

Liiketoimintasuunnitelma (LTS)

Eero Hyvönen
Helsingin yliopisto

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

1

LTS:n yleisiä vaatimuksia

- Kattava: Kaikki olennaiset tiedot
- Tiivis: alle 30 sivua
- Jäsennelty: Selkeä ja yksinkertainen
- Ymmärrettävä: Ei-tekninen, "sijoittajankin tajuttava"
- Ulkoasu: Lukijaystävällinen, asiallinen
- Kieli: Miel. englannin kielinen
 - Kurssin harjoitustyössä kelpaa myös suomi

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

2

LTS-rungot

- Valmiita LTS-pohjia on saatavilla
- Ne ovat hyviä tarkistuslistoja
 - Kaikkiin kohtiin on syytä ottaa jotenkin kantaa, vaikkei sisällysluettelo olisikaan samanlainen
- Kolme esimerkkiä seuraavassa
 - McKinsey & Co -malli on oppikirjassa
 - Muiden Word-pohjat löytyvät kurssisivulta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

3

Business plan: Table of Contents

(TechVentures 1998)

Executive Summary	1-1
Mission	2-1
Company Overview	3-1
Legal Business Description	3-2
Strategic Alliances	3-3
Product	4-1
Current Product	4-2
Research and Development	4-3
Production and Delivery	4-4
The Market	5-1
Market Definition	5-2
Customer Profile	5-3
Marketing Plan	5-4
Sales Strategy	5-5
Distribution Channels	5-6
Advertising, Promotion, PR	5-7
Competition	6-1
Risk/Opportunity	7-1
Management Team	8-1
Capital Requirements	9-1
Exit/Payback Strategy	9-2
Financial Plan	10-1
Assumptions	10-2
Financial Statements	10-3
Conclusion	10-4
Exhibits	11-1

II-BUSINESS PLAN: TABLE OF CONTENTS

I. EXECUTIVE SUMMARY
II. THE COMPANY
A. MISSION
B. LEGAL BUSINESS DESCRIPTION
C. STRATEGY
1. Product / Service A.....
2. Product / Service B, etc.....
3. Custom Contract Development/Training/Consulting, etc.....
D. TECHNOLOGY
1. Proprietary Technology.....
2. Technology Relationships.....
E. VALUE PROPOSITIONS
F. MANAGEMENT
1. Management Team
2. Outside Support
3. Board of Directors
G. ORGANIZATION, ALLIANCES AND RELATIONSHIPS
H. INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY
I. FACILITIES
J. RISKS
III. MARKET ANALYSIS
A. MARKET DESCRIPTION
B. TARGET MARKET
C. CUSTOMER BUYING CRITERIA
D. DISTRIBUTION STRATEGY
E. Market Penetration & Sales Volumes	18

IV. COMPETITIVE ANALYSIS

A. COMPETITION
B. COMPETITIVE STRATEGY BARRIERS TO ENTRY
1. Competitor (A, B, etc.)
V. PRODUCTS AND SERVICES
A. PRODUCT LINE PLANS
B. RESEARCH AND DEVELOPMENT
C. FUTURE PRODUCTS & SERVICES PLANS
D. PRODUCTION AND DELIVERY
E. PACKAGING
F. FULFILLMENT
G. SERVICE & SUPPORT
VI. MARKETING AND SALES
A. MARKETING PLAN
B. SALES STRATEGY
1. Current Selling Methods
2. Product Positioning
C. DISTRIBUTION CHANNELS AND PARTNERS
D. SALES CYCLE
E. PROMOTION STRATEGY
F. MARKETING COMMUNICATIONS
1. Trade Shows
2. Advertising
3. Press Releases
4. Conferences/Seminars
5. Internet Promotion
6. Promotional Bundles
7. Trade Journal Articles
8. Direct Mail
G. CERTIFICATION PROGRAM
VII. FINANCE
A. FINANCIAL SUMMARY
B. FINANCIAL QUERIES
C. FUNDING REQUIREMENTS
D. PROJECTED INCOME STATEMENTS
E. PROJECTED BALANCE SHEETS
F. CASH FLOWS STATEMENTS

VIII. APPENDIX.....

A. [COMPANY/PROJECT NAME] Background and Structure.....

B. Market Background.....

C. Management Team Biographies.....

D. Board of Directors.....

E. Professional Relationships.....

F. Competitive Profiles: Companies & Products.....

G. Corporate Exhibits.....

H. Customer Exhibits.....

I. [COMPANY/PROJECT NAME] Press Clippings and Releases.....

J. Marketing Communications Exhibits.....

K. Glossary.....

IX. SAMPLE GRAPHICS.....

LTS:n osat (McKinsey & Co)

