



ACE

Innovaatiokuukausi® Työkirja

Innovaatiokuukausi[®] Työkirja

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu B:30

Vastaava toimittaja: YTT, dos. Anna Liisa Westman

Kirjoittajat: Ilari Havukainen
Heikki Immonen
Iouri Kotorov
Kari Kuikka
Anssi Kähkönen
Mervi Leminen
Santtu Pulli
Teppo Tarnanen

Kuvitus: Suvi Lyhykäinen

Graafinen suunnittelu
ja taitto: Erja Hirvonen, Kopijyvä Oy

Painopaikka: Kopijyvä Oy, Joensuu 2011

ISBN: 978-951-604-155-4 (painettu)

ISBN: 978-951-604-156-1 (verkkojulkaisu)

ISSN: 1797-3821 (painettu)

ISSN: 1797-383X (verkkojulkaisu)

"The creation of something new is not accomplished by the intellect,
but by the play instinct arising from inner necessity.
The creative mind plays with the object it loves."
- *Carl Jung*

Sisällysluettelo

Esipuhe	5
I Kurssin tavoitteet	6
II Johdanto	7
III Tiedonhankinta, mallintaminen ja luovuus	8
A. TIEDONHANKINTA.....	8
B. MALLINTAMINEN.....	9
C. LUOVUUS	11
D. IDEOIDEN ARVIOINTI	12
IV Arvolupaus	14
A. ASIAKAS.....	14
B. TARVE	14
C. RATKAISU	15
D. ASIAKASEDUT	15
E. KILPAILUTILANNE	15
V Myyntipuhe ja hissipuhe	16
VI Innovaatiosuunnitelma	18
A. ANSAINTALOGIIKKA	18
B. RAHOITUSSUUNNITELMA	18
C. MARKKINOINTISUUNNITELMA	22
D. UHKAT JA RISKIT	22
VII Täydentävät tehtävät	23
A. OSAAMISPROFIILI	23
B. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA (esimerkki).....	26
C. MARKKINOINTISUUNNITELMA (esimerkki)	29
D. SWOT-ANALYYSI	31
E. LIIKETOIMINTA-KANVAS	32
F. PEST-ANALYYSI	35
G. RAHOITUSLÄHTEET.....	37
H. LYHYT KUVAUS IMMATERIAALIOIKEUKSISTA	38
I. HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ.....	39
VII Lähteet	41

Esipuhe

Tämä kirja on osa Innovaatiokuukausi® -kurssia ja tarkoitettu käytettäväksi tukimateriaalina kurssin ajan. Innovaatiokuukausi® on Euroopan sosiaalirahaston tuella rahoitetun Advanced Collaboration for Entrepreneurship ACE -projektin kehittämistyön tulos. ACE -projektin tavoitteena on lisätä korkeakouluopiskelijoiden innovatiivista yrittäjyyttä Innovaatiokuukausi® -kurssin avulla ja integroida kurssilla kehitetyt menetelmät ja sisällöt osaksi tulevaisuuden korkeakouluopintoja ja se pyrkii edistämään myös sisäistä yrittäjyyttä.

Tämän työkirjan avulla opiskelijoita ohjataan suunnittelemaan yritystoimintaa. Lähtökohtana on monialaisen ja innovatiivisen liiketoiminnan kehittäminen. Kirja on käytännönläheinen ja tarjoaa malleja siihen, kuinka ideasta rakennetaan tuote. Työkirja tarjoaa myös mahdollisen reitin yrityksen perustamisprosessiin ja sen avulla voi myös itse arvioida alustavia liikeideoitaan ja liiketoimintamahdollisuuksiaan.

Työkirjan avulla on mahdollista ymmärtää paremmin tiedonhaun, mallintamisen ja luovuuden merkitys. Se johdattaa myös arvolupauksen rakentamisen jäljille sekä auttaa rakentamaan toimivan myynti- ja hissipuheen. Liiketoimintalogiikan kirkastaminen ja rahoitussuunnittelu tekevät liiketoimintasuunnitelmasta kilpailukykyisen. Näin saavutettujen tietojen ja taitojen avulla on helpompi tehdä liiketoimintaa koskevia päätöksiä. Kirjassa esitellyt SWOT- ja PEST-analyysit samoin kuin liiketoiminta-kanvas antavat mahdollisuuden käyttää ja testata erilaisia käytännöllisiä menetelmiä toiminnan suunnittelussa. Liiketoimintasuunnitelman ja markkinointisuunnitelman mallit antavat suuntaviivoja omien suunnitelmien rakentamiseen. Jos haluaa pohtia omaa osaamisprofiiliaan liiketoimintaosaamisen suhteen, tämä työkirja tarjoaa myös siihen yhden mahdollisen lähestymistavan. Kirjassa on lisäksi esitelty lyhyesti mahdollisia rahoituslähteitä ja immateriaalioikeuden peruseriaatteita.

Toivottavasti matkasi Innovaatiokuukauden syvissä vesissä on jännittävä ja mielenkiintoinen! Paljon onnea yritykseesi!

Mervi Leminen & Iouri Kotorov

I Kurssin tavoitteet



Koulutuksen tavoitteena on tuottaa konkreettisia liiketoiminta-, tuote- ja palvelukonsepteja tai niiden osa-alueita yhteistyössä eri alojen opiskelijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Kurssin aikana käydään läpi tuotekehityksen eri vaiheita ja liiketoimintasuunnitelman osa-alueita hyödyntäen innovatiivisia menetelmiä ja käytännön harjoitteita.

Koulutus antaa yrityksille mahdollisuuden tutkia ja testata uusia menetelmiä kehittämistoimintansa tueksi ja käytännössä hyödyntää eri alojen asiantuntijoita ja opiskelijoita omien liiketoiminta-, tuote- ja palveluideoidensa kehittämisessä. Kurssin aikana lyhyessä ajassa edetään systemaattisesti kohti liiketoiminnan, tuotteen tai palvelun lanseerausvaihetta. Kurssin aikana on mahdollisuus luoda verkostosuhteita toisten yritysten, opiskelijoiden ja asiantuntijoiden kanssa ja heidän välityksellään löytää uusia hyödyllisiä kontakteja. Kurssi tarjoaa mahdollisuuden oppia uusia sosiaaliseen mediaan liittyviä taitoja ja mahdollistaa niiden hyödyntämisen omassa liiketoiminnassa.

Koulutus antaa opiskelijoille valmiuksia innovatiivisen yritystoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen yhteistyössä toisten eri alojen opiskelijoiden, yrittäjien ja asiantuntijoiden kanssa. Opiskelijalla on kurssin käytyään valmiudet ymmärtää innovatiivisen yritystoiminnan eri osa-alueita, valmiudet oppia ja soveltaa uusia tuotekehitysmenetelmiä ja sitä kautta kehittää innovatiivisia tuote-/palvelukokonaisuuksia sekä mahdollisuuksia hankkia uusia verkostokontakteja. Näitä valmiuksia, taitoja ja kontakteja voi hyödyntää tulevaisuudessa joko yrittäjänä tai työsuhteessa (sisäisenä yrittäjyytenä).

II Johdanto



Termillä *yrittäjä* on useita merkityksiä. Toisaalta yrittäjä mielletään erittäin tehokkaaksi ja toiminnalliseksi, useinkin ulospäin suuntautuneeksi henkilöksi, joka edustaa kokonaisuudessaan todella pientä ihmisryhmää. Toisaalta yrittäjäksi katsotaan jokainen, joka työskentelee omaan lukuunsa.

Joseph Schumpeterin määritelmän mukaan yrittäjyydessä on suurelta osin kysymys innovaatiotoiminnasta, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi:

- uusia tuotteita,
- uusia tuotantomenetelmiä,
- uusia markkinoita tai
- uusia organisoitumismuotoja.

Tarpeisiin vastaavat uudet innovaatiot luovat hyvinvointia taloudellisesti kannattavasti. Tästä näkökulmasta yrittäjän tehtävänä voidaan nähdä arvon tuottaminen asiakkaalle ja itselleen yhdistelemällä tiettyjä funktioita innovatiivisesti.

Sisäinen yrittäjyys

Riippumatta siitä kenelle ja missä organisaatiossa työskentelemme, on kuitenkin hyvä muistaa, että yrittäjyys on ennen kaikkea asenne. Yritteliäästi työskentelevä työskentelee toisen palveluksessa kuin työskentelisi omassa yrityksessään.

Sisäistä yrittäjyyttä kuvaavia ominaisuuksia:

- halu menestyä
- halu olla hyvä jossakin
- halu tuntea itsensä
- itsensä kehittäminen
- itseohjautuvuus
- oma-aloitteisuus
- aktiivisuus
- työhön sitoutunut
- sopeutuvaisuus

Sisäistä yrittäjyyttä voidaan soveltaa myös opiskellessa. Voit asettaa itsellesi tavoitteita oppimisen suhteen ja kehittää itseäsi ja osaamistasi opiskelemalla sekä tekemällä tehtävät itseäsi - ei opettajaa - varten. Tavoitteen saavuttaminen taas lisää itsetuntemusta ja -luottamusta eli käsitystä siitä millainen ihmisenä on ja mihin kykenee.

