaisesti:

$$\text{Sijoittajan osuus} = \frac{\text{sijoitus}}{\text{yrityksen sijoituksen jälkeinen arvo}}$$

Oletetaan, että sijoittaja on kiinnostunut sijoittamaan esimerkiksi yritykseen miljoona euroa. Miten suuren osuuden hän voisi odottaa saavansa yrityksestä?

#### SIJOITTAJAN OSUUS

Yrityksen sijoituksen jälkeinen arvo	2,5 miljoonaa euroa
Sijoitus	1 miljoonaa euroa
Sijoittajan osuus	$p = 40\%$
Johtoryhmän osuus	$1 - p = 60\%$

Pääomasijoittajat ja johtoryhmä voivat laskea osuuksia eri tavalla, mistä voi seurata väärinkäsityksiä. Pääomasijoittaja laskee yleensä yrityksen sijoitusta edeltävän arvon. Hän on kiinnostunut siitä, mikä yrityksen arvo on ennen sijoitusta, minkä jälkeen hän lisää summaan sijoituksen ja päätyy siten sijoituksen jälkeiseen arvoon.

Yrittäjä taas päätyy laskelmissaan automaattisesti sijoituksen jälkeiseen arvoon, jos hän käyttää laskelmissaan nykyarvomenetelmää tai kertoimia. Tämä johtuu siitä, että kassavirta- ja tulostenusteet perustuvat oletukseen, jonka mukaan tarvittava pääoma on käytettävissä ja kaikki suunnitellut toteutusvaiheet, kuten kalustohankinnat tai mainoskampanjat, voidaan toteuttaa. Kannattaa siis varmistaa, että keskustelun molemmat osapuolet puhuvat samasta arvosta.

Jotkut sijoittajat tarjoavat tuloksiin sidottua sijoitusratkaisua: mikäli sovitut välitavoitteet saavutetaan, sovelletaan alun perin laskettua osuutta, mutta jos yritys menestyy heikommin, sijoittajan osuutta kasvatetaan erikseen suoritettavan arvioinnin perusteella.

Laskelmia tehdessä kannattaa muistaa, etteivät ne ole koko totuus. Merkitystä on vain sillä arvolla, josta yritys ja sijoittaja pääsevät yksimielisyyteen. Laskelmat antavat viitteitä yrityksen arvosta ja muodostavat pohjan keskustelulle. Tästä syystä niihin tulee suhtautua itsekriittisesti. Laskelmien jälkeen yrittäjän tulee

kysyä, olisiko hän itse valmis sijoittamaan miljoona euroa esimerkiksi 40 prosentin omistusosuutta vastaan.

## Sijoitusneuvottelut

Yrityksellä on liiketoimintasuunnitelman laatimisen ja yrityksen arvonmäärityksen perusteella entistä parempi käsitys sijoittajien roolista yrityksen kehittämisessä. Seuraavaksi on otettava yhteyttä sijoittajiin ja kuultava heidän käsityksensä yrityksen arvosta. Kummankaan tahon käsityksiä yrityksen arvosta ei tulisi pitää ehdottomana totuutena, vaan ne ovat vain lähtökohta usein pitkälle neuvotteluprosessille, jonka aikana etsitään molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja.

Sijoittajien kanssa neuvottelemista kuvataan joskus ahneuden ja pelon väliseksi kilpajuoksuksi. Johtoryhmä pelkää, ettei se saa tarvitsemaansa rahoitusta, mutta ei halua myöskään luovuttaa liian suurta osuutta yrityksestä liian nopeasti ja halvalla. Tästä syystä on edullista hankkia pääomaa vaihteittain, vaikka se merkitseekin useampia neuvottelukierroksia. Yrityksen tulee silti välttää kilpailuttamasta kiinnostuneita sijoittajia keskenään. Sen kannattaa kuitenkin neuvotella useiden sijoittajien kanssa, sillä keskustelut osoittavat nopeasti, missä määrin yrityksen omat odotukset ovat realistisia.

Neuvotteluissa käsiteltäviä olennaisia asioita ovat johtoryhmän esittämät vakuuttavat perustelut ja henkilökohtaisen sitoutumisen osoittaminen yritykseen, pääomantarpeen kiireellisyys, liikeidean kypsyyss sekä sijoittajan tuotto-odotukset. Näiden lisäksi neuvottelujen onnistumiseen liittyy vielä kaksi tärkeää tekijää:

- 1. Miten paljon yritykselle on kysyntää?* Kysynnän määrä riippuu siitä, miten usean sijoittajan mielenkiinnon yritys on herättänyt ja miten realistisia yrittäjien odotukset ovat. Tehokkain viestintäkeino on sitoutuneen ja pätevän johtoryhmän esittämä vakuuttava liiketoimintasuunnitelma.
- 2. Miten hyvin yritys kykenee vakuuttamaan sijoittajat aikeistaan?* Yrittäjän tulee asettua neuvotteluihin valmistautuessaan ja myös neuvottelun aikana keskustelukumppanin asemaan. Mitä paremmin johtoryhmä ymmärtää sijoittajan intressit, sitä todennäköisemmin löydetään molempia osapuolia tyy-

dyttävä ratkaisu. Kompromisseihin kannattaa kuitenkin varautua jo ennalta. Sijoittaja sitoutuu yritykseen tavallisesti 5–8 vuodeksi, joten myös keskinäistä luottamusta tarvitaan. Tämä on erityisen tärkeää siksi, että sijoittajan tuki ja suhdeverkosto ovat yritykselle vähintään yhtä tärkeitä kuin taloudellinen panostus.

Varsinaiseen sopimukseen pääseminen voi olla monimutkaista, ja yrityksen kannattaakin viimeistään alustavan sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ottaa yhteyttä kokeneisiin yrittäjiin sekä hankkia asiantuntevia neuvoja kirjanpitäjiltä, veroasiantuntijoilta ja juristeilta. Sopimusten monimutkaisia lauserakenteita ei pidä pelästyä, sillä niiden käyttöön on yleensä pätevä syy, kuten esimerkiksi veroedut tai sijoitettavien varojen valvontaoikeuksien selkeä määrittely. Yrityksen tulee kuitenkin selvittää itselleen kaikkien sopimuksen yksityiskohtien merkitys.

## Lisöpääoman hankinta

Yritys tarvitsee todennäköisesti tulevina vuosina lisää pääomaa kehityksensä rahoittamiseksi. Pääoman hankinta ei ole siis kertaluontoinen tehtävä, vaan yrityksen kasvuvaiheen aikana kannattaa käydä neuvotteluja ja hankkia lisää pääomaa useammalla eri kerralla. Näin voidaan pääoman tarve ja sen hankkiminen ajoittaa optimaalisesti ja välttää myymästä sijoittajille liian aikaisessa vaiheessa suurta osuutta yrityksestä.

Lisöpääoman hankinnan yhteydessä yrityksen arvo tulee määrittää uudestaan, ja samalla tulee määrittää uudet omistusosuudet ja solmia varsinainen sopimus.

### LISÄPÄÄOMAN HANKINTA

Oletetaan, että esimerkkiyritys tarvitsee puolentoista vuoden toiminnan jälkeen kaksi miljoonaa euroa uusilta sijoittajalta.

- Yrityksen nykyarvo määritetään käyttämällä tulevien vuosien kassavirtoja, tuloa ja liikevaihtoa sekä ajatellun sijoitusjakson diskonttokorkokantaa. Esimerkki: Arvonmääritys antaa yrityksen sijoituksen jälkeiseksi arvoksi noin 10 miljoonaa euroa.

- Määritetään omistusosuuksien arvo sijoitusten koon mukaan.  
Esimerkki: Yrityksen arvo on 10 miljoonaa euroa, josta 2 miljoonaa kuuluu lisäpääoman sijoittavalle B:lle. Yrityksen sijoitusta edeltävästä 8 miljoonan euron arvosta, 66% eli noin 5,3 miljoonaa kuului johtoryhmälle ja loput 34% eli 2,7 miljoonaa ensimmäisen rahoituskerroksen sijoittaja A:lle.
- Määritetään omistuksen uudet prosenttiosuudet.  
Esimerkki: Sijoittajan A osuus on 27 % (2,7 miljoonaa 10 miljoonasta), sijoittajan B 20 % (2 miljoonaa 10 miljoonasta) ja johtoryhmän 53 % (5,3 miljoonaa 10 miljoonasta).

Tämä sama menettely toistetaan aina, kun hankitaan lisää pääomaa.

Johtoryhmän osuus yrityksestä pienenee, kun yritykseen tuodaan lisää pääomaa. Esimerkkitapauksessa perustajat omistavat toisen rahoituskerroksen jälkeen enää 53 prosenttia yrityksestä. Tällä ei kuitenkaan ole taloudellista merkitystä, koska pienemmän prosenttiosuuden arvo on korkeampi, sillä sijoituksilla rahoitetaan kasvua. Lisäpääoman hankinnassa kannattaa kuitenkin muistaa, että omistuksen pieneneminen johtaa päätäntävällän supistumiseen yrityksessä.

#### YRITYKSEN ARVONMÄÄRITYKSEN JA PÄÄOMAN HANKINNAN TARKISTUSLISTA

Yrityksen tulee arvonmäärityksen ja pääoman hankinnan yhteydessä vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Keiden sijoittajien kanssa yritys haluaa neuvotella?
- Pystyykö sijoittaja saavuttamaan tuottotavoitteensa, ja vastaako yritys hänen muita intressejään?
- Mikä on yrityksen realistinen arvo? Mihin oletuksiin laskelmat perustuvat?
- Minkä suuruisen sijoituksen yritys saa, ja minkä verran se luovuttaa omaa pääomaa sen vastineeksi?
- Mitä muuta sijoittaja voi tarjota kuin pääomaa?
- Mitä sopimuksessa mainitaan sijoittajan irtautumisesta ja pääoman hankinnasta?



**I invest in management, not ideas.**

Eugene Kleiner, Venture capitalist

# Yritysesimerkki: BioTie Therapies Oyj:n pääoman hankinta

## **BioTie Therapies Oyj**

BioTie Therapies Oyj on turkulainen bioteknisiä lääkkeitä kehittävä yritys, joka aloitti toimintansa pääomasijoitusten turvin vuonna 1996. Neljä vuotta myöhemmin yrityksestä tuli Suomen ensimmäinen biolääkealan yritys Helsingin Pörssissä.

