TARGET CIRCULAR

Supporting Sustainable SMEs to Success

Parempia päätöksiä nopeammin

Liiketoiminnan kehittämisen työkirja

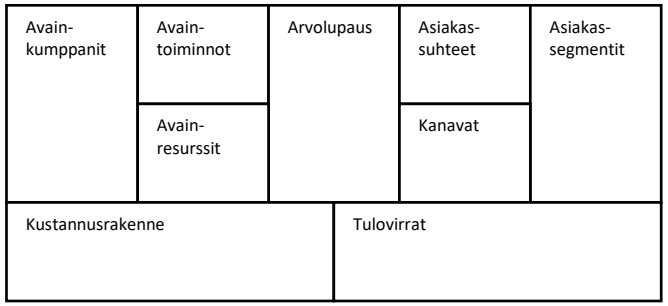
KOSEK

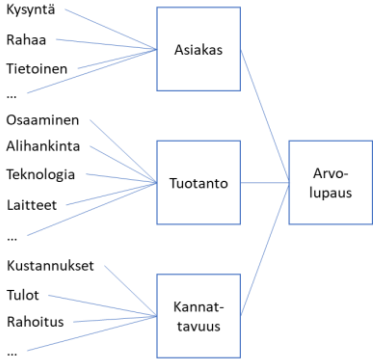
centria
Tutkimus ja kehitys

Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Ohjelma ja työkalut

TARGET CIRCULAR
Supporting Sustainable SMEs to Success





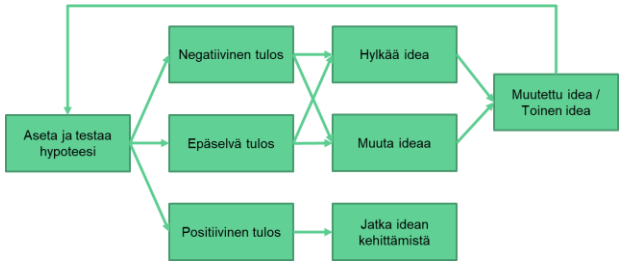
A→B→C
D→E
E→C→G

H_0; H_1;
H_2; H_3;
H_4;

Testi	Odotusarvot	Tulokset	Hinta	Epävarmuuden vähentäminen	Johtopäätökset / huomiot

ROI

Testit
Pöytätutkimus
A/B
Haastattelut
Pilotit/MVP



Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Sisältö

1. Lähtötilakartoitus
2. Arvolupaus
3. Kestävä liiketoiminta
4. Liiketoimintakanvaasi
5. Strategiakartta (teoria)
6. Oletukset, kausaalisuus ja hypoteesit
7. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)
8. Testien suunnittelu ja toteutus
9. Tulosten tulkinta ja päätös jatkosta

Tämä käsikirja pohjautuu Target Circular – projektin tuloksiin. Tuloksia on Centria-ammattikorkeakoulun ja KOSEKin projektihenkilöstön toimesta muokattu sopimaan suomalaiseen yritysympäristöön sekä kestävän liiketoiminnan suunnitteluun.

Tavoitteena on tarjota yrityksille tutkimuksellisesti varmistettuja lähestymistapoja liiketoiminnan kehittämiseksi.

Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Lähtötilakartoitus

Lähtötilanne, idea ja tavoite on hyvä kirjoittaa aluksi, vaikka ne olisivat kuinka arvauksia. Lähtötilanne kuvaa tilannetta nyt ja parasta ymmärrystä siitä. Kun ymmärrys kasvaa, niin luonnollisesti kuvaus tilanteesta ja tavoitteista muuttuu.

Kuitenkin ilman kiintopistettä on vaikea hahmottaa edistymistä. Lähtötilakartoitus antaa kiintopisteen, josta lähdetään liikkeelle ja kaikki muutokset siihen kertovat myös etenemisestä.

Toinen keskeinen syy lähtötilakartoitukselle on tehdä ensimmäinen järkevyystarkastelu. Kirjoittamalla tämän hetkisen tilanteen ylös, voit kommunikoida sitä eteenpäin ja saada palautetta siihen muilta. Kaikki tarkentavat kysymykset auttavat sinua kiinnittämään huomiota sellaisiin seikkoihin, jotka olet kenties jättänyt huomiotta.

Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic
KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys

Lähtötilanne

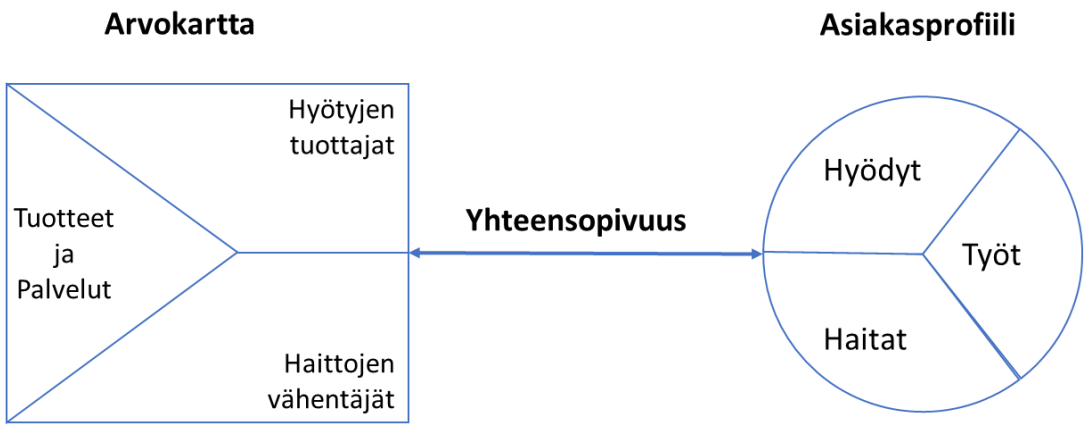
Yritys/Idea	
Liikevaihto	
Liikevoitto	
Liikeidea	Mitä, miten, miksi, kenelle?
Tavoite ohjelmalle	
Mitä resursseja käytössä	Aika, raha, tilat, henkilöt, osaaminen, verkostot