III Tiedonhankinta, mallintaminen ja luovuus

A. TIEDONHANKINTA

Luova ongelmanratkaisu alkaa tiedonhankinnasta. Tiedonhankinnan avulla on tarkoitus löytää ratkaistavaan ongelmaan liittyviä taustatekijöitä ja faktoja. Onnistuneen tiedonhankinnan seurauksena ilmiö ymmärretään realistisesti ja ratkaisuehdotukset osuvat suuremmalla todennäköisyydellä oikeaan. Relevantti tieto riippuu lähes kokonaan käsiteltävästä ilmiöstä. Fyysisissä tuotteissa fyysiset ominaisuudet ja tekniikan lainalaisuudet ovat tärkeää tietoa. Lähes aina tutkittavaan ilmiöön liittyy erilaisia avainhenkilöitä tai verkostoja. Usein on tiedossa asia, josta pitäisi saada tarkempaa tietoa, mutta tiedonlähteitä ei ole tiedossa. Tällaisen ongelmatilanteen voi kiertää miettimällä kenellä olisi parempaa tietoa sopivista tiedonlähteistä. Tiedonhankintakeinot valitaan tarpeen mukaan. Tiimi voi onnistuneen työnjaon kautta jakaa erilaisia tiedonhankintakeinoja eri henkilöille.

Kenttätutkimus

- Kenttätutkimuksen ideana on mennä paikan päälle suoraan tapahtumien keskipisteeseen. Tietoa kerätään omin havainnoin, ottamalla valokuvia tai kuvaamalla videoklippejä. Kenttätutkimuksessa dokumentointi on hyvin tärkeää.

Web-haku (tekniikan tason selvitys, olemassa olevien ratkaisujen etsintä, parhaat käytännöt)

- Web-haun avulla yleisimpiä hakukoneita hyödyntäen on helppo etsiä tietoa erilaisista maailmanlaajuisesti löytyvistä jo olemassa olevista ratkaisuista.

IP-haku (uutuustutkimus, patenttihaku, patentoitavuus jne.)

- IP-haun (intellectual property) tavoitteena on selvittää onko ongelmaan tai kehitettyyn ratkaisuun liittyviä patenteja tai muita IP-dokumentteja jo olemassa. IP-hakuja voi tehdä esimerkiksi:
 - Google Patents (www.google.com/patents)
 - Espacenet patent search (<http://ep.espacenet.com>)
 - priorsmart.com (www.priorsmart.com)
- Kiinnostavia aloja voi seurata myös useilla ilmaisilla työkaluilla, kuten:
 - freshpatents.com (<http://freshpatents.com>)
 - freepatentsonline (www.freepatentsonline.com)
 - Patents.com (<http://www.patents.com>)

Kirjallisuuskatsaus ja tieteellisten faktojen tarkistaminen

- Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan idean alaan liittyvän tieteellisen materiaalin ja tutkitun tiedon läpikäymistä. Wikipedia on hyvä yleismaailmallinen lähtöpaikka. Tieteellisiä artikkeleita voi hakea hakusanoilla mm. <http://scholar.google.com>

Asiantuntijamielipide

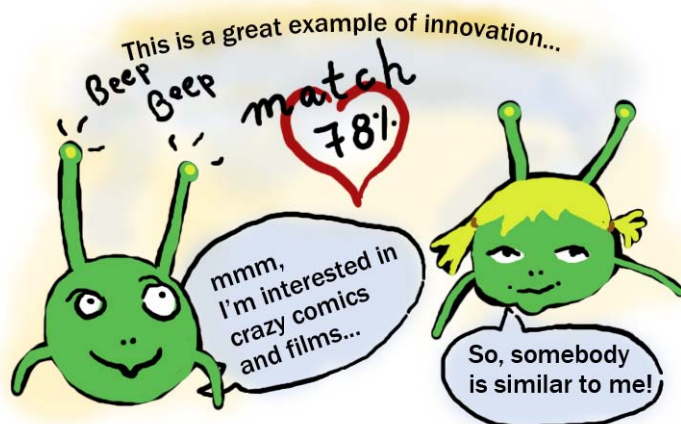
- Asiantuntijamielipiteellä tarkoitetaan tapaamisen sopimista idean toimialalla toimivan asiantuntijan kanssa ja hänen kantansa kuulemista ongelmaan tai ratkaisuun liittyen. Henkilökohtainen tapaaminen on tehokkain tapa, mutta sähköpostikin toimii joskus tässä tarkoituksessa.

Web-yhteisötiedustelu

- On hyvin todennäköistä, että internetistä löytyy juuri käsittelyssä olevaan ongelmaan liittyvä nettiyhteisö. Web-yhteisötiedustelun ideana on löytää nämä relevantit yhteisöt ja esittää ongelmaan tai ratkaisuun liittyviä kysymyksiä suoraan yhteisölle. Jos sopivaa yhteisöä ei tunnu löytyvän, kannattaa kokeilla yleispalveluita, kuten esimerkiksi Yahoo! Answers.

B. MALLINTAMINEN

Luovan ongelmanratkaisun seuraavassa vaiheessa tiimin tehtävänä on jäsentää kerätty ja jo olemassa oleva tieto sekä muodostaa yhteinen kuva (tai malli) ilmiöstä tai ongelmasta. Perusteellinen ongelman mallinnus on edellytys onnistuneelle ideointiprosessille, jota käsitellään myöhemmin tässä työkirjassa. Ilmiöstä ja ongelmasta riippuen tiimit voivat valita tarkoitukseen sopivimman mallinnustekniikan.



Käsitekartta – Mind Map

- Käsitekartta on keino jäsentää ilmiöön liittyvää tietoa ja tekijöitä. Karttaan piirretyt viivat kuvaavat eri käsitteiden ja tekijöiden välistä yhteyttä. Käsitekartasta löydät enemmän tietoa http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map

Otsikoiden luonnostelu

- Otsikoiden luonnostelu on käsitekarttaa järjestelmällisempi tapa järjestellä tietoa. Ohjeita tämän tekniikan käyttöön löytyy osoitteesta <http://ecco.vub.ac.be/?q=node/65>

Visualisointi

- Visualisointi tarkoittaa ongelman tai ilmiön esittämistä kuvana tai joukkona erilaisia kuvia. Kuvia voi järjestellä käsitekartan tapaan.

Prosessikuvaus

- Prosessikuvauksen ansiosta on mahdollista ymmärtää mikä muuttuu ja missä vaiheessa. Kuvaus voi yksinkertaisimmillaan olla kronologinen luettelo prosessin vaiheista tai visuaalinen esitys.

Sarjakuvan piirtäminen

- Sarjakuvan piirtäminen on tekniikkana sukua prosessikuvaukselle. Joillekin ilmiöille sarjakuva voi olla paras keino vangita ilmiön syvin olemus.

Teatteri ja draama simulaatio

- Joissakin tapauksissa erilaisia, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteita, voidaan luontevasti mallintaa teatterin ja draaman keinoin. Näytelmä voidaan videoida talteen myöhempää tarkastelua varten.

Pienoismalli

- Fyysisiä objekteja tai ympäristöjä on hyödyllistä mallintaa tekemällä niistä suoraan yksinkertainen, oikeassa mittasuhteessa oleva pienoismalli.

Ensimmäisten ongelman mallinnusten jälkeen tiimi voi kokeilla nk. erilaisten näkökulmien tekniikkaa. Tekniikan ideana on tarkastella ongelmaa toisten, ilmiöön liittyvien henkilöiden näkökulmasta. Näkökulma on tyypillisesti esimerkiksi asiakkaan näkökulma, kilpailijan näkökulma tai vaikkapa paikallisen virkamiehen näkökulma. On hyvin todennäköistä, että näillä henkilöillä on täysin erilaiset tarpeet ja lähtökohdat, joten heidän näkökulmansa voi erota merkittävällä tavalla kehittäjien omasta näkökulmasta.

HUOM. Joskus koko ilmiö voidaan jakaa pienempiin alaongelmiin, jotka voidaan ratkaista kokonaan erikseen ja toisistaan irrallisina.

C. LUOVUUS

Tässä vaiheessa tiimin on aika siirtyä ongelmanratkaisuprosessin seuraavaan vaiheeseen, eli ratkaisuideoiden tuottamiseen. Onnistunut mallinnus ja tiedonhankinta takaavat sen, että ratkaisuehdotukset ovat relevantteja ongelman ratkaisun kannalta. Tällöin ideoita voidaan aluksi tuottaa vapaasti, panostaen ideoiden määrään. Tiimien on ennen kaikkea päätettävä sopiiko heille keskusteleva ideointiprosessi vai yksilökeskeinen tapa, jossa jokainen ideoi ensin yksinään ennen ideoiden jakamista muiden kanssa. Jälkimmäisen tavan avulla on mahdollista välttää mm. ryhmäpaineeseen liittyviä haitallisia ilmiöitä.

Brainstorm -työskentely

- Brainstorm -työskentely on yleisesti tunnettu ideointitekniikka. Sovelluksia on monia ja vastuu onkin ryhmällä itsellään oikean tekniikan valinnassa ja soveltamisessa. Kaikille yhteistä on, että ennen session aloittamista ryhmän on hyvä yhteisesti määrittää ongelma yksinkertaisen kysymyksen muodossa.
- Brainstorming -työskentelyssä ideointi alkaa yleensä yksilöiden itsenäisellä ideoinnilla, missä ideat kirjoitetaan erillisille lapuille. Tämän jälkeen jokainen kertoo ideansa yhteisesti muille. Yhteisen keskustelun jälkeen voidaan toteuttaa uusi yksilöiden ideointikierrös.

