

Liiketoiminta ja sen menestystekijät

Eero Hyvönen

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät © Eero Hyvönen

1

Sisältö

- Liiketoimintatavat
- Liiketoiminnan menestystekijät

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

2

Liiketoimintatavat

- Lisensiointi/myynti
- Yrityksen sisäinen hanke
- Uuden yrityksen perustaminen

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

3

Lisensiointi/myynti

- Ohjelma/idea suojataan
- Liiketoiminnan hoitaa toinen taho
- Kehittäjätaho saa rojaltilin/myyntihinnan
- Lisensiointiyritys voi auttaa
 - Esim. HY/TKK/Sitra Licentia Oy
- Ei yleensä helppoa ohjelmistoalalla
 - Kuka pystyy myymään puolestasi?
 - Osaamisen siirto, ylläpito, ...

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

4

Yrityksen sisäinen hanke

- Liikeidea liittyy emon toimintaan
- Rahoitus emoyhtiön kautta
- Kehittäjät eivät kannata taloudellista riskiä, mutta eivät myöskään korjaa mahdollista satoa
- Turvallinen ja helppo ratkaisu
 - Uusi tuote/palvelu valmiiseen ympäristöön

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

5

Uuden yrityksen perustaminen

- Liikeidean vapaampi muotoilu
- Oikeudet/vastuut uudelle yhtiölle
- Rahoitus hankitaan itse
- Yrittäjät ottavat riskin ja korjaavat myös mahdollisen sadon
- Voi edellyttää vetäjiltä elämän ja arvojen muutosta?

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

6

■ Yrittäminen on riskialtista toimintaa

– Pääomasijoituksen saaneista
"huippuyrityksistä":

- 1/10 menestyy erinomaisesti
- 3/10 kohtuullisesti
- 3/10 heikosti
- 3/10 epäonnistuu täysin

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

7

■ Tutkimustietoa (Englanti):

– 85% katoaa markkinoilta 5 vuodessa
– 0.5-1% firmoista: yli 100 työntekijää
10 vuoden kuluttua

■ Silti se kannattaa kokonaisuutena

– Uudet kasvuyritykset luovat 16%
uusista työpaikoista

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

8

Liiketoimintaprosessin vaiheet

- Liikeidean kehittäminen
- Liiketoiminnan suunnittelu
 - Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

■ Näihin keskitytään tällä kurssilla ...

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

9

■ ... mutta veri punnitaan vasta myöhemmin:

- Yrityksen/organisaation perustaminen
- Toiminnan kasvattaminen
 - tai kuoleman laaksoon tuupertuminen
- Toiminnan vakiinnuttaminen

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

10

Liiketoiminnan tavoitteet?

- Kenen kannalta?
- Pehmeät arvot?
- Kovat arvot?
- Ehdotuksia?

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

11

Liiketoiminnan tavoitteet

- Kannattavuus
 - Voiton maksimointi
- Vakavaraisuus
 - Irti vieraasta pääomasta
- Maksuvalmius
- Muut arvot?

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

12

- Tavoitteiden on oltava
 - Mielellään määrällisiä (laatuakin)
 - Mitattavissa
 - Muuten ei tiedetä, onnistuttiinko
 - Aikaan sidottuja

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

13

Liiketoiminnan menestystekijät

- A. Liikeidea
- B. Johtoryhmä
- C. Rahoitus

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

14

A. Liikeidea

- Idea
- Innovaatio
- Toiminta-ajatus
- Ansaintamalli

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

15

Idea, keksintö

- Oivallus tai ratkaisumahdollisuus
- Jalostamaton, toteuttamaton
 - Ei ole varmaa onko idea "hyvä"
 - Toimiiko se ylipäättään?
 - Olisiko siitä edes toimiessaan hyötyä?

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

16

Kuka keksii hyvän idean?