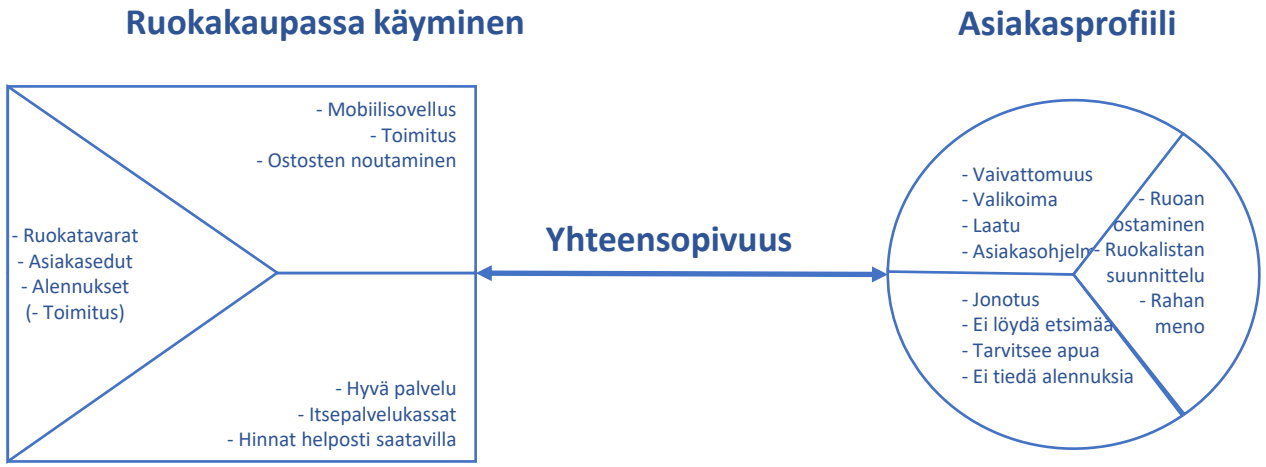
Arvolupauskanvaasi

(Osterwalder et al. 2014)

Arvolupauskanvaasi auttaa yrityksiä hahmottamaan, suunnittelemaan ja arvioimaan arvolupaustaan. Se koostuu kahdesta pääkomponentista: asiakasprofiilista ja arvotarjonnasta. Tässä kuvataan tarkemmin, kuinka arvolupauskanvaasi voidaan tehdä:

1. **Asiakasprofiili** - kuvaa kohdeasiakkaittesi (mitä pienempi ja tarkempi segmentti, sen parempi) tarpeet, tehtävät, haasteet ja tavoitteet. Voit luoda tämän osan tutkimalla ja haastattelemalla asiakkaitasi. Tämä osio auttaa sinua tunnistamaan asiakkaidesi todelliset tarpeet ja prioriteetit.
2. **Arvolupaus** - kuvaa, kuinka aiot ratkaista asiakkaidesi tarpeet ja parantaa heidän elämäänsä tai liiketoimintaansa. Tämä osa voi perustua innovatiivisiin tuotteisiin, palveluihin tai ainutlaatuisiin ominaisuuksiin. Siihen voi liittyä, miten tarjoamasi tuottaa asiakkaillesi taloudellista arvoa, sosiaalista arvoa tai muita hyötyjä.
3. **Kuvaaminen** - Voit kuvata arvolupauksen jakamalla asiakasprofiilin ja arvolupauksen. Yhdelle puolelle piirrät asiakasprofiilin, jossa kuvataan asiakkaittesi tarpeet, toiveet ja haasteet. Toiselle puolelle piirrät arvotarjonnan, jossa kuvataan, kuinka aiot vastata näihin tarpeisiin.
4. **Yhteyksien luominen** - Tärkeä osa arvolupauskanvaasin kuvaamista on yhdistää asiakasprofiilin ja arvotarjonnan osiot keskenään. Missä kohdissa arvotarjontasi vastaa suoraan asiakkaittesi tarpeisiin? Tämä auttaa sinua tunnistamaan selkeät yhteydet ja mahdollisuudet arvontuotannossasi.
5. **Jatkuvat iteroinnit** - Arvolupauskanvaasi ei ole staattinen, vaan se muuttuu ja kehittyy ajan myötä.

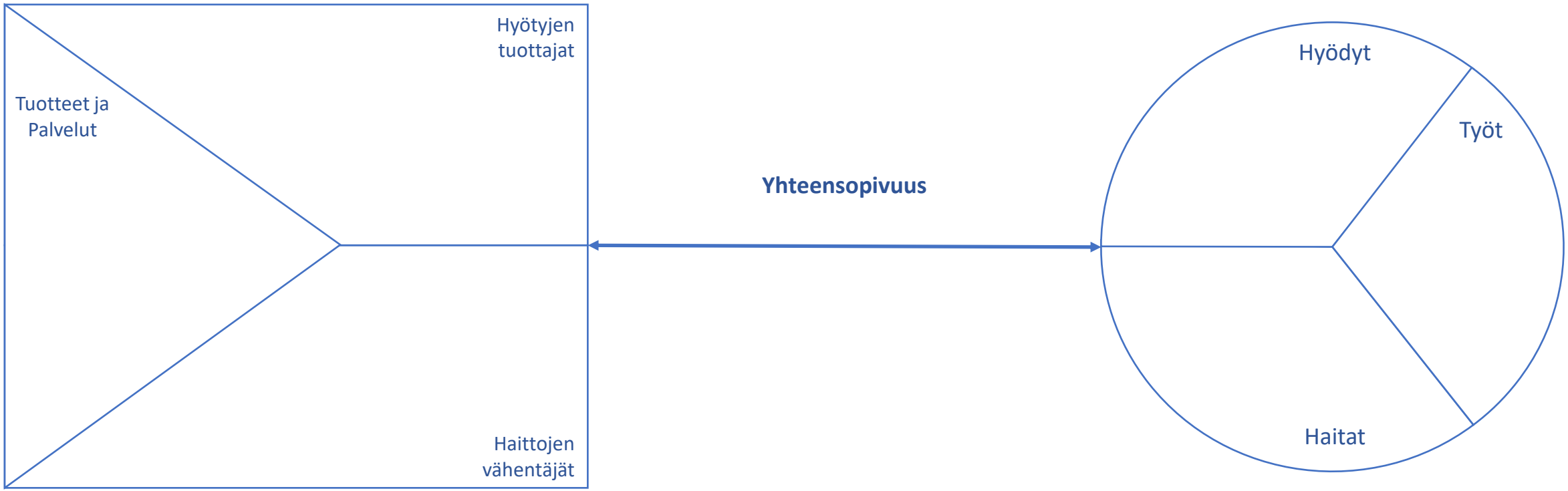




Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic
KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys

Arvokartta

Asiakasprofiili



KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Kestävä liiketoiminta

Opas

Kiertotalous on elvyttävä järjestelmä, jossa resurssien syöttö ja jäte, päästöt ja energiavuodot minimoidaan hidastamalla, sulkemalla ja kaventamalla materiaali- ja energiakiertoja. Tämä voidaan saavuttaa pitkäkestoisella suunnittelulla, ylläpidolla, korjaamisella, uudelleen käytöllä, uudelleen valmistuksella, kunnostamalla ja kierrättämällä. Suurin mahdollisuus vaikuttaa tuotteen ilmastojalanjälkeen on suunnitteluvaiheessa. Kuinka päästä alkuun:

Kartoita - Kartoita olemassa olevat prosessit ja tuotteet – kuinka ne toimivat tänään ja kuinka ne vaikuttavat ympäristöön? Tähän sisältyy tuotannon, materiaalivirtojen ja jätteiden hallinnan analysointia.