Käänteinen brainstorm -työskentely

- Käänteisessä brainstorming -työskentelyssä ei etsitä kehitysideoita, vaan tilanne käännetään pääläelleen ja etsitään ideoita, jotka huonontavat tilannetta entisestään. Muutamana ideointikierröksen jälkeen huonot ideat käännetään vastakohtiksi eli hyväksi ideoiksi. Lisätietoja linkistä: www.mindtools.com/pages/article/newCT_96.htm



Brainwriting

- Brainwriting -työskentely alkaa tilanteesta, jossa jokainen osallistuja kirjoittaa tyhjään paperiin ratkaisuehdotuksia käsiteltävään ongelmaan. Hetken päästä paperi annetaan myötöpäivään seuraavalle henkilölle. Seuraavaksi luetaan jo paperilla olevat ideat ja keksitään lisää uusia ideoita jatkoksi. Hetken päästä paperit laitetaan taas eteenpäin.

Radikaalit ideat

- Yllä kuvattujen ideointitekniikoiden yleinen ongelma on se, että ideat ovat harvoin radikaaleja tai merkittäviä uusia avauksia. Tämä ongelma voidaan kiertää käyttämällä esimerkiksi seuraavana kuvattua kombinaatiomenetelmää.

Kombinaatiomenetelmä

- Kombinaatiomenetelmä on systemaattinen tapa unohtaa liian ilmeiset ratkaisuideat. Kombinaatiomenetelmää käytettäessä valitaan yksi tai useampi ala, joka ei suoraan liity käsittelyssä olevaan ongelmaan ja puretaan tämä ala tai aihepiiri esimerkiksi käsitekartan muotoon. Syntynyttä käsitekarttaa tarkastellaan rinnakkain varsinaisen käsittelyssä olevan ongelman kanssa. Tarkastelun seurauksena esiin nousevat yhdistelmäideat kirjoitetaan ylös.

HUOM. Kun tiimi on käyttänyt yhtä ideointimenetelmää, he voivat välittömästi kokeilla jotakin toista menetelmää. Tiimin on myös syytä pitää huoli siitä, että kaikki ideat dokumentoidaan myöhempää tarkastelua varten.

D. IDEOIDEN ARVIOINTI

Luovan ongelmanratkaisuprosessin seuraava vaihe on valita syntyneiden ideoiden joukosta ne ideat, joiden kanssa kehitystyötä jatketaan eteenpäin. Ideoiden arviointiin ja vertailuun on olemassa monia erilaisia menetelmiä kuten äänestäminen ja ideoiden pisteyttäminen. Käytännössä esimerkiksi objektiivisten kriteereiden luominen pisteyttämistä varten on erittäin hankalaa. Äänestysmekanismi on tässä suhteessa parempi, että jokainen äänestäjä on vastuussa, usein intuitiivisesta, omasta arviointiperusteestaan.

Äänestäminen

- Äänestäminen toteutetaan siten, että jokainen valitsee ideamassasta esimerkiksi kolme suosikki-ideaansa. Eri ideoiden äänet lasketaan yhteen ja kolme eniten ääniä saanutta ideaa pääsee jatkokierrokselle. Jatkokierroksella jokainen henkilö valitsee yhden idean kolmesta vaihtoehdosta. Eniten ääniä saanut voittaa.

Vertailumenetelmä

- Vertailumenetelmän ideana on käydä systemaattisesti läpi jokainen ideapari ja valita näistä pareista aina paremmalle idealle yksi piste. Kun kaikki mahdollisesti kombinaatiot on käyty läpi, eniten pisteitä saanut on voittaja ja valitaan jatkokehitysprosessiin.



IV Arvolupaus

- Jokainen merkittävä innovaatioaihio tarvitsee arvolupauksen.
- Arvolupaus muodostuu seuraavista osa-alueista:
 - Asiakas (kuvaus asiakkaasta)
 - Asiakas- ja markkinatarve (kuvaus asiakastarpeesta ja markkinoista)
 - Ainutlaatuinen ratkaisu (kuvaus ratkaisusta ongelmaan tai tarpeeseen)
 - Edut suhteessa kustannuksiin (kuvaus asiakkaalle koituvista eduista)
 - Kilpailutilanne ja muiden tarjoamat vaihtoehdot (myös substituutit)
- Jokaisen innovaation tavoite on luoda lisäarvoa asiakkaalleen. Asiakkaalle koituvan arvon tulee olla selkeästi suurempi kuin kilpailijoilla. Paremmuus täytyy tuoda asiakkaalle esille selkeästi ja kiinnostavasti.

A. ASIAKAS

- Kuka on potentiaalinen asiakas? Kuka on tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä? Kuka maksaa?
- Kuvaile asiakas:
 - Sukupuoli ja ikä (jos kuluttaja)
 - Toimiala ja koko (jos yritys)
 - Sijainti ja saavutettavuus
 - Koulutus, ammatti, harrastukset ja kiinnostuksen kohteet jne. (jos kuluttaja)
 - Asiakkaan pääasiakasryhmät (jos yritys)
- Asiakkaan psykograafinen profiili (sekä kuluttaja että yritys)
 - Missio
 - Arvot
 - Asenteet
 - Mieltymykset
- Yritä löytää ja nimetä oikeita potentiaalisia asiakkaita (kuluttajat tai yritykset)
- Kirjoita tai piirrä kuvaus asiakkaasta (epämuodollinen)

B. TARVE

- Mihin asiakastarpeeseen tuotteesi tai palvelusi vastaa?
- Onko tarve jo olemassa vai tarvitseeko se luoda?
- Arvioi asiakkaan tarpeissa tapahtuvia mahdollisia muutoksia
 - pitkällä aikavälillä
 - lyhyellä aikavälillä
- Kirjoita tai piirrä haluamallasi tavalla kuvaus siitä tarpeesta, johon tuotteesi tai palvelusi vastaa.

C. RATKAISU

- Mitä ratkaisua tarjoat (tuote tai palvelu) asiakkaalle täyttämään hänen tarpeensa?
- Kuvaile tuote tai palvelu yksityiskohtaisesti
- Arvioi mitä resursseja tarvitaan tuotteen tai palvelun tuotteistamiseen ja tuottamiseen?
 - Osaaminen ja henkilökunta
 - Tuotantotilat ja -laitteet (tilat, koneet, laitteet, ajoneuvot yms.)
 - Oma ja ulkopuolinen rahoitus
 - Muuta?

D. ASIAKASEDUT

- Miksi asiakas ostaisi sinun tuotteesi tai palvelusi?
- Kuinka asiakas hyötyy tuotteestasi tai palvelustasi?
- Kuinka ja miten paljon asiakas maksaa tuotteestasi tai palvelustasi?
- Miltä tuotteesi tai palvelusi näyttää asiakkaan silmissä?
- Kuinka voit lisätä asiakkaalle koituvia etuja?

E. KILPAILUTILANNE

- Onko tuotteellasi tai palvelullasi kilpailijoita?
 - suorat kilpailijat
 - kilpailijat, jotka tyydyttävät asiakkaan saman tarpeen vaikkakin tuote tai palvelu on täysin erityyppinen
 - potentiaaliset kilpailijat
- Millainen vaikutus kilpailijoilla on tuotteeseesi tai palveluusi?
- Mitä muutoksia kilpailutilanteessa on havaittavissa tai ennustettavissa?
- Pohdi onko markkinoilla sellaisia tekijöitä, jotka muuttavat tai häiritsevät kilpailutilannetta.



V Myyntipuhe ja hissipuhe



Myydessäsi tuotetta tai palveluasi on tärkeää, että yleisö ymmärtää selvästi viestisi. Pidä siis viestisi niin lyhyenä kuin mahdollista. Suullisesti asiantuntijaraadille esitetyn myyntipuheen maksimipituus on viisi minuuttia. Seuraavasta osiosta löydät muutamia kysymyksiä ja huomioita helpottamaan puheen rakentamista. Muista valmistautua myös vastaamaan asiakas- tai asiantuntijapaneelin kysymyksiin.

- Mikä on "myyntikoukku" (erottumiskeinoksi kilpailijoista)? Miten aiot saavuttaa kuulijoiden huomion?
- Miten tuotteesi tai palvelusi on tarpeellinen asiakkaalle?
- Mikä on ydinpalvelu tai -tuote, mitä tarjoat?
- Mikä on asiakkaan hyöty? Mikä tekee hyödystä poikkeuksellisen kilpailijoihin verrattuna?
- Muista perustella ja argumentoida sanomasi hyvin.
- Miten asiakas voi käytännössä hankkia tuotteesi tai palvelusi?
- Mitkä voisivat olla mahdolliset kysymykset, jotka asiakas kysyy sinulta? Miten vastaisit kysymyksiin?
- Mitä muita asioita ja tekijöitä sinun tulisi huomioida yksityiskohtaisemmin puheesi ajatellen?

Hissipuhe 60 sekunnissa ja yleisiä huomioita esiintymiseen

Muista, että hissipuhe ei ole myyntipuhe, koska kohde ja yleisö ovat eriäviä. Sijoittajat ja investoijat haluavat ostaa osan liiketoiminnastasi, eivät tuotetta tai palveluasi.

Hissipuhe sisältää yleensä seuraavat elementit:

1. "Koukku"

- Yleensä toteamus tai kysymys joka saa yleisösi kiinnostumaan.
- Lyhyt esittäytyminen

2. Varsinainen puhe (noin 150-225 sanaa, mutta alle 60 sekuntia)

- Kahdesta kolmeen lyhyttä lausetta, jotka kuvaavat ratkaisun tai teknologian, sen hyödyt ja liiketoimintamallin.
- Kahdesta kolmeen lyhyttä lausetta, jotka kuvaavat kilpailevien ratkaisujen eroavaisuudet ja niiden ongelmat (alan johtavat ratkaisut jne.)

3. Innostuneisuus ja intohimo

- Kuulijat (rahoittajat) odottavat yrittäjiltä omistautumista asialleen ja voimakasta halua viedä ideaansa eteenpäin.