Seuraavassa esitellään BioTie Therapiesin liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä vuodelta 1996, minkä lisäksi tarkastellaan yrityksen pääoman hankintaa sekä sijoittajien että yrittäjän näkökulmasta kahdella eri rahoituskierroksella vuosina 1996 ja 1998. Alkuperäistä liiketoimintasuunnitelman tiivistelmää on muokattu sopimaan paremmin tämän kirjan tarkoituksiin.

Sijoittajien puolelta asiaa kommentoivat asiamies Olli Lindblad Sitrasta ja FT Kalevi Kurkijärvi, joka vuonna 1996 osallistui hankkeeseen Sitran edustajana. Tällä hetkellä Kurkijärvi on Bio Fund Management Oy:n perustajaosakas ja hallituksen puheenjohtaja. Bio Fund on yksityinen ja riippumaton pääomasijoitusyhtiö, jonka hallinnoimissa rahastoissa Sitra on mukana yhtenä sijoittajana 30 muun joukossa.

# **BioTie Therapies Ltd**

## **Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä 1996**

Tämän dokumentin sisältämä tieto on luottamuksellista ja on tarkoitettu vain henkilöille, joille se BioTie Therapiesin toimesta on lähetetty. Tämän dokumentin tai sen osan luvaton jäljentäminen on kielletty ilman BioTie Therapiesin kirjallista suostumusta.

## Liikeidea

BioTie Therapiesin liikeideana on kehittää ja tuottaa uusia bioteknisiä yhdisteitä yleisten sairauksien kuten syövän sekä vakavien akuuttien ja kroonisten tulehdusten hoitoon. Näiden bioteknisten tuotteiden odotetaan olevan tarkempia, vähemmän haitallisia, tehokkaampia ja omaavan vähemmän sivuvaikutuksia kuin nykyisin saatavilla olevat koko kehoa altistavat lääkkeet. Sairauksiin, joiden hoitoon yritys kehittää lääkkeitä, ei ole olemassa korvaavia lääkkeitä tai hoitoja.

## Yrityksen tausta

BioTie Therapies perustettiin vuonna 1992 Markku ja Sirpa Jalasen toimesta hallinnoimaan heidän tutkimustyönsä tuloksena syntyneitä patenteja. Eri tutkijaryhmien kanssa tehdyn yhteistyön tuloksena yritys on saanut käyttöönsä merkittävän patenttiportfolion, joka koostuu useista uusien bioteknisten lääkeaineiden kehittämiseen vaadittavista osista. Nämä patentit muodostavat erinomaisen pohjan hoitojen jatkokehitykselle useita eri sairauksia varten. Yrityksen taustalla työskennelleiden akateemisten yhteistyökumppaneiden viime vuosien aikana tekemän tutkimuksen kumulatiivinen arvo ylittää 40 miljoonaa markkaa. Patenttien hyödyntämisoikeus on siirretty yritykselle sopimalla 0,1–2 prosentin rojaltimaksujen suorittamisesta tutkimusyhteistyökumppaneille, mikäli patenteihin perustuvat lääkkeet pääsevät markkinoille.

## Ansaintamalli

Yrityksen liiketoimintamallina on toimia lääkekehitystä harjoittavana yrityksenä, jonka tarkoitus on lisensoida kehittämiään lääkkeitä suurille kansainvälisille lääkeyrityksille, jotka hoitavat lääkkeiden markkinoinnin, jakelun ja eräissä tapauksissa myös valmistuksen. Yrityksen kassavirrat muodostuvat siten yhteistyösopimusten etumaksuista, milestone-maksuista, joita saadaan lääkkeen tuotekehityksen edetessä, sekä käyttöoikeusmaksuista ja rojalteista.

Tuotekehityspotken loppupuolella solmittavien yhteistyösopimuksen yhteydessä saadut etumaksut ovat olleet alalla keski-

määrin noin 100 miljoonaa markkaa. Mikäli yritys itse valmistaa lääkkeen ja yhteistyökumppani hoitaa vain markkinoinnin, ovat rojalitit noin 25–30 prosenttia toteutuneen lääkemyynnin verottomasta tukkuhinnasta. Mikäli yhteistyökumppani hoitaa myös lääkevalmistuksen, ovat yrityksen saamat rojalitit noin 5–15 prosenttia lääkkeen verottomasta tukkuhinnasta.

#### Johtoryhmä

Yrityksen johtoryhmän muodostaa toimitusjohtaja, professori Markku Jalkanen, 40. Hän toimii tällä hetkellä johtajana Turun Bioteknologiakeskuksessa, joka on Turun yliopiston ja Åbo Akademin erillinen bioteknologiaan erikoistuva erillishanke. Professori Jalkanen on saanut koulutuksensa muun muassa Stanfordin yliopistossa ja on sittemmin toiminut johtajana eräissä aktiivisimmista suomalaisista tutkijaryhmissä alallaan. Hän on johtava asiantuntija syndecan-1-biologian alalla ja on ollut merkittävänä tekijänä vaikuttamassa BioCityn perustamiseen Turkuun. Turun Bioteknologiakeskus on tällä hetkellä eräs parhaiten organisoiduista biologisesti aktiivisten molekyylien tuotantoon, rakenteeseen ja toimintaan erikoistuneista keskuksista Suomessa.

#### Markkinapotentiaali

Yrityksen lääkekehitysprojektien tavoittelemien markkinoiden kokonaisarvo on laskettu olevan noin 110 miljardia markkaa vuonna 1996, mistä noin 80 miljardia tulee syövän hoidosta ja 30 miljardia akuuteista ja kroonisista tulehduksista.

#### *Syöpä:*

Vuonna 1992 havaittiin noin 1,5 miljoonaa uutta syöpätapausta EU:ssa. Karsinomat edustavat noin 80–85 prosenttia kaikista syöpätapauksista ja yrityksen syndecan-1-tuotteiden arvioidaan olevan kauttaaltaan tehokkaita eri karsinomien hoitoon. Ennustettu 10 prosentin markkinaosuus maailmanlaajuisista markkinoista toisi yritykselle noin miljardin markan lisenssimaksutulot vuodessa.

### *Vakavat akuutit ja krooniset tulehdukset:*

Noin 1–2 prosenttia koko maailman populaatiosta kärsii jonkin asteisista kroonisista tulehduksista. Tämän lisäksi vakavia akuutteja tulehdustilanteita, kuten sydäninfarkteja ja siirränäisten hylkimisiä havaitaan vuodessa noin 1,6 miljoonaa tapausta. BioTien näihin sairauksiin kehittämien VAP-1-molekyylin säätelyyn perustuvien lääkkeiden arvioidaan tuovan noin 400 miljoonan markan vuotuiset lisenssimaksutulot yritykselle, mikäli ennustettu 10 prosentin markkinapenetraatio saavutetaan.

### Toteuttamissuunnitelma

Yrityksen ensimmäinen lääkeaine (VAP-1) tulee kliinisten testien I-vaiheeseen vuonna 1997, ja toinen lääkeaine (syndecan-1) mahdollisesti myös saman vuoden aikana. Tämän jälkeen on tavoitteena saada 1–2 uutta ainetta kliinisiin testeihin vuosittain. Lopullinen lääkelupahakemus (NDA) on tuotekehitysaikataulun mukaan tarkoitus jättää molempien näiden lääkkeiden osalta vuoden 1999 aikana.

Kliinisten testien suorittamista varten yrityksen tulee vahvasti kehittää omaa tuotantoteknologiaa. Tarkoituksena on lisäksi käyttää kansainvälistä verkostoa ja hankkia uutta teknologiaa alan fokuoituneilta yrityksiltä. Yrityksen painopiste on tuottaa lääkkeitä sellaisia määriä, jotka riittävät alkuvaiheen kliinisiin tutkimuksiin. Myöhemmissä kliinisissä tutkimuksissa tarvittavat valmistuspalvelut tullaan ostamaan yrityksen ulkopuolelta.

Mikäli kliinisten testien vaiheessa II saadut tulokset ovat rohkaisevia, on yrityksen tavoitteena rakentaa oma tuotantojärjestelmä ennen kliinisten testien vaihetta III. Tämän tuotantoyksikön tulee vastata globaalien markkinoiden vaatimuksia, joten sen on oltava joustavasti laajennettavissa sekä sovelluttava useiden erilaisten bioteknisten tuotteiden valmistukseen. Tämä vaihe yrityksen kehityksessä tulee ajankohtaiseksi noin kahden vuoden kuluttua.

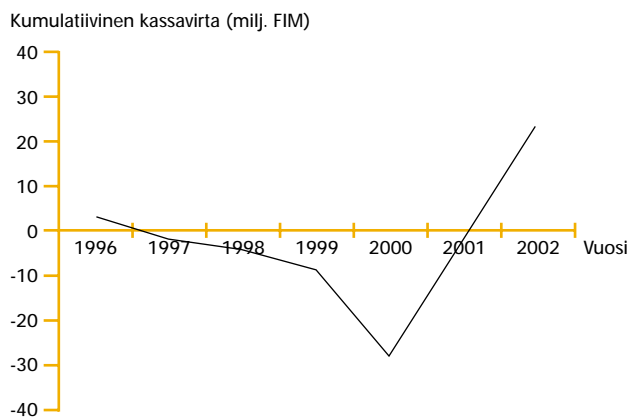
### Kannattavuus ja rahoitus

BioTie Therapiesin oletetaan saavuttavan ensimmäisen positiivisen tuloksen vuonna 2001. Ensimmäiset tuotot yhteistyösopi-

muksista odotetaan tulevan vuoden 1998 aikana. Mikäli yrityksen lääkkeet etenevät kliinisiin testeihin ennustetulla tahdilla, nousevat yrityksen kulut voimakkaasti vuosina 1999–2000. Tätä varten on tarkoitus järjestää toinen rahoituskierros vuonna 1998.

<i>Tuotot (milj. FIM)</i>	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Pääomasijoitukset	20		50				
TEKES-rahoitus		5	6	7	8	10	10
Akateemista tutkimusta rahoittavat lähteet	5	5	5	5	5	5	5
Lääkekehitysyhteistyö			5	5	5		
Etumaksut				10	20	100	100
<i>Tuotot yhteensä</i>	25	10	66	27	38	115	115
<i>Kulut (milj. FIM)</i>							
Yleiskustannukset	0,5	7,5	2,5	5	20	30	30
Tuotekehitys	0,5	7,5	7,5	10	12,5	12,5	12,5
Kliiniset testit		1	2	10	20	30	30
Muut kulut			7,5	7,5	10	10	10
<i>Kulut yhteensä</i>	1	16	19,5	32,5	62,5	82,5	82,5

Kuva 1. BioTien ennustetut tuotot ja kulut.