Luo visio - Kehittele kiertotalouden mukaisesta liiketoimintamallista sellainen, että se vastaa liiketoimintasi tarpeisiin ja tekemääsi kartoitukseen. Vision pitäisi sisältää lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnitelman, kuinka saavuttaa asetetut tavoitteet.

Määritä mahdollisuudet - Määrittele mahdollisuudet kasvattaa kiertotaloutta arvioimalla tuotteiden koko elinkaarta. Tämä voi vähentää materiaalien käyttöä, lisätä kierrätettävyyttä, edistää korjaamista ja uudelleen käyttöä.

Arvioi - Arvioi erilaiset liiketoimintamallit nähdäksesi, mikä niistä on paras liiketoiminnallesi. Liiketoimintamallit, joiden tavoitteena ovat palvelut ja resurssien jakaminen kuten vuokraus, takaisinosto ja uudelleen käyttö, edistävät kiertotaloutta ja säilyttävät tuotteiden arvon.

Implementoi ja seuraa - Ota käyttöön valittu liiketoimintamalli ja seuraa tuloksia. Tämä voi merkitä uudenlaisten prosessien esittelyä, henkilökunnan kouluttamista ja yhteistyötä arvoketjun uusien toimijoiden kanssa.

3.	**Elävöitä** *Voiko toimintamme elävöittää / ennallistaa luontoa? Voimmeko luoda ennallistavaa liiketoimintaa?* *Voiko toiminta ennallistaa metsiä/soita, poistaa päästöjä ilmakehästä? Voimmeko estää merien rehevöitymistä ja sukupuutto aaltoja? Voimmeko taklata muita ympäristö haasteita ja tehdä siitä uutta liiketoimintaa?*				
2.	**Korjaa** *Onko tuote korjattavissa?* *Voiko tuotteen ottaa osiin?* *Kuka tuotteen voi korjata?*	**Käytä uudelleen** *Onko tuotteelle uusi asiakas?* *Voimmeko tarjota tuotteen palveluna?* *Voimmeko hankkia omaan toimintaan käytettyjä materiaaleja ja tuotteita?*	**Vähennä** *Voiko tuotannon päästöjä, kulutusta, materiaaleja vähentää?* *Voimmeko vähentää tuotantoa ja keskittyä kestävämpiin tuotteisiin? Palveluihin?*	**Harkitse** *Voimmeko toimia ihan eri tavalla? Voiko tuote ollakin palvelu? Jakamistuote?* *Voimmeko oppia luonnosta, tehdä parempia tuotteita?*	**Kieltäydy** *Voimmeko toimia eri tavalla kuin muut alalla olevat? Voimmeko kieltäytyä vanhoista tavoista ja päästöistä?*
1.	**Palauta** *Miten saamme tuotteemme takaisin?* *Miten saamme materiaalit takaisin?* *Palautuuko ne meille vai toiselle toimijalle käsittelyyn?*	**Kierrätä** *Miten tuottamamme materiaalit voi kierrättää?* *Entä pakkausmateriaalit?* *Entä tuotanto /toimistojäte?*	**Uusi käyttökohde** *Voiko tuotetta käyttää jossain uudessa käytössä, ilman muutoksia?* *Voiko joku toinen asiakas hyödyntää sitä?*	**Uudelleen valmista** *Voimmeko hyödyntää palautuneita tuotteita ja niiden osia uusien tuotteiden valmistamiseen?*	**Kunnosta** *Voiko tuotteemme kunnostaa vanhoilla / uusilla osilla?* *Voiko tuotetta päivittää ohjelmisto päivityksillä?* *Onko varaosia?*

Interreg Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic
KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys

Liiketoiminnan kehittäminen kohti kiertotaloutta

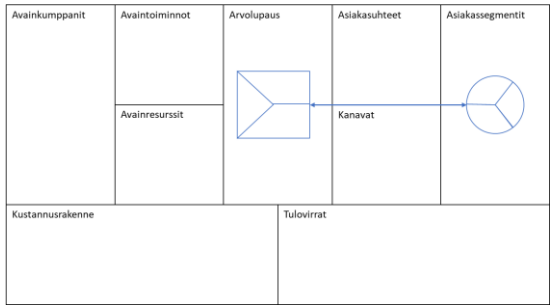
Elävöitä Voiko toimintamme elävöittää/ennallistaa luontoa? Voimmeko luoda ennallistavaa liiketoimintaa? Voiko toiminta ennallistaa metsiä/soita, poistaa päästöjä ilmakehästä? Voimmeko estää merien rehevöitymistä ja sukupuuttoaaltoja? Voimmeko taklata muita ympäristöhaasteita ja tehdä siitä liiketoimintaa?				
Korjaa Onko tuote korjattavissa? Voiko tuotteen purkaa osiin? Kuka tuotteen voi korjata?	**Käytä uudelleen** Onko tuotteelle uusi asiakas? Voimmeko tarjota tuotteen palveluna? Voimmeko hankkia omaan toimintaamme käytettyjä tuotteita ja materiaaleja?	**Vähennä** Voiko tuotannon päästöjä, kulutusta, materiaaleja vähentää? Voimmeko vähentää tuotantoa ja keskittyä kestävämpiin tuotteisiin? Palveluihin?	**Harkitse** Voimmeko toimia jollain eri tavalla? Voiko tuote olla palvelu? Jakamistuote? Voimmeko oppia luonnosta, tehdä parempia tuotteita?	**Kieltäydy** Voimmeko toimia eri tavalla kuin muut alalla olevat? Voimmeko kieltäytyä vanhoista tavoista ja päästöistä?
Palauta Miten saamme tuotteen takaisin? Miten saamme materiaalit takaisin? Palautuvatko ne meille vai toiselle toimijalle käsittelyyn?	**Kierrätä** Miten tuottamamme materiaalit voi kierrättää? Entä pakkausmateriaalit? Entä tuotanto-/toimistojäte?	**Uusi käyttökohde** Voiko tuotetta käyttää jossain uudessa käytössä ilman muutoksia? Voiko joku toinen asiakas hyödyntää sitä?	**Uudelleen valmista** Voimmeko hyödyntää palautuneita tuotteita ja niiden osia uusien valmistukseen?	**Kunnosta** Voiko tuotettamme kunnostaa vanhoilla tai uusilla osilla? Voiko tuotetta päivittää ohjelmistopäivityksillä? Onko varaosia?