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

8

1. Tiivistelmä

- Tärkein LTS:n osa!
- Ratkaisee esim. sen, lukeeko pääomasijoittaja enempää
 - Saavat ehdotuksia enemmän kuin ehtivät paneutua!
- 1-2 sivua
 - Yllättävän vaikea kirjoittaa
 - Osoittaa, ovatko ajatukset kiteytyneet

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

9

■ Vastaa kysymyksiin

- Miksi tässä on voittomahdollisuus?
 - Sijoittajaa kiinnostaa lopulta vain voitto
- Mitä tarvitsemme sitä varten?
 - Montako euroa, mitä muita resursseja
- Miksi kannattaa uskoa meihin?
- Miksi kannattaa lukea tämä LTS?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

10

- Motivoi kiinnostus puhtaasti bisnesnäkökulmasta
 - Unohda upea tekninen ratkaisu
 - Unohda hieno hankeen toteutussuunnitelma
 - Unohda yksityiskohdat
- Muut asiat selostetaan kyllä myöhemmin

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

11

Tiivistelmän jäsentely

- Käytä alaotsikoita!
- Esimerkki: (*TechVentures*)

Executive Summary

Mission
Company
Business
Product or Service
The Market
Competition
Risk/Opportunity
Management Team
Capital Requirements
Financial Plan
Sales Summary
Balance Sheet Summary

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

12

2. Liikeidea

- Asiakastarve
- Liikeidean suojaaminen
- Liikeidean esittäminen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

13

Asiakastarve

- Asiakastarve = koko liiketoiminnan lähtökohta
 - Kuvaa se siis ensimmäiseksi
- Tekninen oivallus vain (yksi) ratkaisu tarpeen tyydyttämiseksi!

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

14

Liikeidean suojaaminen

- Patentti
 - Julkistetaan (!) 18 kk kuluttua
 - Esim. Coca Colaa ei ole patentoitu
 - Voimassa yleensä 20 v
 - Hinta Suomessa:
 - n. 3500 e + 15-900e/vuosi
 - Patentit muualle erikseen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

15

- Hyödyllisyysmalli, "pikkupatentti"
 - Muoto + rakenne teollisessa ratkaisussa
 - Voimassa 4 v, ammattikäyttö
 - Nopea voimaansaattamien
- Tavaramerkkisuoja
 - Haetaan joka maassa erikseen (tai EU)
 - Voimassa 10 v, uusittavissa
 - Esim. Nokia, Windows, ...

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

16

- Mallisuoja
 - Suojaa tuotteen ulkonäköä, ei teknisiä ominaisuuksia
 - Voimassa 5 vuotta
- Tekijänoikeus
 - Kirjalliset ja taiteelliset luomukset
 - Tietokoneohjelmat
 - Voimassa 70 v tekijän kuolemasta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

17

- Internet domain -nimet varattava
 - Yritykselle, tuotteille
 - Suomessa, muualla
- Epämuodollinen suojaus
 - Ohjelmiston kompleksisuus
 - Muut eivät osaa ohjelmoida tai se ei kannata
 - Nopea toteutus
 - Muut eivät pysy perässä

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

18

Liikeidean tarkistuslista

- Minkä asiakastarpeen idea tyydyttää?
- Mikä tarjottava tuote/palvelu on?
- Kilpailuetu. Mitä uutta tuotteessa/palvelussa on.
- Miten idea toteutetaan?
- Miten tuote/palvelu suojellaan?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

19

3. Johtoryhmä

- Yrityksen ratkaisevin tekijä
- Sijoittajalle ja asiakkaalle myydään ensin ihminen
- Vasta sitten myydään idea/tuote/palvelu!

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

20

Hyvän johtoryhmän tunnusmerkkejä

- Jäsenet täydentävät taitoiltaan toisiaan
 - Osaaminen: kattaa kriittiset alueet
 - Kokemus: track record?
- Kovia taitoja/ominaisuuksia
 - Teknologia
 - Talous
 - Projektin johtaminen
 - Markkinointi
 - Myynti
 - Henkilöstöasiat

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

21

■ Pehmeitä taitoja/ominaisuuksia

- Sosiaaliset taidot
- Aloitteellisuus
- Viestintätaidot
- Myyntitaidot
- Neuvottelutaidot
- Sitkeys

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

22

- Pystyy muuttamaan yrityksen suuntaa
 - Alkuperäistä liikeideaa joudutaan yleensä muuttamaan
 - Osaamistarpeet muuttuvat joka tapauksessa
 - Alussa tekninen osaaminen korostuu
 - Sitten asiakassuhteen hoito, henkilöstöhallinto, jne.