4. Pyyntö

- Sinun täytyy tuoda esille mihin tähtääät hissipuheellasi. Tavoitteesi voisivat olla esimerkiksi käyntikorttien vaihtaminen tai tapaaminen kattavammalle esiintymiselle.

Hissipuheessasi tulee olla vastaus vähintään näihin kuuteen olennaiseen kysymykseen:

1. Mikä/mitkä tuotteesi tai palvelusi on/ovat? Lyhyt kuvaus ja määritelmä siitä mitä myyt.
2. Missä ovat markkinasi? Kenelle myyt, asiakassegmentit? Mikä on toimialasi?
3. Millainen on liiketoimintamallisi tai ansaintalogiikkasi? Miten saat rahaa toiminnallasi?
4. Keitä on mukana yrityksessäsi tai idean kehittämisessä? Tiimisi taustat ja sidoryhmät jne.
5. Ketkä ovat kilpailijoitasi? Muista, että aina on olemassa kilpailijoita ja kilpailua.
6. Mikä on kilpailuetusi? Mitkä ovat erot ja hyödyt?

Yleisiä huomioita esiintymiseen:

1. Muista aina positiivinen asenne esiintymistilanteessa.
2. Luota itseesi, ole itsevarma, valmistaudu ja harjoittele esitystäsi tarpeeksi hyvin.
3. Jännittäminen on luonnollista, joten suhtaudu stressiin positiivisesti.
4. Usko esittämääsi ja ole kiinnostunut asiastasi.
5. Anna esimerkkejä selventääksesi asiaasi.
6. Ole tietoinen sanattomasta viestinnästä. Eläydy esitykseesi ja muista katsekontakti ja hyvä ryhti.
7. Käytä selkeää kieltä, vältä turhia täytesanoja ja epäselviä ilmaisuja. Puhu lyhyin lausein.
8. Etene loogisesti ja kronologisesti, aloita kiinnostusta herättävästi ja päätä vaikuttavasti.
9. Ole tietoinen äänesi käytöstä. Puhu selkeästi ja tarpeeksi kovalla äänellä. Pidä lyhyitä taukoja, jos mahdollista.
10. Käytä vain tarpeellisimpia teknisiä laitteita, muista että olet huomion keskipisteenä. Yritä käyttää muistiinpanoja niin vähän kuin mahdollista. On tärkeää sisäistää asiasi ja esityksesi sisältö hyvin.

VI Innovaatiosuunnitelma

A. ANSAINTALOGIIKKA

- Kuvaile tärkeimmät tulonlähteesi.
- Kuka maksaa tuotteen tai palvelun? Kuka on loppukäyttäjä?
- Onko tulovirta tasainen vai kausiluontoisesti vaihteleva?

B. RAHOITUSSUUNNITELMA

1. Rahoituksen tarve liiketoiminnan alkuvaiheessa

- Millaisia investointeja tarvitset alkuvaiheessa?
- Tee lista kiinteistä kustannuksista, esimerkiksi välttämättömät koneet, varusteet, ajoneuvot, liiketilat (tehdas ja varastorakennukset, toimistotilat, autotalli jne.), joita tarvitset liiketoiminnassasi. Tee myös arvio yksikkökustannuksistasi per palvelu tai tuote. Osoita lopuksi mitkä välineet voisit vaihtoehtoisesti vuokrata tai antaa vuokralle alentaaksesi kiinteiden kustannusten alkuinvestointejasi.
- Edelliseen listaan viitaten osoita myös
 - (a) alkuvaiheen kokonaiskustannukset sekä
 - (b) muut välttämättömät kustannukset ennen liiketoiminnan käynnistämistä ja sen ajalta: luvat, immateriaalioikeuskulut, yhtiön rekisteröintikulut kaupparekisteriin jne., palkat, vuokrat ja muut kustannukset käynnistämisvaiheessa.
 - (c) käyttöpääoma, pääoma joka on pysyvämmiin sidottu varastoon (raaka-aineet ja komponentit, tuotantoprosessissa tarvittavat hyödykkeet, lopputuotteet myynnissä ja varastossa sekä myyntisaamiset).
- **Kokonaisrahoituksen tarve** = (a) + (b) + (c)

2. Rahoituslähteet

- Oma pääoma (omistajien sijoittama pääoma, sinä itse ja yhtiömiehesi)
- Rahoittajat, bisnesenkelit (ovat myös omistajia)
- Mahdollinen investointiapuraha tai muu julkinen tuki (vähentää lainan tarvetta)
- Vieras pääoma (lainapääoma), pitkällä aikavälillä
- Muut rahoituslähteet (esimerkiksi lyhyen aikavälin rahoitus hankkijoilta)
- **Rahoitus eri lähteistä yhteensä** (tämän tulisi olla yhtä suuri kuin kokonaisrahoitustarpeen)
- Onko tarvittava rahoitus järjestettävissä? Jos ei, onko mahdollista aloittaa liiketoimintaasi pienemmässä mittakaavassa?

3. Ensimmäisen vuoden toimintakustannukset (tai tyypillisenä toimintavuonna)

- Muuttuvat kustannukset (kustannukset, jotka vaihtelevat kokonaistuotoksen volyymin mukaan)
 - Tuotantotyövoima
 - Raaka-aineet, komponentit jne. (vaihtoehtoisesti: kauppatavara)
 - Energia: sähkö (valmistukseen tarvittava energia)
 - Alihankintapalvelut
 - Mahdolliset komissiot (suoraan myytyjen palveluiden tai tuotteiden arvoon tai määrään verrannollinen)
 - Muuta, mitä?
- Kiinteät kustannukset (kustannukset, jotka eivät ole suoraan riippuvaisia kokonaistuotoksesta, mutta ovat riippuvaisia kapasiteetista yrityksen koosta tai ajankulusta)
 - Suunnittelu, muotoilu ja tuotekehitys
 - Myynti, markkinointi ja jakelu
 - Matkustaminen, telekommunikointi
 - Vuokra, laitevuokrat jne.
 - Liiketilojen, koneiden ja välineistön tai laitteiden arvonalennukset jne. (ei vuokratut)
 - Lämmitys, valaistus, sähkö
 - Liiketilojen, koneiden ja laitteiden ylläpito
 - Markkinointi- ja hallintohenkilöstön sekä johdon ja muun ei tuotantosidonnaisen henkilöstön työvoimakustannukset
 - Toimistotarvikkeet
 - Kirjanpito
 - Korot (rahoituksen kustannukset); tämä voidaan arvioida lainan määrän perusteella (vaihe 2)
 - Muuta, mitä?
- Arvonalennus. Arvonalennus on arvio käyttöomaisuuden kustannuksista vuositasolla. Listaa käyttöomaisuutesi sisältö (laitteet jne.) ja tee sen perusteella laskelma vuosista yksitellen joiden aikana saat hyötyä kustakin välineestä tai laitteesta (käyttöikä). Sen jälkeen laske seuraavasti per jokainen laite tai väline: arvonalennus (€/vuosi) = hankintahinta (€) / käyttöikä (vuosia). Summaa lopuksi yhteen koko käyttöomaisuuden kustannukseksi.
 - Arvonalennus on luonnollinen kiinteä kustannuserä, koska se ei ole riippuvainen suoranaisesti kokonaistuotoksen volyymistä.
 - (Huomioi, että arvonalennus ei aiheuta kassavirtaa. Sinun täytyy maksaa laitteisto ostaessasi (tai sopimuksen mukaan), joten hankinta ei aiheuta myöhempää rahaliikennettä.)
- Määrittele vuosittaiset kokonaiskustannukset = muuttuvat kustannukset + kiinteät kustannukset (sisältäen arvonalennukset)

4. Tulot ja tuotot

- Sinulla saattaa olla karkea ennuste yrityksesi liikevaihdosta ensimmäiselle (tai tyypilliselle) toimintavuodelle. Parantaaksesi luotettavuutta ja hahmottaaksesi paremmin todellisuutta sinun on tiedettävä tuote- tai tuoteryhmäkohtaiset sekä asiakaskohtaiset tuotot. Jos mahdollista, määrittele liikevaihto myytyjen tuotteiden määrän ja keskihinnan pohjalta.

Tuotteet Asiakkaat	1. Tuote (tai tuoteryhmä)	2. Tuote (tai tuoteryhmä)	3. Tuote (tai tuoteryhmä)	Yhteensä
1. Asiakasryhmä	määrä keskihinta liikevaihto	määrä keskihinta liikevaihto	määrä keskihinta liikevaihto	liikevaihto
2. Asiakasryhmä	määrä keskihinta liikevaihto	määrä keskihinta liikevaihto	määrä keskihinta liikevaihto	liikevaihto
Yhteensä	määrä liikevaihto	määrä liikevaihto	määrä liikevaihto	liikevaihto

- 1: Pystyykö yrityksesi todella tuottamaan em. määrät?
- 2: Pystyykö yrityksesi todella markkinoimaan em. tuotteet tai palvelut?
- 3: Ovatko em. volyymit muuttuvien kustannustesi arviointiin käyttämien volyymien mukaisia?
- 4: Ylittääkö vuosituottosi (liikevaihto) vuosittaiset kokonaiskustannukset?

Nyt voit laatia nopeimman mahdollisen ennusteen liiketoimintasi tuottavuudesta:

Vuosituotot (liikevaihto) – vuosittaiset kustannukset = Liikevoitto tai tappio



5. Kannattavuus

Ensimmäisten neljän kohdan pohjalta (1.-4.) voit nyt laatia **väliaikaisen tuloslaskelman**. Tämä antaa sinulle paljon yksityiskohtaisemman kuvan yrityksesi kannattavuudesta (verrattuna ainoastaan kustannusten vähentämiseen liikevoitosta).