Liiketoimintakanvaasi

(Osterwalder & Pigneur 2010)

Liiketoimintakanvaasi (Business Model Canvas) auttaa yrityksiä hahmottamaan ja suunnittelemaan liiketoimintamallinsa keskeiset osatekijät selkeällä ja visuaalisella tavalla. Sen osa-alueesta auttavat yrityksiä ymmärtämään, kuinka ne luovat, toimittavat arvoa asiakkailleen.

1. **Arvolupaus** (Value Proposition) - Kuvaile, mitä arvoa tarjoat asiakkaillesi ja miten se ratkaisee heidän ongelmansa tai täyttää tarpeensa. Arvolupaus erottaa yrityksesi kilpailijoista.
2. **Asiakassegmentit** (Customer Segments) - Tunnista erilaiset asiakassegmentit, joille tarjoat tuotteitasi tai palveluitasi. Määrittele, ketkä ovat tärkeimmät asiakkaasi ja mitä he tarvitsevat.
3. **Kanavat** (Channels) - Miten tavoitat asiakkaasi ja toimitat arvontuotantosi heille. Kanavat voivat olla fyysisiä, digitaalisia tai sekoitus näitä, kuten verkkokauppa, myymälät, markkinointi ja jakelukanavat.
4. **Asiakassuhteet** (Customer Relationships) - Kuvaa, millaisia suhteita ylläpidät asiakkaisiisi. Voivatko ne olla henkilökohtaisia, automatisoituja, itsepalveluperusteisia tai jollain muulla tavalla toteutettuja?
5. **Avaintoiminnot** (Key Activities) - Kuvaile keskeiset toiminnot ja prosessit, jotka ovat välttämättömiä liiketoimintamallisi toteuttamiseksi kuten tuotekehitys, markkinointi, jakelu ja asiakastuki.
6. **Avainresurssit** (Key Resources) - Listaa tärkeimmät resurssit, joita tarvitset liiketoimintamallisi toteuttamiseen kuten henkilöstö, teknologia, rahoitus ja fyysiset tilat.
7. **Avainkumppanit** (Key Partners) - Kerro, kenen kanssa teet yhteistyötä ja kuka tarjoaa resursseja tai osaamista, joka tukee liiketoimintaasi.
8. **Tulojen lähteet** (Revenue Streams) - Tarkastele, mistä rahavirrat tulevat. Määrittele, kuinka ansaitset rahaa tuotteillasi tai palveluillasi, esimerkiksi myyntihinnat, tilausmaksut tai mainostulot.
9. **Kustannusrakenne** (Cost Structure) -Analysoi liiketoiminnan kulut ja kustannukset, mukaan lukien kiinteät ja muuttuvat kustannukset.



Avainkumppanit
Tukkumyyjät ja tuottajat: hankkia ruokatavarat
Logistiikkayritykset: toimituksen toteuttaminen
Teknologia-alustat: mobiilisovelluksen kehittäminen ja ylläpito
Avainkumppanit
Tukkumyyjät ja tuottajat hankkia ruokatavarat
Logistiikkayritykset toimituksen toteuttaminen
Teknologiaalustat mobiilisovelluksen kehittäminen ja ylläpito

Avaintoiminnot
•Varaston hallinta
•Tuotteiden hankinta ja säilyvyys
•Tilausten käsittely ja jakelu
•Asiakaspalvelu
•Avaintoiminnot
Varaston hallinta
Tuotteiden hankinta ja säilyvyys Tilausten

Avainresurssit
•Fyysinen liiketila
•Varastointitilat
•Ajoneuvot ja kuljetusvälineet toimituksia varten
•IT-infrastruktuuri (mobiilisovellus ja verkkokauppa)

Arvolupaus
ruokatavaroiden saatavuudesta, asiakaseduista ja alennuksista sekä hyvästä palvelusta

Asiakassuhteet
•Personoitu palvelu mobiilisovelluksessa
•Itsepalvelukassat nopeuttamaan ostosprosessia
•Asiakasuskollisuusohjelmat ja räätälöidyt alennukset

Kanavat
•Mobiilisovellus verkko-ostoksille ja asiakassuhteen hallintaan
•Fyysinen kauppa ostosten tekemiseen ja noutoon
•Kotiinkuljetus-palvelu

Asiakassegmentit
•Kiireiset asiakkaat, jotka arvostavat vaivattomuutta ja nopeutta
•Hinta-tietoiset asiakkaat, jotka etsivät alennuksia ja edullisia hintoja
•Ne, jotka tarvitsevat apua ostosten suunnittelussa ja toteutuksessa

Kustannusrakenne
•Kiinteät kustannukset: liiketilan vuokra, työntekijöiden palkat, infrastruktuuri
•Muuttuvat kustannukset: tuotteiden hankinta, logistiikka, markkinointi

Tulovirrat
•Myyntitulot suoraan asiakkailta
•Tilauksiin perustuvat tulot (esim. kuukausittaiset tilausmaksut)
•Mahdolliset yhteistyökumppaneiden sponsoroinnit tai mainostulot

Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic
KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys