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

23

■ JR on ryhmätyöhön kykenevä

- Ovatko jäsenet työskennelleet yhdessä?
- Kuka tuntee heikkoutensa/vahvuutensa?
- Onko maali yhteinen, onko erimielisyyksiä?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

24

- Sitoituminen ja motivaatio
 - Ovatko kaikki jäsenet sitoutuneet yritykseen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

25

Johtoryhmän esittäminen

- Lyhyet esittelyt jokaisesta
 - Koulutus, kokemus ja taidot mission kannalta
- Ryhmän esittely
 - Miksi juuri tämä kokoonpano on hyvä toteuttamaan mission?
- Henkilökohtaisuus
 - Harrasteet, tapaamiset, tutustuminen jne.

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

26

Johtoryhmän tarkistuslista

- Henkilöiden ansiot hankkeen kannalta
- Taitojen ja kokemusten paletin analyysi
 - Mitä osataan
 - Mitä ei (miten ryhmää täydennetään)
- Sitoutuminen
 - Yhteinen tavoite
 - Jäsenten omat tavoitteet
 - Mikä heitä motivoi?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

27

4. Markkinointisuunnitelma

- Tavoitteet
 - Vakuuttaa rahoittaja markkinoista, joilta saadaan voittoa
 - Vakuutus yrityksen kasvumahdollisuuksista markkinoilla
- Tärkeimmät markkinointisuunnitelman kohdat mukaan LTS:aan

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

28

Markkinointisuunnitelman osat

- Markkina- ja kilpailija-analyysi
- Kohdemarkkinoiden määrittäminen
- Markkinointistrategian laatiminen
- Asiakassuhteiden hallinta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

29

Markkina- ja kilpailija-analyysi

- Markkinoiden koko ja kasvu
 - Onko markkina jo olemassa?
 - Vakiintuneen markkinan arviointi
 - Tilastot, markkinatutkimukset, toimialajärjestöt, ammattijulkaisut
 - Markkinatutkimuksen tekeminen
 - Uuden markkinan arviointi
 - Asiakkaiden arviointi
 - Markkinatutkimuksen tekeminen
- Asiantuntijoiden ja asiakkaiden haastattelut

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

30

- Hyvän markkina-arvion kriteerejä
 - Loogisuus
 - Luotettavat tietolähteet (anna viitteet!)
 - Eri lähteiden kriittinen vertailu
 - Luovuus tietoaukkojen peittämisessä
 - Markkinatieto usein salaista
 - Kriittisyys ja riskianalyysi
 - Arvion objektiivinen tarkastelu

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

31

- Esimerkki: Vaippamarkkinat
 - Suomen väkiluku 5.17 M (Tilastokeskus)
 - Lapsi käyttää 2v (haastattelu)
 - Elinikä = 77v, lasten osuus 2/77
 - > 120000-140000 vaippaikäistä
 - Kulutus 4-6 vaippaa/päivä
 - Vaipankulutus Suomessa:
 - 500 000 - 800 000 / päivä
 - Oikea arvo: 560 000

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

32

Kilpailija-analyysi

- Kilpailijat on tunnistettava ja analysoitava
 - SWOT analyysi, markkinaosuudet
- Suorat kilpailijat
 - Vastaavien tuotteiden tarjoajat
- Epäsuorat kilpailijat
 - Korvaavat ratkaisut
 - "Tähänkin mennessä on pärjätty"

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

33

- Kilpailijoista on iloaikin
 - He osoittavat, että markkinat on olemassa.
 - He voivat ostaa uuden yrityksen myöhemmin pois.
 - Ehkä yleisin tapa rikastua yrityksellä!

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

34

Kohdemarkkinoiden määrittäminen

- Kuka hyötyy eniten tuotteestasi?
 - Häneltä saat parhaan hinnan
 - Esim. 3D-moottori:
 - opetusohjelmat, pelimarkkinat, WWW, ...
- Kun kohdemarkkina on tunnistettu:
 - 1. Asiakkaiden segmentointi
 - 2. Tuotteen asemointi

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

35

Asiakkaiden segmentointi

- Asiakkaiden jako homogeenisiin ryhmiin
 - Esimerkiksi:
 - IT-opiskelijat, operaattorit, jne.
- Etuja
 - Markkinoiden täsmällisempi analyysi
 - Tuote voidaan mukauttaa koko segmentille
 - Markkinoinnin suunnittelu ja kohdentaminen ryhmälle

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

36

Segmentoinnin kriteerejä

- Kulutushyödykkeet
 - Maantiede: alue, väestö, ...
 - Demografia: ikä, varallisuus, ammatti, ...
 - Elämäntyyli: aktivisti, nörtti, ...
 - Käyttäytyminen: suorkäyttäjä, satunnainen, ...
 - Ostokäyttäytyminen: merkkietoinen, hintatietoinen, ...