LIKEVAIHTO

- muuttuvat kustannukset

KATETUOTTO

- kiinteät kustannukset

KÄYTTÖKATE ENNEN ARVONALENNUSTA

- arvonalennus

LIKEVOITTO (tulos ennen korkoja ja veroja)

- korot

TULOS ENNEN VEROJA

- (lopeta tähän, jos olet yksityisyrittäjä, toimit avoimessa- tai kommandiittiyhtiössä (Ky))
- verot (vähennetään voitosta)

NETTOTULOS

- (jatka tähän vain jos kyseessä on osakeyhtiö (Oy))

Yllä olevan tiedon pohjalta voit laskea tarvittavat kannattavuuden mittarit, kuten myyntikateprosentin, liikevoittoprosentin ja nettovoittoprosentin (EBIT %). Em. tunnusluvut lasketaan suhteessa liikevaihtoon.

Esimerkiksi: myyntikateprosentti = katetuotto / liikevaihdolla (kertaa 100%)

Kootessasi tuloslaskelmaa on hyödyllistä käyttää taulukkolaskentaohjelmaa (kuten Excel). Julkisen sektorin yritysneuvojilta on usein saatavilla tähän tarkoitukseen sopivia työkaluja.

EBIT (Earnings before interests and taxes) tarkoittaa tulosta ennen korkoja ja veroja. Vastaa suomalaisessa tilinpäätöskäytännössä liikevoittoa.

Käyttökate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta lyhytvaikutteiset muuttuvat ja kiinteät kulut.



C. MARKKINOINTISUUNNITELMA

- Mikä on myyntisi tavoite (myyntivolyymi)? Jaa volyyymi asiakasryhmiä ja tuotteita kohden.
- Laadi ”markkinointimix”:
 - **Tuote:** ydintuote, tukevat tai lisätuotteet, vakio- tai differentioidut tuotteet.
 - **Hinta:** hinnoittelun perusteet. Onko hinta kiinteä vai vaihteleeko se tilanteen, sisällön, asiakkaan, määrän tai vuodenajan mukaan?
 - **Paikka (jakelu):** miten asiakas voi hankkia tuotteesi tai palvelusi? Mitkä ovat pääasialliset jakelukanavasi? Onko sinulla oma toimipiste tai jälleenmyyntipiste vai käytätkö vähittäismyymiä, jälleenmyymiä tai edustajia? Entäpä internet?
 - **Myynninedistäminen:** mainonta, viestintä ja PR, muu myynninedistämistyö, kuten promootiotapahtumat, liikelahjat jne.
- Miten aiot organisoida tuotteittesi tai palveluidesi jakelun?
 - Määrittele kanavat joita aiot käyttää.
 - Onnistuisiko markkinoinnin integrointi tai linkittäminen jo markkinoilla olemassa oleviin tuotteisiin?
 - Määritä jakeluvastuut henkilöstön ja sidosryhmien osalta.
 - Selvitä onko innovaatiosi tueksi löydettävissä käyttäjiä tai asiakas-yhteisöjä (web), jotka voivat tukea tavoitteitasi. Mitä lisäarvoa nämä tahot voisivat tarjota sinulle?

D. UHKAT JA RISKIT

- Millaisia riskejä voit kohdata tulevaisuudessa? Kuvaile mahdolliset riskit.
 - Markkinariskit
 - Tekniikkariskit
 - Henkilöstöriskit (asiantuntija, johtaja tai muu avainhenkilö sairastuu, avainhenkilö eroaa, petos tai huijaus, rekrytointivirheet jne.)
 - Taloudelliset riskit
 - Liiketoimintamalliriskit
 - Muut riskit, mitkä? (tulipalo, muut kaluston, liiketilojen tai varaston vaurioitumiseen johtavat riskit, ympäristöriskit, varkaus, patentti-, hyödyllisyysmalli-, tekijänoikeus- ja tavaramerkkiloukkaukset, liikesalaisuudet tai muut immateriaalioikeusriskit jne.)
- Miten voit valmistautua näihin riskeihin ja minimoida seuraukset? Kuvaile toimintatapaasi.
- Kuinka paljon jokainen yksittäinen riski vaikuttaa innovaatiosi kannattavuuteen?

VII Täydentävät tehtävät

A. OSAAMISPROFIILI

1 = Erinomainen 2 = Hyvä 3 = Tyydyttävä 4 = Välttävä 5 = Heikko

	1	2	3	4	5	
						Esimerkki rakennusalan henkilöstövuokrausfirman perustaneen Pekan osaamisprofiilista.
Liiketoiminta-osaaminen		X				Pekka on työskennellyt henkilövuokrauksen parissa jo 5 vuotta, joten toimiala on hänelle entuudestaan tuttu.
Strateginen näkemys				X		Pekka pystyy suunnittelemaan liiketoimintaansa noin 2 vuoden aikaperspektiivillä, mutta varsin suurpiirteisesti.
Markkinointi-osaaminen				X		Pekalla ei ole kokonaisvaltaista markkinointiosaamista eikä hän tiedä vielä kuinka tavoittaa asiakkaansa tehokkaasti.
Myyntiosaaminen		X				Pekka on tehnyt myyntityötä aiemminkin ja ihmisten kohtaaminen myyntitilanteessa on hänelle luonnollista.
Laskentaosaaminen				X		Pekka ei ole rutinoitunut kirjanpitoon tai kustannuslaskentaan, mutta tietää mistä on kyse.
Yrityssuunnittelu ja budjetointi			X			Metsästysseuransa taloudenhoitajana Pekka on tehnyt yksinkertaista budjetointia parin vuoden ajan, mutta kokemus laajemmasta taloussuunnittelusta puuttuu.
Rahoitusosaaminen			X			Pekka tietää eri rahoittajia ja rahoitusinstrumentteja, muttei osaa vielä arvioida mikä hänelle sopisi parhaiten.
Verotusosaaminen					X	Yritysverotus on täysin uusi maailma Pekalle, mutta hän on jo ilmoittautunut yrittäjäjärjestön verotietokurssille.
Laki- ja sopimusasiat			X			Pekan lakiosaaminen on vahvinta työsuhteeseen liittyvän lainsäädännön osalta. Osakeyhtiölaki on Pekalle vieras.
Tuote- ja palvelukehitys		X				Pekka ehti jo suunnitella ed. työpaikassaan uusia innovatiivisia palvelukonsepteja omaa yritystään varten.
Tuotanto				X		Pekan firma ei valmista, kokoa tai suunnittele mitään konkreettista tuotetta.

Logistiikka (ostot, varastointi, kuljetukset)	X				Viiden vuoden aikana Pekalle kehittyi vahva osaaminen rakennusalan vuokrakaluston (työkoneiden) hankinnasta ja kuljetusten järjestelystä.
Toiminnanohjausjärjestelmät (SAP)		X			Edellisessä työpaikassaan Pekka sai mukavasti kokemusta henkilöstönhallinnasta käytetyistä kevyistä toiminnanohjausjärjestelmistä.
Toimistosovellusten käyttö (MS Office)			X		Käyttö jokapäiväistä. Osaaminen toistaiseksi tyydyttävää, muttei kovin syvällistä.
Sähköisten työkalujen käyttö (LinkedIn, Groupsite)				X	Pekka ylläpitää omaa LinkedIn -profiiliaan, mutta työntekijöiden rekrytointi sekä yhteydenpito tapahtuu vielä toistaiseksi perinteisemmin menetelmin.
Relevantit jo olemassa olevat kontaktit	X				Pekka tuntee alan ja sillä toimivan yritysjohton. Hänellä on myös valmis työntekijäverkosto. Asiakkaat ja työvoima riittävät kannattavaan liiketoimintaan.
Kyky luoda uusia kontakteja		X			Pekka on aktiivinen verkostoituja, ja uusiin ihmisiin tutustuminen on hänelle luonnollista työn puitteisissa.
Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa			X		Pekka on suora ja asiallinen suomalainen yrittäjä, joka keskittyy olennaiseen ja jättää "ylimääräisen" small talkin muiden hoidettavaksi.
Esimiestaidot			X		Pekka on rehti ja tasapuolisen jämäkkä johtaja, mutta alaisten yksilöllisessä huomioidossa on parantamista.
Ajanhallinta		X			Pekka on täsmällinen ja pysyy aikataulussa, mutta muutoksiin varautumisessa on vielä parantamisen varaa.
Paineensietokyky			X		Pienet kiireet eivät Pekkaa stressaa, mutta isommat, muista johtuvat ongelmat näkyvät äkkipikaisuutena.
Kyky tasapainottaa työ ja vapaa-aika				X	Työasiat pyörivät Pekan mielessä usein myös kotonana, mutta syksyllä metsästyskauden alettua työ unohtuu jahtireissulle lähdeäessä.
Kielitaito				X	Pekan kielitaito rajoittuu yläasteella opiskeltuun englantiin, jota verestetään Kanarialla joka neljäs vuosi.
Kansainvälistymisvalmiudet				X	Pekalla ei ole kiinnostusta eikä tarvetta kansainvälistyä.
Immateriaalioikeusosaaminen			X		Pekalla on perustiedot ja taidot tekijänoikeuksista ja avoimen lähdekoodin ohjelmistoista.
Tuotteistamisosaaminen				X	Pekalla on vain vähän tietoa ja osaamista tuotteistamisesta.

Täytä nyt osaamisprofiili edellä olevan esimerkin avulla.