Kuva 2. BioTien ennustettu kumulatiivinen kassavirta (ilman pääomasijoituksia).

## BioTie Therapies Oyj ja pääoman hankinta

Kohti ensimmäistä rahoituskierrosta

Markku Jalkanen perusti BioTie Therapies Oyj:n yhdessä vaimonsa kanssa vuonna 1992 lähinnä hallinnoimaan hänen akateemisen tutkimustyönsä tuloksena syntyneitä patentteja. Vuoteen 1996 mennessä yrityksen patenttien määrä oli kasvanut niin suureksi, että patenttiportfolion ylläpitokustannukset kohoivat noin puoleen miljoonaan markkaan vuodessa. Samaan aikaan tutkimusyhteistyökumppani Orion päätti irrottautua kannattamattomiksi katsomistaan tutkimusprojekteista ja näin BioTie oli vapaa hyödyntämään patentteja kaupallisesti. Korkeiden patenttihakemusten vuoksi oli nopeasti tehtävä päätös: joko myydä patentit ulkomaille tai aloittaa itse niihin perustuva lääkekehitys. Koska Jalkanen ei olisi halunnut myydä arvokkaaksi katsomiaan tutkimustuloksia halvalla muualle, hän päätti ottaa rohkean askeleen ja siirtyä tutkijasta yrittäjäksi. BioTie tarvitsi nopeasti rahaa patenttisalkkunsa hallinnointiin ja kehitystyön jatkamiseen, joten tarvittavien varojen etsintä aloitettiin.

Ensimmäinen rahoituskierron vuonna 1996

Hakemalleen rahoitukselle Jalkanen asetti useita ehtoja, jotka liittyivät hänen asemaansa yrittäjänä ja siihen miten hän halusi kehittää yritystään. Ensinnäkin yrityksen perustajat eivät tulisi asettamaan henkilökohtaista omaisuuttaan rahoituksen vakuudeksi. Tämä sulki pois rahoitusvaihtoehtojen joukosta tavallisen pankkilainan sekä Keran tarjoamat lainoitus. Toiseksi, rahoituksen ehdot eivät saisi johtaa yrittäjän liikkumavapauden menettämiseen. Rahoittajan tulisi ymmärtää bioteknisen lääkekehityksen pitkäjänteinen luonne, eikä yhdelläkään rahoittajalla saisi olla osake-enemmistöä ja näin suoraa määräysvaltaa yrityksessä. Kolmanneksi, rahoituksen määrän tulisi olla riittävän suuri kattamaan lääkekehityksen kulut useaksi vuodeksi. Jatkuva rahoituksen etsintä kun olisi vienyt aikaa pois lääkekehityksestä. Pääoman lisäksi Jalkanen haki sijoittajilta myös osaamista erityisesti sopimusjuridiikkaan, yleiseen lainsäädäntöön ja yrityksen organisoimiseen liittyen.



Pääomasijoittajien tarjoama vakuudeton rahoitus vaikutti kiinnostavalta, mutta ongelmaksi nousi kuitenkin se, että yrityksen alkuvaiheeseen tähdättyä yksityistä siemenrahoitusta ei juurikaan ollut saatavilla Suomessa vuonna 1995. Jalkasella kävi-kin mielessä siirtyä yrityksineen Kaliforniaan, koska hän oli Stanfordin yliopistossa tutkijana toimiessaan tutustunut sikäläisiin oloihin ja rahoitusmalleihin.

Samoihin aikoihin Sitrassa oli kuitenkin herännyt kiinnostusta biotekniikkaa kohtaan. Sitran silloinen toimialajohtaja Kalevi Kurkijärvi oli kokenut lääketeollisuuden ammattilainen ja sai tietää BioTiellä olevan erittäin lupaavia bioteknisiä lääkehitysprojekteja meneillään. Koska Sitra näytti täyttävän professori Jalkasen rahoitukselle asettamat ehdot, oli hän valmis jatkokoneuvotteluihin.

#### *Mikä on Sitra?*

Olli Lindblad:

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra on puolueeton julkisoikeudellinen rahasto, joka rahoittaa liiketaloudellisesti lupaavia alkuvaiheen teknologiayrityksiä menemällä yhtiöihin vähemmistöosakkaaksi. Yli kymmenen vuoden aikana Sitra on sijoittanut noin 160 suomalaiseen teknologiayritykseen, joista se on tällä hetkellä noin sadassa osakkaana. Tavallisesti sijoituksen kesto on noin 5- 10 vuotta. Sitran omistusosuus ensisijoitusvaiheessa on yleensä 15- 40 %, jolloin määräysvalta ja toiminnallinen vastuu säilyvät yrittäjillä itsellään. Tämän lisäksi Sitran edustaja osallistuu yhtiöiden hallitustyöskentelyyn.

Sitra arvioi potentiaalisista sijoituskohteista muun muassa seuraavat asiat:

- tuotteiden markkinapotentiaali
- teknologian ainutlaatuisuus ja suojattavuus
- yrityksen kasvumahdollisuudet
- yritysjohton vahvuudet ja heikkoudet
- yrityksen kilpailukyky

Yrityksellä itsellään pitää olla käsitys yrityksen kehittymismahdollisuuksista, jotka esitetään selkeän liiketoimintasuunnitelman muodossa.

Tukena ja apuna sijoitusneuvotteluiden aikana professori Jalkanen käytti lähinnä Stanfordin ajoilta tuttua Jim Schroederiä, joka oli itse aikaisemmin käynyt läpi saman sijoitusprosessin. Hänen neuvonsa olivat hyvin arvokkaita, ei pelkästään siksi, koska ne tulivat todelliselta ammattilaiselta, vaan myös siitä

syystä, että Jalkasella ei ollut aiempaa kokemusta yhteistyön tekemisestä pääomasijoittajien kanssa.

Alustavana suunnitelmana oli saada myös Orion osallistumaan Sitran ohella hankkeeseen teollisena kumppanina. Kuitenkin pitkällisten neuvotteluiden jälkeen selvisi, ettei Orion ollutkaan halukas tulemaan mukaan, joten Sitra jäi hankkeeseen yksin. Uuden rahoittajapartnerin löytämiseksi Sitralle otettiin Kurkijärven kehotuksesta yhteyttä Sitran alueelliseen pääomarahastoon Aboa Venturesiin, jonka silloinen johtaja Juha Mikola suhtautui hankkeeseen myönteisesti.

Yleisesti ottaen sijoittajat olivat hyvin vakuuttuneita yrityksen sen hetkisestä yhdenmiehen johtoryhmästä sekä patenttien ja tuotekehitysprojektien potentiaalista.

*Mikä oli keskeisin tekijä, joka vaikutti BioTie -sijoitukseenne?*

Kalevi Kurkijärvi:

Merkittävin tekijä tämänkin sijoituksen taustalla oli yrittäjä ja hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa. Yrityksen perustaja Markku Jalanan oli luonteeltaan hyvin yrittäjäksi sopiva - määrätietoinen ja päättäväinen ja hänellä oli myös kyky esittää asiat selkeästi ja popularisoida vaikeita teknisiä asioita. Hän oli johtanut menestyneesti tutkijaryhmiä, joten myös johtamistaitojen alueella hänellä oli vakuuttavia näyttöjä. Tämän lisäksi hänellä oli myös laaja verkosto akateemiseen maailmaan ja kyky käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita apunaan, joten yrityksen organisaation täydentämisen myöhemmin päteville henkilöillä katsottiin sujuvan ongelmitta.

*Entä muut tekijät?*

Kalevi Kurkijärvi:

Markkinoilla oli selkeästi potentiaalia uuden tyyppisten biolääkkeiden kehittämisessä. Vuonna 1996 lääketeollisuus kasvoi maailmanlaajuisesti noin 7-8 %:n vuosivauhtia ja noin 80 %:a tästä kasvusta tuli uusista lääkkeistä. Tämän vuoksi oli selvää, että suurten lääkeyhtiöiden tuli lisätä tuotekehitystä varmistaakseen oma kasvunsa. Suurilla lääkeyhtiöillä ei kuitenkaan ollut riittävästi osaamista biolääkkeiden alueella, joten tutkimukseen ja tuotekehitykseen erikoistuvan biolääkeyhtiön perustamiselle nähtiin hyvä tilaisuus.

Markkinatilanteen ohella toinen merkittävä tekijä oli yrityksen tutkimuksen ja tuotekehityksen merkittävä substanssi. Yrityksen kehittämällä lääkkeillä oli vahva patenttisuojaus takana ja tuotteissa oli selkeää uutuusarvoa ja suurta ansaintapotentiaalia. Jo yhden lääkkeen onnistuessa pääsemään markkinoille tuottaisi yritykselle huomattavia kassavirtoja. Tämän lisäksi havaittiin, että yrityksessä pystyttiin suhteellisen nopeasti kehittämään useita eri lääkkeitä.

Yrityksen arvonmäärityksen hoiti ensimmäisellä kierroksella Sitra ja yrityksen arvoksi saatiin noin 30 miljoonaa markkaa. Tähän laskelmaan perustuen Sitra päätti sijoittaa yritykseen 15 miljoonaa ja Aboa Venture 3 miljoonaa. Suomen pääomasijoitusyhdistyksen vakiomuotoiselle lomakkeelle laadittu osakassopimus allekirjoitettiin 30.10.1996 ja sijoituksen jälkeinen osakeomistus näytti seuraavalta:

- Sitra 48 %
- Aboa Venture 12 %
- Markku ja Sirpa Jalkanen 40 %

Ottaen huomioon tilanteen Suomen pääomasijoitusmarkkinoilla vuonna 1996 voidaan sanoa, että BioTien keräämä ensimmäisen kierroksen pääoma oli hyvin suuri. Samanaikaisesti Tekes myönsi yritykselle 60% tuotekehitystuen vuosiksi 1996-1998. Tämän avulla yritys pystyi saamaan jokaista tuotekehitykseen käyttämänsä markkaa kohti 60 penniä Tekesiltä. Koska valtaosa yrityksen kuluista muodostui tuotekehityksestä, nousi ensimmäisen kierroksen rahoituksen efektiivinen arvo tuotekehitystuen ansiosta huomattavasti 18 miljoonaa suuremmaksi.