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

37

■ Tuotantohyödykkeet

- Demografia: yrityskoko, toimiala, sijainti
- Tuotanto: teknologiat
- Ostokäyttäytyminen: hajautettu, sopimukset, ...
- Tilannetekijät: kiire, tilauksen koko

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

38

■ Segmentin valinta

- Fokusoidu lupaavimpaan
 - asiakashyöty, koko, kasvu, kilpailu
- Muiden segmenttien valloitus helpompaa
 - kun yksi segmentti on jo vallattu
 - ns. Mooren keilarata -efekti

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

39

Aseointi (positioning)

- Mikä on oman tuotteen "pointti"
 - Unique sales proposition
- Aseoinnin suorittaminen:
 - Tunnista asiakastarve
 - Määritä lupaava segmentti
 - Muotoile ainutlaatuinen myyntiväittäjä
 - Erotu kilpailijoista sen avulla
 - Markkinoi väittäjä
 - Varmista asiakastyytyväisyys

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

40

Markkinointistrategia

- 4P-malli
 - Product
 - Asiakastarpeen tyydyttävät ominaisuudet
 - Price
 - Hinnoittelu
 - Place
 - Jakelu asiakkaalle
 - Promotion
 - Markkinointiviestintä

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

41

Product

- Mitä ovat tuotteessa olevat asiakastarpeen tyydyttävät ominaisuudet
- Vakiotuote eri segmenteille?
- Tuotteen mukauttaminen eri segmenteille?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

42

Price

- Kustannuspohjainen hinnoittelu
 - Omat kulut + kate
 - Jaloa, antaa minimihinnan, mutta ...
- Hyötypohjainen hinnoittelu
 - Asiakas maksaa summan, joka on siitä itse saatava hyöty
- Katteiden vaihteluväli?
 - 10% (kännykkä) - 60% (lääke)

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

43

- Differentioitumistrategia
 - Asemointi "uudeksi" tai muita "paremmaksi"
 - Kilpailaan ominaisuuksilla ja laadulla
 - Iso kate, pieni volyyymi
 - Uusilla markkinoilla tyyppillinen strategia
- Hintakilpailustrategia
 - Asemointi hinta-argumentilla
 - Yleinen kypsillä kilpailuilla markkinoilla
 - Esim. PC- ja kännykkäkauppa

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

44

- Penetraatiostrategia
 - Idea: Markkinaosuuden valloittaminen nopeasti ennen kilpailijoita keinoja kaihtamatta
 - Uuden standardin luominen
 - Esim. Netscape
 - Alueen valloittaminen
 - Esim. Amazon
 - Kallis tuotantojärjestelmä voi pakottaa siihen
 - Kiinteiden kustannusten kattaminen
 - Esim. tuleva UMTS?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

45

Place

- Jakeluteitä
 - Myyntiagentit
 - Vähittäismyymälät
 - Jälleenmyyjät (dealers)
 - Edellyttävät markkinointitukea
 - 40-50% kate
 - Tukkurit (distributor)
 - Edellyttävät markkinanäyttöä
 - Hoitavat logistiikan, eivät markkinointia

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

46

- VAR (value added reseller)
 - Myyvät tuotettasi omin laajennuksin
- OEM (original equipment manufacturer)
 - Toisen tekemä tuote myydään "omana"
- Franchising
 - McDonalds -tyyppinen liiketoimintamallin myyminen/vuokraaminen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

47

- Katalogimyyjät
 - "Ulkoistettuja markkinointiosastoja"
 - Oma bisnes voi kuitenkin perustua katalogitilan jne. eikä asiakkaiden tuotteiden myyntiin!
- Omat myyjät, aluetoimistot
 - Suuret ja ylläpitoa/koulutusta vaativat tuotteet
- Puhelinpalvelut

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

48

Internet-myyntikanava

- Houkutteleva ajatus, mutta:
- Miten saada asiakas sivulle?
 - Tarvitaan tavallista markkinointia
- Miten vakuuttaa asiakas?
 - Ostaisitko itse softaa VISA:lla bulgarialaiselta WWW-sivulta?
 - Ostaisiko jenkki softaa VISA:lla suomalaiselta WWW-sivulta?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

49

- Hyvä kanava esim., jos tuote on
 - tuttu, yksinkertainen, halpa, riskitön, ei tarvitse aistihavaintoja
 - Amazon, F-Secure, jne
- Vaikea kanava, kun tuote
 - uusi, monimutkainen, kallis, vaatii aistihavaintoja,
 - ...
 - Esim. boo.com
- Kanavakonflikti ongelmana
 - Miten motivoida kanava, jos myy itse Internetissä?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