- *Yleensä* keksijällä usean vuoden kokemus alalta
 - Esim. Intelin perustajat G. Moore, R. Royce
- Vasta-alkajakin voi onnistua
 - Esim. Apple, S. Jobs, Microsoft, B. Gates

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

17

Innovaatio

- Innovaatio = levinnyt idean toteutus
 - Idea, joka toimii ja josta on hyötyä
- Innovaatio voi kohdistua
 - Tuotteeseen/palveluun
 - Liiketoimintamalliin
 - Molempiin samanaikaisesti

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

18

Innovaation lajeja

Tuote/palvelu	Uusi	Uusi tuote - Apple, MS	Uusi toimiala - Netscape - DigiTV
	Vanha	Vanha toimiala - Ins. toimistot	Uusi liiketoimintamalli - Amazon, Dell
		Vanha	Uusi

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

19

Tuoteen/palvelun innovaatio

- Asiakas saa uuden hyödyn
- Vanhat valmistusmenetelmät
- Vanhat myyntikanavat/asiakkaat
 - Esim. Microsoftin DOS ja IBM:n kanava

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

20

Liiketoimintamallin innovaatio

- Asiakas saa vanhan hyödyn halvemmalla tai helpommin
- Uudet valmistusmenetelmät
- Uudet myyntikanavat/asiakkaat
 - Esim. Amazon, Dellin WWW-myynti

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

21

Toimialainnovaatiot

- Uusi tuote/palvelu ja
- Uusi liiketoimintamalli
- Esim. Netscape
 - Uusi selaintuote
 - Halpajakelu WWW:n kautta
 - Serveriratkaisujen myynti

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

22

Toiminta-ajatus

- Kertoo nasevasti, mitä varten yritys on markkinoilla.
 - **Mihin** tarpeeseen?
 - **Kenelle** tarjotaan?
 - **Mitä** tarjotaan?

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

23

Liikeidea

- Kertoo, **miten** yritys menestyy toiminta-ajatusaan toteuttamalla

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

24

Liikeidean komponentteja

- Asiakashyöty: Mikä tarve tyydytetään?
- Markkinat: Kuka ostaa ja miten?
- Organisaatio: Miten toimitaan?
- Ansaintamalli: Miten tuotteella ansaitaan rahaa?

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

25

Asiakashyöty

- Tuote ratkaisee ongelman, joka on *asiakkaalle* tärkeä
 - Kaikki muu kuten ratkaisuteknologia on toisarvoista
 - Onko tuotteesi asperiini vai vitamiini?
- Ainutlaatuinen myyntiväittäjä (unique selling proposition)
 - Unique: Edun on erotettava tuote kaikista kilpailijoista
 - Proposition: Etu on voitava ilmasta konkreettisesti esim. numeroina

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

26

- Valitse parempi:
 - "Ohjelmistomme on 30% nopeampi kuin kilpailijoiden"
 - "Ohjelmistomme säästää aikaa ja työkustannuksiasi 10% kilpailijoihin verrattuna"

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

27

- Mieti miksi asiakas
 - ottaisi riskin ja ottaisi tuotteesi käyttöön?
 - vaihtaisi vakiintunutta toimittajaansa?
- Asiakkaan yleisin toiminnan tavoite on välttää virheitä
 - "Ketään ei ole potkittu firmasta sen takia että hankki IBM:n tai Microsoftin tuotteita"

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

28

Asiakastarve ratkaisee markkinat & kilpailijat

- Asiakastarve ratkaisee sen, mitkä ovat markkinat ja ketkä ovat kilpailijat, ei tuote tai teknologia
- Esimerkiksi:
 - Onko DigiTV televisiobisneksessä?
 - Kilpailijoina satelliitti TV, kaapeli TV, ...
 - Vai viihdebisneksessä kipailemassa kuluttajien ajankäytöstä?
 - Elokuvat, kirjallisuus, urheilu, ...

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

29

- Tyypillinen virhearvio kapeasta tuotenäkökulmasta
 - "Meillä ei ole varsinaisia kilpailijoita."
 - Kun ihan samanlaista tuotetta muilla ei ole.