1 = Erinomainen 2 = Hyvä 3 = Tyydyttävä 4 = Välttävä 5 = Heikko

	1	2	3	4	5	Oma profiilisi
Liiketoimintaosaaminen						
Strateginen näkemys						
Markkinointiosaaminen						
Myyntiosaaminen						
Laskentaosaaminen						
Yritysuunnittelu ja budjetointi						
Rahoitusosaaminen						
Verotusosaaminen						
Laki- ja sopimusasiat						
Tuote ja palvelukehitys						
Tuotanto						
Logistiikka (ostot, varastointi, kuljetukset)						
Toiminnanohjaus-järjestelmät (SAP)						
Toimistosovellusten käyttö (MS Office)						
Sähköisten työkalujen käyttö (LinkedIn, Groupsite)						
Relevantit jo olemassa olevat kontaktit						
Kyky luoda uusia kontakteja						
Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa						
Esimiestaidot						
Ajanhallinta						
Paineensietokyky						
Kyky tasapainottaa työ ja vapaa-aika						
Kielitaito						
Kansainvälistymisvalmiudet						
Immateriaalioikeus-osaaminen						
Tuotteistamisosaaminen						

B. LIIKETOIMINTASUUNNITELMA (esimerkki)

Otsikkosivu – Yrityksen nimi, päiväys ja yhteystiedot

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1. Liiketoimintakonsepti
2. Yritys
3. Markkinapotentiaali
4. Johtoryhmä
5. Tarvittava rahoitus ja sen käyttö
6. Poistumisstrategia

Pääluvut

I. Kuvaus yrityksestä

- Missio
- Toiminta tähän mennessä
- Tämänhetkinen kehitystilanne
- Osaaminen
- Tuotteet tai palvelut
 - Kuvaus
 - Asiakasedut
- Tavoitteet
- Menestyksen avaimet
- Sijainti ja tilat

II. Toimiala-analyysi

- Markkinoille pääsemisen esteet
- Tarjonta ja jakelu
- Teknologia
- Kausiluonteisuus
- Taloudelliset vaikutukset
- Rajoitukset ja säännökset

III. Markkina-analyysi

- Yleiskuvaus markkinoista
- Markkinoiden koko ja kasvu
- Trendit
- Markkinasegmentit

- Asiakaskuvaus
- Asiakastarpeet
- Hankintapäätösprosessin kuvaus

IV. Kilpailu

- Kilpailijoiden kuvaus
- Kilpailijoiden tuotteet tai palvelut ja niiden markkinaosuudet
- Tuotteen kilpailukykyarvio
 - Kilpailuedut
 - Heikkoudet
- Tulevaisuuden kilpailijat

V. Markkinointi ja myynti

- Tarjottavat tuotteet ja palvelut
- Hinnoittelu
- Jakelu
- Myynnin edistäminen
 - Mainonta ja julkisuus
 - Messut
 - Kumppanuudet
- Myyntihenkilöstö
- Myyntiennusteet

VI. Toiminnot

- Tuotekehitys
 - Kehitystiimi
 - Kulut
 - Riskit
- Tuotanto
 - Tuotantoprosessi
 - Tuotantokoneet ja -laitteet
 - Laadunvarmistus
 - Hallinto
- Avaintoimittajat
- Tuotteen tai palvelun toimitus
- Asiakaspalvelu ja -tuki
- Henkilöstösuunnitelma
- Laitteet

VII. Johto ja organisointi

- Johtoryhmä
- Hallitus
- Avainhenkilöt
- Organisaatorakenteen kuvaus

VIII. Yritysrakenne

- Yritysmuoto
- Oma pääoma
- Sopimukset
- Poistumisstrategia markkinoilta

IX. Kehitys ja merkkipaalut

- Rahoitussitoumukset
- Tuotekehityksen merkkipaalut
 - Prototyypit
 - Testaus
 - Lanseeraus
- Merkittävien sopimusten allekirjoittaminen
- Saavutukset kannattavuusrajan suhteen
- Laajentuminen
- Lisärahoitus

X. Riskit ja ehdot

Yleisimmät riskit:

- Kilpailutilanteen muutokset
- Avainhenkilöiden menetykset
- Toimittajien toimitusviiveet
- Säännös- ja viranomaisohjeiden muutokset
- Yritysolosuhteiden muutokset

XI. Rahoitusennusteet

- Perusoletukset (aloituspäivä, komissiot, verotusprosentit, keskimääräinen varasto, myyntiennusteet jne.)
- Tuloslaskelma, tase ja kassavirta-analyysi
- Tulosanalyysi
- Tunnuslukuennusteet
- Rahoituslähteet
- Rahoitusstrategia

XII. Yhteenveto ja johtopäätökset

Liitteet

- Yrityksen johdon ja avainhenkilöiden kuvaus
- Kilpailukykyanalyysi
- Myyntiennusteet
- Muut tukimateriaalit

C. MARKKINOINTISUUNNITELMA (esimerkki)

Nimilehti – Yrityksen nimi, päiväys, yhteystiedot

Sisällysluettelo

I. Yhteenveto

II. Haasteet

III. Tilanneanalyysi

Yritysanalyysi

- Tavoitteet
- Fokus
- Markkinaosuus
- Vahvuudet
- Heikkoudet
- Kulttuuri

Asiakasanalyysi

- Päätöksentekoprosessi
- Arvotekijät
- Määrät
- Tyypit

Kilpailija-analyysi

- Sijoittuminen markkinoille
- Markkinaosuudet
- Vahvuudet
- Heikkoudet

Yhteistyökumppanit

- Alihankkijat, jakelijat, yhteisyritykset jne.

Toimintaympäristö

PEST-analyysi:

- Poliittinen ja laillinen ympäristö
- Taloudellinen ympäristö
- Sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö
- Teknologinen ympäristö

SWOT-analyysi

- Sisäiset tekijät (vahvuudet ja heikkoudet)
- Ulkoiset tekijät (mahdollisuudet ja uhkat)

IV. Markkinasegmentti

- Kuvaus
- Osuudet myynnistä
- Hintaherkkyys (kuluttajien reagointi hinnan muutoksiin)
- Mitä asiakkaat haluavat
- Kuinka tuotetta tai palvelua käytetään
- Tukivaatimukset
- Kuinka markkinat tavoitetaan

V. Vaihtoehtoiset markkinointistrategiat

VI. Valittu markkinointistrategia

Tuote

- Brändin nimi
- Laatu
- Tuotelinjan laajuus
- Takuu
- Pakkaus/Pakkaaminen

Hinta

- Listahinta
- Alennukset
- Niputtaminen
- Hinnoitteluehdot ja rahoitusmahdollisuudet
- Leasing-mahdollisuudet

Paikka (jakelu)

- Jakelukanavat kuten suoramyynti, vähittäismyynti, muut jakelijat
- Kanavassa toimijan motivointi (esim. jakelijan marginaalit)
- Kriteerit jakelijoiden arviointiin ja valintaan
- Sijainnit
- Logistiikka, mukaan lukien kuljetus, varastointi ja tilausten hoito

Myynnin edistäminen

- Mainonta, mukaan lukien määrät ja mediavalinnat
- PR-toiminta
- Menekinedistämishjelmat
- Budjetti
- Menekinedistämishjelmien myyntiennusteet

VII. Lyhyen ja pitkän tähtäimen ennusteet

Tulo- ja menoennusteet, minimitulosrajan analyysi

VIII. Johtopäätökset

Liitteet

Taulukot

D. SWOT-ANALYYSI

Yksilöllinen SWOT-analyysi

SWOT (tulee englanninkielisistä sanoista: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) -analyysi on yksinkertainen nelikenttä, joka jakaantuu sisäisiin tekijöihin (vahvuudet ja heikkoudet) ja ulkoisiin tekijöihin (mahdollisuudet ja uhkat). Tämän tekniikan kehitti Albert Humphrey.

SWOT-analyysi aloitetaan määrittelemällä tavoitetila tai haluttu lopputulos. Tämän jälkeen määritellään nelikenttä. Strategiaa arvioidaan tavoitetilan ja nelikentän kertoman katsauksen perusteella. SWOT-analyysin voidaankin katsoa olevan strategisen suunnittelun väline.

- **Vahvuudet:** liiketoiminnan ja toimijoiden ominaispiirteet, jotka antavat kilpailuedun kilpailijoihin nähden.
- **Heikkoudet:** liiketoiminnan ja toimijoiden ominaispiirteet, jotka saattavat yrityksen epäedulliseen asemaan suhteessa kilpailijoihin.
- **Mahdollisuudet:** ulkoisissa olosuhteissa tapahtuvat muutokset, jotka mahdollistavat suuremman myynnin tai paremman katteen.

- Uhkat: ulkoisissa olosuhteissa tapahtuvat muutokset, joka voivat vaarantaa liiketoimintaa.

Nelikentän määrittely on tärkeää, jotta askeleet tavoitteiden saavuttamiseksi olisivat määriteltävissä. Päättäjien on määriteltävä nelikentän perusteella, onko tavoitteet saavutettavissa. Jos tavoitteet eivät ole saavutettavissa, täytyy tavoitteita tai toimintaa muuttaa.

SWOT-analyysin tavoite on painottaa vahvuuksia, hyödyntää mahdollisuudet ja minimoida heikkoudet ja riskit.

SWOT nelikenttä

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	UHKAT

E. LIIKETOIMINTA-KANVAS

Liiketoiminta-kanvas on strategisen johtamisen väline, jolla voidaan luoda uutta liiketoimintaa tai kehittää olemassa olevaa liiketoimintamallia. Kanvas on visuaalinen taulukko, joka koostuu yhdeksästä laatikosta. Taulukon avulla on yksinkertaista kuvata yrityksen liiketoimintamalli.