50

Markkinointiviestintä

- Lehdet, radio, TV
 - Erittäin kallista, ei yleensä sovi aloittaville yrityksille
 - Mainosta pitää toistaa useita kertoja
- Suhdetoiminta mediaan
 - Paras ja halvin tapa mainostaa on saada muut kirjoittamaan tuotteistasi!
 - PR-toimistot, oma lobbaus

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

51

- Näyttelyt ja messut
 - Asiakkaiden etsintä
 - Kumppanien etsintä
 - Melko kallista: ei hyötyä kaikille
- Asiakaskäynnit
 - Voi olla liian kallista halvoille tuotteille!

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

52

- Internet-markkinointi
 - Hakukoneet tietoisiksi
 - Portaalien indekseihin
 - Näkyminen keskusteluryhmissä
 - Näkyminen muissa Internet-yhteisöissä
 - Sähköpostit, SPAM-vaara

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

53

Asiakassuhteen hallinta

- Markkinointi ei pääty kaupan saamiseen
 - Muista jälkimarkkinointi
- Paha kello kauas kuuluu!
 - Asiakaskunta levittää tietoa ongelmista nopeasti, mutta hyvät uutiset unohtuvat
- Asiakkaita ei saa menettää
 - Uuden asiakkaan hankkiminen on kallista
 - Vanhalle asiakkaalle voi myydä lisää kertaluokkaa helpommin

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

54

- 20% asiakkaista generoi 80% liikevaihdosta
- Keskity kannattavimpiin asiakkaisiin
 - Aika tuhrautuu helposti pikkuasioiden hoitamiseen
- Yritä saa kannattamattomat asiakkaat kannattaviksi

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

55

5. Liiketoimintamalli

- Liiketoimintamalli kertoo, millä toimenpiteillä ja millaisella organisaatiolla yrityksen asiakashyöty voidaan tuottaa.

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

56

Liiketoimintamalli

- Yleinen malli: 5 funktiota
 - Tutkimus & tuotekehitys
 - > Tuotanto
 - > Myynti&Markkinointi
 - > Jakelu
 - > Ylläpito
- Lähtökohta, jota pitää sovittaa toimialan ja yrityksen mukaan

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

57

Työnjako: ulkoistaminen

- Itse tekeminen vs. ulkoistaminen
 - Esim. Ford
 - Aluksi: kaikki itse metsistä alkaen
 - Nyt: Vain T&K, markkinointi, kokoaminen
 - Esim. Nokian alihankkijastrategia
 - Microsoftin alku:
 - Vain DOS-kehitys, IBM hoiti loput
- Keskity ydinosaamiseesi

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

58

Työnjako: oma organisaatio

- Esimerkiksi
 - T&K
 - Tuotanto
 - Markkinointi & myynti
 - Talous
 - Henkilöstö ja hallinto

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

59

Make or buy -päätökset

- Strateginen osaaminen itsellä
 - Esim. T&K pidetään
- Monet palvelut halvempi/parempi ostaa
 - Muilla parempi/tehokkaampi osaaminen
 - Esim. kirjanpito
- Kumppanuuksien hyödyntäminen
 - Win-win tilanteet

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

60

Yrityksen arvot

- Toiminnan henkinen selkäranka
- Olisi hyvä kirjata
- Esim. Nokian arvolista 1999:
 - Asiakastyytyväisyys
 - Yksilön kunnioittaminen
 - Tuloksellisuus
 - Jatkuva oppiminen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

61

Sijainti

- Kriteerejä
 - Osaamisen saatavuus
 - Helsinki vs. Ivalo
 - Markkinoiden sijainti
 - Helsinki vs. Piilaakso
 - Taloudellinen ympäristö
 - hinnat, vuokrat, ...
 - Juridinen ympäristö
 - vastuut, verot, ...
 - Poliittinen ympäristö
 - omistussuoja, sääntely, ...

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

62

Kustannusten arviointia

- Henkilöstökulut
 - Palkkaaarukoita, ks. McKinsey & Co, s. 90
 - Lisää sivukulut ~50%
- Vuokrat
 - Vuokrahaarukoita: Ks. McKinsey & Co, s. 92
- Kalusteet, koneet yms.
 - Hintatiedot kaupoista

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

63

- Kumppanuudet
 - Win-win välttämätöntä
 - Kaveria ei vedetä höplästä tai kaveri on entinen
 - Satunnainen
 - Vaihtoehtoja löytyy, lopetettavissa
 - Kiinteä, strateginen
 - Sitoutumisen riskit
 - Esim. Elcoteq -- Eriksson
 - Miten irtisanot suhteen?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