*Millaisia odotuksia asetitte sijoituksellenne?*

Olli Lindblad:

Meille oli selvää, että yritys ei tulisi ensimmäisen viiden toimintavuotensa aikana saavuttamaan liikevaihtoa. Tämän vuoksi asetimme tavoitteeksi irtautua sijoituksesta 5-6 vuoden kuluttua eli pian vuosituhannen vaihteen jälkeen. Alkuperäisenä suunnitelmana oli listautua Nasdaqin ja johonkin eurooppalaiseen pörssiin ja saada sijoitus takaisin noin 5- 10-kertaisena (IRR 40- 60 %), listautumisen jälkeisestä kehityksestä riippuen jopa enemmänkin. Toiseksi vaihtoehdoksi asetettiin osakemyynti jollekin alan yritykselle, mistä arvioitiin saatavan noin 3- 4-kertainen tuotto (IRR 25- 30 %) alkuperäiseen sijoitukseen verrattuna.

### *Entä millaisina näitte yrityksen riskit?*

Kalevi Kurkijärvi:

Tämä oli Sitran ensimmäinen merkittävä pääomasijoitus biotekniikka-alan yritykseen ja tässä mittakaavassa ensimmäinen myös koko Suomessa. Riskit lääkkeiden kehittämisessä ovat kieltämättä suuret, mutta BioTie nojasi tukevasti useaan eri tuotekehitysprojektiin, jolloin onnistumisen mahdollisuudet nähtiin olennaisesti parempina kuin yhden tuotteen biolääkeyrityksillä normaalisti.

Sijoituksen riskiä pienensi myös se, että yritys tai sen tuotekehitysprojektit oltaisiin voitu myydä voitollisesti eteenpäin, vaikka sillä ei olisi ollut ainoatakaan valmista tuotteita. Lääketuotekehitystä tekevän yrityksen arvo kun määräytyy sen mukaan, missä vaiheessa kliinisiä testejä sen tuotteet ovat menossa. Kun tuote etenee kolmivaiheisten testien läpi, voidaan karkeasti sanoa, että tuotteen arvo aina kymmenkertaistuu sen läpäistessä yhden vaiheen.

### Toinen rahoituskierrös 1998

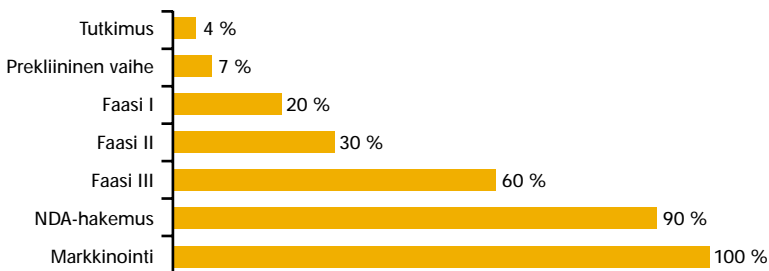
Vuonna 1996 laadittujen alustavien pääomatarvelaskelmien mukaan ensimmäisellä kierroksella hankittu pääoma olisi kulutettu loppuun vuonna 1998. Tämä arvio piti hämmästyttävän hyvin paikkansa ja toista rahoituskierrosta lähdettiin suunnittelemaan vuoden 1998 toukokuussa, jolloin rahaa oli kassassa jäljellä arviolta 12 kuukauden toimintaa varten.

Ensimmäisen rahoituskierröksen jälkeen havaittiin selkeästi liiketoimintasuunnitelman ja etenkin yrityksen ansaintalogiikan esittelyn tärkeys. Myös käsitys yrityksen liiketoiminnasta oli selkeytynyt ja fokusoitunut. Toista rahoituskierrosta varten ryhdyttiinkin laatimaan uudistettua liiketoimintasuunnitelmaa, tällä kertaa ulkopuolista asiantuntijaa hyödyntäen.

Tässä työssä osoittautuivat arvokkaiksi sekä Holtron Oy että professori Jalkasen pitkäaikainen ystävä Johan Kronberg, joka työskenteli Coopers & Lybrandin Life science -yksikössä Cambridgessa. Kronberg tunsu entuudestaan biotekniikkayritysten arvottamista ja toimintalogiikkaa, joten hän pystyi olennaisesti auttamaan sekä liiketoimintasuunnitelman parantamisessa että yrityksen arvon määrittämisessä. Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettiin nyt myös arvio sijoittajien irtautumismahdollisuudesta, jonka silloin arvioitiin olevan listautuminen vuosina 2001–2002. Yrityksen suorittaman arvonmäärityksen perusteella BioTien sijoitusta edeltäväksi arvoksi saatiin jo noin 200 miljoonaa markkaa.

Lääkekehitystä harjoittavan yrityksen arvo muodostuu yksinomaan sen tuotekehitysprojektien arvosta. Tämän vuoksi yrityksen arvo voi olla hyvinkin korkea, vaikka yrityksellä ei olisi vielä yhtään liikevaihtoa. Lääkekehityksessä voidaan erottaa joukko vaiheita, joihin jokainen käynnissä oleva tutkimusprojekti voidaan luokitella. Historiadatan avulla voidaan arvioida, millä todennäköisyydellä kyseinen projekti pääsee koko tuotekehityspotken läpi ja saa lääkeluvan. Esimerkki näistä todennäköisyyksistä on esitetty alla olevassa kuviossa.

#### Keskimääräisiä lääkeluvan saantitodennäköisyyksiä eri tuotekehitysvaiheissa



Jokaisen lääkekehitysprojektin arvo voidaan määrittää kertomalla sen ennustetut kassavirrat projektin vaiheen lääkeluvan saantitodennäköisyydellä ja vähentämällä summasta odotettujen tuotekehityskustannusten nykyarvo. Lääkkeen kassavirta voidaan puolestaan arvioida seuraavasti:

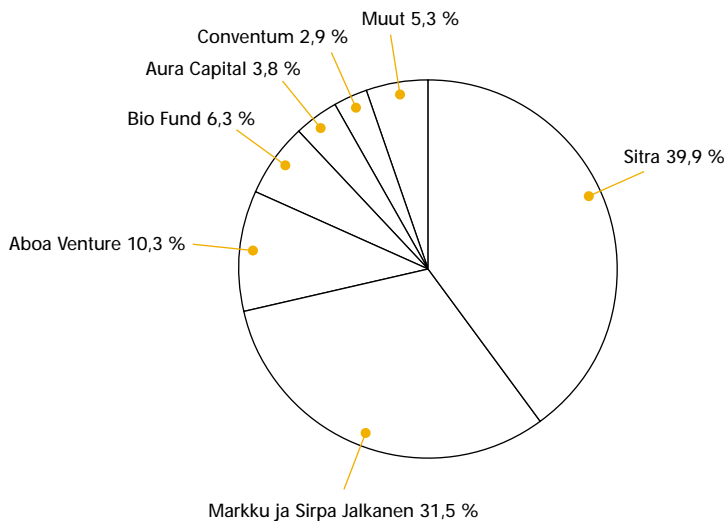
$$\begin{aligned}
 & \text{Arvioitu sairaudesta kärsivä potilasmäärä} \\
 & \times \text{ Hoidon hinta keskimäärin vuodessa}^* \\
 & \hline
 & = \text{Markkinoiden koko} \\
 & \times \text{ Yrityksen lääkkeen markkinaosuus} \\
 & \hline
 & = \text{Myyntivolyyymi} \\
 & \times \text{ Rojalti-\%} \\
 & \hline
 & = \text{Lääkkeen tuottama kassavirta vuodessa}
 \end{aligned}$$

\* Arvioidaan joko nykyisen korvaavan hoidon perusteella tai sitten suurimman mahdollisen hinnan perusteella, jonka viranomaisten odotetaan hyväksyvän korvaukseksi.

Kuva 3. Lääkekehitystä harjoittavan yrityksen arvonmäärityspäätteet.

Yrityksen tulevan pääomatarpeen analysoinnin jälkeen toisen rahoituskierroksen tavoitteeksi asetettiin kerätä rahaa yhteensä 50 miljoonaa markkaa, joista puolet ulkomaisilta ja puolet kotimaisilta sijoittajilta. Nämä tavoitteet mielessään Markku Jalkanen aloitti kierroksen eri pankkiirien, investointipankkien ja vakuutusyhtiöiden luona ja palaute oli hyvin positiivista. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että tällä kertaa yritys pääsisi itse valitsemaan sijoittajat ja sanelemaan hyvin pitkälle myös ehtoja. Kaaavailtua 50 miljoonaa enempää yritys ei suostunut ottamaan, koska se olisi laimentanut entisten sijoittajien omistusta ja koska yrityksen suunnitelmissa ei ollut kuluttaa enempää rahaa ennen

listautumista. Ensimmäisen kierroksen sijoittajat olivat tietenkin etusijalla myös toisella rahoituskierroksella. Uusien sijoittajien osalta valintakriteerinä käytettiin first come first serve -periaatetta. Näin mukaan tulivat Sitran ja Aboa Venturesin lisäksi myös turkulainen Aura Capital, Conventum, Bio Fund sekä muutamia vakuutusyhtiöitä. BioTien omistusrakenne toisen rahoituskierroksen jälkeen näytti seuraavalta.



Kuva 4. BioTien omistusosuudet toisen rahoituskierroksen jälkeen.

Ennen osakassopimuksen allekirjoittamista turkulainen lakiasiantoinimisto Laakso, Lukander & Ruohola suoritti due diligence -tarkastuksen, joka osoittautui hyödylliseksi myös yrityksen itsensä kannalta. Tarkastus paljasti eräitä aukkoja yrityksen toimintatavoissa ja sopimuksissa, joiden korjaaminen aloitettiin välittömästi. Varsinaisena sopimuksena käytettiin jälleen Suomen pääomasijoitusyhdistyksen vakiomuotoista osakassopimusta, joka allekirjoitettiin joulukuussa 1998. Toisen kierroksen rahoituksen järjestäminen kesti siis vajaat puoli vuotta.