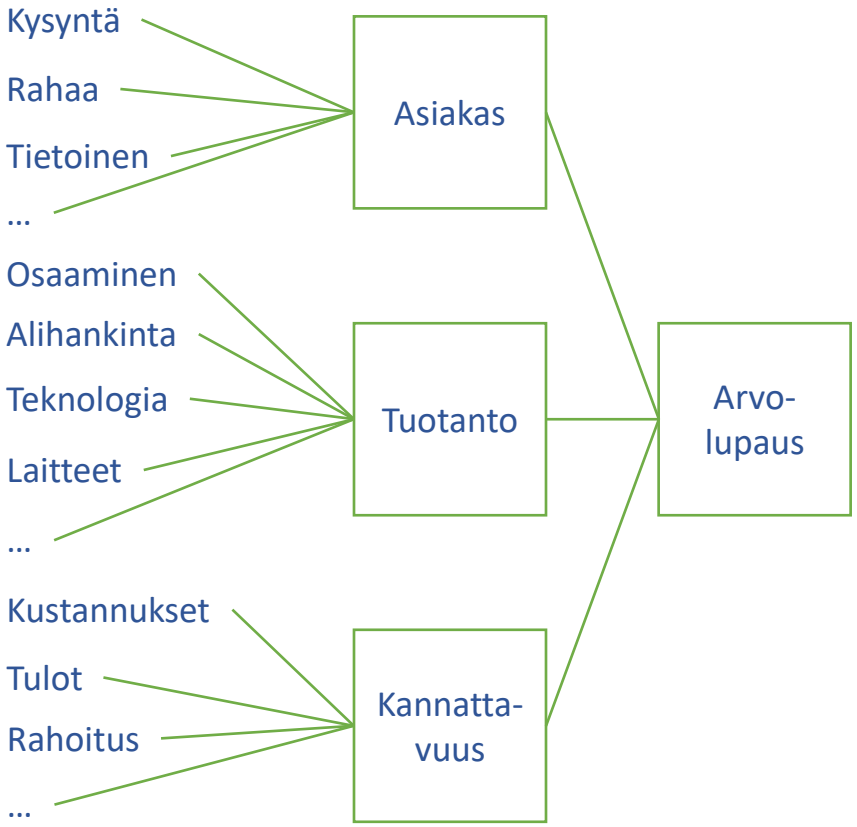
Avainkumppanit	Avaintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
Avainkumppanit Tukkumyyjät ja tuottajat: hankkia ruokatavarat Logistiikkayritykset: toimituksen toteuttaminen Teknologia-alustat: mobiilisovelluksen kehittäminen ja ylläpito	Varaston hallinta: tuotteiden hankinta ja säilyvyys, tilausten käsittely ja jakelu, asiakaspalvelu	ruokatavaroiden saatavuudesta, asiakaseduista ja alennuksista sekä hyvästä palvelusta	Personoitu palvelu mobiilisovelluksessa Itsepalvelukassat nopeuttamaan ostosprosessia Asiakasuskollisuusohjelmat ja räätälöidyt alennukset	Kiireiset asiakkaat, jotka arvostavat vaivattomuutta ja nopeutta Hinta-tietoiset asiakkaat, jotka etsivät alennuksia ja edullisia hintoja Ne, jotka tarvitsevat apua ostosten suunnittelussa ja toteutuksessa
	Avainresurssit Fyysinen liiketila, varastointitilat, ajoneuvot ja kuljetusvälineet toimituksia varten, IT-infrastruktuuri (mobiilisovellus ja verkkokauppa)		Kanavat Mobiilisovellus verkko-ostoksille ja asiakassuhteen hallintaan Fyysinen kauppa ostosten tekemiseen ja noutoon Kotiinkuljetus-palvelu	

Kustannusrakenne	Tulovirrat
Kiinteät kustannukset: liiketilan vuokra, työntekijöiden palkat, infrastruktuuri Muuttuvat kustannukset: tuotteiden hankinta, logistiikka, markkinointi	Myyntitulot suoraan asiakkailta Tilauksiin perustuvat tulot (esim. kuukausittaiset tilausmaksut) Mahdolliset yhteistyökumppaneiden sponsoroinnit tai mainostulot

Strategiakartta

Arvolupaus ja liiketoimintakanvaasi ovat keskeisiä osia liiketoiminnan kehittämisessä ja voivat toimia perustana liiketoiminnan teorian rakentamiselle. Niistä löytyy keskeiset elementit liikeideasta. Olet vastannut jo suureen joukkoon kysymyksiä ja nyt tehdään kysymyksistä ja vastauksista riippuvuussuhteita. Liiketoimintakanvaasi sisältää suuren joukon oletuksia ja arvauksia, joita täytyy tutkia. Lisäksi mukana voi olla riippuvuuksia, jotka täytyy saada esiin.

Strategiakartan tarkoituksena on nostaa esiin keskeisten elementtien väliset yhteydet ja riippuvuudet.



KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Oletukset, kausaalisuudet ja hypoteesit

Liiketoiminnan suunnittelussa kohtaamat oletukset, epävarmuudet ja kompleksisuudet ovat yleisesti ottaen keskeisiä haasteita, joita yritykset kohtaavat. Tässä yleiskuvaus näistä tekijöistä ja muutamia esimerkkejä:

Oletukset liiketoiminnan suunnittelussa:

- Oletukset ovat perusteltuja uskomuksia ja ennakkoasenteita, joiden varaan liiketoimintastrategiaa rakennetaan.
- Esimerkki: Oletus siitä, että kohdeasiakkaat arvostavat tiettyä tuotetta tai palvelua enemmän kuin kilpailijoiden tarjoamia vaihtoehtoja.

Epävarmuudet liiketoiminnan suunnittelussa:

- Epävarmuudet liittyvät tulevaisuuden tuntemattomiin tekijöihin ja riskeihin, jotka voivat vaikuttaa liiketoiminnan suoritukseen.
- Esimerkki: Epävarmuus siitä, kuinka talouden suhdanteet kehittyvät ja kuinka ne vaikuttavat myyntiin ja kannattavuuteen.

Kompleksisuudet liiketoiminnan suunnittelussa:

- Kompleksisuudet viittaavat monimutkaisiin vuorovaikutuksiin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat liiketoiminnan toimintaan.
- Esimerkki: Toimitusketjun monimutkaisuus, joka sisältää useita toimittajia, kuljetusreittejä ja logistiikkaprosesseja.

Kausaalisuuden oletukset:

- Kausaalisuuden oletukset liittyvät siihen, miten tietyt tapahtumat tai päätökset aiheuttavat tiettyjä seurauksia liiketoiminnassa.
- Esimerkki: Oletus siitä, että lisäämällä markkinointipanostuksia tuotteen myynti kasvaa suhteessa mainostamisen voimakkuuteen.