64

Liiketoimintamallin yhteenveto

- Millainen malli käytössä?
- Mitä tehdään itse, mihin keskitytään, mitä ulkoistetaan?
- Organisaatio
- Arvot ja normit
- Kumppanuudet: edut ja riskit

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

65

6. Toteuttamissuunnitelma

- Hyvä suunnittelu
- Suunnitteluvirheen vaikutukset
- Suunnitelman esittäminen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

66

Hyvä suunnittelu

- Jaa tehtävät kokonaisuuksiksi
 - Lyhytaikainen muisti n. 7 osiota
 - Alle 10 kokonaisuutta per hierarkiataso
- Asiantuntijoiden käyttö
 - Vähintään kritisoimaan omia ajatuksia
 - Talous, markkinointi, oikeus,...

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

67

- Kriittiseen polkuun keskittyminen
 - Aina löytyy toiminto, jonka viivästyminen hidastaa koko projektia.
 - Vain siihen puuttumalla voi projektia nopeuttaa!
 - Muilla ei ole niin väliä.
- Riskien rajoittaminen
 - Esim. markkinatutkimus tehtävä ennen yrityksen käynnistämistä

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

68

Suunnitteluvirheen vaikutuksia

- Liika optimismi
 - Todennäköinen virhe
 - Varat loppuvat
 - Uskottavuus vähenee kumppanien silmissä
 - Tarvitaan kuitenkin sijoittajaa (tai kipeitä leikkauksia)
 - Joudutaan luopumaan osakkeista halvalla

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

69

- Liika pessimismi
 - Resurssipulasta seuraa:
 - Laatuongelmat, ei ehditä hoitaa asioita
 - Kilpailijat täyttävät myyntiaukon
 - Likviditeettikriisi
 - Investoinnit jäävät tekemättä
 - Kasvun ja toiminnan rahoitus ei onnistu
 - Lyhyen aikavälin tehtävät korostuvat liikaa
 - T&K ym. "toisarvoinen" jää retuperälle

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

70

Suunnitelman esittäminen

- Esitä eri tehtävät aika-akselilla
- Kiinnitä tärkeät välitavoitteet
 - Jämpit numeeriset arvot aikaan sidottuna
 - Mitattavissa ja tarkistettavissa myöhemmin
 - Esim. 3 milj. liikevaihto tuotteelle A v. 2002
- Esitä kokonaisuuksien väliset riippuvuudet
 - Näyttää kriittisen polun
- Kerro, mitä pitää tehdä välittömästi

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

71

7. Rahoitus ja talous

- LTS vastaa seuraaviin kysymyksiin:
 - Paljonko rahoitusta tarvitaan ja milloin?
 - Milloin aletaan tuottaa voittoa?
 - Miten paljon voittoa saadaan toiminnan vakiinnuttua?
 - Mihin oletuksiin laskelmat perustuvat?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

72

Taloussuunnittelun komponentit

- A. Toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen
- B. Päivittäisen talouden suunnittelu ja seuranta
- C. Rahoituksen hankinta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

73

A. Toiminnan käynnistäminen ja kehittäminen

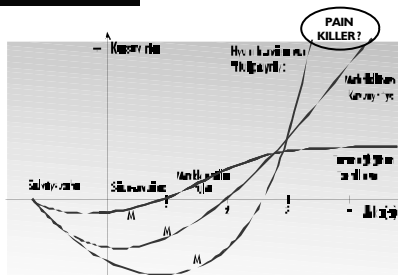
- Perusongelma tuotebisneksessä
 - Investoinnit tuotteisiin ja tuotantoon on tehtävä ennen kuin niistä saadaan tuloa
 - Tarvitaan rahoitusta
 - Joudutaan ottamaan riski siitä, ettei kuluja saadakaan katetuksi
 - "Kuolemanlaaksossa" on pakko käydä

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

74

Kuoleman laakso: kumulatiivinen kassavirta



31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

75

Pääomien lähteitä

- Vieras pääoma
 - Lainat yksityishenkilöiltä
 - Valtion tuki (TEKES ym.)
 - Pankki- ja kiinnelainat
 - Leasing
- Oma pääoma
 - Omat säästöt
 - Pääomasijoittajat ja bisnesenkelit
 - Toiset yritykset (yhteishankkeet)
 - Listautuminen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

76

- Rahoituslähde muuttuu ajan myötä!
 - Siemensvaihe
 - Omat varat, bisnes enkelit, sukulaiset, valtio
 - Käynnistysvaihe
 - Lisäksi pääomasijoittajat, leasing, lainat
 - Kasvuvaihe
 - "Pikkurahoittajien" merkitys vähenee
 - Irtautumisvaihe
 - Pääomasijoittajat, pörssi, pankit, valtio