## ESIMERKKI OSAKASSOPIMUKSEN SISÄLLYSLUETTELOSTA

1. Osapuolet
2. Sopimuksen tausta
3. Sopimuksen tarkoitus
4. Henkilöosakkaiden sijoittajalle toimittamat asiakirjat
5. Henkilöosakkaiden vakuutukset
6. Uusi yhtiöjärjestys
7. Yhtiön rahoitus
8. Merkintäoikeudet myöhemmissä osakepääoman korotuksissa
9. Varojen käyttö
10. Yhtiöstä myytävä omaisuus
11. Osakekirjat
12. Osakekirjojen panttauskielto
13. Päätöksenteko yhtiökokouksessa
14. Yhtiön hallitus
15. Päätöksenteko hallituksessa
16. Raportointi
17. Toimitusjohtaja
18. Tilintarkastus
19. Osingonjako
20. Muut osakkeenomistajien oikeuksiin liittyvät sopimukset
21. Immateriaalioikeudet ja tietotaito
22. Yleisvelvoite
23. Salassapito
24. Viranomaisilmoitukset
25. Vakuutukset
26. Tiedonsaantioikeus
27. Osakkeiden myynti ja sijoittajien irtautuminen sijoituksesta
28. Kovenantit
29. Kilpailukielto
30. Henkilöosakkaiden työpanos
31. Osapuolten kustannukset
32. Muutosten tekeminen
33. Tulkintajärjestys
34. Sopimuksen voimassaolo
35. Koko sopimus
36. Oikeuksien käyttämättä jättäminen

37. Sopimuksen osittainen pätemättömyys
38. Sopimuksen siirtäminen
39. Tiedoksiannot
40. Sopimusrikkomukset ja sopimussakko
41. Erimielisyydet
42. Sovellettava laki
43. Sopimuskappaleet

Lähde: Suomen pääomasijoitusyhdistys ry:n malliosakassopimus.

### Pääomasijoittajien rooli yrityksen kehittämisessä

Yrityksen olemassaolon kannalta pääomasijoittajien rooli on ollut ratkaiseva. Ilman määrällisesti suurta ja kärsivällistä rahoitusta yritys ei olisi pystynyt etenemään tuotekehityksessään niin nopeasti kuin mitä viimeisinä vuosina on tapahtunut.

Ensimmäiseltä rahoituskierrokselta lähtien sijoittajien rooli yrityksen hallinnossa on ollut vahva. Sitran ensimmäisen kierroksen sijoituksen myötä hallituksen puheenjohtajaksi nousi vuonna 1996 Kalevi Kurkijärvi, joka edelleen toimii samassa tehtävässä. Koska yrityksen johtoryhmässä oli vuonna 1996 vain toimitusjohtaja Jalkanen, käytettiin hallitusta usein myös yrityksen operatiivisen toiminnan hoitamiseen. Tämän lisäksi sijoittajien hallitusvastuiden myötä yritykseen tuli paljon sopimusjuridiikkaan, yleiseen lainsäädäntöön sekä yrityksen organisointiin liittyvää osaamista. Erityisen arvokkaana asiana yrityksen kannalta oli hallitusten jäsenten suhdeverkosto rekrytoinnin apuvälineenä. Esimerkiksi Kalevi Kurkijärvi oli työskennellyt ennen Sitraan siirtymistään noin 15 vuotta diagnostiikka-alan yritysten johtotehtävissä, joten hänen kontaktiensa avulla yritys sai nopeasti rekrytoitua useita huippuosaajia. Myös hallitukseen tullut Orion Pharman entinen tuotekehitysjohtaja Kauko Kurkela auttoi 25 vuoden toimialakokemuksellaan merkittävästi yrityksen henkilöstörakenteen kehittämisessä.

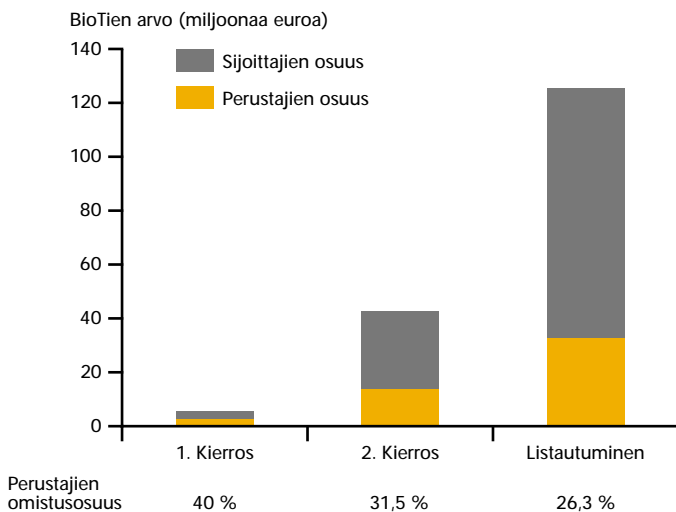


Toisen rahoituskierroksen sijoittajien tuomia etuja olivat lähinnä hallituksen vahvistuminen pankkiiriosaamisella sekä muutoinkin sijoittajien aktiivisempi osallistuminen ja keskustelu yrityksen kehittämisen suhteen. Erityisesti yrityksen tulevaisuuden ja mahdollisen listautumisen kannalta juuri pankkiiriosaaminen nähtiin erityisen tärkeäksi.

BioTie tänään

BioTie Therapies on tämän hetken johtavia bioteknologian alan yrityksiä Suomessa. Vuonna 1998 yritys sai Tasavallan Presidentin jakaman Inno-Suomi-palkinnon. Vuoden 1999 loppuun mennessä yritys oli käyttänyt tuotekehitykseen yhteensä 69,8 miljoonaa markkaa ja tällä hetkellä yrityksellä on kahdeksan kehitystyön kohteena olevaa lääkettä. Yrityksen pisimmälle edistynyt lääke on VAP-1-teknologiaan perustuva tulehduslääke, jonka kliiniset kokeet ovat alkaneet. Myös BioHepariini<sup>®</sup>-teknologia ei-eläinperäisen hepariinin tuottamiseen on edennyt jo yhteistyösopimusasteelle. Pelkästään näiden kahden teknologian avulla valmistettujen lääkkeiden kohdemarkkinoiden koko arvioidaan olevan noin 96 miljardia markkaa.

Yrityksen menestyksellinen pääoman hankinta on mahdollistanut nopean lääkekehityksen laajentamisen. Huhtikuussa 2000 yrityksessä työskenteli jo 53 ihmistä ja kasvun odotetaan jatkuvan. Noin joka viides yrityksen työntekijä on suorittanut tutkijakoulutuksen.



Kuva 5. BioTien arvon ja perustajien omistusosuuden kehitys.

Suotuisan lääkekehitystyön ansiosta yritys on listautunut Helsingin Pörssiin ensimmäisenä suomalaisena biolääkealan yrityksenä. Listautumisen avulla yritys hakee tarvittavaa uskottavuutta suurten lääkeyritysten kanssa käytäviä sopimusneuvotte-luja varten ja samalla se mahdollistaa erilaisia yhteistyömalleja muiden yritysten kanssa. Myös henkilöstön näkökulmasta listautuminen tarjoaa tavan palkita ja sitouttaa työntekijöitä.

Vuosina 1996–1999 yrityksellä ei ollut liikevaihtoa. BioTien strategiana on kuitenkin solmia kehitys-, valmistus- ja markkinointiyhteistyösopimuksia suurten kansainvälisten lääkeyhtiöiden kanssa. Näistä sopimuksista saatavat etumaksut muodostanevat yrityksen ensimmäiset tuotot näillä näkymin vuonna 2001. Yrityksen ensimmäisten lääkkeiden oletetaan pääsevän markkinoille vuonna 2005 tai sen jälkeen.

**Venture** capitalists can take a lot  
of bad news, but they hate  
surprises.

Jack Hayes, Entrepreneur

# Lopuksi

Tämän kirjan tarkoituksena on ollut opastaa liikeidean kehittämisessä vakuuttavaksi liiketoimintasuunnitelmaksi. Alussa ehkä vielä hiukan epämääräinen idea on toivottavasti tämän kirjan myötä tarkentunut, ja sen liiketoiminnallinen potentiaali on selkiytynyt. Liiketoimintasuunnitelma on myös yrityksen ensimmäinen esite, joka toimii hyvänä kommunikaatiovälineenä, niin mahdollisten sijoittajien, asiakkaiden kuin työntekijöidenkin suuntaan.

Kannattaa kuitenkin muistaa, että hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta ei tule hyvää yritystä ilman päteviä ihmisiä. Vaikka liikeidea on hyvä, yrityksen menestyksen ratkaisevat taustalla olevat ihmiset. Ilman päteviä ihmisiä yritys ei myöskään saa hankittua kasvuun tarvittavaa pääomaa.

Kirjan loppuosassa käsiteltiin myös uuden yrityksen pääoman hankintaa erityisesti pääomasijoittajien tarjoamaa rahoitusta silmällä pitäen. Vaikka pääomasijoittajat eivät olekaan ainoa mahdollinen pääoman lähde, ovat ne usein uudelle kasvuyritykselle hyvä tapa hankkia rahoitusta ja osaamista liiketoiminnan eri alueilla.

Hyvillä ideoilla, taitavilla ihmisillä ja riittäväällä pääomalla pääsee pitkälle. Onnea matkaan!



# Sanasto

## Agentti

Myyntiä hoitava itsenäinen taho, joka ei ole yrityksen palkkalistoilla. Agentti markkinoi tavallisesti myös useiden muiden yritysten tuotteita ja palveluja.

## Ainutlaatuinen myyntiväittäjä (Unique Selling Proposition, USP)

Markkinointikäsite, joka tarkoittaa tuotteen tai palvelun erityisominaisuuksia, jotka tarjoavat asiakkaiden mielestä enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteet tai palvelut.

## Asemointi

Markkinointikäsite, jolla kuvataan, miltä tuote tai yritys näyttää asiakkaiden silmissä. Asemointi voidaan määrittää esimerkiksi asiakassegmenttien tai kilpailevien tuotteiden suhteen.

## Asiakashyöty

Asiakkaan saama hyöty tietyn tuotteen tai palvelun käyttämisestä.

## Asiakassegmentti

Esimerkiksi maantieteellisten, demografisten, sosiaalisten ja käyttäytymiseen liittyvien tekijöiden perusteella määritetty kokonaismarkkinoiden osa.