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

30

Markkinat

- Markkinan koko:
 - Ovatko markkinat oikeasti olemassa?
 - Kuinka suuret markkinat ovat nyt ja jatkossa?
- Fokusointi:
 - Mitkä ovat ensisijaiset kohderyhmät ja segmentit?
- Kilpailutilanne:
 - Miksi oma tuote voitaisi
 - Suorat kilpailijat
 - Vaihtoehtoiset ratkaisut (epäsuora kilpailu)

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

31

Ansaintamalli

- Klassinen malli
 - Palkataan väkeä kehittämään tuote/palvelu
 - Myydään se katteella asiakkaalle
- Eräitä ohjelmistoalan uusia malleja
 - Ilmainen tuote: tulot mainoksista, cd-rompuista/opaskirjoista tms.
 - Palkkiot ohjaamisesta WWW-sivuille
 - Asiakasprofiilien myynti
 - Ohjelmistovuokraus (ASP)

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

32

- Ansaintamallin pitää olla uskottava
 - Kriittisyys on kasvanut kokemusten karttuessa
 - Toimivuus ei aina selviä kuin kokeilemalla (dot.com huumen eräs tekijä)

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

33

Idean esittämistapa asiakkaalle tai rahoittajalle

- Tekninen ("suomalainen")
 - Hehkuttaa teknisiä ratkaisuja
 - Ei kiinnosta yleensä kuin itse esittelijää
- Markkinahenkinen ("amerikkalainen")
 - Hehkuttaa geneerisiä etuja ilman sisältöä
 - Helppoheikki ei vakuuta
- Asiakashenkinen
 - Asiakasetujen esittäminen perusteluin
 - Oikea tapa softabisneksessä

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

34

Miten kehittää uusi liikeidea?

- Tunnista tarve/ongelma
 - Mikä esim. itseäsi harmittaa?
- Ideointi
 - Luovan ongelmanratkonnan menetelmät
 - Tutki esim. swbusiness.fi -yritysten ideoita
- Kiteytä toiminta-ajatus
- Laajenna liikeideaksi
- Ansaintamalli kuntoon

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

35

B. Johtoryhmä

- "Tärkein hankkeen komponentti" (!)
 - Liikeideaa voi vaihtaa ja rahoitusta saa
- 3-5 henkilöä
 - Kyvyt täydentävät toisiaan
 - Jokaiselle osaamisalueella on joko oltava osaaja tai osaaminen on ostettava
 - Teknologia
 - Markkinointi ja myynti
 - Hallinto
 - Tietotekniikka-osaaminen

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

36

- Taulukoi tarvittavat osaamiset vs. ihmiset
 - Jääkö aukkoja?
- Ryhmän tuki
 - Menestys lopulta kiinni ihmisistä
 - Työn jako
 - Yhden poisjäänti voidaan korvata

- Ryhmätyön etuja
 - Kurssista poikkeaminen helpompaa
 - Viestinnän ja kommunikoinnin harjoitus
 - Virheistä oppiminen
 - Tavoitettavuus parempi
 - Verkosto ja tiedonhankinta
 - Joukko vs. ryhmä

Hallitustyöskentely

- Strateginen ei-operatiivinen johtaminen
- Objektiivinen "sparraus" johtoryhmälle
- Kokemuksen tuominen yritykseen
- Suhteet sidosryhmiin
- Pääomasijoittajien tapa vaikuttaa yritykseen
 - Eivät osallistu operatiiviseen johtamiseen

C. Rahoitus

- Oman pääoman ehtoinen
- Vieraan pääoman ehtoinen
- Välirajoitus
 - Edellisten sekamuotoja

Oman pääoman luonne

- Pesämuna ja reservi, jolla
 - yritys perustetaan ja
 - saadaan nopeaan ei-orgaaniseen kasvuun.
- Antaa äänivallan yhtiökokouksessa
- Tuotto osinkoina ja korkoina
 - pääomatuloa, 29% verotuskanta

Oma pääoman ehtoinen rahoitus

- Muotoja
 - Osakeyhtiön osakkeet
 - Henkilöyhtiön (Ky, Tmi) sijoitukset
 - Pääomalainat
 - Mistä omaa pääomaa saadaan
 - Omat sijoitukset
 - Bisnes-enkelit
 - Pääomalainat (esim. TEKES)
- 1/30/2003 – Pääomasijoittajat

■ Riskialtista rahaa

- Ei vakuuksia, sijoitus menetetään konkurssissa
- Osinkoja voi maksaa vain vapaasta omasta pääomasta (kerääntyneistä voitoista)
- Oma pääoma palautetaan sijoittajille konkurssissa **viimeisenä**
 - Velat ym. maksetaan ensin pois