Infrastrukturi

- Avaintoiminnot: toiminnot, jotka ovat välttämättömiä yrityksen liiketoiminnan toteuttamiseksi.
- Avainresurssit: resurssit, jotka ovat välttämättömiä tuottaessa lisäarvoa asiakkaalle.
- Kumppanuusverkosto: liiketoimintakumppanit, jotka täydentävät liiketoimintaa.

Tarjooma

- Arvolupaus: lisäarvo, jonka tuotteet tai palvelut tuottavat tietyille asiakassegmentille. Arvolupauksessa määritellään kuinka yritys erottautuu kilpailijoistaan ja miksi asiakas ostaa yrityksen tuotteen tai palvelun.

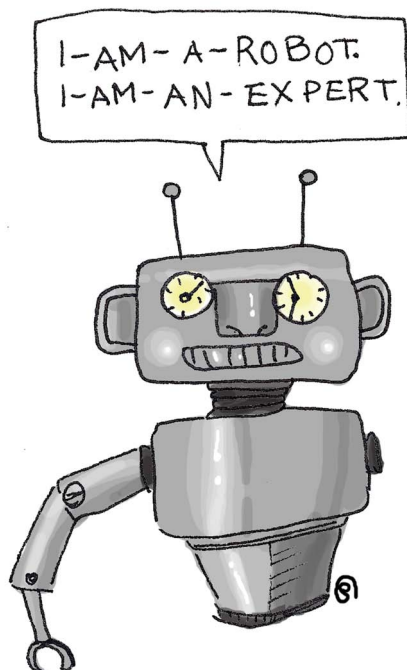
Asiakkaat

- Asiakassegmentit: yrityksen tuotteiden tai palvelujen kohderyhmät.
- Kanavat: kanavat, joiden kautta yritys levittää tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaille. Sisältää myös yrityksen markkinointi- ja jakelustrategian.
- Asiakkuuden hallinta: linkit ja suhteet, jotka yritys perustaa ja ylläpitää itsensä ja asiakassegmenttien välillä. Sisältää asiakkuudenhallintaprosessin määrittelyn.

Rahoitus

- Kustannusrakenne: liiketoiminnan harjoittamisesta aiheutuvat kustannukset.
- Tulovirrat: yrityksen liiketoiminnasta saavat tulot.

Liiketoiminta-kanvas voidaan tulostaa isolle paperille, jolloin ryhmässä voidaan keskustella mallin elementeistä ja kirjoittaa merkinnät esim. tarra-lapuille. Malli on käytännön työkalu, joka helpottaa kokonaisuuden hahmottamista ja ymmärtämistä, herättää keskustelua, ruokkii luovuutta ja auttaa analysoimaan toimintaa.



The Business Model Canvas

		Designed for	Designed By:	On:
INFRASTRUCTURE		OFFER	Iteration	CUSTOMER
<p>Key Partners</p> <p>Who are our key partners?</p> <p>Who are our key suppliers?</p> <p>Which key resources are we acquiring from partners?</p> <p>Which key activities do partners perform?</p> <p>Motivations for partnerships: Optimization and economy</p> <p>Reduction of risk and uncertainty</p> <p>Acquisition of particular resources and activities</p>	<p>Key Activities</p> <p>Our distribution channels?</p> <p>Customer relationships?</p> <p>What key activities do our value propositions require?</p> <p>Revenue streams?</p> <p>Categories:</p> <p>Production</p> <p>Problem Solving</p> <p>Platform/Network</p> <p>Key Resources</p> <p>What Key Resources do our Value Propositions require?</p> <p>Our Distribution Channels?</p> <p>Customer Relationships?</p> <p>Revenue Streams?</p> <p>Types of resources:</p> <p>Physical</p> <p>Intellectual (brand patents, copyrights, data)</p> <p>Human</p> <p>Financial</p>	<p>Value Proposition</p> <p>What value do we deliver to the customer?</p> <p>Which customer needs are we satisfying?</p> <p>What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?</p> <p>Characteristics:</p> <p>Newness</p> <p>Performance</p> <p>Customization</p> <p>“Getting the Job Done”</p> <p>Design</p> <p>Brand/Status</p> <p>Price</p> <p>Cost Reduction</p> <p>Risk Reduction</p> <p>Accessibility</p> <p>Convenience/Usability</p>	<p>Customer Relationships</p> <p>What type of relationship does each of our Customer?</p> <p>Segments expect us to establish and maintain with them?</p> <p>Which ones have we established?</p> <p>How are they integrated with the rest of our business model?</p> <p>How costly are they?</p> <p>Examples:</p> <p>Personal assistance</p> <p>Dedicated Personal Assistance</p> <p>Self-Service</p> <p>Automated Services</p> <p>Communities</p> <p>Co-creation</p> <p>Channels</p> <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?</p> <p>How are we reaching them now?</p> <p>How are our Channels integrated?</p> <p>Which ones work best?</p> <p>Which ones are most cost-efficient?</p> <p>How are we integrating them with customer routines?</p> <p>Channel phases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Awareness <ul style="list-style-type: none"> How do we raise awareness about our company’s products and services? 2. Evaluation <ul style="list-style-type: none"> How do we help customers evaluate our organization’s Value Proposition? 3. Purchase <ul style="list-style-type: none"> How do we allow customers to purchase specific products and services? 4. Delivery <ul style="list-style-type: none"> How do we deliver a Value Proposition to customers? 5. After sales <ul style="list-style-type: none"> How do we provide post-purchase customer support? 	<p>Customer Segments</p> <p>For whom are we creating value?</p> <p>Who are our most important customers?</p> <p>Mass Market</p> <p>Niche Market</p> <p>Segmented</p> <p>Diversified</p> <p>Multi-sided Platform</p>
<p>Cost Structure</p> <p>What are the most important costs inherent in our business model?</p> <p>Which Key Resources are most expensive?</p> <p>Which Key Activities are most expensive?</p> <p>Is your business more:</p> <p>Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)</p> <p>Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)</p> <p>Sample characteristics:</p> <p>Fixed Costs (salaries, rents, utilities)</p> <p>Variable costs</p> <p>Economies of scale</p> <p>Economies of scope</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>For what value are our customers really willing to pay?</p> <p>For what do they currently pay?</p> <p>How are they currently paying?</p> <p>How would they prefer to pay?</p> <p>How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?</p> <p>Types:</p> <p>Asset sale</p> <p>Usage fee</p> <p>Subscription Fees</p> <p>Lending/Renting/Leasing</p> <p>Licensing</p> <p>Brokerage fees</p> <p>Advertising</p> <p>fixed pricing</p> <p>List Price</p> <p>Product feature dependent</p> <p>Customer segment dependent</p> <p>Volume dependent</p> <p>dynamic pricing</p> <p>Negotiation (bargaining)</p> <p>Yield Management</p> <p>Real-time-Market</p>		
FINANCE				

The Business Model Canvas

		<i>Designed for</i>	<i>Designed By:</i>	<i>On:</i>
INFRASTRUCTURE		OFFER		CUSTOMER
Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure		Revenue Streams		
FINANCE				

Credits: Alexander Osterwalder

F. PEST-ANALYYSI

PEST -analyysin nimitys tulee englanninkielisistä vastikkeista sanoille poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen -analyysi. Työkalun avulla voidaan kuvata ja tarkastella yrityksen makroympäristöä osana strategista työskentelyä. Jotkut ovat liittäneet analyysiin vielä uusia komponentteja kuten lakiin liittyvät tekijät (SLEPT) ja ympäristönäkökohdat (PESTEL/PESTLE). Malliin on viimeaikoina lisätty myös koulutukseen ja demografisiin tekijöihin liittyvät elementit, jolloin sitä on kutsuttu STEEPLE ja STEEPLED -nimillä. Analyysi on käyttökelpoinen ulkoinen analyysi esim. uusia markkinoita ja strategisia tekijöitä analysoitaessa. Se antaa hyvän kuvan makroympäristöstä, joka yrityksen on otettava huomioon toiminnassaan. Sen avulla on paremmin mahdollista varautua ja ymmärtää yrityksen markkinatilanteen muutoksia.

Vihreän liiketoiminnan kasvava merkitys 2000-luvulla on lisännyt huomattavasti ympäristönäkökohdatkin huomioitavaa STEER-analyysin käyttöä. STEER-analyysi ottaa systemaattisesti huomioon sosiokulttuuriset, teknologiset, taloudelliset, ekologiset ja sääntelyyn liittyvät tekijät.

Organisaation markkinointiympäristö koostuu seuraavista elementeistä:

1. Sisäinen ympäristö: henkilöstö (sisäiset asiakkaat), käytössä oleva teknologia, palkat, rahoitus jne.
2. Mikroympäristö: ulkoiset asiakkaat, agentit, jakelijat, tavarantoimittajat, kilpailijat jne.
3. Makroympäristö: politiikka (ja lainsäädäntö), talous, sosio-kulttuuriset tekijät ja teknologia. Nämä tunnetaan PEST -tekijöinä.

Poliittiset tekijät

1. Kuinka vakaa on maan poliittinen tilanne?
2. Vaikuttaako hallituksen politiikka lakiin ja asetuksiin, jotka voivat rajoittaa tai verottaa liiketoimintaa?
3. Mikä on hallituksen suhtautuminen markkinointietietikkaan?
4. Millainen on hallituksen talouspolitiikka?
5. Onko hallituksella kulttuurisia tai uskonnollisia painotuksia?
6. Onko hallitus sitoutunut kansainvälisiin kauppasopimuksiin esim. EU, NAFTA?