## Asiakassuhdemarkkinointi

Toimenpiteet, joilla varmistetaan sekä yritykselle että asiakkaalle kannattavan ja molempia hyödyttävän suhteen syntyminen, ylläpitäminen ja kehittäminen.

## Businessenkeli

Varakas yksityishenkilö, joka sijoittaa pääomaa uusiin yrityksiin, mutta joka ei ole ammattimainen pääomasijoittaja.

### Budjetti

Tietyin ajanjakson kattava arvio yrityksen tuloista ja menoista.

### Burn rate

Yrityksen pääoman käyttönopeus aikayksikköä kohden, esimerkiksi euroa/kk.

### Call center

Puhelinpalvelukeskus, joka kykenee hoitamaan suuren määrän asiakkaiden kysymyksiä ja tilauksia tehokkaasti.

### CRM (Continuous Relationship Marketing)

Katso asiakassuhdemarkkinointi.

### Differointi

Markkinoinnin käsite, jolla viitataan piirteisiin, jotka erottavat kilpailevat tuotteet ja palvelut toisistaan.

### Diskonttokorkokanta

Rahan nykyarvon laskennassa käytettävä korkokanta.

### Franchising

Yrittäjä ostaa oikeuden valmistaa, myydä ja markkinoida tavaramerkkiä toimiluvan myöntäjän määrittämien liiketoiminnallisten periaatteiden mukaan. Yrittäjä maksaa toimiluvan myöntäjälle käyttöoikeusmaksua.

### Gantt-kaavio

Projektia esittävä kaavio, joka näyttää projektin eri aktiviteetit, niiden järjestyksen sekä keston graafisesti.

### Hallitus

Yhtiökokouksen nimittämä elin osakeyhtiössä. Edustaa omistajien intressejä.

### Herkkyyshanalyysi

Analyysi, jossa selvitetään, miten mahdolliset yksittäiset riskit vaikuttavat projektin tai yrityksen kannattavuuteen.

### Hyödyllisyysmalli

Niin sanottu pikku patentti, joka tarjoaa varsinaista patenttia heikommien suojan, mutta on hakuprosessiltaan kevyempi.

### IPO

Katso listautuminen.

### Irtautuminen (exit)

Sijoituksen realisointi eli ajankohta, jolloin sijoittajat myyvät hankkimansa yrityksen osakkeet.

### Irtautumisstrategia

Sijoittajan voiton realisoimiseksi käyttämä strategia.

Jakelu

Tuotteiden toimittaminen yritykseltä loppuasiakkaalle.

Jakelukanava

Välittää tuotteen tai palvelun yrityksestä loppuasiakkaalle. Voi koostua useista eri yrityksistä.

Johtoryhmä

Yleensä yrityksen toimitusjohtajasta ja hänen välittömässä alaisuudessaan työskentelevistä johtajista muodostuva ryhmä.

Kannattavuus

Yrityksen tuloksen suhde liikevaihtoon tai pääomaan.

Kassavirta

Kaikki yrityksen kassassa tietyn ajanjakson aikana tapahtuvat muutokset. Tähän sisältyvät kaikki yrityksen toiminnasta ja ulkoisesta rahoituksesta johtuvat kassan muutokset.

Kasvuvaihe

Yrityksen käynnistysvaihetta seuraava voimakkaan kasvun kausi, joka alkaa ensimmäisistä markkinoilla saavutetuista menestyksistä.

Kiinnitys

Kiinteistön tai muun kiinnityskelpoisen omaisuuden panttaaminen esimerkiksi lainan vakuudeksi.

Kilpailija-analyysi

Analyysi samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoista. Tarkoituksena on selvittää kilpailijoiden asema, vahvuudet ja heikkoudet.

Kirjanpito

Toiminto, jolla seurataan yrityksen taloudellista tilannetta ja tulosta.

Kova raha

Pääoma, jonka tuotolle asetetaan tavoitteita.

Kriittinen piste (break-even)

Kassavirran kriittinen piste vastaa ajankohtaa, jolloin kassavirta kääntyy positiiviseksi. Yleensä kriittisen pisteen käsitettä käytetään kannattavuuden yhteydessä, jolloin sillä tarkoitetaan sitä liikevaihdon tasoa, jolla voitto on nolla.

Kermankuorintahinnoittelu

Hinnoittelustrategia, jossa hinta asetetaan niin korkeaksi, että voitto myytyä yksikköä kohden on suuri. Tällöin markkinoilta pyritään houkuttelemaan ne asiakkaat, jotka ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta enemmän. Vastakohtana penetraatiohinnoittelu.



### Käyttökate

Liikevaihto vähennettynä tuotteiden tai palveluiden tuottamisesta aiheutuvilla välittömällä muuttuvilla ja kiinteillä kuluilla.

### Käyttöomaisuus

Pysyvät hyödykkeet, joita käytetään toistuvasti tai jatkuvasti. Esimerkiksi rakennukset ja koneet.

### Leasing

Laitteiden, työkalujen ja kiinteistöjen vuokraus, jossa vuokranantaja säilyy omistajana, mutta vuokralainen saa käyttöoikeuden leasingmaksuja vastaan.

### Liiketoimintamalli

Kuvaus yrityksen yksittäisistä toiminnoista ja niiden keskinäisistä riippuvuuksista. Liiketoimintamalli osoittaa, mitä yrityksessä tapahtuu tuotteen tai palvelun tuottamiseksi.

### Liiketoimintasuunnitelma (business plan)

Dokumentti, joka kertoo selvästi ja tiiviisti kaikista yrityksen piirteistä ja toiminnoista, jotka ovat tärkeitä sijoittajille.

### Liikevaihto

Valmistettujen tuotteiden tai tuotettujen palvelujen myynnistä saadut kokonaistuotot ilman arvonlisäveroja.

### Likvidaatio

Yrityksen omaisuuden myynti, velkojen maksu ja yrityksen lakkauttaminen.

### Lisenssi

Sopimukseen pohjautuva oikeus valmistaa jotain patentoitua tai muuten suojattua tuotetta taikka tuottaa jotain palvelua käyttöoikeusmaksua vastaan.

### Listautuminen (Initial Public Offering, IPO)

Yrityksen osakkeet ovat ensimmäistä kertaa julkisen kaupankäynnin kohteena, jolloin kuka tahansa voi niitä ostaa. Alkaa yleensä osakemyynnillä ja/tai osakeannilla, jonka jälkeen aloitetaan noteeraus pörssissä.

### Luottoraja

Enimmäismäärä, jonka yritys voi halutessaan lainata pankilta.

### Lyhytaikainen vieras pääoma

Velat, jotka lankeavat maksettaviksi yhden vuoden aikana.

### Make or buy -päätös

Päätös tehdä tuote tai palvelu joko itse tai ostaa se muualta.

### Maksuvalmius

Yrityksen kyky selviytyä lyhytaikaisista sitoumuksista.

#### Mallisuoja

Aineettoman omaisuuden suojausmuoto, jolla voidaan suojata tuotteen ulkonäköä tai ulkoista olemusta.

#### Markkina-analyysi

Markkinoita koskeva analyysi, jossa pyritään selvittämään esimerkiksi markkinoiden koko, asiakassegmentit ja kilpailijat.

#### Markkinapenetraatio

Prosenttiosuus, joka yrityksellä on tarkasti määritettyjen markkinoiden myyntimäärästä tai arvosta.

#### Markkinointi

Markkinoihin vaikuttaminen, jonka tarkoituksena on saada aikaan asiakkaiden tarpeita täyttäviä liiketapahtumia.

#### Mezzanine

Uuden yrityksen myöhemmän vaiheen rahoituskierros, joka on tavallisesti viimeinen kierros ennen listautumista.

#### Myynninedistäminen

Viestintäkeinot ja toimenpiteet, joilla pyritään kertomaan tietyn tuotteen tai palvelun eduista mahdollisille asiakkaille.

#### Myyntikanava

Tuotteen tai palvelun asiakkaalle välittämisen keinot, kuten suoramyynti, postimyynti, vähittäiskauppa, tukkukauppa ja agentit.

#### Nykyarvo

Tulevaisuudessa saatavien rahavirtojen tämänhetkinen arvo, joka saadaan diskonttaamalla.

#### Oma pääoma

Taseen erä, joka koostuu osakepääomasta, rahastoista, edellisten tilikausien aikana kertyneistä voitoista sekä tilikauden tuloksesta.

#### Pahin tapaus (worst case)

Liiketoiminnan skenaario, joka perustuu kauttaaltaan kielteisiin tapahtumiin.

#### Paras tapaus (best case)

Liiketoimintaa koskeva skenaario, jonka perustana on oletus, että kaikki tulokseen vaikuttavat tapahtumat ovat positiivisia.

#### Patentti

Aineettoman omaisuuden oikeudellinen suoja. Patenttia voidaan hyödyntää itse tai se voidaan lisensoida kolmannelle osapuolelle.

#### P/E-luku

Yrityksen markkina-arvon ja tuloksen välinen suhdeluku. Voidaan laskea vain, jos yrityksen tulos on positiivinen.

P/S-luku

Yrityksen markkina-arvon ja liikevaihdon välinen suhdeluku.

Penetraatiohinnoittelu

Strategia, jolla pyritään saavuttamaan tietty markkinaosuus esimerkiksi lanseeraamalla tuote hyvin edullisella hinnalla. Vastakohta kermankuorintahinnoittelu.

Perustapaus (base case)

Todennäköisimmäksi arvioitu liiketoiminnan skenaario.

Pikku patentti

Katso hyödyllisyysmalli.

Pitkäaikainen vieras pääoma

Velat, joita ei makseta takaisin vielä seuraavan vuoden aikana.

Poisto

Omaisuuksien kirjanpitoarvon vuotuinen alentaminen, joka heijastaa sen käytöstä tai ikääntymisestä johtuvaa arvon laskua.

Rahoituskierron (financing round)

Pääoman hankinta yritykselle.

Satunnaiset tuotot

Tuotot, jotka eivät liity yrityksen normaaliin liiketoimintaan.

Siemenrahoitus (seed financing)

Yrityksen siemenvaiheen rahoitukseen käytettävät varat.

Siemenvaihe

Yrityksen ensimmäinen, perustamista edeltävä kehitysvaihe, jonka aikana liikeideita kehitetään.