Esimerkiksi oletamme asiakkaiden vastaavaan mainoskirjeeseen. Taustalla toimiva kausaalinen ketju voidaan avata seuraavasti

- Asiakkaalla tarve tuotteelle, koska … (Oletus)
- Asiakas lukee mainoskirjeen, koska … (Oletus)
- Asiakas toimii mainoskirjeen pohjalta, koska … (Oletus)

Yksi tapa hahmottaa taustalla olevaa kausaalista ketjua on mallintaa sitä seuraavasti:

Asiakkaalla on ongelma/tarve, johon hän tarvitsee ratkaisun → Törmätessään ratkaisuun asiakas toimii aktiivisesti

Tästä voidaan johtaa seuraavat hypoteesit (joita voidaan testata)

- Asiakas on tunnistanut tarpeen ja ongelman
- Asiakas etsii tähän ongelmaan ratkaisua

Tällaisen lähestymistavan kautta pystymme kysymään hyviä kysymyksiä avaamaan oletuksiamme ja pohtimaan, mitkä niistä vaativat testaamista ja millaisia testejä voimme tehdä.

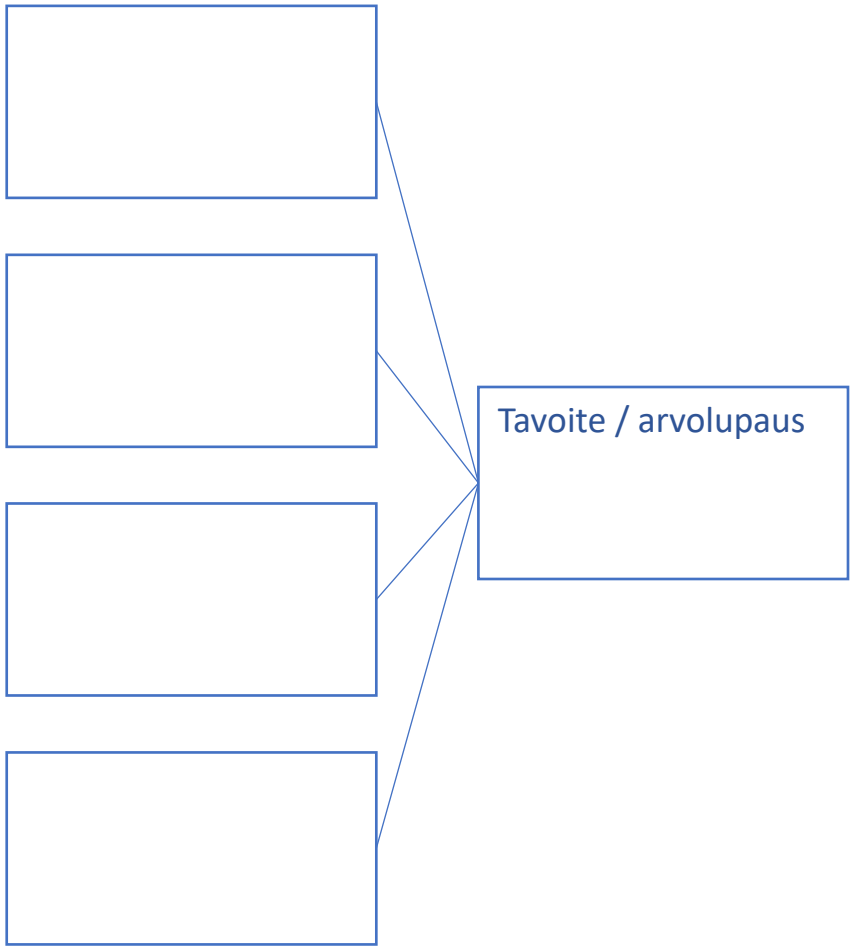
Interreg Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic
KOSEK TARGET CIRCULAR centria Tutkimus ja kehitys

Mitä keskeisiä elementtejä liiketoimintakanvaasissa?

Mikä on asiakkaan tarve / ongelma? Mikä on tuotteemme /palvelumme asiakkaalle?	Miten toimitamme tuotteen / palvelun asiakkaalle? Miten palvelemme asiakasta?	Miksi asiakas ostaa meiltä eikä muualta? Miten olemme erilaisia?	Miten rahoitus on järjestetty? Onko liiketoimintamalli kestävä?

KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Strategiakartta



KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)

Sijoitetun pääoman tuotto, tunnetaan myös nimellä ROI (Return on Investment), on taloudellinen mittari, jota käytetään arvioimaan investoinnin tehokkuutta tai vertailemaan eri investointien tehokkuuksia. Yksinkertaistettuna se kuvaa, kuinka hyvin sijoitettu pääoma tuottaa.

Tämä mittari on yleinen ja monikäyttöinen, mutta se ei ole ilman kritiikkiä. Sen yksinkertaisuus voi olla myös kompastuskivi, sillä se ei ota huomioon aikatekijää, riskitasoa tai muita sijoitukseen liittyviä kustannuksia. Esimerkiksi kahden vuoden aikana saatu 10 % tuotto on eri asia kuin sama tuotto yhden kuukauden aikana. Samoin korkean riskin sijoituksen tuottoa ei voi suoraan verrata matalan riskin sijoitukseen. Siksi ROIta käytetään usein yhdessä muiden taloudellisten mittareiden kanssa, jotta saataisiin kattavampi kuva investoinnin tehokkuudesta.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Nettotuotto} - \text{Alkuperäinen sijoitus}}{\text{Alkuperäinen sijoitus}} * 100\ \%$$

Esimerkki 1000 euron sijoitus, myöhemmin saa takaisin 1150 euroa = 15 %

Aikatekijät täytyy huomioida ja myös, mikäli tuottoa odotetaan usealta vuodelta.

KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Millä keinoilla voit tarkentaa tätä lukua ja vähentää epävarmuuksia?

Millä keinoilla voit tarkentaa tätä lukua ja vähentää epävarmuuksia?

$$\text{ROI} = \frac{\text{Nettotuotto} - \text{Alkuperäinen sijoitus}}{\text{Alkuperäinen sijoitus}} * 100\ \%$$

KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Testien suunnittelu ja toteutus

Liiketoiminnan kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää testata ajatuksia ja oletuksia. Testien suorittaminen liiketoiminnan kehittämisessä on systemaattinen prosessi, joka voidaan jakaa seuraaviin pääkohtiin:

1. **Hypoteesin asettaminen**: Aluksi määritellään selkeästi testattava hypoteesi. Tämä voi olla oletus markkinakysynnästä, asiakaskäyttäytymisestä, tuotteen suorituskyvystä tai jostakin muusta kriittisestä tekijästä. Hypoteesin tulisi perustua olemassa olevaan tietoon kuten aikaisempiin havaintoihin, markkinatutkimukseen tai teoreettisiin olettamuksiin.

