

Liiketoiminta ja sen menestystekijät

Eero Hyvönen

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät
© Eero Hyvönen

1

Sisältö

- Liiketoimintatavat
- Liiketoiminnan menestystekijät

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

2

Liiketoimintatavat

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

3

Lisensiointi/myynti

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

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?

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

6

■ Yrittäminen on riskialtista toimintaa

– Pääomasijoituksen saaneista
"huippuyrityksistä":

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

8

Liiketoimintaprosessin vaiheet

- Liikeidean kehittäminen
- Liiketoiminnan suunnittelu
– Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

■ Näihin keskitytään tällä kurssilla ...

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

9

■ ... mutta veri punnitaan vasta myöhemmin:

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

10

Liiketoiminnan tavoitteet

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

11

■ Tavoitteiden on oltava

- Mielellään määrällisiä (laatukin)
- Mitattavissa
 - Muuten ei tiedetä, onnistuttiinko
- Aikaan sidottuja

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

12

Liiketoiminnan menestystekijät

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

13

A. Liikeidea

- Idea
- Innovaatio
- Toiminta-ajatus
- Ansaintamalli

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

14

Idea, keksintö

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

15

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

16

Innovaatio

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

17

Innovaation lajeja

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

Liiketoimintamalli

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

18

Tuoteen/palvelun innovaatio

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

19

Liiketoimintamallin innovaatio

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

20

Toimialainnovaatiot

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

21

Toiminta-ajatus

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

22

Liikeidea

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

23

Liikeidean komponentteja

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

24

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

25

Valitse parempi:

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

26

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"

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

27

Asiakstarve ratkaisee markkinat & kilpailijat

- Asiakstarve 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, ...

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

28

Tyypillinen virhearvio kapeasta tuotenäkökulmasta

- "Meillä ei ole varsinaisia kilpailijoita."
 - Kun ihan samanlaista tuotetta muilla ei ole.

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

29

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 voittaisi
 - Suorat kilpailijat
 - Vaihtoehtoiset ratkaisut (epäsuora kilpailu)

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

30

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)

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

31

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

32

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

33

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

34

B. Johtoryhmä

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

35

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

36

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

37

Hallitustyöskentely

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

38

C. Rahoitus

- Oman pääoman ehtoinen
- Vieraan pääoman ehtoinen
- Väli rajoitus
 - Edellisten sekamuotoja

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

39

Oman pääoman luonne

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

40

Oma pääoman ehtoinen rahoitus

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

41

- 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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

42

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

43

- Osakkeiden myynti
 - Myynti yleensä sijoittajille, ei yhtiölle
- Osakeannit
 - Uusmerkintä (pääoman korotus uusilla sijoituksilla)
 - Rahastoanti (pääoman korotus ilman uusia sijoituksia)
 - Split (nimellisarvoa lasketaan; pääoma sama)

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

44

Vieraan pääoman ehtoinen rahoitus

- Lyhytaikainen (alle 1 v)
- Pitkäaikainen (yli 1 v)
- Muotoja
 - Luotot
 - Joukkovelkakirjat
 - Obligaatiot (vakuus)
 - Debentuurit (ei vakuutta)
 - Voivat olla jälkimarkkinakelpoisia

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

45

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

46

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

47

Välirahoitusmuotoja

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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

48

■ 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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

49

Johdannaismarkkinat

■ Arvopapereita/sopimuksia kohdemarkkinoihin liittyen

■ Idea: Riskinhallinnan välineitä

■ Tärkeimpiä tyyppejä:

- Optiot
- Futuurit
- Termiinit
- Swap-sopimukset

■ Kauppa alkoi Suomessa 80-luvun lopulla

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

50

– 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

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

51

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.

31.1.2002

E. Hyvönen: Liiketoiminnan tavat ja menestystekijät

52