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

77

Rahan tuoton laskeminen

- Hankkeeseen sijoitetuille varoille on saatava tuottoa
- Tuotto arvioidaan korkona sijoitetulle pääomalle
 - Riskisijoitukselle saatava parempi korko kuin riskittömälle maksimituotolle (valtion obligaation korko)

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

78

Tuottojen diskonttaus

- Tuotto lasketaan seuraavasti:
 - Arvioidaan tulevat tuotot
 - Diskontataan ne sopivalla korolla nykyrahaksi
 - Tuleva raha ei ole niin arvokasta kuin käteinen, joka voidaan panna kasvamaan korkoa
 - Diskonttaamalla saadaan eri aikojen kassavirrat yhteismitallisiksi

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

79

- nykyarvo = tulo / (1 + korko)^{vuodet}
- Esim. 100mk:n tulo 2 vuoden kuluttua 10% korolla:
 - nykyarvo = $100\text{mk} / (1+0.10)^2 = 83 \text{ mk}$

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

80

B. Päivittäisen talouden suunnittelu ja seuranta

- Tuloslaskelma
- Tase
- Kassavirtalaskelma

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

81

Tuloslaskelma

- Näyttää liiketoiminnan tuloksen
- Erittelee tuloksen osatekijät:
 - Tuotot
 - Kulut
- Tunnuslukuja voidaan johtaa
- Käyttö:
 - Suunnittelun/seurannan apuväline
 - Kirjanpitovaatimus verottajalta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

82

Esimerkkejä tuloslaskelmasta

- Eräs malli: Mc Kinsey, s. 112
- Toimialavertailu: Mc Kinsey, s. 115

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

83

Tase

- Näyttää taloudellisen aseman
 - Vastaavaa: Mihin pääomat on sidottu
 - Vastattavaa: Mistä pääomat ovat peräisin
- Tunnuslukuja voidaan johtaa
- Käyttö:
 - Suunnittelun apuväline
 - Kirjanpitovaatimus verottajalta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

84

Esimerkkejä taselaskelmasta

- Eräs malli: Mc Kinsey, s. 116
- Toimialavertailu: Mc Kinsey, s. 118

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

85

Kassavirtalaskelma

- Tärkein laskelma
- Kertoo todellisen rahankäytön ja tuotot
- Ei ota huomioon tuloslaskelman ja taseen laskennallisia eriä, joita tarvitaan mm. raportoinnissa ja verotuksessa
 - Poistot
 - Arvostuserät
 - Myyntisaamiset, ostovelat

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

86

Kassavirtalaskelman laatiminen

- Tarkastelukausi esim. kuukaudet
- Jaa tulo- ja menoerät kausittain
- Laske summat, viimeinen rivi kertoo kauden likvidin kassan
- Kassassa pitäisi aina olla rahaa!
 - Myyntisaamiset ja positiivinen tulos pidemmällä juoksulla ei auta!

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

87

Esimerkki: Kassavirtalaskelma

- Ms Kinsey, s. 120
- Perusongelma: Maksuajoista johtuvien myyntisaamisten kasvu voi johtaa kasvavan ja kannattavan yrityksen likviditeettikriisiin ja konkurssiin!
- Vastaava ongelma kuin (kannattavissakin) investoinneissa.
- Tarvitaan siis rahoitusta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

88

LTS:ssa tarvittavat laskelmat

- Tämä vuosi: Kassavirtalaskelma, tuloslaskelma, tase
- Ennusteet: 3-5 vuodeksi ja ainakin vuodeksi kriittisen pisteen jälkeen
 - 2 v. vuosineljänneksittäin tai kuukausittain
 - Loput laskemat vuosittain
- Tärkeimmät oletukset, joihin em. laskelmat perustuvat

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

89

8. Riskit

- Riskien tunnistaminen
- Riskien arviointi
- Riskien hallinta

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

90

Riskien tunnistaminen

- Esimerkkejä
 - Avainhenkilön menetykset, työvoimaa ei saa
 - Kustannukset ylitetään, myynti ei vedäkään
 - Kumppani jättää, uusi kilpailija tulee
 - Patenttia ei saada, kilpailijalla on patentti
 - Korot nousevat, valuuttakurssit laskevat
 - Asiakas ei maksa, alihankkija nostaa hintaa
 - Murphyn lain kvantisoitu muoto toimii: kaikki menee pieleen kerralla

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

91

Riskien arviointi

- Keskitytään suurimpiin riskeihin
- Yritetään kvantifioida ne
- Suoritetaan herkkyysanalyysijä
 - Miten riski vaikuttaa:
 - Tulokseen?
 - Pääomatarpeeseen?
 - Herkkyys:
 - Miten paljon pieni muutos yhdessä tekijässä vaikuttaa?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