Sijoitusta edeltävä arvo (pre-money value)

Yrityksen arvo ennen uutta rahoituskierrosta.

Sijoituksen jälkeinen arvo (post-money value)

Yrityksen arvo uuden rahoituskierron jälkeen.

Sisäinen korkokanta (Internal Rate of Return, IRR)

Diskonttokorkokanta, jolla kaikkien negatiivisten ja positiivisten kassavirtojen summa on nolla.

Soft money

Pääoma, jolle ei ole asetettu varsinaisia tuottotavoitteita. Yleensä lähipiiriltä, valtiolta tai säätiöiltä saatavia varoja.

Substituutti

Korvaava tuote, joka täyttää saman asiakastarpeen.

#### Suoramainonta

Tiettyyn asiakassegmenttiin kuuluvien mahdollisten asiakkaiden lähestyminen henkilökohtaisen kirjeen avulla. Vastaanottajat valitaan tavallisesti tiettyjen demografisten kriteerien mukaan.

#### Takaus

Takaajan sitoumus vastata velallisen veloista luotonantajalle, ellei velallinen itse kykene niistä vastaamaan.

#### Taloussuunnittelu

Yrityksen nykyisen taloudellisen tilanteen analysointi sekä tulevan taloudellisen kehityksen ennakointi. Kattaa esimerkiksi yrityksen eri kehitysvaiheiden pääomantarpeet ja niiden muutokset.

#### Tase

Tilinpäätösasiakirja, joka osoittaa yrityksen vastaavien ja vastattavien määrän tiettyinä ajankohtana.

#### Tavaramerkki

Nimi, symboli tai niiden yhdistelmä, joka suojaa tuotetta, palvelua tai yritystä.

#### Tilintarkastaja

Valvoo, että tuloslaskelma ja tase vastaavat kirjanpitoa, että kirjanpito on tehty oikein ja että tuloslaskelman ja taseen laadinnassa on noudatettu voimassa olevia lakeja ja asetuksia.

#### Tuloslaskelma

Laskelma, joka osoittaa yrityksen tietyn ajanjakson, tavallisesti vuoden, aikaiset tuotot ja kulut.

#### Tuottovaatimus

Kannattavuustaso, joka on saavutettava, jotta sijoitus olisi kiinnostava. Riskialttiissa pääomasijoituksissa tuottovaatimus on tavallisesti 30–40 prosenttia.

#### Vaihto-omaisuus

Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan sellaisinaan tai edelleen jalostettuina luovutettaviksi tarkoitettuja hyödykkeitä. Omaisuus, jonka yritys voi muuttaa nopeasti rahaksi.

#### Velkaantumisaste

Yrityksen velkojen suhde omaan pääomaan.

#### Vieras pääoma

Pääoma, jonka yritys saa käyttöönsä tietyin ehdoin, kuten maksamalla korkoja. Vieras pääoma jaotellaan laina-ajan mukaan lyhytaikaiseen ja pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan.

## Yhtiökokous

Osakeyhtiön ylin päättävä elin. Tavallisesti kerran vuodessa pidettävä kokous, jossa omistajat saavat käyttää äänioikeuttaan omistamiensa osakkeiden äänivallan perusteella. Yhtiökokous muun muassa nimitää hallituksen ja päättää vastuuvapauden antamisesta hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle.

# Kirjallisuutta

- Birley, Sue: *Mastering Enterprise*. London, Pitman Publishing 1997.
- Copeland, T. – Koller T. – Murrin, J.: *Valuation – measuring and managing the value of companies*. 2<sup>nd</sup> edition, New York, John Wiley & Sons 1995.
- Haarman, Pirkko-Liisa: *Immateriaalioikeuden oppikirja*. 2. painos, Helsinki, Lakimiesliiton kustannus 1994.
- Jennings, Daniel F.: *Multiple Perspectives of Entrepreneurship: Texts, Readings and Cases*. South-Western Publishing 1994.
- Keksintösäätiö: *Patentinhakuopas*. Espoo, Keksintösäätiö 1994.
- Lahti, Arto: *Kasvuyrityksen talousoppi*. Helsinki 1999.
- Martin, Michael J. C.: *Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-based Firms*. John Wiley & Sons 1994.
- Sahlman, William A: (ed.) *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business School Press 1999.
- Sjöstedt, Jukka – Leskinen, Kia: *Tuloslaskelma ja tase tutuiksi*. Helsinki, WSOY 2000.
- Stevenson, Howard H. – Roberts, Michael J. – Grousbeck, Irving H.: *New Business Ventures and the Entrepreneur*. 5<sup>th</sup> edition, Boston Irwin/McGraw-Hill 1999.
- Timmons, Jeffrey A.: *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st Century*. 4<sup>th</sup> edition, Burr Ridge, Irwin 1994.
- Vesper, Karl H.: *New Venture Strategies*. 2<sup>nd</sup> edition 1989.

Zimmerer, Thomas W. – Scarborough, Norman M.: *Entrepreneurship and New Venture Formation*. New Jersey, Prentice-Hall International 1996.

# Tietolähteitä

## Suomessa toimivia pääomasijoittajia, jotka sijoittavat siemen-, käynnistys- ja kasvuvaiheessa oleviin yrityksiin

Aboa Venture Management Oy  
Aurakatu 12 A  
20100 TURKU  
puh. (02) 410 7700  
telefax (02) 410 7779  
[www.aboaventure.fi](http://www.aboaventure.fi)

Aura Capital Oy  
Läntinen Rantakatu 27 A 4  
20100 TURKU  
puh. (02) 274 8350  
telefax (02) 274 8360  
[www.auratum.com](http://www.auratum.com)

Baltic Venture Advisers Oy  
Aleksanterinkatu 48 B  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 622 6900  
telefax (09) 622 69040  
[www.balticif.fi](http://www.balticif.fi)

Bio Fund Management Oy  
PL 164  
00101 HELSINKI  
puh. (09) 251 4460  
telefax (09) 251 44620  
[www.biofund.fi](http://www.biofund.fi)

CapMan Capital Management Oy  
Aleksanterinkatu 15 B  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 615 5800  
telefax (09) 615 58300  
[www.capman.fi](http://www.capman.fi)

Conventum Capital Oy  
Pohjoisesplanadi 35 AB  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 549 930  
telefax (09) 549 93665  
[www.conventum.fi](http://www.conventum.fi)

EQVITEC Partners Oy  
PL 148  
Mannerheimintie 8  
00101 HELSINKI  
puh. (09) 689 4551  
telefax (09) 689 45595  
[www.eqvitec.fi](http://www.eqvitec.fi)

Euroventures Advisors Oy  
Kiiltokallionkuja 9  
02180 ESPOO  
puh. (09) 502 2756  
telefax (09) 523 716  
[www.euroventures.se](http://www.euroventures.se)



Fenno Management Oy  
PL 156  
Mannerheimintie 8  
00101 HELSINKI  
puh. (09) 689 4881  
telefax (09) 689 48898  
www.fennomanagement.com

Finnfund  
PL 391  
Ratakatu 27  
00121 HELSINKI  
puh. (09) 348 434  
telefax (09) 348 43346  
www.finnfund.fi

Finnvera Oyj  
PL 1010  
Vuorimiehenkatu 1  
00101 HELSINKI  
puh. 020 460 7412  
telefax 020 460 7215  
www.finnvera.fi

Helmet Capital Fund  
Management Oy  
Runeberginkatu 5 B  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 686 92240  
telefax (09) 686 92241

Holtron Oy  
Erottajankatu 11 A  
00130 HELSINKI  
Puhelin (09) 612 60430  
telefax (09) 612 60410  
www.holtron.fi

Indekon Management Oy  
PL 293  
53101 LAPPEENRANTA  
puh. (05) 621 9100  
telefax (05) 621 9190  
www.indekon.fi

IT Venture Fund Management Oy  
Kasarmikatu 23 A 18  
00130 HELSINKI  
puh. (09) 622 0270  
telefax (09) 622 3334

Leonía MB Group/MB Rahastot  
Fabianinkatu 23  
00130 HELSINKI  
puh. (09) 131 011  
telefax (09) 131 01310  
www.mbfunds.fi

Matkailunkehitys Nordia Oy  
PL 255  
Kaisaniemenkatu 3 B  
00101 HELSINKI  
puh. (09) 696 2920  
telefax (09) 696 29250

Menire Oyj  
Verkkosaarenkatu 4  
00580 HELSINKI  
puh. (09) 415 38222  
telefax (09) 415 38100  
www.menire.com

Merita Capital Oy  
Mikonkatu 13 A 6  
00020 MERITA  
puh. (09) 165 42785  
telefax (09) 625 878  
www.merita.fi/capital

Midinvest Oy  
PL 27  
Survontie 9  
40101 JYVÄSKYLÄ  
puh. (014) 445 1100  
telefax (014) 445 1199  
www.jsp.fi/midinvest

Nexit Ventures Oy  
Aleksanterinkatu 17  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 696 94400  
telefax (09) 696 94405  
www.nexitventures.com

Nordic Mezzanine Oy Ab  
Aleksanterinkatu 15 A  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 684 0640  
telefax (09) 684 06410  
www.nordicmezzanine.com

OKO-Venture Capital  
Teollisuuskatu 1 B  
00510 HELSINKI  
puh. (09) 4041  
telefax (09) 404 4209  
www.oko.fi

Proventure Oy  
Vuorikatu 6 B 27  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 696 2720  
telefax (09) 696 27222

Sentio Invest Oy  
PL 172  
33201 TAMPERE  
puh. (03) 271 4100  
telefax (03) 271 4104  
www.sci.fi/~sentio

SFK Finance Oy / 3i Finland Oy  
Mikonkatu 25  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 681 54100  
telefax (09) 681 54451  
www.sfk.fi

Suomen itsenäisyyden  
juhlarahasto Sitra  
PL 239  
Uudenmaankatu 16 B  
00121 HELSINKI  
puh. (09) 618 991  
telefax (09) 645 072  
www.sitra.fi

Speed Ventures Oy  
Mikonkatu 8  
00100 HELSINKI  
Puh. (09) 681 49480  
telefax (09) 681 49488  
www.speedventures.fi

Sponsor Capital Oy  
Mannerheimintie 4  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 680 3300  
telefax (09) 643 252  
www.sponsor.fi