2. **Testien odotusarvojen määrittäminen**: Tässä vaiheessa asetetaan selkeät, mitattavat odotusarvot tai tavoitteet, joihin testin tulokset voidaan verrata. Näitä voivat olla esimerkiksi tietty konversioprosentti, myynnin kasvu tai asiakaspalaute. Odotusarvojen asettaminen auttaa mittaamaan testin onnistumista ja antaa suunnan siitä, mitä tuloksia pidetään menestyksenä.

3. **Testien suunnittelu ja toteutus**: Testausprosessi vaatii huolellisen suunnittelun, jossa määritellään testin kattavuus, käytettävät menetelmät ja aikataulu. Toteutuksessa on otettava huomioon resurssit kuten tarvittava teknologia, henkilöstö ja rahoitus. Tärkeää on varmistaa, että testi on eettisesti toteutettu ja että se noudattaa kaikkia alan standardeja ja säädöksiä.

4. **Tulosten kerääminen ja analyysi**: Testin aikana kerätään dataa, joka voi olla kvantitatiivista (numeerista) tai kvalitatiivista (laadullista). Analyysivaiheessa tätä dataa käsitellään ja analysoidaan, jotta voidaan tunnistaa merkitykselliset mallit, trendit ja poikkeamat.

5. **Johtopäätösten tekeminen**: Testin tulosten perusteella tehdään johtopäätökset siitä, tukevatko tulokset alkuperäistä hypoteesia.

Jokaisella testillä on hinta ja ne vähentävät epävarmuutta eri tavoin. Luonnollisesti lopullisella tuotteella tehtävä pilotti usean asiakkaan kanssa antaa hyvän ymmärryksen riskeistä ja epävarmuuksista, mutta sen hinta saattaa olla todella korkea. Jotkin testit voivat huomattavasti pienemmällä sijoituksella vähentää runsaasti epävarmuuksia ja ne auttavat sitoutumaan suurempiin investointeihin.

Yleisimpiä testejä liiketoiminnan kehittämisessä

1. **A/B-Testaus**: Yleisesti käytetty verkkosivuilla ja sovelluksissa, A/B-testaus vertaa kahta versiota esimerkiksi verkkosivun elementistä (kuten otsikko, painike, tai asettelut) nähdäkseen, kumpi toimii paremmin tietyn tavoitteen, kuten klikkausten tai konversioiden, näkökulmasta.

2. **Pilotointi tai Pilotti-Testaus**: Tämä on pienimuotoinen kokeilu, jossa uusi tuote, palvelu tai liiketoimintaprosessi otetaan käyttöön rajoitetussa mittakaavassa. Tavoitteena on kerätä tietoa ja palautetta ennen laajempaa käyttöönottoa.

3. **Markkinatutkimukset**: Sisältävät kyselytutkimukset, fokusryhmät ja haastattelut, joilla pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, mieltymyksiä ja käyttäytymistä. Ne auttavat määrittelemään kohdemarkkinat ja arvioimaan markkinapotentiaalia.

4. **Rahoitusmallinnus**: Käytetään ennustamaan yrityksen taloudellista suorituskykyä ja arvioimaan investointien tuottoa. Tähän sisältyvät kassavirta-analyysit, kannattavuusanalyysit ja budjetoinnit.

5. **Käyttäjätestaus**: Erityisen tärkeä tuotekehityksessä, käyttäjätestaus tuo esiin käyttäjäkokemuksen ja tuotteen käytettävyyden näkökohtia. Se voi paljastaa käyttäjien todelliset tarpeet ja ongelmat, joita tuote ratkaisee (tai ei ratkaise).

6. **Konseptitestaus**: Ennen tuotteen kehittämistä tai markkinoille tuomista, konseptitestauksella arvioidaan idean tai konseptin vetovoimaisuutta kohderyhmässä.

7. **Pöytätestaus, englanniksi "desk research" tai "secondary research"**, viittaa tiedon keräämiseen jo olemassa olevista lähteistä liiketoiminnan suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Se on menetelmä, jossa hyödynnetään toissijaisia tietoja – sellaisia, jotka on jo kerätty ja julkaistu muissa yhteyksissä.

Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic
KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys

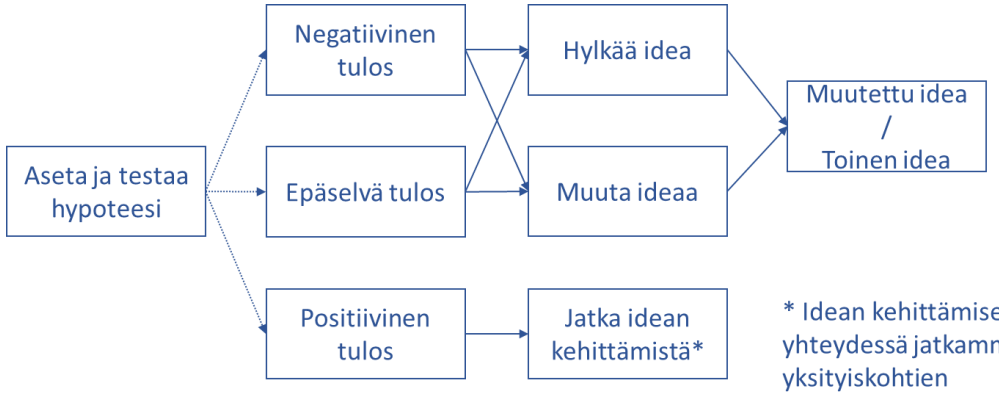
Testi	Odotusarvot	Tulokset	Hinta ja resurssit (aika + raha)	Epävarmuuden vähentäminen	Johtopäätökset / huomiot	Aikataulu, milloin testi tehtynä?
Markkinointiviestin A/B -testi	A-viesti saa paremman vastaanoton; 70% arvostaa enemmän	75 % arvioi A-viestin paremmaksi	2000 €	Kertoo selkeästi kumpi viesti kohderyhmälle parempi	Jatketaan A-viestin kehittämistä	

Tulosten tulkinta ja päätös jatkosta

Kun testit on suoritettu ja tulokset analysoitu, päätöksenteossa voidaan kohdata kolme päävaihtoehtoa:

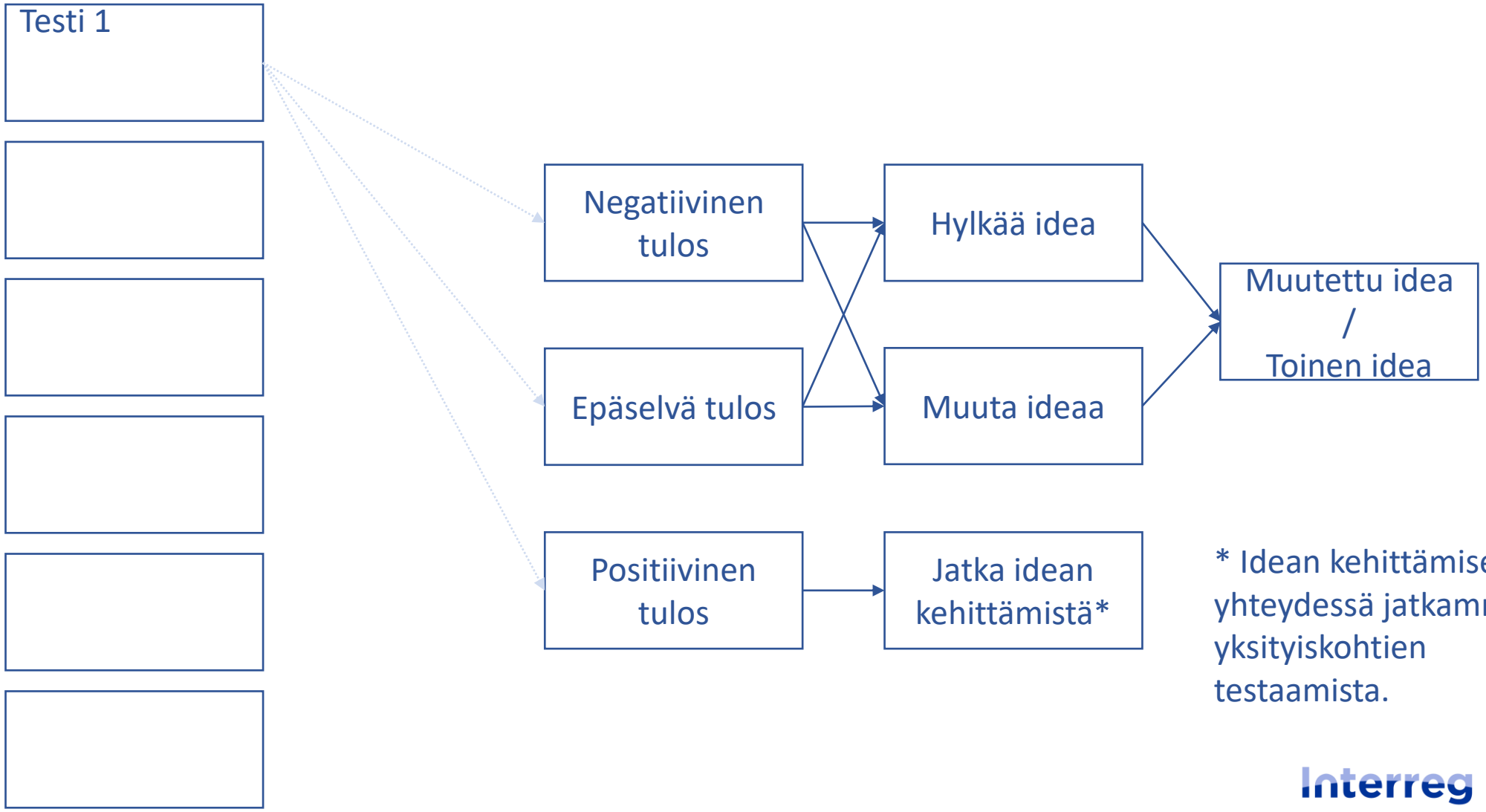
1. **Jatka Kehittämistä**:
    1. Jos testitulokset ovat olleet myönteisiä ja tukevat alkuperäistä hypoteesia, looginen päätös on jatkaa kehittämistä. Tämä tarkoittaa investointien jatkamista, tuotteen tai palvelun parantamista ja mahdollisesti valmistautumista laajempaan lanseeraukseen. Tällöin on tärkeää seurata jatkuvasti markkinatilannetta ja asiakaspalautetta, jotta tuotetta tai palvelua voidaan jatkuvasti parantaa ja mukauttaa.
2. **Muuta Ideaa**:
    1. Jos tulokset osoittavat, että idea on lupaava mutta vaatii merkittäviä muutoksia tai parannuksia, päätös voi olla idean muokkaaminen. Tämä voi sisältää tuotteen toiminnallisuuksien muuttamista, kohderyhmän uudelleenarviointia tai liiketoimintamallin säätämistä. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää tehdä perusteellinen analyysi siitä, mitkä osa-alueet vaativat muutosta ja kuinka nämä muutokset voidaan toteuttaa tehokkaasti.
3. **Hylkää Idea**:
    1. Jos testitulokset ovat selvästi negatiivisia tai osoittavat, että idea ei ole toteuttamiskelpoinen tai kannattava, järkevä vaihtoehto voi olla idean hylkääminen. Tämä päätös on usein vaikea, mutta se voi säästää yrityksen resursseja pitkällä aikavälillä. Hylkäämispäätöksen yhteydessä on hyvä arvioida, mitä opittavaa prosessista on saatu, ja miten näitä oppeja voidaan hyödyntää tulevissa projekteissa.

Jokaisessa vaihtoehdossa on olennaista tehdä päätös, joka perustuu objektiiviseen analyysiin ja liiketoiminnan pitkän aikavälin tavoitteisiin. On myös tärkeää arvioida riskit, resurssien saatavuus ja markkinoiden dynamiikka ennen lopullisen päätöksen tekemistä.



* Idean kehittämisen yhteydessä jatkamme yksityiskohtien testaamista.

KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria Tutkimus ja kehitys
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic



* Idean kehittämisen yhteydessä jatkamme yksityiskohtien testaamista.

Vastuullisesti menestyvän liiketoimintaosaamismerkki
KOSEK
TARGET CIRCULAR
centria
Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic

Muistiinpanoja

Lähteet

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

TARGET CIRCULAR

Supporting Sustainable SMEs to Success

Interreg
Co-funded by the European Union
Northern Periphery and Arctic