92

Skenariointimenetelmä

- Tehdään laskelmista kolme versiota:
 - Optimistinen: Yläraja tuotolle
 - Todennäköinen: Odotusarvoinen tuotto
 - Pessimistinen: Kaikki menee pieleen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

93

LTS:n riskianalyysi

- Esitä kumulatiivisen kassavirtalaskelman kolme skenaariota
- Kerro ja perustele oletukset, joihin laskelmien skenaariot perustuvat
- Esitä todennäköinen tapaus tarkasti
- Optimistinen ja pessimistinen tapaus lyhyemmin:
 - Rahoitustarve, kriittinen piste ja sijoituksen tuotto

31.1.2002

– Ks. McKinsey, kuva 12, s. 126

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

94

Yrityksen arvon määrittäminen

- Yrityksen arvo pitäisi tietää, kun
 - Otetaan mukaan uusia osakkaita
 - Haetaan pääomia sijoittajilta
 - Myydään yritystä
 - Listaudutaan

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

95

Pääomasijoittajat

- Kun tavoitteena on isompi bisnes
- Kun tarvitset useita miljoonia tai kymmeniä miljoonia pääomaa
- Suomessa nykyään lukuisia varsinkin aktiivisia pääomasijoittajia
- Yritys tutkitaan (due diligence) ja sille lasketaan arvo (valuation)
 - Se ratkaisee osakkeita vastaavan sijoituksen suuruuden

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

96

Arvon määrittäminen

- Pehmeitä arvoja
 - Onko johtoryhmä pätevä?
 - Ovatko markkinat houkuttelevat?
 - Onko yrityksellä pysyvä kilpailuetu (vrt. shooting star -syndrooma)
 - Onko strategia ja suunnittelu kunnossa?
 - Realistinen, missä mennään jo nyt?
 - Exit-mahdollisuudet?
- Tarkastele niitä jo LTS:ssa!

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

97

- Lupaukset on kuitenkin kvantifioitava
- Laskentatapoja
 - Nykyarvomenetelmä
 - Kerroinmenetelmä
 - Henkilöstömenetelmä
 - Menetelmien yhdistäminen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

98

Nykyarvomenetelmä

- Arvon komponentit
 - Nykyisen omaisuuden nettoarvo
 - Tulevat kassavirrat
- Tulevat kassavirrat arvioidaan
- Tulevat kassavirrat diskontataan
 - Korkokantana sijoittajan tuotto-odotus
 - Mahdollisuuksista/riskistä riippuen 30-70%

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

99

- Suunnittelujakson jälkeisen liiketoiminnan arvo:
 - Voidaan laskea viimeisen kassavirran, sen kasvuvauhdin ja koron avulla
 - $\text{kassavirta} * (1 + \text{kasvu\%}) / (\text{korko\%} - \text{kasvu\%})$
- Ongelmia:
 - Alkavan yrityksen kassavirtojen arviointi?
 - Negatiiviset kassavirrat?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

100

Kerroinmenetelmä

- Tutkitaan jo vakiintuneiden vastaavien yritysten tunnuslukuja
 - P/E-luku (markkina-arvo per tulos)
 - P/S-luku (markkina-arvo per liikevaihto)
- Oletetaan:
 - P/E saadaan esim. viiteryhmän keskiarvona
 - Irtautumishetken tulos = E1
- Siis arvo $P1 = P/E * E1$

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

101

- Saatua arvoa diskontataan nykyhetkeen
- Ongelmia:
 - Aiempien yritysten tunnusluvut eivät kuvaa tulevaa tilannetta
 - Positiivinen tulos E? Nykyään listautuvien bisnes ei ole vielä vakiintunutta.

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

102

Henkilöstömenetelmä

- Arvioidaan arvoa henkilöstön määrän ja laadun mukaan
 - Esim. tyyliin 1mmk per työntekijä, ...
- Näkökulma voi täydentää muita arvioita

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

103

Menetelmien yhdistely

- Arvo määritetään kaikilla mahdollisilla keinoilla
- Valitaan näkökulmien painotettu keskiarvo

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

104

Ostajan osuus

- Sijoittajan osuus saadaan helposti:
 - osuus = sijoitus / yrityksen arvo
- Nimittäjän osalta pitää ymmärtää:
 - Onko se sijoituksen jälkeinen arvo?
 - Yrityksen näkökulma
 - Vain sijoitusta edeltävä arvo?
 - Sijoittajan näkökulma
- Muiden omistajien osuus dilutoituu

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

105

Lähteitä

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoimintasuunnitelma

106