Startupfactory Oy  
c/o Roschler-Holmberg &  
Waselius  
Keskuskatu 7A  
00100 Helsinki  
Finland  
puh (09) 228 555 96  
telefax (09) 228 555 41

Teknia Invest Oy  
PL 1750  
70211 KUOPIO  
puh. (017) 240 240  
telefax (017) 240 241

Teknoventure Management Oy  
Isokatu 32 B  
90100 OULU  
puh. (08) 815 5200  
telefax (08) 815 5201  
www.teknoventure.fi

Thomproperties Oy  
Itälähdenkatu 15-17  
00210 HELSINKI  
puh. (09) 681661  
telefax (09) 681 66205

Vencap Venture Capital Oy  
Bulevardi 2-4 A  
00120 HELSINKI  
puh. (09) 615 07479  
telefax 010 290 3000  
www.vencap.fi

Wedeco Oy Ab  
Sähkömäki 4 A  
65320 VAASA  
puh. (06) 315 5730  
telefax (06) 315 5734

## Patentti- ja tavaramerkkitietoa

European Patent Office  
Erhardtstrasse 27  
D-80331 MÜNCHEN  
puh. +49-89-239 90  
telefax +49-89-239 94465  
[www.european-patent-office.org](http://www.european-patent-office.org)

IBM Patent Server  
[www.patents.ibm.com](http://www.patents.ibm.com)

Patentti- ja rekisterihallitus  
Arkadiankatu 6 A  
00100 HELSINKI  
puh. (09) 693 9500  
telefax (09) 693 95328  
[www.prh.fi](http://www.prh.fi)

United States Patent and  
Trademark Office  
puh. +1-703-308 4357  
telefax +1-703-305 7786  
[www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)

World Intellectual Property  
Organization  
PO Box 18  
CH-1211 GENEVA 20  
puh. +41-22-338 9111  
telefax +41-22-733 5428  
[www.wipo.int](http://www.wipo.int)

## Teollisuuden toimialaliitot

Elintarviketeollisuusliitto ry  
PL 115  
Pasilankatu 2, 5. krs  
00241 HELSINKI  
puh. (09) 148 871  
telefax (09) 148 87201  
[www.etl.fi](http://www.etl.fi)

Energia-alan Keskusliitto FINERGY  
PL 21  
Eteläranta 10, 5. krs  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 686 161  
telefax (09) 686 1630  
[www.energia.fi](http://www.energia.fi)

Graafisen Teollisuuden Liitto ry  
PL 348  
Lönnrotinkatu 11 A  
00121 HELSINKI  
puh. (09) 228 77200  
telefax (09) 603 527

Kemianteollisuus KT ry  
PL 4  
Eteläranta 10, 7. krs  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 172 841  
telefax (09) 630 225  
[www.chemind.fi](http://www.chemind.fi)

Kulutustavara- ja  
erikoistuoteteollisuus KET ry  
PL 11  
Eteläranta 10, 7. krs  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 686 121  
telefax (09) 653 305

Liikenne- ja Erityisalojen  
Työnantajat ry  
PL 62  
Unioninkatu 14  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 686 84700  
telefax (09) 686 84733

Lääketeollisuus ry  
PL 108  
Sörnäisten rantatie 23  
00501 HELSINKI  
puh.(09) 584 2400  
telefax (09) 584 24728  
[www.laaketietokeskus.fi/  
liitto.htm](http://www.laaketietokeskus.fi/liitto.htm)

Metalliteollisuuden Keskusliitto  
MET ry  
PL 10  
Eteläranta 10, 4. krs  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 192 31  
telefax (09) 624 462  
[www.met.fi](http://www.met.fi)

Metsäteollisuus ry  
PL 336  
Snellmaninkatu 13  
00171 HELSINKI  
puh. (09) 132 61  
telefax (09) 132 4445, 132 4448  
www.forestindustries.fi

Palvelualojen Toimialaliitto ry  
PL 11  
Eteläranta 10, 7. krs  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 172 841  
telefax (09) 179 588

Rakennusteollisuuden  
Keskusliitto RTK ry  
Unioninkatu 14  
00130 HELSINKI  
puh. (09) 129 91  
telefax (09) 129 9252, 129 9263  
www.rtk.fi

Rakennustuoteteollisuus RTT ry  
PL 11  
Eteläranta 10, 7. krs  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 172 841  
telefax (09) 172 84444, 179 588  
www.rtttry.fi

Suomen Muoviteollisuusliitto ry  
PL 4  
Eteläranta 10, 7. krs  
00130 HELSINKI  
puh. (09) 172 841  
telefax (09) 171 164  
www.chemind.fi/esittely/  
muoviteollisuus.html

Suunnittelu- ja  
konsulttitoimistojen Liitto SKOL ry  
Pohjantie 12 A  
02100 ESPOO  
puh. (09) 460 122  
telefax (09) 467 642  
www.skolry.fi

Sähkö- ja telealan työnantajaliitto  
ry  
PL 264  
Yrjönkatu 13  
00121 HELSINKI  
puh. (09) 695 900  
telefax (09) 695 90111

Teknokemian Yhdistys ry  
PL 311  
Eteläranta 10, 7. krs  
00131 HELSINKI  
puh. (09) 172 841  
telefax (09) 666 561  
www.teknokem.fi

## Muita hyödyllisiä tietolähteitä

Community Research and  
Development Information Service  
www.cordis.lu

*Euroopan komission informaatio-  
palvelu, joka sisältää tiedot EU:n  
tutkimusohjelmista, tutkimus- ja  
kehitysprojektien tarjouspyynnöistä ja tutkimuspolitiikasta sekä  
erityisesti pk-yrityksille tarkote-  
tuista palveluista.*

European Private Equity and  
Venture Capital Association  
www.evca.com

*Euroopassa toimivien pääoma-  
sijoittajien kattojärjestö, joka tar-  
joaa alaan liittyvää tietoa ja yh-  
teystietoja eurooppalaisiin pää-  
omasijoittajiin.*

Finpro  
PL 908  
Arkadiankatu 2  
00101 HELSINKI  
puh. 020 46951  
telefax 020 4695 535  
www.exports.finland.fi

*Asiantuntija- ja palveluorgani-  
saatio, jonka tehtävänä on  
nopeuttaa suomalaisten yritysten  
kansainvälistymistä.*

Invest in Finland Bureau  
Aleksanterinkatu 17  
PL 800  
00101 HELSINKI  
puh. (09) 696 9125  
fax. (09) 696 92530  
www.investinfinland.fi

*Julkinen organisaatio, joka tarjoaa ja markkinoi suomalaisia yrityskontakteja ulkomaisille sijoittajille ja yrityksille.*

Kauppa- ja teollisuusministeriö  
Aleksanterinkatu 4  
PL 230  
00171 HELSINKI  
puh. (09) 1601  
telefax (09) 160 3666  
www.vn.fi/ktm

*Tieto-, koulutus- ja rahoituspalveluja yrityksille.*

Keksintösäätiö  
Tekniikantie 12  
02150 ESPOO  
puh. (09) 502 4320  
telefax (09) 502 43210  
www.keksintosaaatio.fi

*Säätiö, joka tukee ja edistää suomalaista keksintötoimintaa sekä keksintöjen kehittämistä ja hyväksikäyttöä.*

Keskuskauppakamari  
Aleksanterinkatu 17  
PL 1000  
00101 HELSINKI  
puh. (09) 696 969  
telefax (09) 650 303  
www.keskuskauppakamari.fi

*Järjestö, jonka tavoitteena on valvoa elinkeinoelämälle yhteisiä etuja ja edistää yritysten toimintaedellytyksiä sekä alueellisesti, valtakunnallisesti että Euroopan unionissa.*

Kilpailuvirasto  
PL 332  
Pitkän sillanranta 3  
00531 HELSINKI  
puh. (09) 731 41  
telefax (09) 731 43328  
www.kilpailuvirasto.fi

*Julkinen virasto, jonka tehtävänä on valvoa terveiden kilpailuolosuhteiden säilymistä eri markkinoilla.*

Nordic Industrial Fund  
Nedre Vollgate 8 N-0158 OSLO  
Norway  
puh. +47-22-828 6 00  
telefax +47-22-412 225  
www.nordisk-industrifond.no

*Yhteispohjoismainen elin, jonka tarkoituksena on edistää tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa Pohjoismaissa.*

PKT-Säätiö  
Unioninkatu 14  
00130 HELSINKI  
puh. (09) 751 17511  
telefax (09) 751 17500  
www.pkt.fi

*Säätiö, joka kehittää ja edistää konsultti- ja asiantuntijapalveluita erityisesti pk-yritysten tarpeisiin. Ylläpitää konsulttitietokantaa, jonka avulla pk-yritykset voivat löytää sopivan asiantuntijan eri tilanteisiin.*

TEKES  
PL 69  
Kyllikinportti 2  
00101 HELSINKI  
puh. 010 52151  
telefax (09) 694 9196  
www.tekes.fi

*Teknologian kehittämiskeskus rahoittaa ja aktivoi yritysten ja tutkimuslaitosten tuotekehitys- ja tutkimusprojekteja.*

TE-Keskukset  
[www.te-keskus.fi](http://www.te-keskus.fi)

*Keskukset tarjoavat monipuolisia neuvonta- ja kehittämispalveluja yrityksille, yrittäjille ja yksittäisille kansalaisille keskitetysti alueellisissa keskuksessa.*

Tilastokeskus  
Työpajakatu 13  
00022 TILASTOKESKUS  
puh. (09) 173 41  
telefax (09) 173 42750  
[www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi)

*Kerää tilastotietoa yhteiskunnan eri aloilta.*

Valtion Säädoskokoelma  
[www.finlex.edita.fi](http://www.finlex.edita.fi)

*Tietopankki, johon on koottu Suomen lainsäädäntö, oikeuskäytäntö, viranomaisnormit ja valtiotopimukset.*

Venture Cup Finland  
[www.venturecup.org](http://www.venturecup.org)

*Liiketoimintasuunnitelmakilpailu, jonka kotisivulta löytyy ajankohdattaisia yrityksen perustamiseen ja yrittäjyyteen liittyviä linkkejä.*

Yrityksen yhteyslinkki -tietokanta  
[www.edita.fi/yhteyslinkki](http://www.edita.fi/yhteyslinkki)

*Sisältää yhteystietoja Suomessa toimiviin eri alojen yritystoiminnan tukiorganisaatioihin.*