Taloudelliset tekijät

Markkinoijien on huomioitava markkinaekonomiset seikat sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Erityisesti tämä on huomioitava silloin, kun suunnitellaan kansainvälistä kauppaa. Huomioon on otettava ainakin seuraavat seikat:

1. Korkotaso
2. Inflaatio ja työllisyystilanne
3. Pitkän tähtäimen ennusteet bruttokansantuotteen (BKT) kehittämisestä

Sosiokulttuuriset tekijät

1. Mikä on valtauskonto?
2. Minkälainen asenne vallitsee ulkomaisia tuotteita ja palveluja kohtaan?
3. Onko kielillä merkitystä tuotteiden levittämiseen markkinoille?
4. Kuinka paljon vapaa-aikaa kuluttajilla on?
5. Millaisia ovat naisten ja miesten yhteiskunnalliset roolit?
6. Mikä on odotettu elinikä? Onko vanhempi väestö taloudellisesti hyvin toimeentulevaa?
7. Onko väestöllä vahvoja tai heikkoja näkemyksiä vihreiden arvojen suhteen?

Teknologiset tekijät

Teknologialla on erityisen suuri vaikutus kilpailuetuun ja se on merkittävä globalisaation edistäjä. Teknologian merkitystä voi pohtia seuraavista näkökulmista:

1. Tarjoaako teknologia halvempia tuotantomenetelmiä tai parantaako se tuotteiden laatua?
2. Tarjoaako teknologia kuluttajille ja yrityksille innovatiivisempia tuotteita esim. uuden sukupolven puhelimet?
3. Kuinka uusi teknologia muuttaa jakelua esim. internetin kautta?
4. Tarjoaako teknologia uuden tavan asiakaskommunikaatioon esim. bannerit, asiakkuudenhallinta (CRM)?

G. RAHOITUSLÄHTEET

On selvää, että tarvitset jostakin rahaa liiketoiminnan käynnistämiseksi ja sen pyörittämiseen. Kun päätät aloittaa liiketoiminnan, ei kannata kävellä suoraan pankkiin. Panakit antavat yleensä lainaa vain jo toiminnassa oleville yritykselle. Tästä osiosta löydät joitakin ohjeita ja tärkeitä huomioita etsiessäsi rahoitusta liiketoiminnallesi.

Älä lannistu, jos sinulla ei ole paljoa rahaa aloittaessasi liiketoimintaa. Monenlaista liiketoimintaa voidaan käynnistää pienelläkin rahalla. Voit aloittaa toimintasi pienimuotoisesti ja pyrkiä sitten kasvattamaan sitä aktiivisesti.

Ensimmäisenä muistutuksena on todettava, että henkilökohtaiset säästöt ovat ensisijainen rahoituslähteesi. Jos et ole vielä aloittanut säästämistä, aloita se nyt.

Huomioi myös ELY-keskuksen tarjoamat palvelut (esimerkiksi aloittavien päätoimisten yrittäjien starttiraha).

”Tuen (starttirahan) saamisen edellytyksenä ovat mm. yrittäjäkokemus tai -koulutus, mahdollisuudet kannattavaan toimintaan, tarpeellisuus yrittäjäksi ryhtyvän toimeentulon kannalta sekä se, että yritystoimintaa ei ole aloitettu ennen kuin tuen myöntämisestä on päätetty.”

Lisätietoja: http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha

Menestystä omin avuin

Sinun täytyy tarkkailla tunnollisesti ja jatkuvasti miten käytät aloituspääomasi. Kulut täytyy pitää kurissa. Käytä resursseja vain niihin asioihin, jotka ovat ehdottoman välttämättömiä kannattavan liiketoiminnan eteenpäin viemiseksi. Kaikki valinnat, jotka tekevät aloittavasta yrityksestä paremman ja vahvemman kannattavuuden nimissä ovat kustannusten arvoisia. Muista, että tulet kohtaamaan erittäin monta tilaisuutta tuhllata rahasi.

Jotkut aloittelevat yrittäjät kuvittelevat, että vain omistamalla yrityksen he voivat ajella kalliilla autolla, syödä hienoissa ravintoloissa, viettää eksoottisia lomiamme jne. Todellisuudessa tuollaiset unelmat eivät yrittäjyyden myötä kuitenkaan toteudu yhdessä yössä. **Kaikkien aloittavien yritysten ensimmäinen tavoite on tuottaa osakkaidensa elinkustannusten verran.** Ainoa tapa tehdä liiketoiminnasta menestyvää on pitää suurin osa sen tuotoista kiinnitettyinä liiketoiminnan kehittämiseen tai kasvattamiseen. Kuluttamalla rajallinen pääoma turhaan ylellisyyteen on varma tie epäonnistumiseen. Muista, että jokainen säästetty euro on ansaittu euro.

H. LYHYT KUVAUS IMMATERIAALIOIKEUKSISTA

Immateriaalioikeudet koostuvat esimerkiksi patenttioikeuksista, hyödyllisyysmallioikeuksista (myös pikkupatentti), mallioikeuksista, tavaramerkkioikeuksista, muotoiluoikeuksista, tekijänoikeuksista, integroitujen puolijohdepiirien oikeuksista, liikesalaisuuksista ja lainmukaisesta suojauksesta epäreilua kilpailua vastaan. Immateriaalioikeudet jaetaan yleensä tekijänoikeuksiin ja teollisuusmallioikeuksiin erilaisten järjestelmien ja periaatteiden mukaan. Teollisuusoikeudet on rekisteröitävä maksullisesti rekisteröintiviranomaisen, kuten patenttitoimiston kautta.

Lisätietoja immateriaalioikeuksista saat esimerkiksi WIPO:n immateriaalioikeuksien käsikirjasta (<http://www.wipo.int/about-ip/en/iprm/>). Seuraavasta löydät joitakin kansallisia ja alueellisia patenttitoimistoja ja immateriaalioikeusorganisaatioita.

- Patentti- ja rekisterihallitus <http://www.prh.fi/>
- Euroopan patenttitoimisto <http://www.epo.org/>
- Yhdysvaltojen patentti ja tavaramerkki toimisto <http://www.uspto.gov/>
- Japanin patenttitoimisto <http://www.jpo.go.jp/>
- Maailman henkisen omaisuuden järjestö (WIPO) <http://www.wipo.int>

Joitakin tärkeimpiä määritelmiä immateriaalioikeuksista

- **Keksintö** = uusi, odottamaton, ei ilmeinen, toimiva ratkaisu johonkin tekniiseen ongelmaan.
- **Innovaatio** = kaupallisesti menestyvä keksintö, joka sisältää taloudellista ja/ tai teknistä lisäarvoa. Termiä "innovaatio" käytetään myös yleisesti kuvaamaan uudenlaisia tai uusia tuotteita, palveluita, menetelmiä tai liikeideoita.
- **Immateriaalioikeudet** = Teollisuus oikeudet + tekijänoikeudet
- **Patentoitavuus** = Keksintö on patentoitavissa vain jos se on:
 - Absoluuttisesti ja maailmanlaajuisesti uusi (ei aiempaa identtistä ratkaisua)
 - Teoskynnyksen ylittävä (taiteilijalle ei tavanomainen)
 - Teollisesti sovellettavissa
- **Yliopiston keksintölaki** = Laki, jossa määritellään Suomen korkeakoulujen vastuut ja velvollisuudet koskien keksintöjä.

Lisämateriaalia

- Immateriaalioikeustyökirja
<http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/immateriaalityokirja.pdf>
- Patenttitietoutta
<http://palveluverkko.prh.fi/tiedonhakuopas/tiedonhakuopas.pdf>

I. HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ

Tästä osiosta löydät hyödyllistä lisätietoa jatkaessasi eteenpäin liiketoimintasi parissa.

Miten jatkaa eteenpäin liiketoiminnan aloittamisen jälkeen?

- Yritys-Suomi:
<http://www.yrityssuomi.fi>
- Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskus:
<http://www.uusyrityskeskus.fi/pohjois-karjala/englanniksi/index.html>
<http://www.uusyrityskeskus.fi/pohjois-karjala/neuvonta/tyokirja2010.pdf>
http://www.uusyrityskeskus.fi/pohjois-karjala/neuvonta/workbook_2009.pdf
- ELY-keskus (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus):
<http://www.ely-keskus.fi/fi/>
- Patentti- ja rekisterihallitus
<http://www.prh.fi/>
- Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy
<http://www.josek.fi/>

Immateriaalioikeudet ja patentointi

- <http://www.prh.fi/>
- <https://palveluverkko.prh.fi/tiedonhakuopas>
- <https://palveluverkko.prh.fi/keksijanopas>
- <https://palveluverkko.prh.fi/tavaramerkkiopas>
- <https://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja>
- <http://oami.europa.eu/t4t/pages/index.do>
- <http://oami.europa.eu/ows/rw/pages/QPLUS/links.en.do>

Yrityksen rekisteröinti

- http://www.maistraatti.fi/fi/Palvelut/kauppa_ja_yhdistysrekisteri/



VII Lähteet

Carlson C.R. & Wilmot W.W. 2006. Innovation, The Five Disciplines for Creating What Customers Want, New York: Crown Publishing Group.

Sähköiset lähteet

Ros Business Consulting. <http://www.rbcnews.com>. 31.1. 2011.

Bloomberg. <http://www.bloomberg.com>. 30.1.2011.

Wikipedia. <http://www.wikipedia.org>. 02.02.2011.

Menetelmiä ja työkaluja

Mind Tools. <http://www.mindtools.com>. 05.02.2011.