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

43

■ Omaa pääomaa valvotaan tarkasti

- Kun 2/3 on huvennut, uhkaa selvitystila
 - Hallituksen on oman vastuun uhalla kutsuttava yhtiökokous käsittelemään selvitystilaa
- Oma pääoma kannattaa pitää pienenä, jotta sitä voidaan käyttää maksimaalisesti.
 - Voidaan hoitaa merkitsemällä osakkeita ylihintaan

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

44

■ Osakkeiden myynti

- Myynti yleensä sijoittajille, ei yhtiölle

■ Osakeannit

- Uusmerkintä (pääoman korotus uusilla sijoituksilla)
- Rahastoanti (pääoman korotus ilman uusia sijoituksia)
- Split (nimellisarvoa lasketaan; pääoma sama)

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

45

Vieraan pääoman ehtoinen rahoitus

■ Lyhytaikainen (alle 1 v)

■ Pitkäaikainen (yli 1 v)

■ Muotoja

- Luotot
- Joukkovelkakirjat
 - Obligaatiot (vakuus)
 - Debentuurit (ei vakuutta)
 - Voivat olla jälkimarkkinakelpoisia

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

46

Vieraan pääoman luonne

■ Luotottaja edellyttää vakuuksia

- Ongelma softayrityksissä:
 - Ohjelmistot eivät kelpaa vakuudeksi!
- Yrittäjä joutuu panttaamaan omaisuuttaan

■ Tuotto korkoina

- pääomatuloa, 29% verotuskanta

■ Riskitön korkotaso: valtion obligaatio

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

47

Oma vs. vieras pääoma

■ Omavaraisuuteen pyrkiminen on yrityksen perustavoitteita

■ Suomalaisissa yrityksissä liikaa vierasta pääomaa

■ Vieraan pääoman välttämiskeinoja

- Pääomasijoittajat, bisnesenkelit
- Leasing (tuotantovälineen vuokraus)
- Ostovelat, osamaksut
- Välirahoitusmuodot

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

48

Väliarahoitusmuotoja

- Oman ja vieraan pääoman sekamuotoja
- Optiolaina
 - Pienempi korko + mahdollisuus merkitä osakkeita
- Vaihtovelkakirjalaina (vvk)
 - Laina, joka voidaan vaihtaa osakkeisiin
 - Pääomasijoittajien paljon käyttämä

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

49

■ Pääomalaina

- Voi olla omaan pääomaan rinnastettavaa
- Ei anna äänivaltaa
- Korkoa ja takaisinmaksu vain voitosta
- Esim. TEKESin käyttämä yksi tukimuoto
- Etuosake (preferred stock)
 - Kiinteä korko, kertyy kumulatiivisesti
 - Maksetaan ennen osinkoa kantaosakkeille
 - Ei anna äänivaltaa

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

50

Johdannaismarkkinat

- Arvopapereita/sopimuksia kohdemarkkinoihin liittyen
- Idea: Riskinhallinnan välineitä
- Tärkeimpiä tyyppejä:
 - Optiot
 - Futuurit
 - Terminiit
 - Swap-sopimukset
- Kauppa alkoi Suomessa 80-luvun lopulla

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

51

– Optiot

- Mahdollisuus (ei pakkoa) ostaa/myydä tiettyyn hintaan tiettyä ajankohtana
- Esim. avainhenkilöiden optiot sitouttamisessa

– Futuuri

- Vakiomuotoinen kahdenkeskinen sopimus (pakko) ostaa/myydä myöhemmin tiettyyn hintaan
- Kaupankäynti johdannaispörsseissä

– Termiini

- Kuten futuuri, muttei vakiomuotoinen

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

52

Lähteitä

- McKinsey & Co. Ideasta kasvuyritykseksi. WSOY, 2000.
- E. Kasanen et al. Laskentatoimen ja rahoituksen perustiedot. KY-Palvelu, 1996.
- E. Autio, P. Kähkönen (toim.) Teknologiayrittäjän opas. Tekn. akat. liitto TEK, 1994.

1/30/2003

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja

53